



Lantbrukskooperativ och insatsvaror

En studie om Lantmännens roll i en tid av höga gödningspriser

Carl Linde & Karl Palmer

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

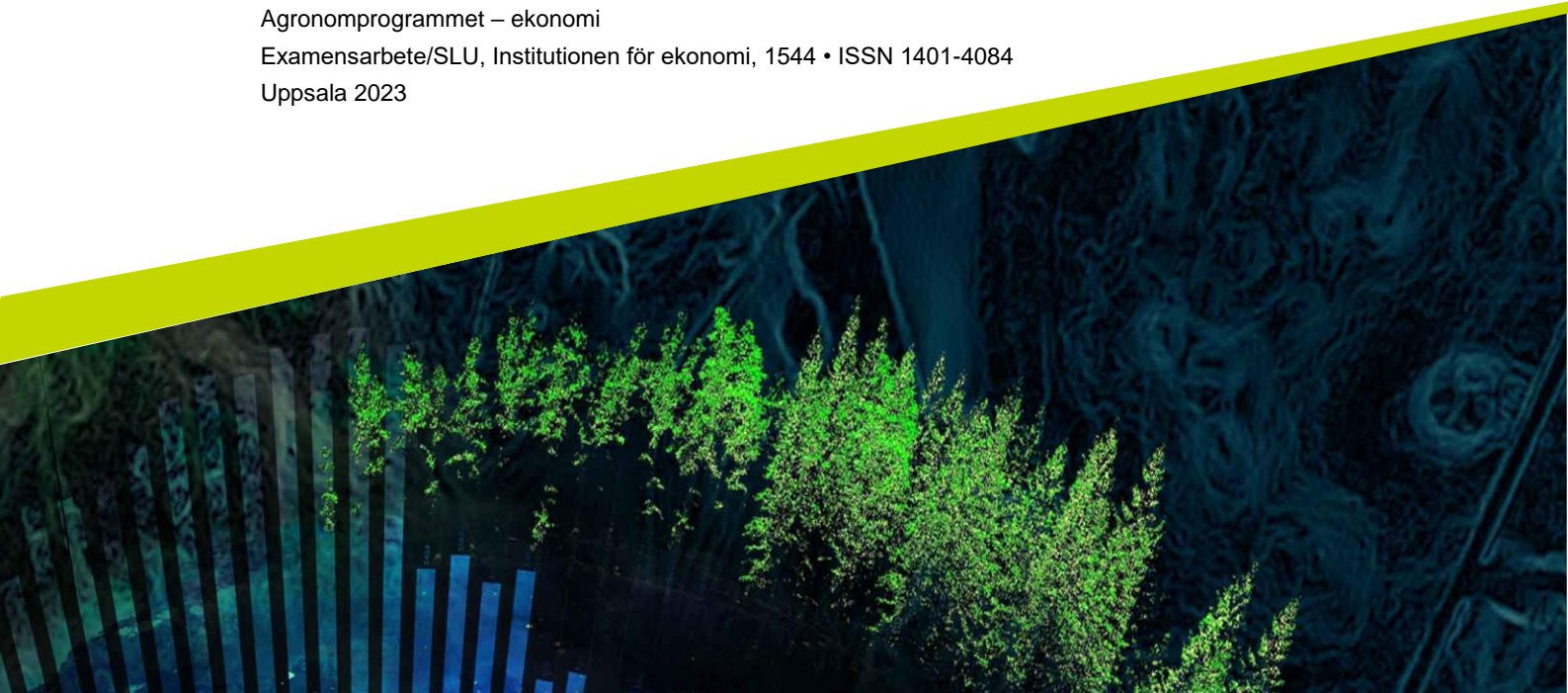
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet – ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1544 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



Lantbrukskooperativ och insatsvaror. En studie om Lantmännens roll i en tid av höga gödningspriser

Carl Linde & Karl Palmer

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad nivå, A2E

Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi

Kurskod: EX0906

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2023

Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Delnummer i serien: 1544

ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Kooperativ, Lantmännen, lantbruk & gödning

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Lantbrukare behöver idag hantera stora prisförändringar av insatsvaror som gödning. Under oroliga tider har kooperativ varit en viktig faktor för att öka marknadskraften för lantbrukarna. Ett kooperativ är ett privat företag som ägs av dem som ska nyttja och ta del av företaget. Studien ämnar undersöka kooperativet Lantmännen för att se till vilken grad de kan stötta lantbrukarna i svårare tider och hur de hanterar när priser på gödning skenar. Lantmännen är ett kooperativ med 18 000 medlemmar och är ledande inom jordbrukssektorn. Under studiens gång intervjuades tre lantbrukare som är medlemmar i Lantmännen och 2 tjänstemän inom samma kooperativ. Detta för att få en bild av hur kooperativet arbetar för att lösa de ovannämnda problemen. Studien genomfördes med kvalitativ forskningsmetod, med semistrukturerade intervjuer och innehållsanalyser som sätt för att analysera empirin. De teoretiska ramverken för studien grundar sig i agentteorin, transaktionskostnadsteorin, business to business och corporate governance samt cooperative.

Resultatet av studien visar att Lantmännen idag är ett marknadsinriktat kooperativ men som på grund av sin storlek kan ge bättre priser till lantbrukarna än de konkurrerande gödselförsäljarna. Studien visar dock på att mellan lantbrukarna och Lantmännen är det ett lågt socialt värde för den kooperativa värdegrunden. Relationen mellan parterna beskrivs bättre som en affärsrelation där lantbrukarna handlar med Lantmännen så länge de har det bästa priset.

Nyckelord: Kooperativ, Lantmännen, lantbruk & gödning

Abstract

Farmers must now contend with significant price fluctuations for commodities such as fertilizer. Cooperatives have been a significant component in improving farmers' market power during difficult times. A cooperative is a private corporation owned by the people who will utilize and invest in it. The study will look into the cooperative Lantmännen to examine how they might help farmers in difficult circumstances and how they deal with increasing prices for fertilizer. Lantmännen is an agricultural cooperative with 18,000 members and a market leader. Three farmers from Lantmännen and two officials from the same cooperative were interviewed as part of the study. This is to obtain a sense of how the cooperative operates to solve the difficulties described above. The study employs a qualitative research method, with semi-structured interviews and content analyses employed to examine the empirical findings. Agent theory, transaction cost theory, business to business and corporate governance, as well as cooperative, are the theoretical frameworks for investigation.

According to this research, Lantmännen is now a market-oriented cooperative, but because of its scale, it can offer farmers better pricing than rival fertilizer sellers. However, the study reveals that the cooperative value base has a low social value among farmers and Lantmännen. The parties' relationship is better defined as a business partnership, with the farmers trading with Lantmännen as long as they have the best price.

Keywords: Cooperative, Lantmännen, agriculture & fertilizer

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Karin Hakelius som har guidat oss under processen av studien. Vi vill även tacka våra respondenter som har visat högt engagemang och möjliggjort denna studie. Till sist vill vi tacka våra kurskamrater som har opponerat och visat på förbättringar för att göra denna studie så bra som möjligt.

Carl Linde & Karl Palmer

Uppsala 2023

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	9
Figurförteckning.....	10
1. Introduktion	11
1.1 Bakgrund.....	11
1.1.1 Kooperativ företagsform	13
1.1.2 Lantmännen.....	14
1.2 Problem.....	15
1.2.1 Tidigare studier	17
1.3 Syfte och frågeställningar	18
1.4 Avgränsningar	18
1.5 Disposition.....	19
2. Teoretiskt ramverk.....	20
2.1 Agentteorin.....	20
2.1.1 Agentproblem	21
2.2 Business to business (B2B)	23
2.3 Corporate governance	24
2.4 Transaktionskostnadsteori	25
2.5 Teoretisk syntes	26
3. Metod.....	28
3.1 Forskningsmetod	28
3.2 Litteraturgenomgång.....	29
3.3 Datainsamling	30
3.3.1 Semistrukturerad intervju.....	30
3.3.2 Val av respondenter.....	30
3.4 Dataanalys	31
3.5 Äkthet och trovärdighet	31
3.6 Etiska aspekter.....	32
3.7 Kritisk reflektion.....	33
4. Empiri	34
4.1 Genomgång av empirin från Lantmännen	34
4.1.1 Tjänsteman med expertis inom spannmål.....	34

4.1.2	Tjänsteman med expertis inom gödning.....	35
4.2	Genomgång av empirin från lantbrukare	37
4.2.1	Första delen av intervjun med lantbrukarna – Översiktliga frågor.....	37
4.2.2	Andra delen av intervjun med lantbrukarna – Ingående frågor om Lantmännen.....	38
5.	Analys	41
5.1	Analys av empirin från tjänstemännen.....	41
5.2	Analys av empirin från lantbrukarna	43
5.3	Resultat av analysen.....	45
6.	Diskussion	48
6.1	Tidigare studier	48
6.2	Metoddiskussion	49
7.	Slutsatser.....	51
7.1	Slutsatser utifrån forskningsfrågorna	51
7.2	Övriga slutsatser	52
7.3	Vidare forskning	52
	Referenser.....	53
	Populärvetenskaplig sammanfattning	56
	Bilaga 1.....	58
	Bilaga 2.....	60

Tabellförteckning

TABELL 1. TEORETISK SYNTES	26
TABELL 2. BAKGRUND OM TJÄNSTEMÅN	34
TABELL 3. BAKGRUND OM LANTBRUKARNA	37
TABELL 4. RESULTAT AV ANALYS	45

Figurförteckning

FIGUR 1. DET KOOPERATIVA FÖRETAGET	12
FIGUR 2. PRISINDEXGRAF	16
FIGUR 3. DISPOSITION	19
FIGUR 4. VALDA TEORIER FÖR ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL.....	27

1. Introduktion

I detta kapitel redovisas bakgrund om svenskt lantbruk följt av en förklaring om den kooperativa företagsformen samt en presentation av Lantmännen. Därefter presenteras problem, tidigare studier, syfte och frågeställningar, studiens avgränsningar samt disposition.

1.1 Bakgrund

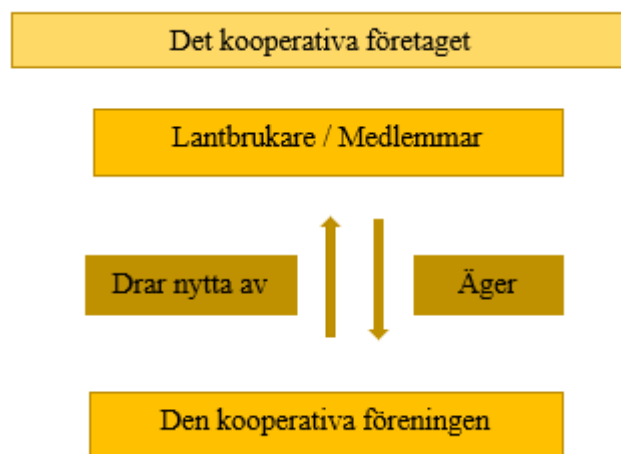
Svenskt lantbruk har under de tre senaste årtiondena genomgått stora strukturomvandlingar. Omvandlingen har drivits av en ökad teknologisk utveckling, förändrade värderingar från samhället och politiska förändringar såsom EU inträdet 1994, vilket också medförde förändrad marknadsstruktur (Manevska-Tasevska et al, 2015). Förutom stora strukturomvandlingar står lantbruket inför ytterligare förändringar som hotar och orsakar osäkerheter i det svenska lantbruket. Under Corona-pandemin sågs en ökande inflation samtidigt som efterfrågan och utbudet på varor varierade och skapade stora och snabba prisförändringar i den globala ekonomin. Under 2020 var priserna för insatsvaror till lantbruket generellt sett låga för att sedan, under slutet 2021, se en extrem prisökning på framförallt insatsvaran gödning, men också en stark prisuppgång på foder, el och drivmedel.

Lantbrukare idag behöver hantera extrema priser på insatsvaror och samtidigt bibehålla en lönsamhet i ett ekonomiskt klimat som ständigt förändras. Regeringen vill öka den inhemska livsmedelsproduktionen men de investeringar som krävs för den ökningen och tillväxt i lantbruket förväntas förhindras med höga priser på insatsvaror (Bäckström, 2021). I relation till Rysslands invasion av Ukraina har behovet av den svenska livsmedelsproduktionen också ökat eftersom båda länderna är stora producenter av lantbruksprodukter och kriget förhindrar deras export (Europeiska unionens råd, 2022). Rysslands uteblivna export av gas och gödningsmedel på grund av kriget har bidragit till kostnadsökning för svenska lantbruket.

En rapport från Ludvig & Co (2022) visar en enkätstudie som beskriver hur Sveriges lantbrukare ser på sin framtidstro och upplevda lönsamhet. Enkätstudien visar att lantbrukarna har lägre upplevd lönsamhet än tidigare och investeringar i

maskiner och produktionen förväntas minska. Mellan 2020 och 2022 var det 18% färre lantbrukare som upplevde sin produktion som lönsam. Av de olika produktionsgrenarna inom lantbruk har både mjölkproducenter och växtodlare fått högre priser för sin produkt till skillnad från nöt och fläsk som har haft ganska stagnerade priser. Den sämre lönsamheten på dessa produktioner beror inte enbart på de stagnerade priserna utan även att priserna spannmål har ökat (Ludvig & Co, 2022). Av dessa priser med höga insatsmedel och en upplevd lägre lönsamhet bland lantbrukarna är kooperativ en viktig faktor för att öka marknadskraften för lantbrukare (ibid).

Ett kooperativ är ett privat företag som ägs av dem som ska nyttja och ta del av företaget (Barton, 2000). I ett kooperativ är medlemmarna ägarna, ur detta kan det urskiljas olika roller för medlemmarna. De tre rollerna är nyttjar-, styrnings- samt ägarrollen. Enligt Barton (2000) är rollerna i rangordning med nyttjarrollen som överordnad och innebär att medlemmarna vill nyttja företaget genom att sälja eller köpa produkter till och från kooperativet, få service eller rådgivning eller på ett annat sätt nyttja kooperativet till bra priser och bra villkor. Styrningsrollen innefattar att medlemmarna ska kunna styra företaget för att på så sätt kontrollera att de maximerar sin nytta med sitt medlemskap och därav är den underordnad nyttjarrollen. Sist måste ägarrollen uppfyllas, för att medlemmar ska kunna nyttja och styra kooperativet måste de därför äga det. För traditionella kooperativ är det ett kollektivt ägande, det vill säga medlemmar investerar i en förening och där denna gemensamma förening äger det kooperativa företaget. I vissa fall kan ett kooperativs ägarstruktur se annorlunda ut, vilket innebär att det kan existera individualiserade ägare, alltså att ägandet inte är hundra procent kollektivt ägt, då är det inte ett traditionellt kooperativ (ibid). Det kooperativa företaget utgörs av lantbrukare/medlemmar som äger och drar nytta av den kooperativa föreningen (se figur 1).



Figur 1. Det kooperativa företaget (Hakelius, 2022)

Kooperativa företag håller en stark position i dagens olika branscher, speciellt gäller detta lantbrukskooperativ i Europa och Nordamerika där marknadsandelen är mycket stor (Nilsson, 1999). I lantbrukssektorn har kooperativa företag varit historiskt fördelaktigt att vara med i, då privatägda företag i andra delar av värdekedjan inte har kunnat tillmötesgå de behov och tjänster som lantbrukarna har behövt (ibid). De privatägda företagen har även i vissa fall använt sig av monopolistiska metoder för att öka sina vinster som har varit på lantbrukarnas bekostnad (ibid). De behov som medlemmarna förväntar sig tillgodose genom att vara medlemmar av ett kooperativ är att kunna köpa och sälja genom kooperativet, bättre priser än på den konkurrerande marknaden, högre marknadskraft och att lantbrukarna ska bli mer kostnadseffektiva (Barton, 2000).

1.1.1 Kooperativ företagsform

Inom kooperativ litteratur finns det flera definitioner för att få ett begrepp om vad ett kooperativ är eller vad det kan vara. Nilsson (2011, ss. 16) radar upp ett antal definitioner som gör begreppet kooperativ lättförståeligt. Dessa begrepp är:

- Nyttjar-/ägarprincipen: De personer som äger och finansierar den kooperativa föreningen, är de som utnyttjar den.
- Nyttjar-/kontrollprincipen: Kontrollen över den kooperativa föreningen åvilar de, som nyttjar föreningen.
- Nyttjar-/nytttoprincipen: Nyttan av den kooperativa föreningen fördelas till nyttjare i proportion till deras grad av utnyttjande.

För att kooperativet ska vara fungerande krävs det att kooperativet främst arbetar för att skapa en högre nytta för medlemmarna för att det ska ha ett existensberättigande (Nilsson, 2003). Ett annat krav är även att nyttan ska komma medlemmarna tillhanda och inte en tredje part. Denna del kan dock diskuteras för att ta in en extern part kan både vara en möjlighet och en risk. En extern part kan skjuta in mer kapital, vilket gör kooperativet starkare, dock förlorar medlemmarna en del bestämmanderätt. Nytttoprincipen är att de som nyttjar kooperativet ska styra det, även denna del kan ske genom en extern part om det är att den externa parten ökar nyttan för medlemmarna (Nilsson, 2003).

Kooperativet ska vara till för att medlemmarna ska kunna dra nytta av det. Till skillnad från traditionella företagsformer, är målet med kooperativ inte att tjäna så mycket pengar som möjligt för en liten grupp ägare, utan att främja gemensamma värden och tillgodose medlemmarnas behov. Dessa behov kan vara tjänster och varor och därav kan kooperativet ses som en distributionskälla (Nilsson, 1999). När varor och tjänster skickas fram och tillbaka mellan medlem och kooperativ kan

beroendet av varandra öka vilket således leder till partiell integration. Partiell vertikal integration innebär att en medlems produktion, exempelvis spannmålet, är kopplat till en del av kooperativet, trots beroendet till varandra är ändå medlemmarna/lantbrukarna självständiga (Nilsson, 2011). Anledningen till att aktörer blir medlemmar i kooperativa organisationer, alltså partiellt integreras, är för att man anser att marknadsmekanismer inte fungerar för att uppnå sin måluppfyllelse. Genom Kooperation ökar samordningen mellan olika led i produktionen och/eller distributionssystemet kan bli bättre med en viss nivå av styrning. Bättre samordning kan leda till minskat spill, kvalitetsmässigt bättre användning av råvaror och innebär högre måluppfyllelse för en aktör/medlem. Genom ökad samordning reduceras transaktionskostnaderna för aktörer som blir medlemmar (Nilsson, 2003). Transaktionskostnader uppkommer då man ska finna någon att genomföra transaktionen med, då man förhandlar om vad transaktionen rör, samt att man ibland måste kontrollera sin motpart. Det är alltså kostnader som inte uttrycks i pengabelopp, men ändå påverkar transaktionen.

Inom kooperativa företagslösningar kan svårigheter med styrandet uppstå som är kopplade till storlek. Tidigare forskning visar att stora komplexa kooperativ har ett högre egenintresse än mindre kooperativa företag (Hogeland, 2006). Med egenintresse menas att kooperativet verkar för egen vinning. För det stora kooperativet är det lätt att lönsamhet och expansion blir viktigare än nyttan för medlemmar, vilket sänker medlemmarnas förtroende och ökar kooperativets egenintresse (ibid). I de mindre kooperativen är förtroendet högre eftersom medlemmarna lättare kan vara med och påverka styrandet och ledandet av organisationen (Nilsson och Björklund, 2003).

1.1.2 Lantmännen

Studien kommer att inrikta sig på Lantmännen som kooperativ, data kommer att samlas via intervjuer med tjänstemän från kooperativet samt intervjuer med aktiva medlemmar. Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som ägs av 18 000 svenska medlemmar och är ledande inom lantbrukssektorn (Lantmännen, 2023). Kooperativet har fyra olika företagsgrenar i koncernen: lantbruk, livsmedel, energi och maskin. Lantbruksdelen har sin bas i Stockholm men verkar i hela Östersjöområdet. Lantmännens syfte och vision för sina medlemmar är "att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital" (Lantmännen 2012, ss. 1). Idag omsätter Lantmännen cirka 50 miljarder kronor och har cirka 10 tusen anställda.

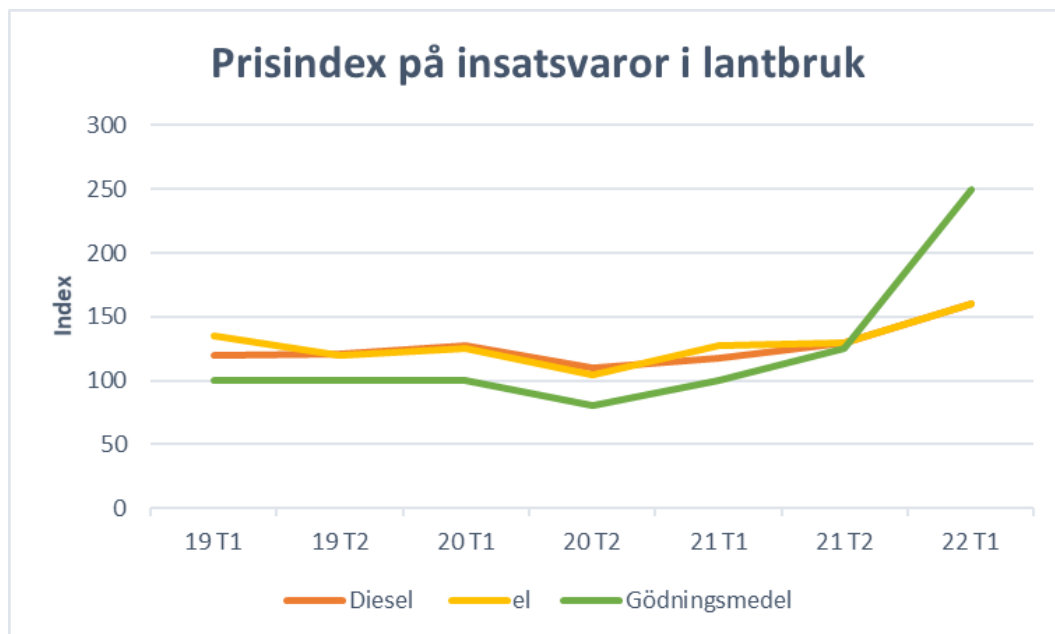
Förlagan till Lantmännen grundades 1895 i Skaraborg med syfte att kunna skapa bättre möjligheter för lantbrukarna till en bättre lönsamhet (Lantmännen, 2023). För att uppfylla syftet bestod föreningen av medlemmar som samverkade för att sänka

kostnader för insatsvaror i lantbruket men även utbyte av kunskaper sinsemellan. Efter detta i början av 1900-talet skapade Lantmännen regionala avdelningar i Sverige. Under 1900-talet växer Lantmännen sig större och kan tillhandahålla medlemmarna ännu bättre villkor för sin produktion som silostationer på strategiska platser och växtförädlingsprogram som ska kunna öka produktiviteten. Till en början var kooperativet på lokal nivå, sedan växte det till regional nivå och idag ett globalt företag. Lantmännen grundades med ett syfte, att sänka kostnader, och genom att gå ihop tillsammans ökas förhandlingsförmågan eftersom kraften ligger i mängden och inte i den enskilde individen (ibid).

1.2 Problem

Kooperativa företag skapades med syfte att samla lantbrukare och deras medel för att tillsammans skapa en starkare förhandlingsförmåga (Fulton och Hueth, 2009). Sedan tidigare studier finns det en allmän uppfattning att kooperativ som växer sig för stora tappar sin kontakt med medlemmarna. När kooperativet blir större och organisationen mer komplex finns risk att styrelsen för kooperativet sätter andra mål än vad som kan direkt kopplas till att ge medlemmarna positiva effekter på gårdsnivå. En annan faktor som lätt uppstår är att kooperativ som växer och blir större lätt kan skifta från medlemsorganisation till en affärsorienterad modell och detta har orsakat att lantbrukare ser sig själva som kund i stället för ägare vilket i sin tur orsakar problem (PwC, 2011). Eftersom kunderna då jagar bästa avräkningspris när de egentligen bör se sig som ägare som långsiktigt ser till finansiell avkastning (ibid).

Att komma från en pandemi till ett krig som sker i närområdet har gjort att priset för insatsvaror i jordbruket har ökat drastiskt. Historiskt har priset på kvävet varit ca 10 kr/kg och under perioden 2022 låg det på ca 30–35 kr/kg, vilket är en ökning med mer än 300% (Baffes och Chian Koh, 2023). Eftersom lantbrukare köper insatsmedel till nästa årsskörd, ökar risken drastiskt vid en sådan prisökning som varit eftersom framtida avräkningspriser inte är förutbestämda. För att stävja detta kan kooperativa företagslösningar vara ett sätt att minimera osäkerheten för lantbrukares lönsamhet samt ge större förhandlingskraft till lantbrukare (Hardman et al., 2002).



Figur 2. Prisindexgraf (Egen bearbetning av Remvig och Hansson, 2022)

Figur 2 är en sammanställning från SLU Foods rapport som visar att alla insatsvaror för att bedriva lantbruk har stigit (Remvig och Hansson, 2022). Den rapporten beskriver att växtodlingsgårdar som prissäkrar sin spannmål 2022 med utgångspunkt i priser som har varit 2021 och för att sedan inhandla insatsvaror första halvåret av 2022 kommer att se sin lönsamhet minska med ca 30 procent från tidigare år. Oberoende av om lönsamheten påverkas eller inte av de höjda priserna på insatsvarorna påverkar det mängden kapital som blir bundet i produktionen (Jonsson och Mattsson, 2011). Då ett högre kapital blir bundet krävs ett högre rörelsekapital (kortfristiga tillgångar - kortfristiga skulder) för att hålla driften likvid.

Eftersom marknaden har blivit mer osäker av denna prisförskjutning blir lantbrukskooperativ en viktigare faktor för att underlätta för lantbruksföretag. Problem som uppstår är att intressenterna lantbrukare i kooperativen har olika planeringshorisonter (Nilsson och Björklund, 2003). En lantbrukare har då oftast en kortare planeringshorisont än ledningen på kooperativet.

1.2.1 Tidigare studier

Det finns ett flertal tidigare studier rörande kooperativa organisationer som är kopplade till lantbrukssektorn. Många av dessa tidigare studier berör företagsstyrning, medlemsnytta, värdekedjor, riskhantering för lantbrukare och den främsta delen som studerats är ekonomiska effekter och inverkan på landsbygdsutveckling.

Bijman et al. (2012) skriver om hur lantbrukskooperativ ökar lantbrukares förhandlingsstyrka och låter dem dra fördel av stordriftsfördelar genom att de kan tjäna en större del av förädlingsvärdet i livsmedelskedjan. Förutom att upprätthålla livsmedelskvalitet och säkerhet, sänker de också marknadsrisker, transaktionskostnader och ger tillgång till resurser. Många kooperativ ökar sina marknadsföringsinsatser, produktinnovation och anpassning för att förbättra sin kund- och konsumentorientering.

I artikeln av Wollni och Zeller (2007) diskuteras potentialen som lantbrukskooperativ har för att förbättra lantbrukares försörjning. Författarna presenterar en översikt av jordbrukskooperativ och dess ekonomiska och sociala värden. Studien hävdar att kooperativ kan förbättra lantbrukares förhandlingsförmåga och få tillgång till insatsvaror. Detta betyder att transaktionskostnader kan sänkas med hjälp av kooperativ.

Studien om medlemmars deltagande i företagsstyrning skriven av Östberg och Nilsson (2009) påvisar att lantbrukare inte ser en positiv påverkan av kooperativ på lönsamheten på gårdsnivå.

Efter att en undersökning gjorts av tidigare ovan nämnda studier påträffades inget om huruvida kooperativa företag arbetar när priser för insatsvaror ökar och medför osäkerhet för lantbrukare. Detta ses som en informationslucka inom forskningen på området kooperativa lantbruksföretag. Det är även kallat 'gap spotting' och innebär att identifiera sådana kunskaps- eller informationsluckor inom forskningen. Genom granskning av tidigare studier och dess teorier kan utifrån det en frågeställning och syfte formuleras (Sandberg och Alvesson, 2011).

1.3 Syfte och frågeställningar

Insatsvaror ökar i pris och framtida spannmålspriser är osäkra, vilket resulterar i en osäker situation för lantbruksföretag. Studien ämnar undersöka huruvida Lantmännen som kooperativ kan hjälpa lantbrukare att hantera höga priser på insatsvaran gödning.

Frågeställningar:

- Hur hanterar Lantmännen prisökningar på insatsvaran gödning?
- Vad gör Lantmännen för att säkerställa lönsamhet för sina medlemmars gårdar?

