

**SVERIGES  
LANTBRUKSUNIVERSITET**

# **Producentkooperativa principer i pressad konkurrens**

Producer Co-operative Principles  
in Fierce Competition

**Jerker Nilsson**

med bidrag av  
Charlotta Andersson  
Kristina Andersson  
Jonas Carlgren  
Ulf Gabrielson  
Johan Sigvardsson

---

**Institutionen för ekonomi**

**Swedish University of Agricultural Sciences**

**Department of Economics**

**Rapport 77  
Report**

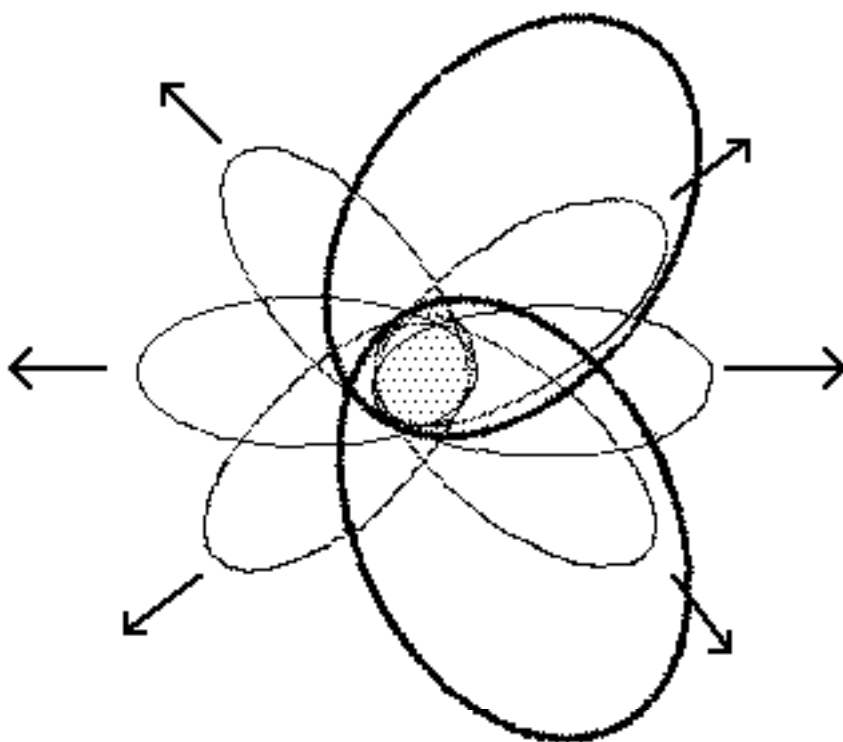
**Uppsala 1994**

ISSN 0284-3153  
ISRN SLU-EKON-R--77--SE

# Producentkooperativa principer i pressad konkurrens

**Jerker Nilsson**

med bidrag av  
**Charlotta Andersson**  
**Kristina Andersson**  
**Jonas Carlgren**  
**Ulf Gabrielson**  
**Johan Sigvardsson**





# Förord

Bokens titel är tvetydig, och båda innebörderna är giltiga. *Dels* befinner sig den svenska producentkooperationen för närvarande på allt mera konkurrensutsatta marknader, och därmed kan det bli aktuellt att ompröva de principer, som de kooperativa företagen hittills har levt efter. *Dels* är de traditionella kooperativa principerna i ökande utsträckning utsatta för konkurrens i meningen att alternativa principer börjar tränga sig på, både i Sverige, tex från producentkooperativa företag utanför lantbruket, och utifrån, dvs utländsk kooperation.

Det är alltså meningsfullt att uppmärksamma *både* konkurrensen, som de svenska jordbrukskooperativa företagen är utsatta för, *och* konkurrensen mellan olika uppfattningar av kooperativa principer, i all synnerhet som dessa båda konkurrenssituationer är beroende av varandra. Skälet till att man allmänt börjar ifrågasätta, förändra och skifta ut de traditionella kooperativa principerna är det faktum att konkurrensen på marknaderna hårdnar.

Frågor om de kooperativa principerna är således mycket aktuella i denna tid, både ur ett svenskt perspektiv och i ett internationellt sammanhang. Det *svenska* består i det just antydda – marknaderna öppnar sig, internationaliseringen går snabbt, konkurrensen hårdnar. Det är med andra ord nödvändigt att svensk producentkooperation har ett regelverk, som medger en konkurrenskraftigt verksamhet. *Internationellt* sett är ämnet aktuellt till följd av att Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) överväger ändringar i sina principer inför dess världskongress i Manchester 1995. Detta har sporrat forskare runt omkring i världen till att söka ge bidrag till den internationella debatten om de kooperativa principerna.

Denna bok kan ses som ett sådant bidrag till diskussionerna, men i huvudsak är den riktad mot olika svenska beslutsfattare med inflytande över de kooperativa principerna och deras tillämpningar. Sådana är framför allt medlemmar, styrelser och ledningar i de jordbrukskooperativa företagen samt politiker och regeringstjänstemän, som har möjlighet att ändra regelverket i form av fr a förenings-, skatte- och konkurrenslagarna. Detta är nämligen ett viktigt budskap från boken – om svensk producentkooperation ska kunna konkurrera framgångsrikt, krävs en anpassning av den lagstiftning, som berör kooperationen. Lagstiftningen måste i högre grad bygga på ekonomiska förhållanden och dess ballast av ideologi måste mjukas upp – även om de ideologier, som ligger bakom föreningslagen och konkurrenslagen, är markant olika.

Men även studerande kan inräknas såsom en målgrupp för boken. Detta nämnes särskilt som bokens ursprung är i hög grad en seminariekurs, som huvudförfattaren genomförde under höstterminen 1993 vid Institutiet för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. Inom ramen för kursen skrev de fem deltagarna var sin rapport om olika jordbrukskooperativa företags syn på kooperativa principer. Dessa uppsatser ingår i reviderad form såsom avsnitt i kapitel 5. Här framföres ett tack för värdefulla insatser från Charlotta Andersson, Kristina Andersson, Jonas Carlgren, Ulf Gabrielson och Johan Sigvardsson samt till de fem studerade företagen. Likaså riktas ett tack till de personer, som under kursförloppet var villiga att låta sig utfrågas, nämligen Sven-Åke Böök, Anders Mallmén och Olle Hakelius.

I arbetets slutskede inkom ett antal personer med synnerligen värdefulla synpunkter, med vars hjälp diverse brister i manuskriptet kunde rensas bort. De, som av detta skäl avtackas här, är Erik Fahlbeck, SLU, Karin Hakelius, SLU, Karin Jonnergård, Lunds universitet, Anders Mallmén, LRF, Gunnar Myrén, LRF, Sven-Erik Sjöstrand, Handelshögskolan i Stockholm och Björn Wallin, SLU. Det är naturligtvis författaren, som är fullt ansvarig för de återstående bristerna, inte minst därför att samtliga de påpekanden, som de inbjudna opponenterna bidrog med, inte har kunnat höras till punkt och pricka.

Ett varmt tack sänds till Arne och Margot Berglunds fond samt till Stiftelsen Lantbruksforskning för finansiellt stöd samt till medarbetarna vid institutionen för inspirerande diskussioner.

Ultuna den 15 oktober 1994

Jerker Nilsson

---

Jerker Nilsson är ekonomie doktor och professor i kooperativ ekonomi vid Sveriges Lantbruksuniversitetet. Sedan han år 1989 tillträdde sin tjänst i Uppsala har han publicerat böckerna *Kooperativ utveckling* (Studentlitteratur, Lund 1991), *Värdeandelar* (Inst. för ekonomi, SLU, Uppsala 1991), *Svensk kooperationsforsknings form och framtid* (Kooperativa institutet, Stockholm 1992) och *Om Kooperation* (Inst. för ekonomi, SLU, Uppsala 1993), samt drygt trettio artiklar, debattinlägg mm rörande bl a kooperativ finansiering, organisationskultur, marknadsföring, strategival och konkurrens. Utöver forskningen arbetar han fr a med undervisning samt handledning av examensarbeten och avhandlingsprojekt.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>1</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>I</b>
<b>Figurförteckning</b> .....	<b>IV</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>V</b>
<b>Summary</b> .....	<b>X</b>
<b>1 Jordbrukskooperationen idag</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem.....	1
1.2 Legitimitet .....	5
1.3 Konkurrens .....	13
1.4 Effektivisering .....	16
1.5 Studiens utgångspunkter.....	25
<b>2 Kooperativa värden</b> .....	<b>32</b>
2.1 Begreppet Kooperation .....	32
2.2 Begreppet kooperativa värden.....	37
2.3 Kooperativ ideologi .....	40
2.4 De kooperativa värdena.....	43
<b>3 Kooperativa principer</b> .....	<b>51</b>
3.1 Begreppet kooperativa principer .....	51
3.2 De kooperativa principerna i litteraturen .....	54
3.3 Strukturering av kooperativa principer .....	66
<b>4 Kooperativa principer i principiell belysning</b> .....	<b>71</b>
4.1 Medlemskap.....	71
4.1.1 Identitet.....	71
4.1.2 Öppna föreningar.....	74
4.1.4 Inträdesbetingelser.....	81
4.1.5 Utträdesbetingelser .....	84
4.2 Finansiering .....	85
4.2.1 Finansiärer .....	85
4.2.2 Individuellt egenkapital .....	89
4.2.3 Kollektivt egenkapital .....	91
4.2.5 Kapitalavkastning.....	101
4.3 Styrning .....	106
4.3.1 En medlem, en röst.....	106
4.3.2 Differentierad rösträtt .....	107

4.4 Samhandel .....	112
4.4.1 Solidaritet och konkurrens .....	112
4.4.2 Samhandelsbetingelser .....	114
4.4.3 Mottagningsplikt och leveransplikt.....	121
4.4.4 Ickemedlemshandel .....	125
4.4.5 Verksamheter.....	129
<b>5 Jordbrukskooperationens kooperativa principer .....</b>	<b>134</b>
5.1 Svensk jordbrukskooperations regelsystem .....	134
5.2 Arla .....	139
5.2.1 Inledning.....	139
5.2.2 Medlemskap .....	140
5.2.3 Finansiering.....	143
5.2.4 Styrning .....	146
5.2.5 Samhandel .....	148
5.2.6 Andra kooperativa principer.....	153
5.3 Skånemejerier .....	155
5.3.1 Inledning.....	155
5.3.2 Medlemskap .....	157
5.3.3 Finansiering.....	158
5.3.4 Styrning .....	159
5.3.5 Samhandel .....	160
5.3.6 Andra kooperativa principer.....	163
5.4 Milko .....	165
5.4.1 Inledning.....	165
5.4.2 Medlemskap .....	166
5.4.3 Finansiering.....	167
5.4.4 Styrning .....	168
5.4.5 Samhandel .....	169
5.4.6 Andra kooperativa principer.....	171
5.5 Västsvenska lantmän .....	171
5.5.1 Inledning.....	171
5.5.2 Medlemskap .....	172
5.5.3 Finansiering.....	174
5.5.4 Styrning .....	175
5.5.5 Samhandel .....	176
5.5.6 Andra kooperativa principer.....	180
5.6 Scan Väst.....	181
5.6.1 Inledning.....	181
5.6.2 Medlemskap .....	183
5.6.3 Finansiering.....	184
5.6.4 Styrning .....	185
5.6.5 Samhandel .....	187
5.6.6 Andra kooperativa principer.....	188

<b>6 Jordbrukskooperationen inför framtiden.....</b>	<b>190</b>
6.1 Jordbrukskooperationens nuläge .....	190
6.2 Jordbrukskooperationens framtid .....	194
<b>Post scriptum.....</b>	<b>199</b>
<b>Litteraturförteckning .....</b>	<b>202</b>
<b>Käll- och sakregister.....</b>	<b>209</b>



# Figurförteckning

Figur 1-1	Kooperativa företags egenskaper .....	2
Figur 1-2	Kooperativ omvärldsanpassning .....	3
Figur 1-3	Effektivitetstyper .....	17
Figur 1-4	Medlemmarnas möjligheter att stödja varandra .....	23
Figur 2-1	Definitioner av begreppet Kooperation.....	33
Figur 2-2	Företagsformer och associationsformer .....	36
Figur 2-3	Principernas förhållande till bakomliggande kooperativa värden .....	40
Figur 2-4	Kooperativa värden .....	45
Figur 3-1	Typer av kooperativa principer .....	52
Figur 3-2	Jämförelse mellan de huvudsakliga principer, som ligger bakom de tre kooperativa rörelser, som startades på 1840-talet .....	58
Figur 3-3	Fyra klasser av kooperativa principer .....	60
Figur 3-4	Kooperativa principer, som är viktiga för att uppnå (I) eller är i konflikt med (C) anpassningar, som krävs för att kooperativa företag ska bli konkurrenskraftiga .....	61
Figur 3-5	Kooperativa handlingsregler, som är viktiga för att uppnå (I), som strider mot (C) eller som är neutrala (N) vad avser de kooperativa principerna .....	62
Figur 3-6	System av kooperativa principer .....	63
Figur 3-7	Sätt att uppfatta kooperativa principer .....	65
Figur 3-8	Samband mellan kooperativa värden och principer .....	68
Figur 3-9	Kooperativa värden och principer .....	69
Figur 4-1	Soliditet.....	98
Figur 4-2	Egenkapitalets funktioner i ett kooperativt företag .....	100
Figur 4-3	Samordningsskapande åtgärder vid mottagningsplikt och leveransplikt .....	123
Figur 5-1	Svensk lantbrukskooperation 1992 .....	136

# Resumé

## *1 Jordbrukskooperationen idag*

Svensk jordbrukskooperation upplever för närvarande två stora problem.

- 1 Den producentkooperativa företagsformen utsättes för så stark kritik från så många betydelsefulla maktcentra att det är berättigat att tala om en legitimitetskris. I synnerhet kan den nya konkurrenslagen betraktas såsom ett utslag av misstroende mot jordbrukskooperationen.
- 2 Till följd av ökande konkurrens och allt öppnare marknader finns behov av effektiviseringar i de jordbrukskooperativa företagen. Det gäller kostnadsnedskärningar såväl som marknadssatsningar, och de är nödvändiga oberoende av om Sverige blir EU-medlem eller ej.

De erforderliga effektiviseringarna och den återvunna legitimiteten kan nås på olika sätt; genom interna rationaliseringar inklusive strukturrationalisering, genom förbättrade utbytesrelationer med de olika intressenterna i omvärlden samt genom omprövning av det sätt, varpå medlemsrelationerna är uppbyggda. Här analyseras endast det sistnämnda, alltså relationerna mellan medlemmarna och det kooperativa företaget. Hur dessa relationer är uppbyggda uttryckes av de kooperativa principer, som företagen följer. Således granskas om dessa kooperativa principer kan omtolkas på ett sådant sätt att effektivitetsgraden höjes, dvs Kooperationen och lantbrukarna blir mera konkurrenskraftiga, samtidigt som förtroendet till jordbrukskooperationen återställs.

## *2 Kooperativa värden*

Med *kooperativa principer* förstås en uppsättning regler för hur en organisation ska vara uppbyggd för att kunna fungera såsom kooperativ, dvs för att dess ägare också ska (1) vara dess samhandelspartners, (2) kunna styra organisationen och (3) erhålla överskottet från organisationens verksamhet. De kooperativa principerna specificerar hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra samt hur det kooperativa företaget ska agera gentemot medlemmarna. För att medlemmarna ska vilja acceptera dessa principer är det nödvändigt att de åtminstone i någon grad erkänner sig till en bestämd uppsättning av värderingar eller normer, nämligen de s k *kooperativa värdena*.

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

Med detta är sagt att kooperativa värden och principer kan förstås utifrån en logisk, funktionalistisk tankelinje. Det är inte nödvändigt att inkludera resonemang om *kooperativ ideologi* i en förklaring av kooperativ verksamhet. Ideologiska förklaringar kan tvärtemot skapa mer förvirring än klarhet.

Till skillnad från ideologin kan de kooperativa värdena bidra till förståelsen av kooperationsfenomenet. I litteraturen förekommer åtskilliga redovisningar av kooperativa värden. Ett sätt att strukturera dessa är i två huvudklasser. Den ena är *socialitetsvärden*, som uttrycker att medlemmarna har tillräckligt förtroende för varandra för att våga engagera sig i ett gemensamt företag. Det krävs engagemang vad gäller verksamhetens målsättning, resursanskaffning, verksamhetens bedrivande, medlemsbehandlingen samt styrningen av verksamheten. Den andra klassen är *suveränitetsvärden*, vilka reducerar medlemmarnas risker för att den kooperativa organisationen inte skulle bli framgångsrik – det handlar om kooperationens oberoende och om medlemmarnas frihet och frivillighet.

### *3 Kooperativa principer*

Litteraturen om kooperativa principer avslöjar att det finns vitt skilda uppfattningar om vilka de kooperativa principerna är och därmed också i grunden vad begreppet står för. Mycket ofta utgår framställningarna från historiska betraktelser och ideologiska övertygelser. Med det syfte, som den föreliggande studien har, är det emellertid angeläget att de kooperativa principerna förstås i ett vetenskapligt sammanhang och att deras ekonomiska betydelse står i fokus. Det betyder att en annan klassificering av de kooperativa principerna är nödvändig.

En huvudindelning göres här i *föreningsprinciper*, som preciserar hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra, samt *affärsprinciper*, som anger hur det kooperativa företaget ska agera gentemot medlemmarna. Med dessa båda kategorier av regeluppsättningar kan en del av de i den gängse litteraturen nämnda principerna förkastas och andra kan omprövas. Sålunda blir resultatet att fyra principer urskiljes. För att ett företag ska kunna fungera som kooperativt ska medlemmarna ...

- 1 utforma medlemskårens sammansättning (principen om medlemskap),
- 2 äga företaget (principen om medlemsfinansiering),
- 3 styra företaget (principen om medlemsstyrning) och
- 4 driva samhandel med företaget (principen om medlemshandel).

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

Inom ramen för de fyra kooperativa principerna finns stora variationsmöjligheter. Principen om *medlemskap* innebär sålunda att en kooperativ förening kan vara mer eller mindre sluten. Det kan införas strikta krav på vem som ska tas in som ny medlem, eftersom nya medlemmar inte får skada de befintliga medlemmarna. Likaså är det ibland lämpligt att ställa hårda krav på utträde ur föreningen, dvs kräva att en medlem måste ta ansvar för sina handlingar inför de kvarvarande medlemmarna. Av stor betydelse är vilken grad av integration som finns mellan medlemmar och kooperativt företag – för att uppnå en effektiv verksamhet i en hård konkurrens måste integrationsgraden vara tämligen hög, dvs medlemmarna bör vara fast knutna till det kooperativa företaget.

Principen om *medlemsfinansiering* innebär att ingen annan än medlemmarna ska stå för egenkapitalet, men vissa undantag kan tänkas för perifera verksamhetsgrenar. Det individuella egenkapitalet kan och i regel bör tillskjutas med hjälp av ett flertal olika finansieringsinstrument, och överlag bör det individuella egenkapitalet svara för en hög andel av det samlade egenkapitalet, åtminstone klart högre än i svensk jordbrukskooperation. Kollektivt egenkapital är lämpligt för investeringar i anläggningar, som ger en fast kostnad oavsett medlemsantal. En mycket hög andel kollektivt kapital är problematisk såtillvida att ägandet är svårt att identifiera. Oavsett om kapitalet är individuellt eller kollektivt är det självklart att det utsättes för avkastningskrav, som motsvarar marknadsränta. Den gängse kooperativa principen och lagparagrafen om begränsad insatsränta förkastades således, då den medför inoptimal allokering av resurser.

Vanligtvis är *medlemsstyrningen* av företagen demokratisk, dvs man följer en regel om en medlem, en röst. I tillfällen med starkt heterogen medlemskår och svag sammanhållning mellan medlemmarna kan differentierad röststyrka tänkas.

I situationer med hård ekonomisk press är differentiering av priser och service nödvändig vid *medlemshandel*. En differentiering efter de kostnader, som medlemmen åsamkar föreningen, leder till att det samlade resursutnyttjandet inom kooperativet förbättras. Differentiering efter medlemmarnas priskänslighet är däremot ofta problematisk, i det att den kan medföra slitningar inom medlemskåren. I övrigt innebär principen om medlemmarnas samhandel att det kooperativa företaget förvisso kan sälja till och köpa från också ickemedlemmar, förutsatt att detta ligger i medlemmarnas intresse. Däremot är det diskutabelt om det kooperativa företaget ägnar sig åt verksamheter helt utan medlemsanknytning, eftersom de vinster som göres där ger förvrängda marknadssignaler, om de utbetalas till medlemmarna i form av högre avräkningspriser eller lägre produktionsmedelspriser. Ett liknande resonemang kan föras för verksamheter långt

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

fram i förädlingskedjan – de vinster, som det kooperativa företaget gör i dessa, bör utbetalas i form av kapitalavkastning till medlemmarna för att inte förorsaka alltför stor överproduktion, som pressar prisnivån.

### *5 Jordbrukskooperationens kooperativa principer*

Den svenska jordbrukskooperationens regelverk består av (1) lagregler, från lagen om ekonomiska föreningar, (2) LRF:s uppsättning av kooperativa principer, som man dock inte är tvungen att följa, (3) föreningarnas egna stadgar samt (4) regler, normer och principer, som man följer utan att de finns nedtecknade och tvingande.

De kooperativa principerna för de fem föreningar, som redovisas i praktikfallsform, visar betydande skillnader. Alla tre mejerierna lider av överskottsproduktion, men de har valt delvis olika vägar för att lösa problemet. *Arla* har omfattande export till förlustbringande världsmarknadspriser; *Skånemejerier* har satsat mera på ostproduktion för den svenska marknaden; *Milko* har slutit föreningen i hopp om att reducera överskottet. Även i övrigt finns skillnader, bl a såtillvida att *Milko* bekänner sig till ett kooperationsbegrepp av traditionellt svenskt snitt, medan *Skånemejerier* är mera nytänkande. Skillnaderna visar sig exempelvis i intresset för prisdifferentieringar. Intressant är *Arlas* proportionella insatssystem, som emellertid leder till att det individuella kapitalet reduceras kraftigt.

Föreningarna är eniga om att rösträttsfördelningen en medlem, en röst ligger fast. En annan likhet består i att man inte betalar ränta på medlemsinsatserna. Då det gäller medlemskap avviker *Scan Väst* såtillvida att pensionerade medlemmar mister sin rösträtt. På flera håll, bl a i *Väst-svenska Lantmän*, finns ett strävan att öka det individuella egenkapitalets andel på bekostnad av det kollektiva kapitalet.

Sammantaget måste erkännas att de fem föreningarna under senare år har börjat tänka på de kooperativa principerna på ett mera otraditionellt sätt, och i viss mån har man också genomfört konkreta förändringar. Icke desto mindre är de i huvudsak uppbyggda enligt den kooperationsuppfattning, som har sin rot i den strikta jordbrukspolitik, som tidigare rådde i Sverige. Det finns med andra ord utrymme för åtskilligt nytänkande.

### *6 Jordbrukskooperationen inför framtiden*

För att de svenska jordbrukskooperativa företagen ska kunna bedriva en maximalt effektiv verksamhet krävs lagändringar, framför allt vad gäller föreningslag, skattelag och konkurrenslag. Det övergripande är att den

kooperativa verksamhetsformen ska ges betydligt friare händer så att den får möjlighet att anpassa sig till en ständigt föränderlig omvärld.

*Föreningslagen* bör rensas från de ideologiska element, som begränsar möjligheterna till effektivitet, bl a kravet på likabehandling, taket för insatsrättan och kravet på öppna föreningar. Det bör ges möjligheter till nya finansieringsinstrument. I anslutning härtill bör *skattelagstiftningen* inte som nu främja föreningar, som är uppbyggda på ideologiska grundvalar (exempelvis lika rösträtt), och förfördela föreningar, som är organiserade på basis av ekonomiska hänsyn.

*Konkurrenslagen* måste erkänna att det finns och bör finnas producentkooperation, och att denna måste tillåtas att vara uppbyggd på ett effektivitetsbefrämjande sätt. Förbudet mot förhandlingskooperation bör tas bort och federativ verksamhet måste tillåtas. Särskilt angeläget är att kraven på fri medlemsrörlighet måste försvinna, eftersom det betyder att samtliga lantbrukskooperativa systematiskt blir försvagade beträffande medlemsstyrning, finansiering och produktion.

Viktigt är att man inom de lantbrukskooperativa företagen snarast vidtar åtgärder. *Dels* finns det åtskilliga förändringar i kooperativa principer, som företagen kan göra inom den nuvarande lagstiftningens ramar. Eftersom det i de flesta fallen tar några år från det att olika kooperativa principer har omprövats till dess att man kan skörda frukterna av denna modernisering, är det angeläget att dessa åtgärder kommer till stånd snarast. *Dels* krävs en medlemsdebatt och ett medlemsengagemang, eftersom frågor om vilka kooperativa principer företagen ska bygga på är helt grundläggande.

Det vore dock önskvärt med engagemang också från annat håll. Här tänkes på massmedia, näringslivet i övrigt och regeringskansliet, eftersom dessa kretsar dels har stort inflytande över hur regelverket kan bli för den svenska livsmedelssektorn, och dels har tidigare uttryckt visst intresse för hithörande frågor. Till denna lista ska också nämnas andra forskare, som förhoppningsvis genom denna bok kan få ett intresse väckt för det i Sverige så viktiga producentkooperativa företagandet. Genom att dessa skilda grupper deltar i diskussioner och undersökningar kan de bidra till att Kooperationens regelverk blir i bättre överensstämmelse med framtidens ekonomiska krav och därmed att Kooperationens legitimitet stärkes.

# Summary

## *1 Agricultural cooperation today*

Swedish agricultural cooperation is facing two major problems today.

- 1 The producer-cooperative business approach is being exposed to such strong criticism from so many important centres of power that we may speak of a legitimacy crisis. In particular, the antitrust legislation may be regarded as an expression of the lack of faith in agricultural cooperation.
- 2 As a result of increasing competition and increasingly open markets, there is a need for increased efficiency in agricultural cooperatives. This concerns cost reductions as well as market investments, both of which are essential regardless of whether Sweden joins the EU or not.

The improvements required in efficiency and the recovery of legitimacy can be achieved in different ways; by internal rationalizations that include structural rationalization, by improved exchanged relationships with different parties in society, and also by reviewing the method on which membership relationships are based. In the present context, only the latter is analysed, i.e., relationships between members and the cooperative society. The way these relationships are built up is expressed by the cooperative principles followed by the society. Thus, a study is made of whether these cooperative principles can be reinterpreted in such a way that the degree of efficiency is improved, i.e., the cooperative movement and the farmers will become more competitive at the same time as distrust in agricultural cooperation is removed.

## *2 Cooperative values*

The term *cooperative principles* implies a set of rules governing how an organization is to be created in order to function cooperatively, i.e., in such a way that its owners will also (1) be its trade partners, (2) be able to control the organization, and (3) receive benefits from the activities of the organization. The cooperative principles specify how members should behave in relation to each other and how the cooperative society is to behave in relation to members. If the members are to accept these principles, it is essential that, at least to some extent, they submit themselves to a given set of values or standards, namely the *cooperative values*.

This implies that cooperative values and principles may be understood on the basis of a logical, functionalistic line of thought. It is not necessary to include arguments on *cooperative ideology* in an explanation of cooperative activities. Ideological explanations may, on the contrary, create more confusion than clarity.

In contrast to ideology, cooperative values may contribute to understanding the cooperative phenomenon. The literature contains numerous accounts of cooperative values. One way of structuring these is to group them in two main classes. One class deals with *sociality values*, that express the situation that members have sufficient confidence in each other to warrant involvement in a business enterprise they own together. Involvement is required as regards the goals of the business, resource acquisition, the running of the business, the treatment of members as well as control of the business. The other class concerns *sovereignty values*, reduces the risks the members are exposed to in a situation where the cooperative organization is not successful – this deals with the independence of cooperation and concerns the freedom and voluntary participation of members.

### 3 Cooperative principles

The literature on cooperative principles reveals that there are widely differing opinions on what the cooperative principles are and thus also, fundamentally, what the term stands for. A lot is generally based on presentations of historical discussions and ideological conviction. With the purpose of the present study, it is, however, important to understand the cooperative principles in a scientific context and that the focus is on their economic importance. This implies that a different classification of the cooperative principles is essential.

A main grouping is made here into *association principles*, that establish how members should behave in relation to each other, and *business principles*, stating how the cooperative society shall behave in relation to its members. With these two categories of rules, some of the principles mentioned in current literature can be rejected and others can be reconsidered. Thus, the result is that four principles are distinguished. For a organization to be able to function cooperatively, the members must

- 1 design the composition of membership (principle on membership),
- 2 own the business (principle on membership financing),
- 3 control the business (principle on member control) and
- 4 conduct trade with the business (principle on trade with members).



Within the framework of the four cooperative principles, there are wide opportunities for variation. The *principle on membership* thus implies that a cooperative society can be more or less closed. It can introduce strict demands on who is to be accepted as a new member, since new members must not cause negative effects to existing members. Similarly, it is sometimes suitable to place strict demands on resignation from the association, i.e., to require that a member must be responsible for his actions in relation to the remaining members. The degree of integration between members and the cooperative is of major importance – if effective business is to be achieved in strong competition, the degree of integration must be relatively high, i.e., the members should be tied strongly to the cooperative society.

The *principle of membership financing* implies that only members are responsible for the individual capital resources, but certain exceptions are possible for peripheral branches of activity. The individual capital resources can, and usually should, be contributed using a number of different financial instruments and in general the individual capital resources should be responsible for a high proportion of the total capital, at least much higher than in Swedish agricultural cooperation. Collective capital resources are suitable for investments in fixed assets that give a fixed cost regardless of the number of members. A very high proportion of collective capital implies a problem since ownership is difficult to identify. Regardless of whether the capital is individual or collective, it is obvious that it is exposed to yield demands that correspond to market rates of interest. The current cooperative principle on restricted rates of interest is thus rejected since it leads to an inoptimal allocation of resources.

Normally, *member control* of a cooperative is democratic, i.e., the rule of one member one vote is followed. In cases with a strongly heterogeneous ownership and with a weak coherence between members, a differentiated voting approach may be considered.

In situations with a severe economic pressure, differentiation of prices and service is essential in *membership trade*. Differentiation based on costs caused to the society by members will lead to the total utilization of resources in the cooperative being improved. However, differentiation based on the price sensitivity of members may often be problematic since it may lead to tension among members. In other respects, the principle of trading with members naturally implies that the cooperative society can sell to, and buy from, non-members provided that this is in the interest of members. On the other hand, it may be discussed whether the cooperative should devote itself to businesses completely outside the professional range of its members since profits made in such activities give incorrect signals to

the market if they are paid to members in the form of higher prices on goods sold or lower prices on goods needed in production. A similar argument applies to businesses at the end of the processing chain – profits made by the cooperative enterprise in such businesses should be paid as capital profits to the members in order not to cause an excessively large excess production that would reduce the price level.

### *5 Cooperative principles of agricultural cooperation*

The rules of Swedish agricultural cooperation consist of (1) rules established by law, including the law on cooperative societies, (2) the rules prepared by the Federation of Swedish Farmers (LRF) dealing with cooperative principles but which, however, are not compulsory to adhere to, (3) the statutes of the societies themselves, and (4), rules, standards and principles followed, without them being compulsory.

The cooperative principles for the five societies discussed here show considerable differences. All three dairies suffer from overproduction, but have chosen partly different ways to solve the problem. *Arla* has a comprehensive export at world market prices leading to losses; *Skånemejerier* has invested more in cheese production for the Swedish market; *Milko* has closed the society in the hope of reducing the surplus. There are also differences in other respects, e.g., whereby *Milko* adheres to a cooperative principle of traditional Swedish type, whereas *Skånemejerier* is more open to innovations. The differences are found to be of interest, for example, in price differentiations. The proportional investment used by *Arla* is interesting but which, however, results in strong reduction of individual capital.

The societies are in agreement that the distribution of voting rights on one member one vote should be retained. Another similarity is found in the absence of interest being paid on member deposits. In the case of membership, *Scan Väst* diverges from the others in that retired members lose their voting right. In several cases, for example in *Västsvenska Lantmännen*, there are efforts to increase the proportion of the individual capital resources at the expense of the collective capital.

On the whole, it must be admitted that during recent years, the five societies have started to consider the cooperative principles in a more untraditional approach and, to a certain extent, have also introduced changes. Nonetheless, they are largely based on the cooperative approach that has its roots in the strict agricultural policy that was formerly prevalent in Sweden. In other words, there is considerable space for innovations.

If the Swedish agricultural cooperative societies are to be able to conduct a maximally efficient activity, modified legislation is necessary, particularly as regards legislation on cooperatives, taxation and competition. Overall, the cooperative business form should be given considerably freer hands to enable it to become adapted to a continuously changing society.

*Legislation on cooperative societies* should be revised in such a way that ideological elements are removed since they restrict opportunities for efficiency, e.g., the requirement for equal treatment, the ceiling for the interest rate on deposits, and the requirement for open societies. Opportunities should be provided for new financing instruments. In conjunction with this, the *taxation legislation* should be revised so as to avoid, as is the case today, encouraging societies based on ideological principles (e.g., equal voting rights) and penalizing societies that are organized on the basis of economic principles.

*Legislation on competition* must acknowledge that there is and should be producer cooperation and that this should be based on a method that promotes efficiency. The ban on bargaining cooperation should be removed and federative businesses must be permitted. It is particularly important that requirements for free mobility of members (market relations) must be removed since it means that agricultural cooperatives are systematically weakened with regard to member control, financing and production.

It is important within agricultural cooperatives to immediately take the necessary measures. To some extent, there are numerous changes in cooperative principles that the societies can make within the framework of the present legislation. Since, in most cases, it takes several years from a revision of a cooperative principle until the fruits of this modernization can be harvested, it is important that these measures are introduced as soon as possible. In addition, a membership debate is necessary together with membership involvement since questions on which cooperative principles the societies are to be based upon are of fundamental importance.

It would be desirable also to experience involvement from other directions. This refers to the mass media, industry in other respects, as well as the government offices, since these circles not only have a great influence on the regulations within the Swedish food sector, but also since they have formerly expressed a certain interest in such questions. To this list can also be added other researchers who might experience the awakening of interest for the producer cooperative form of business that is so important in Sweden. Participation of these groups in discussions and studies would assist in contributing to the regulations on cooperation being in better agreement with the economic demands and thereby would assist in strengthening the legitimacy of cooperation.

# 1 Jordbrukskooperationen idag

## 1.1 Problem

Då man studerar kooperation internationellt, slås man ofta av de oerhörda skillnader som finns mellan olika länders kooperativa företag, dvs företag, som en grupp av människor äger och styr gemensamt i syfte att bedriva samhandel med det. Likaså finns betydande olikheter mellan kooperativa företag i skilda branscher, även om de arbetar i samma samhällsekonomi. Det är också lätt att observera att utvecklingen inom en bestämd kooperativ sektor över tiden kan innebära markanta förändringar. Med andra ord; ramarna för vad som är kooperativt företagande tycks vara mycket vida.

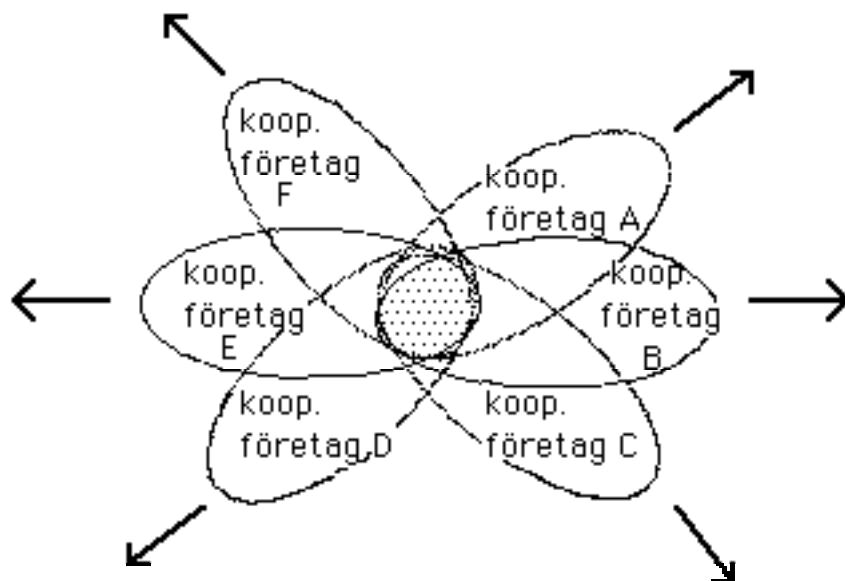
Detta konstaterande ger anledning till en tanke; eftersom variationsrikedomen är så stor i populationen av kooperativa företag, måste det finnas en kärna av egenskaper, som innebär att alla företagen, trots olikheterna, dock är kooperativa (LeVay 1983, p 3). Skillnaderna måste bero på att diverse omvärldsförutsättningar påverkar åt skilda håll, allt beroende på de specifika omständigheterna.

Figur 1-1 åskådliggör detta. De sex ovalerna står för att de kooperativa företagen A–F har ett antal egenskaper, som på olika sätt uttrycker deras kooperativa företagsform. Som synes är företagen, trots att de alla är kooperativa, mycket olikartade. De har dock vissa gemensamma egenskaper, vilka är markerade med det skuggade fältet. Det förhållandet att de är olikartade är en följd av skilda yttre krafter (pilarna i figuren), såsom lagstiftning, marknadsförhållanden, konkurrenssituation, teknologi, medlemsintressen, mm. Samtidigt finns det en del egenskaper, som inte finns hos samtliga utan endast två eller några få företag har dessa gemensamt, beroende på att dessa företag är utsatta för likartade drivkrafter.

Utifrån detta kan man undra vilken denna kärna är, som förenar alla kooperativa företag och som ger dem deras kooperativa identitet. Var går gränserna för vad som är kooperativt? Vilka är minimikraven? Vilka egenskaper måste ett kooperativt företag åtminstone ha för att kunna kallas kooperativt? Med tanke på att variationsrikedomen är så stor kan man förmoda att denna kärna av kooperativa egenskaper är tämligen liten.

Den andra sidan av denna undran gäller vilka variationer som kan accepteras i det kooperativa företaget utan att detta övergår till en icke-kooperativ form. Vilka förändringar kan ett kooperativt företag genomgå och ändå förbli kooperativt? Vilka omvärldskrav kan det kooperativa företaget tillmötesgå, och vilka lösningar kan det applicera? Eftersom historiska och internationella erfarenheter visar att kooperativa företag har existerat

och existerar under vitt skilda omständigheter, kan de uppenbarligen anpassa sig till mycket varierande omvärldskrav (Roy 1981, del 1).



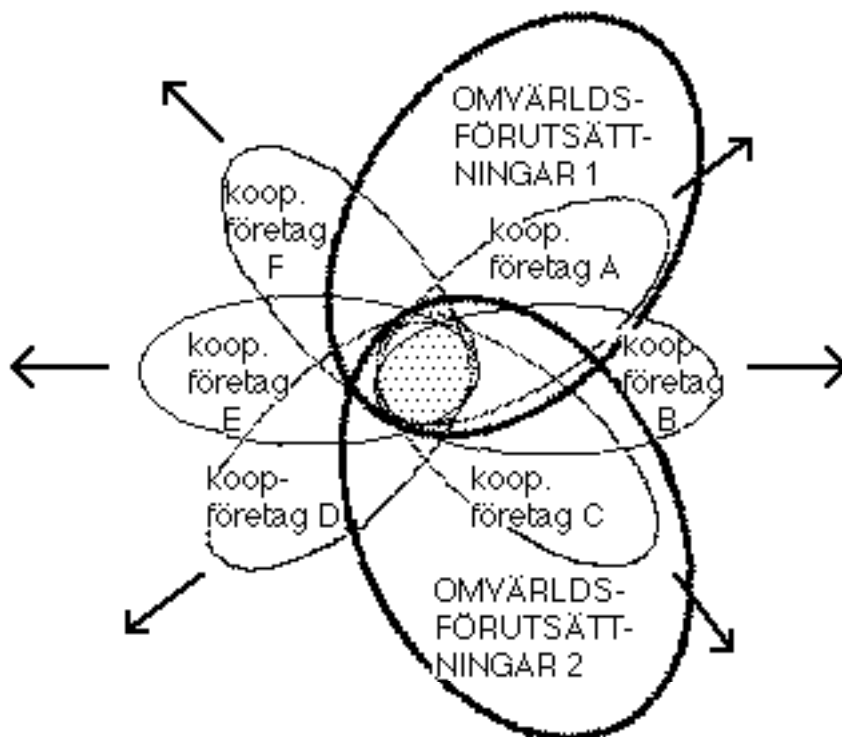
*Figur 1-1. Kooperativa företags egenskaper*

Dessa frågor är intressanta ur en teoretiskt synvinkel såväl som ur en praktisk. *Det teoretiska perspektivet* avser generell kunskap om kooperativt företagande – kunskap som kan användas för vitt skilda analyser. Med tanke på att kunskapen om kooperativt företagande är allmänt begränsad är det en angelägen uppgift att klargöra vad kooperativt företagande i grund och botten står för.

*Det praktiska perspektivet* uttrycker hur verklighetens kooperativa företag kan anpassa sig till nya omvärldssituationer. Detta kan tillämpas för en analys av den svenska jordbrukskooperationens aktuella situation, dvs i ett läge där såväl lagstiftningen som marknaden förändras – bl a konkurrenslagen och jordbrukspolitiken respektive marknadsanpassning och EU-medlemskap. Uppgiften är därvid att finna sådana anpassningsåtgärder, som är i överensstämmelse såväl med den kooperativa företagsformen som med omvärldens krav. Frågan är om den nya politiken och den nya marknadsituationen föranleder en omprövning av tidigare arbetsprinciper.

Om svensk jordbrukskooperation motsvarar företagstypen A i figur 1-2, ses det att denna är väl anpassad till omvärldsförutsättningarna 1. Men om omvärlden förändras till typ 2, varvid företagstyp C är den mest levnadsdugliga, finns anledning till omprövningar. För att företag A ska överleva måste det strukturera om sig så att det i stället blir som företag C.

När omvärlden förändras, måste de kooperativa företagen ändra sina egenskaper. Detta är en naturlig process, om än ofta smärtsam och långsam. Företagen anpassar successivt sig till affärsförutsättningarna; de har inbyggda inlärningsmekanismer; de söker ständigt avspegla sin omvärld.



Figur 1-2. Kooperativ omvärldsanpassning

Emellertid; i den mån de egenskaper, som kännetecknar A, inte enkelt kan bytas ut mot C:s egenskaper, finns det problem. Det kan vara så att egenskaperna hos A är lagstadgade, att de är fast förankrade i medlemmarnas sinnen, att de är svårföränderliga till följd av stora investeringar eller annat. I så fall måste åtgärder vidtagas, som ändrar lagarna, som påverkar medlemsopinionerna, som löser upp de låsta investeringarna, osv. Företagen måste se till att omvärlden förändras så att de själva blir i stånd att vidtaga nödvändiga anpassningsåtgärder. När man inte kan anpassa sig till omvärldens påverkan, måste man påverka omvärlden så att man kan anpassa sig (Nilsson 1986). Det kan förvisso vara tungt och svårt att på så sätt söka påverka och förändra sin omvärld, men alternativet är att företaget inte kan överleva.

Den föreliggande rapporten antar båda dessa utmaningar. Den har alltså ett teoretiskt syfte, som består i att utreda vad kooperativt företagande

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

innebär. Samtidigt har den ett praktiskt syfte, såtillvida att den granskar vilka omställningsbehov och -möjligheter som svensk jordbrukskooperation har idag. Det gäller analyser av de kooperativa principer, som företagen bygger på.

Utgångspunkten för boken är att centrala delar av den svenska jordbrukskooperationens omvärld i dessa år undergår markanta förändringar. Bland annat gäller detta staten, som introducerar en konkurrenslag, som är diskriminerande mot kooperativ verksamhet. Vidare sker radikala ändringar på marknadssidan, med ett möjligt inträde i EU, där det råder konkurrens mellan alla livsmedelsproducenter inom gemenskapen. I båda situationerna finns hot mot svensk jordbrukskooperation.

Andra förändringar, som är möjliga och i viss mån även faktiska, är att medlemskåren, dvs lantbrukarna, får ändrade egenskaper. Dock tycks det inte finns liknande hot från medlemmarna – bönderna riktar i regel inte någon allvarlig kritik mot kooperationen. Om även detta vore fallet, hade jordbrukskooperationen varit i en svår situation. Naturligtvis är de olika förändringarna inom omvärlden ömsesidigt beroende av varandra, eftersom de alla ingår i det samhälleliga systemet.

Med dessa utgångspunkter är det naturligt att återstoden av *kapitel 1* ägnas åt de omvälvande förändringarna i omvärlden och särskilt de hot, som kommer från staten (avsnitt 1.2) och marknaderna (avsnitt 1.3). Slut-satsen blir att de jordbrukskooperativa företagen kan behöva ställa om sig i riktning mot mera marknadsorientering och bred effektivisering (avsnitt 1.4), vilket kan kräva att man bygger upp sin verksamhet på basis av annorlunda kooperativa principer.

I de följande kapitlena diskuteras dessa kooperativa principer. För att ge perspektiv och djupare förståelse av dessa, behandlas emellertid först, i *kapitel 2*, kooperationsbegreppet samt de kooperativa värden, som principerna bygger på. *Kapitel 3* fortsätter med en översikt över olika uppsättningar av kooperativa principer, varefter *kapitel 4* presenterar en kritisk, teoretisk redogörelse av de kooperativa principerna.

Efter det att det sålunda konstaterats att de kooperativa principerna kan behöva omtolkas, återger *kapitel 5* hur man inom fem svenska jordbrukskooperativa företag idag betraktar de kooperativa principerna – vilka förändringar som företagen har genomfört, genomför och överväger att genomföra. *Kapitel 6* sammanfattar och redovisar slutsatser.

Av denna redogörelse förstås att boken är uppbyggd har en enkel och lättförståelig struktur. Framställningen följer i stort sett en grundläggande modell för vetenskapligt arbete, vilket visas av nedanstående uppställning.

moment	kapitel
<i>Problem</i>	<i>1 Jordbrukskooperationen idag</i>
<i>Teoribas</i>	<i>2 Kooperativa värden samt 3 Kooperativa principer</i>

<i>Analys</i>	<i>4 Kooperativa principer i principiell belysning</i>
<i>Empiri</i>	<i>5 Jordbrukskooperationens kooperativa principer</i>
<i>Slutsatser</i>	<i>6 Jordbrukskooperationen inför framtiden</i>

Varje kapitel inledes med några rader, som förklarar kapitlets uppbyggnad och dess roll i den samlade texten. I slutet av varje kapitel ges en kort sammanfattning av vad resonemangen i kapitlet ifråga utmynnar i. För en sammanfattning av hela framställningen hänvisas till resumén i bokens inledning.

## 1.2 Legitimitet

Sverige har nyligen fått en ny *konkurrenslag* som i hög grad berör de jordbrukskooperativa företagen. Lagens utgångspunkt är att samarbete mellan näringsidkare är konkurrensbegränsande, och eftersom producentkooperation per definition är samarbete mellan näringsidkare, kommer denna företagsform i skottgluggen. Här är inte platsen att granska denna lagstiftning, men några konstateranden kan göras:

- Producentkooperativa företag utanför lantbruket förbjödes generellt, försåvitt inte dessa kan hänföras under den s k bagatellklausulen, dvs är helt små. Detta göres trots att producentkooperation i andra länder har visat sig vara en värdefull organisationsform för många slags småföretagare. Det är vidare samma teoretiska förklaringar till producentkooperation utanför lantbruket som det är till lantbrukskooperation. Köpmannakooperationen ICA har fått en undantagsregel, som garanterar organisationens existens, men förhindrar expansion.
- Förhandlingskooperation faller under de allmänna förbudsreglerna, vilket kan slå mot några av de mindre jordbrukskooperativa branscherna, t ex potatis- samt frö- och oljeväxtodlarna. Samtidigt är förhandlingskooperativa företag vanliga utomlands inom många branscher, inte minst i mejerisektorn, och de betraktas allmänt som en värdefull organisationstyp. Teoretiskt sett är förhandlingskooperation inte mer problematisk än annan kooperation – den är på sätt och vis grundmodellen för kooperativ verksamhet.
- Det är i skrivande stund oklart hur de federativa organisationerna berörs. Utredningen ville ge ett förbud för federationer över vissa gränser för marknadsandelar men med möjlighet till dispenser. Frågan utredes nu vidare. De angivna motiven för förbudet är svaga – utredningen betraktar riksorganisationer och federationer som samma slags fenomen och beak-



### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

tar inte att primärföreningar och sekundärföreningar är i princip samma slags organisationer, dvs de vilar på samma teoretiska grundvalar. (Swartz 1994)

- För den jordbrukskooperation, som tillåtes, dvs primärföreningar med industriell produktion, kräves att integrationsgraden mellan medlemmar och företag ska vara lägst möjlig. Detta innebär att svårigheter uppstår att bedriva en rationell verksamhet. Produktionen kan inte strömlinjeformas; ägarkontrollen försvagas; kapitalbildningen försvåras. I utlandet betraktas ofta jordbrukskooperationen på motsatt sätt, och teoretiskt sätt är situationen klar – kooperativ verksamhet måste få tillåtas att ha lika stark integration som konkurrerande företag.

Det förhållandet att den svenska konkurrenslagstiftningen avviker från motsvarande lagar i jämförbara länder och avviker från etablerad teori hänger samman med att lagstiftaren inte erkänner att det finns partiell vertikal integration. Därmed blir producentkooperation att betrakta såsom konkurrensbegränsande i sig (proposition 1992/93:56). I stället har lagstiftaren en axiomatisk uppfattning att marknader ska fungera och ska kunna fungera genom att enskilda ekonomiska aktörer handlar var och en för sig själv. Denna ståndpunkt är inte i överensstämmelse med vare sig observationer av verkligheten eller med ekonomisk teori om marknaders funktionssätt.

Konkurrenslagen och de olika förhållandena i samband med dess tillkomst indikerar att svensk jordbrukskooperation för närvarande upplever en *legitimitetskris* i vissa inflytelserika kretsar. Under senare år har det också i massmedia förekommit många angrepp mot de kooperativa företagen. Det är angrepp mot det kollektiva kapitalet i den lantbrukskooperativa sektorn och mot företagets dominans på marknaderna. Det har kommit fram krav på att de jordbrukskooperativa företagen skulle göras om till aktiebolag och sedan börsintroduceras. Medlemmarnas inflytande och kontroll över företagen har ifrågasatts. Jordbrukskooperationens tidigare försök att hindra konkurrens har fått klä för skott.

Ett axplock från den massmediadebatt, som förts under senare år, kan exemplifiera:

Bonden kan vara leverantör, kund och ägare på samma gång. Denna ihopblandning av roller gör det omöjligt att enbart av vinstraden i en förening avläsa om den är välkött eller inte. ... Bristen på ett konkret resultatmått ställer till med stora problem, både internt och externt. Internt har det lett till att man inte får rätta styrimpulser för förändringar. Och externa intressenter har svårt att tolka vad som händer i en förening. ... Det enklaste sättet att lösa mätproblemet är att ombilda föreningarna till aktiebolag. Då skulle man automatiskt få svart på vitt hur det går. (Affärsvärlden, nr 10, 1989, pp 20–21)

Lantbrukskooperationen är ju den organisation som verkligen medverkat till den destruktiva utvecklingen inom livsmedelssektorn. Man har ju praktiskt taget 100-procentigt monopol på landets livsmedel inom råvarusektorn. (Lennart Lundberg i Svenska Dagbladet 15/4 1990)

De lantbrukskooperativa företagen verkar i dag på en skyddad hemmamarknad. ... De behöver inte heller ta så särskilt allvarligt på den inhemska konkurrensen, då reviren är uppdelade dem emellan och de privata alternativen få och små. Deras ägare, de enskilda medlemmarna har, trots allt fagert tal om medlemsdemokrati, mycket svårt att kontrollera dem. De har dessutom små ekonomiska incitament till att göra sig *mödan* att försöka, eftersom de inte själva får del i en eventuell värdestegring. (Barbro Anell i Svenska Dagbladet 17/9 1990)

Jordbrukarna äger visserligen de monopolföretag de säljer till och köper av: Men vad nyttar det till, när de vare sig har *ägarmakt* eller något *ägaransvar*. Andelskapitalet har bönderna ställt upp med gratis. ... Oavsett storleken av det satsade kapitalet är rösträtt och bestämmanderätt lika. Det innebär att det inte finns några starka ägare som bevakar att investerat kapital ger god avkastning. Det andra problemet är att andelarna i en ekonomisk förening inte kan säljas och köpas fritt till värden som fastställs av marknaden. ... Inom producentkooperationen har man hävdad principer som inneburit stort tvång – ”lika-pris-principen” och ”köp- och leveranstvång”. Billig finansiering och en marknad med näst intill total marknadsdominans har skapat slentrian, ineffektivitet och långsam produktutveckling. Kapitalinsatserna har taxerats ut efter jordbrukets storlek samtidigt som de större, och ofta effektivare jordbruksenheter, erhållit samma pris för sina produkter som de mindre. Duglighet har fått bära en för tung börda. (Margit Gennser och Erik Lundgren i Svenska Dagbladet, 29/5 1991)

LRF är idag inte längre trovärdigt som språkrör för böndernas intressen. Det är inte säkert att LRF alltid handlar för böndernas bästa. För bönderna i LRFs skepnad uppträder både som kunder, ägare, leverantörer och medlemmar i ledningsgruppen ... (Intervju med Ann-Marie Pålsson i Sydsvenska Dagbladet, 2/9 1992)

Det finns en rättviseaspekt, som bör uppmärksammas, i samband med frågan om ägarform. Den kooperativa företagsformen begränsar ägarnas möjligheter att disponera det fulla värdet av sina tillgångar. Det uppstår vad som kan kallas ett herrelöst kapital. ... Är det rimligt att en medlem, som lämnar Arla, skall avstå från kanske ända upp till 95 procent av värdet på sin andel enbart av det skälet att den kooperativa ägandeformen har upphöjts till dogm? (Ingemar Haraldsson i Svenska Dagbladet, 14/8 1993)

Argumentet om ägarkontroll höll säkert för de små producentkooperativ som bildades i Kooperationens tidiga skeden. ... Någonstans på vägen mot jätteföretag går dock den här länken mellan medlem och företag förlorad. ... man kan förvänta sig en svag ägarkontroll i det kooperativa företaget då det endast finns svaga motiv hos den enskilde ägaren att sätta press på företagsledningen. (Ingemar Haraldsson i ATL, 17/9 1993)

Om Arla förvandlas till ett bolag så får varje medlem i föreningen i genomsnitt en aktiepost värd runt 700 000 kronor. ... När en medlem slutar får han endast tillbaka det nominella värdet av insatsen. Med andra ord ingen ränta, ingen avkastning, ingenting. I Arlas fall är det genomsnittliga insatskapitalet per medlem drygt 36 000 kronor. (Intervju med Olof Stenhammar i Dagens Industri, 7/12 1993)

Även för bönderna uppstår negativa effekter om det kooperativt ägda företaget blir för stort. Alltför många små ägare gör att det demokratiska inflytandet minskar. Dessutom minskar effektiviteten i ägarnas styrning av företaget. Kooperativt ägda företag brukar beskrivas som ”ägarlösa” och de brottas ofta med stora effektivitetsproblem. (Birgitta Swedenborg och Stefan Lundgren i Dagens Nyheter, 1/3 1994)

En del av den framförda kritiken riktar sig mot karakteristika, som är en följd av statsmakternas agerande, bl a i jordbrukspolitik, samt av den svenska

lagstiftningen, bl a förenings- och skattelagarna. I lagreglerna opereras med två begrepp – det bredare begreppet ekonomiska föreningar och det snävare kooperativa föreningar. För att en ekonomisk förening ska kvalificera sig såsom kooperation enligt skattelagstiftningen krävs bl a att föreningen har öppet medlemskap samt att varje medlem har en röst. Detta är kriterier, som har övertagits från den Internationella Kooperativa Alliansens (IKA) uppsättningar av kooperativa principer. Genom dessa lagar har föreningarna påverkats till att organisera sig och att agera på sätt, som inte stämmer med de ekonomiskt begrundade uppfattningar, som många kritiker argumenterar för. Några punkter kan nämnas:

- Om en förening inte lever upp till öppenheten och medlemsdemokratin, får den fortsatt existera och verka, eftersom dessa regler i förenings-lagen är dispositiva, men den blir då utsatt för dubbelbeskattning, i och med att efterlikviden och återbäringen inte är avdragsgilla. Detta betyder att det är föga attraktivt för föreningarna att bli slutna eller att tillämpa differentierad rösträtt. Till det kommer att också konkurrenslagen reser hinder för slutna föreningar, som har en dominerande marknadsställning.
- Föreningslagen stadgar att räntan på insatserna ska vara begränsad till maximalt tre procentenheter utöver diskontot, dvs klart under marknadsräntenivå.
- Vad gäller medlemmarnas individuella kapital i föreningarna ger den svenska lagstiftningen utrymme för begränsade variationsmöjligheter. Medlemmarnas individuella kapital kan bestå endast av medlemsinsatser (plus överinsatser) samt förlagsinsatser, varvid det senare finansieringsinstrumentet även kan innehåsa av ickemedlemmar.
- Föreningslagen (6 kap, 13 § och 7 kap, 16§) ställer krav på likabehandling av medlemmarna. Den precisa innebörden är inte angiven, vilket innebär att paragrafen ibland har tolkats snävt.

Kritik, såsom den ovannämnda, har medverkat till att skapa badwill för lantbrukskooperationen i Sverige – bland olika makthavare i politiken, i förvaltningen och i näringslivet. Nämnas kan den riksdagsmotion (1990/91: L212), där ledamoten Margit Gennser (m) föreslår att en producentkooperativ förening ska ombildas till aktiebolag, om en tredjedel av stämmodeltagarna eller tio procent av medlemmarna kräver så. Idén togs så allvarligt att Justitiedepartementet inkallade till en hearing den 2 april 1993.

Till detta kommer andra faktorer. En är *kooperationbegreppets dåliga klang* hos gemene man. Begreppet representeras oftast av konsument-kooperationen, eftersom Konsum har profilerat sig såsom kooperation hos allmänheten. Detta kan inte vara positivt för de producentkooperativa föreningarna. Av olika massmediainlägg att döma är det inte ovanligt att människor drar all kooperation över en kam.

Att lantbrukskooperativa företag är kooperativa är dock troligen mindre känt hos allmänheten. Företagen är bekanta efter deras varumärken, produkter och marknadsföring, och därvidlag är de lantbrukskooperativa företagen ofta välkända och uppskattade, men det gäller då alltså inte organisationsformen. Likaså åtnjuter svenska livsmedel, svenskt lantbruk och svenska bönder goodwill hos allmänheten, men inte heller här spelar den kooperativa företagsformen någon större roll. Oavsett hur det förhåller sig härvidlag kan jordbrukskooperationen inte förlita sig till ett eventuellt stöd från allmänheten. Medborgaropinioner är flyktiga, särskilt i frågor som berör människor mindre starkt.

Ett annat förhållande är att *kunskapen om producentkooperativt företagande* överlag är dålig. Det framgår av de ovan citerade debattinläggen liksom av processen kring konkurrenslagens tillkomst.

Till och med inom de lantbrukskooperativa företagen finns bristfälliga insikter om vad det innebär att företag är producentkooperativa. Det är således inte ovanligt att man här betraktar svensk lantbrukskooperation såsom ett föredöme för andra länder. Alltför sällan jämför man sig med lantbrukskooperation i andra länder eller med teori om producentkooperation. Dessa konstateranden är anmärkningsvärda, eftersom svensk lantbrukskooperation kan betraktas som ett specialfall av producentkooperation. Så som svensk lantbrukskooperation ser ut idag är den i hög grad en en direkt eller indirekt skapelse av den gamla jordbrukspolitiken (Fregidou-Malama 1994). De politiska reglerna har beskurit medlemmarnas möjligheter att prägla företagen, och marknadskrafterna har fått mindre genomslagskraft – liksom fallet är med alla organisationer, som arbetar i en politisk miljö.

Den legitimitetskris, som svensk lantbrukskooperation nu upplever, måste tas på allvar. Visst kan man avfärda kritiken med att det finns okunskap om kooperativt företagande, att kooperationsbegreppet har dålig klang och att kritikerna har ideologiska snedbelastningar eller i vissa fall har personlig vinning på att företagen blir börsnoterade aktiebolag, men oavsett detta är kunskapsläget och opinionsläget vad det är.

Om man ska diagnostisera de senare årens debatt om kooperativt företagande, faller alltså den tidigare jordbrukspolitikens skugga tungt. Den skyddande jordbrukspolitik, som gällde fram till 1990 års avregleringsbeslut, har förorsakat att svensk jordbrukskooperation fått en rad egenskaper, som olika makt-havare har riktat kritik mot. Dessutom har denna jordbrukspolitik skapat egenskaper i de jordbrukskooperativa företagen, vilka nu medför att dessa ligger efter i konkurrenskraft på de internationella marknaderna.

Det är naturligt att problem uppstår, när en politiskt präglad jordbrukskooperation konfronteras med en marknadsorienterad och konkurrensutsatt omgivning. Under jordbrukspolitikens dagar var jordbruks-

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

kooperationen väl anpassad till sin omvärld, och den var effektiv i betydelsen att medlemmarnas intressen tillgodosågs, samtidigt som den fullgjorde de samhällsuppgifter, som staten krävde. Men de normer, som företagen tidigare värderades efter, har nu bytts ut mot en annan kriterieuppsättning, och med de nya kriterierna blir utvärderingen inte lika positiv. Den gamla jordbrukspolitiken föranledde att svensk jordbrukskooperation fick en del egenskaper, som avviker både från vad man finner i de flesta andra länder och från vad som kan förklaras utifrån relevant teori. Med andra ord blev svensk lantbrukskooperation ett specialfall av lantbrukskooperation:

- 1 stark, ofta dominerande, ställning både i relation till lantbrukarna och gentemot handel och annan industri,
- 2 stort inflytande för organisationernas toppar,
- 3 starka, rikstäckande huvudorganisationer, som på en och samma gång är inte bara federationer med ekonomisk verksamhet utan också branschorgan,
- 4 inslag av ideologiska motiv i affärsdispositionerna,
- 5 stort egenkapital,
- 6 hög andel kollektivt kapital,
- 7 vertikal integration långt fram i förädlingskedjan,
- 8 diversifiering, dvs verksamheter utan koppling till medlemmarnas verksamheter.

Dessa karakteristika kan förstås i ljuset av den gamla jordbrukspolitiken. I denna bestämdes priserna i förhandlingar mellan staten och jordbrukskooperationen. När böndernas kostnader höjdes, kunde man erhålla prismässig kompensation. Staten hade intresse av att det fanns starka och välorganiserade förhandlingsparter (punkt 1 ovan) med centraliserade befogenheter (pkt 2), och den stödde och främjade därför ett rikstäckande samarbete mellan alla företag i de olika branscherna (pkt 3). För att skydda den svenska produktionen fanns gränsskydd, som hindrade utlandskonkurrens, och det fanns exportbidrag, med vars hjälp företagen kunde dumpa överskottsproduktionen till de låga världsmarknadspriserna. På så sätt kunde svensk produktion hållas uppe, samtidigt som företagen slapp prispressande överskottsvolymer på den svenska marknaden.

Detta jordbrukspolitiska program medförde att lantbrukets (böndernas och de jordbrukskooperativa företagens) intäkter kunde hållas på en rimligt hög nivå. Böndernas inkomster skulle garanteras, vilket medförde att strukturrationaliseringen i primärproduktionen inte blev lika stark som den eljest skulle ha blivit. Den försvagade pressen mot strukturrationalisering har även en förklaring i att de jordbrukskooperativa företagen kunde, i hägnat av den generösa jordbrukspolitiken, agera utifrån solidaritetshänsyn;

bönder, som inte hade kunnat klara sig under marknadsekonomiska villkor, fick stöd av de kooperativa företagen, dvs av övriga medlemmar (pkt 4).

Jordbrukspolitiken medförde så stora intäkter till lantbrukssektorn att det inte fanns anledning att överföra hela summorna till lantbrukarna (pkt 5). I stället blev en del av beloppen kvar i de jordbrukskooperativa företagen, där de placerades i kollektiva fonder, dvs egenkapital som inte tillhör de enskilda medlemmarna. Detta har bidragit till att den svenska jordbrukskooperationens egenkapital består av en högre andel kollektivt kapital än flertalet utländska företag (pkt 6).

Det kapital, som sålunda har samlats i de jordbrukskooperativa företagen, har använts bl a för att expandera framåt i förädlingskedjan (pkt 7) och delvis även åt sidorna, dvs köp av icke medlemsrelaterade verksamheter (pkt 8). Även i detta hänseende skiljer sig svensk jordbrukskooperation från merparten utländska företag, i det att den har mycket vittförgrenade verksamheter. Också de olika branschorganisationerna, liksom lantbrukskooperationens paraplyorganisation, LRF, har ett stort kapital, som användes för investeringar av skilda slag (pkt 3). Detta är mindre vanligt utomlands.

Det ses således att svensk jordbrukskooperation avviker på viktiga punkter från såväl mycken utländsk jordbrukskooperation som från delar av den teori, som förklarar lantbrukskooperativ verksamhet. Företagen ser idag ut som de gör, eftersom de ännu har kvar en del egenskaper från den gamla jordbrukspolitiken dagar samt eftersom de lever under lagstiftningar, som inte ger utrymme för stora variationsmöjligheter.

Mot denna bakgrund är den kritik, som riktats mot jordbrukskooperationen under senare år, på sätt och vis förståelig, även om den överlag varit överdriven och dåligt underbyggd. Kritikerna har inte insett att det inte är den producentkooperativa företagsformen i sig som är bristfällig. De har riktat sina angrepp mot svensk jordbrukskooperation i tron att dessa företag är typiska för fenomenet producentkooperativa företag, och därmed har producentkooperation fått utstå oberättigad kritik. Många politiker och tjänstemän i statsförvaltningen har därmed fått uppfattningen att lantbrukskooperation i sig är samhällsekonomiskt eller t o m samhälleligt skadligt.

Kritikernas förslag till åtgärder har också varit svagt analyserade – vanligtvis krav på aktiebolag. Detta är dels den företagsform, som kritikerna känner väl, i och med att den är dominerande, och dels en företagsform, som är uppbyggd på basis av en ekonomisk-teoretiskt välunderbyggd lagstiftning. Att det inom ramen för den kooperativa företagsformen finns möjligheter till stora variationer har inte kommit fram.

Vad gäller inställningen till kooperativt företagande skiljer sig Sverige från andra länder. På många håll åtnjuter kooperativa företag t o m stöd av myndigheterna, vilket kan ta sig uttryck som skattereduktioner eller olika subventioner (Marini & Zevi 1994; Olsson 1994). Ur ett

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

samhällsekoniskt perspektiv finns det dock anledning att se kritiskt på detta. I princip bör alla företagsformer konkurrera med varandra på likvärdiga villkor för att på så sätt visa vilken företagsform som är mest effektiv till att utföra olika typer av uppgifter. Om den kooperativa företagsformen ska gynnas, ska det vara för att denna åstadkommer någonting, som andra företagsformer inte förmår. Skattereduktioner, subventioner och bidrag skulle därmed utgå som ersättning för Kooperationens produktion av positiva externaliteter, dvs de bidrar med en viss samhällelig nytta.

Det finns två typer av positiva externaliteter, som kooperativa företag säges utföra; produktionen behålles i landet och konkurrensen skärpes. Dessa argument kan man ibland höra, särskilt från det latinska Europa och i Brysselkretsar. I Sverige framföres dessa resonemang sällan om någonsin.

Det första argumentet är att kooperativa företag bidrar till att sänka transaktionskostnaderna för sina medlemmar – lantbrukare, köpmän och andra – så att dessa kan upprätthålla sin verksamhet, och därmed bevaras denna produktion inom landet, regionen eller bygden. Detta gäller helt riktigt för kooperativt företagande, men inte oinskränkt. Oavsett hur väl ett kooperativt företag fungerar, kan det inte hjälpa sina medlemmar att överleva, om medlemmarna är ineffektiva eller har dåliga förutsättningar. Konkurrensen med andra länder, regioner och bygder kommer till sist att slå ut dem. Men med kooperativ samverkan klarar de sig längre, eftersom man vid beslutet att lägga ner förädlingsindustrin beaktar även leverantörernas situation, dvs deras fasta kostnader och förlustmöjligheter.

Det andra argumentet är att förekomsten av kooperativa företag kan medföra skärpt konkurrens. Förutsatt att ett kooperativt företag har öppet medlemskap kommer all produktion, som överhuvudtaget kan tänkas komma till stånd, fram till marknaden, vilket innebär att den samlade produktionsvolymen blir större och marknadsprisnivå blir pressad. Sålunda konstaterar den ansvarige för den kooperativa sektionen inom det amerikanska jordbruksdepartementet:

The ability of cooperatives to achieve marketing power is limited and modest. They can utilize certain attributes that lead to marketing power such as horizontal and vertical growth in size and scope of activities, differentiate products, and seek to erect barriers to entry. But because they are voluntary organizations that do not control individual members' production decisions, cooperatives face major obstacles to the long-run enhancement of prices beyond those dictated by market supply and demand conditions. (Torgerson 1978, p 273)

I anslutning till resonemang om Kooperationens konkurrensfrämjande roll bör även nämnas den sk yardstick-funktionen (tumstock), som är allmänt erkänd i USA (se text Torgerson 1985; Cotterill 1987). Den innebär att kooperativt företagande kan ha en stor betydelse redan om dess marknadsandel är låg. I och med att det på en marknad överhuvudtaget förekommer kooperativa företag, vilka har till uppgift att tjäna medlemmarnas intressen,

måste konkurrerande företag agera på ett bättre sätt. Hela marknaden kommer att fungera bättre. På detta sätt får även ickemedlemmar glädje av de kooperativa företagens ”fostrande” roll, vilket också är ett argument för att kooperativt företagande är värt stöd från samhällets sida. Det kooperativa företaget producerar en kollektiv nytta, som ickemedlemmar kan tillgodogöra sig såsom freeriders.

If cooperatives play a competitive yardstick role, they confer external benefits upon society by making markets more competitive and thus merit public support. Our analysis developed a solid theoretical basis to support the existence of a yardstick effect for cooperatives that maintain open-membership policies. No similar direct yardstick effect can be claimed for cooperatives that restrict membership. (Sexton & Iskow 1993, p 80)

## **1.3 Konkurrens**

Under de kommande åren kommer de jordbrukskooperativa företagen i Sverige att utsättas för stigande ekonomiska krav på marknader, som kännetecknas av allt hårdare konkurrens. Det blir konkurrens mellan de svenska livsmedelsindustrierna, kooperativa och andra, liksom konkurrens från utländska producenter. Därmed blir det också ökad konkurrens mellan de enskilda lantbrukarna, både inom Sverige och gentemot utlandet. Detta gäller oavsett ett svenskt medlemskap i EU, men en situation utan medlemskap betyder med all sannolikhet ännu hårdare villkor.

Det finns många skäl till att konkurrensen och effektivitetskraven kommer att stiga markant:

- I det marknadsekonomiska systemet finns en inneboende utvecklingsmekanism, som föranleder att konkurrensen blir allt hårdare. När konkurrenterna genomför effektivitetsförbättringar, måste man själv göra det, och när man själv gör det, måste konkurrenterna effektivisera ännu mera, osv. Det betyder att det krävs kontinuerlig effektivisering och att man aldrig kan vara nöjd med bestämda målsättningar för kostnadsnedskärningar och intäktslyft. Det räcker inte med att nå t ex dansk kostnadsnivå, eftersom också danskarna ständigt blir bättre; de jagar den holländska kostnadsnivån.
- Ett eventuellt svenskt inträde i EU får till följd att det blir direkt konkurrens över landsgränserna. Sveriges gränser blir vidöppna för utländska produkter. Marknaden får ett större antal och mer olikartade aktörer, varav många större. Genom EU:s inre marknad med billiga transporter och fria varuflöden blir konkurrenterna desto flera.



*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

- Förutsatt ett svenskt EU-medlemskap förbättras villkoren, åtminstone för vissa produktionsgrenar och i ett kort perspektiv. På längre sikt är osäkerheten stor – det är inte troligt att EU:s budget kan klara de enorma bidragen till jordbruket under särskilt många år, och då blir konkurrensen och effektivitetskraven ännu mer skärpta. Åtminstone när (om) Polen och Ungern blir medlemmar i gemenskapen, är stödnivån helt omöjlig. Idag betalar EU ett belopp, motsvarande 350 miljarder kronor per år till jordbruket. Om de öst- och centraleuropeiska länderna skulle bli EU-medlemmar, skulle de med nuvarande regler ta i anspråk tre fjärdedelar av jordbruksstödet. Alltså krävs årliga jordbruksstöd i biljonkronors-klassen, om stödnivån ska vara oförändrad i ett EU med de öst- och centraleuropeiska staterna som medlemmar. Även från Bryssel har tankar yttrats att jordbruksstödet måste reduceras starkt eller tas bort.
- Bidragen från EU:s kassa är delvis en chimär, eftersom stödåtgärderna dels blir kapitaliserade som högre fastighetspriser och dels föranleder lägre effektivitetskrav hos leverantörerna av insatsvaror. Det är alltså inte möjligt att förlita sig på att EU ger trygghet.
- Om Sverige inte blir EU-medlem, kommer troligen 1990 års jordbruks-politi att gälla. Då blir konkurrensen från utlandet ännu hårdare, i och med att EU ger exportbidrag, som inte väges upp av motsvarande svenska gränsskydd. Dessutom kan svenska producenter inte räkna med att få liknande exportbidrag, vilket missgynnar dem i konkurrensen med EU-producenterna. Om Sverige inte blir medlem, kan EU dumpa sin överskottsproduktion på den svenska marknaden. Således bör den svenska livsmedelsindustrin skaffa sig en säkerhetsmarginal.
- Klimat- och naturförutsättningarna är sämre i stora delar av Sverige än flertalet konkurrentländer, vilket ställer extra krav på den svenska jordbrukssektorns effektivitet. Olika typer av bidrag från EU och den svenska staten hjälper givetvis, men det är tvivelaktigt om det finns pengar för dagens stödnivåer för särskilt lång framtid.
- De multinationella giganterna i livsmedelssektorn får efter hand allt starkare grepp om många specialmarknader. Det gäller i synnerhet de mest högförelade produkterna, som också är de mest lönsamma. När konkurrenterna plockar russinen ur kakan, sitter man kvar med desto sämre ekonomiska villkor.
- För att kunna hävda sig i konkurrensen kan det krävas så stora investeringar att det är tvivelaktigt om de svenska lantbrukarna och jordbrukskooperativa företagen klarar av det. En tänkbar konsekvens är att det

krävs betydande omstruktureringar, både i form av fusioner, allianser och dotterföretag och i form av ändrade ägandeförhållanden.

- Genom GATT öppnas den internationella handeln upp och varor från utomeuropeiska länder söker sig till Europa. Sverige berörs omedelbart inte särskilt starkt, men de indirekta effekterna kan bli tydliga, dvs de europeiska företagen kan bli ännu argare konkurrenter på den svenska marknaden.
- I ett längre tidsperspektiv är det inte troligt att EU kan stänga ute lantbruket i de f d östblocksländerna. Detta kan inom en framtid bli konkurrenskraftigt, och det gäller då stora volymer till låga kostnader. Många västliga företag och regeringar engagerar sig för att hjälpa dessa länder till ett starkare jordbruk. Efter sekelskiftet är det t o m troligt att några av de mellaneuropeiska länderna blir EU-medlemmar, först och främst Polen och Ungern.
- I flera av de länder, där de framtida konkurrenterna hör hemma, utgår statliga subventioner (skattenedsättningar, räntebidrag, mm) till de jordbrukskooperativa företagen. Svenska företag, som inte får motsvarande stöd, kommer därmed på efterkälken i konkurrensen.
- Det är farligt att förlita sig på att valutakurserna kommer att förbli gynnsamma ur ett svenskt perspektiv. De främsta konkurrentländerna, fr a Danmark, kan plötsligt få en billigare valuta.
- Även om de svenska produktionspriserna genom ett EU-medlemskap kan hållas på samma nivåer som de främsta europeiska konkurrenternas, är framgången inte säkrad. Eftersom de svenska jordbrukskooperativa företagen är hämmade av den gamla jordbrukspolitiken, ligger de nämligen efter de allvarligaste konkurrenterna i viktiga hänseenden, t ex anläggningsstruktur, marknadsföring, produktutveckling och affärskontakter (Tollin 1990). Alla dessa är funktioner, som är betydelsefulla för en god totalekonomi. Inte minst är den mentala förberedelsen bristfällig – exempelvis har de jordbrukskooperativa företagen inte anpassat sig till att arbeta under hårt konkurrenstryck. I den mån svensk produktion ligger i bakvatten i dessa avseenden, är den enda kompensationen att sälja till lägre priser.

Allt detta betyder att det svenska lantbruket och de jordbrukskooperativa företagen under de kommande åren måste bli effektivare för att klara sig i konkurrensen, dels med varandra, dels med ickekooperativa företag, dels med multinationella koncerner, dels med importvaror från både Östeuropa

och utomeuropeiska producenter. Det är ofrånkomligt att framtiden kommer att kännetecknas av hård internationell konkurrens, och hela jordbruksnäringen kommer att känna av detta.

Ur ett svenskt perspektiv är situationen speciell, eftersom omställningsproblemen är så mångfasetterade. Det gäller anpassning till den europeiska konkurrensen, som kommer in i Sverige, liksom anpassning till efterfrågan på de utländska marknaderna. Samtidigt är det en anpassning till konkurrens mellan de svenska företagen och till en besvärlig jordbrukspolitik.

I dagsläget kan urskiljas en del ljuspunkter, inte minst till följd av deprecieringen av den svenska valutan, som följt sedan Sverige lämnade det internationella valutasamarbetet år 1992. De senaste årens rationaliseringssträvanden i de jordbrukskooperativa företagen har också varit mycket framgångsrika. Av den totala kostnadsmassan har 2,2 miljarder kronor redan skurits bort; ytterligare 100 miljoner är på väg att sparas; till detta kommer identifierade besparingsmöjligheter på en halv miljard. Det finns föreningar, som under 1990-talet har halverat personalstyrkan. Givetvis är det stora skillnader mellan hur väl de olika företagen har lyckats, även beroende på hur pass slimmade de var i utgångsläget, men siffror på upp till 30% kostnadsnedskärningar sedan 1990 har nämnts.

Som förstås av problemförteckningen ovan är det emellertid inte möjligt att slå sig till ro. Det har sagts att ytterligare kostnadsnedskärningar på tiotals procent kräves i alla led av produktionskedjan. Till detta kommer produktutveckling, marknadsinvesteringar, internationell orientering, mm – att man bygger upp en förmåga att marknadsföra sina produkter väl.

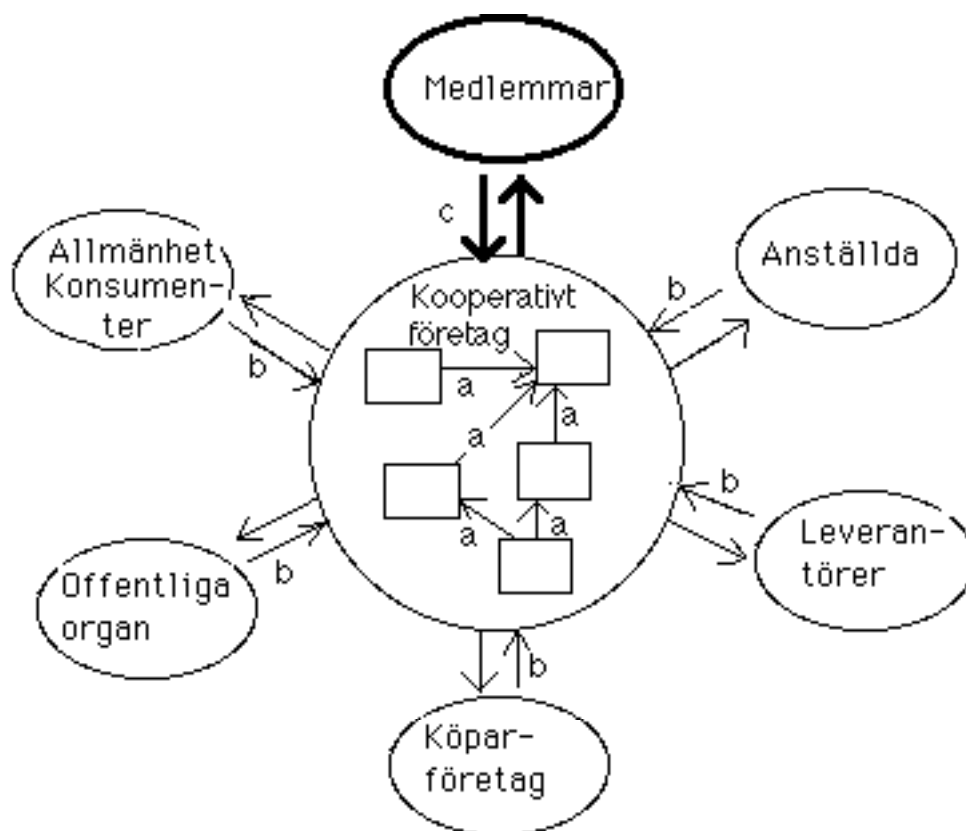
## **1.4 Effektivisering**

Slutsatsen av resonemangen i de föregående avsnitten är att svensk jordbrukskooperation måste anpassa sig till nya förutsättningar. Dels måste Kooperationen återvinna den förlorade legitimiteten i Sverige. Dels måste företagen förvärva en konkurrenskraft, som mäter sig med den utländska livsmedelsindustrins. Det finns behov av åtgärder, som ger effektiviseringar, som bringar Kooperationen i bättre samklang med de teoretiska förutsättningarna, som innebär en tillnärmning till vad jordbrukskooperation är i utlandet, och som beaktar belackarnas diagnoser av Kooperationens svagheter.

Den minsta gemensamma nämnaren för allt detta är att de jordbrukskooperativa företagen och deras medlemmar måste bli mera marknadsorienterade och effektiva (Eriksson & Berger 1993). Med *effektivitet* menas

här konkurrenskraft för det enskilda företaget – lantbruksföretaget såväl som det jordbrukskooperativa företaget.

Det finns olika slags effektivitet. Bland annat kan man skilja mellan intern och extern sådan. Den *interna effektiviteten* handlar om resursanvändningen, dvs att de i företaget befintliga resurserna utnyttjas bäst möjligt och att ett givet produktionsresultat uppnås med en så liten resursåtgång som möjligt (a i figur 1-3; minsta möjliga resursmängd ska strömma från en aktivitet till en annan, förutsatt allt annat lika). Här är det alltså fråga om rationell drift inom företagen, och effektiviseringsåtgärderna består av god samordning mellan resursströmmar, utnyttjande av stordriftsfördelar, koncentration mot komparativa fördelar. Detta inkluderar nedläggningar av anläggningar, reduktion av personalstyrka, sänkta transportkostnader, strömlinjeformade produktionsprocesser, mm.



Figur 1-3. Effektivitetstyper

*Extern effektivitet* avser resursanskaffning och -avyttring, dvs inköp och försäljning; att köpa billigt och bra samt att sälja dyrt och enkelt (b i figur 1-3; de till det kooperativa företaget riktade pilarna ska innehålla så mycket som möjligt och de från företaget riktade pilarna så lite som möj-

ligt). Här kan alla typer av resursutbyten inkluderas, såsom arbetskraft, kapital, råvaror, färdigprodukter och tjänster. Genom att segmentera mark-nader och differentiera utbudet kan man åstadkomma bättre anpassning till motparter och därmed erhålla bättre priser; genom att anpassa resursanvändandet till det specifika behovet kan man reducera kostnaderna, osv. Viktigt är också att sänka kostnaderna för administrativt arbete i dessa externa relationer.

Då det gäller de kooperativa företagens externa effektivitet intar medlemmarna en särställning, i och med att dessa utgör företagens huvudmän (c i figur 1-3; resursflödet till medlemmarna ska vara störst möjligt). Kooperativa företag ska ju inte köpa billigast möjligt från medlemmarna och sälja dyrast möjligt. Tvärtemot – det är medlemmarna, som ska köpa billigt från och sälja dyrt till sina kooperativa företag. Icke desto mindre måste även dessa relationer utformas på ett effektivitetsbefrämjande sätt. Det ligger inte i medlemmarnas intresse att resurser utnyttjas sämre än nödvändigt, eftersom det i så fall är medlemmarna, som blir lidande. För att medlemmarnas intressen ska kunna tjänas bäst möjligt är det angeläget att relationerna mellan företaget och medlemmarna leder till effektivitetshöjande effekter och detta åt båda hållen – medlemmarna ska stimuleras att bedriva en effektiv verksamhet samtidigt som det kooperativa företaget ska vara effektivt.

Sedan 1990 års jordbrukspolitiska reform har de jordbrukskooperativa företagen satsat hårt på effektivisering. När det statliga skyddet togs bort, konkurrensen på hemmamarknaden började växa fram och ett EU-medlemskap blev allt troligare, började företagen skära kraftigt i sina kostnadsmassor (se avsnitt 1.3). Emellertid är dessa rationaliseringar olika fördelade på de ovannämnda alternativen. (Normark 1994, p 287)) De har till stor del genomförts då det gäller den inre effektiviteten; många anläggningar har lagts ner, åtskilliga anställda har sagts upp, osv. Till en annan del har förbättringarna uppnåtts genom att den externa effektiviteten höjts, t ex prisdifferentieringar gentemot handel och konsumenter. Då det gäller dessa typer av effektiviseringar har författaren inget att tillföra.

Effektiviseringar i de relationer, som de kooperativa företagen har gentemot medlemmarna, tycks däremot ha varit mera begränsade. Förvisso har prispolitiken gentemot medlemmarna förändrats, och leveranskontrakt har slagit igenom. Icke desto mindre kan man förmoda att det i dessa relationer finns stora rationaliseringsmöjligheter. Detta är en förmodan, som baseras på enkla observationer, t ex att avståndsneutralitet tillämpas allmänt i slakt- och mejeribranscherna och att insatserna sällan är räntebärande. Det är vidare naturligt att en styrelse har svårt för att föreslå åtgärder, som kan innebära att medlemmarna utsättes för påfrestningar. Medlemmarna har ofta en syn på kooperativa principer, som innebär att samtliga medlemmars

intressen ska främjas. Sådana uppfattningar med rötter i regleringstiden är svåra att kombinera med marknadsvillkor.

Det som granskas i denna rapport är sålunda effektiviseringsmöjligheter i relationerna mellan medlemmar/lantbrukare och deras kooperativa företag. Hur dessa relationer är utformade bestäms av vilka kooperativa principer företagen är uppbyggda kring. Kooperativa företag avviker från kapitalstyrda företag genom att de har en medlemsrelation i stället för endast en ägarrelation. Det krävs därför ett mera komplext regelverk för hur de kooperativa företagens ägarrelation, dvs medlemsrelationen, ska vara uppbyggd. Detta regelverk är de kooperativa principerna.

Valet av de kooperativa principerna såsom objekt för analyserna har två motiv. Studien handlar om hur lantbrukssektorn ska kunna bli konkurrenskraftig och erkännas såsom en viktig gren i svenskt näringsliv.

*För det första* skulle effektivitetsvinster möjligtvis kunna erhållas genom omprövning av de kooperativa principer, som svensk jordbrukskooperation hittills har levt efter. Det är effektivitetsförbättringar, som kan vara nödvändiga för att möta konkurrenterna på de allt mer internationaliserade marknaderna – konkurrenter som ofta inte arbetar under samma kooperativa principer. Så småningom nås punkten, då det inte finns mer att hämta i interna rationaliseringar och i förbättringar i relationerna till utanförstående partners.

*Det andra motivet* har att göra med jordbrukskooperationens bristande legitimitet hos offentligheten – näringslivet, statsförvaltningen, politiken, massmedia m fl. Kritikerna har hävdats att jordbrukskooperationen inte är tillräckligt effektiv, och argument såsom höga livsmedelspriser har upprepade gånger hörts. När denna kritik mot bristande effektivitet har framförts, har man ofta riktat in sig mot egenskaper hos kooperationen, vilka har sin botten i medlemsrelationerna och de kooperativa principer som svensk kooperation följer. Det har rört kapitalbildning, ledning, verksamhetsgrenar, strategier, mm. Således skulle kooperationens legitimitet kunna förbättras, om dessa kooperativa principer tolkas och tillämpas på sätt, som stämmer med allmänt accepterade normer.

Slutsatsen är att det finns anledning att kritiskt granska de kooperativa principerna – att koppla samman de principer, som svensk jordbrukskooperation följer, och de kooperativa principer, som kan utläsas ur teori och kan ses genom internationella observationer. Frågan gäller inte om det ska finnas några kooperativa principer eller ej, och den gäller inte om de kooperativa företagen ska lämna sin nuvarande företagsform och bli aktie-bolag. Frågan gäller i stället hur de kooperativa principerna kan uppfattas inom ramen för den kooperativa företagsformen eller vilken typ av kooperation det ska finnas inom det svenska lantbruket.

Således krävs analyser av vad de kooperativa principerna i grund och botten är för slags fenomen, vad de hänger samman med, vilken karaktär de

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

har, hur de kan uppfattas samt – ytterst – hur de kan och bör förändras. Behovet av att de kooperativa principerna ständigt bör moderniseras och anpassas föränderliga omvärldskrav är väl omvittnat i litteraturen. Till och med i Danmark, vars jordbrukskooperationen vad gäller kooperativa principer är åtskilligt mera marknadsanpassad än den svenska, höjes ibland röster för omtolkningar:

Således tjener andelsorganiseringen en række samfundsøkonomiske interesser, bl.a. ønsket om at bevare en stor, valutaskabende fødevarer sektor på danske hænder samt at frembringe sunde, miljørigtige råvarer og forarbejdede fødevarer mv. På den anden side er der også en samfundsmæssig interesse i, at andelsselskabernes forretnings- og konkurrencegrundlag fornys, hvilket på længere sigt er til gavn for valutaindtjening og fremme af beskæftigelse. Der vil i den forbindelse være betydelige erhvervspolitiske interesser i, at andelssektoren selv gennemfører en modernisering af sine (andels)principper og samhandelsmetoder, samt etablerer bedre forudsætninger for kapitaldannelse. (Strandskov m fl 1994, p 98–99)

De kooperativa principer, som svensk jordbrukskooperation lever efter idag, har sitt ursprung i den gamla jordbrukspolitikens dagar. Åtminstone gäller detta för väsentliga delar av regelverket, nämligen förenings- och skattelagstiftningen. Även konkurrenslagen kan hänföras hit, i och med att denna har styrts av hur de jordbrukskooperativa sektorn ser ut idag, och detta är en följd av den tidigare jordbrukspolitik. För konkurrenslagstiftningens vidkommande krävs inga fler kommentarer än de som givits i avsnitt 1.2 – konkurrenslagen har ju fått sin utformning just därför att dess utgångspunkter inte är förenliga med producentkooperation.

Föreningslagen försvårar för producentkooperation av andra skäl. Då den är tillkommen under en period av en skyddande jordbrukspolitik, fanns det vid lagens tillkomst inte samma anledning att utforma den kooperativa företagsformen för att företagen skulle bli så effektiva som möjligt. Lagen fick en viss ideologisk anstrykning, bl a såtillvida att den försvårar för företagen att genomföra tillräckliga differentieringar i sin verksamhet. Detta är förstaeligt, då lagen är påverkad av Internationella Kooperativa Alliansens principer, och dessa bygger främst på konsumentkooperativa förutsättningar av äldre datum. Det är också signifikativt att mycket av världens starkaste lantbrukskooperation inte tillhör IKA.

Andra delar av regelverket, nämligen föreningarnas stadgar, har moderniserats senare och blir fortlöpande reviderade. Här kan det emellertid finnas en eftersläpning, bestående i att uppfattningarna i medlemmarnas huvuden inte hinner med i utvecklingen. Verkligheten förändras troligen fortare i riktning mot marknadsorientering, konkurrens och internationalisering än vad medlemmarna orkar assimilera. Dessutom kan förmodas att förtroendevalda och företagsledningar har svårigheter att värdera de aktuella meningarna hos medlemmarna.

Det just sagda innebär att de kooperativa principerna bör ändras i samma riktning som verkligheten förändrar sig, dvs mot marknadsanpassning och konkurrens och därmed bort från den solidaritetsanda, som det fanns utrymme för på regleringstiden. De kooperativa principerna måste baseras på fr a ekonomiska grundvalar, dock med hänsyn tagen till sociala förhållanden.

Exempelvis måste Kooperationen beakta att det finns skillnader mellan olika medlemmar – inom varje medlemskår finns heterogeniteter i olika avseenden, och dessa heterogeniteter har under senare år tenderat att bli större. Skillnaden mellan den store och den lille medlemmen växer; specialiseringen tilltar samtidigt som det finns medlemmar med blandad verksamhet; när föreningarna växer blir avstånden mellan medlemmarna större, osv. I detta läge är det svårt att tillämpa den likabehandlingsprincip, som ingår i den gängse uppfattningen av kooperativa principer, eftersom likabehandling för med sig subventioneringar mellan olika medlemmar och medlemskategorier och mellan olika typer av resurser. Följden är överförbrukning av de subventionerade resurstyperna och underförbrukning av de subventionerande resurserna, dvs en totalt sett inoptimal resursallokering. Både de medlemmar, som subventionerar andra, och de, som blir subventionerade, får svagare incitament att vara effektiva, vilket försvagar utvecklingskrafterna.

Heterogena medlemskårer, som behandlas lika av det kooperativa företaget, leder alltså till kostnadshöjningar och välfärdsförluster. Vissa medlemmar får högre servicenivå än de har behov av och andra får lägre. Medlemmar, som är starkt beroende av föreningen, får mindre incitament att engagera sig, och vice versa. Ibland betalar medlemmar mindre för en service än vad de borde, andra gånger är priskravet för högt. De insatser, som medlemmarna betalar till föreningen, blir onödigt låga. Allt detta medför att effektiviteten och konkurrenskraften i en marknadssituation försämras.

Att beakta att medlemskåren är heterogen är liktydigt med att medlemmarna i högre grad ses såsom individer eller såsom grupper och mindre såsom kollektiv. Detta betyder att det även mellan medlemmarna finns en slags konkurrens, såtillvida att de effektiva kommer att klara sig och de ineffektiva nödgas lägga av, skära ner eller omorientera sig. I och för sig har det alltid varit så, men tendensen blir tydligare i framtidens konkurrensutsatta jordbruk. Dessa tendenser är ofrånkomliga i en situation, som präglas av internationell konkurrens med öppna gränser och där stödet åt de svagaste grupperna är svagt eller obefintligt.

I den mån olika medlemskategorier subventionerar varandra (utan att det finns effektivitetsskäl för detta) blir helheten lidande. Det gäller både det kooperativa företagets medlemskår och hela lantbrukssektorn, i och med att alla livsmedelsproducenter är utsatta för konkurrens och att svensk pro-



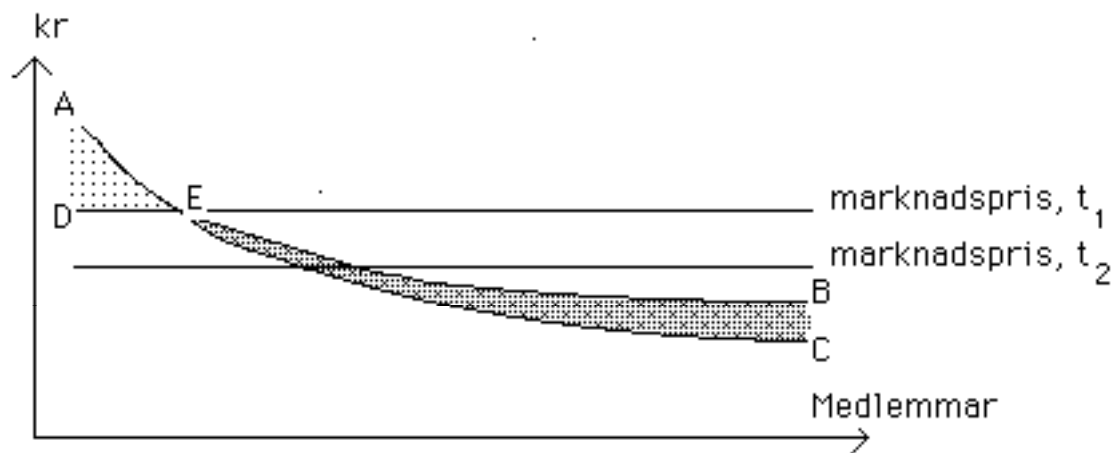
duktion konkurrerar med utländsk. Om man i ett hårt konkurrensläge inte accepterar att de minst effektiva medlemmarna måste upphöra med sin verksamhet, kommer det kooperativa företaget att gå med så dåligt resultat att hela medlemskåren blir hotad, dvs även de effektiva medlemmarna. Om de starka ska bära de svaga, kommer alla att duka under.

Dock – innan detta sker, har de effektivaste med all sannolikhet redan funnit en annan samhandelspartner, vilket också hotar det kooperativa företags fortlevnad och därmed de mindre effektiva medlemmarnas. Tendenserna i dagens jordbrukskooperation är tydliga – under senare år händer det allt oftare att storproducenter eller grupper av storproducenter agerar hårt mot de lantbrukskooperativa företagen för att få bättre ekonomiska villkor än vad de är berättigade till enligt gängse prisskalor. Deras hot om att annars gå till andra handelspartners är ofta reella och skulle vara ett stort bortfall för de kooperativa företagen och dessas medlemmar i övrigt.

Slutsatsen är under alla omständigheter att de minst effektiva inte kan klara sig i en marknadssituation. Att kämpa för dem, som ändå inte har nå-gon chans att klara sig på marknaden, är på sikt omöjligt i en konkurrens-situation. I den mån det är samhällseligt angeläget att svaga producenter ska överleva av regionalpolitiska, miljövardsmässiga, sociala eller andra skäl måste detta vara ett ansvar för det offentliga. Det kan ett kooperativt företag, som måste arbeta på kommersiella villkor, inte ta på sig, lika lite som investerareägda företag kan åläggas den uppgiften.

Resonemangen ovan kan visas av figur 1-4. Längs x-axeln är medlemmarna ordnade efter effektivitet; de, som kan producera till lägst kostnad till höger och omvänt. Kurvan AC anger till vilka lägsta möjliga kostnader de kan sälja sina produkter. Då marknadspriset är  $t_1$ , kan de effektiva utan större problem subventionera de mindre effektiva genom att fältet BCE (mörkt skuggat) överföres till de mindre effektiva, som alltså erhåller samma belopp i form av fält ADE (ljus skuggat). De effektiva klarar sig ändå, eftersom det finns ett tryggt avstånd upp till marknadspriset, medan de mindre effektiva precis kan överleva, när de hamnar på marknadspriset. Om marknadspriset emellertid till följd av konkurrensen skulle falla till  $t_2$ , finns inte utrymme för subventioneringar. Motsvarigheten till fält BCE skulle bli åtskilligt mindre och motsvarigheten till fält ADE växer. De effektiva har ingen möjlighet att stödja de ineffektiva utan att själva gå under. De, som ligger längst till vänster, måste bort genom nedläggning eller effektivisering, dvs de minst effektiva klarar sig inte i konkurrensen.

En annan effekt, som också kan utläsas ur figur 1-4, är att subventionerna leder till svagare effektiviseringsincitament. Den, som ligger på mitten av skalan, har mindre anledning att sträva efter att bli mer effektiv, när han ändå inte kan uppnå ett läge på kurvan C utan endast kan komma fram till vad som blir kvar efter det att hans subventioneringsbidrag är erlagt, dvs kurvan B. Samtidigt har de, som ligger till vänster om punkten E, inte stort incitament att anstränga sig, när de blir subventionerade utan att vara effektiva.



Figur 1-4. Medlemmarnas möjligheter att stödja varandra

För att lantbruksnäringen, de jordbrukskooperativa företagen och de enskilda lantbrukarna ska kunna klara sig bäst möjligt är det alltså nödvändigt att låta marknadsmekanismerna slå starkare igenom också i det kooperativa företags relationer till medlemmarna. Var och en av medlemmarna får betingelser, som motsvarar deras insatser för helheten. Detta ger effekter, som främjar konkurrenskraften:

- Korrespondensen mellan kostnader och kostnadspåverkande faktorer stärkes. Därvid fås en kostnadsmedvetenhet, som sänker kostnadsnivån.
- Risken minskar för att konkurrenter finner vissa verksamhetsgrenar, som hos de kooperativa företagen betalar subventioner till andra verksamhetsgrenar. Konkurrenternas möjligheter att ”plocka russinen ur kakan” begränsas.
- Medlemmarna får incitament att vara mest möjligt effektiva i sina egna verksamheter, och de får incitament till att agera på ett sådant sätt att det kooperativa företags kostnader hålls nere.
- Det åstadkommes en strukturrationalisering i medlemsleden, så att effektiva medlemmarna blir kvar och blir starkare, medan mindre effektiva medlemmar försvinner, förutsatt att det inte är möjligt att hjälpa dem att bli effektivare. Likaså påskyndas strukturrationaliseringen bland de kooperativa företagen.
- Man får reducerat möjligheterna att vissa medlemmar åker snålskjuts på andras bekostnad och därvid förorsaka de senare ett högre kostnadsläge.
- Resursfördelningen i hela det kooperativa systemet blir bättre, när sådant, som är kostnadskrävande, blir belagt med ett korrekt pris. Det gäller

resursallokeringen inom det kooperativa företaget, liksom mellan företaget och medlemmen, samt inom medlemmens egen verksamhet. Resurser kommer därmed att användas i de verksamheter, där de är mest värdefulla.

- Med en given resursåtgång blir medlemmens tillfredsställelse högre, och en given tillfredsställelsenivå kan uppnås med mindre resurser. Totalt sett blir således medlemmarnas välfärdseffekter högre. De kooperativa företagen kan bättre anpassa sig till medlemmarnas förutsättningar.

Den minsta gemensamma nämnaren är att marknadsmekanismen införlivas starkare i den kooperativa organisationen samt i kontakterna mellan det kooperativa företaget och medlemmen. Å andra sidan kan man inte heller acceptera marknadsfilosofin fullständigt, eftersom det då är risk att kooperationens syfte förfelas. Kooperativa företag existerar ju därför att den rena marknadsmekanismen ibland fungerar bristfälligt. Detta betyder dock inte att kooperativa organisationer kan försumma marknadsmekanismerna helt – i kontakterna med omvärlden är de alltid beroende av marknader. I stället betyder det att de kooperativa företagen ska ägna sig endast åt sådana ingrepp i marknadsmekanismen att de får rättat till de bristfälligt fungerande marknaderna. De ska avhålla sig från ytterligare regleringsförsök. De ska se till att marknaderna fungerar bättre för medlemmarna och inte sämre.

Alltså är de kooperativa företagen tvungna att låta marknadsmekanismerna få en betydande roll också inom den kooperativa organisationen. Avsteg från detta ska göras endast om medlemmarna är villiga att betala för merkostnaderna. Påpekas kan också att man kan gå i riktning mot marknadsorientering mer eller mindre starkt, att detta kan göras mer eller mindre snabbt samt att det kan göras mer i vissa hänseenden och mindre i andra.

Om en medlemskategori subventionerar en annan, kan det vara ett uttryck för att den förra gruppen visar solidaritet gentemot den senare. I den mån subventioneringarna sker genom frivilligt och spontant handlande och efter egna beslut kan ingen ha några invändningar. Om de starka har altruistiska motiv för att stödja de svagare, och de accepterar att de därmed själva får vidkännas försämringar i prisnivå, service och andra hänseenden, kan ingen förmena dem det. I en framtid, som av allt att döma kännetecknas av hårdnande konkurrens, blir detta emellertid allt mindre troligt. Om subventioneringarna är pålagda utifrån, utgör de ett hot mot sektorns effektivitet, och de har heller ingenting med solidaritet att göra. Solidaritet kan inte tvingas fram utan kommer alltid inifrån människan.

Då här talas om effektiva och mindre effektiva medlemmar är det inte fråga om stor och liten lantbrukare, möjligtvis bortsett från de allra minsta. Vilken som är den optimala storleken på ett lantbruk är en omstridd fråga. I stället för storlek, som bara är *en* variabel, kan det finnas många

andra faktorer, som bestämmer vilka lantbruksföretag som klarar sig bra. Detta problem löses bäst genom att man ger likvärdiga och ekonomiskt underbyggda betingelser för alla, och så får var och en försöka visa att just han har tillräckligt goda förutsättningar. En del kommer att lyckas; andra misslyckas. Att främja en bestämd storleksklass vore att förneka marknadsfilosofin. Det är inte möjligt att från centralt håll (regering, departement och verk, eller kooperativt företag och förbund) bestämma vem som kan klara sig bra och vem man ska satsa på.

Det farliga är om företagen och medlemmarna inte alls vill genomföra ändringar i sina kooperativa principer i effektivitetshöjande syfte eller om statsmakterna inte accepterar att anpassa lagstiftningen till de ekonomiska kraven. Följden blir att avräkningspriserna till medlemmarna snabbt blir så låga att en onödigt stor del av lantbruket försvinner. Det är omöjligt att vända sig till handeln eller den industriella köparen med argument såsom: ”eftersom vi tillämpar bestämda kooperativa principer har vi högre kostnader, och därför vill vi att ni betalar ett högre pris för de produkter ni köper av oss.” Det är inte heller möjligt att få ut ett högre pris till följd av högre produktkvalitet. Inga produktgenskaper blir bättre därför att företaget följer bestämda kooperativa principer. Med andra ord finns det ingen kompensation på intäktssidan.

Alltså måste kompensationen hämtas på kostnadssidan. Där finns två möjligheter. Antingen kan man sänka avräkningspriset till medlemmarna eller också sänka de övriga kostnaderna mera än vad konkurrenterna gör, t ex arbetskraftskostnader i produktionen eller kapitalkostnaderna. Det önskvärda vore givetvis kostnadsreduktioner, men detta är inte möjligt i en marknadsekonomi. Konkurrenterna har ingen anledning att ha lägre inre och yttre effektivitet än nödvändigt. De kostnadsreduktioner, som de svenska jordbrukskooperativa företagen kan göra, kan också andra företag göra. Således är slutsatsen att det blir avräkningspriset som tar stryk, om man inte vidtager åtgärder för att effektivisera verksamheten, också vad gäller relationerna mellan medlemmar och det kooperativa företaget, dvs de kooperativa principerna.

## **1.5 Studiens utgångspunkter**

*Syftet med studien* är att utreda hur omtolkningar av de kooperativa principerna skulle kunna medföra att de svenska jordbrukskooperativa företagen kan höja sin effektivitet. Med effektivitet avses ytterst konkurrenskraft, vilket inkluderar såväl resursutnyttjande och kostnadsnivå som positioner på marknaderna, både den svenska och de utländska. Problematiken ses ur medlemmarnas perspektiv, dvs frågan avser hur helheten av jordbrukare

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

och deras jordbrukskooperativa företag kan bli mera livskraftiga i den inhemska och internationella konkurrensen.

*Studiens fokus* riktas mot svensk jordbrukskooperationen, men resultaten kan tillämpas även på annan producentkooperation. Dels gäller det den bredare lantbrukskooperationen, vilken förutom jordbrukskooperationen även innefattar skogsägarkooperationen, och dels gäller det den ännu bredare producentkooperationen, som inkluderar också olika köpmannabranscher, taxi- och åkeriföreningar m fl. De producentkooperativa företagen utanför jordbruket har i många år levt under mer konkurrenspräglade marknadsvillkor. Därför kunde man förmoda att dessa företag redan tillämpar effektivitetsbefrämjande kooperativa principer – kanske kunde jordbrukskooperationen erhålla sina impulser från de andra producentkooperativa branscherna. Icke desto mindre finns det lärdomar att hämta även avseende producentkooperation i en bredare bemärkelse, eftersom analyserna i denna bok hålles på en principiell nivå, utgår från generell teori och inte tar gällande lagstiftning för given. Det kan med andra ord finnas många effektiviseringsmöjligheter, som man i dessa företag inte har uppmärksammat. Rapporten kan visa alternativa sätt att strukturera dessa företag så att deras konkurrenskraft stärkes. Däremot kan studiens resultat troligen endast på en principiell nivå appliceras på andra kooperativa organisationer, t ex konsumentkooperation.

Omprövningar av de kooperativa principerna är inget anmärkningsvärt. Det har gjorts så länge som det har funnits kooperativa föreningar och företag, dock mer eller mindre. På kort sikt och ur ett enskilt företags perspektiv är det måhända begränsat vilka handlingsmöjligheter som finns, eftersom man är låst till existerande lagstiftning och inte minst till medlem-marnas uppfattningar, som med nödvändighet bygger på historiska erfarenheter. I ett bredare och längre perspektiv är emellertid variationsmöjligheterna mycket omfattande. Det gäller då förändringar i lagstiftning samt i medlemmarnas uppfattningar. Det krävs en viss enighet om att grundläggande förändringar måste till för att företagen ska kunna bli mera konkurrenskraftiga.

Detta antyder *bokens målgrupp*. Först och främst ska nämnas medlemmarna i de svenska jordbrukskooperativa företagen, men mera direkt deras förtroendevalda och deras anställda ledning. Med andra ord är det personer, som har inflytande över hur företagets principer ska vara och som har ansvar för deras ekonomiska resultat. Likaså är det personer, som har makt och myndighet över det regelverk, inom vilket föreningarnas stadgar och policier kan röra sig, dvs de politiskt ansvariga för den kooperativa företagsformen. Med tanke på de ovannämnda möjligheterna att överföra studiens resultat till andra kooperationsgrenar bör också personer med intresse för och engagemang i annan producentkooperation inkluderas. Då ämnet rör bl a ändringar i lagstiftningen i syfte att stärka de koopera-

tiva företagens konkurrenskraft, kan det också ha värde för kooperativt orienterade personer utanför producentkooperationen. Genom sitt generella angreppssätt och teoretiska ambition skulle rapporten kunna appellera till studerande och forskare. Sammantaget ska således boken kunna leda till eftertanke för många parter; medlemmar, förtroendevalda och ledningar i skilda kooperativa företag och inte endast de jordbrukskooperativa, politiker och befattningshavare i statsförvaltningen, näringslivet i övrigt och massmedia men även forskare och studeranden, som vill fördjupa sina insikter i kooperativt företagande.

I den föreliggande rapporten presenteras *kooperativ teori*. Med detta menas en teoribildning, som ger bidrag till förståelsen av kooperativ verksamhet, just i dess egenskap av kooperativ. Det är därmed typiskt tillämpad vetenskap, dvs det är i grund och botten annan, mera generell teori, som användes för att ge förståelse av och förklaringar till kooperationsfenomenet. Lika lite som annan teoribildning kan någon kooperativ teori vila i sig själv – tvärtemot är det mycket angeläget att den är starkt integrerad samman med andra, väl etablerade och allmänt erkända teorier. Detta gäller i synnerhet som det inom den kooperativa världen finns ett så stort element av känslor, en traditionsrik historia och en myckenhet av ideologier, vilket allt bidrar till att en teoretisk förståelse har svårt att vinna allmänt erkännande i praktikernas led. Då kooperativt företagande dessutom är mindre spritt inom näringslivet och forskningen om Kooperation är starkt begränsad, blir det ännu mera angeläget att kooperativt teoribyggnade kopplas starkt samman med generell samhällsvetenskaplig teori.

*Studiens tillvägagångssätt* är teoretiska analyser, men dessa tar självfallet hänsyn hur verkligheten är och kommer att bli beskaffad. Fullständigt centralt är själva kooperationsbegreppet, dvs studien söker besvara frågan hur effektiviseringar kan göras, förutsatt att den kooperativa företagsformen behålles. Om man också tillåter att företagsformen får variera, blir slutsatserna helt andra. Å andra sidan – med de omtolkningar av de kooperativa principerna som här diskuteras, måste rimligtvis intresset för att ombilda de kooperativa företagen till aktiebolag bli åtskilligt mindre. De senare årens ofta hörda krav på bolagiseringar kan delvis ha sin grund i att de kooperativa principer, som svensk jordbrukskooperation för närvarande lever efter, inte är helt tidsenliga.

Liksom alla andra analyser bygger de, som redovisas i detta arbete, på en bestämd uppsättning av *teoretiska förutsättningar* – något annat är en omöjlighet. Och liksom för andra studier är valet av förutsättningar avgörande för vilka slutsatser man kommer fram till. De teoretiska förutsättningar, som denna studie bygger på, har valts utifrån den verklighet, som den svenska jordbrukskooperationen i allt högre grad kan förväntas befinna sig i. Det gäller en verklighet, som karakteriseras av marknadskrafter, konkurrens, ekonomiska argument och ekonomiska problem. Det förutsättes att

lantbrukarna och de jordbrukskooperativa företagen måste alltmer tänka i dylika termer, och att sociala problem och motiv därmed får vika något åt sidan. Det är förutsättningar, som tycks vara väl i överensstämmelse med kooperativt företagande i en konkurrensutsatt marknadsekonomi (Søgaard 1990).

Uttryckt i kooperationsteoretiska termer blir detta att studien förutsätter *homo complexicus*-egenskaper hos medlemmar och förtroendevalda, dvs en kombination av den från den klassiska ekonomiska teorin kända människouppfattningen *homo œconomicus* och den i äldre kooperationsforskning ofta använda *homo cooperativus*. I *homo œconomicus*-synen ingår att människan är en helt rationell och allvetande beslutsfattare, som maximerar sin egen nytta (*individualitetsförutsättningar* enligt Nilsson 1986). *Homo cooperativus* ligger nära *homo sociologicus*, men är måhända än mer extrem – hon är en altruistisk och trogen gruppmedlem, som agerar utifrån vad som är bra för helheten (*socialitetsförutsättningar*). Att såväl den renodlade *homo œconomicus* som den rene *homo cooperativus* måste förkastas är uppenbart, eftersom dessa båda är idealtyper (teoretiska konstruktioner), som sällan om ens någonsin existerar i verklighetens värld, och eftersom det föreliggande arbetet syftar till att avspegla verkligheten. *Homo complexicus* är en kombination av dessa båda extrema människouppfattningar, vilken är lämplig för studium av verklighetens kooperativa verksamhet, men proportionerna mellan de båda komponenterna kan variera (Sjöstrand 1985, pp 68 f; Nilsson 1991, pp 32–34).

I denna studie tillåtes *homo œconomicus*-delen ha en dominerande vikt i de *homo complexicus*-förutsättningar, som analyserna bygger på, dvs de ekonomiska aspekterna betraktas som mera avgörande än de sociala. Förvisso har kooperativt företagande både en ekonomisk och en social sida (vilka svårligen kan särskiljas), men de sociala frågorna ges mindre utrymme i rapporten. Medlemmar, förtroendevalda, ledning och anställda förutsättes agera i hög grad utifrån deras egna, individuella målsättningar, och deras solidaritet och hänsyn till andra medlemmar, osv antas vara mera begränsad, försåvitt den inte är underordnad deras egenintresse. Givet är att valet av dessa förutsättningar måste ha avgörande betydelse vid bedömningen av studiens slutsatser.

Det innebär att analyserna förutsätter att lantbrukarnas intressen är i hög grad ekonomiska – och de blir allt mera så när konkurrensen hårdnar. Lantbrukarna blir i ökad utsträckning nödsakade att se till sin egen situation, och deras engagemang för andra och för lantbruket som helhet blir mer och mer underordnat deras egna intressen. Beslutsfattandet bygger på individuella kalkyler, men i dessa ingår komponenter, som handlar om relationerna till andra och till helheten. Genom marknadsberoendet och konkurrensen blir lantbrukarna tvungna att i ökad grad agera såsom företagare på samma sätt som andra företagare. Dock har de delvis andra förut-

sättningar härvidlag, eftersom det rör sig om enpersons företag (mikroföretag snarare än småföretag).

Därmed är sagt att studien vad gäller teoretiska förutsättningar lutar sig kraftigt mot den ekonomiska teoribildning rörande kooperativt företagande, som är väletablerad i USA. Rapporten redovisar sålunda en kooperativ teori, som bygger på framför allt *transaktionskostnadsteorin*, då denna ju förutsätter en människoupfattning, som stämmer väl överens med den här valde homo complexicus. Även annan allmänt erkänd ekonomisk teori, som är i samklang med denna människoupfattning, användes. Däremot är studien svagare integrerad samman med sociologiskt orienterad kooperationsforskning. Arbetet ansluter alls inte till den omfattande litteraturen om kooperativ ideologi, eftersom denna med sina närmast filosofiska utgångspunkter tycks ha begränsad beröring med dagens verklighet.

Transaktionskostnadsteorin tar i beaktande att ekonomiska aktörer har kostnader för att göra utbyten med varandra. Det är resurskrävande att söka information, att förhandla, att kontrollera motparten, att följa upp avtalet, osv. Dessa kostnader vill aktörerna naturligtvis gärna reducera. Hur stora aktörernas transaktionskostnader är hänger samman med skilda egenskaper på marknaderna. Därmed kan transaktionskostnadsteorin ge förklaringar till varför aktörerna organiserar sina transaktioner på bestämda sätt. Exempelvis kan risken för att bli lurad av oberoende handelspartners under vissa omständigheter leda till att aktörerna hellre vill äga sin partner, dvs arbeta i kooperativ form (Staatz 1987 b, Ollila 1989).

Till följd av de valda teoretiska utgångspunkterna är studiens analyser och slutsatser i dålig samklang med den traditionella, ideologiskt underbyggda kooperationsuppfattningen. Å andra sidan kan det hävdas att denna syn på kooperativt företagande har medverkat till att skapa de problem, som kooperationen upplever idag. Genom valet av en teoretisk bas och ett vetenskapligt synsätt, som förmodas rimma bättre med verklighetens egenskaper, är det förhoppningen att studien ska bättre kunna medverka till att lösa de kooperativa företagens problem och stärka deras ställning i näringslivet.

Studien bygger framför allt på teoretiska analyser. De *fallstudier*, som presenteras i kapitel 5, syftar inte till att pröva analysernas utsagor utan endast till att illustrera dem. Givetvis utgör detta teoretiska perspektiv en inskränkning av tillförlitligheten, men på grund av begränsade resurser har det inte varit möjligt att testa studiens teser mot verkligheten.

Icke desto mindre är det möjligt att genomföra *empiriska prövningar* av praktiskt taget alla de framlagda konklusionerna, och det är också angeläget att sådana studier göres. Utan dessa är det förknippat med viss risk att dra definitiva slutsatser, som ändringar i lagstiftning och stadgar kan utgå från. Framför allt gäller att det på basis av teoretiska analyser är svårt att uttala sig om hur betydelsefulla variablerna är och hur starka sambanden är



### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

– man kan endast konstatera att de finns och har någon grad av påverkan. För att kunna fastställa hur stor effekten blir av exempelvis ett ändrat finansieringssystem eller en ändrad prissättningsprincip krävs empiriska studier.

Åtskilliga av de framförda utsagorna är alltså möjliga att undersöka, t ex om de kooperativa företagens kapitalanvändning kan bli mera effektiv, om insatsräntor leder till bättre kapitalallokering, om avståndsneutraliteten förorsakar kostnadshöjningar och leder till svag strukturrationalisering. Det är möjligt att empiriskt kartlägga vad ändringar i rösträttsprinciper skulle kunna få för konsekvenser, eller vad resultatet skulle bli om de jordbruks-kooperativa företagen går längre i ansträngningarna att åstadkomma kostnadsbaserad prissättning. Omfattande undersökningar av alternativa finansieringsinstrument är angelägna, liksom analyser av vad det skulle innebära om företagen utformar den ena eller den andra strategin vad avser verksamhetsinriktning. Viktigt att påpeka är att det i dessa studier måste ingå såväl ekonomiska som sociala variabler, dvs det gäller både att klarlägga vilka de ekonomiska konsekvenserna skulle kunna bli och att utreda om medlemmarna är intresserade, villiga och förberedda för nya tolkningar av olika kooperativa principer.

Trots osäkerheterna i studiens utsagor kan boken åtminstone tjäna som idégenerator eller väckarklocka. Detta är angeläget, eftersom den debatt, som föres inom svensk jordbrukskooperation om kooperativa principer, kan behöva nya impulser. Idag är diskussionerna förvisso livliga, men de föres i hög grad inom ramen för den traditionella kooperationsuppfattning, som har sina rötter i den gamla jordbrukspolitiken och i existerande lagstiftning.

För varje betraktare är det iögonenfallande att det finns stora skillnader mellan de jordbrukskooperativa företagen, beroende på i vilken bransch de arbetar, i vilken del av landet de verkar, mm. Eftersom den föreliggande analysen är av principiell karaktär, göres dock inte skillnader mellan branscherna; det skulle bli alltför utrymmeskrävande. I stället är ambitionen att hålla resonemangen på en hög aggregeringsnivå, vilket också innebär hög abstraktionsnivå. Detta betyder att verklighetens olika företag utgör specialfall, vilket dock inte får användas som argument för att ingen debatt ska förekomma rörande möjligheterna till effektivisering genom omprövning av kooperativa principer.

Av detta principiella angreppssätt följer att det inte är möjligt eller lämpligt att hålla analysen inom ramarna för nuvarande svensk lagstiftning. Tvärtemot finns det anledning att förhålla sig kritisk till olika regler i föreningslagen, skattelagen och i all synnerhet konkurrenslagen. Problem uppstår, eftersom dessa lagstiftningar dels inte är i samklang med varandra och dels är i strid med existerande teori rörande kooperativt företagande.

Studien har i framför allt en *explanativ ambition*. Avsikten är att visa vilka variationsmöjligheter kooperativa företag har beträffande kooperativa principer, att förklara varför dessa variationer är möjliga samt att redovisa konsekvenserna av om de kooperativa företagen tillämpar den ena eller andra tolkningen av kooperativa principer. Därmed har studien en *normativ inställning* i relation till lagstiftaren, såtillvida att denne inte bör försvåra för och förbjuda kooperativa former, som är effektiva – samhällsekonomiskt, företagsekonomiskt och medlemsekonomiskt. I förhållande till de kooperativa företagen och dessas medlemmar kan författaren självfallet inte inta en normativ hållning, annat än såsom en uppmaning till en kritisk hållning och en debatt. Vilka kooperativa principer, som företagen ska arbeta efter, är helt och hållet något som medlemmarna själva ska ta ställning till.

Sammanfattning:

*Svensk jordbrukskooperation upplever för närvarande två stora problem. (1) Den producentkooperativa företagsformen utsättes för så stark kritik från så många betydelsefulla maktcentra att det är berättigat att tala om en legitimitetskris. I synnerhet kan den nya konkurrenslagen betraktas såsom ett utslag av misstroende mot jordbrukskooperationen. (2) Till följd av ökande konkurrens och allt öppnare marknader finns behov av effektiviseringar i de jordbrukskooperativa företagen. Det gäller kostnadsnedskärningar såväl som marknadssatsningar, och de är nödvändiga oberoende av om Sverige blir EU-medlem eller ej.*

*De erforderliga effektiviseringarna och den återvunna legitimiteten kan nås på olika sätt; genom interna rationaliseringar inklusive strukturrationalisering, genom förbättrade utbytesrelationer med de olika intressenterna i omvärlden samt genom omprövning av det sätt, varpå medlemsrelationerna är uppbyggda. Här analyseras endast det sistnämnda, alltså relationerna mellan medlemmarna och det kooperativa företaget. Hur dessa relationer är uppbyggda uttryckes av de kooperativa principer, som företagen följer. Således granskas om dessa kooperativa principer kan omtolkas på ett sådant sätt att effektivitetsgraden höjes, dvs kooperationen och lantbrukarna blir mera konkurrenskraftiga, samtidigt som misstroendet mot jordbrukskooperationen undanröjes.*

## 2 Kooperativa värden

*Det centrala begreppet i analyserna är kooperativa principer, dvs de regeluppsättningar, efter vilka kooperativa organisationer bygges upp. För att få tillräckligt djup i förståelsen bör emellertid de kooperativa principerna ses i sitt sammanhang. Det är skälet till att det föreliggande kapitlet presenterar begreppen Kooperation (avsnitt 2.1), kooperativa värden (avsnitt 2.2) och kooperativ ideologi (avsnitt 2.3). Förutom förklaringen av dessa begrepp finns en kritisk genomgång av de kooperativa värden, som ofta nämnes i litteraturen (avsnitt 2.4). Denna genomgång utmynnar i att en alternativ uppsättning av kooperativa värden utvecklas på basis av ett logiskt-deduktivt resonemang. Med utgångspunkt i ett transaktionskostnadsteoretiskt synsätt förklaras att det finns två huvudkategorier av kooperativa värden. Socialitetsvärdena har till uppgift att sänka medlemmarnas transaktionskostnader i sina utbyten med varandra inom ramen för den kooperativa organisationen. Suveränitetsvärdena sänker medlemmarnas transaktionskostnader i deras utbyte med den kooperativa organisationen. Inom dessa två kategorier urskiljes ett antal mera specifika värden.*

### 2.1 Begreppet Kooperation

En lämplig utgångspunkt för en analys av relationerna mellan medlemmarna och den kooperativa organisationen är en förståelse av begreppet *kooperation*, dvs en granskning av hur detta begrepp definieras. Definitioner av kooperationsbegreppet måste ju innehålla angivelser av Kooperationens roll för medlemmen och medlemmens roll för Kooperationen, eftersom just dessa relationer utgör Kooperationens kärna.

Litteraturen är rik på definitioner av kooperationsbegreppet. I figur 2-1 redovisas ett tiotal sådana. Dessa avviker från varandra i många hänseenden, samtidigt som det också finns samstämmigheter. Många av skillnaderna kan troligen förklaras av att författaren i fråga har haft en speciell form av Kooperation i åtanke, när han har angivit sina specifikationer, eller Kooperation i en bestämd bransch eller land. Om dessa förhållanden rensas bort, återstår tre faktorer, som löper som en röd tråd igenom alla de nämnda definitionerna, liksom långt de flesta andra:

- Kooperation är ekonomisk verksamhet, som
- bedrivs för människors gemensamma behov (medlemmars), och som
- äges och styres av dessa människor själva (Nilsson 1991, p 42).

- Ett kooperativt företag är en juridisk, praktisk åtgärd, varigenom en grupp av självutpekade, egoistiska kapitalister försöker förbättra sin egen ekonomiska ställning i ett konkurrensutsatt samhälle. (Babcock 1935)
- Ett jordbrukskooperativt företag är en affärsorganisation, som äges och styres av lantbrukare såsom medlemmar. Denna arbetar i medlemmarnas eller delägarnas gemensamma intresse såsom producenter eller nyttjare, och den arbetar på kostnadsbasis efter avdrag för utgifter för verksamhetens bedrivande och alla andra lagliga avdrag för expansion och nödvändiga reservationer. (Evans & Stokdyk 1937)
- Ett kooperativt företag är ett företag, som tillhör de personer, som utnyttjar dess tjänster, som styres av alla dessa medlemmar, och som fördelar nyttorna bland medlemmarna i förhållande till hur mycket de använder dess tjänster. (Report ... 1937)
- Kooperation är organiserat samarbete för ömsesidiga fördelar. Ekonomisk Kooperation är en typ av affärsverksamhet med demokratiskt ägande och styrning av medlemmar/nyttjare, som har sammanfallande behov, som betjänar sig själva på ickevinstbasis och som erhåller utbyten i proportion till sitt deltagande. (Fetrow & Elsworth 1947)
- En kooperativ förening är en förening av företag eller hushåll för affärssyften – en ekonomisk institution genom vilken ekonomisk verksamhet genomföres för att uppnå ekonomiska målsättningar. (Phillips 1953, p 74)
- Ett kooperativt företag är en frivillig kontraktsmässig organisation av personer, som har ett ömsesidigt ägarintresse av att förse sig med önskade tjänster på ickevinstbasis. Det organiseras vanligen såsom en juridisk enhet för att uppnå en ekonomisk målsättning genom gemensamt deltagande från dess medlemmar. (Savage & Volkin 1965)
- Ett kooperativt företag kan för praktiska ändamål definieras såsom en demokratisk förening av personer, som är organiserade för att förse sig själva med ekonomiska tjänster inom ramen för ett program, som undanröjer företagarprofiter och som innebär långtgående jämlikhet i ägande och styrning. (Packel 1970, p 2)
- Ett kooperativt företag är en affärsverksamhet, som äges frivilligt av och styres av dess medlemmar/nyttjare, och som drives för dessa och av dessa på en ickevinst- eller självkostnadsbasis. (Shaars 1973, p 7)
- Med jordbrukskooperation avser jag en nyttjarägd och -styrd affärsorganisation, som innebär en speciell slags vertikal integration mellan lantbrukare och deras marknader för insatsvaror eller avsaluvaror. (Rhodes 1985, p 44)
- ...en åtgärd av personer, som frivilligt förenar sig för att ömsesidigt utnyttja sina egna förmågor, resurser eller båda under en gemensam ledning till gemensamma vinster eller förluster. (Chukwu 1990, p 170)

Figur 2-1. Definitioner av begreppet Kooperation

Dessa tre punkter sammanfaller väl med Staatz och med Barton, när dessa söker en kortfattad men träffande definition av kooperationsbegreppet. Staatz (1987a, pp 34–35) anger att ...

... a farmer cooperative firm is defined as a business [motsvarar punkt 1 ovan] with the following characteristics:

- The stockholders, who are farmers, are the major users of the firm's services. [motsvarar punkt 2]
- The benefits a stockholder receives from committing capital to a cooperative are tied largely to patronage. ... [motsvarar punkt 3; "äges"]
- The formal governance of the business by the stockholders is structured "democratically" ... [motsvarar punkt 3; "styres"]

Barton (1989, p 1) har samma budskap i sin definition:

A cooperative is a user-owned and user-controlled business [motsvarar punkt 1 ovan] that distributes benefits on the basis of use. ...

- Persons who own and finance the cooperative are those that use it. ... [motsvarar punkt 3; "äges"]
- Control of the cooperative is by those who use the cooperative. ... [motsvarar punkt 3; "äges"]
- Benefits of the cooperative are distributed to its users on the basis of their use. [motsvarar punkt 2]

Alla organisationer, som uppfyller dessa kriterier är kooperativa, och organisationer, som inte motsvarar alla tre kriterierna, är icke kooperativa. I den mån andra element införes i en definition kan det avse ett specialfall av kooperativt företagande, eller också är det en specifikation, som inte är nödvändig utan som redan ligger implicit i de tre grundelementen.

En kooperativ organisation har således ett antal delägare, som tillika är nyttjare och som styr företaget i rollen som nyttjare enligt sina egna intressen. Medlemmen är på en och samma gång nyttjare (köpare/säljare), ägare (finansiär), kontrollör (styrare, ledningsansvarig) och nyttoägarare (överskottsmottagare). Ur detta kan inte direkt utläsas att det finns någon speciell kooperativ ideologi, några kooperativa värden eller några kooperativa principer. Icke desto mindre är det möjligt att ur kooperationsbegreppet härleda vad som menas med kooperativa värden och principer. Vissa av de ovannämnda definitionerna nämner skilda principer såsom demokratisk styrning, men de är oklara, varför en systematisk analys är nödvändig.

Det centrala i begreppet kooperation är det *kooperativa företaget*, vars uppgift är att tillgodose en grupp av personers/delägares funktionella intressen, dvs deras behov av att köpa och/eller sälja varor och/eller tjänster. Huvudman för ett kooperativt företag är alltså en grupp av personer – enskilda/hushåll eller näringsidkare/företagare – vilka samverkar med varandra såtillvida att de gemensamt äger och styr det kooperativa företaget, med vilket de har samhandel. Med denna formulering är sagt att kooperativ verksamhet är partiell vertikal integration.

För att de olika delägarna tillsammans ska kunna effektivt styra detta gemensamt ägda kooperativa företag, måste det finnas en samordning mellan dem, dvs de måste vara organiserade på något sätt. Ofta utgöres denna ägarorganisation av en förening, vars medlemmar består av delägarna/nyttjarna. Detta – att det kooperativa företaget ägs och styrs av en *kooperativ förening* – är den klassiska, traditionella modellen. Men det finns också andra sätt att lösa huvudmannafrågan, t ex att det kooperativa företaget drives som aktiebolag eller handelsbolag med nyttjarna såsom enda delägare. Förutsättningen är att bolagsordningarna innehåller klausuler, som säkrar att företagets målsättning är att främja delägarnas intressen såsom leverantörer eller köpare. Ytterligare ett sätt att organisera är att huvudmannskapet bäres av en lös och informell grupp av personer av byalagskaraktär, men dessa blir bräckliga och kapitalsvaga organisationer.

Svensk lantbrukskooperation är huvudsakligen organiserad i associationsformen ekonomisk förening. Detta är den associationsform, som i svensk lagstiftning kommer närmast kooperativa föreningar, men det är inte korrekt att sätta likhetstecken mellan ekonomisk förening och kooperation. Framför allt finns det många producentkooperativa företag utanför lantbruket, som inte är ekonomiska föreningar, t ex bland de köpmanna-kooperativa, droskägarkooperativa och åkeriägarkooperativa företagen (Amini, Borovkova & Johansson 1994). Likaledes finns det ekonomiska föreningar, som knappast kan erkännas såsom kooperativa. Exempelvis är Folksam och Riksbyggen ekonomiska föreningar, men de svarar inte till definitionen av kooperation, bl a eftersom ägarna/medlemmarna är juridiska personer.

Efter att det sålunda har konstaterats att kooperativa företag kan drivas i skilda associationsformer måste erkännas att de allmänt använda begreppen kooperativ förening och medlem egentligen utgör specialfall. Mera adekvata uttryck vore ägarorganisation respektive delägare. Icke desto mindre – just därför att de gamla begreppen är så allmänt spridda och erkända – användes dessa begrepp i det följande. Detta har också att göra med att det i hög grad tycks vara ett svenskt fenomen att producentkooperativa företag, särskilt i skilda branscher utanför lantbruket, inte organiserar sig enligt den associationsform, som är tänkt för kooperativa företag och att de inte själva betecknar sig såsom kooperativa företag. Detta kan förmodas bero på att associationsformen ekonomisk förening är föga lämplig för många typer av producentkooperativa verksamheter.

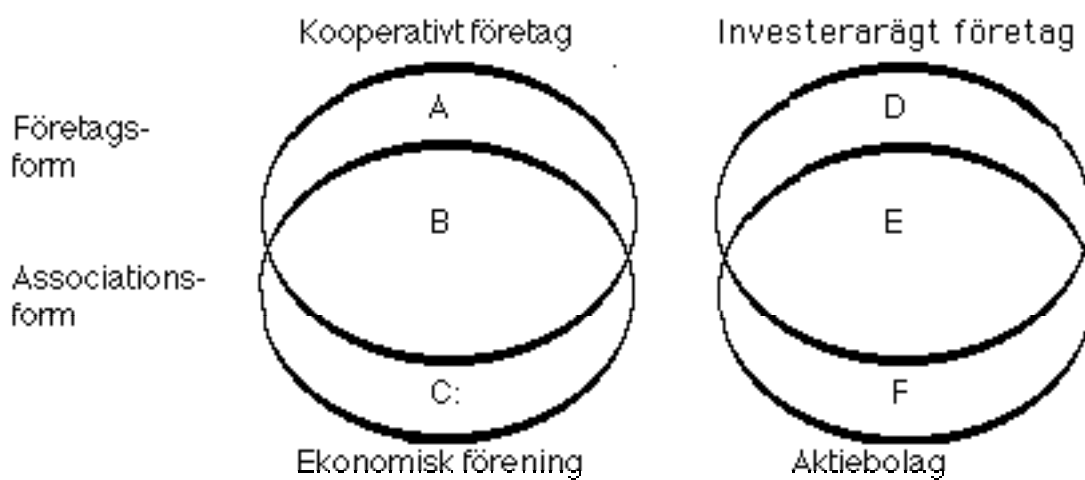
Ett kooperativt företag har, såsom nämnts ovan, till uppgift att främja vissa funktionsintressen hos en grupp av personer. Detta skiljer kooperativa företag från *investerarägda företag*, vars uppgift är att ge sina ägare största möjliga avkastning på det investerade kapitalet. Även de kooperativa företagens delägare får eller kan få avkastning på sitt investerade kapital, men målsättningen är inte att denna avkastning ska vara högst möjligt. I stället är

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

det samhandelsbetingelserna som ska vara de bästa möjliga. Med andra ord är även medlemskapet i en kooperativ organisation en följd av rationellt handlande. Medlemsinsatsen ska vara en lönsam investering, men avkastningen utfaller inte som endast kapitalavkastning utan fr a som bättre samhandelsbetingelser i form av goda priser, trygghet, säkerhet, låga kostnader, o dyl.

Uttrycket investerarägda företag är en direkt översättning av den i USA vedertagna beteckningen "investor owned firm" eller helt enkelt IOF. I dagligt tal är det vanligt att man kallar dessa företag för privata, men detta är felaktigt. Kooperativa företag är lika privata som de investerarägda företagen – faktiskt mera, eftersom det förekommer investerarägda företag med statligt och kommunalt ägande. Den tänkbar invändning kan vara att svensk Kooperation kännetecknas av en hög andel kollektivt egenkapital, vilket inte är någon enskild medlems egendom – om ett kooperativt företag skulle ha upp emot 100% kollektivt kapital, skulle det likna en stiftelse eller en fond, men även sådana tillhör den privata sektorn.

På samma sätt som det är vanligt att man blandar samman kooperativa företag och ekonomiska föreningar, förekommer det att man tänker på aktiebolag när man talar om investerarägda företag. Båda sammankopplingarna är lika bristfälliga, vilket åskådliggöres i figur 2-2. I fältet A finns kooperativa företag, som drives i andra associationsformer än ekonomisk förening, t ex ICA, Expert, vissa lastbilscentraler och Praktiker-tjänst. Fältet C omfattar ekonomiska föreningar, som inte stämmer med definitionen av Kooperation, t ex Folksam, som inte har några enskilda såsom medlemmar.



*Figur 2-2. Företagsformer och associationsformer*

Inom D ligger handelsbolag, kommanditbolag och enskilda firmor, förutsatt att målsättningen är kapitalavkastning. Slutligen innehåller fältet F vissa offentligtägda aktiebolag samt en del kooperativa företag i aktiebolagsform (därmed delvis sammanfallande med A, i och med att t ex ICA AB ingår här).

Denna indelning av organisationer i juridisk (associationsformer) och teoretisk (företagsformer) mening skulle kunna kompletteras med en tredje dimension, nämligen organisationens empiriska framträdelseform (Sjöstrand 1985). I verklighetens värld är det inte ovanligt att kooperativa företag antar egenskaper av investerarägda företag och tvärtom. Vidare finns det möjligheter att utforma aktiebolag så att de närmar sig den ekonomiska föreningens funktioner, och ekonomiska föreningar kan ha dotterföretag i aktiebolagsform.

Ett kooperativt företags huvudman utgöres alltså av en grupp individer, direkt (primärförening) eller indirekt (sekundärförening/federation). Detta konstaterande föranleder frågan hur det är möjligt för dessa, ofta väldigt många och olika, personer att agera samfällt för att styra sitt kooperativa företag. Det är här som de kooperativa värdena och principerna kommer in. Dessa påverkar hur relationerna mellan medlemmarna fungerar liksom relationerna mellan medlemmar och förening. Hur dessa relationer ser ut beror i hög grad på vilka regler man har för sin samverkan, dvs vilka *kooperativa principer* som medlemmarna och företaget följer. De kooperativa principerna är just en uppsättning regler som preciserar vad medlem och Kooperation ska göra för varandra. För att det ska vara möjligt att bli eniga om att sådana kooperativa principer ska upprättas och följas måste det finns vissa *kooperativa värden* i medlemskåren.

Mellan principer och värden finns samband, som innebär att det många gånger kan vara svårt att särskilja de båda fenomenen. De kooperativa värdena utgör förutsättningar för de kooperativa principerna, och principerna går upp i värdena. Det betyder att det är inte lämpligt att i det följande behandla uteslutande principerna. Visserligen är det de kooperativa principerna som står i fokus i denna bok, men de kooperativa värdena måste också diskuteras för att ge tillräckligt djup åt förståelsen.

## 2.2 Begreppet kooperativa värden<sup>1</sup>

Det kooperativa företagets medlemmar engagerar sig i företaget på grund av vissa funktionella behov; de styr företaget utifrån dessa intressen; de har utbyten med företaget i form av inköp och försäljning. Dessa förhållanden

---

<sup>1</sup> I detta avsnitt har tankar hämtats från arbetsmanuskript, författade av Karin Hakelius.



har konsekvenser för delägarnas möjligheter att styra företaget effektivt. Om gruppen är stor, heterogen och spridd, kan det bli resurskrävande att samordna de olika delägarna. Det faktum att det är funktionella intressen som styr medför svårigheter, i och med att sådana ofta är oklara och mångtydiga. I den mån man har olika uppfattningar om sina funktionella intressen, kan tidsödande, förlamande och effektivitetshämmande oenigheter uppstå.

Begreppet *kooperativa värden* kan ses mot denna bakgrund. För att medlemmarna, trots ett stort antal och olika intressen och trots diffus målsättning, ska kunna enas om hur företaget ska arbeta är det värdefullt, om det hos dem finns en samlande idémassa. Om medlemmarna i stort har samma uppfattningar om hur företaget ska styras och vilken uppgift det har, är det lättare för dem att samordna sig så att företaget kan tillgodose deras intressen. Det är på så sätt de kooperativa värdena spelar en roll inom den kooperativa organisationen. De kan förstås utifrån att de har bestämda positiva funktioner för medlemmarnas förmåga att få sina behov tillgodosedda genom det kooperativa företagets försorg (Laurinkari & Brazda 1990, pp 71 ff).

För att förstå kooperativ verksamhet spelar sålunda begreppet kooperativa värden en central roll. Kärnan i begreppet är ordet *värde*, som betyder ”en individs eller en grupps moraliska principer eller accepterade normer” (Collins ... 1991). Värdena uttrycker människors uppfattningar om vad som är rätt och fel, bra och dåligt, viktigt och oviktigt, vackert och fult, osv. Ett värde kan inte objektivt bevisas vara korrekt eller felaktigt, men däremot finns det ofta en intersubjektiv enighet om olika värden. Av detta förstås att vilka värden som hyllas är i hög grad kopplat till kulturen och till olika subkulturer. De skillnader, som finns mellan olika människors värden, gäller både vilka värden som är eftersträvansvärda och, väl så ofta, vilken vikt dessa värden ska tillmätas.

Alla människor har uppsättningar av värden i sina sinnen. Dessa värden förändras förvisso över tiden, men långsamt och inte utan motstånd. De ligger med andra ord mycket djupt i medvetandet, och de påverkar därmed också individernas uppfattningar i alla de ställningstaganden som måste göras dagligdags. Det är just detta faktum – att värdena har betydelse för så väldigt många av en människas uppfattningar, kunskaper, åsikter, motiv, behovsupplevelser, osv – som är anledningen till att värdena är trögföränderliga. När en människa ska ändra vissa värderingar, måste åtskilliga andra förändringar göras samtidigt för att alla hennes olika uppfattningar ska vara i samklang med varandra (kognitiv konsonans: Engel & Blackwell 1982, p 34). Sådana förändringar är en så stor mental påfrestning att de göres långsamt och successivt.

De kooperativa värdena utgör vissa värderingar eller normer, som finns i sinnen hos medlemmarna. Det är alltså medlemmarnas värderingar,

som är avgörande, och inte i sig ledningens eller medarbetarnas. I den mån de senare har kooperativa värderingar i sina huvuden är det för att dessa genom rekrytering och socialisering har inplanterats där av medlemmarna och deras förtroendevalda. Att det inte kan finnas några kooperativa värderingar inom en organisation i sig är självklart – de finns endast hos de i organisationen ingående individerna. Däremot kan en organisation kännetecknas av kooperativa principer, i den mån sådana har lagts in i stadgar, policies, och normsystem i övrigt. De kooperativa värdena finns alltså hos medlemmarna, och de kooperativa principerna finns i den kooperativa organisationen.

Om organisationens anställda erkänner sig till kooperativa värderingar, är naturligtvis mycket vunnet, eftersom de då med högre sannolikhet arbetar i medlemmarnas intresse, och kommunikationen mellan medlemmar och medarbetare flyter lättare. En speciellt kooperativ organisationskultur är värdefull för att företaget ska kunna fungera i medlemmarnas intresse. Det är alltså angeläget att medlemmar och förtroendevalda medvetet och aktivt försöker prägla en organisationskultur i det kooperativa företaget, och att det i denna organisationskultur bygges in kooperativa värden.

De värden, som brukar kallas de kooperativa värdena, är helt allmänna och vitt spridda inom många kulturer. De kan närmast karakteriseras såsom humanistiska värden, och de förekommer därför i olika ideologier och olika kulturer. De kooperativa värdena utgör således en uppsättning av värden, som kooperatörer ingalunda har monopol på. Begreppet kooperativa värden användes inte heller utanför kooperativa kretsar. Det som gör att dessa allmänt förekommande värden betraktas såsom kooperativa är att de har positiv inverkan på människors ansträngningar att tillsammans driva ett företag för ett gemensamt bästa.

Vilken roll som de kooperativa värdena har kan förklaras med hjälp av figur 2-3. För att det kooperativa företaget ska kunna arbeta för medlemmarnas bästa är det nödvändigt att relationen mellan medlem och kooperativ organisation utformas i enlighet med vissa principer. För att medlemmarna ska acceptera att dessa principer ska följas, måste det hos medlemmarna finnas vissa värdestrukturer. De kooperativa värdena är alltså förutsättningar för de kooperativa principerna, och utgångspunkten för både värdena och principerna är kooperationsbegreppet, som detta framgår av definitionerna.

Om exempelvis de i figuren nämnda principerna om öppet och frivilligt medlemskap samt om demokratisk styrning ska kunna upprätthållas, måste det inom medlemskåren finnas allmänt accepterade uppfattningar om att jämlikhet, mänskliga rättigheter och frihet är viktiga och riktiga rättesnören för mellanmänniskt umgänge. Om medlemmarna har denna värde-uppsättning är det lättare att få det kooperativa företaget att fungera.

<i>Principer</i>	<i>Värden</i>
1. Öppet och frivilligt medlemskap 2. Demokratisk styrning	—2) Jämlikhet, mänskliga rättigheter och frihet
3. Begränsad avkastning på kapitalet 4. Överskottet fördelas bland medlemmarna	—3) Ekonomisk rättvisa
5. Kooperativ utbildning 6. Samarbete mellan koop. organisationer	—1) Ömsesidig hjälp

*Figur 2-3. Principernas förhållande till bakomliggande kooperativa värden (Källa: Craig 1993, p 44)*

De uppsättningar av värden och principer, som figur 2-3 presenterar, är endast ett förslag bland många andra. Det finns hart när oändligt många skilda tolkningar av både värden och principer. De tre värden som anges, måste dock sägas ge en koncis men ändå träffande formulering av kooperativa värden. Listan över principer är den, som Internationella Kooperativa Alliansen har fastställt 1966.

Ett kooperativt företag kan följa de två första principerna genom att bygga in dem i sina stadgar, och därvid kommer företaget att understödja värdet jämlikhet, mänskliga rättigheter och frihet. Motsvarande gäller för de övriga principerna och värdena. Om föreningen har införlivat dem i stadgar, policies och andra regelverk, spelar det mindre roll om detta värde inte är särskilt starkt hos alla medlemmarna – men det måste dock vara någotsånär välförankrat. Givet att föreningen har inkorporerat vissa principer i sina regelsystem, kan de medlemmar, som inte erkänner motsvarande värde, inte åsamka övriga medlemmar mycken skada.

## **2.3 Kooperativ ideologi**

Empiriska observationer visar att medlemmar i kooperativa organisationer, särskilt framgångsrika sådana, ofta har en eller annan ideologi, t ex en kristen övertygelse, en socialistisk hållning, en liberalistisk inställning eller en humanistisk livsåskådning. Det kan också vara en viss klasstillhörighet, en bestämd intresseorientering eller en gemensam hotbild. De kooperativa värdena kan också erkännas inom vitt skilda politiska åskådningar, såsom liberalism och socialism. Endast de mest extrema politiska ideologierna bygger på värderingar, som ligger utanför det kooperativa värdesystemet.

Mot bakgrund av dessa observationer är det lätt att förstå att kooperativ verksamhet finns i alla jordens hörn och att Kooperation har förekommit i en stor del av mänsklighetens historia. Om man dessutom beaktar att Kooperation är en företagsform, som på det konkreta planet kan utformas på otaliga sätt, kan man ännu lättare förstå denna företagsforms utbredning.

Av detta framgår att Kooperationsbegreppet inte hänger samman med dessa olikartade ideologier. Det är ett vanligt misstag att människor tror att det finns en kooperativ ideologi, som är kopplad till en viss politisk, religiös eller annan åskådning. Ofta är detta en ståndpunkt, som baseras på att de kooperativa företag man känner till är uppbyggda utifrån en bestämd ideologi. Det faktum att det kan röra sig om så många och så olikartade ideologier ger emellertid anledning till vaksamhet.

Kooperationsbegreppet kan inte på en och samma gång tillhöra olika och inbördes oförenliga ideologier. Det förhållandet att många kooperativa organisationer har medlemskåror, som bekänner sig till en viss ideologi, underlättar för kooperativa företag att nå framgång, men det innebär inte att detta är en kooperativ ideologi, än mindre *den* kooperativa ideologin. Slutsatsen är i stället den motsatta, nämligen att kooperativt företagande har ingen anknytning till någon politisk, religiös eller annan bestämd ideologi. Kooperation är inte ett socialistiskt fenomen såsom många svenskar tror, inte heller en liberalistisk organisationsform som danskar ibland menar, och inte en typ av kapitalism som amerikaner kan ge uttryck för. Kooperation kan spänna över alltsamman.

Förklaringen är i stället att om medlemmarna hyllar en och samma uppsättning av värderingar (nästan likgiltigt vilken), stärkes sammanhållningen i medlemskretsen. Homogenitetsgraden blir högre, och medlemmarna blir mera benägna att underordna sig ett gemensamt bästa och visa solidaritet mot varandra. Kommunikationen mellan medlemmarna fungerar bättre, målformuleringsprocessen löper lättare, styrningen av företaget förbättras, målen blir precisare, mm. Den ideologi, som medlemmarna har, fungerar alltså som en slags katalysator för en gemenskap inom den kooperativa organisationen, och därvid är det nästan underordnat vilken ideologi medlemmarna har.

De kooperativa principerna säges ibland att tillsammans med de kooperativa värdena uttrycka en kooperativ ideologi<sup>2</sup>. Begreppet kooperativ ideologi användes emellertid ofta såsom en slags religion, dvs det ställs svaga krav på logik, konsistens och stringens. Såsom många författare behandlar den kooperativa ideologin kan den inrymma nästan vad som

---

<sup>2</sup> ”En ideologi ... utgör en någorlunda sammanhängande enhet vilken innefattar såväl antaganden om verklighetens beskaffenhet som värderingar och handlingsnormer. Att vara anhängare av en ideologi betyder alltså att man accepterar dess verklighetsbeskrivning, delar dess grundläggande värderingar och stöder dess handlingsprogram.” (Nationalencyklopedin)

helst, utan mycken annan förklaring än att författaren sympatiserar med vissa idéer och ideal. Sådan kooperativ ideologi kan vara destruktiv, eftersom den kan förleda människor att företaga sig saker, som inte stämmer med omvärldens krav och som därmed faktiskt kan motverka de egna intressena. Många kooperativa företag har motiverat affärsmässigt olyckliga beslut med hänvisningar till en otidsenlig ideologi.

