

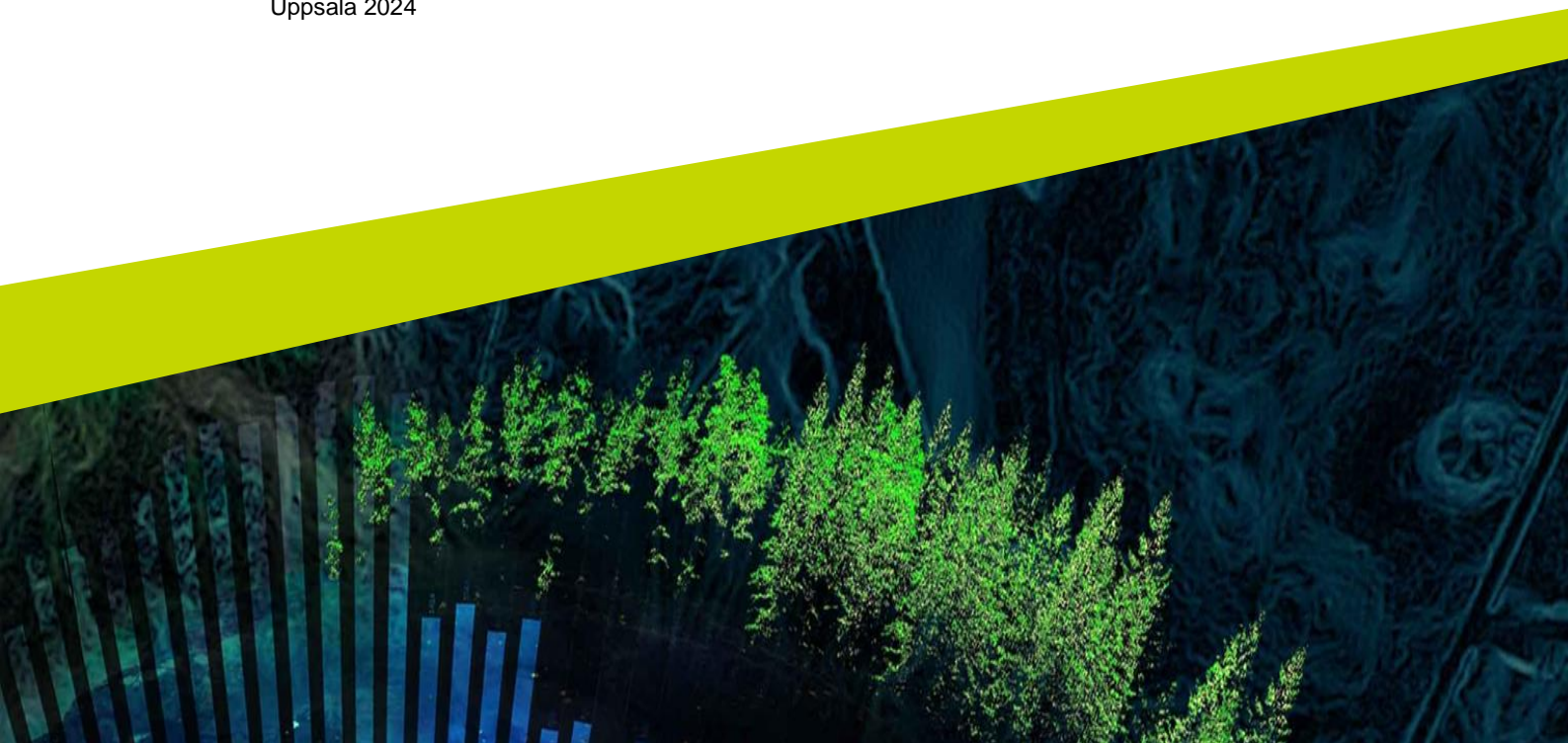


# Kvalitetshantering av spannmål i kooperativa företag

En jämförelse av spannmålshantering mellan ett  
större och ett mindre kooperativt företag

Viktor Annas & Marcus Hermansson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp  
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU  
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi  
Agrar ekonomi  
Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1620 • ISSN 1401-4084  
Uppsala 2024





# Kvalitetshantering av spannmål i kooperativa företag

*En jämförelse av spannmålshantering mellan ett större och ett mindre kooperativt företag*

Viktor Annas, Marcus Hermansson

**Handledare:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0902

**Program/utbildning:** Agrar Ekonomi

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för ekonomi

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2024

**Upphovsrätt:** Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi

**Delnummer i serien:** 1620

**ISSN:** 1401-4084

**Nyckelord:** Kooperativ, Spannmålshantering, Kvalitetshantering, Spannmål, Beslut, Beslutsteori

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

Kvalitetshandlingen inom spannmålsindustrin är en central del av livsmedelsproduktionen och har betydande ekonomisk påverkan på både producenter och konsumenter. Under det senaste året med torka i mognadsfasen och nederbörd under skördeperiod har kvalitetshandlingen särskilt belysts. Inom spannmålshandling är det vanligt med kooperativ där lantbrukarna går samman för att uppnå maximal lönsamhet. Denna studie syftar till att undersöka kvalitetshandling av spannmål inom lantbrukskooperativ samt hur beslutsfattandet ser ut inom kooperativ. För att uppfylla syftet har studien utgått ifrån en jämförande fallstudie mellan lantbrukskooperativen Lantmännen (stort kooperativ) och Varaslättns Lagerhus (medelstort kooperativ). Intervjuer har gjorts med Per Gerhardsson (Inköpschef Lantmännen) och Karl Delin (VD Varaslättns Lagerhus). För att analysera empirin från intervjuerna har SWOT-analys, beslutsteori och contingencyteori används. Fokuset för den här studien är att svara på forskningsfrågorna "Hur ser beslutsprocessen ut i ett större jämfört med ett mindre kooperativ gällande kvalitetshandling av spannmål?" och "Hur arbetar ett större jämfört med ett mindre kooperativ framåt inom kvalitetshandling av spannmål?". Analysen som gjorts visade på ett antal likheter och skillnader mellan kooperativen. De båda kooperativen har liknande beslutsprocesser, däremot finns vissa skillnader som beror på kooperativens storlek och geografiska läge. Framåt arbetar kooperativen lite olika med hur investeringar ska göras och hur organisationen är uppbyggd, dock är det i båda kooperativen centralt att medlemmarnas ekonomiska lönsamhet ska öka på sikt.

Nyckelord: Kooperativ, Spannmålshandling, Kvalitetshandling, Spannmål, Beslut, Beslutsteori

## Abstract

Quality management in the grain industry is a central part of food production and has a significant economic impact on both producers and consumers. Over the past year, with drought during the ripening phase and rainfall during the harvest period, quality management has come into focus. In grain handling, it is common to have cooperatives where farmers come together to achieve maximum profitability. This study aims to investigate quality management of grain within agricultural cooperatives and how decision-making occurs within these cooperatives. To examine this, the study is based on a comparative case study between the agricultural cooperatives Lantmännen (a large cooperative) and Varaslättens Lagerhus (a medium-sized cooperative). Interviews were conducted with Per Gerhardsson (Purchasing Manager at Lantmännen) and Karl Delin (CEO of Varaslättens Lagerhus). To analyze the empirical data from the interviews, SWOT analysis, decision theory, and contingency theory were used. The focus of this study is to answer the research questions “What does the decision-making process look like in a larger compared to a smaller cooperative regarding grain quality management?” and “How does a larger compared to a smaller cooperative work moving forward in grain quality management?”. The analysis revealed several similarities and differences between the cooperatives. Both cooperatives have similar decision-making processes, however, there are some differences that are due to the cooperatives' size and geographical location. Moving forward, the cooperatives work somewhat differently in terms of how investments should be made and how the organization is structured, but in both cooperatives, it is central that the members' economic profitability should increase in the long term.

Keywords: Cooperative, Grain Handling, Quality Management, Grain, Decision, Decision Theory

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Kapitel 1: Introduktion .....</b>               | <b>8</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....                                 | 8         |
| 1.2 Empiriskt problem .....                        | 10        |
| 1.3 Teoretiskt problem .....                       | 10        |
| 1.4 Syfte och frågeställningar .....               | 11        |
| 1.5 Avgränsningar .....                            | 11        |
| 1.6 Disposition.....                               | 12        |
| <b>Kapitel 2: Metod.....</b>                       | <b>13</b> |
| 2.1 Forskningsstrategi.....                        | 13        |
| 2.2 Litteraturgenomgång.....                       | 14        |
| 2.3 Urval.....                                     | 14        |
| 2.4 Empiriinsamling.....                           | 15        |
| 2.5 Analysmetod.....                               | 15        |
| 2.6 Kvalitetskriterier.....                        | 16        |
| 2.7 Kritisk reflektion och etiska aspekter.....    | 17        |
| <b>Kapitel 3: Teorier .....</b>                    | <b>18</b> |
| 3.1 SWOT-analys.....                               | 18        |
| 3.2 Beslutsteori .....                             | 18        |
| 3.2.1 Normativ teori .....                         | 19        |
| 3.2.2 Deskriptiv teori .....                       | 20        |
| 3.2.3 Beslutsteori inom lantbrukssektorn.....      | 20        |
| 3.3 Contingency theory .....                       | 21        |
| 3.4 Teoretisk syntes .....                         | 22        |
| <b>Kapitel 4: Empiriskt material.....</b>          | <b>23</b> |
| 4.1 Vad är ett kooperativ?.....                    | 23        |
| 4.2 Beskrivning av kooperativen .....              | 23        |
| 4.2.1 Lantmännen .....                             | 23        |
| 4.2.2 Varaslättens Lagerhus.....                   | 24        |
| 4.3 Intervju Lantmännen .....                      | 25        |
| 4.3.1 Lantmännen som kooperativ.....               | 25        |
| 4.3.2 Investeringar och medlemmars påverkan.....   | 26        |
| 4.3.3 Process och beslutsfattande under skörd..... | 26        |
| 4.3.4 Kontakt med marknaden.....                   | 27        |
| 4.3.5 Lagstiftning och bättre teknik .....         | 27        |

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 4.4   | Intervju Varaslättens Lagerhus .....  | 28        |
| 4.4.1 | Varaslättens Lagerhus som kooperativ .....                                  | 28        |
| 4.4.2 | Investeringar och medlemmarnas påverkan.....                                | 29        |
| 4.4.3 | Process och beslutsfattande under skörd.....                                | 30        |
| 4.4.4 | Kontakt med marknaden.....  | 30        |
| 4.4.5 | Lagstiftning och bättre teknik .....  | 31        |
|       | <b>Kapitel 5: Analys och diskussion .....</b>                               | <b>33</b> |
| 5.1   | SWOT analys Lantmännen.....   | 33        |
| 5.2   | Beslutsprocess Lantmännen - Beslutsteori & Contingencyteori.....            | 35        |
| 5.3   | SWOT analys Varaslättens Lagerhus.....                                      | 36        |
| 5.4   | Beslutsprocess Varaslättens Lagerhus - Beslutsteori & Contingencyteori..... | 38        |
| 5.5   | Jämförelse mellan kooperativen .....  | 39        |
| 5.6   | Diskussion utifrån tidigare studier .....                                   | 40        |
|       | <b>Kapitel 6: Slutsatser .....</b>  | <b>42</b> |
| 6.1   | Slutsatser utifrån forskningsfrågor .....                                   | 42        |
| 6.2   | Avslutande reflektion.....  | 43        |
| 6.3   | Fortsatta studier .....   | 44        |
|       | <b>Referenser.....</b>  | <b>45</b> |
|       | <b>Personlig kommunikation .....</b>  | <b>48</b> |
|       | <b>Populärvetenskaplig sammanfattning .....</b>                             | <b>49</b> |
|       | <b>Tack .....</b>   | <b>50</b> |
|       | <b>Bilaga 1.....</b>  | <b>51</b> |

# Kapitel 1: Introduktion

I introduktionskapitlet presenteras bakgrunden till arbetet, empiriska och teoretiska problem, syfte och frågeställningar samt avgränsningar som gjorts under arbetets gång. Detta kapitel ska ge en första inblick på ämnet och problemen som finns.

## 1.1 Bakgrund

Kvalitetshandling av spannmål har väckt frågor under det senaste. Detta på grund av torka under mognadsfasen samt stora mängder nederbörd under skörden. Under skörden 2023 uppfyllde enbart cirka 50% av kvarnveteskörden falltalskraven, se begreppsförklaring nedan (Wahlberg, 2023). Kvarnvetete går till humankonsumtion och fodervete till animaliekonsumtion. Historiskt sett har Sverige varit ett land som exporterar kvarnvetete. Om kvalitetsproblemen fortsätter, kan vi däremot behöva importera kvarnvetete i framtiden.

Prisskillnaden mellan fodervete och kvarnvetete varierar, årligen beroende på utbud och efterfrågan. Från skörd 2014 till 2022 var prisskillnaden på kvarnvetete av sorten Julius och fodervete i genomsnitt ca 5,14%. År 2014 var skillnaden ca 9,2% vilket var den högsta skillnaden under dessa år och 2017 var skillnaden endast ca 2,8%, vilket var den lägsta skillnaden (Pers meddelande Mikael Jeppson 2024-03-07). För kontrakt tecknade innan första april 2023 var prisskillnaden på kvarnvetete och fodervete ca 20,8% (Brink, 2023), vilket är en markant ökning och visar att ämnet är aktuellt.

Sverige producerade 2022 cirka 6 miljoner ton vete, korn, havre, råg och raps. Totalt i Europa producerades det ca 428 miljoner ton av ovanstående sorter (FAOSTAT, 2023). För att den svenska spannmålsmarknaden ska kunna konkurrera på Europamarknaden krävs det ett gemensamt framtids- och kvalitetsfokus mellan lantbrukare och kooperativ. Rysslands invasion av Ukraina har påverkat spannmålsmarknaden i Europa markant de senaste åren (Europeiska unionens råd, 2024). Försörjningsgraden av spannmål i Europa har försämrats medanledning av att Ukraina inte har möjlighet att producera och levera. Under dessa förhållanden är det extra viktigt för Sverige att försöka bibehålla sin självförsörjningsgrad samt kvaliteten på spannmål från fält till lagring.



Spannmålsmarknaden i Sverige är till stor del uppbyggd av kooperativ vilka ägs av lantbrukarna. Ett kooperativ är en form av ekonomisk förening. Syftet med kooperativet är att samordna medlemmar för att gemensamt nå högre ekonomiska och sociala intressen (Svensk Kooperation, u.å.). En mer ingående förklaring av vad ett kooperativ är finns i avsnitt 4.1. Det största lantbrukskooperativet inom spannmålssektorn i Sverige är Lantmännen med ungefär 18 000 ägare (Lantmännen, u.å.a). Lantmännen är det kooperativ med flest spannmålsanläggningar i Sverige, 50 anläggningar (Lantmännen, u.å.b). Årligen omsätter Lantmännen ca 2 500 000 ton spannmål (Lantmännen Lantbruk & Maskin, u.å.). Ett annat kooperativ som är mer lokalt förankrat är Varaslättnens Lagerhus som har ca 1 950 medlemmar och har två spannmålsanläggningar (Varaslättnens Lagerhus, u.å.a). Varaslättnens Lagerhus hanterar ca 300 000 ton spannmål per år (ibid.)

### **Kvalitet**

Kvalitet är ett begrepp som används frekvent inom spannmålsodling och lagerhållning av spannmål. Det finns flera viktiga parametrar som används för att bedöma vilken kvalitet spannmål har. Vattenhalt, falltal, rymdvikt, proteinhalt och att spannmålen är friska och sunda är viktiga parametrar att kontrollera enligt Svenska Kvarnföreningen (u.å.). Ytterligare en parameter av betydelse är grobarhet som främst gäller för malkorn (Varaslättnens Lagerhus, 2023).

*Vattenhalt* - är mängden vatten som finns i spannmålen. Vattenhalten för torkad spannmål bör inte överskrida 14%. Vid hög vattenhalt ökar risken för mögeltillväxt (Lantmännen, u.å.c).

*Falltal* - är ett kvalitetsmått för spannmål som oftast används när kvaliteten på råg och vete mäts. Falltal mäter stärkelsens klistrighet i spannmålet och påvisar bakkingsdugligheten. Ett lågt falltal tyder på sämre kvalitet då degen blir för kletig och att redning inte tjocknar (Livsmedelssäkerhetsverket Evira, 2010).

*Rymdvikt* - mäter spannmålens densitet vilket innebär hur många gram grödan väger per liter. Vattenhalten kan påverka detta mått, därför räknas rymdvikten i samband med vattenhalt så korrigering för denna påverkan kan göras (Svenska Kvarnföreningen, u.å.).

*Proteinhalt* - är mängden protein som finns i spannmålen. Proteinhalten skiljer sig för varje spannmålssort och det finns olika krav på proteinhalt beroende på vad spannmålen ska användas till. Exempelvis är det optimalt om korn som ska användas till ölproduktion har en proteinhalt mellan 10-11,5% (Varaslättnens Lagerhus, 2024).

*Grobarhet* - är ett mått som beskriver hur många procent som grott normalt. Bra och jämn grobarhet är en förutsättning för bra maltkorn (Vilja-Alan Yhteistyöryhmä, u.å.). Grobarheten är även viktig för spannmål som ska användas som utsäde.

*Frisk och sund* - är ett samlingsbegrepp som innebär att grödorna ska vara rena och friska. Renheten mäts i olika former, till exempel främmande sädeslag, grönskott, smuts i form av jord och delar av grödan som inte är kärnor. Ytterligare aspekter som påverkar är missfärgade och grodda kärnor (Varaslättnens Lagerhus, 2024).

## 1.2 Empiriskt problem

Under de senaste åren har frågor kring kvalitetshantering uppmärksammats mer på spannmålsmarknaden. År 2023 klarade enbart 50% av kvarnveteskörden kvalitetskravet falltal (Wahlberg 2023). Prisskillnaden mellan kvarnvet och fodervete ändras hela tiden. Under 2023 var emellertid skillnaden ovanligt stor, 20,8% (Brink 2023). Eftersom priserna varierar mycket mellan foder- och kvarnvara ökar incitamenten att särskålla kvaliteterna hos spannmålshandlare.

Med anledning av att den svenska marknaden är så pass liten jämfört med Europamarknaden (FAOSTAT, 2023), är det viktigt att Sverige behåller den position som vi redan har på marknaden där vete utgör ungefär 50% av spannmålsexporten i Sverige år 2021 (Jordbruksverket, 2023). För att behålla den position Sverige har på Europamarknaden krävs det en god kvalitetshantering där spannmålshandlare möter de krav som ställs från marknaden och kunderna.

Det empiriska problemet kopplas alltså till hur kvalitetshandlingen av spannmål inom kooperativa företag ser ut och hur den kan utvecklas i framtiden för att bibehålla god kvalitet. Genom denna studie kan kooperativa spannmålshandlare få en bättre inblick i hur beslutsprocesserna kan se ut inom kvalitetshandlingen på ett större jämfört med ett lite mindre kooperativ. Kooperativa spannmålshandlare kan också få en inblick i hur beslut tas för att säkra god kvalitetshantering i framtiden.

## 1.3 Teoretiskt problem

Problematiken med kvalitetshandlingen har ökat under de senaste åren så finns det ett gap i litteraturen kring spannmålshandel. Den litteratur som finns om spannmålsmarknaden handlar främst om säsongsvariationer av priser och hur spannmålshandlare kan utnyttja dessa för att effektivisera sina vinster (Loy et al, 2015). Det finns en studie som jämför kooperativ av olika storlek och strategier vid kriser (Furustam et al, 2023), däremot finns ingen studie om hur spannmålshandlingen och beslutsfattande skiljer sig mellan kooperativen av olika storlek.

Tidigare litteratur fokuserar dessutom inte på hanteringen av spannmål eller utvecklingsmöjligheter hos spannmålshandlare. Den här studien åsyftar att fylla i det gap som finns i den tidigare forskning om kooperativt beslutsfattande inom spannmålsmarknaden. Studien kommer förhoppningsvis också att bidra till bredare förståelse för kvalitetshanteringen samt förbättra och tydliggöra hur beslutsfattandet kan se ut inom kooperativa företag inom spannmålshantering.

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta är att försöka ta reda på hur kvalitetshantering av spannmål fungerar idag samt utvecklingsmöjligheter inom spannmålshantering hos kooperativ. Uppsatsens syfte är också att jämföra om det finns någon skillnad i kvalitetshantering samt utvecklingsmöjligheter mellan ett stort och litet kooperativ.

1. Hur ser beslutsprocessen ut i ett större jämfört med ett mindre kooperativ gällande kvalitetshantering av spannmål?
2. Hur arbetar ett större jämfört med ett mindre kooperativ framåt inom kvalitetshantering av spannmål?

## 1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till att undersöka spannmålshanteringen hos två kooperativ, ett större och ett mindre. Två kooperativ med olika storlek har valts ut för att undersöka skillnader samt hur beslutsfattandet skiljer sig i de olika kooperativa företagen beroende på storlek. Anledningen till att fler kooperativ inte har undersökts är att empiriinsamlingen blir för omfattande. De två kooperativ som kommer att undersökas är Lantmännen som är Sveriges största lantbrukskooperativ inom spannmålssektorn och Varaslättns Lagerhus som är ett medelstort spannmålskooperativ.

Då Lantmännen är ett lantbrukskooperativ med flera olika divisioner har avgränsningar gjorts till att enbart undersöka deras spannmålshantering och inte de övriga divisionerna med till exempel vidareförädling av spannmål. Förädlingsindustri kommer däremot tas i beaktande för att se hur beslut tas i de två olika kooperativen beroende på det nästa steget i värdekedjan. Denna avgränsning har gjorts för att få en bättre jämförelsebild med Varaslättns Lagerhus spannmålshantering.

Undersökningen kommer avgränsas till att enbart undersöka spannmålshanteringen på kooperativens anläggningar vilket innebär att spannmålshanteringen på gårdsnivå inte beaktas. Avgränsning görs då det hade blivit för omfattande att

beakta gårdsnivå och ta in lantbrukares beslutsprocesser inom kvalitetshandling. Den här avgränsningen kommer antagligen inte påverka resultatet då kooperativen ägs av lantbrukarna vilka själva har uppfattning om hur det ser ut på gårdsnivå.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd av sex kapitel, först en introduktion till ämnet där bakgrunden till uppsatsen, empiriska och teoretiska problem, syfte och frågeställningar samt avgränsningar presenteras. Det andra kapitlet redogör för genomförandet av uppsatsen och metoden som används för empiriinsamling. Därefter redogörs för det teoretiska ramverket samt en teoretisk syntes som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet som samlats in. Det fjärde kapitlet innefattar en beskrivning av de två kooperativen samt en sammanställning av den insamlade empirin. I det efterföljande kapitlet, kapitel 5, analyseras resultaten från empirin utifrån de teorier som tagits upp i kapitel 3, först analyseras respektive kooperativ vilket sedan leds in i en jämförelse mellan kooperativen. Avslutningsvis dras slutsatserna i det sjätte kapitlet utifrån analysen och diskussionen i det femte kapitlet. I det sjätte kapitlet kommer även förslag till fortsatt forskning tas upp.

## Kapitel 2: Metod

I detta kapitel beskrivs genomförandet av studien. Kapitlet redogör för studiens forskningsstrategi, urval, empiriinsamling och kvalitetskriterier. Valen av dessa diskuteras kritiskt kopplat till syftet och frågeställningen av studien för att styrka studiens trovärdighet och äkthet.

### 2.1 Forskningsstrategi

För att ta sig an problemformuleringen i det här arbetet har en kvalitativ metod med en induktiv ansats använts (Bryman & Bell, 2017). Eftersom det inte finns någon tidigare forskning så passar en kvalitativ metod med induktiv ansats bra. Genom intervjuer får man en bättre inblick i arbetet kring kvalitetshantering än vad en kvantitativ studie hade gett. Empiri kommer att samlas in genom intervjuer på plats samt på distans. Intervjuer på plats ger en djupare förståelse samt en relationell aspekt, då det ger en mer öppen och ärlig kommunikation. Intervjuer på distans möjliggör kontakt med respondenter som har en annan geografisk plats. Den relationella aspekten kan däremot försämrats och leda till att det inte blir en lika öppen diskussion.

Den ontologiska ståndpunkten vi har är en konstruktionistisk ståndpunkt. Detta synsätt innebär att det finns sociala verkligheter som kontinuerligt formas i ett samspel mellan sociala aktörer, omgivningar och institutioner (Bryman & Bell, 2017). I denna rapport speglas ett perspektiv på kooperativens kvalitetshantering av spannmål, detta perspektiv är författarnas tolkningar av de intervjuades upplevelser och erfarenheter. Att samla in empiri med intervjuer passar vår studie då det är kooperativens sociala verkligheter som är intressanta utifrån våra forskningsfrågor. Då ämnet är kopplat till organisationsteori anser författarna att en konstruktionistisk infallsvinkel passar studien för att ta reda på hur beslut fattas inom de två kooperativen som undersöks.

Den epistemologiska ståndpunkten författarna har är interpretativistisk där tolkningar görs utifrån de sociala verkligheter som finns. Det interpretativistiska synsättet skiljer sig från naturvetenskapliga metoder där det är den fysiska verkligheten som står i centrum. Författarna vill fokusera på de sociala verkligheter

som finns på respektive av de två kooperativen som ska undersökas och därför är en interpretativistisk ståndpunkt rimlig för den här studien.

## 2.2 Litteraturgenomgång

Studien tar upp ett fåtal andra studier för att få en bättre förståelse av hur de områden där det finns luckor i tidigare forskning ser ut. Litteraturgenomgången som gjorts är narrativ, vilket gör att den är lämplig för kvalitativ forskning och tillåter författarna att vara anpassningsbara i sökningen på litteratur (Bryman & Bell, 2017). Den narrativa litteraturgenomgången är lämplig och passar bra för forskning som syftar till att fylla luckor i de befintliga ideerna inom studiens ämne. En narrativ litteraturgenomgång underlättar tolkning som kan inkludera sociala aspekter samtidigt som en mångsidig bild av studien skapas.

Merparten av litteraturen som används i denna forskning har varit "peer-reviewed". "Peer-review" betyder att de vetenskapliga artiklarna är granskade och lästa av ämnesexperter innan de accepteras för publicering (Bryman & Bell, 2017). Primo har använts mycket under arbetet och står för majoriteten av studiens material, Primo är en databas som Sveriges lantbruksuniversitet underhåller. Andra databaser såsom Google Scholar har också använts för insamling av data.

## 2.3 Urval

För att kunna besvara forskningsfrågorna och därmed uppnå syftet har vi valt det största lantbrukskooperativet i Sverige samt ett medelstort lokalt förankrat kooperativ. Storleksskillnad och geografisk utbredning påverkade valet av kooperativ för att kunna analysera dessa aspekter i enlighet med syftet. Utifrån detta valdes Lantmännen och Varaslättns Lagerhus ut. Urvalsmetoden kan ses som ett målstyrt urval. Syftet med målstyrt urval är enligt Bryman & Bell, (2017) att välja ut deltagare som på ett strategiskt sätt är relevanta för de syfte och frågeställningar som är framtagna. Vid kontakt med kooperativen hade de förståelse kring ämnet och ville gärna delta i studien. Vid kontakt med respektive företag fick de välja ut respondenter som de ansåg passade till vårt ämne och hade en förståelse kring spannmålshanteringen i respektive kooperativ. Det är även av stor betydelse att respondenterna har en förståelse kring kooperativets historiska utveckling samt dess framtida strategiska mål. Respondenterna som intervjuades hade god erfarenhet inom respektive kooperativ.

## 2.4 Empiriinsamling

Empirin i arbetet har samlats in genom två semistrukturerade intervjuer genomförda med samma intervjufrågor (se bilaga 1), förutom några få skillnader för att anpassa frågorna till de två kooperativens storlek (se bilaga 1 fråga 10a och 10b). Semistrukturerade intervjuer betyder att intervjufrågorna är strukturerade och byggda kring ett visst ämne eller teman som är förbestämda (Bryman & Bell, 2017). Denna typ av intervju har förhållandevis öppna frågor som är avsedda att vägleda intervjuobjektet utan att han eller hon blir tvingad att svara på ett visst sätt. Målet med att formera intervjuerna på detta sätt är att respondenterna ska ge en så bred bild som möjligt av ämnet. För att göra det enklare för respondenterna fick de frågorna i förväg för att kunna förbereda sig och ha möjlighet till att ge bredare och mer nyanserade svar på frågorna. En nackdel med att skicka ut frågor i förväg är att respondenterna hinner tänka igenom sina svar, vilket kan göra att de inte säger som det verkligen är, dvs respondenterna kan förbereda svar som inte är helt sanningsenliga i syfte att 'komma i bättre dager'. Eftersom intervjufrågorna är riktade mot struktur och beslutsfattande så anser författarna att det inte finns incitament att förvränga eller inte tala sanning. Semistrukturerade intervjuer bidrar även till vidare diskussion vilket respondenterna kan ha svårt att förbereda sig för.

## 2.5 Analysmetod

Efter att intervjuerna gjorts började vi med att transkribera intervjuerna genom att översätta ljudmaterialet till löpande text. Empirin som samlats in kodades sedan. Kodning av empiri är viktig för att underlätta analysen genom att skapa en överblick av empirin (Linneberg & Korsgaard, 2019). Analysen av empirin har genomförts genom en kvalitativ innehållsanalys. Kvalitativ innehållsanalys är enligt Schreier (2014) en teknik för att systematiskt klargöra betydelsen av kvalitativa data. Materialet kategoriseras med hjälp av ett ramverk för kodningen. Det finns tre viktiga egenskaper inom kvalitativ innehållsanalys, dataminskning, systematik och anpassningsbarhet. Kvalitativ innehållsanalys är en teknik som koncentrerar empirin genom att separera information från specifika delar med hjälp av kategorier. Det leder till att forskaren måste koncentrera sig på några avgörande egenskaper som är relevanta för forskningsämnet. Således är det möjligt att viss empiri går förlorad under kodningsprocessen vilket måste beaktas vid utförandet av analysen (Schreier, 2014).

För att jämföra kooperativen och skapa en uppfattning av kooperativens spannmålshandling och beslutsfattande har en SWOT-analys gjorts på båda kooperativen. Vidare har den kodade empirin från intervjuerna använts för att analysera

beslutsprocessen i de båda kooperativen utifrån ett teoretiskt ramverk som förklaras i avsnitt 3.4 i nästa kapitel.

## 2.6 Kvalitetskriterier

Kvalitetskriterier är standarder eller riktlinjer som används för att bedöma och säkerställa kvaliteten i forskningsstudier. Författarna har använt sig av trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse.

### **Trovärdighet**

Trovärdighet motsvarar intern validitet och handlar om hur trovärdig eller sannolik resultaten är, utan att det avser statistik (Bryman & Bell, 2017). För att upprätthålla trovärdigheten har författarna gjort en grundlig litteraturstudie för att hitta tidigare studier. Detta ledde till att det hittades ett gap i litteraturen som behövdes fylla in. För att få trovärdighet i empirin skickades intervjufrågorna tillbaka till respondenterna. Detta för att säkerställa att forskarna har tolkat respondenterna på rätt sätt och stärka trovärdigheten.

### **Överförbarhet**

Överförbarhet är jämförbar med extern validitet och avser om resultaten kan appliceras i andra sammanhang (Bryman & Bell, 2017). Kvalitativ forskning har ofta svårigheter att vara överförbar eftersom det ofta är en mindre grupp respondenter och att situationerna till hög grad är unika. Syftet med studien är istället att fylla i det gap som finns i litteraturen och bidra till framtida forskning inom liknande områden.

### **Pålitlighet**

Pålitlighet liknar reliabilitet och innebär att liknande resultat kan erhållas även vid andra tillfällen (Bryman & Bell, 2017). För att pålitligheten ska upprätthållas har val gällande teorier varit i samråd med handledare vilket ökar pålitligheten. För att underlätta att liknande resultat ska kunna erhållas har författarna genom hela arbetet jobbat med att förklara och notera de steg som har gjorts. Semistrukturerade intervjuer kan påverka överförbarheten då det är svårt att få liknande empiri därför har författarna arbetat med att tydligt beskriva empirin och intervjuerna för att underlätta pålitligheten och överförbarheten.

### **Bekräftelse**

Bekräftelse motsvarar objektivitet och innebär att forskaren har kontroll över sina värderingar så det inte har påverkat undersökningen på ett avgörande eller snedvridet sätt (Bryman & Bell, 2017). Detta har författarna haft i åtanke under hela arbetet då det är av yttersta vikt att hålla tillbaka sina egna åsikter. Författarna har



haft fokus på information från empirin genom hela arbetet och från trovärdiga källor. Genom detta kan objektiviteten hållas uppe och arbetets trovärdighet stärks.

## 2.7 Kritisk reflektion och etiska aspekter

Respondenterna kontaktades dels genom personlig kontakt under näringslivsdagarna på SLU men också genom mail och telefon för vidare kontakt inför intervjuerna. Respondenterna har innan intervjuerna fått en förklaring av arbetet och syftet med studien för att lättare kunna besvara frågorna och ha en förståelse. Båda författarna har anknytningar till respektive företag och bör därför ta detta i beaktande under intervjuer och skrivandet.

Innan intervjuerna hölls skrev respondenterna på samtyckesblanketter som tar upp att de kan avbryta sitt deltagande när de vill, att informationen enbart används till denna studie samt att personuppgifter hanteras konfidentiellt. Innan varje intervju informerades respondenterna om syftet och målsättningen med studien.

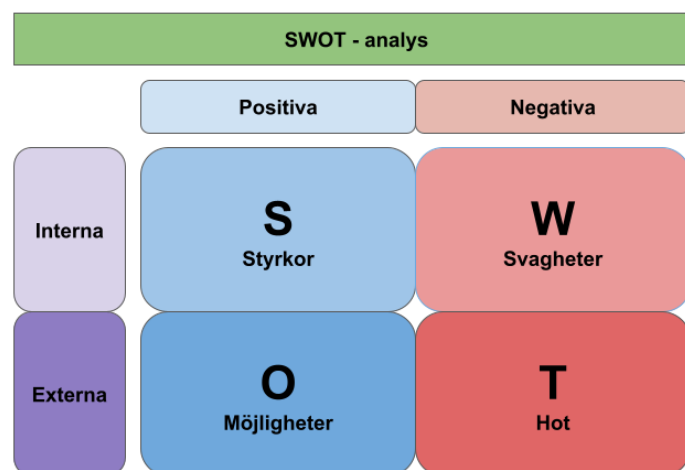
Då intervjuerna gjordes på två olika sätt, den ena på plats hos Varaslättens Lagerhus och den andra på Teams med en respondent från Lantmännen är det viktigt att författaren funderar över hur detta kan påverka datainsamlingen, samt vikten av att likvärdiga frågor och förståelse för arbetet förmedlas till båda respondenterna. Som har nämnts tidigare i avsnitt 2.4 har likvärdiga frågor ställts under båda intervjuerna för att få in likvärdig empiri. Intervjun på plats medförde en djupare diskussion som vi försökte efterlikna när intervjun digitalt hölls vilket var svårare. Trovärdigheten har också en stor betydelse då vi anser att det är lättare när man träffas på plats än digitalt. Båda respondenterna har fått möjligheten att välja digitalt möte respektive möte på plats. När empirin sammanställts fick respondenterna möjlighet att läsa igenom och återkomma med respons. Vilken men detta är att respondenterna fick återkomma med respons är av betydelse eftersom det säkerställer att respondenterna har blivit uppfattade på ett korrekt sätt vilket i sin tur stärker trovärdigheten. Det kan också medföra att respondenterna ändrar sina svar för att 'komma i bättre dager', vilket inte var fallet i denna studie.

## Kapitel 3: Teorier

I detta kapitel presenteras teorierna som används i arbetet för att skapa en förståelse om varför teorierna är relevanta utifrån syfte och frågeställningar. Teorierna som använts är SWOT-analys, beslutsteori och contingency theory.

### 3.1 SWOT-analys

SWOT-analys används för att analysera en organisations strategi. Analysen delas in i fyra olika delar. S - styrkor, W - svagheter, O - möjligheter, T - hot (se figur 1). SWOT delas in i positiva och negativa aspekter. Styrkor och möjligheter utgör de positiva aspekterna och svagheter och hot de negativa. Analysen är också indelad i interna och externa faktorer. Interna faktorer identifieras inom organisationen och består av styrkor och svagheter. Externa faktorer är faktorer som påverkar organisationen utifrån och består av möjligheter och hot (Lindkvist et al, 2014). En SWOT-analys ger en bra utgångspunkt för att beskriva spannmålshanteringen hos Lantmännen och Varaslättns Lagerhus.



Figur 1 - SWOT-analys. (Egen bearbetning utifrån Lindkvist et al. 2014, s.266)

### 3.2 Beslutsteori

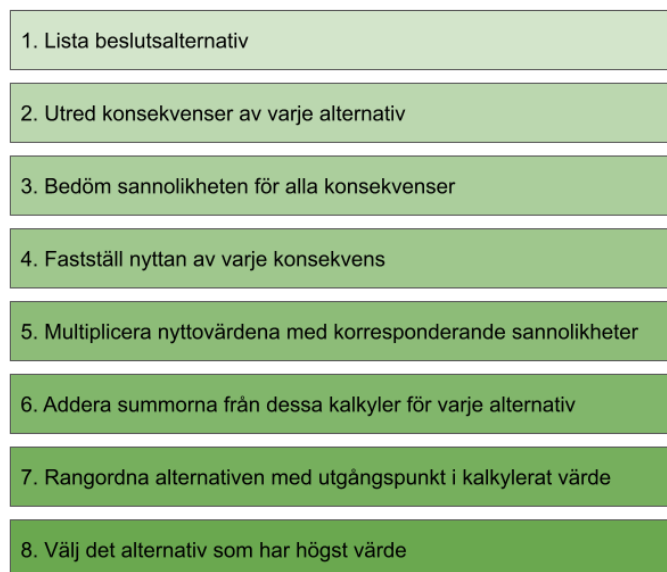
Beslutsteorin används i denna studie för att se hur beslutsfattandet ser ut i två olika kooperativ med olika storlek. Det teoretiska ramverket för beslutsteorin ska

användas som underlag för att undersöka beslutsfattandet samt hur beslutsprocessen ser ut hos kooperativen. Skiljer sig beslutsfattandet åt och vilka typer av beslut fattas i olika delar av organisationen?

Enligt Kaufmann & Kaufmann (2016, s. 233) är organisationens huvudsyfte att "koordinera aktiviteter för att uppnå bästa möjliga problemlösning i syfte att förverkliga organisationens centrala målsättningar". Inom problemlösningen ingår allt från komplexa strategibeslut till rutinuppgifter. Beslut inom beslutsteorin är en problemsituation där man har ett val att välja mellan två eller flera olika alternativ. Dessa alternativ kan vara likvärdiga eller olika varandra. Beroende på beslutets omfattning och grad av betydelse kan det få olika påverkan på organisationen.

