



Aktiebolag eller kooperativ?

En komparativ fallstudie av kooperativ respektive aktiebolag med fokus på krisresiliens inom spannmålsföretag

Lukas Karlsson & Henrik Ansin

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

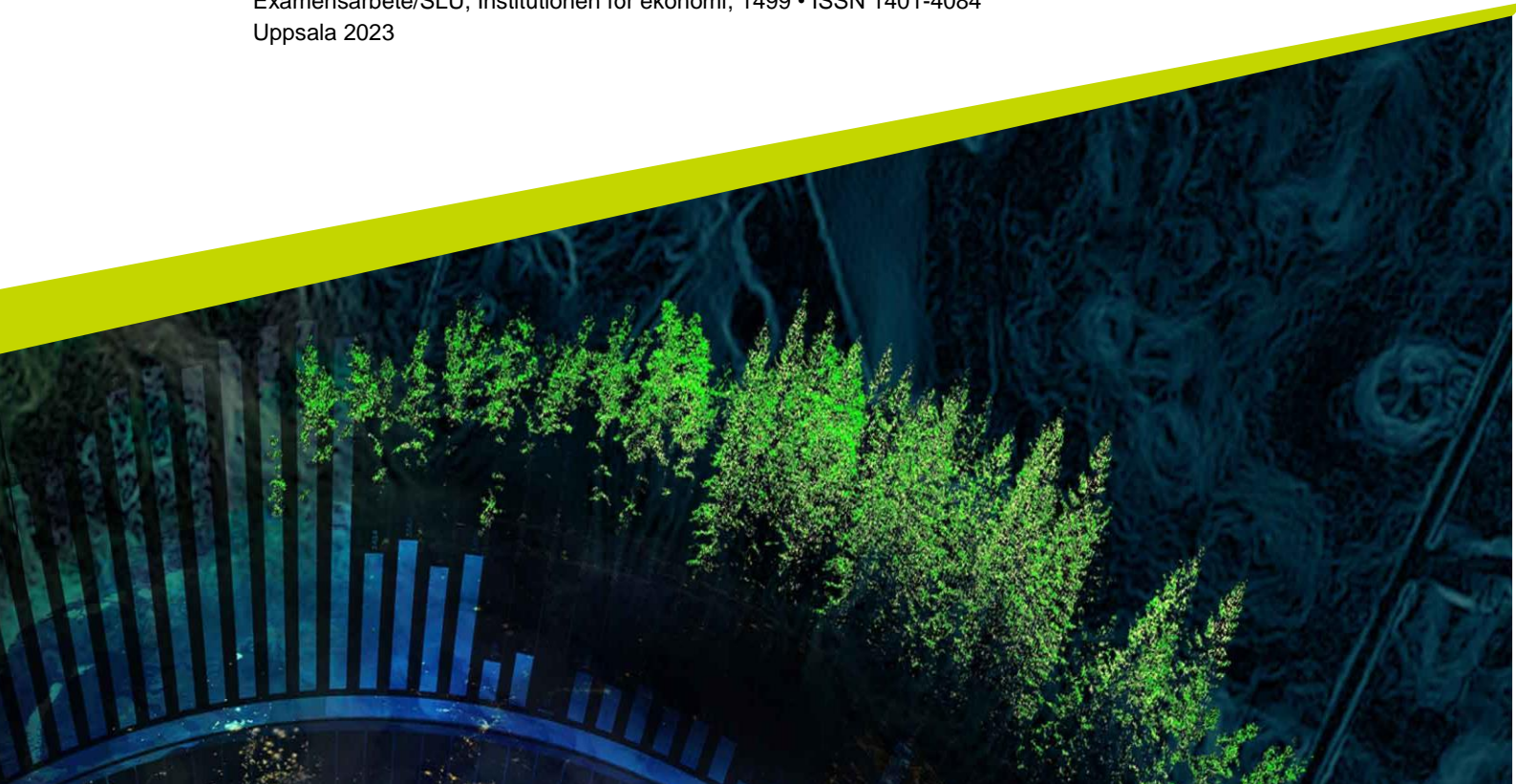
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet - ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1499 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



Aktiebolag eller kooperativ? En komparativ fallstudie på kooperativ respektive aktiebolag med fokus på krisresiliens

Investor-owned firm or cooperative? A comparative case study on cooperatives and investor-owned firms with a focus on crisis resilience

Lukas Karlsson & Henrik Ansin

Handledare:	Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	30 hp
Nivå och fördjupning:	A2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod:	EX0906
Program/utbildning:	Agronomprogrammet - Ekonomi
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2023
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1499
ISSN:	1401-4084
Nyckelord:	kooperativ, aktiebolag, resiliens, krishantering, spannmålshandel

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Idag står Sverige inför en rad utmaningar och lantbrukssektorn har under de senaste åren genomgått stora och påfrestande prövningar. Torka och extremvärme drabbade Sverige 2018 vilket innebar stora konsekvenser för lantbrukssektorn. I förlängningen kan det inte uteslutas att liknande svåra händelser fortsätter att ske i takt med globala klimatförändringar. Den allra senaste händelseutvecklingen är Rysslands anfallskrig mot Ukraina som pågår när denna studie genomförs. Sveriges Riksbank hävdar även att risken för att en ny finanskris inträffar är överhängande, vilket fortsatt förväntas öka priserna på livsmedel, drivmedel och energi. När dessa samlade händelser inträffar kan de ställa stora krav på lantbruksföretag runt om i Sverige.

Syftet med denna studie är därför att förbättra kunskapsläget för hur företagsformen inom svensk spannmålshandel kan påverka företag positivt eller negativt vid en eventuell kris. Målet med studien är att identifiera likheter och skillnader mellan kooperativ respektive aktiebolag och var företagsforms upplevda och förväntade resiliens vid olika kriser.

Studien är en komparativ fallstudie med kvalitativ forskningsmetod. I studien ingår två företag med olika företagsform, Lantmännen (kooperativ) och Svenska Foder (aktiebolag) där studiens resultat bygger intervjuer. Studien har som fokus att besvara följande frågeställning: Har företagsformen någon betydelse när det gäller förmågan att hantera kriser? Uppsatsen utgår från ett antal huvudsakliga teorival. Dessa teorier är transaktionskostnadsteori, beslutsteori, kooperativ teori, aktiebolagsbaserad teori samt SWOT-analys. Slutsatsen påvisar att det är svårt att dra slutsatser om hur företagsformen spelar en avgörande roll vid kriser. Av studien framkommer en rad likheter mellan företagen och betydligt färre skillnader. Vad som tillsvidare däremot kan fastslås utifrån studien är att Sveriges två största företag som står för en majoritet av spannmålshandeln har en god förmåga att hantera kriser. Detta gäller oavsett om kriserna ter sig klimatbetingade, samhällsbetingade eller geopolitiskt ostabila lägen.

Nyckelord: kooperativ, aktiebolag, resiliens, krishantering, spannmålshandel

Abstract

Today, Sweden faces a series of challenges and the agricultural sector has undergone major and stressful trials in recent years. Drought and extreme heat affected Sweden in 2018, which had major consequences for the agricultural sector. By extension, it cannot be ruled out that similar severe events will continue to occur alongside global climate change. The most recent development is Russia's war of aggression against Ukraine, which is ongoing at the time of this study. Sweden's Riksbank claims that the risk of a new financial crisis occurring is imminent, which is still expected to increase the prices of food, fuel and energy. When these combined events occur, they can place great demands on agricultural companies around Sweden.

The purpose of this study is to improve the state of knowledge of how the corporate form within Swedish grain-trading can affect companies positively or negatively in the event of a possible crisis. The goal of the study is to identify similarities and differences between cooperatives and investor-owned firms, and each form of company's perceived and expected resilience during various crises. The study is a comparative case study with a qualitative research method. The study includes two companies with different corporate forms, Lantmännen (cooperative) and Svenska Foder (investor-owned firm), where empirical data was collected through interviews. The focus of the study is to answer the following question: *Does the company form have any significance in terms of the ability to handle crises?* The essay is based on a number of main theoretical choices. These theories are transaction cost theory, decision-making theory, cooperative theory, investor-owned firm related theory and SWOT analysis. The conclusion shows that it is difficult to draw conclusions about how the corporate form plays a decisive role in crises. The study reveals a number of similarities between the companies and significantly fewer differences. What can be established for the time being, however, based on the study, is that Sweden's two largest companies, which account for a majority of the grain trade, have a good ability to handle crises. This applies regardless of whether the crises appear climate-related, societal-related or a geopolitically unstable situation.

Keywords: cooperative, investor-owned firm, resilience, crisis management, grain trading

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till studiens respondenter från Lantmännen respektive Svenska Foder. Vi är tacksamma för ert trevliga bemötande och respons under studiens gång och att vi fick möjligheten att intervjua er. Ett stort tack vill vi även rikta till handledare Karin Hakelius för hennes engagemang under processen vilket varit mycket värdefullt. Slutligen riktas ett tack till opponenterna som hjälpt till att slipa studien ytterligare genom värdefulla tips och insikter längs vägen.

Lukas, Henrik

Uppsala 2023

Innehållsförteckning

1	Introduktion	12
1.1	Bakgrund.....	12
	1.1.1 Vad är en kris?.....	13
	1.1.2 Resiliens	14
1.2	Tidigare studier	15
1.3	Problemformulering.....	16
1.4	Syfte och frågeställning.....	18
1.5	Mål	18
1.6	Avgränsningar	18
1.7	Teorival	19
1.8	Uppsatsens struktur	19
2	Teori	20
2.1	Transaktionskostnadsteori	20
	2.1.1 Vertikal integration	21
2.2	Kooperativ	21
2.3	Aktiebolag	23
2.4	Beslutsteori	24
2.5	SWOT-analys.....	26
2.6	Teoriernas tillämpning i studien	27
3	Metod.....	28
3.1	Kvalitativ forskningsdesign.....	28
3.2	Litteraturgenomgång.....	29
3.3	Urval.....	29
3.4	Datainsamling	30
3.5	Dataanalys	30
	3.5.1 Trovärdighet.....	30
	Tillförlitlighet.....	31
	Överförbarhet.....	31
	Pålitlighet	31
	Bekräftelse	31
	3.5.2 Äkthet.....	32
	3.5.3 Reflexivitet	32
3.6	Etiska aspekter.....	32
3.7	Kritisk reflektion.....	33
4	Empiri	34

4.1	Presentation av respondenter	34
4.1.1	Beskrivning av Lantmännen	34
4.1.2	Beskrivning av Svenska Foder	35
4.2	Lantmännens perspektiv	35
4.3	Svenska Foders perspektiv	39
5	Analys & diskussion	43
5.1	SWOT-analys Lantmännen	43
	Styrkor	44
	Svagheter	44
	Möjligheter	44
	Hot	45
5.2	Lantmännens påverkan av en kris	45
5.2.1	Kapitaltillgång	46
5.3	Beslutsteoretiska aspekter i Lantmännen	48
5.4	Transaktionskostnader i Lantmännen	49
5.5	SWOT-analys Svenska Foder	50
	Styrkor	50
	Möjligheter	51
	Svagheter	51
	Hot	51
5.6	Svenska Foders påverkan av en kris	51
5.6.1	Kapitaltillgång	52
5.7	Beslutsteoretiska aspekter i Svenska Foder	52
5.8	Transaktionskostnader i Svenska Foder	53
5.9	Likheter och skillnader mellan fallföretagen	54
6	Slutsatser	56
6.1	Slutsats utifrån forskningsfråga	56
6.2	Avslutande reflektion	57
6.3	Fortsatta studier	57
	Referenser	58
	Bilaga 1	65
	Bilaga 2	67

Tabellförteckning

Tabell 1. Lantmännen indelat i kooperativa kategorier

47

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens struktur	19
Figur 2. Den rationella beslutsmodellen	25
Figur 3. SWOT-modell	26
Figur 4. Priser på jordbruksprodukter	39
Figur 5. SWOT-analys över Lantmännen	43
Figur 6. SWOT-analys över Svenska Foder	50

Förkortningar

AB	Aktiebolag
BNP	Bruttonationalprodukt
MSB	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
DLG	Dansk Landbrugs Grovarelskab
EU	Europeiska unionen

1 Introduktion

Det inledande kapitlet presenterar en ämnesbakgrund och mynnar ut i problemformulering, syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas sedan med avgränsningar, teorival samt uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Idag står Sverige inför en rad utmaningar och samhället har under de senaste åren genomgått stora och påfrestande prövningar, inte minst lantbrukssektorn. Torka och extremvärme drabbade Sverige 2018 vilket innebar stora utmaningar för lantbrukssektorn och bedömdes kosta svenskt lantbruk mellan sex och tio miljarder kronor (Jordbruksverket 2019). Fortsatt kan det inte uteslutas att liknande svåra händelser fortsätter att ske i takt med klimatförändringarna (Naturvårdsverket 2022a). Klimatförväntningar spås att dels öka intensiteten på nederbörd och dels öka risken för att torka breder ut sig vilket medför förflyttning av temperaturzoner, något som inte minst kommer påverka lantbruket hårt (ibid.). En annan viktig händelse är Covid-19 pandemin, vilken satte fortsatt press på Sverige och tvingade samhället att ställa om för att minska smittspridningen i samhället (Regeringskansliet 2022). Den allra senaste händelseutvecklingen är Rysslands anfallskrig mot Ukraina som pågår när denna studie genomförs. Riksbanken (2022) pekar i sin rapport Finansiell stabilitet 2022:1 på risken för att en ny finanskris är överhängande, vilket fortsatt förväntas öka priserna på livsmedel, drivmedel och energi. När dessa samlade kriser inträffar kan de ställa stora krav på lantbruksföretag. Lantbrukarnas Riksförbund (2022) har som följd en ökad oro inför en eventuell minskning av svenskt lantbruks motståndskraft till följd av denna situation. De bakomliggande orsakerna för oro i Sverige och resterande delar av världen verkar således ha sin grund i klimatförändringar och geopolitiska förändringar vilket sannolikt inte kan lösas i en handvändning, och det finns lite som i nuläget pekar på att dessa typer av händelser kan komma att minska i framtiden (se Naturvårdsverket 2022a; Riksbanken 2022; Jordbruksverket 2019). Lösningarna till en ökad resiliens mot olika typer av påfrestningar bör därför identifieras och företagsformens betydelse för motståndskraft har föga studerats. I denna studie undersöks därför företagsformens betydelse vid en krissituation där kooperativ respektive aktiebolag undersöks.

I Sverige svarar kooperativa verksamheter för en stor andel av det svenska näringslivet (Sveriges riksdag 2021). De 100 största kooperativa företagen omsatte 2021 omkring 500 miljarder kronor, sysselsatte cirka 100 000 anställda och svarade för nästan 10 % av Sveriges BNP (ibid.). I Kooperativ är ekonomiska föreningar med ett minimumantal på minst tre medlemmar (Verksamt 2022). De är också förknippade med demokratiska principer för dess medlemmar och ägare (ibid.). Aktiebolag är en annan och kanske något mer välkänd företagsform som ofta istället har ett utpräglat vinstfokus. Ett aktiebolag är liksom kooperativ en juridisk person med förmåga att teckna avtal, inneha anställda och kan ägas av en eller flera delägare (Skatteverket 2022). Det finns cirka 617 000 aktiebolag i Sverige vilket motsvarar 37 % av de svenska företagen (Statistikmyndigheten 2022).

1.1.1 Vad är en kris?

Enligt Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) definieras en kris som en plötslig och mer eller mindre oförutsedd händelse vilken riskerar att få stora konsekvenser och ofta berör hela eller stora delar av samhället (MSB 2022). En kris kan beröra och hota funktioner och värden i samhället, till exempel elförsörjning, människors hälsa eller frihet och kan få omfattande konsekvenser om den inte hanteras med snabba och kloka beslut. Vid en kris inom svenskt lantbruk är Jordbruksverket ansvarig myndighet och ansvaret gäller bland annat rådgivning och andra stöd till lantbruket vid en sådan händelse (Jordbruksverket 2022). Jordbruksverket exemplifierar begreppet kris som ett utbrott av en smittsam djursjukdom, ovanliga väderförhållanden, terrorattacker eller krig. Dessa händelser ses som extraordinära och en "kris" kan därför vara olika omvälvande beroende på vilka händelser som inträffar.

Olika samhällskriser kan även följas av en finanskris (MSB 2022). Det innebär en rubbning i den finansiella marknadens funktioner där störningar i systemet kan exponera samhället för finansiella risker. Dessa risker kan till exempel innebära hög inflation och som i förlängningen kan leda till en osäkerhet på den finansiella marknaden (Nationalencyklopedin 2022). Det kan idag konstateras att det finns en betydande risk att världen är i eller på väg in i en sådan kris. Till följd av globala klimatförändringar, Covid-19 pandemin och Rysslands (senaste) invasion av Ukraina har den finansiella risken ökat i Sverige såväl som i resten av världen (Riksbanken 2022). Detta har bidragit till kraftigt höjda priser på elektricitet, drivmedel och andra väsentliga produktionsmedel för inte minst lantbrukssektorn i Sverige (SLU Future Food 2022).

1.1.2 Resiliens

Motståndskraft, uthållighet, robusthet eller agilitet, många är begreppen som härrör från fenomenet resiliens. Resiliens är ett brett begrepp som även kan ha olika innebörd men med samma kärnbetydelse beroende på i vilken kontext det används. Vanligen förekommande kontexter där begreppet resiliens används är individ- (psykologisk), system-, samhälls- och organisationsnivå (MSB 2022a). Resiliens i en psykologisk kontext handlar om hur väl en individ hanterar kriser, förändringar och stress utan att i längden påverkas negativt av dem (Rose 2010). Vissa individer kan handskas med dessa kriser av naturen där andra individer kan knäckas av minsta motgångar (ibid.). Systemrelaterad resiliens kan till exempel avgöra hur väl ett ekosystem hanterar störningar och förmågan till återuppbyggnad efter störningar (MSB 2022). Resiliens på samhällsnivå är förknippat med begreppet social resiliens som avser samhället och dess förmåga att självorganisera efter till exempel politiska eller miljörelaterade oroligheter utan att på sikt minska välfärden i samhället eller en social grupp (ibid.). Organisatorisk resiliens avser en organisations egen överlevnadsförmåga att motstå kriser och andra störningar och således hur organisationer praktiskt kan arbeta med dessa frågor (Tengblad & Oudhuis 2014).

Begreppet definieras av Stockholm Resilience Centre (2022) som kapaciteten hos ett system att hantera rubbningar i systemet och samtidigt fortsätta att utvecklas. Vid hög resiliens är systemet bra på att hantera och anpassa sig till förändringar, och vid låg resiliens är det precis tvärt om. Vid en kris sätts alltså ett systems förmåga på prov när det gäller anpassningsförmåga och motståndskraft mot störningar i och utanför systemet. Linnenluecke (2015) definierar resiliens som förmågan att hantera oväntade händelser och oförutsedda förändringar som överraskar organisationer. Vidare beskrivs begreppet att det ska vara användbart i olika situationer vilket nödvändiggör en gedigen och bred uppfattning rörande begreppets ursprung och innebörd. Det banar även väg för att begreppets innebörd ska underhållas och utvecklas över tid (ibid).

I en artikel av Southwick et al. (2014) sammanställs några angelägna frågor gällande resiliensforskning. I en multidisciplinär panel diskuterades bland annat hur begreppet definieras, dess viktigaste bestämningsfaktorer och även de mest effektiva sätten att förbättra resiliens. Det mesta pekar på att fenomenet har något olika betydelser i olika kontexter. Vissa individer är till exempel mer motståndskraftiga inom vissa områden och sammanhang än andra. Olika faser i en individs liv kan även präglas av mer eller mindre motståndskraft. Människor kan till exempel ha samma fysiologiska förutsättningar, kroppsbyggnad, ålder, kön etcetera. men andra förutsättningar kan ha en avgörande roll för motståndskraften i vissa situationer. En individ som har ägnat tid åt att förbereda sig för en föränderlig situation eller exempelvis klimat, kan sannolikt komma att hantera förändringen bättre i kontrast till en individ som helt bortsett från att förändringar kan inträffa

(Hartmann et al 2020). I den här studien föreslås att en sådan situation kan översättas till organisationsnivå. Två företag verkar på en och samma marknad bör därför hantera kriser och förändringar olika väl beroende på vilka förutsättningar de antingen skapat och haft från början. Southwick et al. (2014) menar att målet med att definiera resiliens inte bör handla om att ta fram ett endimensionellt begrepp utan snarare definiera olika typer av resiliens beroende på sammanhang. En bred förståelse för begreppet bör dock finnas, menar författarna (Linnenluecke 2015; Southwick et al. 2014), för att på så sätt kunna använda begreppet tvärvetenskapligt bland de som studerar fenomenet. I de olika kontexterna som begreppet förekommer fokuserar denna studie på organisatorisk resiliens. Utgångspunkten i denna studie är att organisatorisk resiliens bör ses som en önskad egenskap i ett företag, det vill säga förmågan att hantera en kris ska vara god för att vara konkurrenskraftig på sikt.

1.2 Tidigare studier

Tidigare studier på området har fokuserat olika produktionsinriktningar inom lantbrukssektorn. De flesta studierna inriktas på mejeriföretag, frukt och grönsaksproducenter och nötköttsproducenter. En stor del studier ställer det något abstrakta måttet effektivitet i centrum vid jämförelser av kooperativ och aktiebolag, andra fokuserar mer på lönsamhet, mängd inflytande i företaget och rätetäckningsåtgärder. Det finns i huvudsak även en avsaknad av svenska studier på området och därtill dess kapitalstruktur och vilken roll den kan spela vid olika situationer som företag ställs inför. Det kan även konstateras att de internationella studierna som finns generellt betingar en högre ålder och bör med försiktighet jämföras med dagens situation.

Soboh & Lansink (2011) genomförde en studie av effektiviteten i kooperativ och aktiebolag i sex europeiska länder där företagen verkade inom mejerisektorn. Studien jämförde teknisk effektivitet i relation till de företagsformernas ekonomiska mål. Författarna använder samma modell för att mäta effektiviteten i de båda företagsformerna, en modell för inputorienterad teknisk effektivitet. I studien används alltså samma beteendekarakteristik för att jämföra de båda företagsformerna vilket de framhäver som en nackdel med jämförelsen. Studien visar att kooperativen i genomsnitt underpresterar jämfört med aktiebolag när det kommer till teknisk och ekonomisk effektivitet. För att göra en relevant jämförelse mellan kooperativ och ett aktiebolags ekonomiska resultat bör hänsyn särskilt tas till ägarnas eller medlemmarnas olika intressen. Slutsatsen är att kooperativ och aktiebolag behöver utvärderas olika för att jämföra dess effektivitet till följd av dess olika målbild, menar författarna. Studien saknar även ett krishanteringsperspektiv vilket bör påpekas.

Hind (1994) jämförde jordbrukskooperativ i Storbritannien och om de var mer benägna att underprestera jämfört med andra, ickekooperativa företag i samma sektor. När författaren studerade lönsamhet, kapitalskultsättning och likviditet fanns inga signifikanta skillnader mellan kooperativa och ickekooperativa företag. Hind (1994) poängterar det faktum att inga skillnader verkade föreligga trots att kooperativ normalt sett hade högre krav beträffande den utpräglade balansgång mellan uppfyllelse av medlemmarnas egna behov och företagets mål.

En amerikansk studie av Lerman & Parliament (1990) studerade kooperativ och aktiebolag i en jämförande studie. I studien behandlades den ekonomiska utvecklingen i företag inom frukt- och grönsaksbearbetning och mejeriindustrin under åren 1976 till 1987. Författarnas teoretiska förväntningar var att kooperativ i regel presterade sämre lönsamhet och ränteteckningsmått, något som studien visade sig dementera. Kooperativen visade sig prestera lika bra eller bättre än jämförbara aktiebolag när det gällde lönsamhet i verksamheterna. I studien antogs kooperativ vara föremål för hög moralisk risk, snålskjutsproblematik bland medlemmar och även överinvesteringar av anläggningstillgångar. Trots detta fann författarna att det inte fanns signifikanta kopplingar mellan dessa risker och försämrade lönsamhetsmått. Författarna förklarade de mer eller mindre obetydliga skillnaderna mellan de olika företagsformerna som en konsekvens av att kooperativ typiskt sett följer ekonomiska mål som överensstämmer med aktiebolags sådana. Problematikiskt med Lerman & Parliaments (1990) studie är att den liksom Hind (1994) kan vara svåra att applicera på dagens situation på grund av deras ålder och att Lerman & Parliaments (1990) studie är genomförd på en amerikansk marknad och således en annan kontext.

I en fallstudie av Notta & Vlachvei (2007), även den äldre, undersöktes resultatpåverkande faktorer i kooperativ respektive aktiebolag. Fallstudien riktade in sig på grekiska mejeriindustrin under perioden 1990 – 2001. Generellt konkluderades att investerarägda bolag, dvs aktiebolag, var mer lönsamma än kooperativ i samma sektor. Författarna härledde skillnaderna till företagsformernas olika kapitalstrukturer och hur mycket marknadsandelar de olika företagen har.

1.3 Problemformulering

Idag befinner vi oss mitt i ett stort skeende av förändringar. Med dessa förändringar syftas det på Covid-19 pandemin och globala klimatförändringar som sätter fortsatt press på människor och företag runt om i världen. Sverige har genom de senaste åren inte lyckats undvika att likaså utsättas för utmaningar i olika omfattning i samband med dessa händelser (Riksbanken 2022). Ett förändrat klimat som innebär

mer extremväder, torka och översvämningar utgör idag ett hot för framtidens svenska areella näring och även samhället i stort. När den här studien genomförs, pågår därtill ett anfallskrig av Ryssland mot Ukraina och dess befolkning. Sammantaget kan varje enskild händelse innebära svåra konsekvenser i det finansiella systemet och mycket pekar på att en ny finanskris står för dörren, med förhöjda priser på livsmedel, drivmedel och energi som följd (Riksbanken 2022). Oavsett om det gäller klimatförändringar, pandemier, krig eller ekonomiska kriser står det klart att dessa svåra tidsperioder verkar återkomma genom historien med olika intervall. Frågan är; kan företag vara förberedda? I den här studien jämförs resiliens mellan kooperativ och aktiebolag inom den svenska spannmålsindustrin i och efter en kris. Idag finns begränsad forskning på området vilket denna studie har till syfte att belysa.

I Sverige innebär ett förändrat klimat bland annat ökad intensiv nederbörd i norra Sverige med översvämningar som följd (Naturvårdsverket 2022a). I södra Sverige väntas vattenbristen breda ut sig och risken för extremtorka ökar samtidigt som temperaturzoner kan förflyttas norrut (ibid.). För det svenska jordbruket kan däremot ett varmare klimat även innebära positiva effekter. Om växtsäsongen förlängs ökar möjligheten till fler skördar under en och samma period och ökad möjlighet till odling av nya sorters grödor (Naturvårdsverket 2022b). Varmare klimat kan däremot föra med sig skadegörare såsom insekter och växtsjukdomar, ökad torkstress och kraftigt varierande nederbörd vilket alla är riskhöjande faktorer mot ett instabilt jordbruk (ibid.). Med avseende på ett föränderligt klimat kan risken för efterföljande kriser alltså öka (Riksbanken 2022). Det kan röra sig om finanskriser eller konflikter om livsmedelstillgång (ibid.). Sverige är som bekant inte isolerat från omvärlden och påverkas i sin tur indirekt av vad som händer i världen. Denna studie ponerar därför ett något dystopiskt scenario: Klimatförändringarna väntas öka och risken för konflikter i världen förhöjs, (därtill) med finanskriser som följd.

Om dessa skeenden inträffar ställer det krav på människor och inte minst företag. I en ideal situation klarar jordbrukssektorns företag av dessa kriser på ett bra sätt. Företag i den areella näringen kan till exempel strategiskt arbeta med ökad vertikal integration i värdekedjan och på så sätt öka motståndskraft på sikt (Grau & Reig 2015). Effekterna av torkan 2018 innebar på kort sikt att jordbrukssektorns buffertar i form av lager och ekonomiska reserver minskade långt under normal nivå (Jordbruksverket 2019). Uppskattningsvis kostade torkan svenskt jordbruk någonstans mellan 6 – 10 miljarder kronor och enligt Jordbruksverket (2019) har händelsen även påverkat svenskt jordbruk negativt under efterkommande år. Torkan 2018 bedöms däremot inte förändra jordbruksproduktionens inriktning på sikt men faktum kvarstår att liknande händelser kan komma att inträffa i framtiden (Naturvårdsverket 2022a). I en rapport av EU-kommissionen (2022) framkom att

två tredjedelar av Europa i år (2022) drabbats av den värsta torkan på 500 år där även Sverige drabbats hårt. Lantbrukarnas Riksförbund (2022) gör prognosen att lantbruket befinner sig i en hård kostnadspress till följd av anfallskriget i Ukraina där lönsamheten för svenskt lantbruk har minskat med två miljarder sedan årsskiftet 2021/2022. Lantbrukarnas Riksförbund (2022) menar även att svenskt lantbruks motståndskraft riskerar att minska som en naturlig följd av detta. I förlängningen kan därför Sveriges livsmedelsförsörjning och exportindustri hotas. Problemet har sannolikt ingen enkel lösning men en viktig del för företag är dess förmåga att hantera kriser. Genom att identifiera huruvida olika företagsformer är mer eller mindre lämpade vid kriser är förhoppningen att denna studie kan bidra till information kring framtida företagsetablering.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att förbättra kunskapsläget för hur företagsformen inom svensk spannmålshandel kan påverka företaget positivt eller negativt vid en eventuell kris. Studien fokuserar på att besvara följande frågeställning och avser företagsformerna aktiebolag och kooperativ.

- *Har företagsformen någon betydelse när det gäller förmågan att hantera kriser?*

1.5 Mål

Målet med denna studie är att identifiera likheter och skillnader mellan kooperativ och aktiebolag och respektive företagsforms upplevda och förväntade resiliens vid olika kriser. Genom att identifiera dessa kan fördelar och nackdelar med företagsformerna belysas. Det kan komma att vara av vikt för företag inom framtidens svenska areella näring.

1.6 Avgränsningar

I studien har ett antal avgränsningar gjorts. Studien omfattar spannmålsföretag som i huvudsak är verksamma på den svenska marknaden. Det har koncentrerats till två företag som är att betrakta som stora till följd av att de tillsammans svarar för en majoritet av den svenska spannmålen som köps och säljs i Sverige. Dessa avgränsningar har gjorts med hänsyn till studiens omfattning.

1.7 Teorival

Uppsatsen har sin grund i ett antal huvudsakliga teorival som gjorts för att uppfylla uppsatsens syfte. Dessa teorier är transaktionskostnadsteori, beslutsteori, kooperativ teori, aktiebolagsbaserad teori samt SWOT-analys. Transaktionskostnad- respektive beslutsteori bör tillsammans ses som sammanhållande teorier för studien. I studien förekommande kooperativ teori och SWOT-analys är tilltänkt att på ett överskådligt sätt komplettera studien med struktur och förenklade analyser. Transaktionskostnadsteori och beslutsteori är viktiga att förstå då teorierna på många sätt relaterar till studiens frågeställning kring krishantering men även de olika bolagsformernas struktur och grundläggande förutsättningar. Den teoretiska grund som utgör kooperativ eller aktiebolagens olika utformning och uppbyggnad bör däremot ses som mindre centrala i förhållande till studiens frågeställning då ingen värdering görs gällande vilken bolagsform som bör väljas framför en annan. SWOT-analysen används för att på ett enkelt sätt redogöra för eventuella styrkor och svagheter som däremot kan vara av betydelse vid krishantering vid de olika företagsformerna.

1.8 Uppsatsens struktur

Denna uppsats antar följande disposition: Introduktion, teori, metod, empiri, diskussion och slutsats. Det inledande kapitlet presenterar en ämnesbakgrund och mynnar ut i en problemformulering, syfte och frågeställning och avslutas med avgränsningar samt teorival. I det andra kapitlet presenteras teori som berörs i arbetet tilltänkt att öka förståelsen för studien och dess kontext. I kapitel 3 görs vald metod bekant för läsaren som tar upp studiens genomförande och tillvägagångssätt samt olika reflektioner på detta. Det presenteras information om dataanalys och diskuteras kring kritiska reflektioner samt olika forskningsetiska aspekter. Det fjärde kapitlet innefattar företagsbeskrivning följt av en sammanställning av resultatet av studiens insamlade empiri. I efterföljande kapitel (kapitel 6, Analys & diskussion) analyseras resultatet och jämförs med teori och eventuell tidigare forskning på området. Avslutningsvis sammanställs studiens slutsatser i ett sista kapitel (kapitel 6, Slutsatser) följt av förslag till fortsatt forskning på området. Se uppsatsens disposition som illustreras i figur 1 nedan.



Figur 1. Uppsatsens struktur (Egen Bearbetning)

2 Teori

I detta kapitel presenteras den teori som används i arbetet för att öka förståelsen för studien och ingående analyser. Teorierna som presenteras i kapitlet är transaktionskostnadsteori, kooperativ teori, aktiebolagsrelaterad teori, beslutsteori och SWOT-modell.

2.1 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsekonomi definieras enligt Williamsson (1979) som olika former av transaktionsstrukturer som har till syfte att minska transaktions- eller utbyteskostnader i ett ekonomiskt system, till exempel en organisation. Den eftersträvar värda organisationsstrukturen minimerar således transaktionskostnader och maximerar på så sätt ekonomisk effektivitet. Transaktionskostnader innebär mer specifikt summan av alla utbyteskostnader för att driva ett företag eller en organisations ekonomiska system (ibid.). I transaktionskostnader ingår däremot inte produktionskostnader vilka därför bör skiljas från denna kategori. Transaktionskostnader sammankopplas följaktligen med utformning av kontrakt med externa parter och är associerat med beslutsfattande i en organisation (Rodrigues et al. 2012).

Grunden till teorin lades av Coase (1937) som menade att kostnader som förhindrade ett företags möjligheter att effektivt utnyttja marknaden kunde urskiljas som transaktionskostnader. Williamsson (1979; 1989) vidareutvecklade teorin och menade att transaktioners egenskaper varierar över tre olika aspekter: 1) Tillgångsspecificitet, 2) Transaktionsfrekvens och 3) Osäkerhetsnivå. *Tillgångsspecificitet* innebär i vilken utsträckning en resurs kan anpassas till olika ändamål i systemet. Det kan till exempel vara ett varumärke, patenträtt, en värdefull person eller en platsspecifik tillgång såsom en anläggning. *Transaktionsfrekvens* innebär antalet transaktioner och hur frekvent de återkommer. Slutligen innebär *osäkerhetsnivå* mängden chockar som ett system kan förvänta sig. En ökning av marknadens osäkerhet eller chockar kommer att åtföljas av en ökning på transaktionskostnaden och dessa kostnader kan vara informationsinhämtningskostnad, övervakningskostnad och förhandlingskostnader (ibid.). Pessali (2006) menar att Williamssons arbete närmast blivit en ny standard

inom transaktionskostnadsteorins forskningsområde, inte minst på grund av dess höga popularitet bland forskare inom området. Detta gör Oliver E. Williamsons arbete svårt att lämna ute i denna typ av diskurser.

2.1.1 Vertikal integration

Vertikal integration innebär att företag kontrollerar flera led i en produkts värdekedja, till exempel från komponenttillverkning, produkttillverkning och distribution (Industritorget 2022). Vid produktion av en vara, till exempel spannmål, ska den passera många stadier och kanaler för att slutgiltigt bli den produkt den är avsedd till. Jorden skall bearbetas, ett frö ska sås, skördas, transporteras och fortsatt förädlas till livsmedel - vilket blir spannmålets hela förädlingskedja. Med hög grad av vertikal integration menas att företag kontrollerar flertalet steg i denna kedja (Bergschöld 2008). Med vertikal integration eftersträvas alltså att summan av transaktionskostnaderna ska vara lägre inom företaget än vad de kommer vara på i ett öppet marknadssystem där andra företag ansvarar för olika produktionsled (ibid.).

Vertikal integration kan förekomma som framåtriktad och bakåtriktad (Rosendahl & Walle 2006). Framåtriktad, eller främre vertikal integration innebär att företaget övertar uppgifter som egentligen skulle utförts av en aktör senare i produktens värdekedja. I motsats står bakåtriktad, eller bakre vertikal integration, det vill säga att det integrerande företaget tar över tidigare produktionsled. Även om företag kan använda sig utav båda strategierna samtidigt separeras normalt framåt- och bakåtriktad vertikal integration från varandra (ibid.). Vertikal integration är även som tidigare nämnts sammanlänkat med transaktionskostnader på en marknad. Om transaktionskostnaderna och transaktionsfrekvensen inom ett företag understiger kostnaden för samordning på ett öppet marknadssystem, med flera aktörer, kommer sannolikt företaget vertikalt integrera åt något eller båda håll för att minska transaktionskostnader (Bergschöld 2008). Det är även en metod för företag att minska osäkerhetsnivå och på så sätt undvika att drabbas av externa marknadsmisslyckanden i en produkts förädlingskedja (ibid.)

2.2 Kooperativ

Ett kooperativ är en ekonomisk förening med minsta antalet tre medlemmar och vilar på demokratiska principer. Det innebär en medlem, en röst, och samtliga medlemmar har därför lika mycket inflytande. Kooperativt företagande regleras i lag (2018:672) om ekonomiska föreningar vilken uttrycker minimikravet om tre medlemmar, stadgar, styrelse och revisor. Formkraven för bildandet av ett kooperativ har således vissa likheter med aktiebolag (se avsnitt 1.3), men saknar

exempelvis kravet att utse en verkställande direktör. Grunden för den kooperativa företagsformen är att den ska tillgodose medlemmarnas ekonomiska och sociala intressen (Frölander & Sundberg 2020). Enskilda individer eller organisationer med liknande intressen kan därför bilda en form av allians och på så vis till exempel dela på kostnader för inköp av olika produktionsmedel eller andra insatsvaror. Det finns olika typer av kooperativ, några exempel är konsument-, producent- och arbetarkooperativ. Vilken typ av kooperativ som avses har stor betydelse för hur företaget är uppbyggt och agerar på marknaden, bland annat till följd av hur de olika huvudmännen som styr verksamheten är valda (Nilsson 2011).

Kapital i ett kooperativ består som i alla typer av företag i huvudsak av eget kapital och lån (Nilsson 2002). Lån kan upptas från kreditinstitut eller från medlemmar, så kallade externa respektive interna lån och varierar ofta med avseende på medlemsantal och leveransvolym (ibid.). Ett kooperativs egna kapital är ofta kollektivt och ägs dels av medlemmarna gemensamt och dels enskilda medlemmar och består vanligtvis av medlemsinsatser såsom medlemsavgifter (ibid.). I normalfallet betalas ingen ränta ut på medlemmarnas inbetalda insatser på grund av att de samhandelsbetingelser som följer verksamheten vanligen ses som mer fördelaktiga än ränteutdelningar på insatt kapital (Nilsson 2002). Detta kan dock skilja sig mellan olika kooperativ. Lantmännen föreslog till exempel en insatsutdelning med 9–10% och omkring 7,25% på förlagsandelar i sin senaste (2021) årsrapport (Lantmännen 2022).

I teorin definieras kooperativ som: "A cooperative is a user-based and controlled business from which benefits are derived and distributed on the basis of use" (Dunn 1988:85). Dunn (1988) tog fram tre grundläggande principer i form av en modell vilket syftade till att enkelt och avsiktligt förenkla synsätten på olika typer av kooperativ. Principerna underlättar att behärska vilken typ av kooperativ som avses i olika sammanhang där en enklare form av kategorisering kan vara nödvändig. De tre grundläggande principerna Dunn (1988) förespråkar är:

1. Principen för användare-ägare, (*The user-owner-principle*): De som äger och finansierar kooperativet är de som använder kooperativet
2. Principen för användarkontroll (*The user-control-principle*): De som kontrollerar kooperativet är de som använder kooperativet
3. Principen för användarförmåner (*The user-benefit-principle*): Kooperativets enda syfte är att tillhandahålla och distribuera fördelar till sina användare baserat på dess användning

Bijman et al. (2012:18) förespråkar Dunns (1988) modell och menar att den är överskådlig och enkel men menar också att lantbrukskooperativ kan förekomma i olika strukturer. Bijman et al (2012:2018) delar in lantbrukskooperativ i sju klasser.

Ett kooperativ kan klassas utifrån 1.) Den eller de sektorer där kooperativet är verksamt och vilka produkter det hanterar (spannmål, mejeri eller kött från olika typer av boskap etc.). 2.) De huvudsakliga funktioner som kooperativet utför (gemensam produktion, spannmålshandel, entreprenad, marknadsföring etc.). 3.) Graden av mångfald har olika funktioner såsom ekonomiska, sociala och politiska aspekter. 4.) Kooperativets position i livsmedelskedjan och graden av vertikal integration (således allt från enbart producera jordbruksprodukter till märkesvaror vilka säljes direkt till konsument). 5.) Medlemstyp (är jordbrukare faktiska medlemmar eller är andra kooperativ medlemmar). 6.) Geografisk omfattning av medlemskap (lokalt, regionalt, nationellt, internationellt eller transnationellt). 7.) Ägar- och kapitalstruktur (traditionellt eller proportionellt kooperativ) (Bijman et al. 2012:18).

2.3 Aktiebolag

Ett aktiebolag är en juridisk person, vilket innebär att det är en organisation som kan äga egendom, sluta avtal, vara part i domstol samt inneha fordringar och skulder (Sveriges domstolar 2022). Följaktligen har aktiebolag samma juridiska rättigheter som en fysisk person. Aktiebolag kan vara antingen publika eller privata (Bolagsverket 2020a). Ett publikt aktiebolag måste inneha minst 500 000 kronor i aktiekapital och aktierna kan köpas på öppna marknaden som till exempel börsen. I ett privat aktiebolag säljs istället aktierna internt mellan ägarna om inget annat är avtalat. För att starta ett privat aktiebolag krävs ett aktiekapital om minst 25 000 kronor. Ett aktiebolag måste enligt aktiebolagslagen (2005:551) bestå av tre beslutsorgan vilka är bolagsstämma, styrelse och verkställande direktör om det är ett publikt aktiebolag. Bolagsstämman är högsta beslutande organ i ett aktiebolag, ägarna tar beslut om viktiga frågor för företaget som exempelvis val av styrelse och revisor, ansvarsfrihet för styrelsen och hur bolagets vinst eller förlust skall disponeras. Styrelsen röstas fram av ägarna och deras uppgifter kan se olika ut beroende på vilken bransch som aktiebolaget är inom och vilken kompetens som styrelseledamöterna besitter. Deras uppdrag varierar men kan till exempel variera mellan marknadsföring, hållbarhet eller innovation (Verksamt 2022). Den verkställande direktören sköter löpande förvaltning utifrån styrelsens riktlinjer. Aktiebolag behöver likt en ekonomisk förening även en revisor om två av följande krav nedan har uppnåtts de två senaste räkenskapsåren (Bolagsverket 2018b).

- Nettoomsättningen överstiger tre miljoner kronor
- Balansomslutningen överstiger 1,5 miljoner kronor
- Fler än tre anställda

För att öka ett aktiebolags kapital kan en nyemission göras. Detta görs genom att befintliga eller nya aktieägare tecknar nya aktier (Nordea 2022a). Det finns även en

företrädesrätt som beslutas inom företaget som innebär att befintliga ägare har förtur att investera i nyemitterade aktier. Anledningarna till en nyemission för ett företag kan vara att undvika konkurs, undvika lån och möjliggöra affärsmöjligheter (ibid.). Vid en krissituation kan en nyemission vara nödvändig för att öka företagets kapital för att förbättra företagets finansiella ställning och undvika låg likviditet.

På den agrara marknaden kan aktiebolag konkurrera genom att erbjuda bäst priser, högre priser på lantbruksprodukter som till exempel spannmål som denna studie avser och lägre priser på insatsvaror till lantbrukare (Westerlund Lind & Åkesson 2005). Till följd av detta så kan aktiebolag till exempel öka sin kundbas. En nackdel för lantbrukarna som handlar med aktiebolaget kan vara att aktiebolaget är beroende av att generera utdelning till aktieägarna (Nilsson et al 2012), till skillnad från kooperativ som ofta har medlemmarnas stärkta finansiella situation som mål (Frölander & Sundberg 2020).

2.4 Beslutsteori

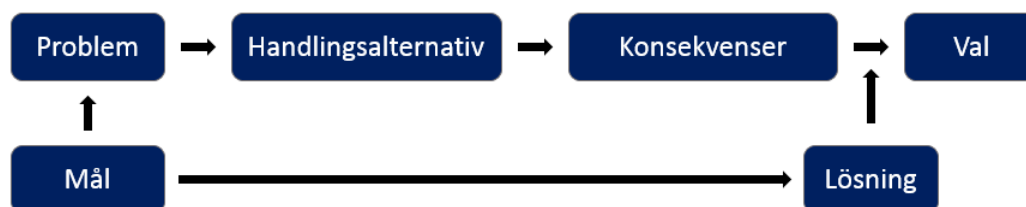
Beslutsteori är läran om hur beslutsfattaren (individ, organisationen) kan och kommer bestämma sig för ett eller flera alternativ baserat på dennes preferenser och värderingar (Fülöp 2005; Lunenburg 2010). Eftersom beslut fattas utefter egna preferenser fattas de således subjektivt och kommer därför skilja beroende på beslutsfattare (Kaufmann & Kaufmann 2016). Teorin har sina rötter i normativa teorier om rationellt beteende (Lindqvist et al. 2014). Det har i sin tur grund i ekonomisk teori och 'the economic man' vilken är en erkänd teori som bygger på analyser om hur människan agerar på marknaden (ibid.).

De normativa modellerna förutsätter att det finns en ideal föreställning om hur beslut bör fattas för att på så sätt besluta om vilket eller vilka alternativ som ger bästa tänkbara resultat, den så kallade 'rationella beslutsmodellen' (figur 2) (Edlund et al. 1999). Den ekonomiska människan och den rationella beslutsmodellen går hand i hand och förutsätter ett antal viktiga antaganden. Ett antagande är att beslutsprocessen sker sekventiellt, alltså i tur och ordning (Edlund et al. 1999). I den rationella beslutsmodellen beträds marknaden av beslutsfattaren med föreställningen att få ut mesta möjliga av sina pengar utan att ta hänsyn till sentimentala värden (Lindqvist et al. 2014). Den rationella beslutsfattaren vet vad den vill och fattar inte beslut förrän den har fullständig översikt över de alla relevanta handlingsalternativen. Modellen förutsätter även att beslutsfattaren blir nöjd av sitt beslut (ibid.) Lindqvist et al. (2014) menar att en rationell beslutsprocess normalt följer följande ordning:

- Beslutsfattaren kan alltid fatta ett beslut när det finns flera alternativ

- Beslutsfattaren rangordnar konsekvenser av de olika alternativen genom sin preferensskala
- Preferensordningen sker i en viss ordning ($A > B > C$, och inte $C > A$)
- Beslutsfattaren nyttomaximerar och kommer således alltid välja beslutet som ger högst nytta
- Om samma process upprepar sig kommer utfallet bli detsamma igen

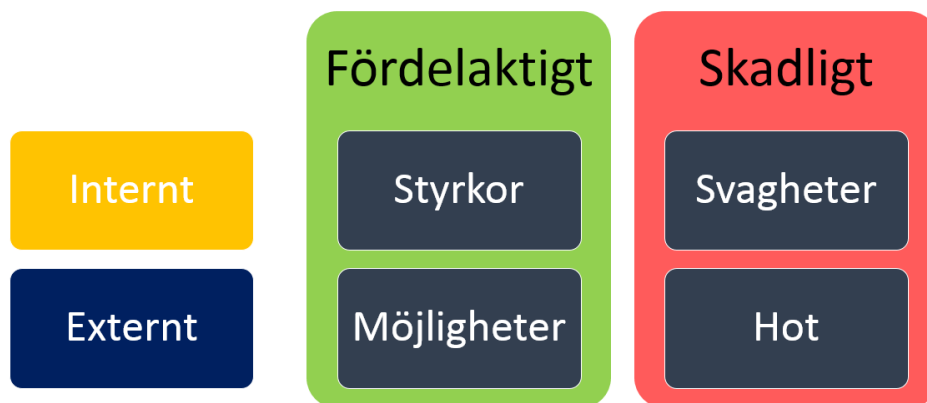
Den rationella beslutsprocessen utgår från ett deduktivt förhållningssätt och följes av noggrann utvärdering, rangordning av konsekvenser och nyttomaximering jämförs med *normativ* beslutsteori, det vill säga hur beslut *bör* fattas (Kaufmann & Kaufmann 2016; Hickson & Khemka 2014; Duvner 2013). I motsats står *deskriptiv* beslutsteori som utgår från hur beslut *faktiskt* fattas i verkligheten, således ett induktivt förhållningssätt (Kaufmann & Kaufmann 2016; Alriksson & Ankarberg 2019). Vid normativt beslutsfattande analyseras som tidigare nämnts all tillgänglig information vilket är svårt att praktiskt genomföra då beslut ofta behöver fattas under en bestämd tid och beslutsfattaren har begränsade möjligheter att i praktiken inhämta all information för att fatta ett bra beslut (ibid.) Den deskriptiva beslutsteorin antar därför till skillnad från den normativa och rationella modellen att marknaden är mer dynamisk och att all information inte finns direkt tillgänglig (Kaufmann & Kaufmann 2016). Enligt den deskriptiva beslutsteorin influeras beslutsfattare mer av individens beteende och preferenser vilket kan göra processen lika eller mer komplex än normativt beslutsfattande (Brunes 2005). Den deskriptiva beslutsteorin gör antagandet att beslutsfattare väljer handlingsalternativ utefter vad som är hanterbart och möjligt för dem och utifrån dennes kontext (Hickson & Khemka 2014). En skiljaktighet mellan de båda modellerna är att den deskriptiva modellen kan nöja sig med en ”acceptabel nivå” av måluppfyllelse till skillnad från normativt beslutsfattande som strävar efter ”högsta möjliga måluppfyllelse” (Edlund et al. 1999). I figur 2 nedan redovisas den rationella beslutsprocessen.



Figur 2. Den rationella beslutsmodellen (Egen bearbetning av Edlund et al. 1999)

2.5 SWOT-analys

SWOT-analysen har sedan ett halvt sekel tillbaka varit ett väl använt verktyg för att fatta strategiska beslut genom att minska och strukturera information och på så sätt förenkla beslutsfattande (Helms & Nixon 2010). Modellen har använts av otaliga användare, forskare och studenter inom främst företagsekonomi, marknadsföring och strategi. Dess praktiskt enkla utformning vidmakthåller användningen inom allt ifrån brainstorming till betydligt mer komplexa beslutssituationer då den snabbt går att upprätta med relativt enkelt förvärvat information (ibid). SWOT-analysen är därför ett praktiskt verktyg för att identifiera styrkor, svagheter möjligheter och hot utifrån en bestämd situation (Lindkvist et al. 2014). En SWOT-analys sammanställer överskådligt en nulägesanalys för en organisation och utgör på så sätt en stabil grund för strategiskt beslutsfattande för organisationen. Styrkor och svagheter ses normalt som interna faktorer en organisation själv kan påverka vilka står i kontrast till möjligheter och hot vilka ofta ses som externa faktorer som en organisation har svårare att påverka (Tonnquist 2014). Helms & Nixon (2010) menar att chefer främst överväger interna styrkor och svagheter som till exempel företagsstruktur, image, tillgång till naturresurser och finansiella resurser vilka i större mån är möjliga att påverka. Externa möjligheter och hot kan inkludera kunder, konkurrenter, marknadstrender, partners och leverantörer, ny teknik, miljöekonomiska och politiska förändringar (ibid.). Figur 3 nedan föreställer en klassisk SWOT-modell.



Figur 3. SWOT-modell (Lindqvist et al: 2014) Egen bearbetning

2.6 Teoriernas tillämpning i studien

Uppsatsen har sin grund i kapitlets presenterade teorier. Transaktionskostnad- respektive beslutsteori bör tillsammans ses som sammanhållande teorier för studien vilka knyts samman av mängden beslut i ett företag som fattas för att minska transaktionskostnader. De två huvudsakliga teorierna är viktiga att förstå då de på många sätt relaterar till studiens frågeställning kring krishantering, till exempel hur beslutsfattandet och transaktionskostnader förändras i en krissituation. Den kooperativa teorin används för att kategorisera studiens kooperativa fallföretag för att överskådligt identifiera vilken typ av kooperativ det är, vilka huvudområden det har och hur det positionerar sig på marknaden. Liknande gäller för den aktiebolagsrelaterade teorin men vilken istället också fungerar som en beskrivande teori för hur ett aktiebolag är uppbyggt och vilka regler och ramar ett aktiebolag har att förhålla sig till. I studien förekommer också SWOT-analys som ett teoretiskt verktyg vilket är ämnat att på ett överskådligt sätt knyta samman företagen med teoretiska utgångspunkter och antaganden. Förhoppningen är att det ska bidra med en förenklad analys av företagens enskilda situation och position på marknaden. SWOT-analysen används även för att på ett enkelt sätt redogöra för eventuella styrkor och svagheter men också möjligheter och hot som kan vara av betydelse vid krishantering för de olika företagsformerna vilket även relaterar till studiens frågeställning.

3 Metod

I kapitel 3 görs vald metod bekant för läsaren som tar upp studiens genomförande och tillvägagångssätt samt reflektioner rörande detta. Det presenteras information om dataanalys och diskuteras kring kritiska reflektioner samt olika forskningsetiska aspekter.

3.1 Kvalitativ forskningsdesign

Metoden för denna studie utgörs av en kvalitativ forskningsdesign med induktiv ansats. Tillskillnad från en kvantitativ forskningsdesign studeras den sociala verkligheten och fokuset läggs på ord istället för kvantitativa data (Bryman & Bell 2011). Beroende på forskning fungerar de olika metoderna olika bra (Trost 2011). Den kvalitativa forskningsmetoden ger en insyn inom det forskade ämnet genom att ge insikter inom det studerade ämnet från respondenternas synvinkel vilket möjliggör för en generering av ny teori (Bryman & Bell 2011). Forskningsmetoden ger även en inblick på hur respondenterna påverkas av olika faktorer som kan kopplas till beslutsprocess, vilket denna studie tänkt forska närmare inpå (Trost 2011). Studien använder sig även utav en induktiv ansats, med en induktiv ansats menas att empiri har samlats in för att sedan kunna skapa teorier på det insamlade materialet (Bryman & Bell 2011).

Studien är en komparativ fallstudie av två företag med olika företagsform. Grunden för insamling av empiri utgörs av intervjuer vilket är vanligt inom induktiv ansats (Bryman & Bell 2011). Litteraturstudier har också gjorts för att lägga grund för det teoretiska ramverket, via sammanställning av relevanta teorier för uppsatsen. Nyckelteorierna för studien är i huvudsak transaktionskostnadsteori, kooperativ teori, aktiebolags relaterad teori och beslutsteori. Det förekommer även sekundärdata i form av publikationer och tidningsartiklar för att lyfta och fördjupa perspektivet om forskningsämnet.

3.2 Litteraturgenomgång

För att bilda en djupare förståelse för vart det finns kunskapsgap i tidigare forskning görs i studien en litteraturgenomgång. Genomgången av litteraturen är narrativ som är lämpligt för en kvalitativ uppsats, vilket innefattar att författarna kan vara flexibla i sökandet av litteraturen (Bryman & Bell 2011). Via den narrativa litteraturgenomgången återges en diversifierad bild av forskningen och underlättar tolkningen som kan innefatta de sociala aspekterna. En narrativ litteraturgenomgång är passande vid forskning som vill fylla luckor i de existerande teorierna inom studiens ämne (Allen 2017). Därefter ges en översiktlig bild utav teorierna och vilka luckor som finns som sedan kan täckas med ny kunskap (Sandberg & Alvesson 2011).

Litteraturen som har använts i denna studie är främst litteraturmaterial som är ”peer-reviewed” vilket innebär att materialet har granskats av akademiker innan det har publicerats (Bryman & Bell 2011). Detta ökar normalt sett trovärdigheten i materialet (ibid.). Litteraturen som har använts i studien är främst hämtad från Sveriges lantbruksuniversitets databas Primo, Google Scholar, Scopus, och Web of Science. Respondentföretagens hemsidor är även en viktig källa till information och har också använts för att skapa en bild av hur de i sin tur framställer företaget utåt sett.

3.3 Urval

Urvalet i studien har gjorts med hänsyn till studiens syfte och frågeställning. Studien riktar in sig på den svenska spannmålsmarknaden och företag verksamma inom denna bransch. Genom att skapa sig en bild av hur marknaden ser ut och undersöka vilka företag som i huvudsak är verksamma på denna marknad identifierades två olika företag. Hänsyn har även tagits till dessa företags företagsform som också är en relevant aspekt i denna studies syfte och frågeställning. Det är därför av vikt för denna studie att intervjua olika respondentföretag med liknande verksamhet trots dess olika företagsformer. Respondentföretagen i denna studie är kooperativet Lantmännen och aktiebolaget Svenska Foder. Tillsammans svarar de för en majoritet av marknadsandelarna för den svenska spannmålshandeln (Lantbrukets affärer 2021). När det kommer till att välja representanter från vardera företaget var det viktigt att respondenterna hade god uppsikt över respektive respondentföretags verksamhet, både historiskt och strategiskt betingade mål för framtiden. I studien uppsöktes och intervjuades därmed representanter som har god erfarenhet inom respektive företag och även beslutsmandat genom olika typer av chefspositioner.

3.4 Datainsamling

Grunden för forskningens empiri är semistrukturerade interjuver som följer två olika intervjuguider, en för respektive företagsform (se bilaga 1 & 2). Det innebär att intervjuerna är byggda på bearbetade frågor med förhållandevis bestämda teman (Bryman & Bell 2011). Frågorna är relativt öppna och skiljer sig något beroende på företagsform men med i huvudsak samma grundstomme, vilket ger en flexibilitet för respondenterna. Det viktiga med flexibiliteten inom intervjuerna är att studien kan samla in empiri som författarna inte hade förutsatt innan intervjun som kan vara viktig för studiens ändamål. Förhoppningen i studien är att detta kan leda till att respondenterna ges möjlighet att ge en heltäckande bild av erfarenheten inom forskningsämnet. Innan intervjuerna har respondenterna givits tillgång till intervjuguiden och på så sätt givits möjligheten att förbereda sig inför intervjuerna för att i förlängningen kunna ge välgrundade svar. Intervjuerna har genomförts genom kommunikationsplattformen Microsoft Teams och varade i mellan 30 – 35 minuter vardera.

3.5 Dataanalys

För att på ett enkelt sätt analysera respondenternas svar spelades intervjuerna in. Därefter analyseras materialet i en innehållsanalys eftersom det ger en övergripande bild utav den insamlade empirin. En innehållsanalys är i grunden en granskning och analys av insamlad information (Bryman & Bell 2011). Inom en innehållsanalys är det vanligt att använda interjuver som informationskälla för att sedan analysera (Colombia public health 2023). När informationen analyseras kodas informationen i olika större kategorier baserat på intervjuguidens olika frågor som sedan fördelats till mindre kategorier för att underlätta hanteringen av insamlade data (Bryman & Bell 2011). Intervjuerna i denna studie har därmed sammanställts som underlag för de analyser och diskussioner som genomförts för att på så sätt koppla empiri till den teori som utgör ramverket för studien. Information som inte ansågs tillföra något till studiens mål har sorterats bort under kodningen, vilket kan öka sannolikheten för att få meningsfulla resultat.

3.5.1 Trovärdighet

Trovärdighetskriteriet hänvisar till trovärdigheten i studien, vilket kan demonstreras genom en mängd olika metoder, teorier och tillförlitliga källor (Bryman & Bell 2011). Trovärdigheten delas normalt upp i fyra delkriterier som studien berör vilka är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftande.

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet inom en kvalitativ studie innebär hur trovärdiga och sannolika resultaten är (Bryman & Bell 2011: 403). För att erhålla en hög grad av tillförlitlighet bör forskningen säkerställa forskningens ramar och den sociala verkligheten säkerställas som kan göras via en triangulering eller respondentvalidering (ibid.). Triangulering innebär att studien har använt sig utav mer än en datakälla eller metod vid undersökning av sociala händelser. Medan respondentvalidering innebär att forskaren skickar studiens resultat eller sammanfattning av intervjuerna till respondenterna för att få en bekräftelse från respondenterna att forskaren har tolkat resultaten rätt. Inom denna studie har en respondentvalidering gjorts för att säkerställa att forskarna i sig inte missuppfattat respondenternas svar. En respondentvalidering innebär i det här fallet att forskarna skickat en sammanfattning av intervjuerna till respondenterna för att minimera risken för missuppfattningar.

Överförbarhet

Överförbarhet berör resultaten och hur de kan tillämpas i andra sammanhang (Bryman & Bell 2011). Oftast återspeglas det genom att applicera resultaten i en ny kontext eller i senare forskning. Lincoln & Guba (1985; 316) Beskriver att en kvalitativ studie ger en fyllig och bred redogörelse för den sociala företeelsen som studeras. Inom kvalitativa studier kan det vara svårt att applicera resultaten i en ny kontext eftersom studien oftast berör en liten grupp, och kan vara beroende av vilken situation, omgivning och årtal som studien har gjorts. Förhoppningen i den här studien är att fylla ett kunskapsgap för forskare som vill studera ämnet närmare eller möjligtvis vara till hjälp till forskning i en annan eller liknande kontext.

Pålitlighet

Pålitlighet avser förmågan att återskapa resultaten av en studie upprepade gånger med samma resultat och under samma förutsättningar (Bryman & Bell 2011). För att göra det är det viktigt att hålla reda på vad som görs och hur det görs, samt att bjuda in andra forskare för att granska forskningen för ett mer pålitligt resultat. En annan viktig faktor inom pålitlighet är en tydlig redogörelse för forskningsprocessens olika faser, det vill säga val av respondenter, problemformulering, teorier och beslut angående analys. Detta görs bland annat för att intressenter kan bedöma forskningens kvalitet och följa studiens alla steg. I denna studie har val av respondenter bland annat granskats och godkänts av handledare för att säkerställa en hög pålitlighet.

Bekräftelse

Bekräftelsekriteriet inom trovärdighet innebär i stort att forskarna ska vara objektiva (Bryman & Bell 2011). Forskarna skall alltså försöka undvika att

inkludera egna åsikter och personliga agendor i studien. Inom kvalitativ forskning kan detta däremot vara svårt (ibid.). För att säkerställa objektiviteten i studien orienteras forskningen efter saklig information om respondentföretagen.

3.5.2 Äkthet

Äkthet har likt trovärdighetskriteriet delkriterier som avser forskningspolitiska konsekvenser, vilka likväl är viktiga för att nå en hög grad/nivå av äkthet (Bryman & Bell 2011: 405). Äkthetskriterierna innebär att ge en rättvis bild utav den information som erhålls från respondenterna. Generellt grundas det i att specifika situationer kan tolkas olika av människor (ibid.). Äktheten inom denna studie kommer att genomsyras av att varje intervju följs av en intervjuguide som medför att respondenterna i stort sett delges samma frågor, med viss variation beroende på företagsform. Sammanfattningarna av intervjuerna delges även respondenterna för att kontrollera att inga misstolkningar har gjorts.

3.5.3 Reflexivitet

Reflexivitet är ett kriterium som används för att karakterisera forskarens engagemang i studien och hur objektiva de är (Bryman & Bell 2011). Detta kan åstadkommas genom att forskaren funderar över sina egna tankar och konsekvenser av beslut, valda metoder och värderingar och hur de kan påverka forskningen. I denna studie har reflektion tillämpats under arbetsprocessens gång för att på så sätt säkerställa objektivitet från författarnas sida i denna studie.

3.6 Etiska aspekter

Etiska problem som kan uppstå denna typ av studie är främst hur information från respondenter framställs (Bryman & Bell 2011). Information som respondenterna lämnar kan därför vara känslig och bör därför behandlas med respekt. Ett resultat av detta kan vara att data som erhålls från respondenterna anonymiseras (ibid.) För att utvärdera sitt eget deltagande i studien bör även respondenter få information om studien och hur uppgifterna kommer att hanteras så tidigt som möjligt i processen, ett så kallat informerat samtycke. Respondenterna bör också ges möjlighet att få sitt arbete och materialet granskat så att de kan avgöra om deras berättelse framställs på lämpligt sätt. Detta görs för att öka den bekräftelse som beskrivits tidigare, vilket i sin tur minskar sannolikheten för att respondenterna känner sig obekväma över att delta och garanterar att resultaten av intervjuerna är korrekta och konsekventa (Bryman & Bell, 2011). Detta har gjorts i studien där respondenterna givits möjlighet att i lugn och ro läsa igenom och lämna feedback på hur intervjuerna i studien sammanfattats.

3.7 Kritisk reflektion

I metodval kan det förekomma brister vilka bör belysas. Kvalitativ forskningsmetod har kritiserats genom att till exempel vara subjektiv eller svår att återskapa och erhålla exakt samma resultat (Bryman & Bell 2011). Subjektivitet kan återspeglas i författarens uppfattning om vad denne anser är relevant (och inte) för studien vilket kan utvecklas till en risk att information som för andra kan bedömas som viktig sorteras bort (ibid). Denna studie är författad av två författare vilket kan hjälpa till att motverka en hög subjektivitet och processen har tillämpat reflexivitet (se avsnitt 3.5.3) för att på så sätt stärka objektiviteten i studien.

Båda intervjuerna med respondenterna skedde som videomöte via plattformen Microsoft Teams. Detta möjliggjorde att intervjuerna kunde genomföras på ett tidseffektivt sätt eftersom respondenterna och författarna har befunnit sig på olika geografiska platser. Däremot kan intervjuerna som har gjorts riskera att utelämna viktiga detaljer som lättare skulle kunna tolkas om intervjuerna hade gjorts via fysiska möten, som exempelvis respondenters kroppsspråk (Bryman & Bell 2011).

4 Empiri

Detta kapitel inleds med presentationer av studiens respondenter. Kapitlet följs sedan av en sammanställning av studiens insamlade empiri.

4.1 Presentation av respondenter

I denna studie har representanter från två olika företag intervjuats, en ekonomisk förening (kooperativ) och ett aktiebolag. Företagen är Lantmännen (kooperativ) och Svenska Foder (aktiebolag). De två företagen dominerar tillsammans den svenska spannmålsmarknaden och svarar för uppskattningsvis 80 % av marknadsandelarna inom den svenska spannmålshandeln (Lantbrukets affärer 2021). I kommande avsnitt beskrivs företagen följt av framställningen av insamlad empiri från intervjuerna och avslutas med en SWOT-analys med utgångspunkt ur intervjuerna upprättad för respektive företag.

4.1.1 Beskrivning av Lantmännen

Lantmännen är ett medlemsägt kooperativ som ägs av 19 000 svenska lantbrukare, sysselsätter 10 000 anställda och har verksamheter i ett 20-tal länder (Lantmännen 2022). Omsättningen var för året 2021 48 miljarder svenska kronor (ibid.). Kooperativet är sprunget ur efterdyningarna av den agrara revolutionen under slutet av 1800-talet när idéer om lantbrukskooperation växte fram (Lantmännen 2022a). Under 1900-talet ökade lantbrukskooperationens betydelse i Sverige och 2001 bildas Lantmännen koncernen genom en sammanslagning av flertalet regionala lantbrukskooperationer (ibid.). Idag äger Lantmännen flertalet företag där ett urval är AXA, Korvbrödsbagarn, Kungsörnen och GoGreen som samtliga är verksamma inom livsmedelsvärdekedjan (ibid.). Då som nu beskriver företaget sitt mål som att bidra till lönsamhet för medlemmar och öka avkastningen på medlemmars kapital i föreningen.

Studiens empiri har insamlats genom en intervju med en representant från Lantmännen. Respondenten anses ha god övergripande insyn i företagets olika verksamhetsgrenar och utveckling samt även historisk uppfattning om företagets agerande under olika händelser (kriser) som på olika sätt styrt företagets agerande.

4.1.2 Beskrivning av Svenska Foder

Svenska Foder är ett aktiebolag som vars verksamhet bygger på spannmålshandel (Svenska Foder 2022). Företaget har för närvarande omkring 330 anställda och hanterar omkring två miljoner ton lantbruksprodukter per år. Omsättningen för år 2021 var 4.3 miljarder svenska kronor (ibid.). Företaget bildades hösten 1989 och ägs sedan 2008 till 100 % av den danska DLG-koncernen¹ (Jordbruksaktuellt 2019). Företaget är diversifierat med fem arbetssektorer vilka är foder, växt, spannmål, detaljhandel och energi. Företaget beskriver sig som en kundorienterad organisation som fokuserar på effektivitet, service och närhet till kunderna.

Empiri förknippad med Svenska Foder har på motsvarande sätt (intervju med Lantmännen) insamlats genom en intervju med en representant från Svenska Foder. Respondenten anses ha god insyn i företagets olika verksamheter och utveckling i synnerhet spannmål. Respondenten har även bred historisk uppfattning om företagets agerande under olika sätt påverkat företagets agerande under olika händelser (kriser).

4.2 Lantmännens perspektiv

Avsnittet är en sammanställning av intervjun med respondentpersonen från Lantmännen. Sammanställningen beskriver hur företaget agerar under kris samt förbereder sig för framtida kriser.

Intervju respondent Lantmännen 30/11–22

Perspektiv gällande torkan² och Coronapandemin – hur företaget påverkades

Sedan 2018 har kriserna avlöst varandra menar respondenten. Pandemiutredningen³ presenterades i mitten på februari och dagen efter startade anfallskriget i Ukraina. Lantmännen hade precis upplöst krisorganisationen veckan innan kriget startade. Eftersom spannmålen är den röda tråden i Lantmännens verksamhet blev påverkan därför stor, menar respondenten. Alla dessa kriser har olika karaktär och påverkan kan variera, vänds fokus däremot till de positiva delarna har företaget blivit betydligt bättre på att organisatoriskt hantera de här typen av händelser, fortsätter respondenten. “Även om organisationen blev något tröttkörd efter Coronapandemin

¹ DLG-koncernen är en internationell koncern och leverantör av lantbruksprodukter med rötter i Danmark

(mark-info.se 2022) <https://www.mark-info.se/kunder/kundcase/dlg>

² Avser torkan sommaren 2018 då Sverige drabbades av extremtorka och värme där jordbruket drabbades hårt (Jordbruksverket 2019)

³ Även kallat ”Sverige under pandemin” vilket är en offentlig utredning av Coronapandemins effekter på Sverige (SOU 2022:10)

finns det i dagsläget ändå någon form av bättre beredskap för att hantera dessa händelser” säger respondenten.

Interna förändringar i organisationen till följd av torkan, Coronapandemin eller anfallskriget i Ukraina

Inga omedelbara förändringar i organisationen har gjorts i Lantmännen till följd av dessa kriser. Torkan, Coronakrisen och det senaste anfallskriget i Ukraina har i praktiken avlöst varandra och tvingat företaget att anpassa sig till omständigheterna. Kriserna är inget Lantmännen kan påverka men däremot är anpassningen till omständigheterna en viktig del, menar respondenten

Anpassningen påverkar främst hur företaget styrs och där finns en rad hörnstolpar som styr Lantmännens agerande, en av dem är att alltid köpa medlemmarnas skörd som de producerar och alltid se till att ha tillräckligt med kapital för att kunna göra det, och på så sätt ge ett pris varje dag. Detta löfte upprätthålls normalt för Lantmännens medlemmar och det gäller även under krissituationer, menar respondenten. Lantmännen har också en god soliditet och en bra strategi som ska möjliggöra att möta olika skeenden på marknaden. Respondenten menar att Lantmännen generellt sett lutar på tre ben: lantbruksaffären, livsmedel, och bioenergi. Under torkan till exempel, ansträngdes lantbruksaffären och bioenergin samtidigt som livsmedelsbenet levererade vilket bidrog till att resultatet blev stabilt. Tas istället pandemin som exempel ansträngdes istället livsmedelsbenet eftersom pandemin förändrade konsumentmarknadsbeteendet, samtidigt som bioenergi och lantbruket inte påverkades särskilt mycket. “Nu när kriget pågår råder det energibrist och en osäkerhet gällande ukrainsk spannmål, då ökar som följd efterfrågan för energi och lantbruket, medan livsmedelsbiten är mer ansträngd”, säger respondenten. Respondenten menar även att summan av det är att med den här portföljen har Lantmännen relativt goda möjligheter att möta svåra situationer. Över en femårsperiod har Lantmännen ökat resultatet varje år parallellt med dessa externa händelser.

Varumärkets styrkor och svagheter

Respondenten tror att många lantbrukare litar på att det ska fungera med avseende på företagets storlek på marknaden. I ett övergripande perspektiv ska Lantmännen alltid ha rörelsekapital och respondenten tror att det är en trygghet lantbrukare får, det vill säga att Lantmännen alltid kan köpa deras spannmål. “Det är bra inte minst i kristider, så det ger förhoppningsvis en stabilitet för svenska lantbrukare. Det går förmodligen att dra paralleller med andra företag och kooperativ också. Det har ett värde att ha en stabil affärspartner.”, säger respondenten.

Kapitalanskaffning

Kapitalanskaffning är en viktig fråga för lantbrukskooperativ. Lantmännen kan inte gå till börsen och emittera nya aktier, men har många andrakapitaliseringslösningar. ”I grunden måste Lantmännen ha en lönsam verksamhet, då det blir lättare att skaffa kapital”, säger respondenten. Om det finns en lönsamhet i grunden finns det olika sätt för företaget att skaffa kapital. Bankfinansieringen är fundamental för Lantmännen i det här fallet. Lantmännen har även en så kallad grön obligation⁴ som också har varit ett relativt prisvärt sätt för företaget att skaffa kapital. Medlemmarna har i grunden satt in ett relativt stort kapital och det går att öka kapitalet genom medlemsinsatser men vilket är mer administrativt krävande än till exempel ett banklån som går betydligt mycket snabbare. Mot medlemmarna har Lantmännen också förlagsinsatser⁵. Övergripande kan det fastslås att den stora bulken av kapital går genom bankfinansiering och obligationslån.

I en kris – offensivt eller defensivt agerande

Lantmännen agerar offensivt i en sådan situation vill respondenten hävda, även om det är kristider finns det utrymme för entreprenörskap och företagsamhet så det går att vända kriser till möjligheter, fortsätter respondenten. Under Coronapandemin började företag inom koncernen tillverka handsprit, vilket är ett exempel på när den typen av möjligheter kan uppstå i en överlag svår situation. Ett annat exempel är att sedan den 24:e februari (Ryssland anfaller Ukraina) då efterfrågan på rysk vodka har minskat runt om i världen. Respondenten hänvisar till situationen och fortsätter; “vår svenska vodka kan då vändas till en möjlighet, det är ett exempel, men det ingår någonstans i företagandet och entreprenörskapet att hitta de här typen av möjligheterna”.

Strategi och beslutsfattande – Skiljer det i kris

Det beror på vad som menas med beslut menar respondenten. Lantmännen har en styrning som utgår från en affärsplansplanering, hur företaget ska uppfylla sina mål. Det är det riktninganpassade beslutsfattandet. Det finns också enskilda beslut som det finns en särskild struktur för, vem som fattar vilka beslut och vad de olika parterna har mandat för. Från VD till enskilda medarbetare. Detta är en ordnad struktur som alltid följs, menar respondenten. Processen kan dock skilja sig i kris. “Generellt kan det sägas att det rör sig uppåt, således ledningen för företaget och VD:n när det gäller att snabbt agera. När det kommer till strategi och måluppfyllelse måste företaget kunna hantera både det kortsiktiga och långsiktiga målet samtidigt”, säger respondenten och menar att det är ett krav på Lantmännens management.

⁴ I en grön obligation används pengarna till s.k. ”gröna ändamål” vilka exempelvis är projekt inom förnybar energi eller andra gröna omställningar (Nordea 2022)

⁵ Förlagsinsats är ett sätt för ekonomiska föreningar att skaffa kapital som icke-medlemmar tillför (Bjornlund.se 2022)

Företaget har en klar riktning, men det kan uppstå situationer som behöver hanteras kortsiktigt.

Ägarstruktur, företagsform och kris – är kooperativ bättre lämpad än till exempel ett aktiebolag?

Respondenten vill hålla med om det. Utvidgas det till ett decennieperspektiv verkar ekonomiska föreningar vara bra på att ta ansvar i kritiska situationer, menar respondenten. Tidigare togs tre kriser upp, torkan, Corovid-19 pandemin och kriget i Ukraina vilka har hanterats relativt väl. Tas kooperativ som exempel och Orkanen Gudrun⁶ tvingades skogs kooperativ ställa om hela sina organisationer för att möta allt vad stormen innebar för skogsbruket och skogsägare. “Till syvende och sist är Lantmännen till för sina medlemmar, det gäller att skapa lönsamhet för dem och skapa avkastning på deras kapital, vi har egentligen inget annat intresse än det. En fördel med företagets mål är att det egentligen inte finns någon annan som kan göra anspråk på den vinsten Lantmännen gör”, säger respondenten. Respondenten tror att företagsformen är bra för att den uppfyller sitt syfte och kan i det flesta fall ha hög motståndskraft. Respondenten avslutar; “Vi tycker att den ekonomiska föreningen är bra för oss och Lantmännens medlemmars syften.”

Ansvar mot svenska spannmålsproducenter

Lantmännen har ett uppdrag från sina medlemmar, 19 000 svenska lantbrukare. Det är detta som styr agerandet för företaget. Lantmännen gör även saker som gagnar hela det svenska lantbruket, “varför? Jo vi som organisation tror att genom att göra den gemensamma kakan större så skapar det mervärde inte bara för medlemmarna men samhället i stort. Det går att göra båda delar”

Framtiden – Är det möjligt att vara förberedd?

Respondenten menar att det är möjligt att vara förberedd. Lantmännen har ett initiativ som heter framtidens jordbruk som de driver kontinuerligt. Det sätts i ett 2050-perspektiv och avser tre frågor: Det första är en globalt växande befolkning och ett ökande välstånd, det ställer höga krav på livsmedelsproduktionen. Det gäller en 50-procentig ökning av livsmedelsproduktionen till år 2050. Det andra är klimatet, där Parisavtalet finns att förhålla sig till och netto noll i klimatutsläpp till år 2050. “Dessa utmaningar måste vi klara samtidigt, och det genomsyrar hela Lantmännens planeringsstrategi” säger respondenten. Den tredje utmaningen är geopolitisk instabilitet och det här har Lantmännen haft med sig väldigt många år, det är således inte en direkt följd av anfallskriget i Ukraina. Just nu är det svårt att se något slut på denna instabilitet, menar respondenten, och det är någonting som behöver beaktas och ta hänsyn till samtidigt som livsmedelsförsörjningen behöver

⁶ Orkanen Gudrun 2005 var en orkan känd som den värsta vi känner till i Sverige med kastvindar upp till 42 meter per sekund Skogsstyrelsen uppskattar vällde omkring 75 miljoner kubikmeter skog (SMHI 2022).

öka och klimatmålen uppnås. I dessa skeenden kommer det också uppstå tillfälliga kriser vilket företag kommer behöva vara beredda på.

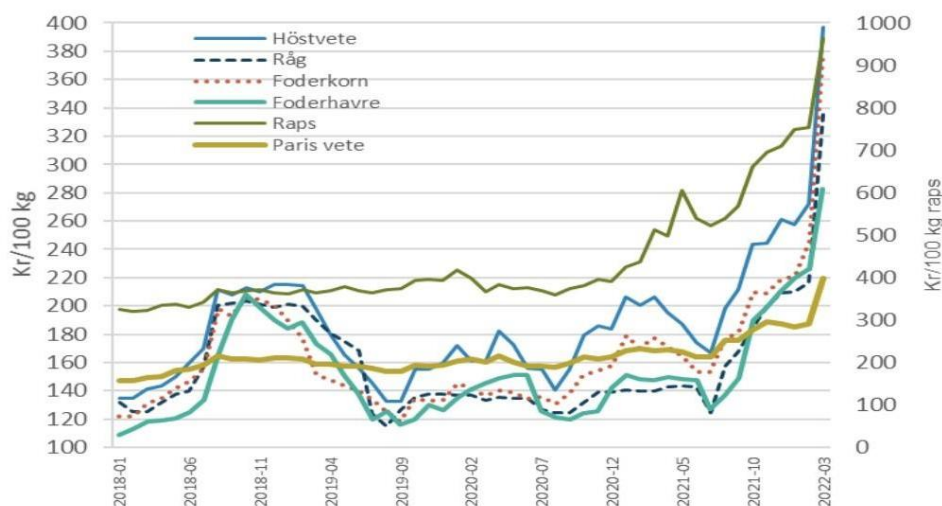
4.3 Svenska Foders perspektiv

Avsnittet är en sammanställning av intervjun med respondentpersonen från Svenska Foder. Sammanställningen beskriver hur företaget agerar under kris samt förbereder sig för framtida kriser.

Intervju respondent Svenska Foder 1/12–22

Perspektiv gällande torkan 2018 och Coronapandemin -hur företaget påverkades

Torkan 2018 drabbade lantbruket mycket hårt. “Det medförde en brist på spannmål i Sverige och därmed behövdes spannmål importeras in i Sverige, vilket Sverige normalt exporterar mängder av i vanliga fall.”, säger respondenten. Respondenten nämner även att kriget i Ukraina har påverkat spannmålsindustrin och menar att Ukraina är bland de tio största producenterna i världen inom nästan varje gröda som odlas i Europa. Respondenten nämner även att en energikris till följd av kriget i Ukraina har drabbat handeln hårt likväl, oljan är motorn i handeln. Torkan, Coronapandemin och kriget i Ukraina har påverkat svenska lantbruket och Svenska Foder väldigt mycket, och det har påverkat företaget så att de har mindre lager av handlingsvaror vilket i sin tur inneburit att de fått mindre resurser att handla med. Kriserna har även påverkat prisbilden på spannmålen, generellt har spannmålspriset gått upp, menar respondenten, och visar en graf över prisfluktuationer sedan flera år tillbaka. I figur 4 nedan presenteras en bild över spannmålsprisernas fluktuationer från januari 2018 till mars 2022. Det går i diagrammet att urskilja pristoppar i samband med torkan under sommaren 2018, Coronakrisen under 2020 samt när priset rusar uppåt i samband med anfallskriget i Ukraina i början av 2022.



Figur 4. Priser på jordbruksprodukter (Jordbruksverket 2022a)

Interna förändringar i organisationen till följd av torkan, Covid-19 pandemin eller anfallskriget i Ukraina

Svenska Foder handlar säkrare, desto osäkrare marknaden är, konkluderar respondenten. Vid Covid-19 pandemin implementerades riskstyrning vilket företaget fortfarande använder sig av i dagens läge. Risker kan till exempel finnas i lagervärde, om företaget har ett stort lager (spannmål) och priset sjunker med ett antal EUR så kommer lagervärdet drastiskt minska vilket inte är bra för den ekonomiska balansen i företaget. När kriget i Ukraina startade var Svenska Foder väl förberedda i sin krishantering. Ledningen i Svenska Foder kallade till möte samma morgon som Ryssland gick över gränsen och konkluderade att stänga handeln inom företaget och avvakta i ett par dagar för att undvika oförutsedda händelser och skapa företaget en bild över situationen. På ett antal timmar hade Svenska Foder stängt alla kontrakt och efter några dagar startade handeln när marknadspriserna hade stagnerat och företaget tycktes ha god kontroll på situationen. Den generella interna ändringen inom organisationen Svenska Foder blev att de nu snabbt försöker analysera vart riskerna kan finnas i ett tidigt skede och hur de kan hanteras.

Varumärkets styrkor och svagheter

En styrka kan vara storleken, hävdar respondenten. Vid exempel torkan, var företaget oförberedda när det gällde leveranser. Då var det relativt många lantbrukare som inte kunde leverera fullt enligt kontrakt. Däremot fanns det lantbrukare som faktiskt hade mer spannmål att leverera beroende på vilka förutsättningar och vilken region de var verksamma i. Detta medförde att en andel lantbrukare till viss del kunde "täcka upp" för dem som inte hade möjlighet att leverera avtalad mängd, så resultatet blev för Svenska Foder ändå stabilt i relation till förutsättningarna, menar respondenten. Under 2019 gick skördarna upp igen samtidigt som företaget såg till att ta höjd för att det kunde bli som torkan 2018 igen. En styrka är också kunskapsspridningen. I företaget finns bra möjligheter att täcka upp för varandra eftersom kunskapen om olika verksamhetsgrenar är bred, menar respondenten. Generellt är även medelåldern låg i ledning och styrelsen vilket ledningen har verkat för under en lång tid. Detta ser företaget som positivt för nytänkandet för hela Svenska Foder, menar respondenten. Styrelsen och företaget är också mycket jämställt, nästan 50/50 kvinnor och män och det ser företaget som mycket positivt.

Kapitalanskaffning

Svenska foder har aldrig akut behövt anskaffa sig kapital under en krissituation och försöker undvika en sådan situation. Företaget har en hög soliditet, menar respondenten, och äger det mesta av kapitalet själva. För att undvika anskaffning av kapital använder de sig utav riskstyrning och försöker handla säkert. Företaget försöker alltid satsa på produktion som är lönsam och avhålla företaget från produktionsgrenar som inte ger någon betydande vinst.

I en kris - offensivt eller defensivt agerande

Svenska Foder agerar offensivt i en sådan situation och ser affärsmöjligheter, menar respondenten. "Så länge företaget tjänar pengar och ser affärsmöjligheter kommer företaget kunna utvecklas." Respondenten poängterar att det är viktigt att reflektera och satsa på det som är lönsamt, det är därav viktigt att företaget har god kontroll på kostnader och vilka risker som finns i investeringen. Företaget expanderar till exempel i dagsläget till Finland, Norge samt anställer fler säljare.

Strategi och beslutfattande – Skiljer det i kris

Svenska Foder skiljer bolagets långsiktiga beslutfattande och enskilda projekt för sig. När det gäller den övergripande strategin går Svenska Foder under DLG-koncernen och de mål som DLG-koncernen efterlever. Svenska Foder har precis antagit en ny strategi vid namn Zero50, som innebär mål om klimatneutralitet år 2050. Strategin efterlevs genom att hela bolaget samlar in idéer som en styrelse sedan röstar fram och beslutade strategier delegeras ut till alla grenar i bolaget.

Vid ett projekt undersöker företaget incitamenten i det enskilda fallet och undersöker om det även är i linje med den övergripande strategin. I det fallet räknar företaget om investeringen är värd att implementeras, det kan till exempel vara en investering i en hamn för export eller import av spannmål. Vid hastiga beslut som i en krissituation är ledningen mer flexibel och strävar efter att sammankallas på kort varsel. Respondenten menar att om det finns bra underlag för investering eller beslut som ska fattas går det fortare att fatta beslut för företaget. Under Coronapandemin implementerades digitala möten för hela företaget vilket skapade en effektivitet och snabbare kommunikation, menar respondenten. Detta är något som de i krissituation kan använda sig av idag för att enklare distribuera information till företagets olika delar.

Ägarstruktur, företagsform och kris – kan någon annan företagsform vara bättre lämpad än till exempel ett aktiebolag?

Respondenten ser mycket fördelar med ett aktiebolag men även fördelar med kooperativ, i synnerhet mindre företag som arbetar med denna företagsform (kooperativ). Oavsett företagsform är det dock viktigt att se till det svenska lantbruket och dess bästa, att vara en stabil handelspartner, avslutar respondenten.

Ansvar mot svenska spannmålsproducenter

Svenska Foder har ett ansvar mot svenska spannmålsproducenter menar respondenten. "Företaget är näst störst inom spannmålsindustrin efter Lantmännen som översiktligt uppskattas besitta omkring 60 % av marknadsandelarna i lantbrukssverige och Svenska Foder omkring 20–25%, där inte enbart spannmålshandeln är inräknad." Båda företagen är två av de företagen som har flest hamnar att exportera spannmålen genom i Sverige. Oavsett storlek av aktör som spannmålshandlare så har alla ett stort ansvar för lantbrukssverige, menar respondenten. Spannmålsbranschen är även relativt sett liten i Sverige vilket placerar ett stort ansvar i alla inblandade aktörer, nämner respondenten.

Svenska Foder handlar oftast genom spannmålskontrakt vilket i praktiken innebär att lantbrukaren kör sin spannmål till företaget, erhåller betalning 30 dagar senare, och till årsskiftet erhåller säljaren slutbetalningen. Företagets ambition är att genomföra så bra affärer som möjligt i export, vilket eftersträvar att företaget ska ha möjlighet att betala mer till svenska lantbrukare som säljer till dem. Det gynnar lantbrukarna, och Svenska Foder, menar respondenten. "Oavsett storlek av aktör som spannmålshandlare så har alla ett stort ansvar för lantbrukssverige", avslutar respondenten.

Framtiden – Är det möjligt att vara förberedd?

"Det är svårt att förutse en kris, speciellt torkan till exempel." säger respondenten. Respondenten menar att det kan vara svårt att stå på ett fält i juni och uppskatta hur stor skörden ska bli, det kan vara skillnad på flera ton i slutändan när skörden är genomförd. "I det fallet är man aldrig riktigt förberedd för en kris men det viktiga är att agera när det händer och agera snabbt." Vad Svenska Foder generellt sett kan göra för att förbereda sig för en kris är att hålla kostnaderna nere på en låg nivå, och ha kontroll över dem, menar respondenten. "Om det krävs mycket pengar för att tjäna pengar är det problematiskt, då är mer fördelaktigt om det kostar mindre men att man i sin tur tjänar lite mindre för då är företaget mer motståndskraftig i längden", säger respondenten. För Svenska Foder är bra marginaler viktiga eftersom det i en kris ofta är kostnaderna som stiger. En annan aspekt som företaget fokuserar på är kunskapen i bolaget som inte bör vara för koncentrerad. Olika personer i företaget behöver kunna täcka upp för varandras arbetsområden om man inte kan jobba av olika anledningar, annars finns en risk att företaget blir sårbart, menar respondenten. En spridd kompetens är därför en nyckel för att öka motståndskraften i en organisation avslutar respondenten.

5 Analys & diskussion

I detta kapitel analyseras resultatet i studien. I kapitlet jämförs sedan analyser med studiens teori.

5.1 SWOT-analys Lantmännen

I figur 5 nedan följer en SWOT-analys baserad på empirin från studiens intervju med kooperativet Lantmännen. I analysen presenteras företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot i en kriskontext. Analysen är upprättad utifrån empirin och är således sammanställd av författarna av studien och grundar sig på respondentens svar under intervjun (se intervjuguide i bilaga 1).

Styrkor <ul style="list-style-type: none">- Tränad och uthållig organisation, diversifierad verksamhet- Stort rörelsekapital- Tydliga ramar för verksamheten- Kan erbjuda trygghet för svenska lantbrukare- Etablerat varumärke och företagsidentitet-	Svagheter <ul style="list-style-type: none">- Tidskrävande kapitalanskaffning- Bundenhet till olönsamma medlemmar och regioner
Möjligheter <ul style="list-style-type: none">- Entreprenörskap och affärsmöjligheter i kristid- Ökad livsmedelsförsörjning	Hot <ul style="list-style-type: none">- Geopolitisk instabilitet- Klimatförändringar

Figur 5. SWOT-analys över Lantmännen (kooperativ verksamhet). Egen bearbetning

Styrkor

Baserat på SWOT-analysen i figur 5 har Lantmännen många styrkor och möjligheter vilka kategoriseras som fördelaktiga. Svagheter och hot kategoriseras som skadligt för företaget enligt den klassiska SWOT-modellen vilket även är aktuellt i det här fallet (se Tonnquist 2014; Lindkvist et al. 2014). Vidare ses styrkor och svagheter som interna faktorer och möjligheter och hot som externa faktorer (ibid.) Om fokus riktas på företagets styrkor förekommer en rad punkter, däribland framkommer det att organisationen är tränad och uthållig vilket syftar på de kriser som företaget under de senaste åren tvingats genomleva. Lantmännen har en diversifierad verksamhet vilket inneburit att företaget på så sätt kunnat stävja krisernas påverkan på grund av de tre benen som företaget vilar på (lantbruksaffären, livsmedel och bioenergi). Fortsatt är andra styrkor god kapitaltillgång tydligt uppsatta ramar för verksamheten. Företaget framhåller även att de kan erbjuda trygghet för svenska lantbrukare, vilket även skapar en trygghet för icke-medlemmar i kooperativet. Lantmännens varumärke är också väletablerat och organisationen har på olika sätt varit en viktig grundbult i det svenska lantbruket historiskt som också erbjuder trygghet för svenska lantbrukare. Detta är en styrka som kan förstärka tilliten mellan Lantmännen och svenska lantbrukare.

Svagheter

Till företagets svagheter framgår tidskrävande kapitalanskaffning vilket kan tolkas på olika sätt. Kapitalanskaffning är ingen utdragen process i Lantmännens fall men med hänseende på företagsform (kooperativ) saknar de möjligheter som ett aktiebolag istället besitter. Detta ses inte som ett problem i Lantmännen då andra traditionella kapitalanskaffningslösningar förekommer (bankfinansiering) samt gröna obligationer. I det fall kapitalanskaffning krävs av medlemmar framgår däremot att en medlemsinsatsbaserad kapitalanskaffning är i de flesta fall en administrativt kostsam metod och därmed ofördelaktig.

Möjligheter

Under kategorin möjligheter förekommer entreprenörskap och affärsmöjligheter. Det framgår tydligt i empirin att företaget tenderar att agera offensivt i avsedda krissituationer. Även om en tidsperiod är ansträngd framgår att det alltid finns utrymme för affärsmöjligheter. Som ett exempel på detta framgår att de inom koncernen började tillverka handsprit vars efterfrågan ökade under Coronapandemin. En annan möjlighet vilken sett ur ett samhällsperspektiv även balanserar på kategorin hot är en ökad livsmedelsförsörjning globalt. Lantmännens rapport Framtidens jordbruk⁷ ger företaget tydliga strategiska mål vilka de i sin tur

⁷ Rapporten Framtidens jordbruk är en rapport av Lantmännen som beskriver hur de ska arbeta för att öka skördarna med 50% till 2050 och samtidigt bidra till att nå klimatmålen (Lantmännen 2022b)

kan arbeta för och företaget bedömer målen som genomförbara förutsatt att det förs ett aktivt arbete mot dessa mål.

Hot

Till den sista kategorin vilket avser företagets hot tillika en extern faktor, framkommer geopolitisk instabilitet och klimatförändringar. Geopolitisk instabilitet är för Lantmännen inte möjlig att påverka och blir därför en aspekt de måste förhålla sig till. För att hantera detta på ett bra sätt framkommer att de behöver vara uppdaterade på vad som händer runt om företaget, både på ett nationellt men inte minst ett internationellt plan. Klimatförändringar ses även som ett hot för Lantmännen men också mot alla på en global nivå. Företaget är verksamma inom olika branscher som kan drabbas hårt av olika typer av klimatförändringarna vilket gör denna punkt viktig. I analysen ses det som ett hot vilket typiskt sett är en extern faktor som inte går att påverka i samma utsträckning som en intern faktor (Tonnquist 2014). Däremot behöver Lantmännen arbeta med strategier i linje med exempelvis Framtidens Jordbruk för att på så vis bidra till klimatneutralitet som ämnar minska klimatavtrycket.

5.2 Lantmännens påverkan av en kris

I empirin kan utläsas att Lantmännen har en generellt sett hög förmåga att hantera olika typer av kriser. Huruvida krishantering är sammankopplat med företagsform analyseras vidare i en jämförelse mellan studiens båda fallföretag. Om Lantmännen isoleras som enskilt företag konkluderar empirin som nämnts att förmågan att hantera kriser är god och beror på en rad olika faktorer. En faktor är kooperativets storlek på marknaden och den väletablerade företagsidentiteten. Lantmännen är väl etablerat på den svenska spannmålsmarknaden men även andra verksamheter inom livsmedel och energi i form av helägda dotterbolag. Lantmännen har så till vida en bred portfölj av verksamheter som i sin tur spelat en viktig roll under svårare tider för att på så sätt jämnat ut resultat. Det framkommer även i empirin att företaget har ett stort rörelsekapital och arbetar med att säkerställa detta även på längre sikt vilket är en viktig del i företagets spannmålsstrategi. Efter flertalet genomlevda kriser (torkan 2018, Coronapandemin, pågående krig i Ukraina) har dessa på ett vis utmanat verksamheten i krishantering vilket utmynnat i en god förmåga att hantera liknande situationer på längre sikt.

I en krissituation har Lantmännen även möjligheter. Det avser det entreprenörskap och nytänkande vilket blir viktigt för företaget i en sådan situation. Affärsmöjligheter är ett tillvägagångssätt att hantera kriser framkommer av empirin vilket är en intressant metod. Under intervjun lyftes exemplet med en omställd produktion till handsprit under Coronapandemin vilken efterfrågan ökade på under

denna period och blev för företaget en del i krishanteringen. Det är av vikt att det alltid finns utrymmet för affärsmöjligheter och att det är möjligt att ställa om produktion, med förutsättningen att kärnverksamheten är intakt.

5.2.1 Kapitaltillgång

Kapital i kooperativ och andra företag består av eget kapital och lån och upptas från kreditinstitut (bank) eller i ett kooperativ medlemmar och icke-medlemmar (Nilsson 2002). Lantmännen har i huvudsak god kontroll på kapitaltillgången i företaget, så även i kris. Den mest förekommande kapitalanskaffningsmetoden är bankfinansieringen vilket är en enkel och snabb metod och fungerar bra för ett lönsamt företag. Det egna kapitalet i Lantmännen består av medlemsinsatser samt förlagsandelar vilket Lantmännen den senaste årsrapporten (2021) föreslog insatsutdelning på (Lantmännen 2022). Om företaget skulle behöva finansieras genom medlemsinsatser skulle det i praktiken vara genomförbart men empirin pekar på att de administrativa kostnaderna skulle bli väldigt stora om de skulle genomföra detta. Det innebär att Lantmännen strävar efter att inte använda metoden som ett alternativ till finansiering. Lantmännens agerande styrker därför transaktionskostnaders betydelser när det gäller kapitalanskaffning genom medlemsinsatser. I ett företag är det av stor vikt att hålla transaktionskostnader nere (se Williamsson 1979,1989; Pessali 2006; Rodrigues et al. 2012).

Lantmännen kan kategoriseras enligt Dunns (1988) tre principer om de grundläggande typerna av kooperativ. Principerna underlättar att förstå vilken typ av kooperativ som avses i olika sammanhang där en enklare form av kategorisering kan vara nödvändig. De tre grundläggande principerna är som tidigare nämnts (se avsnitt Teori 2, Kooperativ 2.2):

1. Principen för användare-ägare, (*The user-owner-principle*): De som äger och finansierar kooperativet är de som använder kooperativet
2. Principen för användarkontroll (*The user-control-principle*): De som kontrollerar kooperativet är de som använder kooperativet
3. Principen för användarförmåner (*The user-benefit-principle*): Kooperativets enda syfte är att tillhandahålla och distribuera fördelar till sina användare baserat på dess användning

Lantmännen kan enligt Dunns (1988) tre principer sammankopplas med samtliga tre, det vill säga användare-ägare, användarkontroll och användarförmåner. Princip första då Lantmännen ägs av 19 000 svenska medlemmar som alla har anslutit till kooperativet genom en medlemsinsats. Den andra principen stämmer även in på Lantmännens uppbyggnad då de som kontrollerar kooperativet (lantbrukarna) får användning av företagets nyttor. Lantmännen kan även kopplas samman med princip tre då kooperativets huvudsakliga syfte och mål är att erbjuda fördelar till

sina medlemmar där spannmålshandeln är en viktig del i Lantmännen. Modellen med kooperativens tre principer vidareutvecklas av Bijman et al (2012) som delar in lantbrukskooperativ i ytterligare strukturer.

Kooperativ kan som tidigare nämnts enligt Bijman et al. (2012) kategoriseras utifrån 1.) Den eller de sektorer där kooperativet är verksamt och vilka produkter som kooperativet hanterar (spannmål, mejeri eller kött etc.). 2.) De huvudsakliga funktioner som kooperativet utför (gemensam produktion, spannmålshandel, entreprenad, marknadsföring etcetera). 3.) Nivån av mångfald som har olika funktioner (ekonomiska, sociala och politiska aspekter). 4.) Kooperativets position i värdekedjan och graden av vertikal integration (från att enbart producera jordbruksprodukter till märkesvaror vilka säljes direkt till konsument). 5.) Medlemstyp (vilka som är medlemmar i kooperativet). 6.) Geografisk omfattning av medlemskap (lokalt, regionalt, nationellt, internationellt eller transnationellt). 7.) Ägar- och kapitalstruktur (traditionellt eller proportionellt kooperativ) (Bijman et al. 2012:18). Lantmännen kan i linje med Bijman et al. (2012) kategorier klassificeras som i tabell 1 nedan:

Tabell 1. Lantmännen indelat i kooperativa kategorier enligt Bijman et al. (2012) Egen Bearbetning

Sektorer	<ul style="list-style-type: none"> - Spannmålsaffärer - Livsmedelsproduktion - Bioenergitillverkning
Huvudsaklig funktion	<ul style="list-style-type: none"> - Spannmålshandel
Mångfald av funktioner	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomiska aspekter - Sociala aspekter - Ekologiska aspekter
Position i värdekedjan	<ul style="list-style-type: none"> - Hög vertikal integration i koncernen
Medlemstyp	<ul style="list-style-type: none"> - Svenska lantbrukare (ca. 19 000)
Geografisk omfattning	<ul style="list-style-type: none"> - Nationellt och internationellt (ca. 20 länder)
Ägar- och kapitalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Traditionellt kooperativ

I tabell 1 delas Lantmännen in i de kooperativa kategorierna enligt Bijman et al. (2012). Lantmännens sektorer är spannmålsaffärer, livsmedelsproduktion och bioenergitillverkning med huvudsaklig funktion spannmålshandel. Kooperativet har en mångfald av olika funktioner med ekonomiska, sociala och ekologiska

aspekter. Lantmännens position i värdekedjan präglas av hög vertikal integration och företaget har således kontroll över många produktionsled. Kooperativet utgörs av dess medlemmar (lantbrukare) som står för spannmålsproduktionen när kooperativet sedan tar vid och köper, transporterar, förädlar och gör bland annat livsmedel av spannmålen. Medlemstypen är svenska lantbrukare som tillsammans äger kooperativet. Lantmännen verkar både nationellt och internationellt och har en traditionell ägarstruktur.

5.3 Beslutsteoretiska aspekter i Lantmännen

När beslut fattas i Lantmännen sker det enligt studiens resultat efter en speciell ordning. Företaget har en styrning som baseras på affärsplaneringen om hur företaget ska uppnå sina mål. En annan typ av beslut inom organisationen är det riktninganpassade beslutsfattandet som har en särskild struktur, från vem som fattar besluten och vilka mandat som fördelas på de olika parterna. I en krissituation avviker inte beslutsprocessen från det riktninganpassade beslutsfattandet men agerandet kan påskyndas när företaget behöver hantera kortsiktiga oförutsedda händelser. Av empirin kan jämförelser dras till den rationella beslutsprocessen enligt (Lindquist et al. 2014). Företagets normala beslut sker således sekventiellt. Lindqvist et al. (2014) menar att en rationell beslutsprocess normalt följer följande ordning:

- Beslutsfattaren kan alltid fatta ett beslut när det finns flera alternativ
- Beslutsfattaren rangordnar konsekvenser av de olika alternativen genom sin preferensskala
- Preferensordningen sker i en viss ordning ($A > B > C$, och inte $C > A$)
- Beslutsfattaren nyttomaximerar och kommer således alltid välja beslutet som ger högst nytta
- Om samma process upprepar sig kommer utfallet bli detsamma igen

Lantmännens beslutsprocess antas i normalfallet utgå från ett deduktivt förhållningssätt och följes av utvärdering, rangordning av konsekvenser och nyttomaximering för att tillgodose strategisk affärsplanering och långsiktig måluppfyllelse. I litteraturen görs antagandet att beslut bör fattas på detta sätt (normativt beslutsfattande) i en ideal situation (se Kaufmann & Kaufmann 2016; Hickson & Khemka 2014; Duvner 2013).

I en krissituation kan beslut behöva fattas snabbare för att på kort sikt hantera oförutsedda händelser vilket framgår av empirin. Det visar sig även att besluten i organisationen inte avviker från det riktningssanpassade beslutsfattandet mer än att det kan förekomma beslut som behöver hanteras mer skyndsamt. De snabbare

besluten kan dock tolkas ske med ett induktivt förhållningssätt (deskriptivt beslutsfattande). Vid skyndsamma beslut där marknaden är mer dynamisk är det i praktiken svårt att identifiera all tillgänglig information som krävs för att genomföra ett representativt beslut (Kaufmann & Kaufmann 2016). I detta fall kan paralleller dras till mer skyndsamma beslut i Lantmännen när kontexten beslutet ska fattas i är mer dynamisk (krissituation). Det deskriptiva beslutsfattandet antar även att handlingsalternativ väljs utefter vad som är möjligt att hantera givet en viss kontext (Hickson & Khemka 2014). I en krissituation kan det därför antas att även deskriptivt beslutsfattande borde vara den mest aktuella metoden eftersom den deskriptiva modellen enligt Edlund et al. (1999) kan vara tillfreds med en ”acceptabel nivå” av måluppfyllelse i kontrast till ”högsta möjliga” måluppfyllelse (normativt beslutsfattande). I en krissituation förekommer aspekten att organisationen ska genomleva krisen som den går igenom. I det fallet bör normativt beslutsfattande inte anses applicerbart för organisationens överlevnad, då en bidragande faktor till dess överlevnad kan vara att agera snabbt.

5.4 Transaktionskostnader i Lantmännen

Transaktionskostnader kan som bekant variera över tre olika aspekter. Dessa aspekter är tillgångsspecificitet, transaktionsfrekvens och osäkerhetsnivå (Williamsson 1979; 1989). I Lantmännen finns en hög grad av framåtriktad vertikal integration, det vill säga framåt i näringskedjan. Företaget köper således spannmål och förädlar den till livsmedel, och lämnar därav produktionen av spannmål till lantbrukare (medlemmarna). Företaget har på så sätt en effektiv diversifieringsstrategi som bygger på att ha ett brett verksamhetsområde och kontrollera fler produktionsled i näringskedjan. För Lantmännen bör därför summan av transaktionskostnaderna vara lägre inom företaget än vad de skulle varit på ett öppet marknadssystem där de har kontroll över färre produktionsled. Transaktionsfrekvensen är enligt Rosendahl & Walle (2006) lägre för företag med hög vertikal integration, vilket till även verkar vara fallet med Lantmännen. Det kan även finnas en anledning att Lantmännen inte genomför bakåtriktad vertikal integration vilket i praktiken skulle innebära att de började odla spannmål, något som deras medlemmar redan gör. Det kan istället betraktas som lantbrukares (medlemmarna) sätt vertikalt integrerat framåt genom Lantmännen och på så sätt tagit kontroll över spannmålets förädlingskedja.

Osäkerhetsnivån avser mängden chockar ett system kan förvänta sig (Williamsson 1979; 1989). Ur Lantmännens perspektiv har de god kontroll över förädlingskedjan med hög framåtriktad vertikal integration vilket gör att osäkerhetsnivån sjunker. Osäkerhetsnivån tenderar istället vara klimatbetingad och förknippad med

geopolitisk instabilitet vilket är svårt påverka som företag. Gällande ett förändrat klimat arbetar Lantmännen med "Framtidens jordbruk" för att på så sätt bidra till utvecklingen och deras medlemmar.

5.5 SWOT-analys Svenska Foder

I figur 6 nedan följer en SWOT-analys baserad på empirin från studiens intervju med aktiebolaget Svenska Foder. I analysen presenteras företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot i en kriskontext. Analysen är upprättad utifrån empirin och är således sammanställd av författarna av studien och grundar sig likt föregående SWOT-analys (SWOT-analys Lantmännen, rubrik 5.1) på respondentens svar på intervjuguiden under intervjun (se bilaga 2).

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krishantering • Diversifierad verksamhet • God kapitaltillgång • Hög soliditet • Kan alltid erbjuda ett pris på spannmål • Etablerat varumärke • Bred kompetens och kunskapsspridning • Flexibel organisation 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindre etablerade i norra Sverige • Spannmålsleverantörer • Känsliga för snabba prisfluktuationer
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprenörskap och affärsmöjligheter i kristid • Kan avsluta samarbete med olönsamma kunder eller regioner 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geopolitisk instabilitet • Klimatförändringar • Kraftigt fluktuerande spannmålspriser

Figur 6. SWOT-analys över Svenska Foder (Aktiebolag). Egen bearbetning

Styrkor

En av Svenska Foders mest vitala styrkor de senaste åren har varit krishantering. Med krishantering menas att ta snabba beslut vid kriser och vara uppmärksam på vilka beslut som bör göras för att gynna företaget. Svenska Foder har även en diversifierad verksamhet med fem verksamhetsgrenar som innefattar spannmål, foder, växt, detaljhandel och energi. Detta tillför en säkerhet för bolaget för om en verksamhetsgren inte är lönsam vid ett tillfälle kan en annan verksamhetsgren som

är lönsam på så sätt kvittera förlusten. Företaget har även en hög soliditet med god kapitaltillgång vilket öppnar upp för affärsmöjligheter samt att de alltid kan köpa grödor för marknadspris (Allabolag 2021). Företaget är även etablerad på den svenska spannmålsmarknaden och är näst största aktören inom affärssegmenten. Svenska Foder är också en flexibel organisation med bred personalkompetens och har en snabb kunskapspridning genom hela organisationen. Med flexibel organisation menas att företaget kan fatta snabba beslut utifrån omgivningen samt kunna sluta köpa upp eller sälja produkter på marknaden som inte är lönsamma. Den breda kompetensen underlättar för verksamheten och gör att till exempel om en individ med specialkompetens inom företaget är sjukskriven så kan en annan täcka upp för den andras arbete.

