



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Swedish Meats

- motiven bakom försäljningen av Kooperationen

Swedish Meats

- reasons behind the sale of the cooperation

Helena Andersson

Frida Thorstensson

Swedish Meats

- motiven bakom försäljningen av Kooperationen

Swedish Meats

- reasons behind the sale of the cooperation

Helena Andersson & Frida Thorstensson

Handledare: Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Helena Hansson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grund C

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2010

Serienamn: Examensarbete

Nr: 628

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: Kooperation, Swedish Meats, slakteriindustri, strukturrationalisering



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill tacka de tre intervjupersoner som tjänstvilligt bidragit med värdefull och intressant information. Tack vare intervjupersonernas bidrag till det empiriska materialet har vi fått en djupare förståelse för vad som föranledde försäljningen av Swedish Meats slakteri- och förädlingsverksamhet. Vidare vill vi tacka vår handledare professor Hans Andersson som bidragit med kvalificerad handledning.

Uppsala den 25 maj 2010

Helena Andersson och Frida Thorstensson

Abstract

In 2007 Swedish Meats, the dominant Swedish meat-producers cooperative sold its slaughtering and processing industry. The goal of a producer cooperative structure is to create value for members through vertical integration, and to strengthen members' market position. When Swedish Meats sold the slaughtering and processing components, it ceased in some respects to serve the function of a cooperative. This is a lost opportunity for both members and non-members, because Swedish Meats as a functioning cooperative could have exploited its dominant market position to positively effect producer's prices. Today there is no large cooperative organization in the Swedish Meat industry.

The aim of this study is to analyze why Swedish Meats sold its slaughter and processing industry. The methodology of the study includes a literature review and an empirical study. The empirical study contains three interviews with individuals with insight into the Swedish slaughter industry and an accounts analysis based on Swedish Meats' annual reports.

The study reveals that the consequences of the Swedish entry into the European Union came as a shock to the cooperative slaughter industry. The industry had overestimated its market knowledge and the competitiveness of the cost structure. Indeed the industry structure was inefficient and costly. Furthermore, poor communication between management and owners may have precipitated a crisis of confidence among the members and a decline in both membership and slaughter volume. This in turn led to poor capacity utilization. Finally, these issues increased transaction and agency costs preventing Swedish Meats from taking advantage of its market dominance in the Swedish slaughter and processing industry.

Sammanfattning

År 2007 avyttrade Swedish Meats, Sveriges största kooperativa slakteriföretag, sin slakteri- och förädlingsverksamhet. Målet med en producentkooperation är att stärka medlemmarnas position på marknaden genom vertikal integration. Med anledning av försäljningen är därmed Swedish Meats inte längre ett kooperativt företag i egentlig mening. Idag finns därför inget stort kooperativt företag som arbetar för att stärka sina medlemmars position på marknaden. I förlängningen missgynnas även icke-medlemmar eftersom Swedish Meats genom sin dominanta ställning på marknaden tidigare kunde påverka producentpriset i positiv riktning.

Syftet med uppsatsen är att utreda och analysera vad som föranledde att Swedish Meats valde att avyttra slakteri- och förädlingsverksamheten. För att besvara syftet har en litteraturstudie samt en empirisk studie gjorts. Den empiriska studien består av tre intervjuer med personer insatta i svensk slakteriindustri och en räkenskapsanalys baserad på Swedish Meats årsredovisningar. Utifrån studien framgår att det finns en rad faktorer som föranledde försäljningen av slakteri- och förädlingsverksamheten.

Den kooperativa slakteriindustrin var inte rustad för den nya konkurrenssituationen som Sveriges EU-inträde innebar, vidare hade de kooperativa slakteriföretagen överskattat sin marknadskunskap och kostnadsstruktur. Av detta följer att anläggningsstrukturen var ineffektiv och kostsam. Kommunikationen mellan Swedish Meats styrelse och dess ägare var mycket otillfredsställande, detta bidrog till den förtroendekris i medlemskåren som uppstod. Förtroendekrisen ledde till att föreningen förlorade många medlemmar och därmed slaktvolym, något som innebar dåligt kapacitetsutnyttjande. Ovan nämnda faktorer orsakade höga transaktions- och agentkostnader, något som förklarar den ogynnsamma kostnadsutvecklingen.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR.....	2
2 METOD	4
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	4
2.2 EMPIRI	4
2.3 DISPOSITION.....	5
3 LITTERATURGENOMGÅNG.....	6
3.1 ÖVERSIKT SVENSK KÖTTSEKTOR.....	6
3.2 KOOPERATIV SLAKTERIINDUSTRI.....	8
3.2.1 <i>Swedish Meats</i>	9
4 TEORETISK REFERENSRAM	13
4.1 TRANSAKTIONS KOSTNADSTEORI.....	13
4.1.1 <i>Grundläggande transaktionskostnadsteori</i>	13
4.1.2 <i>Transaktionskostnadsbestämmande faktorer</i>	14
4.1.3 <i>Transaktionskostnadsteori och lantbrukskooperation</i>	15
4.2 AGENTTEORI.....	15
4.2.1 <i>Grundläggande agentteori</i>	16
4.2.2 <i>Agentteori och lantbrukskooperation</i>	17
4.3 HYPOTESER.....	19
5 EMPIRI.....	20
5.1 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	20
5.1.1 <i>Transaktionskostnadsbestämmande faktorer</i>	20
5.1.2 <i>Agentproblem</i>	21
5.1.3 <i>Övriga synpunkter</i>	22
5.2 RÄKENSKAPSANALYS	23
6 ANALYS OCH DISKUSSION.....	26
6.1 TRANSAKTIONS BESTÄMMANDE FAKTORER	26
6.1.1 <i>Hypotes 1</i>	28
6.2 AGENTPROBLEM	28
6.2.1 <i>Hypotes 2</i>	29
6.3 ÖVRIGA SYN PUNKTER	30
7 SLUTSATSER.....	31
REFERENSER.....	32
<i>Litteratur och publikationer</i>	32
<i>Internet</i>	34
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR.....	36

1 Inledning

Uppsatsen tar sin ansats i svensk slakteriindustri och de stora strukturförändringar som industrin genomgått under de senaste decennierna. Slakteriindustrin består av investörägda, det vill säga privata, och kooperativa slakterier (Hermansson, 1996). År 1985 fanns det 26 kooperativa slakterier i Sverige, 1995 var siffran 14. En tydlig utveckling är att de små slakterierna har lagts ner medan de stora slakterierna har byggts ut. Majoriteten av de kooperativa slakterierna i Sverige enades 1999 under namnet Swedish Meats vars verksamhet sedan sammanslagningen har dragits med ekonomiska problem. Före detta Swedish Meats, numera HK Scan som är ett investörägt företag har idag endast fyra slakterier i Sverige: Skara, Linköping, Kristianstad och Gotland (pers. med., Klasson, 2010). Detta arbete belyser Swedish Meats utveckling under tidsperioden 2002 till 2006.

1.1 Problembakgrund

I september 2009 rapporterade HK Scan att slakteriet i Uppsala läggs ned (www, UNT, 2010). Samtidigt kom beskedet att nötslakten i Skara avvecklas samt att merparten av grisalakten läggs ned (www, ATL, 2010). Målet är att specialisera företagets slakterier och därför koncentreras svinslakten till slakteriet i Kristianstad. Detta innebär på sikt problem för slaktsvinsproducenter i Mellansverige då transporttiden av grisar till slakt inom Sverige ej får överskrida åtta timmar (www, SJV, 1, 2010). Denna problematik väckte ett intresse hos oss för den svenska slakteriindustrin och den före detta kooperativa slakteriföreningen Swedish Meats.

År 1999 bildades Swedish Meats då Slakteriförbundet tillsammans med industridelarna hos Scan Farmek, Skanek, Norrmejerier och Scan Norrland beslutade att gå samman (Swedish Meats årsredovisning, 1999). Syftet med sammanslagningen var ”att samla föreningslaktens industriella verksamheter i en slagkraftig industrikoncern” (Swedish Meats årsredovisning, 1999, s.2). Dock skedde denna sammanslagning enligt Jerker Nilsson, professor vid Sveriges Lantbruksuniversitet, för sent för att den kooperativa slakteriindustrin skulle kunna möta den nya konkurrenssituationen som EU-inträdet innebar (www, JA, 1, 2010).

I början av 2000-talet var Swedish Meats ekonomiska resultat otillfredsställande (Swedish Meats årsredovisning, 2006). Det genomsnittliga resultatet de tre första åren efter företagets bildande var minus 124 MSEK per år. Det otillfredsställande resultatet berodde på att företaget drev en produktionsinriktad, traditionell slakteriverksamhet i kombination med överkapacitet. Vidare kunde företaget inte erbjuda tillräckligt bra avräkningspriser till sina medlemmar (Nilsson & Björklund, 2003). Detta innebar att Swedish Meats tappade medlemmar och därmed slaktvolym. Under följande år genomfördes stora organisationsförändringar för att stärka föreningens resultat (Swedish Meats årsredovisning, 2006). Bland annat genomfördes stora strukturrationaliseringar, kostnadsbesparingar samt förvärv av bolag. Swedish Meats lyckades vända den negativa trenden, för åren 2004, 2005 och 2006 var det genomsnittliga ekonomiska resultatet knappt 100 MSEK per år (Swedish Meats årsredovisningar, 2004-2006). År 2007 avyttrade Swedish Meats slakteri- och förädlingsverksamheten till HK Ruokatalo som efter försäljningen tog namnet HK Scan. Föreningen har idag i princip ingen verksamhet kvar utan består enbart av en aktiepost om 12,8 % i HK Scan, styrelsrepresentation i samma bolag samt utställande av avräkningsnoter till sina medlemmar (www, JA, 2, 2010).

1.2 Problem

Kooperativ verksamhet syftar till att stärka sina medlemmars position på marknaden (Sexton, 1995). Lantbrukskooperativa organisationer har uppnått marknadsmakt bland annat genom partiell vertikal integration och fusioner (Hakelius, 2002). De stora vinsterna finns främst att tjäna i de konsumentnära leden. Därför har de lantbrukskooperativa organisationerna arbetat för att komma närmare slutkonsumenten genom att få kontroll över en större del av produktionskedjan. Swedish Meats agerande att avyttra sin slakteri- och förädlingsverksamhet går stick i stäv med ovan förda resonemang. Det kan därför ses som ett misslyckande ur ett kooperativt perspektiv. Föreningens agerande att avyttra slakteri- och förädlingsverksamheten borde således inte ha gynnat dess medlemmar då föreningen därmed förlorade kontrollen över stora delar av produktionskedjan.

Varför valde Swedish Meats att sälja slakt- och förädlingsverksamheten? Koncentrationen av den kooperativa slakteriindustrin har ökat kraftigt sedan 1995 (Azzam & Andersson, 2007). Den kooperativa slakten hade i början av 2000-talet ett koncentrationsindex om 0,79. Graden av koncentration mäts med hjälp av ett index mellan noll och ett. Ett index om ett innebär att det endast finns ett företag på marknaden och detta kan således utöva marknadsmakt. Ett index om noll innebär att det finns ett oändligt antal företag på marknaden och därmed kan inget företag utöva marknadsmakt. En ökad koncentrationsgrad indikerar minskad konkurrens och ökad marknadsmakt (Allen, B et. al, 2004). Med anledning av denna höga koncentrationsgrad borde det ha funnits goda förutsättningar för den kooperativa slakteriindustrin, vilket i hög grad kan likställas med Swedish Meats, att vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden (Azzam & Andersson, 2007). Dessutom var Swedish Meats ekonomiska resultat de tre föregående åren innan försäljningen hyggligt varför en försäljning kan tyckas vara märklig.

Problemet är att det inte längre finns ett större kooperativt företag som arbetar för att stärka sina medlemmars position på marknaden. I förlängningen missgynnas även icke medlemmar eftersom Swedish Meats genom sin dominanta ställning på marknaden kunde driva producentpriset uppåt. Med andra ord finns det inte i dagsläget någon aktör på den svenska marknaden som strävar efter att skapa goda förutsättningar för svenska animalieproducenter (www, JA, 2, 2010). Försäljningen har även påverkat de företag som arbetar för eller med svensk animalieproduktion. Vidare fungerar en Kooperation konkurrensbefrämjande på grund av dess förmåga att motverka marknadsmakt i jordbrukssektorn (Sexton, 1995). Således innebär frånvaron av ett större kooperativt företag i slakteriindustrin att konkurrensen på denna marknad har minskat, vilket kan medföra negativa konsekvenser för producenter.

1.3 Syfte och avgränsningar

Syftet med uppsatsen är att utreda och analysera vad som föranledde att Swedish Meats valde att avyttra slakteri- och förädlingsverksamheten. Företaget lyckades vända en negativ ekonomisk trend, trots detta valde företagsledningen att sälja verksamheten. Varför såldes slakteri- och förädlingsverksamheten? Vi ämnar besvara två frågor:

1. Vilka bakomliggande problem fanns i Swedish Meats?
2. Varför lyckades Swedish Meats inte utnyttja sin marknadsdominans?

Ett flertal studier som berör den kooperativa slakteriindustrin har tidigare genomförts (Azzam & Andersson, 2007, Andersson & Hoffmann, 1997, Hermansson, 1996, Jonsson 1995, Sexton, 1995). Nilsson och Björklund (2003) har tidigare specifikt studerat Swedish Meats

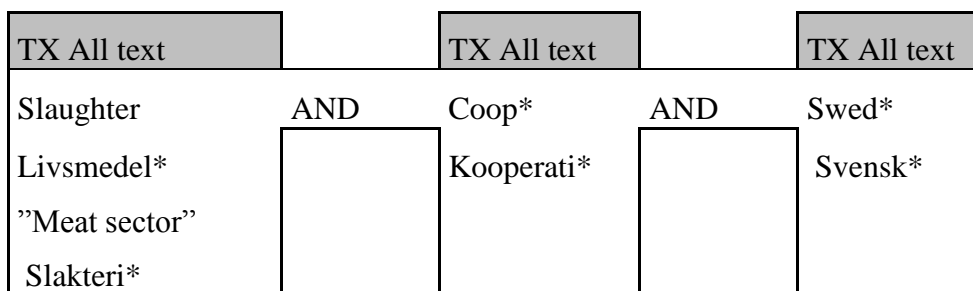
fram till år 2003. Det finns dock inga tidigare studier som innehåller en mer omfattande finansiell- och ekonomisk analys av Swedish Meats utveckling. Med anledning av detta är det intressant att vidare studera företaget samt att delvis göra detta genom att analysera Swedish Meats räkenskaper. År 2007 upphörde Swedish Meats att vara en kooperativ organisation i egentlig mening, varför vi valt att studera företaget fram till försäljningen. För att besvara våra frågor har en litteraturstudie, intervjuer med personer med god insyn i slakteriindustrin samt en räkenskapsanalys utifrån Swedish Meats årsredovisningar genomförts. Uppsatsen avgränsas till att enbart studera verksamheten för åren 2002 till och med 2006. Avsikten var dock att studera Swedish Meats från och med år 2001 då medlemsföreningarna fusionerades med Swedish Meats. Detta var inte möjligt då företagets årsredovisning för 2001 inte innehåller den information som krävdes för att beräkna total slaktvolym. Denna statistik fanns inte heller att tillgå i Jordbruksverkets statistikdatabas varför data ej kunde hämtas på annat håll. Eftersom företagets slakteri- och förädlingsverksamhet såldes år 2007 är inte heller detta år representativt för räkenskapsanalysen. Därför har vi valt att studera företaget fram till och med år 2006.

2 Metod

Uppsatsen består dels av en litteraturstudie, dels av en empirisk studie. Först görs en litteraturstudie för att beskriva den svenska köttsektorn, kooperativ slakteriindustri och Swedish Meats. Den empiriska studien består av tre intervjuer samt en räkenskapsanalys. Metodkapitlet har därför delats in i två delar där metod för litteraturgenomgång och emperidel beskrivs var för sig.

2.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången baseras på vetenskapliga artiklar, vetenskapliga publikationer, examensarbeten, en bilaga ur en statlig offentlig utredning, statistik från Jordbruksverket samt Swedish Meats årsredovisningar för åren 1999 till 2007. För att säkerställa att all relevant litteratur på ämnet har täckts har en systematisk litteratursökning genomförts. Litteratursökningen kan delas in i två faser. I den första fasen utgick vi till en del från litteratur som vår handledare rekommenderat. Utifrån denna litteratur kunde relevanta sökord fastställas, varefter synonymer antecknades för att säkerställa att ingen relevant litteratur missades i sökningen. I samband med att identifiera relevanta sökord har bibliotekarien Britt Marie Bergquist rådfrågats. De sökord som har använts sammanställs i figur 1. Swedish Meats årsredovisningar har hämtats från företagets hemsida. I den andra fasen gjordes själva litteratursökningen. Eftersom ett svenskt företag har studerats hämtades mycket av litteraturen från svenska källor. Den databas som därför framförallt använts är LUKAS (SLU-bibliotekets katalog). Dessutom har referensdatabasen EconLit använts. All litteratur som hittades var inte relevant varför en granskning gjordes för att sälla bort irrelevant litteratur. Utifrån litteraturen har därefter relevant teori valts.



Figur 1. Nyckelord/ sökord

2.2 Empiri

Uppsatsens empiriska del består av tre intervjuer med personer med insyn i den svenska slakteriindustrin samt en räkenskapsanalys baserad på Swedish Meats årsredovisningar. För de gjorda intervjuerna har en kvalitativ metod används. Widerberg (2002) förklarar skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. Skillnaden är att ”kvalitativ forskning syftar... till att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskaper, medan kvantitativ forskning handlar om att fastställa mängder” (Widerberg, 2002, s. 15). I den kvalitativa forskningen ställs frågor som ”Vad betyder fenomenet?” samt ”Vad handlar det om?”.

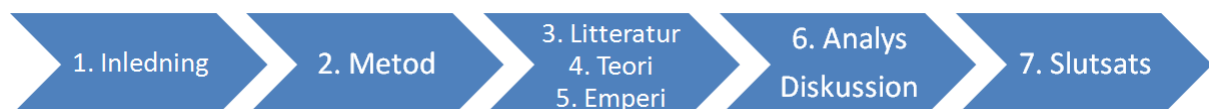
Tre forskningsintervjuer har gjorts. En forskningsintervju kan definieras som "en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenets mening" (Kvale, 1997, s. 13). Den intervjuform som valts är en halvstrukturerad intervju. Det innebär att det finns en färdig mall för intervjusamtalet men att det finns möjlighet att göra förändringar angående frågornas form och ordningsföljd för att kunna följa upp intervjupersonens svar (Kvale, 1997). Då intervjupersoner valdes efterfrågades vi personer som varit verksamma i Swedish Meats ledning och styrelse. Vidare efterfrågades någon eller några personer utan bakgrund i Swedish Meats men som är insatta i svensk slakteriindustri, detta för att få en bredare bild baserad på olika perspektiv. Följande personer har intervjuats: två tjänstemän i Swedish Meats, varav den ene varit verkställande direktör och den andre varit verksam i bolaget under lång tid. Den tredje intervjupersonen har ingen bakgrund i Swedish Meats men är väl insatt i den svenska köttsektorn. Dessutom har en tidigare styrelseordförande i Swedish Meats tillfrågats för att delta i en intervju, dock avböjde denne. Antalet intervjuer begränsades till tre stycken på grund av att tre intervjuer ansågs tillräckligt för att kunna svara på uppsatsens syfte. En av intervjupersonerna ville vara anonym, varför vi valt att behandla samtliga intervjupersoner anonymt. En vanlig kritik som riktats mot den kvalitativa forskningsintervjun är att den saknar objektivitet. Kvale menar dock att "eftersom det finns så många föreställningar om objektivitet, kan den kvalitativa intervjun inte objektivt karaktäriseras som vare sig en objektiv eller en subjektiv metod" (Kvale, 1997, s.64).

Utifrån uppsatsens frågor i avsnittet syfte och avgränsningar har intervjufrågor utformats, se bilaga 1. Intervjufrågorna skickades till intervjupersonerna innan intervjutillfället för att personerna skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun. Intervjuerna spelades in för att underlätta utskrivning. Efter genomförda intervjuer sammanställdes materialet som sändes till intervjupersonen som fick godkänna vår tolkning av dennes svar.

Räkenskapsanalysen avser åren 2002 till 2006 och är baserad på Swedish Meats årsredovisningar. Syftet med räkenskapsanalysen är att beräkna ett antal effektivitetsmått för att utläsa kostnadsstrukturens utveckling. Metoden för den gjorda räkenskapsanalysen baseras på "Extern redovisning och finansiell analys" av Thomasson (2008).

2.3 Disposition

Figur 2 illustrerar hur uppsatsen har disponerats. Kapitel 1 ger läsaren en introduktion till problemet och problembakgrund. I kapitel 2 beskrivs den metod som använts för att besvara uppsatsens syfte. Följande två kapitel innehåller en litteraturgenomgång, vilken ger läsaren en förståelse för svensk slakteriindustri, samt uppsatsens teoretiska referensram. Kapitel 5 återger vår tolkning av det empiriska materialet. Kapitel 6 innehåller analys samt diskussion där det empiriska materialet kopplas samman med teori och litteratur. Uppsatsen avslutas med att redovisa våra slutsatser.



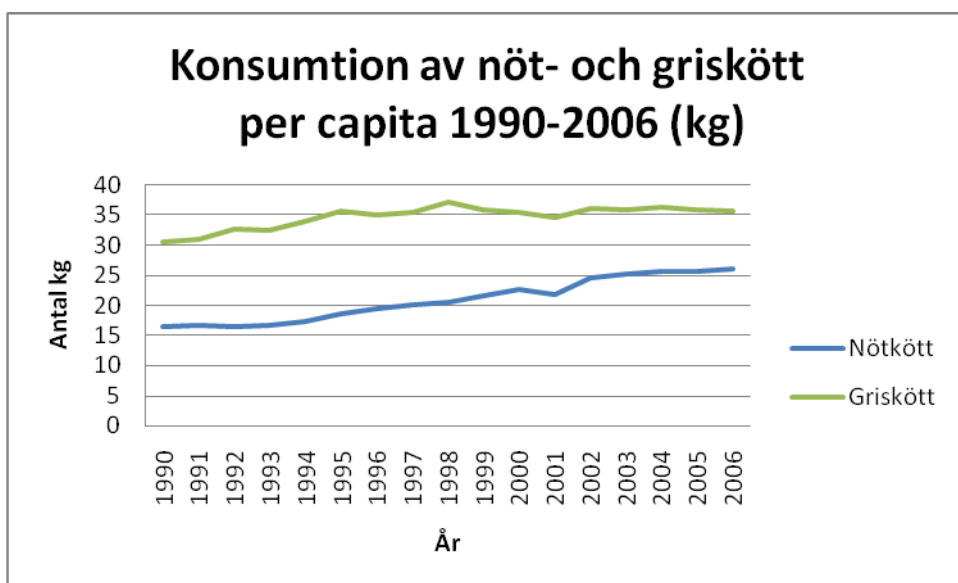
Figur 2. Illustration av uppsatsens disposition

3 Litteraturgenomgång

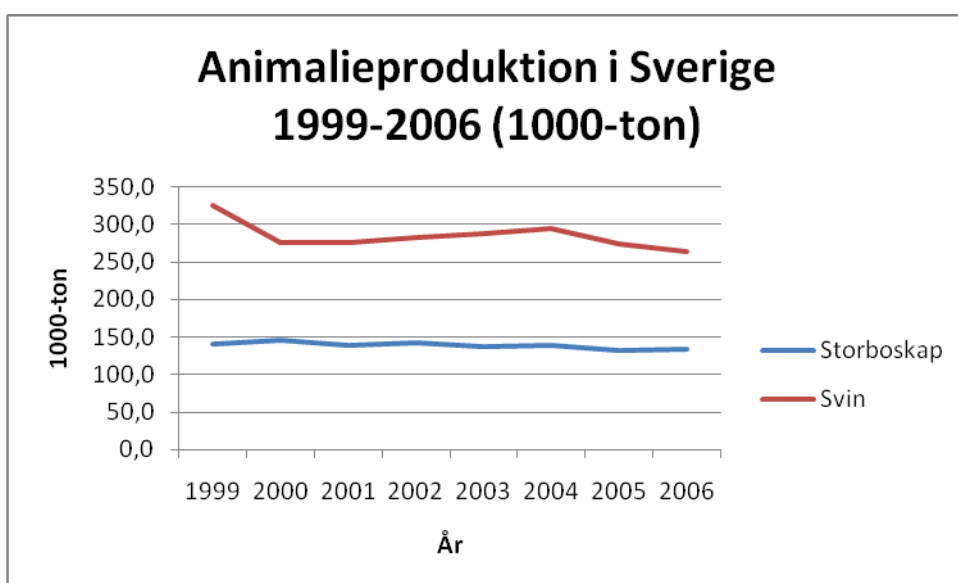
Det har gjorts ett flertal studier över den svenska slakteriindustrin och köttsektorn. Nedan följer en genomgång över relevant litteratur för uppsatsen inom detta område.

3.1 Översikt svensk köttsektor

Konsumtionen av kött har ökat i Sverige de två senaste decennierna. Grisköttkonsumtionen har sedan 1990 ökat med 18 procent, motsvarande siffra för nötkött är 55 procent, se figur 3. Under perioden 1999 till 2006 har framförallt svinproduktionen i Sverige minskat medan storboskapsproduktionen ligger på en förhållandevis jämn nivå, se figur 4.



Figur 3. Konsumtion av nötkött och griskött per capita mellan åren 1990-2006 (egen bearbetning, [www, SJV, 2, 2010](#)).

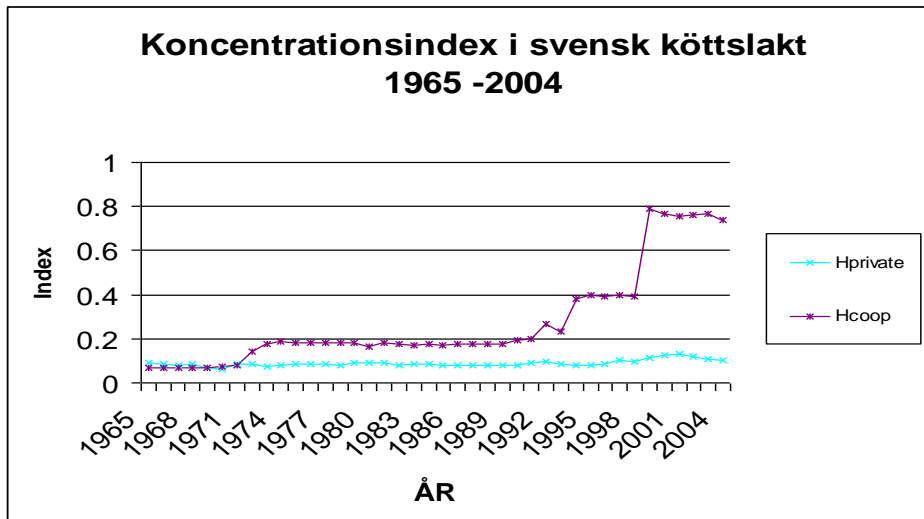


Figur 4. Utveckling av animalieproduktionen i Sverige för storboskap och svin mellan åren 1999-2006 (egen bearbetning, [www, SJV, 3, 2010](#)).

Köttsektorn brukar delas in i tre led, nämligen: slakt-, stycknings- och charkuteriföretag (Hermansson, 1996). Kännetecknen för köttsektorn är att det råder priskonkurrens i slakteri- och styckningsleden av förädlingskedjan (Nilsson & Björklund, 2003). Detta kan förklaras av ett stort utbud av helfall (dvs. djurkroppar) och styckningsdetaljer där priset är den avgörande faktorn för charkuteriföretag och grossister vid val av leverantör. En studie av Hermansson (1996) visar att det finns betydande stordriftsfördelar i slakteriledet, alltså första ledet av förädlingskedjan. Förekomsten av stordriftsfördelar innebär att den genomsnittliga styckkostnaden minskar med ökad volym. Företagen i den svenska slakteriindustrin delas in i kooperativa och investörägda (privata) företag. De kooperativa slakteriföretagens slaktvolym minskade med två procentenheter mellan åren 1989 och 1997 (Andersson & Hoffmann, 1997). Under samma period har de privata slakterierna ökat sin marknadsandel av den totala slakten.

Den svenska köttsektorn har de senaste decennierna genomgått en omfattande strukturrationalisering. I en studie av Andersson och Hoffmann (1997) menar författarna att strukturrationaliseringen är en följd av att den svenska köttsektorn historiskt sett har karaktäriseras av protektionism vilket har bidragit till att bibehålla en ålderdomlig anläggningsstruktur. Vidare kännetecknades köttsektorn av en stark kooperativ tradition vilket lett till en hög koncentrationsgrad. Gradvis har denna situation förändrats i och med EU-medlemskapet då slakteriföretagen upplevde en kraftigt ökad konkurrens vilket tvingat fram kostnadsbesparingar. Till följd av ökad konkurrens sjönk både avräkningspriser och konsumentpriser kraftigt i början av 1995 (Nilsson & Björklund, 2003).

Figur 3 och 4 påvisar den ökade konkurrens som den svenska köttsektorn upplevde eftersom köttkonsumtionen ökade samtidigt som animalieproduktionen i Sverige minskade. Ytterligare en orsak till strukturrationaliseringen är att det som redan nämnts finns betydande stordriftsfördelar i slakteriledet att tjäna (Andersson & Hoffmann, 1997). Koncentrationsgraden i den kooperativa slakteriindustrin har ökat kraftigt sedan 1995, se figur 5 (Azzam & Andersson, 2007). Detta har resulterat i sjunkande priser för nötkött. De lägre priserna är inte en följd av frånvaro av marknadsmakt utan är snarare en följd av att en högre koncentration har lett till en mer effektiv kostnadsstruktur. För den kooperativa slakteriindustrin innebär en tioprocentig ökning av koncentration en genomsnittlig årlig kostnadsminskning om 2,9 procent.



Figur 5. Herfindahl index i svensk köttslakt 1965-2004 (Azzam & Andersson, 2007)

3.2 Kooperativ slakteriindustri

Det är väl känt att det inte finns några incitament att integrera vertikalt på en marknad som karaktäriseras av perfekt konkurrens (Sexton, 1995). Följaktligen är det vid marknadsmisslyckanden som det finns incitament att integrera vertikalt genom bildandet av ett kooperativ. Med marknadsmisslyckande menas att en marknad kännetecknas av stordriftsfördelar. I slakteriindustrin är det alltså svårt för den enskilde livdjursproducenten att bedriva lönsam slakteriverksamhet eftersom slakteriindustrin präglas av betydande stordriftsfördelar.

Följande strukturella karaktäristika kan appliceras på den primära delen av förädlingsledet av jordbruksprodukter (Sexton, 1995):

- Jordbruksprodukter är ofta skrymmande och/eller färskvaror vilket orsakar höga transportkostnader, att produkternas geografiska mobilitet begränsas samt att producenterna begränsas till ett fåtal handelspartners i gårdens närområde.
- Förädlingsledet efterfrågar i hög grad mycket specialiserade jordbruksprodukter. Jordbruksprodukter är normalt icke-substituerbara med andra produkter.
- Lantbruket karaktäriseras av stora investeringar i tillgångar som är produktionsspecifika och irreversibla. Dessa investeringar utgör hinder för producenten att lämna marknaden samt binder producenten till handelspartners inom ett visst segment. Av denna anledning är utbudet av jordbruksprodukter oelastiskt.

Ett fåtal köpare av jordbruksprodukter tillsammans med ett oelastiskt utbud av råvaror innebär att det finns förutsättningar för utövande av monopsoni på marknaden (Sexton, 1995).

Monopsoni innebär att det endast finns en köpare som möter många säljare på en marknad. Detta är ett exempel på imperfekt konkurrens och kan liknas vid monopol. Att det finns förutsättningar för utövande av monopsoni medför att det finns incitament för producenter att integrera vertikalt genom bildandet av ett kooperativ. Kooperationen fungerar således konkurrensbefrämjande på grund av dess förmåga att motverka marknadsmakt i jordbrukssektorn.

Den kooperativa slakteriindustrin i Sverige bestod 1999 av Swedish Meats och KLS (Nilsson & Björklund, 2003). Det är främst tre faktorer som påverkar slaktkostnaden i den kooperativa

slakteriindustrin, nämligen kostnadsreducering över tiden, storleken på slakteriet och slaktsammansättningen (Hermansson, 1996). Med slaktsammansättning menas andelen svin, nöt och övrigt. Svenska kooperativa slakterier har blivit allt mer kostnadseffektiva, under perioden 1989-1995 minskade slaktkostnaden uppskattningsvis med 21 procent. Strategin för att minska slaktkostnaden har varit att koncentrera slakten till färre enheter. Därför har det skett stora strukturrationaliseringar inom slakteribranschen de senaste decennierna. År 1985 fanns det 26 kooperativa slakterier i Sverige, 1995 var siffran 14. HK Scan, som numera är ett investörägt företag, har idag endast fyra slakterier i Sverige: Skara, Linköping, Kristianstad och Gotland (pers. med., Klasson, 2010). En tydlig utveckling är att de små slakterierna har lagts ner medan de stora slakterierna har byggts ut (Hermansson, 1996). Den i slutändan begränsande faktorn för storlekstillväxt torde vara transportkostnaden för att leverera djur till slakteriet varför detta bromsar strukturrationaliseringen i slakteriindustrin. Slutsatsen är att slakteriets storlek samt geografisk närhet till producenterna är viktiga faktorer för att ett slakteri ska vara konkurrenskraftigt.

I Jonssons studie (1995) undersöks om förekomsten av kooperativt företagande i slakteriindustrin grundar sig i att organisationsformen innebär lägre transaktionskostnader. Jonsson hävdar i sin undersökning att så är fallet. Anledningen är enligt Jonsson att kooperativa slakterier ”av transaktionskostnadsskäl inte behöver betala ett lika högt pris för råvaran som privata slakterier”. Därför har de kooperativa slakterierna kunnat växa sig stora. Sammanfattningsvis menar författaren att ett medlemskap i ett kooperativt slakteri medför ökad säkerhet men denna ökade säkerhet får lantbrukaren betala genom ett lägre avräkningspris för sina produkter.

I en studie av Se Liang (2009) undersöks vilka faktorer som påverkar grisproducenters val av slakteri. Transaktionskostnadsteori anses avgöra producenternas val av handelspartner. De två typerna av företag som undersöks är Scan AB (bondestyrt genom Swedish Meats och finska föreningen LSO) och övriga slakterier som alla drivs i ett vinstmaximerande syfte. Författaren menar att de socio-psykologiska variablerna, som exempelvis attityder, uttrycker grisproducenternas upplevda transaktionskostnader i förhållande till de två slakterityperna. Ytterligare faktorer som påverkar producenternas val av handelspartner är prisstrategier, ägarförhållanden och lojalitet. Studien visar att de producenter som levererar till Scan upplever att de har högre transaktionskostnader jämfört med dem som levererar till övriga slakterier. Därför menar Liang att Scan troligen behöver bli mer effektivt för att sänka grisproducenternas upplevda transaktionskostnader.

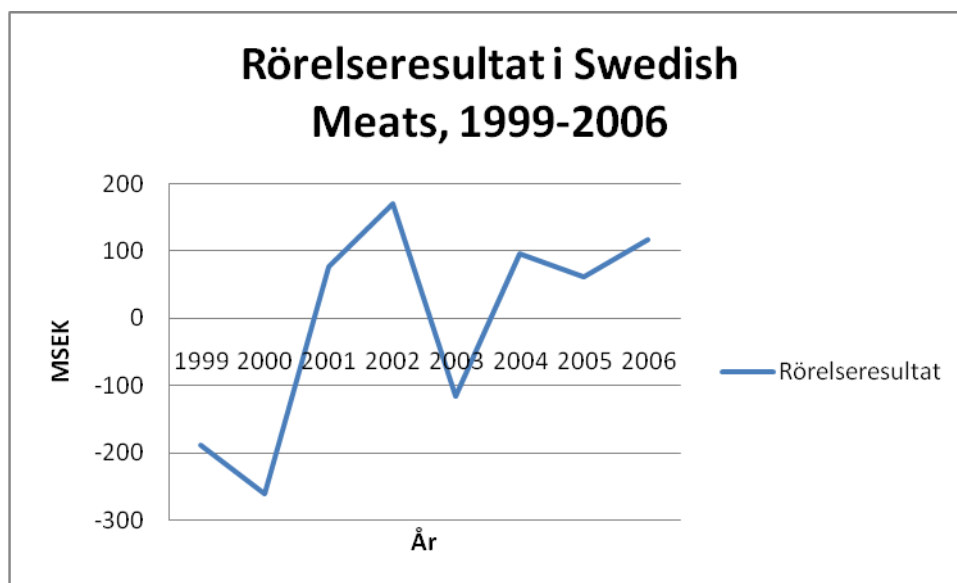
3.2.1 Swedish Meats

Nedan följer en historisk genomgång av Swedish Meats. Denna genomgång är tänkt att ge läsaren en förståelse för Swedish Meats historiska utveckling.

År 1999 bildades Swedish Meats då Slakteriförbundet tillsammans med industridelarna hos Scan Farmek, Skanek, Norrmejerier och Scan Norrland beslutade att gå samman (Swedish Meats årsredovisning, 1999). Syftet med sammanslagningen var ”att samla föreningslaktens industriella verksamheter i en slagkraftig industrikoncern” (Swedish Meats årsredovisning, 1999, s.2). Den kooperativa slakteriindustrin kännetecknades under denna period av fallande slaktandelar, otillräckliga insatser rörande produkt- och marknadsutveckling, förlust av marknadsandelar till inhemska och utländska konkurrenter, ett negativt operativt resultat samt betydande överkapacitet (Swedish Meats årsredovisning, 1999). Bildandet av Swedish Meats

var ett steg för att uppnå europeisk konkurrenskraft i och med den nya konkurrenssituationen som medlemskapet i EU innebar.

Den nya föreningen ägdes indirekt av svenska lantbrukare via de ovan nämnda medlemsföreningarna (Swedish Meats årsredovisning, 1999). Med andra ord var organisationen en federativ förening där de olika medlemsföreningarna var medlemmar i Swedish Meats (Nilsson & Björklund, 2003). Koncernen bestod efter sammanslagningen av moderbolaget samt en rad olika dotterbolag och specialistföretag (Swedish Meats årsredovisning, 1999). Det ekonomiska resultatet under de två första åren var otillfredsställande, se figur 6. Detta kan till stor del förklaras av dubbelarbete och bristande samordning till en följd av ovan beskrivna organisationsstruktur (Nilsson & Björklund, 2003).

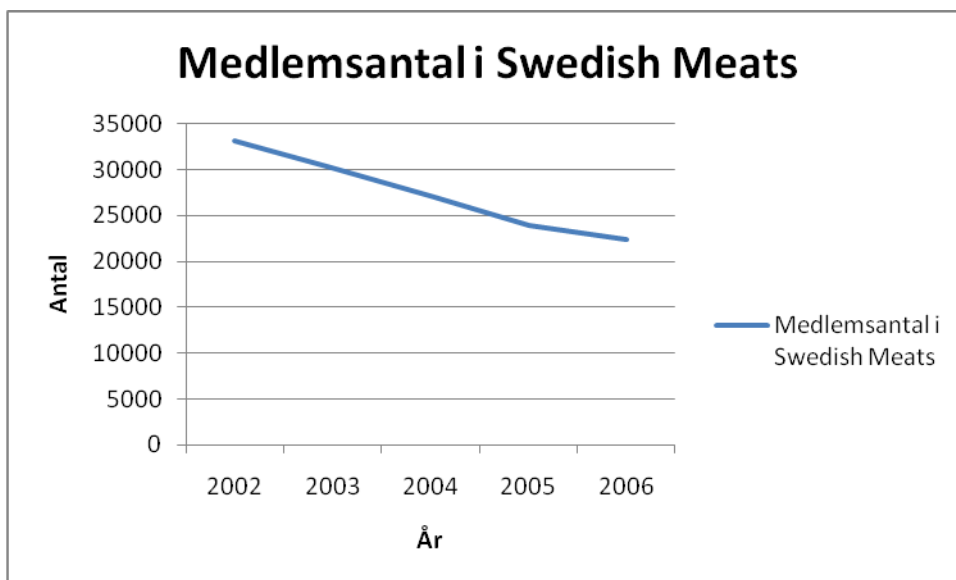


Figur 6. Rörelseresultat i Swedish Meats (egen bearbetning, Swedish Meats årsredovisningar, 1999-2006).

För att effektivisera verksamheten beslöts 2001 att förändra organisationsstrukturen genom att fusionera medlemsföreningarna med Swedish Meats (Swedish Meats årsredovisning, 2000). Fusionen innebar att Swedish Meats övertog föreningarnas skyldigheter och rättigheter. Det innebar att avtal, kontrakt och andra överenskommelser som medlemmar ingått med medlemsföreningarna gällde fullt ut. Efter fusionen blev följaktligen de enskilda leverantörerna direktägande medlemmar i Swedish Meats istället för att som tidigare vara indirekta ägare genom medlemsföreningarna. Dock var fusionen inte tillräcklig då integreringen av de ursprungliga medlemsföreningarna var otillfredsställande (Nilsson & Björklund, 2003).

Figur 7 visar att Swedish Meats tappade många medlemmar mellan åren 2002 och 2006, vilket påverkade slaktvolymen negativt. Det sjunkande medlemsantalet kan delvis förklaras av att medlemmar avvecklade sin animalieproduktion. Mellan åren 2002 och 2006 minskade antalet slaktade storboskap i Sverige med 8,3 procent, motsvarande siffra för svin är 7,9 procent (www, SJV, 3, 2010). Antalet slaktade storboskap minskade med 14,8 procent i Swedish Meats under samma period, motsvarande siffra för svin är 10,4 procent (Swedish Meats årsredovisningar, 2002-2006). Strukturutvecklingen av svensk animalieproduktion förklarar således inte hela minskningen av antalet slaktade djur. Därmed var det sjunkande medlemsantalet inte enbart en följd av att en del medlemmar avvecklade sin verksamhet. Under början av 2000-talet då Swedish Meats drogs med stora ekonomiska problem kunde

föreningen inte betala samma avräkningspriser till sina leverantörer som konkurrenterna (Nilsson & Björklund, 2003). På grund av detta förlorade föreningen många medlemmar vilket innebar en halvering av insatskapitalet samt sämre kapacitetsutnyttjande. Vidare minskade Swedish Meats slaktvolym från 75 procent till 63 procent. Sedan bildandet av Swedish Meats har företaget generellt haft svårt att upprätthålla medlemmarnas förtroende. Nedläggning av slakterier samt orimliga löften från företagsledningen har förorsakat stort missnöje bland medlemmarna under åren. Återigen svarade många medlemmar med att gå ur föreningen och därmed minskade Swedish Meats slaktvolym kraftigt och kapacitetsutnyttjandet försämrades ytterligare. Nilsson och Björklund (2003) menar dessutom att gamla principer om till exempel medlemmars likabehandling gällande prissättning kvarstod. Detta gjorde att kvalitet och produktvolym inte svarade mot marknadens efterfrågan. Följaktligen var företaget inte väl rustat för att agera på en konkurrensutsatt marknad. Företaget återhämtade sig under år 2002, framförallt i de första leden av förädlingskedjan. Scan Foods, som utgjorde det sista ledet i förädlingskedjan, drogs dock med stora förluster vilket tärde på moderbolagets egenkapital.



Figur 7. Medlemsantal i Swedish Meats för åren 2002-2006 (egen bearbetning, Swedish Meats årsredovisningar, 2002-2006).

År 2003 var det ekonomiska resultatet återigen negativt och därför beslöt Swedish Meats styrelse år 2003 att vidta en övergripande strategi för åren 2004 till 2006 (Swedish Meats årsredovisning, 2003). Målet var att "leverera en vinst på 300 MSEK och ha ökat förädlingen med 20 procent innan utgången av 2006" (Swedish Meats årsredovisning, 2004, s.5). Som en del av denna strategi genomfördes stora kostnadsbesparingar, lansering av fler förädlade produkter och konsumentförpackat kött samt strategiska förvärv av bland annat SLP Pärssons och Nyhléns under de följande åren (Swedish Meats årsredovisning, 2005). Dessutom förändrades företagets distributionsform från egen distribution till att nyttja handels distributionsnät. Företaget upplevde fortsatt konkurrens från ökad import och handels egna varor med pressade priser som följd.

År 2006 beslutade Swedish Meats att ingå partnerskap med HK Ruokatalo Group (Swedish Meats årsredovisning, 2006). Anledningen till detta samarbete var att företagsledningen inte trodde att företaget på egen hand skulle uppnå vinstmålet om 300 MSEK på lång sikt. För att uppnå långsiktig lönsamhet ansågs det viktigt att öka avsättningen på nya marknader samt utveckla stordriftsfördelarna. Därför ansågs det nödvändigt att finna en internationell

samarbetspartner. Under 2007 bildades Scan AB som tog över Swedish Meats verksamhet. Därefter köpte HK Ruokatalo aktier i Scan AB samt tog namnet HK Scan. Vid detta tillfälle ägde Swedish Meats 12,3 procent av aktierna i HK Scan samt hade rätt att utnämna tre av sex styrelseledamöter i Scan AB (Swedish Meats årsredovisning, 2007). Sedan försäljningen består Swedish Meats verksamhet av inköp och förmedling av livdjur från medlemmarna. Företaget har numera inga anställda och företags VD arbetar halvtid i företaget som inhyrd konsult.

4 Teoretisk referensram

De teorier som valts för denna uppsats är transaktionskostnadsteori samt agentteori. Valet av dessa teorier motiveras av att de tidigare ofta använts för att förklara den kooperativa företagsformen och de problem som kan uppstå i Kooperationer. Det finns flera kopplingar mellan transaktionskostnadsteorin och agentteorin. Båda teorierna bygger på antaganden om att individer främst handlar i eget intresse, dvs. individuell nytto-maximering (Rapp & Thorstensson, 1994). Vidare utgår båda teorierna från att beslutsfattaren har begränsad rationalitet samt att målkonflikter råder mellan olika parter.

4.1 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsteorin har ofta använts av forskare för att förklara kooperativt företagande (Ollila 1989, Fahlbeck 1996, Hakelius 2002, Nilsson & Björklund 2003). Denna teori förklarar varför en samling av ekonomiska aktörer under vissa förhållanden lyckas sänka sina transaktionskostnader genom att upprätta en gemensam ägd handelspartner. Genom detta upprättande åstadkommer aktörerna en partiell vertikal integration, vilket innebär att aktörerna på en marknad ”går ett eller flera steg fram eller tillbaka i en förädlingskedja” (Nilsson & Björklund, 2003 s. 73). I följande avsnitt följer en genomgång av grundläggande transaktionskostnadsteori samt hur denna teori kan kopplas till förekomsten av kooperativa företag.

4.1.1 Grundläggande transaktionskostnadsteori

En känd artikel av Coase (1937) kan ses som startpunkten för transaktionskostnadsteorin. I denna artikel ställer han frågan ”varför företag existerar?” och argumenterar för att detta beror på transaktionskostnader. I litteraturen finns ingen exakt definition av en transaktionskostnad, men Arrow har förklarat denna kostnad som ”cost of running the economic system” (1969, s.48). En transaktionskostnad uppstår eftersom alla transaktioner är resurskrävande (Williamson, 1985, s. 18). Vidare skall understrykas att transaktionskostnaden är helt skild från produktionskostnaden. Vad är då en transaktion? En transaktion sker enligt Williamson då en vara eller tjänst rent logistiskt överförs mellan två teknologiskt avskilda parter och är något som förekommer både inom företag och på marknader. Den kostnad som uppkommer till följd av transaktionen kan sekventiellt delas in i sökkostnader, förhandlingskostnader samt uppföljningskostnader (Ollila, 1989). Transaktionskostnaderna är således kostnader som både köpare och säljare påverkas av innan, under och efter transaktionen.

Den amerikanske nationalekonomen Oliver Williamson har gjort betydande forskning inom transaktionskostnadsteori. Fahlbeck (1996) ger i ”The transformation of the Polish Grain Sector” en beskrivning av Williamsons grundläggande idéer. Williamson ger själv ingen exakt definition av begreppet transaktionskostnad utan försöker förklara fenomenet ur ett bredare perspektiv. I sin forskning kopplar Williamson samman juridiska, organisatoriska och ekonomiska teorier. Williamson introducerar två viktiga ”förändringar” i det traditionella neoklassiska ramverket. För det första understryker Williamson att en transaktion är grunden för alla analyser. Produktionskostnad och teknisk utveckling räcker alltså inte för att förklara alla fenomen i ett ekonomiskt system. Den andra grundläggande förändringen som Williamson introducerar är olika antaganden angående mänskligt beteende. Han introducerar begreppen begränsad rationalitet och opportunist. Begränsad rationalitet uppstår huvudsakligen på grund av kognitiva restriktioner vilket medför att det inte är möjligt för en

individ att vara ”fullständigt rationell”, åtminstone inte ur ett neoklassiskt ekonomiskt synsätt. Det beror på att människan inte har förmågan att förstå den komplexa omvärlden vilket får till följd att kostnader uppstår på grund av ofullständig information. Antagandet om opportunistisk hämtar Williamson från verkligheten. Opportunism betyder att en individ anpassar sig allt för mycket efter yttre, tillfälliga omständigheter för att uppnå ett visst mål (Norstedts Ordbok, 1998). Williamson menar inte att alla individer alltid handlar opportunistiskt men förekomsten av fenomenet är av betydande karaktär (Fahlbeck, 1996). Anledningen är att opportunistisk medför kostnader för att skydda sig för risken att bli lurad. Under dessa antaganden försöker Williamson förklara hur det moderna ekonomiska systemet fungerar.

4.1.2 Transaktionskostnadsbestämmande faktorer

Det finns en mängd faktorer som påverkar hur höga transaktionskostnaderna blir. Dessa faktorer utgörs av transaktionsspecifika investeringar, frekvens och osäkerhet (Williamson, 1985). I detta avsnitt följer en närmare analys av ovan nämnda faktorer.

Transaktionsspecifika investeringar

Risken för höga transaktionskostnader ökar då en part har höga transaktionsspecifika investeringar (Williamson, 1985). En sådan investering innebär att en aktör redan har investerat ett sådant belopp så att denne blir låst vid en bestämd handelspartner. Investeringen blir alltså obrukbar om ett avtal inte kommer till stånd eller av någon anledning avslutas tidigare än planerat. Transaktionsspecifika investeringar är nödvändiga i de allra flesta industrier. Dessa investeringar kan sänka vissa produktionskostnader men samtidigt kan transaktionskostnaderna öka. Eftersom syftet är att minska summan av transaktionskostnad och produktionskostnad är det viktigt att beakta båda kostnaderna vid en analys.

Frekvens

Något som också påverkar val av samordningsform är hur ofta transaktionerna sker, alltså frekvensen. Williamson (1985, s. 60) skriver ”Specialized governance structure are more sensitively attuned to the governance needs of nonstandard transactions than are unspecialized structures, *ceteris paribus*” Men en ökad grad av specialisering medför också ökade kostnader och frågan är hur höga kostnaderna får bli för att fortfarande vara försvarbara. En avgörande faktor för hur kostsam denna specialisering får bli beror på hur många transaktioner som genomförs. En hög kostnad på grund av specialisering är lättare att täcka vid stora och återkommande transaktioner jämfört med om transaktionerna genomförs mer sällan.

Osäkerhet

Osäkerhet kan kopplas till både begränsad rationalitet och opportunistisk (Williamson, 1985). Begränsad rationalitet gör det svårt att överblicka alla tänkbara alternativ och konsekvenserna av ett visst beslut. Opportunistiskt beteende kan medföra att beslut grundas på ofullständig, förvrängd och felaktig information. I de flesta uppgörelser finns en viss grad av osäkerhet. Speciellt då informationsasymmetri föreligger kan den starkare aktören utnyttja den svagare. I de fall detta sker kontinuerligt kan den svagare parten reducera osäkerheten kring opportunistisk genom att integrera nya delar av produktionen i den egna organisationen. För att minska osäkerheten kring begränsad rationalitet kan organisationen dela upp komplexa uppgifter i mindre delar, där olika experter ansvarar för de olika delarna.

4.1.3 Transaktionskostnadsteori och lantbrukskooperation

Alla vinstdrivande företag strävar efter att sänka kostnaderna i verksamheten. Företagsledningen strävar således efter att minimera summan av transaktions- och produktionskostnader (Williamson, 1985). Denna strävan efter att sänka kostnaderna resulterar i olika lösningar för samordning mellan säljare och köpare. Ibland är den renodlade marknaden den mest effektiva strategin och andra gånger är fullständig integrering mellan säljare och köpare det bästa alternativet. Mellan dessa två alternativ finns otaliga grader och typer av vertikal integration.

Lantbruksföretag verkar på en marknad som karaktäriseras av många av de transaktionskostnadsbestämmande faktorer som exempelvis Williamson menar skulle kunna sänkas genom vertikal integration (Sexton, 1995). Frågan är då till vilken grad som transaktionskostnaderna sänks med hjälp av vertikal integration genom bildandet av en kooperation? Det är enkelt att föreställa sig att transaktionskostnaderna borde sänkas då anskaffning av råvaror sker gemensamt i en kooperation. Det finns många historiska argument för bildandet av lantbrukskooperationer men idag räcker ofta inte de transaktionskostnadsteoretiska argumenten för att hävda att lantbrukare skall gå samman och bilda kooperativa företag (Nilsson & Björklund, 2003). Anledningen till det är de senaste årens utveckling av lantbruksföretag. Utvecklingen av de svenska lantbruksföretagen går mot allt mer stordrift. Detta i kombination med utvecklingen av informationsteknologin och transportteknologin medför att fler och fler lantbrukare kan verka på en större och därigenom en allt mer välfungerande marknad. Detta leder i förlängningen till att motiven till delägande i ett kooperativt företag minskar. I denna utveckling blir argumenten för långtgående förädling istället att erhålla avkastning på investerat kapital snarare än en tryggad avsättning.

4.2 Agentteori

Agentteori bygger på relationen mellan principalen och agenten där principalen eller huvudmannen ger agenten i uppdrag att utföra något för dennes räkning (Jensen & Meckling, 1976). Teorin grundas på förutsättningen att båda parter i relationen är nyttomaximerare, därför finns det god anledning att tro att agenten inte alltid kommer att handla i principalens intresse. Vidare förutsätts att asymmetrisk information och begränsad rationalitet existerar (Eisenhardt, 1989). Begränsad rationalitet innebär att en individ inte vill eller kan vara fullständigt rationell (Rapp & Thorstensson, 1994). Agentteorin kan tillämpas på en rad relationer mellan olika parter. I denna uppsats behandlas dock endast en relation, nämligen den mellan ett företags ägare och den anställda företagsledningen, exempelvis en kooperativ medlemskår och organisationens företagsledning. I följande avsnitt följer en genomgång av grundläggande agentteori.

4.2.1 Grundläggande agentteori

En organisation kan definieras som ett nätverk av kontrakt (Jensen & Meckling, 1976). Mer utförligt består ett företag av en rad kontrakt (relationer) mellan den juridiska personen och dess intressenter som till exempel anställda, leverantörer, långgivare, kunder, ägare etc. Dessa kontrakt reglerar relationen mellan företaget och dess intressenter (Fama & Jensen, 1983). Kontraktet mellan företaget och dess ägare anger att ägarna har rätt till företagets nettoöverskott eller vinst. Med andra ord innebär det att ägarna löper risk att inte få någon ersättning alls om företaget inte kan betala ut ersättning till övriga intressenter. Risken för utebliven ersättning till ägarna benämns residualrisk och ägarna som har krav på företagets residual benämns residualrättsinnehavare.

Större organisationer är organiserade på sådant sätt att organisationens ägare utser en företagsledning samt ger denna mandat att styra organisationen. Av det följer att ägandet och styrandet är åtskilda och är något som länge bekymrat ekonomer (Fama, 1980). Agenten får ett uppdrag att agera i principalens intresse. Agenten får även befogenhet att fatta egna beslut i frågor som påverkar principalens förmögenhet (Nilsson & Björklund, 2003). Rimligtvis kommer företagsledningen att ha mer information om verksamheten än ägarna, dvs. asymmetrisk information föreligger. Till följd av detta informationsövertag kan ledningen skaffa sig fördelar på bekostnad av ägarna och därmed agera opportunistisk.

Under ovan nämnda förhållanden har ägarna svårt att styra företaget och därmed försvara sina intressen. Ett agentproblem föreligger även om agenten och principalen har olika mål (Lindberg, 2009). Ägarnas mål kan till exempel vara att skapa goda förutsättningar för långsiktig överlevnad och lönsamhet medan ledningens mål kan vara att maximera vinsten på kort sikt. Trots att relationen mellan agenten och principalen är reglerad i ett kontrakt, är det svårt för ägaren att fullständigt förhindra att företagsledningen agerar i sitt eget intresse eftersom kostnaden för att uppnå detta vida skulle överstiga nyttan (Fama & Jensen, 1983). Resurser som används för att övervaka agenten etc. är så kallade agentkostnader.

Agentkostnader delas in i tre olika typer av kostnader (Jensen & Meckling, 1976):

Principalens kontrollkostnader

Principalen kan försöka minska agentens opportunistiska beteende genom att skapa incitament för agenten att handla i principalens intresse. Detta sker genom att principalen utformar system för att övervaka, styra och kontrollera agenten, något som tar resurser i anspråk.

Agentens försäkringskostnader

I vissa situationer lönar det sig för agenten att övertyga eller garantera principalen om att agenten kommer att handla i principalens intresse. Detta kan inte ske utan kostnad eller att resurser används.

Residualförluster

Principalen är residualrättsinnehavare, dvs. har rätt till företagets vinster, och denna residual påverkas av agentens agerande (Fama & Jensen, 1983). Principalen inte kan styra agenten fullständigt eftersom det skulle bli alltför dyrt, därför kommer vissa skillnader uppstå mellan agentens beslut och det beslut som skulle maximera principalens förmögenhet (Jensen & Meckling, 1979). Detta är en kostnad som uppstår i relationen mellan en principal och en agent och benämns följaktligen residualförluster.

En viktig förutsättning för ett företags konkurrenskraft är hur väl företag lyckas hantera agentproblem (Fama & Jensen, 1983). Agentproblem uppstår på grund av att kontrakt mellan företaget och dess intressenter inte kan utformas och upprätthållas utan kostnad, framförallt är författarna intresserade av kontraktet mellan ett företags ägare och ledning. Graden av agentkostnader beror bland annat på lagstiftning och sinnrikhet i utformningen av kontrakt (Jensen & Meckling, 1976).

Fama och Jensen (1983) menar att olika företagsformer har olika förutsättningar att hantera olika agentproblem och därmed olika konkurrenskraft. Den publika aktiebolagsformen innebär effektivare riskfördelning jämfört med andra företagsformer där residualrätten inte kan särskiljas från beslutsfattandet i ett företag, till exempel i onoterade aktiebolag och enskilda firmor. I publika aktiebolag sprids residualrisken över ett stort antal residualrättsinnehavare, vilka individuellt kan välja graden av risktagande och sprida sina risker genom en väldiversifierad aktieportfölj. Vidare är det mer effektivt att låta aktieägare bära risken i ett företag då aktieägarna är mindre riskaversa än företagsledningen som inte har möjlighet diversifiera sina risker som en aktieägare har. Publika aktiebolag kännetecknas av att företagsledningen är specifikt anställd för att styra företaget. I företag där däremot ägande och styrande är sammankopplat finns en risk för att ledningen är inkompetent eftersom en riskvillig och förmögen ägare inte nödvändigtvis besitter ledaregenskaper. Dessutom kan ett publikt aktiebolag finansiera stora specifika investeringar relativt enkelt genom emittering av aktier.

Sammanfattningsvis försöker agentteorin lösa två problem (Eisenhardt, 1989). Dels då principalen och agenten har olika mål eller olika attityd till risk, dels då det är svårt eller dyrt för principalen att verifiera vad agenten verkligen uträttar. Teorin fokuserar på att bestämma det mest effektiva kontraktet för att styra relationen mellan principalen och agenten, givet vissa antaganden om mänskligt beteende och information. Mer specifikt försöker teorin ge svar på om kontraktet bör vara beteendebaserat (agentens prestation belönas oavsett faktiskt bidrag, t ex. fast lön) eller produktionsbaserat (agenten belönas efter arbetsresultat, t ex. provision).

4.2.2 Agentteori och lantbrukskooperation

Agentteori är främst utvecklad för att appliceras på aktiebolag (Hakelius, 2002). Agentteori behandlar särskilt relationen mellan *en* principal och *en* agent, detta innebär att teorin är svår att direkt tillämpa på kooperativa organisationer. Nedan följer en modifierad agentteori som är anpassad till kooperativa organisationer.

Ett kooperativt företag kan definieras som en "closely held corporations" (Hakelius, 2002). I denna typ av organisationer är ägande och styrande sammankopplat (Easterbrook & Fischel, 1986). Det innebär att dessa företag inte har någon ledning som är specifikt anställd för att styra företaget. Vidare tenderar denna typ av organisationer "att ha många, "oprofessionella" personer i företagsledningen, jämfört med andra organisationer" (Hakelius, 2002, s. 87). Personer med ledande befattningar har fått sina jobb tack vare helt eller delvis andra kvalifikationer än ledaregenskaper (Hakelius, 2002). I kooperativa företag är en viktig kvalifikation att medlemmarna har förtroende för personen.

Det finns fem agentproblem som brukar behandlas i samband med kooperativa organisationer (Hakelius, 2002):

Uppföljningsproblemet

Det är svårt för den enskilde medlemmen att övervaka ledningen i dagens alltmer komplexa lantbrukskooperativa organisationer. Medlemmarna har ”inte längre förmågan och intresset att satsa den tid det skulle kräva att fullgöra sitt uppdrag som huvudman, dvs att övervaka vad som händer inom organisationerna” (Hakelius, 2002, s. 99).

Beslutsproblemet

Ett problem som följer av uppföljningsproblemet är att organisationen är svårstyrd vilket orsakas av bristande kommunikation mellan ägare och företagsledning eftersom det är problematiskt för ägarna att överblicka verksamheten. Dessutom är det svårt för ledningen att bedöma hur medlemskåren vill att företaget ska styras.

Horisontproblemet

Dagens kooperativa medlemskåror har många fler medlemmar än tidigare. Vidare är dagens medlemmar till stor del specialiserade lantbrukare, något som innebär att olika typer av medlemmar har olika krav på organisationen. Slutligen består medlemskåren av individer med olika åsikter och värderingar. Därför är det rimligt att tro att olika typer av medlemmar har mycket olika planeringshorisonter. Horisontproblemet grundar sig även i att solidaritetstanken inom Kooperationen inte är lika stark som tidigare. Det är således svårare idag att hålla ihop inom medlemskåren. Vidare verkar dagens lantbrukskooperativa företag på en konkurrensutsatt marknad varför även dagens medlemmar verkar under helt andra förutsättningar. De kooperativa organisationerna har inte förändrats och utvecklats i samma takt som omvärlden varför en förlegad kollektivistisk syn präglar synen på medlemmar, kapital och kapitalanskaffning. Denna syn stämmer inte överens med vare sig medlemmarnas värderingar, medlemmarnas företag eller marknadens krav.

Portföljproblemet

Olika medlemmar har olika riskattityd, detta innebär att olika medlemmar har olika åsikter om hur stora risker Kooperationen bör ta.

Problemet med gemensam egendom

En problematik i kooperativa organisationer är att äganderätten är vagt definierad (Nilsson & Björklund, 2003). Med andra ord är det otydligt vad Kooperationens medlemmar egentligen äger. En aktieägare i ett aktiebolag är till skillnad från en ägare i en kooperativ organisation en fullvärdig ägare till dennes aktier (Hakelius, 2002). Av detta följer att aktieägaren är intresserad av hur organisationen styrs och kommer därför signalera till företagsledningen om denne är missnöjd. En aktieägare kan dessutom sälja sina aktier om denne är missnöjd med hur företaget sköts. Att aktier kan handlas på börsen leder till att det finns en marknad för dessa residualrätter (aktier) och således uppstår ett marknadspris för residualrätter. Rätten att sälja sin ägarandel har inte ägarna i en kooperativ organisation eftersom residualrätterna är ej omsättningsbara, av detta följer att det inte finns ett marknadsvärde för dessa.

I kombination med att Kooperationen tillämpar öppet medlemskap leder det till att medlemmar kan tillskansa sig nytta på bekostnad av andra. Då en ny medlem inträder i en kooperativ förening får denne tillgång till tillgångar som redan existerande medlemmar har ackumulerat (Nilsson & Björklund, 2003). Den nye medlemmen betalar vanligtvis en mindre summa vid inträdet varför existerande medlemmars förmögenhet späds ut. Detta innebär att företagets tillgångar kännetecknas av en låg kapitaltillväxt. Organisationens ägare uppmuntras

att vara gratispassagerare vilket innebär att resursanvändningen är ineffektiv. Det är svårt att skapa incitament för medlemmarna att investera i organisationen då investeringen måste delas med alla andra.

4.3 Hypoteser

Hypotesprövning har valts för att söka slutsatser i denna uppsats. Dessa hypoteser används för att förklara vad som föranledde försäljningen av Swedish Meats år 2007, i avsnittet analys och diskussion utreds även om våra hypoteser kan stödjas eller förkastas.

Utifrån teoriavsnittet samt litteraturgenomgången har antaganden gjorts vilka har formulerats i två hypoteser. Försäljningen av Swedish Meats slakteri- och förädlingsverksamhet har lett till antagandet om att verksamheten drogs med strukturella och organisatoriska problem. Därför är de två hypoteserna att:

1. Swedish Meats hade höga transaktionskostnader trots att transaktionskostnadsteori säger att lantbrukare bör gå samman och bilda kooperativa företag. De transaktionskostnadsbestämmande faktorerna som påverkade dessa höga kostnader var transaktionsspecifika investeringar, frekvens samt osäkerhet.
2. Den kooperativa företagsformen innebar för Swedish Meats att det fanns begränsade förutsättningar att hantera agentproblemen varför företaget hade höga agentkostnader.

5 Empiri

Följande avsnitt består av en sammanställning av de intervjuer som gjorts samt en räkenskapsanalys baserad på Swedish Meats årsredovisningar för åren 2002 till 2006.

5.1 Intervjusammanställning

I detta avsnitt följer en sammanställning av de tre intervjuerna som gjorts. Den person som tidigare varit verkställande direktör i Swedish Meats kommer i fortsättningen att benämnas intervjuperson 1. Vidare kommer den tjänsteman som varit verksam i samma företag under lång tid att benämnas intervjuperson 2. Slutligen kommer den person som inte har någon bakgrund i Swedish Meats att benämnas intervjuperson 3.

5.1.1 Transaktionskostnadsbestämmande faktorer

Intervjuperson 3 menar att Sveriges EU-inträde var en kalldusch för den kooperativa slakteriindustrin. Swedish Meats hade helt överskattat sin förmåga, marknadskunskap och kostnadsbild. Med andra ord gjordes en felaktig analys av den nya konkurrenssituationen. Även intervjuperson 2 hävdar att EU-inträdet innebar en större konkurrens än vad företaget hade befarat. Samtidigt som EU-inträdet innebar en ökad konkurrens förändrades förutsättningarna på marknaden genom ökad internationalisering och koncentration inom detaljhandeln. Intervjuperson 1 menar att alla medlemsföreningar vid bildandet av Swedish Meats hade otillräckliga och ineffektiva produktionsplattformar. En effektiv produktionsplattform är av stor vikt för ett slakteriföretag av Swedish Meats storlek. Därför var en ny produktionsplattform nödvändig, dock lyckades Swedish Meats inte ena sig kring centrala anläggningar tillräckligt snabbt. Att man inte lyckades ena sig tillräckligt snabbt kan förklaras av att den nybildade organisationen styrdes av särintressen varför felaktiga beslut togs i slutet av 90-talet.

Med andra ord synes företaget kännetecknas av regional patriotism där de olika regionerna kämpade för att behålla sina anläggningar. Istället för att ena sig kring centrala anläggningar byggdes de gamla anläggningarna ut samt effektiviserades. Intervjuperson 3 anser dock att den gamla anläggningsstrukturen inte var en tillräckligt bra grund att bygga vidare på. Det hade kanske varit mer ekonomiskt effektivt att bygga en helt ny central anläggning. Både intervjuperson 1 och 2 menar att Swedish Meats frågor kring kapacitetsutnyttjande var en högt prioriterad fråga under Peter Rasztars tid då stora kostnadsbesparingar gjordes (Peter Rasztar var verkställande direktör i Swedish Meats under perioden 2001 till 2005). Som ett led i denna process lades många mindre och medelstora anläggningar ner. Intervjuperson 2 sträcker sig så långt som att struktur- och kapacitetsfrågor kanske fick väl stort fokus eftersom arbetet tog mycket kraft från företagsledningen.

Under den studerade perioden sjönk medlemsantalet drastiskt. Intervjuperson 2 menar att det sjunkande medlemsantalet dels beror på att små och medelstora medlemmar avvecklade sin animalieproduktion under perioden, dels vandrade stora medlemmar mellan Swedish Meats och privata slakterier av ekonomiska skäl. Intervjuperson 3 hävdar att det främst var medelstora och stora grisproducenter som lämnade Swedish Meats och gick till privata slakterier. Med andra ord var det de producenter som hade en förhandlingsposition som lämnade den kooperativa föreningen. Följaktligen plockade de privata slakterierna russen ur kakan. Intervjuperson 1 menar på liknande vis att det främst var grisproducenter som lämnade

företaget samt tillägger att avhoppen var fler i Skåne. En orsak till detta var att anläggningarna i Skara och Linköping ansågs vara favoriserade av medlemmarna jämfört med Kristianstad.

Intervjuperson 1 menar att Swedish Meats tappade prisposition på marknaden under rationaliseringsprocessen som påbörjades 2003. På liknande vis menar intervjuperson 3 att det under samma tidsperiod satsades för lite på att säkra företagets position på marknaden gentemot handeln. Ett strategiskt misstag var enligt intervjuperson 1 och 2 att direktdistributionen till handeln avvecklades och ersattes med grossistdistribution. Distributionsförändringen var ett led i de kostnadsbesparingar som genomfördes. Enligt intervjuperson 1 fick detta till följd att handeln fick ökad makt samt att Swedish Meats tappade närhet till konsumenten.

Intervjuperson 2 och 3 anser att medlemmarna upplevde en osäkerhet kring Swedish Meats framtida betalningsförmåga. Intervjuperson 3 menar att då många stora medlemmar lämnade föreningen infördes en prisstrategi med pristillägg på avräkningspriset i ett försök att behålla de stora medlemmarna. De stora prispåläggen skapade rykten, osäkerhet och avundsjuka i medlemskåren.

5.1.2 Agentproblem

Intervjuperson 2 hävdar att på grund av Swedish Meats storlek var det svårt för medlemmarna att få full insyn i företagets alla delar. Swedish Meats lyckades enligt intervjuperson 1 inte kommunicera till sina medlemmar vad företaget ville. Både intervjuperson 1 och 3 hävdar att företagsledningen misslyckades kapitalt med att upprätthålla medlemmarnas förtroende. Båda anser vidare att det uppstod en förtroendekris i medlemskåren, vilket påverkade Swedish Meats i hög grad. Intervjuperson 3 menar att de enskilda medlemsföreningarna hade ett förtroendekapital samt lojala medlemmar men att Swedish Meats inte lyckades ta tillvara och förvalta detta. Intervjuperson 1 menar att förtroendekrisen till stor del orsakades av bristande kommunikation mellan ägarna och styrelsen. Den bristande kommunikationen var ett stort misslyckande för företaget. Vidare menar personen att för lite resurser lades på att hålla medlemmarna ajour.

Styrelsen agerade självständigt och fattade beslut som inte var förankrade bland medlemmarna som därför kände sig överkörda. Vidare menar intervjuperson 1 att den kooperativa ägarformen kräver att ledningen aktivt arbetar med medlemsfrågor, detta var något som Swedish Meats glömde bort. Företaget drog ner på informationsresurser till sina medlemmar jämfört med andra kooperativa företag som till exempel Arla. Ett annat problem som förvärrade förtroendekrisen var att ledningsstrukturen inte var tillräckligt homogen och att kontinuitet saknades. Då ledningen är företagets ansikte utåt förlorade Swedish Meats sin identitet eftersom ledningsgruppen ständigt förändrades. Med andra ord kunde inte enskilda medlemmar identifiera sig i ledningsgruppen och medlemmarnas lojalitet försvagades.

Intervjuperson 3 anser att styrelsen i kooperativa organisationer i Sverige ofta är starkt influerad av ägarnas situation. Det får till följd att företaget inte gör tillräckliga strategiska investeringar utan istället agerar kortsiktigt genom att verka för höga avräkningspriser. Detta problem fanns även i Swedish Meats där styrelsen hade svårt att motivera långsiktiga investeringar gentemot medlemmarna. Detta innebar att Swedish Meats inte genomförde tillräckliga investeringar vilket på sikt ledde till att företaget förlorade konkurrenskraft på grund av ålderdomliga och ineffektiva anläggningstillgångar. Ett exempel på detta menar

intervjuperson 3 var att Swedish Meats inte byggde en stor offentlig K-pack (förpackningsanläggning för färskt kött) för att förse handeln med vad handeln efterfrågade. Detta strategiska misstag medförde att möjligheten att sätta sitt varumärke på förpackningarna gick förlorad. Även intervjuperson 2 anser att en nackdel för ett kooperativt företag är svårigheten att finna en bra balans mellan ett tillfredsställande avräkningspris till medlemmarna och behov av konsolidering för att möjliggöra långsiktiga investeringar.

Intervjuperson 1 anser att en stor nackdel för stora kooperativa företag som Swedish Meats är att företaget är oerhört beroende av styrelsens kompetens. Intervjuperson 3 menar att styrelsen var alltför svag, vagt förankrad samt kännetecknades av kunskapsbrist, inkompetens samt otillfredsställande ledarskap. Att tjänstemän med ledande befattningar byttes ut ett flertal gånger under perioden menar intervjuperson 1 berodde dels på att styrelsen inte hade något långsiktigt tålamod, dels att misslyckade rekryteringar gjordes. Personen anser vidare att det korta tålamodet är typiskt för kooperativa företag. Detta kan förklaras av att då ägarna i ett kooperativt företag visar missnöje svarar styrelsen ofta med att byta ut personer med ledande befattningar för att visa handlingskraft.

5.1.3 Övriga synpunkter

Både intervjuperson 1 och 2 anser att Swedish Meats inte aktivt arbetade för att befästa sin ställning på marknaden i förhållande till de privata slakterierna. Intervjuperson 1 hävdar att det aldrig har varit en stor fråga att ha en hög andel slakt. Dessutom var det svårt för Swedish Meats att utnyttja sin marknadsdominans eftersom företaget var hårt utsatt av Konkurrensverket.

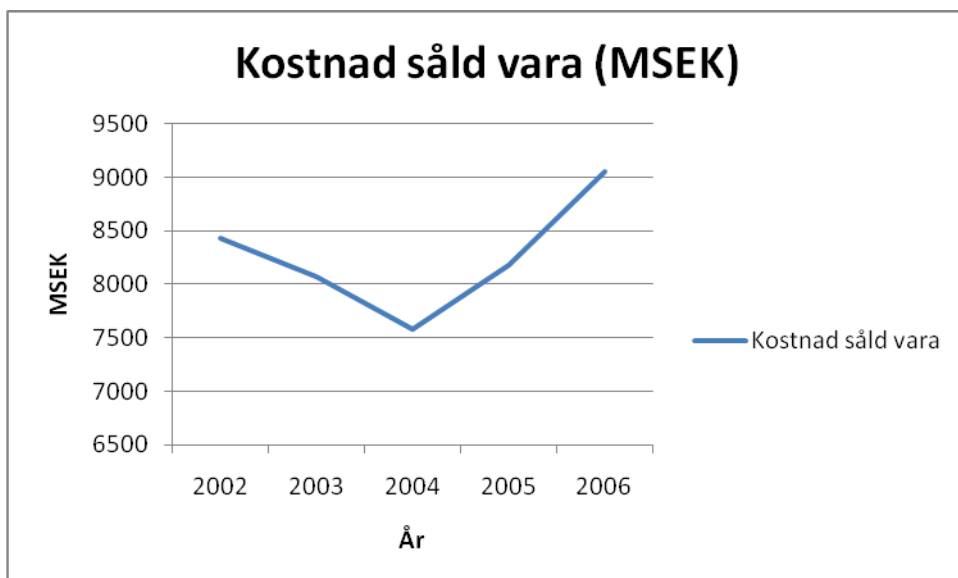
Vid bildandet av Swedish Meats menar intervjuperson 1 att företaget initialt försökte skapa ett förädlingsvärde. Med det menas att företaget arbetade för att lyfta varumärket samt att hitta en lämplig prisposition på marknaden. Under Peter Rasztars ledning inleddes år 2003 en rationaliseringsperiod. Intervjupersonen tror att det hade varit bättre om dessa två strategier hade genomförts parallellt. För att öka förädlingsverksamheten gjordes förvärv av företag i förädlingsledet samt satsningar på produktutveckling och produktlanseringar. Dock menar intervjuperson 1 att antalet nylanseringar av produkter var otillfredsställande. Detta kan delvis förklaras av att ledningsgruppen inte hade tillräcklig kommersiell kompetens. Vidare förklarar intervjuperson 2 att marknadsandelen i handeln ökade från 28 till 32 procent under den studerade perioden, dock var denna ökning inte tillräcklig. Ett grundläggande problem för Swedish Meats var att företaget hade drygt 60 procent av marknaden för slakt medan marknadsandelen i förädlingsledet var cirka 30 procent. Detta var ingen bra balans ur ett ekonomiskt perspektiv eftersom lönsamheten är mycket högre i förädlingsledet.

5.2 Räkenskapsanalys

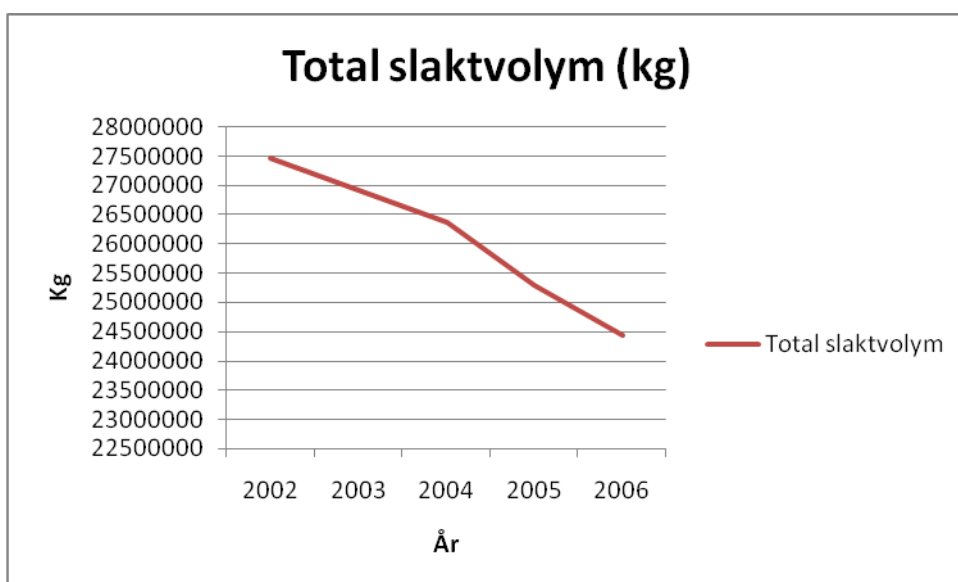
Syftet med räkenskapsanalysen är att beräkna ett antal effektivitetsmått för att utläsa kostnadsstrukturens utveckling i avsikt att undersöka om Swedish Meats upplevde höga transaktions- och agentkostnader. Kostnaden såld vara är hämtad från Swedish Meats resultaträkning för den angivna perioden. I kostnadsposten kostnad såld vara ingår alla rörliga kostnader exklusive försäljnings- och administrationskostnader, forsknings- och utvecklingskostnader samt jämförelsestörande poster. Råvarukostnaden är beräknad med hjälp av Swedish Meats medelavräkningspriser för respektive djurslag och år, vilka är hämtade från årsredovisningarna. Medelavräkningspris för sugga och galt saknades i årsredovisningarna varför den beräknade totala råvarukostnaden är något lägre än den verkliga.

Dessa kostnader har satts i förhållande till Swedish Meats årliga totala slaktvikt i kilo för samtliga slaktade djurslag, nämligen storboskap, kalv, slaktsvin, sugga/galt samt lamm/får. Från årsredovisningarna har uppgifter om totalt antal slaktade djur per djurslag och år hämtats. Antalet djur per djurslag har därefter multiplicerats med medelslaktvikter. Medelslaktvikter för storboskap, kalv och svin är baserad på data från Agriwise (www, Agriwise, 2010). Medelslaktvikter för lamm är hämtade från Jordbruksverket (www, SJV, 4, 2010). Slutligen är även medelslaktvikter för sugga och galt hämtade från Jordbruksverket (pers., med, Jonsson, 2010). Till sist har totalt antal slaktade kilo per år beräknats och det är dessa totalsummor som satts i förhållande till de olika kostnadsslagen. Alla värden har inflationsjusterats med konsumentprisindex för 2006 års penningvärde.

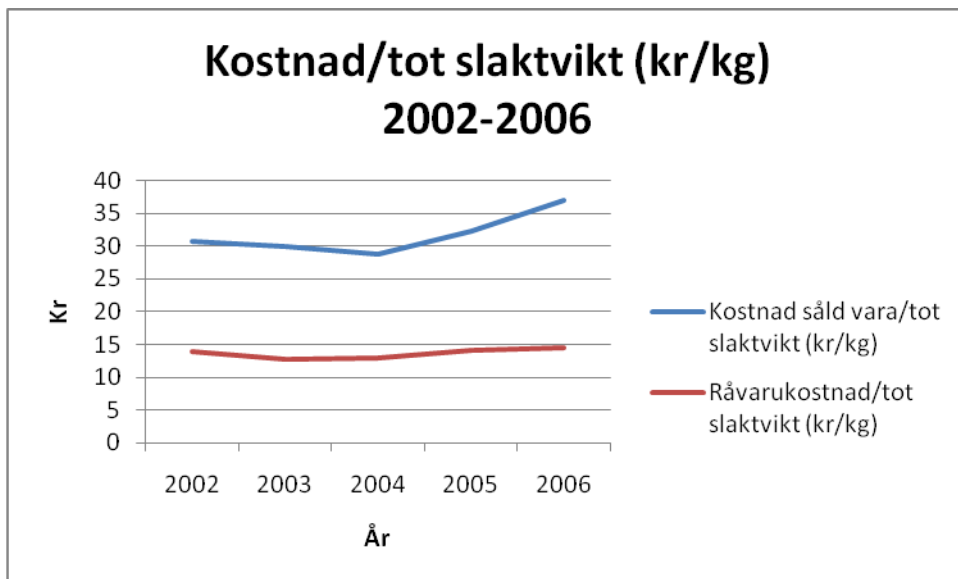
För att beskriva hur kostnadsstrukturen i Swedish Meats har utvecklats under perioden 2002 till 2006 har tre nyckeltal eller effektivitetsmått beräknats. Figur 8 visar att kostnad såld vara sjunker under 2003 och 2004 för att sedan öka. Figur 9 visar att den totala slaktvolymen minskar under hela perioden med totalt cirka 10 procent. Figur 10 visar två effektivitetsmått. Den övre linjen beskriver den största kostnadsposten hämtad från företagets resultaträkning i förhållande till total slaktvikt där samtliga djurslag är inräknade. Den nedre linjen beskriver råvarukostnaden i förhållande till total slaktvikt. Figur 11 visar hur omsättningen per anställd har utvecklats under perioden. Figur 10 visar att kostnad såld vara per slaktat kilo var relativt konstant mellan 2002 och 2004. Från år 2004 till 2006 steg kostnad såld vara med drygt 20 procent. Detta är anmärkningsvärt eftersom Swedish Meats från och med år 2003 lade stort fokus på att rationalisera anläggningsstrukturen genom nedläggning av anläggningar. Råvarukostanden per slaktat kilo är relativt konstant under perioden. Figur 11 visar att omsättningen per anställd ökat kraftigt under hela perioden.



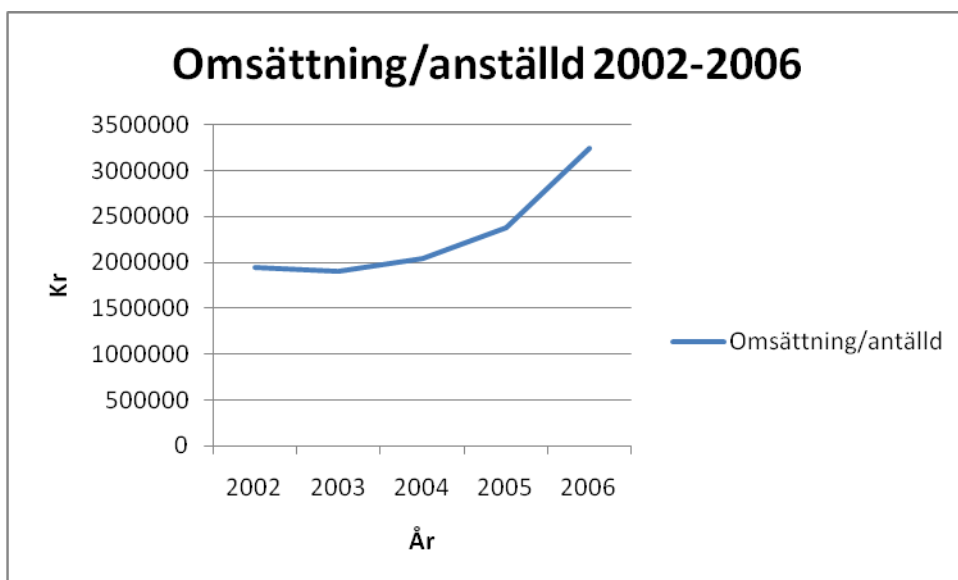
Figur 8. Kostnad såld vara (MSEK) för perioden 2002-2006 uttryckt i 2006-års prisnivå (egen bearbetning, Swedish Meats årsredovisningar, 2002-2006).



Figur 9. Total slaktvolym, Swedish Meats för perioden 2002-2006 (egen bearbetning, Swedish Meats årsredovisningar, 2002-2006).



Figur 10. Kostnader/tot. slaktvikt (kr/kg) uttryckt i 2006-års prisnivå.



Figur 11. Omsättning/anställd uttryckt i 2006-års prisnivå (egen bearbetning, Swedish Meats årsredovisningar, 2002-2006).

6 Analys och diskussion

Under de två första rubrikerna följer först en analys av det empiriska materialet i förhållande till den teoretiska referensramen. En diskussion kring det empiriska materialet följer också under dessa rubriker. Varje avsnitt avslutas med att stödja eller förkasta hypoteserna som formulerades i teoriavsnittet. Under den avslutande rubriken följer en diskussion angående ytterligare faktorer som föranledde försäljningen av Swedish Meats slakteri- och förädlingsverksamhet. Dessa faktorer kan inte styrkas med den teoretiska referensramen.

6.1 Transaktionsbestämmande faktorer

Enligt transaktionskostnadsteorin ökar risken för höga transaktionskostnader då en part har höga transaktionsspecifika investeringar. Swedish Meats var ett storskaligt företag i slakteriindustrin och karaktäriserades därför av höga transaktionsspecifika investeringar. Det motiveras av att den typ av företag har stora anläggningstillgångar i form av slakterier som endast kan användas för ändamålet slakt. I litteraturen beskrivs att slakteriföretagen upplevde en ökad konkurrens i och med EU-inträdet. Bildandet av Swedish Meats var ett steg för att uppnå europeisk konkurrenskraft i och med den nya konkurrenssituationen som medlemskapet i EU innebar. Dock skedde bildandet för sent för att den kooperativa slakteriindustrin skulle kunna möta den nya konkurrenssituationen. Intervjuperson 3 vidareutvecklar detta resonemang genom att säga att EU-inträdet var en ”kalldusch” för Swedish Meats. Företaget hade helt överskattat sin förmåga, marknadskunskaper och kostnadsstruktur. Även intervjuperson 2 hävdar att EU-inträdet innebar en större konkurrens än vad Swedish Meats hade befarat.

Ovan förda resonemang kan kopplas till den otillräckliga och ineffektiva anläggningsstrukturen som fanns vid bildandet av Swedish Meats enligt intervjuperson 1. Enligt litteraturen hade företaget även problem med otillfredsställande kapacitetsutnyttjande. Vidare har den svenska köttsektorn genomgått omfattande strukturrationaliseringar. Enligt intervjuperson 1 präglades även Swedish Meats av stora rationaliseringar, dock påbörjades inte strukturrationaliseringen av anläggningar tillräckligt tidigt eftersom de olika regionerna inte kunde enas kring centrala anläggningar. Först kring år 2003 fick strukturrationaliseringsprocessen hög prioritet varför många anläggningar lades ner. Enligt litteraturen har köttsektorn historiskt sett kännetecknats av protektionism, något som ytterligare bidragit till bibehållandet av ineffektiva anläggningar.

Det kan tänkas att transaktionskostnaderna sjönk under denna period då de transaktionsspecifika investeringarna minskade. Samtidigt sjönk enligt figur 10 företagets totala slaktvolym under hela den studerade perioden varför problemet med otillfredsställande kapacitetsutnyttjande kan ha kvarstått. Swedish Meats lade ner anläggningar för att effektivisera kapacitetsutnyttjandet samtidigt som slaktvolymen hela tiden minskade, vilket krävde ytterligare rationaliseringar varför en ond cirkel uppstod. Detta resonemang talar för att transaktionskostnaderna inte minskade på grund av att Swedish Meats hela tiden hade problem med överkapacitet. Enligt litteraturen har de svenska kooperativa slakterierna blivit allt mer kostnadseffektiva. Figur 11 visar att Swedish Meats effektivitet ökade kraftigt under den studerade perioden, något som tyder på att rationaliseringsprocessen gav resultat. Dock är det möjligt att utgångsläget gällande kostnadsstruktur var så dåligt att Swedish Meats trots gjorda ansträngningar inte kunde konkurrera med övriga Europa.

En annan faktor som påverkar transaktionskostnaderna är frekvens. Medlemsantalet sjönk under den studerade perioden. Många medelstora och stora grisproducenter valde enligt intervjuperson 3 att lämna Swedish Meats för att istället leverera till privata slakterier. De privata slakterierna plockade ”russinen ur kakan”. Samtidigt avvecklade många små och medelstora medlemmar enligt intervjuperson 2 sin animalieproduktion. Det kan därför tänkas att transaktionskostnaderna ökade för Swedish Meats jämfört med de privata slakterierna eftersom Swedish Meats miste stora lönsamma medlemmar till privatslakten. Swedish Meats hade i egenskap av kooperativ förening mottagningsplikt och kunde inte välja bort de minst lönsamma producenterna. Rimligtvis var de minst lönsamma producenterna de med litet antal levererade djur samt långt geografiskt avstånd till närmaste slakteri. Litteraturen menar att ett slakteris geografiska närhet till producenterna är en viktig faktor för ett slakteris konkurrenskraft varför Swedish Meats slakterier förlorade i konkurrenskraft i förhållande till de privata slakterierna.

Något som också kan ha påverkat transaktionskostnaderna var att Swedish Meats valde att gå från direktdistribution till grossistdistribution som ett led i de kostnadsbesparingar som genomfördes. Detta beslut borde ha sänkt transaktionskostnaderna eftersom frekvensen blev lägre då direktdistributionen innebar att många små transaktioner skedde mellan Swedish Meats och handeln. Övergången till grossistdistribution torde ha resulterat i ett minskat antal transaktioner med större volym per transaktion. Dock var enligt intervjupersonerna 1 och 2 beslutet att avveckla direktdistributionen ett strategiskt misstag eftersom handeln fick en ökad makt på grund av detta. Utifrån den litteratur som använts var denna avveckling ur ett kooperativt perspektiv ett felaktigt beslut då Swedish Meats flyttade tillbaka sin position i produktionskedjan.

Osäkerhet är enligt transaktionskostnadsteorin ytterligare en faktor som påverkar transaktionskostnaderna. Speciellt då informationsasymmetri föreligger kan den starkare aktören utnyttja den svagare. Informationsasymmetri förelåg eftersom medlemmarna enligt intervjuperson 2 hade svårt att få full insyn i företagets alla delar. Följaktligen hade ledning och styrelse mer information om företagets verksamhet än vad medlemmarna hade. Av detta följer att osäkerheten var stor och därmed var transaktionskostnaderna rimligen höga.

Sannolikt är transaktionskostnaderna lägre om ett kooperativt företag har lojala medlemmar jämfört med om medlemmarna är illojala. Det kan förklaras av att en transaktion lättare kan ske om två handelspartners vet att framtida transaktioner dem emellan är säkrade. Därmed minskar med andra ord osäkerheten. Intervjuperson 3 menar att medlemmarnas lojalitet försvagades på grund av den förtroendekris som uppstod. Följaktligen kan det antas att transaktionskostnaderna därmed ökade på grund av en ökad osäkerhet. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat medlemmarnas lojalitet och därmed kan ha bidragit till höga transaktionskostnader var den prisstrategi som infördes i Swedish Meats i ett försök att behålla de stora medlemmarna. Prispåläggen skapade enligt intervjuperson 3 rykten, osäkerhet och avundsjuka i medlemskåren.

Enligt litteraturen har de kooperativa slakterierna av transaktionsskäl inte behövt betala ett lika högt pris för råvaran som de privata slakterierna. De kooperativa medlemmarna har upplevt en större säkerhet men har fått betala för denna genom ett lägre avräkningspris. Senare studier visar att producenter som levererar till HK Scan upplever högre transaktionskostnader jämfört med de som levererar till övriga slakterier. Det här visar på den förändring som skett inom hela lantbruket där producenterna idag agerar mer affärsmässigt än tidigare. Det kan tänkas att dagens medlemmar prioriterar ett högre avräkningspris framför

trygghet. Både intervjuperson 1 och 2 menar att medlemmarna upplevde en osäkerhet angående Swedish Meats framtida betalningsförmåga, vilket påvisar vikten av att ett slakteri kan betala ett högt avräkningspris till sina leverantörer.

6.1.1 Hypotes 1

Swedish Meats hade höga transaktionskostnader trots att transaktionskostnadsteori säger att lantbrukare bör gå samman och bilda kooperativa företag. De transaktionskostnadsbestämmande faktorerna som påverkade dessa höga kostnader var transaktionsspecifika investeringar, frekvens samt osäkerhet.

Gjorda intervjuer visar att transaktionskostnaderna troligen var höga i Swedish Meats eftersom anläggningsstrukturen var dåligt anpassad till förutsättningarna på marknaden, utvecklingen av sammansättningen av medlemskåren var ogynnsam samt att en förtroendekris mellan företagsledning och medlemmar uppstod som skapade osäkerhet. Därmed stöds denna hypotes. Det är anmärkningsvärt att skillnaden mellan kostnad såld vara per total slaktvikt och råvarukostnad per total slaktvikt ökade avsevärt mellan åren 2004 och 2006, se figur 10. Med andra ord är det märkligt att kostnad såld vara ökade trots att råvarukostnaden var relativt konstant under samma period samt att stora kostnadsbesparingar gjorts. Figur 11 visar att Swedish Meats lyckades effektivisera verksamheten då omsättning per anställd ökade kraftigt under perioden 2002 till 2006 varför utvecklingen av kostnad såld vara är än mer anmärkningsvärd. Ovan förda resonemang stödjer transaktionskostnadsteorin som anger att produktionskostnad och teknisk utveckling inte räcker för att förklara alla fenomen i ett ekonomiskt system. Således måste det ökade gapet förklaras av att andra kostnader steg eller att total slaktvolym minskade. Figur 10 kan därför dels förklaras av ökade transaktionskostnader, dels av den sjunkande totala slaktvolymen. Den fallande slaktvolymen ledde till problem med överkapacitet, något som var kostsamt.

6.2 Agentproblem

Uppföljningsproblemet inom agentteorin innebär att den enskilde medlemmen inte har förmåga eller intresse att ägna den tid som krävs för att övervaka företagsledningen i dagens alltmer komplexa lantbrukskooperativ. Intervjuperson 2 menar att på grund av Swedish Meats storlek var det svårt för medlemmarna att få full insyn i företagets verksamhet. Det är rimligt att anta att medlemmarnas insyn i ett kooperativt företag minskar då kommunikationen mellan företagsledning och medlemmar inte fungerar tillfredställande. Intervjuperson 1 menar att kommunikationen i Swedish Meats var bristfällig. Intervjupersonen anser att det är viktigt i kooperativa företag att ledningen aktivt arbetar med medlemsfrågor. I och med att Swedish Meats minskade sina informationsresurser till medlemmarna försämrades kommunikationen mellan företagsledningen och medlemmarna. Intervjuperson 1 hävdar också att förtroendekrisen till stor del uppstod på grund av bristande kommunikation mellan ledning och medlemmar. Det kan antas att förtroendekrisen ledde till att medlemmarna blev mindre lojala gentemot Swedish Meats. Som nämnts tidigare kan mindre lojala medlemmar orsaka högre transaktionskostnader, men det kan även antas leda till högre agentkostnader.

Det kan antas att den uppkomna förtroendekrisen orsakade agentkostnader i form av att agenten hade höga försäkringskostnader. Företagsledningen borde således ha tvingats att lägga resurser på att försäkra medlemmarna om att den handlade i medlemmarnas intresse. Intervjuperson 1 menar att förtroendekrisen fördjupades av att ledningsstrukturen inte var tillräckligt homogen och att kontinuitet saknades. Då ledningsgruppen ständigt förändrades

var det svårt för medlemmarna att identifiera sig med företaget. De enskilda medlemmarna hade enligt intervjuperson 3 vid sammanslagningen ett förtroendekapital samt lojala medlemmar men Swedish Meats lyckades inte ta tillvara och förvalta detta förtroende. Av detta resonemang följer att uppföljningsproblemet och därmed agentkostnaderna torde ha ökat under den studerade perioden.

Horisontproblemet i dagens kooperativa organisation grundar sig i att en förlegad kollektivistisk syn präglar synen på medlemmar, kapital och kapitalanskaffning. Vidare innebär agentproblemet att olika medlemmar har olika åsikter om hur Kooperationen bör drivas. I Swedish Meats yttrade sig horisontproblemet genom att styrelsen och delar av medlemskåren hade olika tidshorisont. Intervjuperson 3 anser att styrelsen i kooperativa organisationer är starkt influerad av ägarnas situation, vilket var fallet i Swedish Meats. Det får till följd att företaget inte gör tillräckliga strategiska investeringar eftersom ägarna förespråkar höga avräkningspriser och därmed kortsiktigt tänkande. Eftersom styrelsen i Swedish Meats hade svårt att motivera långsiktiga investeringar gentemot medlemmarna tappade företaget i konkurrenskraft på grund av ålderdomliga och ineffektiva anläggningstillgångar. Även intervjuperson 2 styrker detta resonemang då denne menar att kooperativa företag har svårt att finna en lämplig balans mellan ett tillfredställande avräkningspris till medlemmarna och behovet av långsiktiga investeringar.

Den kooperativa företagsformen innebar flera nackdelar för Swedish Meats. Den konkurrenssituation som rådde krävde omfattande rationaliseringar för att effektivisera verksamheten, något som enligt den empiriska studien var mycket svårt att motivera för ägarna. Det går inte att begära av en enskild medlem att denne ska besitta den kompetens som krävs för att kunna styra en organisation med en omsättning om tio miljarder. Publika aktiebolag ägs ofta av en eller flera stora aktieägare som besitter en helt annan kompetens vad gäller marknadskunskap, företagsledning etc. Swedish Meats storlek försvårade följaktligen relationen mellan ägare och företagsledning eftersom organisationen var komplex. Den kooperativa företagsformen var kanske inte optimal för ett företag av Swedish Meats storlek. Paralleller kan dras med Svenska Lantmännen som idag förlorar marknadsandelar (Lantmännens årsredovisning, 2009).

Enligt agentteorin finns det en risk att personer i företagsledningen i kooperativa företag tillsätts tack vare helt eller delvis andra kvalifikationer än ledaregenskaper. Detta medför att företagsledningen i kooperativa företag tenderar att vara mindre professionella, något som troligen var fallet i Swedish Meats. En stor nackdel enligt intervjuperson 1 är att kooperativa företag som Swedish Meats är oerhört beroende av styrelsens kompetens. Intervjuperson 3 sträcker sig så långt som att säga att styrelsen var alltför svag samt kännetecknades av inkompetens och otillfredsställande ledarskap. Utifrån intervjumaterialet kan det antas att avsaknaden av professionalism och bristande kompetens ledde till att styrelsen fattade felaktiga beslut, något som innebar att höga agentkostnader uppstod.

6.2.1 Hypotes 2

Den kooperativa företagsformen innebar för Swedish Meats att det fanns begränsade förutsättningar att hantera agentproblemen varför företaget hade höga agentkostnader.

Intervjuerna visar att Swedish Meats hade svårt att hantera uppföljnings-, besluts- och horisontproblemet varför agentkostnaderna rimligtvis var höga. Bristande kommunikation mellan företagsledning och medlemmar bidrog till att medlemmarna inte hade en god insyn i

företaget samt att en förtroendekris uppstod varför företagsledningen hade höga försäkringskostnader. Dessutom uppstod agentkostnader på grund av att företagsledningen och medlemmarna hade olika syn på hur Swedish Meats skulle styras. Slutligen var kompetensen i styrelsen bristfällig varför summan av agentkostnaderna kan antas varit höga. Liksom att ökade transaktionskostnader kan förklara det ökade gapet i figur 10 kan även ökade agentproblem och därmed ökade agentkostnader förklara detta gap. Det empiriska materialet kan inte styrka att portföljproblemet samt problemet med gemensam egendom förelåg i Swedish Meats.

6.3 Övriga synpunkter

Enligt litteraturen har koncentrationen av den kooperativa slakteriindustrin ökat kraftigt sedan Sveriges EU-inträde. En ökad koncentrationsgrad indikerar minskad konkurrens och ökad marknadsmakt. Swedish Meats storlek i förhållande till övriga slakteriföretag samt höga koncentrationsgrad borde ha inneburit att företaget hade konkurrensfördelar i form av stordriftsfördelar och marknadsmakt (Azzam & Andersson, 2007). Enligt litteraturen finns betydande stordriftsfördelar i slakteriledet vilket borde ha medfört att Swedish Meats kunde sälja sina produkter till ett lägre pris än konkurrenterna. Intervjuperson 1 menar att företaget försökte befästa sin ställning på marknaden under de första åren av den studerade perioden genom att arbeta för att skapa ett förädlingsvärde. Med det menas att Swedish Meats försökte lyfta sitt varumärke Scan samt hitta en lämplig prisposition på marknaden. Dock anser intervjuperson 1 och 2 att Swedish Meats inte aktivt arbetade för att befästa sin ställning på marknaden i förhållande till de privata slakterierna. Vidare menar intervjuperson 1 att Swedish Meats inte tilläts utnyttja sin marknadsdominans eftersom företaget var hårt utsatt av Konkurrensverket. Konkurrensverket utredde ett flertal gånger Swedish Meats företagsförvärv i förädlingsledet (www, Konkurrensverket, 2010). Vid sex olika tillfällen behandlades anmälningar enligt konkurrenslagen om företagskoncentration.

Ett problem i Swedish Meats var enligt intervjuperson 1 och 3 att förädlingsverksamheten glömdes bort då stort fokus lades på kostnadsbesparingar. Till exempel var antalet nylanseringar av produkter otillfredsställande. Att förädlingsverksamheten försumrades förklarar intervjuperson 1 med att ledningsgruppen inte hade tillräcklig kommersiell kompetens. Intervjuperson 2 tillägger att ett grundläggande problem var att det fanns en obalans mellan slakteri- och förädlingsverksamheten. Marknadsandelen var betydligt lägre i förädlingsledet jämfört med slakteriledet, samtidigt som lönsamheten är mycket högre i förädlingsledet. Litteraturen stärker detta då det råder hård konkurrens i slakteri- och styckningsleden samt att priset är den avgörande faktorn vid försäljning av helfall och styckningsdetaljer.

7 Slutsatser

Uppsatsens syfte är att utreda och analysera vad som föranledde att Swedish Meats valde att avyttra slakteri- och förädlingsverksamheten. Utifrån den empiriska studien samt litteraturen framgår att det finns en rad faktorer som föranledde försäljningen av slakteri- och förädlingsverksamheten. Såväl höga transaktionskostnader som höga agentkostnader var faktorer som föranledde försäljningen. De höga transaktionskostnaderna berodde framförallt på den otillfredsställande anläggningsstrukturen. Den kooperativa slakteriindustrin var inte rustad för den nya konkurrenssituationen som EU-inträdet innebar och hade helt överskattat sin marknadskunskap och kostnadseffektivitet. Ytterligare faktorer som innebar höga transaktionskostnader var att sammansättningen av medlemskåren utvecklades ekonomiskt ogynnsamt under den studerade perioden samt att en förtroendekris uppstod.

De höga agentkostnaderna kan främst förklaras av kostnader som uppstod på grund av sjunkande medlemsantal och därmed sjunkande slaktvolym. Framförallt var det den bristande kommunikationen mellan företagsledning och medlemmar som orsakade höga agentkostnader. Styrelsen underskattade betydelsen av en god kommunikation med medlemmarna och lade inte tillräckliga informationsresurser för att hålla medlemmarna informerade. Förutom de faktorer som kan styrkas med uppsatsens teoretiska referensram finns ytterligare en faktor som förklarar försäljningen. Ett problem var att förädlingsverksamheten glömdes bort då stort fokus lades på kostnadsbesparingar. Ett grundläggande problem var den obalans som fanns mellan slakteri- och förädlingsverksamheten vilket innebar förlorad lönsamhet. Med andra ord lyckades Swedish Meats inte flytta fram sin position i produktionskedjan tillräckligt nära slutkonsument (Sexton, 1995). De problem som diskuterats ovan innebar att Swedish Meats inte kunde dra nytta av de konkurrensfördelar som företaget hade varför företaget hade svårt att utnyttja sin marknadsdominans.

Figur 10 visar att Swedish Meats hade problem med kostnadsstrukturen. Trots de stora rationaliseringar som gjordes för att sänka företagets kostnader, se figur 11, var utvecklingen av kostnad såld vara per slaktat kilo i förhållande till utvecklingen av råvarukostnaden oroande. Slutsatserna avseende de faktorer som ledde till höga transaktions- och agentkostnader i Swedish Meats kan förklara det ökade gapet mellan kostnad såld vara och råvarukostnad. De faktorer som låg till grund till försäljningen men som inte kan förklara det ökade gapet i figur 10 är faktorer som innebar förlorade intäkter snarare än ökade kostnader. Dessa faktorer är att otillräckliga resurser lades på förädlingsverksamheten för att utveckla och förstärka denna samt att Swedish Meats avvecklade direktdistributionen.

Avslutningsvis rådde det tuffa förhållanden på marknaden under den studerade perioden. Detta i kombination med de problem som orsakade höga transaktions- och agentkostnader ledde till att Swedish Meats företagsledning inte såg något annat alternativ än att sälja slakteri- och förädlingsverksamheten.

Referenser

Litteratur och publikationer

- Allen, B., Doherty, N., Mansfield, E., Weigelt, K., 2004. *Managerial Economics, sixth edition*, W.W. Norton, New York (ISBN 0-393-92496-3).
- Andersson, H., & Hoffmann, R., 1997. *The Swedish Meat Sector. An Overview of Structure and Quality Policy*, Working Paper Series 1997:3, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Arrow, K., 1969. The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation, In *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. Vol. 1. U.S Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session. Washington, D.C.: U.S Government Printing Office, pp. 59-73.
- Azzam, A., & Andersson, H., 2008. Measuring Price Effects of Concentration in Mixed Oligopoly: An Application to the Swedish Beef-slaughter Industry, *Journal of industry, competition and trade 2007, vol 8, no 1*, pp. 21-31.
- Coase, R.H., 1937. The Natural of the Firm, *Economica*, 4(16), pp. 386 - 405
- Easterbrook, F.H., & Fischel, D.R., 1986. Close Corporations and Agency Costs, *Stanford Law Review*, vol 38, no 2, pp. 271-301.
- Eisenhardt, K., 1989. Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management*, vol 14, no 1, pp. 57-74.
- Fahlbeck, E., 1996. *Essays in Transaction Cost Economics*, Avhandling 20, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Fama, E., 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm, *The University of Chicago Press*, vol 88, no 2, pp. 288-307.
- Fama, E., & Jensen, M., 1983. Agency Problems and residual Claims, *Journal of Law and Economics*, vol 26, pp. 301-325.
- Hakelius, K., 2002. *Lantbrukskooperationens finansiella problem. Teoretiska analyser och uppslag till lösningar*, Rapport 146, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Hermansson, A., 1996. *Stordriftsfördelar i svensk lantbruktkooperativ slaktindustri. En Empirisk studie*, Rapport 104, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Jensen, M., & Meckling, W., 1976, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

- Jonsson, D., 1995. *Transaktionskostnader i privat och kooperativ slakt*, Examensarbete 131, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 978-91-44-00185-2).
- Lantmännen. *Lantmännens årsredovisning 2009*. Stockholm.
- Liang, S., 2009. *Farmers' perceived transaction costs in relation to slaughterhouses - The case of the Swedish slaughter business*, Thesis No 560, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Lindberg, G., 2009. *Asymmetrisk information (del 1)*, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Nilsson, J. & Björklund, T., 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen?*, Rapport 149, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Norstedts Ordbok., 1998. Norstedts Förlag AB, Norge (ISBN 91-7227-036-5).
- Ollila, P., 1989. Coordination of supply and demand in the dairy marketing system – With special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions, *Journal of Agricultural Science in Finland*, vol 61 no 3, pp. 137–321.
- Rapp, B. & Thorstensson, A., 1994. *Vem skall ta risken?*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-32141-4).
- SOU 1995:117. *Jordbruk och konkurrens – jordbrukets ställning i svensk och europeisk konkurrensrätt*, Bilaga 3 Richard J. Sexton: *Analysis and Evaluation of Competition Policies Affecting Agricultural Cooperatives*. Fritzes, Stockholm (ISBN 91-38-20087-2).
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 1999*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2000*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2001*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2002*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2003*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2004*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2005*. Johanneshov.
- Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2006*. Johanneshov.

Swedish Meats. *Swedish Meats årsredovisning 2007*. Stockholm.

Thomasson, J., 2008. *Extern redovisning och finansiell analys*, Liber AB, Malmö (ISBN 978-91-47-08734-1).

Widerberg, K., 2002. *Kvalitativ forskning I praktiken*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-01828-2).

Williamson, O., 1985. *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York (ISBN 0-02-934821-8)

Internet

Agriwise, www.agriwise.org

Databoken 2010

<http://www.agriwise.org/Databoken/databok2k10/databok2010htm/index.htm> 2010-05-28

ATL, www.atl.nu

Scan sparar bort slakteriet i Skara

www.atl.nu/Article.jsp?article=55472 2010-05-24

Jordbruksaktuellt, www.ja.se

1. *Swedish Meats – En tragisk historia*

<http://ja.se/?p=28332&m=3433&pt=105&highlight=swedishmeats> 2010-05-06

2. *Swedish Meats bäst-före-datum är passerat*

<http://ja.se/?p=28229&m=3433&pt=105&highlight=swedskmeats> 2010-05-06

Konkurrensverket, www.konkurrensverket.se

Beslut och diarium

<http://www.kkv.se/Diariet/resultat.asp> 2010-05-28

SJV, Statens Jordbruksverk, www.sjv.se

1. *Transport av grisar*

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/djur/grisar/transporter.106.6beab0f111fb74e78a780001488.html> 2010-05-06

2. *Totalkonsumtion av vissa varor*

<http://statistik.sjv.se/Dialog/varval.asp?ma=TK06&ti=Totalkonsumtionen+av+vissa+varor&path=../Database/Jordbruksverket/Konsumtion%20av%20livsmedel%20%28ej%20officiell%20statistik%29/&lang=2> 2010-05-14

3. *Animalieproduktion, serier från och med 1990*

www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/statistik/animalieproduktion.4.67e843d911ff9f551db80004608.html 2010-05-06

4. *Statistik gällande köttklassificering*

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/handel/livsmedel/kottklassning/statistik.4.714c6a371218cab665e80001806.html> 2010-05-28

Uppsala Nya Tidning, www.unt.se

Bönder oroas av Scans nedläggning

www.unt.se/ekonomi/boumlnder-oroas-av-scans-nedlaumlggning-130797-default.aspx
2010-05-06

Personliga meddelanden

Stefan Klasson
Informatör, HK Scan
Telefonsamtal 2010-05-20

Håkan Jonsson
Kontrollavdelningen, Jordbruksverket
E-post 2010-05-10

Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Vilka för- och nackdelar anser du att den kooperativa företagsformen innebar för Swedish Meats?
2. Vad innebar Sveriges EU-inträde för den svenska köttsektorn och för Swedish Meats?
3. Hur arbetade Swedish Meats för att anpassa sig till den nya konkurrenssituationen (i och med EU-inträdet)?
4. På vilket sätt befäste Swedish Meats sin ställning på marknaden eller med andra ord hur arbetade företaget för att utnyttja sin marknadsdominans?
5. Hur såg lönsamheten ut i medlemsföreningarna innan sammanslagningen 1999, alltså Scan Farmek, Skanek, Norrmejerier och Scan Norrland? (intuitiv uppfattning)
6. År 2003 beslutade Swedish Meats styrelse att vidta en övergripande strategi för åren 2004 till 2006. Målet var att "leverera en vinst på 300MSEK och öka förädlingen med 20 procent innan utgången av 2006" (Swedish Meats årsredovisning, 2003). Frågan är hur Swedish Meats lyckades under denna period?
7. Varför valde företaget att år 2007 sälja ut sin slakteri- och förädlingsverksamhet?
8. Personer med ledande befattningar byttes ut flertalet gånger under perioden (2002-2007). Vilka var de bakomliggande motiven?
9. Hur arbetade ledningen för att upprätthålla medlemmarnas förtroende?
10. Hur hanterades frågor kring kapacitetsutnyttjande?
11. Vilka satsningar i förädlingsledet diskuterades och vilka genomfördes?
12. Hur såg de långsiktiga finansieringsmöjligheterna ut?
13. Vilka strukturrationaliseringar diskuterades och vilka genomfördes?
14. Hur togs beslut om till exempel nedläggning av anläggningar?
15. Har du någon intuitiv uppfattning angående vilken medlemstyp som valde att lämna Swedish Meats?

16. Uppstod en förtroendekris i medlemskåren och i så fall hur påverkade det Swedish Meats?

17. Vad var anledningen till det sjunkande antalet medlemmar?

18. Vilka var Swedish Meats styrkor och svagheter?