### 3.2.1 Normativ teori

Den normativa beslutsteorin är en modell i "hur man bör fatta beslut" (Kaufmann & Kaufmann 2016, s. 235). Modellen utgår ifrån ideala förutsättningar och strävar efter att uppnå största totala nyttovärde. Nyttan mäts i hur bra ett beslut kan uppfylla beslutsfattarens mål. Beslut har olika komplexitet och medför därför olika typer av osäkerhet. Variabeln osäkerhet tas i beaktande när besluten ska fattas. Där väger man in nyttan som beslutet medför och multiplicerar med sannolikheten att det kommer hända. Utifrån detta framgår vilket alternativ som är mest fördelaktigt. Tillvägagångssättet i normativ beslutsteori kan delas in i åtta olika steg, vilka sammanfattas i figur 2. I det första steget listas alla olika beslutsalternativ som kan väljas. Det andra steget går ut på att utreda alla konsekvenser som följer av alla olika alternativ. I det tredje steget bedöms sannolikheten för alla konsekvenser som förekommer. I det fjärde steget bedöms nyttan av varje konsekvens av alternativen. I det femte steget multipliceras de olika nyttovärdena med sina korresponderande sannolikheter. I det sjätte steget summeras uträkningarna från steg fem för varje alternativ. I det sjunde steget rangordnas dessa uträkningar och i det sista åttonde steget väljs det alternativ som har högst värde. Om denna mall följs så ska det optimala beslutet nås (Kaufmann & Kaufmann 2016, s. 236).



Figur 2. Premisser och tillvägagångssätt i normativ beslutsteori. (Egen bearbetning utifrån Kaufmann & Kaufmann 2016, s.236)

### 3.2.2 Deskriptiv teori

Till skillnad från normativ beslutsteori handlar deskriptiv beslutsteori om hur det fungerar i realiteten, dvs "hur beslut faktiskt fattas" (Kaufmann & Kaufmann 2016, s. 237). Till skillnad från idén bakom normativ beslutsteori har vi inte fullständig information. Informationen som finns kan vara svår att sortera och bedöma vilken som är relevant. För att skaffa all relevant information krävs obegränsat med tid (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Teorin undersöker också hur människors beteende och reaktioner i beslutssituationen påverkar vilket beslut som fattas. Deskriptiv beslutsteori inkluderar även omständigheter i omgivningen som kan påverka beslutsfattandet såsom tidigare erfarenheter, risk, känslor och utbildning.

### 3.2.3 Beslutsteori inom lantbrukssektorn

Lantbrukssektorn, till skillnad från andra sektorer, påverkas i hög grad av oförutsägbara händelser. Detta i form av till exempel väder, krig eller ett skiftande världsmarknadspris. Kapitalet är till stor del bundet i lager eller andra bundna omsättningstillgångar, vilket medför att oförutsägbara händelser påverkar extra mycket då betalningsförmågan på kort sikt inte är lika bra då omsättningstillgångarna är bundna.

Tidigare forskning kring beslutsteori tar upp att beslutsfattande sker linjärt men inte tar hänsyn till den process som återfinns innan eller efter beslutsögonblicket. Öhlmér et al. (1998) har tagit fram en metod för beslut inom lantbrukssektorn som bygger på modellen om linjärt beslutsfattande som däven tar hänsyn till en lantbrukares värderingar och synsätt. Modellen behöver inte följas linjärt men

fungerar som en vägledning genom beslutsprocessen. Modellen som Öhlmér et al. (1998) presenterar bygger på fyra olika faser “*problem detection*”, “*problem definition*”, “*analysis & choosing*” och “*implementation*” (se figur 3). “*Problem detection*” är den första delen i beslutsprocessen och handlar om att beakta externa och interna faktorer för att upptäcka det problem som finns. Denna del sker först för att senare kunna definiera problemet som kommer i nästa steg. Det andra steget i beslutsprocessen är alltså “*problem definition*”, där problemet ska identifieras och förslag framförs hur det kan lösas. Det här steget bygger på informationsinsamling om vad problemet är, vad som orsakat problemet samt att beslutsfattaren söker efter alternativ och gör en första utvärdering av alternativen. Det tredje steget, “*analysis & choosing*”, kan ses som en fortsättning på “*problem definition*” där det tas hänsyn till planering och konsekvenser av beslutet samt det slutgiltiga valet av alternativ. Fasen “*implementation*” är där det alternativ som valts ska genomföras. I denna fas utvärderas utfallet och korrigeringar kan göras för att få det utfall som var planerat från början.



Figur 3: Modell av beslutsteori inom lantbruk. (Egen bearbetning utifrån Öhlmér et al. 1998)

Enligt Berry (1980) tas beslut inom lantbruksföretag utan fullständig information. Besluten fattas istället genom en sannolikhetsbedömning av flera olika utfall. Beslutsfattaren utgår ifrån att maximera subjektiv förväntad nytta, vilket är förväntningarna av de lantbrukare beslut. Lunneryd och Öhlmér (2009) menar att om lantbrukare inte kan påverka utfallet av sina beslut är de inte intresserade av att följa upp resultatet av beslutet.

### 3.3 Contingency theory

Contingency theory utgår ifrån att organisationer måste anpassa sin struktur och strategier utifrån den omgivning och de förutsättningar som organisationen har. Contingency theory menar således att det bästa sättet att lösa ett problem beror på flera faktorer såsom omgivning, de anställda, teknologin och organisationens mål (Lartey, 2020). Andra teorier som är äldre argumenterar ofta för att det finns ett enda sätt som är det bästa sättet att lösa problem och styra organisationer oberoende av omgivning och förutsättningar. Contingency theory är en deskriptiv teori men berör också tankar kring flexibilitet och situationsbaserad strategi (ibid).

Contingency theory argumenterar för att olika ledarstilar bör användas för olika situationer medan andra teorier ofta står fast vid att en ledarstil är den bästa i alla situationer.

För att en organisation ska uppnå en balans mellan sina interna och externa situationer behövs det en förståelse av skillnaderna mellan en stabil- respektive en dynamisk miljö (Kessler et al, 2017). En organisation kan antingen anta en mekanisk struktur eller en organisk struktur. Den organiska strukturen är decentraliserad och involverar en större grupp av individer i beslutsfattandet. En organisk struktur passar bäst och är lämpligast för dynamiska situationer (Kessler et al, 2017). Den mekaniska strukturen är lämplig för stabila omgivningar och färre människor är engagerade i denna struktur (Kessler et al, 2017).

Contingency theory används i arbetet för att jämföra de olika kooperativens kvalitetshantering av spannmål utifrån deras olika situationer, struktur, storlek och omgivning.

### 3.4 Teoretisk syntes

Det teoretiska kapitlet har som syfte att lägga en grund till en djupare förståelse och fungera som ett verktyg för att tolka den empiriska datainsamlingen. För att förstå hur likheterna och skillnaderna ser ut hos kooperativen kommer SWOT-analysen vara till hjälp. Analysen visar positiva och negativa aspekter samt om dessa är interna eller externa. SWOT-analysen ger en övergripande bild av hur de två kooperativens spannmålshantering ser ut utifrån deras omgivning och storlek. Beslut har en stor betydelse inom kooperativ och spannmålshantering därför är det intressant att se hur besluten tas hos kooperativ med olika storlek och inom vilka ramar som besluten fattas. För att förstå hur kooperativen arbetar idag och framåt med olika beslut används beslutsteorin. Till största del kommer den deskriptiva teorin användas eftersom det inte finns fullständig information. Omgivning och väder har stor påverkan och är svåra att förutsäga inom lantbruket och därför kommer beslutsteori inom lantbruket också att användas för analysen. Den normativa beslutsteorin kommer att användas som ett komplement till den deskriptiva då vissa aspekter av den normativa teorin kan bli aktuella för att tolka empirin. De tre beslutsteorierna och contingency theory kommer tillsammans ge en helhetsbild för att förstå hur kooperativens olika struktur, storlek, omgivning och situation påverkar deras strategi och beslutsfattande.

## Kapitel 4: Empiriskt material

Det här kapitlet inleds genom att beskriva de två kooperativa lantbruksföretagen, vad de gör, hur stora de är på marknaden och så vidare. I den andra delen av kapitlet kommer intervjuerna med de intervjuade personerna att presenteras.

### 4.1 Vad är ett kooperativ?

Ett kooperativ är en form av ekonomisk förening där det krävs minst tre medlemmar. Den utgör en demokratisk grund där alla medlemmar har en rösträtt oavsett vilken aktör man är eller hur inflytelserik man är (Svensk Kooperation, u.å.). Kooperativens rättigheter och skyldigheter regleras i Lag (2018:672) om ekonomiska föreningar. Där regleras att kooperativet behöver ha stadgar, styrelse och revisor. Kooperativets syfte är att samordna medlemmar för att gemensamt nå högre ekonomiska och sociala intressen. Grundtanken inom kooperativ handlar om att företag som inte har så mycket makt på en stor marknad får en ökad konkurrensfördel när man går samman med liknande företag. På så sätt får företagen gemensamt starkare påverkan och kan utnyttja stordriftsfördelar i form av till exempel större kvantiteter och förhandlingsstyrka. Kooperativa företag har inte något eget vinstsyfte utan istället ses det som att tillgodose medlemmarnas gemensamma intressen (Svensk Kooperation u.å.).

### 4.2 Beskrivning av kooperativen

I det här avsnittet kommer Lantmännen och Varaslättens Lagerhus att beskrivas utifrån storleksskillnad, historia, geografisk belägenhet samt hur stora de är på marknaden.

#### 4.2.1 Lantmännen

Den 30 augusti 1905 grundades Svenska Lantmännens Riksförbund (SLR) i Stockholm. Flertalet av de regionala föreningarna som fanns under denna tid beslutade sig för att köpa in gödselmedel och andra handelsvaror enbart från förbundet. Omsättningen för förbundet uppgick till 1,5 miljoner kronor och var till 90% från gödselmedel. Senare under 1900-talet när de lokala föreningarna växte

allt starkare började de investera i gemensamma siloanläggningar, foderfabriker, redskapstillverkning, växtförädling för att öka kvalitet och mängd i skördar samt kvarnverksamhet för att öka värdet på medlemmarnas spannmål. År 2001 bildades Lantmännenkoncernen där flera regionala föreningar slogs ihop till det Lantmännen som det är idag. Fusionen gjorde det möjligt för Lantmännen att engagera sig i större frågor för svenskt lantbruk såsom etablering av etanolproduktion, uppstart av Lantmännens forskningsstiftelse, insatser för att öka den svenska spannmålets attraktivitet till export samt forma och definiera framtidens lantbruk i Sverige (Lantmännen, u.å.d).

Lantmännen är idag ett kooperativt företag som är till för lantbrukare i Sverige. Lantmännens organisation och verksamheter är division lantbruk, division energi, division livsmedel, affärsområde Swecon samt affärsområde fastigheter. Den här uppsatsen är inriktad på division lantbruk och spannmålshanteringen i denna division. Lantmännen ägs av cirka 18 000 lantbrukare, har cirka 10 000 anställda, omsätter cirka 65 miljarder SEK per år och har verksamheter i ett 20-tal länder (Lantmännen, 2024). Under skörd har Lantmännen 50 spannmålsanläggningar runt om i hela Sverige där den mest nordliga ligger i Umeå och den sydligaste anläggningen ligger i Klagstorp, Skåne. Sammanlagt på dessa 50 anläggningar har Lantmännen en lagringskapacitet på mellan 1,2 - 1,4 miljoner ton beroende på vilka grödor som lagras. Årligen omsätter lantmännen ca 2,5 miljoner ton spannmål men det kan variera beroende på skördemängd under året (pers meddelande Per Gerhardsson, 2024-05-08).

#### 4.2.2 Varaslättens Lagerhus

Varaslättens Lagerhus är en spannmålshandlare i Västsverige. Det grundades som en ekonomisk förening den 6 september 1930 av riksdagsmannen Carl-Arvid Andersson. Då hyrde sig lagerhuset in hos Statens Lager- och Fryshusstyrelse. Under 1924–1935 hanterade Lagerhuset 10 600 ton. Mellan 1960 och 1983 expanderade lagerhuset med flertalet investeringar och hanterade mellan 50 000 och 80 000 tusen ton. År 2000 förvärvades ytterligare en anläggning i Tråvad (Varaslättens Lagerhus, u.å.b).

Idag har Varaslättens Lagerhus 1 943 medlemmar och omsatte år 2022–2023 cirka 1,2 miljarder SEK. Lagerhuset hanterar ca 220 000–320 000 ton spannmål per år, beroende på skördens storlek, vilket är fördelat på två anläggningar. Den stora anläggningen ligger i Vara och en lite mindre anläggning i Tråvad. Anläggningen i Vara har en lagringskapacitet upp mot 155 000 ton. Anläggningen i Tråvad har en lagringskapacitet på 14 000 ton och tar enbart emot ekologiskt spannmål. Avståndet mellan anläggningarna är cirka 10,5 km. Utöver dessa anläggningar har Lagerhuset två försäljningskontor, ett i Skövde och ett i Erikstad. Lagerhuset har också ett eget



åkeri bestående av sex egna lastbilar. Kooperativet förmedlar även andra tjänster såsom rådgivning, utsäde, växtnäring, energi och växtskyddsmedel. För att sköta detta har Varaslättnens Lagerhus totalt 41 anställda (Varaslättnens Lagerhus, u.å.a).

*Tabell 1: Nyckeltal för de två kooperativen (Lantmännen u.å.d., Lantmännen, 2024., Varaslättnens Lagerhus u.å.a., Varaslättnens Lagerhus u.å.b., Intervju med Varaslättnens Lagerhus., Intervju med Lantmännen) egen bearbetning*

|                         | Lantmännen            | Varaslättnens Lagerhus |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Medlemmar               | ca 18 000             | 1 943                  |
| Omsättning (SEK)        | 65 miljarder          | 1,2 miljarder          |
| Anställda               | ca 10 000             | 41                     |
| Aktiva sedan            | 1905/2001             | 1930                   |
| Lagringskapacitet (ton) | 1 200 000 - 1 400 000 | ca 170 000             |
| Hanterar årligen (ton)  | ca 2 500 000          | ca 220 000 - 320 000   |

### 4.3 Intervju Lantmännen

All information i kommande avsnitt kommer från en intervju med Per Gerhardsson, inköpschef spannmål på Lantmännen. Intervjun genomfördes digitalt på Microsoft Teams 2024-05-08.