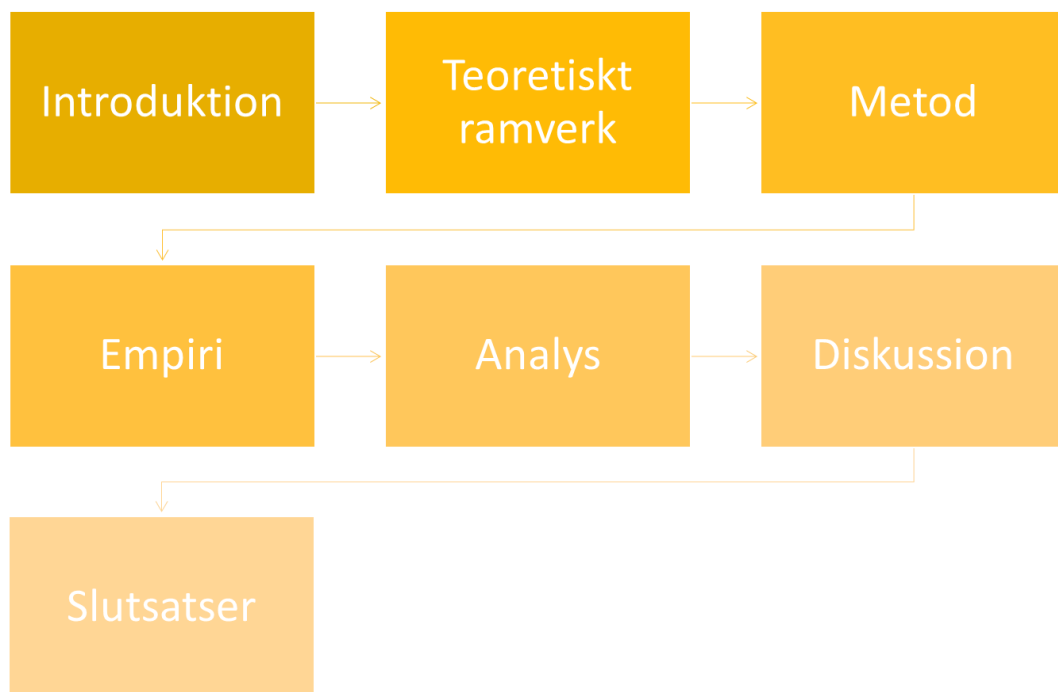
1.4 Avgränsningar

I studien berörs priser på insatsvaror och hur lönsamheten är hos lantbrukare, studien syftar dock inte att undersöka hur lönsamheten kan förändras eller hur lantbrukare ska agera eftersom studien ser på de effekter som uppstått. Studien ämnar undersöka huruvida Lantmännen som kooperativ kan hjälpa lantbrukare att hantera höga priser på insatsvaror och därav kommer ledningen av ett kooperativ samt medlemmarnas reflektion och verklighetsuppfattning vävas in i studien. Val av specifikt kooperativet Lantmännen grundar sig i att de är ett kooperativ med stor marknadskraft inom lantbrukssektorn samt att många svenska lantbrukare är medlemmar hos dem. Av insatsvaror där direkt koppling till växtodling finns, är det enbart gödningsmedel som studien fokuseras på då det har varit omdebatterat samt att det för närvarande är den största kostnaden för lantbrukare i relation till andra insatsvaror.

Den teoretiska avgränsningen görs för att studiens resultat som analyseras med hjälp av valda teorier ska vara relevant samt kopplingsbart till studiens syfte. Därav har teorier valts på sökorden; Cooperative, för att skapa förståelse för hur företagsformen är uppbyggd och dess syfte. Business to business valdes för att förklara relationen mellan kooperativet och lantbrukaren. Corporate governance, beskriver hur ett företag styrs och kontrolleras. Agentteorin visar och förklarar relationen mellan uppdragsgivare och uppdragstagare. Litteraturgenomgången gav författarna en djupare kunskap för vilka teorier som är vanligt förekommande inom kooperativ forskning samt att dessa, av många, ansågs mest lämpade för att uppnå studiens syfte.

1.5 Disposition

Studiens disposition utgår från en struktur som ses i Figur 3. I det första kapitlet, introduktion, behandlas bakgrund, problembakgrund, syfte, forskningsfrågor och avgränsningar. I det andra kapitlet behandlas teoretiskt ramverk där studiens samlade teorier beskrivs. I det tredje kapitlet fastslås de olika metodval som har gjorts för att uppnå studiens syfte. I det fjärde och femte kapitlet presenteras empirin och analysen, där det teoretiska ramverket används för att analysera empirin, i syfte att generera resultat. I diskussionskapitlet framförs hur denna studies resultat går att jämföra med tidigare studiers resultat. I det sista kapitlet, slutsatser, besvaras studiens frågeställningar.



Figur 3. Disposition

2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras alla de teorier som studien baseras på, efter presentation av teorierna ges en teoretisk syntes. Där presenteras de valda teorierna i en tabell med kort förklaring samt den teoretiska syntesen.

2.1 Agentteorin

Agentteorin grundar sig i sociala relationer där två aktörer är delaktiga i en transaktion av resurser, dessa aktörer kan delas upp med begreppen principal och agent (Braun och Gauston, 2003). Principalen (huvudman) är aktören som har resurser men inte det nödvändiga för att kunna utföra uppgiften. De behöver då en aktör, eller så kallad agent, för att kunna realisera uppgiften. I agentteorin finns det två problem som uppstår i relationen mellan principalen och agenten. Dessa problem kan delas upp i 'moral hazard' och 'adverse selection'. Moral hazard uppstår när en individ handlar riskfyllt på grund av att den inte påverkas av konsekvenserna. Till exempel, om ett kooperativ skulle ha en skadeförsäkring på skördeförlust så kommer lantbrukarna att odla mer riskfyllt för de vet att försäkringen kommer att täcka förlusterna. Adverse selection uppstår när en part har mer information än den andra i en transaktion. Detta leder ofta till att den part som besitter mindre information riskerar att välja ett alternativ som är sämre för den andre parten. Inom lantbruket kan detta vara att en säljare som har bättre förståelse av marknaden, dvs har mer information, tar en lägre risk i transaktionen än vad lantbrukaren gör som köper av säljaren (ibid).

Nilsson (2003) menar att agentteorin inom kooperativ forskning ofta beskriver företagsformen som ineffektiv. Det teorin hävdar är att medlemmarna eller ägarna inte har kapacitet att driva kooperativet själva utan att det krävs en förtroendevald vilket oftast i slutändan för styrandet från medlemmarna till det förtroendevalda vilket gör kooperativet som grundtanke svagare. Om ett kooperativ är för stort och komplext och ägarna inte kan styra det på egen hand, kommer ägandet och styrandet att bli åtskilda (Nilsson, 2003). Agentens (Styrelsen utsedda med arvode, VD och dennes personal som är utsedda med lön av ägarna) huvuduppgift är att handla i principalens (ägarnas/medlemmarnas) bästa intresse. Detta innebär att agenten behöver fatta många beslut i frågor som inte principalerna kommer att kunna vara

delaktiga i. Av detta uppstår problemet att principalerna inte kan påverka agenten från att handla i dennes eget intresse. En lösning på detta är att som principal ha något sorts belöningsystem för att uppmuntra agenten att handla i samma linje som principalens intressen. Även årsmötet fyller en viktig roll då det ger medlemmarna tillfälle att avgöra om styrelsen får ansvarsfrihet (ibid).

2.1.1 Agentproblem

Problemen som tas upp i detta avsnitt är problem som är intressanta för syftet med studien. I agentteorin förklaras hur problem uppstår i organisationen medan agentproblemen belyser de specifika problemen.

Agentproblemet är när det uppstår en konflikt mellan olika intressen och existerar inneboende inom alla relationer där en part förväntas agera i den andre partens bästa intresse (Eisenhardt, 1989). Inom kooperativa företagsformer hänvisas agentproblematiken ofta till intressemotsättning mellan företagets ledning (ledning avser styrelse, VD och dennes personal) och företagets medlemmar. Den som agerar agent i syfte att agera ombud till principalerna förväntas att fatta beslut som ska syfta till att maximera principalens nytta även om agenten eller ledningens eget intresse ligger i att maximera deras egen nytta, som exempelvis kan vara ökad lönsamhet eller expansion. Utan en relation mellan en principal och agent, skulle inte agentproblemen existera (ibid). I situationen där relationen existerar ska agenten utföra en uppgift angiven av principalen. När ett kooperativ blir stort ökar dess komplexitet och medlemmarna/ägarna kan uppleva svårigheter att styra det, därav anställs en ledning som ska agera agent för principalerna, medlemmarna (Nilsson, 2011). Agenter tillsätts oftast på grund av deras kunskap eller erfarenhet, det vill säga exempelvis en eller flera tidigare högt uppsatta chefer inom lantbrukssektorn kan tillsättas med syfte att bidra till att utveckla kooperativets lönsamhet och öka nyttan för medlemmarna. Detta innebär att agenten ges rätt att besluta över saker som direkt kan påverka principalens lönsamhet eller förmögenhet. Då ägandet och styrandet blir åtskilda kan problem uppstå då den tillsatta agenten ges möjlighet av sitt kunskapsövertag få fördelar på medlemmarnas bekostnad (ibid). Detta leder till informationsasymmetri och låter styrelsen till att fatta beslut utan att inkludera medlemmarna, som då i sin tur har en stor utmaning till att styra kooperativet. Informationsasymmetri innebär att en part har mer information än den andre parten vid ett avtal eller affär (ibid).

När styrandet och ägandet för ett kooperativ är åtskilda uppstår problem och de påverkar vanligtvis de större och mer komplexa kooperativa företagen (Nilsson, 2011). Dessa problem definieras som; gemensam egendomsproblemet, portföljproblemet, beslutsfattarproblemet, horisontproblemet, och kontrollproblemet (även

kallat uppföljningsproblemet). Gemensam egendomsproblemet belyser problematiken med att det egna kapitalet inom kooperativet är kollektivt ägt. Detta skapar problem såsom gratispassagerare som inte har några incitament att bidra, vilket leder till att medlemmar inte vill investera och kooperativet riskerar att bli underfinansierat. Portföljproblemet behandlar motsättningar när ett kollektivt ägt företag, kooperativ, gör investeringar eller fattar beslut som inte stämmer överens med allas preferenser. Beslutsfattarproblemet innebär att medlemmar uppvisar en likgiltighet inför beslut, eftersom de har svårt att följa upp vad som händer inom kooperativet. Detta leder till att ledningen blir oviss om huruvida beslut ska fattas och beslutsfattarproblemet uppstår (Nilsson, 2001).

Horisontproblemet uppstår när ett kooperativ växer med fler medlemmar och placeringshorisonten kan se olika ut för agenter och principaler (Nilsson och Björklund, 2003). En agents planeringshorisont löper tills dess att dennes tid för befattningen är över, vanligtvis bestäms denna period i år fram till pension eller annan anställning. För medlemmar, alltså principalerna, är andra faktorer påverkande för hur länge de är medlemmar till kooperativet, till exempel, ålder kan variera och därför också tiden kvar som medlem (ibid). Medlemmar kan då öka sitt incitament att ha en kortsiktig relation till kooperativet när de är medvetna om att deras medlemskap bara är för en kort tid framöver (Nilsson, 2011). Detta leder till att dessa olika förhållanden, alltså alla aktörers olika planeringshorisonter, leder till utmaningar för att fatta mest gynnsamma investeringsbeslut samt att det kan hämma ett kooperativs företagsmässiga utveckling (Nilsson och Björklund, 2003).

Horisontproblemet kan i vissa fall mildras. Dessa fall kan vara om medlemmar ser till långsiktiga investeringar i kooperativet, om de ser att deras lantbruksföretag marknadsmässiga värde höjs eller att det kan vara gynnsamt för nästkommande generations medlemmar. Värdet höjs på grund av de har stöttning av ett starkt lantbrukskooperativ, vars syfte är att verka för lantbrukarens bästa (Nilsson och Björklund, 2003).

I kooperativa företag kan medlemmar ha svårigheter att kontrollera och styra den sittande ledningen och ett kontrollproblem uppstår (Nilsson, 2011). I och med dessa svårigheter skapar det att ledningen slutar besvära sig angående sina medlemmars intressen och i vissa kooperativ är inte företaget beroende av sina medlemmar ur ett finansiellt perspektiv, vilket ökar ledningens frihet att göra som de själva anser är bäst. I ett lantbrukskooperativ skiljer sig dessa förhållanden något, dessa kooperativ är oftast beroende av sina medlemmar i form av leverantör av spannmål, då kan inte ledningen vara likgiltig (ibid).

I ett kooperativ äger medlemmarna det kollektiva kapitalet (Nilsson och Björklund, 2003). När det kollektiva kapitalet blir stort ökar risken att medlemmar tappar sitt intresse samt vill kontrollera styrningen, då tar oftast ledningen som är anställd över styrandet. När medlemmarna tappar kontrollen kommer ledningen ta över och risken att de agerar efter sitt eget intresse ökar. Dessa egenintressen som ledningen har och då agerar utefter, sker oavsett om det är för medlemmarnas bästa eller ej (ibid). De egenintressen som kooperativet till exempel kan agera på är expansion, öka lönsamhet, vertikal integration, mm. Condon och Vitaliano (1983) styrker detta och förklarar att kooperativets ledning eventuellt kan eftersträva mål som då ligger i ledningens eget intresse, till exempel maximering och expansion.

Något som kan ses som en påföljd av kontrollproblemet, även kallat uppföljningsproblemet, är residualförlust. När agenten besitter äganderätten till beslut, ökar risken för att han fattar beslut som inte är till fördel för principalens bästa intresse (Nilsson och Björklund, 2003). Residualen, alltså vinsten som kommer från företaget, ägs av principalen. Men när agenten besitter rollen som beslutfattare kan denne se till att residualen ökar eller minskar (ibid). När principalen inte förmår att kontrollera agenten måste de inse existensen av en eventuell residualförlust och sänkt välfärd för principalen.

2.2 Business to business (B2B)

Konceptet business to business, vilket hädanefter kommer att benämnas B2B, handlar om hur relationer mellan företag som byter resurser mellan varandra ser ut (Friman et al, 2002). Denna relation kan vara både ett monetärt utbyte av tillgångar men även av rådgivning eller stöd. En viktig skillnad mellan B2B-försäljning och försäljning till konsumenter (B2C) är att B2B-försäljning ofta innebär större transaktioner med högre värde samt att försäljningscyklerna kan vara längre (Ben-Meir, 2020). B2B-köpare tar vanligtvis mer tid på sig att fatta beslut och behöver ofta göra en noggrann utvärdering av produkter och tjänster innan de tar ett köpbeslut.

B2B inom lantbrukssektorn handlar om hur lantbruk och lantbrukskooperativa företagsrelationer ser ut eller hur lantbrukskooperativ och andra företag inom samma värdekedja har för relationer. I relationerna mellan kooperativ och lantbrukarna är det ofta viktigt att det är mer än enbart högre vinster utan även stöd och rådgivning som är viktiga. Friman et al (2002) menar att oftast kan denna del av företagsrelationerna vara viktigare, företag kan genom att visa stöd dra fördelar som högre tillit och respekt, vilket stärker relationerna mellan parterna.

I slutändan handlar B2B-försäljning om att bygga och underhålla starka affärsrelationer mellan företag. Detta kan vara en långsiktig och lönsam affärsmodell för många företag, särskilt om de har en specialiserad eller unik produkt eller tjänst som är svår att hitta någon annanstans (Friman et al, 2002).

2.3 Corporate governance

Begreppet "corporate governance" kan översättas till företagsstyrning eller bolagsstyrning på svenska och beskriver relationen mellan ägare och ledare i organisationen (Bijman, 2009). Det är en samling av regler och riktlinjer som används för att leda eller styra en organisation. Det är en viktig del att säkerställa att en organisation agerar på ett ansvarsfullt och transparent sätt. Även att dess beslut tas hänsyn till intressena för ägare, anställda, kunder och sina medlemmars intressen. För att åstadkomma ett effektivt styrande och därmed ett väl fungerande kooperativ måste medlemmar och ledning vara en enad grupp, vilket innebär att förtroende och tillit måste existera sinsemellan dem.

Corporate governance kopplas till hur agentproblemen kan lösas (Ibid). En bredare förklaring på hur corporate governance kan lösa agentproblem är att den fokuserar på relationer i termer av ansvar och auktoritet mellan intressenter i det kooperativa företaget. Corporate governance gäller då i vilken utsträckning de olika intressenterna, lantbrukare och ledning och deras organ har för beslutsrätt i företaget. Av intressenterna är det särskilt viktigt i vilken omfattning ledningen har beslutsrätt och hur transparenta de är med den.

Mer ingående radar Bijman (2009, ss. 5) upp ett antal punkter för lösa agentproblem som innefattar en kombination av disciplinära åtgärder inom corporate governance. Dessa disciplinpunkter nedan är direktöversatta från sitt originalspråk, engelska.

1. Val av en styrelse som företräder ägarnas intressen, för vilken VD är ansvarig.
2. Övervaka hur det kooperativa företaget konkurrerar på marknaden.
3. Hot om övertagande av kooperativet om det inte presterar som planerat.
4. Att ägarna aktivt och kontinuerligt övervakar kooperativet.
5. Anpassning av ledningens intressen med investerarna genom ersättning.
6. Stadgar och codes of conduct.

2.4 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsteori beskriver kostnaderna för att genomföra en ekonomisk transaktion, till exempel arbetet och tiden som tillkommer för att hitta och komma i kontakt med potentiella handelspartner, förhandla om detaljerna i en affär och upprätthålla villkoren för affären (Cook, 1999). Enligt transaktionskostnadsteorin är det ibland mer effektivt för företag att internalisera vissa uppgifter snarare än att engagera sig i marknadstransaktioner på grund av dessa transaktionskostnader. Enligt teorin bestämmer företag om de ska byta varor och tjänster internt eller via marknaden baserat på vilket alternativ som kommer att ha lägst transaktionskostnader. Ett företag kan besluta att internalisera produktionen av en specifik produkt eller tjänst om kostnaderna för att förhandla, övervaka och upprätthålla kontrakt med externa leverantörer är betydande (ibid). Idén har använts för att studera ett antal ekonomiska frågor, inklusive företags gränser, kontraktsdesign och hur företag beter sig i nätverksbaserade branscher. Det är fortfarande en avgörande grund för att förstå företagsekonomi och hur ekonomisk verksamhet är uppbyggd (ibid).

En parallell förklaring för hur transaktionskostnader fungerar i ett kooperativ är hur livsmedel inhandlas idag och historiskt. Historiskt har livsmedel inhandlats genom att flera olika marknader specialiserar sig på sin sak, där ett marknadsstånd säljer kött detaljer, ett stånd säljer mejeriprodukter och ett annat säljer grönsaker. För att kunna inhandla livsmedel för en hel middag kommer flera transaktioner att genomföras vilket innebär att var och en av dessa transaktioner medför en transaktionskostnad. I en modern livsmedelsbutik kan alla dessa köp ske på samma plats och på så sätt sänka transaktionskostnaderna, samma sak sker i ett kooperativ.

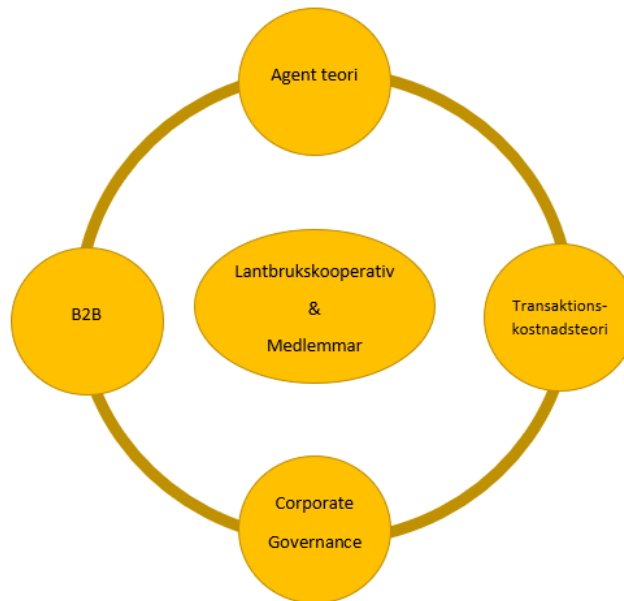
2.5 Teoretisk syntes

Studiens syfte med dessa teorier och begrepp inom det teoretiska ramverket är att få ett helhetsgrepp om hur problemet kan tolkas och för att uppnå studiens syfte. Teorierna tillsammans ska då förklara hur Lantmännen som kooperativ kan hjälpa lantbrukare att hantera höga priser på insatsvaran gödning. Tabell 1 är strukturerad för att på ett övergripligt sätt visa på varför de olika teorierna eller begreppen är inkluderade i denna studie.

Tabell 1. Teoretisk syntes

Författare	Teori/ Modell	Relevans i studien/Teoretisk syntes
Braun och Gauston (2003) Nilsson (2003)	Agentteorin	Agentteorin uppkom från problembakgrunden av denna studie, där teorin visar på att det finns aktörer som har olika agendor i ett kooperativ.
Friman et al (2002) Ben-Meir (2020)	Business to business (B2B)	B2B förklarar företagsrelationen mellan lantbrukare och det kooperativa företaget.
Bijman (2009)	Corporate governance	Teorin Corporate governance ger förståelse för hur ledningen i ett kooperativ styr den kooperativa organisationen.
Cook (1999)	Transaktionskostnadsteori	Transaktionskostnadsteorin visar hur lantbruk blir mer lönsamt med färre transaktionskostnader genom kooperativ.

Efter inhämtning av empiriskt material från Lantmännen och lantbrukare, analyserades materialet genom att applicera de ovan valda teorierna. Samtliga av de valda teorierna har använts i analysen och kompletterar varandra, samtidigt som de är vanligt förekommande inom tidigare kooperativ forskning. Figur 4 redovisar teorierna som legat till grund för analysen.



Figur 4. Valda teorier för analys av empiriskt material

Mer övergripande finns det två agerande roller inom ett kooperativ, vare sig det är kopplat till lantbruk eller ej, dessa är principalerna som är medlemmarna och agenterna som är ledningen. I rollerna sker ofta transaktioner mellan parterna och där det kan uppstå problematik, så kallade agentproblem med uppkomst från agentteorin (Nilsson, 2003).

B2B-teorin tillämpas för att förstå relationen och tilliten mellan det kooperativa företaget och dess medlemmar i transaktioner som sker sinsemellan dessa. När osäker marknad råder är det för medlemmarna viktigt att det existerar stöttning från kooperativet (Friman et al, 2002). För att undersöka huruvida agenterna ska agera i principalens bästa intresse används också corporate governance som underlag för att analysera det empiriska materialet, där transparens är viktigt för att öka tilliten i ledningens rätt till beslutsfattandet (Bijman, 2009). Transaktionskostnadsteorin avser att visa på kostnaderna som uppstår när två parter genomför ett utbyte av produkter eller tjänster (Cook, 1999). Inom lantbrukskooperativ genomförs sådana transaktioner mellan medlemmen och kooperativet och är oftast i ett leverantör- och köpare perspektiv.

3. Metod

Det här kapitlet går igenom studiens metod, det vill säga tillvägagångssättet som studien haft, detta presenteras med syfte att skapa förståelse hos läsaren hur författarna arbetat genom processen. Nedan presenteras forskningsmetod, litteraturgenomgång, hur datainsamling skett, dataanalys, kvalitetsmått som studiens äkthet och etiska aspekter och till sist kritisk reflektion över vald metod.

3.1 Forskningsmetod

Studien har utgått från en kvalitativ forskningsdesign med en induktiv ansats (Bryman och Bell, 2013). Den kvalitativa metoden är en utbredd forskningsmetod för forskning inom företagsekonomiska studier. En kvalitativ forskningsmetod är när studien lägger tyngd på ord istället för siffror där en stor del handlar om hur författaren tolkar dessa ord. Empiri samlas in via intervjuer då det underlättar för genomförandet av analys kopplat till individers olika sociala verklighetsuppfattningar (Robson, 2002). En induktiv ansats innebär att hitta mönster från det insamlade materialet och skapa teori utifrån det (Bryman och Bell, 2013). Den kvalitativa forskningsmetoden med induktiv ansats är väl tillämpbar på denna studie då det insamlade materialet analyseras och kopplas ihop till studiens tillhörande teorier för att skapa djup förståelse om respondenternas verklighetsuppfattningar, perspektiv eller motiv. I det här fallet är det bra att genomföra djupgående intervjuer med kooperativa ledare och medlemmar, eller att observera och analysera kooperativens praxis och policy på olika platser.

Studien har applicerat det ontologiska perspektivet för att generera förståelse och kunskap om existensen av olika fenomen (Bryman och Bell, 2013). Det ontologiska perspektivet är baserat på synsättet konstruktionism, det innebär att verkligheten som människor uppfattar är en social konstruktion som byggs av interaktion mellan varandra och att detta fenomen bidrar till kunskapsbyggande. Interaktionen och kunskapsbyggandet är ett socialt fenomen som ständigt förändras och utvecklas (ibid). Denna studie är av föränderlig karaktär och därför ansågs det konstruktionistiska perspektivet vara anpassbart till forskningsmetoden när ny kunskap om sociala fenomen ska genereras. Denna forskningsmetod syftar till att skapa ny kunskap och att resultatet för studien grundar sig i respondenternas

verklighetsuppfattning, vilket innebär överförbarheten till andra kontexter sannolikt inte är möjligt (Bryman och Bell, 2013).

3.2 Litteraturgenomgång

För att öka läsarens såväl som författarnas förståelse för ämnet i uppsatsen gjordes en litteraturgenomgång. Syftet när en litteraturgenomgång skapas är att redovisa befintliga kunskaper och teorier inom det studerade området (Bryman och Bell, 2013). Det finns två etablerade tillvägagångssätt när en litteraturgenomgång genomförs: narrativ eller systematisk. En narrativ genomgång ger en mer extensiv förståelse och tolkande beskrivning av litteraturen om ett specifikt ämne än en systematisk litteraturöversikt, som använder en kritisk och systematisk teknik för att identifiera relevant litteratur (Bryman och Bell, 2013; Snyder, 2019). En narrativ litteraturgenomgång är vanligtvis inte fast utan är föränderlig och dynamisk, den tillåter författarna att ändra riktning under studiens gång. Denna studie syftar att utgå från en tolkande föreställningsram vilket gör det möjligt att utveckla förståelsen ytterligare. Den systematiska litteraturgenomgången är mer precis och strukturerad vilket medför att genomgången blir mer fokuserad samt att studien blir mer avgränsad (Bryman och Bell, 2013). Under studiens gång har litteratursökning genomförts, som baserats på studiens syfte, frågeställningar samt problem och därav ökade behovet av en flexibel litteraturgenomgång. Denna studie har därför applicerat det narrativa förhållningssättet i litteraturgenomgången.

När litteraturgenomgången genomfördes uppkom mycket information som användes som bakgrundsinformation för studien samt att genomgången också bidrog till gap-spotting och framställning av syfte samt frågeställning. Till denna studie användes litteratur som inhämtats från internet via sökverktygen: Google Scholar, Primo samt Epsilon. Litteraturen har främst bestått av artiklar, tidskrifter, rapporter samt böcker, där sökord var Cooperative, valdes för att skapa förståelse för företagsformens uppbyggnad samt dess syfte, Corporate Governance, så kallat företagsstyrning, beskriver hur företag styrs och kontrolleras, Agency theory, påvisar relationen mellan uppdragsgivare och uppdragstagare. Farmers cooperative, skapa förståelse för lantbrukskooperativa företagsstruktur och hur de styrs. Transaction cost theory, handlar om kostnader som tillkommer vid en transaktion. De elektroniska artiklar, tidskrifter och rapporter som hittades gav möjlighet till att finna ytterligare information inom ämnet vilket stärkte bakgrund och teoretiskt ramverk. Problem som uppstår vid denna litteraturgenomgång att källorna sällan har ett perspektiv ur ett svenskt perspektiv inom både lantbruk och kooperativ.

3.3 Datainsamling

Primärdata kommer att baseras på intervjuer med representanter från Lantmännen och lantbrukare som är medlemmar i kooperativet Lantmännen. En multipel fallstudie är en fördjupad undersökning av ett antal avgränsade personer eller grupper med målet att generalisera resultat för att främja en teoretisk förståelse av dessa personer eller organisationer. Den multipla fallstudien ger en djupare förståelse då materialinsamlingen blir mer omfattande, det bidrar till att finna olikheter och likheter mellan fenomen. En enkel fallstudie studerar enstaka fall och konstruktioner (Stake, 2013). Studien ämnar kombinera de olika erfarenheter och uppfattningar som respondenterna har för att svara nyanserat på forskningsfrågorna och generera en djupare förståelse, därför valdes att en multipel fallstudie skulle genomföras. Sekundärdata har inhämtats i form av prisstatistik från SLU och Jordbruksverket och påvisar den utveckling som skett inom det svenska lantbruket.

Den semistrukturerade intervjun bör utformas för att ge bönderna och rådgivarna utrymme att uttrycka vad som är viktigt för dem i fält (Stake, 2013). För att identifiera de mest kvalificerade respondenterna som kan bidra till studien kommer ett icke-sannolikhetsurval att användas. Att använda slumpmässigt urval skulle öka risken att de insamlade uppgifterna inte skulle vara användbara eftersom författarna i förväg inte har insikt gällande respondenterna (ibid).

3.3.1 Semistrukturerad intervju

En semistrukturerad intervjuform (se bilaga 1 samt 2) innebär bestämda frågor där svaren från respondenten kan skapa följdfrågor och tillåter viss del av avvikelser från intervjuformen. Intervjuformen ger möjlighet till fylligare svar från respondenten där struktur fortfarande kan upprätthållas. Det finns ingen förutbestämd struktur för hur intervjun ska genomföras, vilket leder till ökad chans till djupare förståelse. En fördel med den semistrukturerade intervjuen är att författarna ges möjlighet till att styra och bibehålla fokus i intervjuprocessen för att ge betydelsefulla svar för sin forskning.

Intervjuerna utfördes dels genom fysiska möten, dels via videolänk. Inför intervjuerna skickades underlag ut till respondenterna såsom frågor och bakgrund till studien. Det gjordes för att låta respondenterna få god tid på sig att fundera på sina svar men också för att få dem in i tankeprocessen.

3.3.2 Val av respondenter

Det insamlade datamaterialet kommer från respondenter som är tjänstemän och som är medlemmar i kooperativet Lantmännen. Tjänstemännen från Lantmännen har positioner som chefer inom försäljning för Lantmännen. Medlemmarna inom

Lantmännen har främst växtodling som inkomstkälla. Författarna valde att använda sig av icke-sannolikhetsurval. Denna urvalsmetod innebär att respondenterna inte slumpmässigt valdes utan att författarna har valt respondenter som passar in på studiens syfte och avgränsningar (Bryman och Bell, 2013). Detta innebär att vissa individer i en population har ökad möjlighet att bli intervjuade. Utifrån det använde sig författarna av typen bekvämlighetsurval där det valdes respondenter som är lätta att få tillgänglighet till och där tidigare kontakt redan funnits. Av kriterierna inom icke-sannolikhetsurval krävs det att de är medlemmar eller jobbar inom kooperativet Lantmännen och har växtodling som inkomst eller specialområde på Lantmännen.

3.4 Dataanalys

Studien utgår från en innehållsanalys vid behandlingen av data (Bryman och Bell, 2013). Det insamlade datamaterialet kommer att bestå av semistrukturerade intervjuer vilket gör att författarna kommer behöva hantera en stor mängd rådata. För att hantera denna data är metoden innehållsanalys väl anpassningsbar. Först går författarna noga genom det insamlade materialet för att ha en bra övergripande förståelse om materialet (Graneheim och Lundman, 2004). Sedan delades materialet in i olika delar som ansågs vara meningsfulla för studiens syfte. Efter att ta ut de meningsfulla delarna från texten skapas en sammanställning av helheten av intervjun med dessa delar för att få ut kärnan av det respondenterna har förmedlat. Av detta sätts de olika kärnmeningarna in i olika teman som kommer att användas i analysarbetet. Bryman och Bell (2013) menar att innehållsanalys är ett bra sätt för att kunna strukturera data på ett systematiskt sätt.

3.5 Äkthet och trovärdighet

Den kvalitativa forskningen innehar två kvalitetskriterier som är grundläggande, de är äkthet och trovärdighet. Dessa kvalitetskriterier innebär att information inom studiens process redovisas på ett kvalitativt sätt. Äktheten inom den kvalitativa forskningen ska bidra till sanningsenlighet (Bryman och Bell, 2013). I denna studie genomfördes en respondentvalidering. Det betyder att författaren av forskningen redovisar studiens resultat till respondenterna för att säkerställa att den mottagna informationen är uppfattad samt tolkad på ett sanningsenligt och korrekt sätt (Bryman och Bell, 2013). Alla deltagare som bidragit med empiriskt material till studien har, efter intervju samt transkribering av denna, återfått ett sammanställt dokument med den information de gav ut. Detta är för att säkerställa kvaliteten samt att ge respondenterna en möjlighet till att uppmärksamma feltolkningar eller

återkalla känslig information. Feltolkad information åtgärdades och känslig information har utelämnats från studien i respekt för respondenten.

Trovärdighet i den kvalitativa forskningen behandlar fyra underkategorier: tillförlitlighet, överförbarhet, konfirmering och pålitlighet. Tillförlitligheten ämnar säkerställa att informationen uppfattats korrekt (Bryman och Bell, 2013). Genom respondentvalideringen har författarna visat på tillförlitlighet genom att återkoppla och revidera informationen så den uppnår trovärdighet. Dessutom har handledare och opponenter bidragit till ökad tillförlitlighet. För att mäta hur väl denna studies slutsatser går att tillämpa i en annan kontext mäts överförbarhet (ibid). Därav blir en kontextuell insikt viktig för att avgöra huruvida slutsatserna går att applicera i en liknande kontext. Ytterligare ska författarna avstå från att avsiktligt påverka resultatet och försöka vara opartiska vid insamling samt sammanställning av data för att öka graden av konfirmering. För att uppnå pålitlighet är det väsentligt att författarna redovisar alla olika steg i processen för forskningen (Bryman och Bell, 2013). Utöver detta metodkapitel där processerna redovisas har studien även genomgått av opponenter samt handledare där förbättringsåtgärder har framförts och åtgärdats.

3.6 Etiska aspekter

I en studie som tillämpar den kvalitativa forskningsmetodiken är det betydelsefullt att författarna respekterar vikten av de etiska aspekterna (Bryman och Bell, 2013). Då det gäller intervjuerna har författarna, i god tid innan intervjun, hört av sig till tilltänkta respondenter, där förfrågan om intervju samt vad intervjun ämnar bidra till presenterades. Detta bidrog till att respondenterna fick tid till att välja själva om de vill medverka eller ej.

Dessutom har det insamlade materialet skyddats från obehöriga tills en validering av respondenterna har genomförts och de resultaten har godkänts. På detta sätt minskar risken för felaktiga tolkningar och respondenternas sekretess beaktas genom att känslig information har tagits bort. Validering av data innebär att författarna går igenom den insamlade data, sammanställer all information och sedan låter respondenterna validera att den sammanställda data är sanningsenlig och korrekt tolkad (Bryman och Bell, 2013).

3.7 Kritisk reflektion

Genom att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod finns flera kritiska delar som måste tas i beaktande (Bryman och Bell, 2013). Den första av dessa är att en kvalitativ studie inte har som mål att vara generaliserbar, utan att det måste ses ur en viss kontext. Detta gör att ens studie inte kommer kunna ses som en allmän giltighet utan något som sker under dessa förhållanden. I forskningen finns det även risk att författarna i högre grad har egna åsikter då de bestämmer i hög grad vad av empirin som ska uppmärksammas och sätter avgränsningarna. Detta medför en risk att författarnas egna åsikter påverkar empiri som insamlas och därmed leder till ett resultat som andra forskare inte skulle komma fram till. I denna studie finns dessa risker då respondenterna är valda genom ett icke sannolikhetsurval och även styr hur studien ska avgränsas. En annan del som bör ses som kritisk är hur validiteten kontrolleras. Validitet förklarar till vilken nivå av relevans som ens insamlade data besvarar ens frågeställningar. I denna studie blir det då viktigt att på ett tydligt sätt visa på en röd tråd hur den insamlade data med det teoretiska ramverket visar på relevans mot studiens frågeställning.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras den insamlade empirin från intervjuerna. I 4.1 presenteras intervjuerna av tjänstemännen från Lantmännen. I 4.2 presenteras intervjuerna från lantbrukarna som är medlemmar i Lantmännen.

4.1 Genomgång av empirin från Lantmännen

Tjänstemännen som deltog i studien är anonymiserade. De båda tjänstemännen har expertis inom området för studien och de kommer att framöver tituleras som tjänsteman 1 respektive 2, för att behålla sin anonymitet. Nedan följer en tabell med kort beskrivning om dessa respondenter.

Tabell 2. bakgrund om tjänstemän

Anonymitetskod	Områdesexpertis	Antal år inom Lantmännen	Man/Kvinna
Tjänsteman 1	Spannmål	14	Man
Tjänsteman 2	Växtnäring	16	Man

Bilaga 1 redovisar det underlag som användes under intervjun med tjänstemännen från Lantmännen. Intervjun hölls med båda tjänstemännens deltagande och därav har tjänsteman 1 besvarat de frågor som är kopplade direkt till spannmål och där tjänsteman 2 besvarat frågor kopplade till gödning. Detta i syfte att skapa en större förståelse samt för att låta båda tjänstemännen besvara frågor inom sitt expertisområde och samtidigt bibehålla ett flöde i intervjun.

4.1.1 Tjänsteman med expertis inom spannmål

Tjänsteman 1 började intervjun med att beskriva förhållandet mellan spannmål och handelsgödning och hur likheter och skillnader ser ut. Spannmålsmarknaden påverkar gödselmarknaden och vice versa, det vill säga: ses en prisökning på spannmål, kommer priset för gödning också att få en ökning. Genom en ökning på

spannmålspriset kommer kalkylen att förbättras vilket medför en högre efterfrågan på gödning, en hög efterfrågan påverkar i sin tur priset på gödningen. Spannmålsmarknaden är en global marknad där det finns en ständig efterfrågan. Gödselmarknaden är också global men där är efterfrågan mer cyklisk, tjänsteman 1 menar att efterfrågan är störst på hösten då många lantbrukare fått upp likviditeten efter sin sålda skörd och därefter sjunker efterfrågan under året.

I frågan om Lantmännen som kooperativ kan göra något för att mildra effekterna av höga priser på gödning menar tjänsteman 1 att de inte kan sätta ett pristak. Han menar att Lantmännen inte kan jämna ut de priser som sätts av marknaden utan att fokus istället läggs på att få tag på den gödning som finns att tillgå. Arbeta med kalkyler menar tjänsteman 1 är viktigt för att odlingsstrategin för lantbrukare ska vara anpassad till priserna. De kalkyler som visades för lantbrukarna under hösten 2022 visade sig ha hög lönsamhet trots höga gödningspriser då eftersom spannmålspriset följde gödningspriserna och kunde täcka den stora kostnaden. Under hösten 2022 skickade Lantmännen ut ett nyhetsbrev där de rekommenderade bönder att köpa gödning innan vintern för att kunna säkra sitt parti. Detta gjordes i samband med invasionen av Ukraina, där Lantmännen då trodde att 80% av gödnings behovet inte skulle kunna täckas efter hösten. Många lantbrukare följde rekommendationen om att köpa eftersom lönsamhetskalkylen (såg ut och) var god, för tillfället. De lantbrukare som köpte in sitt parti gödning under hösten och sålt av sin spannmål efter vintern och under våren 2023 har dock inte fått samma goda lönsamhetskalkyl. Priserna för spannmål har sjunkit under våren och de som köpte gödning tidigt och säljer spannmål sent har därför hamnat i en svår lönsamhetssituation. Informationsspridningen där Lantmännen trodde att 80% av gödningsbehovet inte skulle kunna täckas har visat sig under våren inte stämma med det verkliga utfallet. Detta verkliga utfall har sedan visat sig påverkat flertalet lantbrukares lönsamhet.

4.1.2 Tjänsteman med expertis inom gödning

Tjänsteman 2 talar om det som nämnts ovan; effekterna på lantbrukare efter höga gödningspriser. Han säger att det nästintill alltid varit mest gynnsamt att köpa tidigt för att det kan tillfredsställa bäst priser då och normalt sett sjunker priserna på gödningen vid det tillfället. Tjänsteman 2 menar att det höga priset hösten 2022 var på grund av krig, en oro för den stora energiförsörjningen i Europa och höga gaspriser. Gasen krävs i framställning av gödning och av dessa anledningar sågs en extrem ökning i pris. Han menar precis som tjänsteman 1 att lönsamheten under hösten var relativt bra och att lönsamheten i kalkylen fortsatt hade sett bra ut om lantbrukare hade säkrat priset för sin spannmål. Tjänsteman 2 säger att Lantmännens rådgivare gick ut med information om att lantbrukare borde säkra sina priser. Trots denna kunskapsdelning från kooperativet om hur lantbrukare bör agera

i dessa tider var det få lantbrukare som följde rådet. De lantbrukare som inte följde rådet från rådgivarna är de som idag sitter i kläm, menar tjänsteman 2. Vidare är det väldigt viktigt att svenska lantbrukare lär sig att säkra sin lönsamhet och sprida risken, se till kalkylen och inte tro att en kan köpa billigt och sälja när det är som dyrast. En fördelning på risk och säkra priser tror tjänsteman 2 kommer förbättra lantbrukares lönsamhet. Ytterligare menar tjänsteman 2 att Lantmännen kan underlätta för lantbrukare via rådgivning. Genom att optimera lantbrukares användning av gödning kan de tillsammans minska användningen av gödning och sänka kostnaderna. Genom optimering kan lönsamheten förbättras samt minska miljöpåverkan.

Lantmännen fattar beslut om inköp när de upplever en starkt ökad efterfråga och de köper in all gödning de kan när priserna börjar stiga, enbart för att kunna erhålla bättre priser till kunder och andra konkurrenter. Lantmännens inköpsansvariga har begränsningar vad gäller mandat för hur mycket gödning de kan köpa in på grund av risken att vara tvungen att lagerhålla osålda varor. Terminalerna som Lantmännen tar in sin gödning via är det som begränsar den volym som är möjlig att importera till Sverige. När beställning görs kommer ofta gödningen inom en månad. Det är av den anledningen det inte går att prissäkra gödning på samma sätt som spannmål kan prissäkras, där spannmål kan prissäkras högst tre år framåt. Lantmännen sätter sitt pris på gödningen utefter marknadsläget och kostnaden för inköpet. Tjänsteman 2 förklarar att Lantmännen köper in mycket stor volym från tillverkarna vilket kan ge lägre inköpspris och lägre pris till slutkund. Det är på detta sätt som Lantmännen kan prissäkra sin vara. Det priset som ges till kund kommer inte att förändras efter att varan är inköpt av Lantmännen, oavsett om priset sjunker eller stiger kommer priset för det inköpta partiet kvarstå tills partiet är slut. Priset innan säljstart sätts efter den europeiska marknaden.

Lantmännen kan, till skillnad från mindre aktörer, erbjuda bättre inköpspriser och som då är lägre än vad den enskilde lantbrukaren kunnat förhandla fram själv. Genom att köpa in stora kvantiteter är Lantmännens förhandlingsförmåga väldigt stark, vilket genererar bättre slutpriser till medlemmarna. Tjänsteman 2 hävdar att det är en absolut fördel att vara en stor aktör och gentemot leverantörer är Lantmännen en viktig kund. Lantmännen köper 50% av sin gödning från en tillverkare och resterande från andra, detta för att skapa konkurrens. Tjänsteman 2 menar att genom konkurrensskapande mellan leverantörer sprider Lantmännen risken för att utsättas för leverantörsoligopol. I och med invasionen av Ukraina togs den ryska gödningen bort från Lantmännens portfölj, vilket ses som en nackdel då den geografiska placeringen gällande leveranser till Sverige från Ryssland var billigare.

Tjänsteman 2 beskriver vikten av att planera sitt arbete, säkra priser och optimera användningen av gödning. Priserna på gödning är sammankopplade till bland annat spannmålet men även energikostnaden, gasen, då den används i framställningen av gödning. Europa är i en svår situation med energipriser då 40% av behovet försvunnit i och med invasionen av Ukraina. Sedan påverkar konjunkturen spannmålspriset vilket i sin tur sänker eller ökar kostnaden på gödningen, då kopplat till utbud och efterfrågan. I frågan om framtidsutsikter för priser på gödning tror tjänsteman 2 att de kommer gå tillbaka till ett normalläge men att konjunkturen och spannmålspriserna kommer att vara pressade till vintern 2023. Vad det gäller hur kooperativet agerat under denna tid med extrema gödningspriser svarar tjänsteman 2 att de är ett kooperativ som ska värna om sina medlemmar men att de måste jobba med marknadsmässiga villkor för att fortsätta finnas. Väljer lantbrukare att handla via Lantmännen måste det tyda på att de har bra priser och villkor menar tjänsteman 2, snarare än att de inte har några andra alternativ.

4.2 Genomgång av empirin från lantbrukare

Lantbrukarna som deltog i studien är anonymiserade. För att på ett enkelt sätt kunna skilja dessa åt har varje respondent fått varsin anonymitetskod. I tabell 3 så presenteras anonymitetskoden och en kort beskrivning om lantbrukarna. Samtliga lantbrukare bedriver konventionell växtodling och är i åldersspannet 45 till 65 år gamla. Fortsatt i studien kommer lantbrukarna att benämnas som lantbrukare 1,2 eller 3.

Tabell 3. Bakgrund om lantbrukarna

Anonymitetskod	Brukad areal	Ny eller gammal medlem	Man/Kvinna
Lantbrukare 1	400–500 Ha	Gammal medlem	Man
Lantbrukare 2	300–400 Ha	Gammal medlem	Man
Lantbrukare 3	250–350 Ha	Ny medlem	Man

4.2.1 Första delen av intervjun med lantbrukarna – Översiktliga frågor

Bilaga 2 visar på vilka frågor som var till grund i intervjun. De första fyra frågorna är för att få en bättre förståelse generellt om vad lantbrukarna har för relation till Lantmännen samt hur de volatila gödnings- och spannmålspriserna har påverkat

deras produktion. Både lantbrukare 1 och 2 har varit med i Lantmännen under längre tid, när det fortfarande var regionsbaserat. Lantbrukare 3 tog över från sin far 2016 och har varit medlem sedan dess. De tre lantbrukarna beskriver alla olika fördelar med att vara medlem i Lantmännen. Lantbrukare 1 tror att en trogen medlem ökar incitamentet från Lantmännen att ge lantbrukarna fördelar som att få förtur på olika affärer. Lantbrukare 2 beskriver att insatsemissioner¹ och återbärningar² som Lantmännen erbjuder är de främsta fördelarna. Lantbrukare 3 beskriver inget specifikt om vad för specifika fördelar Lantmännen har att erbjuda utan att det var mest bekvämt att handla med dem. I frågan om hur det stigande gödningspriset har påverkat lantbrukarnas lönsamhet är samtliga respondenter eniga om att det har påverkat dem stort och att de kommer att synas mest under växtsäsongen 2023. Lantbrukare 1:s och 2:s strategi för att mildra detta är att sprida ut inköpen över flera tillfällen och genom det minimeras risken att köpa till för högt pris. Lantbrukare 3:s strategi är att säkra gödningspriserna mot sin spannmål för att på sätt kunna räkna marginalerna. För att förtydliga så menar lantbrukaren att han låser nästa års pris för en viss mängd av sin skörd samtidigt som han köper in gödningen för samma årsskörd för att kunna räkna ut hur mycket han kommer att kunna omsätta. Vid försäljning av spannmål har lantbrukarna samma strategi som vid inköp av gödningen.

4.2.2 Andra delen av intervjun med lantbrukarna – Ingående frågor om Lantmännen

I de resterande frågor som ses i bilaga 2 är frågorna mer inriktade på hur lantbrukarna ställer sig till Lantmännen. Första frågan är vilken roll Lantmännen skulle kunna ha för att lantbrukarna ska kunna bibehålla sin lönsamhet (se bilaga 2). Lantbrukare 1 menar att Lantmännen inte kan göra jättemycket då lantbrukaren anser att han själv måste göra valet. Lantmännen sitter ofta på samma information som lantbrukaren. Ett exempel som Lantmännen gjorde enligt lantbrukaren var att meddela runt årsskiftet att lantbrukare skulle handla gödning av dem direkt då det kan bli en bristvara efter hösten. I efterhand var det felaktigt då gödningskvantiteten inte har gått ner mycket efter det och inte är en bristvara. Lantbrukaren berättade om detta för att visa på att Lantmännen sitter på samma information som alla andra. Lantbrukare 2 hänvisade till sitt föregående svar om att genom handel med Lantmännen blir det en bra affär tack vare de insatsemissioner och återbärningar som

¹ Insatsemission; kooperativ kan överföra sitt fria kapital, innebär att pengar överförs till medlemmar men binds i föreningen tills medlemmarna har rätt att ta ut sina insatser.

² Återbärning; en utdelning som baseras på kooperativets vinst eller baserat på köp eller försäljningar som medlemmar gjort till kooperativet.

följer med på köpet. Han menar att Lantmännen är stora så de andra privata aktörerna måste även pressa sina priser vilket bidrar till ökad lönsamhet hos lantbrukaren. Lantbrukare 3 tror att Lantmännen skulle kunna hjälpa till stort om han och andra kunde säkra spannmålspris för antal hektar ute på fältet istället för antal ton. Lantbrukaren förklarar att idag kan man säkra spannmålspriser mot en viss mängd vilket man blir skyldig att leverera. Lantbrukaren menar då att växtodlare blir osäkra på att säkra spannmålspriset för att det inte vill bli leveransskyldiga på spannmål som de inte har på grund av missväxt eller andra oförutsedda händelser.

Lantbrukarna tillfrågades om de upplevt stöttning av Lantmännen tidigare när priset på insatsvaror i växtodlingen har ökat. Ingen av lantbrukarna kan specifikt ge exempel på hur Lantmännen har stöttat med specifika insatsvaror. Lantbrukare 2 förklarar att priser på insatsvaror har varit relativt lågt historiskt vilket har gjort att det inte har krävts samma eftertanke som det gör idag. Lantbrukare 3 nämner istället det extra stöden som delades ut 2018 i spår av torkan och ville ge en eloge till Lantmännen för det.

Nästa fråga handlar om Lantmännens kommunikation till sina medlemmar. Alla tre lantbrukarna svarade likadant att de främst använder sig av Lantmännens digitala portal (LM2) främst för att införskaffa information om aktuella priser på spannmål. LM2 är en digital ekonomisk portal som visar marknadsinsikter och priser, tillhandahålls av Lantmännen. Lantbrukare 1 nämner även att de skickar ut nyhetsbrev som är intressanta. Lantbrukarna verkar generellt vara nöjda med kommunikationen som finns tillgänglig. Lantbrukare 3 tycker dock att en medlem borde kunna ha samma möjligheter till information rörande gödning som de har med spannmålen.

Lantbrukarna fick frågan om hur de anser att Lantmännens ledarskap är och om Lantmännen är marknadsinriktade. Lantbrukare 1 ansåg att Lantmännen har en bra ledarstruktur där medlemmarnas åsikter strömmar uppåt. Lantbrukare 2 är mer skeptisk om hur transparenta ledningen är då nyheter som kommer om prissättning av insatsvaror sällan förklaras, exempelvis hur förhandlingen har gått till. Samtliga lantbrukare ansåg att Lantmännen är marknadsinriktade vilket de samtliga tyckte var bra för då kommer Lantmännen att göra bra affärsmässiga beslut.

I frågan om de någonsin har varit oeniga med beslut som Lantmännen har tagit har ingen av lantbrukarna något konkret exempel. Oenigheter har i så fall varit på gårdsnivå om enstaka affärer vilket har gjort att lantbrukarna har gått till andra konkurrenter.

Lantbrukarna tillfrågades om hur Lantmännen skulle kunna förändra sig för att bemöta medlemmarnas behov bättre i framtiden. Lantbrukare 1 tror att om Lantmännen skulle gå från att fokusera på att producera i bulk till mer förädling av det som lantbruket producerar skulle lantbrukare kunna få en stabilare lönsamhet. När det handlar om gödning är det svårare för Lantmännen att ha kontroll på det. Lantmännen skulle kunna skaffa kontroll genom att köpa in sig i något företag som producerar gödning. Lantbrukare 2 tycker att Lantmännen är bra om de jämförs med konkurrerande aktörer. Ett förslag som lantbrukare 2 kom med var att de lantbrukare som har köpt in gödning över det årliga genomsnittliga priset kunde få en återbäring eller stöd för att kunna bibehålla sin lönsamhet. Lantbrukare 3 nämner att han främst skulle kunna tänka sig att vara med i en liknande ekonomisk förening som Varaslättens lagerhus. Varaslättens lagerhus är mycket mindre än Lantmännen och inriktar sig enbart på växtodling. Det lantbrukare 3 då menar är att Lantmännen med alla olika verksamheter har flera olika syften vilket inte alltid linjerar med lantbrukarens.

I övrigt, utöver författarnas frågeställningar, nämnde både lantbrukare 1 och 2 att de har märkt ett skifte i att Lantmännen har blivit mer marknadsinriktade i hur prissättningen för både försäljning av spannmål och inköp av gödning går till. Lantbrukare 1 och 2 menar att när de gick med i Lantmännen var det för det höga sociala värdet i kooperativet där alla lantbrukare skulle få samma pris, men att detta inte längre är fallet. Lantbrukare 1 och 2 menar att de idag är medlemmar på grund av att Lantmännen är en enkel handelspartner. Både lantbrukare 1 och 2 pratade om hur Lantmännens satsning på etanol var något som vissa var väldigt skeptisk till i början men att idag är det en viktig nyckel för att kunna hålla priset uppe på spannmål som inte kan klassas som brödspannmål.

5. Analys

Detta kapitel analyserar den insamlade empirin som behandlades i föregående kapitel. Analysen bygger på studiens samlade teoretiska ramverk och empirin för att kunna besvara forskningsfrågorna och därmed uppnå studiens syfte.

5.1 Analys av empirin från tjänstemännen

Inom kooperativ finns den övergripande relationen mellan principaler som medlemmar och agenter som ledning (Nilsson, 2003). Utifrån de intervjuer som skett med tjänstemännen och lantbrukarna uppfattades den relationen och dess problematik det medför. Asymmetrisk information är ett problem som medförts och innebär att en part har mer information än den andra parten vid en affär (Nilsson, 2011). I fallet där Lantmännen informerade sina medlemmar om att köpa gödning för att det skulle bli en bristvara var det på grund av att de ville värna om sina medlemmar och täcka deras behov. Enligt de båda tjänstemännen så tilldelades Lantmännen information om bristande utbud på gödning. En kan då diskutera huruvida asymmetrisk den informationen är som delas till Lantmännen av deras leverantörer. Som tjänsteman 2 nämner skulle Lantmännen kunna dra fördelar genom att öka sitt antal egna terminaler, dit gödning levereras och paketeras om. Genom det skulle de kunna sänka sin kostnad vid transaktioner (Cook, 1999). Tjänsteman 2 menar också att flytta leverantörer närmare Sverige också skulle sänka kostnader som i sin tur sänker kostnaden till medlemmarna. Effekten av informationsasymmetrin leder till att det är medlemmarnas, lantbrukarens, lönsamhet som påverkas negativt. När den säljande parten har mer information om produkten, omvärlden eller andra aspekter som påverkar priset till köparen eller vice versa, uppstår så kallat adverse selection (Braun och Gauston, 2003). Inom lantbruk innebär detta att säljaren har mer insikt i marknaden än lantbrukaren och därmed tar en mindre risk. Eftersom Lantmännen köper 50% av sin gödning av YARA så utsätts de också i hög grad för adverse selection. Detta styrks av tjänsteman 2, som menar att det aldrig är bra att bli beroende av en leverantör.

Inköpen gällande gödningen görs av tjänstemän på Lantmännen och de inköpen sker när de upplever en ökad efterfrågan. Vanligtvis köper de in all gödning vid det tillfället de kan för att tillgodose bra priser till medlemmar. Inköpsbeslut görs av ledningen och måste ske av dem när kooperativet blir stort och komplext, de kan alltså inte väga in medlemmarnas synpunkter. Då måste agenterna fatta beslut utan deltagande från principalen och i deras intressen (Nilsson, 2003). Nilsson (2003) beskriver ytterligare att i sådana fall blir ägandet och styrandet av kooperativet åtskilda. Tjänsteman 2 menar att Lantmännen är ett kooperativ men fokuserat på att vara marknadsmässiga och ska kunna tillgodose marknadsmässiga villkor och priser till sina medlemmar. Det visar sig att styrandet och ägandet av kooperativet är åtskilt, det vill säga, medlemmarna styr inte kooperativet Lantmännen utan det sker av ledningen. När styrandet inte längre sker av medlemmarna måste företagsstyrningen säkerställas att den är ansvarsfull och transparent (Bijman, 2009). Utifrån den insamlade empirin påvisar Lantmännen inga brister på transparens i sin företagsstyrning. För att åstadkomma effektiv styrning krävs tillit och förtroende av medlemmarna till kooperativet (ibid). När Lantmännen rekommenderade sina medlemmar att köpa gödning på grund av ett försämrat utbud, som sedan inte visade sig stämma, kan det påverka förtroendet och tilliten till kooperativet, menar de båda tjänstemännen.

B2B beskriver relationen mellan två företag som byter resurser mellan varandra (Friman et al 2002). De resurser som denna studie omnämner och som byts mellan lantbrukare och Lantmännen är spannmål, pengar och gödning. B2B innefattar inte enbart monetära värden utan även stöd och rådgivning. De båda tjänstemännen menar att rådgivning är ett sätt att stödja lantbrukarna i svåra ekonomiska tider. Genom att arbeta med rådgivning och visa lantbrukare kalkyler kan Lantmännen ge ett högre värde samt väg till sina medlemmar. Friman et al (2002) menar att företagsrelationerna inte nödvändigtvis behöver ge en starkare ekonomisk effekt för att bygga tillit, utan stödet och rådgivningen kan i många fall generera en högre tillit. Genom att generera tillit kan kooperativet stärka sin position avseende medlemmarnas syn på kooperativet. Tjänsteman 2 antydde att det är en viktig del i att behålla medlemmar eller köpare och leverantörer. Han menar också att Lantmännen måste vara effektiva och röra sig snabbt när marknaden är volatil. Vidare menar han att de måste vara internationellt konkurrensmässiga och erbjuda priser ut efter det, men eftersom Sverige inte har en egen gödselfabrik och en relativt dålig geografisk placering leder det till en merkostnad innan den levereras till medlemmarna.

Lantmännen äger några få av alla de gödningsterminaler som finns i Sverige, det innebär att Lantmännen lejer bort en stor del av hanteringen och paketeringen av gödning i säck. Genom att öka antalet egna terminaler skulle Lantmännen kunna sänka sina transaktionskostnader eftersom delar av de uppgifter som sker externt i

stället internaliseras. Genom att internalisera vissa uppgifter kan ett företag jobba mer effektivt och samtidigt sänka sina kostnader (Cook, 1999). Detta överensstämmer med tjänsteman 2:s åsikt om huruvida det är bra att YARA, som är Lantmännens största leverantör, äger majoriteten av alla terminaler i Sverige eftersom processen YARA står för orsakar en merkostnad som slutligen påverkar medlemmarna till Lantmännen. Sedan kan det argumenteras för huruvida bra en egen gödselproduktion skulle kunna påverka Lantmännens position på marknaden. Lantmännen skulle eventuellt kunna dra fördelar genom att skapa en egen produktion av gödning i Sverige. Eftersom det skulle sänka transaktionskostnaderna och skapa konkurrens gällande priser, vilket i slutändan skulle kunna generera bättre priser till medlemmarna. Dock förutsätter det att beslutet om att internalisera produktionen av en specifik produkt eller tjänst är beroende av kostnaderna för att förhandla, övervaka och upprätthålla kontrakt med externa leverantörer är betydande (Cook, 1999).

5.2 Analys av empirin från lantbrukarna

Lantbrukare 3 diskuterade hur ett konkurrerande kooperativ var bättre på vissa aspekter på grund av att de var fokuserade på enbart växtodling. Dessa aspekter som Lantmännen inte kan mäta sig med beror då på, enligt lantbrukaren, deras storlek. När ett kooperativ blir för stort så ökar dess komplexitet och ägarna kommer behöva lämna över en viss del av kontrollen till tjänstemän som agerar som ombud (Nilsson, 2011). Samtliga lantbrukare i studien är inte aktiva i kooperativet på det sättet att de gör sin röst hörd till förändring, I denna studie är då ägandet och styrandet helt åtskilda vilket enligt Nilsson (2011) är en grogrund för agentproblem. Empirin som inhämtas från lantbrukarna ger en tveeggad mening om det finns agentproblematik för dem inom Lantmännen. Som tidigare nämnts så grundar sig agentproblematiken inom kooperativ ofta vid intressekonflikter mellan företagets ledning och företagets medlemmar (Eisenhardt, 1989). Lantbrukarna visar på att de är intresserade av att vara medlemmar i Lantmännen men enbart så länge det gynnar dem. Om då Lantmännen inte är tillräckligt marknadskraftiga så kommer lantbrukarna att välja konkurrenter utanför kooperativet. Detta kan påvisa att vara ett sorts gratispassagerarproblem, som grundar sig i problemet med gemensam egendom, där lantbrukarna inte är villiga att investera kooperativet utan i stället drar nytta av det så länge det passar dem (Nilsson, 2011). I stället för att se det ur ett rent kooperativt förhållningssätt så är relationen mellan dessa lantbrukare och Lantmännen mer B2B. Lantbrukarna menar att det är på grund av bättre priser, möjlighet till förhandling och att det är en stabil leverantör som de handlar med Lantmännen. I stället för att se sig som en medlem eller ägare så är det mer av en affärsrelation. Lantbrukare 1 påvisar till viss grad en högre medkänsla med kooperativet vilket visar på en relation som är något

annat än enbart en monetär relation. Något som passar väl in mot lantbrukarnas beskrivning från intervjuerna är transaktionskostnadsteorin. Lantbrukarna samlar stora delar av sina inköp och försäljningar under samma företag minskar transaktionskostnaderna för lantbrukarna än att inhandla de separat flera andra aktörer (Cook, 1999). Lantbrukarna visar på att de ser fördelar av både bekvämliga skäl och även monetära skäl att handla och sälja under samma företag vilket minskar deras transaktionskostnad.