Möjligheter

Vid kriser ser Svenska Foder olika affärsmöjligheter som möjliggörs beroende på hur omgivningen har påverkats. Dessa affärsmöjligheter diskuteras och räknas på innan de implementeras. Till skillnad från Lantmännen är Svenska Foder inte bundna till sina kunder eftersom kunderna inte är ägare, detta möjliggör att de kan anpassa sig och enbart satsa på lönsamma kunder, de kan också undvika områden eller regioner om det inte ger någon vinst.

Svagheter

Det kan även ses som en svaghet för Svenska Foder att de inte är ett kooperativ eftersom spannmålsleverantörerna inte äger företaget har de mindre incitamentet för att värna för Svenska Foder och därför väljer att handla med lantmännen där de är delägare. Företaget är också mindre etablerade i norra Sverige vilket leder till att de går miste om flera spannmålsleverantörer vilket minskar deras innehav av spannmål. Men det kan även ses som en fördel eftersom den norra delen av Sverige möjligtvis inte är tillräckligt lönsam för att vara verksam där.

Hot

De stora hoten för Svenska Foder är klimatförändringar, geopolitisk instabilitet och kraftigt fluktuerande spannmålspriser, som ofta kommer till följd av kriserna som nämnt. Om Svenska Foder har mycket i lager och priserna sjunker kraftigt på grund utav en kris som ger stora prisfluktuationer kan deras lagervärde sjunka mycket vilket kan leda till att de säljer sitt lager med stor förlust.

5.6 Svenska Foders påverkan av en kris

I empirin kan tydas att Svenska Foder har en bra hantering utav olika kriser. Detta beror på en rad olika faktorer men enligt empirin beror det på deras utarbetade krishantering, storlek och att företaget är diversifierat. Företagets krishantering

bygger på att analysera och agera snabbt under kris för att fortsätta vara ett lönsamt företag. Enligt empirin agerar Svenska Foder offensivt under en kris och har till och med öppnat upp affärsmöjligheter som expansion till Finland och Norge. Företagets storlek har även underlättat krishantering, som exempelvis under torkan 2018 när det var relativt många spannmålsleverantörer som inte kunde leverera tillräckligt enligt kontrakt. Under denna period hade Svenska Foder på grund av sin storlek ett antal spannmålsleverantörer som levererade mer än som var avtalat som medförde att det spannmålsbristen täcktes upp till viss del inom företaget. Detta gjorde så att företagets resultat blev stabilt i relation till förutsättningarna. Svenska Foder är som tidigare nämnts även diversifierat och har fem marknadsgrenar vilka avser foder, växt, spannmål, detaljhandel och energi. Dessa arbetsgrenar sprider ut risken för finansiell förlust eftersom om det går sämre för en marknadsgren kan det jämnas ut med en annan marknadsgren som det går ekonomiskt positivt för.

5.6.1 Kapitaltillgång

Svenska Foder har enligt empirin en hög soliditet och aldrig behövt införskaffa kapital akut. Detta beror på deras krishantering och företagets långsiktiga strategi. Men om en sådan situation skulle uppstå skulle företaget behöva göra en nyemission enligt aktiebolagsteorin. En nyemission görs oftast när ett företag behöver kapital akut för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden. Det görs via att befintliga eller nya aktieägare tecknar nya aktier för att öka företagets kapital (Nordea 2022). Aktiebolags relaterade teorin nämner även att aktiebolag inom den agrara sektorn kan konkurrera med kooperativ genom att erbjuda bättre priser på lantbruksprodukter (Westerlund Lind & Åkesson 2005). Svenska Foder kan konkurrera med kooperativ eftersom de inte måste ha i åtanke de mindre lönsamma kunderna vilket kan dra ner vinstmarginalerna. Samtidigt har Svenska Foder en strategi för att enbart satsa på produktionsgrenar som de går med vinst på. Samt deras krishantering har gjort så att de fortfarande kan ge konkurrenskraftiga priser på marknaden. En stor del av krishantering har varit att handla vid olika tillfällen och efter dagens marknadspriser för att sprida ut risken för att köpa in spannmål och andra insatsvaror för överpris.

5.7 Beslutsteoretiska aspekter i Svenska Foder

När beslut fattas inom Svenska Foder fattas de efter en speciell ordning. Besluten fattas efter moderkoncernen DLG:s strategi. Besluten som fattas i Svenska Foder följer den rationella beslutsprocessen när det gäller långsiktiga mål inom företaget och koncernen. Den rationella beslutsprocessen har ett deduktivt förhållningsätt och följes av noggrann utvärdering, rangordning av konsekvenser och nyttomaximering (Kaufmann & Kaufmann 2016; Hickson & Khemka 2014; Duvner 2013). Företaget

analyserar marknaden utifrån den rationella beslutsprocessen för att sedan se på affärsmöjligheter och svagheter på deras företag på marknaden. Vid en kris eller när snabba beslut måste nyttjas följer Svenska Foder den deskriptiva modellen inom beslutsteorin. Svenska Foder har ett induktivt förhållningssätt när snabba beslut tas. Detta på grund utav att företaget inte har tid och tillgång till all information på marknaden och omvärlden för att handla enligt den rationella beslutsprocessen. I den deskriptiva modellen är marknaden dynamisk och all information är inte tillgänglig därför tar beslutfattaren handlingsalternativ utifrån vad som är hanterbart och möjligt för dem och utifrån dennes kontext (Kaufmann & Kaufmann 2016; Hickson & Khemka 2014). Dessa beslut gör Svenska Foder för att överleva på marknaden och för att nå sina långsiktiga mål på lång sikt.

5.8 Transaktionskostnader i Svenska Foder

Transaktionskostnader varierar över tre olika aspekter: tillgångsspecificitet, transaktionsfrekvens och osäkerhetsnivå (Williamsson 1979; 1989). Med tillgångsspecificitet menas att en resurs anpassas till olika ändamål i systemet. Svenska Foder använder sig utifrån detta, när det gäller tillgång till platsspecifika anläggningar och värdefulla personer. Företaget har en bred kompetens i personalen vilket gör så att anställda med unika arbetsuppgifter kan vara borta eller sjukskriven från jobbet medan någon annan i företaget tar över deras arbetsområde. Därmed kan en viss del av personalen flera arbetsområden i företaget. Svenska foder har även välplacerade anläggningar i Sverige för att underlätta för leverantörer och leverans av deras produkter.

Osäkerhetsnivån är mängden chockar som ett system kan förvänta sig intern eller extern (Williamsson 1979; 1989). Den externa mängden chockar i form av kriser har varit ett löpande band sedan torkan 2018 fram till idag för spannmålsbranschen som Svenska Foder är verksamma i. Spannmålspriserna har blivit mer volatila och spannmålsmängden som kan köpas in styrs via klimatet. Svenska Foder har hanterat dessa chockar hastigt och med olika metoder beroende på krissituation. Deras generella strategi är att finna affärsmöjligheter och nya marknader vid kriser och samtidigt handla säkert för att se till så att företaget inte går med förlust. Företaget har exempelvis minskat mängden lager om marknadsvärdet sjunker snabbt för att minska risker för större förluster. De köper även spannmål under hela året för att säkerställa att de inte köper spannmål för högt pris på en gång. Svenska Foder säkerställer även mot interna kriser som till exempel om en anställd med specialkompetens blir sjuk så har någon annan anställd tillräckligt med kompetens för att ta över det arbetsområdet medan den andra kollegan inte kan arbeta. Detta gör så att företaget alltid kan vara verksamma inom alla områden och samtidigt ger en möjlighet för anställda att utvecklas inom sina kompetensområden.

5.9 Likheter och skillnader mellan fallföretagen

De båda fallföretagen har god förmåga och hög motståndskraft mot kriser vilket framgår i analyserna av de båda företagen. För såväl Lantmännen som Svenska Foder är storleken på marknaden en bidragande faktor till stabilitet. Företagen har etablerade varumärken och stora kapital att röra sig med. De är organiserade och har en bred portfölj av verksamheter, något som för de båda företagen är en viktig del för att på så sätt jämna ut resultat när olika verksamhetsgrenar drabbas olika hårt av en kris. I krishantering är det mycket lite som skiljer företagen åt. Kapitalanskaffningen kan ses som en sådan del, med eftersom det har sin grund i företagets företagsform är det således inte direkt kopplat till företagets krishanteringsstrategi. Likheter är fortsatt tydliga företagen emellan. Tidigare nämndes ett antal, vilka bland annat var företagets diversifierade verksamhetsgrenar och etablerade varumärke. När det kommer till att hantera kriser har båda företagen en offensiv strategi. I kristider tenderar det att se affärsmöjligheter och entreprenörskap som en viktig del. I empirin och analyserna framkommer att det är en viktig metod för krishantering för såväl Lantmännen som Svenska Foder vilket är intressant. En av möjligheten till att kunna applicera en offensiv strategi i kristider kan vara just företagets storlek och varumärke. En intressant jämförelse hade kunnat göras med mindre kooperativ respektive aktiebolag, och om förhållningssättet är likvärdigt, det vill säga offensivt eller defensivt agerande under kris. Ett offensivt agerande tenderar att ställa krav på god likviditet eller buffert för att klara av det fall då ett offensivt agerande leder till förluster genom en felsatsning.

Mellan företagen förekommer ytterligare likheter. En av dem är beslutsfattandet i normalfallet samt under kriser. I ett normalt läge tenderar både Lantmännens och Svenska Foders beslutsfattande anta ett deduktivt förhållningssätt (se avsnitt 5.3 resp. 5.7). Besluten följs av noggranna utvärderingar och ligger i linje med de båda företagens strategiska mål. Under krissituationer antar däremot företagen ett induktivt förhållningssätt när det gäller att hantera kriser vilket är intressant. Kriserna pressar företagen att fatta snabbare beslut och en lägre nivå av måluppfyllelse kan behöva antas för att klara av krisen. Det induktiva förhållningssättet kan här kopplas till de affärsmöjligheter och entreprenöriella drivkrafterna som framkommer i en krissituation. I empirin och analysen framkommer, främst i Svenska Foder att affärsmöjligheterna ska beräknas och stämma, och väl där kan besluten fattas snabbt för till exempel en investering i typiskt sett mer krisartade situationer. Beslutsprocessen följer således krav på planering, eventuella konsekvenser och utvärdering vilket liknar en rationell beslutsprocess men som är påskyndad, och saknar därför de sista pusselbitarna när det gäller en fullkomligt rationell beslutsprocess, såsom högsta möjlig måluppfyllelse vilket kan äventyras i under snabbare beslutsfattande.

En viktig del i krishantering är företagens diversifierade verksamhet. Både Lantmännen och Svenska Foder har breda verksamheter med kärnverksamhet spannmålsaffärer. Från empirin och analyserna framkommer dock att motståndskraften är hög i företaget på grund av de diversifierade verksamhetsgrenarna. Företagens långsiktiga och kortsiktiga krisresiliens hade således varit betydligt lägre om spannmålsaffärerna var den enda verksamheten för företagen.

6 Slutsatser

I det sista kapitlet sammanställs avslutningsvis studiens slutsatser. Kapitlet avslutas med en reflektion över arbetet och dess slutsatser samt presenterar förslag på fortsatt forskning på området.

6.1 Slutsats utifrån forskningsfråga

Syftet med denna studie var att förbättra kunskapsläget för hur företagsform inom svensk spannmålshandel kan påverka företaget positivt eller negativt vid en eventuell kris. Målet med studien var även att identifiera likheter och skillnader mellan kooperativ respektive aktiebolag och var företagsforms upplevda och förväntade resiliens vid olika kriser. Studien har haft som fokus att försöka besvara följande frågeställning:

- *Har företagsformen någon betydelse när det gäller förmågan att hantera kriser?*

För att besvara studiens frågeställning är det svårt att dra slutsatser om hur företagsformen spelar en avgörande roll vid kriser. Av studien framkommer en rad likheter mellan företagen och betydligt färre skillnader. För att konstatera vilken betydelse företagsformen har när det gäller att öka resiliens mot kriser kan studier behöva genomföras på såväl stora som små företag då två stora aktörer (Lantmännen och Svenska Foder) inte bör anses ge en helt representativ bild av krishantering med hänseende på företagsform. Vad som tillsvidare däremot kan fastslås utifrån studien är att Sveriges två största företag som står för en klar majoritet av handel med spannmål har en god förmåga att hantera kriser. Detta har stor betydelse för svensk spannmålsindustri vars konkurrenskraft i nuläget därför kan bedömas som god. Detta gäller vare sig kriserna ter sig klimatbetingade (torkan), samhällsbetingade och bettendeförändringar i marknadsbeteende (Covid-19 pandemin) eller geopolitiskt ostabila lägen (pågående krig i Ukraina).

6.2 Avslutande reflektion

I denna studie har som bekant två olika företag studerats. De båda företagen är stora aktörer på den svenska spannmålsmarknaden och har tillsammans majoriteten av marknadsandelarna. I denna studie som behandlar företagens resiliens vid olika typer av kriser kan storleken på de ingående företagen göra resultatet svårt att på ett bredare plan applicera studiens resultat på företagsformernas faktiska betydelse i kristider. Studien har så till vida två svagheter, dels applicerbarhet för mindre företag som har skilda förutsättningar från etablerade stora företag, dels urvalet således enbart till antalet två respondentföretag. Tidigare studier är svåra att applicera då en klar avsaknad på studier på området förekommer. De tidigare studierna fokuserar främst på effektivitetsskillnader och lönsamhetsmåttn för företagsformerna emellan och utelämnar därtill krisperspektiv. Till studiens styrkor hör däremot fallföretagens position på marknaden vilka är en stor och viktig del av den svenska spannmåls- och livsmedelsindustrin och respektive affärsområdes export. Studien kan därmed tillfälligt fastslå att motståndskraften hos dessa två fallföretag är god och i förlängningen lantbrukets affärsområden när det avser krishantering och långsiktig resiliens för olika typer av kriser.

6.3 Fortsatta studier

Fortsatta studier på området skulle lämpligtvis göras genom att studera mindre organisationer än denna studies fallföretag för att se om det blir större skillnader mellan de företagen. Det skulle även vara intressant att undersöka närmare på andra marknadssegment än specifikt spannmålsindustrin. Det kan till exempel göras på andra grenar inom lantbruket, som gårdsnivå alternativt andra branscher. För att få en bredare insyn i organisationerna kan det även vara intressant att i ett framtida arbete att inkludera fler respondenter med olika befattningar för att på så vis erhålla en bredare bild av företagens upplevda krisresiliens på olika nivåer eller delar i företagen. Slutligen kan denna studie utvecklas, särskilt med hänvisning till pågående anfallskrig i Ukraina dess långsiktiga påverkan på företagen.

Referenser

Publikationer

- Allen, M. (2017). *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Alriksson, V. Ankarberg, I. (2019). *Beslutsfattande – En studie av näringslivet i Borås*, Högskolan i Borås
- Bergschöld, C. (2008) *Orsaker till bolagiseringar inom lantmannasektorn - Fallen IAWS, Raisio, Saskatchewan Wheat Pool, BayWa och CHS*. Institutionen för ekonomi SLU. Uppsala 2008.
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., ... & van der Slangen, G. (2012). *Support for farmers' cooperatives*, European Commission, Wageningen UR. November 2012.
- Borde-Rodriguez, A., Vicari, S. (2013) *Understanding rural co-operative resilience: a literature review*. *Innovation Knowledge, Development. Academia*, february 2013. IKD Working Paper No. 64
- Brunes, F. (2005) *Overbuilding in office markets: Are behavioural aspects important?* Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan (KTH).
- Bryman, A., Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Upplaga 2:2 (2014), Liber AB, Stockholm. ISBN: 978-91-47-09822-4
- Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, Vol 4, pp. 386-405
- Duvner, S. (2013). *Fallgropar vid offentlig upphandling ur ett beslutsteoretiskt perspektiv*. Högskolan i Gävle. Akademin för teknik och miljö
- Edlund, P-O. Högberg, O. Leonardz, B. (1999). *Beslutsmodeller – redskap för ekonomisk argumentation*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB, Lund. ISBN 91-44-00888-0
- Frölander, E., Sundberg, L. (2020) *Olika företagsformer – Olika kapitalstrukturer? En kvantitativ studie om ekonomiska föreningar och aktiebolag*, Enheten för Företagsekonomi, Handelshögskolan Umeå Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1443059/FULLTEXT01.pdf>
- Fülöp, J. (2005). *Introduction to Decision Making Methods*. Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences
- Grau, A. J., Reig, A. (2015). *Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context*. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13(4), e0107. <https://doi.org/10.5424/sjar/2015134-7487>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). *Resilience in the workplace: a multilevel review and synthesis*. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913-959.
- Helms, M.M. & Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade*. *Journal of Strategy and*

- Management, Vol 3 No. 3, pp. 215–251
<https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hickson, L. Khemka, I. (2014). Chapter Six – The Psychology of Decision Making. *International Review of Research in Development Disabilities*, vol. 47, pp. 185–229.
- Hind, A. M. (1994) Cooperatives – Under Performers By Nature? An Exploratory Analysis of Cooperatives and Non-cooperative Companies In The Agri-business Sector. *Journal of Agricultural Economics*. Vol. 45. Issue 2. May 1994. p. 213 – 219.
- Jordbruksverket (2019). Långsiktiga effekter av torkan 2018: och hur jordbruket kan bli mer motståndskraftigt mot extremväder. Rapport 2019:13
https://www2.jordbruksverket.se/download/18.21625ee16a16bf0cc0eed70/1555396324560/ra19_13.pdf
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Upplaga 4, Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144111582
- Kron, W, Löw, P., Kundzewicz, Z, W. (2019). Changes in risk of extreme weather events in Europe, *Environmental Science & Policy*, Vol. 100, 2019, pp. 74-83, ISSN 1462-9011, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.06.007>.
- Lantmännen (2022). Lantmännens Årsrapport 2021. Tillgänglig:
<https://www.lantmannen.se/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/arsrapport-2021.pdf>
- Lerman, Z., Parliament, C. (1990) Comparative performance of cooperatives and investor-owned firms in US food industries. *Agribusiness -An International Journal*. Vol. 6 Issue 6. November 1990. p. 527–540.
- Lincoln, Y.S & Guba, E. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Establishing Trustworthiness Beverly Hills, CA: Sage page 289-327
<https://ethnographyworkshop.files.wordpress.com/2014/11/lincoln-guba-1985-establishing-trustworthiness-naturalistic-inquiry.pdf>
- Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur kultur och processer*. Upplaga 6. Stockholm: Liber AB. 265–266. ISBN: 978-91-47-11127-5
- Linnenluecke, M, K. (2015) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Review*. Vol. 19, Issue 3. January 2017 pp. 4–30.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12076>
- Lunenburg, F. C. (2010). The Decision Making Process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol 27. No 4. 2010. Sam Houston State University
- Nilsson, A. (2002) *Risikkapital för kooperativ – Fallet KLS*, SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002.
https://stud.epsilon.slu.se/10972/1/nilsson_a_170919.pdf