Sålunda kan man höra personer i svensk jordbrukskooperation, som argumenterar för att avståndsneutraliteten måste behållas för att den är en kooperativ princip, att det inte bör finnas ränta på insatserna i ett äkta kooperativt företag, osv. Dylika resonemang förhindrar nytänkande och effektivisering. Det ligger nära till hands att tro att de medlemmar, som vill bevara status quo, gör detta för att skydda egna intressen, t ex att medlemmar med avlägsen lokalisering kämpar för avståndsneutralitetens bevarande och nytillträdda medlemmar vill behålla räntefriheten, men detta samband synes inte vara helt tydligt. Dessa observationer indikerar att det finns medlemmar med en genuint upplevd kooperativ ideologi.

Då den kooperativa ideologin får drag av religion, får den samma egenskaper som religioner ofta har, nämligen att ifrågasättande ogillas, att förklaringar inte behöver vara logiskt konsistenta, att man hyllar historien (Rochdale, Raiffeisen m fl), att det finns ett prästerskap (kooperativa ideologer) och att Kooperation anses vara en generellt bättre verksamhetsform. Man hävdar att Kooperationens problem hänger ihop med att ideologin är svagt utbredd, varför Kooperationen bör engagera sig i propaganda.

I kretsar, som utmärkes av en kooperativ ideologi, är det inte ovanligt att de kooperativa värdena betraktas normativt. Man vill förelägga medlemmar, förtroendevalda och tjänstemän att ha vissa kooperativa värden i sina normsystem och kräver att kooperativa föreningar och företag ska vara uppbyggda utifrån dessa värden. Detta synsätt är svårt att passa in i ett vetenskapligt sammanhang. Dess karaktär av förmyndarmentalitet och hierarki är också svår att förena med demokratiska värderingar, dvs här föreligger en motsägelse. Att på administrativ, politisk väg avkräva kooperativa medlemmar en bestämd värdeuppsättning är orimligt, särskilt som medlemmarna utgör självständiga varelser, de kooperativa organisationerna är autonoma och och de verkar i vitt skilda miljöer. Alltså är det inte möjligt att på administrativ eller politisk väg fatta normativa beslut om vilka kooperativa värdena som medlemmar i kooperativa organisationer ska ha.

Ur ett vetenskapligt perspektiv är således begreppet kooperativ ideologi problematiskt eller t o m diskutabelt. En ideologisk övertygelse leder till att man förblindas i sina analyser – en god kooperativ ideolog är en dålig vetenskapsman, och en god vetenskapsman är en dålig kooperativ ideolog. Det går inte att med vetenskapliga metoder ange att en kooperativ ideologi ska omfatta en bestämd uppsättning av värden, eftersom ett normativt synsätt strider emot begreppet ideologi. Däremot kan naturligtvis

vetenskapsmannen göra deskriptiva och analytiska studier av kooperativa värden, dvs kartlägga dem samt nå en förståelse av dem.

Av detta förstås att begreppet kooperativ ideologi förkastas här. I stället är ambitionen att behandla kooperativ teori, dvs ett sammanhängande system av begrepp och relationer, som syftar till att förklara just medlemsrelationens uppbyggnad (se avsnitt 1.5). Vissa begrepp från litteraturen om kooperativ ideologi kan förvisso komma in i denna teori, medan andra förkastas, och i teorin rymmes andra begrepp, som traditionellt inte tillhör någon ideologi. Den avgörande skillnaden är att en kooperativ teori till skillnad från kooperativ ideologi ger logiska, vetenskapliga förklaringar till sammanhangen mellan de olika variablerna i den kooperativa verksamhetsformen. För vetenskapsmannen existerar inga heliga kor.

## 2.4 De kooperativa värdena<sup>3</sup>

I litteraturen finns åtskilliga förteckningar över kooperativa värden. Figur 2-4 är ett försök att sammanställa några av dessa förteckningar. Som synes finns det mycket olikartade uppfattningar av de kooperativa värdena. Detta hänger samman med att de kooperativa värdena, liksom värden i allmänhet, är tämligen vaga. De kan tolkas och blir tolkade på många sätt i olika delar av världen och i olika tidsepoker. Detta innebär också att försök till klassificering med nödvändighet är förknippad med stora vanskligheter, dvs figuren bör uttydas med försiktighet.

I princip kan de kooperativa värdena identifieras på två sätt. Det ena är induktivt, dvs att utgå från ideologiska ståndpunkter, allmänt spridda uppfattningar, historiska erfarenheter och liknande empiriska baser. Det andra är att med teoretiska utgångspunkter analysera sig fram till vilka värden som måste föreligga för att en kooperativ organisation ska fungera väl. Det förstnämnda angreppssättet är totalt dominerande i litteraturen – troligen har ingen författare tidigare försökt att på logisk-deduktiv väg sluta sig till vilka de kooperativa värdena är. Inte desto mindre är det detta angreppssätt, som prövas här och som alltså leder fram till den klassificering, som figur 2-4 visar.

Det förstnämnda tillvägagångssättet har brister i att det finns avsevärda skillnader mellan olika författares redovisningar, och till och med motsättningar. En och samma författare kan komma att hävda värden, som är inbördes motstridiga, och det kan finnas uppenbara tomrum i listan.

Med ett deduktivt eller analytiskt synsätt måste utgångspunkten vara definitionen av kooperationsbegreppet och en förståelse av vilka villkor,

---

<sup>3</sup> I detta avsnitt har tankar hämtats från arbetsmanuskript, författade av Karin Hakelius.

som måste vara uppfyllda för att kooperativ verksamhet ska kunna fungera. Frågan är så hur de kooperativa värdena kan bidra så att dessa villkor tillgodoses; vilka värdestrukturer ska finnas i medlemmarnas sinnen för att de ska kunna driva sitt kooperativa företag?

Denna fråga kan besvaras med hjälp av transaktionskostnadsteoretiska resonemang (se avsnitt 1.5). Just denna teoribildning har nämligen tillsammans med annan nyinstitutionalistisk teoribildning under de senaste decennierna visat sig vara synnerligen användbar för att förstå många problemområden i den kooperativa verksamhetsformen (Staat 1987b). Inom kooperationsforskningen har transaktionskostnadsteorin framför allt använts för att analysera medlemmarnas transaktioner på marknaderna kontra med det kooperativa företaget. Medlemmarnas utbyten med varandra har i mindre utsträckning varit föremål för transaktionskostnadsteoretisk granskning (Bons 1986; Nilsson 1991). I annan litteratur är emellertid tillämpningar av transaktionskostnadsteorin på mellanmänniska relationer vanligt förekommande – då mänskliga relationer kännetecknas av förtroende, närhet och vänskap, blir transaktionskostnaderna låga (se t ex Sjöstrand 1985, pp 174 ff).

Om det i medlemmarnas huvuden finns en bestämd uppsättning av värderingar, vilka såsom minsta gemensamma nämnare har att man upp-lever sig såsom en grupp, har dessa medlemmar lägre transaktionskostnader, när de söker samordna sina utbyten med varandra. I detta ligger en förutsättning om homogenitet – alla medlemmarna ska ha samma värdeuppsättning. Det avgörande är emellertid inte själva homogeniteten vad gäller medlemmarnas värderingar, utan att alla har värderingar av en sådan typ att de knytes närmare varandra. Exempelvis kan man föreställa sig en grupp, inom vilken det föreligger en mentalitet av bedräglighet – trots homogeniteten i värderingar skulle en sådan grupp av rufflare få höga transaktionskostnader, om de ville agera samfällt.

I stället krävs alltså att gruppmedlemmarnas värderingar är homogena i avseenden, som underlättar för dem att samordna sig. Detta är vad som kallas kooperativa värden. Förekomsten av kooperativa värden i medlemmarnas huvuden bidrar till att stärka den kooperativa organisationen på två sätt. De kooperativa värdena reducerar transaktionskostnader för medlemmarna *dels* i deras relationer till varandra och *dels* i deras relationer till omvärlden. Gemenskap och förtroende anges ju ofta som väsentliga faktorer för att reducera transaktionskostnader (t ex Ouchi 1979). I den mellanmänniska interaktion, som försiggår i etablering, styrning och drift av kooperativa organisationer, finns potentiellt sett oerhört stora transaktionskostnader, i och med att det rör sig om många och olikartade personer, som satsar ofta stora resurser och har ofta oklara målsättningar.

*Figur 2-4. Kooperativa värden*



a För det första reduceras *medlemmarnas transaktionskostnader i deras relationer till varandra*, om de har en gemensam värdebas. De får större förtroende för varandra och vågar därför i högre grad engagera sig i den kooperativa organisationen – finansiellt, personligt och socialt. Det finns ett visst förtroende, som innebär att riskerna för att andra agerar bedrägligt minskar. Eftersom alla är beroende av varandra, måste de erkänna att alla ska ha en likartad roll i helheten. Var och en måste inse att man är en del i en helhet och att det finns en gemenskap, som är nödvändig att tillgodose för att den enskilde ska få sina individuella intressen tillgodosedda. Dessa värden kan med en samlande beteckning kallas *socialitets-värden*. Sådana kan identifieras av skilda slag, och det förekommer en betydande överlappning.

- a1 Det måste finnas en *enighet om verksamhetens målsättning*. Den enskilde ska acceptera att andras målsättningar och intressen måste tillfredsställas för att ens egna intressen ska kunna främjas och för att andra ska vilja respektera ens egna intressen. Man vill främja en social samhörighet i gruppen och sociala framsteg, eftersom detta är välgörande för hela kooperativets utveckling, både vad gäller dess ekonomi och styrningen av det kooperativa företaget.
- a2 Problemet hur den gemensamma organisationen ska få resurser måste ha en lösning, bestående i att var och en har en *villighet att bidra med resurser* enligt någon allmänt accepterad princip. Om var och en vet att också andra bidrar med resurser, är han själv villig att göra så. Det krävs ett slags solidariskt engagemang vad gäller både investeringar och samhandel. Det är här inte minst viktigt med de mänskliga resurserna, eftersom utan engagemang kan ingen förväntas vilja bidra med finansiella resurser.
- a3 En betydelsefull fråga rör medlemmarnas *uppfattning om verksamhetens bedrivande*. I grund och botten gäller det att inse att för att själv få hjälp måste man hjälpa andra. Hjälptill självhjälpt uttrycker ett socialt engagemang, i det att man inser att man kan åstadkomma mera tillsammans än var för sig. Man är beredd att hjälpa varandra, även av det skälet att man därmed kan påräkna att själv få hjälp av andra.
- a4 En betingelse för att den enskilde ska vilja engagera sig är att han anser sig vara väl behandlad. Detta förutsätter att den enskilde måste *acceptera att också alla blir lika väl behandlade*. När de olika aktörerna är beroende av varandra, ligger det i vars och ens intresse att även andras intressen blir tillgodosedda. Här kan frågor om bl a rättvisa komma in.
- a5 Den kooperativa organisationen måste kunna styras effektivt av medlemmarna. Det betyder att den enskilde måste *erkänna andras rätt att delta i styrningen av företaget* – andra ska få inflytande lika väl som

han själv. Om alla har något att säga till om, fungerar verksamheten bättre, vilket är till den enskildes fördel. Det kan vara en eller annan demokratisk styrprincip eller någon annan form, som medlemmarna finner vara rätt och rimlig.

b För det andra bidrar vissa kooperativa värden till att sänka *medlemmens och den kooperativa organisationens transaktionskostnader i deras relationer till omvärlden*. Det gäller värden, som medverkar till att medlemmen blir mindre avhängig av externa aktörer, vilket också implicerar att inte heller det kooperativa företaget ska stå i beroendeförhållande till andra. Därmed kan värdena kallas *suveränitetsvärden*. Medlemmarna vill vara sin egen herre.

b1 Till denna kategori hör den enskilde medlemmens *krav på frihet och frivillighet*, dvs att kooperativet inte ska ha tvingande makt över den enskilde.

b2 Vidare ingår *krav på oberoende* för den kooperativa organisationen gentemot utanförstående intressenter, oavsett om dessa är kapitalkällor, stat, handelspartners eller andra. Möjligtvis kan man förhålla sig kritisk till detta värde, för det första eftersom detta inte gäller endast kooperativa organisationer – alla organisationer och dess medlemmar eller ägare har intresse av vara oberoende. För det andra ligger oberoendet implicit i kravet på medlemskontroll (a4 ovan) – om medlemmarna styr den kooperativa organisationen, kan ju ingen annan ha kontroll över den.

De båda värdena b1 och b2 leder till att transaktionskostnaderna reduceras och medlemmarnas risktagande reduceras, men här är det inte risken för att andra medlemmar agerar bedrägligt. Här gäller det att reducera risken för att den verksamhet man engagerar sig i inte visar sig bli så värdefull som man förväntar, direkt (medlemmens relation till den kooperativa organisationen) och indirekt (den kooperativa organisationens relationer till omvärlden).

De identifierade kooperativa värdena har tydliga likheter med de tre grundvärden, som Laurinkari och Brazda (1990) analyserar sig fram till med användande av Rawls teori om rättvisa. Dessa tre är *solidaritet*, *lika värde* (vilka båda svarar till a) samt *frihet* (svarar till b). Författarna visar hur de olika värdena hänger samman med varandra såsom ett system.

Av figur 2-4 ses att många av de kooperativa värden, som nämnes i litteraturen, passar väl in i schemat, fastän de är identifierade på induktiv väg, dvs på basis av erfarenheter och ideologier. Det är föga förvånande. En mera intressant iakttagelse är att det hos författarna tycks finnas en del luckor och begränsade uppfattningar. Mest intressant är att vissa av de vär-

den, som litteraturen anger, ej alls kan erkännas såsom kooperativa värden, nämligen ”altruism” samt ”internationellt och nationellt samarbete” (kolumn c i figur 2-4). Dessa observationer föranleder några kommentarer.

De ofta nämnda värdena *ekonomisk effektivitet* och *ekonomiska framsteg* är egentligen självklara i all mänsklig verksamhet. Ingen kan någonsin ha intresse av att en verksamhet bedrivs med resursslöseri, oavsett verksamhetens uppgift och organisation. En annan sak är om man lyckas hushålla med resurserna. Ett kooperativt värde rörande ekonomisk effektivitet kan möjligtvis försvaras med att om det kooperativa företaget drives ineffektivt, kan det hamna i beroendeställning gentemot långivare, stat eller andra utanförstående, men med denna tolkning faller under kategorin suveränitet. Den mest närliggande tolkningen är i stället att medlemmarna alltid har en viktig ekonomisk komponent i sin måluppfattning, även om de i grund och botten skulle ha en social målsättning. Detta är förståeligt mot bakgrund av att Kooperation är ekonomisk verksamhet.

Centralt i det sociala engagemanget är att det ska råda *rättvisa* medlemmarna emellan, vilket kan uttydas såsom att alla ska behandlas jämlikt eller till och med lika, att alla ska ha samma inflytande, mm (Svärdström 1975). Kort sagt: var och en bör behandla andra såsom han själv skulle vilja bli behandlad. Emellertid är dessa begrepp ofta diffusa. Rättvisa är alltid relativ. Absolut rättvisa existerar aldrig – det ligger i begreppet. Rättvisa är en fråga om vad de berörda människorna upplever vara rättvist. Det kan tolkas olika i olika föreningar, t o m inom samma bransch och samma bygd, och det kan ändras över tiden. Därför ska ingen utanförstående – andra föreningar, federationer, stat, fackföreningar m fl – kunna ha inflytande över hur en kooperativ förenings medlemmar tolkar rättvisebegreppet.

En organisation, där medlemmarna upplever sig bli orättfärdigt behandlade, kan troligen inte bli maximalt ekonomiskt effektiv, eftersom medlemmarnas prestationer då blir mindre goda. Samtidigt måste också erkännas att i den mån en organisation kan vinna effektivitet genom viss orättvis (differentierad) medlemsbehandling, kan den få råd att ge medlemmarna sådana ekonomiska fördelar att dessa acceptera vissa mindre orättvisor. Och med tiden kan medlemmarna ändra sina uppfattningar så att det, som de tidigare ansåg vara orättvist, kommer att betraktas som rättvist. Med andra ord bör de rättviseuppfattningar, som medlemmarna har vid en bestämd tidpunkt, inte vara strikt bindande för organisationens handlande – detta skulle hämma organisationens möjligheter att agera till medlemmarnas fördel.

Rättvisa blandas ofta samman med begrepp såsom *likabehandling*, *likhet* och *jämlikhet*. Detta är olyckligt, eftersom det kan förleda människor att agera på ett ekonomiskt skadligt sätt. Exempelvis kan en kooperativ förening tillämpa en differentieringspolitik vad gäller behandlingen av

medlemmarna, men medlemmarna kan finna att detta är legitimt och rättvist. Medlemmarna kan också anse det orättvist om föreningen behandlar alla lika, eftersom de effektiva därmed subventionerar de ineffektiva. Vad som är rättvist blir således delvis olika, beroende på vilken relativ vikt man tilldelar de ekonomiska hänsynen respektive de sociala.

Även *självständighet* är ett relativt begrepp. Absolut oberoende är en omöjlighet. Varje organisation har relationer till ett otal andra aktörer – leverantörer och köpare av varor och tjänster, anställda och arbetsmarknad, politiker och myndigheter, långivare och kreditmarknad, kommun och lokalsamhälle. Självklart finns det beroendeförhållanden i alla dessa relationer. Icke desto mindre är det relevant att tala om ett kooperativt oberoendevärde. Detta måste för det första tolkas såsom att den kooperativa organisationen ska styras av medlemmarna. Inga andra, t ex stat eller fack, ska ha säte i föreningens styrelse. Detta gäller den formella eller politiska makten. För det andra måste styrelse och tjänstemän se till att föreningen inte blir beroende av utanförstående intressenter, med vilka man har samhandelsrelationer, t ex en bank, en leverantör eller en kund. Detta avser ekonomisk makt över föreningen.

Många författare nämner altruism (oegennyttighet) såsom ett kooperativt värde. Man kan emellertid ifrågasätta om detta har generell giltighet, eller om det måste finnas en viss grad av oegennyttighet i åtminstone vissa hänseenden. Här kommer de gängse problemen med altruismbegreppet in; det som ser ut som oegennyttighet, kan lika gärna vara utslag av självbevaringsdrift och är i grund och botten endast själviskhet, som tar vägen via hänsyn till andra. Ett altruismvärde måste sålunda förkastas, eftersom det är omöjligt att använda konkret. Då två eller flera aktörer samverkar och var och en vinner på samarbetet, är det i praktiken omöjligt att avgöra om detta är till följd av oegennyttighet eller om de söker tillfredsställa egoistiska intressen genom samverkan. Om man bygger upp en kooperativ organisation på förutsättningen att medlemmarna är altruistiska, medan de faktiskt är egoistiska, är organisationens överlevnad i fara (Volk 1993, p 212).

Vissa författare anger att ett kooperativt värde är *samarbete mellan kooperativa företag*, till och med internationellt. Att solidaritet är ett kooperativt värde är riktigt, i och med att medlemmarna måste vara åtminstone i viss mån solidariska med varandra för att de ska lyckas driva sitt gemensamma företag. När solidaritetsbegreppet utvidgas till att också gälla solidaritet med ickemedlemmar – med andra kooperativa företags medlemmar eller med samhällsmedborgare i stort – är det emellertid felaktigt. Detta är tvärtemot i strid med kooperationsbegreppet, som innebär att medlemmarna ska tillgodose sina egna intressen. Det är vidare i strid med kravet om ekonomisk effektivitet – det är alls inte givet att den bästa måluppfyllelsen uppstår om man interagerar med andra kooperativa organisationer. Det kan också motverka självständigheten, nämligen om företaget

blir beroende av andra kooperativa organisationer. Att vara tvungen att samarbeta med bestämda andra partners begränsar handlingsfriheten och ökar riskerna i företagandet.

I synnerhet gäller detta om man utvidgar samarbetet med andra företag till att också gälla krav på samarbete med Kooperation i utvecklingsländer, vilket ibland ses hos kooperativa skribenter. Det är troligen sällan som sådant samarbete kan främja det kooperativa företaget i i-landet, och därmed kan man inte ställa upp detta såsom ett krav. En annan sak är att medlemmar i kooperativa företag i verkligheten ofta ger stöd och bidrag till utlandskooperation, men då är det frivilligt, och det sker sannolikt av altruistiska skäl.

**Sammanfattning:**

*Med kooperativa principer förstås en uppsättning regler för hur en organisation ska vara uppbyggd för att kunna fungera såsom kooperativ, dvs för att dess ägare också ska (1) vara dess samhandelspartners, (2) kunna styra organisationen och (3) erhålla överskottet från organisationens verksamhet. De kooperativa principerna specificerar hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra samt hur det kooperativa företaget ska agera gentemot medlemmarna. För att medlemmarna ska vilja acceptera dessa principer är det nödvändigt att de åtminstone i någon grad erkänner sig till en bestämd uppsättning av värderingar eller normer, nämligen de s k kooperativa värdena.*

*Med detta är sagt att kooperativa värden och principer kan förstås utifrån en logisk, funktionalistisk tankelinje. Det är inte nödvändigt att inkludera resonemang om kooperativ ideologi i en förklaring av kooperativ verksamhet. Ideologiska förklaringar kan tvärtemot skapa mer förvirring än klarhet.*

*Till skillnad från ideologin kan de kooperativa värdena bidra till förståelsen av kooperationsfenomenet. I litteraturen förekommer åtskilliga redovisningar av kooperativa värden. Ett sätt att strukturera dessa är i två huvudklasser. Den ena är socialitetsvärden, som uttrycker att medlemmarna har tillräckligt förtroende för varandra för att våga engagera sig i ett gemensamt företag. Det krävs engagemang vad gäller verksamhetens målsättning, resursanskaffning, verksamhetens bedrivande, medlemsbehandlingen samt styrningen av verksamheten. Den andra klassen är suveränitetsvärden, vilka reducerar medlemmarnas risker för att den kooperativa organisationen inte skulle bli framgångsrik – det handlar om kooperationens oberoende och om medlemmarnas frihet och frivillighet.*

## 3 Kooperativa principer

*Alla organisationer fungerar därför att det finns ett regelverk för hur de ska finansieras, struktureras, arbeta, osv. Då det gäller kooperativa organisationer består dessa regler till en del av de kooperativa principerna. Begreppet förklaras här på ett generellt plan (avsnitt 3.1), varefter en redovisning av några olika uppsättningar av kooperativa principer göres (avsnitt 3.2). Dessa genomgångar har karaktär av kritisk granskning, eftersom litteraturen inom området domineras av ideologiska framställningar. I konsekvens härav presenteras ett förslag till en mera stringent och teoretiskt underbyggd klassificering av kooperativa principer (avsnitt 3.3).*

### 3.1 Begreppet kooperativa principer

På samma sätt som de kooperativa värdena kan förklaras med utgångspunkt i kooperationsbegreppet kan man härleda de kooperativa principerna (jfr Münkner 1974; Møgelhøj 1980). Definitionen av Kooperation uttrycker att kooperativt företagande är en form av partiell vertikal integration. Individer söker sig samman för att gemensamt driva ett företag, som tjänar deras funktionella intressen. Genom att äga sin samhandelspartner kan individerna få sänkta transaktionskostnader, jämfört med vad de skulle ha om handelspartnern vore en självständig aktör (se t ex Schrader 1989a).

Av detta förstås att kooperativa organisationer har både *sociala och ekonomiska dimensioner*. Med en viss förenkling kan de sociala uttryckas som relationerna mellan de olika medlemmarna, medan de ekonomiska handlar om relationerna mellan medlemmar och företag, dvs de är kopplade till *föreningen* (eller motsvarande ägarorganisation) *respektive företaget*. Båda typer av dimensioner är lika viktiga, eftersom det ju inte kan finnas någon kooperativ förening, som inte äger ett företag, och inget kooperativt företag, som inte ägs av en förening.

Utifrån detta kan man identifiera två huvudkategorier av principer (se figur 3-1). Den ena är principer, som bestämmer vilken uppgift det kooperativa företaget har för sina medlemmar. De hör hemma i företaget och de handlar om affärsrelationerna. Dessa preciserar således vad det är för typer av marknadsmisslyckanden, som medlemmarna hade upplevt i sina utbyten med andra handelspartners, om de inte hade haft något kooperativt företag. Med andra ord; de anger vilka typer av transaktionskostna-

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

der det kooperativa företaget ska reducera för sina medlemmar. Varje kooperativ organisation existerar därför att medlemmarna upplever att de skulle bli föremål för marknadsmisslyckanden, om de skulle agera på en fri marknad (eller planmisslyckanden om de skulle agera gentemot en myndighet). Genom samfällt agerande inom en kooperativ organisation kan de nå bättre måluppfyllelse än de kan i andra typer av transaktioner. Denna kategori av principer kan kallas *affärsprinciper*.

<i>typ av kooperativa principer</i>	<i>föreningsprinciper</i>	<i>affärsprinciper</i>
<i>organisationsdel</i>	förening	företag
<i>centrala variabler</i>	sociala	ekonomiska
<i>medlemmens relationer</i>	till andra medlemmar	affärsverksamheten
<i>relationernas syfte</i>	styra företaget	bedriva samhandel

*Figur 3-1. Typer av kooperativa principer*

Som exempel på välkända kooperativa principer av denna typ kan nämnas några, som ingick i det ursprungliga Rochdaleprogrammet; ”samma prisnivå som övrig handel” och ”endast kontanthandel” (Örne 1924). Av detta förstås att denna kategori av principer kan variera oerhört från det ena företaget till det andra, och likaså över tiden, mellan branscher, ekonomier osv. Det är därför svårt att inkludera dessa i redovisningar av generella kooperativa principer (Staatz 1987a, p 34). Det är också sällan som författare idag anger sådana principer såsom allmängiltiga. Däremot är det angeläget att de enskilda kooperativa organisationerna ständigt gör klart för sig vilka kooperativa affärsprinciper de ska följa – därmed preciserar de ju vilken roll de ska spela för medlemmarna, vilket givetvis är nödvändigt om man ska kunna fortleva. De situationer, då ett kooperativt företag har tillämpat kooperativa affärsprinciper, som utvecklats för en annan situation, har ofta resulterat i ineffektivitet, t ex kreditförbudet i svensk konsumentkooperation ända in på 1960-talet (se Consumer ... 1989, för andra exempel).

Den andra typen är principer kan kallas *föreningsprinciper*. De hänför sig till föreningen mera än till företaget, och de handlar om Kooperationens sociala dimension. De anger hur medlemmarnas relationer till varandra bör vara utformade. Därmed uttrycker de hur medlemmarnas transaktionskostnader i sina inbördes relationer kan sänkas. Dessa principer reducerar medlemmens risk för att andra medlemmars eventuellt bedrägliga agerande får negativa konsekvenser. Exempelvis kan demokrati innebära mindre risk för att den enskilde blir åsidosatt av de övriga. Om föreningen

### 3 Kooperativa principer

tillämpar en princip om öppet medlemskap, reduceras risken för medlemmarna, eftersom de då enkelt kan gå in i föreningen under en provotid och enkelt kan lämna föreningen vid missnöje. Principen om rättvis fördelning av överskottet innebär att man har större säkerhet för att ingen annan medlem söker tillskansa sig orättmätiga personliga fördelar.

Utan denna typ av kooperativa principer skulle medlemmarna inte ha tillräckligt förtroende för varandra för att våga satsa resurser till en gemensam verksamhet. Det skulle krävas orimligt stora kostnader för att kontrollera att de olika medlemmarna agerar för ett gemensamt bästa och inte försöker roffa åt sig resurser på de övrigas bekostnad.

Även dessa kooperativa principer kan variera, men de är långt mera stabila över tiden, mellan kooperationsformer och olika länder. Detta har sin förklaring i att de bygger på mera allmänmänskliga förutsättningar, dvs variationerna har gränser, som bestäms av människonaturen.

Således utgör de kooperativa principerna vissa regler för hur det kooperativa företaget/föreningen ska agera gentemot medlemmarna respektive hur medlemmar ska agera gentemot varandra. Det är i grund och botten samma typer av regler som hela samhället är fullt av; lagstiftning, bolagsordningar, stadgar, osv, men även oskrivna normer. Det är regler, som har till funktion att åstadkomma bättre samordning i det mellanmänskliga umgänget, varvid människornas samlade välfärd höjes.

Apropå normer kan man på ett strikt principiellt plan hävda att det inte är nödvändigt att i alla situationer ha kooperativa principer formaliserade. Begreppet Kooperation implicerar inte att kooperativa företag måste vara uppbyggda på ett specifikt regelverk, dvs det är i princip fullt möjligt att bedriva kooperativ verksamhet utan några antagna kooperativa principer. Det har funnits kooperativa organisationer långt före det att Rochdalepionjärerna år 1844 formulerade sina principer, även i Sverige (Johansson 1994). Det finns t o m belägg för kooperativa och kooperationsliknande organisationer i antikens Babylonien, Grekland, Kina osv (Roy 1981, pp 41 ff). Också i dagens samhälle existerar många kooperationsliknande organisationer, som inte erkänner några kooperativa principer, t ex byalag.

Kooperativa principer har en funktion, endast när vissa villkor är uppfyllda – om än förutsättningar, som förekommer helt allmänt. Det är samma förutsättningar som transaktionskostnadsteorin bygger på; människor agerar ibland opportunistiskt och har begränsad rationalitet. Detta är naturligt, eftersom de kooperativa principerna har just funktionen att reducera transaktionskostnaderna för medlemmarna. Emellertid – i tillfällen, då människor *inte* handlar opportunistiskt och då de *faktiskt* har förmåga att väl analysera sina beslutssituationer, är det överflödigt att införliva några kooperativa principer i organisationens stadgar och övriga regelverk.



Detta är liktydigt med att samtliga gruppmedlemmar i sina sinnen har en uppsättning av normer, som stämmer överens med de kooperativa värdena. Deras transaktionskostnader är låga genom att de har förtroende för varandra. Med ett sådant värdesystem kommer medlemmarna av sig själva att agera på ett sådant sätt att organisationen blir effektiv och levnadsduglig. Det är naturligt för dessa människor att samarbeta; de förstår att deras eget bästa är underordnat gruppens bästa; de inser att alla i gruppen ska ha inflytande; osv.

I den mån alla medlemmar inte helt erkänner sig till de kooperativa värdena är det alltså nödvändigt att organisationen bygger in kooperativa principer i sitt regelverk. Detta gäller redan om det finns en viss risk för att vissa medlemmar kan lyckas med att agera bedrägligt, eftersom dessa kan förstöra mycket i organisationen. Detta regelsystem ska alltså vara så utformat att det inte spelar någon roll, om det finns skadliga element i medlemskåren. Då det gäller stora organisationer i ett modernt västligt samhälle, är således kooperativa principer alltid oundgängliga.

Detta betyder att de kooperativa värdena kan ha en mindre framträdande plats i en kooperativ medlemskår. Medlemmarna kan vara tämligen själviska och bedrägliga, men om det finns ett fungerande regelverk uppbyggt på basis av kooperativa principer, kan organisationen i alla fall agera kooperativt. Däremot kan man inte tänka sig att det i medlemskåren fullständigt saknas kooperativa värderingar, eftersom medlemmarna i så fall inte ens skulle acceptera några regler i form av kooperativa principer (Schediwy 1993). Det måste alltid i medlemskåren finnas åtminstone viss anslutning till kooperativa värden.

Resonemangen visar att de kooperativa principerna har en helt praktisk och funktionell uppgift. De kooperativa principerna kan förstås på ett funktionalistiskt eller teoretiskt sätt. Principerna kan, med användande av framför allt transaktionskostnadsteoretiska argument, visas ha en roll såtillvida att de sänker transaktionskostnaderna hos medlemmarna i deras interna mellanhavanden, och de anger vilka transaktionskostnader som kan sänkas i medlemmarnas relationer till omvärlden.

## **3.2 De kooperativa principerna i litteraturen**

I alla mänskliga sammanhang gäller att vilka principer man lever efter beror på vilka omständigheter man lever i. Så är även fallet för de kooperativa principerna. Vilka principer de kooperativa organisationerna ska följa måste bero på vilka förutsättningar de arbetar under.

Under historiens lopp har de kooperativa principerna tolkats på oräkneliga sätt. Det finns stora skillnader mellan olika företag världen över.

### 3 Kooperativa principer

Man tillämpar delvis olika principer i skilda kooperationsformer och i olika länder. På så vis kan man fortsätta – vilka principer kooperativa företag tillämpar och bör tillämpa varierar med landets affärskutymmer, medlemmarnas intressen, verksamhetens karaktär, mm. Det enda, som de olika tolkningarna av kooperativa principer måste ha gemensamt, är att de ska vara i överensstämmelse med begreppet Kooperation.

De kooperativa principerna kan därmed konstateras ha en flexibel natur. Detta konstaterande är i linje med den moderna organisationsforskningens contingency-syn, vilken innebär att man ser organisationers egenskaper såsom situationsberoende – avhängiga organisationens specifika omvärld och förutsättningar i övrigt. För att en organisation ska vara levnadsduglig måste den vara i samklang med de krav, som omvärlden ställer. Således måste de kooperativa företagen och de principer, som dessa bygger på, vara i överensstämmelse med de olika, skiftande komponenterna i företagets omvärld (jfr Nilsson 1986 om kongruens).

Samtidigt arbetar Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) med en uppsättning av principer, som hävdas ha generell och universell giltighet. För att erkännas såsom medlem i IKA måste en kooperativ organisation respektera just denna version av kooperativa principer. Vid sin kongress år 1966 beslöt IKA att kooperativa företag ska tillämpa följande kooperativa principer:

- Medlemskap i en kooperativ organisation ska vara frivilligt och öppet för alla, som kan nyttja företagets tjänster, oberoende av sociala, politiska, religiösa eller rasförhållanden.
- Kooperativa organisationer ska styras demokratiskt, med samma rösträtt hos varje medlem.
- Medlemmarnas kapitalinsatser i företagen ska ges begränsad ränta, eller ingen ränta alls.
- Överskottet ska fördelas bland medlemmarna i förhållande till deras omsättning med företaget, efter det att avsättningar gjorts för konsolidering och utveckling.
- Kooperativa organisationer ska bedriva utbildnings- och upplysningsverksamhet bland medlemmar, anställda och allmänhet.
- Kooperativa organisationer ska samarbeta med varandra, lokalt, nationellt och internationellt.

Dessa IKA-principer har sin grund i de s k Rochdalepionjärernas verksamhet i 1840-talets England – Rochdaleföreningen betraktas ofta som det första moderna kooperativa företaget. När IKA för första gången antog vissa principer år 1937, var Rochdale en stark inspirationskälla. Ett antal år tidigare, 1921, hade den svenske konsumentkooperatören Anders Örne redovisat en liknande uppsättning av principer, och hans arbete blev infly-

telserikt vid IKA:s beslut om principer (Örne 1921). Dessa förhållanden samt det faktum att IKA under denna period var starkt dominerad av de europeiska konsumentkooperativa rörelserna indikerar att IKA-principerna är konstruerade för att passa den europeiska konsumentkooperationen under seklets början. De blev år 1966 modifierade något men inte på ett avgörande sätt. I dessa år pågår förberedelser för nästa revision av dessa principer inför ett beslut vid IKA:s kongress år 1995.

Här kan ses en ond cirkel. Eftersom IKA-principerna är konstruerade med utgångspunkt i äldre tiders konsumentkooperation, har vissa av dagens konsumentkooperativa företag en förkärlek för dessa principer. I detta sammanhang kan nämnas att en stor del av den konsumentkooperation, som principerna var gjorda för, nu är borta till följd av dåliga ekonomiska resultat (Consumer ... 1989). Övriga kooperativa sektorer har hittills haft mindre inflytande över principernas utförande, även om de idag intar en dominerande del av IKA:s medlemskrets. Samtidigt är en stor del av världens konsumentkooperation inte medlemmar av IKA. Icke desto mindre är IKA en inflytelserik organisation, eftersom den är verkligt världsomspännande, är den enda organisationen inom sitt arbetsfält och har en enorm bas – cirka 700 miljoner människor i drygt 80 länder. Därmed är den världens största ickestatliga organisation.

Rochdalevävarnas kooperativa principer var formulerade på ett helt jordnära plan, anpassade efter deras konkreta förutsättningar. Detta är naturligt, eftersom det för dem gällde att få deras egna, specifika förening att fungera på ett tryggt sätt. Detta är också styrkan i Rochdaleprinciperna, i och med att principerna därmed kunde få en reell betydelse såsom rätte-snören för den dagliga verksamheten. Uppenbart är att de ursprungliga Rochdaleprinciperna var mycket funktionella i att reducera transaktions-kostnaderna för föreningens medlemmar, eftersom detta var den första kooperativa förening, som blev levnadsduglig under en längre period. Här kan också nämnas att Rochdaleprinciperna i litteraturen redovisas i flera versioner, ibland även olika, men det finns samma grundtanke i alla.

De konkreta, pragmatiska formuleringarna i Rochdaleprinciperna betyder emellertid att det är logiskt omöjligt att tillämpa dessa principer på ett bredare urval av kooperativa föreningar, som arbetar under vitt skilda förutsättningar (Shaars 1957, pp 187–188). Om man ska formulera kooperativa principer, som är användbara för olika typer av föreningar, i olika länder och med andra skillnader, måste dessa ligga på en högre aggregerings- och abstraktionsnivå, samtidigt som de ska kunna tjäna såsom reellt betydelsefulla regelverk. Att ha regelverk, som de kooperativa organisationerna inte har möjlighet eller anledning att använda, är mera till skada än till nytta. I stället för att ge stadga åt organisationen blir de mystifierande element i en ideologi, som känns främmande.

### *3 Kooperativa principer*

Det är än idag många människor som hyllar Rochdaleprinciperna, som om dessa skulle ha ett evigt värde, och det utges mycken litteratur, som handlar om eller bygger på Rochdale (t ex Watkins 1966; Miyake 1991). Detta är en farlig inställning. Givet är att det måste finnas vissa regler, som preciserar vilket slags fenomen kooperativa organisationer är, men att just de principer, som var lämpliga för 1840-talets England, skulle vara tillämpliga generellt är en absurd tanke. Vid den tiden var exempelvis de finansiella problemen mindre komplicerade, och sålunda var Rochdale-principerna svaga på detta område. Följaktligen är även IKA:s principer bristfälliga vad gäller finansiella förhållanden, vilket kan förmodas ha bidragit till att kooperativa företag på många håll under inflytande av IKA:s principer har försatt sig i ohållbara situationer. Å andra sidan hade Rochdalepionjärerna stora kommersiella problem av bestämda slag, vilket betydde att man införde bl a regler om hur varorna skulle vara beskaffade – dessa är idag totalt föråldrade.

Idag, då konkurrensen hårdnar på många marknader, blir IKA:s principer allt svårare att hålla fast vid, i all synnerhet för producentkooperativa företag. De företag, som strikt följer dessa principer, kommer i dålig samklang med de förutsättningar, som föreligger i deras medlemskårer och i de kommersiella miljöerna. Kravet på ingen eller låg kapitalavkastning betyder att medlemmarna inte vill investera i företagen, och att företagen därför i hög grad är hänvisade till kollektiva fonderingar. När medlemmarna sålunda inte har något större individuellt ägande, blir medlemsengagemanget lidande. Samtidigt blir kapitalförsörjningen otillfredsställande. För många kooperativa företag kan kravet på öppenhet vara besvärande, eftersom man inte har kontroll över verksamhetens omfång och struktur, medan konkurrerande investerarägda företag kan utforma sina organisationer helt fritt. Organisationer med heterogena medlemskårer kan få problem med kravet på att alla medlemmar ska ha samma rösträtt. Att införa utbildning och upplysning som en princip i sig är märkligt, i den mån som detta är kostnadskrävande men inte intäktsgivande. Än mera gäller detta för kravet på samarbete mellan kooperativa företag, oavsett om dessa relationer är ekonomiskt försvarbara.

Till detta ska läggas att hos IKA saknas vissa principer, som är uppenbart nödvändiga för att organisationerna ska vara i samklang med kooperationsbegreppet. Exempelvis finns inget krav på att medlemmarna ska finansiera de kooperativa organisationerna, varvid man öppnar möjligheten för både offentliga och investerarägda intressen, som hotar företagets självständighet. Inte heller finns någon princip om att det kooperativa företaget ska betjäna sina medlemmar, vilket betyder att ickemedlemshandel kan komma att bli stor och allmänna samhällsmålsättningar kan införas, vilket är till skada för medlemmarna. Företagen kan, kort sagt, inte anpassa sig väl till de krav, som ställs i en affärsmässig omvärld, och därmed inte

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

bli konkurrenskraftiga. Principer, som är ideologiskt förankrade men ej kommersiellt underbyggda, kan föranleda att de kooperativa föreningarna försvagas i stället för stärkes. Den europeiska konsumentkooperationens utveckling ger anledning till eftertanke (Consumer ... 1989).

<i>Rochdale-principerna</i>	<i>Raiffeisen-principerna</i>	<i>Schulze-Delitzsch-principerna</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Frivilligt och öppet medlemskap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hjälptill självhjälp, dock att statlig hjälp accepteras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hjälptill självhjälp, ingen hjälp från utanförstående, enskilda eller offentliga</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Demokratisk styrning; "en medlem, en röst"</li><li>• Fördelning av överskott i förhållande samhandel</li><li>• Begränsad avkastning på kapitalet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begränsat område (1 församling eller 1 by)</li><li>• Hela överskottet hänföres till odelbara reserver</li><li>• Medlemskap utan tecknande av insatser/andelar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stort verksamhetsområde</li><li>• Fördelning av överskottet i förhållande till samhandel</li><li>• Hög ränta på insatsen för att locka till stor teckning av insatser/andelar</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Politisk och religiös neutralitet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obegränsad ansvarighet för medlemmarna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Begränsad ansvarighet för medlemmarna (urspr. obegränsad)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontanthandel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Affärerna avgränsas endast till medlemmar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Specialiserad affärsverksamhet</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Främjande av utbildning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frivilligt arbete av styrelseledamöter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tio procent av överskottet hänföres till reserver</li></ul>

*Figur 3-2. Jämförelse mellan de huvudsakliga principer, som ligger bakom de tre kooperativa rörelser, som startades på 1840-talet (Källa: Craig 1980, p 4)*

Under 1800-talet formulerades andra kooperativa principer av andra pionjärer, som hade andra typer av Kooperation i åtanke och Kooperation under andra omständigheter. Ett par av dessa är F.W. Raiffeisen och H. Schultze-Delitzsch (se figur 3-2). Det finns stora skillnader mellan deras versioner av principer och Rochdale, men trots det är det Rochdale, som utgör utgångspunkten för IKA. Det finns förvisso också likheter mellan de uppsättningar av kooperativa principer, som 1800-talets pionjärer utarbetade. Alla kan placeras in som specialfall under Kooperationsbegreppet, och alla har sin grund i ideologiska rötter samt är byggda på konkreta,

### 3 Kooperativa principer

praktiska erfarenheter (Craig 1980). Vidare – för alla tre gäller att om de skulle tillämpas strikt av dagens kooperativa företag, skulle dessa snart hamna i problem.

Det är mot denna bakgrund förståeligt att IKA-principerna har utsatts för mycken kritik från den vetenskapliga världen (t ex Phillips 1953; Nourse 1957; Shaars 1957). Ett exempel är Briscoe m fl (1982, p 39):

Typically, these and other attempts to define a co-operative and guide its activities have over-emphasised the structural features of the organisation while neglecting the quality of the process carried out within the structure. This one-sided treatment has resulted in the anomalous situation of regarding organisations as successful, fully-functioning co-operatives simply because they abide by minimal structural requirements without ever considering the quality of the relationships between the members and their co-operative and between the co-operative and the community at large.

Det förekommer emellertid också otaliga andra uppsättningar av principer, inte minst i den amerikanska litteraturen och praktiken (t ex Cotterill 1987, pp 174 ff). Royer förklarar att ...

... these [cooperative] principles have been subject to continual reexamination. This results in part from the fact that there has never been a consensus on what individual principles should be included. Consequently, numerous lists exist, and cooperative thinkers have spent considerable effort discussing the merits of particular principles and their interpretations. (Royer 1992, pp 79–80)

Ett sätt att få en struktur för de många olika listorna över kooperativa principer föreslås av Barton (1989), när han förklarar dem under beteckningarna Rochdale, traditionella, proportionella respektive ”nutida” (se figur 3-3). Även de tre senare är i överensstämmelse med kooperationsbegreppet – ekonomisk verksamhet, som äges av medlemmar och som tillfredsställer dessas gemensamma behov. De avviker dock från de ovannämnda, och likaså finns stora skillnader mellan dem inbördes.

- *De traditionella principerna* är påverkade av Rochdaleprinciperna, men de är moderniserade så att de bättre svarar till dagens affärsförutsättningar. Sålunda anger de att egenkapitalet endast får komma från medlemmarna liksom att handel bör ske huvudsakligen med medlemmar.
- *De proportionella principerna* kan sägas utgöra minimikravet för kooperativt företagande. Dessa är utformade för att ge högst möjlig ekonomisk effektivitet åt kooperativa företag i en hård konkurrenssituation.
- *De ”nutida” principerna* liknar de proportionella, men har vissa drag från de traditionella. De ger större flexibilitet än dessa vad gäller styrning och ägande, varvid de kan vara lättare att acceptera för många medlemmar.

Besluts- område	Klass av kooperativa principer			
	Rochdale	Traditionella	Proportionella	Nutida
Styrning	1. Rösträtt på medlemsbasis (en medlem, en röst) 2. Öppet medlemskap	1. Medlemmarna röstar utifrån en demokratiprincip (en medlem, en röst) 2. Öppet medlemskap	1. Medlemmarna röstar i förhållande till sin samhandel	1. Medlemmarna röstar enligt demokratisk eller proportionell princip
Ägande	3. Egenkapitalet tillskjutes av nyttjarna 4. Begränsat innehav av egenkapital för medlemmarna	3. Egenkapitalet tillskjutes av nyttjarna 4. Begränsat innehav av rösträttsberättigande insatser	2. Egenkapitalet tillskjutes av nyttjarna i förhållande till samhandel	2. Egenkapitalet tillskjutes av nyttjarna
Medlems- nytta	5. Överskottet fördelas bland nyttjarna såsom efterlikvid/återbäring efter grad av samhandel 6. Begränsad avkastning på insatserna 7. Varor och tjänster säljes till marknadspriser	5. Överskottet fördelas bland nyttjarna såsom efterlikvid/återbäring efter grad av samhandel 6. Begränsad avkastning på insatserna 7. Handel främst med medlemmar/nyttjare	3. Överskottet fördelas bland nyttjarna såsom efterlikvid/återbäring efter grad av samhandel	3. Överskottet fördelas bland nyttjarna såsom efterlikvid/återbäring efter grad av samhandel
Annat	8. Skyldighet att utbilda 9. Endast kontanthandel 10. Inget större risktagande 11. Politisk och religiös neutralitet 12. Jämlikhet mellan könen	8. Skyldighet att utbilda		

*Figur 3-3. Fyra klasser av kooperativa principer (Källa: Barton 1989, p 27)*

Både de proportionella och de ”nutida” principerna accepterar att omvärldsförutsättningarna kan variera och att de kooperativa principerna därmed också måste vara flexibla. Detta synsätt är allmänt i USA, möjligtvis eftersom det där förekommer framför allt producentkooperation och i synnerhet jordbrukskooperation (Roy 1981, pp 260 ff; McBride 1986, pp

### 3 Kooperativa principer

88 ff). Kooperationen kan således ägna sig åt allting från social verksamhet till affärsverksamhet i hård konkurrens. De proportionella principerna är extremfallet, då de är konstruerade för att nå maximal konkurrenskraft (Royer 1992; Cook 1992).

Knutson (1985) visar att de proportionella principerna är överlägsna, när de kooperativa företagen är utsatta för hårt effektivitetstryck. Hans utgångspunkt är att framtidens producentkooperation måste kunna uppfylla fyra krav:

- De kooperativa företagen kan inte överleva, om de inte har de stora lantbrukarna som medlemmar.
- För att nå effektivitet måste verksamheterna hos medlemmen och i det kooperativa företaget vara väl samordnade.
- Det krävs att de kooperativa företagen är attraktiva på marknaderna, vilket innebär att de måste följa med i den tekniska utvecklingen.
- Egenkapitalsituationen måste vara god för att nödvändiga investeringar ska kunna göras.

Princip	K r a v			
	Dra till sig stora lantbruksföretag	Utveckla integrerade produktions-/försäljningssystem	Skörda fördelar av ny teknologi	Förbättra egenkapitalställningen
Demokratisk styrning	C	C	C	C
Ägande i proportion till nyttjande	I	I	I	I
Självkostnadsprissättning	I	I	I	I
Öppet medlemskap	C	C	C	C
Begr. kapitalavkastn.	C	C	C	C

Figur 3-4. Kooperativa principer, som är viktiga för att uppnå (I) eller är i konflikt med (C) anpassningar, som krävs för att kooperativa företag ska bli konkurrenskraftiga (Källa: Knutson 1985, p 39)

Efter detta preciserar Knutson vilka kooperativa principer företagen ska följa för att kunna tillmötesgå dessa krav (se figur 3-4): proportionell styrning är överlägsen principen en medlem, en röst; medlemmarnas insatser ska vara proportionella med deras omsättning med företaget; prisdifferentieringar måste genomföras efter en marginalkostnadsprincip medan rätt-



*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

visesynpunkter inte bör komma ifråga; medlemskapet kan inte vara öppet; avkastningen på medlemmarnas kapital måste vara tämligen hög för att attrahera tillräckligt mycket egenkapital.

<i>Handlingsregel</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>i</i>	<i>n</i>	<i>c</i>	<i>i</i>	<i>p</i>
	<i>Demo- kratisk styrning</i>	<i>Propor- tionellt ägande</i>	<i>Självkost- nadspris- sättning</i>	<i>Öppet medlem- skap</i>	<i>Begränsad kapital- avkastning</i>		
Värdeandelar.; indiv. fonder	C	I	I		N	I	
Permanent kapital	C	C	C		N	I	
Insatsbetaln. vid likvider	C	I	I		N	N	
Kollektiva fonderingar	I	C	C		N	N	
Insatsåterbet. vid pensioner.	C	I	I		N	N	
Avtrappad insatsåterbetaln.	I	C	C		N	N	
Uteslutn. av inaktiva medl.	C	I	N		N	N	
En medlem, en röst	I	C	C		I	I	
Proportionell rösträtt	C	I	I		C	C	
Likaprissättning	I	C	C		I	N	
Marginalkostn.prissättn.	C	I	I		C	N	
Begr. styrelseperioder	C	I	N		N	N	
Kontraktproduktion	C	I	I		C	C	
Integrerade system	C	I	I		C	C	
Medlemsutbildning	I	I	I		I	I	

*Figur 3-5. Kooperativa handlingsregler, som är viktiga för att uppnå (I), som strider mot (C) eller som är neutrala (N) vad avser de kooperativa principerna (Källa: Knutson 1985, p 39)*

Dessa kooperativa principer yttrar sig i olika handlingsregler (se figur 3-5), dvs regler, som inte i sig är kooperativa principer, men med utgångspunkt i de kooperativa principerna anger de hur affärsverksamheten ska bedrivas. Knutson (1985, p 39) analyserar fram ett femtontal sådana handlingsregler. Eftersom slutsatsen från figur 3-4 är att de mest effektiva kooperativa principerna är de, som bildar kolumnen C-I-I-C-C, blir de optimala handlingsreglerna de, som i figur 3-5 har samma bokstavskombination som rader. De minst attraktiva handlingreglerna har följaktligen den motsatta raden, dvs I-I-C-C-I. Det ses att ett flertal handlingsregler inte ger entydiga slutsatser, men det finns dock klara tendenser.

Några av de handlingsregler, som bidrar till hög effektivitet är: Finansiering genom rullande individuella fonder (värdeandelar o likn) är angeläget, liksom individuell finansiering överhuvudtaget. Medlemmen bör ha rösträtt i proportion till omsättningen. Inaktiva medlemmar ska inte

### 3 Kooperativa principer

finnas kvar i medlemskåren. Styrelseledamöterna bör ha begränsade mandatperioder. Kontrakt mellan medlemmarna och företaget är önskvärda, liksom andra liknande system som skapar stark integration mellan parterna. Prispolitiken ska grundas på marginalkostnadsprincipen. Insatserna bör ligga kvar i företaget tills medlemmen pensioneras och inte utbetalas i tidigare i portioner.

Sålunda konstateras att de kooperativa principerna är långt mera flexibla och varierande än man vanligtvis föreställer sig. Detta framgår också av Ringle (1993), när han med tysk utsiktspunkt redovisar vilka de kooperativa principerna är och hur de hänger samman (se figur 3-6). Det ytterst avgörande är att det kooperativa företaget ska främja medlemmarna. Högsta möjliga medlemsnytta kan alltså anges som en grundläggande kooperativ princip, vilken därmed är överordnad alla andra. För att denna målsättning kan uppnås, om medlemmarna söker lösa problemen med egna gemensamma resurser (självhjälp), om medlemmarna själva styr företaget (egenkontroll), om medlemmarna ser till att företaget är självständigt från andra intressen (egetansvar) samt om företaget inriktar sin verksamhet på samhandel med medlemmarna (identitetsprincipen). Utöver dessa principer kan variationer tänkas, allt avhängigt medlemmarnas och företagets specifika förutsättningar.

KARAKTÄRSPRINCIPER (= juridisk precisering av kooperationsbegreppet)		HANDLINGSPRINCIPER (Utformning av affärspolitik)
ABSOLUT KARAKTÄRSPRINCIP	DELVIS VARIABLA KARAKTÄRSPRINCIPER  (= "Strukturprinciper" m fl)	VARIABLA PROCESS- "PRINCIPER"  Handlingsnormer
Högsta möjliga medlemsnytta  (= Främjandepincip: likaså överordnat mål för alla kooperativa företag)	Självhjälp  Egenkontroll (= Demokratiprincip)  Egetansvar  Identitetsprincip (= Medlemskapsprincip)	Aktiv/passiv prispolitik  Likapris/differentierad prissättning  Kontant-/kredithandel  m fl

Figur 3-6. System av kooperativa principer (Källa: Ringle 1993, p 123)

Ett liknande synsätt ger Shaars (1957, pp 191 ff) uttryck för: det finns ett fåtal principer, som är nödvändiga för all Kooperation, andra är lämpliga för olika typer av Kooperation och en tredje kategori kan man följa om man så önskar.

Det finns stora likheter mellan denna uppfattning och t ex formuleringen av ”nutida” principer. Utgångspunkten är att de kooperativa företagen måste kunna vara effektiva för att kunna klara sig i konkurrensen. Detta Kooperationens marknadsberoende har uttryckts såsom att den viktigaste kooperativa princip, som framtidens Kooperation måste organisera sig efter, är en ”Konkurrenzprinzip” (Laurinkari & Brazda 1990, p 76).

Efter dessa redovisningar av skilda uppsättningar av kooperativa principer tycks framträda två sätt att uppfatta principerna, nämligen normativt (ideologiskt) respektive explanativt (teoretiskt). Andra benämningar på dessa uppfattningar är essentialistiskt respektive nominalistiskt (Böök 1994) samt maximalistiskt respektive minimalistiskt (Lévesque & Côté 1994). Dessa båda synsätt skiljer sig åt i grundläggande avseenden, vilket är förståeligt, eftersom de står för ett induktivt respektive deduktivt tillvägagångssätt, dvs framtagna genom historiska erfarenheter och politiska processer respektive genom affärsmässiga överväganden och vetenskapligt arbete (se figur 3-7).

In the sphere of cooperative legislation one can identify at least two major approaches, of which the *minimalist* and *maximalist* schools are pre-eminent. The *minimalist* approach maintains that the preservation of cooperatives should not be left to legislation. Its advocates even go as far as to question the need for a specific law on cooperatives, since it is possible to make use of corporate law to create cooperatives of an even purer form than those currently existing. The question of specific legislation aside, it is the minimalist outlook which tends to be embraced when it comes to plans for changing cooperative legislation in most countries. According to the *maximalist* approach, cooperative legislation must fulfil two requirements. To start, it must recognize the specific character of cooperatives, as exemplified by cooperators (and as expounded by the majority of cooperative founders and cooperative traditions, including Rochdale, Raiffeisen, Schulze-Delitzsch). At the same time, it must demand State control so as to ensure that such recognition (as well as attendant advantages, including tax exemptions, subsidies, etc.) is applied in such a way as to avoid a detriment to society as a whole or hurting the interests of specific actors directly involved in this form of enterprise. (Lévesque & Côté 1994a, p 7; sammanfattning av Lévesque & Côté 1994b)

Den främsta exponenten för *det normativa synsättet* är IKA, som kräver att dess medlemmar, oavsett egenskaper och förutsättningar, ska leva efter bestämda kooperativa principer. Dessa principer har framkommit genom en politisk process inom IKA-organisationen och dess olika medlemsföreningar. Eftersom IKA domineras av konsumentkooperativt tänkande, är det i hög grad Rochdaleprinciperna, som utgör ledstjärna, varvid perspektivet blir tillbakablickande.

*Det explanativa synsättet* beaktar att verkligheten kan se olika ut och därför ställs få och vida krav om att företagen ska följa en bestämd upp-

### 3 Kooperativa principer

sättning av principer. I stället går principerna ut på att företagen ska kunna anpassa sig bäst möjligt till sina specifika affärsmässiga förutsättningar. Detta synsätt har behandlats och vidareutvecklats i synnerhet inom den amerikanska lantbruksekonomiska forskningen, på senare tid på basis av olika nyinstitutionalistiska teorier såsom transaktionskostnadsteori och spelteori.

Karakteristik	normativt synsätt	explanativt synsätt
<i>alternativ benämning</i>	maximalistiskt	minimalistiskt
<i>alternativ benämning</i>	essentialistiskt	nominalistiskt
<i>kunskapsbas</i>	ideologisk	teoretisk
<i>principernas antal</i>	många	få
<i>typ av argument</i>	postulatoriska	funktionalistiska
<i>ursprung</i>	Rochdale, hist. koop.	amerikansk lbr-koop.
<i>bas</i>	Internat. Koop. All.	amerikansk lbr-ekonomi
<i>källa</i>	empiriska erfarenheter	analytisk forskning
<i>konsekvens</i>	likriktning; rigiditet	mångfald; flexibilitet
<i>hävdad tillämpbarhet</i>	generalitet	villkorlighet
<i>beslutsgrunder</i>	ideologi som religion	affärskalkyler
<i>beslutsprocess</i>	politiska processer	ekonomiska analyser
<i>kooperationens uppgift</i>	samhällsreformation	medlemsekonomi
<i>statens roll</i>	stödja Kooperation	oberoende
<i>syn på lagstiftning</i>	detaljerad, strikt	få och flexibla regler

Figur 3-7. Sätt att uppfatta kooperativa principer

Det är uppenbart att det explanativa synsättet är det, som ger de mest flexibla kooperativa principerna och därmed leder till att de kooperativa företagen har störst möjligheter att anpassa sig till en föränderlig omvärld, bl a till hård konkurrens. Det normativa synsättets principer kan således passas in såsom ett specialfall inom det explanativa synsättet, tillämpbart under bestämda villkor. Dessutom rymmer det explanativa synsättet otaliga andra varianter (Roy 1981, p 258).

Det normativa synsättet innebär inte endast att de kooperativa företagen blir svaga i en konkurrensmiljö utan också att populationen av kooperativa företag blir liten, eftersom företagen ska uppfylla så många kriterier för att erkännas såsom kooperativa. Generellt gäller att ju flera kriterier man har för att definiera ett fenomen, desto snävare blir detta avgränsat. Om de rekvisit, som är tillämpliga för konsumentkooperation, användes för all Kooperation, faller mycken Kooperation utanför. Om man är influerad av äldre tiders konsumentkooperation, definieras ännu mera av den

egentliga Kooperationen bort. Om man dessutom, vilket förekommer bland den normativa skolans företrädare, vill profilera Kooperationen genom krav på olika idealistiska element, ligger större delen av verklighetens kooperativa företag utanför. Krav på att kooperativa företag ska arbeta för fred, jämställdhet, miljö, ickemedlemmars intressen o likn medför att populationen av kooperativa företag blir liten. Den skulle troligen också minska allt mer, eftersom dylika idealistiska mål skulle driva många företag mot konkurs.

Slutsatsen är att identifiering av de kooperativa principerna måste utgå från själva kooperationsbegreppet, såsom detta framgår av definitionen. Då det gäller kooperativa principer, som avses vara tillämpbara för en större grupp av kooperativa företag, måste man avhålla sig från alla tillägg utöver denna kärna. Sedan får varje företag avgöra om det anser att medlemmarnas intressen kan tjänas bättre, om man inför ytterligare element i sina regelverk.

### **3.3 Strukturering av kooperativa principer**

Eftersom det i litteraturen förekommer vitt skilda uppsättningar av principer, är det svårt att placera in principerna i en logisk och allomfattande struktur. Ett sätt att få en struktur är att utgå från relationerna mellan det kooperativa företaget och medlemmen, eftersom alla kooperativa principer har till uppgift att på ett eller annat sätt precisera hur dessa relationer ska vara uppbyggda. Därvid kan följande relationer urskiljas, och var och en av dessa leder fram till en kooperativ princip. Dessa utbytesrelationer är en direkt följd av själva kooperationsbegreppet.

- Medlemskap: Det är för medlemmarnas skull, som det kooperativa företaget finns till och verkar – alltså är det medlemmarna som ska besluta om medlemskårens sammansättning.
- Finansiering: Det är medlemmarna, som ska äga det kooperativa företaget (bidra med egenkapital).
- Styrning: Det är medlemmarna, som ska styra de kooperativa företaget.
- Samhandel: Det är medlemmarna, som genom samhandel med (inköp från, försäljning till) det kooperativa företaget ska erhålla fördelarna av företagets verksamhet.

Några principer utöver dessa behövs inte för att en organisation ska betecknas såsom kooperativ. Alla andra principer har till effekt att man avgränsar sig till en underkategori av Kooperation eller också att man anger ett krav, som redan ligger i de fyra ovannämnda.

### 3 Kooperativa principer

Det kan noteras att denna klassificering delvis sammanfaller med Bartons indelning i beslutsområden, såsom denna redovisas i figur 3-3. Skillnaden är att Barton inte urskiljer någon princip rörande medlemskap, troligen därför att han betraktar medlemskapet såsom underliggande och givet. I gengäld har han en ”övrig”-grupp med skilda principer, som är hänförliga till de ideologiskt betingade principuppfattningarna.

Likaså ses att de identifierade principerna ansluter sig väl till definitionen av kooperationsbegreppet (se avsnitt 2.1). Denna observation föranleder en undran om det behövs några kooperativa principer och om inte kooperationsbegreppet i sig vore tillräckligt. I synnerhet är överensstämmelsen stark med Bartons definition av kooperationsbegreppet, där han förklarar att ett kooperativt företag utmärkes av tre typer av identiteter:

First, the user-owner principle. Persons who own and finance the cooperative are those that use it. Second, the user-control principle. Control of the cooperative is by those who use the cooperative. Third, the user-benefits principle. Benefits of the cooperative are distributed to its users on the basis of their use. The user-benefits principle is often stated as business-at-cost. (Barton 1989, p 1)

Samtidigt ska också erkännas att de fyra ovannämnda principerna är oklara på många punkter – det finns, såsom framgår av nedanstående uppställning, många frågor att ställa rörande var och en av principerna. Detta är emellertid inte någon svaghet hos de identifierade principerna, utan det är uttryck för att det i verklighetens värld kan finnas variationsmöjligheter för de kooperativa företagen. Givet att de uppfyller de fyra ovannämnda kriterierna, kan de skilja sig betydligt åt i sin syn på medlemskapet, i sättet att finansieras, osv. Det är nästa kapitelns uppgift att diskutera dessa förhållanden.

- Medlemskap: Vilka betingelser krävs för att bli och förbli medlem; vad innehåller begreppet medlemskap; hur ska relationen mellan medlem och företag vara?
- Finansiering: Enligt vilka kriterier ska finansieringen ske; med vilka villkor; när ska medel tillskjutas; hur ska medel tillskjutas?
- Styrning: Enligt vilka kriterier ska styrningen ske; på vad sätt ska styrningen ske?
- Samhandel: Vilka ska villkoren för samhandeln vara; hur ska medlemmarna få nytta av sitt medlemskap genom samhandeln?

De tre första av de ovannämnda principerna är av typ *föreningsprinciper*, såsom detta begrepp förklarades i avsnitt 3.1. De handlar om relationen mellan medlemmen i dennes ägarroll och föreningen, dvs de övriga medlemmarna; hur man gemensamt ska utforma en god medlemskår, lösa finansieringsproblemen samt styra och kontrollera föreningen och företa-

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

get. Principen om samhandel är däremot att betrakta såsom en *affärprincip*, eftersom det här är fråga om medlemmens relation till det kooperativa företaget snarare än till föreningen.

På liknande sätt som Craig visar hur kooperativa principer understödjes av kooperativa värden (se figur 2-3) kan de här identifierade principerna kopplas samman med de typer av värden, som presenterades i avsnitt 2.2. Av figur 3-8 ses att det är inte möjligt att ge en lika enkel bild, eftersom varje princip hänger samman med flera värden.

Kooperativa värden	Kooperativa principer			
	Föreningsprinciper			Affärprincip
	Medlem- skap	Finansi- ering	Styr- ning	Sam- handel
Socialitetsvärden				
- målsättning	x	x	x	x
- resurser		x	x	
- verksamhet	x	x	x	x
- behandling	x	x	x	x
- styrning		x	x	x
Suveränitetsvärden				
- oberoende	x	x	x	x
- frihet/frivillighet	x	x	x	

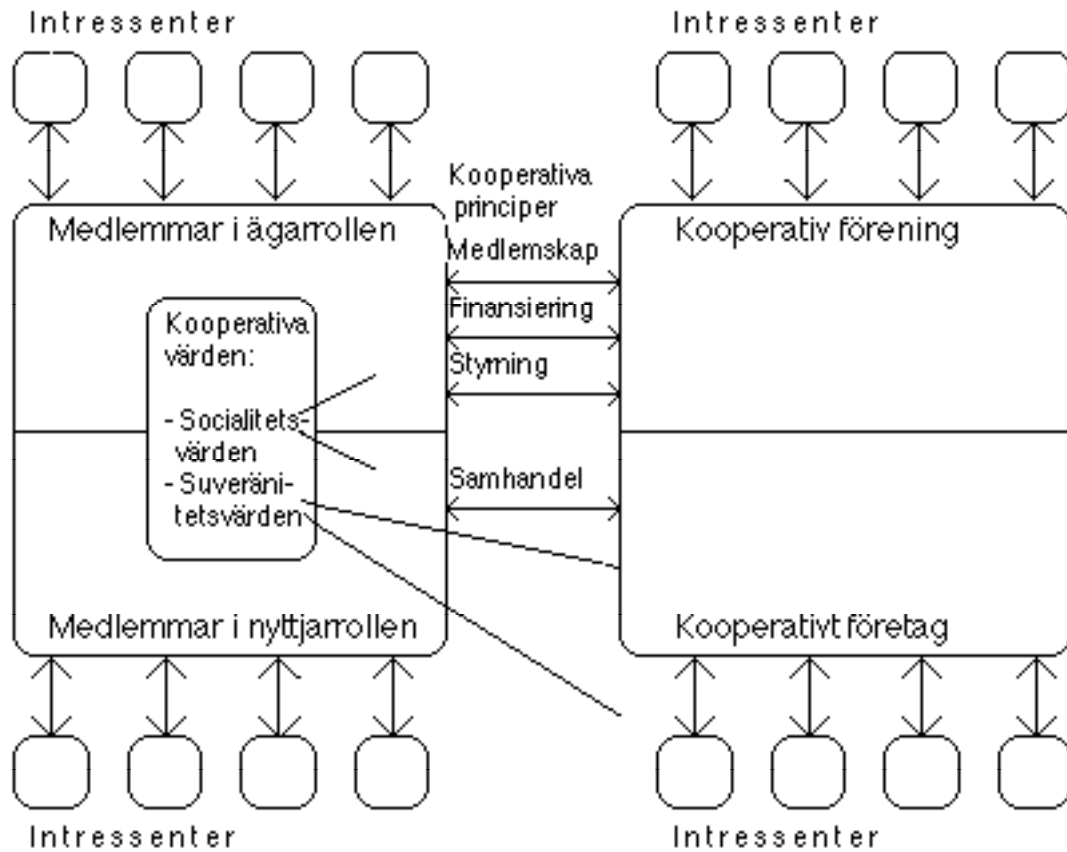
*Figur 3-8. Samband mellan kooperativa värden och principer*

Figur 3-8 säger att en förutsättning för att medlemmarna ska vilja acceptera principen om att företaget ska finansieras av medlemmarna själva är att de har tillit till att även andra medlemmar vill bidra till finansiering-en, att deras kapitaltillskott kan betraktas som trygg (de kan få ut pengarna igen, riskerna i kapitalet är inte överväldigande stort), att de har inflytande över hur kapitalet användes, att kapitaltillskottet bidrar till att skapa medlemsnytta. Med andra ord: flertalet av de kooperativa värdena understödjer den kooperativa finansieringsprincipen. Förhållandet är likartat för de övriga värdena och principerna.

Ett annat sätt att sammanfatta resonemangen i kapitlen 1–3 är såsom i figur 3-9. Denna visar att de kooperativa värdena finns hos medlemmarna. Socialitetsvärdena avser medlemmarnas relationer till varandra, medan suveränitetsvärdena handlar om medlemmarnas relationer till andra, nämligen till det kooperativa företaget respektive till det kooperativa företagens intressenter. Dessa kooperativa värden styr därmed hur de kooperativa

### 3 Kooperativa principer

principerna utformas. Genom val av och tolkning av kooperativa principer reglerar medlemmarna sina relationer till den kooperativa organisationen. Dels är det medlemmarnas relationer till föreningen, vilka de har i sin roll som ägare, och dels är det deras relationer till företaget, vilka de har i sin roll som nyttjare.



Figur 3-9. Kooperativa värden och principer



Sammanfattning:

*Litteraturen om kooperativa principer avslöjar att det finns vitt skilda uppfattningar om vilka de kooperativa principerna är och därmed också i grunden vad begreppet står för. Mycket ofta utgår framställningarna från historiska betraktelser och ideologiska övertygelser. Med det syfte, som den föreliggande studien har, är det emellertid angeläget att de kooperativa principerna förstås i ett vetenskapligt sammanhang och att deras ekonomiska betydelse står i fokus. Det betyder att en annan klassificering av de kooperativa principerna är nödvändig.*

*En huvudindelning göres här i föreningsprinciper, som preciserar hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra, samt affärsprinciper, som anger hur det kooperativa företaget ska agera gentemot medlemmarna. Med dessa båda kategorier av regeluppsättningar kan en del av de i den gängse litteraturen nämnda principerna förkastas och andra kan omprövas. Sålunda blir resultatet att fyra principer urskiljes. För att ett företag ska kunna fungera som kooperativt ska medlemmarna ...*

- (1) utforma medlemskårens sammansättning (principen om medlemskap),*
- (2) äga företaget (principen om medlemsfinansiering),*
- (3) styra företaget (principen om medlemsstyrning) och*
- (4) driva samhandel med företaget (principen om medlemshandel).*

## 4 Kooperativa principer i principiell belysning

*Inom ramen för de i föregående kapitel identifierade kooperativa principerna kan man tänka sig olika varianter, dvs principerna kan på det konkreta planet utformas på skilda sätt, allt beroende på vilka förutsättningarna är för det enskilda kooperativa företaget. I detta kapitel diskuteras sådana skilda tolkningsmöjligheter, varvid svensk jordbrukskooperation has i särskild åtanke. Kapitlet struktureras efter de identifierade principerna, dvs medlemskap (avsnitt 4.1), finansiering (avsnitt 4.2), styrning (avsnitt 4.3) samt samhandel (avsnitt 4.4).*

### 4.1 Medlemskap

#### 4.1.1 Identitet

En kooperativ förening har etablerats av ett antal personer i syfte att erhålla vissa fördelar genom samfällt agerande. Nya medlemmar inträder senare utifrån samma förväntningar om att medlemskapet ska vara värdefullt. När medlemmar utträder – om det inte gäller pensionering eller verksamhetens upphörande – är det för att de inte finner att företaget tillfredsställer deras behov. Kort sagt; medlemmarna är medlemmar därför att det, som de får ut av medlemskapet, är mera värt än det, som de satsar i det kooperativa företaget i form av finansiella och personella resurser.

Detta betyder att ett kooperativt företag ska arbeta för medlemmarna, endast för medlemmarna och för de existerande medlemmarna. Enligt definitionen av kooperationsbegreppet ska rollerna som medlem, ägare, nyttjare (handelspartners) och avkastningsmottagare sammanfalla. Då en medlem upphör med sin verksamhet, ska han alltså inte längre fortsätta att vara medlem, eftersom han som sådan kan komma att påverka föreningen på ett för de aktiva medlemmarna olyckligt sätt. Även om föreningen tar ifrån de pensionerade medlemmarna deras rösträtt men låter dem kvarstå som medlemmar, kan de utgöra en maktfaktor såtillvida att de kan påverka genom att deras kapitalinsatser ligger kvar (Royer 1992, p 88).

Dylika överväganden ligger bakom det i tysk kooperationsforskning allmänt förekommande begreppet *identitetsprincipen* (t ex Münkner

1974; Ringle 1993; se figur 3-6), och samma resonemang finner man också i amerikansk och annan litteratur:

Ownership of the co-operative should be confined to the member-users. This is essential in order to ensure that the members retain control over the co-operative and to minimise the possibility of any influence over the co-operative by external investors. (Briscoe m fl 1982, p 42)

Den kooperativa identitetsprincipen kan vara problematisk i föränderliga tider. Om föreningen ska hålla fast vid att arbeta för de existerande medlemmarna, kan problem uppstå när medlemmarnas produktionsförutsättningar förändras. Ett exempel kan vara en förening och dess medlemmar, som är verksamma i bygderna A, och B, medan transportteknologiska, efterfrågemässiga eller andra faktorer föranleder att det är endast i bygd B man kan bedriva effektiv produktion. Av marknadsekonomiska skäl kan det kooperativa företaget inte förhindra att medlemmarna i bygd A blir utkonkurrerade. Om man gjorde försök att rädda dessa, skulle även medlemmarna i bygd B riskera att slås ut. Det kooperativa företaget är tvunget att anpassa sig till marknadsvillkoren genom att differentiera sin behandling av medlemmarna, även om detta leder till att medlemmar med dåliga förutsättningar inte kan klara sig (avsnitt 4.4.2).

Så småningom kan leverantörer i den för produktion lämpliga bygd C ansöka och få medlemskap. På så sätt kan ett kooperativt företags verksamhetsfält successivt komma att förflyttas. I ett dynamiskt perspektiv gäller alltså det ofta nämnda ”stationära sambandet” inte oinskränkt, dvs att föreningen ska finnas där medlemmarna är (Skår 1981, pp 24 f). Över tiden kan förändringar ske beträffande medlemmarnas lokalisering, och på motsvarande sätt även beträffande deras verksamhetsinriktning och andra karakteristika.

Ett kooperativt företag arbetar således inte för andra medborgare i samhället än sina medlemmar. Det finns inget självständigt samhällsmål i kooperativ verksamhet lika lite som investerarägda företag arbetar för något allmänt bästa. Man kan inte kräva att ett kooperativt företag ska vara bättre som arbetsgivare än andra företag, mera miljövänligt, engagerat i u-landsfrågor, osv. Dyliga målsättningar kan leda till ett högre kostnadsläge, och i den mån medlemmarna inte vill acceptera de därmed följande sämre ekonomiska villkoren, blir konsekvensen att företagets existens hotas.