Horisontproblemet inom denna studie är något som författarna trodde skulle vara mer påtagligt utifrån den empirin som insamlades från lantbrukarna. Horisontproblemet är något som uppstår när ett kooperativ växer, det blir fler medlemmar och med detta fler planeringshorisonter mellan medlemmarna (Björklund, 2003). Lantbrukarna verkar ha förståelse för att Lantmännen har en annan tidshorisont än vad de kanske själva har. Ett enstaka fall som lantbrukare nämnde som kan ses som ett horisontproblem var när Lantmännen investerade i en etanolfabrik. Lantbrukarna ansåg att investeringen var något som skulle kosta mer än vad de skulle vinna på det vilket de idag har ändrat uppfattning då fabriken är ett bra sätt att hålla uppe spannmålspriserna.

Corporate governance ska beskriva hur relationen mellan ägare och ledare i organisationen ser ut (Bijmann, 2009). I det teoretiska ramverket finns en sex punktig lista för hur corporate governance kan, med disciplinära åtgärder, lösa agentproblem. Lantbrukare 1 ansåg att Lantmännen uppfyller punkt ett i listan då många i styrelsen är lantbrukare som företräder medlemmarna. Samtliga lantbrukare i studien ansåg att Lantmännen var marknadsinriktade och marknads konkurrerande vilket uppfyller även punkt två. Lantbrukarna i studien uppfyller även punkt fyra då de var väl insatta om hur kooperativet verkade och hur ledningsstrukturen såg ut. Punkt tre, fem och sex i listan kunde inte kopplas mot empirin som insamlades eftersom frågor angående hur medlemmar övervakar kooperativet eller hur medlemmar övervakar att deras intressen följs samt stadgar inte efterfrågades.

5.3 Resultat av analysen

Resultat av analys sammanställer det analyserade materialet från tjänstemännen och lantbrukarna. Tabell 4 visar resultatet av analysen på ett lätt och överskådligt sätt där presenterade teorier sammankopplas mot empirin från lantbrukarna och tjänstemännen.

Tabell 4. Resultat av analys

Teori	Empiri utgår från	Resultat
Agentteorin	Tjänstemän och lantbrukare	Tydligt samband mellan agent och principal. Ledningen styr och lantbrukarna äger Lantmännen.
Agentproblem B2B	Tjänstemän och lantbrukare	Lantbrukare och Lantmännen har en B2B lik relation än att lantbrukarna ser sitt medlemskap för de grundläggande kooperativa värdena, vilket kan vara en anledning till att analysen inte hittar några större agentproblem.
Transaktionskostnad	Lantbrukare	Samtliga lantbrukare ser fördelaktigt på att göra transaktioner med Lantmännen. De erbjuder ett brett sortiment, återbäring på affärer och affärer till ett och samma företag.
Corporate Governance	Lantbrukare	Lantbrukarna specificerar sig inte i någon högre grad om ledningen av Lantmännen. Enstaka lantbrukare nämnde förtroendet för styrelsen. Lantbrukarna menar att Lantmännens styrning fungerar då de har tagit affärsmässiga beslut som gynnar lantbrukarna.

Utifrån empirin från både lantbrukare och tjänstemännen som analyserades tillsammans med agentteorin var utfallet av analysen att det är en tydlig fördelning mellan ägandet och styrandet. Lantbrukarna påvisar inget intresse i att styra eller påverka Lantmännen utan ser dem som en bra affärspartner som de samtidigt äger. Ledningen som består av tjänstemän, styrelse och VD är de som styr, vilket också bekräftas eftersom de är tillsatta för att styra det kooperativet framåt av medlemmarna. Detta innebär att ledningen är agenten som ska realisera

medlemmarnas, principalens, uppgifter vilket grundar sig i sociala relationer där två aktörer är delaktiga i en transaktion av resurser men att ena parten inte kan utföra uppgiften själv (Braun och Gauston, 2003).

Ytterligare ett resultat när empirin analyserades med perspektiv från agentproblemen och B2B-teorin. Inga tydliga agentproblem sågs ur analysen, utan det som framkom är att lantbrukarna värdesätter affärsrelationen mer mellan sina lantbruksföretag och Lantmännen än de grundläggande kooperativa värdena. De poängteras att priserna, möjlighet till förhandling och avkastningen på insatsemissioner är anledningen till att de handlar med Lantmännen. Detta överensstämmer till viss del med studiens problemformulering, i fallet där medlemmar ser sig mer som kunder som söker de bästa priserna och att de inte ser sig som ägare som ser till finansiell avkastning (PwC, 2011). Eftersom samtliga lantbrukare även nämner vikten av insatsemissionerna och den avkastningen de får utav den så stämmer inte påståendet om att de enbart kan ses som antingen ägare eller kund. Ytterligare, enligt Friman et al (2002), skulle även rådgivningen kunna stärka relationen mellan Lantmännen och lantbrukarna vilket också ansågs av både tjänsteman 1 och 2, medan lantbrukarna verkar se mer till det monetära utbytet mellan dem och Lantmännen.

När empirin analyserades med hjälp av transaktionskostnadsteorin framgick det tydligt att samtliga lantbrukarna ser fördelar med att göra alla sina inköp och försäljningar till Lantmännen. Eftersom lantbrukarna får återbäring på insatsemissionerna och samt att det innebär bättre pris när återbäringen beräknas med för den specifika affären. Dessutom sänks transaktionskostnader eftersom avtal och villkor upprätthålls och därför inte behöver förhandlas om med andra aktörer (Cook, 1999). Lantmännen, å andra sidan, påvisar ingen direkt möjlighet till att sänka sina transaktionskostnader när de handlar med sina leverantörer, vilket i sin tur skulle kunna sänka kostnaden för medlemmar. Dock nämner tjänsteman 2 att det är viktigt att bibehålla konkurrens mellan sina leverantörer och att Lantmännen borde öka sitt antal ägda gödningsterminaler för att på så sätt bli något mer konkurrenskraftiga vid förhandling om inköp och pris för gödningen. Lantmännen bör även överväga att internalisera fler terminaler eller produktion av gödning för att sänka den kostnaden som uppstår vid förhandling och inköp med externa leverantörer (Cook, 1999). Detta skulle då också kunna påverka priset för medlemmarna till det bättre.

Bijman (2009) beskriver relationen mellan ägare och ledare i en organisation och dess företagsstyrning. Lantbrukarna var inte specifika gällande Lantmännens företagsstyrning. De tolkades utifrån den insamlade data att lantbrukarna är nöjda med hur företaget styrs och att det existerade förtroende för Lantmännens ledning.

För att uppnå god styrning inom företaget är det viktigt att de är transparenta och agerar ansvarsfullt (Bijman, 2009), vilket tjänstemännen tyder på att Lantmännen gör via sina månadsvisa nyhetsutskick, samt via deras tjänst LM2 som varje timme uppdaterar aktuella priser, händelser och andra marknadsinsikter ger lantbrukarna insikt i marknaden. Genom detta ämnar Lantmännen att sprida kunskap och information för att lättare ge sina medlemmar fördelar till att planera sin verksamhet och strategi.

6. Diskussion

I kapitel sex genomförs diskussion rörande tidigare studiers resultat och denna studies resultat. Även diskuteras metodval och dess effekt på resultat.

6.1 Tidigare studier

I avsnitt 1.3.1 om tidigare studier så presenterades vad som forskats på tidigare inom ämnet kooperativ och jordbruk. De tidigare studierna berörde inte ämnet om hur jordbrukskooperativ hanterar när priserna på insatsvaror är volatila. Denna studie har ämnat att undersöka om Lantmännen som kooperativ kan hjälpa lantbrukare att hantera höga priser på insatsvaror. Wollni och Zeller (2007) berör dock ämnet när de förklarar hur kooperativ kan stödja lantbrukarna. De menar att kooperativ kan spela en viktig roll i att understödja lantbrukarna i förändring av nya marknadskrav. Denna studie påvisar likheter med deras konstaterande då lantbrukarna anser att Lantmännen idag är marknadsledande i prissättningen av insatsvaror.

Östberg och Nilsson (2009) påpekar i sin artikel att från deras empiri kan slutsatsen dras att medlemmar utvärderar kooperativ i sociala termer i högre grad än ekonomiska. Författarna fortsätter med att beskriva att med en växande konkurrens växer kooperativa företag både horisontellt och vertikalt på marknaden. De vill se fortsatta studier vad medlemmar ser som viktigt för att ett kooperativt företag fortsatt ska vara medlemsorienterat. Denna studie visar att Lantmännen som kooperativ har växt och blivit mer affärsorienterat. Dock visar medlemmarna, till skillnad från Östberg och Nilsson (2009), utvärdera kooperativet i ekonomiska termer och anser att det är viktigare än att det är medlemsorienterat.

Bijman et al (2012) diskuterar om hur nystartade och befintliga kooperativ kan samarbeta nationellt och internationellt för att kunna gynna varandra. Kooperativen kan både dra nytta av delad information och ge en väg in i motsvarande lands leveranskedjor. Gällande denna studie skulle det vara möjligt att koppla mot analysen hur Lantmännen hanterar information om hur stor kvantitet gödning som kommer kunna handlas och hur prisbilden på gödning kommer att se ut. Denna

studie går dock inte in på det men en intressant faktor skulle vara att se hur Lantmännen samarbetar med liknande kooperativ i Europa för att införskaffa denna information.

Problemet som författarna inriktade sig på var att kooperativ som växer sig stora ofta tappas kontakten med sina medlemmar och risken för att ledningen sätter andra mål än medlemmarnas ökar (PwC, 2011). Det som även sker är att kooperativet går från medlemsorienterat till affärsorienterat. Från empirin med lantbrukarna stämmer denna formulering bra på hur Lantmännen har blivit mer affärsinriktade och inte har samma kontakt med sina medlemmar som ett mindre kooperativ har. Risken att ledningen sätter andra mål än de som gynnar medlemmarnas situation verkar dock inte föreligga för Lantmännen då empirin visar att lantbrukarna premierar att kooperativet är affärsinriktat.

Resultatet av analysen visar att Lantmännen uppfyller sina krav om att bibehålla lantbrukarnas lönsamhet i bästa möjliga mån genom att vara marknadskraftiga och minska transaktionskostnaderna. Oberoende av om det skiftat från en kooperativ relation till en mer B2B-relation mellan lantbrukarna och Lantmännen så jobbar båda åt samma håll enligt både tjänstemännen och lantbrukarna från empirin.

6.2 Metoddiskussion

I kapitel 3, metod, beskrivs den forskningsmetod som använts för denna studie. Där presenteras det tillvägagångssätt som används vid val av respondenter, icke sannolikhetsurval, som innebär att det är författarna som väljer respondenter till studien (Bryman och Bell, 2013). Respondenterna som valdes var två tjänstemän med chefspositioner i Lantmännen och tre lantbrukare som är aktiva medlemmar till Lantmännen. Valet av dessa respondenter gjordes för att de ansågs ha god kännedom för kooperativet samt att alla respondenter har mycket kunskap inom området och rådande marknadssituation. En risk med dessa respondenter är att fyra av dessa har sedan länge arbetat inom eller haft en affärsrelation till kooperativet och kan därför ses som trogna till Lantmännen. Detta kan skapa en situation där respondenternas svar påverkas av deras lojalitet (Bryman och Bell, 2013). Därav valdes en ytterligare respondent med kortare aktiv relation till Lantmännen för att bidra till ett bredare perspektiv för hur Lantmännen agerar.

Östberg och Nilsson (2009) inhämtade sitt empiriska material från en undersökning utförd på ca. 2 000 svenska lantbrukare och resultatet baserades på den data. Resultaten från studien indikerade att engagemang och förtroende varierar beroende på ålder och lönsamhet på gården. Fördelen med en enkätstudie är att den har hög validitet och reliabilitet, det vill säga att studien mäter det som avses att

mäta (Bryman och Bell, 2013). De andra tidigare studierna behandlar också stor mängd data vilket bör indikera att resultaten som är baserade på stor mängd data kan generaliseras vilket skiljer sig från denna studie, där djupare förståelse för hur Lantmännen påverkar specifika medlemmars verksamheter har belysts.

7. Slutsatser

I detta kapitel presenteras slutsatserna med utgångspunkt i studiens forskningsfrågor och övriga slutsatser som har kommit upp under studiens forskningsperiod samt vidare forskning inom området

7.1 Slutsatser utifrån forskningsfrågorna

Hur hanterar Lantmännen prisökningar på insatsvaran gödning?

Tjänstemännen från Lantmännen menar att för att kunna ha ett fungerande kooperativ som tänker långsiktigt så går det inte att sätta för låga priser på marknaden. Det Lantmännen kan göra för att få en bättre prisbild än sina konkurrenter är att kunna inhandla större partier när de anser att priset är lågt. Tjänstemännen menar att Lantmännen kan bidra med rådgivning till lantbrukaren för att öka dess värde som medlem när priserna för gödning är höga. Vidare förklarar tjänstemännen att ett sätt för att ha mer kontroll på marknaden skulle vara att ha tillgång till fler gödselterminaler vilket då skulle skapa en större konkurrens och samtidigt sänka transaktionskostnaderna. Detta i sin tur genererar bättre priser till medlemmarna.

Vad gör kooperativet för att säkerställa lönsamhet för sina medlemmars gårdar?

Idag styrs Lantmännen av marknadsekonomi vilket innebär att säkerställa en viss nivå av lönsamhet till sina medlemmar blir omöjligt vid stora prisvariationer för Lantmännen. Detta eftersom Lantmännens position på marknaden inte kan utjämna extrema prisförändringar. Dock beskriver både tjänstemännen och lantbrukarna att Lantmännen idag är det bästa alternativet vid både inköp av gödning och försäljning av spannmål. En ytterligare aspekt som nämndes var att internalisering av vissa moment, såsom terminaler eller produktion, skulle kunna sänka kostnaden för slutkonsumenten, det vill säga medlemmen.

7.2 Övriga slutsatser

Studien visar att i Lantmännen som kooperativ förening är det skillnad mellan att vara medlem och beslutsfattare. För lantbrukarna i studien är inte det något större problem då möjlighet att kunna handla med andra konkurrenter alltid finns. Analysen visar på att när förhållandet mellan kooperativet och medlemmarna i huvudsak är rent monetärt är agentproblemen få. Det som blir mer relevant då är att lantbrukarna sänker sina transaktionskostnader genom att kunna handla allt från Lantmännen. Relationen mellan medlemmarna och kooperativet utifrån denna studie ska mer ses som en affärsrelation än att det finns några större sociala kooperativa värden.

7.3 Vidare forskning

För att öka förståelsen om hur kooperativ jobbar för att kunna hantera volatila priser är det intressant att i en vidare forskning undersöka kooperativ på flera olika marknader. Det blir då även intressant att se hur medlemmar i andra sorters kooperativ har för relation sinsemellan. Om fortsatta studier kan se liknande empiri på att medlemmarna har en mer företagsrelation eller tvärtom att det finns andra sorts relationer. Ytterligare skulle vidare forskning kunna behandla hur andra kooperativa företag hanterar osäkra tider gällande priser för inköp och försäljning. Som tidigare nämnt i diskussionskapitlet är det även intressant att undersöka hur Lantmännen samarbetar med liknande kooperativ i Europa för att införskaffa information om världsmarknaden.

Referenser

Baffes. J, Chian Koh. W, (2023). *Fertilizer prices ease but affordability and availability issues linger*. world bank blogs. [2023-01-29]

<https://blogs.worldbank.org/opendata/fertilizer-prices-ease-affordability-and-availability-issues-linger>

Barton. D, (2000). *What Is a Cooperative?* Kansas State University.

Ben-Meir. K, (2020). *A Starter Guide To B2B Marketing, And How It Differs From B2C*. Forbes. [2023-03-05]

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/06/08/a-starter-guide-to-b2b-marketing-and-how-it-differs-from-b2c/?sh=458e62fc766b>

Bijman. J, Van Dijk. G, (2009). *Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from The Netherlands*. Wageningen University.

<http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/p-bijman.pdf>

Bijman. J, Iliopoulos. C, Poppe. K, Gijssels. C, Hagedorn. K, Hanisch. M, Hendrikse. G, Köhl. R, Ollila. P, Pyykkönen. P, och van der Slangen. G., (2012). *Support for Farmers' Cooperatives*. Wageningen University. European Commission.

<https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/245008>

Bryman. A, Bell, E, (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Oxford University Press. Liber AB. Uppl 3. Stockholm.

Braun. D, Guston. D, (2003). *Principal-agent theory and research policy: An introduction*. Oxford academic.

<https://academic.oup.com/spp/article/30/5/302/1697393?login=true>

Bäckström, D, (2021). *Effekter av stigande kostnader på insatsvaror för svenskt lantbruk*. Sveriges Riksdag. [2023-02-07]

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/skriftlig-fraga/effekter-av-stigande-kostnader-pa-insatsvaror-for_H911566

Condon, A, Vitaliano, P (1983). *Agency problems, residual claims, and cooperative enterprise*. Cooperative Theory Working Paper 4. Department of Agricultural Economics, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Cook. M, (1999). The Internal Organization of the Cooperative Firm: An Extension of a New Institutional Digest. University of missouri.

Eisenhardt. KM., (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1 pp. 57-7

Europeiska unionens råd, (2022). Infografik - Hur den ryska invasionen av Ukraina förvärrar den globala livsmedelskrisen ytterligare. [2023-02-07]
<https://www.consilium.europa.eu/sv/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/>

Friman. M, Gärling. T, Millet. B, Mattsson. J, Johnston. R, (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. Science direct.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850101001547>

Granheim. U, Lundman. B, (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691703001515?via%3Dihub#FIG1>

Hakelius. K, lärare, SLU, föreläsning 2022-29-03.

Hogeland. J.A, (2006). The economic culture of U.S. agricultural cooperatives. Culture & Agriculture 28:2 pp. 67–79.

Jonsson. P, Mattsson, S-A. (2011). Logistik - Läran om effektiva materialflöden (2:3 uppl.). Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.

Lantmännen, (2012). Lantmännens årsrapport 2012. [2023-04-06]
<https://www.lantmannen.se/44f7f5/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/arsrapport-2012.pdf>

Lantmännen, (2023). Mer om Lantmännen. [2023-02-10]
<https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/mer-om-lantmannen/>

Ludwig & Co. (2022). LANTBRUKSBAROMETERN 2022. [2023-01-29]
https://kunskap.ludvig.se/hubfs/Rapporter-Ludvig-o-Co/lantbruksbarometern/Lantbruksbarometern_2022.pdf?hsCtaTracking=a65e6cac-55db-4b25-a584-3bfc49a2dac2%7C961b0a25-197c-4a1b-a966-cb1c260fb1ac

Manevska-Tasevska. G, Rabinowicz. E, (2015). Strukturomvandling och effektivitet i det svenska jordbruket. Agrifood.
https://www.agrifood.se/Files/AgriFood_Other_20151.pdf

Nilsson. J, (2001). *Organisational principles for co-operative firms*. Science direct.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522101000100>

Nilsson. J, Björklund. T, (2003). *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* SLU.
https://pub.epsilon.slu.se/3426/1/Kan_kooperationen_klara_konkurrensen.pdf

Nilsson. J, (2011). *Lantbrukskooperativa företag - deras betydelse för konkurrens inom livsmedelskedjan*.
https://www.agrifood.se/files/agrifood_rapport_20115.pdf

Nilsson. J, (1999). *Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments*
<https://pirun.ku.ac.th/~fecongk/coop511/6%20model.pdf>

PWC, (2011). *medlemsnytta via nätet när Kooperationen väljer väg*. [2023-02-01]
<https://svenskk Kooperation.se/wp-content/uploads/2015/04/kooperativ-strategi-pwc-2011.pdf>

Remvig. S, Hansson. P, (2022). *Prisökningar på lantbrukets insatsvaror*. SLU future foods.
https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/fu-food/publikationer/future-food-reports/slu-futurefood_rapport17_prisokningar-pa-lantbrukets-insatsvaror.pdf

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

Sandberg. J, Alvesson. M, (2011). *Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?* Sage Journals.

Snyder, H, (2019). *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. Science direct.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>

Stake. RE, (2013) *Multiple case study analysis*. Guilford press.

Wollini, M. och Zeller, M. (2007) *Do farmers benefit from participating in specialty markets and cooperatives?* The case of coffee marketing in Costa Rica. *Agricultural economics*. Volume 37. Issue 2-3.
<https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2007.00270.x>

Östberg. P, och Nilsson. J, (2009) *Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives*. *Agribusiness* Volume 25. Issue 2.
<https://doi.org/10.1002/agr.20200>

Populärvetenskaplig sammanfattning

Lantbrukskooperativ och insatsvaror - En studie om Lantmännens roll i en tid av höga gödningspriser

Lantbrukare idag behöver hantera extrema priser på insatsvaror och samtidigt bibehålla en lönsamhet i ett ekonomiskt klimat som ständigt förändras. Regeringen vill öka den inhemska livsmedelsproduktionen men de investeringar som krävs för ökningen och tillväxt i lantbruket förväntas förhindras med höga priser på insatsvaror. I relation till Rysslands invasion av Ukraina har behovet av den svenska livsmedelsproduktionen också ökat eftersom båda länderna är stora producenter av lantbruksprodukter och kriget förhindrar deras export. Rysslands uteblivna export av gas och gödningsmedel på grund av kriget har bidragit till kostnadsökningen för svenska lantbruket.

Med insatsmedel som har högre priser och en upplevd lägre lönsamhet bland lantbrukarna är kooperativ en viktig faktor för att öka marknadskraften för lantbrukare. Ett kooperativ är ett privat företag som ägs av dem som ska nyttja och ta del av företaget. I ett kooperativ är medlemmarna ägarna, ur detta kan det urskiljas olika roller för medlemmarna. I lantbrukssektorn har kooperativa företag varit historiskt fördelaktigt att vara med i, då privatägda företag i andra delar av värdekedjan inte har kunnat tillmötesgå de behov och tjänster som lantbrukarna har behövt. De privatägda företagen har även i vissa fall använt sig av monopolistiska metoder för att öka sina vinster som har varit på lantbrukarnas bekostnad

Studien har inriktat sig på Lantmännen som kooperativ, data har samlats in via intervjuer med tjänstemän från kooperativet samt intervjuer med aktiva medlemmar. Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som ägs av 18 000 medlemmar och är ledande inom lantbrukssektorn. Sen tidigare studier finns det en allmän uppfattning att kooperativ som växer sig för stora tappar sin kontakt med medlemmarna. När kooperativet blir större och organisationen mer komplex finns risk att styrelsen för kooperativet sätter andra mål än vad som kan direkt kopplas till att ge medlemmarna positiva effekter på gårdsnivå. En annan faktor som lätt uppstår är att kooperativ som växer och blir större lätt kan skifta från

medlemsorganisation till en affärsorienterad modell och detta har orsakat att lantbrukare ser sig själva som kund istället för ägare vilket i sin tur orsakar problem

Tjänstemännen från Lantmännen menar att för att kunna ha ett fungerande kooperativ som tänker långsiktigt så går det inte att sätta för låga priser mot marknaden. Det Lantmännen kan göra för att få en bättre prisbild än sina konkurrenter är att kunna inhandla större partier när de anser att priset är lågt. Tjänstemännen menar att Lantmännen kan bidra med rådgivning till lantbrukaren för att öka dess värde som medlem när priserna för gödning är höga. Vidare så förklarar tjänstemännen att ett sätt för att ha mer kontroll på marknaden skulle vara att ha tillgång till fler gödselterminaler vilket då skulle skapa en större konkurrens och samtidigt sänka transaktionskostnaderna. Detta i sin tur genererar bättre priser till medlemmarna.

Studien visar även att Lantmännen som kooperativ förening är det skillnad mellan att vara medlem och beslutsfattare. För lantbrukarna i studien är inte det något större komplikation då möjlighet att kunna handla mer andra konkurrenter alltid finns. Analysen visar på att när förhållandet mellan kooperativet är för den största delen rent monetärt så är problemen få. Det som blir mer relevant då är att lantbrukarna sänker sina transaktionskostnader genom att kunna handla allt från Lantmännen. Relationen mellan medlemmarna och kooperativet utifrån denna studie ska mer ses som en affärsrelation än att det finns några större kooperativa värden som relationen bygger på.

Bilaga 1

- Utskick inför intervju

Bakgrund om studien:

Lantmännens syfte och företags grund är att verka för ekonomisk lönsamhet på gårdsnivå, vilket uppnås med en stark gemensam förhandlingskraft och utbyte av kunskap. Vår studie undersöker huruvida ett kooperativ som Lantmännen kan agera vid rådande osäkerheten på marknaden gällande höga priser för insatsvaror och volatila spannmålspriset för att just säkerställa deras syfte.

Frågor till respondenten:

- Kan du berätta om det aktuella läget för gödselpriserna och hur de står sig i jämförelse med historiska värden?
- Hur har lantbrukarna reagerat på de höga gödselpriserna och hur har de påverkat på deras lönsamhet enligt dig? lönsamhet på dyraste gödsel då hamnar i kläm när de inte sålt.
- Hur fattar kooperativet beslut om insatsköp och prissättning? har begräsningar i koncernen för hur mkt de får köpa från de olika tillverkarna.
- Involveras medlemmarna i kooperativets beslutsprocesser gällande prissättning? Finns det möjligheter för medlemmar att ge input eller feedback för de typerna av beslut?
- Hur har lantmännen arbetat för att hjälpa sina medlemmar klara de höga kostnaderna för gödning?
- Uppstår det konflikter eller meningsskiljaktigheter mellan medlemmar eller mellan medlemmar och den kooperativa ledningen när det gäller prissättning?

- Vad kan kooperativet enligt din åsikt göra för att förbättra/ mildra problemen med de höga priserna på insatsvaror?
- Finns det några policyer eller initiativ på regeringsnivå som du tror kan bidra till att lindra bördan av höga gödselpriser på lantbrukare?
- Hur säkerställer kooperativet att dess beslut och policy ligger i linje med medlemmarnas intressen, och inte bara ledarskapets eller andra intressenters intressen?
- Vad är, enligt din åsikt, det viktigaste för att bibehålla köpare och säljare till kooperativet som samtidigt är medlemmar?
marknadsmässiga priser
- Kan lantmännen tillgodose bra priser på insatsvaror till sina kunder eller finns det andra verksamhetssätt som är bättre? Är det en fördel att vara en stor aktör på marknaden?
absolut fördel att vara stor.
- Hur har dessa utmaningar angripits tidigare och vad kan man göra för att ta itu med dem i framtiden?
- Hur tror du utveckling av priserna på gödning kommer att se ut i framtiden?

Bilaga 2

- Utskick inför intervju

Bakgrund om studien:

Lantmännens syfte och företags grund är att verka för ekonomisk lönsamhet på gårdsnivå, vilket uppnås med en stark gemensam förhandlingskraft och utbyte av kunskap. Vår studie undersöker huruvida ett kooperativ som Lantmännen kan agera vid rådande osäkerheten på marknaden gällande höga priser för insatsvaror och volatila spannmålspriser för att just säkerställa deras syfte; Lönsamhet genom stark förhandlingskraft.

Frågor till respondenten:

- Vad fick dig att gå med i kooperativet? Vilka fördelar tror du att kooperativet erbjuder sina medlemmar?
- Har den höga kostnaden för gödsel påverkat din lönsamhet som lantbrukare?
- Vilka strategier använder du för att mildra effekterna av höga gödselpriser på din lönsamhet?
- Hur har du hanterat osäkerheten kring spannmålspriserna?
- Vilken roll, enligt dig, kan kooperativet ha för att hjälpa dig att öka/bibehålla lönsamheten när priserna på gödselmedel är höga och spannmålspriserna är osäkra
- Hur har kooperativet hjälpt dig att hantera insatskostnader tidigare, särskilt under tider av prisökningar? Har du märkt några skillnader i insatspriser mellan kooperativa medlemmar och icke-medlemmar?
- Hur tycker du kooperativet kommunicerar till sina medlemmar om insatspriser och andra ekonomiska faktorer som påverkar

medlemmarnas lönsamhet?

- Tycker du att kommunikationen är effektiv och läglig? Har du kunskap om hur kooperativ fattar beslut om insatsköp och prissättning?
- Upplever du att det kooperativa ledarskapet är transparent och ansvarsfullt i dessa beslut?
- Har du någonsin varit oenig med ett beslut som tagits av den kooperativa ledningen angående inköp och prissättning? Om så är fallet, hur löstes denna oenighet?
- Hur marknadsför kooperativet sina medlemmars produkter och hur påverkar det medlemmarnas lönsamhet?
- Har du märkt några skillnader i prissättning mellan kooperativa medlemmar och icke-medlemmar för de produkter de producerar?
- Vad kan kooperativet enligt din åsikt göra för att förbättra sina tjänster för att bättre möta medlemmarnas behov och skydda deras lönsamhet inför höjningar av priser för insatsvaror och osäkerhet i spannmålspriser?

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.