- Nilsson, J. (2011) Lantbrukskooperativa företag – deras betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan, Rapport 2011:5, AgriFood Economics Centre.
https://www.agrifood.se/files/agrifood_rapport_20115.pdf
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*. 17. 329-356. 10.1016/S0956-5221(01)00010-0.
- Nilsson, J., Svendsen, G, L, H., Svendsen, G, T. (2005) Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?
https://www.researchgate.net/publication/254457922_Are_Large_and_Complex_Agricultural_Cooperatives_Losing_Their_Social_Capital
- Notta, O., Vlachvei, A. (2007). Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: The Case of the Greek Dairy Industry. In: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/1-4020-5543-0_16
- Pessali, H. F. (2006) The rhetoric of Oliver Williamson's transaction cost economics, *Journal of Institutional Economics* (2006), 2:1 pp. 45–65.
doi:10.1017/S1744137405000238
- Ramstorf, S., Coumou, D. (2011) Increase of extreme events in a warming world, *Earth, Atmospheric and Planetary Sciences*, October 24, 2011, Vol. 108. No. 44.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1101766108>
- Riksbanken (2022) Finansiell stabilitet 2022:1,
https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/svenska/2022/220514/finansiell-stabilitetsrapport-2022_1.pdf
- Rodrigues, M. Tavares, A.F. Araujo, J.F. (2012). Municipal Service Delivery: The Role of Transaction Costs in the Choice between Alternative Governance Mechanisms. *Local Government Studies*, Vol 35 (5), pp. 615-638.
- Rosendahl & Walle (2006) Bakomliggande faktorer till vertikal integration mellan dagligvaruhandeln och kött- & charkindustrin – En fallstudie av två företag i vardera bransch. Institutionen för ekonomi SLU. Uppsala 2006.
- Sandberg, J. Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gapspotting or problematization. *Sage Journal of organization*. 18 (1), 23-44.
<https://doi.org/10.1177/1350508410372151>
- Soboh, R., Lansink A. O., Van Dijk, G. (2011). Efficiency of Cooperatives and Investor Owned Firms Revisited. *Journal of Agricultural Economics*, vol 63. February 2012, p 147 – 157. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1477-9552.2011.00324.x>
- Southwick, S, M., Bonanno, G A., Masten, A, S., Panter-Brick, C., Yehuda, R. (2014) Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives, *European Journal of Psychotraumatology*, 5:1, 25338,
<https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- Statens offentliga utredningar (2022). Sverige under pandemin, SOU 2022:10
- Sveriges riksdag (2021) Motion 2021/22:3712, Stärkta förutsättningar för kooperativ företagsrådgivning. Olsson, K.

- Tengblad, S. & Oudhuis, M. (2014) Organisatorisk resiliens: Vad är det som gör organisationer livskraftiga? Upplaga 1, Studentlitteratur AB, Lund. ISBN: 978-91-44-10146-0
- Tonnquist, B. (2014). Projektledning. Upplaga 5. Stockholm: Sanoma utbildning. ISBN: 978-91-52-32647-3
- Trost, J. (2011). Kvalitativa intervjuer. 4 uppl., Studentlitteratur AB: Lund Vogl, S. (2013). Telephone versus face-to-face interviews: mode effect on semistructured interviews with children. *Sociological Methodology*. 43(1), 133–177. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0081175012465967>
- Westerlund, B., Åkesson, H. (2005). Marknadsorientering av den svenska grisköttsektorn- omvandlingen av Swedish meats <https://www.login.lantbruksforskning.se>
- Williamson, O. E. (1989). Chapter 3 Transaction cost economics, *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier, Vol. 1, pp. 135-182. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01006-X](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01006-X).
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, Vol. 22, No 2. October 1979, pp. 233–261. <https://www.jstor.org/stable/725118>

Övrigt

- Allabolag (2021) Svenska Foder aktiebolag. Tillgänglig: <https://www.allabolag.se/5560396060/svenska-foder-aktiebolag> [2022-11-23]
- Bjornlunden (2022) Förlagsinsatser. Tillgänglig: https://www.bjornlunden.se/f%C3%B6retagande/f%C3%B6rlagsinsats_1106?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F. [2022-11-22]
- Bolagsverket (2020a) Vad är ett aktiebolag? Tillgänglig: <https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/vadarettaktiebolag.477.html> [2022-09-06]
- Bolagsverket (2018b) Krävs en revisor? Tillgänglig: <https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/arsredovisningsguidenforaktiebolag/kravsrevisorarsredovisningsguidenforaktiebolag.1269.html> [2022-09-07]
- Bolagsverket (2022) Nyemission. Tillgänglig: <https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/drivaaktiebolag/okaellerminskaaktiekapitalet/nyemission.589.html> [2022-09-05]
- Columbia public health (2023) Content analysis. Tillgänglig: <https://www.publichealth.columbia.edu/research/population-health-methods/content-analysis> [2023-01-03]
- Industritorget (2022). Vertikal integration, vad är det? Tillgänglig: <https://www.industritorget.se/nyheter/vertikal+integration+%E2%80%93+ett+s%C3%A4tt+att+%C3%B6ka+konkurrenskraften/23518/> [2023-01-11]

- Jordbruksaktuellt (2019). 30-årsjubilar med stark tro på svenskt jordbruk. Tillgänglig: <https://www.ja.se/artikel/2224926/30-arsjubilar-med-stark-tro-pa-svenskt-jordbruk.html> [2022-07-24]
- Jordbruksverket (2022). Krisberedskap. Tillgänglig: <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/krisberedskap> [2022-09-05]
- Lantbrukarnas Riksförbund (2022). Jordbruksverket: Lantbrukarna behöver ytterligare en miljard. Publicerad: 2022-03-24. Tillgänglig: <https://www.lrf.se/mitt-lrf/nyheter/riks/2022/03/jordbruksverket-lantbruket-behover-ytterligare-en-miljard/> [2022-09-10]
- Lantbrukets affärer (2021). Lantmännens intjänandeförmåga: Kan betala mer för spannmålen. Publicerad: 2021-07-16. Tillgänglig: <http://www.lantbruketsaffarer.se/lantmannens-intjanandeformaga-kan-betala-mer-for-spannmalen/> [2022-12-01]
- Lantmännen (2022a). Vår historia. Tillgänglig: <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/var-historia/> [2022-12-05]
- Lantmännen (2022b) Framtidens jordbruk. Tillgänglig: https://www.lantmannen.se/4661db/siteassets/documents/02-vart-ansvar-jord-tillbord/forskning--innovation/framtidens_jordbruk_webb_SV.pdf [2022-12-05]
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2022) Vad är en kris? Tillgänglig: <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhallets-krisberedskap/vad-ar-en-kris/> [2022-09-06]
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2022a) Resiliens. Tillgänglig: <https://www.msb.se/sv/publikationer/resiliens--begreppet-olika-betydelser-och-anvandsomraden/> [2022-09-06]
- Nationalencyklopedin.se (2022) Finanskris, Tillgänglig: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/finanskris> [2022-09-05]
- Naturvårdsverket (2022a) Klimatet i framtiden - Effekter i Sverige, Tillgänglig: <https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/klimatforandringar/klimatet-i-framtiden/effekter-i-sverige/> [2022-10-19]
- Naturvårdsverket (2022b) Klimatet i framtiden - Konsekvenser för den areella sektorn. Tillgänglig: <https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/klimatforandringar/klimatet-i-framtiden/effekter-i-sverige/konsekvenser-for-den-areella-sektorn/> [2022-10-19]
- Nordea (2022) Vad är gröna obligationer. Tillgänglig: <https://www.nordea.com/sv/nyhet/vad-ar-grona-obligationer> [2022-12-13]
- Nordea (2022a) Vad är en nyemission? Tillgänglig: <https://www.nordea.se/privat/produkter/spara-investera/aktier/nyemission.html> [2022-12-13]
- Regeringskansliet (2022) Arbetet med coronapandemin. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-coronapandemin/> [2022-12-14]
- Rose, J. (2010) Resiliens – I hållbar riktning, Forskning & Framsteg 2011/1, publicerad 2010-12-19. Tillgänglig: <https://fof.se/artikel/2011/1/resiliens/> [2022-11-12]
- SFS 2005:551. Aktiebolagslagen.

- SFS 2018:672. Lag om ekonomiska föreningar.
- SMHI (2022) Gudrun – Januaristormen 2005. Tillgänglig:
<https://www.smhi.se/kunskapsbanken/meteorologi/stormar-i-sverige/enskilda-stormar-och-ovader/gudrun-januaristormen-2005-1.5300> [2022-11-11]
- Skatteverket (2022) Aktiebolag Tillgänglig:
<https://www.skatteverket.se/foretag/drivaforetag/foretagsformer/aktiebolag.4.5c13cb6b1198121ee8580002546.html> [2022-11-10]
- SLU Future Food, Remvig, S. (2022) Höga priser på insatsvaror en utmaning för lantbruksföretagen. Kompetenscentrum Företagsledning. Publicerad 2022-04-25. Tillgänglig: <https://www.slu.se/ew-nyheter/2022/4/hoga-priser-pa-insatsvaror-en-utmaning-for-lantbruksforetagen/> [2022-09-05]
- Statistikmyndigheten, SCB (2022) Företagsregistret. <https://www.scb.se/vara-tjanster/bestall-data-och-statistik/foretagsregistret/> [2022-09-20]
- Stockholm Resilience Centre (2022) Vad är resiliens? En introduktion till forskning om Social-ekologiska ekosystem. Tillgänglig:
https://www.stockholmresilience.org/download/18.bc93e6614373c93508e98/1459560235322/SU_SRC_vadarresiliens__low.pdf [2022-09-05]
- Svenska Foder (2022) Om oss Tillgänglig: <https://www.svenskafoder.se/om-oss/> [2022-07-24]
- Sveriges domstolar (2022) Vad är en juridisk person?
Tillgänglig: <https://www.domstol.se/amnen/hyra-bostadsratt-och-arrende/arrende/allmant-om-arrende/vad-ar-en-juridisk-person/> [2022-09-06]
- Verksamt (2022) Starta kooperativ, Tillgänglig: <https://www.verksamt.se/fundera/starta-kooperativ> [2022-09-06]
- Verksamt (2022) Utveckla företagets styrelse,
Tillgänglig: <https://www.verksamt.se/utveckla/styrelsearbete> [2022-09-06]

Populärvetenskaplig sammanfattning

Aktiebolag eller kooperativ? En jämförande studie av aktiebolag och kooperativ

Detta arbete har genom intervjuer av två företag med olika företagsform undersökt hur formen av företag påverkar dem positivt eller negativt i en kris. Företagen är Lantmännen och Svenska Foder, som huvudsakligen köper och säljer spannmål av svenska lantbrukare. Med kriser avses i den här studien torkan som under sommaren år 2018 drabbade Sveriges lantbrukare hårt, Covid-19 pandemin, och det senaste och pågående anfallskriget i Ukraina.

Idag står Sverige inför många utmaningar och svenska lantbrukare haft en svår situation under många år. Sommaren 2018 drabbades Sverige av torka som innebar att många svenska lantbrukare fick en sämre skörd av sin odlade spannmål. I framtiden är risken stor att liknande händelser upprepas i samband med att världens klimat blir allt varmare och varierande. Sveriges Riksbank varnar i en rapport att det finns en stor risk för en ekonomisk kris som kan höja priser på mat, drivmedel och energi. Syftet med denna forskning är att göra det lättare att förstå hur formen av företag inom svensk handel med spannmål kan påverka företag bra eller dåligt vid en kris. Målet med forskningen är att hitta likheter och skillnader mellan två olika former av företag, aktiebolag och kooperativ, och var företagsforms förmåga att motstå och klara av en kris av denna dignitet.

Denna studie är en jämförande studie mellan två företag med olika företagsform. Forskningsfrågan är: *Har företagsformen någon betydelse när det gäller förmågan att hantera kriser?* Forskningen är baserad på teorier om hur företag fattar beslut och hur de minskar sina egna kostnader på olika sätt. Andra teorier i denna forskning är verktyg för att jämföra företag med varandra. Studien kommer fram till att det inte går att säga hur företagsformen påverkar motståndskraften vid en kris. Företagen som är med i studien har många likheter och inte så många skillnader. Det kan däremot visas att företagen och dess form är bra på att hantera kriser, även om krisen gäller klimatet, samhället eller osäkra politiska händelser.

Bilaga 1

Intervjuguide Kooperativ

1. Kan ni lite inledande berätta lite kort om ert företag, vad har ni för verksamhet och affärsidé?
2. Torkan 2018 och Coronakrisen ligger färskt i minnet för många. *Kan ni berätta om hur dess händelser påverkade ert företag?*
3. Föregående ämne påverkade många andra företag inom svenskt lantbruk. *Har ni till följd av Coronakrisen eller torkan 2018 behövt förändra något i er organisation internt, och i så fall vad?*
4. Ni betraktas som ett stort företag på den svenska spannmålshandeln. *Finns det styrkor eller svagheter i till exempel ert varumärke vid en kris för svenska lantbrukare?*
5. *Ett kooperativ kan normalt sett inte emittera nya aktier. Hur går ni till väga om ni snabbt behöver öka mängden kapital i företaget? Följdfråga: Hur tas det emot av medlemmar om ni skulle behöva vända er till dem?*
6. Ett kooperativ behöver ofta värna olika intressen, till exempel det sociala kapitalet (lojalitet mellan medlemmar och föreningen, kapitalbehov). *Ser ni det som en fördel eller nackdel vid en kris?*
7. Det finns kopplingar mellan socialt kapital och finansiellt kapital. Om medlemmar mister förtroendet för föreningen kan de vilja ha ut sina pengar och inte sätta in nya. Om föreningens situation blir svag kan förtroendet avta, leveranser sjunker och genomsnittskostnader stiger. Avräkningspriser kan också behöva sänkas. *Vad kan ni göra för att behålla förtroendet för medlemmar i en sådan situation?*

8. Ett företag har ofta expansion som målsättning. Företaget bör alltså växa i takt med sin omgivning. *Gäller det även i ett krisläge? (Alltså, agerar ni defensivt eller offensivt)*
9. Att ha en fungerande strategi anses viktigt för många företag, det hänger ihop med beslutsfattande. *Hur fattar ni beslut i er organisation, kan ni förklara en typisk beslutsprocess? (Från idé till implementering och utvärdering)*
10. *Kan denna beslutsprocess skilja sig, och i så fall hur, vid en kris då snabbare beslut kan behöva fattas?*
11. *Följdfråga: Kan ni behöva bortse tillfälligt från företagets långsiktiga måluppfyllelse?*

Allmänna avslutande frågor

12. Ert företag drivs som Kooperativ - *Skulle ni påstå att denna ägarstruktur är bättre lämpad vid en kris än till exempel ett aktiebolag?*
13. *Följdfråga: Ser ni några fördelar med en annan typ av bolagsform?*
14. I egenskap av storbolag besitter man ofta en stark position på marknaden. *Anser ni att ni har något ansvar gentemot svenska spannmålsproducenter i allmänhet med hänseende på ert företags ägarstruktur – eller enbart medlemmar?*
15. Världsläget står idag inför ytterligare oro, så som anfallskriget i Ukraina med allt vad det innebär för till exempel spannmålshandeln, energi- och drivmedelspriser. *Finns det något ni behöver förändra i er organisation för att öka motståndskraften för denna typ av externa kriser?*

Bilaga 2

Intervjuguide Aktiebolag

1. Kan ni lite inledande berätta lite kort om ert företag, vad har ni för verksamhet och affärsidé?
2. Torkan 2018 och Coronakrisen ligger färskt i minnet för många. *Kan ni berätta om hur dess händelser påverkade ert företag?*
3. Föregående ämne påverkade många andra företag inom svenskt lantbruk. *Har ni till följd av Coronakrisen eller torkan 2018 behövt förändra något i er organisation internt, och i så fall vad?*
4. Ni betraktas som ett stort företag på den svenska spannmålshandeln. *Finns det styrkor eller svagheter i till exempel ert varumärke vid en kris för svenska lantbrukare?*
5. Osäkerhetsnivå är den mängden chockar ett system kan förvänta sig, antingen interna eller externa. *Om organisationen hamnar i en ekonomisk kris – säg att det fattas kapital (intern chock). Hur ser ert företags möjligheter ut att snabbt öka mängden kapital, och hur går det till?*
6. Ponera att marknaden pressar ned priserna kraftigt (extern chock). *Om ert företag ställs inför ett läge där det blir för svårt att erbjuda marknadspris för spannmål, vad kan ni göra för att behålla kunder om ni försätts i en sådan situation?*
7. Ett företag har ofta expansion som målsättning. Företaget bör alltså växa i takt med sin omgivning. *Gäller det även i ett krisläge? (Alltså, agerar ni defensivt eller offensivt)*
8. Att ha en fungerande strategi anses viktigt för många företag, det hänger ihop med beslutsfattande. *Hur fattar ni beslut i er organisation, kan ni*

förklara en typisk beslutsprocess? (Från idé till implementering och utvärdering)

9. *Kan denna beslutsprocess skilja sig, och i så fall hur, vid en kris då snabbare beslut kan behöva fattas?*

Allmänna avslutande frågor

10. *Ert företag drivs som Aktiebolag – Skulle ni påstå att denna ägarstruktur är bättre lämpad vid en kris än till exempel ett kooperativ? (olika mål, vinstutdelning/mål för medlemmar)*
11. *I egenskap av storbolag besitter man ofta en stark position på marknaden. Anser ni att ni har något ansvar gentemot svenska spannmålsproducenter med hänseende på ert företags ägarstruktur?*
12. *Världsläget står idag inför ytterligare oro, så som anfallskriget i Ukraina med allt vad det innebär för till exempel spannmålshandeln, energi- och drivmedelspriser. Finns det något ni behöver förändra i er organisation för att öka motståndskraften för denna typ av externa kriser?*

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.