Om det kooperativa företaget söker främja ickemedlemmars intressen, blir dess verksamhet försvagad även på andra sätt. När ickemedlemmars intressen tillgodoses, får medlemmarna svagare motiv för medlemskap, vilket betyder att deras villighet att satsa finansiella och personella resurser minskar. Därmed försämras kapitalbildningen och medlemsstyrningen urholkas. Den anställda ledningens makt stärkes, och företaget blir efter hand allt mindre värdefullt för medlemmarna.

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

En annan sak är att det kooperativa företaget genom att verka för medlemmarnas bästa kan åstadkomma positiva effekter också för ickemedlemmar och för samhället i stort. Till viss del är resonemangen samma som för investerarägda företag – alla företag har positiv betydelse för samhället utanför ägarkretsen såtillvida att de skapar sysselsättning och ger medarbetarna utkomst, betalar skatt, bidrar till handelsbalansen mm. För kooperativa företag tillkommer några förhållanden (se avsnitt 1.2):

- Kooperativt företagande är samhällsnyttigt genom att primärproduktionen stödjdes inom samhället ifråga.
- En annan positiv externalitet är att konkurrenstrycket höjes, när de kooperativa företagen har öppet medlemskap.
- Ickemedlemmar inom det kooperativa företagens målgrupp kan tjäna på Kooperationens verksamhet såsom gratispassagerare (freeriders). Då det kooperativa företaget genom sin själva existens och verksamhet påverkar konkurrenternas beteende och marknadens funktionssätt, drar även ickemedlemmar fördel av detta. Detta är den sktumstocksfunktionen.
- Slutligen har medlemmarna ibland en altruistisk uppfattning om att de ska söka tillfredsställa också andras intressen, t ex ge bidrag till utvecklingsländer – detta är inte ovanligt i verklighetens medlemskretsar.

Då ett kooperativt företag ska arbeta för sina egna medlemmar, kan det inte ha som ett självständigt mål att främja andra kooperativa företag och deras medlemmar. Samarbete mellan ett annat kooperativt företag är förnuftigt endast om båda parter tjänar på det. Att bedriva förlustbringande samarbete med kooperativa företag därför att dessa är kooperativa är i strid med kooperationsbegreppet. Det kan försvaras endast om medlemmarna är villiga att avstå från olika förmåner för att andra kooperatörer ska få stöd.

Dock bör här beaktas eventuella långsiktiga effekter – om man stödjer en problemtyngd systerförening, kan man kanske räkna med att erhålla motsvarande stöd, om man själv hamnar i en trängd situation (en försäkringssituation), men i vilket fall som helst måste man försäkra sig om garantier, trygghet och återbetalning inklusive en riskpremie, och därjämte inflytande. Alternativt kan stödet till grannföreningen motiveras av att man därigenom kan förhindra att denna blir övertagen av ett företag, som blir en desto svårare konkurrent. Eller man kan åstadkomma en rationalisering av produktionsverksamheten, om båda föreningarna samordnar sin verksamhet. I vilket fall som helst bör beslutet att stödja ett annat kooperativt företag utgå från en sund kalkyl utifrån vad som bäst tjänar den egna medlemskåren.

Slutligen kan det ibland vara företagsekonomiskt riktigt att olika kooperativa föreningar undlåter att konkurrera med varandra i situationer,

där alla skulle komma ut svagare ur konkurrensen (Schmiesing 1989). Detta är emellertid inte specifikt för kooperativa företag utan gäller generellt i oligopolsituationer (Staatz 1989). Att detta under vissa omständigheter kan vara samhällsekonomiskt tvivelaktigt är en annan sak.

#### **4.1.2 Öppna föreningar**

Traditionellt är svenska kooperativa föreningar öppna, dvs nya medlemmar kan enkelt komma in och existerande medlemmar kan enkelt lämna föreningen. Emellertid finns det inte något i själva kooperationsbegreppet, som säger att kooperativa föreningar måste vara öppna. Slutna föreningar är i full överensstämmelse med definitionen av Kooperation. Dessutom ska påpekas att frågan inte kan gälla total öppenhet kontra total slutenhet, eftersom det knappast kan finnas någon förening, som inte alls tar emot nya medlemmar eller inte låter existerande medlemmar gå ur överhuvudtaget. I stället gäller frågan grad av öppenhet eller slutenhet – det kan vara mer eller mindre lätt att komma in i och ut ur föreningen. Den intressanta frågan gäller således betingelserna för att vinna inträde i och utträde ur den kooperativa föreningen.

Då det gäller grad av öppenhet föreligger motsatta ståndpunkter. *Å ena sidan* är det positivt för de enskilda individerna, om de snabbt och enkelt kan bli medlemmar i en kooperativ organisation, och snabbt och enkelt kan gå ut ur densamma. Medlemmarnas upplevelse av risk i sitt medlemsbeslut minskar, om de enkelt kan gå in och ut, dvs deras transaktionskostnader i förhållande till organisationen sjunker (Nilsson 1991a, p 96). Ett regelsystem, som möjliggör att medlemmarna har lätt att finna sig en annan samhandelspartner, medför hårdare konkurrens med andra företag, kooperativa såväl som investerarägda. Samtidigt innebär detta att medlemmarna har svagare incitament att engagera sig i företaget vad avser samhandel, finansiering och styrning.

*Å andra sidan* är det önskvärt att det finns barriärer för in- och utträde, eftersom sådana bidrar till stabilitet i olika hänseenden – vad gäller produktionsplanering, kapitalförsörjning, ägarkontroll, mm. Om föreningen är i viss grad sluten, blir medlemskretsen mer engagerad, både finansiellt och personellt, eftersom det då finns en starkare koppling mellan medlem och förening/företag. Det blir en mera direkt länk mellan vad medlemmen satsar i föreningen och vad han får ut av sitt engagemang, vilket är positivt för både kapitalbildning och ägarstyrning. Effektiviteten förbättras, om företagets beslutsfattare vet med större säkerhet vilka kvantiteter och kvaliteter av råvaror, som kommer in till företagets anläggningar.

Uppenbarligen ligger optimipunkten för grad av öppenhet/slutenhet någonstans mitt emellan. Detta är också lätt att förstå om man kombinerar

de båda extrempunkterna. Att snabbt och enkelt komma in i och ut ur en förening, som är svag just pga denna öppna dörrs politik, kan inte vara attraktivt. Likaså kan många ha betänkligheter mot en förening, som är stark till följd av att medlemmarna är hårt bundna till den, om det finns hinder för att vinna inträde och utträde.

Öppenhet och slutenhet är sålunda relativa begrepp, och i verkligheten är öppenheten också sällan total (Møgelhøj 1980, p 33; Briscoe m fl 1982, p 41; McBride 1986, pp 89–90). Det är överhuvudtaget svårt att föreställa sig fullständig öppenhet i särskilt många organisatoriska sammanhang. De kooperativa företagen måste lägga sig någonstans mellan de båda ytterpunkterna. För detta finns flera instrument, varav några kan nämnas. Företagen kan ha olika kriterier, som medlemmarna måste uppfylla för att bli och förbli medlemmar eller förvägras eller mista medlemskap, och nya medlemmar måste ansöka och röstas in. Vidare kan företagen genom finansiella krav på medlemmen förhindra att medlemskåren blir alltför vildvuxen, t ex rimligt höga minimibelopp för insatsen och regler för utbetalning av insatsen. Krav på minsta leveransvolymerna kan utgöra en barriär för vissa potentiella medlemmar, liksom prisdifferentieringar av skilda slag. Leveranstvång, produktionskontrakt och kvalitetsstyrningsprogram är andra åtgärder, med vars hjälp graden av öppenhet kan regleras. Nämnas kan också skilda krav på att nytillträdande och utträdande medlemmar måste ta ansvar gentemot den övriga medlemskåren (se avsnitten 4.1.4 och 4.1.5).

Fullständig öppenhet är problematisk såväl organisatoriskt som ekonomiskt. För det första är det inte förenligt med begreppen medlem och medlemsansvar, vilket betyder att medlemsstyrningen och -finansieringen äventyras. När öppenheten är total, liknar företaget ett investerarägt företag i relation till ”medlemmarna” – dessa blir endast leverantörer eller kunder. I medlemsbegreppet ligger en närhet och ett engagemang, som inte finns i begreppen leverantör och kund. Det skiljer sig från leverantör och kund genom att det också involverar finansiering och styrning av verksamheten samt att det finns relationer mellan de olika medlemmarna. Såsom medlem ska man inte bara emottaga fördelar, utan man måste också vara beredd att göra uppoffringar utöver den enskilda transaktionen. Beslutet att bli och att förbli medlem bygger på en bedömning av hur fördelarna och nackdelarna med medlemskapet förhåller sig till varandra. Av detta kan slutas att en helt öppen kooperativ förening inte på sikt kan fungera såsom Kooperation, eftersom öppenheten implicerar passiva och oengagerade medlemmar. Medlemsstyrningen kan inte fungera – kontrollen av föreningen går successivt ur medlemmarnas händer.

För det andra är öppenhet och fri medlemsrörlighet inte möjligt att kombinera med krav på effektiv verksamhet. Om ett kooperativt företags verksamhet skulle vara effektiv och ge gott ekonomiskt utbyte för med-

lemmarna, kommer nya medlemmar att strömma till i stort antal och de existerande utökar sin produktion, vilket får till följd att produktionsvolymerna växer. Därmed omöjliggöres kapacitetsdimensioneringen och -planeringen i både produktionen och försäljningen. För att det kooperativa företaget ska kunna hantera denna situation krävs att det finner nya avsättningsmöjligheter, t ex opererar på de internationella marknaderna. De stora volymerna leder till ett utvecklingstryck inom det kooperativa företaget (se avsnitt 4.4.5). En förutsättning för att kunna klara av denna utmaning är att företaget kan sälja sina produkter till låga priser och därmed har låga kostnader samt att det har goda ekonomiska möjligheter att investera i produkt- och marknadsutvecklingsprojekt. En sådan höggradig effektivitet kan inte uppnås om det inte är möjligt att åstadkomma en stark samordning mellan medlemmarna och företaget; att anpassa de olika leden i produktionskedjan efter varandra. En sådan samordning kan inte skapas, när medlemskårens storlek och sammansättning varierar utan kontrollmöjligheter.

*För det tredje* kan långtgående öppenhet för kooperativa företag medför en rad problem i enlighet med agentteorin (Aasnæs 1990; Bergeron & Lalancette 1993). Vitaliano (1983, pp 1081–1082) beskriver dessa såsom problemet med gemensam egendom (då nya medlemmar får gratis tillgång till företagets kapaciteter, öppnas upp för snyltarbeteende), horisontproblemet (då medlemmarna har olika lång återstående medlemsperiod, omöjliggörs fastställande av planeringshorisonter) samt portföljproblemet (då medlemmarna har olika preferenser avseende investeringsalternativ, blir de gjorda investeringarna inoptimala).

Slutsatsen av det ovanstående är att kooperativa föreningar sällan om ens någonsin kan vara helt öppna. Medlemskårens sammansättning måste i stället vara beslutsvariabel för de existerande medlemmarna. Alternativt kan staten (liksom i USA) låta kooperativa företag med öppet medlemskap få viss skattereduktion, vilken tjänar som kompensation för de därmed följande effektivitetsförlusterna och utgör ersättning för att företagen genom öppenheten bidrar till hård konkurrens inom primärproduktionen.

Det är emellertid också problematiskt med fullständigt slutna föreningar – i extremfallet blir medlemmarna då närmast dotterföretag till det kooperativa företaget. De kan bli helt styrda och mista sin självständighet, vilket de dock kan få kompensation för genom en hög lönsamhet. Icke desto mindre förlorar också här begreppet medlem en del av sin innebörd.

Vilken grad av öppenhet som är lämplig varierar efter omständigheterna (Cotterill 1987, p 195). Detta kan förstås i det att öppen-/slutenhet utgör en indikator (av flera) på vilken integrationsgrad som finns mellan medlem och förening/företag. Öppenhet bidrar till svag integration och slutenhet till stark. Inom näringslivet varierar integrationens styrka kraftigt mellan olika situationer liksom över tiden, allt beroende på hur man kan

reducera transaktionskostnaderna. En högre grad av slutenhet är nödvändig bl a om ...

- företaget har en myckenhet av fasta anläggningar (bl a investeringar i vidareförädling), eftersom detta ökar vikten av god planering av verksamheten;
- företaget har komplex verksamhet, eftersom detta ökar behovet av god samordning;
- företags kapitalbehov är stort, eftersom annars kan medlemmarna inte förväntas vilja investera tillräckligt (avsnitt 4.2.4);
- produktionen omfattar starkt specialiserade verksamhetsgrenar, som kräver väl samtrimmade produktionsprocesser;
- marknadsförhållandena karakteriseras av osäkerhet, eftersom den starkare integrationen kan reducera delar av denna säkerhet;
- konkurrerande företag erbjuder hård konkurrens, då detta ökar betydelsen av effektiv produktion samtidigt som öppenhetens positiva inverkan på konkurrenstrycket blir mindre betydelsefull.

Det ovan sagda är problematiskt i relation till såväl konkurrenspolitiken som rådande praxis i svensk jordbrukskooperation. Konkurrensmyndigheterna betraktar de kooperativa företagen som vilka marknadsaktörer som helst och erkänner inte producentkooperationens karaktär av vertikal integration. Föreningarna tvingas således föra en liberal linje gentemot in- och utträdande medlemmar. De kan inte utnyttja organisationsformens fördelar.

En konsekvens är att de svenska jordbrukskooperativa företagen mister i effektivitet och konkurrenskraft, jämfört med konkurrerande producenter, inte minst utländska. Inom en framtid kan följderna bli mycket allvarliga, efter hand som konkurrenstrycket ökar. De flesta omständigheterna pekar mot att behovet av höjd integrationsgrad inom livsmedelsproduktionen blir allt större i framtiden – liksom fallet är på många håll i utlandet. I näringslivet i övrigt går en trend mot allt starkare integration. De investerarägda konkurrenterna ålägges inte krav om att ta emot leveranser från alla producenter, som önskar leverera. De kan därmed planera sin verksamhet bättre, nå ett bättre kapacitetsutnyttjande och strömlinjeforma sin produktion.

### 4.1.3 Slutna föreningar

Om en förening är starkt sluten, finns det två möjligheter att vinna inträde i och erhålla utträde ur föreningen; *antingen* den administrativa, där potentiella medlemmar får bilda kö eller väljes eller handplockas av styrelsen,



eller marknadslösningen, som består i att andelar och därmed medlemskap köpes och säljes. Den administrativa lösningen torde vara svår att upprätthålla på längre sikt, varför modellen med omsättningsbara andelar är den mest närliggande. För att en lantbrukare ska kunna bli medlem måste han köpa andelar i föreningen, och han utträder ur föreningen genom att sälja sina andelar. Det finns en viss öppenhet såtillvida att det är möjligt att inträda och utträda. Öppenheten blir även större därigenom att föreningen kan besluta om ändringar i antalet andelar.

Detta är ett system, som förekommer på många håll i utlandet, och i viss mån även i Sverige, t ex det köpmannakooperativa ICA. Köpmännen köper och säljer aktier i ICA AB. Det finns också paralleller till EU:s mjölkkvotsystem. På samma sätt som det kan löna sig att köpa dyra mjölk-kvoter för att få rätt att producera, kan det vara en god affär att köpa andelar i en kooperativ förening för att få tillgång till en avsättningskanal.

Hur detta system fungerar beror på hur det utformas. Det finns många variabler att laborera med; ska andelarna handlas till marknadspriser eller administrativa priser, ska det vara handel mellan olika enskilda eller mellan de enskilda och föreningen, hur strikt krav på hembudsskyldighet ska man ha, hur ska avkastningen på andelarna utgå, i vilken mån ska föreningen utge nya andelar och lösa in de tidigare utställda? ICA:s modell är att handeln föregår mellan köpmannen och ICA och att priserna bestäms genom en indexberäkning, men detta är inte problemfritt.

I situationer, då andelarna handlas till marknadspriser och handeln går utanför företaget, finns likheter med ett aktiebolag, men det är dock inte fråga om en aktiebolagsmodell (jfr Royer 1992: Patron-Owned Corporations). Även ett sådant företag skulle arbeta för att reducera transaktionskostnaderna för medlemmarna i deras relationer till marknaden. Medlemmarna har visserligen intresse av att deras andelar ska ha ett högt pris, men eftersom de samtidigt är leverantörer, blir det inte det högst möjliga priset. Andelens värde bestäms av hur pass god lönsamhet medlemmen förväntar sig kunna få i sin samhandelsrelation till företaget. Alltså medverkar en dylik modell till att medlemmarna försöker driva det kooperativa företaget på ett sådant sätt att detta kan ge höga avräkningspriser – också höga avräkningspriser i framtiden, eftersom andelarnas pris kommer att bestämmas av förväntningar till avräkningspriser. Det betyder att andelarnas värde i den slutna förening, som inte lyckas betala avräkningspriser i nivå med konkurrenternas, blir mycket lågt, om de får något värde alls och överhuvudtaget kan säljas till andra.

Det just sagda bygger på förutsättningen att andelarna endast får innehas av aktiva leverantörer. Om även utanförstående fick möjlighet att äga andelar, skulle företagets målsättning ändras radikalt, så att avräkningspriserna pressas i botten och kapitalavkastning blir överordnat mål. Det finns olika lösningar att undvika detta. *Dels* kan man ha hembudsskyldighet

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

kopplad till andelarna så att endast lantbrukare med relevant produktion får lov att överta en andel, och *dels* kan man kräva att all handel med andelar ska gå genom eller åtminstone godkännas av föreningens styrelse, som stadgemässigt ställer krav på aktiv produktion.

*Ytterligare en möjlighet* är att andelarna inte ger någon kapitalavkastning i sig, varför ingen ickeproducent har intresse av att inneha någon andel. Antingen kan all avkastning i stället kanaliseras i form av högre avräkningspriser, eller också kan räntan på medlemmens investerade kapital vara betingat av och kopplat till levererade volymer. Medlemmen får alltså avkastning på sitt kapital under förutsättning att han också har levererat en volym, som svarar till hans mängd andelar (jfr Campina-Melkunies medlemsbevis i Karlsson 1993a och b).

En fördel med omsättningsbara andelar är att det kooperativa företags insatskapital inte varierar med ett fluktuerande antal medlemmar. Det blir konstant i samma mening som ett aktiebolags aktiekapital är fast. Det som varierar blir andelarnas värde, i stället för den gängse modellen, där värdet är konstant pari men egenkapitalets storlek varierar från år till år i takt med att medlemmar går in och ut. Detta är finansiellt sett en fördel, som skulle uppskattas av kreditgivarna. Det ger även fördelar åt medlemmarna i så måtto att deras kooperativa företag blir en mera stabil samhandelspartner samt att de kan räkna med att övriga medlemmar agerar mera lojalt och långsiktigt.

If ... exit from and reentry into the cooperatives is costly or the member believes that current patronage decision will materially affect future prices ..., then in making patronage decisions the member has to consider not only current prices but expected future prices as well. (Staatz 1987, p 41)

Resonemanget innebär att föreningen har utgivit ett bestämt antal andelar, som äges av medlemmarna i proportion till deras leveransvolymer. Dessa andelar ger alltså rätt att leverera en bestämd mängd råvaror till företaget, och således har företaget dimensionerat andelarna efter sin produktions- och försäljningskapacitet. I den mån som denna kapacitet ändras, kan företaget antingen utge fler andelar eller lösa in andelar från medlemmarna. Således betyder omsättningsbara andelar att företaget har en sluten medlemskrets, men det är dock möjligt att variera denna vad gäller både storlek och sammansättning. Om utgångspunkten är företagets marknads- och produktionsförutsättningar, finns det goda förutsättningar för en verksamhet, som är synnerligen effektiv för medlemmarna.

Med öppna föreningar finns ett problem bestående i att produktion och avsättning är separerade, trots att dessa två moment uppenbarligen är direkt kopplade samman – det går ju inte att sälja vad som inte är producerat, och man måste sälja det som produceras. Genom öppenheten kan nya medlemmar börja leverera råvaror, som det kanske inte finns möjligheter

att förädla eller sälja, men de negativa följderna får de existerande medlemmarna stå för. Öppenhet innebär att den enskilde medlemmen inte behöver bekymra sig om huruvida det finns någon marknad för de produkter han producerar, utan detta blir föreningens problem. Råvaruproduktionens kostnader och intäkter får han bära respektive uppbära själv, men förädlingens och avsättningens kostnader och intäkter skjutes över till samtliga medlemmar. Detta – att någon i en beslutssituation inte beaktar konsekvenserna av sitt beslut – är inte i överensstämmelse med marknadskrav och kan leda till inoptimal resursallokering. Den nytillkomne kan vara gratis-passagerare på existerande medlemmars bekostnad, liksom den enskilde medlemmen kan vara det på hela medlemskårens bekostnad. I slutna föreningar med överlåtelsebara andelar reduceras dylika problem, eftersom produktionsvolymen kan anpassas efter försäljningsmöjligheterna och eftersom medlemmarna får intresse av att ingen föranleder högre kostnader i föreningen än högst nödvändigt.

En annan effekt av slutna föreningar är att medlemmen kan få ut sitt insatsbelopp omedelbart vid utträdet ur föreningen, eftersom köparen av hans andel erlägger en köpeskilling. Vidare medför systemet att medlemmen rimligtvis måste känna större ansvar och engagemang, eftersom det kan bli större värden som står på spel för honom individuellt, samt att han är villig att ställa upp med ett större individuellt kapital (Staatz 1989, pp 15–16).

Noteras kan även att frågan om individuellt kontra kollektivt kapital blir mindre problematisk. Det kollektiva kapitalets bidrag till att höja företagets betalningsförmåga kommer att kapitaliseras i andelarnas marknadsvärde. Fördelningen mellan kollektivt och individuellt kapital spelar alltså en underordnad roll för den enskilde medlemmen, eftersom han får ut sin del av det kollektiva kapitalet genom sina andelar. Han får därmed ett starkt intresse av att det kollektiva kapitalet användes effektivast möjligt.

Ur ett konkurrensperspektiv är slutna föreningar fullt tänkbara, förutsatt att det finns alternativa handelspartners (minst en annan förening och/eller investerat företag), som producenterna kan vända sig till. Sett ur producenternas perspektiv blir konkurrensförhållandena desamma som om de hade att välja mellan olika investerat företag (Youde 1978; Cotterill 1987). Det betyder förvisso att de allra minst attraktiva producenterna kan bli förvägrade att leverera till alla köpare (inkl. kooperativa föreningar), men samhällsekonomiskt har detta mindre betydelse eller är t o m positivt. De mest effektiva producenterna får i gengäld lockande anbud från flera köpare, och mellangruppen skulle också ha goda valmöjligheter.

Slutligen kan anmärkas att en modell med kooperativa föreningar, där det finns ett begränsat antal andelar, som köpes och säljes till marknadspriser, är känd och väl beprövad i Sverige. Så har de bostadskoope-

rativa föreningarna fungerat i många år. Den nye medlemmen löser in sig i föreningens samlade tillgångar och kan därmed inte vara freerider på de befintliga medlemmarnas bekostnad. Också i andra branscher torde det vara möjligt att ha samma system, om medlemmarna skulle önska det.

#### 4.1.4 Inträdesbetingelser

I kooperativa kretsar framhålles ofta att man vid accepterandet av nya medlemmar ska behandla alla lika, dvs inte diskriminera på sociala, politiska, etniska eller religiösa grunder eller utifrån konstruerade skäl. Det kräver föreningslagen, och det anges i Internationella Kooperativa Alliansens principer. Sådana krav är så självklara att de inte förtjänar att diskuteras om ens nämnas. En förutsättning är dock att dessa medlemsegenskaper inte har någon betydelse för företagets verksamhet – exempelvis kan nationalitet erkännas som kriterium för medlemskap i ett konsumentkooperativt företag, vars uppgift är att förse en grupp av invandrare med varor från deras hemland. Överlag är emellertid kravet på ickediskriminerande kriterier av mindre betydelse för en kooperativ förenings förmåga att arbeta effektivt.

Det finns intressantare frågor om kriterier för medlemskap. Att det måste finnas sådana är uppenbart – om man inte har kriterier utan vem som helst kan bli medlem, blir det snart omöjligt att åstadkomma nödvändig samordning, vad gäller både styrningen av företaget och den ekonomiska verksamheten. Organisationen kan alltså bli försvagad, om medlemskårens storlek och sammansättning inte är en beslutsvariabel utan är resultatet av yttre påverkan och tillfälligheter. De existerande medlemmarnas situation kan försämrans, om vem som helst kan bli medlem. Det är de existerande medlemmarna, som ska avgöra hur medlemskåren ska se ut och förändras.

Betydelsefullt vid accepterande av nya medlemmar är att man inte får så stor heterogenitet i medlemskåren att transaktionskostnaderna i relationerna medlemmarna emellan blir alltför höga samt att man får medlemmar, som föreningen har möjlighet att betjäna effektivt. Det finns alltså två motiv att förvägra inträde åt en ny medlem – medlemmens egenskaper och föreningens kapacitetsgränser. Det ena skälet är att den ansökande har egenskaper, som inte svarar till föreningens kriterier, även om föreningen har kapacitet att ta emot denne. Det andra är att föreningen inte har kapacitet för att betjäna någon ny medlem, även om den sökande uppfyller det första kriteriet.

Gemensamt för dessa argument är att vissa nya medlemmar skulle sänka måluppfyllelsegraden för de existerande medlemmarna. Detta är avgörande – de existerande medlemmarna har sin förening för att denna ska främja deras intressen. Om en kooperativ organisation skulle ta in vem som helst, vore det favorisering av nya medlemmar på de gamlas bekostnad.

Välgörenhet gentemot ickemedlemmar kan inte komma i fråga. Ickemedlemmar kan inte kräva eller förvänta sig någon speciellt god behandling, utan sådan kan gälla först om och när de blivit medlemmar.

*Heterogenitet* i en medlemskår kan betyda höga transaktionskostnader. Om däremot en grupp av människor har samma ståndpunkter, har de lätt att nå fram till enighet. Då de tänker på samma sätt, har samma referensramar och gemensamma egenskaper, har de låga transaktionskostnader i sina inbördes relationer. En medlemskrets bör därför vara homogen i avseenden, som har betydelse för deras styrning av företaget, t ex ha samma intressen, tala samma språk, ha samma livssyn och samma bakgrund, komma från samma sociala klass, etc – dock allt beroende på de konkreta omständigheterna. Varje medlemskår måste vara så sammansatt att de olika medlemmarna stödjer och kompletterar varandra bäst möjligt. Om man accepterar nya medlemmar, vars egenskaper avviker från nuvarande medlemmars, ökar heterogeniteten i medlemskåren.

De nya medlemmarna kan ha sådan uppfattning om företagets uppgift att de kan förorsaka sämre styrning av organisationen. De kan medföra att konflikter uppstår, att kommunikationen försvåras och att kontrollen över företaget försvagas – kort sagt att företaget fungerar mindre väl för existerande medlemmar. Alltså kan nya medlemmar med avvikande egenskaper avvisas med hänvisning till att de inte kan verka för föreningens bästa (McBride 1988, pp 89, 91).

Det måste alltid finnas geografiska förutsättningar för medlemskap; kooperativa föreningar kan inte ha intresse av medlemmar, som ligger långt ifrån anläggningarna. Men även funktionella krav måste ställas, t ex att en medlem i en mejerikooperativ förening måste vara aktiv mjölkproducent. För att nå eftersträvd homogenitet i medlemskåren är det också möjligt att fastställa ekonomiska krav, som sorterar bort oönskade ansökningar. Föreningen kan t ex kräva att nya medlemmar ska ha en viss minsta omsättning, besluta om en miniminivå för insatsbeloppet så att småleverantörer inte finner medlemskapet intressant samt tillämpa prisdifferentieringar så att vissa leverantörerna inte önskar bli medlemmar.

Om en förenings verksamhet har fasta *kapacitetsgränser* och kapacitetsutnyttjandet är 100%, skulle det innebära nackdelar för de existerande medlemmarna, om nya medlemmar tas in. Ett alternativ är att man låter de sökande stå i kö, innan de får medlemskap och tillåtes bedriva handel med företaget, dvs de får vänta tills en existerande medlem utträder. Detta kan förvisso leda till att de potentiella medlemmarna etablerar ett nytt kooperativt företag, som därmed blir en konkurrent, vilket kan skada den gamla föreningens medlemmar (Staatz 1989, p 11). Troligen är det emellertid svaga konkurrenter, som blir etablerade på så sätt, dvs argumentet väger lätt.

#### *4 Kooperativa principer i principiell belysning*

Frågan om öppenhet måste således ses i relation till verksamhetens karaktär. Det finns skillnader mellan hur olika typer av Kooperation bör ställa sig, liksom mellan olika föreningar i samma bransch och mellan olika tidpunkter för en och samma förening. För exempelvis konsumentkooperativ detaljhandel är det förmodligen sällan relevant att stoppa nya medlemmar, eftersom fasta kapacitetsgränser ej finns. Varje ny medlem betyder ökad omsättning, varvid de fasta kostnaderna kan fördelas på en större volym till fördel för alla existerande medlemmar. För stora delar av en lantmannaförenings verksamhet är situationen likartad.

Ett annat exempel är en bostadskooperativ förening. När medlemsantalet är lika med lägenhetsantalet, kan inte nya medlemmar tas in. I stället är lösningen att potentiella medlemmar etablerar nya föreningar, som bygger nya fastigheter med nya lägenheter. De existerande föreningarna kan ha intresse i detta organiseringsarbete, i och med att de kan få ett kostnadsbesparande samarbete med de nya, och någon nämnvärd konkurrens mellan olika bostadskooperativa föreningar förekommer inte. Således kan lämpligen en federativ bostadskooperativ organisation agera för att etablera nya bostadskooperativ (jfr Jobring 1988 om kollektiva rörelser).

För producentkooperativa företag i många branscher, t ex slakt och mejeri, kan situationen vara annorlunda, eftersom dessa ofta har kapitalintensiv verksamhet och stora anläggningar. Därmed kan frågan om kapacitetsgränser bli aktuell. Det kan röra sig om olika kapacitetsgränser för skilda typer av verksamheter, såväl på inputsidan (anläggningen kan inte ta emot mer än bestämd mängd för att processa, inkl transportera) som på outputsidan (föreningen kan inte sälja mer än bestämda mängder). Härvidlag vållar konkurrenspolitiken svårigheter, eftersom den inte accepterar begränsad försäljningskapacitet som argument för att stoppa nya medlemmar i föreningar med dominerande marknadsställning. Investerarägda företag får däremot anpassa sina leveranser efter försäljningsmöjligheterna.

Det hävdas ibland att det är ett i Kooperation inneboende drag att föreningarna eftersträvar så stor medlemskår som möjligt (distributiva rörelser hos Jobring 1988). Sett ur de existerande medlemmarnas perspektiv är emellertid en sådan målsättning inte självklar. Medlemmarnas intresse består i att optimera medlemskåren och inte att maximera den – även om detta ibland konkret kan vara detsamma. Expansion av medlemskåren kan vara försvarlig (1) om medlemmarnas egenskaper har underordnad betydelse, dvs det spelar ingen roll om heterogeniteten ökar till följd av expansionen, samt (2) om verksamheten utmärkes av klara stordriftsfördelar så att nuvarande medlemmar får bättre service och/eller lägre priser ju större medlemskåren är.

Kriterierna för medlemsinträde bör sålunda anpassas till de specifika förutsättningarna – rörande företagets produktions- och försäljningskapaciteter respektive medlemsstrukturens betydelse för en effektiv styrning och

kontroll av företaget. Centralt är vem de nya medlemmarna är – vad de bidrager med, vad som kännetecknar dem, vilka krav de ställer på företaget, hur de förväntas agera, mm. I konsekvens härmed kan man fråga sig hur en förening kan rekrytera nya medlemmar i en situation, där det dels har ledig kapacitet och dels vet att det finns lämpliga kandidater. En möjlighet är att locka in nya medlemmar genom att ge dessa speciellt förmånliga villkor, gärna under en begränsad period. Ett exempel är att Scan Väst för några år sedan erbjöd nya medlemmar något högre avräkningspriser. Visserligen kan de existerande medlemmarna göra en tillfällig förlust på detta, men på längre sikt är det till deras fördel.

Den motsatta situationen är betydligt svårare att föreställa sig, eftersom den brister i logik, dvs att nya medlemmar, som egentligen inte borde komma in, blir accepterade om de gör en extra uppgift, t ex betalar ett större belopp såsom inträdesavgift. Om kandidaten inte kan förväntas passa in i medlemskåren, bör han överhuvudtaget inte komma i fråga, och om det inte finns kapacitetsutrymme, kan en inträdesavgift inte hjälpa.

#### **4.1.5 Utträdesbetingelser**

Resonemang om hur kooperativa företag ska förhålla sig till utträdande medlemmar är i mångt och mycket likartade med principerna för nytillträde. Det finns dock skillnader, i och med att det rör sig om existerande medlemmar, som har rättigheter i förhållande till föreningen och som är integrerade in i föreningens verksamhet. Existerande medlemmar måste behandlas väl, annars är risken alltför stor att gå in en medlemskår.

Det är självklart att medlemmar fritt ska få lämna föreningen efter eget beslut. Ingen ska tvingas till medlemskap, eftersom denne aldrig kan bli en bra medlem. Detta behöver dock inte betyda att det ska vara enkelt och gratis att lämna organisationen – konsekvensen skulle kunna bli effektivitetsförluster. Den utträdande medlemmen ska nämligen inte genom sitt utträde kunna vinna egna fördelar, samtidigt som han skadar de kvarvarande medlemmarna. I stället måste de utträdande ta ansvar för föreningen och för de kvarvarande. Medlemskapet innebär inte endast att man uppnår fördelar i form av bättre priser, högre kvaliteter, ökad trygghet, mm. Dessa fördelar uppnås genom vissa uppgifter; att man ger visst avkall på sin självständighet, underordnar sig en helhet och ikläder sig ett ansvar.

Här kan nämnas ett konkret exempel: Det danska slakterikooperativa företaget Tulip beslöt för ett antal år sedan att bygga en kostsam anläggning. När problem uppstod såtillvida att kostnaderna blev mycket högre än beräknat, ville en stor del av medlemmarna lämna föreningen. De kvarvarande medlemmarna skulle då hamna i en desto svårare situation, dvs en ond cirkel skulle uppstå. De i dansk Kooperation allmänt förekommande

långa bindningsperioderna förhindrade emellertid en snabb medlemsflykt. En konklusion kan vara att när medlemmarna har fattat beslut om investeringar över en bestämd period, borde de i princip kvarstå som medlemmar under denna period eller på annat sätt känna av konsekvenserna av de beslut, som de varit med om att fatta. Detta är ett sunt ekonomiskt resonemang – ett krav på ansvar borde leda till mera välöversvägda beslut och större medlemsengagemang.

Att vara medlem i en kooperativ förening måste vara ett långsiktigt beslut. Detta gäller särskilt, när företaget har kapitalintensiv verksamhet, och i synnerhet om det gäller investeringar, som har lågt alternativvärde och är odelbara. I så fall vore det försvarbart att kräva lång uppsägningstid, lång period innan det individuella kapitalet utbetalas och kanske att viss del av kapitalet hålles inne för gottgöra de kvarvarande medlemmarna för de förluster, som den utträdande eventuellt åsamkar dem. Eftersom den vertikala integrationen mellan medlem och förening i framtiden måste stärkas till följd av hårdare konkurrenstryck, ökar betydelsen av att medlemmen ikläder sig ett stort ansvar. I vissa amerikanska jordbrukskooperativa företag sker återbetalningen av medlemmarnas individuella kapital i form av pensionsutbetalningar, vilket starkt främjar medlemmarna benägenhet att se långsiktigt på sitt kooperativa engagemang (Staatz 1987a, p 47).

Att låta medlemmar utträda snabbt och enkelt, utan att ta ansvar för sina handlingar, kan innebära att de utträdande ges fördelar på de kvarvarandes bekostnad. Detta är en subventionering, som inte är ekonomiskt försvarbar och inte förenlig med marknadstänkande. Därtill kommer att det finns administrativa kostnader för samtliga medlemmar, när någon träder in eller ut. Även dessa kostnader bör den ifrågavarande medlemmen bestrida.

Också den motsatta situationen kan tänkas, dvs att det ligger i samtliga medlemmarnas intresse att några medlemmar lämnar föreningen. Om det inte är fråga om att föreningen har brustit i sin planering och tidigare tagit in för många medlemmar med för stor produktion, kan det vara en följd av att efterfrågan efter företagets produkter har försvagats. I ett sådant läge kan man i princip tänka sig att föreningen försöker uppnå en bättre balans mellan sin produktion och sina avsättningsmöjligheter genom att erbjuda ersättning (t ex ”mjölkpension”) åt de medlemmar, som vill upphöra med sin verksamhet och utträda ur föreningen. Alternativet är att föreningens avräkningspriser sjunker till en nivå, där ett antal medlemmar försvinner.

## 4.2 Finansiering

### 4.2.1 Finansiärer



Varje företag måste ha kapital för att kunna bedriva någon verksamhet, och en stor del av detta kapital, nämligen egenkapitalet, måste komma från ägarna – medlemmarna om det är ett kooperativt företag. Om ägarna/medlemmarna inte är villiga att i hög grad förse företaget med egenkapital, kan inte heller någon långivare vilja bidra med kapital. Egenkapitalet i ett kooperativt företag måste komma uteslutande från medlemmarna. Mycken litteratur framhåller t o m att det är en kooperativ princip att egenkapitalet ska komma uteslutande av medlemmarna (Abrahamsen 1990; Nilsson 1993a). Detta är ett element i definitionen av kooperationsbegreppet; finansiärrollen ingår i medlemsrollen.

Mot denna bakgrund är det anmärkningsvärt att den svenska föreningslagen stadgar att förlagsinsatser får innehas av andra än medlemmarna. Förlagsinsatser, som innehas av medlemmarna, finns det inget att invända emot, utan detta är tvärt emot en god lösning. Likaså är det värdefullt att medlemmarna har annat kapital inestående i det kooperativa företaget såsom skilda former av inlån. Detta betyder större trygghet för företagets finansiella ställning, samtidigt som det bidrar till att höja medlemmarnas engagemang för företaget.

Internationellt sett är kooperativ finansiering ett stort problemområde, som ägnas åtskilligt forskningsutrymme (Chukwu 1990) – skillnaderna gentemot svenska förhållanden är slående. Detta hänger samman med att kooperativa företag på de flesta håll i världen har stora problem med att få tillräcklig kapitalbas. Eftersom företagen i regel ger begränsad insats-ränta och medlemmarna utifrån individuella hänsyn ständigt kräver bäst möjliga priser, lider kooperativa företag ofta av kroniska svårigheter att få tillräckligt mycket egenkapital.

Der foreligger således ikke nogen interesse fra andelshavernes side, i at konsolidere virksomheden udover, hvad der er strengt nødvendigt for opretholdelse af andelsvirksomhedens aktivitetsniveau. (Hybholt 1976, p 32)

Detta är en förklaring till att det i vissa länder finns kooperativa företag, vars egenkapital delvis härrör från offentliga medel, sympatiserande organisationer samt personer eller andra källor utanför medlemskretsen. Det förekommer bl a i det latinska Europa, där lagstiftningen om Kooperation tillåter och stödjer sådan finansiering (Chomel & Vienny 1994; Marini & Zevi 1994; Nicolas 1994). Det är emellertid en modell, som i regel har framkommit såsom en nödlösning i situationer, där de kooperativa företagen varit hotade.

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

Ett sådant system kan betraktas vara både samhällsekonomiskt ineffektivt och riskabelt för medlemmarna. Det innebär att samhällsmedborgarna subventionerar de kooperativa företagen, som alltså kan fortleva, även om medlemmarna inte värdesätter deras funktion särskilt högt. Samhällets resurser blir felallokerade. Affärsbesluten riskerar att bli felaktiga, eftersom beslutsfattarna blir mindre försiktiga i sina dispositioner. Då andra intressenter går in med ägarkapital, urholkas den kooperativa organisationens självständighet och oberoende gentemot utanförstående intressen. Om företaget blir beroende av främmande finansiärer, kan det inte anpassa sig lika bra till medlemmarna. Den anställda ledningens roll förstärkes och medlemmarnas försvagas. Medlemmarnas engagemang blir mindre. Det finns alltså många och starka argument för att egenkapitalet ska härröra från medlemmarna och endast dessa.

Det finns dock speciella situationer, där externa delägare kan övervägas, men det gäller då inte den medlemsnära verksamheten (Jonnergård 1992; Normark & Swartz 1992). Det är i stället vissa verksamhetsgrenar, som i förädlingskedjan ligger långt bort från medlemmarnas egna verksamheter. Sådana verksamheter kan ibland bedrivas i aktiebolag, som det kooperativa företaget äger tillsammans med andra. Eftersom samägande med externa intressenter i regel leder till att verksamheten styrs av ett kapitalavkastningsmål, kan det komma i fråga endast för verksamhetsgrenar, vilka inte har direkt och stark koppling till medlemmarna.

Alltså är externt delägande otänkbart i den primära verksamheten. För leverantörskooperativa företag gäller det insamling från medlemmarna samt de första vidareförädlingarna fram till dess att produkterna föreligger i standardiserad och lagringsbar form så att det finns förutsättningar för en välfungerande marknadsmekanism. För inköpskooperativa företag gäller det försäljning av insatsvaror till medlemmarna. I dessa verksamheter måste medlemmarnas funktionella intressen (medlemsnyttan) vara det överordnade målet, om det kooperativa företaget ska ha ett existensberättigande.

I många fall kan man också överväga om de verksamhetsgrenar, där man kan ha externa delägare, inte lika gärna skulle kunna avyttras helt och hållet. Detta måste avgöras utifrån hur pass väl de ifrågavarande marknaderna skulle fungera utan kooperativt engagemang (se avsnitt 4.4.5).

Det ska noteras att det är skillnad mellan olika typer av eventuella externa delägare, i och med att dessa har skilda intressen knutna till sitt kapitalinnehav. Hur pass bra eller dåliga dessa ägarkategorier är såsom partner varierar också starkt med vilken typ av verksamhet det gäller.

- Om *medlemmarna* blir ägare till en viss del av aktierna i ett kooperativt företags dotterbolag, får de en roll som externa ägare, i och med att de därmed får intresse av att aktierna ska ge god utdelning. Situationen är likartad om medlemmarna äger förlagsinsatser. Icke desto mindre är

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

detta det bästa alternativet, eftersom medlemmarna i sin aktieägarroll dock inte kan förväntas vilja motarbeta sina intressen som medlemmar. Trots det kan hembudsskyldighet, avtal om utdelningsnivåer och andra bestämmelser vara lämpliga.

- En vanlig och ofta god lösning är att ett *antal kooperativa företag* gemensamt äger en viss verksamhetsgren (Torgerson 1985, pp 110 ff; De Financiering ... 1990, p 58). I denna lösning finns vissa risker, såtillvida att föreningarna har olika intressen och olika stor makt, vilket kan leda till svårbemästrade konflikter (Søgaard 1990). För att denna modell ska fungera måste den gemensamt ägda organisationen ägnas åt en väl avgränsad och specificerad verksamhetstyp, och de olika delägarna ska ha en balanserad maktfördelning.
- I den mån *medarbetarna* satsar kapital, har de intresse av att företaget ska gå långsiktigt bra, och några radikala omvälvningar, t ex krav på flyttning från orten eller byte av verksamhetsgren, är mindre trolig. Medarbetarna har ofta gjort transaktionsspecifika investeringar i närbelägna bostäder, i sin egen kompetens och i sitt sociala liv, och alla stora förändringar skulle hota dessa. Detta varierar dock med bransch, lokalisering och flera andra omständigheter. Med andra ord kan medarbetarna i många fall komma i fråga såsom externa delägare till ett kooperativt företags dotterföretag.
- En annan part, som är möjlig men inte helt tillfredsställande, är *lokala industrialister*. Exempel är om ett kooperativt företag köper in sig i ett familjeägt företag och den tidigare ägarfamiljen ligger kvar med en aktiepost. Den externa ägarens intresse är sannolikt mera inriktat på företagets fortbestånd och dess utveckling vad gäller lokalisering, sysselsättning och produktion än på kortsiktig kapitalavkastning.
- Samägande av ett kooperativt företag eller ett kooperativt företags dotterföretag tillsammans med stora, *långsiktiga kapitalplacerare* är en möjlig lösning, men inte god. Dessa har intresse av högsta möjliga kapitalavkastning, men de har ett tålmodigt kapital, som mera ser till långsiktig utveckling och expansion än till omedelbar avkastning och kursutveckling.
- *Offentligt kapital* såsom ägarkapital innebär, såsom ovan nämnts, en risk att samhällets resurser utnyttjas inoptimalt. Detta är en lösning endast i situationer, då kooperativa företag sysslar med en samhälleligt angelägen verksamhetstyp, dvs arbetsuppgifter, som normalt eller traditionellt ombesörjes av kommun, landsting och stat. Det offentliga ägandet är således betingat av den verksamhet företaget bedriver och inte av företags-

formen. Att ge offentlig finansiering åt kooperativt företagande endast för att det är kooperativt är en samhällsekonomisk omöjlighet.

- *Aktiebörsen* är det sämst tänkbara alternativet för deläggande. Börsens aktörer är intresserade av snabb, direkt synbar avkastning, och några restriktioner vad gäller verksamhet finns inte. Samägande av ett företag tillsammans med börsaktörer innebär med nödvändighet att kapital-avkastning blir det överordnade målet, och målsättningar såsom höga råvarupriser, lokal produktion, arbetsplatsers bevarande m fl måste stryka på foten. Detta gäller oavsett hur aktier och röstvärden är fördelade mellan det kooperativa företaget och börsaktörerna.

#### 4.2.2 Individuellt egenkapital

Medlemmarna kan bidra med egenkapital på två sätt – individuellt eller kollektivt. Det individuella kapitalet har var och en av medlemmarna betalat in. De har äganderätt till detta och kommer en dag att få beloppen utbetalda. Det kan uppkomma antingen genom att medlemmarna tillskjuter kapital till företaget eller att företaget gör fonderingar till individuella konton (Jacobson & O'Leary 1990; Nilsson 1991b). Den sistnämnda formen (värdeandelar) förekommer dock knappast i Sverige och är av legala skäl svår att genomföra idag.

Ett sätt att skaffa individuellt egenkapital till kooperativa företag är att samtliga medlemmar bidrar med samma belopp. Denna modell följer de konsumentkooperativa företagen. Den har fördelar i att den är pedagogiskt enkel och administrativt billig. En förutsättning är att det finns långtgående homogenitet inom medlemskåren – alla har ungefär samma omsättning med företaget eller åtminstone förutsättningar för samma handelsvolym. En annan förutsättning är att företagets investeringar i relation till antalet medlemmar (investeringskronor per medlem) är måttliga. I annat fall finns risk egenkapitalet inte blir tillräckligt stort.

Om dessa förutsättningar inte föreligger, är modellen med lika belopp från alla medlemmar ineffektiv. Den skulle betyda att små medlemmar subventionerade större, eftersom de senare skulle betala in fler investeringskronor per omsättningskrona. Eftersom föreningen måste beräkna ett genomsnittligt belopp, skulle det bli svårt att motivera de små medlemmarna att betala in tillräckligt mycket, varvid det totala egenkapitalet skulle bli otillräckligt. Allokeringen av kapital mellan medlemmar och kooperativ förening blir ineffektiv, när man inte kan anpassa sig till de individuella förutsättningarna.

Konklusionen är att heterogeniteten och kapitalintensiteten gör det nödvändigt att genomföra differentieringar, dvs vissa medlemmar betalar

mer till företagets egenkapital och andra mindre. En vanlig modell för jordbrukskooperation världen över är att man differentierar finansieringen efter medlemmens omsättning med företaget. Det finns dock stora skillnader och avvikelser härvidlag. De medlemmar, som har stor omsättning med företaget, kan förväntas vara starkare motiverade att investera och omvänt för de mindre medlemmarna, och därför blir det inbetalda beloppet desto större. De stora medlemmarna tar i anspråk en större andel av företagets kapaciteter, och bör därför betala in ett motsvarande större belopp såsom egenkapital.

Då det gäller finansiering med individuellt egenkapital i form av insatser, värdeandelar, eller andra instrument, finns alltså argument för att differentiera mellan medlemmarna (Karlsson 1993a). Därvid kan man använda skilda kriterier. Ett vanligt sätt är differentiering efter medlemmens omsättning med det kooperativa företaget. Detta kan göras strikt proportionellt – den som har dubbelt så stor samhandel jämfört med en annan medlem, ska skjuta till dubbelt så stort belopp som den senare. Argumentet för en sådan lösning är att medlemmarna ska finansiera i förhållande till hur mycket av företagets investeringar de utnyttjar. Proportionell finansiering är den modell, som enligt ekonomer i allmänhet är den mest effektivitetsbefrämjande (Royer 1992).

Även om proportionell finansiering – s k ”rak insatsskala” – kan hävdas vara den bästa lösningen, kan alternativ tänkas. Exempelvis kan man med fog hävda att det kooperativa företagets investeringar endast till en del är beroende av medlemmens råvaruleveranser, medan en annan del av företagets resurser hänger samman med medlemskapet. I så fall skulle den raka insatsskalan kombineras med ett fast belopp, som varje medlem ska erlägga. Detta är i princip Arlas nya modell.

Man kan också tänka sig att det användes en stafflad skala, att det finns minimi- och maximibelopp, att skalan är något degressiv eller andra konstruktioner. Därvid går emellertid en del av poängen förlorad. I tillfälle av att föreningen betalar låg eller ingen ränta på insatskapitalet uppstår effektivitetshämmande subventioneringar mellan olika medlemskategorier (se avsnitt 4.2.5).

En nackdel med proportionell finansiering är att det i många branscher finns stora avvikelser mellan medlemmarnas leveranser från det ena året till det andra, och medlemmarnas individuella egenkapital kan inte fluktuera motsvarande. Här kan man använda vägda genomsnitt för en period av ett antal år.

I stället för att det individuella egenkapitalet varierar med medlemmens omsättning med det kooperativa företaget kan man differentiera med avseende på verksamhetsområden. Många kooperativa företag har ju verksamhet inom flera delbranscher, som är olika kapitalintensiva. Den medlem, som i hög grad utnyttjar en kapitalintensiv verksamhetsgren, bör stå för

mera egenkapital än en annan medlem, som mestadels samarbetar med en föga kapitalintensiv verksamhetsgren. Om sådan differentiering inte genomföres, kommer det kooperativa företaget att klara sig sämre i konkurrensen med andra företag, vilka arbetar endast inom ett av områdena. Konkurrenterna har ju då incitament att välja verksamheter, som är mindre kapitalintensiva – de försöker ”plocka russinen ur kakan”. De kan sänka sina kapitalkostnader och därmed ha något mera konkurrenskraftiga priser.

I princip kan man differentiera finansieringen efter ytterligare andra kriterier, men dessa är troligen mindre lämpliga, eftersom de skapar administrativa merkostnader och konfliktrisker. De eftersträvade effekterna kan uppnås lika väl genom differentiering på priserna. Sådana kriterier kan vara geografi (de, som ligger nära anläggningarna, ska inte finansiera transportflottan, som användes av de som bor längre bort) och produktkvalitet (den som levererar varor av dålig kvalitet förorsakar investeringar i utrustning för att rätta till kvalitetsbristerna).

Förutom insatser kan medlemmarnas individuella egenkapital bestå av olika andra finansieringsinstrument (se figur 4-2). Särskilt ska nämnas värdeandelar, eftersom sådana förekommer inom producentkooperativa företag i förmodligen långt de flesta länderna, men alltså inte i Sverige. Det innebär att var och en av medlemmarna får öronmärkta konton, till vilka skjutes kapital från medlemmarnas efterlikvider eller återbärningar, eller från medlemmens avräkningsnotor eller fakturor, eller på annat sätt (Nilsson 1991b). Detta kapital kan medlemmen få ut efter ett antal år eller vid sitt utträde ur föreningen. De kan vara räntebärande eller ej, och de kan vara omsättningsbara eller ej. Av detta förstås att värdeandelarna är ett synnerligen flexibelt instrument, varför en och samma förening mycket väl kan ha skäl att ha två eller flera värdeandelssystem med olika villkor. En annan fördel är att de är proportionella med medlemmens handel med det kooperativa företaget.

Om värdeandelssystem idag skulle införas i Sverige, måste de utformas såsom förlagsinsatser, eftersom svensk lagstiftning inte tillåter annat. Emellertid är förlagsinsatser ett klart otillfredsställande finansieringsinstrument, bl a därför att det på grund av de korta uppsägningsperioderna inte ger tillräcklig trygghet. Avsaknaden av ett lämplig finansieringsform för individuellt kapital är ett stort handikapp för svensk lantbruks-kooperation.

### 4.2.3 Kollektivt egenkapital

Det kollektiva kapitalet äges inte av någon enskild medlem, utan gemensamt av samtliga medlemmar. Detta betyder att det är svårt att förstå vem som egentligen äger detta, när ingen kan ställa krav på det. Förvisso arbetar

detta kapital i medlemmarnas intresse, och det bidrar till att deras nytta av medlemskapet höjes, men det är ändå problematiskt.

I debatten har det kollektiva kapitalet kommit att betecknas med diverse negativt laddade uttryck såsom herrelöst, ägarlöst och anonymt kapital. Kritiken mot denna kapitaltyp är alltså stark, särskilt som kritikerna bygger på den kända agentteorin (se avsnitt 4.1.2). Enligt denna blir kollektivt kapital mindre effektivt utnyttjat, medlemmarnas engagemang minskar, och ledningen använder kapitalet som sitt eget.

Finansiering med kollektivt kapital sker genom att en del av de årsöverskott, som uppstår i föreningens löpande verksamhet, avsättes till kollektiva fonder. De enskilda medlemmarna avstår från en del av de pengar, som egentligen tillhör dem själva och som de skulle ha kunnat få ut såsom efterlikvid eller återbäring. Eftersom pengarna avsättes kollektivt, har de ingen möjlighet att någonsin få ut dem, med mindre att företaget avyttras. Inte heller kan de få avkastning på dessa pengar – de är förlorade för tid och evighet, sett ur den enskilde medlemmens perspektiv.

Although farmer cooperatives that use retained earnings do not regard themselves as compatriotes of cooperative commonwealth advocates, such financial policies do suggest a community or socialist orientation. A retained earnings program indeed can be described as voluntary socialism. Cooperative members abnegate private ownership of cooperative capital at least until cooperative dissolution, which usually is not a goal of the membership or management. (Cotterill 1987, p 224)

Till en del är det kollektiva kapitalet en följd av lagstadgade avsättningar till reservfonder – 5% av de kooperativa företagens årsöverskott – på motsvarande sätt som aktiebolag ska avsätta delar av vinsten till kollektivt ägda fonder. Emellertid är det inte ovanligt att de kooperativa företagen, liksom investerareägda företag, placerar en större del av vinsten i kollektiva fonder.

När medlemmarna aldrig kan tillgodogöra sig de kollektiva fonderingarna kan detta förfaringsätt uppfattas som ett brott mot den kooperativa principen om överskottsfordelning (Jacobson & O'Leary 1990, kap 3). Medlemmarna ska erhålla frukterna av ett kooperativt företags verksamhet, men de delar av årsöverskotten, som avsättes till kollektiva fonder, kan de inte tillgodogöra sig. Det är också ett avsteg från den ofta nämnda självkostnadsprincipen i så måtto att medlemmarna får betala mer eller får mindre betalt än vad de utifrån kostnadshänsyn skulle få (Schrader 1989b). Jacobson & O'Leary (1990, p 60) säger att föreningen kan exploatera medlemmarna på ett liknande sätt som ett investerareägt företag skulle göra. Mot detta synsätt hörs ofta olika invändningar, som emellertid inte alltid är helt försvarbara:

- Det kan hävdas att de kollektiva fonderingarna kommer medlemmarna tillgodo indirekt, såtillvida att företaget med ett större egenkapital kan

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

främja deras framtida intressen desto bättre. Motargumentet mot detta är *för det första* att även framtida generationer drar fördel av detta kollektiva kapital, dvs de kan agera freeriders på bekostnad av nuvarande medlemmar. *För det andra* skulle egenkapitalet lika väl ha kunnat utvidgas med individuella fonderingar, förutsatt att dessa blev tillräckligt starkt bundna till företaget.

- En annan invändning är att delar av överskotten kan vara en följd av realisationsvinster och konjunkturella fluktuationer, och då är det inte rimligt att de, som är medlemmar vid en bestämd tidpunkt, ska få tillgång till det – de har ju inte gjort några motsvarande prestationer. Logiken i detta argument bygger på ett rättvisekriterium men är ur en ekonomisk synvinkel inte klar.
- Det tredje argumentet är att när medlemmen lämnar föreningen, bör denna vara i samma skick som när han gick in i den, annars kan medlemmen vara freerider. Detta säger att föreningen varje år måste se till att den är lika konkurrenskraftig, solid och stark som föregående år. Denna effekt skulle emellertid i hög grad kunna uppnås även med individuella (och fast knutna) fonderingar lika väl som med kollektiva avsättningar.

Andelen kollektivt kapital i de svenska jordbrukskooperativa företagen är idag mycket stor. Det är dock främst under de senaste decennierna som det kollektiva kapitalet har tillkommit. Förklaringarna är framför allt två, och båda har sin grund i den statliga politiken. Myckenheten av kollektivt kapital är inte någon egenskap, som ligger inneboende i den kooperativa företagsformen, och det ligger inte självklart i medlemmarnas intresse. I regel är det tvärtemot. En stor andel kollektivt kapital hotar företagets kooperativa prägel, eftersom medlemmarnas styrning av företaget blir desto svagare. I den utländska litteraturen är det också ett genomgående tema att medlemmarna motsätter sig kollektiva fonderingar (t ex De Financiering ... 1990, p 57). Det kan ifrågasättas om det ligger i medlemmarnas intresse att kapital, som de skulle kunna få individuellt ägande till, ligger kvar ofördelat i deras föreningar.

Perhaps opposition to greater use of unallocated earnings has been best articulated by Murray, who stated that there are "serious negative implications" in the growth of unallocated earnings or reserves. According to Murray:

- (a) It diminishes the importance and responsibilities of the members as the primary source of finance in a co-operative.
- (b) As reserves contribute to the asset value of the co-operative there is a danger that the members' financial stake in the cooperative becomes disproportionate to their trading or patronage interests. Members may be tempted to look for a financial return related directly to their use of the co-operative's services.
- (c) Over time, the increase in institutionally controlled funds reduces the importance – and thus the authority – of the user members in relation to the authority of the co-operatives' officials. (Royer 1992, p 90)



Anledningarna till den höga andelen kollektivt kapital i svensk jordbrukskooperation är *för det första* den gamla *jordbrukspolitiken*, som var så välvillig att de kooperativa företagen inte hade anledning att betala ut alla de framförhandlade pengarna till medlemmarna i form av avräkningslikvider. Högre priser skulle utgöra en marknadssignal, vars effekt skulle bli produktion av ännu större överskottsvolymer. *För det andra* innebar den tidigare *skattelagtiftningen* att kollektiva fonderingar ledde till åtskilligt lägre skatteutbetalningar.

Under dessa omständigheter är det fullt förståeligt och rationella beslut att fondera delar av överskotten kollektivt. Det var åtgärder, som då bäst tjänade medlemskårens intressen. Idag gäller inga av dessa båda statliga styrningar, och därmed finns nu inte samma anledning att fortsätta med stora kollektiva besparingar. Nu finns i stället skäl att reducera det kollektiva kapitalets andel. Icke desto mindre är det vanligt att de kooperativa företagen fortsätter att göra kollektiva fonderingar. Motiven till detta är troligen flera.

(1) En anledning kan vara attitydmässig. Det kan finnas slentrian, försiktighet och konservatism, i synnerhet i tider, då framtiden är oklar rörande avreglering, EU-medlemskap och konkurrens.

(2) Det hävdas ofta att den anställda ledningen har intresse av ett stort kollektivt kapital, eftersom den har större dispositionsfrihet till detta – detta säges gälla även i investerarägda företag (Donaldson & Lorsch 1983). Om så är fallet, finns det stor anledning att reagera. Det betyder att medlemmarnas roll för det kooperativa företaget minskar – deras möjligheter att påverka genom att rösta med fötterna reduceras. Ett kooperativt företag med synnerligen hög andel kollektivt kapital behöver i princip inte bekymra sig mycket om medlemmarna såsom medlemmar. Kvar blir deras roll som handelspartners, medan deras ägande och styrning blir starkt försvagade.

Unallocated reserves represent a pool of "unowned" capital that management can use for its own ends, and heavy reliance on them could allow even an open membership cooperative to exert market power. Such power would arise because net margins earned in one activity would not necessarily flow back to members engaged in that activity to encourage supply response. While some use of unallocated reserves may be necessary to give the cooperative flexibility in financing its operations, heavy reliance on such reserves may undermine the cooperative nature of the organization. (Statz 1989, pp 23–24)

(3) Ytterligare en förklaring är att avsättningar till kollektiva fonder reducerar efterlikvidernas storlek och därmed medlemmarnas benägenhet att öka sin produktionsvolym – på så sätt undvikes en ännu större överproduktion, som pressar prisnivån ytterligare. Om de vinster, som uppstår i de jordbrukskooperativa företagens alla verksamhetsgrenar – långtgående förädling, ickemedlemsanknuten produktion, utlandsengagemang, osv – skulle

betalas till medlemmarna i form av högre avräkningspriser, vore det ett brott mot marknadsfilosofin (se avsnitt 4.4.5). De marknadssignaler, som medlemmarna då skulle få, skulle inte vara i överensstämmelse med vad marknaden behöver. Marknaden för råvaror skulle bringas i obalans – marknadssignalerna till medlemmarna skulle föranleda dem att producera alltför mycket.

(4) För närvarande är den svenska jordbrukskooperationens verksamhetsstruktur så omfattande och investeringstung att de enskilda medlemmarna inte knappast skulle kunna mobilisera tillräckligt stort kapital. Så som de kooperativa finansieringsinstrumenten ser ut idag, skulle nya medlemmar inte kunna mobilisera kapital till insatserna, om all denna verksamhet vore individuellt ägd. Dessa problem ökar i takt med att medlemskåren minskar och investeringarna ökar.

(5) Ett framträdande skäl till de fortsatta kollektiva fonderingarna är att det inte finns några färdiga lösningar för individuella fonderingar och olika lagstiftningarna försvårar också sådana:

- *Föreningslagen* anger ett enda instrument, nämligen förlagsinsatser och dessa är otillfredsställande av flera skäl, bl a därför att de korta uppsägningstiderna medför dålig trygghet. På det principiella planet kan man finna många andra sätt att utforma finansieringsinstrument och i utländsk kooperation finns också många alternativ. Med andra ord kan man önska sig att svensk lagstiftning skulle acceptera olika och mycket flexibla finansieringsinstrument för medlemmarnas individuella kapital i kooperativt företagande.
- Genom kravet på fri rörlighet för medlemmarna förhindrar *konkurrenslagen* att medlemmarnas individuella kapital blir fastare bundet i företagen. Om medlemmarna ska få lov att ta ut hela sitt individuella kapital strax efter det att de lämnar föreningen, såsom konkurrenspolitiken kräver, blir detta kapital alltför flyktigt för att kunna fungera väl såsom egenkapital. Det krävs en ändrad syn så att det individuella kapitalet får bli starkare bundet i de kooperativa företagen. Här ses en paradox. Genom att konkurrenspolitiken motverkar individualisering av det kollektiva kapitalet, försvårar man för föreningarna att bli mer prispressade. Det öppna medlemskapets konkurrensfrämjande roll försvagas (se citatet av Staatz ovan).
- *Skattelagstiftningen* försvårar individuella avsättningar. Om ett kooperativt företag vill fördela en del av sitt kollektivt kapital till medlemmarna såsom förlagsinsatser, måste först en utbetalning till medlemmarna göras. Fastän företaget redan skattat för pengarna, måste medlemmarna igen betala skatt, varefter de ska betala in de kraftigt minskade beloppen till föreningen. Här kan jämförelser göras med aktiebolag, som inte behöver betala skatt vid fondemission. Likaså kan jämföras med t ex dansk skattelagstiftning, vilken inte kräver att medlemmar ska betala skatt, när deras kooperativa förening tilldelar dem motsvarigheter till förlagsinsatser, utan skatteplikten inträder först när pengarna lyftes.

Det kollektiva kapitalet ger problem, om man söker tillämpa en självkostnadsprincip – att allting ska bära sina egna kostnader – eftersom kollektivt kapital i sig är en subventionering från tidigare medlemsgenerationer till senare. Det är endast i en enda speciell situation som sådan subventionering inte uppstår (Karlsson 1993a, p 46): Det finns en direkt korrespondens mellan å ena sidan avsättningarna till de kollektiva fonderna under ett år och å andra sidan det belopp, som medlemmarna kommer i åtnjutande av genom att de existerande kollektiva fonderna inte kräver marknadsmässig avkastning.

I alla andra fall, dvs i praktiken alltid, blir medlemmen antingen subventionerad eller också subventionerar han andra. Självkostnadsprincipen gäller alltså inte. Detta är dominerande i svensk Kooperation, men sällan uppmärksammat. Om avsättningarna till kollektiva fonder under ett år är större än räntebesparingarna, blir nuvarande medlemmar diskriminerade till fördel för kommande medlemsgenerationer. Om det kollektiva sparandet är mindre, blir existerande medlemmar subventionerade av tidigare generationer.

Även om det ur flera perspektiv vore önskvärt att det kollektiva kapitalets andel av det samlade egenkapitalet vore mindre i svensk jordbrukskooperation är det inte möjligt eller lämpligt att kraftigt reducera detta snabbt. *För det första* skulle nya medlemmar skrämmas bort, om insatskravet skulle behöva höjas motsvarande. Detta kan dock motverkas om de kooperativa företagen betalar (och får laglig rätt att betala) en tämligen hög ränta på insatskapitalet samt om lagstiftaren introducerar nya finansieringsinstrument såsom värdeandelar (Nilsson 1991b).

*För det andra* skulle föreningens fortbestånd äventyras om medlemsantalet och därmed egenkapitalet skulle fluktuera starkt (Staat 1989, p 19). En åtgärd, som skulle kunna bidra till att lösa detta problem, är att utträdande medlemmar inte får ut sitt individuella kapital förrän efter en mycket lång tid, t ex att pengarna står inne såsom en pensionsförsäkring för medlemmen. En annan möjlighet är att föreningen blir sluten med omsättningsbara insatser.

*För det tredje* anses kollektivt kapital vara överlägset såsom buffert vid förluster (Royer 1992, p 89). För detta syfte behövs emellertid endast en bråkdel av den mängd kollektivt kapital, som svensk Kooperation har idag.

Alla eventuella åtgärder, som skulle kunna bidra till att det kollektiva kapitalets andel reducerades markant, kräver lagändringar. Med nuvarande lagstiftning är det således lämpligt att ha kvar ett kollektivt

kapital i den storleksordningen att det motsvarar de investeringar företaget har i sådana fasta anläggningar, som behövs oavsett rimliga variationer i medlemmarnas antal och investeringar. Tillgångar, vars värde varierar i takt med att medlemmarna går in och ut, kan utan problem finansieras med individuellt kapital.

#### 4.2.4 Finansiell integration

En ofta förbisedd aspekt vid behandling av kooperativa företags finansiering är att integrationsgraden mellan medlem och förening är betydelsefull (Karlsson 1993b, pp 214 f). I Kooperationens barndom var däremot denna integration av utomordentlig betydelse. När nya föreningar etablerades, var det inte ovanligt att medlemmarna gick i borgen för föreningens skulder med sina hela förmögenheter. De iklädde sig ett ”solidariskt ansvar”. Visserligen var detta till följd av att långivarna krävde det, men det existerade dock, vilket är uttryck för att medlemmarna och föreningen var starkt sammankopplade både ekonomiskt och socialt.

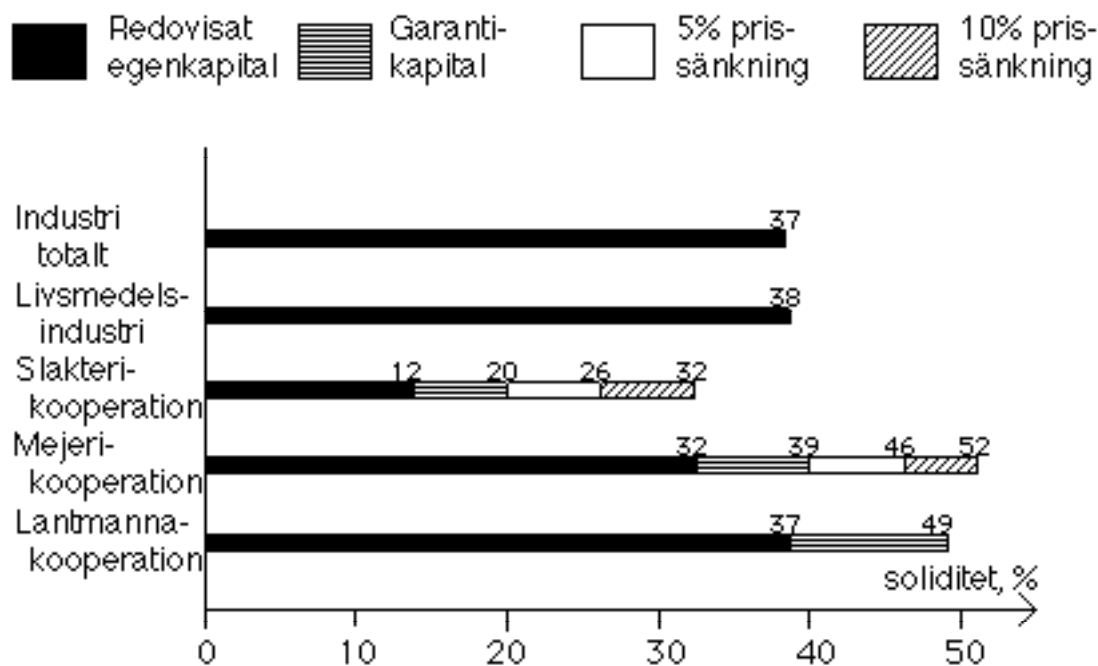
Efter det att föreningar utan personligt ansvar blev vanliga förekom det allmänt att medlemmarna iklädde sig en begränsad borgensförbindelse gentemot föreningen, s k insatsreverser. Även detta är idag nästan helt borta i svensk lantbrukskooperation, men alls inte ovanligt utomlands. Och även detta innebär stark integration mellan medlem och förening. Medlemmarnas personliga ekonomi blev mera beroende av föreningens, och föreningens ekonomi mera beroende av medlemmarnas. De olika medlemmarna blev alltså starkare knutna till varandra och hade större anledning att agera för föreningens framgång.

I dagens kooperation förekommer alltså inte dessa instrument, och integrationen mellan förening och medlemmar är mycket svag. Med den låga integrationsgraden försvagas båda parter i finansiellt hänseende. När medlemskapet mister i betydelse och medlemmarna betraktar föreningen som en marknadsaktör bland andra, är det uppenbart att deras benägenhet att tillskjuta tillräckligt mycket kapital minskar. Vidare försämras föreningens kreditvärdighet, kapitalkostnaderna ökar och fördelningen av kapital mellan medlemmar och förening blir inoptimal (Bustrup & Hansen 1994). Detta kan visas med hjälp av figur 4-1. Här framgår att soliditeten i den danska jordbrukskooperationen, särskilt slakteriföreningarna, är mycket låg, om samma soliditetsmått användes som för andra företagsformer, dvs egenkapitalets andel av det totala arbetande kapitalet. Siffran ligger på cirka 12%, vilket givetvis är en klart otillfredsställande soliditet.

Emellertid är detta sätt att värdera soliditeten bristfälligt i ett kooperativt företag, som är starkt integrerat samman med medlemmarna. Det gäller i den danska slaktsektorn men även i mejerisektorn. *Dels* har

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

medlemmarna tecknat sig för ett garantikapital (motsvarande insatsreverser), som alltså inte är inbetalat men som dock utgör säkerhet för långgivaren under 1–3 år efter det att medlemmen har lämnat föreningen. Dels har medlemmarna generellt leveransplikt. Dels har man långa uppsägningsperioder, dvs medlemmen kan utträda ur föreningen först en lång period (upp till fem år) efter det att han har ansökt om utträde. Dessa förhållanden är alla uttryck för höggradig integration (jfr Strandskov m fl 1994, p 61).



Figur 4-1. Soliditetsgrader i dansk jordbrukskooperation (Källa: Bustrup & Hansen 1994, p 332)

Om medlemmarnas garantiåtaganden lägges ihop med föreningens egenkapital, stiger soliditeten i slakteriföreningarna till 20%. Om man tar i beaktande att föreningarna har möjlighet att sänka avräkningspriserna till medlemmarna utan att dessa omedelbart kan lämna föreningen, kan föreningarnas egenkapital förbättras snabbt. En prissänkning på 5% ger till resultat att soliditeten efter ett år är uppe i cirka 26%, och en sänkning med 10% ger en soliditet på 32%. Prissänkningar i denna storleksordning skulle kunna upplevas besvärande av medlemmarna, men något avgörande problem är detta inte – dels är medlemmarna inställda på att priserna kan bli annorlunda, eftersom marknadspriserna på produkterna (svin) under de senaste åren har fluktuerat med flera tiotals procent, och dels är det vanligt

#### *4 Kooperativa principer i principiell belysning*

att efterlikviderna, som ofta uppgår till lika stora belopp, hålles inne i föreningarna under tre à fyra månader för att där utgöra riskkapital.

I mejeribranschen gäller, som framgår av figur 4-1, i princip samma förhållanden. Här är den potentiella soliditeten till och med högre än i någon jämförbar bransch. Däremot kan lantmannaföreningarna inte stärka sitt egenkapital genom prissänkningar, eftersom denna bransch inte har leveransplikt.

En annan viktig effekt är att då medlemmarnas och föreningens kapital på så sätt är starkt sammankopplade, kan låntagningen ske hos den part, som kan låna pengar till lägsta räntan – normalt sett det kooperativa företaget. Det betyder att medlemmarna får lägre kapitalkostnader i sina lantbruksföretag.

Ett annat exempel på hur integrationsgraden och föreningens finansiering är förbundna med varandra kan hämtas från Nederländerna. Här har mejeriföreningen Campina-Melkunie för några år sedan introducerat ett helt nytt finansieringsinstrument, benämnt medlemsbevis (Karlsson 1993a och b). Medlemmarna får köpa medlemsbevis till ett belopp, som står i proportion till de volymer av mjölk de levererar till mejeriet. Någon direkt avkastning på det kapital de investerar i medlemsbevisen utgår inte, men i gengäld erhåller medlemmarna högre avräkningspris på mjölken. När Campina-Melkunie introducerade dessa medlemsbevis, rönkte man en omedelbar framgång. Inom loppet av en kort tid hade nästan samtliga medlemmar tecknat sig för medlemsbevis. Medlemmarna flyttade i stor utsträckning över medel från de sparkonton, som de hade i föreningen, till medlemsbevisen.

Campina-Melkuniens nya finansieringsinstrument betydde att föreningens finansiella ställning stärktes, eftersom lånekapital överfördes till egenkapital. Detta framgår av figur 4-2, som visar ett sätt att strukturera kooperativa företags egenkapital efter vilka olika funktioner detta ska uppfylla samt nederländska exempel på olika slags egenkapital. En stor del av de medel, som tidigare var endast medlemskapital, och därmed var flyktiga, blev överförda till att bli riskbärande kapital. De flyttades upp två steg i skalan. Medlemmarna blev starkare knutna till föreningen.

Av figuren framgår också att den nederländska lantbrukskooperationen arbetar med ett flertal olika finansieringsinstrument, inklusive de ovannämnda borgensåtagandena (insatsreverserna). Vidare kan nämnas ett system, där efterlikviderna innehålles i föreningen under en period och därmed förstärker föreningens kapitalbas, samt att medlemmar, som önskar lämna föreningen, får betala en avgift, motsvarande några procent av det senaste årets likvid. Liknande åtgärder tillämpas även i dansk lantbrukskooperation.

1	Permanent kapital	Reservfond Obesk. reserver			
2	Riskbärande kapital	Reservfond Obesk. reserver	Insatser Förlagsinsats Värdeandelar Medlemsbevis		
3	Garanti-kapital	Reservfond Obesk. reserver	Insatser Förlagsinsats Värdeandelar Medlemsbevis	Medlems-konton kombinerade med borgen	
4	Medlems-kapital	Reservfond Obesk. reserver	Insatser Förlagsinsats Värdeandelar Medlemsbevis	Medlems-konton kombinerade med borgen	Korta lån från medl. Frivilligt medl.konto

Figur 4-2. Egenkapitalets funktioner i ett kooperativt företag (Källa: Karlsson 1993b, p 210)

Sammanfattningsvis kan sägas att stark integration mellan medlemmarna och föreningen medför ett flertal fördelar vad gäller kapitalbildningen. Den mycket låga integrationsgraden inom den svenska lantbruks-kooperationen är mot denna bakgrund problematisk.

- Genom starkare integration kan föreningens egenkapital vara lägre, vilket i regel ger högre avkastning på kapitalet.
- Föreningarna kan låna mera pengar billigare, jämfört med vad medlemmarna kan, dvs kapitalkostnaden för hela lantbrukssektorn reduceras.
- Medlemmarna riskerar inte bara de belopp, som de faktiskt har investerat i föreningarna, utan även sina garantiåtaganden samt avräkningspris-sänkningar. Därmed har de desto större anledning att engagera sig i föreningens drift. Medlemmarnas får starkare inflytande genom *voice*, dvs medlemsdemokratin blir effektivare (se Hirschman 1970 för diskussion av påverkansprinciperna *exit* respektive *voice*).
- Likaså gäller den motsatta relationen, dvs föreningen har desto större anledning att agera för att behålla sina medlemmar. När medlemsutträden får till konsekvens att föreningens egenkapitalsituation försämras starkt, blir styrelse och företagsledning mera angelägna om att tillfredsställa medlemmarnas intressen. Medlemsinflytandet via *exit* förstärkes, dvs möjligheten att rösta med fötterna blir ett starkare påtryckningsmedel för

medlemmarna (Strandskov m fl 1994, p 62). Dock är medlemmarnas exit-möjlighet i vissa branscher begränsad – mjölkproducentens alternativ är oftast att upphöra med verksamheten eller öppna gårdsmejeri.

- Det finns positiv feedback (goda cirklar); stark integration mellan medlem och förening gör medlemmen mera intresserad av att investera, och större investering ger starkare engagemang i föreningens verksamhet.

#### 4.2.5 Kapitalavkastning<sup>4</sup>

Den traditionella kooperativa uppfattningen är att medlemmarna ska få låg ränta eller ingen ränta alls på sitt individuella ägarkapital. Motivet är att medlemmarna ska erhålla nyttorna av sitt medlemskap i form av bättre samhandelsbetingelser (förmånligare priser, högre service, etc) och inte som kapitalavkastning. Detta resonemang är emellertid statistiskt, eftersom det bortser från att medlemmarnas därmed vill investera så lite som möjligt, samtidigt som de försöker dra ut ännu större fördelar från sin samhandel. Medlemskapets ägarroll förnekas, medan samhandelsrollen blir övervärderad. Denna ekvation går inte ihop, och följaktligen är kooperativa företag runt omkring i världen ofta underfinansierade (Chukwu 1990).

Utifrån definitionen av kooperationsbegreppet kan dock inte utläsas att räntan ska var låg eller obefintlig. Tvärtemot är låg eller ingen ränta till skada för medlemmarna. Om ränta på marknadsräntenivå utbetalas, skulle det kooperativa företagets effektivitet höjas till följd av bättre resursfördelning så att företaget skulle kunna göra mera nytta för medlemmarna.

Vilka finansieringsmodeller de kooperativa företagen har är betydelsefullt för hur effektivt de kan arbeta och hur de främjar medlemmarnas effektivitet, dvs i primärproduktionen. Dagens svenska jordbrukskooperation synes vara problematisk i dessa hänseenden. Mellan de olika typerna av kapital (individuellt kontra kollektivt) och mellan olika kategorier av medlemmar finns överföringar, som innebär att resurserna inte blir åsatta ett rätt pris, dvs det förekommer subventioneringar. Detta kan förväntas leda till att vissa medlemsgrupper får mindre engagemang. Resurser flyttas mellan medlemskategorier på ett tillfälligt sätt. Då det gäller individuellt egenkapital kan olika medlemskategorier tjäna och förlora i förhållande till varandra. Effektivitetsförluster kan förmodas uppstå.

Den svenska jordbrukskooperationens finansieringsmodell har vissa egenskaper, som har långtgående konsekvenser:

- Oftast betalas ingen räntan på insatserna eller också undernormal ränta,
- det finns ett stort kollektivt egenkapital,

---

<sup>4</sup> Flera av idéerna i detta avsnitt har kommit fram genom diskussioner med Ulf Gabrielson.



*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

- insatsskalorna är i regel degressiva (avtrappning och tak),
- amorteringsperioden för insatsinbetalning är oftast mycket lång,
- det individuella kapitalet består nästan uteslutande av insatser.

Dessa förhållanden leder till diverse subventioneringar i kapitalhänseenden:

- Äldre medlemmar subventionerar nytillträdde,
- små medlemmar subventionerar större,
- de enskilda medlemmarna ekonomi subventionerar företagets ekonomi,
- tidigare medlemsgenerationer subventionerar nuvarande,
- nuvarande generation subventionerar framtida generationer,
- kapitalet subventionerar andra resurstyper.

Om en medlem har ett stort belopp som individuellt egenkapital, medan en annan, med i övrigt likartade egenskaper, har ett mindre belopp, samtidigt som räntan är under marknadsräntan, kommer den förre att subventionera den senare. Om räntan på det individuella egenkapitalet ligger på nivå med den allmänna marknadsräntan, blir det inte någon subventionering, oavsett om medlemmarna betalar in olika stora belopp. Däremot kan snedvridningar uppstå till följd av att olika medlemmar räknar efter skilda internräntesatser. Likaledes; om medlemmarna bidrar med individuellt kapital i direkt proportion till deras omsättning med företaget, blir det inte fråga om subventionering, även om insatsräntan är låg. En negativ effekt är dock att en låg insatsränta leder till att medlemmarna inte vill betala in mer pengar än högst nödvändigt, om ens det.

Det ses således att subventioneringar mellan medlemskategorier blir följden, när insatsräntan avviker från marknadsräntan och när medlemmar med likvärdiga förutsättningar har betalt in olika stora belopp. Samtidigt är subventioneringar generellt inte i överensstämmelse med marknadens krav. Subventioneringar är beklagliga såtillvida att resurser blir inoptimalt allokerade, dvs kapitalet kommer inte att investeras där det kommer till bästa möjliga användning. Detta är en grundläggande regel i den ekonomiska teorin och det understödjes av otaliga empiriska observationer.

... cooperatives that pay a rate of return to equity equal to its opportunity cost are operating on an economic cost basis. According to Fischer, failure to do so, as the result of not paying dividends on equity capital, can produce suboptimal results for a cooperative. If no dividends are paid, the net price of farm inputs, after subtracting the patronage dividend, will be too low, and patrons may demand a quantity greater than the optimal quantity determined by the marginal economic cost. ... failure to consider the opportunity cost of equity has led cooperatives to rely too heavily on equity capital, thereby resulting in capital costs that are higher than necessary, and to underestimate overall capital costs, thus resulting in overinvestment in assets. ... Another reason for paying a return on equity capital is to compensate for disproportionalities between member equity and patronage shares. (Royer 1992, a 84)

#### *4 Kooperativa principer i principiell belysning*

Den principiella lösningen är att allt kapital åsättes ett marknadsmässigt pris (Aasnæs 1990). Således skulle medlemmarna få samma ränta på sina insatser som de kan få vid motsvarande investeringar på annat håll och som företaget skulle behöva betala vid kapitalanskaffning från annat håll. Detta innebär ett erkännande av att medlemskap i en kooperativ förening också innebär ägande och att även ett kooperativt företag måste ha ägare, som förser företaget med egenkapital. Förvisso måste samhandelsrelationen vara den avgörande för medlemmens engagemang i ett kooperativt företag, men för den sakens skull kan man inte bortse från ägarrelationen.

Införande av marknadsmässig insatsränta innebär att det inte spelar någon roll hur insatsskalorna är konstruerade, och därmed skulle man lika gärna kunna göra dem raka, dvs proportionella med medlemmens omsättning med det kooperativa företaget. På så sätt skulle det totala egenkapitalet bli större. Det skulle vidare betyda att insatsamorteringarna kunde göras snabbare, eftersom medlemmen inte skulle förlora på att ha kapital i sitt kooperativa företag jämfört med andra placeringar – han kunde låna pengar till sin insats. Det kooperativa företaget skulle t o m kunna vara långivare. Med denna åtgärd skulle subventioneringarna mellan olika medlemskategorier elimineras i ett slag. Den enda återstående skillnaden skulle vara att olika medlemmar kalkylerar med skilda internräntesatser, men detta gäller vid allt företagande.

Emellertid sätter svensk lagstiftning en gräns för ränta på insatser. Man får endast ge en ränta, motsvarande tre procentenheter utöver diskonto. Denna gräns är alltför låg för att kunna sägas svara till riskkapital i ett större industriföretag. Visserligen är det få lantbrukskooperativa företag, utöver skogsägarföreningarna, som överhuvudtaget ger ränta på insatserna, men med tanke på den debatt, som nu föres i frågan, kommer detta troligen att ändra sig inom en snar framtid. Om man beaktar den aktuella skattelagstiftningen, finns starka skäl att betala ränta.

Frågan om ränta på insatserna diskuteras alltså häftigt idag. De, som vill bevara räntefriheten, hävdar ofta att ränta skulle innebära endast en omfördelning mellan avräkningspris och ränta, och därmed skulle ingenting vara vunnit. Det skulle bara vara ett annorlunda sätt att fördela kakan. Detta är ett statiskt resonemang. I ett dynamiskt perspektiv kan förväntas att en insatsränta skulle bidra till att utöka kakans storlek, eftersom resurser fördelas effektivare, när de får ett pris. De kooperativa företagen skulle få anledning att använda sitt kapital på ett mera avkastningsgivande sätt. Medlemmarna skulle inte få incitament att öka sin produktionsvolym till följd av höga avräkningspriser, och därmed skulle man slippa en del av den prispressande överskottsproduktionen.

Processing cooperatives distribute the net revenue to the members usually in the price of raw material. If a part of the result is distributed in some other form, which does not affect the supply decision of members, the cooperative can move towards the efficiency

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

point. In many cooperatives the result is distributed in a small degree so that everybody obtains the same amount independently from the amount of raw material delivered. It is more common to pay interest (dividend) on the members' share capital. If the share capital is accumulated in proportion to the supply of raw material, members are in a taxless world indifferent between the interest on share capital and raw material price. The cooperative can combine equal payment or paying interest on share capital with raw material price in order to reach an efficient level of production. However, this kind of payment system involves some kind of bargaining process before the distribution takes place or it is an institutional rule created for a longer time. (Volk 1993, p 216)

Vidare hävdar räntefrihetens anhängare att yngre bönder skulle missgynnas och äldre skulle favoriseras, eftersom de senare har betalt in större insatsbelopp än de förra. Detta resonemang kan lika gärna vändas om; de äldre blir idag missgynnade och de yngre blir gynnade, vilket betyder att produktionen snedvrides och strukturrationaliseringen tar en annorlunda väg än den skulle göra under marknadsvillkor.

En tredje effekt är att insatsränta skulle förorsaka en omfördelning mellan stora och små producenter. Givet att föreningarna har en degressiv insatsskala, som är den vanligast förekommande i dagens jordbrukskooperation (avtrappning och tak för insatserna), och att ingen ränta utbetalas, kan mindre leverantörer sägas subventionera de större. Om insatsränta införes, blir denna snedfördelning mindre, vilket även har effekt på strukturrationaliseringen inom primärledet.

Med de förhållanden, som gäller idag, skulle en insatsränta i sig inte betyda stora pengar, eftersom insatsernas andel av det samlade egenkapitalet är så låg. Genomsnittsmedlemmens avräkningspris skulle sjunka med endast någon eller några procent, och han skulle få motsvarande belopp utbetalt i form av ränta. I ett längre perspektiv och med ett dynamiskt synsätt skulle emellertid effekterna bli annorlunda. Dels skulle medlemmarna få ökade incitament att finansiera sina kooperativa företag med individuellt kapital. I detta ligger också att deras benägenhet att acceptera kollektiva fonderingar skulle minska. Dels och framför allt skulle de kooperativa företagens kapitalanvändning effektiviseras, när kapitalet åsättes en faktiskt kostnad. Ledningarna skulle se annorlunda på investeringarna.

Utbetalning av marknadsmässig ränta på insatser och annat individuellt kapital är inte någon universalåtgärd, eftersom detta inte berör det kollektiva kapitalet. Tvärtemot skulle denna åtgärd eventuellt stärka ledningarnas önskemål att bygga upp kollektivt kapital. Visserligen är även det kollektiva kapitalet underkastat motsvarande avkastningskrav i företagets kalkyler, och så måste det alltid vara, men det finns inte krav på utbetalning av denna kapitalavkastning. Om övernormal insatsränta betalas, kan detta vara ett sätt att flytta över kollektivt kapital till individuellt.

Därmed övergår frågan till att gälla hur företagen ska disponera den avkastning, som är resultatet av att det kollektiva kapitalet arbetar effek-

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

tivt, men som inte leder till några utbetalningar. Det gäller alltså på vilket sätt medlemmarna ska få glädje av avkastningen på det kollektiva kapitalet:

1. Ska det kollektiva kapitalets avkastning fonderas kollektivt, eller
2. ska nuvarande medlemmar få bättre villkor därför att det kollektiva kapitalet bidrar till ett större överskott?

Att konsekvent följa *alternativ 1* är olyckligt, såtillvida att det kollektiva kapitalet därmed skulle leva sitt eget liv och storleken på detta kapital skulle öka successivt. Under förutsättning av en marknadsekonomi kommer ett stort kollektivt kapital, som utnyttjas effektivt, att leda till problem, som växer som en spiral:

- Genom att det kollektiva kapitalet utnyttjas effektivt får det kooperativa företaget större vinst.
- Överskotten till följd av det kollektiva kapitalets arbete fonderas kollektivt.
- Genom det utökade kollektiva kapitalet uppstår ännu större vinster.
- Även dessa fonderas kollektivt, osv.

Likaså är *alternativ 2* bristfälligt i så måtto att den innebär avsteg från självkostnadsprincipen. Leverantörerna kommer att få priser och andra villkor, som strider mot vad marknaden skulle ge, och därmed finns risk för prispressande överproduktion. Även här uppstår ett slags cirkelresonemang med det kollektiva kapitalet som drivkraft:

- Genom att det kollektiva kapitalet utnyttjas effektivt får det kooperativa företaget större vinst.
- Denna vinst betalas till medlemmarna som avräkningspris (inkl efterlikvid), varvid medlemmarna får så bra betalt att de ökar sina produktionsvolymerna.
- De ökade volymerna betyder, när de kommer ut på marknaderna, så stora produktionsöverskott att resultatet blir prispress.
- För att medlemmarna ska klara denna prispress, är det nödvändigt att de får stöd av de vinster, som uppstår från det kollektiva kapitalets arbete.

Svaret blir således att man måste göra en avvägning mellan de båda alternativen, varvid det sistnämnda bör ges prioritet. Det betyder att det kollektiva kapitalet fungerar som en buffert, som utjämnar extrema variationer och fångar upp risker, och som sådant har det en värdefull funktion att fylla. Problem uppstår i en situation, där det kollektiva kapitalets andel blir mycket hög. Styrelser och medlemmar måste vara ständigt uppmärksamma på de båda beloppens relativa storlek och ta ställning till var kapitalet kan

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*  
användas mest effektivt (hos medlemmarna eller i det kooperativa företaget)  
samt sedan genomföra motsvarande omfördelningar.

## 4.3 Styrning

### 4.3.1 En medlem, en röst

Kooperativa företag ska styras av medlemmarna och inga andra än medlemmarna. Det ligger i kooperationsbegreppet. Myndigheter, medarbetare, fackliga organisationer och andra intressenter ska inte ha kontroll över företagen; i princip ej alls någon post i styrelsen eller annat ledningsorgan. Det skulle leda till att Kooperationen mister sitt värde för medlemmarna. Frågan är så hur medlemmarna ska styra sina kooperativa organisationer så att dessa blir så värdefulla som möjligt för dem själva. En utgångspunkt är att företagen ska styras framför allt av de medlemmar, som har intresse av att det styres effektivt och att det verkar så att medlemmarna blir effektiva. I annat fall riskeras det kooperativa företags fortlevnad och därmed också samtliga medlemmars situation.

Den kooperativa styrningsprincipen anges ofta såsom demokrati enligt ”en man, en röst”. Ett lämpligare formulering är emellertid ”en medlem, en röst”, eftersom medlemmar kan vara av båda könen. Emellertid är det inte självklart att demokratiprincipen ska tolkas såsom att alla medlemmar ska ha lika inflytande. Det ofta använda argumentet för principen en medlem, en röst är inte invändningsfritt; det säges att oavsett verksamhets- och samhandelsvolym är alla medlemmar såsom individer lika beroende av sitt medlemskap, varför alla ska ha samma inflytande. Detta kan bestridas såsom faktum, dvs alla *är* inte lika beroende av företaget. Avgörande är emellertid att den lika rösträtten kan medföra att medlemmarna i stort *blir* mindre beroende av företaget, nämligen om företags effektivitet beskäres genom den lika rösträtten.

En blick över historien, över olika länder och olika branscher ger vid handen att många kooperativa företag har och har haft differentierat inflytande (Møgelhøj 1980, p 39). Därvid kan det förekomma differentieringar av skilda slag (McBride 1986, p 90):

- i förhållande till medlemmarnas omsättning med företaget,
- i förhållande till medlemmarnas innehav av produktionsfaktorer (t ex röstetal efter antal kor),
- efter typer av medlemmar,
- mellan olika typer av frågor som behandlas i föreningen,
- i förhållande till medlemmarnas insatskapital,

- kombination av ovan nämnda med personliga röster.

I kooperativa kretsar är demokratibegreppet djupt förankrat, när man talar om medlemmarnas inflytande och kontroll över det kooperativa företaget, men principiellt sett är personbaserat inflytande ett specialfall. Det generella begreppet är *medlemskontroll eller -styrning*, vilket medger olika varianter av differentiering. Differentierat inflytande är helt i överensstämmelse med kooperationsbegreppet. Det är fortfarande de enskilda, personliga medlemmarnas synpunkter, som förmedlas in i styrelserna och i företagen, och det är fortfarande deras intressen i nyttjarrollen. Många amerikanska delstater tillåter differentierad rösträtt, och åtskilliga amerikanska kooperativa företag – dock fortfarande en kraftig minoritet – tillämpar denna princip.

Rösträttsfördelningen bestämmer vilken typ av representativitet man uppnår. Personbaserat inflytande ger god representativitet vad gäller medlemmar, men dålig representativitet beträffande medlemsaktiviteter. Om inflytandet är differentierat (graderat) efter omsättning, blir det god representativitet för medlemmarnas verksamheter, men sämre representativitet för medlemmarna som personer.

Allocating voting power in a cooperative on a basis other than equity ownership prevents the concentration of nominal political control of the organization in the hands of those who contribute the bulk of the capital. ... This diffusion of political power, however, raises the possibility that a majority of members, who may contribute only a small part of the patronage or capital of the organisation, may impose policies that exploit the minority of large patrons. (Staatz 1987a, p 50)

I vissa typer av Kooperation är emellertid principen en medlem, en röst klart överlägsen. Om alla medlemmar har ungefär samma omsättning med företaget eller samma förutsättningar att handla med företaget, är motivet till rösträttsdifferentiering svagt (Robotka 1947). Resultatet skulle bli högre kostnader utan att några rationaliseringsvinster skulle uppstå. Detta gäller bl a föreningar, där medlemmarna är privatpersoner/hushåll, som söker lösningar på sina problem med dagligvaruförsörjning, försäkringar mm, dvs konsumentkooperation.

#### 4.3.2 Differentierad rösträtt

Principen en medlem, en röst kan vara bristfällig vid betydande heterogenitet inom medlemskåren (Emelianoff 1942, p 2; Bager 1976, p 54; Bateman et al 1979, p 59; Møgelhøj 1980, p 40; Staatz 1987a, p 37); när vissa medlemmar har omsättningstal, som är flera hundra gånger större än andras, och de senare inte har möjlighet att öka sin omsättning; när vissa medlemmar är beroende av föreningen medan föreningen för andra medlemmar

har mindre betydelse; när olika medlemskategorier har olika motiv för sitt medlemskap. Heterogeniteten kan skapa problem – när medlemmarna i de demokratiska processerna för in olika styrsignaler, kan kontrollen och styrningen bli svag. De motsatta styrsignalerna neutraliserar varandra och skapar handlingsförlamning. Konsekvensen kan bli att företaget inte utvecklas i enlighet med vare sig den ena eller den andra medlemskategorins intressen, att den anställda ledningen tar över kontrollen, och att företaget efter hand blir allt mindre intressant för alla medlemskategorier (Ollila 1985, p 112).

Ett alternativ är att medlemmarna får rösträtt i förhållande till sin omsättning med det kooperativa företaget (Royer 1992). Detta kan göras på olika sätt, t ex direkt proportionellt eller degressivt inom vissa intervall, på liknande sätt som finansieringskraven kan variera med omsättningen. Andra möjligheter består i att rösträtten följer med medlemmens insatsbelopp, vilket dock är att föredra främst om insatsen är proportionell till medlemmens omsättning med företaget, eller att olika kategorier av medlemmar har olika många röster per person. För att minska risken för maktkoncentration är det under alla omständigheter lämpligt att ha en maximigräns för antalet röster, som en medlem kan ha. Exempelvis tillåter tysk lag att en medlem får ha högst tre röster (Thiemeyer 1990, p 328)

Så tidigt som 1928 undrade Nourse (1957, pp 60–61) om inte differentierad rösträtt skulle ge effektivare medlemskontroll. När de medlemmar, för vilka föreningen är betydelsefull, ska dela inflytandet med andra, som engagerar sig mindre i föreningen, kommer de att mista intresset, och därmed blir engagemanget svagt från båda håll. Differentierad rösträtt ger de större medlemmarna ett större inflytande, vilket ökar även deras incitament till medlemskap. Vidare kan det leda till att föreningens verksamhet liksom medlemskårens struktur utvecklas i riktning mot effektivare drift. Med differentierad rösträtt ökar sannolikheten att de bästa rationaliseringsåtgärderna blir vidtagna. Detta kan visas med några exempel:

- I en norrländsk slakteriförening identifierade man för några år sedan ett behov av att lägga ner en av sina slakterianläggningar. Då beslutet om nedläggning skulle fattas på en föreningsstämma, infann sig ett stort antal negativa medlemmar. Dessa var emellertid till stor del helt små slaktdjursuppfödare, hobbybönder och även inaktiva medlemmar. De ville gärna behålla anläggningen men främst av ickeekonomiska, sentimentala skäl. Positiva till nedläggningen var de stora slaktdjursuppfödarna, för vilka ett nedläggningsbeslut skulle betyda markanta inkomstförbättringar, eftersom föreningen skulle spara betydande belopp.
- För ytterligare några år sedan var det aktuellt att fusionera en av de lokala skånska lantmannaföreningarna med centralföreningen. Beräkningar visade att stora besparingar kunde göras. Vid lokalföreningens stämma

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

lyckades emellertid en majoritet av små medlemmar, bl a hästägare, förhindra fusionen, som skulle inbringa åtskilliga tusen kronor för var och en av de större lantbrukarna.

I heterogena medlemskårer, där en i regel stor grupp av mindre effektiva medlemmar förhindrar att en mindre grupp av effektiva medlemmar får tillräckligt stort utbyte av sitt engagemang, kan resultatet bli att föreningen utarmas till följd av konflikter mellan grupperna:

Kuhn (1974) points out that a small member does not plan to exit at all because s/he is afraid of competition outside the cooperative. Large members, on the other hand, are always considering exiting, because of their high threat potential. Thus, the large members (e.g. measured by their strategic importance) will always demand higher benefits to them than the smaller ones. .... The "One man - one vote" principle has to be abandoned. (Ollila 1985, p 111)

Man kan också skapa andra typer av homogeniteter i de heterogena medlemskårerna, t ex skilja mellan heltidsbönder och deltidbönder. Medlemmarna kategoriseras i mera homogena subkategorier, med homogenitet inom grupperna och heterogenitet mellan grupperna, och varje kategori tilldelas olika röststyrka.

I princip kan man låta olika medlemskategorier ha inflytande över var sina verksamhetsområden, vilket dock förutsätter att dessa inte är avhängiga av varandra (t ex smågrisuppfödare kontra slaktsvinsuppfödare i en slakteriförening eller spannmålsproducenter kontra foderköpare i en lantmannaförening). Detta är en federationsliknande modell. De praktiska svårigheterna skulle dock bli stora.

Svårigheterna att genomföra differentierad röststyrka i dagens svenska Kooperation är av flera slag:

- Den svenska skattelagen hinder i vägen. Visserligen tillåter den differentierad rösträtt, men skattekonsekvenserna blir allvarliga, när efterlikvid och återbäring blir beskattade både hos förening och medlem.
- Det kan finnas kontraktsrättsliga hinder. Detta kan illustreras av rättsstriden kring den danska trädgårdskooperativa föreningen GASA Aalborg (Scheel 1993). En knapp majoritet vid föreningsstämman frantog de mindre medlemmarna deras rösträtt, förslagsrätt och valbarhet. Detta underkändes av den danska Högsta Domstolen med motiveringen att man inte kan ändra i medlemskapets innebörd. De större odlarna får inte beröva småodlarna de värden, som de har i föreningen. Däremot hade domstolen ingenting att invända mot differentierad röststyrka i sig. Differentierad rösträtt kan därför införas endast om föreningar nyetableras eller om stämman enhälligt godkänner detta. Förmodligen skulle samma rättsregler tillämpas i Sverige.



- Medlemmarna i gemen torde inte ha någon större sympati för rösträttsdifferentiering. Sannolikt är principen en medlem, en röst så fast förankrad inom medlemskårerna att det idag knappast kan ändras inom de etablerade företagen, och det vore ej heller enkelt att införa i en nyetablerad kooperativ förening.

Intresset för rösträttsdifferentiering skiljer sig troligen kraftigt mellan de traditionella lantbruksbranscherna, mellan olika landsändar och mellan olika medlemskategorier. I producentkooperation utanför lantbruket kan intresset för rösträttsdifferentieringar förmodas vara större, medan konsumentkooperativa företag av skilda slag omöjligtvis kan överväga några förändringar.

Frågan om differentierad rösträtt inom jordbrukskooperationen måste ses i relation till lantbrukarnas ekonomiska förutsättningar. Om man införde direkt proportionalitet utan begränsningar, skulle de stora producenterna få mycket stor makt. Samtidigt är det emellertid omdebatterat om det är de största, som är mest effektiva. Det finns många och tunga argument för att så inte är fallet. I stället hävdas ibland att den optimala storleken för en lantbruksenhet är den medelstora – förvisso ett oklart begrepp, men åtminstone inte de största (Strange 1988; Djurfeldt 1994). På grund av denna osäkerhet bör man vid införande av röstdifferentiering överväga att ge de mellanstora och större samma röststyrka, medan de minsta mycket väl kunde ha mindre inflytande. Uppenbart är att frågan måste studeras ytterligare, även av den anledningen att det kan finnas andra faktorer än storleken som bestämmer olika medlemskategoriers intressen.

En slutsats är dock att den svenska lagstiftningen borde acceptera andra rösträttsprinciper än personbaserad styrning, dvs demokrati. I dagsläget skulle troligen inte många föreningar vilja ha differentierad styrning, men i en framtid kan det inte uteslutas att detta kan vara attraktivt, och då är det olämpligt att lagstiftningen hämmar näringslivets utveckling. Var och en förening bör få avgöra frågan utifrån sina egna förutsättningar.

Viss forskning modifierar resonemangen ovan (Jonnergård 1992) – vilken rösträttsprincip ett kooperativt företag följer har inte en helt avgörande betydelse. De följande argumenten har förvisso giltighet, men man kan av dessa skäl inte helt avfärda viktigheten av formell medlemskontroll.

*För det första* kan medlemmarna påverka företaget inte bara genom sin formella styrning av företaget; de kan också påverka genom exit, dvs ”rösta med fötterna”. Genom att utträda ur föreningen, hota om utträde, variera graden av samhandel samt genom agerandet vid samhandeln förmedlar medlemmarna in signaler, som för ledningen och styrelsen kan vara lika betydelsefulla som de formella styrsystemen (se Henahan & Anderson 1994 om exit, vote and voice). När föreningarna är stora och anonyma

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

och de bedriver investeringstung verksamhet, som är beroende av hög kapacitetsbeläggning, är detta resonemang troligen högt relevant.

*För det andra* har hävdats att beslutsfattandet i ett stort och vertikalt integrerat industriföretag är så komplext att den enskilde har små möjligheter att styra. När företaget dessutom är beroende av marknadskrafter, är frihetsgraderna för besluten ännu mer begränsade. Då man också beaktar att vida merparten av besluten av praktiska skäl måste delegeras till personer och grupper, som måste kunna fatta snabba beslut, blir efter hand medlemmarnas inflytande allt mer uttunnat (Ollila 1985, pp 113–114; Staatz 1989, p 8).

*För det tredje* göres det ibland gällande att när en förening har indirekta val, vilket är fallet i alla svenska jordbrukskooperativa föreningar idag, spelar det mindre roll hur röstetalen är, och att man därför lika gärna kan ha kvar den gamla principen om en röst per medlem. Detta resonemang har troligen stor giltighet, eftersom man härigenom överlag når fram till kompetenta och ansvarskännande förtroendevalda. (1) De som väljes till styrelsen har blivit utpekade av en mindre grupp av elektor, vilka tar denna sin uppgift med stort allvar, eftersom just detta är deras huvuduppgift. (2) Det i Sverige allmänt förekommande systemet med valberedningar har till effekt att valet av förtroendemän blir grundligt och systematiskt analyserat. (3) De förtroendevalda har till uppgift att agera utifrån hel-hetens intressen och i ett långsiktigt perspektiv. Trots det finns det en brist i resonemanget. Den styrelse och den styrelseledamot, som föreslår åtgärder, som är opopulära hos den breda gruppen av medlemmar, löper alltid stor risk att inte bli omvald.

If board members believe that they are dependent for their reelection on the mass of small patrons, each of whom has only a small stake in the cooperative's investment decisions, the board may treat those decisions more cavalierly than if voting power were proportional to capital contribution. (Staatz 1987a, p 50)

*Slutligen* kan de problem, som orsakas av den traditionella personbaserade demokratin, ofta mildras på andra sätt, varvid differentierad rösträtt mister i tyngd:

- Om det i medlemskåren finns insikter att alla medlemmar är beroende av varandra, hamnar man inte i situationer, där intressekonflikterna blir förlamande (se t ex Schmiesing 1989, pp 166 ff för en spelteoretisk analys av kooperativt beslutsfattande). Framför allt gäller att de mindre medlemmarna bör inse att deras framgång följer av att det går bra för de större. Stora och små är förvisso beroende av varandra, men de mindre är i regel mera beroende av de större än tvärtom.

- Man kan i insatsreglerna stipulera om ett visst minimibelopp, vilket medför att de allra minsta inte känner medlemskapet lockande, eller uppnå samma effekter genom prisdifferentiering eller andra åtgärder.
- Föreningen bör följa den kooperativa identitetsprincipen, som säger att alla medlemmar ska bedriva samhandel, och de som bedriver samhandel ska vara medlemmar (se avsnitt 4.1.1). I svensk jordbrukskooperation efterlevs inte denna princip perfekt – bl a uteslutes inte alltid pensionerade medlemmar.

## 4.4 Samhandel

### 4.4.1 Solidaritet och konkurrens

I den kooperativa litteraturen betonas ofta vikten av att medlemmarna är solidariska gentemot det kooperativa företaget och därmed gentemot varandra. Om begreppet *solidaritet* ses generellt, kan detta förstås på olika sätt.

På den ena extremen kan solidaritet tolkas i termer av *handelsfrekvens*, dvs medlemmens benägenhet att handla med det kooperativa företaget, operationellt uttryckt såsom hur stor andel av sin omsättning, som medlemmen lägger hos kooperativet. Detta är en relation, som helt hänför sig till företaget och inte till föreningen. Denna tolkning kan mycket väl rymma att medlemmarna betraktar kooperativet bara såsom en marknadsaktör. Den innebär inte nödvändigtvis någon koppling i form av medlemskap och engagemang, och den är således inte tillräcklig för att beskriva medlemmens relation till sitt kooperativa företag.

För att det ska vara fråga om Kooperation måste solidaritetsbegreppet också inkludera en relation till föreningen. Medlemmen måste känna sig som medlem och därmed agera såsom sådan. Detta kan kallas *lojalitet*, vilket inbegriper en långsiktigare och bredare relation än återköpsfrekvensen. Den lojale medlemmen inser att han även i framtiden kommer att handla med kooperativet och att han därför måste ta del i styrandet av kooperativet, och han beaktar att det finns andra medlemmar med liknande men delvis annorlunda målsättningar. För att ett kooperativt företag ska kunna utvecklas väl är det värdefullt om medlemmarna är på så sätt lojala.

I den andra ytterpunkten finns vad som kan kallas *identifikation*. Det innebär att medlemmen inte bara har 100% återköpsfrekvens och är fullständigt lojal, dvs engagerar sig starkt för kooperativets ledning, utan han har också en mentalitet, sådan att han överhuvudtaget inte kan tänka sig att idka samhandel med någon annan. Han är blind för allting utom sitt

kooperativa företag. Hans engagemang i sitt kooperativa företag bidrar till hans sätt att identifiera sig själv. Medlemmen ser sig som en kooperatör.

Denna identifikation betraktas av många kooperativa ideologer såsom ett ideal. Emellertid är en sådan extrem solidaritet också tvivelaktig. Den kan betyda att medlemmarna inte är öppna för vad konkurrerande företag kan erbjuda. Därmed vaggas kooperativet in i en trygghet, som hämmar dess dynamik. I värsta fall kan detta med tiden leda till att kooperativet blir otillfredsställande för medlemmarna i stort, och då kan ett stort medlemsutflöde ske snabbt, när medlemmarna får upp ögonen för det kooperativa företagets brister. Konklusionen är att solidaritet i betydelsen identifikation inte är helt positiv – att medlemmen utan överväganden vänder sig till Kooperationen.

Självfallet är det dock ur det kooperativa företagets perspektiv (dvs medlemskollektivets) angeläget att medlemmarna uppvisar ett stabilt samhandelsmönster; köp-/säljtrohet, stora volymer per gång, osv. Detta är ju kostnadsbesparande, och det ger stordriftsfördelar. Det ska därför stimuleras fram en god utformning av samhandelsbetingelser, bl a prisdifferentieringar. Det positiva är om medlemmarna vänder sig till Kooperationen efter att de har funnit att det kooperativa företaget är den bästa partnern och att de aktivt verkar för att det ska bli och förbli detta, dvs är solidariska i betydelsen lojala.

Det är alltså värdefullt om medlemmarna har kunskaper om vad konkurrerande företag (kooperativa och investerareägda) har att erbjuda, hur dessa arbetar, hur de är uppbyggda, osv. Det är viktig kunskap för att kunna styra det kooperativa företaget väl och för att detta ska kunna tjäna medlemmarna på bästa sätt. Det finns olika mekanismer för att uppnå denna effekt. Ett sätt är systematiska jämförelser mellan de olika konkurrenterna, utformade på basis av relevanta beslutskriterier. Detta är en åtgärd, som är obetingat positiv, och som mycket väl kunde ombesörjas av de kooperativa företagen själva, möjligtvis genom en paraplyorganisation. På så sätt införes en slags konkurrensmekanism, som fungerar stimulerande för det kooperativa företagets utveckling.

Likaså finns det positiva effekter i att medlemmar kan gå in och ut ur föreningarna. När medlemmarna ”röstar med fötterna”, förmedlas starka signaler till föreningens styrelse och ledning. Detta betyder dock inte nödvändigtvis att konkurrensen med andra föreningar och med investerareägda företag måste avse de enskilda leveranserna. Också när företagen konkurrerar med varandra om att få lantbrukarna såsom medlemmar och fasta leverantörer, fungerar en utvecklingsbefrämjande konkurrensmekanism.

Det är inte logiskt möjligt att generellt förorda antingen konkurrens om leveranser eller konkurrens om medlemskap, eftersom förutsättningarna skiljer sig mellan olika branscher, regioner, osv. Däremot kan konstateras att den klara tendensen mot starkare vertikal integration i näringslivet

#### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

pekar på att konkurrensen om medlemskap/fast leverantörer blir och bör bli den mest framträdande. Med de ekonomiska förutsättningar, som gäller i dagens samhälle, innebär konkurrens om medlemskap att utvecklings-krafterna stärkes, jämfört med om konkurrensen avser enskilda leveranser. När de olika konkurrenterna har flera frihetsgrader att organisera sig på ett effektivitetsbefrämjande sätt –vilket konkurrens om medlemskap medger – blir effekterna positivare för både samhälle och företag.

Konkurrens är intet främmande för kooperativa företag – tvärtemot är både Kooperation och konkurrens värdefulla och förenliga delar i en marknadsekonomi. Kooperation är en följd av marknadskrafternas spel, och kooperativa företag har etablerats för att förbättra marknadssystemet. Givet att de kooperativa företagen får agera på sätt, som svarar till deras organisationsform, kan de vara utvecklingsstimulerande aktörer i konkurrensen. Att de olika kooperativa företagen ska konkurrera på avsättningsmarknaderna är uppenbart – det följer naturligt av att de har som uppgift att främja sina medlemmars intressen, och det leder till stärkt utvecklingstryck.

#### **4.4.2 Samhandelsbetingelser**

Frågan om vilka principer som ska gälla för samhandeln mellan det kooperativa företaget och medlemmarna är central. Det gäller de ekonomiska betingelserna för leveranser och inköp, eller mera precist grader av och typer av differentieringar avseende priser, service och andra villkor. Vad avser samhandel med medlemmar kan det kooperativa företaget följa fyra principiellt olika vägar, vilka alla har betydelse för hur effektivt företaget och medlemmarna kan arbeta. De tre sista alternativen kan kombineras.

- a) Fullständig likabehandling
- b) Differentiering på basis av kostnader.
- c) Differentiering på basis av priskänslighet
- d) Differentiering på basis av sociala hänsyn

##### *a) Fullständig likabehandling*

Det mest extrema är att samtliga medlemmar behandlas exakt lika av det kooperativa företaget. Om detta förstås strikt, skulle det innebära att alla medlemmar får precis samma varor, tjänster och priser. Detta kan tänkas endast i en situation, där medlemskåren är absolut homogen, vilket emellertid praktiskt taget aldrig förekommer i verklighetens värld.

Då det finns skillnader mellan olika medlemmar, är det uppenbart att fullständig likabehandling är omöjlig, eftersom effektivitet och måluppfyl-

#### *4 Kooperativa principer i principiell belysning*

lelse skulle bli lidande. Om företaget inte anpassar sig till de skillnader, som finns hos medlemmarna beträffande behov, preferenser och priskänslighet, uppstår ett resursslöseri, som inte ligger i någons intresse. Medlemmarna får inte den service de önskar; priserna blir inte anpassade till resursförbrukningen; kostnadsläget blir onödigt högt.

Men även om det kooperativa företaget följer en politik av tillnärmad likabehandling, uppstår problem – om man t ex ger samma erbjudanden till medlemmar, som är olika effektiva i meningen att de förorsakar företaget olika höga kostnader. Även detta är ohållbart, i synnerhet i en konkurrens-situation. I så fall får den effektive mindre nytta av föreningen, och den ineffektive får mer nytta. Den effektive kommer alltså att subventionera den ineffektive.

En konsekvens är att de effektiva medlemmarna i stället söker sig till andra samhandelspartners – kooperativa eller investerarägda – vilka mer än gärna tar emot just denna grupp. En annan konsekvens, oavsett om de effektiva medlemmarna stannar kvar eller lämnar föreningen, är att föreningen blir ekonomiskt svagare och mister konkurrenskraft, eftersom man kommer att arbeta på en onödigt hög kostnadsnivå.

I kombination kan dessa effekter bli ödesdigra. Ett kooperativt företag, vars medlemmar består av mindre effektiva bönder, som får bättre betingelser än vad som svarar till marknadsnivån, klarar sig inte i konkurrensen. I ett läge, där ingen konkurrens råder och där en välvillig jord-brukspolitik föres, är emellertid denna situation fullt tänkbar och kan till och med vara attraktiv. Så är dock inte fallet i dagens Sverige. I en marknadssituation är däremot kooperativ likabehandling omöjlig. Den argumentation, som ibland höres om att kooperativt företagande kräver likabehandling, är inte tillämplig i en marknadsekonomi (Hybholt 1976, p 107).

#### *b) Differentiering på basis av kostnader*

För att ett kooperativt företag ska kunna arbeta effektivt måste det differentiera behandlingen av sina medlemmar. Dels gäller det differentieringar, sådana att erbjudandena till medlemmarna bättre svarar till deras individuella förutsättningar, eftersom de därigenom får en desto bättre måluppfyllelse. Dels gäller det differentieringar, baserade på vilka kostnader som medlemmarna åsamkar företaget – detta i syfte att få ett bättre utnyttjande av resurserna i det samlade systemet av medlemmar och kooperativ organisation. Genom tillämpande av samma princip om pris efter prestation, som följes praktiskt taget överallt i näringslivet och som är inneboende i marknadsekonomi, kan resurser användas på ett mera effektivt sätt.

Förutsatt att ett och samma system av differentieringar gäller för samtliga medlemmar är dylika differentieringar i medlemskårens långsikti-

ga intresse. Alla presenteras för samma rabattskalor; alla får välja mellan samma varierande produktutbud; alla har möjlighet att få olika servicegrad, osv. I den bemärkelsen är det en likabehandling, men en bättre benämning vore *likvärdig behandling*. Detta är i överensstämmelse med den uppfattning, som på senare år etablerat sig i den svenska jordbrukskooperationen.

Här finns flera varianter. Dels kan det finnas skillnader mellan i vilka avseenden differentieringar ska göras – t ex om differentieringarna ska avse kvaliteten på medlemmens leveranser, tidpunkt för leveranser, transportkostnader, osv. Dels gäller det hur stora differentieringarna ska vara – t ex hur mycket medlemmen ska belönas för att hans levererade varor är av hög kvalitet. Ur ett effektivitetsperspektiv är svaret att kostnadshänsyn ska avgöra. Om en medlem förorsakar kostnader för föreningen, ska han också fullt ut få vidkännas effekterna av detta genom försämrade priser eller andra åtgärder (Cobia & Anderson 1989, p 188).

Genom att det kooperativa företaget har kostnadsbaserad prisdifferentiering gentemot sina medlemmar kommer det att anpassa sig mera till de enskilda medlemmarna (Staatz 1989, p 20). Det betyder att företaget främjar en konkurrens mellan medlemmarna, vilket driver fram effektiviseringsåtgärder hos medlemmarna och en strukturrationalisering inom primärproduktionen. I ett läge, där det föreligger konkurrens från andra företag (inhemska och utländska, kooperativa och investerarägda), finns inga alternativ till kostnadsbaserad prissättning, försåvitt man inte ska drivas ut ur branschen.

Det ligger i medlemskårens intresse att det kooperativa företaget differentierar sina priser och andra villkor på basis av kostnader. Till och med de små och de mindre effektiva medlemmarna tjänar ofta på det, eftersom de då kan handla med ett desto starkare företag, som därmed kan ge dem bättre villkor än vad de annars skulle ha fått. Om företaget ej differentierar, kommer hela medlemskåren i ett sämre konkurrensläge. Den samlade lönsamheten i företaget blir lidande, vilket betyder att företaget kan betala lägre priser till samtliga medlemmar. Med prisdifferentiering ökar lönsamheten, vilket gör att de effektiva kan få starkt förbättrade villkor, men även de mindre effektivas villkor kan bli bättre. Endast de allra minst effektiva förlorar på åtgärden – hur många beror på hur prisskalorna konstrueras (se avsnitt 1.4). Detta är ofrånkomligt men också avsiktligt, eftersom annars kommer merparten av medlemskåren att lida kraftigt för att en minoritet ska gynnas något.

Kostnadsbaserad differentiering kan genomföras på otaliga sätt. Centralt är att man differentierar efter medlemsegenskaper, som påverkar det kooperativa företagets kostnadsläge. Det kan röra sig om omsättningsvolym, köp- och säljtidpunkter, volym per tillfälle, lokalisering, ordergivningsförfarande, betalningsförfarande, produktkvaliteter, produkttyper att leverera, köptrohet, mm (jfr Svärdström 1975, pp 81–83). Så snart det

finns möjlighet för medlemmen att genom en extra resursinsats på x kronor möjliggöra att det kooperativa företaget sparar mer än x kronor, är åtgärden värd att stimulera fram, givet att själva stimulansen och kontrollen inte åter upp effektivitetsvinsten (Cobia & Anderson 1989, p 191).

Då det gäller frågan om i vilka dimensioner differentiering på kostnadsbasis ska göras kan man skilja mellan avseenden, som medlemmen har kontroll över respektive inte har kontroll över. Däremellan finns olika mellanlägen. Den första kategorin av dimensioner finns det inga motargument för, medan den andra kan vara svår att genomföra, eftersom den involverar bestämda medlemskategoriers själva existens.

Exempel på det första är många kvalitetsaspekter hos de produkter, som medlemmen levererar, t ex mjölkhygien. Här är prisdifferentiering nödvändig och lämplig av alla skäl. Medlemmen kan påverkas till att ändra sina egna produktionsförutsättningar så att kvaliteten blir bättre, och det kooperativa mejeriet får bättre råvaror. När medlemmen har handlingsfrihet och kan förändra sitt beteende, kan han ställas till ansvar för följderna av sitt handlande.

Exempel på det senare är lantbruksföretagets lokalisering. Det förhållandet att en lantbrukares gård ligger långt ifrån det kooperativa företags anläggningar leder till att transportkostnaderna blir högre. Men frågan är om man kan kräva att lantbrukaren ska stå för dessa kostnader i och med att han svårigen kan göras ansvarig för denna lokalisering. Han kan sälja sin fastighet, men då blir det till någon annan, som får samma dåliga lokalisering, varför ingenting är vunnet, och motsvarande om han köper en bättre belägen fastighet. Frågan är svår, men i en konkurrensutsatt marknadssituation kan på sikt endast ett svar ges – också i dylika hänseenden krävs prisdifferentieringar, om övriga medlemmar inte ska bli lidande eller inte vill acceptera desto sämre villkor för egen räkning.

I det senare fallet skulle en differentiering upplevas orättvis av de drabbade medlemmarna, eftersom de inte har möjlighet att anpassa sig. Sålunda hyllar man i svensk mejeri- och slakterikooperation en princip om *avståndsneutralitet* – intransportkostnaderna betalas inte av den enskilde medlemmen utan av föreningen, dvs samtliga medlemmar. Efter hand som konkurrensen hårdnar är det dock troligt att denna avståndsneutralitet måste överges helt eller delvis. Sett ur hela medlemskårens synvinkel vore en differentiering efter transportkostnader effektivitetshöjande. Vare sig konkurrerande investerarägda företag eller de lantbrukskooperativa företagen i de främsta konkurrentländerna tillämpar avståndsneutralitet. I Danmark och Nederländerna får lantbrukarna känna av transportkostnaderna, trots att avstånden är relativt korta och vinsterna därför jämförelsevis små. Med de långa transportsträckorna i Sverige blir en princip om avståndsneutralitet en desto större konkurrensnackdel. Kostnadsläget blir mycket högre och strukturrationaliseringen hämmas kraftigt.



I lantmannasektorn tillämpar man oftast avståndsdifferentiering, liksom mejeri- och slakterikooperativa företag ofta gör i utlandet – leverantören svarar själv för transportkostnaden. En konsekvens blir dock att de avlägset belägna lantbruksenheterna mister i värde – kanske blir fastigheterna helt omöjliga att bedriva lantbruk på och därmed närmast värdelösa. Detta är den erfarenhet man gjorde, när några av skogsägarföreningarna för ett par år sedan övergav avståndsneutraliteten till följd av press från köparsidan – det lönar sig inte att avverka skogen i delar av Norrlands inland. En slutsats kan vara att en avveckling av avståndsneutraliteten bör ske successivt eller, med andra ord, att åtgärder bör vidtagas snarast.

Avskaffande av avståndsneutraliteten kompliceras av att i många tillfällen är medlemmarna beroende av varandra, då det gäller transporter. Ett och samma fordon hämtar i regel produkter hos flera leverantörer längs en bestämd rutt. Det är därmed inte enkelt att beräkna hur stora kostnader, som den enskilde åsamkar föreningen, och det kan kanppast göras helt rättvist. Men frågan är om det inte är bättre att ha en ungefärligt riktig och någorlunda rättvis uppskattning än ingen alls. Här finns utrymme för kreativa och varierande lösningar. Det kan vara värt att fundera kring alternativ, såsom att beräkna transportkostnaderna utifrån flera geografiska nollpunkter (t ex där, som nu nedlagda anläggningar har legat), att utgå från de större vägarnas sträckningar, att ha en zonindelning (eller flera samtidigt med olika betingelser knutna till var och en), att låta medlemmarna kontraktera åkeriföretag samt att införa tidsbegränsade övergångslösningar.

Det gängse försvaret för avståndsneutralitet är att differentiering med avseende på lokalisering försvårar fusioner mellan kooperativa företag. Detta argument är förvisso bärande, men det försvagas efter hand:

- Avståndsneutraliteten har en lång historia. I Kooperationens barndom var emellertid denna princip inte problematisk, i och med att anläggningarna var tätt belägna. Transportkostnaderna var därför relativt sett små, och framför allt var det små skillnader mellan de transportkostnader, som de olika medlemmarna åsamkade föreningen.
- Antalet fusioner är för framtiden rimligtvis begränsat, eftersom dagens föreningar redan täcker stora delar av landet. Fusioner över landsgränserna är tänkbara i en framtid, men det finns stora hinder härför och motsvarande fördelar kan också delvis nås genom andra organisatoriska lösningar.
- Det är inte fusionen i sig, som hämmas om man avskaffar avståndsneutraliteten, utan det är de nedläggningar av anläggningar, som oftast följer med fusionerna. Men sådana nedläggningar sker också i föreningar utan att man fusionerar. Dessutom är det möjligt att fusionera utan att anläggningar ska läggas ner.

#### *4 Kooperativa principer i principiell belysning*

- Det är förvisso möjligt att fusionera och lägga ner vissa anläggningar, även när man avskaffat avståndsneutraliteten. För medlemskåreerna som helhet kan det vara en lönsam åtgärd, även om det är olyckligt för medlemskategorier med dåliga lokaliseringar. Man kan t o m förhindra att föreningar konkurreras ut och alla deras anläggningar nedlägges, om man i god tid beslutar sig för att lägga ned vissa anläggningar och därmed blir mera konkurrenskraftig.

#### *c) Differentiering på basis av priskänslighet*

Ovan har talats om differentiering på basis av kostnadsskillnader. En annan typ av differentiering är den efterfråge- och utbudsbaserade, dvs priser och andra villkor avtalas utifrån priselasticiteter. Priskänsliga köpare slipper undan med ett lägre pris, medan föga priskänsliga köpare får betala ett högre belopp. För att motivera sådan priskänslighetsbaserad prisdifferentiering brukar man oftast koppla den till vissa andra differentieringar av produkt och service – det lägre priset gäller en produktvariant, som ger säljaren något lägre kostnader. Sådan prisdifferentiering är tämligen oproblematiske i och med att den är öppet redovisad och samma villkor gäller för alla.

Annat är det med den priskänslighetsbaserade prissättning, som yttrar sig i köpslagan och prutningsvillighet, dvs individuell olikbehandling. Detta är generellt sett diskutabelt, men förekommer ändå allmänt i viss kooperativ verksamhet. Nackdelarna är uppenbara: möjligheten till prisförhandling förorsakar slitningar mellan medlem och företag; risken är stor att företaget tvingas till så ofördelaktiga priser att dess ekonomi urholkas; det uppstår groll inom medlemskåren; olika medlemskategorier får olika stora fördelar vilket försämrar sammanhållningen och försvårar demokratin; risk finns att priserna inte blir i överensstämmelse med ekonomisk effektivitet, dvs att maktrabatter ges som inte motsvarar kostnadsdifferenser; transaktionskostnaderna stiger för såväl medlemmarna individuellt som för företaget, dvs hela medlemskåren (Cobia & Anderson 1989, p 189).

Argumentet för priskänslighetsbaserad prissättning kan visas med ett exempel: En lantmannaförening säljer en produkt, vars rörliga kostnaderna är 70 kr. För att få de fasta kostnaderna täckta behöver man ta ut ett pris av 100 kr, dvs 30 kronor utgör täckningsbidrag. Frågan är vad föreningen ska göra om en medlem vägrar att betala dessa 100 kr och det kan betraktas som säkert att han finner en annan leverantör om detta pris fasthålls. I stället vill han betala 90 kronor. Med det senare priset erhåller ju företaget 20 kr i täckningsbidrag, vilket bidrar till att föreningens ekonomi förstärkes, om än inte i samma grad som förväntat. Ur föreningens perspektiv är det lönsamt att acceptera det nedprutade priset, åtminstone på kort sikt. På

längre sikt kan emellertid situationen bli annorlunda. *Dels* kan ett stort antal medlemmar vilja köpslå om priserna, vilket leder till höga kostnader för förhandlingar både för medlemmarna och för föreningen. *Dels* kan priserna efter hand riskera att pressas ner allt mera, så föreningens fasta kostnader till sist inte blir täckta. *Dels* kan medlemmarna se orättvisor hos föreningen, vilket leder till att deras lojalitet med föreningen sjunker.

Exemplet visar att ett företag med priskänslighetsbaserad prissättning kan höja sin intäktsnivå, åtminstone isolerat betraktat. Givet att företaget har ledig kapacitet, kan det få en del av sina fasta kostnader täckta genom att acceptera ett pris under självkostnadsnivån. Erkännas måste dock att resonemanget är ofullständigt, eftersom det inte tar i beaktande transaktionskostnaderna och de långsiktiga effekterna – om så göres blir bilden mera komplex. I många fall skulle transaktionskostnaderna mer än äta upp vinsterna, nämligen om ...

- det rör sig om standardiserade transaktioner.
- det gäller upprepade eller högfrekventa transaktioner.
- kommunikationsnätet inom medlemskretsen fungerar väl, dvs informationens sprides lätt mellan medlemmarna.

Alltsamman pekar mot att priskänslighetsbaserad prisdifferentiering inom merparten av jordbrukskooperationen skulle föranleda höga transaktionskostnader för såväl medlemmar som kooperativa företaget – framför allt mejeri- men också slakteri- och spannmålsbranscherna. Detta svarar också mot dagens praxis.

Något schackrande mellan föreningen (som representerar medlemmarna) och den enskilda medlemmen kan t ex i princip icke tillåtas. Det ger sken av godtycke och placerar förr eller senare föreningstjänstemannen i en ohållbar situation. Möjligheten att bestämma priset från fall till fall genom individuell köpslagan är förbehållet den fria köpenskapen, där säljaren och köparen träffas direkt och utan något tvång till insyn från utomstående. Köpslagan hör alltså icke hemma i vad vi betecknat den inre, kooperativa prispolitiken utan bara i den yttre prispolitiken varav den övergripande prispolitiken i det här sammanhanget kan betraktas som en del. (Svärdström 1975, p 74)

Då det gäller exempelvis maskinhandel är emellertid förutsättningarna för priskänslighetsbaserad differentiering goda, eftersom det här gäller individualiserade transaktioner. Generellt gäller att kooperativa företag inte kan avvika markant från vad som är kutym i de olika branscherna. Det betyder att i framtiden kan de kooperativa företagen bli tvungna att tillämpa mera prisdifferentiering på basis av priskänsligheter.

d) Differentiering på basis av sociala hänsyn

Avsteg från de ovannämnda effektivitetsfrämjande differentieringarna kan försvaras av sociala, politiska, regionala eller liknande skäl. Den svenska jordbrukskooperationen har genom sin historia visat många exempel på detta.

Det kan *för det första* röra sig om att man undlåter att genomföra vissa differentieringar, som är ekonomiskt motiverade, och detta göres av motivet att resultatet skulle bli socialt eller medlemspolitiskt oförsvarbart (Cobia & Anderson 1989, p 186). Exempel är att fasthållandet vid avståndsneutraliteten, trots att denna reducerar effektiviteten och innebär en omfördelning mellan olika medlemskategorier. *För det andra* kan man göra differentieringar med syfte att uppnå vissa sociala effekter, såsom att stödja en bestämd verksamhet eller en viss medlemskategori.

Dylika socialt motiverade differentieringar är givetvis kostnadshöjande, men de kan också upplevas så välfärdshöjande av medlemmarna att de ändå är försvarbara. Förutsättningen är att medlemmarna är medvetna om att vissa kategorier subventionerar andra och att de, som får stå för kostnaderna, har både vilja och ekonomisk förmåga att acceptera detta och därav följande sämre priser. Dylika socialt motiverade differentieringar måste därför bedömas mindre sannolika i framtiden. I den mån de är samhälleligt angelägna måste de offentliga organen ta ansvar för dem.

#### 4.4.3 Mottagningsplikt och leveransplikt

I den traditionella kooperativa modellen finns det mottagningsplikt för det leverantörskooperativa företaget och leveransplikt för medlemmarna. Företaget måste ta emot allt som medlemmarna önskar leverera, och allt som medlemmarna har att leverera måste gå till företaget. Detta skapar en balans och en ömsesidighet, som synes logisk. Då denna modell innebär att medlemmar och förening blir beroende av varandra, är den ett uttryck för hög integrationsgrad mellan dem.

Det är emellertid inte självklart att kooperativa organisationer ska inrätta sig på detta sätt. Beroende på de kommersiella omständigheterna, tillåter kooperativt företagande också att integrationsgraden kan vara lägre. Dock förändras det kooperativa företags karaktär, om det inte finns leveransplikt för medlemmarna och i synnerhet om det inte finns mottagningsplikt för företaget, varför olika kompletterande åtgärder är nödvändiga.

Resonemangen här avser endast leverantörskooperation, dvs medlemmarna levererar produkter till det kooperativa företaget. I princip kan motsvarande förpliktelser också förekomma i inköpskooperation, där alltså

medlemmarna införskaffar produkter från sitt kooperativa företag. Särskilt kan man föreställa sig att det kooperativa företaget förpliktas att sälja endast till medlemmar – detta behandlas i avsnitt 4.4.4. Den motsatta plikten föreligger om t ex en köpmannakooperation förpliktigar samtliga medlemmar att köpa hela sitt varubehov av den kooperativa grossiströrelsen. Med tanke på att det inom en heterogen medlemskår finns så olikartade produktbehov att en enda leverantör sällan kan tillgodose alla önskemål måste denna situation anses vara mindre intressant, särskilt i ett jordbrukskooperativt sammanhang.

Resonemangen nedan kan sammanfattas i figur 4-3. Här ses att oavsett om medlemmen har leveransplikt eller ej, är ren och omodifierad mot-tagningsplikt en omöjlighet i en marknadssituation, i och med att man då har svårt att planera verksamheten, anpassa kapaciteterna och hushålla med resurserna. Under förutsättning av konkurrens måste företaget vidtaga vissa åtgärder för att skapa erforderlig samordning – alternativt kan jordbruks-politiska ingrepp lösa problemet. Likaså förstås att ett företag utan mottagningsplikt är komplicerad såtillvida att en del av makten tas bort från medlemmarna och över till det kooperativa företaget. De skillnader, som beror på om medlemmarna har leveransplikt eller ej, är delvis mindre dramatiska, men ändå väsentliga.

Medlemmarnas *leveransplikt* har avgörande betydelse för hur de ser på det kooperativa företaget. Den ger goda förutsättningar för stark integration mellan medlem och förening, i och med att det kooperativa företaget därmed får ökad betydelse för medlemmen. Han vill satsa mera kapital och engagera sig mera i verksamheten. Företagets kapitalförsörjning förbättras och medlemsstyrningen stärkes. Därtill kommer att medlemsengagemang och -styrning samt investeringsvillighet och kapitalförsörjning påverkar varandra positivt.

Utän leveransplikt gäller det omvända. Medlemmarna får då incitament att betrakta det kooperativa företaget såsom vilken marknadspartner som helst. När de ömsom säljer till föreningen och ömsom till andra, har de mindre anledning att engagera sig finansiellt och personligt. Kapitalbildningen och medlemskontrollen hämmas. Det kooperativa företaget blir troligen en svag och tjänstemannastyrd organisation, som medlemmarna känner sig främmande för.

Om en förening har *mottagningsplikt* utan kompletterande styrning, uppstår produktionsekonomiska problem, bestående i att företaget inte kan dimensionera sina anläggningar och övriga kapaciteter efter hur stora volymer, som kommer in av skilda kvaliteter. Planeringssvårigheter inträder, när man inte vet vad man ska samordna sig till. Jämfört med konkurrerande investerarägda företag får det kooperativa företaget ett handikapp, eftersom de förra kan planera sin produktion och försäljning utifrån marknadens efterfrågan och kan köpa just vad de förväntar sig att kunna sälja.

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

Dessa problem gäller oavsett om medlemmarna har leveransplikt eller ej, men de försvåras om ingen leveransplikt föreligger. Leveransplikten är alltså inte allena saliggörande för att få god samordning mellan medlemmarnas råvaruleveranser och företagets råvarubehov, eftersom variationerna avseende produktmängder och -typer i alla fall kan vara stora.

medlemmens plikter	det kooperativa företagets plikter	
	mottagningsplikt	ej mottagningsplikt
leveransplikt	1 Prisdifferentiering Kvotering Leveranskontrakt	3 (Prisdifferentiering) (Kvotering) (Leveranskontrakt)
ej leveransplikt	2 <b>Prisdifferentiering</b> <b>Kvotering</b> <b>Leveranskontrakt</b>	4 Marknadsrelation Leveranskontrakt

Figur 4-3. Samordningsskapande åtgärder vid mottagningsplikt och leveransplikt

Även om medlemmarna levererar hela sin produktion kan det kooperativa företaget med mottagningsplikt ha outnyttjad, kostsam överkapacitet, eller omvänt ha svårt att ta emot alla volymerna (ruta 1 i figur 4-3). Genom mottagningsplikten måste företaget ta emot medlemmarnas leveranser, oavsett kvaliteterna i dessa och kvantiteterna av dessa. Eftersom föreningen måste kunna sälja alla dessa volymer i en eller annan förädlingsgrad, kan problem uppstå. Medlemmarna kan ju vilja sälja dåliga kvaliteter eller volymer, som är för stora eller för små i förhållande till efterfrågan. För att förhindra sådana situationer kan olika lösningar tänkas.

Det närmast självklara lösningen på kvalitetsproblemen är att föreningen differentierar priserna efter vad råvarukvaliteterna är värda såsom inputs till skilda vidareförädlingsprocesser eller vid oförädlad försäljning. Det krävs strikt och detaljerad differentiering på ekonomisk bas. Medlemmarna får därmed marknadssignaler från föreningen, utifrån vilka de kan planera sin produktion på ett sätt, som är till fördel både för dem själva och för helheten. Utan prisdifferentiering får medlemmarna incitament att vara freeriders, dvs var och en har anledning att sälja produkter, som är billiga att producera och därmed troligen av låg kvalitet.

Även då det gäller kvantitetsfrågor är prisdifferentieringar tillämpbara, bl a för att stimulera medlemmarna att leverera vid lämpliga tidpunkter, alltså förskjuta leveranserna något fram eller tillbaka i tiden. Det gäller

således tidpunktsbaserad prisdifferentiering så att högre priser utgår, då föreningen har behov av råvaror, och lägre, när behovet är mindre. Då det gäller volymer, som av olika skäl inte kan förskjutas i tiden, blir problemet värre. Det kan t ex vara lättförstörbara produkter eller produkter med lång produktionstid. Med mottagningsplikt kan det kooperativa företaget hamna i en situation, där volymerna är så stora att de inte kan avsättas på marknaderna eller omvänt så små att efterfrågan inte kan tillgodoses – detta kan avse både en tillfällig över- eller underskottssituation och en mera permanent.

Marknadslösningen är att prisnivån ska höjas eller sänkas så att önskade volymer och kvaliteter kommer fram. Emellertid kan det ibland vara svårt att få prismekanismen att fungera tillfredsställande, särskilt när det rör sig om biologisk produktion eller produktionsprocesser, som sträcker sig över en längre tidsrymd. Marknadssignalerna leder då inte till åsyftad respons. I den mån detta är fallet, kan prismekanismen behöva kompletteras med vissa administrativa styråtgärder. En kan vara en tillfällig kvotering med skilda priser för olika volymer. En annan kan vara teckning av leveranskontrakt, eventuellt supplerad med införande av en marknad för handel med dessa kontrakt. Vad som inte är tänkbart är att det kooperativa företaget genom mottagningsplikten tvingas ta emot volymer, som inte kan säljas, lagras eller förädlas, samtidigt som konkurrerande investerareägda företag kan köpa volymer, som är i balans med deras behov.

I en situation, där medlemmarna inte har leveransplikt men företaget har mottagningsplikt, förvärras dessa problem (2 i figur 4-3). Det blir ännu svårare att förutsäga vilka volymer och kvaliteter som kommer in till det kooperativa företaget, när medlemmarna har möjligheter att sälja delar av sin produktion på annat håll. För en förening, som verkar i en marknads-situation, är det ohållbart att medlemmarna kan sälja de volymer till utanförstående handelspartners, som dessa önskar köpa, och sedan låta föreningen ta hand om deras överskottsvolymer. Genom de därmed följande stora fluktuationerna kan det bli omöjligt för föreningen att planera sin verksamhet.

Problemet lösningar är desamma som ovan nämnts, men nödvändigheten av dem blir desto större – därav den feta stilen i figur 4-3. Exempel-vis krävs strikt kostnadsbaserad prisdifferentiering för att förhindra freeriderbeteende hos medlemmarna, dvs att de levererar de fullvärdiga produkterna till andra uppköpare och säljer de sämre kvaliteterna till föreningen.

Ett kooperativt företag med mottagningsplikt, som vill dimensionera sina kapaciteter efter den volym man räknar med att behöva, skulle få stora svårigheter med de fluktuerande leveranskvantiteterna. Om mottagningsplikten ska behållas, tycks den främsta lösningen vara kontraktsteckning med medlemmarna. Leveranskontrakten kan sägas återskapa kopplingen

mellan leveransplikt och mottagningsplikt, dvs föreningen lovar att ta emot alla de råvaror, som anges i kontraktet och medlemmarna lovar att leverera alla dessa råvaror. Alternativt kan detta uttryckas så att föreningen har en mottagningsplikt men denna gäller endast för de medlemmar, som åtager sig leveransplikt.

Det är svårt att föreställa sig ett leverantörskooperativt företag, som inte har mottagningsplikt men medlemmarna har leveransplikt (3 i figur 4-3). Om emellertid leveransplikten förstås såsom att medlemmens har plikt att först erbjuda allt han producerar till det kooperativa företaget, är situationen fullt möjlig, och den existerar också i svensk trädgårdskooperation. På detta sätt förhindras att en medlem genom att leverera varor av låg kvalitet och på olämpliga tidpunkter kan förstöra marknaden för övriga medlemmar. Han blir i så fall tvungen att försöka sälja dessa partier på annat håll. Motsvarande effekter skulle också kunna uppnås genom kraftig prisdifferentiering, genom kvotering och genom leveranskontrakt. Efter-som således kombinationen leveransplikt/ej mottagningsplikt ersätter dessa åtgärder, är de i figur 4-3 satta inom parentes.

Om varken mottagnings- eller leveransplikt finns, blir integrations-graden så låg att verksamheten mister en del av sin kooperativa prägel (4 i figur 4-3). Relationen mellan medlemmar och förening får marknadskaraktär, när båda parter kan välja om de vill driva handel med den andre. Icke desto mindre kan en sådan förening ha existensberättigande under vissa omständigheter. För medlemmarna kan det ha ett värde att det överhuvudtaget existerar en uppköpare på marknaden, som annars inte hade funnits – utan denne skulle konkurrensen om medlemmarnas leveranser vara mindre.

Situationen utan vare sig mottagningsplikt eller leveransplikt får större mening, om det finns kontraktsteckning – leveranskontrakt kan fylla samma funktion som de ömsesidiga generella förpliktelserna. Det gäller kontrakt, som specificerar vad medlemmen ska leverera i termer av kvantiteter och kvaliteter. För den enskilde medlemmen skulle sådana kontrakt kunna ge samma trygghet och planeringsförmåga som mottagningsplikten, förutsatt att det finns en klausul om att kontraktet förnyas år efter år. Företaget tar emot de kontrakterade produkterna men inte annat, och medlemmarna levererar endast vad kontakten säger. Kontrakten anger en viss mottagningsplikt och en viss leveransplikt, men någon allmän sådan existerar inte.

På detta sätt kan en mycket effektiv organisation uppstå, med optimal samordning mellan medlemmarna och företaget. Det kooperativa företaget kan få in leveranser, som är i god överensstämmelse med kapaciteterna i förädlingsanläggningarna och marknadskraven. Produktionen hos medlemmarna och i förädlingsindustrin kan strömlinjeformas så att det ekonomiska resultatet blir bästa möjliga, och medlemmarna skulle kunna få ett högt pris för sina leveranser (Nilsson 1993b).

#### 4.4.4 Ickemedlemshandel

Många länders lagstiftningar sätter gränser för hur hög andel av ett kooperativt företags omsättning, som får utgöras av handel med ickemedlemmar (LeVay 1983, p 23). Exempelvis har danska kooperativa företag en gräns på 25%,



utöver vilken beskattningen sker enligt aktiebolagsregler, dvs ett högre skatteuttag. I Sverige finns inga motsvarande regler (Mallmén 1989, p 42). Frågan om ickemedlemshandelns omfattning är dock principiellt intressant.

Om utgångspunkten tas i kooperationsbegreppet, skulle slutsatsen kunna dras att endast medlemmar ska ha rätt att driva handel med det kooperativa företaget – det talas ofta om den kooperativa identitetsprincipen, som säger att medlemmens ägarroll och nyttjarroll ska sammanfalla (se fig 3-6). Detta krav förekommer också i vissa länders lagstiftning, t ex Japan, och har även funnits i Sverige, nämligen enligt den första kooperativa lagstiftningen från 1895. Att medlemmarnas nyttjande och ägande ska sammanfalla kan tolkas såsom att all omsättning ska vara med medlemmarna. Å andra sidan finns det många observationer, som visar att detta inte är försvarbart. Det visas i nedanstående fyra punkter.

Här förutsättes att ickemedlemshandeln är till gagn för medlemmarna, dvs de bedriver inte någon altruistisk verksamhet gentemot ickemedlemmar, eftersom detta skulle hota deras egen situation. Om det kooperativa företaget låter ickemedlemmar få lika goda handelsbetingelser som medlemmarna får, kommer medlemskapet att mista sin innebörd. Man inrättar alltså en ordning, där det lönar sig att vara freerider, varvid det inte finns någon anledning att engagera sig såsom medlem vare sig finansiellt eller vad gäller medlemsstyrning.

- a I rekryteringssyfte kan det vara förnuftigt att ha en provotid för icke-medlemmar, som eventuellt ska ingå som medlemmar. Under en begränsad period är vederbörande inte medlemmar, men de har samhandel med det kooperativa företaget för att skaffa sig ett bättre besluts-underlag. Samtidigt får de existerande medlemmarna bättre kunskaper om de nya, eventuella medlemmarna, så att de kan avgöra om dessa är tillräckligt tillförlitliga och ärliga för att tas in såsom medlemmar.
- b Om föreningen har en sluten medlemskrets, är det naturligt att den har viss omsättning med ickemedlemmar. En sluten förening har både anledning och möjligheter att strömlinjeform sina produktionsprocesser efter medlemmarnas behov. I situationer med tillfälligt kapacitetsöverskott föredrar man att idka handel med ickemedlemmar snarare än att ta in nya medlemmar, som man senare inte kan betjäna tillfredsställande, eller att undlåta att utnyttja den fulla kapaciteten.

#### 4 Kooperativa principer i principiell belysning

- c Genom att ickemedlemshandel ökar omsättningen, bidrar den till att täcka det kooperativa företags fasta kostnader, vilket betyder fördelar åt medlemmarna. Kooperationen agerar gentemot ickemedlemmarna på samma sätt som ett investerarägt företag, liksom man agerar ekonomiskt sunt gentemot andra handelspartners (Lopez & Spreen 1985).
- d Handel med komplementära produkter förekommer i alla kooperativa företag, har alltid gjort så och kommer alltid att göra så. För att kunna driva en verksamhet måste man med nödvändighet köpa många produkter från andra leverantörer än medlemmar och sälja till andra kunder än medlemmar. Mejeriet behöver andra inputs än mjölk för att kunna arbeta. Man måste ha tillsatser, fordon, byggnader, mm. Att alla dessa leverantörer skulle bli medlemmar är orimligt.

Då det gäller handel med ickekomplementära varor (mjölk för mejeriet, spannmål för lantmannaföreningen, osv) är det i princip medlemmar, som ska vara samhandelspartners, dvs handel med den specifika råvara, som det kooperativa företaget finns till för, såsom mjölk, slaktdjur och spannmål. Här uppstår emellertid ett problem att fastställa vad som är komplementärt och ickekomplementärt. Kriteriet måste vara den nytta, som företaget ger åt sina handelspartners (medlemmar och andra). Om handeln med företaget har exakt samma betydelse för ickemedlemmar och medlemmar, är det ett avsteg från den kooperativa företagsformen.

Därmed blir uppgiften att definiera vilka nyttor, som leverantörer/kunder har och kan ha av det kooperativa företaget. Det gäller att identifiera vilka nyttor som ligger i medlemskapet, sett ur leverantörens/kundens perspektiv. Ett sätt att lösa detta problem är att använda den indelning av nyttotyper, som finns i den ekonomiska teorin (Alderson 1957, pp 212–214; Bucklin 1966, p 8). Om ickemedlemmarna i sin samhandel med det kooperativa företaget upplever samma nytta i alla fyra hänseenden, bör dessa ickemedlemmar bli medlemmar. Om de avviker från medlemmarna vad avser en av nyttotyperna, ska de ej få bli medlemmar, men de kan trots det fortsätta att handla med företaget såsom ickemedlemmar.

- *Formnytta* uttrycker produkternas egenskaper. De leverantörer, som säljer produkter av annan karaktär, kan inte göra anspråk på att bli medlemmar. Exempelvis kan mejeriets leverantörer av tillsatser inte bli medlemmar (punkt d ovan).
- *Platsnytta* innebär att en produkt har olika värde beroende på var den befinner sig geografiskt. Leverantörer, som är belägna på andra orter och bygder än där, som medlemmarna i stort ligger, ska inte räkna med att bli medlemmar. I synnerhet gäller det leverantörer i andra länder. Motivet är att dessa leverantörer kan förväntas ha andra intressen än medlemmarna. De är leverantörer därför att deras produkter komplette-

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

rar medlemmarnas produkter i olika produktions- eller marknadsföringsprocesser, dvs det rör sig om komplementära produkter (punkterna b och c).

- *Tidsnytta* handlar om att en produkt har olika värde, beroende på när den är tillgänglig. Det kan röra sig om t ex olika leveransfrekvenser eller olika tidpunkter för leverans. De leverantörer, som endast undantagsvis har produkter att leverera, ska inte självklart kunna bli medlemmar, ej heller de som genom sina leveranstidpunkter förorsakar problem för de övriga. Leverantörer, som det kooperativa företaget köper från bara för att utjämna fluktuationer i försäljningsvolymerna eller för att tillfälligt fylla upp produktionskapaciteten ska inte nödvändigtvis bli medlemmar (punkterna b, c och d).
- *Ägandenytt*a handlar om kontraktsförhållandena, och den beror därför på vem som disponerar över en viss produkt. Leverantörer, som inte önskar att bli medlemmar, ska inte tvingas in i medlemskåren, men å andra sidan ska de inte heller ha samma fördelar som medlemmarna får. Likaså kan oönskvärda personer, t ex illojala och bedrägliga, inte vara välkomna såsom medlemmar (punkterna a och d).

Slutsatsen av det ovanstående är det är omöjligt att ange några som helst procentuella gränser för hur stor andel av ett kooperativt företags omsättning som ska gå till medlemmarna. Frågan måste avgöras från fall till fall. I situationer, där många ansökningar om medlemskap avvisas, kan det finnas skäl till närmare granskning. Om en förening avslår ansökningar från personer, som har exakt samma förutsättningar (samma potentiella nytta) som de existerande medlemmarna, är detta en tvivelaktig kooperativ politik.

Dessa resonemang leder fram till frågan om ickemedlemshandeln kan vara hur stor som helst. Svaret är nej, eftersom det finns ett antal problem, som efter hand kan bli övermäktiga. Ordnade efter de tre medlemsroller, som enligt Barton framgår ur kooperationsbegreppet (se avsnitt 2.1), är problemen:

- *Ägande*: Med ökande ickemedlemshandel blir företaget allt större, och till sist blir finansieringsbördan alltför stor för medlemmarna. Det sjunkande antalet bönder kan inte förväntas att klara av att finansiera hur stora och komplexa företag som helst.
- *Styrning/kontroll*: Medlemskontrollen blir svårare, efter hand som icke-medlemshandeln växer, verksamheten blir större och komplexiteten tilltar. Samtidigt gäller det omvända förhållandet; ickemedlemshandel kan vara en följd av att medlemsinflytandet är för svagt och företaget inte tillräckligt värdefullt för medlemmarna.
- *Erhållande av medlemsnytta*: Om ickemedlemshandeln blir mycket betydelsefull, måste företaget anpassa sig starkt till ickemedlemmarna,

varför anpassningen till medlemmarna blir sämre. Det kooperativa företags värde för medlemmarna sjunker och deras intresse för företaget minskar. Därmed blir det inte längre möjligt att driva det vidare i kooperativ form.

Om ickemedlemshandeln blir omfattande, klarar medlemmarna alltså inte av att finansiera företaget och att styra det, och de får ingen nytta av det. Principen om att medlemmarna ska bedriva samhandel med det kooperativa företaget bör därmed tolkas såsom att företaget ska vara inriktat mot medlemmarna, men att handel med ickemedlemmar kan få förekomma i den mån det gagnar medlemmarna. Tolkningen att det kooperativa företaget uteslutande får ha samhandel med medlemmar är orimlig, eftersom en sådan regel skulle begränsa företagets värde för medlemmarna.

#### 4.4.5 Verksamheter<sup>5</sup>

Man kan se på de jordbrukskooperativa företagens engagemang i långtgående vidareförädling och i medlemsfrämmande verksamheter på olika sätt. (Hansen 1994; Nilsson & Ollila 1994) För det första kan man med användande av marknadsekonomiska resonemang hävda att dessa investeringar är olyckliga. När ett producentkooperativt företag verkar i en marknadsekonomi, är det inte möjligt att ge priser till medlemmarna (leverantörer-na), som skiljer sig särskilt mycket från marknadsprisnivån. I avsaknad av gränsskydd och med konkurrens från utländska och andra inhemska producenter finns små möjligheter att avvika från gängse priser. Om företaget skulle lyckas med detta, blir effekten att medlemmarna höjer sin produktionsvolym. Då totalutbudet sålunda stiger och ett produktionsöverskott uppstår, pressas avräkningspriserna tillbaka till marknadsnivå, och ingen har vunnit någonting (jfr avsnitt 4.2.5). Även om de kooperativa företagen skulle ha marknadsdominans, kommer de någonstans i förädlingskedjan att möta marknader, vars prisnivåer de inte kan överskrida.

Mot denna bakgrund kan man ha betänkligheter mot den svenska jordbrukskooperationens struktur. Det är ju mycket vanligt att företagen har verksamhetsgrenar, vilka bidrar till att förbättra det kooperativa företags ekonomi, och det därmed ökade överskottet användes för att höja avräkningspriserna. Flertalet företag arbetar på detta sätt; de tjänar pengar på långtgående vertikal integration framåt i förädlingskedjan eller har lönsamma verksamhetsgrenar utan koppling till medlemmarnas verksamheter, och de intjänade pengarna kommer medlemmarna tillgodo i form av

---

<sup>5</sup> Flera av idéerna i detta avsnitt har kommit fram genom diskussioner med Ulf Gabrielson.

produktpriser. Exempel på långtgående vertikal integrationen är mejeriets produktion av ost och yoghurt och slakteriets charkprodukter. Exempel på medlemsfrämmande verksamheter är många engagemang i utlandet, dotterföretag i andra branscher och finansiella placeringar av skiftande slag.

Dessa förhållanden är ett argument för att de vinster, som göres i de kooperativa företagens vidareförädling, inte bör utbetalas via avräkningspriserna, utan utgå till medlemmarna i form av kapitalavkastning. Avräkningspriser, som pressas uppåt på så sätt, är inte positiva, eftersom de leder till produktionsöverskott, som måste dumpas till låga priser. Om medlemmarna i stället erhåller dessa vinster i form av avkastning på det kapital, som de har investerat i de kooperativa företagen, torde pressen mot överproduktion minska.

*För det andra* kan man ta utgångspunkt i att marknader aldrig är perfekta, varför allmänt gällande marknadspriser inte existerar överallt. Detta är i synnerhet korrekt ju mera vidareförädlade produkterna är. Det betyder att det kooperativa företaget förvisso kan nå framgång med engagemang i långtgående förädling och i vissa medlemsperifera verksamheter, förutsatt att företaget är duktigare än vad konkurrenterna är (Torgerson 1985, p 103). Man kan, liksom andra företag i en marknadsekonomi, finna vissa marknader och marknadssegment och profilera sig i dessa så väl med olika produkter och marknadsföringstekniker att man blir dominerande. Med hjälp av denna marknadsställning kan man hålla konkurrenterna stängen och tjäna pengar, som slussas vidare till medlemmarna. Avräkningspriset kan lyftas upp över marknadsnivån.

Förutsättningen är att det kooperativa företaget är duktigare i sin vidareförädlingsverksamhet (produktutveckling, marknadsföring, osv) än vad konkurrenterna är, annars går syftet förlorat. Om man är sämre än konkurrenterna, blir avräkningspriset lägre än marknadspriset, vilket är omöjligt, eftersom det medför medlemsflykt. För att det kooperativa företaget ska ha bästa tänkbara möjligheter ska det röra sig om verksamheter, som ligger mycket nära medlemmarnas egna verksamheter, eftersom det är i sådana man kan förväntas besitta de unika kompetenser, som gör att man kan driva verksamheten med högre lönsamhet än konkurrenterna. Vidare är det angeläget att integrationsgraden mellan medlemmar och kooperativt företag är hög, eftersom detta möjliggör en kostnadssnål och effektiv verksamhet (Knutson 1985, pp 36–37).

Men även om det senare synsättet är det riktiga finns det invändningar. Om det kooperativa företaget lyckas väl i sina ansträngningar att tjäna pengar åt medlemmarna genom vidareförädling, kommer detta att neutraliseras, förutsatt att föreningen har öppet medlemskap. I så fall kommer allt fler att söka sig till föreningen för att få del i de övernormala avräkningspriserna, varvid produktionsvolymen stiger. Så småningom har volymen

stigit så mycket att det inte längre är möjligt att avsätta färdigprodukterna på de lukrativa marknaderna.

För att undvika att hamna i denna situation kan olika lösningar tänkas. *Dels* bör föreningen vara åtminstone någotsånär sluten och integrations-graden ska vara hög. *Dels* bör medlemmarna erhålla vinsterna från vidareförädlingen i form av avkastning på det investerade kapitalet, dvs deras insatser och andra individuella investeringar, och investeringarna i vidareförädlingen bör vara gjorda med individuellt medlemskapital, fast knutet till föreningen. Genom denna lösning förhindras att medlemmarna går in för en stor överproduktion till följd av konstlat höjda avräkningspriser, samtidigt som medlemsengagemanget höjes och snedvridande resursallokeringar undviks. *Dels* kan en lösning bestå i att det kooperativa företaget ständigt arbetar för att skapa nya produkter och nya marknader för de volymer, som utgör överskottsproduktion. Med detta är sagt att överskottsproduktionen också kan betraktas som positiv i den meningen att det framkommer ett utvecklingstryck i det kooperativa företaget. Det uppstår en dynamik, som innebär ständigt nytänkande i produkter och marknader.

Ett avgörande argument för att undlåta investeringar i medlemsfrämmande verksamhetsgrenar bygger på ett portföljteoretiskt resonemang. Medlemmarna investerar i de kooperativa företagen för att få trygg och lönsam avsättning för sina råvaror. De har intresse av att investera så lite som möjligt i företagen, försåvitt man inte får god avkastning på sina investerade medel – var och en har ju otaliga andra investeringsmöjligheter för det kapital, som de eventuellt har till övers. Om det kooperativa företaget tar från medlemmarnas pengar, individuella eller kollektiva, för att investera i verksamheter i kapitalavkastningssyfte, är det liktydigt med att medlemmarna tvingas att sätta in sina pengar i någonting, som de inte har individuellt inflytande över. Eftersom var och en av medlemmarna har sina individuella preferenser och andra förutsättningar, blir resultatet inoptimalt. Många medlemmar hade, om de haft möjlighet att på egen hand besluta om hur deras pengar skulle investeras, valt andra möjligheter, som sett ur deras individuella perspektiv hade varit ännu mera lönsamma.

Ibland framkastas argumentet att det inte finns skäl att generellt kritisera dylika medlemsfrämmande investeringar och att kritiken har fog, bara när investeringarna är förlustbringande. Detta argument är inte hållbart. När dylika verksamheter ger förluster, kan de naturligtvis inte försvaras, eftersom medlemmarnas pengar för att täcka förluster i verksamheter, som medlemmarna inte ens indirekt har nytta av – det finns ju ingen koppling till medlemmarnas verksamheter. Men också när det uppstår vinster, är det felaktigt – om medlemmarna på egen hand hade kunnat investera samma belopp, hade de kunnat nå effekter, som vore bättre för dem var och en.

En annan aspekt på diversifierad verksamhet i jordbrukskooperationen är att olika medlemskategorier blir ofta olika starkt berörda, när det kooperativa företaget ger sig in i nya verksamhetsgrenar. För vissa medlemmar kan det leda till nya affärsmöjligheter, medan det för andra inte ger några fördelar – men alla medlemmar får vara med om att investera i dessa nya verksamhetsgrenar. Därmed är sagt att diversifieringar ofta innebär att den ena medlemskategorin

subventionerar den andra, vilket är i strid med marknadsekonomiska förutsättningar och alltså mycket väl kan vara ineffektivt för helheten. Det kan röra sig om att äldre medlemmar förlorar och yngre vinner, att medlemmar med en specialproduktion tjänar på satsningen medan de övriga får betala, eller annat. Lösningen på detta problem är att de medlemmar, i vars intresse investeringen ligger, får betala för denna och att de övriga slipper. I annat fall kan detta tillvägagångssätt bara försvaras med att det finns beroendeförhållanden mellan olika medlemskategorier (den ena gruppens framgång främjar den andras) och/eller att det förekommer en utbredd solidaritetskänsla (den ena gruppen vill bidra till andras framgång).

Slutsatsen av det just sagda är att kooperativa företag överhuvudtaget inte ska ge sig in i verksamhetsgrenar, som inte har koppling till medlemmarnas verksamheter. Förutsättningarna att man där ska kunna tjäna pengar är begränsade och riskerna är för stora, pga otillräcklig kompetens och avsaknad av samordningsfördelar (synergier) (jfr Aksnes 1980). Avgörande är emellertid att de inte ligger i medlemmarnas intresse såsom medlemmar utan tvärtom, och de är inte förenliga med den kooperativa företagsformen. Icke desto mindre är dylika strategier vanliga också i ett internationellt sammanhang, trots att de även där blir utsatta för samma kritik som ovan. Det har t o m präglats ett särskilt begrepp för sådana kooperativa företag, nämligen ”*jägarkooperation*” (Rhodes 1987).

In recent years a few cooperatives have taken on business characteristics not entirely in keeping with cooperative character. They include investment unrelated to use of the business, an orientation to growth through mixed ownership arrangements, and capitalization techniques relying increasingly on tax-paid surplus rather than patronage-based investment. They appear to be changing to business that just happen to have farmer ownership, but further similarity to cooperative character is purely coincidental. (Randall Torgerson citerad hos Cotterill 1987, p 173)

Ibland framföres argumentet att kooperativa företag ska gå in i verksamhetsgrenar utan koppling till medlemmarna för att genom diversifieringen sprida riskerna. Detta argument håller inte, särskilt inte i ett kooperativt sammanhang. Det har sin grund i strategisk planeringsteori från 1960–70-talen, men i dagens litteratur är det borta – idag anses riskspridandet inte vara en uppgift för företaget, utan kapitalägarna kan bättre sprida sina risker genom att förvärva skilda typer av värdepapper och andra tillgångar. För medlemmarna i ett kooperativ företag gäller detta desto mera. Det kooperativa företagens diversifiering ökar deras risknivå, och deras riskspridande sker bäst genom individuella beslut.

Sammanfattning:

*Principen om medlemskap innebär att en kooperativ förening kan vara mer eller mindre sluten. Det kan införas strikta krav på vem som ska tas in som ny medlem, eftersom nya medlemmar inte får skada de befintliga medlemmarna. Likaså är det ibland lämpligt att ställa hårda krav på utträde ur föreningen, dvs kräva att en medlem måste ta ansvar inför de kvarvarande medlemmarna. Av stor betydelse är vilken grad av integration som finns mellan medlemmar och kooperativt företag – för att nå effektivitet i en hård konkurrens måste integrationsgraden vara tämligen hög, dvs medlemmarna bör vara fast knutna till det kooperativa företaget.*

*Principen om medlemsfinansiering innebär att endast medlemmarna ska stå för egenkapitalet, men vissa undantag kan tänkas för perifera verksamhetsgrenar. Individuell egenkapital bör tillskjutas med hjälp av ett flertal olika finansieringsinstrument, och överlag bör individuell kapital svara för en hög andel av det samlade egenkapitalet, åtminstone klart högre än i svensk jordbrukskooperation. Kollektivt egenkapital är lämpligt för investeringar i anläggningar, som ger en fast kostnad oavsett medlemsantal. En mycket hög andel kollektivt kapital är problematisk såtillvida att ägandet är svårt att identifiera. Oavsett om kapitalet är individuellt eller kollektivt är det självklart att det utsättes för avkastningskrav, som motsvarar marknadsränta. Den gängse kooperativa principen om begränsad insatsränta måste förkastas, då den medför inoptimal allokering av resurser.*

*Vanligtvis är medlemsstyrningen av företagen demokratisk, dvs man följer en regel om en medlem, en röst. I tillfällen med starkt heterogen medlemskår och svag sammanhållning mellan medlemmarna kan differentierad röststyrka tänkas.*

*I situationer med hård ekonomisk press är differentiering av priser och service nödvändig vid medlemshandel. En differentiering efter de kostnader, som medlemmen åsamkar föreningen, leder till att resursutnyttjandet inom kooperativet förbättras. Differentiering efter medlemmarnas priskänslighet är däremot problematisk, i det att den kan medföra slitningar inom medlemskåren. I övrigt innebär principen om medlemmarnas samhandel att det kooperativa företaget förvisso kan sälja till och köpa från ickemedlemmar, förutsatt att detta ligger i medlemmarnas intresse. Däremot är det diskutabelt om det kooperativa företaget ägnar sig åt verksamheter utan medlemsanknytning, eftersom de vinster som göres där ger förvrängda marknadssignaler, om de utbetalas till medlemmarna i som högre avräkningspriser eller lägre produktionsmedelspriser. Ett liknande resonemang kan föras för verksamheter långt fram i förädlingskedjan – vinster, som det kooperativa företaget gör i dessa, bör utbetalas som kapitalavkastning.*



## 5 Jordbrukskooperationens kooperativa principer

*Det föregående kapitlet pekade på stora variationsmöjligheter för hur kooperativa organisationer kan struktureras. Detta kapitel redovisar hur den svenska jordbrukskooperationen är strukturerad och vilka tolkningar av de kooperativa principerna som tillämpas av dessa företag. Dels ges en bred översikt över vilka typer av kooperativa regelverk de svenska jordbrukskooperativa företagen lever under (avsnitt 5.1), och dels presenteras fem företags kooperativa principer mera ingående. Dessa är Arla (avsnitt 5.1), Skånemejerier (avsnitt 5.2), Milko (avsnitt 5.3), Västsvenska Lantmän (avsnitt 5.4) samt Scan Väst (avsnitt 5.5).*

### 5.1 Svensk jordbrukskooperations regelsystem

Den svenska jordbrukskooperationen lever under kooperativa principer, som har sin bas i (1) lagstiftningen om kooperativa företag (fr a förenings-, skatte- och konkurrenslagen), (2) principer, som har fastslagits av jordbrukskooperationens paraplyorganisation (LRF), (3) föreningarnas egna stadgar samt (4) principer, som följes utan att det finns någon stadgemässig grund. Det är alltså samma regelsystem som praktiskt taget all annan Kooperation. Undantag från detta är dansk och norsk Kooperation, såtillvida att det i dessa länder inte finns någon motsvarighet till lagen om ekonomiska föreningar. Likaså förekommer det inte överallt att federativa eller andra paraplyorganisationer fastställer principer, som medlemsorganisationerna rekommenderas följa.

Den ytterst avgörande delen av detta regelsystem, liksom praktiskt taget alla andra regler, är den fjärde kategorin – människornas normer, värderingar, principer och uppfattningar. Vilken lagstiftning och vilka stadgar som förekommer är en följd av vad människor ansett vara rätt och riktigt vid reglernas tillkomst. Och hur människor är beredda att följa de formella reglerna, beror på om de finner reglerna legitima, dvs om de accepterar att dessa regler är riktiga. Ändringar i det formella regelverket kan initieras av att människor ändrar uppfattning om vad som bör gälla, vilket i sin tur oftast påverkas av att deras omvärld förändrar sig. Och när ett nytt regelverket ska införas, bör det vara i överensstämmelse med allmänt accepterade uppfattningar. Med andra ord finns det samband mellan

de fyra ovannämnda kategorierna av principer, vilket gör att man knappast kan genomföra ändringar i den ena utan att ta hänsyn till de övriga. Dock gäller här, liksom i alla liknande situationer, att det finns en viss tidsförskjutning mellan förändringar i människornas värderingar och utformandet av bestämmelser i de formella regelverken.

Det har funnits *lagstiftning om kooperativt företagande* i Sverige sedan 1895. Därefter har revisioner av den kooperativa lagen gjorts några gånger. Den första lagen var uppbyggd efter tyska förebilder, inspirerad av dåtidens framgångsrika tyska Kooperation. Bland annat föreskrev lagen att handel med ickemedlemmar ej fick förekomma, medan den inte medgav etablering av federativa organisationer. Lagen från 1911 innehöll regler om organisationsuppbyggnaden och föreningens ändamål, och den tillät rösträtt enligt olika kriterier. Denna lag anses inte ha särskilt starka kooperativa drag – den uppmuntrade ickemedlemshandel och medgav att verksamheten inte hade medlemsfrämjande syfte. År 1951 kom en lag, som föreskrev öppenhet för kooperativa föreningar och som krävde att de skulle bygga på kooperativa principer. Medlemsanknytningen gjordes tydlig (Mallmén 1987; 1989).

Den idag gällande lagen är från 1987 och avser liksom tidigare lagar både producent- och konsumentkooperation. Vid lagens tillkomst var det avsikten att det skulle bli en egentlig kooperativ lag, men genom olika politiska processer blev resultatet annorlunda. Associationsformen blev inte ”kooperativ förening” utan ”ekonomisk förening” – samma beteckning har använts för alla lagarna sedan 1911 – varför lagen heter ”Lagen om ekonomiska föreningar”.

Lagen om ekonomiska föreningar har tillkommit under starkt inflytande av IKA:s kooperativa principer. Sålunda anges att föreningar ska ha öppet och frivilligt medlemskap samt fördelning av överskottet enligt samhandel. Reglerna om öppenhet och styrning enligt principen en medlem, en röst är dock dispositiva, dvs föreningar får vara slutna och ha differentierad rösträtt, men då blir verksamheten skattemässigt diskriminerad, varför detta reellt sett är ointressant.

Tidigare lagstiftning krävde att allt egenkapital ska härröra från medlemmarna. Den nya lagen införde ett nytt finansieringssystem – förlagsinsatser – som medger att även ickemedlemmar tillåtes skjuta till egenkapital i de kooperativa företagen. Visserligen är villkoren sådana att de externa finansiärerna inte kan tillfoga företagen och medlemmarna stor skada, men det är ändå i strid med kooperationsbegreppet och vissa formuleringar av kooperativa principer. Förlagsinsatssystemet har dock inte fått särskilt stor omfattning, också eftersom det anses vara ett dyrt sätt att skaffa egenkapital.

Det finns över femtontusen företag, som är registrerade såsom ekonomiska föreningar enligt denna lag. Vida merparten av dessa är emellertid

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

så små och insignifikanta att man reellt endast kan räkna med några hundratal företag, främst lantbruks- och konsumentkooperativa. De företag, som brukar räknas såsom jordbrukskooperativa, uppgår till drygt hundra – se figur 5-1. Bostads-, bank- och kredit- samt försäkringskooperation regleras av andra lagstiftningar.

bransch	antal primär-föreningar	omsättning, totalt (miljarder kr)	omsättning, största ftg (miljarder kr)	omsättning, minsta ftg (miljarder kr)	antal medlemmar (tusen)	marknadsandel (%)
mejerier	8	23	11	0,06	21	100
slakterier	5	22	5	0,7	66	
svin						79
nötkreatur						74
fjäderfä						49
lantmän	14	25	4	0,3	78	
spannmål						70
foder						79
gödning						79
bekämpn. medel						65
utsäde						68
skog	8	9	5	0,2	86	50
ägg	1	0,5	-	-	0,7	44
avel	9	0,5	0,1	0,01	38	-
grönsaker	-	0,1	-	-	1	40
sockerbetor	6	0,7	-	-	6	100
bränneriprodukter	1	0,01	-	0,1	1	100
frö- och oljeväxter	18	0,8	-	-	26	-
potatis	26	0,006	-	-	2	-
pälsdjur	18	0,1	-	-	0,5	100
stärkelse	1	0,5	-	-	2	100
Σ	115	82	-	-	328	-

*Figur 5-1. Svensk lantbrukskooperation 1992 (Skilda källor)*

Producentkooperativa företag utanför lantbruket, t ex köpmanna-kooperation, har ofta valt en annan associationsform, fr a aktiebolag. Med vissa tilläggsbestämmelser i bolagsordningen kan de fungera såsom kooperativa (se avsnitt 2.1). Dessutom finns ett antal ekonomiska föreningar, som inte är kooperativa enligt någon definition av begreppet, t ex fackföreningsägda företag. Slutsatsen är att det finns dålig överensstämmelse mellan de kooperativa företagen och de företag, som använder sig av lagen om ekonomiska föreningar.

Frågor rörande *de kooperativa principerna*, tagna som helhet, har inte blivit föremål för något samlat grepp inom lantbrukskooperationen sedan LRF arbetade med detta år 1979. Under denna period, när den statliga utredningen rörande den nya lagen om ekonomiska föreningar

### 5 Jordbrukskooperationens kooperativa principer

pågick, framställde LRF en förteckning över kooperativa principer och andra riktlinjer för landets jordbrukskooperativa företag. Någon senare revision av detta dokument har inte gjorts, och det är sällan man hör lantbrukskooperativa förtroendevalda och tjänstemän referera till detta arbete.

På föreningsnivån är däremot diskussionerna om de kooperativa principerna aktiva och livliga. Här behandlas enskilda kooperativa principer mycket ofta för att inte säga löpande, men det är då i anslutning till praktiska, konkreta problem. Principerna behandlas alltså just på det sätt som principerna ska behandlas, dvs såsom rättesnören för den konkreta ekonomiska och sociala verksamheten. Det gäller då frågor om likabehandling och differentiering, medlemsinflytande och -kontroll, öppna eller slutna föreningar mm. Utgångspunkten är att de kooperativa företagen, för att kunna fullgöra sin uppgift att främja medlemmarnas ekonomi, ibland finner att de gängse, traditionella reglerna är hämmande.

På så sätt finns det en klyfta mellan de principer, som behandlas runt omkring i föreningarna och de kooperativa principer, som anges i LRF:s program. Dessa är i hög grad influerade av IKA:s principer:

- 1 Medlemskap i en förening står öppet för alla som kan och vill begagna sig av dess tjänster och som är villiga att verka för dess syfte och påta sig medlemskapets ansvar.
- 2 Demokratisk förvaltning i alla led, med lika rösträtt för alla medlemmar i primärföreningarna och medinflytande för de anställda.
- 3 Partipolitisk obundenhet.
- 4 Föreningens nytta av insatskapitalet tillgodogörs medlemmarna i form av högre produktpriser och lägre förnödenhetspriser. Om ränta skall utgå på insatskapitalet bör storleken begränsas.
- 5 Prissättning skall grundas på lika pris för lika prestation. Överskott som uppstår genom en förenings verksamhet tillhör medlemmarna och skall fördelas så att ingen medlem gynnas på övrigas medlemmars bekostnad.
- 6 Verksamheten skall finansieras så att oberoendet bevaras.
- 7 Medlemmar och anställda skall ges kunskap om föreningen och insyn i dess verksamhet. Upplysning skall bedrivas även utåt om de kooperativa idéerna och verksamheterna.
- 8 Samverkan skall ske inom hela lantbrukskooperationen. Samarbete bör ske även med andra kooperativa organisationer. (Lantbrukskooperativt ... 1979)

I sitt program fortsätter LRF med 19 sidors tillägg och preciseringar till dessa principer. Här framkommer t ex att jordbrukskooperationen ska verka för u-landsbistånd, att den ska arbeta för regionalpolitiska syften samt att den vill slå vakt om den kooperativa ideologin. Det är med andra ord ett klart ideologiskt aktstycke. De punkter, som bygger på resonemang om ekonomisk rationalitet, är fåtaliga. I listan ovan är det endast principerna 5 och 6, som har till syfte att främja de kooperativa företagens och medlemmarnas ekonomiska ställning.

I dagens läge framstår såväl lagstiftningen som jordbrukskooperationens principer och program såsom dåligt överensstämmande med den ekonomiska verkligheten. Detta kan förstås mot bakgrund av den verklighet,

som förelåg vid tidpunkten för dessa dokumentets tillkomst. Då hade Sverige en jordbrukspolitik, som var generös mot bönderna och deras kooperativa företag. Genom förhandling med staten kunde man få prishöjningar som kompensation för kostnadsökningarna. Eftersom de jordbrukskooperativa företagen dominerade sina regionala marknader, fanns ingen kostnads- och prissänkande konkurrens. Drivkrafterna till effektivisering av produktionen var alltså mindre.

I en sådan situation är det förstäeligt att jordbrukskooperationen inte hade stort incitament att förhålla sig kritisk mot IKA-principerna, oavsett om dessa är av konsumentkooperativt genus. Med dessa principer som grund kunde man lättare verka för att medlemmarna skulle få olika sociala förmåner. Lantbrukskooperationen hade också stort inflytande vid lagens tillkomst, bl a representanter i den offentliga utredning som föregick lagen (Fregidou-Malama 1994).

Kooperationsutredningens betänkanden var ännu mera ideologiskt färgade, men vid den slutliga behandlingen försvann en del av förslagen, t ex tvingande krav på styrning enligt principen en medlem, en röst. Slut-satsen är dock att lantbrukskooperationen endast i begränsad mån argumenterade för avsteg från de ideologiska och effektivitetshämmande principerna. I de egna principerna har man ju också inkorporerat samma ideologi.

I de följande fem avsnitten redovisas hur fem jordbrukskooperativa företag ser på de kooperativa principerna, här ordnade i enlighet med klassificeringen från avsnitt 3.3. Det gäller hur man faktiskt efterlever principerna samt diskussioner inom föreningarna rörande omtolkningar. Avsnittet är författade av fem studerande inom ramen för en kurs, som avhölls hösten 1993, varför också redovisningarna avser förhållanden vid denna tidpunkt. Framställningarna bygger fr a på intervjuer med nyckelpersoner i företagen men även studium av tidningsartiklar om företagen, stadgar och annat skriftligt material. Eftersom avsnitten har olika författare, är det naturligt att det finns skillnader vad gäller skrivstil och ämnesbehandling, trots att en redigering gjorts av huvudförfattaren.

Föreningarna är utvalda så att jämförelser kan göras. *Dels* finns det tre mycket olika mejeriföreningar, nämligen Arla, Skånemejerier och Milko. Speciellt intressant är det faktum att det finns gränser mellan dessa föreningar, vilket medför en konkurrenssituation. Arlas verksamhetsområde gränsar i söder till Skånemejerier och i norr till Milko. *Dels* kan man jämföra olika branscher, i och med att även en slakteriförening och en lantmännenförening behandlas, nämligen Scan Väst respektive Västsvenska Lantmän. *Dels* kan jämförelser göras mellan föreningar, som har till en del sammanfallande medlemmar – eftersom Scan Väst, Västsvenska Lantmän och Arla bedriver verksamhet i delvis samma geografiska område, är många lantbrukare medlemmar i två eller tre av företagen.

## 5.2 Arla<sup>6</sup>

### 5.2.1 Inledning

Arla är Sveriges största mejeriförening med en invägning på 64% av landets totala mjölkvolym. Medlemskåren består av 11 440 mjölkbönder (30/6 1993), och omsättningen var 11 miljarder kronor för verksamhetsåret 1992/1993. Omsättningen har legat stilla de senaste åren. Antalet årsanställda i koncernen uppgår till 5500 (1992/93). Huvudkontoret ligger i Stock-holm, medan verksamheten bedrivs vid 27 anläggningar.

Liksom andra mejeriföreningar har Arla en stadig ökning av årsleveranserna per medlem. Medelleveransen har ökat från 130 ton/år 1988/89 till 180 ton/år 1992/93. Arlas medelleverantör levererar något mindre än Skånemejeriers, medan alla föreningar norr om Arla har lägre invägning per medlem. Högst ligger de båda skånska mejerierna Kågeröd och Engelholm.

De minsta leverantörerna (under 150 000 kg/år) står för hela 25% av invägningen. Deras andel av Arlas volym har minskat med mer än 5% det senaste verksamhetsåret. En snabb strukturomvandling sker sålunda för närvarande. De största leverantörerna (årsleverans över 600 ton) står för knappt 10% av invägningen. Arla har ett femtiotal leverantörer med en invägning över en miljon kg per år. Här finns en skillnad mot t ex slakteriföreningarna, där de stora producenterna har en större del av totalvolymen. Yngre leverantörer står för en högre andel av invägningen än äldre. Leverantörer under femtio år svarar för 52% av invägningen, men utgör bara 47% av alla medlemmar.

En viktig fråga är överproduktionen av mjölk. När invägningen överstiger den svenska efterfrågan, måste överskottsvolymer exporteras till världsmarknadspriser, som är extremt låga följt av andra länders exportsubventioner. Eftersom exporten ger endast cirka en krona i bidrag till avräkningspriset, pressar överproduktionen ned avräkningspriset kraftigt.

Arla anklagas ofta för att vara monopolist, men i ett EU-sammanhang är företaget litet. Inom EU motsvarar Arlas mjölkvolym bara 1,7% av totalinvägningen. Sett i det perspektivet är inga svenska mejerier starka. Förutom den kommande europeiska konkurrensen, finns f n konkurrens från minimejerier – om Arla inte kan betala bra, växer flera sådana fram. Direktförsäljning från gård sker, och allt fler drycker både med och utan mejeriråvaror finns i handeln.

Förutom problem med prispressande överskott går alltså Arla nu in i hård konkurrens. Det gäller inte bara konkurrens mellan mejeriföretagen i

---

<sup>6</sup> Avsnittet är författat av Johan Sigvardsson.

Sverige utan även ett intåg av kontinentala mejerivaror. Till exempel har MD Foods en försäljningsorganisation i Sverige. Den hårdnande konkurrensen kräver (1) effektivisering i mejeristrukturen, vilket Arla arbetar hårt med, (2) målinriktad produktutveckling och högfrekvent produktlansering samt (3) effektiv marknadsföring av svenska produkter. Nedskrivningen av den svenska kronan får inte leda till att man invaggas i falsk säkerhet.

För att lyckas i framtiden krävs stabila företag och stabila varumärken. Arla har en stor tillgång i sitt varumärke Arla-kon. Företaget ligger långt framme tack vare samarbete med många utländska företag, vilket ger goda förutsättningar för att utveckla produkter för nischområden.

## **5.2.2 Medlemskap**

En av kooperationens principer är *öppet medlemskap*. På stämman 1991 fattades ett beslut, som innebar att styrelsen fick rätt att stoppa nya medlemmar – en medlemskö infördes. Orsaken var bl a den osäkerhet, som rådde efter besluten om jordbrukets avreglering och ansökan om EU-medlemskap. Föreningen ville inte ta emot nya medlemmar, förrän den visste att de nyas volymer kunde avsättas med bibehållen lönsamhet på den inhemska marknaden. Avsikten var att ge producenterna en bild av det framtida marknadsutrymmet utan att tillämpa ett kontraktsystem. När utrymme fanns, skulle man lätta på kön och släppa in nya medlemmar. Rädslan var stor för en överskottsproduktion, som man skulle tvingas exportera med förlust till världsmarknadspriser. Prisskillnaden mellan den mjölk, som kunde avsättas inom landet, och den exporterade var mycket stor.

Att temporärt sluta föreningen vållade stor debatt. Många medlemmar tyckte att föreningens beslut stred mot föreningslagen och kooperationens princip om öppenhet. Vidare menade motståndarna att en så viktig förändring borde beslutas av två på varandra följande stämmor. Detta var inte en stadgeändring utan en stadgeupplösning, ansåg de hårdaste kritikerna. Det pekades på en risk att rekryteringen av yngre bönder stannade av och man blev fast i en gammal leverantörstruktur. En annan kritisk synpunkt var att styrelsen fick för stor makt, när den ”godtyckligt” kunde säga nej till nya medlemmar. Dessutom kändes det hotfullt att inte kunna bli medlem i föreningen inför ett framtida EU-medlemskap, då man med stor sannolikhet inte kunde bli medlem utan att köpa en dyr mjölkkvot.

Inför hot om stämning tog Arla bort medlemskön i mars 1992. Konkurrensverket ansåg att Arla pga sin dominerande ställning inte fick säga nej till nya medlemmar. Flertalet producenter har inget alternativ till Arla. (Milko har dock hittills lyckats få behålla sin medlemskö. En anled-

ning till detta är att Milko inte har en lika stark ställning på marknaden. Resonemanget haltar, eftersom merparten av Milkos medlemmar inte har något alternativ till Milko.) Ett annat skäl till att Arlas medlemskö togs bort var minskad mjölkproduktion under 1992, vilket ledde till att prisutvecklingen blev positivare än väntat, samt att det var svårt att praktiskt upprätthålla medlemskön. Det fanns ett antal personer, som stod i medlemskön utan att ha allvarliga planer på att starta mjölkproduktion. Sedan kön togs bort har det inte varit någon större rusning av nya medlemmar till Arla. Ett femtiotal medlemmar har tillkommit. På stämman 1993 togs rätten att säga nej till nya medlemmar formellt bort.

Under 1993 hamnade Arla åter i en överskottssituation liksom övriga mejeriföreningar. Arlas betalningsförmåga skulle kunna höjas avsevärt, om man blev kvitt detta problem. Den kraftiga invägningsökningen under 1992/93 medförde exportförluster på 390 miljoner kronor, motsvarande 19 öre/kg mjölk. Leverantörerna hade både ökat antalet kor och höjt avkastningen per ko med ett hjälp av ett större inslag av kraftfoder.

I dagsläget skulle en återinförd medlemskö kunna minska överskottet på mjölk. De c:a 50 producenter, som har släppts in efter medlemsköns upphörande, producerar dock marginella volymer sett i förhållande till totalvolymen. Det främsta skälet till volymökningen är att befintliga producenter har expanderat sin produktion. En anledning till detta är att lönsamheten efter avregleringen inte blev så dålig som man först befarade. Viktigare är emellertid att leverantörerna inte vill riskera att få för liten kvot i EU. Ett kvotsystem kommer också att göra det svårt för nybörjare att etablera sig.

Vid ett eventuellt EU-medlemskap får mjölkproducenterna kvoter, som anger hur stor mängd de får leverera. I avvaktan på ett EU-medlemskap och ett förväntat kvotsystem är Arla i en besvärlig situation; å ena sidan vill man uppmuntra producenterna att producera så mycket som möjligt för att få en hög kvot inom Arlas område, men å andra sidan är det svårt att avsätta de stora mjölmängderna inom Sverige. Vid ett EU-medlemskap kan överskott lösas in till högre priser än dagens, som i huvudsak är världsmarknadspriser.

Arla utnyttjar i dag sina anläggningarna för fullt och har svårt att ta emot mer mjölk. Den ökande invägningen under senaste verksamhetsåret har bl a lett till att anläggningar, som skulle ha lagts ner, fortfarande användes. Marginalkostnaden för ytterligare mjölk till Arla är således nu mycket hög. Föreningen har redan överskott och en ytterligare mjölmängd leder dels till olönsam export och dels till att man tvingas bygga ut anläggningar för produktion av produkter, som det inte finns efterfrågan på. Det mest lockande alternativet i dagsläget är att öka ostproduktionen och försöka sälja på den svenska marknaden. Denna strategi följer samtliga svenska



mejeriföreningar i större eller mindre utsträckning, vilket ger hård konkurrens på ostmarknaden

Skulle Sverige inte bli EU-medlem, är situationen osäker. Om ingen politikomläggning sker, fortsätter överskottssituationen, vilket leder till utslagning av producenter och sänkta priser. Mer tilltalande vore att med ett kontraktssystem åstadkomma ungefär samma effekter som ett kvotsystem; ett högt pris ges för en viss mängd, och för överskjutande del betalas ett lågt pris. Arla har en paragraf i stadgarna, som skulle kunna användas vid en överskottssituation: ”... om marknadsläget för mjölk och mjölkprodukter motiverar det, kan styrelsen besluta att för en viss andel av medlemmarnas mjölkproduktion kan ett lägre avräkningspris utgå” (14 §). Denna situation är trolig, om det inte blir ett EU-medlemskap.

En medlem, som bryter mot stadgarna, skadar föreningen eller dess ändamål eller som inte fullgör sina förpliktelser mot föreningen kan *uteslutas* av styrelsen (9 § mom. 1). Detta har varit aktuellt bl a i ett fall, där en lantbrukare fick ett föreläggande från hälsovårdsnämnden att sköta sina djur bättre. Lantbrukaren fortsatte emellertid som vanligt att leverera mjölk. Till slut såg sig Arla tvingat att hota med uteslutning, eftersom föreningens rykte var i fara. Inför detta hot gav lantbrukaren vika och åtgärdade bristerna. Leverantörerna har skyldighet att medge styrelsen eller dess ombud tillträde till produktionsplatsen för undersökning av faktorer, som påverkar mjölkens sammansättning och kvalitet, samt av föreningens egendom, som finns hos leverantören (12 §).

Medlemmar, som inte har levererat mjölk under föreningens senaste räkenskapsår, kan uteslutas (9 § mom. 2). NO har kritiserat denna paragraf, men om den togs bort, riskerar Arla att till slut styras av icke aktiva producenter. De passiva ägarna har ofta andra intressen än de aktiva. Vanligt är att de passiva motsätter sig effektiviseringar. De är inte beroende av att föreningen arbetar effektivt utan kan motarbeta tex en mejerinedläggning av regionalpolitiska skäl.

Det finns risk för *konflikter i föreningens gränsområden* både i söder och norr. I norr finns Milko, vars mjölkpris oftast understiger Arlas, varför incitament finns för dessa producenter att leverera till Arla. För närvarande har Arla inget större intresse av ytterligare mjölmängd. Det har inte varit vanligt med aktiv konkurrens om leverantörer i gränsområden.

I söder ligger Skånemejerier, som i regel har högre pris än Arla. Detta leder ofta till klagomål från producenter i gränsområdet. När Arla lade över intransporterna på entreprenad, blev en populär chaufför uppsagd på en linje i södra Småland. Detta upprörde leverantörerna till den grad att många sökte om medlemskap i Skånemejerier. Samtidigt ställdes krav på rationaliseringar så att Arla fick upp sitt pris i nivå med Skånemejeriers. Efter medlemsmöten och ursäkter från Arlaledningen var det bara sju leverantörer, som höll fast vid ansökan. Detta var alltför få för att Skånemeje-

rier skulle vilja att ta emot mjölken. Intransportkostnaderna skulle bli för höga.

### 5.2.3 Finansiering

Arla arbetar för att knyta kontakter med utlandet för att lära sig dessa marknader och hitta framtida avsättningsmöjligheter. Den svenska marknaden är begränsad och för att lyckas med målsättningarna krävs utökade avsättningsmöjligheter. Arlas huvudmålsättningar är ...

- att försvara sina marknadsandelar på den svenska marknaden. Man har för avsikt att behålla 60% (inklusive importen) av ostmarknaden i Sverige. För färskvarumarknaden är målet en marknadsandel på 63%.
- att skapa en marknad för 2240 miljoner kg mjölk vid en mjölkkvot på 3500 miljoner kilo.

Arlas utlandsengagemang är kapitalkrävande. Vidare behövs mycket kapital på hemmaplan för investeringar och moderniseringar av anläggningar, bl a för att kunna möta konkurrensen från utländska mejeriföretag. Ett ökande intresse för svensk ost har lett till att Arla beslutat om att bygga ut kapaciteten. Efter försvagningen av den svenska kronan har det blivit gynnsammare att satsa i Sverige. Det innebär att Arla har tonat ned utlandssatsningarna.

Arlas totala kapital är idag stort, men egenkapitalet skulle behöva en förstärkning. Företaget har utvecklat en plan för den framtida finansieringen:

- Arla ska förbli ett kooperativt företag inom mejeribranschen (färskvaror, ost, smör/pulver).
- Företagets kapitalbas ska förutom medlemsinsatser utgöras av:
  - I första hand självgenererade kapitaltillskott via fonderade överskott (av redovisad vinst).
  - I andra hand kan kapital frigöras ur balansräkningen från
    - fastigheter,
    - gårdstankar (medlemmarna ska i ökad grad äga sina tankar) och
    - fordon (transporter läggs ut på entreprenad och fordon säljs).
  - I tredje hand bör medlemmarnas intresse att bidra med kapital undersökas. Det kan ske genom exempelvis förlagsinsatser.
  - I fjärde hand kan livsmedelsgruppen få ett breddat ägande via börsintroduktion och eller via partnerskap, om detta ger ett totalt sett bättre kassaflöde. Utomstående finansiärer kan alltså tas in, när andra möjligheter till kapitaltillskott är uttömda. Kärnverksamheten ska dock inbedrivas i annan form än ekonomisk föreningen.

- Föreningens expansion och tillväxt ska anpassas till kapitalbasen på ett sådant sätt att kärnverksamheten, ”Mejerisverige”, inte äventyras. Detta kan tolkas som att stora utlandssatsningar inte bör göras med medlemmarnas pengar utan högriskprojekt bör delfinansieras av ickemedlemmar.

Föreningen finansieras till en mindre del av *medlemmarnas insatser*. Insatssystemet har ur kapitalförsörjningssynpunkt underordnad betydelse för Arla. Medlemmarnas insatser är i dag c:a 400 miljoner och förväntas sjunka med det nya insatsförslaget. Under den närmaste femårsperioden investeras 2 miljarder. Medlemmarnas kapitalinsatser räcker inte långt, när ett svenskt medlemskap i EU ligger runt hörnet, och oavsett detta krävs mycket kapital till framtidssatsningar. Kapitalförsörjningen är således ett tilltagande problem, som det inte finns någon patentlösning på.

Arla behöll den vinst, som gjordes 1992/93, och stärkte på så sätt soliditeten. Pengarna konsoliderades kollektivt. Det är alltid en konflikt mellan att återföra vinsten till medlemmarna och att investera den i företaget. Kraven från medlemmarna är att föreningen ska betala så högt avräkningspris som möjligt. När vinsterna i stället fonderas i föreningen, väcker det ont blod hos vissa medlemmar. Pengarna behövs nu i lantbruksföretagen och inte om tre à fyra år, är en vanlig åsikt.

Arlas VD har följande syn på Arlas framtida kapitalförsörjning: ”Med nuvarande skatteregler kan vi inte förvänta oss att medlemmarna ska skjuta till pengar för att finansiera vår expansion. Vår långsiktiga kapitalförsörjning måste bygga på att föreningen konsoliderar sig med egna vinstmedel efter att ha betalt ut ett rimligt avräkningspris till leverantörerna.”

Ett nytt *insatssystem* har tagits fram och skulle ha röstats igenom på stämman 1993 men det blev ej ett enhälligt beslut, vilket krävs för att stadgeändringen ska gå igenom med en gång. Nu gick förslaget vidare till nästa stämma, där det bara behövs 2/3-dels majoritet för att förslaget ska accepteras. Det förväntas bli godkänt utan problem.

Systemet är tänkt att ha en grundinsats på maximalt 20 000 kr och en tilläggsinsats på 20 öre per kg mjölk. Detta system bör upplevas vara rättvisare än det tidigare, där insatsskyldigheten avtrappades vid större kvantiteter. Dessutom har det gamla systemet ett tak, som innebär att för volymer över 375 000 kg finns ingen ytterligare insatsskyldighet. Detta bedömdes orättvist av mindre producenter. Det nya systemet, där alla producenter har samma insatsskyldighet per kg mjölk oavsett levererad mängd, anses rättvist. Större producenter har en större mängd mjölk att fördela grundinsatsen på och får därmed något lägre grundinsats per kilo. I stället kan grund-insatsen ses som en inträdesavgift till Arlas marknad och anläggningar och kan då anses vara billig. I 15 § behandlas denna problematik: ”Styrelsen har rätt att ta ut avgift för de kostnader, som inträdet förorsakar föreningen. Avgiftens storlek fastställs av styrelsen”. Ett sätt att försvåra för nya medlemmar att ta sig in i föreningen vore att ha högre grundinsats. Detta kan vara att föredra i en överskottssituation. En del hävdar tvärt emot att grundinsatsen är hög.

Det nya systemet innebär att det totala insatskapitalet i föreningen kraftigt minskar. Det är tänkt att kompenseras med ökad vinst, som konsolideras

kollektivt i företaget. Arla har i dag ett inbetalt insatskapital på c:a 400 miljoner kronor, vilket motsvarar 22% av egenkapitalet. Om det nya systemet införs, sjunker nivån till 14% eller 240 miljoner kronor. En stor grupp medlemmar, nämligen de med små och medelstora besättningar, får tillbaka insatspengar. Den mesta kritiken mot det nya förslaget har varit att pengar tas ut ur företaget, när de behövs som bäst inför den hårdnande konkurrensen. Det är olyckligt att minska de flesta leverantörernas insats. Ägandet urholkas, om företaget töms på insatskapital.

Många medlemmar anser att insatsens storlek har stor betydelse för medlemsengagemanget – det påverkar profileringen av den kooperativa företagsformen. Andra menar att engagemanget inte kan kopplas till den ekonomiska insatsen utan till goda avräkningspriser. Det är inte inflytandet man bryr sig om utan det pris Arla erbjuder. Insatsernas storlek överdrivs i diskussionen om kapitalet, är en vanlig åsikt.

Insatsens storlek beräknas på ett genomsnitt av leveranserna de senaste tre åren. Styrelsen kan besluta hur en medlem ska betala sin insats under de tre första åren efter inträdet i föreningen.

Det nya insatssystemet innebär att en besättning om 40 kor ger sänkt insats; från c:a 70 000 kr i dag till c:a 40 000 kr. Brytpunkten, dvs när insatsskyldigheten blir högre med nya systemet än med det gamla, ligger mellan 70 och 80 kor. Skattningen varierar, eftersom insatsen beräknas på mjölkproduktionen och inte antal kor. Systemet innebär en kraftig höjning av insatsens storlek för de allra största leverantörerna. Arla har ett femtiotal medlemmar med en invägning över 1 miljon kg. Den leverantör, som levererar mest, skulle få insatsskyldigheten höjd från 80 000 kr till 230 000 kr. Arla har dock en övergångsregel, som innebär att gamla medlemmar inte får någon höjning av insatsen utan de nya insatskraven gäller bara nya medlemmar, om de innebär en skärpning av insatskraven.

För de medlemmar, som får sänkt insats, gäller de nya kraven, och de får tillbaka sina överskjutande insatsmedel. De kan dock ha kvar pengarna i Arla genom att teckna femåriga *förlagsinsatser* för det belopp de annars skulle ha fått tillbaka. Det är ännu bara dessa leverantörer, som har möjlighet att teckna förlagsinsatser. Ett sätt att komma tillrätta med kritiken mot det minskade ägarkapitalet är att alla medlemmar får delta med *frivilliga förlagsinsatser*. Sådana kommer i första hand att erbjudas de medlemmar, som med de nya insatsreglerna får lägre insatsskyldighet än tidigare. Blir

systemet med förlagsinsatser framgångsrikt är det möjligt att det utökas till att omfatta alla leverantörer. Detta ställer ökade krav på företaget att ge god förräntning på medlemmarnas i företaget insatta medel.

En fara som några ser är att medlemmarna får mindre att säga till om, när insatskapitalets storlek sjunker. Många producenter känner missnöje med att övergångsregeln gör att de nuvarande storproducenterna inte får skärpt insatsskyldighet, vilket enligt dessa medlemmar var en av huvudpoängerna med det nya insatssystemet.

De leverantörer, som väljer att lämna föreningen, erhåller sin insats direkt, förutsatt att uppsägningen har skett tre månader innan räkenskapsårets slut. Tidigare fanns en femårsregel, som innebar att leverantörer, som behöll ett väsentligt intresse i föreningen (ombildning från enskild firma till aktiebolag), fick tillbaka sin insats med 20% per år, men denna regel togs bort 1993.

Det har höjts röster för att införa *ränta på insatskapitalet*. Detta skulle framför allt vara intressant för de, som varit med länge och hunnit betala in hela sin insats. Medlemmar, som har varit med färre än tio år, missgynnas av insatsränta, eftersom man har tio år på sig att erlægga full insats. För att kunna införa insatsränta är det troligt att Arla måste sänka avräkningspriset. Det skulle innebära en omfördelning från de yngre till de äldre. Hittills har de flesta äldre ansett det vara en solidaritetsfråga och avstått från att i högre grad argumentera för insatsränta. Till stämman 1994 finns två motioner i detta ämne. Eftersom det nya insatssystemet innebär att genomsnitts-medlemmen får kraftigt sänkt insats, är det nu billigare att införa ränta på insatsen.

#### **5.2.4 Styrning**

Arlas medlemmar är uppdelade i 41 lokala *kretsar*. Kretsarna utser kretsråd, som överlägger i frågor som rör kretsens medlemmar. Vid kretsmötet väljes representanter till föreningsstämman (fullmäktige för kretsen). Deltagandet i kretsmötena brukar vara mycket högt. Kretsarna sammanförs i *regioner*. Ordförandena i kretsråden utgör regionråd med vice ordföranden som suppleanter. Regionrådet behandlar ärenden, som avser regionens medlemmar.

Stämooombudens antal (fullmäktige) måste vara minst 150 personer; senaste stämman hade 167 fullmäktige. Antalet fullmäktige fördelas mellan kretsarna efter antalet mjölklevererande medlemmar i varje krets. Stämman väljer styrelse och revisorer. Inkomna motioner behandlas och styrelsen beviljas ansvarsfrihet. Arla har 501 förtroendevalda, exklusive styrelse och revisorer, vilket motsvarar en förtroendevald på 23 medlemmar.

### 5 Jordbrukskooperationens kooperativa principer

*Förvaltningsrådet*, som består av kretsrådets ordförande och vice ordförande i de större kretsarna, har till uppgift att följa styrelsens arbete och ge synpunkter på detta. Dessutom yttrar man sig i frågor, som ska behandlas på stämman. Förvaltningsrådet har en *valberedning*, som föreslår kandidater till *styrelsen*. Val av styrelseledamöter göres av Arlas stämma. Ledamöterna väljs för treårsperioder för att få kontinuitet. Förvaltningsrådet är en länk mellan medlemmar och styrelse. Det är en viktig instans, eftersom rådet kan känna av stämningarna i medlemsleden. Förvaltningsrådet är geografiskt valt och där finns representanter för varje krets. Den naturliga vägen att komma in i Arlas styrelse är via kretsen och förvaltningsrådet. Merparten av dagens styrelse har suttit i förvaltningsrådet eller kommit in via fusioner med andra föreningar. Ett givet krav på styrelsemedlemmarna är att de är aktiva mjölkproducenter. Styrelseledamöter måste frånträda sitt uppdrag vid den ordinarie stämma, som inträffar närmast efter ledamoten har fyllt 65 år.

Debatten om stora eller små producenters säte i styrelsen kommer ofta upp inför styrelseval. ”Det är människor med kvalifikationer som behövs; det får inte stå och falla med antalet kor”, menar valberedningens ordförande. Det är ett allmänt önskemål bland medlemmarna att styrelsen ska vara geografiskt spridd över hela Arlas område. Detta har man lyckats bra med. Andra kriterier är personlighet och typ av jordbruk. De som bedöms lämpliga kan ibland inte ställa upp. Ofta faller det på praktiska förutsättningar på gården. Ett förtroendeuppdrag tar mycket tid och man måste vara borta från gården en del. Detta passar bättre för större gårdar med en anställd eller familjemedlem, som arbetar i jordbruket. Föga överraskande hänger engagemanget inom Arla starkt ihop med företagsstorlek. I Arlas styrelse har alla ledamöter ett koantal, som överstiger genomsnittet för föreningen.

Styrelsens nio ledamöter är alla män. På krets nivå blir allt fler kvinnor invalda. Enligt stadgarna ska styrelsen bestå av lägst sju och högst elva ledamöter samt den av styrelsen utsedda verkställande direktören (30 § mom. 1). I styrelsen ingår även arbetstagarrepresentanter. Dessutom får stämman välja in till styrelseuppdrag högst två ledamöter, som inte är aktiva leverantörer.

I mejerierorganisationernas barndom var antalet kor avgörande för antalet röster i föreningen. Ju fler kor, desto fler röster fick medlemmen. Ibland talas det om att överge *principen en medlem, en röst*. En sådan förändring är inte aktuell i Arla. Ordföranden säger: ”En tung regel i sammanhanget är en man, en röst; den äger och skall alltjämt äga sin riktighet”. Även om en viss skillnad i åsikter kunde spåras beträffande kvantitetstillägg härom året, har ingen på allvar rest kravet att Arla ska frångå principen en medlem, en röst. Denna princip tycks ligga helt fast. Varje medlem, som

inte sagt upp sig eller uteslutits, är röstberättigad i sin krets och har en röst (11 §).

Ibland har Arla fått kritik för att beslutet är dåligt förankrat bland medlemmarna. En sådan fråga, där inledningsskedet var tumultartat, var den om kostnadsbetingad prissättning. Styrelsen såg ett hot i att ett antal stora leverantörer kunde lämna föreningen. Många medlemmar insåg inte det hotet eller ansåg att det spelade mindre roll – det ansågs viktigare att hålla fast vid gamla principer.

Det finns liksom i de flesta kooperativa föreningar ett behov av att stärka banden mellan medlemmar och styrelse. För att bättre fånga upp enskilda frågor och problem har Arla startat "*Projekt medlemskontakt*". Varje medlem har en förtroendevald, som han i första hand ska ha som kontaktperson. En tanke är att aktivera de förtroendevalda så att de bättre känner av stämningar och problem på gräsrotsnivå. De får därmed anledning att bli aktivare i sitt förtroendeuppdrag. Informationskanalen ska även fungera åt andra hållet så att den förtroendevalde informerar om vad som sker inom föreningen. Projektet har just startat, men man hoppas mycket på det.

Nya medlemmar ska hälsas välkomna i föreningen genom ett besök av en förtroendevald. De introduceras även med ett mejeribesök. För att aktivera medlemsmötena ska information lämnas i förväg om de frågor, som tas upp. Detta förhindrar att förtroendevalda och styrelseledamöter får för stort övertag i debatten, i och med att de är väl förberedda. En annan del av medlemskontakten är tidningen Vårt Arla, som samtliga medlemmar får varje månad. För att öka medvetenheten om produkter och produktutveckling ges demonstrationer av Arlas produkter på föreningsstämman.

### **5.2.5 Samhandel**

Arlas huvuduppgift är enligt stadgarna "att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att driva mejerirörelse med mjölk från nötkreatur, som medlemmarna levererar, ävensom med sådan mjölk som föreningen köper av andra." (2 § mom. 1). Målsättningen är alltså att ha inflytande på marknaden och ge producenterna bra betalt för deras mjölk. Dessutom kan man, i den mån styrelsen finner lämpligt, tillverka och sälja andra varor än mejeriprodukter (2 § mom. 2). Arla producerar sådana produkter fr a i sina dotterbolag. Det finns utbyggt samarbete med utländska företag, t ex i Danmark, Tyskland, Frankrike och Japan. Denna verksamhet ligger under Arla International AB.

Ett exempel på en verksamhet, som stämman inte ansåg att föreningen skulle syssla med, var kreditgivning. I en motion till 1993 års stämma framförde en medlem önskemål om in- och utlåningsverksamhet enligt

JAK-modellen. Motionen avslogs med motiveringen: ”Då verksamhet av denna art inte är förenlig med Arlas ändamålsparagraf och även är väsensskild från mejeriverksamhet anser vi att de medlemmar som har intresse av medlemskap i en ’ränteförening’ själva undersöker vilka föreningar som finns för ett eventuellt engagemang.”

Arla arbetar för att ge medlemmarna högsta möjliga mjölkpris. Invägningen ökade 1993, och kostnaderna inom företaget kunde minskas pga bättre utnyttjande av anläggningarna. Även personalreduktioner bidrog till högre effektivitet. Arla har cirka 10% färre anställda jämfört med föregående år. Allt detta kunde ha lett till högre avräkningspriser, om det inte var för mjölköverskottet, som kostade 19 öre/kg mjölk. Behovet av ökad export av mjölkpulver och matfett i takt med högre invägning kunde ändå reduceras tack vare en gynnsam utveckling för osttillverkningen. Många medlemmar kompenserar inkomstbortfallet med ökad mjölkproduktion, vilket leder till ökade exportkostnader, och det ger i sin tur ett lägre avräkningspris.

Sammantaget har mjölkproduktionen ökat med 5% det senaste året. Prognosen pekar på en ökning i ungefär samma storleksordning, vilket sannolikt leder till att överskottet ökar ytterligare. En anledning är att många mjölkproducenter är oroliga för den mjölkkvotering, som kommer vid en eventuell EU-anslutning, och därför ökar sin produktion. Arla klarade verksamhetsåret 1992/93 bra. Trots högre exportkostnader, ökad konkurrens och utan att höja priset på marknaden förbättrades resultatet kraftigt.

Arla har i sin *säsongsprissättning* ökat skillnaden mellan högsta och lägsta avräkningspris från 40 till 60 öre. Syftet är att jämna ut invägningen över året så att anläggningarna ska kunna utnyttjas optimalt. Med en utjämnad invägning kan den maximala kapaciteten sänkas. Skillnaden mellan den högsta och lägsta invägningmånaden är cirka 20% och har minskat sedan förra året. För den enskilde lantbrukaren är variationen ofta mycket större. Tack vare att olika kalvningssäsonger tillämpas, är ändå den totala invägningen till Arla ganska jämn.

Månad	Pristillägg,öre/kg	Månad	Pristillägg,öre/kg
Januari	-15	Juli	30
Februari	-30	Augusti	30
Mars	-30	September	30
April	-30	Oktober	15
Maj	0	November	0
Juni	15	December	0

Arla avvecklar nu den mjölk tankservice man hittills har haft i egen regi. Idag är denna *service* till stor del utlagd på entreprenad. Ett system, som innebär att föreningen äger lantbrukarnas mjölk tankar, har funnits sedan



mjölktankens barndom. Lantbrukarna tyckte det var en stor investering, och för att påskynda på utvecklingen åtog sig föreningen skötsel och ägande av mjölktankarna. Detta system luckras nu upp, och leverantörerna har fått möjlighet att mot ett pristillägg på mjölken äga sina tankar. Det är dock få lantbrukare, som har valt detta alternativ. En tanke är att Arla ska minska det kapital, som är bundet i leverantörernas mjölktankar.

Såsom service har Arla en egen butik för medlemmar och anställda; Arlabutiken. Här säljes livsmedel och förnödenheter såsom diskmedel mm. Varorna distribueras till medlemmarna med tankbilarna.

Ett problem vid införande av kostnadsbetingad prissättning är att bevisa att nuvarande system orsakar onödiga kostnader. Den som lägger förslaget har en tung bevisbörda. Det ska kunna ställas utom alla tvivel att en viss producentgrupp får för lite betalt eller betalar en för liten del av de kostnader de förorsakar föreningen. Till slut kunde man enas om en *stoppavgift* på 31 kr per hämtningstillfälle. Denna avgift infördes 1 juli 1992. Stoppavgiften ska delvis täcka kostnader, som är i stort sett samma oavsett levererad mjölmängd. De kostnader man kunde visa på var mjölkbedömning, avräkningsadministration och stoppet på gården.

Den enda produkt Arla har *avståndsrelaterad prissättning* på är vassle. Denna säljs fritt mejeriet, och köparen får själv stå för transportkostnaden. När detta infördes, kom kritik från lantbrukare i områden, som låg långt från ett mejeri. Lantbrukarna var rädda att avståndsrelaterade priser skulle införas även i föreningar inom andra branscher. LRF engagerade sig lokalt för att ge sina medlemmar samma förutsättningar att bedriva sin produktion, oavsett var inom föreningens område de befann sig. Argument såsom att föreningar inte fick besluta om förändringar, som ledde till att produktion lades ner, hördes. Denna syn försvårar för kooperativa företag att bedriva effektiviseringsarbete överhuvudtaget. Arla menade att dess medlemmar inte skulle betala svinproducenternas vasslefrakter. En förenings uppgift är att ta tillvara de egna medlemmarnas ekonomiska intressen.

För mjölken har man inte avståndsrelaterad betalning. Det är svårt att uppskatta vilka kostnader en enskild producent längs en hämtningslinje förorsakar föreningen. Förr fanns ett zontillägg i områden nära Stockholm. Bönder i Roslagen har krävt att det ska återinföras men inte rönt någon framgång. Ett scenario är att alla bönder inom ett visst avstånd till en stor konsumtionsort kräver merbetalning. Arla har undersökt hur detta skulle falla ut; de enda som med säkerhet inte kunde komma i fråga för någon form av tillägg var enstaka områden i det inre Småland.

Arla ställer krav på en *minimikvantitet* för att hämta mjölken. Minimikvantiteten sattes till 75 kg per tillfälle 1992 och höjdes 1993 till 100 kilo. En annan gräns för hämtning är att leverantören måste leverera 25 kg per kilometer (tur och retur), som gården ligger från den normala körlin-

jen. Styrelsen föreslog att gränsen skulle höjas till 35 kg per kilometer. Förslaget drogs senare tillbaka, men om det hade genomförts, skulle ett par hundra leverantörer inte ha nått upp till hämtningsgränsen. Gränserna tillämpas ”med förnuft”; de producenter som faller utanför gränserna får i regel leverera i alla fall. Det är ofta äldre producenter, som inte har många år kvar som leverantörer. Det kostar inte så mycket att hämta deras mjölk, om man ändå hämtar, är ett vanligt resonemang. Gränserna tillämpas dock hårdare för nya leverantörer. För att vara på den säkra sidan gör nystartade klokt i att räkna med att hämtningsgränserna höjes i framtiden. Ett problem är när leverantörer slutar, vilket kan få till följd att turerna läggs om så att det plötsligt blir olönsamt att hämta andra leverantörers mjölk. Speciellt kännbart är det, om en storproducent i ett område upphör med sin verksamhet. Detta problem kan förväntas tillta med ett minskande antal mjölkproducenter i framtiden.

Möjligheterna till ytterligare rationalisering av intransportverksamheten begränsas av att de områden, inom vilka mjölken hämtas, inte i nämnvärd grad blir mindre, även om producenterna blir färre. Till skillnad från slakterierna har få producenter möjlighet att fylla en hel tankbil. Mjölkbilen måste stanna på ett flertal ställen för att få tanken full. De allra flesta producenterna, oavsett storlek, ligger långt från mejeriet, varför kostnaden att hämta enbart en producers mjölk är hög. Stora och små producenter i samma område är alltså ömsesidigt beroende av varandra. Intransportkostnaderna är f n 11,9 öre per kg mjölk. Genom att leja ut transporter har denna kostnad minskat något.

En stor konflikt rasade, när styrelsen föreslog mer kostnadsbetingad prissättning. Bakgrunden var att man såg hotet att gårdsmejerier skulle etableras i stor omfattning och att flera stora leverantörer hotade lämna föreningen. De stora producenterna krävde någon form av *kvantitetstillägg*. Detta motiverades bl a med lägre hanteringskostnader för stora mjölkvolymmer. Något kvantitetstillägg infördes dock inte och debatten har nu lagt sig. Utvecklingen av gårdsmejerier har inte blivit så explosionsartad som man trodde, och hotet från gårdsmejerier bedöms för tillfället inte lika stort.

Arla tar emot överskottsmjölk från gårdsmejerier. Den betalas med det pris man kan få ut för den på marknaden, varför priset f n inte blir särskilt högt. Om en stor grupp producenter etablerar ett gårdsmejeri och Arla tappar leverantörer inom ett större område, räknar man med att ha goda möjligheter att slippa ta emot ett sådant större gårdsmejeris överskott. Denna fråga var aktuell, då ett flertal storproducenter i trakten av Flen hade allvarliga planer på att starta gårdsmejeri. Arla skulle då mista många storproducenter inom ett område och på så sätt drabbas av väsentligt högre intransportkostnader per kg mjölk, när ett mindre antal leverantörer skulle finnas kvar i området.

Vid fusioner har Arla ibland betalat *fusionstillägg* till leverantörerna i den infusionerade föreningen. Arla fick en större volym till anläggningarna, och dessutom gick övergången smidigare om leverantörerna i den infusionerade föreningen till en början fick viss merbetalning. Hur länge detta tillägg betalats ut varierar, men är oftast 2–3 år. Tillägget har uppgått till maximalt fem öre och sedan trappats ner för att slutligen upphöra.

Arla vill inte binda sig vid att ge samma pris till alla medlemmar, även om det inte är aktuellt med något kvantitetstillägg just nu. En motion till stämman 1993 gick ut på att det skulle skrivas in *likaprissättning* i stadgarna. Styrelsen svarade att "Föreningslagen ger ej svar om föreningen utifrån likhetsprincipen ska betala alla medlemmar lika eller av varje medlem ta ut de kostnader för t ex transport som medlemmen förorsakar, så kan föreningen välja mellan å ena sidan en differentiering efter kostnader och å andra sidan ett nominellt lika pris. Det valda systemet måste dock till-lämpas konsekvent. Principen om kostnadsbetingad prissättning är sedan lång tid allmänt godtagen inom de kooperativa organisationerna, i vad gäller mejerierorganisationerna till exempel med hänsyn till mjölkens kvalitet och innehåll. Definitionsmässigt kan likaprissättning innebära såväl lika pris till alla utan hänsyn till prestation som lika pris vid lika prestation".

Av förstaeliga skäl vara styrelsen tveksam till att låsa sig vid att alltid tillämpa likaprissättning. Redan idag gäller olika priser beroende på kvalitet. Med tanke på debatten om omfattningen av kostnadsbetingad prissättning vore det olyckligt att binda sig vid att vara tvungen att ge alla medlemmar samma pris, oavsett vilka kostnader de förorsakar företaget. Om en ny gårdsmejerivåg skulle börja, vill Arla ha möjlighet att hålla de stora leverantörerna kvar i föreningen. Arla har inte tagit definitiv ställning till hur likaprissättning ska tolkas, utan ligger mitt emellan de båda tolkningarna. Man strävar efter mer kostnadsbetingad prissättning men inte till varje pris.

En medlem, som av mejeriekonomiska skäl tvingas upphöra med sin produktion, förlorar ekonomiskt värde på sin fastighet. En önskan om ett *avgångsvederlag* för dessa producenter framfördes på stämman 1993. Den avslogs med motiveringen "De som drabbas av jordbrukets strukturrationalisering kommer att ges skälig tid att anpassa produktionen. I de fall detta ej är möjligt kan mjölkproducenten genom att erlagga en viss transportavgift fortsätta sin mjölkproduktion, förutsatt att kravet om minsta hämtningskvantitet är uppfyllt". Detta beslut är förstaeligt med tanke på den pågående strukturrationaliseringen. Antalet leverantörer minskar, vilket för med sig att antalet mjölkleverantörer i vissa områden kan bli litet och förorsaka höga intransportkostnader. Om föreningen skulle ge kompensation för värdeförsämring på fastighet pga de stora avstånden, skulle det få allvarliga följder för föreningens ekonomi. Problemet med områden, där leverantörerna blir väldigt få, kan förväntas växa i framtiden. I dag finns inga leve-

rantörer, som levererar och erlägger en hämtningsavgift. Diskussioner har funnits i enstaka fall. Däremot finns ett antal, som levererar i mobila tankar till någon samlingsplats på hämtningslinjen.

Arla har ett system med *leveranskontrakt*. När leveransplikten förbjöds, införde Arla istället leveranskontrakt. Syftet var att underlätta planeringen och få en bättre bild av hur mycket mjölk leverantörerna tänker leverera. Om leverantören tecknar kontrakt på att leverera hela sin produktion, är han försäkrad om att få fullt pris för sin mjölk. Nästan alla Arlas medlemmar har denna typ av kontrakt. Ett alternativ är att lantbrukaren levererar bara delar av sin produktion till föreningen. Denna typ av kontrakt brukar producenter med tillgång till ett gårdsmejeri vilja teckna. Då får de ingen prisgaranti, utan mjölken betalas med vad Arla kan få ut för deras volymer. De kan även få stå för hämtningskostnaden, om de endast levererar under vissa delar under året. Det är nämligen svårt att planera hämtningsrutinerna efter producenter, som bara levererar ibland. I syfte att förbättra planeringen har Arla 1992/93 kompletterat kontraktet med frågor till leverantörerna om eventuella ändringar i produktionen.

Ett alternativ till leveranskontrakt vore någon typ av tvåprissystem. Ett högt pris kunde betalas för de volymer Arla kan sälja på den svenska marknaden och ett lägre pris för den överskjutande volym, som måste exporteras. Några sådana planer finns ej och det är tveksamt om myndigheterna tillåter det. Om överskottet blir alltför betungande, kan detta vara ett alternativ till att t ex sluta föreningen, eftersom föreningen med ett tvåprissystem kan begränsa även existerande medlemmars produktion. Ett framtida EU-medlemskap och mjölkkvoter skulle dock låsa situationen för en lång tid framöver.

Arla har olika avdrag, om mjölken har bristfällig *kvalitet*. Som en anpassning till EU har maximiantalet celler, som tillåts för att mjölken ska vara i klass 1, sänkts från 500 000 till 400 000 celler per ml. För prisavdrag för alltför stora mängder bakterier och celler ligger medelvärden för två respektive tre månader till grund. Detta är också en EU-anpassning. I fortsättningen blir sporanalyserna betalningsgrundande – sporererna är ett gissel i osttillverkningen. Det bidrag man har haft för juverhålsvård har avskaffats.

Det är troligt att *föreningsbyten* i gränsområden blir vanligare i framtiden, även om konkurrensen om leverantörer kan bli kostsam för föreningarna. Detta driver på utvecklingen så att betalningsförmågan inte kommer att skilja sig mycket åt mellan föreningarna. Arla menar att man inte skulle släppa ifrån sig en leverantörer i gränsområden utan motåtgärder. En *differentiering av avräkningspriserna efter konkurrenstryck* kan alltså tvingas fram i en framtid.

### 5.2.6 Andra kooperativa principer

Det händer att LRF har synpunkter på Arlas verksamhet, utveckling, policy mm. Konflikter kan uppstå, när Arla lägger fram besparingsförslag. I debatten om kvantitetstillägg och stoppavgifter arbetade LRF för att bevara likaprisställningen. Arlas medlemmar är dock medvetna om att behoven av effektivisering kräver att föreningen är *oberoende*. För några år sedan hördes

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

ofta protester, även från producenter, när ett mejeri skulle läggas ned. Idag är sådana medlemsprotester ovanliga.

Medlemmarnas behov av *utbildning* tillgodoses till stor del av andra organisationer än Arla. Produktionsrådgivningen sköter till stor del semin- och slakteriföreningar samt lantbruksnämnder. Vissa sådana aktiviteter har dock Arla, bl a seminarier inom Region Syd för att diskutera medlemsdemokrati, produkter, företagsform och kapitalförsörjning. Det finns inga speciella grupper, där unga medlemmar träffas, utan Arla försöker engagera unga via kretsråden.

*Samarbetet mellan de kooperativa föreningarna* i mejeribranschen är nu i gungning. För att kunna hantera konkurrenssituationen anser Arla att varje mejeriförening bör ta ansvar för sitt eget mjölköverskott och inte söka kortsiktiga vinster genom att öka ystningen och tränga undan volymer för andra föreningar. Arla ogillar att Skånemejerier ökade sin ystning 1993.

Enligt ett uttalande från förvaltningsrådet ser Arla med oro på splittringen inom Kooperationen. Man menar att det är angeläget att föreningarna avstår från kortsiktiga vinster och uppmanar därför alla att stå för sin del av exportkostnaden. Arla anser sig ha fått ta huvudansvaret för exporten, och föreningens avräkningspris tyngs mest av exportförluster.

Konkurrenslagen tvingade mejeriföreningarna att upphöra med sitt tidigare *samarbete i marknadsfrågor* genom dotterbolaget Mejeriernas Marknads AB (MMAB). En del av verksamheten har fortsatt i bolag, ägda av de enskilda föreningarna. SMR har förändrats kraftigt – kvar finns bara näringspolitisk bevakning, forskning och utveckling, branschreklam och konsultverksamhet.

Till följd av konkurrenslagen blev mejeriföreningarna tvungna att lösa upp Riksost, eftersom konkurrenter inte får ha gemensam försäljning. I inledningen hade man tänkt ha kvar Riksost. Perioden innan Riksosts avveckling var det tänkt att 20% av volymen skulle avsättas utanför Riksost. Ett flertal föreningar ökade sin ystning och sålde större mängder vid sidan av Riksost. Detta bidrog till att undergräva förutsättningarna för Riksosts existens. Numera säljer de olika mejerierna sina ostar genom skilda kanaler.

Mejeriföreningarna äger tillsammans Scandmilk, som främst sysslar med mjölkpulver. Scandmilks verksamhet förutsätter att samtliga föreningar producerar mjölkpulver för exportändamål. Arla beklagar att samarbetet

inte går bra, eftersom vissa föreningar till följd av ökad ystning inte har tillgång till mjölkkråvara för torkning av exportpulver.

## 5.3 Skånemejerier<sup>7</sup>

### 5.3.1 Inledning

Skånemejerier (SM) bildades 1991 genom en sammanslagning av gamla SM och Helsingborgs Mjolkcentral. Det var sista ledet i en kedja av fusioner. Helsingborgs Mjolkcentral grundades 1931 och hade tidigare fusionerat med Örkelljunga Andelsmejeriförening 1986. Gamla SM bildades 1964 och dess två sista fusioner skedde med Ljungbyortens Andelsmejeriförening 1987 och med Västra Karups Mejeriförening 1989. SM täcker efter fusioneringen nästan hela Skåne och delar av Småland.

Av de inalles 19 344 mjölkbönderna i Sverige är 2055 medlemmar i Skånemejerier. Under 1992 minskade antalet leverantörer med 129, eller -5,9% – jämfört med -5,5% för landet som helhet. Medelleveransen var 185 ton/år hos SM; en ökning med 12% eller 20 ton. Den genomsnittlige SM-medlemmen är 52 år och sköter själv sin besättning på 30 kor. De tunga investeringarna gjorde han för 20 år sedan. Föreningslojaliteten är stark, varför byte av mejeriförening är otänkbart.

I SM finns en yngre generation lantbrukare, som investerar i stora nybyggen av kostallar inför Sveriges eventuella medlemskap i EU. Dessa satsningar leder om några år till ökad totalvolym, varför ett prisfall är att vänta. En intressekonflikt finns här mellan generationerna. Samtidigt är investeringar i nya ladugårdar viktiga för en fortsatt utveckling av mjölkproduktionen och för hög mjölk kvalitet. De små leverantörerna (30%) svarar för 10% av mjölkinvägningen, medan de stora (15%) står för 40% av produktionen. Utvecklingen går mot större besättningar. De största besättningarna har c:a 350 mjölkkor, och de minsta består av 2 à 3 kor.

SM tar emot 12% av landets totala mjölkinvägning. Invägningen ökade under 1993 med 1,5% till 403 Mkg. Säsongsvariationen har minskat kraftigt. Leverantörerna levererar nu sin produktion mer jämnt över året. Skillnaden mellan högsta och lägsta invägningsmånad var 4% under 1993 jämfört med 25% under 1991. Detta har stor betydelse, eftersom produktiviteten ökar. Beläggningen på mejerierna blir jämnare, och kapaciteten utnyttjas bättre.

SM är avräkningsprisledande i Sverige och har så varit i många år. År 1992 betalade SM i genomsnitt 293 öre/kg mjölk. Fördelen i betalnings-

---

<sup>7</sup> Avsnittet är författat av Kristina Andersson.

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

förmåga gentemot Arla har pendlat mellan 2 och 11 öre/kg de senaste fem åren. För 1993 beräknades ett avräkningspris på 294 öre, vilket är 10 öre högre än Arla. Bondens pris för mjölken har varit högre än avräkningspriset, därför att staten även betalat ut kobidrag – motsvarande 25 öre/kg mjölk under 1992/93 och 19 öre 1993/94. Kobidraget togs bort 1994.

Någon efterlikvid betalades inte ut för 1992. Vinsten på 6 326 miljoner kronor fonderades kollektivt. Målet är att avräkningspriset på sikt ska spegla företagets betalningsförmåga.

På marknaden säljs konsumtionsmjölk (45%), ost (31%), mjölkpulver (19%) och övrigt (5%). I sortimentet ingår totalt 155 produkter. SM vill även sälja fruktbaseerade produkter, t ex drycker, soppor och krämer, om det är lönsamt. Av SM:s totala produktion avses 50% inom regionen, medan resten går på export eller avses i övriga Sverige. Föreningen har nyligen ändrat sin affärsidé till att SM ska ha en rikskanal för hållbara produkter och en kanal för färskvaror. SM har ingen önskan om att konkurrera om butiker med Arla, såsom Arla har gjort med Milko. På grund av SM:s högre prisnivå skulle man förlora på en sådan konkurrens.

SM har en stark ställning i regionen, men man kan inte regera på egen hand, eftersom man är omgiven av två mejerijättar. I norr finns Arla med en omsättning på 11 Mdr kr och i väster MD Foods/Kløvermælk med en omsättning på 15 Mdr kr. SM:s egen omsättning är 2 Mdr kr. Företagets huvudkontor ligger i Malmö, medan produktionen sker i 7 fabriker med knappt 700 anställda.

Inom regionen konkurrerar SM med två mindre leverantörföreningar, i Ängelholm respektive Kågeröd, samt tidigare privatägda Söderåsens ost. Leverantörföreningarna ger hård konkurrens på den lokala marknaden. Det privatägda mejeriet har man haft långtgående samarbete med sedan 1993. Samarbetet utmynnade i att SM köpte Söderåsens ost 1994. Kågeröds Mjölkleverantörsförening började under 1993 förpacka konsumtionsmjölk i 2 liters plastflaskor av typ ”saftdunk”. Förpackningen blev populär hos konsumenterna, och Kågeröd ökade sin marknadsandel. SM har därför börjat fundera i samma riktning.

Genom devalveringen undanröjdes hotet att dansk mjölk skulle söka sig över Sundet. Avräkningspriset till lantbrukarna i de båda länderna ligger numera nära varandra. SM betalar dock en aning mer för mjölken. SM:s anläggningar ligger närmare Köpenhamn än vad många danska mejeriers anläggningar gör. I framtiden kan export av konsumtionsmjölk till Köpenhamn tänkas.

SM har förklarat sig vilja vara en självständig mejeriförening även i framtiden och avvisar en ettföretagslösning, dvs ett mejeriföretag i Sverige. Skåne har komparativa fördelar i mjölkproduktion. Ett mildare klimat ger t ex billigare ladugårdar. Till det kommer infrastrukturen, som gör att transportererna mellan producent, förening och konsument är billiga.

### 5.3.2 Medlemskap

SM önskar inte ha överksamma mjölkleverantörer, s k *passiva medlemmar*. Detta framgår av stadgarnas 10 §: ”om medlem inte levererat mjölk till föreningen under föreningens tre senaste räkenskapsår, kan styrelsen anmoda honom att säga upp sig till utträde samt, om han inte inom tre månader följer denna anmodan, besluta att medlemskapet skall upphöra.” Alla medlemmar, som inte lämnat mjölk de tre senaste åren, sägs upp utan pardon. Ett par fall om året brukar förekomma.

Det är riskabelt att ha kvar passiva medlemmar. Ett exempel på detta är Skånesemin, som har 9 000 medlemmar, varav 2 000 aktiva. För föreningen har det blivit omöjligt att betala tillbaka de inaktivas insatskapital. Föreningen har blivit beroende av detta kapital. SM vill undvika att hamna i samma situation. Viktigare är dock att passiva medlemmar ej ska kunna dominera en stämma på de aktivas bekostnad.

I stadgarnas 4 § står: ”Till medlem antas fysisk eller juridisk person, som bedriver eller inom 6 månader avser bedriva mjölkproduktion inom föreningens tillförselområde, om sökande skäligen kan förväntas följa föreningens stadgar och beslut.” Där står också att ”om marknadsläget är sådant att antagandet av ny medlem enligt styrelsens bedömning skulle medföra att föreningen inte skulle få avsättning på företagsekonomiskt försvarbara villkor för medlemmarnas mjölkleveranser, äger styrelsen dock vägra sökanden inträde.” Principen om *öppet medlemskap* gäller alltså ej oinskränkt i SM. Bönder i randområden kan inte säkert räkna med medlemskap.

Frågan om öppet medlemskap blev aktuell under 1992. Ett antal Arlamedlemmar i Småland var intresserade av medlemskap i SM pga missnöje med Arlas intransportationaliseringar. Vid ett informationsmöte överlämnades 43 intresseanmälningar om medlemskap; sju fullföljde ansökan. SM:s styrelse avlog emellertid deras ansökningar med motivet att det skulle bli för dyrt att hämta mjölken. Hade ett större antal leverantörer fullföljt ansökan hade de dock varit välkomna i föreningen. I framtiden kan det bli vanligare med föreningsbyte i randområdena till SM:s fördel, eftersom SM oftast har högre avräkningspris. Den starka föreningslojaliteten talar dock emot en sådan utveckling.

Nya medlemmar är välkomna inom SM:s område. SM har ingen kö för medlemskap. En sådan kö kunde motiveras med att nya medlemmar bidrar till ökad överproduktion och därmed sjunkande priser för de existerande medlemmarna, dvs gamla medlemmar kan vinna på ett slutet medlemskap. Men existerande medlemmar kan också öka sin produktion och därmed missgynna övriga medlemmar. SM ser därför inget motiv till slutet medlemskap. Det spelar ingen roll om överproduktionen kommer från nya eller gamla medlemmar. Dessutom kan de nya producenterna börja konkur-



rera med SM, om de inte får bli medlemmar. Det är dock ovanligt att nya medlemmar tillträder med en helt ny mjölkbesättning och mjölkgård. Nya produktionsplatser är egentligen ej önskvärda. Det vanligaste är att de tillträder en redan producerande mjölkgård.

Det händer att medlemmar begär *utträde* ur föreningen på grund av missnöje. Senast hände detta under våren 1992, då sex medlemmar utträdde därför att de inte gillade fusionen mellan gamla SM och Helsingborgs Mjölkcenral. Istället gick dessa bönder in i Kågerödsortens Mjölkleverantörsförening och levererar nu dit.

Under 1993 fanns också ett fall av *uteslutning*. Om en mjölkleverantör missköter sig, har styrelsen rätt att säga upp denne enligt 10 §: ”Medlem som bryter mot stadgarna eller som uppenbarligen skadar föreningen eller motarbetar dess intressen eller ändamål kan av styrelsen uteslutas.”

### 5.3.3 Finansiering

Under 1980-talets högkonjunktur var frågan om *bolagisering* uppe till diskussion informellt, därför att medlemmarna ville ha del av värdetillväxten. Idag är frågan inte aktuell. Föreningen har nu mindre värdetillväxt att fördela till medlemmarna.

SM har *dotterbolag i aktiebolagsform*, bl a därför att denna form ger vissa fördelar i finansieringshänseende. Gemensamt för dotterbolagen är att deras verksamhet ligger nära marknaden. Ju längre bort från marknaden, desto mer angeläget är det att verksamheten drives som ekonomisk förening.

Det totala egenkapitalet uppgår till 140 miljoner kronor och soliditet är knappt 50%. Insatskapitalets andel av egenkapitalet uppgår till 22%. Under de senaste åren har denna andel minskat, till stor del beroende på återbetalning av insatser vid stora medlemsavgångar. *Medlemsinsatserna* beräknas i enlighet med 7 § såsom:

- 15% av medlemmens avräkningsvärde t o m 100 000 kg,
- 7,5% av avräkningsvärdet mellan 100 001 och 200 000 kg,
- 3,75% av avräkningsvärdet fr o m 200 001 t o m 400 000 kg.

Som synes tillämpar SM en sk insatstrappa. Trappan missgynnar de små producenterna, som får betala mer i förhållande till sin produktion jämfört med de stora. Arla har under hösten 1993 fattat beslut om en proportionell insatsskala, som inte missgynnar någon medlem. SM kan tänka sig att införa ungefär samma system. Om SM inför proportionalitet, kommer man dock att välja en högre bas för sin beräkning. En tänkbar bas ligger runt 40 000 à 50 000 kr, vilket sätter stopp för ”gröna vågare”.

Föreningen finansieras även med *kollektiv konsolidering* – en del av årsresultatet fonderas för att användas för tunga investeringar i framtiden. Lantbrukarna kommer inte ha råd att betala dessa ur egna fickor. Att föreningen ska konsolideras är emellertid inte självklart. De 3,4 öre/kg mjölk, som avsattes 1992, hade kunnat höja avräkningspriset motsvarande. Det finns alltså en konflikt mellan avräkningspris och konsolidering. En medlem, som står i begrepp att upphöra med produktionen, föredrar ett högt avräkningspris, medan en ny medlem har mer nytta av investeringar i föreningen.

Under våren 1994 fick medlemmarna bestämma om det skulle gå att spara på *medlemskonton* inför exempelvis regelbundna större utbetalningar i den egna rörelsen. Leverantörerna skulle kunna få hela eller delar av en eller flera avräkningslikvider insatta på medlemskontot. Bindningstiden skulle vara minst 30 dagar och uttag kunde endast göras i samband med avräkningstillfälle. Räntan motsvarade 7,3% (okt 1993).

Ett annat förslag från medlemmarna var att SM skulle erbjuda sina medlemmar en högre inlåningsränta än den som erhålles på bankernas checkkonton (0,75%). Enligt förslaget kunde den medlem, som väntade två veckor med att få ut sin avräkningslikviden, få en ränta motsvarande 7,3% (okt 1993) under tiden. Systemet tillämpas i dag av Skanek. In- respektive utlåningsräntan motsvarar SM:s egna räntor. Resultatet av omröstningen bland medlemmarna blev att förslagen förkastades, och alltså kommer dessa system ej att genomföras.

### 5.3.4 Styrning

Varje medlem har en röst. Införande av *graderad rösträtt* är inte tänkbart inom överskådlig framtid.

Basen för medlemsdemokratin är *kretsen*. Det finns 9 kretsar. Varje krets leds av ett kretsråd, som ”har till uppgift att följa föreningens verksamhet inom kretsen och verka för ändamålsenlig utveckling av denna ...samt att ge styrelsen det biträde som styrelsen eljest finner erforderligt vid handläggning av angelägenheter som berör kretsen” (20 § 1 mom.).

Vid kretsmötena väljes representanter till föreningsstämman. Det finns två krav på representanten, förutom medlemskap i föreningen. Han får inte ha fyllt 65 år, och han måste vara röstberättigad medlem. På kretsmötena ska också årsredovisningen och eventuella förslag från styrelsen tas ställning till.

Kretsmötena brukar inte engagera så många medlemmar. Endast 30–35% av medlemmarna sluter upp. På gamla SM:s tid var deltagandet 50%. SM brukar räkna med att totalt 25–40% av medlemmarna är oengagerade i föreningens göranden och låtanden. Men även en oengagerad medlem kan ta

del av debatten inom föreningen genom medlemstidningen. På så sätt kan han engagera sig om en hjärtefråga blir aktuell.

Det låga deltagarantalet på kretsmötena kompenseras genom *ERFA-grupper*, eller i folkmun ”koringar”. ERFA-grupperna uppges ha större betydelse för demokratin än kretsmötena. De startades för c:a 20 år sedan, och varje grupp består av 8–15 medlemmar. Grupperna är frivilliga och löst sammansatta. I dag finns 50–60 grupper, men målet är att komma upp i 80, dvs en grupp per fullmäktige. Totalt är 550–600 leverantörer engagerade i någon grupp. Grupperna träffas en gång per månad vintertid för att utbyta erfarenheter och diskutera de mest skiftande saker. Det brukar bli 5 à 6 träffar per år. Det finns även programpunkter, där man träffar förtroendevalda eller tjänstemän från SM. Exempelvis kan marknadschefen informera om en ny produkt. Gruppernas viktigaste funktion är att förbereda frågor till krets- och årsmöten. Förhoppningen är att dessa möten ska aktivera medlemmar att resa frågor, som annars inte skulle komma fram på kretsmötena. Dessutom blir medlemmarna väl förbereda inför kretsmötet.

Ordinarie *föreningsstämma* hålls 6 månader efter räkenskapsårets slut, och extra föreningsstämma när styrelsen, revisorer eller minst 10% av fullmäktige önskar det. Vid ordinarie föreningsstämma väljs styrelse och andra förtroendemän. Här tas också ställning till motioner, som medlemmarna väckt. *Fullmäktige*, som brukar träffas tre gånger per år, ska godkänna årsredovisningen. Varje representant har en röst.

Sista ledet i demokratin utgörs av *styrelsen*. Från medlemmarnas sida är sju mjölkleverantörer valda som ledamöter, och fyra är suppleanter. Totalt utgörs styrelsen av tio personer. Enligt stadgarna kan antalet styrelseledamöter variera mellan 7 och 15 plus VD. Minimiantalet ledamöter motiveras med att styrelsen ska vara handlingskraftig. Styrelseledamöterna (utom VD) och suppleanterna väljs av stämman. I styrelsen ingår också representanter för arbetstagarna. Styrelsen utser VD. De ledamöter, som fullmäktige väljer, behöver inte vara mjölkleverantörer; högst två styrelsemedlemmar kan ha en annan bakgrund. Halva styrelsen avgår varje år, dvs mandatperioden är två år.

Ett krav på styrelseledamöten är sunt bondförnuft. Formell utbildning är mindre viktig. Styrelsen ska utgöra en stark och kreativ grupp – konstruktiv och resultatriktad. Ledamöterna utbildas fortlöpande för att möta kraven. Endast en ledamot har samma koantal som medelleverantören; de övriga har större besättningar. Alla är män.

SM har ingen särskild satsning på att aktivera unga medlemmar. Behovet kan dock finnas att fånga upp denna grupp. Just nu är det viktigare att satsa på att utbilda de valda i fullmäktige.

### **5.3.5 Samhandel**

SM är inte skyldig att ta emot mjölk från lantbrukarna, dvs *mottagnings-plikten* är ej strikt: ”Om marknadsläget för mjölk och/eller mjölkprodukter är sådant att föreningen enligt styrelsens bedömning inte kan få avsättning på

företagsekonomiskt försvarbara villkor för medlemmarnas mjölkleveranser, äger styrelsen begränsa mottagningen av mjölk från medlemmarna eller besluta att lägre pris skall utgå för viss andel av medlemmarnas leveranser.” (31 §)

Motsvarande frivillighet finns hos medlemmarna, dvs *leveransplikt* föreligger inte. De är inte skyldiga att leverera all sin mjölk till företaget. Ett exempel är den riksbekanta Dörrödsbonden, som säljer mjölk till konsumenter utan pastörisering. Den mjölk, som Dörrödsbonden inte kan sälja på detta vis, tar SM hand om. SM har på basis av ekonomiska överväganden frågat sig om man skulle upphöra med att hämta mjölken, men man bedömer det massmedialt omöjligt att göra så.

SM förespråkar att varje medlem ska bära sin egen kostnad. En sådan *självkostnadsprincip* är nödvändig, när medlemskåren inte är homogen. Om en grupp subventionerar en annan, ökar risken för kostsamma slitningar inom föreningen. Idealet vore en matris, där man delar upp SM:s medlemmar i mindre grupper, t ex nystartade, stora/små besättningar etc, där det framgår vad var och en kostar föreningen. Redan nu har emellertid föreningen kommit långt, när det gäller att ta ut merkostnaden för de olika grupperna.

SM har inga planer på att ta bort *avståndsnutraliteten*. Kostnaderna för intransport från gården till mejeriet är låga; 7,7 öre per kg mjölk. Den högsta intransportkostnaden ligger på c:a 50 öre. Intransportkostnaden kan jämföras med distributionskostnaden, som är 30 öre per kg mjölk.

Föreningen har under hösten 1993 haft en häftig debatt avseende *minsta hämtningsmängd*. Tidigare var minimimängden 100 kg mjölk per leverans, dvs 100 kg mjölkproduktion på två dagar. SM:s styrelse ville i två steg höja minimimängden till 200 kg per gång – 150 kg i första etappen och 200 kg i nästa etapp 1994. Syftet var att skapa bättre lönsamhet för de, som huvudsakligen lever på mjölkproduktion. Beslutet drabbade besättningar i storleksordningen 2–3 kor. Beslutet var dåligt förankrat hos medlemmarna, som protesterade högljutt. Till att börja med ville medlemmarna att miniminivån skulle vara oförändrad. Kommentarer som ”jaga gärna kostnader men sluta jaga bönder” hördes på stämman. Styrelsen anklagades för bristande information. Till slut nåddes en kompromiss, och nivån höjdes till 150 kg per hämtningstillfälle. Beslutet påverkade ett 100-tal medlemmar.

Någon *stoppavgift* finns inte. Frågan har varit uppe till diskussion, och i framtiden kan det bli aktuellt att införa en sådan avgift.

*Kvalitetsprogrammet* fördjupas 1994, bl a med en anpassning till EU:s regler. Det görs även för att öka trovärdigheten hos konsumenterna. Ledningen anser att lantbrukarna måste vara steget före, allteftersom konsumenternas kvalitetsmedvetande ökar. SM:s uppgift blir att lära leverantörerna att se sambandet mellan stränga kvalitetsregler och mjölkkonsumtion.

Föreningen ska kräva att leverantörerna ansluter sig till leukosprogrammet och rekommenderar anslutning till BVD-programmet. Alla klass 2-anmärkningar kommer att få ett avdrag på 10 öre och klass 3 med 20 öre. Prisavdrag görs idag om den levererade mjölken innehåller för mycket sporer. Ett högt sportal ger kvalitetsstörningar i ostproduktionen. I framtiden blir avdraget för sporer 10 öre mot 25 öre idag. I gengäld ska avdraget göras varje månad istället för två av de senaste tre.

Celltalsanalys ska göras två gånger i månaden i stället för nuvarande en gång. Tidigare gjordes ett avdrag på 12 öre vid tre anmärkningar de senaste fem månaderna. I det nya systemet görs avdrag med 5 öre, när det genomsnittliga tvåmånaderscelltalet överstiger 400 000 celler. Avdraget höjs till 10 öre 1995. Cirka 20% av medlemmarna har problem med för högt celltal. En konflikt finns mellan de medlemmar, som har problem med celltalet, och de, som inte har det. De drabbade hävdar att det är svårt att åtgärda problemet.

Tidigare var *rådgivningen* fri, vilket innebar att duktiga leverantörer subventionerades sämre. Under 1994 rättas detta till. Varje leverantör får nu ett gratis besök per år. Besök därutöver får leverantören betala själv. SM:s leverantörer har mycket att vinna på rådgivning, främst ekonomiskt. En undersökning från Skånesemin visar en resultatskillnad på 1,15 kr per kg mjölk mellan den mest och den minst effektive leverantören.

Under 1993 infördes individuell *säsongprissättning* i syfte att uppmuntra till jämn mjölkproduktion. Det innebar att för varje leverantör görs en jämförelse mellan leveranserna under augusti–november 1992 och mars–juni 1993. Om vårens leveranser översteg höstens, görs ett avdrag på 1,25 kr/kg för den överstigande kvantiteten. Det beloppet motsvarar marknadens värdering av överskottsmjölken. För att inte missgynna leverantörer, som redan tidigare utjämnat sin produktion eller levererat större mängd på hösten, utbetalades ett tillägg med 20 öre/kg under perioden september–november 1993. Systemet innebär ingen minskad produktionsvolym utan bara en utjämning. Risken med systemet är att alltför många producenter inriktar sig på en hög basproduktion. För att motverka detta justeras systemet ständigt.

Redan 1989 började ledningen i SM fundera på hur betalningssystemet skulle utformas. Detta har stor betydelse för bonden, då han planerar när kvigorna ska kalva. Därför måste medlemmen ges god tid att anpassa sin produktion. De lantbrukare, som tidigare föredragit vårkalvning, fick

nu allt mer gå över till höstkalvning. Genomförandet av det nya betalningssystemet gick i två faser. Först förklarades systemet så att idén skulle förankras hos medlemmarna. Sedan diskuterades storleken på avdraget för överproduktion. Det nya betalningssystemet fick fort gehör hos medlemmarna och gick lätt att införa.

I framtiden planerar SM att ytterligare förädla systemet. Säsong-pristillägget för hösten 1994 minskar till 10 öre per kg under oktober–november. Under 1994 är september–november ny basperiod och ny jämförelseperiod är mars–maj. Ett nytt betalningssystem ska utarbetas för 1995/96 baserat på en individuell basperiod. En önskan för framtiden är att premiera jämna leveranser.

Medlemmen får *avräkningslikviden* utbetald i förskott med högst det belopp, som motsvarar lämnad mjölk under månaden. Till det kommer en expeditionsavgift och en ränteavgift för tiden mellan förskottsbetalningen och nästkommande avräkning.

### 5.3.6 Andra kooperativa principer

SM har en klar vilja att vara *oberoende*. Detta har under 1993 kommit till uttryck i två fall. Det första gällde Föreningsbanken och det andra det s k ostkriget. SM:s strävan efter *självständighet* beror mycket på att föreningen går ekonomiskt bra. Man behöver inte stöd från någon annan.

*Föreningsbanken* drabbades av stora kreditförluster i början av 1990-talet. För att täcka kapitalbehovet begärde Föreningsbanken förlagsinsatser av LRF, vilket accepterades. Om LRF inte tillsköt mer medel riskerade dess tidigare förlagsinsats att gå förlorad. LRF önskade att SM skulle tillskjuta 38 milj kr, vilket SM vägrade. Situationen tillspetsades då Arla krävde att alla mejeriföreningar skulle ställa upp. SM utsattes alltså för hård press. Trots detta sade SM nej med motiveringen:

- SM ska inte bedriva bankrörelse,
- föreningen avgör själv var dess medel ska investeras,
- investering i aktier är alltför riskfyllt,
- investeringsbeslut ska ej ska fattas på känslomässiga/politiska grunder.

Under senare tid råder *ostkrig* mellan de svenska mejerierna. Tidigare samarbetade mejeriföreningarna i Riksost. Arla ägde 60–65%, SM 15% och resten ägdes av de övriga föreningarna. Riksosts uppgift var att sälja de olika företagens ost på den svenska marknaden. Genom konkurrenslagen fick mejerierna inte längre samarbeta.

Då Arla köpte Riksost av de övriga mejerierna, måste SM finna egna försäljningskanaler. Det ordnades genom samarbete med MD Foods och

Kløvermælk. Under hösten 1993 ökade SM sin produktion av hårdost med 10–15%, eftersom föreningen hade överskott på mjölk. Produktion av ost är mer lönsam än smör och mjölkpulver – i avräkningspris skiljer det 1 kr mellan produkterna. Arla ökade som svar på SM:s utmaning sin ostproduktion.

Till LRF centralt har SM en kluven inställning. SM anser att sig själva vara mer lyhörd för samhällets och konsumenternas krav än vad LRF är. LRF är dock på rätt spår genom sin kampanj ”På väg mot världens renaste jordbruk”. SM anser att LRF gör fel med att vilja undvika konkurrens. Den tiden är förbi; konkurrens är självklar för SM. Sålunda förkastar SM tanken på en enda mejeriförening i Sverige. Det har medfört viss spänning mellan föreningarna.

SM:s intresse för *övriga mejeriföreningar* är svalt, men naturligtvis är SM inte främmande för samarbete med andra föreningar. Det underlättar om samarbetsparterna är kooperativa, eftersom företagskulturerna då blir mer samspelta. Avgörande är dock att det är företagsekonomiskt riktigt.

SM:s första internationella kontakt togs 1990 med det lantbrukskooperativa MD Foods i *Danmark*, men MD:s intresse var svalt. SM började då leta efter en annan partner i Danmark. En kontakt skapades mellan SM och Kløvermælk, som 1991 ledde till ett samarbete. Kløvermælk och MD var vid denna tid rivaler, men något år senare beslöt Kløvermælk och MD att de i stället skulle samarbeta. Under 1993 kunde så ett skånsk-danskt trepartsamarbete etableras enligt följande.

All försäljning i Sverige av hårdost från de tre företagen samlas i SM:s dotterföretag Skåneost. MD:s försäljningsbolag tar hand om SM:s produktion av dessertostar, aseptiska produkter (lång hållbarhet) och vissa färskvaror. MD ska distribuera dessa varor över hela Sverige. Avtalet ger SM rätt att sälja hårdost genom MD:s exportorganisation. SM, Kløvermælk och MD bildar ett gemensamt bolag, som ska svara för inköp av emballage, hjälpmedel och samordning inom produktutveckling, distribution, marknadsföring mm. SM hoppas på viss export av hårdost med hjälp av statliga bidrag. Någon stor export kan inte bli aktuell förrän ett svenskt EU-medlemskap är ett faktum. En effekt av avtalet är att SM fördubblar sitt ostsortiment på hemmamarknaden.

Övriga mejerier och LRF ser inte med blida ögon på samarbetet. De anser att det leder till ökad dansk import, och alliansen ger MD för stor insyn på den svenska marknaden. De svenska mejeriföreningarna vill hellre stärka det svenska samarbetet och motarbeta utländsk konkurrens.

Samarbete med *Polen* började med en kontakt från den svenske affärsmannen Lindahl 1992. Det resulterade i att SM köpte hälften av aktierna i Lindahls Food Trading AB. Tillsammans har SM och Lindahl ett bolag i Polen, som äger 51% av aktierna i ett polskt mejeri. Polensatsningen

har gett goda resultat, och SM planerar att utvidga sin verksamhet. Mejeriet omsatte under 1993 40 miljoner kr. Inom fem år förväntas en omsättning på 200 miljoner kr.

All mjölk blir ost, som säljs på den inhemska marknaden. Mejeriet ger det högsta avräkningspriset för mjölk i Polen, varför osten blir 5 kr/kg dyrare än annan polsk ost, men trots det går försäljningen bra. Invägningen är 15 miljoner kg/år, vilket man hoppas ska fördubblas till 1996. Mjölkrå-varan håller hög klass, men hanteringen i senare led försämrar varan. SM satsar därför även på rådgivning för att få bukt med problemet.

SM:s syfte med Polensatsningen är att tjäna pengar; i första hand sälja svenska produkter i Polen, i andra hand sälja produkter i Polen gjorda på polsk mjölk och i tredje hand sälja polska produkter i Sverige. Polensatsningen stärker SM:s självständighet som mejeriföretag. Vidare kan SM genom engagemanget lära sig den östeuropeiska marknaden. SM:s Polen-satsning har mötts med ringa entusiasm från LRF.

## 5.4 Milko<sup>8</sup>

### 5.4.1 Inledning

Milko bildades 1990 efter många års fusionsspekulationer mellan en rad mejeriföreningar i mellersta Sverige. Verksamheten bygger på medlemmarnas mjölkproduktion, som för 1992 var 242 miljoner kg, vilket motsvarar 8% av landets totala produktion. Omsättningen under samma år var 1,3 miljarder kronor. Förutom mejeriprodukter såsom konsumtionsmjölk, ost, fil, yoghurt, smör och torrmjölk, säljes också juicer, krämer och soppor.

Milkos medlemmar finns främst i Värmland, Dalarna och Hälsingland men även i mindre utsträckning i Dalsland, Västergötland, Västmanland och Gästrikland. Föreningen är sedan vintern 1991 sluten, dvs nya medlemmar tas inte in. För närvarande (december 1993) finns 1670 leverantörer. Verksamheten bedrivs på fem orter. Huvudkontoret är beläget i Falun. I december 1992 bildade man NorrOst samman med NNP och Norrmejerier. NorrOst ska sälja föreningarnas ost, när samarbetet inom Riksost har upphört.

Åldersstrukturen på medlemmarna är jämn. En viss generationsväxling har skett under senare år, och leverantörer under 40 år står tillsammans med juridiska personer idag för 40% av invägningen. Det finns inga större motsättningar mellan yngre och äldre medlemmar, även om de yngre i allmänhet tycks vara mer positiva till förändringar.

---

<sup>8</sup> Avsnittet är författat av Jonas Carlgren.



Det existerar betydande heterogeniteter inom medlemskåren beträffande stödområdesindelning. Hela 96% av Milkos leverantörer erhåller direkt prisstöd. Dessa är indelade i fyra geografiska stödområden, varpå stödet baseras. Stödområdesindelningen är främst ett problem för de, som ej omfattas av den och som ligger i gränstrakterna mot Arla, dvs leverantörer i Västmanland och Västergötland. För dem är Milko inte en tillräckligt bra förening, eftersom den inte kan betala ett lika högt avräkningspris som Arla. Dessa medlemmar är klart missnöjda med föreningens avräkningspris.

Det har gjorts försök att påverka politikerna för att även få dessa områden att omfattas av den lägsta stödnivån, dock utan framgång. Milko hyser trots allt förhoppningar om att politikerna inom en snar framtid ska se över stödområdesindelningen, särskilt som den lägsta stödnivån inte anses svara mot de merkostnader, som existerar i jämförelse med södra landet.

Milko är ur kooperativ synvinkel en konservativ förening. Naturligt-vis finns medlemmar, som är mindre kooperativt ideologiska än andra. Det finns dock fog för förmodandet att det inte finns någon mejeriförening, där medlemmarna är så positiva till de traditionella kooperativa principerna som i Milko, och det finns väldigt lite krav på att ompröva dessa principer.

Medlemmarnas motiv till medlemskap är främst ekonomiska. Vetskapen om att mjölken hämtas varannan dag värderas högt. Likaså värdesättes Kooperationens målsättning att betala ett så högt avräkningspris som möjligt. Det upplevs tryggt att handla med en motpart, som man själv äger och kontrollerar. Medlemmarna inser även att de är beroende av varandra för att lösa sina problem. Sammansmältningen till Milko har gått smärtfritt och har inte varit orsak till konflikter. Tvärtom har det varit betydligt mer som förenar medlemmarna än som skiljer dem åt.

Det existerar inte heller några större stridigheter mellan stora och små leverantörer. Det har förvisso funnits medlemmar, som övervägt att bryta sig ut och starta eget mejeri. Det faktum att föreningens område saknar storstadsregioner och är tämligen glesbefolkat minskar emellertid risken för utbrytare. Ledningen menar att även de, som går i utbrytartankar, måste inse att i det långa loppet förlorar alla. Även om de skulle plocka russin ur kakan på kort sikt, är risken stor att fler följer deras exempel och bryter sig ur. Konsekvensen blir att man konkurrerar ihjäl varandra, och ingen har vunnit på att man har splittrat föreningen.

Samtidigt betonas vikten av samarbetsvilja och flexibilitet bland småproducenter i kontroversiella frågor. Det är betydelsefullt att det inte går prestige i frågorna, och de mindre leverantörerna får inte vara så stelbenta att större producenter lämnar den, varvid föreningen spricker.

#### **5.4.2 Medlemskap**

Trots att Milko i hög grad hyllar de kooperativa principerna finns det en väsentlig punkt, där man avviker. När man under vintern 1991 beslutade att stänga föreningen och inte ta emot nya medlemmar, var det ett avsteg från

principen om *öppet medlemskap*. Bakgrunden till beslutet var främst stora exportförluster föranledda av en överskottsproduktion.

Under senare år har Milko gjort exportförluster på 25–35 miljoner kr/år. Om föreningen skulle släppa på medlemskän, beräknar man att invägningen skulle öka med 2% och varje ökningsprocent betyder 2 öre lägre avräkningspris. På grundval av detta beslöt styrelsen att stänga föreningen. Man anser att föreningen i första hand är till för de, som redan är medlemmar, och att man till varje pris måste värna om dem.

Förslaget att stänga föreningen debatterades på kretsmötena men föranledde inga direkta protester. Det fanns inga andra förslag för att begränsa invägningen. Man diskuterade t ex inga former av leveranskontrakt som alternativ till att sluta föreningen. Idag finns det en kö för dem, som vill in i föreningen, men även om någon medlem lämnar föreningen släpps ingen ny in. Några enstaka leverantörer har emellertid på omvägar lyckats ta sig in i föreningen.

Beslutet att stänga föreningen är kontroversiellt. Det har inte heller rönt någon uppskattning från konkurrensmyndigheterna, även om det under senare tid varit lugnt därifrån. Föreningen inser också att det i längden är ohållbart att hålla föreningen stängd. Man ser också ett moraliskt dilemma i att inte tillåta nya medlemmar. Då mjölkproduktion är den enda realistiska möjligheten att bedriva jordbruk i området, känns det inte bra att förhindra detta.

Det har diskuterats att öppna föreningen igen men vid styrelsemötet i november 1993 beslöts att detta inte är aktuellt. Det som skulle kunna ändra den ståndpunkten är nya avsättningsmöjligheter för produkterna eller större generositet från makthavarna.

### 5.4.3 Finansiering

Medlemmarnas *insatsbelopp* i Milko är totalt 50 miljoner kronor. Det betyder att insatsbeloppet per medlem är cirka 29 000 kronor. Vid inträde i föreningen betalas en avgift på 1000 kronor i hämtningsavgift plus grundinsats på 4000 kronor, vilket måste betecknas som mycket lågt. Därefter beräknas medlemmarnas insatsskyldighet efter en stafflad skala i förhållande till deras leverans under de tre senaste räkenskapsåren.

Enligt stadgarna ska medlemmarna vid *utträde* ur föreningen få ut 20% av insatsen om året under 5 år. I praktiken har de ofta erhållit sitt kapital betydligt snabbare.

I föreningen har diskuterats möjligheten till en högre *grundinsatsnivå* utan att man för den skull varit i närheten av ett beslut. Motivet har främst varit att man inte velat öka bördan för nystartade producenter. Likaså har den *stafflade skalan* debatteras, men icke heller på denna punkt har några förändringar varit aktuella. Ingen av dessa frågor har emellertid varit särskilt hårt drivna av några medlemsgrupper, och man upplever inte att det idag existerar några motsättningar rörande dem.

En fråga som har diskuterats ingående är *ränta på insatskapitalet*. Man är medveten om att det mycket väl är möjligt att inom ramen för de kooperativa principerna dela ut ränta på insatskapitalet, men även denna fråga är numera avförd med motiveringen att det skulle öka bördan för yngre medlemmar. Ränta på insatserna medför ett lägre avräkningspris, vilket drabbar de nyetablerade orättvist. Emellertid kan man tänka sig diskutera frågan på nytt när skatteförhållandena ändras.

Andelen *kollektivt kapital* i förhållande till det totala kapitalet i Milko är högre än i t ex Arla. Det har emellertid aldrig föranlett några problem; tvärtom har det varit ett önskemål från medlemmarna att ha en hög andel kollektivt kapital. Att föreningen har en stabil ekonomisk grund att stå på värderas högt av medlemmarna och det har aldrig förekommit krav på någon form av individuell fondering av resultatet eller att man på något annat sätt skulle få del av företagets värdetillväxt. De redovisade åsikterna om föreningens finansiering förstärker bilden av Milko som en konservativ förening. Det kan också konstateras att solidariteten mellan medlemmarna synes vara stark.

#### **5.4.4 Styrning**

Medlemsdemokratin har hög prioritet i Milko. Man anser det viktigt med engagerade medlemmar. Föreningen är indelad i 11 kretsar. Vid de årliga kretsmötena är ungefär en tredjedel närvarande. Ur kretsarna utses 51 fullmäktigeledamöter; från varje krets vanligtvis ordförande, vice ordförande och ytterligare någon. Dessa ska utgöra länk mellan å ena sidan chefer och styrelse och å andra sidan medlemmarna.

Under 1993 samlades för första gången fullmäktige till en konferens tillsammans med företagsledningen. Här diskuterades aktuella frågor, men syftet var också att öka förståelsen för ledningens arbete och beslut samt skapa informella kontaktnät. Genom att man lär känna chefer och styrelseledamöter blir det naturligare att kontakta dem, om man vill diskutera en fråga. Eftersom de förtroendevalda ofta får frågor från medlemmar, är det

viktigt att de har god kunskap om företaget. På så sätt kan de fungera bättre som ambassadörer för föreningen. Dyliga konferenser ska bli årligen återkommande.

För att hålla medlemmarna informerade om företaget distribueras varje månad skriftligt informationsmaterial. I det redovisas föreningens ekonomi samt aktuella försäljningssiffror för olika produkter och olika marknader. Ibland skriver också ordföranden några rader om ett för Milko angeläget problem.

Under senare år har det blivit vanligare att en krets samlas till ett informellt möte en eller ett par gånger om året utöver ordinarie kretsmöte. Det finns då ingen dagordning. Man bjuder istället in någon representant för föreningen, t ex en styrelseledamot eller en tjänsteman, så att medlemmarna får tillfälle att diskutera viktiga frågor med dem. Detta sätt att träffas är uppskattat av medlemmarna och uppslutningen är i stort sett 100%.

Från olika håll inom och utom Kooperationen har det höjts röster att det är dags att se över *principen en medlem, en röst*. Så har dock inte varit fallet i Milko. Det finns för tillfället inte minsta tendens till att denna princip skulle omprövas. Styrelsens uppfattning är att medlemsdemokratin inom Milko är väl utvecklad och fungerar tillfredsställande. Engagemanget hos medlemmarna är högt, men man fortsätter ansträngningarna att stärka det ytterligare.

#### 5.4.5 Samhandel

Många menar att de jordbrukskooperativa företagen framledes måste differentiera behandlingen av sina medlemmar för att kunna arbeta effektivt. Frågor om differentieringar är kontroversiella. Det finns de, som hävdar att dessa inte är förenliga med den kooperativa likabehandlingsprincipen. Icke desto mindre finns det ett flertal former av differentieringar inom jordbrukskooperationen, och det är möjligt att utveckla dem ytterligare inom ramen för den kooperativa företagsformen.

De flesta idag differentieringarna inom mejeriföreningarna baseras på de kostnader medlemmen åsamkar företagen. Ett problem för föreningarna är den ojämna produktionen under året, vilket medför att anläggningarna utnyttjas ineffektivt. Invägningen har i regel varit högre under våren, varför anläggningarna har måst vara dimensionerade efter det. Med jämnare produktion över året krävs lägre kapacitet, varvid företaget sparar kostnader.

I Milko tillämpas sedan några år *säsongprissättning*. Man har valt att premiera de, som har en jämn produktion, och de, som inte producerar merparten av sin mjölk, då föreningen har för mycket mjölk. Det medför

att avräkningspriset är olika beroende på invägningsmånad. Som mest har priset varit 60 öre högre per kg under vissa höstmånader än på våren.

Säsongsprissättningen har fungerat bra. Man har nu betydligt jämnare produktion och därmed effektivare kapacitetsutnyttjande. Trots det har det beslutats att överge det nuvarande systemet för den s k Skånemodellen. Den innebär att medlemmarna får en kvot, som motsvarar deras produktion under juli–november, och den kvoten matchas mot produktionen i januari–maj. Om produktionen i januari–maj överskrider kvoten beläggs den överskjutande produktionen med ett avdrag på 70 öre/kg (år 1993 var det 30 öre/kg). Månaderna juni och december är frimånader och det råder samma avräkningspris under hela året utom under juli–september, då ett extra tillägg utgår med 20–30 öre/kg. Anledningen till förändringen är man vill förbättra kapacitetsutnyttjandet ytterligare, samtidigt som det nya systemet blir begripligare för medlemmen.

Det växande problemet med sporer i mjölken har föranlett Milko att införa *sporbetalning*. Under drygt ett år har sporhalten redovisats för leverantörerna, men det är först fr o m 1994 som den är betalningsgrundande. Andra *kvalitetsdifferentieringar* är differentiering avseende bakterie- och cellhaltsnivå. Leverantörer med hög cellhalt riskerar att bli avstängda. Gränsen för högsta tillåtna cellhalt har sänkts vid från 500 000 till 400 000 celler/ml. Under 1992 utgick en premiebetalning på 3 öre/kg till de leverantörer, vars mjölk under ett kvartal inte översteg 20 000 bakterier/ml och vars cellhaltsnivå inte översteg 200 000 celler/ml. Premien betalades under året ut till 25% av leverantörerna för 28% av den invägda mjölken.

Dessa säsongs- och kvalitetsdifferentieringar har inte mött något större motstånd och anses idag självklara. Medlemmarna är inte obenägna att ta på sig differentieringar så länge de drabbar alla lika och omfattar något som medlemmen själv kan styra. Alla kan påverka sina produktionsförutsättningar och därmed både kvaliteten på mjölken och tidpunkten för produktionen.

I enlighet med detta resonemang kan man anse det vara naturligt att debitera *serviceavgifter*, men så är icke fallet. Rådgivning och service är ofta föranlett av problem med mjölkhygien eller mjölkbehandlingen, vilket producenten själv kan styra. Den enda serviceavgift, som existerar idag, är en avgift på 1000 kronor vid tankbyte. Det har inte förts några diskussioner om att avgiftsbelägga övriga serviceuppdrag. Under 1992 hade föreningens rådgivare 1050 uppdrag, varav 437 var förenade med gårdsbesök. Dessa förväntas öka, när sporhalten blir betalningsgrundande.

Som en av få mejeriföreningar i Sverige har Milko ännu inte infört någon hämtningsavgift, s k *stoppavgift*. Emellertid har frågan varit orsak till livliga diskussioner, och i samband med det har en förändring av det stafflade insatssystemet diskuterats. Frågan om stoppavgift var uppe på kretsmöten men slutade med att fler kretsar var emot förslaget än för.

Eftersom nuvarande insatssystem kan sägas gynna större producenter på bekostnad av de små samtidigt som en stoppavgift skulle bli relativt sett dyrare för de mindre leverantörerna, har man valt att jämka dessa mot varandra och lämna båda oförändrade.

*Avståndsneutraliteten* är helig i Milko. Det är inte medlemmarna som bestämt att placera mejerierna där de är idag. Man upplever inte några krav från medlemmar, som har sin produktion nära marknaden, att införa avståndsdifferentierad prissättning. Dessutom har föreningen statligt stöd till intransporter, vilket täcker de merkostnader man har i jämförelse med södra Sverige. Staten motiverar detta med ett önskemål om en levande landsbygd. Att då avskaffa avståndsneutraliteten skulle vara ologiskt och oklokt, eftersom det skulle ge motsatta signaler och försvåra framtida förhandlingar med staten.

#### 5.4.6 Andra kooperativa principer

Förutsättningarna för de lantbrukskooperativa föreningarna att efterleva principen om *samverkan mellan kooperativa företag* har försämrats genom den nya konkurrenslagen. Milko är den förste att beklaga detta, och man är oroad inför framtiden på den punkten. Villkoren för landets mjölkproducenter i framtiden beror enligt Milko i hög grad på hur väl föreningarna kan komma överens. Milko är dock pessimistisk om möjligheterna till samverkan; föreningarna måste först förlora pengar, innan de lär sig att samarbeta igen.

### 5.5 Västsvenska lantmän<sup>9</sup>

#### 5.5.1 Inledning

Västsvenska Lantmän (VL) är en av Sveriges största lantmännenföreningar. Mätt i antal medlemmar är VL störst, och vad gäller omsättning delar man samman med Odal andraplatsen efter Skånska Lantmännen. Både VL och Skånska Lantmännen präglas av intensiv animalieproduktion, den förra för mjölk och den senare för svin, medan Odal har mer spannmålsproducenter. Detta har konsekvenser för föreningarnas foderproduktion och över-/underskott av spannmål. Medan Skånska Lantmännen har gjort stora utlandssatsningar, har VL inskränkt sig till att via sitt laboratoriebölag AnalyCen köpa ett danskt laboratorium.

---

<sup>9</sup> Avsnittet är författat av Ulf Gabrielson.

VL bildades genom en fusion mellan Skaraborgs Läns Lantmäns Centralförening och Västra Sveriges Lantmäns Centralförening vid årsskiftet 1969/70. VL gick alltså tidigt igenom en fusion av en storleksordning, som få andra föreningar ännu idag har genomfört.

VL arbetar med många medel för att skapa ny avsättning för vete och raps. Man driver pilotanläggningar för produktion av rapsbränsle (Scafi) och vetestärkelse. Man bedriver lobbyverksamhet gentemot myndigheter och politiker om t ex bioenergi. VL:s VD sitter med i Västsvenska handelskammaren och söker där främja västsvensk bioenergiproduktion. Det gäller alltså inte bara verksamhet mot medlemmarna utan även utåt. Förr var det mer inåtriktad verksamhet i föreningen.

Engagemang i verksamheter som AnalyCen, VL-energi, Agroenergi (stärkelseproduktion) osv är tecken på att VL har intressen i en vidare sfär. Detta inser även medlemmarna. På medlemsmöten av olika slag talas numera mycket om framtiden och framtidsprojekt. Medlemmarna har inte bara intressen som bönder utan även som företagare och ägare av VL. Detta leder in VL:s verksamhet på nya spår – utveckling av verksamheter, som kan ge nya avsättningsmöjligheter för medlemmarnas avsalugrödor.

Kärnverksamheten, dvs insamling av spannmål och försäljning av foder och förnödenheter, är viktigast. Det är önskvärt att kärnverksamheten går så bra ekonomiskt att föreningen kan satsa resurser på utvecklingsprojekt. Medlemmarna stödjer VL:s satsningar på utvecklingsprojekt. De inser att om alternativa användningsområden för deras produkter ska komma fram, måste VL ta initiativ. Små lantmännenföreningar sysslar mer med den löpande verksamheten och tycker att SLR ska ta hand om utveckling av ny teknologi och nya marknader. VL är för stort för att vänta på SLR och andra, utan måste ta egna initiativ. VL-stiftelsen bedriver bl a forskning om spannmålets komponenter stärkelse, fett och proteiner för att finna nya användningsområden.

Bioenergibranschen är till sin karaktär lokal. Det rör stora transportvolym, varför avstånden inte bör bli långa. För att etablera anläggningar, som förbrukar bioenergiråvaror, krävs bl a goda relationer till kommunerna. Det kan aldrig en riksorganisation eller statlig myndighet klara utan lokalt och regionalt stöd. VL har härvidlag goda kontakter med landsting, kommuner och regionens övriga näringsliv och organisationer.

### **5.5.2 Medlemskap**

Principen om *fritt in- och utträde* ska vara kvar även på sikt. Genom utvecklingsprojekten räknar VL med att hitta avsättning även för framtida medlemmars spannmål. Eventuella överskott kan klaras med kontrakts-teckning. En jämförelse kan göras med Kronägg, som inte längre kan luta

sig mot någon regleringskassa. Kronägg är i en överskottssituation och har infört leverantörsavtal, eftersom det är orimligt att ta emot något man inte kan sälja.

I nuläget är det i praktiken helt *öppet medlemskap* i VL, om man uppfyller stadgarnas krav i 4 § om att bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Avslag på medlemsansökningar har hittills varit mycket ovanliga. Under hösten 1993 skedde det i ett fall, där en 75-årig fritidstorpärla sökte medlemskap. Kretsfullmäktige, som ger rekommendationer i varje enskilt fall, avstyrkte pga att den sökande ej bedrev lantbruk. Styrelsen följde rekommendationen och avslog ansökan. Beslutet hade möjligen inte klarat en prövning hos konkurrensmyndigheterna.

I framtiden är det inte säkert att man vill ha kvar den stora öppenheten. Det är de nuvarande medlemmarnas bästa man vill värna om. VL:s ledning är därför förvånad över att Arla avskaffade sin medlemskö, eftersom detta måste vara ett bra sätt att hålla kontroll på medlemsantalet och därmed i viss mån på produktionen. Är anläggningarna fullt utnyttjade kan det inte finnas anledning att ta in nya medlemmar. För lantmännenföreningarna är volymproblemen inte lika stora som i mejeri- och slakteribranscherna, eftersom man inte har lika fasta kapacitetstak. Dessutom är man van vid stora volymvariationer beroende på årsmånen, men problemet tål ändå att fundera på.

Numera är det ingen som "agiterar på mjölkpallarna" utan nya medlemmar *rekryteras* genom att föreningen är det ekonomiskt bästa alternativet. VL har inget program för att värva nya medlemmar. LRF-avdelningarna brukar ta kontakt med nystartade bönder, och sedan följer ett medlemskap i VL naturligt. För unga, nystartade lantbrukare arrangerar man seminarier för att presentera VL. Ansvar för medlemsvärvningen ligger på kretsråden. Det är inte självklart att maximera medlemsantalet. Om man är färre som delar, kan det bli mer åt var och en. En stor medlemskår ger dock stadga och stabilitet åt föreningen. För övrigt talar VL idag hellre om *ägare* än om medlemmar.

VL anser sig inte ha uppnått sin maximala marknadsandel bland etablerade bönder. Även om VL är marknadsledare har även Svenska Foder samma område som hemmamarknad, och det är en ständig kamp om marknadsandelarna. Eftersom efterlikviden/återbäringen är relativt stor, är det inte praktiskt möjligt att handla med VL utan att vara medlem. Är man kund så blir man medlem. På seminarierna för nystartade bönder talas även om den kooperativa ideologin, men medlemskapet är mycket starkt kopplat till ekonomin. Det är på marknaden som medlemmar värvas.

Några *gränstvister* med grannföreningarna om medlemmar finns inte. VL har avspända relationer med sina systerföreningar samt stor respekt för konkurrenslagen, vilket innebär att en lantbrukare får bli medlem där han



vill. Om en bonde på ”fel” sida länsgränsen vill bli VL-medlem, går det bra, och vice versa. VL skulle till och med ta emot en Skånebonde som medlem, om han ansökte. Han skulle dock själv få betala sina fraktkostnader från länsgränsen. Föreningens verksamhetsområde omfattar nämligen endast ”huvudsakligen” Skaraborgs, Älvsborgs samt Göteborgs och Bohus län (stadgan 3 §). Geografin sätter alltså naturliga gränser mellan föreningarna snarare än länsgränserna. Föreningarnas uppgift är ej att skada varandra utan att långsiktigt vara till medlemmarnas nytta.

### **5.5.3 Finansiering**

VL finns för att ge ägarna största möjliga vinst i deras lantbruksföretag, men ägarna har även företagsambitioner med VL. Företaget VL måste vara ekonomiskt starkt för att kunna förbli till ägarnas nytta.

Hösten 1993 diskuterade VL:s förvaltningsråd om införande av *insatsränta*. Förändrade skatteregler skulle kunna göra det aktuellt. Annars är man principiellt emot att äldre medlemmar med stora insatser ska gynnas på bekostnad av yngre, som kanske utnyttjar föreningen mer. Vinsten ska fördelas proportionellt mot samhandeln, så att de under året aktiva medlemmarna får dela på årets vinst. Kalmar Lantmän är den enda lantmannaförening, som idag betalar ränta. På sikt kan dock VL tänka sig en modell med både insatsränta och efterlikvid.

Att ändra insatsskalorna så att insatsen speglar den aktuella samhandeln har inte diskuterats. *Insatsernas avtrappning och tak* justerades senast 1989. Utvecklingen mot större gårdar och färre brukningsenheter och medlemmar har sedan dess fortsatt, varför ytterligare justeringar kan bli aktuella igen.

På sikt bör *insatsernas andel* öka på bekostnad av det kollektiva kapitalet. När den enskilde äger mer, känner han större ansvar. Ett stort kollektivt kapital ger å andra sidan stabilitet, vilket är viktigt för en lantmännenförening, som har mycket kapital bundet i fasta anläggningar med lågt alternativvärde. Att trygga föreningens fortlevnad är viktigt. När VL har sålt fastigheter, har det varit naturligt att skatta fram realisationsvinsten och fondera det som kollektivt kapital. Det är ju inte dagens medlemmar utan generationer bakåt, som har investerat i fastigheten, och då ska inte dagens medlemmar få vinsten.

För närvarande är det inte aktuellt att kräva högre *insatsnivå* från medlemmarna. De behöver sitt kapital själva, och det blir under inga omständigheter några förändringar innan EU-situationen har klarnat. *Värdeandelar*, som utreddes av LRF 1992, har inte alls diskuterats i VL, men det kan bli aktuellt igen så småningom.

Policyn för *efterlikvid* bygger på att varje verksamhetsgren ska bära sina egna kostnader. Tack vare bra bokföring kan man se om det är fallet i varje enskild gren. VL har diskuterat *geografiskt differentierad återbäring*. Det är dock inte aktuellt, eftersom skillnaderna jämnar ut sig i det långa loppet.

Det finns möjlighet till enskilt sparande i VL genom *spar- och kapitalkonto*. Nackdelen för VL med dessa är att medlen kan tas ut utan förvarning. Medlemmarnas intresse för mer bundna sparformer i föreningen är litet, då de själva ofta har ansträngd ekonomi.

VL har inget överhängande behov av *kapitaltillskott*. Spannmålsanläggningarna underhålls kontinuerligt, även om man nu ligger lågt och överväger varje investering än mer noggrant. De enda större investeringarna är på energisidan. Man har nyss startat en värmecentral för flygflottiljen F7, Såtenäs, där en gammal oljeeldning ersätts med halm och Salix. VL äger 91% och en lokal leverantörförening äger 9%. Om det blir en omfattande verksamhet att bygga och driva värmeanläggningar, behövs någon ny form av finansiering, eventuellt uppjusterade insatsskalor.

#### 5.5.4 Styrning

*Medlemsengagemanget* varierar starkt mellan kretsarna. Det beror mycket på ledningen, försäljningschefen i kretsen, och hur aktiva medlemmarna är. Årsmötena uppfattas ofta som tråkiga. Kundträffar och fältvandringar är därför viktiga komplement för att hålla kontakt med medlemmarna. Generellt sett brukar dock medlemmarna hålla sig väl informerade.

ERFA-grupper finns inte inom VL, men man är positiv till idén. Utbildning av medlemmarna sker främst i form av produktionsrådgivning. Man har också ”operation mjölkkossan”, där VL-medlemmar reser runt i Europa och granskar EU-bönders produktionskalkyler för att jämföra med sina egna. De ser då vilka kostnader de själva måste sänka. För växtodlingen finns ett liknande program, ”Växtline”. Föreningen och dess verksamhet får medlemmen information om i VL-tidningen.

Medlemsengagemanget i frågor rörande föreningens styrning verkar vara ganska svalt. Så länge allt fungerar tycks de förtroendevalda få arbeta ifred. Medlemsaktiviteterna brukar istället handla om frågor, som ligger närmare medlemmens eget företag, t ex produktionsrådgivning av olika slag med inslag av självengagemang, och inte så mycket om föreningen som helhet eller Kooperation i allmänhet.

Den traditionella *principen en medlem, en röst* anses fungera bra, och det är angeläget att hålla fast vid den. Tack vare fullmäktigesystemet blir det också ett praktiskt och smidigt system. Direktdemokrati är däremot förlegat och inte praktiskt möjligt i större föreningar. Ett exempel är när

Vara Lagerhusförening var på väg att fusionera med VL. Då röstades förslaget ner av medlemmarna direkt, på en föreningsstämma, trots att fusionen var ekonomiskt förnuftig.

VL värnar starkt om principen en medlem, en röst. Kooperation är en sammanslutning av människor, och alla människor är lika mycket värda. Sedan får man stå ut med att fritidsbönder får större andel av makten än deras andel av omsättningen är. Det kommer ibland signaler från stora medlemmar, som påpekar att de är många gånger större än de minsta medlemmarna, men så länge t ex prissättningsystemet uppfattas som rättvist har röststyrkan mindre betydelse. Nu är det ingen som ifrågasätter den kostnadsbaserade prissättningen, och de små inser att de har större nytta av de stora än tvärtom. Fördelningen att 20% av medlemmarna står för 80% av produktionen håller nu på att bli 10–90, dvs de stora blir större och de små blir fler. Frågan om differentierad rösträtt kan därför inte helt avskrivas, men opinionen för en medlem, en röst tycks vara massiv. ”Alla bönder oavsett om man har ett stort eller litet primärföretag har nytta av varandra samt att med gemensamma krafter göra goda affärer, och då bör det vara styrkan i argument som gäller”, säger VL:s vice ordförande.

Viktigt är dock att det ska vara *aktiva bönder* som bestämmer och att de passiva inte sitter kvar och blockerar utvecklingen. När en medlem inte har haft någon omsättning med föreningen de tre senaste åren, får han ett brev, där han anmodas säga upp sig, om han har slutat som lantbrukare. Skulle han vilja kvarstå som medlem trots att han slutat som lantbrukare, har styrelsen rätt att utesluta honom. Ännu har inte styrelsen dragit något fall så långt som till *uteslutning*, men det kan mycket väl inträffa i framtiden.

*Valberedningen* har en viktig uppgift att föreslå en styrelse, där lantbruk i olika storlekar och lantbrukare med olika åsikter är representerade, samtidigt som styrelsearbetet ska fungera smidigt. Det ska vara bra balans mellan skilda typer av medlemmar. Det brukar inte vara problem att finna kandidater till förtroendeposterna, men VL är medveten om vikten av att trygga återväxten. Från förtroendemannaleden brukar man delta på t ex LRF-Ungdomens aktiviteter. Ägarna får inte glida ifrån och överlåta till tjänstemännen att ta besluten; VL får inte bli en tjänstemannaorganisation utan tjänstemännen behöver sparring från starka förtroendevalda.

### **5.5.5 Samhandel**

Hur bra priser VL kan sätta är starkt årsberoende och kan oftast fastställas först i efterhand. Därför sätts grundpriserna med marginal, och justeras i efterhand med efterlikvid och återbäring. VL är möjligtvis överdrivet försiktig; olika föreningar har olika koncept. För 1992 fick medlemmarna 9%

i efterlikvid, vilket kanske var onödigt mycket. Stor efterlikvid och återbäring kan dock vara ett bra konkurrensmedel. Medlemmarna vågar inte chansa och handla med konkurrenterna och därmed riskera att mista en stor efterlikvid.

Det kan vara svårt att göra rättvisa prisjämförelser mellan olika lantmännenföreningar och med enskilda handlare på grund av olika system med bonus, rabatter och fri frakt. Det finns en tävlan mellan företagen att hålla attraktiva grundpriser, men sedan tillkommer efterlikvid och återbäring.

Styrelsen för VL har målsättningen att VL:s foderpriser ska ligga ungefär i mitten av marknadens prisskala. Tidigare var man bland de dyrare, men 1991 sänktes foderpriserna kraftigt och var ett tag bland de lägsta. En mer uttalad lågprislinje på foder är inte intressant för VL. Man säljer inte bara foderspannmål utan även koncentrat och tjänster, såsom rådgivning på gårdsnivå. Bönderna blir allt mer välutbildade, och då krävs ännu mer kompetenta rådgivare. Kompetens kostar, men om bonden inte bara ser på vad ett kilo foder kostar utan även beaktar slutresultatet, ska VL vara ett gott val. Det finns nu en väl fungerande marknad, och foderköparna skulle möjligen endast kortsiktigt vinna på ett priskrig.

Några större svinproducenter med egna foderblandningsanläggningar tyckte under 1992 att Scan Väst borde kunna erbjuda billigare foder än VL, vilket ledde till att Scan Väst började importera egna foderråvaror. Hos VL uppstod förvåning, men verksamheten har inte nått någon större omfattning. VL:s delägda dotterföretag Vänfor är ovilliga att sälja råvaror direkt till bönderna pga att de ej är värmebehandlade, varför det finns en salmonellarisk, men man säljer ändå i viss omfattning.

När en VL-medlem köper från en konkurrent, ser man inte snett på denne. Begreppet svartfot förekommer inte längre. Det är naturligtvis aldrig bra att förlora en kund, särskilt när volymen behövs. Men det är med ekonomiska argument man arbetar för att få tillbaka kunden, precis som andra företag gör.

*Mängdrabatter, frakttillägg* för handelsgödsel, *extrabetalning* för delade pallar, *minimivolymer* vid bulkleveranser och *kvalitetsbetalning* anser medlemmarna vara rättvist och överensstämmande med likabehandlingsprincipen. Strikt likaprisättning är inte längre aktuell, utan grundprincipen är att var och en ska bära sina kostnader. Alla är dock aldrig nöjda samtidigt, och frågorna är ständigt i stöpsleven.

När VL bildades, var möjligheten att bygga en ny och stor gemensam foderfabrik ett av huvudskälen. Placeringen av fabriken diskuterades mycket. Överenskommelsen blev en placering i Lidköping och samma foderpris i hela VL:s område, dvs transportkostnaden delas solidariskt av alla foderköpare enligt en princip om *avståndsneutralitet*. Eftersom det fanns stora investerarägda konkurrenter, som kunde hålla lägre priser

nära sina egna anläggningar, blev det i början svår konkurrens. I längden har dock VL:s stordriftsfördelar blivit utslagsgivande. Prissystemet grundar sig på likaprisättning, men det finns rabatt för fulla billass och bonus för stor årsvolym. Med jämna mellanrum kommer påminnelser från medlemmar i ytterområdena om hur viktig den fria frakten är. När ett system väl är etablerat, är det svårt att genomföra ändringar, som blir till nackdel för några. Det är heller inte aktuellt att ändra på foderfraktprissättningen.

Vad gäller handelsgödsel har alltid frakten från hamn till gård betalats av köparen. Eftersom det finns flera hamnar i verksamhetsområdet och hamnarnas placering inte bestämts av styrelsen utan av naturen, har det aldrig varit någon diskussion om fördelningen av fraktkostnaden.

När VL köper in spannmål, är man styrd av Spannmålskontorets fyra prisorter, som för VL blir Uddevalla. VL:s köpare av brödsäd är framför allt Frebaco i Lidköping och Juvel i Göteborg, vilket innebär att de verkliga fraktkostnaderna inte avspeglas i bondens pris. Ett förslag finns om utökad antal prisorter.

En trend är att mellangårdshandeln med spannmål ökar, och allt fler medlemmar efterfrågar *spannmålsförmedling* från VL. Frågan har diskuterats i styrelsen, men inget beslut har fattats. VL ser vissa problem i att erbjuda tjänsten. Kostnaden är enkel att beräkna och ta ut en avgift för, men frågan är om VL eller den säljande bonden ska ta ansvaret för kvaliteten. Dagens mjölkkor är mycket känsliga för fel i fodret, och VL har svårt att garantera kvaliteten, om man bara är förmedlare. Spannmålsförmedling passar därför inte in i VL:s kvalitetsprofil. Det finns också en trend mot allt större användning av färdigfoder efter den dåliga spannmålsskörden 1992, då många mjölkproducenter var tvungna att köpa färdigfoder och såg att det lönade sig i form av ökad avkastning. Vänför upplever å andra sidan inte mellangårdshandeln som en konkurrent, och jordbrukskooperationen finns till för att ge bönderna bästa möjliga ekonomi.

I praktiken har man genomfört förmedlingsaffärer när medlemmar har frågat, t ex då en animalieproducent haft egen utnyttjad torkkapacitet och man kunnat dirigera otorkad spannmål direkt från gård till gård. Då har VL:s vanliga priser tagits ut bortsett från vissa kostnadsposter, t ex den rörliga delen av torkkostnaden, som räknats från. Den fasta delen av torkkostnaden ska täcka kostnaderna för VL:s anläggningar, som finns även om de inte utnyttjas. VL kan inte först göra investeringar och sedan inte ta betalt för det.

Ren mäklarverksamhet är svårt att ta betalt för. En säljare paras ihop med en köpare, men när kontakten är etablerad fortsätter de på egen hand, och VL missar alla inkomster. Mer initiativrika säljare och köpare finner själva sina affärspartners genom personliga kontakter eller annonser. Spannmålsförmedling i Lantmännens regi efterfrågas därför av säljare och köpare, som vill slippa arbetet att själva finna en affärspartner, samtidigt

som de tjänar pengar på små omkostnader. De vill både äta kakan och ha den kvar.

Förmedling av betalningen skulle VL kunna ta hand om, men då får man samtidigt kreditrisken, som i dagens läge kan vara kostsam. Just kreditrisken gör många spannmålsodlare tveksamma till att sälja privat. Vid jämförelser mellan Lantmännens spannmålspriser och priset vid handel grannar emellan bör man också ta hänsyn till efterlikviden/återbäringen. En bonde, som säljer spannmål privat, ska även ha ersättning för den efterlikvid, som han skulle erhållit om han sålt till Lantmännen. Samtidigt förlorar en köpare återbäring, när han köper privat istället för från föreningen. Häri ligger en del av förklaringen till prisskillnaden, som alltså inte bara beror på Lantmännens omkostnader. Om reglerna ändras så att ingen efterlikvid/återbäring utgår på rena förmedlingstjänster, skulle rättvisan öka. Odal, som i viss omfattning bedriver spannmålsförmedling, har det systemet. Sammanfattningsvis är VL inte negativa till att bedriva förmedlingsverksamhet, men VL har inte mycket att vinna på det.

VL var under tidigt 1980-tal ekonomiskt svagt. Man trodde inte på att Astrid Lindgrens Sörgårdsscenario skulle bli verklighet utan räknade med att framtiden krävde ekonomiskt starka lantbruksföretag och föreningar. Därför påbörjades *rationaliseringar* på alla fronter i föreningen. Distributionssystemet var en viktigt område att rationalisera. Från 1981 infördes direktleveranser av förnödenheter från centrallagret i Lidköping utan omvägen över filialerna. Systemet var genomfört i hela området 1986. För pallvaror används ett system med växlarflak för maximalt utnyttjande av lastbilarna.

Redan 1985 började man diskutera behovet att anpassa antalet anläggningar till en allt mindre marknad. Sedan dess har antalet filialanläggningar halverats, från 56 till 28. I en del fall har det varit besvärliga diskussioner; andra gånger har det gått smärtfritt. Man har inte i något fall infört nya nollpunkter för beräkning av transportavstånd vid nedlagda anläggningar. Däremot har man ibland under en övergångsperiod subventionerat utkörningsavgiften för maskinreparatör till medlemmar, som drabbats av verkstadsnedläggning.

*Efterfrågebaserad prissättning*, ”maktrabatter”, söker VL så långt möjligt undvika. För att kontrollera säljarna dras regelmässigt ut undantagslistor, där alla extrarabatter syns. Varje säljare har resultatansvar, och bruttovinsten visar om han säljer för billigt. Det är alltså inte accepterat med efterfrågebaserad prissättning, men VL lever i en verklighet, där det ibland kan vara nödvändigt med en extrarabatt för att få en intressant affär. I första hand försöker man erbjuda rabatter inom befintliga bonus- och rabattsystem, men om säljaren kan räkna hem affären, kan undantag ske. Undantagen får dock aldrig bli satta i system. Istället kan ändringar göras i de officiella rabattskalorna så att det blir samma regler för alla. Till exem-

pel har förskjutningen från småsäckar till storsäck och bulkhantering lett till vissa ändringar.

### **5.5.6 Andra kooperativa principer**

Principen om *politisk obundenhet* är oproblematiske. I VL förs inga diskussioner med politiska undertoner. Det har dock varit strid mellan moderater och centerpartister vid tillsättning av styrelseposter. Den diskussionen har avtagit, och nu väljs ledamöter efter kompetens och företräder medlemmarna oavsett partifärg. Sålunda har det aldrig hörts Centerargument om regionalpolitik, när det varit tal om nedläggningar. Möjligen finns mer partitänkande på kretsnivån. I EU-frågan finns delade meningar både i Centern och LRF och bland VL:s medlemmar, men VL som helhet har klart intresse av EU-medlemskap.

*Medlemsutbildning i kooperativa frågor* är inget prioriterat område. Det förekommer vid det tidigare nämnda seminariet för potentiella medlemmar, och förtroendevalda genomgår utbildningar i LRF:s regi.

*Upplysning mot allmänheten* är viktig. Lantbrukskooperationen är okänd både hos gemene man och hos pressen. Emellanåt förekommer påhopp på den kooperativa företagsformen. Det är då inte en tjänstemannauppgift att förklara Kooperationen utan det ansvaret ligger på medlemssidan.

Mot Västsveriges *allmänhet och konsumenter* har VL hittills inte haft någon verksamhet. Förutom i VL-Butiken sysslar man inte med konsumentprodukter. En ändring är emellertid på gång och i den nya affärsidén är man ett västsvenskt livsmedelsföretag. VL har blivit mer lyhörd för marknadens krav och var t ex snabb med att ta bort kadavermjölet ur foderblandningarna.

VL deltar i kampanjen ”Sveriges bönder på väg mot världens renaste lantbruk”. Inom VL:s område finns naturliga förutsättningar för miljövänlig produktion; det är lägre tryck från skadegörare än i Sydsverige. VL samverkar med veterinärer kring att inte medicinera i onödan. Säljkåren lärs upp i att inte sälja maximalt med sprutmedel. Arbete pågår med ISO 9000-certifiering. Även medlemmarna utbildas i miljöfrågor. KRAV har diskuterats. Med hjälp av ökade kunskaper söker man minimera användningen av kemikalier.

VL har en ambition att växa, dels på investerarägda konkurrenters bekostnad och dels genom *samarbete med grannföreningar*. Ett exempel är fodertillverkningsföretaget Vänfor, som startade 1968 och har stora anläggningar i Lidköping. Vänfor ägs av VL (67%), Jönköpings Lantmän (23%) och Värmlands Lantmän (10%), vilka också är de huvudsakliga köparna av fodret. För specialfoder finns samarbete inom hela SLR.

En utredning har gjorts om konsekvenserna av ett närmande mellan de sex mellansvenska lantmännenföreningarna Västsvenska, Örebro, Odal, Värmland, Jönköping och Gotland. Den visade att pengar kan sparas med en fusion, men att mycket också kan vinnas med samarbete, fr a inom foder- och utsädesindustrin och -distributionen samt genom rationalisering i nuvarande företag. Fusionsförslaget är inte aktuellt att realisera.

VL har bra samarbete med Värmlands Lantmän i många frågor, bl a distribution. På sikt ser VL en västsvensk fusion mellan Värmland, VL, Jönköping och HBKL (Halland/Blekinge/Kronoberg) som mest fördelaktig. Det behöver inte på kort sikt bli fusion, utan samarbetet kan ta även andra former. När det gäller samarbete kring enskilda projekt, t ex inom utsädesproduktion, ska man försöka få med ytterligare föreningar för att öka underlaget. I foderindustrin finns fn inte mycket utrymme för ytterligare rationaliseringar. Man har god fabriksstruktur, fabrikena är rätt placerade och de går för fullt.

Mellan de olika branschernas föreningar i Västsverige, VL, Arla och Farmek, finns bra samverkan. Var och en är en bit i kedjan mot Västsveriges konsumenter och har alltså gemensamma intressen.

## 5.6 Scan Väst<sup>10</sup>

### 5.6.1 Inledning

Scan Väst är en av sex slakteriföreningar i Sverige. Till medlemsantal är det landets största förening men inte till omsättning. Störst omsättning 1992 hade Skanek med 5088 miljoner kronor, jämfört med Scan Västs 3023 miljoner. Siffrorna inkluderar statligt pristillägg.

Slakteriföreningarnas historia går tillbaka cirka 60 år. Då reste många enskilda handlare runt och köpte upp lantbrukarnas djur. För att inte bli underbetalda, vilket ofta var fallet, började lantbrukarna organisera sig. Länsföreningar uppstod bl a i Skaraborg, Södra Älvsborg och Halland. En del länsföreningar stötte på problem, då de handlade med slakterier, varför även några slakterier köptes upp. För att lantbrukarna skulle få högre förädlingsvärde på köttet kom tillverkning igång av charkuterivaror. Föreningarna började också med livdjursauktioner. Eftersom djuren föddes upp utanför städerna, men till stor del såldes i dessa, behövdes en organisation för att avsätta produkterna på Göteborgs- och Stockholmsmarknaderna. Svenska Slakteriförbundet bildades.

---

<sup>10</sup> Avsnittet är författat av Charlotta Andersson. Redogörelsen avser Scan Väst före fusionen med Farmek.



I mitten av 1960-talet fanns ett 20-tal slakteriföreningar i Sverige, vilka skulle komma att slås samman till fyra block. Scan Väst bildades av fyra slakteriföreningar. I Scan Väst inkorporerades dessutom de verksamheter, som fanns i Göteborg. Dessa var bl a styckning, chark och marknadsföring. Scan Västs huvudkontor ligger i Skara.

Moderföretag i *Scan Väst-koncernen* är Scan Väst ek. för. I Scan Väst AB, som ägs till 100%, sker all förädling, dvs styckning, charktillverkning och marknadsföring till detaljhandel och storhushåll samt till grossister och industrikunder. Hallandsslakt HB, som till 2/3 ägs av Scan Väst och till 1/3 av Skanek, bedriver slaktverksamhet för de båda föreningarna. Vidare ingår i koncernen Varbergs Fryshus AB, Scan Väst Konsumentpack AB och Co KB samt Svenska Lamm AB.

Föreningens område omfattar Västergötland, Bohuslän, Värmland, Dalsland samt norra och mellersta Halland. Vid årsskiftet 1993/94 hade Scan Väst 19 356 medlemmar, vilket var en minskning med 2% från året före. Av medlemmarna var 11 933 röstberättigade. Föreningens soliditet var 33,8%, och den sysselsatte 1535 årsarbetare på sex orter.

Ett eventuellt medlemskap i EU liksom andra förändringar i omvärlden ställer ökade krav på rationaliseringar inom slakteriföreningarna. Produktiviteten måste höjas med minst 20%, enligt Scan Väst. Scan Väst och Farmek sade sig inte klara detta var för sig, varför ett förslag om fusion lades fram för styrelserna under hösten 1992. Fusionen trädde i kraft 1 januari 1994. Det nya företags namn blev Farmek.

Scan Väst och Farmek är jämbördiga. De har ungefär samma omsättning, samma kapitalbas och samma storlek i övrigt (Farmek 1992: 15 336 medlemmar, 72 349 ton slakt, 3031 milj kr omsättning; Scan Väst 1992: 19 746 medlemmar, 71 857 ton slakt, 3023 milj kr omsättning). Av praktiska skäl bestämdes att Scan Väst ska vara överlåtande och Farmek mottagande förening i fusionen. Det fusionerade företaget är en ekonomisk förening, som äger två bolag; ett slaktbolag (Farmek slakt AB) och ett förädlingsbolag (Farmek AB). I moderföretaget finns en gemensam koncerndel. Farmeks och Scan Västs båda centralkontor slås ihop till ett med placering i Skara.

Vid fusionen kunde det nya företaget räkna in totalt 34 709 medlemmar, varav 23 844 var röstberättigade. Medlemmarna är indelade i 12 distrikt. Dessa är, utöver Scan Västs fem "gamla" (se avsnitt 5.6.4), Östgöta-Småland, Gotland, Örebro län, Sörmland, Västmanland, Uppland samt Gävle-Dala.

Det "nya" Farmek har c:a 65% av Sveriges befolkning inom sitt område. Med sina 3400 anställda kommer företaget att ha hand om 35% av slakten, 17% av styckningen och 18% av charktillverkningen i Sverige. Omsättningen beräknas till 6,2 miljarder kronor, och på sikt tror man att man kan spara så mycket som 100 miljoner kronor.

### 5.6.2 Medlemskap

Medlemskåren var i slakteriföreningarnas tidigaste år tämligen homogena. Dels bodde de i samma område, och dels hade de några djur av varje sort. Idag, med ökade krav på lantbrukarna och ökad specialisering, kan man vänta sig *spänningar mellan medlemmarna*. Sådana förekommer dock sällan, knappast ens bland svinproducenterna, där tumregeln 80/20 gäller. Det finns dock ett par frågor, som kommer upp ibland. Den första gäller priset på smågrisar och den andra gäller den ökade spänningen mellan mjölkproducenter och tjurkalvsuppfödare.

Att smågrisproducenterna vill ha bra betalt för sina smågrisar medan slaktsvinproducenterna vill betala lite för sina grisar är inget problem för Scan Väst. När jordbruket arbetar under en fri marknad, måste dess villkor accepteras. Som en följd härav bestäms smågrispriset av utbud och efterfrågan. Detta kan förvisso leda till orättvisor, men de blir större om man försöker reglera marknaden. Om marknaden får styra, blir man mer mottaglig för dess behov, och man kan anpassa sig. Exempel på en marknad, som klarat bra att anpassa sig till konsumenternas krav, är fårnäringen. Förr fanns färskt lammkött endast att tillgå på hösten, medan konsumenten idag hittar färskt lammkött i butiken en stor del av året. Detta är tack vare att lammningssäsongen har förlängts.

Det andra problemet, som vuxit sig starkare de senaste åren, är den ökade specialiseringen av mjölkproduktionen. Många amerikanska djur och Ayreshire gör att det är svårt att få fram så mycket kötraskorsningar som efterfrågas av konsumenterna. Spänning uppstår mellan mjölkproducenterna, som accepterar ett lägre pris, och de som föder upp tjurkalvar. Nu har det gått så långt att en del uppfödare inte tar emot svarta kalvar, eftersom de ansätter kött så dåligt. Genom att de amerikanska djuren numera finns även i de svenska semintjurarnas stamtavlor, är detta problem desto allvarligare.

För att medlemmarna ska kunna enas i samma förening i framtiden, trots de ökade storleks- och inriktningsskillnader som framtidens krav för med sig, måste de inse att de är *beroende av varandra*. De stora producenterna behövs för att få volym att arbeta med i anläggningarna, och de små bör inte gå vid sidan om och förstöra marknaden för andra. Att de behöver varandra och accepterar detta bygger på öppenhet från både föreningen och medlemmarna.

Det är viktigt att medlemmarna känner att de är delägare i föreningen. Att de vet att de kan vara med och påverka visar att demokratin fungerar bra. För att alla medlemmar ska få sina krav tillgodosedda kan föreningen tillhandahålla specialiserad rådgivning och liknande service.

Frågan om *inträde* i föreningen beskrivs i stadgarnas 4 §: ”Till medlem antas fysisk eller juridisk person, som bedriver slaktdjurs- och/eller

livdjursproduktion inom föreningens tillförselområde och som skäligen kan väntas följa föreningens stadgar och beslut samt bidra till förverkligandet av föreningens ändamål. Ansökan om inträde görs skriftligen och prövas av styrelsen.” Ingen som uppfyller kraven nekas medlemskap. Liksom ansökan om medlemskap ska anhållan om *utträde* vara skriftlig. Medlemmen måste vara medlem i Scan Väst i två år, innan han/hon säger upp medlemskapet, utom i de fall han/hon varaktigt upphör med produktionen. (9 §)

Om en medlem ”bryter mot stadgarna eller ... uppenbarligen skadar föreningen, eller motarbetar dess intressen eller ändamål” kan denne *uteslutas* ur föreningen av styrelsen (10 §). När en medlem handlar felaktigt mot föreningen, blir fallet först distriktsstyrelsens uppgift. Medlemmen får då en varning. Skulle detta inte hjälpa övergår frågan till styrelsen, som kan besluta om uteslutning. Det är emellertid sällsynt att någon blir utesluten ur Scan Väst.

För några år sedan blev en medlem utesluten. Han hade tecknat kontrakt med föreningen om leveranser, men trots detta upphörde han plötsligt med leveranserna och bröt därmed mot kontraktet. De uteblivna leveranserna berodde inte på att han hade slutat med sin produktion. Trots att han blev varnad, återupptog han inte leveranserna, och som följd härav blev han utesluten. I och med detta frös även hans insats inne, vilket alltid är fallet vid uteslutning.

I 10 § står att styrelsen kan anmoda den medlem, som inte har levererat till föreningen de tre senaste åren, om utträde. Om man då inte säger upp sig, kan styrelsen besluta att medlemskapet ska upphöra. Äldre medlemmar utesluts dock inte, utan endast de som bryter mot stadgarna eller avsiktligt skadar föreningen. Detta betyder att föreningen har många medlemmar, som vill fortsätta vara med, trots att de slutat med lantbruket. Detta syns av medlemssiffrorna.

### **5.6.3 Finansiering**

Liksom andra kooperativa föreningar finansieras Scan Väst delvis med *medlemsinsatser*. Enligt 7 § bidrar medlemmen med en insats, som motsvarar 20% av dennes avräkningsvärde t o m 455 000 kr (1992). Med avräkningsvärde menas årsgenomsnittet av den sammanlagda likviden för medlemmens leveranser till föreningen de senaste tre åren. Slaktdjurs-avgifter och mervärdesskatt är inte inräknade. Medlemmens avräkningsvärde beräknas varje år, och om det ökar eller minskar med minst 25% på grund av produktionsminskning, ska insatskyldigheten räknas om. I Scan Väst är insatskapitalet 38% av egenkapitalet (1992).

Medlemmens inbetalning av insatsen följer två procentsatser: 1,25% av avräkningsvärdet i intervallet 0–348 000 kr omsättning; 0,25% av

avräkningsvärdet i intervallet 348 001–1 520 000 kr, Detta ger en maximal årlig insatsinbetalning på 7 280 kr.

Hur stor del av företagets kapital som är kollektivt anses inte spela någon avgörande roll för om medlemmen ska uppleva Scan Väst som sitt företag. Viktigare är hur företaget och medlemskontakten sköts. Sådana faktorer som hur företagets ekonomi är, hur lantbrukarens ekonomi främjas av företaget samt hur rådgivningen fungerar är mer värt än insatskapitalets storlek.

Scan Väst betalar inte *ränta på insatserna*. Sådan gynnar de äldre, som har betalt sin insats och som har god soliditet. De nystartade lantbrukarna, som ännu inte betalt sina insatser och som har sämre soliditet, behöver pengarna bättre. Totalt är det samma summa pengar, som skulle delas mellan ränta och avräkning; pengar som idag ges på avräkningspriset. I framtiden är det dock oklart om det införes ränta på insatskapitalet.

Enligt 14 § i stadgan får såväl medlemmar som ickemedlemmar skjuta till kapital till föreningen i form av *förlagsinsatser*. Av det, som står föreningsstämman till förfogande i balansräkningen, har förlagsinsatserna företräde till årlig utdelning, efter det att avdrag gjorts för att täcka föregående års förlust och efter avsättning till reservfond.

I samband med fusionen kom en del stadgeändringar för Scan Västs medlemmar. Enligt den nya stadgans 5 § betalas sålunda insatsen enligt en trappmodell:

2,0%	på avräkningsvärdet	0–125 000 kr
1,3%	->-	125 001–200 000 kr
0,5%	->-	200 001–500 000 kr
0,25%	->-	500 001–1 500 000 kr

I avräkningsvärdet ingår kvantitets- och kvalitetstillägg samt slutbetalning men inte mervärdesskatt. Avräkningsvärdet regleras årligen av styrelsen i förhållande till det avräkningsprisindex för kött och fläsk som Jordbruksverket publicerar.

Det maximala årliga *insatsåtagandet* är 7 475 kronor. För gamla Scan Väst-medlemmar är detta ungefär samma som tidigare (7 280 kr), medan gamla Farmekmedlemmar får högre insatstak än tidigare. Gamla Farmek hade 5 900 kronor i maximalt årligt insatsåtagande. De medlemmar, som i och med fusionen har mer inbetald insats än de är skyldiga till, har rätt att få det överskjutande beloppet utbetalt.

#### 5.6.4 Styrning

För att motverka att medlemmar, som inte längre levererar till föreningen, kan påverka besluten *förlorar dessa rösträtten*. Enligt 13 § förlorar medlem, som inte levererat djur till föreningen under något av föreningens två senaste

räkenskapsår och inte därefter på nytt börjar leverera till föreningen, sin rätt att delta i överläggningar och beslut.

*Principen en medlem, en röst* gäller. Denna princip vill Scan Väst inte överge. Scan Väst litar till att medlemmarna använder sitt sunda förnuft och röstar för det som är bäst för föreningen. Det är bättre att man med väl underbyggda argument och tilltro till medlemmarnas förnuft får igenom sina förslag. Om föreningen har differentierad rösträtt kan ett förslag gå igenom utan att en majoritet av medlemmarna är för det. Differentierad rösträtt är svårhanterligt – det gäller att bestämma de rätta gränserna och en bra skala.

*Kretsen* är grunden för ett välfungerande ägarengagemang. Scan Väst är indelat i 30 kretsar. De är olika stora, men de har ofta 600–900 medlemmar, varav 400–500 är röstberättigade. En av kretsens uppgifter är att utse fullmäktige till stämman. De 100 fullmäktige fördelas bland kretsarna baserat på antalet röstberättigade medlemmar i kretsen.

I varje krets utses ett kretsråd, som har till ”uppgift att förbereda och leda kretsmötena och i övrigt verka för ett aktivt medlemsengagemang inom kretsen” (21 §). Viktigt för kretsrådet är alltså att skapa nära kontakt med lantbrukarna i kretsen. Kretsrådet består av de i kretsen valda fullmäktige samt för varje fullmäktige ytterligare två ledamöter.

På kretsmötet diskuteras årsredovisningen och frågor, som styrelsen eller mötet vill ta upp. Inom Scan Väst räknar man med att 10–20% av det totala medlemsantalet går på kretsmötena, eller 20% av de röstberättigade (aktiva) medlemmarna. Kretsarna är i sin tur sammanförda i distrikt. De fem distrikten är Halland (5 kretsar), Södra Älvsborg (4 kretsar), Skaraborg (6 kretsar), Bohuslän/Västgöta-Dal (6 kretsar) och Värmland (9 kretsar).

*Distriktsrådet* bildas av kretsordförandena. Rådet arbetar som pådrivande med planering och genomförande av aktiviteter i distriktets kretsar. Även utbildning, samordning av kretsarnas verksamhetsplaner samt rekrytering av förtroendevalda tillhör distriktsrådets uppgifter.

”De på föreningsstämman utsedda fullmäktige utgör föreningsstämman och utövar helt dennas befogenhet” (23 §). På *föreningsstämman* fattas beslut bl a om att fastställa balans- och resultaträkningar samt val av personer till olika poster. Stämman utgörs av 100 fullmäktige, och den är beslutsför, då mer än hälften av antalet fullmäktige är närvarande. Efter fusionen är antalet fullmäktige höjt till 150.

Vid föreningsstämman väljs *styrelsen*, som består av minst sju och högst tretton ledamöter. I Scan Väst satt 1993 tio ledamöter, varav en kvinna. Eftersom området till ytan är stort, vill man ha styrelseledamöter från alla områden, dvs ingen medlem ska få för långt till en representant. I styrelsen sitter också VD och några fackrepresentanter. Styrelseledamöterna väljs på två år, och mandattiden är sådan att halva antalet ledamöter avgår varje år.

*Förvaltningsrådet* är ett rådgivande organ till styrelsen. Det består av kretsrådets ordförande, med vice ordförandena som personliga suppleanter. Förvaltningsrådet ska bereda ärenden inför stämman. Detta innebär att rådet utgör valberedning till föreningsstämman. Vidare ska det yttra sig i ärenden, där styrelsen så önskar.

*Producentkommittén*, som består av tio medlemmar, är specialiserad på producentfrågor. Samtliga producentgrenar, dvs slaktsvinproducenter, får- och lammproducenter m fl, är representerade i kommittén. Dess uppgift är att på styrelsens uppdrag bereda vissa frågor av producentkaraktär samt presentera förslag.

### 5.6.5 Samhandel

Årsberättelsen beskriver företagets uppgift: ”Scan Väst ek. för. är ett lantbrukskooperativt företag med stadgebundet ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Scan Västs affärsidé grundas på uppdraget från sina delägare, att säkra avsättningen för delägarnas produktion så effektivt att de kan fortsätta sin verksamhet. Detta skall ske genom att Scan Väst betalar högsta möjliga avräkningspris till delägarna.”

I stort sett allt, som medlemmen utnyttjar föreningen för, ska denne själv betala, dvs man har *avgiftsbelagd service*. Medlemmen får t ex betala när han/hon utnyttjar den rådgivning, som föreningen erbjuder. Likaså har Scan Väst *differentiering av avräkningspriset*, beroende på den prestation, som medlemmen gör för att föreningen ska kunna minska sina kostnader.

Ett sätt att differentiera avräkningspriset är *kontrakt*. Genom att skriva kontrakt med Scan Väst på hur många djur medlemmen ämnar leverera under året underlättar medlemmen för Scan Västs planering. Detta belönas med högre pris. Scan Väst har förutom kontrakt ett *marknadsanpassat avräkningspris*. Betalningen beror på vilken kvot djuret anmäls till, men kontraktspriset är alltid högre. En merbetalning på 30 öre/kg, jämfört med om djuren ska slaktas veckan efter anmälan, fås om djuret kan slaktas i turordning, dvs i takt med avsättning på den svenska marknaden. Scan Väst premierar även medlemmar, som levererar fulla billass.

*Avståndsneutraliteten* är ingenting man vill ändra på. Alla medlemmar får samma pris när de handlar med Scan Väst, oavsett hur långt

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

från slakteriet de bor. *Konkurrensinriktad prissättning* riskerar att bli alltför likt de privata slakterierna, och praktiseras således inte. Scan Väst strävar dock efter att ha en kommersiellt korrekt behandling av medlemmarna och tar ut de fulla kostnaderna från de enskilda medlemmarna. Ett förslag, som har förkastats, innebar att Scan Väst skulle subventionera stoppavgiften för de små medlemmarna.

*Ickemedlemmar* får leverera till Scan Väst, och de får då samma avräkningspris som medlemmarna. Detta förekommer i två fall, nämligen när någon vill vara provleverantör, dvs prova föreningen innan han blir medlem, samt om någon har ett enstaka djur, t ex en häst, och det inte är någon mening med att bli medlem.

### **5.6.6 Andra kooperativa principer**

Företagets *upplysning till medlemmarna* består bl a i den skrift, ”Scan Väst-nytt”, som distribueras en gång per kvartal. Om något speciellt händer, kan denna kompletteras med månadsinformation. Utöver detta utnyttjas tidningen Land som informationskanal. I denna finns varje vecka en Scan Väst-ruta. Förutom den skriftliga informationen är kretsen ett bra sätt att sprida nyheter. Kretsen kan bjuda in intressanta personer och ta upp angelägna frågor till diskussion. Utbildning av medlemmarna är viktig, men denna ska inte vara teoretisk utan anpassad till medlemmarnas konkreta verklighet. Den ska spegla förutsättningarna på dagens marknader.

Mot kunderna arbetar Slakteriförbundet och slakteriföreningarna med att stärka varumärket Scan. Varumärken behövs för att utnyttja den svenska profilen, som bl a bygger på djurskyddslag och antibiotikafrihet. LRF:s program för världens renaste jordbruk hjälper till att bygga ut profilen. För att visa konsumenterna sambandet mellan gården och butiken deltar lantbrukare ibland i s k Scan-dagar med ”bonde i butik”.

Scan Västs *samarbete med annan Kooperation* följer det traditionella mönstret. Enligt 29 § ska Scan Väst vara anslutet till Lantbrukarnas Riksförbund och Sveriges Slakteriförbund. Alla slakteriföreningar har samarbete med Slakteriförbundet på kommersiell basis, såtillvida att Slakteriförbundet sköter marknadsföringen av Scan-märket. Vidare ombesörjer Slakteriförbundet bl a exporten. Genom Slakteriförbundet har Scan Väst del i bl a Jordbrukets provkök och Köttforskningsinstitutet.

Ett internationellt kooperativt samarbete är mellan Farmek (inkl Scan Väst) och Südfleisch i företaget Farlo. Farmek äger 51% av Farlo. Företaget tillverkar hamburgare åt McDonalds, och under 1993 låg tillverkningsningen på c:a 60 miljoner hamburgare. Scan Väst anser att det är mycket värdefullt om olika kooperativa företag kan samarbeta.

Att hjälpa Föreningsbanken 1993, när den hade ekonomiska problem, ansågs vara riktigt. Ett skäl till att rädda banken är att den har genuin kunskap om lantbruk, på samma sätt som affärsbankerna har kunskap om sin typ av affärer och sin grupp av kunder. Att hjälpa banken visar att man kan se det ekonomiska problemet, men också att man har modet att gå in. Innan man hjälper krävs en affärsässig bedömning, så att hjälparen inte gör en dumdrigt affär. En av de första styrelser, som beslöt att bistå Föreningsbanken, var Farmeks interimsstyrelse .

Sammanfattning:

*Den svenska jordbrukskooperationens regelverk består av (1) lagregler, från lagen om ekonomiska föreningar, (2) LRF:s uppsättning av kooperativa principer, som föreningarna dock inte är tvungna att följa, (3) föreningarnas egna stadgar samt (4) regler, normer och principer som man följer utan att de finns nedtecknade och tvingande.*

*De kooperativa principerna för de fem föreningar, som redovisas i praktikfallsform, visar betydande skillnader. Alla tre mejerierna lider av överskottsproduktion, men de har valt delvis olika vägar för att lösa problemet. Arla har omfattande export till förlustbringande världsmarknadspriser; Skånemejerier har satsat mera på ostproduktion för den svenska marknaden; Milko har slutit föreningen i hopp om att reducera överskottet. Även i övrigt finns skillnader, bl a såtillvida att Milko bekänner sig till ett kooperationsbegrepp av traditionellt svenskt snitt, medan Skånemejerier är mera nytänkande. Skillnaderna visar sig exempelvis i intresset för prisdifferentieringar. Intressant är Arlas proportionella insatssystem, som emellertid leder till att det individuella kapitalet reduceras kraftigt.*

*Föreningarna är eniga om att rösträttfördelningen en medlem, en röst ligger fast. En annan likhet består i att man inte betalar ränta på medlemsinsatserna. Då det gäller medlemskap avviker Scan Väst såtillvida att pensionerade medlemmar mister sin rösträtt. På flera håll, bl a i Västsvenska Lantmän, finns ett strävan att öka det individuella egenkapitalets andel på bekostnad av det kollektiva kapitalet.*

*Sammantaget måste erkännas att de fem föreningarna under senare år har börjat tänka på de kooperativa principerna på ett mera otraditionellt sätt, och i viss mån har man också genomfört förändringar. Icke desto mindre är de i huvudsak uppbyggda enligt den kooperationsuppfattning, som har sin rot i den strikta jordbrukspolitik, som tidigare rådde i Sverige. Det finns med andra ord utrymme för åtskilligt nytänkande.*



## 6 Jordbrukskooperationen inför framtiden

*Med utgångspunkt i det föregående kapitlet inledes detta med en samlad redovisning av hur svensk jordbrukskooperation idag ser på de kooperativa principerna (avsnitt 6.1). Dessa observationer kan så kopplas samman med resonemangen i tidigare kapitel och slutsatser kan dras om vad som finns kvar att göra för företagens kooperativa principer och vad som behöver ändras i det yttre regelverket, dvs lagstiftningen (avsnitt 6.2).*

### 6.1 Jordbrukskooperationens nuläge

*Öppet och frivilligt medlemskap* kräves av lagstiftningen och av praktiskt taget alla föreningars stadgar. Vad gäller frivilligheten finns inget att till-lägga. Det är självklart att tvångsmässigt medlemskap inte tjänar någons intresse.

Däremot är öppenheten diskutabel och diskuterad, i synnerhet med det regelverk som nu gäller för svenskt lantbruk. Merparten av föreningarna lider av svårigheter att åstadkomma tillräckligt god samordning mellan inleveranser och produktions- och försäljningsmöjligheter. De försöker åtgärda problemen med kontrakt och med allt striktare prisdifferentiering. I hopp om att få in balanserade volymerna har några mejeriföreningar beslutat om att sluta föreningarna. Resultaten har emellertid inte blivit tillfredsställande, eftersom volymökningar trots det har uppkommit, till följd av att existerande medlemmar ökat sin produktion. I dagsläget är endast Milko slutet, vilket möjligtvis är i strid med lagstiftningen. Arlas beslut återtogs, sedan det blev klart att man skulle drabbas av extra skattekrav, eftersom man genom slutenheten inte uppfyller lagens krav för kooperativa föreningar.

Till detta kommer att man allmänt inom jordbrukskooperationen anser att föreningarna bör vara öppna, eftersom man annars löper risk att medlemmar och potentiella medlemmar går till konkurrerande handelspartners. Det är alltså en pragmatisk och affärsmässigt motiverad ståndpunkt. Ideologiskt baserade synpunkter om att öppenhet bör bibehållas kan ibland också höras.

Alla svenska jordbrukskooperativa företag har i grunden en proportionell finansiering, men i realiteten har man så kraftiga tilläggsregler att

proportionaliteten blir dålig. Vida vanligast är att skalan är stafflad och därmed degressiv; den medlem som har dubbelt så stor omsättning med föreningen som en annan, betalar in ett belopp, som är mindre än det dubbla. Dessutom finns ett maximibelopp, som betyder att de största producenterna slipper lindrigare undan. Skalan är således konstruerad så att de större producenterna finansierar en mindre del av verksamheten än vad som motsvarar deras volymer.

Nyligen har Arla infört ett nytt insatssystem, vilket innebär strikt proportionalitet mellan medlemmens levererade volymer och hans insatser, förutom att man har ett fast insatsbelopp, lika för alla medlemmar. För att få det nya insatssystemet accepterat av medlemmarna måste man emellertid acceptera att det totala egenkapitalet minskas; annars skulle de största producenterna få en mycket hög insatsskyldighet. Därmed har en förbättring i ett visst hänseende slutat med en kraftig försämring i ett annat.

Föreningarna betalar nästan undantagslös helt blygsamma *räntor* på insatserna – om de betalar ränta överhuvudtaget – vilket betyder att de mindre medlemmarna subventionerar de större. Detta ska inte förstås ideologiskt utan har fast mera ekonomiska skäl – utbetalade räntor var fram till nyligen föremål för dubbelbeskattning. Undantaget är fr a skogsägar-kooperationen, som betalar så höga insatsräntor, som lagen tillåter. Ändå är deras räntenivå under marknadsräntan för motsvarande investeringar. Skogsägarföreningarna har ett särskilt motiv att betala insatsräntor, nämligen att medlemmarnas leveranser av virke till föreningarna sker mycket oregelbundet – ibland med många års intervall.

I samtliga lantbrukskooperativa företag sker *fördelningen av överskotten* i proportion till medlemmarnas handel med företagen under det förlupna året. Det finns dock en reservation – i regel avsättes en del, ofta stor, till kollektiva fonderingar, vilket innebär att medlemmen inte erhåller hela det belopp, som han har bidragit med till årsöverskotten. Individuella fonderingar i form av värdeandelar (revolving funds) o likn förekommer överhuvudtaget inte i svensk jordbrukskooperation. Genom de kollektiva fonderingarna kommer nuvarande medlemmar att subventionera framtida medlemsgenerationer. Under de senaste decennierna har de kollektiva fonderingarna varit mycket stora, varför de lantbrukskooperativa företagens egenkapital idag till cirka 80% består av kollektiva medel. Starkt bidragande förklaring till detta är det skattesystem, som tidigare gällde i Sverige.

Traditionell *demokrati*, dvs en medlem, en röst, gäller idag överallt i svensk jordbrukskooperation. Inget företag har under många år övervägt att övergå till differentierad rösträtt. I kooperationens barndom var detta dock inte ovanligt, och det förekom i enstaka föreningar åtminstone fram på 1970-talet. Emellertid kan man idag höra personer, som argumenterar för att rösträtten ska ändras, men dessa synpunkter framföres sällan och i

tysthet. De juridiska svårigheterna torde vara oöverstigliga, inte bara pga förenings- och skattelagstiftningen utan även av kontraktsrättsliga skäl. En övergång till differentierad rösträtt skulle innebära att vissa medlemmar berövas vissa tillgångar. Lika stora svårigheter reser de sociala faktorerna, dvs att det i medlemskåren torde bli stort motstånd mot att lämna det gamla invanda systemet.

Det vanliga argumentet mot införande av differentierad rösträtt är att konflikterna mellan olika medlemskategorier faktiskt är små. I regel inser de många små bönderna att de är mera beroende av de få stora bönderna än de senare är av de förra. Därför blir oftast de avgörande rationaliseringsåtgärderna vidtagna. Icke desto mindre finns vissa exempel på att det motsatta har hänt.

För några årtionden sedan var *prisdifferentieringar* sällsynta i svensk jordbrukskooperation. Alla medlemmar fick samma pris för de produkter de levererade. De höga kostnader, som detta system medförde, komparerades genom prissättningarna med staten. Denna solidariska prissättning har efter hand reducerats kraftigt. Idag gäller som huvudprincip att de kooperativa företagen har en kostnadsbaserad prissättning, dvs priserna till medlemmarna beror på vilka kostnader medlemmarna åsamkar det kooperativa företaget. Detta skrevs in redan 1979 i de lantbrukskooperativa principerna såsom ”pris efter prestation”, men det är först under de senaste åren som man på allvar har börjat tillämpa denna princip. Arbetet med att införa system för prisdifferentieringar i de kooperativa företagen pågår nu, men det är inte utan motstånd. Många medlemmar vill med hänvisning till kooperativa rättvis- och likabehandlingsprinciper behålla status quo från jordbrukspolitikens dagar.

Det finns dock åtskilliga undantag från denna princip om kostnadsbaserad prissättning. Förutom den ovannämnda avsaknaden av insatsräntor är den viktigaste den sk avståndsneutraliteten, som tillämpas huvudsakligen i mejeri- och slaktbranscherna. Den innebär att det kooperativa företaget betalar transporterna av råvarorna från bonden till företagets anläggningar. Det spelar alltså ingen roll var lantbrukaren bor. Därmed kommer de avlägset belägna att subventioneras av de nära belägna. För några år sedan följde också skogsägarkooperationen en princip om avståndsneutralitet, men pga hårdnande konkurrens överges denna nu.

Ett annat undantag är att priserna differentieras endast efter sådana typer av kostnader, som man enkelt och otvetydigt kan beräkna. Enstaka gånger kan man höra företrädare för jordbrukskooperationen, som hävdar att man borde ha betydligt radikalare prisdifferentiering för att kunna möta de ickekooperativa konkurrenterna, men detta är både juridiskt och medlemspolitiskt omöjligt. Argumentet är att det är omöjligt att identifiera, belägga och beräkna de kostnadsskillnader, som finns mellan stora och små leverantörer.

Prisdifferentieringar efter konkurrens och efter priselasticiteter förekommer i viss mån, och hänger alltså samman med hur hård konkurrensen är i olika bygder och hur stark förhandlingsposition en enskild medlem har. Eftersom sådan prisdifferentiering kan leda till osämja i medlemskåren, finns inga publicerade prislistor eller öppna upplysningar, men i förtroendefulla samtal med företagsrepresentanter erkännes att de faktiskt existerar. Konkurrensen har alltså tvingat Kooperationen till stora avsteg från likabehandlingsprincipen.

Konkurrenspolitiken i Sverige tillåter inte de kooperativa företagen att tillämpa leveransplikt – filosofin är att lantbrukarna ska enkelt kunna välja mellan olika handelspartners. Å andra sidan finns en generell mottagningsplikt för de kooperativa företagen. Denna obalans medför affärsmässiga problem, eftersom konkurrerande företag inte har samma begränsningar. Det är också problematiskt ur ett kooperativt perspektiv, eftersom det blir dålig *identitet* mellan medlem som ägare och medlem som nyttjare, vilket betyder att både medlemsengagemanget och medlemmarnas finansieringsvilja hämmas. Till detta kommer svårigheter att planera produktionen och dimensionera kapaciteterna i det kooperativa företaget.

Bland IKA-principerna kan nämnas *samarbete mellan kooperativa företag*. Denna princip har i hög grad tillämpats av svensk jordbrukskooperation, men framför allt på den svenska marknaden – företagen har delat marknaderna mellan sig och därmed fått dominans på sina regionala marknader. Vare sig medlemmar eller olika handelspartners har kunnat välja mellan företagen. Detta förfaringssätt var en del i den tidigare jordbrukspolitiken. Likaså har man samarbetat nära varandra inom ramen för landstäckande federativa organisationer, vilka t o m utfört vissa myndighets-uppdrag på regeringens vägnar.

Idag är detta historia. Jordbrukspolitiken är nu omlagd, och en ny konkurrenslag tvingar de jordbrukskooperativa företagen att konkurrera. Den gamla inställningen att konkurrens ska undvikas är fortfarande stark, men en ny attityd vinner sakta terräng. Detta betyder också att de landstäckande federativa organisationerna idag är en skugga av sitt historia, och deras framtid är osäker.

Slutsatsen är att den kooperativa principen om samarbete mellan kooperativ är på väg att överges, och att den tidigare tillämpades inte såsom kooperativ princip utan av pragmatiska skäl; man sökte hantera konkurrensen. Att denna princip inte har någon bärkraft visar sig också i att de jordbrukskooperativa företagen i sina utlandskontakter inte har entydiga preferenser för kooperativa organisationer, utan de väljer de bästa tänkbara partners oavsett företagsform. Vidare kan nämnas att det alltid har funnits en sval relation mellan lantbrukskooperationen och konsumentkooperationen i Sverige. Dels har man motstående affärsmässiga intressen, och dels har man olika politiska bakgrunder.

Principen om *utbildning* har alltid tillämpats av svensk jordbrukskooperation, bl a med en egen kursgård och omfattande utbildning på olika nivåer. Men även här gäller att detta har pragmatiska skäl. De som utbildas är sådana som ska utföra en uppgift, och de utbildas för att kunna utföra denna uppgift väl. Det finns inga ideologiska motiv, och därför är det inte relevant att tala om utbildning som en kooperativ princip. Den utåtriktade kommunikationen har praktiskt taget ingen karaktär av kooperativ propaganda, utan dess syfte är antingen att skapa politiskt värdefull goodwill åt lantbruket eller att främja avsättningen av produkterna.

## 6.2 Jordbrukskooperationens framtid

En viktig del av den lagstiftning, som de svenska jordbrukskooperativa företagen lever under, är starkt påverkad av Internationella Kooperativa Alliansens (IKA) kooperativa principer, dvs de har sin bas framför allt i konsumentkooperation och sitt ursprung i 1840-talet. Detta gäller *lagen om ekonomiska föreningar* ("kooperationslagen") och de till denna refererande reglerna i *skattelagstiftningen*. Det är föga förvånande att dessa principer inte är väl ägnade att utgöra regelverk för producentkooperativa företag, som måste vara mycket effektiva för att kunna klara sig och sina medlemmar på konkurrensutsatta internationella marknader. Här finns kooperativa principer och lagregler, som är i strid med hur framgångsrik lantbrukskooperation organiserar sig i utlandet, i strid med tillgänglig teori på området och i strid med allmänt omfattade uppfattningar om hur sund ekonomisk verksamhet ska bedrivas.

De regler, som här åsyftas, är bestämmelser om likabehandling, om begränsad insatsränta, om personbaserad medlemsstyrning (en medlem, en röst) samt öppenhet för kooperativa föreningar. Till följd av dessa regler finns risk att goda rationaliseringsåtgärder förhindras, eftersom sådana ofta implicerar olikbehandling av medlemmar. Maximigränsen för insatsränta föranleder inoptimal allokering av resurser (som i verkligheten blir än mer uttalad, eftersom oftast ingen insatsränta alls betalas). Medlemsdemokratin kan tänkas leda till att föreningens verksamhet anpassas efter de mindre effektiva producenterna, dvs att den samlade effektiviteten inte blir den bästa möjliga.

Till detta kommer att den tidigare *skattelagstiftningen* samt den *jordbrukspolitik*, som gällde fram till 1990, har föranlett företagen att ta på sig vissa egenskaper, som är tvivelaktiga ur ett effektivitetsperspektiv. Bland annat har dessa regelsystem orsakat att egenkapitalet i de lantbrukskooperativa företagen till mycket stor del består av kollektivt kapital, vilket skapar problem för medlemskontrollen, för effektiv resursfördelning

och för de kooperativa företagens möjligheterna att ge korrekta marknads-signaler till medlemmarna. En annan effekt är att den tidigare jordbruks-politiken har hämmat en god rationalisering i olika strukturella hänseenden.

De ovannämnda lagarna och politikerna är och var i grunden konstruerade utifrån en välvillig strävan att stödja lantbruket och dess kooperativa företagande. Emellertid var de gjorda för ett annat jordbruk och en annan kooperation än den som finns idag och som kommer att finnas i framtiden. Problemen har uppstått pga de senaste årens samhälleliga förändringar – statsmaktens radikalt ändrade syn på kooperation och på lantbruk samt den ökade konkurrens, som följer av internationaliseringen av marknaderna. Med den tidigare generösa jordbrukspolitiken var det lätt för jordbrukskooperationen att verka inom ramarna för en ideologisk uppsättning av kooperativa principer. Med de nya förutsättningarna kan svårigheterna förväntas bli stora i framtiden.

När producentkooperativa företag med stora heterogena medlemskårer ska verka i hård konkurrens är det skadligt om deras handlingsfrihet beskäres av principer, som har en historisk och ideologisk bas men som inte är ekonomiskt underbyggda. Dessa, tillsammans med den tidigare jordbruks-politikens liksom skattepolitikens avlagringar, medför att möjligheterna till rationalisering beskäres och kostnadsnivån blir för hög, finansieringen blir inte optimal, medlemskontrollen blir inte tillräckligt stark mm.

Ytterligare en lagstiftning begränsar lantbrukskooperationens och därmed också lantbrukets möjligheter att klara sig i den framtida konkurrensen, men av helt andra skäl. Här syftas på *konkurrenslagen*, som på grund av sina axiomatiska förutsättningar om att alla ekonomiska aktörer kan och ska agera individuellt förkastar kooperativt företagande. Eftersom kooperation per definition är ett slags samarbete, blir det i princip förbjudet. Ett särskilt undantag har gjort för lantbrukskooperation, men detta är otillräckligt. Framför allt är konkurrenslagens krav om att medlemmarna ska ha fri rörlighet kritisabelt. När föreningarna inte får ha leveransplikt och ska betala ut insatserna kort tid efter utträdet, kommer medlemmarna att betrakta föreningarna som vilken annan marknadsaktör som helst. Därmed blir medlemsengagemanget svagt, finansieringen otillräcklig och företagets planeringsförmåga begränsad. Producentkooperativa företag, som ska arbeta i enlighet med konkurrenslagen, kan inte bli konkurrenskraftiga och levnadsdugliga. Konkurrenslagens krav på fri rörlighet för medlemmarna, dvs extremt låg integrationsgrad, är en tickande bomb.

De svenska jordbrukskooperativa företagen har efter omständigheterna hittills lyckats tämligen väl med att anpassa sina verksamheter till konkurrensvillkor. Den traditionella kooperativa ideologin har idag en begränsad roll, jämfört hur det var för några år sedan. De olika kooperativa principerna har omtolkats på olika sätt. Likabehandling förstås numera ofta såsom lika pris för samma prestation; genom bl a avgiftssystemen har man

lyckats påverka pensionerade medlemmar att lämna sitt medlemskap; öppenhetsgraden är numera något mindre till följd av minimiinsatskrav, avgifter mm; finansieringssystemen är i viss mån under omprövning, osv. Annorlunda uttryckt – i de jordbrukskooperativa företagen finns en vilja, men också en nödvändighet, att söka anpassa sig till framtidens konkurrens-villkor.

Icke desto mindre är företagen idag långt ifrån organiserade för en hård och effektivitetskrävande konkurrensutsatt marknad. De vidtagna åtgärderna är inte tillräckliga för den dag, då utländska produkter har större tillträde till den svenska marknaden, antingen Sverige är EU-medlem eller ej. De svenska företagen måste stärka sin konkurrenskraft åtskilligt mera – vad gäller kostnadsreduktioner räknar man med att ytterligare något eller ett par tiotals procent kan krävas. Till detta ska läggas företagets behov av att stärka sina marknadsställningar på utlandsmarknaderna.

Fortsatta stora effektivitetsförbättringar är knappast möjliga inom ramen för det nuvarande regelverket. Slutsatsen är att det finns anledning att ändra den lagstiftning, som den svenska jordbrukskooperationen har att leva efter, så att de blir i bättre samklang med det generella kooperationsbegreppet, med generella kooperativa principer samt med de regelverk, som de bästa utländska konkurrenterna arbetar under.

Det krävs ny lagstiftning, som ger möjlighet att bedriva verkligt effektiva kooperativa företag i Sverige. Det gäller ändringar i lagen om ekonomiska föreningar (eller helst en egentlig kooperationslag), i skattelagstiftning samt i konkurrenslagen. *Kooperationslagen* bör vara så flexibel som möjligt – med angivande endast av de centrala kooperativa principer, som kan utläsas ur kooperationsbegreppet, nämligen att det kooperativa företaget ska arbeta i medlemmarnas intresse och medlemmarna ska utforma medlemskårens sammansättning, att det ska finansieras av medlemmarna, att det ska styras av medlemmarna samt att det ska bedriva handel med medlemmarna, varvid dessa ska erhålla frukterna av företagets verksamhet.

För *skattelagens* vidkommande krävs likställighet med andra företagsformer, fr a investerarägda företag. Någon diskriminering av vissa typer av kooperativa företag får ej förekomma, såsom fallet är idag. I den mån den kooperativa verksamheten kan anses arbeta för positiva samhällsekonomiska effekter, kan detta kompenseras för genom en mildare skatteskala.

*Konkurrenslagen* måste acceptera existensen av kooperativa företag. De diskriminerande förbuden mot förhandlingskooperation och mot federativa organisationer måste tas bort. Kravet på att integrationsgraden mellan det kooperativa företaget och medlemmarna ska vara lägst möjligt måste släppas. Det innebär reellt sett att kooperativt företagande är förbjudet, i och med att inget företag kan verka såsom kooperation under

sådana betingelser och troligen inte heller på sikt överleva som organisation överhuvudtaget.

Lagändringarna bör komma innan utlandskonkurrensen har tillfogat det svenska lantbruket alltför stora skador. Fram till dess bör de jordbrukskooperativa företagen se till att de inom ramarna för den nuvarande lagstiftningen utformar sina egna regelverk, dvs stadgar, policier mm så att deras verksamheter kan bedrivas på effektivast möjliga sätt. Det ska sägas att de existerande lagparagraferna tycks dock vara tillräckligt rymliga för att medge många effektivitetsfrämjande förändringar i företagens policier.

I samband med dessa förändringar i de legala såväl som i företagens egna regelverk är det angeläget att det göres fortsatta *undersökningar*. De i tidigare kapitel redovisade idéerna till effektivitetsförbättrande åtgärder är till en del osäkra och spekulativa, men det är möjligt att göra beräkningar av vilka effekterna skulle bli om de genomfördes. Det gäller såväl analyser inom de berörda företagen som mera egentlig forskning, baserad på teoretiska grundvalar och med internationella jämförelser. Sådana studier är en självskriven del i arbetet inom ramen för en statlig utredning. I detta ligger också fortsatta teoretiska utvecklingar – en allt mer förfinad kooperativ teori på området är angelägen.

Först och främst krävs emellertid att *debatter* kommer igång. En förutsättning för att så pass omvälvande förändringar ska kunna genomföras är att de breda medlemsleden inser att ett nytänkande är nödvändigt. Likaså vore det önskvärt med ökad insikt inom de skilda kretsar, där frågor om Kooperation diskuteras – massmedia, näringslivet, regeringskansliet. Även här behövs debatter, som kan leda till eftertanke och analys. Överlag krävs insikter om att den gamla jordbrukspolitikens ramar är brutna och att det i den konkurrensökonomi, som svenskt lantbruk är på väg in i, måste helt annorlunda spelregler gälla.



**Sammanfattning:**

*För att de svenska jordbrukskooperativa företagen ska kunna bedriva en maximalt effektiv verksamhet krävs lagändringar, framför allt vad gäller föreningslag, skattelag och konkurrenslag. Det övergripande är att den kooperativa verksamhetsformen ska ges betydligt friare händer så att den får möjlighet att anpassa sig till en ständigt föränderlig omvärld.*

*Föreningslagen bör rensas från de ideologiska element, som begränsar möjligheterna till effektivitet, bl a kravet på likabehandling, taket för insatsräntan, kravet på öppna föreningar. Det bör ges möjligheter till nya finansieringsinstrument. I anslutning härtill bör skattelagstiftningen inte som nu främja föreningar, som är uppbyggda på ideologiska grundvalar (exempelvis lika rösträtt), och förfördela föreningar, som är organiserade på basis av ekonomiska principer.*

*Konkurrenslagen måste erkänna att det finns och bör finnas producentkooperation, och att denna måste tillåtas att vara uppbyggd på ett effektivitetsbefrämjande sätt. Förbudet mot förhandlingskooperation bör tas bort och federativ verksamhet måste tillåtas. Särskilt angeläget är att kraven på fri medlemsrörlighet måste försvinna, eftersom det betyder att samtliga lantbrukskooperativa systematiskt blir försvagade beträffande medlemsstyrning, finansiering och produktion.*

*Viktigt är att man inom de lantbrukskooperativa företagen snarast vidtar åtgärder. Dels finns det åtskilliga förändringar i kooperativa principer, som företagen kan göra inom ramen för den nuvarande lagstiftningens ramar. Eftersom det i de flesta fallen tar några år från det att olika kooperativa principer har omprövats till dess att man kan skörda frukterna av denna modernisering, är det angeläget att dessa åtgärder kommer till stånd snarast. Dels krävs en medlemsdebatt och ett medlemsengagemang, eftersom frågor om vilka kooperativa principer företagen ska bygga på är helt grundläggande.*

*Men det vore önskvärt med engagemang också från annat håll. Här tänkes på massmedia, näringslivet i övrigt och regeringskansliet, eftersom dessa kretsar dels har stort inflytande på hur regelverket kan bli för den svenska livsmedelssektorn, och dels har tidigare uttryckt visst intresse för hithörande frågor. Till denna lista ska också nämnas andra forskare, som förhoppningsvis genom denna bok kan få ett intresse väckt för det i Sverige så viktiga producentkooperativa företagandet. Genom att dessa skilda grupper deltar i diskussioner och undersökningar kan de bidra till att kooperationens regelverk blir i bättre överensstämmelse med framtidens ekonomiska krav och därmed att kooperationens legitimitet stärkes.*

# Post scriptum

En risk med att bedriva forskningsprojekt med högt aktualitetsvärde är att den studerade verkligheten kan förändra sig under projektets lopp. Samma vecka, som slutredigeringen av rapporten gjordes, publicerade Johannes Michelsen (1994) en artikel om de tankar rörande nya kooperativa principer, som nu är under utveckling inom Internationella Kooperativa Alliansen. Michelsen hade personligen erhållit ett andra utkast från Ian MacPherson, som är den ansvarige inom IKA. Under vintern och våren 1995 ämnar MacPherson komma med reviderade versioner. Detta, plus det faktum att det till syvende og sidst är kongressen i Manchester 1995 som beslutar, innebär dock att det är för tidigt att yttra sig säkert om hur IKA:s principer blir i framtiden.

Det aktuella utkastet innehåller förslag, som går i samma riktning, som de i denna rapport presenterade idéerna. En del av de ideologiska och idealistiska principerna försvinner. Andra, som bättre motsvarar verklighetens krav, tillkommer.

Professor MacPhersons utkast inleds med några raders *definition* av kooperationsbegreppet och några raders angivelse av *kooperativa värden*. Därefter följer en uppräknig av sju *kooperativa principer* samt 5–15 rader med förklaringar av dessa; (1) medlemskap, (2) demokrati, (3) rättvis finansiering, (4) självständighet, (5) medlemsbetjäning, (6) utbildning samt (7) samhällsroll.

De förändringar, som utgör en anpassning till dagens verklighet, är:

- Det är prissvärt att det i anslutning till redovisningen av de kooperativa principerna ges en definition av kooperationsbegreppet. Denna definition innefattar de väsentligaste elementen; medlemsägo, medlemsstyrning, för medlemsbehov. Att den även specificerar att medlemskapet är frivilligt och organisationen är självständig finns inget att invända mot.
- I definitionen nämnes att kooperativa organisationer ska ha individuella medlemmar – alltså inga kollektiva medlemmar.
- Den tidigare principen om samarbete mellan kooperativa företag har tagits bort såsom princip. Tanken på samarbete finns kvar men som ett tillägg till definitionen av Kooperation, och formuleringen här kan tolkas såsom att kooperativa företag kan samarbeta med varandra, dvs det är inget rekvisit på kooperativt företagande. Att formuleringen därmed blir överflödigt är en annan sak.
- I MacPhersons utkast behandlas de kooperativa värdena i en kort passus, som säger att kooperativt företagande vilar på självhjälp, ömsesidigt

### *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

ansvar, jämlikhet och rättvisa samt att verksamheten ska bygga på ärlighet och öppenhet. Dessa begrepp kan verka oklara, men åtminstone måste betoningen på självhjälp och ömsesidigt av svar hälsas med tillfredsställelse. Därmed markeras att avhängighet av utomstående aktörer såsom stat och federationer är otillbörlig – föreningen är medlemmarnas egen.

- Principen att den kooperativa föreningen ska vara öppen finns kvar (1). Det finns dock tre inskränkningar på öppenheten: öppenhet inom ramarna för organisationens möjligheter; den nye medlemmen ska kunna bidra till och ha nytta av föreningen; ingen diskriminering ska ske. De två första reservationerna kan tolkas såsom att det kan vara acceptabelt att sluta föreningen. Formuleringarna ”organisationens möjligheter” och ”bidra till” kan förstås såsom att den existerande medlemskåren får avgöra om de har nytta av en ny medlem eller ej. Bättre vore dock om öppenhetskravet helt försvann.
- Demokratiprincipen (2) har en klar angivelse att det är medlemmarna själva som ska styra sina kooperativa organisation och dessutom att medlemmarna bör vara aktiva.
- Den nu gällande principen om att medlemmarna ska erhålla ingen eller låg ränta på sitt individuella kapital är helt borttagen (3).
- Det finns en stark betoning av att kooperativa företag ska vara självständiga från fr a statlig inblandning (4).
- Det har tillkommit en ny princip (5), som explicit fastslår att kooperativa företag ska betjäna sina medlemmar på bästa möjliga sätt, och på ett klarsynt, sunt och effektivt sätt. Även i principen om kooperationens samhällsroll (7) anges att medlemmarnas behov ska sättas i fokus, och den fortsätter med att säga att samhälleliga målsättningar för kooperativa företag kan accepteras om medlemmarna har önskemål härom.

Som sagt finns det fortfarande kvar flera formuleringar, som är mera ideologiska än realistiska:

- I definitionsavsnittet anges att kooperativa företag tillgodoser också samhälleliga behov. Beroende på hur det tolkas (tillgodoseende av ickemedlemmars intressen respektive produktion av externaliteter) kan detta antingen uppfattas negativt eller positivt.
- Formuleringen om att kooperativa företag ska (kunna) samarbeta med varandra synes onödig och kan bli föremål för olyckliga tolkningar.
- I preciseringen av de kooperativa värdena finns möjligheter att dra så långtgående slutsatser att resultatet kan bli skadligt, t ex om man uppfattar det som att jämlikhet innebär att differentieringar inte ska göras.
- Inledningen av redovisningen av de kooperativa principerna är märklig: medlemmar i kooperativa organisationer ska sträva efter att bygga en bättre värld.

- Likaså är kravet på personbaserad demokrati kvar, och här finns inga öppningar för alternativ (2). Differentierad rösträtt kan bara tänkas i federativa organisationer.
- Utkastet anger att medlemmarna bidrar till det kooperativa företagets egenkapital (3). Ordet ”bidrar” är olyckligt såtillvida att det öppnar möjlighet för andra delägare i primärföreningar.
- MacPherson skriver att normalt ska åtminstone en del av det kooperativa företagets egenkapital vara kollektivt kapital (3). Genom orden ”normalt” och ”viss del” är formuleringen så vag att den är överflödigt, eller kan ge upphov till vantolkningar.
- Liksom tidigare finns en formulering om utbildning av medlemmar, ledning och anställda samt propaganda gentemot allmänheten (6). Att kooperativ verksamhet skulle skilja sig från andra företagsformer i dessa hänseenden är svårt att förstå.
- Likaså inledes principen om samhällsrollen (7) med att kooperativa företag bryr sig om samhället. Även härvidlag borde det inte finnas skillnader mellan olika företagsformer.

En slutsats som kan dras av detta är att även IKA finner att dess tidigare version av kooperativa principer är alltför mycket idealistiska och fjärran från de krav, som ställs på kooperativa företag i ett modernt samhälle. Visserligen finns det kvar en del av det gamla ideologiska stoffet, men man måste inse svårigheterna att åstadkomma mycket radikala förändringar i en organisation som är så enormt stor och som har en så lång och traditionsspäckad historia. Åtminstone är en positiv utveckling på gång, och denna understryker behovet av att anpassa även de svenska regelverken för kooperativt företagande till dagens ekonomiska och sociala verklighet.

# Litteraturförteckning

- Aasnæs, Hans: *Finansiering av kooperative selskaper*. Norges Handelshøyskole, Bergen 1990.
- Abrahamsen, Martin A et al: *Cooperative Principles and Legal Foundations*. Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1990.
- Aksnes, Kjell: *Bergensmeieriet. Utvikling av årsaker til de økonomiske utføre meieriet kom ut i*. Bergensmeieriet, Bergen 1980.
- Alderson, Wroe: *Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Irwin, Homewood IL 1957
- Amini, Hosein, Petra Borovkova & Tore Johansson: *Svensk producentkooperation utanför lantbruket*. (Rapport nr 76) Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1994.
- Babcock, H E: "Cooperatives, the Pacesetters in Agriculture." *Journal of Farm Economics*, Vol 17, No 1 (Febr. 1935).
- Bager, Torben: *En bestemmelse af andelsbevægelsen som kooperationstype, samt en analyse af den danske andelsbevægelses historiske udvikling og fremtidsmuligheder*. (Magisterkonferens) Sociologisk Institut, Københavns Universitet, København 1976.
- Barton, David: "Principles." *Cooperatives in Agriculture*, ed.: David Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1989.
- Bateman, D I, J R Edwards and Clare LeVay: "Problems in Defining a Cooperative as an Economic Organization." *Oxford Agrarian Studies*, Vol 8 (1979).
- Bergeron, Michel Y & Simon Lalancette: "Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier; une perspective d'agence." *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 64 (1993), No 3.
- Bonus, Holger: "The Cooperative Association as a Business Enterprise. A Study in the Economics of Transaction." *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Vol 142 (1986).
- Briscoe, Bob m fl.: *The Co-operative Idea*. Centre for Co-operative Studies, University College Cork, Cork 1982.
- Bucklin, Louis P: *A Theory of Distribution Channel Structure*. IBER, Berkeley CA 1966.
- Bustrup, Claus Aa & Henning Otte Hansen: "Er andelsselskabers kapitalgrundlag for spinkelt?" *Andelsbladet*, nr 17, 1994.
- Böök, Sven Åke: "Kooperativa värden i en föränderlig värld." *Kooperativa vägval. Kooperativ årsbok 1994*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1994.
- Böök, Sven Åke: *Co-operative Values in a Changing World*. ICA, Geneva 1992.

- Chomel, André & Claude Vienny: "Évolution des principes et des règles des organisations coopératives en France (1945–1992)." Utgives av CIRIEC i antologin *Coopératives, Marchés, Principes coopératifs*, december 1994.
- Chukwu, Samuel C: *Economics of the Co-operative Enterprise*. Marburg Consult, Marburg 1990.
- Cobia, David M & Bruce Anderson: "Product and Pricing Strategies." *Cooperatives in Agriculture*, ed.: David Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1989.
- Collins Dictionary and Thesaurus in One Volume*. Ed. William T McLeod. HarperCollins Publ., Glasgow 1991.
- Consumer Co-operatives in a Changing World*, eds. J Brazda & R Schediwy. ICA, Geneva 1989.
- Cook, Michael L: "Cooperative Principles and Equity Financing: A Discussion of a Critical Discussion." *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol 7, (1992).
- Cotterill, Ronald W: "Agricultural Cooperatives. A Unified Theory of Pricing, Finance and Investment." *Cooperative Theory. New Approaches*, ed.: J. S. Royer. Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1987.
- Craig, John G: "Philosophy, Principles and Ideologies of Co-operatives. What are Their Implications for a Vision of the Future?" *Cooperative Future Directions Projekt*. The Co-operative College of Canada, Saskatoon 1980.
- Craig, John G: *The Nature of Co-operation*, Black Rose Books, Montréal 1993.
- De Financiering van de Coöperatieve Onderneming*. Nationale Coöperatieve Raad, Rijswijk 1990.
- Djurfeldt, Göran: *Gods och gårdar. Jordbruket i ett sociologiskt perspektiv*. Arkiv förlag, Lund 1994.
- Donaldson, G & J Lorsch: *Decision Making at the Top*. New York 1983.
- Emelianoff, Ivan V: *Economic Theory of Cooperation. Economic Structure of Cooperative Organizations*. Washington, DC 1942.
- Engel, James F & Roger D Blackwell: *Consumer Behavior*. Dryden Press, Chicago IL 1982.
- Eriksson, Torgny & Paul Berger: "Omställning till friare marknadsförhållanden." *Klara perspektiv*, nr 2. 1993.
- Evans & Stokdyk: *The Law of Agricultural Marketing*. Lawyers Cooperative Publishing Co., 1937.
- Fetrow, Ward W & R H Elsworth: "Agricultural Cooperation in the United States." *Bulletin 54*, Farm Credit Administration, Washington, DC, 1947.
- Fregidou-Malama, Maria: *Lantbrukskooperationen och staten. Samspelet rörande föreningslagen*. (Avhandlingar nr 12) Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1994.
- Hansen, Henning Otte: "Fødevarerirksomhederne ventes at opgive den faste tro på 'jord-til-bord'-princippet". *Andelsbladet*, nr 21, 1994.

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

Henehan, Brian & Bruce Anderson: *Decision Making in Membership Organizations. A Study of Fourteen U.S. Cooperatives*. Cornell University, Ithaca NY 1994.

Hirschman, A O: *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press, Cambridge MA 1970.

Hybholt, Flemming: *Andelsvirksomhedernes konkurrenceevne og funktionsdygtighed*. Det danske Forlag, Albertslund 1976.

Jacobson, Robert E & Con O'Leary: *Dairy Co-operative Issues in Ireland. With Special Reference to PLC Activities*. Centre for Cooperative Studies, University College Cork, Cork 1990.

Jobring, Ove: *Kooperativ rörelse. Om utveckling i teori och praktik*. Kooperativa institutet/BAS, Stockholm/Göteborg 1988.

Johansson, Tore: *Bondesamverkan i Sverige*. LRF, Stockholm 1994.

Jonnergård, Karin: "Bolag eller kooperativ? En jämförelse mellan företagsformer". *Kooperationens gränser. Kooperativ årsbok 1992*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1992.

Karlsson, Tomas: *Konkurrenskraften i nederländsk lantbrukskooperation – särskilt finansiering genom medlemsbevis*. (Examensarbete nr 100) Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1993 (a).

Karlsson, Tomas: "Medlemsbevis – en ny kooperativ finansieringsform." *Kooperativa vägval. Kooperativ årsbok 1994*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1993 (b).

Knutson, Ronald D: "Cooperative Principles and Practices. Future Needs." *Farmer Cooperatives for the Future*, Purdue University, West Lafayette, IN 1985.

*Lantbrukskooperativt handlingsprogram*. LRF, Stockholm 1979.

Laurinkari, Juhani & Johann Brazda: "Genossenschaftliche Grundwerte." *Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch*. Hrsg.: Juhani Laurinkari. Oldenbourg, München 1990.

LeVay, Clare: "Agricultural Co-operative Theory. A Review." *Journal of Agricultural Economics*, Vol 34, No 1 (Jan. 1983).

Lévesque, Benoît & Daniel Côté: "Cooperative Principles in the Age of Globalization." *Cooperatives, Markets, Cooperative Principles*. CIRIEC, Liège 1994 (a).

Lévesque, Benoît & Daniel Côté: "La renovación de las legislaciones nacionales de la cooperación en el momento de la mundialización; la búsqueda de una metodología." *Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativos*, dir.: José Luis Monzón & Alberto Zevi. CIRIEC-España, Madrid 1994 (b).

Lopez, Rigoberto A & Thomas H Spreen: "Co-ordination Strategies and Non-Members' Trade in Processing Co-operatives." *Journal of Agricultural Economics*, Vol 36, No 3 (Sept. 1985).

- Mallmén, Anders: "Sveriges nya föreningslag." *Kooperativ årsbok 1987*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1987.
- Mallmén, Anders: *Lagen om ekonomiska föreningar*. Norstedts, Stockholm 1989.
- Marcus, Lars: *Kooperationen och dess grundläggande värderingar*. IKA-kongressen, Stockholm 1988.
- Marini, Marco & Alberto Zevi: "The New Cooperative Legislation in Italy. The Influence of the Principles." Utgives i franskspråkig version av CIRIEC i antologin *Coopératives, Marchés, Principes coopératifs*, december 1994.
- McBride, Glynn: *Agricultural Cooperatives. Their Why and Their How*. AVI Publishing Company, Westport CT, 1986.
- Michelsen, Johannes: "De nye forslag til andelsprincipper passer godt ind i de danske erfaringer". *Andelsbladet*, nr 20, 1994.
- Miyake, Keiko: *Rainbow over Rochdale. The Story of the Birth of the Cooperative*. Ienohikari Shuppan Sogo Service, Tokyo 1991.
- Münkner, Hans-H: *Co-operative Principles and Co-operative Law*. Papers and Reports nr 5, Institute for Co-operation in Developing Countries, Philipps-Universität, Marburg/Lahn 1974.
- Møgelhøj, Bjarne: *Det kooperative særpræg*. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg 1980.
- Nicholas, Philippe: "Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises." Utgives av CIRIEC i antologin *Coopératives, Marchés, Principes coopératifs*, december 1994.
- Nilsson, Jerker: *Den kooperativa verksamhetsformen*. Studentlitteratur, Lund 1986.
- Nilsson, Jerker: *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund 1991 (a).
- Nilsson, Jerker: *Värdeandelar. Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags värdetillväxt?* (Rapport nr 38) Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1991 (b).
- Nilsson, Jerker: "Teoretiska perspektiv på nykooperativa företags kapitalanskaffning." *Kapitalanskaffning i nya kooperativa företag*. Ds 1993:32. Civildepartementet, Stockholm 1993 (a).
- Nilsson, Jerker: "Sådan kan et andelsselskab og et aktieselskab leve i et harmonisk og givtigt fornuftsægteskab." *Andelsbladet* nr 20/1993 (b).
- Nilsson, Jerker & Petri Ollila: "The Organization of European Food Processing – The Future Role of Agricultural Cooperatives". *From Farmer to Consumer: The Input-Output Link in the Agrobusiness Sector*. ESOMAR, Amsterdam 1994.
- Normark, Peter: *Medlemsägda företag. Organisering av strategiska förändringar*. Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm 1994.
- Normark, Peter & Erik Swartz: "Bolagisering av ekonomiska föreningar." *Kooperationens gränser. Kooperativ årsbok 1992*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1992.
- Nourse, Edwin G: "The Evolving Idea of Cooperation in the United States." *Agricultural Cooperation. Selected Readings*, eds.: Marvin A Abrahamsen &



Claud L Scroggs. University of Minnesota Press, Minneapolis 1957 (orig. 1928).

Ollila, Petri: "Member Influence in Cooperatives. Contributions of Scandinavian Studies to the Research Conducted in the United States." *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol 56 (1985).

Ollila, Petri: "Coordination of Supply and Demand in the Dairy Marketing System – With Special Emphasis on the Potential Role of Farmer Cooperatives as Coordinating Institutions." *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol 61 (1989).

Olsson, Jan: *Den sociala ekonomin*. Carlssons Bokförlag, Stockholm 1994.

Ouchi, William G: "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms." *Management Science* Vol 25 (1979).

Packel: *The Organization and Operation of Cooperatives*, 4th ed. American Law Institute, 1970.

Phillips, Richard: "Economic Nature of the Cooperative Association", *Journal of Farm Economics*, Vol 35 (1953).

Proposition 1992/93:56. Ny konkurrenslagstiftning.

*Report of the Inquiry on Cooperative Enterprise in Europe*. U.S. Govt. Printing Off., Washington, DC 1937.

Rhodes, V James: "Market Failure and the Role of Farmer Cooperatives." *Farmer Cooperatives for the Future*. NCR 140, West Lafayette, IN 1985.

Rhodes, V James: "Large Agricultural Cooperatives. On the Road to Where?" *Cooperative Theory. New Approaches*, ed.: J S Royer. Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1987.

Ringle, Günther: *Akquisition von Mitgliedern und Kunden der Genossenschaften*. (Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen 9) Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1993.

Robotka, Frank: "A Theory of Cooperation." *Journal of Farm Economics*, Vol 29 (1947).

Roy, E P: *Cooperatives. Development, Principles and Management*. Interstate Printers, Danville IL 1981.

Royer, Jeffrey S: "Cooperative Principles and Equity Financing. A Critical Discussion." *Journal of Agricultural Cooperation*, Vol 7, (1992).

Savage, J & D Volkin: *Cooperative Criteria*. FCS Service Report 71, Farmer Cooperative Service, USDA, Washington DC 1965.

Schediwy, Robert: "Pour qu'une coopérative fonctionne bien, faut-il une idéologie?" *Recma*, No 46, 1993.

Scheel, Preben: "Grundlæggende medlemsrettigheder kan ikke fratages." *Andelsbladet*, nr 12, 1993.

Schmiesing, Brian: "Theory of Marketing Cooperatives and Decision Making." *Cooperatives in Agriculture*, ed.: David Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1989.

- Schrader, Lee F: "Economic Justification." *Cooperatives in Agriculture*, ed.: David Cobia, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1989 (a).
- Schrader, Lee F: "Putting the Service-at-Cost Principle into Perspective." *American Cooperation 1989*. American Institute of Cooperation, Washington, DC 1989 (b).
- Sexton, Richard J & Julie Iskow: "The Competitive Role of Cooperatives in Market-Oriented Economies: A Policy Analysis." *Agricultural Cooperatives in Transition*, eds.: Csaba Csaki & Yoav Kislev, Westview Press, Boulder CO 1993.
- Shaars, Marvin A: "Basic Principles of Cooperatives. Their Growth and Development." *Agricultural Cooperation. Selected Readings*, eds.: Marvin A Abrahamsen & Claud L Scroggs. University of Minnesota Press, Minneapolis 1957 (orig. 1951).
- Shaars, Marvin A: *Cooperatives. Principles and Practices*. University of Wisconsin Extension, Madison WI 1973.
- Sjöstrand, Sven-Erik: *Samhällsorganisation*. Doxa Ekonomi, Lund 1985.
- Skår, John: *Kooperativa företag. Det kooperativa företaget och dess särart*. SOU 1981:54. Kooperationsutredningen. Stockholm 1981.
- Staatz, John: "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences." *Cooperative Theory. New Approaches*, ed.: J S Royer. Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1987. (a)
- Staatz, John: "Farmers' Incentives to Take Collective Action Via Cooperatives. A Transaction Cost Approach." *Cooperative Theory. New Approaches*, ed.: J S Royer. Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1987. (b)
- Staatz, John: *Farmer Cooperative Theory. Recent Developments*. Agricultural Cooperative Service, USDA, Washington DC 1989.
- Strandskov, Jesper, Steen Thomsen & Torben Pedersen: *Ejerforhold og konkurrenceevne i dansk erhvervsliv*. Erhvervsfremme Styrelsen, København 1994.
- Strange, Marty: *Family Farming. A New Economic Vision*. University of Nebraska Press, Lincoln 1988.
- Swartz, Erik: *Ledning och organisering av federationer*. Nerenius & Santérus, Stockholm 1994.
- Svärdström, Karl-Fredrik: *Rättvisa som jordbrukskooperativt ideal*. (Rapport nr 59) Institutionen för ekonomi och statistik, Lantbrukshögskolan, Uppsala 1975.
- Søgaard, Villy: *Spildt mælk? En analyse af konkurrence, samarbejde og solidaritet mellem landbrugets andelsvirksomheder*. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg 1990.
- Thiemeyer, Theo: "Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaften." *Genossenschaftswesen – Hand- und Lehrbuch*. Hrsg.: Juhani Laurinkari. Oldenbourg, München 1990.
- Tollin, Karin: *Konsumentbilder i marknadsföringen av livsmedel. En studie om marknadsföringens kotext inom svensk lantbrukskooperativ livs-*

- Producentkooperativa principer i pressad konkurrens medelsindustri*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm 1990.
- Torgerson, Randall: "An Overall Assessment of Cooperative Market Power." *Agricultural Cooperatives and the Public Interest*. NCR 117, Monograph 4. University of Wisconsin, Madison 1978.
- Torgerson, Randall: "Strategies for Cooperative System Design. The Case for Coordination Among Cooperatives." *Farmer Cooperatives for the Future*. Purdue University, West Lafayette, IN 1985.
- Vitaliano, Peter: "Cooperative Enterprise. An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution." *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 65, No 5 (Dec. 1983).
- Volk, Raija: *Esseitä osuuskunnan tuotanto-, hinnoittelu- ja investointikäyttötymisestä*. Pellervon Taloudellisen Tutkimuslaitoksen julkaisusja n:o 13. Espoo 1993.
- Watkins, W P: *Co-operative Principles. Today and Tomorrow*. Holyoake Books. Manchester 1986.
- Youde, James G: "Cooperative Membership and Market Power." *Agricultural Cooperatives and the Public Interest*. NCR 117, Monograph 4. University of Wisconsin, Madison 1978.
- Örne, Anders: *Det kooperativa programmet*. KF:s förlag, Stockholm 1921.
- Örne, Anders: *Kooperativa idéer och spörsmål*. KF:s förlag, Stockholm 1924.

# Käll- och sakregister

- Aasnæs; 76  
Abrahamsen; 86  
affärsprinciper; 52; 68  
agentteori; 76; 92  
Aksnes; 132  
aktiebolag; 8f; 35-37; 78f; 87f; 95  
Alderson; 127  
altruism; 24; 28; 48 ff; 73; 126  
Amini/Borovkova/Johansson; 35  
Anell; 7  
associationsform; 35; ff; 135; 136  
avståndsneutralitet; 117ff; 161; 171;  
177; 187
- Babcock; 33  
Bager; 107  
Barton; 34; 59f; 67  
Bateman et al; 107  
Bergeron/Lalancette; 76  
Bonus; 44  
bostadskooperation; 80; 83  
Briscoe m fl; 59; 72; 75  
Bucklin; 127  
Bustrup/Hansen; 97f
- Böök; 64f  
Chomel/Vienny; 86  
Chukwu; 33; 86; 101  
Cobia/Anderson; 116f; 119; 121  
Collins ...; 38  
Consumer ...; 52; 56; 58  
Cook; 61  
Cotterill; 12; 59; 76; 80; 92  
Craig; 40; 45; 58f; 68
- Danmark; 20; 84f; 98f; 109; 126;  
164  
De Financiering ...; 88; 93
- diversifiering; 132  
Djurfeldt; 110  
Donaldson/Lorsch; 94
- effektivitet; 16ff  
Emelianoff; 107  
Engel/Blackwell; 38  
en medlem, en röst; 58; 61f; 106ff;  
191  
Eriksson/Berger; 16  
EU; 13ff; 18; 78; 196  
Evans/Stokdyk; 33  
exit; 100; 110  
externaliteter; 12; 73
- federationer; 5; 10; 37; 135f; 193  
Fetrow/Elsworth; 33  
freerider; 13; 73; 76; 80f; 123f; 126  
Fregidou-Malama; 9; 138  
föreningslagen; 8; 95; 134f; 196  
föreningsprinciper; 52; 67f  
förlagsinsats; 8; 86f; 91; 95f; 135;  
förtroendevalda; 21; 26; 39; 42; 111
- Gennser; 7; 8  
gratispassagerare: se freerider
- handelsfrekvens; 112  
Hansen; 129  
Haraldsson; 7  
Henehan/Anderson; 110  
Hirschman; 100  
Hybholt; 86; 115
- ickemedlemmar; 13; 49; 72f; 126ff  
identifikation; 112  
identitetsprincipen; 63; 71; 112; 126  
ideologi; 41  
insatsränta; 86; 102ff; 146  
integration; 33f; 76f; 97ff; 114; 121;  
129ff  
Internationella Kooperativa  
Alliansen; 8; 55ff; 64f; 137f;  
193f; 199ff

*Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*

- investerarägda företag; 35ff; 72ff;  
80; 83; 94; 122
- Jacobson/O'Leary; 89; 92  
Jobring; 83  
Johansson; 53  
Jonnergård; 87; 110  
jordbrukspolitik; 9; ff; 14f; 94; 115;  
192ff  
”jägarkooperation”; 132
- Karlsson; 79; 90; 96f; 99f  
Knutson; 61f; 130  
kollektivt kapital; 6; 10f; 90ff; 101f;  
104f; 194  
konkurrens; 12ff; 21ff; 64; 72; 114  
konkurrenslag; 4ff; 20; 95; 134;  
195f  
konsumentkooperation; 26; 56ff;  
65; 107; 110; 135f  
köpmannakooperation; 35; 78; 136
- Lagen om ekonomiska föreningar;  
se föreningslagen  
Lantbrukskooperativt ...; 137  
lantmannakooperation; 83; 99; 118;  
171; 173f  
Laurinkari/Brazda; 38; 47; 64  
legitimitet; 5f; 9; 16; 19  
LeVay; 1; 126  
leveransplikt; 98f; 12ff; 153; 161;  
193; 195  
Lévesque/Côté; 64  
lojalitet; 112  
Lopez/Spreen; 127  
LRF; 11; 134ff  
Lundberg; 6  
Lundgren; 7
- MacPherson; 199ff  
Mallmén; 126; 135  
Marcus; 45  
Marini/Zevi; 11; 86  
McBride; 75; 82; 106  
medlemsfrämmande verksamhet;  
129ff  
medlemsnytta; 5; 63; 68; 87; 128
- mejerikooperation; 99f; 117; 120;  
139ff; 142  
Michelsen; 199 ff  
Miyake; 57  
mottagningsplikt; 121ff; 161; 193  
Münkner; 45; 51; 71  
Møgelhøj; 51; 75; 106f
- Nederländerna; 99  
Nicolas; 86  
Nilsson; 3; 28; 33; 44; 55; 74; 86;  
89; 91; 96; 125  
Nilsson/Ollila; 129  
Normark; 18  
Normark/Swartz; 87  
Nourse; 59; 108  
nyttobegreppet; 127f
- Ollila; 29; 108; 109; 111  
Olsson; 11  
omsättningsbara andelar; 78f; 91; 96  
Ouchi; 44
- Packel; 33  
Patron-Owned Corporations; 78  
Phillips; 33; 59  
proposition; 6  
Pålsson; 7
- Report ...; 33  
revolving funds; se värdeandelar  
Rhodes; 132  
Ringle; 63; 72  
riskspridning; 132  
Robotka; 107  
Rochdale; 42; 52f; 5ff; 64f  
Roy; 2; 53; 60; 65  
Royer; 59; 61; 71; 78; 90; 93; 96;  
103; 108  
”rösta med fötterna”; se exit
- Savage/Volkin; 33  
Schediwy; 54  
Scheel; 109  
Schmiesing; 74; 111  
Schrader; 51; 92  
Sexton/Iskow; 13

Shaars; 33; 56; 59; 64  
Sjöstrand; 28; 37; 44  
skattelagstiftning; 20; 94; 103; 109;  
192; 194  
skogsägarkooperation; 26; 191f  
Skår; 72  
slakterikooperation; 83f; 97f; 120;  
181ff; 187  
snyltare; se freerider  
socialitetsvärden; 45f; 68  
solidaritet; 24; 28; 45f; 49; 112f  
soliditet; 97f; 144; 158; 182; 185  
spelteori; 65; 111

Staat; 29; 34; 44; 52; 74; 79f; 82;  
85; 94ff; 107; 111; 116  
Stenhammar; 7  
Strandskov m fl; 20; 98; 101  
Strange; 110  
subvention; 15; 21ff; 85; 89f; 101ff;  
191f  
suveränitetsvärden; 47; 68  
Svärdström; 48; 117; 120  
Swartz; 7  
Swedenborg; 7  
Søgaard; 28; 88

Thiemeyer; 108  
Tollin; 15  
Torgerson; 12; 88; 130  
transaktionskostnad(steori); 29;  
44ff; 51ff; 77f; 81f; 119f  
tumstocksfunktionen; 12f; 73

USA; 12f; 59f; 65; 76; 85; 107

Vitaliano; 76  
voice; 100; 110  
Volk; 49; 104  
värdeandelar; 62; 89ff; 96; 191

Watkins; 57

yardstick-funktionen: se  
tumstocksfunktionen  
Youde; 80

Örne; 52; 56