

Central ideologi eller marknadsanpassning?

Debatten om matpriser aktualiserar Coops dåliga konkurrenskraft. Coops problem vad gäller resultat, finanser och kundtillströmning skulle kunna tolkas i termer av bristande samordning. I en marknads-ekonomi måste ju företag vara marknadsorienterade. För att vara anpassade till slutkunderna måste också producenternas leverantörer och alla andra i värdekedjan passa ihop med varandra.

Samordningen inom en företagssfär är i fokus i en aktuell studie, där två tyska forskare granskar hur företag i vinbranschen får konkurrenskraft. Studien handlar om samordningen mellan större företag, vinproducenten, och mindre företag, vinodlarna. Författarna skriver att analysen har tillämpning också i andra branscher och andra länder. Ett huvudbegrepp i studien är samordning mellan företagens olika produktionsprocesser. Ett annat är om det finns samförstånd och samarbetsvilja.

ÖKAD MAKT MINSKADE MARKNADSANPASSNING

Vad gäller Coops marknadsorientering finns många saker att säga. I konsumentkooperationens barndom förekom marknadsmisslyckanden såtillvida att många människor upplevde ett underläge gentemot privathandeln. Medlemskärarna var så små och homogena att föreningarna kunde anpassa sig till efterfrågan. Konsum hjälpte sina medlemmar ekonomiskt och medlemmarna var mottagliga för en välmenande uppfostrande behandling. Det rådde god samordning mellan medlemmarna och föreningarna.

Det blev sämre, när en del lokala föreningar från slutet av 1920-talet och framöver fick stötts av Kooperativa Förbundet, KF. När KF under årtiondenas lopp fick större makt över allt fler föreningar, blev marknadsanpassningen lidande.

IDEOLOGI FÖRE KUNDANPASSNING

Ett särskilt problem är det medlemsdemokratiska beslutsfattandet. Förtroendevalda personer kan agera utifrån sin egen politiska agenda och utan respekt för marknadsekonomins spelregler. En studie av mindre danska konsumföreningar visade att många förtroendevalda var butiksanställda. Det hämmade förändringsviljan, eftersom personalen primärt vill främja sina arbetsvillkor. En annan dansk studie tyder på att en del av Brugsens (danska Konsum) kunder har en kooperativ ideologi. Samtidigt gäller att vare sig det är personalen eller en grupp av idealister som styr, kommer föreningen inte att anpassa sig till kunderna i stort. Sådana förtroendevalda är inte representativa för butikens hela kundunderlag.

Ett exempel på dålig kundanpassning är konsumentkooperations vurm för ekologi. Företrädare för denna ideologi har från början av 1980-talet tagit makten. Ett exempel på den ekologiska fanatismen är reklamfilmen, där en servitör går

runt bland restauranggäster med en giftspruta. År 1999 ändrade kongressen stadgarna, som därmed säger att KF ska verka för ett samhälle, som kännetecknas av "ekologisk uthållighet".

IRRELEVANT MEDLEMSKAP

Den dåliga marknadsanpassningen är också en följd av att konsumentkooperationen idag har över fyra miljoner medlemmar, vilket gör medlemskapet irrelevant. Nu finns inte längre vare sig någon klassmedvetenhet eller någon kooperativ ideologi. Konsumenterna väljer utifrån sina individuella preferenser.

Det finns också samordningsproblem i relationen mellan föreningarna och KF. Eftersom föreningarna är självständiga juridiska enheter kan de besluta om strategier som inte alltid är i samklang med det centrala förbundets. Ett känt exempel är att Konsum Värmland under många år drivit en egen marknadsanpassning, som innebar att KF:s varumärken Cirkelkaffe och Goman ratades och istället valde föreningen värmländska Löfbergs Lila och regionala charkprodukter. KF:s industrier fick lägre kapacitetsutnyttjande. Som konsekvens blev anpassningen till KF lidande. Detta innebar en dålig samordning för KF, som därmed fick lägre volym och sämre lönsamhet i sina egna fabriker.

IDEOLOGISK BELASTNING

Vidare gäller att föreningarna skapade egna butikskoncept, som är uttryck för marknadsanpassning, men sett ur ett helhetsperspektiv blir konsumenterna förvirrade. Det klassiska exemplet är att Forum var namnet på konsumentkooperationens första varuhus, men uppsaliensarna vägrade att släppa namnet, och det blev Domus i resten av landet.

Vad gäller ideologier inom konsumentkooperationen är den partipolitiska samhörigheten särskilt iögonenfallande. Det må vara att konsumentkooperation har rötter till arbetarrörelsen, men i dagens marknadsekonomi är denna koppling en belastning, som medför traditionalism samt att förnyelsen blir lidande. Det har inte gått upp för de ledande personerna att historien är en belastning som hämmar dynamiken. Det tog flera år innan KF skrotade sina förlusttyngda industrier, som producerade de egna varumärkesprodukter.

Källa: Richter, B., & Hanf, J. H. (2024). *Competitive parity in chain management – factors that influence the long term compliance with product and quality criteria along the chain*. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1, 1-26.

JERKER NILSSON
INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI, SLU UPPSALA