#### 4.3.1 Lantmännen som kooperativ

Lantmännen ser medlemmarna som centrala i utvecklingsarbetet och har genom en föreningsstämma varje år kontakt med medlemmarna. Lantmännen som har ca 18 000 medlemmar ser att det är viktigt att alla medlemmar ska behandlas utifrån samma förutsättningar. Alla stora beslut som tas ska optimeras och undersökas för att ge det bästa resultatet och öka lönsamheten för medlemmarna i helhet.

Lantmännens uppdrag inom spannmål kan delas in i två delar. Den ena är att köpa in spannmål från lantbrukare i Sverige och den andra är att handla spannmål med utländska aktörer. Utifrån marknadsmässiga grunder och marknadspris ska Lantmännen försörja sin tillverkningsindustri men de vill också köpa in så mycket spannmål som möjligt för att exportera.

### 4.3.2 Investeringar och medlemmars påverkan

Lantmännen har inga specifika flaskhalsar gemensamt för alla anläggningar utan det är olika på de olika anläggningarna. Per Gerhardsson menar att det är mottagningskapacitet som är intressant överlag såsom elevatorer och tippgröpar vilket används för att ta in och transportera spannmål i anläggningen. Varje anläggning har sina förutsättningar och sina egna investeringsplaner för att öka sin mottagningskapacitet. Det görs hela tiden avvägningar för att lägga pengar och investera där det skapar mest nytta.

Lantmännen har ingen åsikt om det byggs och investeras på gård eller inte. I undersökningar Lantmännen gjort har det varit trender som visar att lantbrukare ämnar (till) att bygga mer och mer på gård i takt med att gårdarna blir större och logistiken blir svårare. När Lantmännen planerar sin anläggningsstruktur framåt så planerar de att investeringen ska hålla över tid i 40-50 år. De tar trendlinjerna som finns nu i beaktning men de tar också hänsyn på vad som kommer ske på sikt.

Medlemmarna är via föreningsstämman, som är det högst beslutande organet, med och tar fram en koncernstyrelse som tar beslut om omfattande investeringar.

*Vi har en hög grad av demokrati på det sättet, sen är det ju ofta så att alla medlemmar inte vill samma sak på exakt samma ställe. Ibland så tvingas man ta beslut som kanske är sämre för den individuella lantbrukaren i ett specifikt område men det är rätt för medlemmarna i Sverige, även fast det är sämre för lantbrukaren lokalt. (Per Gerhardsson, 2024-05-08)*

I slutändan är det budget och att välja den investering som gör mest nytta i det stora hela för Lantmännen och ökar lönsamheten för medlemmarna totalt sett som är viktigast.

### 4.3.3 Process och beslutsfattande under skörd

Det första som sker när spannmålet kommer in under skörden är att vikt och grundläggande kvalitet fastställs för att sortering ska kunna ske på anläggningarna. I första hand är det viktigaste att bashygienkvaliteter uppfylls, såsom vattenhalt och hur snabbt de kan få ner vattenhalten till en lagringsduglig vara. Några av anläggningarna har ackrediterade labb som gör avräkningsanalyser, analyser som lantbrukaren får betalt utifrån. De anläggningar som inte är ackrediterade skickar sina prover till de ackrediterade labben. Sorteringar på anläggningarna görs utifrån vad Lantmännen uppfattar att marknaden är beredda att betala för. I praktiken kan det vara svårt att sortera fullt ut efter vad kunderna efterfrågar då förutsättningarna på anläggningarna påverkar detta.

Innan skörden planeras det hur sorteringarna ska utföras under skörden utifrån vad kunderna är intresserade av. Varje dag under skörden har Lantmännen centrala skördemöten där alla anläggningar i landet är med. Under mötena går de igenom olika status för de olika områdena, hur det går i de olika regionerna och vilken typ av kvalitet som kommer in. Gruppen som är med på mötena är allt från logistiker till de som är ansvariga för försäljning men också driftscheferna på varje anläggning. Utifrån kvaliteterna på det som levereras in, förutsättningarna på anläggningarna och vad som det är brist på under året, tas dagliga beslut om sorteringar ska ändras. I takt med att skörden framskrider utvärderas planerna som funnits sedan tidigare och uppdateras för att hålla sorteringarna relevanta. När dessa beslut tagits så tar driftscheferna det vidare och ser till att anläggningarna gör det som är beslutat för respektive anläggning.

#### 4.3.4 Kontakt med marknaden.

För att bibehålla god kvalitet är det viktigt med en bra kontakt med kunder och lantbrukare. Den information om hur kvaliteten ser ut under ett visst år som Lantmännen innehar är viktig att förmedla till kunderna. Input från kunderna är viktig för Lantmännen för att kunna fatta beslut om hur spannmålet ska sorteras på deras anläggningar. Lantmännen har en stor förädlingsindustri som man kan tänka sig ge konkurrensfördelar gentemot andra spannmålshandlare. Per Gerhardsson menar att det inte påverkar så mycket om förädlingen sker internt eller inte. De flesta spannmålshandlare har goda kontakter med sina kunder och har nära samarbeten.

De stora fördelarna Lantmännen ser med att ha anläggningar utspridda geografiskt sett är att de kan ta tillvara och frakta det till kund på andra sidan landet om en kund vill ha någon specifik kvalitet. Även fast det kan låta bra att ha 50 mottagningsplatser runt om i landet skapar det även svårigheter, menar Per Gerhardsson. Det blir svårare att göra en tydlig plan eftersom förutsättningarna är olika på alla anläggningar och det krävs mycket kommunikation för att planerna ska fungera.

#### 4.3.5 Lagstiftning och bättre teknik

Per Gerhardsson pekar på att den kombinerade effekten av lagstiftning med detaljerade krav och ökande storlek på gårdarna, tillsammans med den växande mängden spannmål som ska hanteras, kan skapa utmaningar när det gäller att hantera situationen. Per tror inte att de kommer i närmsta framtiden men på en lång tidshorisont kan det finnas en risk med framväxten av ny teknik inom analysering kan framtiden möta utmaningar. Felmarginalerna på analyser minskar samtidigt som EU-kraven, som står fast vid nolltolerans som gränsvärde på vissa svamparter,

kvarstår. Det här kan medföra problematik då spannmålen inte är sämre än innan men ändå blir klassad som det.

Per Gerhardsson menar att ny teknik och att satsa på teknik på gårdsnivå med analysmöjligheter redan på gård kan vara en stor möjlighet framåt i tiden. Lagring på gårdsnivå med analys redan där kan göra det lättare för slutkunden att handplocka den kvalitet de behöver direkt från gårdarna. I slutändan kan det ge bättre betalt till lantbrukaren då de kan tillhandahålla den produkt som är intressant för slutkund. För Lantmännen blir digitalisering överlag också en möjlighet mot framtiden, enligt Per Gerhardsson, då det underlättar arbetet på anläggningarna och logistiken kan förenklas med direktleveranser till slutkund.

## 4.4 Intervju Varaslättens Lagerhus

All information i kommande del kommer från en intervju med Varaslättens Lagerhus VD Karl Delin. Intervjun med Karl Delin hölls på plats i Vara den 2024-05-07.

### 4.4.1 Varaslättens Lagerhus som kooperativ

Varaslättens Lagerhus finns till för lantbrukare i Västsverige. Huvudsyftet är att köpa in spannmålen från lantbrukarna och sälja vidare till olika aktörer. Målet för Varaslättens lagerhus är att ha en smart och slimmad affärsmodell som leder till att man kan betala högsta möjliga pris till medlemmarna. Kooperativet arbetar också med förnödenhetssidan där de förmedlar utsäde, växtnäring, växtskydd och drivmedel till medlemmarna. Där arbetar de med stora inköp för att pressa priserna och ha ett bra sortiment för medlemmarna.

Varaslättens Lagerhus har ingen egen förädling utan säljer all obearbetad spannmål vidare till olika köpare. Antalet medlemmar är som nämnts tidigare knappt 2 000. Karl Delin och Varaslättens Lagerhus har som mål att öka den totala arealen, däremot tror de att strukturutvecklingen inom lantbruket, där gårdarna blir större och färre, kan leda till en minskning av antalet medlemmar totalt. Personalen på Varaslättens Lagerhus har stor erfarenhet och personalomsättningshastigheten är låg vilket Karl Delin (2024-05-07) tycker är positivt: "Tar många år att bli bra oavsett vilket jobb man har, lära sig lite av sina misstag". Han ser det som en styrka med att ha många som är skickliga på sitt jobb vilket är viktigt inom kvalitetshantering.

#### 4.4.2 Investeringar och medlemmarnas påverkan

Inom Varaslättnens lagerhus finns det en styrelse och ett förvaltningsråd. I förvaltningsrådet sitter det 20 medlemmar som träffas tre gånger per år. Styrelsen utgörs av sex stycken där även Karl Delin sitter med som VD. Styrelsen och förvaltningsrådet har ganska mycket inflytande över vad det görs för investeringar. Karl Delin säger också att de försöker lyssna på vad medlemmarna säger och vilka idéer de har. Slutligen är det styrelsen och beslutsfattarna som bedömer om det är försvarbart att investera. Det finns alltid önskemål att investera stora belopp för att öka mottagningskapaciteten så man inte behöver vänta, däremot finns det inte lika stor betalningsvilja för detta.

En framtida investering som Varaslättnens Lagerhus och dess medlemmar har satsat i är en egen hamnanläggning i Uddevalla. Anläggningen kommer ha en mottagningskapacitet på 250 ton/h och en total lagringskapacitet på 25 000 ton. Detta kommer vara ett stort lyft för hela verksamheten, menar Karl Delin. Kapaciteten på de befintliga anläggningarna kommer öka då lastbilar kan gå direkt till Uddevalla. Det kommer också leda till en minskning av planlageranvändningen vilket i sin tur som leder till minskad lastmaskinskörning. Denna investering har diskuterats under längre tid och tagits emot bra från medlemmarna som tror att det är en gynnsam investering.

Det fanns inga stora investeringsplaner för anläggningen i Vara. Under de senaste åren har investeringar i utökad lagring och värmesystem gjorts. Investeringen i värmesystemet har gjort att torkningskapaciteten har ökat då man kan torka med en högre temperatur. Värmeförsörjningen till anläggningen i Vara är fjärrvärme och eldnings av egen avrens från spannmål. För att förbättra kvaliteten har investeringar i kylanläggningar gjorts för att kunna kyla spannmålen på ett bättre sätt, vilket i sin tur motverkar skadedjur och mögeltillväxt.

Karl Delin menar att investeringar behöver ske både på gårdsnivå och på anläggningarna. Kostnaden för investeringen på gårdsnivå ska motsvara den kostnad för att Varaslättnens Lagerhus ska torka och lagra varan. Är det billigare för Varaslättnens Lagerhus att investera i mer torkning och lagring än för bonden så är det bättre att investera inom kooperativet. Karl Delin pekar också på att logistik är en viktig fråga att fundera över. Då tröskorna har blivit större så har det blivit svårare för både lantbrukare och spannmålshandlare att få in varan som tröskas. Logistikerna är viktig för att varan snabbt ska komma in och hanteras så att den blir lagringsduglig.

#### 4.4.3 Process och beslutsfattande under skörd

När spannmålet kommer in till anläggningen börjar det med provtagning med hjälp av provtagare som sedan skickar in spannmålet till labbet. Anläggningen i Vara har ett eget labb där den första kvalitetsbedömningen görs. Karl Delin ser det som en stor fördel med ett eget labb då det kan göras kvalitetsbedömningar direkt, vilket i sin tur underlättar hur spannmålet ska lagras och sorteras. Den kvalitetsbedömning som görs direkt är baskvalitet och hygien. Inom baskvalitet ingår vattenhalt, protein, falltal, mm. Det görs även fler tester beroende på skörden och vädret. Denna information skickas sedan vidare till mottagningsgruppen som väljer vart det ska tippas. Under tiden har lantbrukaren vägt spannmålen och väntar på att få tippa. Då de som kör anläggningen vet kvaliteten på spannmålen som ska tippas sorteras den efter kvalitetskriterierna utifrån ett schema som är framtaget.

Detta schema tas fram innan skörden som en sorteringsinstruktion. Denna instruktion kan ändras beroende på skörden och hur skörden utvecklats. Vissa kvalitetskriterier är svåra att ändra såsom falltal. Protein kan det laboreras med så det blir så bra partier som möjligt till kunderna. Dessa beslut fattas i en skördegrupp. Där ingår VD, silochef, logistikansvarig, spannmålsansvarig och kvalitetsansvarig. Det är dagliga morgonmöten under skördesäsongen, där det görs en avstämning. Utöver detta är det ett möte med silopersonalen varje dag, där man informerar om förändringar samt hur och vilka silos som ska användas. Innan skörden tas skördeprognoser och ramverk som en grund för skördesäsongen. Påverkan från externa faktorer som exempelvis väder gör att detta ramverk ständigt uppdateras för att få så bra kvalitet som möjligt och möta kundernas behov.

Utifrån skörden 2023 hade inte Varaslättens Lagerhus gjort några jättestora skillnader om det skulle bli liknande skörd under 2024. Däremot är en lärdom att blöt spannmål ska hanteras med lastmaskin då det kan skapa problem i anläggningen med för blöt vara och dra ner kapaciteten på anläggningen.

#### 4.4.4 Kontakt med marknaden.

Varaslättens lagerhus arbetar mycket med kvalitetshanteringen hela vägen. Det börjar med att de är lyhörda på vilka sorteringar som är rimliga. Denna information förs sedan till bönderna.

*Det är bra kvalitetsarbete hela vägen från bönderna. Duktiga odlare och sorter som är eftertraktade av kvarnindustrin. Man vet också att spannmål från Varaslätten är av bra kvalitet. (Karl Delin, 2024-05-07)*

Varaslätten arbetar också med hög leveranssäkerhet "just in time". Karl Delin menar att det är en stor styrka med korta beslutsvägar, att man snabbt kan få och förmedla information. Det förs också en diskussion under säsongen med kunderna

för att gemensamt arbeta för att så mycket som möjligt av kvaliteten tas tillvara. Vissa gränsvärden kan justeras för att uppnå rätt kvantitet. Varaslättens Lagerhus försöker också förmedla ut till sina medlemmar hur det ser ut i anläggningen för att de ska kunna anpassa sig lite i sin planering. Detta varierar mycket och fungerar mer som en upplysning för att medlemmarna ska ha insikt i hur det ser ut med kvalitet som har kommit in.

Varaslättens Lagerhus har som tidigare nämnts ingen egen förädlingsindustri. Däremot har de starka kontakter med sina kunder. Kundernas framgång leder till ökade leveranser, vilket är positivt för Varaslättens lagerhus.

En nackdel gentemot sina största konkurrenter som i närområdet är Lantmännen, Svenska foder, BM Agri och Swedish Agro är att Varaslättens Lagerhus inte har någon foderfabrik. De har i planerna att bygga en egen foderfabrik då konkurrensen i närområdet är väldigt hård. En ytterligare nackdel är att de inte har någon egen exporthamn. Detta kommer däremot förmodligen ändras 2026 då den nya hamnen ska vara klar och sköta denna del oberoende av andra aktörer.

Varaslättens Lagerhus är med i branschföreningen Foder och Spannmål där de flesta aktörer inom spannmålshandeln är med. Där sker samarbeten kring spelreglerna för hela branschen. Där tas det fram inköps- och försäljningsvillkor som alla kan använda sig av, samt påverkar branschen i stort exempelvis frågor om skatt och regelverk. Det finns ytterligare aktörer, som inte konkurrerar lokalt med Varaslättens Lagerhus, som samarbetar genom att dela exempelvis IT-system och datalösningar.

#### 4.4.5 Lagstiftning och bättre teknik

Ny lagstiftning och ökade kvalitetskriterier leder till nya rutiner. Under de senaste åren har det kommit mer skadegörare och andra problem som exempelvis mögel. Detta gör att lagringen på gårdsnivå blir viktigare och mer kontroll behövs på den spannmålen som kommer in och lagras. Om det blir för många gränsvärden och parametrar som måste granskas kan det leda till ökade kostnader. Lagstiftningen kring hållbarhet, spårbarhet och datainsamling ser Karl Delin som både en möjlighet för Varaslättens Lagerhus då de ser att det är hanterbart. Däremot kan det vara en nackdel om inte konsumenterna är villiga att betala för det. Ökade administrativa kostnader och krav på spårbarhet, utan att generera ett ökat ekonomiskt värde i ersättning, har en negativ inverkan på medlemmarna. Detta resulterar i att medlemmarna måste bära bördan av dessa kostnader, vilket är skadligt för Varaslättens Lagerhus i det långa loppet. Karl Delin hävdar också att ”ökade krav kan vara en större utmaning för små aktörer då det drar overheadkostnader”, då de måste ha kvalitetsavdelning och IT-avdelning och så

vidare. Även utrustningen för analys utvecklas hela tiden och blir bättre. Detta ökar kvalitetsorteringen, däremot är inte labbet det som begränsar mottagningskapaciteten i dagsläget. Det varierar mellan åren, däremot är det oftast tippgröpar, elevatorer, lagringskapacitet och torkning som påverkar flödet. Varaslättns Lagerhus har sex egna lastbilar under skörden är det upp mot 25 lastbilar som sysselsätts. Kraven för lastbilschaufförer har även ökat, vilket gör det svårare att få tag i lastbilschaufförer. Detta kan bli ett problem framöver då lastbilarna är viktiga i kvalitetshanteringsarbetet.



# Kapitel 5: Analys och diskussion

I följande kapitel kommer empirin att analyseras utifrån de teorier som diskuterats i kapitel tre. Först görs en SWOT-analys för att ge en bredare bild av kooperativen. Därefter beskrivs respektive kooperativ utifrån beslutsteorin och Contingency theory för att se hur beslutsprocessen går till. Slutligen görs en jämförelse mellan kooperativen.

## 5.1 SWOT analys Lantmännen

### **Styrkor**

Styrkor är positiva interna faktorer (Lindkvist et al, 2014). Lantmännen är en organisation som har funnits i över hundra år och har mycket erfarenhet inom lantbrukssektorn och spannmålshantering. Deras erfarenhet och medlemmarnas centrala roll i organisationen stärker engagemanget och lojaliteten i organisationen. Optimering av stora beslut för att maximera lönsamheten för medlemmarna visar att Lantmännen har ett långsiktigt strategiskt fokus.

När det gäller investeringar inom Lantmännen är flexibilitet och anpassningsbarhet i investeringsbeslut utifrån varje anläggnings unika förutsättningar en styrka. Det demokratiska beslutsfattandet kan också ge medlemmarna en känsla av delaktighet och kontroll.

De dagliga mötena under skörd med kontinuerlig utvärdering möjliggör snabba anpassningar utifrån hur marknaden ser ut vilket kan ses som en styrka. Daglig öppen kommunikation mellan de olika avdelningarna och anläggningar inom Lantmännens spannmålshandel främjar beslutsfattandet. Lantmännens storlek och geografiska utbredning kan också ses som en styrka där de med samarbeten mellan anläggningarna kan sälja varan till de kunder som betalar mest oberoende var i landet de ligger.

### **Svagheter**

Svagheter är negativa interna faktorer (Lindkvist et al, 2014). En risk som finns inom Lantmännen är att beslutsfattandet kan ta längre tid på grund av demokratiska processer och mångfaldiga åsikter bland medlemmarna. En annan svaghet som kan ses är vidare en potentiell långsamhet i genomförandet av investeringar då medlemmarnas olika intressen och prioriteringar ska beaktas. Då Lantmännen har så många medlemmar kan en svaghet också vara att investeringar enbart gör det bättre för enskilda medlemmar som är lokalt förankrade med investeringen som görs.

Under skörd kan det också bli bristfällig implementering av beslut då driftchefer ska föra vidare beslut som tas. Komplexiteten att anpassa sorteringar utifrån kunders behov kan också leda till ineffektivitet, dock är det ett måste för att hålla lönsamheten uppe.

Med den snabba utvecklingen av teknik inom analysering av spannmål kan det finnas en risk för att befintlig teknik blir utdaterad och behöver uppdateras för att fylla de krav som finns. För att dra nytta av digitaliseringen framåt kan nya system och enheter vara en svårighet då de behöver vara kompatibla med varandra. Om detta inte uppnås kan det leda till ineffektivitet och problem inom kvalitets- hanteringen av spannmål.

### **Möjligheter**

Möjligheter är positiva externa faktorer (Lindkvist et al, 2014). Det starka medlemsengagemanget som finns inom Lantmännen kan ses som en möjlighet då det kan öka medvetenheten om medlemmarnas behov och prioriteringar. Möjligheten att öka medlemsengagemanget genom en öppen och transparent kommunikation om investeringsstrategier finns. Genom att kommunicera med medlemmar och ta hänsyn till olika medlemmars behov och förväntningar kan investeringsbesluten bli mer långsiktiga och hållbara.

Genom att kontinuerligt utvärdera och justera sorteringar under skörden kan företaget öka kvaliteten och relevansen för kunderna. Det finns en möjlighet att förbättra kommunikation och samarbete mellan olika avdelningar, anläggningar och kunder för att öka effektiviteten.

Framtida möjligheter kan vara att medlemmarna redan på gårdsnivå genom ny teknik kan analysera och lagra hemma. Genom lagring på gårdsnivå i silobehållare som är mindre än de Lantmännen själva har kan de skräddarsy sina produkter utifrån kundernas krav samt att det möjliggör direktleveranser till kunderna. Om lagring och analysering kan ske på gård förenklar det logistiken vilket kan leda till minskade kostnader och lönsamheten förbättras. Genom att Lantmännen sorterar och tillhandahåller hög kvalitet på sina produkter som matchas med kundernas behov kan Lantmännen möjliggöra prispåslag som förbättrar lönsamheten. Genom digitalisering kan Lantmännen i framtiden öka effektiviteten inom kvalitets- hanteringen.

### **Hot**

Hot är negativa externa faktorer (Lindkvist et al, 2014). Ett hot som kan ses inom Lantmännen är potentiell splittring på grund av medlemmarnas olika intressen och åsikter. Framtida lagstiftningar och detaljerade regler inom branschen kan utgöra

ett hot för Lantmännen. Ökade krav kan innebära ökade administrativa kostnader för att upprätthålla kvaliteten som efterfrågas vilket kan påverka Lantmännens lönsamhet negativt. De EU-krav som antagligen kommer stå fast vid nolltolerans som gränsvärden på vissa svamparter kan vara ett hot för Lantmännen om analysteknikerna fortsätter utvecklas och felmarginalerna minskar.

## 5.2 Beslutsprocess Lantmännen - Beslutsteori & Contingencyteori

Lantmännens beslutsprocess ser väldigt olika ut beroende på om det sker en stor investering eller om det handlar om ett mindre beslut som behöver tas snabbt. Under skörden behövs snabba beslut då kvaliteten på varan kan ändras från en dag till en annan beroende på omgivningen, vädret. Större beslut såsom investeringar behöver inte tas lika snabbt och då är det en annan beslutsprocess.

De dagliga mötena under skörd med uppdateringar av sorteringar kan kopplas till den deskriptiva beslutsteorin samt till beslutsteorin inom lantbrukssektorn. Det första ramverket med sorteringar som sätts upp innan skörden kan delvis kopplas till den normativa beslutsteorin då en plan sätts upp som ska följas utifrån den information som finns (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Planeringen av ramverket går dock iväg från den normativa teorin då full information inte finns när ramverket sätts upp, Lantmännen utgår mer ifrån sannolikhetsbedömningar som Berry (1980) menar är centralt inom beslut för lantbrukssektorn. Inom den deskriptiva beslutsteorin handlar det om att beslutsfattaren måste handla snabbt och inte har tid att samla all information som behövs (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Enligt Berry (1980) tas beslut inom lantbrukssektorn utan fullständig information, de tas istället genom sannolikhetsbedömning, vilket Lantmännen jobbar mycket med under skördeperioden. Som tidigare nämnts görs sannolikhetsbedömningar på vilka kvaliteter kunderna kan tänkas vara intresserade av utifrån omständigheterna hos lantbrukaren.

Contingencyteorin går också att koppla till beslutsfattandet under skörden. Besluten påverkas kraftigt av omgivningen, särskilt värdet och andra externa faktorer som snabbt kan ändras från en dag till en annan. Strukturen Lantmännen antar under skörd är organisk och decentraliserad och passar bra under dynamiska förhållanden enligt Kessler et al (2017). Slutligen kan man säga att beslutsfattandet inom Lantmännen under skörd utgår ifrån deskriptiv teori men också har influenser av de andra beslutsteorierna för att maximera nyttan utifrån det informationsunderlaget som finns tillgängligt.

När större beslut såsom investeringar planeras inom Lantmännen är det inte lika stor tidspress och informationsunderlaget för besluten är mer omfattande. Lantmännen kan aldrig få full information om all omgivning och faktorer men de försöker fortfarande få så omfattande underlag som möjligt, vilket kan ses som full information då det är omöjligt att få full information utifrån ett neoklassiskt synsätt. (Per Gerhardsson 2024). Beslutsfattandet för investeringar inom Lantmännen kan således kopplas till normativ beslutsteori där de försöker bygga ett underlag för att göra det bästa beslutet med högst nytta för medlemmarna i kooperativet. Då investeringarna ska baseras på långsiktigt tänkande och långsiktig nytta för medlemmarna i Lantmännen krävs det att informationsunderlaget är omfattande och mycket planering är relevant. Lantmännens beslutsfattande när det gäller investeringar liknar modellen som Öhlmér et al (1998) tagit fram. I slutskedet, implementeringsfasen, av investeringarna kan kompletteringar ske utifrån utfallet vilket den normativa teorin inte tar upp lika mycket.

### 5.3 SWOT analys Varaslättens Lagerhus

#### **Styrkor**

Varaslättens Lagerhus är en väletablerad organisation med god kunskap inom spannmålsbranschen. De har låg personalomsättningshastighet, vilket visar på ett välmående företag, där personalens kunskap och rutin bidrar till en framgångsrik organisation. Varaslättens Lagerhus gör långsiktiga investeringar för att förbättra och effektivisera verksamheten. Ytterligare en styrka blir att den nya investeringen i en hamnanläggning ger ökad lagringskapacitet, och underlättar logistiken, vilken i hög grad kommer förbättra kvalitetshanteringen. De befintliga anläggningarna som har tillgång till ett välfungerande labb är också en styrka för organisationen. Deras strategiplanering och snabba beslutsvägar ses också som en styrka inom organisationen. medelst

En annan fördel med att vara ett medelstort kooperativ är att anläggningarna och medlemmarna är lokaliserade inom samma område. Detta medför att investeringarna påverkar medlemmarna direkt och att medlemmarnas påverkan blir större då de har en nära kontakt med Varaslättens Lagerhus. Trots att Varaslättens Lagerhus inte har någon egen förädlingsindustri kan en styrka ses inom organisationen: att kontakten med kunderna är stark samt att det förs en dialog för att maximera nyttan för alla parter. Även utbytet av IT och andra datalösningar med andra aktörer i branschen ses som en styrka.

#### **Svagheter**

Svagheter inom Varaslättens Lagerhus är att problem med kvaliteten i upptagningsområdet får stora konsekvenser för kunderna. Det blir ofta en stor

påverkan då deras upptagningsområde är mindre än andra konkurrenters områden. Ingen egen foderfabrik ses också som en svaghet då de inte får någon optimal avsättning för det spannmål som produceras. Detta kan gynna konkurrenterna som kan ta emot och förädla vissa delar av spannmålen från Varaslättnens Lagerhus. Dessutom saknar de tillgång till exporthamn för tillfället, vilket gör dem beroende av andra aktörer, vilket kan påverka kvalitetshandlingen och ses som en svaghet. Medlemmarnas olika åsikter vid beslutsfattande ses också som en svaghet då det kan försvåra besluten. Slutligen har de inte tillgång till någon förädlingsindustri, då tappar de mervärdesskapandet som förädlingen kan skapa, samt att de tappar differentiering jämfört med konkurrenterna.

### **Möjligheter**

Genom att fortsätta satsa på högkvalitativt arbete med hjälp av välutbildad personal arbetar Varaslättnens Lagerhus för att öka sin totala areal och årliga spannmålshandling. Den planerade investeringen i hamnanläggningen i Uddevalla kommer inte bara att ge kapacitet- och logistikförbättringar, utan underlättar kvalitetshandlingen och minskar beroendet av externa aktörer på marknaden. Detta ger företaget ökad kontroll över sin verksamhet och minskar risken för störningar och osäkerhet som kan påverka organisationen negativt. Genom att kontinuerligt utvärdera och justera sorteringen under skörden, bidrar detta till en ökad kvalitet och relevans för kunderna. Genom ett fortsatt arbete med detta kan en möjlighet ses i kvalitetshandlingen. En ytterligare möjlighet är att företaget för närvarande känner sig kapabelt att hantera de potentiella krav som kan uppstå gällande spårbarhet och uppföljning.

### **Hot**

I närområdet finns det flera starka aktörer, vilket ses som ett hot mot Varaslättnens Lagerhus. Dessa konkurrenter har befintliga hamnanläggningar, egna foderfabriker och förädlingsindustrier, vilket kan vara ett hot. Osäkerheten kring lagstiftningen framöver kan leda till ökade administrativa kostnader och ökade krav på kvalitetshandling, vilket kan påverka organisationen och dess medlemmar negativt om det inte resulterar i ökat värde för produkterna. Även regelverken kring lastbilschaufförer kan vara ett hot framöver. Om bristen på lastbilschaufförer i skörd ökar kan detta påverka logistiken, vilket i sin tur kan påverka kvaliteten på varan. Slutligen kan kraven kring kvalitetstestning och nya system bidra till nya investeringar och mer kvalitetskrav. Om inte Varaslättnens Lagerhus och dess medlemmar kan anpassa sig detta kan det påverka organisationens konkurrenskraft och ses som ett hot.

## 5.4 Beslutsprocess Varaslättens Lagerhus - Beslutsteori & Contingencyteori

Beslutsprocessen inom Varaslättens Lagerhus varierar under årets gång. Generellt sett fattas många snabba beslut under skördeperioden. Större beslut gällande investeringar har en längre beslutsprocess och utreds mer.

Under skörden har Varaslättens Lagerhus en skördegrupp för att snabbt kunna fatta beslut. Innan skörden har ett ramverk tagits fram, detta ramverk är mest likt den normativa teorin där full information behövs för att ta beslut (Kaufmann & Kaufmann 2016). Ramverk är framtaget för att maximera företagets nytta utifrån de förutsättningar som finns. Inom lantbruket menar Berry (1980) att beslut inom lantbrukssektorn fattas utan fullständig information. Detta säger emot den normativa teorin och utgår i stället från en sannolikhetsbedömning. Inom lantbrukssektorn är beslutsfattanden en väsentlig del för ett framgångsrikt företag. Omgivningen och externa faktorer kan förändra omständigheterna och de på förhand framtagna ramverken. Snabba beslutsprocesser är därför viktiga för att ta fram ett nytt ramverk. Varaslättens Lagerhus har snabba beslutsvägar då det enbart har två anläggningar och beslutsvägarna är korta. Morgonmötena som sker under skörd kan kopplas till den deskriptiva teorin då det inte finns fullständig information och begränsat med tid (Kaufmann & Kaufmann 2016).

Contingency theory är ständigt med i beslutsprocessen då omgivningen ständigt påverkar Varaslättens Lagerhus. Under skördeperioden sker ständig kontakt med både kunder och lantbrukare för att få så mycket informationsunderlag som möjligt för att därefter kunna fatta optimala beslut för kvalitetshanteringen. Den struktur som Varaslättens Lagerhus antar under skörd är organisk och decentraliserad då den inkluderar en större grupp i beslutsfattandet vilket passar bra i en dynamisk miljö, som skördeperioden är (Kessler et al, 2017).

Inom Varaslättens Lagerhus har olika aktörer olika påverkan under beslutsprocessen. Medlemmarna har exempelvis mer att påverka i ett investeringsbeslut än beslut inom den dagliga verksamheten. Som tidigare nämnts har Varaslättens Lagerhus ett förvaltningsråd där 20 medlemmar träffas tre gånger per år för att lyfta medlemmars åsikter kring exempelvis investeringar och verksamheten i övrigt. Utöver detta finns det en styrelse som även representerar medlemmarna. Medlemmarna kommer med önskemål som sedan utreds av styrelse och ledning. Organisationsmodellen som Varaslättens Lagerhus antar för mer omfattande beslut, såsom investeringar, kan kopplas till normativ beslutsteori där fullt informationsunderlag ska finnas (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Det går också att koppla Varaslättens Lagerhus beslutsfattande till Öhlmér et al (1998) och Berry (1980) där informationsunderlaget inte helt är uppfyllt men ett så stort underlag som möjligt

finns, men också där sannolikhetsprövningar görs. I slutskedet av de omfattande besluten förklarade Karl Delin (2024) att kompletteringar kan göras för att öka nyttan, vilket kan kopplas till Implementeringsfasen i beslutsteorin inom lantbrukssektorn.

## 5.5 Jämförelse mellan kooperativen

Utifrån SWOT-analysen kan flera likheter utläsas mellan de två kooperativen. Båda kooperativen är erfarna aktörer inom spannmålshandeln, som arbetar för öka deras lönsamhet för medlemmar inom hela kooperativen. Medlemmarna har en central roll i båda kooperativen där deras åsikter tas i beaktning vid omfattande beslut. Vidare fokuserar båda kooperativen på att investeringar anpassas på lokal nivå utifrån de förutsättningar som finns på anläggningarna. Lantmännen som är geografiskt belägna i hela Sverige har en styrka som Varaslättens Lagerhus inte har: att ha ett större upptagningsområde för spannmål, vilket ger en mer diversifierad skörd som kommer in. Om kvalitetsproblem sker lokalt runt Varaslättens Lagerhus kan det skapa problem att uppnå kvaliteter som kunderna efterfrågar, vilket kan ses som en svaghet. En styrka som Varaslättens Lagerhus besitter är att alla medlemmar påverkas och får nytta av omfattande investeringar. I Lantmännen kan en lokal lantbrukare få nytta men en lantbrukare på andra sidan landet inte får denna nytta förutom den ekonomiska lönsamheten som investeringen bidrar till.

När det gäller svagheter är båda kooperativen kopplade till medlemmar och deras olika åsikter tas i beaktning vilket kan försvåra beslutsfattandet. En svaghet som kan uppfattas för Varaslättens Lagerhus är att de i dagsläget inte har egen foderproduktion, hamnanläggning och förädlingsindustri, vilket Lantmännen har. Per Gerhardsson (2024) och Karl Delin (2024) menar dock att goda kontakter med kunder inom förädlingsindustri jämnar ut denna olikhet och att det inte är av så stor betydelse. Foderproduktion och hamnanläggning menar Karl Delin (2024) kan ha en större påverkan i kvalitetshandlingen då utleveranserna från anläggningen kan försämrans då de inte kan styra det själva.

Möjligheterna som gemensamt finns hos Lantmännen och Varaslättens Lagerhus är de dagliga mötena under skörden där de kan bidra till förbättrad kvalitetshandling. Båda kooperativen har också en möjlighet att förbättra dessa möten och lära sig från erfarenheterna de besitter. I framtiden har Varaslättens Lagerhus en möjlighet med den hamnanläggning som ska byggas. För Lantmännen som redan har flera hamnanläggningar kan detta ses som en styrka istället.

När det kommer till likheter för hot är lagstiftningen och ökade krav på uppföljning och spårbarhet en central del. Båda kooperativen känner att det kan bli en stor

omställning att uppfylla framtida krav som kan komma inom kvalitetshantering. Lantmännen kan dock ha en fördel i detta då administrativa kostnader slås ut på en större verksamhet. För Varaslättnens Lagerhus kan detta bli ett hot då administrativa kostnader kan öka och påverkar mindre aktörer mer än större. Om inte kunderna är villiga att betala de ökade kostnaderna kan detta ses som ett hot för båda kooperativen då medlemmarna i slutändan belastas av kostnaderna.

En likhet i beslutsprocessen är att både Lantmännen och Varaslättnens Lagerhus styrs av sina medlemmar och tar hänsyn till deras åsikter. Lantmännen har cirka nio gånger så många medlemmar än Varaslättnens Lagerhus och är utspridda i hela Sverige, vilket medför att investeringarna som görs inom Varaslättnens Lagerhus påverkar oftast alla medlemmar då det sker väldigt lokalt. Lantmännens medlemmar gynnas dock av investeringen i de stora och på lång sikt, men det är inte säkert att de gynnas personligen då investeringen kan ske i andra delar av landet.

Beslutsfattandet under skördeperioden är lik i båda företagen. Den största skillnaden är att Lantmännen som ett större kooperativ har flera anläggningar och en större organisation runt beslutsfattandet. Varaslättnens Lagerhus har en grupp med färre människor som fattar besluten. Båda företagen har ramverk som är framtagna innan som sedan anpassas till den unika situationen på kvaliteten under skörden. Det är också relativt lika gränsvärden då kunderna ofta har likvärdiga preferenser rörande kvaliteten. Kontakten med omgivningen är även den likvärdig inom företagen. Lantmännen hanterar årligen nästan tio gånger så mycket spannmål som Varaslättnens Lagerhus, Lantmännen har också flera hamnanläggningar, vilket gör deras logistikkedja mer omfattande. Lantmännens kontakter inom värdekedjan sker främst internt inom Lantmännen medan Varaslättnens Lagerhus har mer externa kunder. I det stora hela är beslutsfattandet uppbyggt på ett likvärdigt sätt, det som utgör de största skillnaderna är att Lantmännen är betydligt större och får därför en längre beslutskedja än Varaslättnens Lagerhus.

## 5.6 Diskussion utifrån tidigare studier

De tidigare studier som finns fokuserar på hur strategier för kris ser ut inom kooperativ. Studien som Furustam et al (2023) gjort kom fram till att kooperativ under kris har en flexibel beslutsprocess och att de anpassar besluten utifrån situationen. Det kan liknas till vad denna studie kommer fram till då kooperativen som undersökts tar sina beslut inom kvalitetshandlingen av spannmål utifrån informationen som finns. Kooperativen som undersökts i denna studie tar beslut under skördeperioden snabbt och utan att ha all information som kanske krävs vilket liknar det Furustam et al (2023) diskuterar i sin studie kring krishantering.



Skördeperioden kan liknas med krishantering då det krävs snabba beslut som är tillräckligt bra men de behöver inte vara det bästa beslutet i slutändan.

## Kapitel 6: Slutsatser

I följande kapitel sammanställs slutsatserna av studien. Sedan presenteras en reflektion över arbetet och slutsatserna. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning inom området.

### 6.1 Slutsatser utifrån forskningsfrågor

Syftet med denna studie var att förbättra förståelsen för hur kooperativ inom kvalitetshandling av spannmål fungerar. Syftet var även att utreda eventuella likheter och skillnader mellan ett större och ett mindre kooperativ samt utvecklingsmöjligheter för dessa. Studien identifierar även likheter och skillnader i kooperativens beslutsfattande både under skördeperiod och investeringar. Studien har haft som fokus att försöka besvara följande forskningsfrågor:

*Hur ser beslutsprocessen ut i ett större jämfört med ett mindre kooperativ gällande kvalitetshandling av spannmål?*

Studien visade både likheter och skillnader mellan de två kooperativen. Beslutsprocesserna inom kooperativen är uppbyggda genom liknande grunder där kooperativen följer ett visst ramverk som sedan kan ändras beroende på omständigheter. Den mest betydande skillnaden är att Varaslättns Lagerhus har en större möjlighet för snabba beslut då de har två anläggningar som ligger geografiskt nära varandra. Lantmännen tar även snabba beslut men storleken kan försvåra beslutsprocessen då det är fler steg som behöver tas för att få ut information på anläggningarna. Varaslättns Lagerhus har ingen egen hamnanläggning eller egen förädlingsindustri, vilket gör att de är mer begränsade till den befintliga kapaciteten på anläggningarna de har. Det är mest hamnanläggning som påverkar då de har goda samarbeten med sina kunder inom förädlingsindustrin. Lantmännen, å andra sidan, har tillgång till flera hamnanläggningar, vilket är en fördel i deras kvalitetshandling av spannmål, då de kan lasta ut den vara som kunden vill ha i rätt tid. Vidare kan Lantmännen också samarbeta mellan de olika anläggningarna i Sverige för att hitta den kvalitet på vara som kunden är intresserad av. Varaslättns Lagerhus, som är begränsade till en region, har större svårigheter att hitta kvalitet som inte finns i området.

*Hur arbetar ett större jämfört med ett mindre kooperativ framåt inom kvalitetshantering av spannmål?*

Båda kooperativen ser en osäkerhet framåt i tiden kring lagstiftningar och hårdare krav på kvalitetshandlingen. Varaslättens Lagerhus ser att det finns en möjlighet att kunna hantera hårdare krav och lagstiftningar men att det måste leda till ett mervärde för varan. En omställning kan vara någorlunda lättare för Varaslättens Lagerhus då de är mindre men Lantmännen kan troligtvis hantera denna omställning också då de redan har en stor organisation och personal som redan arbetar kring dessa frågor. När det gäller investeringar framåt arbetar båda företagen med att lyssna på sina medlemmars behov och intressen, däremot som tidigare nämnts i arbetet så påverkar Varaslättens Lagerhus alla medlemmar då de är geografiskt nära. Lantmännens investeringar påverkar inte alla medlemmarnas nytta lokalt, dock är målet att Lantmännens investeringar ska ge den största lönsamheten för Lantmännen och medlemmarna i stort. Framåt kommer Varaslättens Lagerhus investera i en egen hamnanläggning, vilket kommer förbättra kvalitetshandlingen. Eftersom kooperativen verkar inom samma bransch och därmed står inför liknande krav i framtiden från ny lagstiftning, kunder och nya uppföljningskrav, är det troligt att kvalitetshandlingen kommer att utvecklas på ett liknande sätt för båda kooperativen, däremot har de olika förutsättningar för att komma till detta slutskede.

## 6.2 Avslutande reflektion

Denna studie har undersökt två kooperativ inom spannmålshandeln. Studien har försökt att fylla det tomrum som fanns i litteraturen gällande beslutsfattande hos kooperativ inom kvalitetshantering av spannmål. I efterhand hade författarna velat intervjua båda respondenterna på plats för att få ett mer liknande empiriunderlag samt intervjua fler respondenter inom Lantmännen, då det är en väldigt stor organisation. Empiriinsamlingen i denna studie blev lite olika mellan de två kooperativen då Varaslättens Lagerhus är lite mindre blev det mer naturligt att gå in på detaljer medan Lantmännens intervju blev mer övergripande då det är ett så stort kooperativ med många inblandade inom kvalitetshandlingen. Eftersom detta är en kvalitativ studie med en liten urvalsstorlek går det inte att göra några generaliseringar. Det är oftast inte målet för kvalitativa studier att göra generaliseringar. Det som kan sägas är att författarna i detta fall har bidragit till vidare studier och forskning inom ämnet som presenterats.

### 6.3 Fortsatta studier

Framtida studier kan börja med att utöka urvalsstorleken och inkludera fler kooperativ i branschen. Författarna tycker också att det hade varit intressant att ta in aspekter från både medlemmar och kunder för att få en djupare förståelse kring hur kvalitetshantering fungerar från början till slut i värdekedjan. En fråga som växt mycket under arbetets gång är hur logistiken fungerar och skulle kunna utvecklas. Det hade även varit intressant att i framtida studier få med externa parter som exempelvis lagstiftare för att se hur deras arbete framöver ser ut kring kvalitetshantering och hur kraven ska utvecklas.

## Referenser

- Berry, S.S. (1980). Chapter 13 - Decision Making and Policymaking in Rural Development. I: Barlett, P.F. (red.) *Agricultural Decision Making*. Academic Press. 321–335. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-078882-8.50018-0>
- Bryman, A. och Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 2. Liber: Stockholm.
- Carolina Wahlberg (2023). *Lantmännen: "Det är ett tufft år för lantbruket"*. *Jordbruksaktuellt*. <https://www.ja.se/artikel/2233419/lantmnnen-det-r-ett-tufft-r-fr-lantbruket.html> [2023-12-05]
- Erik Brink (2023). *Lantmännen: priser i skörd 2023*. *Jordbruksaktuellt*. <https://www.ja.se/artikel/2234116/lantmnnen-priser-i-skrd-2023.html> [2024-04-08]
- Europeiska unionens råd (2024). Ukrainas spannmålsexport. Europeiska unionens råd. <https://www.consilium.europa.eu/sv/infographics/ukrainian-grain-exports-explained/> [2024-05-24]
- Livsmedelssäkerhetsverket Evira, Falltal (2010). <https://web.archive.org/web/20160224034550/http://www.evira.fi/portal/se/vaxter/odling+och+produktion/spannmals+kvalitet/kvalitetsfaktorer/falltal> [2023-12-27]
- FAOSTAT (2023). Crops and livestock products. (Uppdaterad 2023-12-27). Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL> [2023-03-25]
- Furustam, J., Uslu, L. 2023. Co-operatives in times of crisis (Examensarbete / SLU, Institutionen för ekonomi.). SLU .<https://stud.epsilon.slu.se/19468/>
- Jordbruksverket (2023). Sverige är nettoexportör av spannmål år 2022. *Jordbruket i siffror*. <https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2023/03/14/sverige-ar-nettoexportor-av-spannmal-ar-2022/> [2023-12-05]

- Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur
- Kessler, S.R., Nixon, A.E. & Nord, W.R. (2017). Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought?: Examining Organic and Mechanistic Structures. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12109>
- Lantmännen. (2024). Lantmännens årsredovisning med hållbarhetsredovisning 2023. <https://www.lantmannen.se/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/ars-och-hallbarhetsredovisning-2023.pdf> [2024-04-18]
- Lantmännen (u.å.a). *Ansvar från jord till bord*. <https://www.lantmannen.se/> [2023-12-27]
- Lantmännen (u.å.b). *Spannmålsmottagningar*. <https://lm2.lantmannen.com/extern/anlaggningar/spannmalsmottagningar/> [2023-12-27]
- Lantmännen (u.å.c). *Säker spannmål*. [Broschyr]. Lantmännen. <https://www.lantmannenlantbrukmaskin.se/om-oss/vara-tjanster/broschyrtorget/broschyrtorget/> [2024-04-08]
- Lantmännen. (u.å.d). *Vår historia*. <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/var-historia/> [2024-04-18]
- Lantmännen Lantbruk & Maskin (u.å.). *Lantmännen är störst i Sverige på spannmålsexport* <https://www.lantmannenlantbrukmaskin.se/spannmal/spannmalsexport/> [2024-04-04]
- Lartey, F.M. (2020). Chaos, Complexity, and Contingency Theories: A Comparative Analysis and Application to the 21st Century Organization. *Journal of Business Administration Research*, 9 (1), 44. <https://doi.org/10.5430/jbar.v9n1p44>
- Lindkvist, L., Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur kultur och processer*. Upplaga 6. Stockholm: Liber AB. 265–266. ISBN: 978-91-47-11127-5
- Linneberg, MS & Korsgaard, S (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*. vol. 19, no. 3, 259-270. <https://doi.org/10.1108/ORJ-12-2018-0012>

- Loy, J.-P., Holm, T., Steinhagen, C. & Glauben, T. (2015). Seasonal Quality Premiums for Wheat: A Case Study for Northern Germany. *Agribusiness*, 31 (1), 63–75
- Lunneryd, D. & Öhlmér, B. (2009). *The influence of values on strategic choices: The choice of organic milk production by Swedish farmers*. *Acta Agriculturae Scandinavica, Section C – Food Economics*, 6:1, 1-20.  
<https://doi.org/10.1080/16507540903178415>
- Ordlista för dig som vill veta mer om spannmål (u.å.). *Svenska kvarnföreningen*.  
<https://www.svenskakvarnforeningen.se/faq-2/> [2024-04-08]
- Schreier, M. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd. 170-183. <https://doi.org/10.4135/9781446282243>
- SFS 2018:672. Lag om ekonomiska föreningar.
- Svensk Kooperation (u.å.). *Om Kooperation*. <https://svenskkooperation.se/om-kooperation/> [2024-05-08]
- Varaslättns lagerhus (u.å.a). *Om oss*. <https://varalagerhus.se/om-oss/> [2023-12-27]
- Varaslättns Lagerhus (u.å.b), *Historien om Lagerhuset i Vara*.  
<https://varalagerhus.se/historian-om-lagerhuset/> [2024-04-18]
- Varaslättns Lagerhus (2024), *Skördeinformation 2023*. [Broschyr]. Varaslättns Lagerhus [2024-05-08]
- Vilja-Alan Yhteistyöryhmä (u.å.). 8. *Kvalitetskriterier för malkorn*.  
<https://guide.vyr.fi/publications/odlingsguide-for-malkorn/8-kvalitetskriterier-for-malkorn> [2024-04-08]
- Öhlmér, B., Olson, K. & Brehmer, B. (1998). Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural Economics*, 18 (3), 273–290. [https://doi.org/10.1016/S0169-5150\(97\)00052-2](https://doi.org/10.1016/S0169-5150(97)00052-2)

# Personlig kommunikation

Mikael Jeppsson, Spannmålschef, Lantmännen, Mailkontakt, 2024-03-07

Karl Delin, VD, Varaslättens Lagerhus, Intervju, 2024-05-07

Per Gerhardsson, Inköpschef Spannmål, Lantmännen, Intervju, 2024-05-08



## Populärvetenskaplig sammanfattning

Kvalitetshantering inom spannmålsindustrin är avgörande för att säkerställa bra mat till konsumenterna och påverkar ekonomin för både bönder och konsumenter. När det har varit dåligt väder det senaste året, med torka när spannmålen växte och regn när det var dags att skörda, har det gjort det extra tydligt hur viktigt det är att hantera kvaliteten på rätt sätt. Inom spannmålsindustrin arbetar bönder ofta tillsammans i kooperativ för att bli mer lönsamma.

Denna studie tittar på hur kvaliteten på spannmål hanteras samt hur beslut tas inom två kooperativ: det stora Lantmännen och det medelstora Varaslättnens Lagerhus. Genom att intervjua ledare från båda kooperativen har forskarna undersökt hur beslut fattas och hur dessa organisationer planerar sina framtida investeringar och strukturering.

Författarna använde metoder som SWOT-analys och olika teorier om beslutsfattande för att förstå processen. Båda kooperativen har liknande sätt att fatta beslut men det finns också skillnader på grund av deras storlek och var de finns i landet. När det gäller att jobba framåt finns också lite olika strategier för hur investeringar och hur organisationen organiserar sig, men det viktigaste för båda kooperativen är att medlemmarnas lönsamhet ökar över tid.

# Tack

Vi vill tacka vår handledare Karin Hakelius för hennes hjälp under processen genom hela arbetet. Vi vill också tacka både Karl Delin och Per Gerhardsson för deras deltagande i våra intervjuer och för att de tog sig tid att svara på våra frågor!

# Bilaga 1

## Intervjufrågor

1. Kan du kort förklara ditt företag och dess grundläggande affärsmodell?
2. Hur mycket spannmål hanterar ni årligen sammanlagt på era anläggningar?
3. Hur många olika grödor och sorter hanterar ni på era anläggningar?
4. Hur ser processen ut från att spannmålet kommer in till det lämnar anläggningen?
5. Hur ser beslutsfattandet ut inom eran kvalitetshantering av spannmål? Fattas olika beslut av olika personer? Tas beslut kontinuerligt eller följer ni ett ramverk för att fatta beslut?
6. Hur stor påverkan har era medlemmar kring investeringar och beslutsfattandet inom spannmålshanteringen?
7. Har ert arbete med kvalitetshantering ändrats sedan förra årets kvalitetsproblem?
8. Vad ser ni som det största problemet/svårigheten idag med kvalitetshanteringen?
9. Skulle du säga att det finns styrkor och svagheter kopplade till ert varumärke som ett kooperativ inom spannmålsbranschen?
10. a, Lantmännen) Vad anser du/ni har för för- och nackdelar med att vara det största lantbrukskooperativa företaget inom spannmålshantering?  
b, Varaslättens Lagerhus) Vad anser du/ni har för för- och nackdelar med att vara ett lite mindre/inte marknadsledande lantbrukskooperativa företag inom spannmålshantering?
11. Vad ser ni för framtida investeringar eller utvecklingar för att fortsätta arbeta mot god kvalitetshantering?
12. Vad ser ni som det största problemet/svårigheten framåt med kvalitetshanteringen?
13. Vad är den totala lagringskapaciteten?

## Publicering och arkivering

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

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

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

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