

Fem sätt att undvika opportuna medlemmar

Kollektiva organisationer lider ofta av att medlemmar är gratispassagerare. Opportunister försöker dra nytta av organisationen utan att bidra i motsvarande mån. Här finns en ond cirkel, såtillvida att när viktiga medlemmar agerar opportunistiskt, kommer andra att bli mindre lojala och organisationen försvagas successivt.

UNDERSÖKTE LOJALITET

En grupp av forskare har undersökt vad som påverkar medlemmar att vara lojala. De bygger på data från en webbaserad survey bland spanska lantbrukskooperativa föreningar inom alla möjliga branscher. Det kom in 99 användbara intervjuformulär från primärföreningarna.

Forskarna sökte igenom litteraturen om hur kollektiva organisationer hanterar medlemmarnas opportunistism och då fann de fem mekanismer. Dessa utesluter inte varandra, utan tvärtom kompletterar de varandra. Den empiriska studien visar dock att inte alla mekanismer är lika effektiva.

KONTROLL

För det första handlar det om reglerna i föreningarnas stadgar och avtal. Medlemmar ska ge korrekta upplysningar om sin produktion, sköta sina djur och följa leveransavtalen. Då måste föreningen hitta de medlemmar som inte följer reglerna och vidta åtgärder, som gör att medlemmarna upplever en risk att bli upptäckt och få efterräkningar. Detta kräver en svår balansgång för föreningarna eftersom kontrollerna kostar pengar, men å andra sidan är det också kostsamt om föreningen mister i anseende hos medlemskåren och hos allmänheten.

Övervakning, kontroll och bestraffning leder till mindre opportunistism men det får enligt författarna inte drivas in absurdum, då det hämmar medlemmarnas företagande och självständighet. Det finns en mättnadspunkt, efter vilken medlemmarna blir så upprörda att de försöker bli än mer opportunistiska.

ÖMSESIDIGT INTRESSE

För det andra kan medlemmarna bli mera lojala om de har investerat på sätt, som länkar ihop deras lantbruksföretag med föreningen. Då inser medlemmen att vad som är bäst för honom eller henne själv är också bäst för föreningen. Det uppstår ett intressesammanfall. Studiens resultat kan emellertid inte visa att detta gäller generellt. Det kan till och med vara tvärtom eftersom en medlem som investerat sig fast i föreningen kan anse sig ha rätt att ha extra fördelar. Resonemanget gäller dock för medlemmar som har gjort mycket stora sådana investeringar, men då kan det tänkas att de faktiskt får en positiv särbehandling av föreningen.

BELÖNA LOJALITET

Den tredje möjligheten är att föreningen styr genom ekonomiska belöningar till de medlemmar som bidrar till föreningen. Detta handlar om att föreningen differentierar sina priser och villkor utifrån vad medlemmen presterar. Det är närmast självklart att medlemmar ska belönas när de bidrar till att föreningen får lägre kostnader och högre intäkter, men enligt studien kan den ekonomiska belöningen gå till överdrift.

Det finns en risk att föreningen ger avkall på transparens och öppenhet, vilket kan hota känslan av rättvisa och likabehandling. Vidare kan föreningens prispolitik bli så komplicerad att medlemmen inte helt förstår den. En extrem prisdifferentiering kan till och med skapa mera opportunistism, såtillvida att vissa medlemmar utnyttjar systemet.

SELEKTIVT MEDLEMSKAP

Åtgärd nummer fyra består i att föreningen försöker få medlemmar som har högst sannolikhet att sköta sig väl och försöker slippa medlemmar som kan vara illojala. Man kunde tro att en förening skulle få mera sammanhållning i medlemskåren, om den mer eller mindre väljer sina medlemmar men enligt studien kan det tvärtom bli groll.

Författarna tror att medlemskåren ofta är så pass homogena i kulturella, produktionsmässiga och ekonomiska hänseenden att ytterligare åtgärder inte hejdar gratispassagerarbetendet.

LAGOM GEMENSKAP

Den femte möjligheten gäller de sociala relationerna inom medlemskåren. När medlemmarna upplever en gemenskap minskar deras vilja att vara gratispassagerare. De sociala relationerna har stor betydelse för tilliten och engagemanget, men det finns begränsningar.

Forskarna fann att om gemenskapskänslan redan är tämligen hög, har det ingen betydelse om den blir ytterligare högre. Igen finns en mättnadspunkt efter vilken nya medlemmar har svårt att komma in i gemenskapen, och det kan finnas en risk för maktkoncentration om det finns en mycket stark gemenskapskänsla inom en grupp.

Vill du läsa mera?

Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., Sánchez-Navarro, J. L., & Marcos-Matás, G. (2022). Curbing members' opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. *Agribusiness*, 38, 195–219. <https://doi.org/10.1002/agr.21718>

JERKER NILSSON
INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI,
SLU UPPSALA

