

Varför kooperativa företag misslyckas

Vid universitetet i Saskatchewan, Kanada, har forskarna genomfört en rad studier om varför många kooperativa företag misslyckats. Det finns studier om att föreningar bolagiserats, krympt men dock förblivit vid liv, sålts helt eller delvis eller likviderats. I vilket fall som helst har medlemmarna förlorat pengar. Nu har forskarna gjort en syntes av sina tidigare rapporter.

Inledningsvis exemplifierar författarna med spannmålsföreningen Saskatchewan Wheat Pool, det brittiska kooperativa förbundet och The Co-operative Bank, Konsum i Frankrike, österrikiska banker, tysk detaljhandel, den kanadensiska grossistföreningen Co-op Atlantic, brittiska mejerier och belgisk detaljhandel. Däremot tar författarna inte upp Swedish Meats, Skånemejerier, Milko, Kalmar Lantmän, KLS Livsmedel, Vänerskog eller andra svenska exempel.

TÄRNINGSSPEL OCH ÖVERMOD

En punkt i forskarnas lista kallas "sista tärningskastet". Det innebär att en desperat ledning försöker rädda en redan svag förening genom företagsförvärv och andra stora investeringar. Föreningsledningen vill visa handlingskraft. Den hävdar att det är just så här man ska få en förening på fötter igen. I själva verket brukar det gå snabbt nedför backen.

Därmed kommer författarna till den andra förklaringen, som är "övermod" hos ledningen. Överdrivet självförtroende finns särskilt i en gammal och stor förening. De tror att föreningen kommer att fortleva för alltid, och därför hanterar de pengarna på ett lättsinnigt sätt. Argumentet "övermod" visade sig också i det genompolitiserade österrikiska konsumentkooperativa förbundets fall. Där tycktes finnas en företagsledningsprincip som kan kallas "management by ignorance". Ledningen tystade all kritik. Organisationens koppling till arbetarrörelsen innebar att den styrdes utifrån politiska målsättningar. Politik, oavsett färg, får aldrig förekomma i en kooperativ förening. Stöd från politiker kommer inte att fortsätta i evighet.

OJÄMNT FÖRHÅLLANDE

Den tredje punkten är att styrelser kan duperas av en karismatisk direktör eller ordförande. Det är vanligt att styrelseledamöter inte är insatta i affärsstrategiskt tänkande. Det finns så kallad informationsasymmetri, alltså att ledningen vet mer än styrelseledamöterna. Det går dock inte att förebrå styrelseledamöterna, de gör nog så gott de kan. Kanske är det snarare medlemmarna som borde ha valt bättre representanter. Eftersom författarna är kanadensare, kommer ordet valberedning inte fram. Valberedningarna är nog ofta inte kvalificerade att bedöma kandidaterna till styrelseposterna.

Författarna fortsätter med punkten "fel personer" och då avses

den professionella ledningen. Många föreningar har blivit så stora och komplexa att styrelsen rekryterar starka personer som direktörer, men de glömmer bort att direktören måste förstå vad kooperativt företagande är. Direktörerna inser inte hur försiktig man måste vara med ett kollektivt kapital och att de måste ha medlemmarna med sig vid de strategiska besluten.

KAPITALISM INTE MEDLEMSNYTTA

Så som sista punkt anges "kooperation såsom ett problem". Här avses den vanliga missuppfattningen att kooperativa företag kan göra allt som kapitalistiska företag kan. Om en sådan uppfattning finns inom ledningen, styrelsen och medlemskåren, kommer föreningen inte att arbeta i medlemmarnas intresse. De kapitalistiska konkurrenterna arbetar inte för böndernas bästa.

Författarna påpekar att föreningarnas problem bör åtgärdas omedelbart när de upptäcks, men frågan är om det ändå inte är alltför sent. Viktigare är att vara proaktiv så att problemen inte alls uppkommer. När det börjar gå nedåt i backen, avtar medlemmarnas intresse efter hand allt mer och den utvecklingen kan vara omöjligt att hejda.

EXISTENSBERÄTTIGANDE

Denna skrift diskuterar kooperativa företag generellt, även om det finns många varianter av föreningar. När föreningar får omfattande och komplexa verksamheter, kan det finnas anledning att skilja mellan medlemmens roll som nyttjare och rollen som ägare. När en förening har blivit mycket stor, kan det sociala kapitalet inom medlemskåren försvagas, och då kan medlemmens kapitaläggande i föreningen vara en motiverande faktor.

Det faktum att ett kooperativt företag en gång i världen etablerades innebär inte att det för evigt bör bestå. Marknadsförhållandena kan ha ändrats så att bönderna inte längre har behov av kooperativens marknadskorrigerande funktion. Om medlemmarna inte längre anser sig behöva ett kooperativt företag, måste man acceptera att föreningar försvinner från marknaden.

Vill du läsa mera?

Peter Couchman and Murray Fulton (2015). *When Big Co-ops Fail*.

Skriften kan hittas här:

<http://usaskstudies.coop/publications/books,-booklets,-proceedings/index.php>

[http://www.thenews.coop/101263/news/agriculture/](http://www.thenews.coop/101263/news/agriculture/big-co-ops-fail)

[big-co-ops-fail](http://www.thenews.coop/101263/news/agriculture/big-co-ops-fail)



Jerker Nilsson, Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala