

Samsyn kring mål och strategi avgörande

I och med de många fusionerna blir de kooperativa medlemskärorna allt mer heterogena. Det finns ökande skillnader mellan medlemmarnas produktionsinriktningar, geografiska läge och till och med vilka regelverk de lever under samt vad de tycker om sin förening.

Många forskare har skrivit om heterogenitet inom kooperativa medlemskårer men med olika utgångspunkter. Å ena sidan har det hävdats att det är bra när medlemmar har olika uppfattningar om hur vad föreningen ska syssla med. Då kan det komma fram bra idéer om produkt- och marknadsutveckling och ekonomisk förvaltning.

Andra forskare menar att olikheterna inom medlemskåren kan leda till konflikter. De stridande medlemskategorierna kommer att förlama varandra. Det finns en risk att nödvändiga beslut blir uppskjutna och att olika strategiska beslut blir oförenliga.

MEDLEMMARNAS UPPFATTNINGAR

Medan det kan finnas förnuft i båda resonemangen, har det aldrig genomförts en empirisk studie, som kan bekräfta den ena eller den andra ståndpunkten. Under våren 2019 skrevs emellertid en masteruppsats i ekonomi vid SLU Uppsala.

Heterogeniteten i en medlemskår kan avse medlemmarnas produktionsvolym, ålder, utbildning, specialisering och andra socioekonomiska faktorer. Det som har betydelse för om föreningen har framgång är emellertid medlemmarnas uppfattningar om föreningens målsättning och strategier, och därmed medlemmarnas kunskaper, uppfattningar, normer och ambitioner.

GÄSENE-MODELLEN

I masteruppsatsen riktas således fokus mot heterogeniteten vad gäller medlemmarnas syn på föreningens strategiska beslut. Uppsatsen använder teori om beslutsfattande, inklusive hur människor inom en grupp påverkar varandra. Här finns begrepp om informationsinsamling och -bearbetning liksom frågor om förtroende. Denna teori utgjorde basen för en frågeguide. Samtidigt fick respondenterna tala fritt om vad de tyckte om föreningens val av strategier.

Författarna genomförde en empirisk studie i det lilla västgötska mejeriet Gäsene Mejeriförening. Personliga intervjuer gjordes med 21 medlemmar, vilket är i stort sett samtliga aktiva. Naturligtvis är Gäsene inte representativt för lantbrukskooperation i stort. Studien kan därmed inte ge några allmängiltiga resultat, men den kan visa om det finns bärlighet i teorierna.

TVÅ STRATEGISKA BESLUT

Förutom att var och en av respondenterna upplyste om sitt lantbruk och sig själv fick de berätta om den beslutsprocess som de hade gått igenom innan de kom fram till vad de tyckte om

föreningens strategival. Två strategiska beslut var i fokus. Det ena gällde Gäsenes införande av ett tvåprissystem, enligt vilket föreningen har ett avräkningspris för alla medlemmar oavsett levererad volym och ett lägre pris för leveranser som överstiger en viss mängd. Det andra var föreningens beslut att teckna ett stort leveransavtal med Coop, innebärande att både Coops och Gäsenes varumärken skulle stå med på ostförpackningarna.

BLANDAD KÅR

Studien visar att Gäsenes medlemskår är synnerligen heterogen vad gäller ålder, produktionsvolym och andra socioekonomiska hänseenden. Det finns medlemmar med ett tjugotal kor liksom de med över 500 kor. Några har tänkt på det kommande generationsskiftet men andra inte. Åldern varierar från cirka 20 år till cirka 70 år.

Medlemmarna har alltså olika förutsättningar, vilket skulle kunna leda till olika intressen och attityder till föreningens strategiska beslut. Det skulle kunna tänkas att det finns spänningar inom medlemskåren vad gäller synen på hur föreningen ska utvecklas.

SAMLAD SYN

Dessa misstankar kom dock på skam. Medlemmarnas olika förutsättningar visar sig inte ha någon nämnvärd betydelse för deras syn på föreningens strategival. Tvärtemot finns ett brett stöd för de båda strategivalen. I de hänseenden, som har betydelse för föreningens strategival, är medlemskårens väldigt homogen. Det hänger samman med att medlemmarna har förtroende för styrelsen och styrelsen har alltså lyckats förankra besluten inom medlemskåren. Medlemmarna anser att styrelsen liksom de själva sätter mejeriet i främsta rummet.

Studien leder till den intressanta observationen att det inte spelar stor roll om en medlemskår är heterogen vad gäller vilka egenskaper medlemmarna och deras lantbruk har. Det avgörande är om medlemskåren är rimligt homogen vad gäller synen på föreningens målsättningar och strategier.

Vill du läsa mera?

Rebecka Lööf & Karin Sigurd: Membership heterogeneity and the cooperative's choice of strategy – The case of Sweden's smallest dairy cooperative. Masteruppsats, 2020, Institutionen för ekonomi, SLU. https://stud.epsilon.slu.se/153611/7/loof_r_sigurd_k_200205%20.pdf

Jerker Nilsson, Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala

