

Styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget

– en fallanalys

Andreas Heimbrandt

Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences

Department of Economics

Uppsala

Licentiate thesis

Swedish University of Agricultural Sciences

Uppsala 2007

ISBN 978-91-576-7239-1
© 2007 Andreas Heimbrandt, Uppsala
Tryck: SLU Service/Repro, Uppsala 2007

Abstract

Heimbrandt, A., 2007, *Styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget – en fallanalys*. Licentiate's dissertation.

ISBN 978-91-576-7239-1

As the modern firm has continued to grow and its owner base has widened, the owners' opportunities to exert influence has diminished. While the board of directors is a strategic resource available to management it is also the owners' primary tool for exercising control. To a large extent research on the role of the board of directors has focused on the relationship between various characteristics of the board and the firm's financial result. Research literature within the field of corporate governance has established three primary roles for the board of directors; setting strategy, controlling management and being a resource available to management. The vast majority of research within the field is primarily based on investor owned firms.

This study focuses on the cooperative firm. The board of directors in cooperative firms is somewhat uncharted territory, yet there are reasons for asking how, if at all, a firm's cooperative basis might influence the roles and tasks of the board of directors. In a cooperative context, questions such as; "To what extent is the job of the board of directors affected by not profit maximising operations?" and "How does a board handle the fact that the owners themselves are also suppliers and customers?" are acutely relevant yet relatively unexplored.

The overall aim of this licentiate thesis is to further the knowledge and understanding of the composition, roles and functions of the board of directors in a producer cooperative firm. The purpose is pursued by posing questions concerning the board of directors and its roles and functions as described in the general corporate governance literature, while considering the board in a cooperative firm model. The frame of reference rests on previous research and relevant models concerning the roles and functions of the board of directors. Empirically, the thesis builds on a case study of a large Swedish producer cooperative firm, Lantmännen.

Findings show that the board of directors in a cooperative firm may differ from those of investor owned firms on several important points:

When there are many owners of a firm, the owners are often considered weak, even to the extent that we begin to speak of "the ownerless firm". The producer cooperative firm Lantmännen uses an ownership model where every member has one vote, which potentially could lead to weak owners. The members have, by their numerous points of contact with the firm and other owners, created a number of compensatory mechanisms that increase their power. Thus, Lantmännen's members are powerful. The owners interact with the firm as customers, suppliers and elected representatives on various levels in the firm. Moreover, there is a well structured member organisation that facilitates the organisation of members.

Regarding the composition of the board of directors, it is evident that member representation is very strong. The firm has no external members on the board, and the composition clearly reflects the various interests of the owners. The competence of the board of directors is particularly strong in matters related to the members' exchanges with the firm as suppliers or customers. In spite of the fact that the firm has significant operations abroad, Lantmännen has refrained from bringing in more external competence on the board to develop its international profile.

In regard to the roles and functions of the board, the case shows a particularly advanced control function. Lantmännen can be said to constitute an anomaly in the agency theory perspective, in that it does not actively employ managerial incentive programmes but rather

relies on monitoring and control of the CEO. The board of directors has good knowledge of what goes on at all levels of the firm, thanks to its presence on the divisional boards of directors. At the same time, however, there is evidence that the development of the strategic role of the board of directors has been held back for the benefit of a stronger control function.

As this study includes only a single firm, we should be cautious in drawing any general conclusions about the cooperative business model with regard to the roles and functions of the board of directors. However, the findings in this study clearly indicate that the boards of directors in a producer cooperative firm may develop their roles and function and have different priorities than those suggested in the traditional corporate governance literature. Only additional studies of other producer cooperative firms can establish the transferability of the results of this study to other cooperative contexts, but this study raises issues that can contribute to our understanding of both boards of directors and cooperative firms.

Keywords: corporate governance, styrelse, styrelsens roll, kontrollroll, serviceroll, resursberoenderoll, kooperativt företagande, lantbrukskooperation

Author's address: Andreas Heimbrandt, Department of Economics, P.O. Box 7013, S-750 07 UPPSALA, Sweden. E-mail: andreas.heimbrandt@ekon.slu.se

Förord

Jag vill rikta ett tack till alla företrädare för Lantmännen för deras tillmötesgående och att de så generöst har avsatt tid för studien. Utan er medverkan hade det inte blivit någon licentiatavhandling. Ett särskilt tack till Ingemar Svensson som avsatt mycket tid för projektet.

Ett varmt tack till mina handledare, Christer Olofsson och Börje Svensson, för visat tålamod, alla värdefulla kommentarer och stimulerande diskussioner under processens gång. Er vägledning och er erfarenhet har utgjort ett stort stöd under hela resan från mina första kontakter med Lantmännen till korrekturläsningen av avhandlingsmanuset.

Ett stort tack riktas även till mina kollegor vid Institutionen för ekonomi vid SLU för stöd och viktiga synpunkter på mina rapportutkast. Ni är många som gjort min tid vid SLU riktigt lärorik och minnesvärd! Särskilt vill jag nämna Richard Ferguson, min rumskompis de första åren på institutionen, som med glatt humör stått ut med alla mina funderingar kring livet som doktorand, forskare och medlem i Lantmännen. Tack även Karl-Anders Lindqvist som jag delade rum med under projektets andra halva. Björn Berggren vid KTH stod för värdefulla synpunkter på det sista utkastet och hjälpte mig att ta ett steg framåt i slutförädlingen.

Licentiatavhandlingen har företagsekonomisk grund och arbetet har givit mig möjlighet att fördjupa mina kunskaper om kooperativt företagande. Jag vill passa på att tacka Jerker Nilsson och Lovisa Nilsson på institutionen för er vägledning och orientering inom detta fält av den företagsekonomiska forskningen.

Slutligen vill jag också tacka Stiftelsen Lantbruksforskning och Stiftelsen Olle Hakelius Stipendiefond för det finansiella stöd jag mottagit för studiens genomförande.

Uppsala, augusti 2007

Andreas Heimbrandt

Innehållsförteckning

1. Bakgrund och syfte	7
1.1 Introduktion	7
1.2 Studiens bakgrund	8
1.3 Svenskt lantbruk och svensk livsmedelsindustri	9
1.4 Lantmännen	10
1.5 Syfte	10
1.6 Preliminära forskningsfrågor	11
1.7 Rapportens fortsatta struktur	11
2. Teoretisk referensram.....	12
2.1 Introduktion till corporate governance	12
2.1.1 Ägarinflytande	13
2.1.2 Motivationsfaktorer i den tidiga forskningen	14
2.2 Styrelsens sammansättning, roller och uppgifter.....	15
2.2.1 Interna och externa ledamöter	17
2.2.2 Styrelsens ställning	17
2.3 Agentteorin	20
2.3.1 Relationen som ett kontrakt	20
2.3.2 Övervakningssystem.....	22
2.3.3 Agentproblem	23
2.4 Stewardshipteorin	25
2.5 Det resursbaserade synsättet.....	27
2.6 Det institutionella perspektivet.....	29
2.7 Teorier för det kooperativa företaget.....	32
2.8 Sammanfattning av teorin.....	44
2.9 Forskningsfrågor.....	45
3. Metod och genomförande	46
3.1 Inledning.....	46
3.2 Forskningsansats och metodval	46
3.3 Datainsamling och analys	46
3.3.1 Urval	46
3.3.2 Datainsamling	47
3.3.3 Intervjuer.....	47
3.3.4 Analys	49
3.4 Källkritik och validitet.....	49
3.5 Sammanfattning	51
4. Lantmännen, en fallbeskrivning	52
4.1 Åren efter Lantmännens bildande.....	52
4.1.1 Styrelsens sammansättning	53
4.1.2 Styrelsens uppgifter	53
4.1.3 Styrelsens roller	54
4.1.4 Ledningens roll	55
4.1.5 Samspelet mellan styrelse och ledning	55
4.1.6 Styrelsemötena och materialet till styrelsen	55
4.1.7 Informationsarbete	55
4.2 Lantmännens nuvarande organisation	56

4.2.1 Organisation.....	56
4.2.2 Ägarorganisationen.....	57
4.2.3 Styrelsens sammansättning.....	58
4.2.4 Styrelsens uppgifter.....	60
4.2.5 Styrelsens roller.....	60
4.2.6 Styrelsens arbetsform.....	61
4.2.7 Samspelet mellan styrelse och ledning.....	61
4.2.8 Informationsarbete.....	63
4.3 Sammanfattning av fallet Lantmännen.....	64
5. Analys.....	65
5.1 De första åren efter fusionen.....	65
5.2 En fallanalys av Lantmännen.....	65
5.2.1 Lantmännens organisation.....	67
5.2.2 Styrelsens roller och uppgifter.....	70
5.2.3 Styrelsens sammansättning.....	73
5.2.4 Styrelsens ställning.....	77
5.2.5 Styrelsemöten och material till styrelsen.....	78
5.2.6 Informationsarbete.....	79
5.2.7 Lantmännens ersättningsnivåer.....	80
5.3 Sammanfattning av analysen.....	81
6. Slutdiskussion.....	84
Litteraturförteckning.....	86
Bilagor.....	90

1. Bakgrund och syfte

1.1 Introduktion

Ägarnas investerade kapital utgör grundförutsättningen för företagandet. I de flesta av dagens företag har ägarna inte längre direkt kontroll. I många fall har det gått så långt att man talar om det ägarlösa företaget (se exempelvis Henrekson & Jakobsson, 2000), ett företag där ledningen har fritt spelrum. Styrelsen är fortfarande ägarnas främsta redskap för inflytande i sina företag. Företagets styrelse och dess förehavanden är därför ett ofta studerat objekt i såväl företagsekonomi som juridik. Den företagsekonomiska forskningen har främst fokuserat på styrelsens roll som ett organ som kontrollerar ledningen. Merparten av all forskning i fältet, som går under benämningen *corporate governance*, har gjorts på stora börsnoterade företag, företrädesvis nordamerikanska. Bland svenska studier gjorda på senare tid bör nämnas Gabrielsson (2003) som studerade hur styrelsen kan bidra till resultat och utveckling i små och medelstora företag.

Under 50- och 60-talen kritiserades styrelserna i forskningen ofta för att vara passiva och sitta i knäet på ledningen (se exempelvis Koontz, 1967). Ledningsmakt blev ett utbrett fenomen. 70-talet såg ett trendbrott med mer aktiva styrelser men förändringsprocessen mot ett mer aktivt ägande har gått långsamt. Judge & Zeithaml (1992) menar att en del företag har gett efter för kritiken och att en del styrelser blivit mer delaktiga. Andra studier har visat att en del organisationer motsätter sig styrelsens inblandning.

Judge & Zeithaml (1992) nämner tre institutionella anledningar till att styrelser blir mer delaktiga. Det första skälet är lagstiftningen, som idag ställer ökade krav på styrelsen och företagen. Pensionsfonderna är ett annat skäl. Deras ägarandel har ökat kraftigt sedan 1970-talets början. Eftersom deras ägarposter är betydande kan de inte sälja innehavet utan att aktiekursen, och därmed försäljningsvärdet, påverkas negativt. De har därför börjat öva inflytande på företagen och kräver aktivare styrelser och ställer krav på ledningen. Det tredje skälet är den marknad som uppstått för *corporate control*. Antalet fientliga övertaganden har inte varit högre än under 80-talet, konstaterar Judge & Zeithaml (1992). Fientliga övertaganden kan sägas ha en disciplinerande effekt då ineffektiva ledningar och styrelser omedelbart ersätts av effektivare. Ett par andra skäl är att konsumenterna och samhället ställer större moraliska krav på dagens företag att ta sitt ansvar. *Corporate Social Responsibility* tar allt större plats i den debatten. Det är således både reella och potentiella faktorer bakom styrelsernas ökade engagemang.

Mace (1972) menar att lagen säger vad en styrelse ska göra, den ska leda företaget, men säger inget om hur. Den juridiska forskningen säger heller inget om vad styrelsen gör eller inte gör, bara vilket juridiskt ansvar den har. Den ekonomiska litteraturen har också fokuserat på vad styrelsen ska göra och inte vad den gör. Detta gör styrelsens (faktiska) roll och uppgifter med en deskriptiv ansats till ett viktigt studieobjekt. Avgränsas fältet till kooperativa företag blir antalet

genomförda studier än färre vilket visar på ett behov av studier om styrelsen i det kooperativa företaget ur både ett teoretiskt och praktiskt perspektiv¹.

Vid sidan av vetenskapliga studier av *corporate governance* har OECD, aktiesparklubbar, finansinspektioner och liknande institutioner ägnat *corporate governance* stort intresse. OECD tog 1999 fram vad de kallar för *Principles of Corporate Governance*, en slags uppförandekod för god ägarstyrning. Anledningen var att underlätta för statliga organ att reglera företagens styrmekanismer och hur de agerar på marknaden men även för att hjälpa företagen att själva implementera vissa styrmekanismer (OECD, 2004). I Sverige tillsattes en kodgrupp som för några år sedan presenterade bolagskoden, en *corporate governance*-kod som svenska börsföretag ska följa.

De kooperativa föreningsföretagen har också visat intresse för ägarstyrningsfrågan. Bolagskoden togs emot med intresse men bedömdes vara svårtillämplig på den kooperativa företagsmodellen. Med utgångspunkt i bolagskoden har en del kooperativa företag, på Lantmännens initiativ, arbetat fram en föreningskod som några stora producentkooperativ vill ska etableras i den kooperativa sfären.

1.2 Studiens bakgrund

Empiriskt har de teoribildande studierna vanligen baserats på investerarägda företag. Vid studier av kooperativa företag är den teoretiska referensramen mestadels en annan, anpassad till studieobjektet. Anledningen är att det finns några grundläggande skillnader i ägarbilden och ändamålet med företaget. Det kooperativa företaget ägs av en kooperativ förening i vilken ägarna är medlemmar. I det kooperativa företaget är medlemmarna vanligen kund och/eller leverantör till företaget, utöver ägare. Nyttjandet av det kooperativa företagets tjänster utgör i de flesta fall grunden för medlemskapet i den kooperativa föreningen och ägandet är huvudsakligen att betrakta som kollektivt utan någon eller några framträdande huvudägare.

I vad mån skiljer sig styrelsens sammansättning roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget från motsvarande i det investerarägda och kan i så fall denna skillnad kan förklaras av den kooperativa basen för verksamheten?

Inom ramen för denna studie har vi tidigare sett (se Heimbrandt & Olofsson, 2004) att styrelsens roll skiljer sig på några punkter i det kooperativa företaget från motsvarande roll i det investerarägda företaget. Styrelsen har, de enligt den traditionella litteraturen, de vanliga uppgifterna att kontrollera ledningen och fastställa den strategiska inriktningen. Styrelsen i det lantbrukskooperativa företaget har därutöver en förankringsuppgift som en viktig länk mellan ledningen och ägarna. I uppgiften som styrelseledamot ingår även att vara ute på ägarmöten och träffa ägarna.

¹ Jonnergård (2004) gör en översikt av svensk forskning men ingen studie av kooperativt företagande nämns.

Denna studie ligger inom det företagsekonomiska fältet *corporate governance*. Målet med studien är att bidra med ökad kunskap om den kooperativa företagsmodellen. Det finns ett teoretiskt intresse att bättre förstå den företagsformen. Samtidigt har praktikerna ett intresse av att reflektera över den egna företagsmodellens möjligheter och begränsningar.

Vi har valt ut ett speciellt fall och genom att umgås med det lantbrukskooperativa företaget Lantmännen under några års tid hoppas vi kunna ge en bild av styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget och uppnå studiens syfte.

1.3 Svenskt lantbruk och svensk livsmedelsindustri

Enligt Jordbruksverkets statistik för 2005 fanns det ca 75 000 lantbruksföretag i Sverige (Jordbruksverket, 2007). Ungefär 14 % drivs av kvinnliga lantbrukare. Samma år var två tredjedelar av lantbrukarna i åldern 40-65 år och över en femtedel över 65 år (Jordbruksverket 2007). Sammantaget sysselsatte det svenska lantbruket ca 174 000 personer, varav drygt en tredjedel är kvinnor (Jordbruksverket, 2007a).

Det svenska lantbruket har genomgått stora förändringar under de senaste årtiondena. Antalet företag har minskat och 1980 var antalet lantbruksföretag 118 000. Decenniet senare var antalet 96 600 (Jordbruksverket, 2007). Den genomsnittlige bonden sköter idag en allt större gård. Under 1990-talets första år avreglerades jordbruket vilket gjorde att de svenska lantbrukarna inte längre prissförhandlade med staten, som tidigare köpte upp allt. Det svenska EG-medlemskapet 1995 öppnade upp den svenska marknaden för utländska aktörer helt och hållet vilket medförde ytterligare omställningar för den svenska livsmedelsbranschen. Den lantbrukarägda livsmedelsindustrin har således utsatts för allt hårdare konkurrens under de senaste årtiondena (Nilsson & Björklund, 2003). Samtidigt som detta har inneburit hårdare konkurrens för de svenska livsmedelsföretagen har det samtidigt givit dem tillträde till en stor marknad (LI, 2003).

De kooperativa livsmedelsföretagens största problem har varit att hantera den överkapacitet företagen har haft och anpassa strategierna till marknadens krav. Nilsson & Björklund (2003) skriver att företagen inte har några stora problem med att anpassa strategierna men att det har varit mer problematiskt att hantera överkapaciteten.

Den svenska livsmedelsindustrin består av ca 3 000 företag som år 2002 sysselsatte ca 61 000 i Sverige (LI, 2003). Av dessa är ca 1 300 enmansföretag men hela skalan från enmansföretag upp till internationella storkoncerner är representerad. Av dessa ca 3 000 företag är det bara 150 som har fler än 50 anställda. Livsmedelsföretagen producerar årligen livsmedel till ett värde av ca 130 miljarder, vilket motsvara ca nio procent av den svenska industrins sammanlagda förädlingsvärde (LI, 2003). Sammantaget står livsmedelsindustrin för ca 8,6 % av sysselsättningen i industrin. Den störta delsektorn i

livsmedelsindustrin är bagerisektorn, som står för ca 40 % av företagen och år 2002 sysselsatte omkring 15 000 personer (LI, 2003).

Livsmedelsindustrins fortsatta strukturomvandling manifesteras främst i att svenska företag växer utomlands samtidigt som utländska företag växer i Sverige (LI, 2003). Omkring 30 % av de svenska livsmedelsföretagen har utländska ägare – siffran är i verkligheten lägre då bland annat Scan har fått utländska ägare (LI, 2003).

1.4 Lantmännen

Dagens Lantmännen har sina rötter i de tidiga odlarföreningarna som grundades under 1800-talets senare hälft. Sin nuvarande form, Lantmännen, fick företaget den första januari 2001 när de flesta tidigare lantmannaföreningar i det federativa SLR (Svenska Lantmännens Riksförbund) fusionerade och bildade Svenska Lantmännen. Kalmar Lantmän och Norrbottens Lantmän samt några mindre lokalföreningar valde då att stå utanför nybildade Svenska Lantmännen. Idag står Kalmar Lantmän liksom några mindre lokalföreningar utanför Lantmännen, Norrbottens Lantmän gick med i Lantmännen den 1 januari 2006. Under våren 2006 kortades företagsnamnet till Lantmännen.

Sedan 1960-talet har Lantmännens strategi varit vertikal integration, framåt eftersom man är råvaruproducent. Företaget hanterar hela kedjan från jord till bord men har inga egna livsmedelsbutiker utan säljer till de stora livsmedelskedjorna. Företaget har en stark marknadsställning hela vägen fram till sista ledet, butikerna. En annan strategi är diversifiering, något som även lett Lantmännen utomlands.

Lantmännen är idag ett internationellt företag som säljer spannmål, både som bulkvara och förädlad vara via olika dotterbolag. Huvudkontoret ligger i Stockholm, där koncernledningen sitter. Lantmännen har även stora delar av ledande och centrala funktioner i Lidköping och Malmö. Företaget är en stor aktör på den svenska bagerimarknaden. Bland varumärkena som ägs av Lantmännen kan Schulstad, Axa, Kronfågel, Kungsörnen och Skogaholm nämnas. Företaget expanderar även på energisidan, som ses som en framtidsmarknad för företaget.

Företaget har ungefär 49 000 medlemmar och koncernen omsätter omkring 32 miljarder kronor. Antalet ägare har minskat varje år sedan Svenska Lantmännen bildades och bilden är likadan inom mejeri- och slaktkooperativ. Anledningen är omstruktureringen inom jordbruket, orsakad av bland annat Sveriges medlemskap i EU, vilket också var en av orsakerna bakom fusionen. Lantmännen har runt 13 000 anställda och företaget bedriver verksamhet i 19 länder. Lantbruk är det största enskilda affärsområdet och svarar för 24 % av omsättningen. En tredjedel av omsättningen är från verksamheter utanför Sveriges gränser.

1.5 Syfte

Som framgått ovan är styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget ett tämligen utforskat område inom *corporate governance*. Syftet är att

öka kunskapen om styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget.

1.6 Preliminära forskningsfrågor

Syftet har att göra med styrelsens roll. En viktig del av syftet är att förstå skillnader och likheter i styrelsens roll och uppgifter i kooperativa och investerarägda företag. För att uppnå syftet kommer jag att besvara frågor om mer generella företeelser för att se hur den kooperativa företaget Lantmännen förhåller sig till *corporate governance*. Några preliminära frågor handlar om vilka styrelsens primära roller är, hur fördelningen mellan styrelsens viktigaste uppgifter ser ut, hur kommunikationen med ägarna ser ut, i vad mån man använder externa ledamöter.

Efter teoriavsnittet presenteras mer preciserade forskningsfrågor (se avsnitt 2.9).

1.7 Rapportens fortsatta struktur

Härnäst följer en presentation av den teoretiska referensramen på vilken analysen vilar. I kapitel tre presenteras studiens metod. Beskrivningen av fallföretaget Lantmännen och resultaten från intervjuerna följer i kapitel fyra. Kapitel fem utgörs av analysen. Studiens teoretiska och praktiska bidrag diskuteras i kapitel sex, tillsammans med förslag på fortsatt forskning.

2. Teoretisk referensram

Nedan följer en kort presentation av *corporate governance* och därefter ett urval av teorier relevanta för studien. Utöver *corporate governance*-litteratur presenteras även resursbaserad och institutionell teori samt litteratur om det kooperativa företaget. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av litteraturgenomgången och en presentation av studiens forskningsfrågor.

2.1 Introduktion till corporate governance

Begreppet *corporate governance* myntades 1984 av Robert Tricker när resultaten från forskningsgruppen Corporate Policy Group:s arbete från åren 1979-1983 vid Nuffield College i Oxford publicerades. *Corporate governance* kan sägas sakna en allmängiltig definition, eller för den delen en svensk översättning. De flesta definitioner är snarlika och berör hur ägarna väljer att organisera styrningen av sina företag. Cadburyrapporten från 1992 tjänar enligt Reinius som bas för den moderna definitionen av *corporate governance* (SOU:2004:47). Cadbury definierar det enligt följande:

”det system genom vilket ett företag är styrt och kontrollerat”

Mayer (1997) menar att det centrala är ägarnas perspektiv:

... corporate governance is concerned with aligning the benefit of shareholders.

En annan definition presenteras av Deakin och Hughes (1997), som ser det ur samhällets perspektiv:

[Deakin & Hughes] view corporate governance as concerned with the relationships between internal governance mechanisms and society's conception of the scope for corporate accountability.

I den senare definitionen kan *corporate governance* sägas inkludera strukturer, processer, kulturer och system ägnade att främja företagets effektivitet. Sett ur detta perspektiv anser Deakin & Hughes att partnerskapsmodellen för att organisera produktionen erbjuder ledning och personal en ansats där de kan uppnå personliga fördelar vad gäller kvaliteten på arbete och relationerna mellan anställda genom att närmare samarbeta kring målet att förbättra företagets effektivitet.

Jag betraktar *corporate governance* som ett fält där fokus ligger på ägarstyrning, det vill säga hur ägarna försöker bevara kontroll över sina företag. Den definitionen ligger nära Tricker (1994):

”the exercise of power over the modern corporation”.

Det som intresserar mig i denna studie är hur ägarna väljer att organisera styrningen av sina företag och i vilken grad de själva deltar i styrningen.

Eftersom styrelsen och dess roller är ett komplext studieobjekt och syftet med studien är att pröva användbarheten av ett antal hypoteser från *corporate governance*-litteraturen inkluderar referensramen flera teoribildningar för att kunna möjliggöra en bredare analys av fallföretaget. Hung (1998) har gjort en översikt av de huvudsakliga inriktningarna inom fältet. Hung (1998) visar även på svårigheterna att utifrån en teoribildning försöka förklara styrelsens funktioner. Han skriver vidare att hans översikt och gruppering av huvudströmmarna i *corporate governance* visar att om man utgår från att styrelsen har flera roller kan en teoribildning bara förklara betydelsen av en given roll.

2.1.1 Ägarinflytande

Problematiken för ägarna att utöva inflytande i sina företag är inte ett nytt fenomen. Redan för 75 år sedan skrev Berle & Means skrev att en större grupp inte kan kombinera sitt kapital på ett effektivt sätt utan att några individer förlorar kontroll (1932). En förklaring till varför det har blivit accepterat menar de beror på att merparten av en minoritets intressen är i linje med den kontrollerande majoritetens och därmed skyddas genom den senares egenintresse. En större ägargrupp leder ofta till splittrat ägande. Ägarna får svårt att träffas och diskutera vad man vill att företaget ska göra. För små aktieägare är ägarrollen i börsföretag idag av ringa intresse på grund av investeringens storlek. Det är enbart att betrakta som en penningplacering i hopp om att få avkastning på kapitalet som ett resultat av en klok ledning och en klok styrelse i företaget.

Så tidigt som på 1930-talet framstod det inte längre som självklart att företag drivs i ägarnas bästa intresse eller att de kan disponera rörelseöverskottet, menar Berle & Means (1932). Den som har den faktiska kontrollen kan dirigera om vinsterna till sin egen ficka. Den bild Berle & Means (1932) beskriver med företagsledning som för svaga ägare bakom ljuset och tillskansar sig stora belopp har levt kvar, detta fenomen har uppmärksammats i media under de senaste åren, både i Sverige och utomlands.

Berle & Means (1932) menar att en viktig fråga är vem som ska tjäna på företaget, är det ägarna, ledningen, de anställda, samhället runt omkring företaget? Det traditionella svaret är att det är ägarna som ska få rörelseöverskottet. Svaret har historisk grund och beror på att det är ägarnas insatser som möjliggör verksamheten. Ägaren riskerar sitt kapital men ansvarar samtidigt för hur det investerade kapitalet arbetar, vad ledningen gör.

Redan på 1930-talet sköttes den operativa driften av en annan grupp, ledningen, medan ägarna fortfarande riskerade sitt privata kapital. Till en början delegerades produktionsarbetet och senare även ledningsarbetet. Därmed separerades ägandet även från den dagliga styrningen av företaget. Därmed var styrelsen ägarnas enda redskap för inflytande. Kritiken mot svaga styrelser går också att följa till 1930-

talets forskning. Douglas (1934) framförde kritik mot styrelser som inte ledde verksamheten.

Företagandet hade redan på Berle & Means tid (1932) utvecklats så långt att ledningen kunde använda sin makt mot ägarna, som i många fall (med flera ägare) saknade möjlighet organisera sig och protestera. Situationen där ledningen tar kontroll över företaget kallas ledningsmakt. Den är inte automatiskt av ondo i ett företag med splittrat ägande. Det är först vid en konflikt mellan ledningen och ägarna som ledningsmakten kan bli problematisk för ägarna som då måste organisera sig och återta kontrollen över företaget (Berle & Means 1932).

Hur ett företag agerar är inte en fråga för rättsväsendet så länge det håller sig inom lagens ramar. Suboptimering är inget en domstol kan göra något åt – det måste ägarna komma tillrätta med. *Exit, voice* och *loyalty* är vanliga begrepp i detta sammanhang. De myntades av Hirschman (1970) och syftar till de alternativ en organisationsmedlem har när denne är missnöjd med organisationen. Man kan endera yttra sitt missnöje (*voice*) och kräva ändring. Det kan exempelvis ske genom protester mot den rådande ordningen, hot om att lämna organisationen, handla av någon annan vid något tillfälle för att visa sitt missnöje. Det andra alternativet är att lämna organisationen (*exit*). Ett tredje alternativ är att tyst tåla och fortsätta som tidigare (*loyalty*). Vad man gör påverkas av lojaliteten och de alternativ som finns.

2.1.2 Motivationsfaktorer i den tidiga forskningen

Den tidiga forskningen tog inte hänsyn till mjuka värden, som motivation hos ledningen. Ägarna skulle få den del av verksamhetsöverskottet som inte behövdes i rörelsen för att fortsatt utveckla verksamheten. Berle & Means (1932) frågar retoriskt om ingen profit ska gå till dem som har kontroll över företaget och i vilkas händer företaget vilar. Om ledningen inte får något extra för sitt arbete blir incitamentet till att vara den bästa tänkbara ledningen mindre. De anser att det vore bättre för företaget och ägarna att ledningen också får del av resultatet vilket stimulerar dem till fortsatt hårt arbete. Berle & Means (1932) anser att företaget ska drivas i ledningens intresse och att aktieägarna ska vara mottagaren av kapitalavkastningen. Ett sätt att göra det är genom resultatbaserad ersättning till ledningen. Idag är resultatbaserad lön en vanligt förekommande del i kontraktet mellan styrelse och ledning.

Berle & Means formulerade även en retorisk fråga som kan sägas vara central för ägarnas möjligheter att kontrollera och belöna ledningen. Samtidigt presenterade de lösningar på problematiken som senare tids äganderättsteorier bygger på:

But have we any justification for assuming that those in control of a modern corporation will also choose to operate it in the interests of the owners? The answer to this question will depend on the degree to which the self-interest of those in control may run parallel to the interests of ownership and, insofar as they differ, on the checks on

the use of power which may be established by political, economical, or social conditions.

Ägarens röst är knappast användbar som ett demokratiskt verktyg i det typiska företaget av idag. Berle & Means (1932) drar slutsatsen att ägandet i praktiken är helt åtskilt från ledningen av företagen samt att de som styr inte heller har någon ägarandel i företagen. Aktieägaren är mer att betrakta som kapitalförsörjare än ägare.

Separationen mellan ägande och ledning medför ett tillstånd när ägarens och ledningens intressen kan, och ofta, skiljer sig åt. Kaplan & Norton (2006) behandlar, bland annat, meningsskiljaktigheter mellan ledning och styrelse. Ägarnas möjlighet att utöva kontroll i det moderna företaget har minskat och Berle & Means menar att ägarna reducerats till ett slags rundningsmärke med ringa inflytande över företaget. Det kan sägas gälla för merparten av dagens storföretag, drygt 75 år senare, svenska såväl som utländska.

Corporate governance kan således sägas inkludera ett antal kontrollmekanismer. En grov indelning av dem kan se ut enligt nedanstående.

Interna	Externa
Styrelse	Fackrevision
Incitamentsprogram	Regler & förordningar
Internrevision	Media

Figur 1. Olika kontrollmekanismer inom och utom företaget

2.2 Styrelsens sammansättning, roller och uppgifter

Koontz (1967) skriver att styrelsen ska förvalta företaget, bestämma dess mål, tillsätta ledning, säkerställa långsiktig tillväxt i företaget, säkerställa att långsiktiga planer strävar mot att uppfylla företagets mål, ratificera viktiga beslut, följa upp resultatet, besluta om företagets resultat användning samt besluta om sammanslagningar och uppköp. En grov indelning av kontrollmekanismerna

Styrelsens tre roller

Som antyds ovan är det styrelsen som kontrollerar ledningen. Litteraturen kring styrelsens roller och uppgifter är omfattande. Johnson, Daily & Ellstrand (1996) gör en litteraturöversikt avseende styrelsens roll. De konstaterar att styrelsen i huvudsak har tre roller, *kontrollrollen*, *servicerollen* och *resursberoenderollen*. Kontrollrollen innefattar styrelsens uppgift att som företrädare för (aktie-)ägarna övervaka företagsledningen. Häri ingår bl.a. att anställa vd och andra ledande tjänstemän, bestämma ledningens löner och på olika sätt övervaka och se till att företagsledningen inte agerar mot (aktie-)ägarnas intressen.

I servicerollen ingår såväl styrelsens roll som rådgivare till företagsledningen i administrativa och andra frågor som initiativ till att utveckla företagets strategi. Styrelsens rådgivande och strategiformande roll har ökat under de senaste årtiondena och är särskilt framträdande i företag där alternativa kontrollmetoder finns (exempelvis starka produkt- eller arbetsmarknader).

Resursberoenderollen har många gånger att göra med styrelseledamöternas uppgift att hjälpa företagsledningen att anskaffa resurser som är nödvändiga för företagets framgång. I denna roll finner man ofta ledamöter som representerar specifika institutioner eller andra kontaktytor än den övriga styrelsen. De kan också vara viktiga för att legitimera företaget i dess omgivning. Selznick (1949) konstaterade att en organisation som har kraftigt motstånd delvis kan neutralisera det genom att ta med representanter från motståndet i organisationens styrande organ. Tanken med en extern ledamot är att denne ska representera resurser eller institutioner som är av vikt för verksamheten.

Koopering

Selznick (1949), Pfeffer (1972), Pfeffer & Salancik (2003) med flera ser styrelsen som ett instrument för att hantera organisationens externa miljö och osäkerhet. Koopering myntades av Selznick (1949) och syftar på bruket av styrelsen som ett instrument för att hantera den externa miljön. Koopering innebär att en eller flera ledamöter med inflytande i, för organisationen, andra betydande organ väljs in i den egna styrelsen. På så vis får organisationen in mer information, en kanal för kommunikation mellan organisationerna, samt legitimitet. Koopering kan därmed sägas bredda organisationens *attention process*. Koopering tjänar bäst sitt syfte om en total integration/absorption inte är laglig, möjlig med hänsyn till resurserna eller nödvändig/önskvärd. Det är exempelvis vanligt inom sjukvården att sjukhusstyrelser använder sig av koopering (Pfeffer & Salancik 2003).

Vad styrelser faktiskt gör

1991 presenterade Demb & Neubauer en studie om vad styrelser gör. De fem mest frekventa svaren på frågan om styrelsens viktigaste uppgift var:

- Bestämma strategisk inriktning/fastslå policy för företaget
- Säkerställa kontinuitet/tillsätta och avsätta vd och ledning
- Kontrollera/övervaka/ha uppsikt över ledningen
- Bevaka aktieinnehavares intressen/säkerställa utdelning
- Besluta om resursanvändning/investeringar avyttringar

Demb & Neubauer påpekar att nästan samtliga uppgifter har med företagets ekonomiska livskraft att göra. De uppfattar det som att styrelsens roll växer fram mer från vana och erfarenhet än design och att den är underförstådd och sällan diskuterad. Författarna hänvisar till en studie av, bland andra, David Hickson som identifierade fyra faktorer som påverkar när styrelsen kopplas in i en fråga; beslutets frekvens, om det medför långtgående konsekvenser, utgör prejudikatfall (exempelvis löneförhandlingar, leverantörsbyte) eller är komplext. Demb och Neubauer anser att de tre sistnämnda är beslut som styrelsen ska involveras i oavsett om de är lednings- eller finansiella frågor.

2.2.1 Interna och externa ledamöter

Johnson, Daily & Ellstrand (1996) skriver vidare att redan den tidiga forskningen kring styrelsesammansättningar fokuserade på skillnader mellan interna och externa ledamöter i styrelsen. Denna operationalisering är fortfarande vanlig och de flesta forskare anser att idealet är att båda typer av ledamöter återfinns i en styrelse även om åsikterna går isär vad gäller fördelningen.

En intern ledamot är en styrelsemedlem som har en ledande position i organisationen vid sidan av styrelseuppdraget. Den interne ledamotens lämplighet har ifrågasatts i forskningen då kontrollrollen även inkluderar att kontrollera den högre ledningen och ledamoten således granskar sitt eget arbete. Agentteorin föreslår ett par interna ledamöter då de kan balansera informationen vid lämna till styrelsen, vilket underlättar styrelsens arbete.

En extern ledamot har inte en ledningsposition i företaget, även om denne mycket väl kan vara anställd, enligt Johnson, Daily & Ellstrand (1996). Den externa ledamoten baserar sina beslut på nyckeltal i högre utsträckning än den interna och ses därmed som en mer kritisk granskare. Johnson, Daily & Ellstrand (1996) påpekar att många externt själva driver egna företag och därmed har ont om tid, vilket kan leda till försiktighet eller bristande engagemang. Det händer att avgående interna ledamöter ersätts av externa. När så sker är skälet ofta att de kan uppleva en extern som en bättre rådgivare i egenskap av extern, det vill säga inte en ja-sägare.

Det vanliga är att en extern ledamot väljs på ett personligt mandat, representerar en ägargrupp eller institution av betydelse för verksamheten. Personen ska bidra till att ge företaget tillgång till en kritisk resurs, marknad eller bidra till att legitimera företaget i dess omgivning. McCann (1991) skriver att erfarna och rutinerade styrelseledamöters bidrag till verksamheten är särskilt tydligt i mindre, nystartade företag där företaget inte har hunnit bygga upp egen kompetens.

Styrelsens roller och dess fokus kan sammanställas enligt nedan:

Roll	Service	Kontroll
Fokus		
Internt	Strategi, råd och service	Övervaka ledningen
Externt	Nätverkande och legitimitetsskapande	Stämna av med ägarna

Figur 2. Styrelsens roller och fokus

2.2.2 Styrelsens ställning

Samspelet mellan styrelsen och ledningen syftar ofta på balansen mellan strategiskt och operativt arbete (Tricker, 2000). Koontz (1967) hävdar att åtskillnaden mellan ägarna och företagsledningen i det stora börsföretaget ibland har gjort ledningen allrådande och styrelsen till ett juridiskt rundningsmärke. Som

ovan nämnts har kritik framförts mot svaga styrelser sedan 1930-talet. Drucker (1958) beskrev denna utveckling med följande ord:

”... styrelsens gradvisa erosion som fungerande organ i företaget.”

Drucker skriver vidare att styrelserna i de flesta större företag har tvingats träda tillbaka till förmån för ledningen. Det har delvis sin förklaring i att interna ledamöter blivit allt vanligare men också att allt fler styrelser är *showcase*-styrelser, menar han (1958). Med *showcase* åsyftar Drucker styrelser med prominenta namn utan information, inflytande eller maktlystnad. Denna typ av styrelse har sedan dess blivit mindre vanlig även om ett antal företag under IT-eran hade sådana styrelser.

Ser man till styrelsen som helhet, finns det empiriska studier av hur styrelsens oberoende i förhållande till ledningen förhåller sig till det finansiella resultatet. De visar att entydiga samband saknas även om tendensen är att företag med oberoende styrelser har bättre lönsamhet (Pearce & Zahra, 1991).

Styrelsens oberoende kan påverka företagets strategiska riktning. Då externer i större utsträckning förlitar sig på nyckeltal för att utvärdera ledningen finns risken att ledningen tänker kortsiktigt för att styrelsen ska bli nöjd. Det finns studier som talar både för och emot att en styrelse med hög andel externa ledamöter strävar mot en mer diversifierad verksamhet. Innovationer kräver dock en hög integration i ledningen, vilket är naturligare för en styrelse med flera interna ledamöter.

I studierna av styrelsen ställning grupperas styrelserna i olika kategorier. Grupperna och kategorierna är uteslutande varianter på varandra. Vanligen är de baserade på graden av självständighet eller företagets storlek (små familjeföretag eller internationella koncerner). Jag har här valt att redogöra för Pearce & Zahras (1991) typologi.

Pearce & Zahra (1991) studerade hur den kategorisering litteraturen gör av styrelser inverkar på resultatet samt hur maktfördelningen mellan vd och styrelsen påverkar företagets resultat. De identifierade fyra slags styrelser i litteraturen; caretaker, statutory, proactive och participative.

Förvaltarstyrelsen (caretaker) är den passiva styrelsen, vars existens enbart beror på att lagen så kräver. Den är svag och har minimalt med makt. Även vd har liten makt att lägga om verksamheten, företagets ledningsgrupp är urvattnad och styrelsemötena blir mest ceremonier för att godkänna vd:s förslag.

Den stadgeenliga (statutory) ses som urtypen för en ineffektiv styrelse. Den är svag och har liten makt medan vd har en stark maktposition. Även denna styrelse ses som något lagen kräver och det är vanligt förekommande att den godkänner vd:s förslag utan närmare granskning på grund av bristande kunskap eller intresse. Detta kan ge sken av legitimitet åt styrelsearbetet.

Den proaktiva styrelsen ses som ett typiskt *corporate governance*-verktyg och tar sitt juridiska ansvar gentemot ägarna. Styrelsen har mer makt än vd och består till en större del av externa ledamöter, vilket stärker dess ledningsoberoende och breddar kompetensen. Arbetet bedrivs i kommittéer och ledamöternas deltagande är högt. Detta, sammantaget med ett välordnat informationsflöde, gör att styrelsen aktivt kan bidra till ett bra resultat för företaget. Vid meningsskiljaktigheter är det styrelsen som bestämmer, vilket även kan skapa fraktioner inom styrelsen.

Den deltagande styrelsen präglas av diskussion och debatt samt meningsskiljaktigheter. Beslut tas genom omröstning och majoritetsprincipen råder. Vanligtvis är företagets ledning separerad från styrelsen, som till större delen består av externa ledamöter. Den deltagande styrelsen är mån om att nå konsensus (såväl internt som med ledningen) i viktiga frågor. Styrelsen och ledningen har ungefär lika stor makt vilket gör att man ofta förhandlar fram lösningar.

Pearce & Zahras studie (1991) visade att förvaltarstyrelsen inte känner sig lika självständig i förhållande till vd som de andra tre grupperna och att deras expertkunskaper var lägre. Detta gäller även styrelsearbetets effektivitet och hur styrelserna bidrar till företagets resultat. Styrelsens roll och ansvar upplevdes inte lika tydlig i förvaltarstyrelsen som i de övriga grupperna. De proaktiva och deltagande styrelsegrupperna var mer progressiva i sitt arbete och den deltagande styrelsen sågs som ett större stöd för vd än förvaltar- och de konstituerande styrelsegrupperna.

Vad sammansättning beträffar skiljer sig styrelsegrupperna åt främst vad gäller andelen kvinnliga ledamöter, där andelen följer en stigande skala från förvaltarstyrelsen med låg andel till den deltagande som har en märkbart högre andel. En förklaring, enligt Pearce & Zahra (1991), kan vara att den deltagande styrelsen är mer medveten om samhället omkring den och försöker följa dess utveckling i högre utsträckning.

Särskilt intressant att notera är att vd betraktade de proaktiva och deltagande styrelsegrupperna som effektivare, fast de hade mer makt än vd. Detta fick även stöd från finansiella data från företagen. Studien visar på samband mellan en stark styrelse och ett bra finansiellt resultat. Starka styrelser med god insikt i verksamheten hjälper vd och kan bidra till företagets resultat på ett positivt sätt.

Demb och Neubauer (1991) drog slutsatsen att det råder stora skillnader i intensiteten och djupet av engagemang bland olika styrelsemedlemmar. Vidare hävdade de att det logiskt sett är opraktiskt att styrelsen är ensamt ansvarig för kontrollrollen. Styrelsen kan lätt förlora sin makt genom en sjunkande kvalitet på den information som görs tillgänglig för styrelsen. Samtidigt lyfte de fram det faktum att det är styrelseledamöternas ansvar att kräva adekvat information från ledningen. Demb & Neubauer (1991) konstaterade att styrelseuppdraget är en balansgång mellan att kontrollera ledningen och låta den göra det jobb den inbördes arbetsfördelningen fastställt. De ansåg att det minsta man kan kräva av styrelsen och ledningen är att de ser till att kontrollen görs.

2.3 Agentteorin

En av de vanligast förekommande teorierna för att förklara fortlevnad i organisationer där ägande och styrning har separerats är agentteorin. Vanligen benämns detta i litteraturen för separation av ägande och (operativ) kontroll, vilket Fama & Jensen (1983) anser är aningen inexakt. Det är bättre att tala om separation av beslutsledning och beslutskontroll anser de. Begreppet separation av ägande och operativ kontroll går tillbaka till 1930-talet och Berle & Means som tidigt diskuterade de problem som följer av att ägandet och den operativa kontrollen åtskiljs (se ovan). Medan Bearle & Means diskussion var mer generell är agentteorin mer specifik och går in i detalj på exempelvis relationen mellan styrelsen och ledningen. Agentteorin har sitt ursprung från det tidiga 1970-talet då Ross (1973) och Jensen & Meckling (1976) vidgade risklitteraturen till att även innefatta agentproblemet som uppstår när samarbetande parter har olika mål och arbetsfördelning.

Kärnan i agentteorin är det allestädes närvarande agentförhållandet i vilket en part, principalen, delegerar arbete till en annan, agenten, som utför arbetet. Teorin försöker adressera två problem som kan uppstå i en agentrelation. Det första är det agentproblem som kan uppstå när (a) principalens och agentens önskemål går isär (b) eftersom det är svårt eller dyrt för principalen att verifiera vad agenten faktiskt gör. Kan är ett nyckelord i agentteorin, som säger att det *kan* förekomma opportunistisk och informationsasymmetri. Det andra problemet handlar om riskdelning och uppstår när principalen och agenten har olika syn på risk.

Det är Fama & Jensens (1983) uppfattning att alla större företag kontrollerar agentproblemet som uppstår genom att åtskilja beslutsledning från beslutsuppföljning. Den beslutsfattande agenten i en sådan organisation får ingen betydande del av förmögenhetseffekterna av sina beslut, vilket kan få agenten att agera på ett sätt som principalen inte finner önskvärdt, därav teorins bestämda organisationsprinciper för att minimera sådana risker.

2.3.1 Relationen som ett kontrakt

Agentteorin försöker beskriva relationen utifrån metaforen av ett kontrakt Jensen & Meckling (1976) och teorin fokuserar på att fastställa ett effektivt kontrakt. En organisation utgör ett nät av kontrakt, menar de. Dessa kontrakt utgör spelreglerna, förväntningarna på dem samt belöningen för arbetet, för varje agent i organisationen (jämför med det psykologiska kontraktet). Jensen & Meckling klargör också beslutsprocessen för agenterna. Faktorer som påverkar är antaganden om personer (bl.a. egenintressen, begränsad rationalitet, riskaversion), organisationer (bl.a. målkonflikt) och information (information ses som en vara som kan köpas). Eisenhardt (1989) identifierar två typer av kontrakt, beteendeorienterade och resultatbaserade kontrakt. Beteendeorienterade kontrakt försöker uppmuntra och styra agenten till ett visst beteende. Det kan göras genom bl.a. lön och/eller hierarkisk styrning. Det resultatbaserade kontraktet låter resultatet utgöra ersättningen för agenten genom bl.a. kommission, aktieoptioner,

överföringar av egendomsrättigheter, marknadsstyrning. En fråga av särskilt intresse är om ett beteendeorienterat kontrakt är effektivare än ett resultatorienterat kontrakt.

Anspraak på överskott och beslutsprocessen

Kontraktstrukturen i de flesta organisationer minimerar agentrisken genom att endera specificera en fast ersättning eller knyta den till något mätbart resultat. Fama & Jensen (1983) använder begreppen residualrättsinnehavare och residualriskbärare (*residual risk bearer*) om de som gör anspraak på en del av vinsten. I vanliga fall är det principalen som har dessa roller men vid resultatbaserad ersättning även agenten.

Deras analys fokuserar på två typer av organisationer – de där risken och besluten är åtskilda och de där agenten står för båda delarna. Fama & Jensen (1983) menar att osäkerheten ska bäras av residualrättsinnehavarna eftersom det minimerar kostnaderna för att övervaka kontrakt med andra agenter. Kontrakt som leder beslutsmakten till dem som gör anspraak på resultatet bidrar också till företagets fortlevnad.

I breda termer kan beslutsprocessen sägas ha fyra steg:

1. Initiering, ta fram förslag för resursanvändning och strukturering av kontrakt.
2. Ratificering, beslut av vilka initiativ som ska implementeras.
3. Implementering, verkställande av beslut.
4. Övervakning, utvärdering av de beslutsfattande agenterna samt implementering av belöning.

1 och 3 allokeras vanligtvis till samma agent och författarna samlar därför de två under termen *decision management*. Analogt består termen *decision control* av 2 och 4. Beslutsledning och beslutsuppföljning är komponenterna i organisationens beslutsprocess eller beslutssystem. Det är författarnas uppfattning att alla större företag kontrollerar agentproblemet som uppstår genom att åtskilja beslutsledning (1 och 3) från beslutsuppföljning (2 och 4).

Agentproblem uppstår eftersom kontrakt inte skrivs och kontrolleras utan kostnad. Agentkostnader inkluderar kostnaderna för att strukturera, övervaka och sätta samman en uppsättning kontrakt mellan agenter med olika intressen. Agentkostnaderna inkluderar även den suboptimering det medför att inte kunna lägga företagets samtliga resurser i verksamheten eftersom man måste reservera en del för att kontrollera agenten. Kostnaderna för att till fullo övervaka att agenten följer kontraktet överstiger fördelarna av en fullständig kontroll. Det är extra viktigt att kontrollera agentproblemet i beslutsprocessen i situationer där beslutsfattarna inte är de som skördar frukterna av besluten². Utan effektiva kontrollmekanismer är det sannolikt att beslutsfattarna avviker från ägarnas inriktning. Författarna menar att ett effektivt kontrollsystem, nästan per definition,

²Det kooperativa företaget är ett exempel där en anställd ledning vanligen inte får del av resultatet.

till viss del åtskiljer beslutskontrollen från beslutsledningen. Samma agent kan ha båda rollerna i olika fall men inte båda rollerna vid samma beslut. En styrelseledamot kan vara principal gentemot ledningen men är samtidigt en agent för ägarna.

I det mer komplexa företaget är anspråk på del av vinsten spridda mellan många principaler. Det bär med sig fördelar i form av ökat kassaflöde men det stora antalet ägare gör det samtidigt kostsamt för samtliga att delta i beslutskontrollen och det är effektivt för dem att delegera kontrollen. I många organisationer är inte heller hela ägargruppen kompetent nog att på ett effektivt sätt hantera beslutskontrollen. När ägarna inte har någon roll i beslutskontrollen kan man förvänta sig en separation av ledning och beslutskontroll på samtliga nivåer i företaget. Detta är också att betrakta som effektivitetshöjande då varje enskild agent kan hantera uppgifter helt inom sitt kompetensområde. Detta begränsar även varje enskild agents möjlighet att dra egen vinning på ägarnas bekostnad. För komplexa organisationer är fördelarna med en liknande modell större än agentkostnaderna den medför.

2.3.2 Övervakningssystem

Det är vanligt förekommande i nästan alla organisationer med någon form av beslutshierarki där aktörer högre upp i hierarkin ratificerar, övervakar och utvärderar beslutsinitiativ tagna av agenter lägre ned i organisationen. Ledningen fungerar då i viss bemärkelse som principal med uppgift att kontrollera agenter lägre ned (i agentorganisationen). Ledningen är fortfarande att betrakta som agent inför ägarna (representerade av styrelsen). Detta försvarar för agenterna i organisationen att agera för egen vinning på ägarnas bekostnad. Beslutshierarkier förstärks av organisationens spelregler i form av exempelvis budgetsystem, bokföringssystem och liknande som övervakar och begränsar agenternas beslutsbeteende samt fastställer de prestationsnivåer som ger belöningar.

Komplexa organisationers formella beslutshierarkier förstärks även av information i form av informell kontroll agenter emellan. Denna information samlar agenterna in när de interagerar med andra agenter i organisationen och det är information som vanligen inte är direkt tillgänglig för agenter på högre nivå. Ömsesidiga övervakningssystem gör att sådan information hamnar i kontrollsystemen. Sådana system drivs av agentens intresse att använda organisationens interna agentmarknad för att stärka sitt humankapital. Agenter väljer organisation på grundval av belöningar och utvecklingspotential för deras humankapital. Agenter som uppfattar att ett sådant utvärderingssystem är neutralt (och inte går att systematiskt lura) värdesätter finjusteringar av belöningsystemen som utgör resultatet av de ömsesidiga kontrollsystemen. Det gör resultatet av agenternas insats och kompetens tydligare samt minskar deras osäkerhet. Eftersom sådana informella övervakningssystem även bidrar till att stärka företaget, vilket är till fördel för ägarna, är deras existensberättigande uppenbart.

Någon form av styrelse utgör den vanliga toppen av systemet för beslutskontroll i de flesta organisationer där beslutsagenterna inte har en påtaglig ägarandel.

Sådana styrelser har alltid mandat att tillsätta, avskeda, kompensera höga beslutsagenter, ratificera och övervaka viktiga beslut. Det är viktigt att gruppen (styrelsen) utnyttjar denna möjlighet och säkerställer separationen mellan beslutsledning och beslutskontroll även i toppen av organisationen, menar Fama & Jensen (1983).

Agentteorin har utvecklats i två linjer, positivist och principal-agentinriktningarna. De delar analysgrund, kontraktet mellan principalen och agenten. De delar också antaganden om individer, organisationer och information.

Positivistinriktningen är den vanligaste bland organisationsforskare och fokuserar primärt på att beskriva de governance mekanismer som löser principal-agent-problemen. Teoriinriktningen presenterar två lösningar. Den ena är att resultatbaserade kontrakt är effektiva vad gäller att stävja agentens opportunist. Man menar att sådana kontrakt styr agentens preferenser i samma riktning som principalens och att man på så vis minskar konflikterna mellan parternas egenintressen. Den andra lösningen är informationssystem som stävjar agentens möjligheter att agera opportunistiskt. Informationssystemen gör agenten medveten om att denne inte kan föra principalen bakom ljuset.

Principal-agentinriktningen kallas det andra förhållningssättet inom agentteorin. Synsättet är mer inriktat på principal-agentförhållandet i generella termer. Termer generella nog för att beskriva flertalet agentrelationer såsom exempelvis mellan anställda, advokat och klient, köpare och leverantör. Inriktningen karaktäriseras av tydligt specificerade antaganden åtföljda av logisk härledning och matematisk bevisning. Fokus ligger här på att fastställa det optimala kontraktet, beteende kontra utfall mellan agenten och principalen. Den enkla modellen förutsätter en målkonflikt och ett enkelt mätbart utfall samt en agent som är mer riskavert än principalen. Argumentationen bakom det senare är att agenter som saknar alternativa jobb-möjligheter, bör vara mindre riskbenägna och principaler som kan diversifiera sina investeringar bör vara riskneutrala.

2.3.3 Agentproblem

Två vanligt förekommande agentproblem är *moral hazard* och negativt urval. *Moral hazard* innebär här att agenten latar sig eller gör något annat som exempelvis privat forskning på arbetstid, vilket kan vara svårt för principalen att avgöra. Med negativt urval menas att agenten kan påstå sig ha vissa egenskaper som principalen inte kan verifiera. Exempelvis kan agenten vid rekryteringstillfället säga sig ha språkfärdigheter eller annat som principalen inte har möjlighet att bekräfta förrän i efterhand. Ett annat exempel på negativt urval inom agentteorin är att en vd alltid förordar lågriskprojekt enbart för att han/hon inte vill riskera bli av med jobbet.

När det gäller icke-observerbart beteende har principalen två alternativ; undersöka agentens beteende genom informationssystem alternativt upprätta ett resultatbaserat kontrakt med agenten. Kärnan i principal-agentinriktningen kan sägas vara kompromissen mellan a) kostnaden för att mäta beteende genom att

kontrollera vad agenten gör och b) kostnaden för att mäta utfall och föra över risken på agenten. Ett resultatbaserat kontrakt för i sin renaste form över all risk även marknadsrisk på agenten vilket kan göra det svårt att förutsäga resultatet. När det är få externa risker för företaget är kostnaden låg för att skjuta över all risk på agenten och upprätta ett resultatbaserat kontrakt. Allteftersom risk och osäkerhet tilltar i omgivningen blir det dyrare att skjuta över risken på agenten trots fördelarna med ökad motivation med ett resultatbaserat kontrakt. Verklighetens agentkontrakt har vanligen kombinationer av dessa som tvingar agenten att dela principalens risk.

En lättnad i antagandena som utvecklar modellen är att acceptera att det inte behöver föreligga en målkonflikt. Det kan exempelvis inträffa i en högt socialiserad eller klanorienterad organisation. I takt med att målkonflikten avtar ökar incitamenten för ett resultatbaserat kontrakt. När relationen blir långvarig är det sannolikt att principalen lär känna agenten och det gör det rimligt att anta att principalen lättare kan uppfatta agentens beteende. Omvänt så blir informationsasymmetrin större mellan agent och principal i kortsiktiga relationer.

Eisenhardt (1989) placerar in agentteorin i den övriga organisationsforskningen och skriver att den i grunden är lik Barnard (1938) och March & Simon (1958) vad gäller samarbetsbeteende och incitament och bidrag från relationen till anställda. Det är en viktig men kontroversiell teori för att beskriva förhållandet mellan ägaren och den anställde. Agentteorin påminner om politisk teori med målkonflikter. I den politiska teorin hanteras målkonflikter genom den politiska vetenskapens maktmekanismer; kohandel, förhandling och koalitioner. I agentteorin löser man målkonflikter genom att likrikta incitamenten, ekonomins prismekanism. Eisenhardt (1989) pekar också på likheter med situationssynsättet i bemärkelsen hur man bearbetar information. Situationssynsättet antar att individen har begränsad rationalitet, att informationen sprids asymmetriskt i organisationen samt att båda nyttjar effektiv informationsbehandling för att välja organisationsform.

Fama (1980) skriver att ett företags huvudsakliga drivkraft för disciplin kommer från dess omgivning och konkurrenter i form av konkurrens, vilket tvingar företaget att minimera interna problem i form av låg produktivitet och liknande. Det görs bland annat genom att ta fram redskap för att kontrollera och utvärdera företaget som helhet och de anställda. Detta gäller ledningen i synnerhet som möter både den disciplin och de möjligheter som marknaden för deras tjänster erbjuder, både inom och utanför företaget. Egenintresset är vad som motiverar samtliga ingående aktörer och varje enskild aktör ser egennytta i att företaget går bra. Fama menar vidare att den interna konkurrensen inom ledningen gör ledningspersoner lämpliga styrelseledamöter, alla vill vara chefens chef. Ägarna i det stora företaget har diversifierat sitt ägande, i enlighet med portföljteori, och känner därför inte nödvändigtvis ett stort ägaransvar för varje enskilt företag.

Enligt Eisenhardt (1989) stadfäster agentteorin incitamentens och egenintressets betydelse inom organisationsforskningen. Agentteorin betraktar information som en vara, den har en kostnad och kan köpas. Detta ger ökad betydelse till formella

informationssystem som budgetering, målstyrning, bolagsstyrelser och informella som ledningsövervakning. Slutsatsen är att organisationer kan investera i informationssystem för att kontrollera agentopportunist. Styrelsen ses som ett redskap som genom information, tydlighet, täta kontakter, tydlig ägarrepresentation och kompetens kan minska agentopportunist i organisationen.

Organisationer antas ha en osäker framtid. Agentteorin betraktar osäkerhet som en balansgång mellan risk och belöning och inte enbart som en oförmåga att planera framåt. Slutsatsen här är att framtida osäkerhet kopplat med olika riskbenägenhet bör påverka kontraktet mellan principalen och agenten.

Transaktionskostnadsteorin behandlar frågan varför det finns företag (Coase, 1937). Teorin intresserar sig för kostnader relaterade till att avgöra vad man vill handla, vem man vill handla av, förhandla fram och upprätta ett kontrakt samt kontrollera att avtalet följs. Donaldson (1990) menade att man kan tolka det som problematiken kring att en ekonomisk aktör inte ger fullt värde till en annan i en ekonomisk transaktion. Teorin erbjuder ett analysverktyg för när dessa situationer kan uppstå och specificerar mekanismer som kan strukturera transaktionen så att transaktionskostnaderna kan minimeras. Om parterna är företag innefattar analysen aspekter kring vertikal integration, samarbete och tydliggöranden av företagens avgränsningar (*specifications of the boundaries of the firm*).

2.4 Stewardshipteorin

Donaldson & Davis (1991) kritiserar agentteorin för att ha en för snäv människosyn. De hävdar att agentteorin ser vd:n som en opportunistisk slöflock trots att de noterar att agentteorin enbart säger att ett företag kan hamna i den situationen. Donaldson & Davis (1991) kontrasterar agentteorin med vad de kallar stewardshipteorin. Stewardshipteorin tar avstamp i McClelland och Hertzbergs människosyn, att det finns en inneboende vilja hos människan att prestera bra och att det finns icke-finansiella motivationsfaktorer för individen.

Ledaren som lots

Stewardshipteorin betraktar vd:n som en person som vill göra ett bra jobb och förvalta företagets tillgångar på ett bra sätt. Vd:n motiveras av tillfredställelsen att ha gjort sitt bästa snarare än att prestera eftersom han/hon hela tiden står under granskning.

Således ser stewardshipteorin inget inbyggt generellt motivationsproblem för vd. Teorin hävdar att det är organisationens utformning som sätter gränsen för hur bra vd lyckas med sin uppgift att maximera ägarnyttan. Vd:n behöver utrymme att formulera och implementera effektiva planer för att maximera ägarnyttan. Det centrala för styrelsen är inte att utöva kontroll och göra vd till en delägare för att öka motivationen utan se till att ledningen får full handlingsfrihet. Målet är en governancestruktur som främjar handlingsfrihet.

Donaldson & Davis (1991) betonar vikten samtidigt av tydliga och konsekventa rollförväntningar. Vd ska ha auktoritet och vara outmanad. Ett sätt att uppnå detta

är att vd också är styrelsens ordförande. Eventuella konflikter som kan följa av delad makt undviks. Detta leder, enligt teorin, till ökad effektivitet. Organisationen som helhet kan då dra de klassiska fördelarna av en enad och stark ledning samt tydlighet i organisationen. Detta är, enligt en studie de hänvisar till, vanligt förekommande i USA. Med andra ord hävdar de att stewardshipsynsättet redan tillämpas i många amerikanska företag eftersom vd ganska ofta även är styrelsens ordförande. Vidare ser teorin det som önskvärt att ha en stor andel ledningspersoner i styrelsen då dessa ges utrymme att ta upp saker där och att posten även har en belönings effekt (Donaldson 1990).

Att ha vd som styrelsens ordförande är en tydlig skillnad från agentteorin där styrelsens självständighet i förhållande till ledningen är en förutsättning för kontrollfunktionen. Dock kan man enligt agentteorin låta vd vara styrelsens ordförande så länge som vd har en resultatbaserad ersättning för att säkerställa att vd:s intresse sammanfaller med ägarnas. Kontrollstrukturer, som förespråkas i agentteorin, ses av Donaldson & Davis som begränsande och hämmande för handlingsfriheten. Utgångspunkten är att vd vill göra ett bra jobb och att om så inte sker beror det på att organisationen begränsar vd:s handlingsutrymme.

Donaldson & Davis (1991) höjer ett varningens finger för att enbart analysera företag utifrån *organizational economics*³ då dessa teorier, enligt Donaldson & Davis har en för cynisk syn på vd. Det intressanta, menar de, är att undersöka när agentteorin är bättre lämpad som analytiskt redskap och när stewardshipteorin är det då båda har ett stort förklaringsvärde. Samtidigt framhåller de att stewardshipteorin är ny och att de enbart har skrapat på ytan men att de tidiga resultaten ger anledning att tillämpa den i fler studier.

Pilotteorin

Inom näringslivet talas ibland om pilotteorin. Egentligen syftar man på agentteorin och möjligheten att jämföra agentens intresse med principalens genom ägande eller resultatbaserad ersättning. Namnet är en metafor där vd ses som pilot för företaget och ska sitta längst fram om planet kraschar. Ägarna kan placera vd där genom att ge vd andelar i företaget, optioner eller liknande. Vissa företag, exempelvis Investor, tillämpar denna princip.

I det kooperativa företaget är ägarandelar inte möjligt att dela ut/skriva in i vd-avtalet. Resultatbaserad lön är tänkbart men vissa delar av verksamheten i många kooperativa företag ska inte vara vinstmaximerande, vilket kan skapa ett incitamentsproblem om kooperativet använder sig av resultatbaserad ersättning i hög grad. Ett arbetarägt kooperativ, som exempelvis en advokatbyrå, kan däremot ha resultatbaserad ersättning som ett incitament till att prestera.

³ *Organizational economics* har sina rötter i nationalekonomin och innefattar två huvudsakliga teoribildningar, agentteorin samt transaktionskostnadsteorin. (Donaldson, 1990)

2.5 Det resursbaserade synsättet

Pfeffer & Salancik (2003) placerar företaget i ett större perspektiv. Deras utgångspunkt är att alla organisationer är beroende av den omgivning de befinner sig i. Anledningen är att alla organisationer är beroende av resurser i omgivningen. Eftersom en organisation därmed inte har kontroll över sin omgivning måste den ta hänsyn till omgivningen. Det centrala för alla organisationer är att förstå omgivningen och lära sig hantera den. Omvärldens begränsningar är inte statiska utan förändras över tiden. Ett företag agerar således utifrån hur det uppfattar omgivningen. Denna uppfattade verklighet kallar Pfeffer & Salancik (2003) *enacted environment*. Detta synsätt understryker behovet av omvärldsanalys (även om Pfeffer & Salancik enbart talar om "information").

Pfeffer & Salancik (2003) benämner processen där information insamlas för *attention process*. En organisation samlar in information den tror är relevant för sin verksamhet men en förutsättning är givetvis att denna information går att samla in. Sammantaget gör det att ett företag kan missa viktig information för att det inte inser att det bör samla in viss information, känner till att den finns eller vet hur den ska samlas in. Här är det viktigt att påpeka att olika *attention processes* leder till olika definitioner av vad som är en korrekt omvärldsanalys. Ledningen har, utifrån sitt perspektiv en annan *attention process* än tjänstemän på lägre nivå, ägarna eller styrelsen. *Bounded rationality* (Simon, 1957), individens begränsade rationalitet, spelar också in för vad en individ tar i beaktande vid informationsbearbetning, vilket bidrar till skiftande *attention process* för olika individer.

Omgivningens hämmande inverkan gäller även vd som Pfeffer & Salancik (2003) tillskriver en mindre makt att påverka än många andra teoribildningar. Ledaren har däremot en stor symbolisk betydelse. Vd personifierar företaget och dess framgångar (eller bakslag) och ges på så sätt en stor intern makt. Vd är därigenom en lämplig syndabock eftersom han/hon symboliserar och personifierar företaget i mångas ögon. De jämför med sportkommentatorn som sade att en tränare anställs för att kunna avskedas. Exempelvis kan ett ledarskifte medföra stora förändringar internt och sända signalen utåt att förändring är på gång. Syndabocken kan här sägas fungera som en omvänd exit. Styrelsen avgår inte men den väljer att avsätta syndabocken för att själv kunna sitta kvar. Om ledningen enbart hade en symbolisk funktion spelar det ingen roll vad den gör. Ledningen måste ta ställning till vad den ska agera på och hur. Vd fyller här en viktig agerande funktion att anpassa organisationen till omgivningen. Pfeffer & Salancik (2003) nämner flera sätt att hantera omgivningen, förutom att anpassa sig till den kan organisationen försöka anpassa omgivningen till organisationen. Vd kan, och ska, påverka och manipulera omgivningen.

Synsättet går även att tillämpa på styrelsen. Information, exempelvis till styrelsen, beror till stor del på vem som samlar in den och var i organisationen det sker. Pfeffer & Salancik (2003) skriver att makten institutionaliseras när ledningen styr definitionen av verkligheten genom att den kontrollerar informationen. Även om styrelsen tämligen enkelt kan byta ledning är det svårt för den typiska styrelsen att påverka företagets omgivning. Organisationen kan tillämpa kooptering på

styrelsenivå, *interlocking directors*, eller upprätta samarbete av varierande grad för att göra sig mindre utlämnade till andra. En *interlocking director* är en styrelseledamot som väljs in i en företagsstyrelse primärt för att ledamoten har inflytande i en annan organisation som är av betydelse för företaget. Det ger organisationen mer information från omvärlden, en kommunikationskanal, engagemang från andra och även legitimitet. Samarbeten kan ske i form av samarbetsavtal, joint ventures, sammanslagningar, uppköp eller branschorganisationer.

En stor del av den tidigare organisationsteorin tittade inom organisationen och fokuserade på interna processer som förklarande faktorer. Den såg inte så mycket till hur organisationen får tag i de nödvändiga resurserna som hur den sedan hanterar dem. Ett företag eller en organisation är beroende av faktorer (resurser) i sin omgivning, den externa miljön. Pfeffer & Salanciks (2003) utgångspunkt är att man, för att kunna förstå en stor del av ett företags agerande, måste känna till en del saker om dess miljö. Eftersom företaget är beroende av omgivningen måste det ta hänsyn och anpassa sig till sin externa miljö. Denna anpassning tar vanligen formen av relationer mellan företaget och andra organisationer. För att stärka sin ställning försöker organisationen på olika sätt hantera sitt beroende av de viktigaste externa faktorerna. Ömsesidiga beroenderelationer är gemensamma beroenden som växer fram för att minska osäkerheten i relationen. Det exempelvis kan vara kontroll över en kritisk resurs

Pfeffer & Salancik (2003) kallar detta synsätt för resursbaserad teori. Deras teoretiska bidrag kan i huvudsak sammanfattas i följande tre punkter:

- För att förstå hur ett företag eller en organisation fattar beslut, vem det anställer, hur det sätter samman sin styrelse eller vilka man väljer att samarbeta med måste man förstå företags miljö eller organisationens sociala kontext.
- Trots omgivningens begränsningar (i tillgången till de centrala resurserna) finns det sätt att, åtminstone tillfälligt, få mer auktoritet och sträva mot målet. Kooptering och strategiskt urval nämns som två sätt att stärka ett företags ställning.
- Det krävs en förståelse för maktbegreppet för att förstå både intra- och interorganisatoriskt beteende. Social makt ses som en förlängning av beroende och ömsesidigt beroende. Just maktfokuseringen skiljer resursbaserad teori från transaktionskostnadsteorin (som fokuserar på ekonomisk effektivitet).

En viktig maktbas är kontroll över en kritisk resurs. Kontrollen kan baseras på innehav av resursen, ägande av resursen, kontroll över tillgången till resursen, kontroll över bruk av resursen eller inflytande över de regler som reglerar resursen. Så snart det råder en asymmetri i en beroenderelation skapar det en maktskillnand. Pfeffer & Salancik menar att man kan se organisationsbeteende som konsekvensen av inflytande.

Att samla in information blir således en viktig uppgift för alla organisationer. Pfeffer & Salancik benämner processen där information insamlas för *attention process*. En organisation samlar in information den tror är relevant för sin verksamhet men en förutsättning är givetvis att denna information går att samla in och bearbeta. Sammantaget gör det att ett företag kan missa viktig information för att det inte inser att det bör samla in viss information, känner till att den finns eller vet hur den ska samlas in. Här är det viktigt att påpeka att olika *attention processes* leder till olika definitioner av vad som är en korrekt omvärldsanalys. Ledningen har, utifrån sitt perspektiv en annan *attention process* än tjänstemän på lägre nivå, ägarna eller styrelsen. Individens begränsade rationalitet (Simon, 1957), spelar också in för vad en individ tar i beaktande vid informationsbearbetning, vilket ytterligare bidrar till skiftande *attention process* för olika individer på samma nivå.

2.6 Det institutionella perspektivet

Institutionell teori innefattar frågor som hur och varför organisatoriska strukturer och processer tas för givna och konsekvenserna av det (Judge & Zeithaml, 1992). Den bygger på antagandet att många organisatoriska processer speglar ett mönster över hur saker och ting görs som har utvecklats över tiden och därigenom har legitimerats i organisationen och dess omgivning. Organisationens agerande kan därmed förutspås och förklaras genom att undersöka branschens och företagets historia. Det institutionella perspektivet är ett tämligen deterministiskt perspektiv som placerar stor vikt på omgivningen och organisationens historia som förklaringsfaktorer. Att organisationen väljer att anpassa sig beror på att ledningen betraktas som förnuftig och att omgivningen "har rätt".

Powell & DiMaggio (1991) menar att institutionell teori innefattar frågor som hur och varför strukturer och processer tas för givna och konsekvenserna av det. Från början var studieobjekten vanligen politiska strukturer och samhällsstrukturer i stort. Studierna var ofta av jämförande karaktär. Två inriktningar, positivist och regimteori fokuserar alltså på politiska organisationer. Positivistinriktningen intresserar sig för inhemska politiska institutioner och regimteori studerar internationella relationer.

Institutionell teori bygger på antagandet att många organisatoriska processer speglar ett mönster över hur saker och ting görs som har utvecklats över tiden och därigenom har legitimerats i organisationen och dess omgivning. Därmed inte sagt att ett legitimt handlande alltid är effektivt. Organisationens agerande kan därmed förutspås och förklaras genom att undersöka branschens och företagets historia. Man utgår från att institutioner agerar i en omgivning som inkluderar andra institutioner, den institutionella miljön.

Nyinstitutionell teori skiljer sig i huvudsak från institutionell teori i synen på handlande (Powell & DiMaggio, 1991). Tidigare ansåg man att institutioner speglar preferenser och makt hos de ingående aktörerna. Enligt det nyinstitutionella synsättet måste individers (och organisationers) agerande relateras till det värdesystem som handlingarna utförs i. Institutionens normer och regler präglar aktörernas handlande. Enbart individens vinstmaximerande motiv (*rational choice*) räcker inte som förklaring anser de nyinstitutionella

förespråkarna. Normativ institutionalism bygger på uppfattningen att ett ”lämpligt beteende” styr aktörers beteende i en organisation.

Den nyinstitutionella teorin tar avstånd från rationella aktörsmodeller och intresserar sig mer för kognitiva och kulturella variabler, bland annat vad som formar normer och värderingar. Det är värt att notera att institutionell teori ser strukturerna som beständiga men individerna i organisationerna som utbytbara, de kommer och går. De beteendemönster som institutioner skapar är mer regelbundna än individernas beteende annars skulle vara.

Det centrala är inte att visa på effektiva eller ineffektiva institutioner som fortlever. Suboptimala mönster kan leva kvar och det är rimligt att anta att omvärlden förändras snabbare än institutionerna hinner anpassa sig till. Enligt Powell & DiMaggio (1991) är det centrala att utveckla hållbara förklaringar till hur institutioner införlivar historiska erfarenheter i deras regler och logik. Därför har det institutionella perspektivet ett stort förklarande värde för organisationsteorin.

Powell & DiMaggio (1991) är en samlingsvolym som inleds med Meyer & Rowan. De menar att merparten av dagens postindustriella institutioner har en formell struktur som snarare speglar sinnebilderna av deras institutionella omgivning än de krav deras aktiviteter ställer. En mängd myter om vad som är passande har institutionaliserats och många organisationer tar till sig dem utan att reflektera kring konsekvenserna. Meyer & Rowan menar att en organisationsstruktur speglar den socialt konstruerade verkligheten hos dess medlemmar (Powell & DiMaggio, 1991).

Ett centralt begrepp som Powell & DiMaggio (1991) ägnar stor uppmärksamhet är isomorfi. Isomorfi syftar på att organisationer som fått utvecklas utan inflytande av varandra ändå antar likartade former. Förklaringen är att omgivningen legitimerar ett visst beteende och att organisationer, som vill överleva och legitimeras av omgivningen, försöker anpassa sig till omgivningens krav. Att organisationen väljer att anpassa sig beror på att ledningen betraktas som förnuftig och att omgivningen ”har rätt”. Utöver legitimitet resulterar det ofta i mer motiverade organisationsmedlemmar och samarbetspartner. Det finns dock ett antal organisationer som inte anpassar sig och ofta beror på det på att organisationen tidigt etablerat ett visst synsätt utifrån tiden för företagets grundande, som organisationen sedan är ovillig att ändra på. Exempelvis nämner Meyer & Rowan Rolls Royce som en biltillverkare som vågar avvika från den gängse bilden av en bil. Även institutioner som inte fullt ut har anpassat sig har ändå en viss grad av isomorfi. Författarna nämner organisationsschemat som ett exempel. Administrativa delar och utvecklingsavdelningar har i regel likartad innebörd i olika institutioner oavsett grad av isomorfi.

DiMaggio & Powell (1983) behandlar isomorfi och kollektiv rationalitet. Weber ansåg att kapitalismen skulle få eget liv och tvinga in oss i en järnbur (DiMaggio & Powell, 1983). Detsamma gällde byråkratin, som Weber betraktade som självgående och ett mycket effektivt sätt att styra organisationens medlemmar. DiMaggio & Powell (1983) menar att stat och företag har byråkratiserats men att

det inte längre beror på kapitalistisk konkurrens utan processer som gör organisationer mer lika utan att för den delen nödvändigtvis effektivisera dem – isomorfi. DiMaggio & Powell (1983) beskriver tre slags isomorfi; tvingande isomorfi som härstammar från politiskt inflytande och legitimitetsproblem, härmande isomorfi som en följd av vanliga reaktioner på osäkerhet samt normativ isomorfi som är besläktad med professionalisering.

Zucker menar att graden av institutionalisering (beroende på personligt inflytande, organisatorisk kontext) har direkt inverkan på dessa de tre fortlevnadsfaktorer (Powell & DiMaggio, 1991). Ju högre grad av institutionalisering desto större universell kulturell förståelse och större bevarande av kulturell förståelse utan social kontroll och slutligen ett större förändringsmotstånd genom personligt inflytande. Avslutningsvis menar hon att det viktiga med nyinstitutionell teori inte är att etikettera företeelser utan förklara dem.

Powell (Powell & DiMaggio, 1991) menar att potentialen hos det institutionella perspektivet som analysverktyg ännu inte har insetts på grund av lite tveksamheter i tidiga arbeten samt att det redan finns en välbeskriven och stiliserad variant på institutionell teori. Han menar att den institutionella teorin går att applicera på mer än den offentliga sektorn eller icke-vinstdrivande organisationer.

Organisationsstrukturer verkar vara institutionellt ordnade på ett sätt som inte enbart kan förklaras av konkurrens mellan organisationerna, teknik eller organisationsspecifika miljöfaktorer. Förespråkarna för nyinstitutionell teori menar att den rådande homogeniseringstrenden inte kan förklaras av homogeniseringens bidrag till effektivitet (eftersom det inte finns något entydigt samband av det slaget).

Enligt det institutionella synsättet är organisationer inte framgångsrika för att de nödvändigtvis är effektiva utan för att deras organisationsform är den mest effektiva vad gäller att uppbringa resurser från andra vilket bidrar till att legitimera dem. DiMaggio & Powell (1983) betonar att isomorfi inte behöver leda till ökad effektivitet. Om så är fallet beror det vanligen på att den ökade graden av igenkännighet mellan organisationen och dess omgivning kan underlätta transaktionerna.

Den tvingande isomorfin är resultatet av formella och informella påtryckningar från organisationer i omgivningen som organisationen är beroende av. Beroendelationen är central och det som gör denna typ av isomorfi tvingande. Det inkluderar även kulturella förväntningar från det samhälle organisationen är verksam i. De förändringar som omgivningen vill påtvinga kan vara allt från obetydliga ceremonier till betydelsefulla lagändringar som kan få långtgående konsekvenser för hur verksamheten bedrivs. Författarna menar att organisationer i samma bransch utsätts för likartade påtryckningar från omvärlden vilket bidrar till isomorfin.

Härmande isomorfi, eller härmande processer, kommer inte från en tvingande auktoritet. Organisationens egen osäkerhet är den främsta drivkraften för härmande processer som leder till isomorfi. Om teknologin är främmande, målen

otydliga eller omgivningen osäker är det inte ovanligt att en organisation väljer att härma en framgångsrik organisation. Målet är att minska osäkerheten genom att på ett enkelt sätt hitta en beprövad lösning. Det kan ske oavsiktligt genom ny personal som medför nya synsätt eller avsiktligt genom att exempelvis bemöta kunders krav på nya produkter och tjänster. DiMaggio & Powell (1983) påpekar att isomorfi bidrar till ökad legitimitet i det system en organisation verkar. En annan viktig poäng de lyfter fram är att hur ambitiös strävan efter organisatorisk mångfald än må vara är det vanligen få alternativ som är reella.

Som ovan nämnt är den normativa isomorfin sprungen ur professionaliseringen. Med professionalisering avses en yrkeskårs strävan att definiera sina arbetsmetoder och villkor samt skapa en kognitiv grund och legitimitet för yrkesmässig självständighet. Detta sker sällan till fullo då en given yrkesgrupp oftast måste kompromissa med andra i organisationen. En grundpelare för en professionell grupp är den gemensamma utbildningsbakgrunden. Vanligen stöps grupperna redan på lärosätena där likartade ideal, värderingar och synsätt lärs ut som norm och önskvärt tillstånd. Även handels- och branschorganisationer bidrar till att skapa en grupp professionella med likartade arbetsuppgifter i olika organisationer och med en likartad syn.

Powell & DiMaggio (1991) nämner en annan viktig faktor som bidrar till normativ isomorfi, personalselektion (*filtering of personel*). Författarna menar att det är vanligt i många branscher att man rekryterar personal som redan jobbar i branschen, har likartade utbildningar, arbetat i likartade befordringssystem. I ett stort antal sektorer är karriärvägarna från start till topp så lika att de på toppen är i det närmaste identiska. Till detta kommer den socialisering som följer med ett visst yrke, som också kan bli ett urvalskriterium. Det kan vara allt från sättet att klä sig, tala, förhålla sig till andra men även sätt att skämta. Sammantaget leder detta till att organisationer letar efter folk med "rätt" bakgrund, där "rätt" redan i förväg kan antas vara en viss utbildningsbakgrund, en person med vissa meriter, som kan antas se vissa saker i en organisation och tolka en given situation på ett visst sätt.

2.7 Teorier för det kooperativa företaget

En viktig fråga att ta ställning till vid studier av kooperativa företag när man utgår från en referensram grundad på investerareägda företag är om kooperativa företag fungerar som investerareägda företag vad avser *corporate governance*. Som inledningsvis konstaterades är den teoretiska referensramen mestadels en annan, anpassad till studieobjektet.

Vad som kan vara en anomali i ett investerareägt företag kan vara gängse praxis i en kooperativ kontext. Nilsson & Björklund (2003), Heimbrandt & Olofsson (2004) med flera författare visar på så kallade kooperativa särdrag. De är faktorer som skiljer ut det kooperativa företaget från det investerareägda.

Anledningen är att det finns några grundläggande skillnader i ägarbilden och skälen till ägandet. Det kooperativa företaget ägs av en kooperativ förening i vilken ägarna är medlemmar. I det kooperativa företaget är medlemmarna vanligen

kund och/eller leverantör till företaget, utöver ägare. Nyttjandet av det kooperativa företagets tjänster utgör i de flesta fall grunden för medlemskapet i den kooperativa föreningen och ägandet är huvudsakligen att betrakta som kollektivt utan någon eller några framträdande huvudägare. Det är också vanligt att tala om medlem snarare än ägare.

En del av dessa faktorer får även effekter för en analys av styrelsens roll och funktioner i det kooperativa företaget. Det kan exempelvis vara det faktum att ägarna har dubbla roller i företaget. Utöver ägarrollen är de samtidigt företagets kunder och/eller leverantörer. Just transaktionerna med företaget som kund eller leverantör är vanligen själva grundförutsättningen för medlemskapet i en kooperativ förening. Företaget kan ha som uppgift att inte vinstmaximera verksamheten på ägarnas bekostnad då de är kunderna och/eller leverantörerna.

En Nordamerikansk utblick görs av Cook (1995), som ställer sig frågan varför kooperativ inte är den dominerande företagsformen inom det amerikanska lantbruket. Han menar att man under ekonomiskt svåra tider ser nya kooperativ startas och i ekonomiskt goda tider så försvinner de. När ett kooperativ väl har etablerat sig och fått konkurrenterna att anpassa sina priser så kan kooperativets medlemmar välja att stänga kooperativet. Kooperativet fungerar som en pacemaker på marknaden. När det väl är etablerat har det en prisstabiliserande inverkan på övriga aktörer.

En annan förklaring till att kooperativa företag startas är *mop-up*-teorin (Cook, 1995). Teorin baseras på tanken att investeringsföretag på stagnerade eller krympande marknader har lite att förlora på opportunistiskt beteende. Det kan då leda till att kooperativ uppstår som motvikt till dessa.

Cook lägger fram en livscykelmodell för lantbrukskooperativ. Modellen består av fem steg för att analysera företagets tillkomst, framväxt och slutfas. Den förenklas i följande steg; uppkomst, tidigt skede, tillväxt, mognad och nedläggning/fortsätta som tidigare/omvandling till investeringsföretag. De kooperativ som startas för att motverka effekten av att bönderna agerar på en utbudsöverskottsmarknad blir oftast kortlivade, enligt Cook. Å andra sidan menar han samtidigt att kooperativ kan producera effektivare än investeringsföretag och således klara de tidiga stadierna.

Kooperativ som överlever det andra stadiet är vanligen bra på att korrigera, eller åtminstone stävja, de negativa ekonomiska effekterna av marknadsmisslyckanden. Det gör också den kortsiktiga transaktionskostnaden för en medlem lättare att jämföra med att sälja till ett investeringsföretag. En merkostnad ”för att kämpa mot kapitalet” är svår för medlemmen att acceptera och här uppstår ofta diskussioner om vad man ska göra med eventuella överskott och hur makt ska fördelas, speciellt när organisationen blir mer komplex. Cook delar in dessa problem i fem kategorier:

- *Free rider*-problem – kan hämma motivationen att bidra med pengar eftersom man ändå får ut lika mycket ”nytta” av medlemskapet.
- Horisontproblem – medlemmarnas skiftande tidshorisont

- Portföljproblem – sett ur kooperativets perspektiv kan det ses som svårigheten att anskaffa kapital.
- Kontrollproblem – uppstår enligt Cook av de agentkostnader som förknippas med att förhindra meningsskiljaktigheter mellan medlemmarna och styrelsen (principalen) och ledningen (agenten). Eftersom ”marknaden” inte kontinuerligt värderar kooperativet försvåras den övervakande uppgiften. Detta problem tilltar med kooperativets storlek och komplexitet.
- Inflytandekostnadsproblem – när ett kooperativ har en kraftigt diversifierad verksamhet och olika grupperingar börjar få skilda intressen inom kooperativet. Då kan en intern maktkamp uppstå om vad kooperativet ska göra.

I takt med att kooperativet växer inser dess ledning att dessa egendomsrättsliga särdrag medför positiva effekter som går förlorade om kooperativet upphör. *Sunk cost*, stark marknadsställning och pacemaker-resonemang blir viktiga strategiska bitar att ta hänsyn till. Cook hänvisar till en av hans andra artiklar där han menar att just denna period är den som är svårast att leda ett kooperativ. I slutet av denna fas av tilltar komplexa analyser av avvägningar mellan svaga äganderätter och unika möjligheter, menar Cook. Kooperativet hamnar inför ett vägskäl där alternativen är lägga av, fortsätta eller omstrukturera, till exempel till ett investerarägt företag.

Nilsson & Björklund (2003) talar om spritt ägande och svaga ägare. Det kooperativa företaget kan ha tiotusentals ägare, alla med lika svag/stark röst. Det leder till ett spritt ägande och detta vanligen till svaga ägare eftersom ägarna då måste vara välorganiserade för att göra sig hörda och utöva inflytande. Detta gäller naturligtvis även traditionella investerarägda bolag med men där finns vanligen en huvudägare eller några få starka ägare att lyssna på. Vidare är inte exit, att lämna kooperativet, lika enkelt som ägare i ett kooperativt företag som i ett investerarägt företag. Det beror på att man som enskild lantbruksföretagare kanske måste vara medlem i kooperativet för att få utnyttja dess tjänster. Ägandet är således inte en ren placering utan en förutsättning för verksamheten i det egna lantbruksföretaget. Voice blir följaktligen en viktigare del och lojaliteten får en annan, mer komplex, innebörd.

Heimbrandt & Olofsson (2004) visade att det spridda ägandet i det kooperativa inte automatiskt medför att ägarna blir svaga. Ägarna kan utveckla kompensatoriska mekanismer som stärker ställningen gentemot ledningen. Det kan vara ökade kontaktytor med företaget i egenskap av kund och leverantör men även i form av styrelseposter i dotter- eller dotterdotterbolag. Det kan även vara en stark och aktiv ägarorganisation som organiserar och mobiliserar ägarna. Sammantaget ger dessa mekanismer ägarna mer kunskap om företaget och vad andra ägare vill med företaget och därmed ökade möjligheter att kunna kontrollera ledningen och aktivt vara med och utveckla bolaget.

Nilsson (2006) studerar regionala styrelser i Lantmännen och hennes resultat visar att man från tjänstemannahåll inte ser ägarna och styrelseledamöter på regional

nivå som ägare utan nyttjare. Detta förstärker den bild som Nilsson & Björklund (2003) tecknar av det kooperativa företaget som ett ägarlöst företag. Vidare fann Nilsson (2006) att ledningspersoner på regional nivå ibland använder de regionala styrelserna som förankringsinstrument innan beslut fattas. Styrelseledamöternas kompetens befanns vara jämförbar med investerarägda företagsstyrelser men ledamöterna uppfattades som operativa.

2.7.1 Implikationer för styrelsearbetet

Vargas Sánchez (2004) studerade kooperativa företag och undersökte om de faktorer som bestämmer ägarens och ledningens relation bäst beskrivs med stewardshipteori eller agentteori. Med hänsyn till kooperativa särdrag drog han slutsatsen att det är möjligt att synen på företagsledaren som steward passar bättre än den som agent i kooperativa företag. Vd väljer att agera som agent eller steward beroende på individen och dennes uppfattning av företagets förväntningar på vd, menar Vargas Sánchez. Principalen försöker skapa ett förhållande beroende på sin tolkning av samma faktorer och de psykologiska egenskaperna hos agenten. Skillnader i hur agenten säger sig uppträda och hur principalen uppfattar agentens uppträdande beror enligt Vargas Sánchez på hur agenten och principalen uppfattar varandra och organisationens situationsfaktorer.

2.7.2 Skandinavisk forskning – en översikt

Ollila (1986) gör en översikt av skandinavisk kooperationsforskning i syfte att se vad skandinavisk forskning har bidragit till den amerikanska. I huvudsak kan den skandinaviska litteraturen delas i tre kategorier, utopier, praktiska och vetenskapliga arbeten. Ollila menar att praktikerlitteraturen dominerar den skandinaviska kooperationslitteraturen. Arbetena är vanligen deskriptiva och eftersom de sker i nära samarbete med kooperativen undviks en kritisk analys. Den här typen av litteratur har ibland använts för att förespråka Kooperationen.

Författaren är kritisk till den kooperationsforskning som är gjord i Skandinavien och menar att den, med några få undantag, är av sådant slag att de mest intressanta studierna är ogjorda. En anledning kan vara att kooperativen har haft en stark ställning vilket gjort det svårt att studera dem på ett helt förutsättningslöst sätt.

Litteraturgenomgången visar bland annat att ett kooperativ måste ha ett demokratiskt beslutssystem. Dock hjälper det inte medlemmarna att lösa interna konflikter. Kooperativen tilltagande komplexitet har gjort att medlemsdeltagandet idag är indirekt snarare än direkt. I sin litteraturöversikt konstaterar Ollila (1986) att följande faktorer påverkar medlemsinflytandet i Kooperationer; individfaktorer, organisationsinterna faktorer och externa faktorer.

Individfaktorer påverkas av individens förhållande till organisationen men även till andra individer i organisationen. Beslutet att gå med i ett kooperativ fattas, enligt de få gjorda studier Ollila hänvisar till, på grundval av antagandet att medlemskapets fördelar överstiger kostnaderna. Deltagandet kan vara aktivt i organisationens ekonomiska verksamhet eller i beslutsstrukturen. Ett eventuellt engagemang kan grundas på både ekonomiska och kulturella värderingar. Flertalet studier visar att det huvudsakligen är ekonomiska motiv bakom medlemmars

engagemang även om sociala faktorer kan spela stor roll. Ollila skiljer på representativitet och representation. Representativitet syftar på hur stor hänsyn som tas till medlemmarnas preferenser beslutssystemet. Representation förklaras lite oklart i artikeln men jag förstår det som möjligheten att indirekt uttrycka preferenser i beslutssystemet (att medlemmens åsikt hörs i beslutssystemet). Representation ska ta hänsyn till medlemmars bakgrund och åsikter. Han menar att det centrala för kooperativ är att säkerställa att representationen är representativ.

Organisationsinterna faktorer innefattar organisationens relation till dess beslutsstruktur och förutsättningar. Konflikter upptar en stor del av Ollilas diskussion kring organisationsinterna faktorer (1986). En horisontell konflikt uppstår på den interna arenan, på ett medlemsmöte eller i styrelsen. En vanlig horisontell konflikt är förväntansproblemet. Det är en konflikt mellan medlemmen och gruppen, vanligen beror den på att de preliminära och slutgiltiga priserna skiljer sig åt. En annan del av horisontproblemet är att yngre medlemmar, vanligen i en mer expansiv fas i det egna lantbruket har en annan syn på och ett annat intresse i kooperativet än en äldre medlem som kanske snart ska gå i pension. Ollila refererar Kuhn som konstaterar att olika medlemmar är olika viktiga för kooperativet. Mindre medlemmar har svårare att göra en *exit* eftersom de fruktar konkurrensen utanför Kooperationen och större medlemmar har mer förhandlingskraft i egenskap av storleken. Kuhn menar att systemet en medlem en röst gör det riskabelt att låta en stämma besluta om återbäring. Då skulle det vara en tidsfråga innan de större medlemmarna gör en *exit* och startar ett konkurrerande kooperativ. En vertikal konflikt är en konflikt mellan olika institutioner (nivåer), exempelvis mellan styrelsen och vanliga medlemmar. En anledning till det kan vara att en person med mer insikt i problemet har en annan syn på det än en vanlig medlem med mindre information. Konflikter mellan medlemmar och ledning är också vertikala konflikter. Dessa är mer lätthanterliga eftersom medlemsmötena är det högsta beslutsfattande organet. I praktiken kräver det dock att ledningen känner till medlemmarnas önskemål samt transaktionskostnaden gör att beslutsfattandet delegeras, vilket ibland kan innebära att ledningen går emot medlemmarnas intresse.

Externa faktorer syftar på förhållandet till exempelvis personal, myndigheter och relevanta marknader. Personalen får en allt starkare ställning vilket kan hota medlemmarnas möjligheter att själva styra deras företag. Just denna observation anser Ollila (1986) är den skandinaviska forskningens främsta bidrag.

2.7.3 Olika kategorier av kooperativa företag

Nilsson & Björklund (2003) analyserar lantbrukskooperativets konkurrenskraft i på de allt mer konkurrensutsatta marknaderna de agerar. Författarna drar slutsatsen att kooperativen är bra på att anpassa strategierna till marknadens krav men mindre bra på att anpassa organisationsstrukturen därtill. Lantbrukskooperationen bör ändra organisationsstrukturen. Den traditionella modellen lämpar sig väl för en lågkostnadsstrategi där stora volymer produceras.

Nilsson & Björklund (2003) behandlar två olika slags Kooperationer i olika marknadssituationer. Dels den traditionella (kollektivistiska) och dels den entreprenöriella (individualiserade) Kooperationen.

Traditionell Kooperation inkluderar självkostnadsKooperation och reglerKooperation (Nilsson & Björklund, 2003). SjälvkostnadsKooperationen har stordriftsfördelar och minskar transaktionskostnaden för medlemmarna. Entreprenöriell Kooperation inkluderar internentreprenöriella och externentreprenöriella Kooperationer.

Nilsson (2001) bemöter nationalekonomisk kritik baserad på egendomsrätt och agentteori. I korta drag säger kritiken att medlemmarna inte har kontroll över ledningen, att man investerar kortsiktigt och för lite. Nilsson menar att många kooperativ fungerar väl och att kritiken inte är generaliserbar. Den bortser nämligen från Kooperationernas vertikalt integrerade verklighet.

Den kooperativa företagsformen har en stark ställning på vissa marknader. Det gäller såväl producentmarknader som konsumentmarknader. Nilsson (2001) hänvisar till ett par studier som drog slutsatsen att det är samhällets kostnad för att det vill att Kooperationen ska göra vissa saker som är av värde för samhället. Vad gäller kooperativa företags effektivitet⁴ jämfört med investerarägda företag finns det flera studier gjorda. Resultaten varierar trots att kooperativa företag, i teorin, ska vara mindre effektiva.

Äganderättsteori och agentteori kan förklara varför kooperativ är ineffektiva men samtidigt finns det ett antal andra teorier som kan förklara kooperativens fortlevnad. Äganderättsteori och agentteori hävdar att kooperativ är ineffektiva eftersom medlemmarna har svagt definierade äganderättigheter, medlemmarnas kontroll av verksamheten är otillräcklig och resursanvändningen suboptimal samt att det är svårt att samla kapital (exempelvis för investeringar).

Nilsson (2001) citerar Fulton (1995) som har en annan syn på äganderätt. Hon menar att om förädlingsföretagen har ojämn kvalitet och är oförutsägbar och lantbrukarens produktion varierar är ett kooperativ det effektivaste sättet att organisera produktionsprocessen. Transaktionskostnadsteorin har vunnit mycket mark de senaste decennierna. Argumenten för Kooperation är desamma som för vertikal integration. Grunden för kooperativ är medlemmarnas önskan att integrera framåt eller bakåt i produktions-/distributionskedjan. De är för små för att göra det på egen hand men tillsammans kan de mildra risken för misslyckande. Genom att äga affärspartnern i leden före och/eller efter i produktions-/distributionskedjan minskar lantbrukaren sin transaktionskostnad och minskar även informationsasymmetrin. Ett neoklassiskt argument för kooperativ är skalekonomin eftersom kooperativ som organisationsform bygger på stora volymer. Även mjuka värden som solidaritet, jämlikhet och rättvisa kan ge fler

⁴ Oklart hur författaren definierar effektivitet men jag antar att det framgår av studierna som det hänvisas till.

medlemmar vilket drar upp volymerna och därmed tillskrivs ekonomiskt rationella argument.

I det investerarägda företaget har aktieägaren möjlighet att sälja sin ägarandel till ett marknadsvärde. Det är viktigt att notera att en medlem i ett kooperativ inte äger en del i företaget. Medlemmen äger värdet av sin andel i den ekonomiska förening som vanligen äger företaget. Alla beslut kopplade till denna andel bestäms kollektivt av den ekonomiska föreningen. Vid sidan av andelarna har kooperativ ofta ett kollektivt kapital.

2.7.4 Vanliga problem med den kooperativa företagsformen

Problemet med kollektivt ägande är att nya medlemmar omedelbart åker snålskjuts på de värden tidigare generationer har byggt upp. Vidare betalar de vanligen låga inträdesavgifter vilket spår ut befintliga ägares andelar. Att medlemmarna måste dela frukten av investeringarna med andra gör det svårt att locka dem till att investera. Horisontproblemet hänsyftar på olika medlemmars tidsperspektiv på medlemskapet vilket resulterar i olika önskemål om framtida strategi för kooperativet. Medlemmar vill ogärna investera i kooperativet om investeringen betalar av sig på en längre tid än medlemmen planerar vara kvar. Portföljproblemet syftar på olika önskemål från medlemmarna om vad kooperativet ska ägna sig åt, i vilka branscher det ska vara verksamt. Uppföljningsproblemet avser den risk det kollektiva ägandet utgör för att medlemmen inte ska engagera sig och kontrollera vad som sker i företaget. Det kan resultera i ledningsmakt vilket ibland kan leda till saker till inte är gynnsamma för principalen. Beslutsfattareproblemet beskriver ledningens svårigheter att avgöra vilka medlemmar man ska lyssna på. Här finns risken att ledningen inte kan tillvarata medlemmarnas intresse.

Definitionen på en Kooperation är att det ägs av medlemmarna. Den säger dock inget om hur. Kollektivt kapital är inte en del av definitionen. Man kan ha individuellt ägande, leveransåtaganden, möjlighet att överföra ägarandelar, krav på minimiinvesteringar och så vidare. Det finns ett antal sådana, nya generationens Kooperationer (internentreprenöriella). Det finns indikationer på att deras medlemmar är mer engagerade och villiga att investera eftersom deras planeringshorisont är längre. En annan variant är den externentreprenöriella Kooperationen. Den är ett samägande (vanligen i dotterbolagsform) mellan ett kooperativ och externa investerare (och/eller enskilda lantbrukare). Vanligen arbetar den här typen av kooperativ med verksamheter långt från lantbrukarens. Verksamheten bedrivs enligt vanliga samma principer som investerarägda företag och kapitalanskaffning är sällan ett problem. Nackdelen, ur medlemmens perspektiv, är att makten delas med andra.

Vad gäller kontroll (uppföljning) kan man konstatera att sociala faktorer är viktiga i kooperativa organisationer. För att ett kooperativ ska fungera krävs en känsla av samhörighet. Det leder till en låg transaktionskostnad mellan medlemmarna vilket i slutändan resulterar i någon form av samsyn kring vad man vill med Kooperationen.

Väger man samman den tillit medlemmarna känner för varandra med antagandet att Kooperationens verksamhet stärker medlemmarnas marknadsposition blir det tydligt att horisontproblemet inte är särdeles framträdande. Om kooperativet enbart är verksamt på problematiska marknader är alla investeringar bra för medlemmarna. Den homogena medlemskåren medför starka sociala band, vilket kan minska horisontproblemet på så vis att medlemmarna stannar kvar längre eller är mindre ovilliga att gå med på investeringar i slutet av deras planerade medlemstid. Vare sig uppföljningsproblemet eller beslutsfattareproblemet är reella problem i Kooperationer med engagerade medlemmar. Ett högt engagemang är en vanlig konsekvens av en homogen medlemskår som är högt socialiserad.

2.7.5 Medlemmens roller

Medlemmen har två roller, en nyttjarroll och en ägarroll. Traditionellt betonas nyttjarrollen och ägarrollen får stå tillbaka. Ju mer ägarrollen tonas ned desto större uppföljningsproblem riskerar man att få. Investerarrollen är tydligare i kooperativ där äganderätterna är överförbara och nyttjarrollen tydligare i kooperativ där medlemmarna ser kooperativet som ett sätt att överkomma marknadsmisslyckanden.

2.7.6 Samspelet mellan styrelse och ledning

Hendrikse (2004) redogör för tre observationer kring styrelser i lantbrukskooperativ. Värdet av en kompetent styrelse analyseras utifrån ett situationsbaserat kontraktsperspektiv (*contingent contracting*). Kooperativ sägs vidare bete sig som börsbolag och utifrån ett relationsbaserat kontraktsperspektiv (*relational contracting*) presenterar Hendrikse en logisk grund för att påvisa governancestrukturens irrelevans. Han antar en mekanistisk-formell struktur som möjliggörs av relationerna. Därigenom anser han att relationerna inte är en del av governancestrukturen. Vidare lyfter han fram en unik fördel för Kooperationer, möjligheten att begränsa vd-lönen.

Vanligtvis analyserar man förhållandet mellan ägare och anställd ledning i kooperativ med agentteorin. Ibland är relationen mer komplex menar Hendrikse (2004) och betraktar styrelsen som en tredje part: medlem->styrelse->vd. Detta kan medföra en del problem då ledamöterna i lantbrukskooperativa styrelser vanligen är ägare och inte styrelseproffs, menar Hendrikse. Ofta saknar de organisationsspecifik information för att följa upp beslut. Marknaderna dessa företag verkar på förändras snabbt, skriver han utan att gå in på hur, och sammantaget kan det vara svårt för dessa ledamöter att följa med utvecklingen⁵. Hendrikse har ett genomgående nederländskt perspektiv på artikeln och de snabba förändringar och annat han syftar på i artikeln är baserade på hans och hans kollegors studier av nederländska lantbrukskooperativ.

Den lantbrukskooperativa bolagsstyrelsen har, enligt Hendrikse (2004), lättare än börsbolagsstyrelser att följa upp kortsiktiga beslut då de besitter kunskap om

⁵ Swedish Meats betonar just vikten av omvärldsorientering och att som enskild styrelseledamot hänga med i utvecklingen, vilket stödjer den delen av Hendrikses uttalande.

beslutens kortsiktiga effekt. Denna kooperativa fördel jämfört med börsbolag gäller dock inte nödvändigtvis för långsiktiga beslut menar han. Den vertikala integration som sker sätter press på företagen. En nackdel för Kooperationer är att deras maktcentra (och perspektiv) även om de har integrerad förädling och distribution ligger på primärproduktionen och långt från marknaden. Slutsatsen verkar vara att överge den kooperativa strukturen, skriver Hendrikse. *Standard incomplete contracting* säger, enligt Grossman & Hart (1986), att äganderätten till tillgångarna ska innehas av den vars relationsspecifika investeringar är viktigast. Hendrikse menar att Grossman & Harts synsätt kan ses som ett ”enkelt långsiktigt kontrakt”. Enkelt i bemärkelsen att det inte möjliggör en maktallokering baserat på situationsberoende faktorer. Det vill säga att hur makten i kontraktet fördelas blir situationsberoende. En, vad Hendrikse (2004) kallar, ”långsiktig situationsberoende kontraktering” möjliggör det. Hendrikse menar att den formella auktoriteten finns i toppen medan den informella kan vara såväl centraliserad som decentraliserad. Det är effektivt att den professionella ledningen har kontroll över den operativa verksamheten när den besitter överlägsen kunskap. Hendrikse sammanfattar med att skriva att man ibland kan effektivisera en relation genom att lämna ifrån sig viss kontroll nedåt i en organisation även om den formella kontrollen stannar kvar i toppen. Detta kan resultera i en omstrukturering för att göra den traditionella Kooperationen lyhörd för marknads önskemål snarare än att överge Kooperationen.

Det är ganska vanligt att Kooperationen utgör ett holdingbolag som äger bolag i vilka den medlemsnära verksamheten bedrivs. Därmed är det vanligt att strategiska och operativa beslut är åtskilda. En vanlig fråga har därför blivit den om styrelsens kompetens. Hendrikse använder Hansmanns (1996) definition på ägare. Personer som delar två formella rättigheter: rätten att kontrollera företaget samt rätten att besluta om företagets resultat. Hendrikse menar att formell kontroll inte behöver betyda effektiv kontroll. Det är vanligt att den formella kontrollen begränsar sig till att utse styrelse, fatta beslut om sammangående eller att upplösa bolaget. Den spridda ägarbilden ger samtidigt ledningen stort självbestämmande.⁶

Ett lantbrukskooperativt särdrag är att kontrollen över de vertikala leden stannar hos ägarna. Hendrikse (2004) menar att ledningen vanligen har bättre lokal information, utan att gå in på om han menar jämfört med styrelsen eller någon annan part, vilket är ett argument för flexiblare kontroll. Formell auktoritet utesluter inte att den kontrollen delegeras, menar författaren. Skillnaden mellan en kompetent och inkompetent styrelse är förmågan att skilja mellan bra projekt och dåliga. Ser man det ur ett delegeringsperspektiv kan man tala om ovillkorad och villkorad/situationsbaserad delegering. En inkompetent styrelse delegerar samtliga projekt villkorslöst och effekterna av projekten kan inte observeras förrän i efterhand. En kompetent styrelse kan identifiera bra projekt och kan därmed delegera villkorat/beroende på situation. Det innebär att styrelsen delegerar projekt till ledningen så länge styrelsen inte stöter på genomförda projekt som är dåliga

⁶ Jämför med Heimbrandt & Olofsson (2004) som visar att ägarna genom sina många beröringspunkter med organisationen snarare har större kontroll och minskar ledningens självbestämmande.

för medlemmarna samt att beslutsmakten återgår till styrelsen när denna frihet missbrukas. Styrelsen bör därför ha en viss distans till ledningens göromål och begränsa sin roll till investerarens så länge som allt går bra, hävdar Hendrikse. Det är enbart i svåra tider som medlemmarna ska använda sin formella makt. Läger sig styrelsen i för mycket kan det hämma aktiviteter som kommer nedifrån i organisationen⁷.

Hendrikse (2004) hävdar att en inkompetent styrelse kan vara attraktivare ur de anställdas perspektiv då den inte lägger sig i. Det kan finnas fördelar med en ovillkorad delegering. Han menar att de anställda blir mer motiverade att vara innovativa än om man har en kompetent styrelse som hämmar vd. Dock kan det medföra att en del dåliga projekt genomförs.

Han delar in *governance*-strukturen i två delar, formella och informella regler (Hendrikse, 2004). Formella regler kan vara hur beslutsmakten fördelas och informella regler är i stort sett hur saker och ting verkligen fungerar. Hendrikse anammar en klar gräns utan överlappningar mellan de två regeltyperna. Enklare beslutsmodeller fokuserar på allokeringen av beslutsmakt och ser till engångshändelser enligt Hendrikse men företagets vardag består av upprepade transaktioner vilket bland annat möjliggör uppbyggnad av ett gott rykte. Ett gott rykte gör beslutsmaktsstrukturen i sig mindre viktig, menar Hendrikse.

Ser man till de informella reglerna kan man säga att kunskap är basen för verksamheten och att dess karaktär har förändrats. Idag talar man om tyst kunskap, som är personlig, implicit och svår att kodifiera. Den är svår att överföra till andra parter och svårt att avtala kring. Informella överenskommelser och kontrakt bygger därför till stor del på relationer och löften mellan inblandade parter. Dessa relationer ser Hendrikse som helt fristående från *governance*-strukturen i företaget. Meningsfulla löften, och trovärdiga, relationsbaserade kontrakt måste därmed vara självupprätthållande (*self-enforcing*), det vill säga att alla parter måste tycka överenskommelsen är värd att följa och värdet av att upprätthålla ett rykte för gott uppförande väger tyngre än vinsterna från att backa ur löftet. En skadad relation är svår att återupprätta, menar Hendrikse vidare. Det blir enklare att fuska i informella överenskommelser om man inte träffas, vilket exempelvis gör regelbundna styrelsemöten till ett sätt att tidigt upptäcka oegentligheter från ledningens sida. Han skriver att förhandlingskraften i relationsbaserade kontrakt är valet av företagets *governance*-struktur ovidkommande. Identiteten på den som frestas att bryta avtalet bestäms av relationens *governance*-struktur, vilken är separat från företagets. Ett kooperativt särdrag är att ägarna också äger råvarorna som ska förädlas och Kooperationen måste köpa sina råvaror från ägarna. Det påverkar kooperativets möjligheter att bryta överenskommelsen med ägarna. Sett från ägarna är kooperativet attraktivt då det inte har samma val när det gäller leverantör.

⁷ Just styrelsens begränsning till investerare är intressant att studera i de svenska producentkooperationerna.

Governance-strukturen och därmed även styrelsen kan vara helt irrelevant hävdar Hendrikse (2004). Han hänvisar till citat av två nederländska kooperativa vd:ar:s där den ene menar att strukturen inte påverkar det dagliga arbetet utan att det styrs av hur människor interagerar med varandra och den andre säger att det viktiga är att det finns en förståelse för hur saker ska lösas, formen är sekundär. Det är en förklaring till varför det finns exempel på traditionella Kooperationer som bedriver delar av verksamheten i bolag som liknar investerarägda företag och kooperativet utgör ett holdingbolag.

Avsaknaden av en aktiekurs medför fördelar såväl som nackdelar. Hendrikse går in på en fördel, möjligheten att begränsa vd:s möjligheter att sko sig på företaget vad gäller ersättning och förmåner. Två saker komplicerar frågan om vd:s kompensation för styrelsen (Hendrikse, 2004). För det första så har vd överlägsen kunskap om avsättningsmarknaderna för kooperativets produkter och kan välja projekt av högt personligt värde för vd. Avsaknaden av ett aktiepris gör också att dåliga val inte omedelbart blir synliga. För det andra har styrelsen svårt att föreslå alternativ till vd:s förslag på ersättning då kooperativa styrelseledamöter vanligen saknar insikt i och kunskap om vanliga kompensationsnivåer för vd:ar. Brist på tid och oberoende information gör att vd ofta får som denne vill i frågan, hävdar han (Hendrikse, 2004)⁸. Dessutom vill man som styrelse inte göra sig ökänd för att träta med vd om lönen. Hendrikse menar också att de ersättningskonsulter man tar in alltid har incitament till att gå på vd:s linje och inte vara restriktiva. Det finns belegg för att dessa konsulter snarast används för att rättfärdiga ersättningsnivåer istället för att begränsa dem (Hendrikse, 2004).

En annan fördel med den kooperativa företagsformen är att styrelseledamöterna i kooperativa företag inte identifierar sig med vd i samma utsträckning som ledamöter i börsbolagsstyrelser. De identifierar sig primärt med ägarna. Som ägare till en Kooperation är det dessutom svårare att lämna företaget. Många ägare har dessutom Kooperationen som främsta affärspartner vilket sammanlagt ger mer engagerade styrelseledamöter än i ett börsbolag.

Hendrikse nämner tre saker som, enligt Bebchuk & Fried (2003), påverkar ledningens makt: förargelsekostnad (*outrage cost*), externernas uppfattning av vd:s ersättning och kamouflering. Hur hög ersättning en vd kan få beror på förargelsekostnaden, det vill säga hur förbannade ägarna blir när de får reda på ersättningsnivån. I ett kooperativ är förargelsekostnaden sannolikt högre än i ett börsbolag. Det ligger i bådars intresse, menar Hendrikse, att undvika pinsamheter och skamfilat rykte när ersättningsnivån blir känd för externa. Ledningen har ett incitament till att legitimera och kamouflera ersättningsnivån. Ett sätt att göra det är genom att anlita ersättningskonsulter. En annan kooperativ fördel med avsaknaden av ett aktiepris är också att vd inte kan använda den vid ersättningsförhandlingar. Ett exempel som Hendrikse nämner är att en vanlig optionsplan inte särskiljer det egna företaget från branschen i övrigt vid en kraftig uppgång i hela branschen.

⁸ Det skulle vara intressant att studera i vilka frågor vd inte blir ifrågasatt av styrelsen.

Hendrikses slutsatser är att *governance*-strukturen inte spelar någon roll då relationerna är vad som avgör hur företaget beter sig. Han gör därmed uppdelningen mellan *governance*-struktur och relationerna mellan parterna. Vad gäller styrelsens kompetens säger han inget uttalat om kooperativa styrelser men menar att en kompetent styrelse inte bara är av godo för företaget utifrån ett *contingent contracting* perspektiv. Med det menar han att en styrelse som är med och kontrollerar allt kan hämma kreativiteten i företaget. Kooperativ konstateras också ha en fördel jämfört med börsbolag vad gäller möjligheterna att begränsa vd-lönerna.

Hendrikse (2007) menar att en svaghet med Kooperationer är att deras maktcentra (och perspektiv) ofta hamnar nära primärproduktionen, även om de har en hög grad av vertikal integration. Informella strukturer styr hur saker i egentligen fungerar i ett kooperativ. Täta kontakter mellan ledning och styrelse leder till att *governance*-strukturens betydelse minskar. Relationen mellan medlemmar och organisationen färgar kontraktet dem emellan på ett sätt som ytterligare bidrar till att minska *governance*-strukturens inverkan på sättet de gör affärer med varandra.

Frågan är således om den kooperativa *governance*-strukturen presterar bättre. Han hänvisar till studier som visar att ledningsmakten stärks av det faktum att styrelseledamöter i investerareägda bolag ofta går ledningen till mötes mer än ägarna. Det är vanligt att ledamöterna har marginella, eller inga ägarandelar alls. De bevakar sin position som styrelseledamöter och vill hålla sig väl med ledningen.⁹ För den genomsnittliga medlemmen utgör det kooperativa företaget en viktig handelspartner. Det gör att medlemmen samlar in information om Kooperationen och även har incitament att påverka.

2.7.7 Corporate governance och föreningskoden

Corporate governance är ett aktuellt ämne i den ekonomiska debatten. Ofta har den mediala uppmärksamheten fokuserats på höga arvoden på bekostnad av ägarna eller att ledningen fört styrelsen/ägarna bakom ljuset. Skandia, ABB samt amerikanska Enron kan nämnas bland företag som fått negativ publicitet av den anledningen.

2004 släpptes Svensk kod för bolagsstyrning som ett försökt till självsanering genom inrättandet av en uppförandekod. Aktiespararna har sedan 1993 en *Corporate Governance Policy*. Arbetet med bolagskoden föranledde ett antal lantbrukskooperativ att ta fram en motsvarande föreningskod. 2005 kom föreningskoden, som i stort är bolagskoden anpassad till föreningsföretagen. Den kan delvis sägas existera för att legitimera en del av skillnaderna mellan investerareägda och kooperativa företag. Södra Skogsägarna, ett stort svenskt skogsbrukskooperativ har dock valt att inte anamma föreningskoden.

⁹ Dessa studier antar jag är gjorda i system utan valberedning. I sådana fall är det vanligt att ledningen (och möjligen styrelsens ordförande) utgör valberedning.

Den viktigaste ändringen, eller skillnaden, mot bolagskoden är att styrelsen konstituerar sig själv. Ordförande väljs således av styrelsen och inte av stämman. Alla remissinstanser bland de kooperativa företagen ansåg att styrelsen ska vara självkonstituerande men inga övriga remissinstanser delade den uppfattningen. Lantmännen uppger att stämman inte har möjlighet att avgöra vilken styrelseledamot som är bäst lämpad för uppdraget och att det finns en risk att ordförandevallet blir en regionalfråga eller liknande (Lantmännens remissvar).

Föreningskoden kommenterar även styrelsens oberoende och föreskriver att en förtroendevald måste hålla sig inom kreditpolicyn som finns inom föreningen. Annars anses inte en förtroendevald vara oberoende. Vidare förordar föreningskoden en årlig utvärdering av styrelsen. En annan rekommendation är styrelsen ska träffa revisionen utan att ledningen är med.

2.8 Sammanfattning av teorin

Corporate governance är ett komplext område som innefattar teoribildningar om:

- Ägande
- Hur ägarna organiserar sig
- Hur ägarna utövar inflytande i sina företag
- Hur ägarna kontrollerar vad som sker i företaget

Vanligen utövas ägarinflytandet via företagets styrelse, som är en central del i företaget. Litteraturen identifierar tre huvudsakliga roller för styrelsen, *kontrollrollen, servicerollen och resurs(beroende)rollen*.

Kontrollrollen ges mycket utrymme i forskningen och bland annat agentteorin har genom åren blivit tongivande för att analysera förhållandet mellan styrelse och ledning. Teorin tar fasta på att principalen låter agenten sköta den löpande verksamheten och kontrollera att agenten hela tiden gör som principalen vill. Styrelsens kontrollerande roll är central för styrelsearbetet men styrelsen har andra roller med.

Servicerollen innefattar styrelsens uppgift att vara bollplank, staka ut strategin samt bistå ledningen på olika sätt. Stewardshipteorin tar fasta på detta och lyfter fram uppgiften att ge agenten fritt handlingsutrymme som styrelsens viktigaste funktion. Stewardshipteorin analyserar samma relation som agentteorin men med antagandet att agenten inte behöver kontrolleras då denne ändå vill göra som principalen önskar.

Resursberoenderollen tar fasta på styrelsen som ett redskap för att hantera den externa miljön.

Som Hung (1998) konstaterar är det svårt att utifrån en teoribildning förklara styrelsens funktioner. Denna studie innefattar flera teoribildningar för att möjliggöra en mer komplett analys av styrelsens roller och uppgifter. Ett sätt att se hur teorierna förhåller sig till varandra är enligt följande:

Teori	Styrelsens mål	Styrelsens roll
Agentteori	Minimera agentkostnaderna	Kontrollant
Stewardshipteori	Skapa gemensamma värderingar	Serva och ge råd
Resursbaserat synsätt	Säkerställa nödvändiga resurser	Resursberoenderoll
Institutionell teori	Anpassa företaget till omgivningen -isomorfi	Skapa normer och värderingar

Figur 3. Teoriernas syn på styrelsens mål och roll

Styrelsens sammansättning är också av intresse inom *corporate governance*. Vanligen gör åtskillnad mellan interna och externa ledamöter. Styrelsens sammansättning påverkar dess ställning, hur stark den blir i förhållande till affärsledningen.

2.9 Forskningsfrågor

Teorierna i referensramen lyfter fram flera saker om styrelsens roller och uppgifter som har validerats i olika empiriska studier. Syftet med denna studie kan sägas vara att se hur dessa förhållanden ser ut i det kooperativa företaget. Utifrån den gängse litteraturen har jag valt att formulera följande forskningsfrågor för vidare analys:

1. Enligt flera författare är ägarkontrollen i företag med många, små ägare, svag. Eftersom kooperativa företag har många ägare det rimligt att anta att ägarkontrollen i Lantmännen är svag. Agentteorin nämner metoder för att stävja agentproblemet *moral hazard*, vilket kan stärka ägarmakten. Har det kooperativa företaget svaga ägare och vilka verktyg finns det i det kooperativa företaget för att minimera agentproblemet *moral hazard*?
2. I referensramen identifieras tre huvudsakliga styrelseroller; kontrollrollen, servicerollen och resursberoenderollen. Är dessa tre roller även de viktigaste för det kooperativa företagens styrelse och hur ser balansen ut mellan rollerna och vilka är de viktigaste uppgifterna?
3. Flera tidigare studier har visat att en hög andel externa ledamöter leder till en stark och självständig styrelse i ett investerarägt företag. Kooptering/*interlocking directors* beskrivs som en speciell typ av externa ledamöter för att få inflytande i andra delar av den externa miljön och vidga företagens kontaktnät. Använder det kooperativa företaget externa ledamöter i motsvarande omfattning och hur är styrelsens ställning gentemot ledningen?
4. Resursberoendeperspektivet betonar vikten av att styrelsen samlar in rätt information. Styrelsens *attention process* bör orienterad så att den innefattar information om hela koncernens verksamhet för att kunna vara med och utveckla företaget. Hur ser styrelsens *attention process* ut i det kooperativa företaget, vilka faktorer påverkar?

3. Metod och genomförande

3.1 Inledning

Det övergripande syftet med denna studie är att öka kunskapen och förståelsen för styrelsens roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget. För att uppfylla syftet har jag valt att göra en fallstudie där jag besvarar ett antal forskningsfrågor, formulerade utifrån *corporate governance*-litteraturen. I detta kapitel ska jag redogöra för studiens design och de val som gjorts under processens gång.

3.2 Forskningsansats och metodval

Det centrala har varit att identifiera och förstå, för att sedan kunna analysera, styrelsens roller och uppgifter i det studerade företaget. Eftersom ett övergripande mål har varit att skapa en helhetsförståelse för styrelsen valdes fallstudien som arbetsmetod. Eisenhardt (1989a) definierar fallstudien som en forskningsstrategi som fokuserar på att förstå dynamiken i en enskild miljö.

Yin (2003) menar att det är tre faktorer som avgör vilken metod som är lämplig; typ av forskningsfråga, forskarens kontroll över omständigheterna samt fokus på samtida eller historiska fenomen. Fallstudien har ett stort förklarande värde menar Yin. Metoden lämpar sig väl när forskningsfrågorna handlar om ”hur” eller ”varför”, forskaren har liten kontroll över omständigheterna och studiens fokus är på samtida fenomen.

Den teoretiska referensramen är huvudsakligen baserad på forskning om investerarägda företag. Referensramen har utvecklats under processens gång allteftersom nya frågor uppkommit. Givet studiens grundantagande, att företagsformerna leder till skillnader i *corporate governance*, kan det vara problematiskt att analysera ett kooperativt företag utifrån en referensram som huvudsakligen bygger på forskning om investerarägda företag. En del kooperativ litteratur har därför inkluderats för att få en förståelse för vad som kan vara normalt i en kooperativ kontext även om det avviker från den traditionella litteraturen om investerarägda företag.

Valet av en huvudsakligen traditionell litteratur beror helt enkelt på studiens syfte, att pröva hypoteser från traditionell litteratur på ett kooperativt företag. Problemställningen kan därmed sägas vara förankrad i tidigare forskning men syftar här till att se om slutsatserna från den traditionella teorin kan sägas gälla även för ett kooperativt företag.

3.3 Datainsamling och analys

3.3.1 Urval

Representanter för företaget Svenska Lantmännen hade vid samtal med forskare på institutionen för ekonomi vid SLU visat intresse för en studie av styrelsen. Samtalen resulterade i en pilotstudie (Heimbrandt & Olofsson, 2004) som utgjorde

grunden för denna licentiatavhandling. Mot bakgrund av de tidiga diskussionerna föll det sig naturligt att Lantmännen skulle inkluderas som fallföretag.

Under studiens gång har fallföretaget genomgått en rad stora förändringar som även fått efterverkningar i styrelsens sammansättning men även för dess roller och uppgifter. En central fråga i alla fallstudier är om fallföretaget är representativt och lämpligt att studera. Det är min mening att Lantmännen är att betrakta som ett lämpligt fallföretag för den här typen av studie då förändringarna mer har varit en naturlig följd av avregleringen av det svenska jordbruket i anslutning till Sveriges EG-medlemskap än tecken på ett mer turbulent kooperativt företag än andra jämförbara företag. Samtal med personer med insikt i andra stora lantbrukskooperativa företag (slakteri- och mejerikooperativ) har visat att jämförbara förändringar har ägt rum i dem.

3.3.2 Datainsamling

Denna licentiatavhandling är i huvudsak baserad på intervjuer med personer i koncernstyrelse, företagsledning, koncernstab, dotterbolag samt valberedning samt personer med god kännedom om det lantbrukskooperativa företaget i en bredare bemärkelse.

Vid sidan av intervjuer har även tryckt material, bland annat i form av årsredovisningar, internt arbetsmaterial, information från Lantmännens webbplats och nyhetsartiklar i lantbrukspressen varit del av det insamlade materialet. Direkta observationer har gjorts genom deltagande på stämma och ägarträffar. De direkta observationerna har varit värdefulla såtillvida att de givit tillfälle att prata med andra personer, testa slutsatser på personer i och utanför styrelsen samt stämma av den bild intervjupersonerna har givit med hur jag uppfattar studieobjektet. Det har inte varit möjligt att delta på något styrelsemöte men då intervjupersonernas uppfattningar om hur mötena fungerar inte går isär på någon väsentlig punkt har detta inte bedömts ha någon inverkan på analysen.

3.3.3 Intervjuer

Då styrelsens arbete främst dokumenteras i mötesprotokoll som lämnar mycket osagt mellan raderna om styrelsens arbetssätt är intervjuer en viktig del av datainsamlingen i styrelsestudie. Judge & Zeithaml (1992) skrev följande om intervjuers förklarande värde för komplexa fenomen:

”Like Mintzberg (1979), we believe that field interviews are critically important for helping to explain complex organizational processes, such as a board’s strategic role.”

Det finns flera sätt att välja intervjupersoner. Grønmo (2006) nämner flera urvalsmetoder för ett strategiskt urval, varav selektivt och snöbollsurval har använts för att välja ut intervjupersonerna i denna studie. Urvalet har varit strategiskt med några få undantag av vissa tjänstemän som valdes via ett snöbollsurval. De strategiska bedömningar som legat till grund för urvalet har varit att intervjupersonerna ska bidra till att skapa en helhetsbild av styrelsen och

dess roll i företaget. En bild som inkluderar hur styrelsen uppfattas av företaget och för att undvika en, av styrelsen, färgad bild.

Inom ramen för studien genomfördes 25 intervjuer under perioden oktober 2003 till maj 2006. Vid sju intervjuer har min huvudhandledare professor Christer Olofsson deltagit, varav en som han gjorde själv. Resterande intervjuer har jag utfört på egen hand. Intervjuerna var semistrukturerade med karaktärsdrag av öppna samtal. Respondenterna gavs utrymme att fritt utveckla tankar och synpunkter på samtalsämnet. Ju längre studien har pågått desto mer välpreciserade frågeställningar har det varit möjligt att presentera för intervjuerna. En frågemall användes som behandlade några centrala teman men även mer detaljerade frågor. Mallen utvecklades allteftersom genomförda intervjuer föranledde nya frågeställningar. De använda frågemallarna återfinns som bilagor efter källförteckningen.

Studien inleddes med en intervju med en tidigare styrelseordförande med lång tid i företaget för att få bakgrund samt förslag på lämpliga intervjupersoner. Därefter har intervjuer genomförts med styrelseledamöterna, som har varit både ägarrepresentanter och arbetstagarrepresentanter. Ett antal tjänstemän har intervjuats. Intervjuerna är eller har varit styrelseledamöter (såväl ägarrepresentanter som arbetstagarrepresentanter), styrelseordföranden, representanter för valberedning, medlemsavdelning, koncernchefer, personer i ledningsgruppen, dotterbolagsföreträdare och andra ledande tjänstemän i organisationen. Idag har ett antal av dessa gått i pension eller lämnat uppdraget. Vid intervjutillfällena var det bara studiens första intervju som skedde med en person som lämnat sitt uppdrag i Lantmännen.

Det är viktigt med en intervjumiljö där respondenten känner sig hemma (Grønmo, 2006). Merparten av intervjuerna har genomförts i respondenternas hem eller på deras arbetsplatser. Endast tre intervjuer har skett i mindre grupper om två eller fyra intervjupersoner. Flera intervjuer har intervjuats vid flera tillfällen, vilket har gett en mer sammantagen och nyanserad bild då enskilda händelser i företaget har haft mindre inverkan på intervjuerna. Tre år är för kort för att ge en entydig bild av utvecklingen över tiden samt tillräckligt för att minimera risken för felaktiga minnesbilder.

Grønmo (2006) skriver att respondentens minnesfel eller självbild, liksom kommunikationssituationen vid intervjutillfället och intervjuaren kan påverka svaren. Dessa risker har bedömts vara låga i studien då merparten av intervjuerna delar samma upplevelser och erfarenheter. Intervjufrågorna har i allt väsentligt kretsat kring samtiden. Enbart bakgrundsteckningen har varit tillbakablickande.

Intervjuerna, som varade mellan en och två timmar, spelades in på band. Samtalen transkriberades i sin helhet vilket har givit goda möjligheter att i efterhand tränga in i detaljer i materialet. En del intervjuer har ibland bett att få säga vissa saker utan bandspelaren påslagen vilket gör att bandupptagningen som sådan inte har påverkat det insamlade materialet negativt. Möjligheten att någon

intervjuareffekt har påverkat svaren har övervägts men bedömts vara låg. Denna rapport innehåller inga intervjuer för att på så vis anonymisera intervjupersonen ifråga.

Datansamlingen pågick parallellt med litteraturbearbetningen och intervjuerna analyserades löpande. Relationen till studieobjektet har varit god vilket möjliggjort detaljrika intervjuer utan att påverka min ställning som oberoende forskare. Det är min bestämda uppfattning att mina möjligheter att göra, för studieobjektet, obekväma tolkningar i praktiken, inte har påverkats av studieobjektet.

3.3.4 Analys

Datasetets storlek är tillräckligt stort för att tydliga mönster ska kunna urskiljas. De transkriberade intervjuerna har analyserats genom en öppen kodning där jag försökt hitta återkommande drag i intervjuerna. Med utgångspunkt i referensramen har jag genomfört en kvalitativ innehållsanalys. Svaren har sedan grupperats för att skapa en bild av hur fallföretaget förhåller sig till litteraturen. Mot slutet av datansamlingen var bilden av styrelsen i det studerade företaget så tydlig att fler intervjuer inte ansågs nödvändiga.

Grønmo (2006) nämner fyra analysenheter, aktörer, handlingar, åsikter och händelser. Det är viktigt att definiera analysenheten så att den kan identifieras. Styrelsen, som grupp, är den huvudsakliga analysenheten i studien. Då studien behandlar styrelsens roll och uppgifter har även dess åsikter och handlingar varit del av analysenheten ”styrelsen”.

3.4 Källkritik och validitet

Då denna studie huvudsakligen består av en analysenhet går det inte att dra några generella slutsatser (den statistiska validiteten är lägre än den analytiska) om exempelvis den kooperativa företagsmodellen avseende styrelsens roller och uppgifter. Studien tar heller inte någon större hänsyn till den genomsnittlige ägarens syn på styrelsens roll och uppgifter. Däremot visar den på ett behov av liknande studier av andra lantbrukskooperativa företag för att se i vad mån resultaten från denna studie gäller i andra kooperativa kontexter.

Grønmo (2006) anser att innehållsvaliditet, kriterievaliditet och begreppsvaliditet blir mindre precisa i kvalitativa studier. Han anser dock att validitetsbegreppet är viktigt för all samhällsvetenskaplig forskning och lyfter fram andra former av validitet som är mer relevanta i kvalitativ forskning, kompetensvaliditet, kommunikativ validitet och pragmatisk validitet. Med kompetensvaliditet avses forskarens kompetens för att samla in data i det studerade fältet. Den kommunikativa validiteten syftar på i vilken utsträckning andra delar forskarens uppfattning om att använda data är bra och relevanta för problemställningen. Ett sätt att säkerställa detta är genom respondentvalidering, att ha en dialog intervjupersonerna om forskarens tolkning av data. Med pragmatisk validitet menar Grønmo i vad mån slutsatserna bildar handlingsunderlag för det studerade

objektet. Ett eventuellt problem med pragmatisk validitet kan vara oenighet om vad som bör göras på grund av motstridiga intressen.

Ofta framhålls fallstudiens låga generaliserbarhet som kritik mot metoden. Yin (2003) menar att det stämmer om man talar om statistisk generaliserbarhet men inte om det gäller analytisk generaliserbarhet. Det går att generalisera vad gäller teoretiska förslag men inte för populationer. Yin ser inte fallstudien som ett "urval" och menar att man väljer en fallstudie när målet är att vidga och generalisera teorier snarare än att uppskatta frekvens.

Grønmo (2006) anser att man i praktiken inte kan uppnå perfekt validitet i samhällsvetenskapliga studier. Han skriver vidare att det inte finns några enkla kriterier för vad som är adekvat validitet. Genom att kritiskt och systematiskt diskutera studiens uppläggning, datainsamling och material utifrån de validitetstyper som är mest relevanta för studien ifråga har man, enligt Grønmo (2006), gjort det viktigaste för att säkerställa god validitet. I kvalitativa studier är de kontextuella förhållandena extra viktiga och slutsatserna måste förstås utifrån den kontext i vilken datainsamlingen gjordes. Skillnader i slutsatser från data insamlade i olika kontexter behöver således inte indikera ett validitetsproblem, enligt Grønmo (2006).

Grønmo (2006) lyfter fram fyra källkritiska faktorer, tillgänglighet, relevans, autenticitet och trovärdighet. Bortsett från möjligheten att närvara på styrelsemöten har tillgängligheten på material varit mycket god. Intervjupersonerna har alltid ställt upp och det är min bedömning att de för studien centrala källorna har varit tillgängliga. Källornas relevans har varit mycket bra då samtliga intervju personer själva har, eller har haft, en god insyn i styrelsens roll i företaget. Autenticiteten har inte varit ett problem då intervjuerna har utförts av den som gjort analysen och samtliga intervjuer har dokumenterats på band.

Det insamlade materialets trovärdighet är en känslig fråga. Exempelvis kan en del intervju personer vilja framstå i "särskilt fördelaktig dager inför observatören", som Grønmo (2006) uttrycker det. Under hela arbetet har trovärdigheten i det insamlade materialet bedömts vara hög. Mina egna intryck under de direkta observationerna har inte givit mig anledning att ifrågasätta intervjuerna. Nyhetsartiklarna från lantbrukspressen och övrig media har varit till stor hjälp i min egen läroprocess om studieobjektet.

Yin (2003) understryker vikten av att fallet presenteras på ett neutralt sätt. Det är lätt att bli partiskt redan i fallpresentationen. Forskaren får aldrig presentera data på ett partiskt sätt och detta problem är vanligare i fallstudier. En del av metodproblematiken i studien har varit citathanteringen. Denna licentiatavhandling innehåller inga intervju citat för att på så vis anonymisera intervju personen ifråga. I projektet som helhet ingår även Heimbrandt & Olofsson (2004). Den intresserade läsaren kan läsa många intervju citat i den rapporten.

Preliminära resultat har diskuterats ingående med företrädare för Lantmännen (respondentvalidering) och de har förståelse för att min bild av företaget ser ut

som den gör. Inför slutförädlingen gjordes en genomgång av materialet och resultaten under en halvdag tillsammans med en företrädare för Lantmännen. Det är min bedömning att andra forskare skulle dra samma slutsatser av en replikstudie.

Metodlitteraturen framhåller två strategier för att förbättra datakvaliteten i kvalitativa studier, förbättrade fältanteckningar och systematisk anpassning av datainsamlingen (Grønmo, 2006). Med den senare avses att anpassa datainsamlingen efter de preliminära slutsatser som dras under studiens gång.

En nedkortad version av Heimbrandt & Olofsson (2004) presenterades vid NJF:s (Nordiska Jordbruksforskare) seminarium 381 i Helsingfors i november 2005. Studien har pågått sedan 2003 och i december 2004 publicerades en rapport om styrelsens roll och uppgifter i Lantmännen baserad på de inledande intervjuerna samt några kompletterande och uppföljningsintervjuer. Rapporten Styrelsens sammansättning, roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget samförfattades med min huvudhandledare, professor Christer Olofsson och publicerades i institutionens rapportserie.

3.5 Sammanfattning

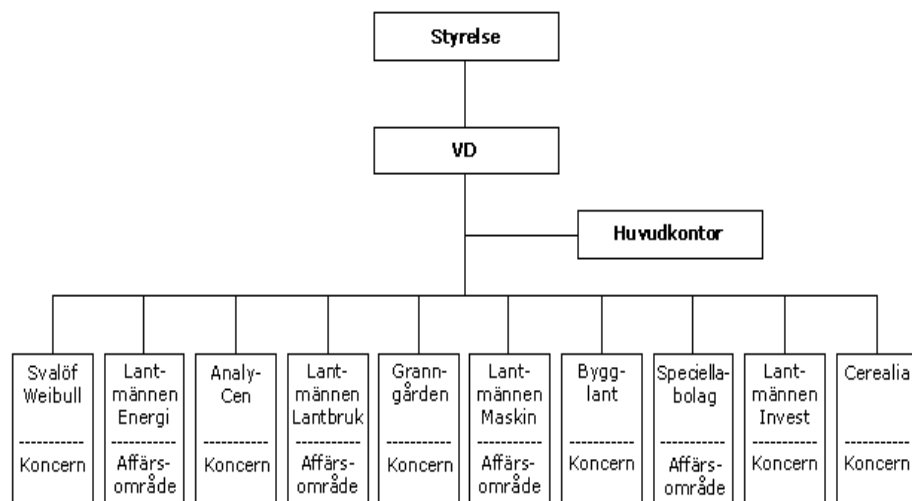
I detta kapitel redogörs för studiens upplägg och de vägval som gjorts under studiens gång. Problematiken att se i vad mån en referensram kan tillämpas i andra sammanhang diskuteras. Genom att inkludera kooperativ litteratur har det varit möjligt att i analysstadiet förstå vilka avvikelser från den traditionella litteraturen som kan vara normala i den kooperativa kontexten. Intervjuerna utgör grunden för analysen och problemen härvid med källkritik diskuteras. Studien utgörs av en fallstudie som inte kan dra generella slutsatser om det kooperativa lantbruksföretaget men väl ge en bild av hur det kan förhålla sig i ett kooperativt företag.

4. Lantmännen, en fallbeskrivning

Nedan följer en beskrivning av företaget Lantmännen som är landets största spannmålsodlarkooperativ och ett av landets större livsmedelsföretag. Beskrivningen inleds med en bakgrundsteckning, avsnitt 4.1, till beskrivningen av dagens Lantmännen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där några viktiga observationer lyfts fram.

4.1 Åren efter Lantmännens bildande

Från tiden efter fusionen 2001 till 2005 bestod Svenska Lantmännen av sex dotterbolagskoncerner (Svalöf Weibull, AnalyCen, Granngården, Bygglant, Lantmännen Invest samt Cerealia) och fyra affärsområden (Lantmännen Energi, Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Speciella bolag). Det största dotterbolaget, Cerealia, hade samma styrelse som Svenska Lantmännen. Cerealia omsatte 8,3 miljarder kronor 2003 och förädlade spannmål samt sålde de förädlade produkterna till livsmedelskedjor och restauranger. Cerealias koncernchef hade tidigare varit den ekonomiska föreningen SLR:s koncernchef.



Figur 4. Svenska Lantmännens koncernstruktur 2001-2005 (Svenska Lantmännen, 2004)

Ägarna var lokalt organiserade i kretsar, som i sin tur var grupperade i 14 MO, marknadsområden. Kretsmötena valde fullmäktige till MO-rådet, vilket sedan utser de lokala stämmodeltagarna samt MO-styrelserna. Marknadsområdenas geografiska indelning var identisk med säljorganisationens indelning inom Lantbruksdivisionen. Sammantaget utsåg MO:na 140 stämmodeltagare som utgjorde stämmans fullmäktigeledamöter. Totalt sett hade Svenska Lantmännen omkring 800 förtroendevalda. Merparten av de förtroendevalda var medelålders,

eller äldre, män. Medlemsavdelningen uppgav att det var svårt att hitta unga förtroendevalda.

4.1.1 Styrelsens sammansättning

Koncernstyrelsen bestod under denna period av nio stämموvalda ledamöter, vd samt tre arbetstagarrepresentanter. Inga suppleanter förekom. Stadgarna tillåter mellan sju till elva ägarrepresentanter, varav högst två externa ledamöter som ej behöver vara medlem i den ekonomiska föreningen.

Styrelsen hade en ordförande samt två viceordförande. Styrelsens förste vice ordförande var även ordförande för affärsområdet Lantbruk. Styrelsens andre vice ordförande var samtidigt ordförande för Cerealiakoncernen.

Av styrelsens nio stämموvalda ledamöter var tre kvinnor. Åldersmässigt var de flesta ledamöter jämngamla, i 50-60 årsåldern, något som en del ansåg var en nackdel. Merparten hade en likartad bakgrund som lantbrukare och en utbildning som lantmästare eller agronom. Flera ledamöter hade även varit med i den forna SLR-styrelsen innan Lantmännen skapades. Styrelsen hade en stämموvald ledamot som betraktades som extern. Detta trots att ledamoten var medlem i den ekonomiska föreningen. Anledningen var att ledamoten inte var en aktiv lantbrukare och att ledamoten hade en styrelsebakgrund i flera större företag i det övriga näringslivet.

Arbetstagarrepresentanterna ses av de stämموvalda som aktiva ledamöter som agerar ur ett koncernperspektiv.

Under federationstiden i SLR var koncernstyrelsen regionalt tillsatt, något som ändrades i och med fusionen. Intervjupersonerna med insikt i arbetet i den styrelsen anser samstämmigt att SLR-styrelsen tog regionala hänsyn. Det var en vad de saker man ville komma bort från med vid bildandet av Svenska Lantmännen. Ledamöterna väljs inte längre på regionala mandat eller produktionsmandat. De väljs för att representera ägare från hela landet. Numera är ledamöterna regionalt nominerade men nationellt tillsatta. Lantmännen har en valberedning som föreslår ledamöter på stämman.

4.1.2 Styrelsens uppgifter

Koncernstyrelsens ledamöter utgjorde samtidigt styrelsen för det största dotterbolaget, Cerealia, som drevs som en egen koncern i koncernen Svenska Lantmännen. Arbetstagarrepresentanterna hade inte flera styrelseuppdrag inom koncernen. Koncernstyrelsens arbetstagarrepresentanter upplevde att Cerealiafrågor togs väl snabbt eftersom ägarrepresentanterna redan hade diskuterat dem på möten i Cerealiastyrelsen.

Samtliga ledamöter hade även styrelseposter i flera av koncernens dotter- och dotterdotterbolag. Alla bolag i koncernen hade därmed koncernstyrelseledamöter i sina styrelser. Anledningen till de dubbla stolarna var att det gav koncernstyrelseledamöterna ökad kännedom om koncernens bolag samt ett bra

grepp om verksamheten. Tjänstemannastyre var något ägarna ville undvika till varje pris.

Utöver arbetet i styrelserummen låg det också i uppdraget att delta i träffar med förvaltningsrådet, som var en länk mellan stämman och styrelsen. Den bestod av representanter från marknadsområdena och hade en rådgivande funktion till styrelsen. Vidare ingick det i styrelseuppdraget att vara ute på medlemsmöten och träffa ägarna.

På dessa ägarmöten agerade ledamöterna som representant för koncernen och fick även svara på frågor om verksamheten. Frågorna var inte sällan av operativ karaktär på detaljnivå och ägarna hade stora förväntningar på styrelseledamöternas detaljkunskaper i koncernens olika bolag. I deltagandet på ägarträffarna låg även uppgiften att förankra den inriktning man lagt i styrelsen. Sammantaget var styrelseuppdraget att betrakta som deltidsarbete med mycket material att läsa in mellan de olika mötena.

Koncernstyrelsens ordförande samt dess två vice ordförande hade även egna presidieöverläggningar med koncernledningen. Denna konstruktion ansågs nödvändig och självklar av en del medan andra styrelseledamöter framhöll att styrelsen hade beslutat att man inte skulle arbeta med ett presidium.

4.1.3 Styrelsens roller

Kontrollrollen

Styrelsen ägnade mycket tid åt ekonomisk uppföljning och hade till sin hjälp även många andra kontaktytor med koncernen. Dels i rollen som styrelseledamot, vilket innebar styrelseposter i dotter- och dotterdotterbolag. Dels även som kund och leverantör till företaget. Sammantaget hade man som styrelseledamot god kännedom om företagets situation från flera nivåer.

Strategirollen

En enkät bland styrelseledamöterna samt intervjuerna visade tydligt att man från styrelsehåll prioriterade den strategiska uppgiften högt men att tiden inte tillät att man arbetade med den i praktiken. Tiden ägnades istället åt ekonomisk uppföljning och organisatoriska frågor som löpande uppstod ur den nyligen genomförda fusionen. Förhoppningen var att åter kunna fokusera på det strategiska arbetet när den nya organisationen hade satt sig. En del ledamöter upplevde frustration kring detta och kände att Lantmännen saknade en långsiktig strategi för perioden efter fusionens genomförande. Fusionen beräknades ta tre år.

Resursberoenderollen

De interna ledamöterna hade en tämligen ensartad bakgrund, både vad avsåg utbildning och vardag, och därigenom liknande kontaktnät. Vd hade genom sin långa tid i företaget byggt upp ett eget kontaktnät i branschen som gjorde att styrelsen inte fyllde en viktig funktion som dörröppnare utåt. Däremot hade styrelsen en viktig roll inåt, mot ägarna. Mot ägarna var styrelsen företagets

främsta representanter och att som sådan träffa ägarna, samla in åsikter från dem, och förankra tagna beslut var en av styrelsens mest centrala uppgifter.

4.1.4 Ledningens roll

Koncernchefen satt med i dotterbolagsstyrelserna och hade även ansvaret för att göra avvägningar mellan dem när det gällde vilka frågor som skulle lyftas till koncernstyrelsen. Intervjuerna visade att koncernchefen höll dotterbolagen i ett väldigt kraftigt grepp. Ingenting av vikt försiggick längre ned i organisationen utan ledningens medgivande.

Vd, vid tiden för fusionen år åren närmast därefter, hade en väldigt lång tid bakom sig i företaget på en mängd olika poster och hade därigenom en gedigen kunskap om hela koncernens verksamhet.

4.1.5 Samspelet mellan styrelse och ledning

Under intervjuerna med företrädare för styrelse och tjänstemän målades bilden av en stark företagsledare med god insikt i verksamheten, även på detaljnivå, upp. Koncernledningen beskrevs som lyhörd och körde inte över styrelsen framhåller representanter från styrelsen. Andra personer med god insyn i verksamheten presenterade en motbild och menade att styrelsen satt i knäet på koncernledningen.

4.1.6 Styrelsemötena och materialet till styrelsen

Koncernstyrelsen hade tio ordinarie sammanträden per år. Utöver det tillkom något extramöte, vilket gjorde att den träffades en gång i månaden. Mötena var heldagsmöten.

Cerealifrågor tog lite tid i koncernstyrelsen eftersom ägarstyrelsen redan behandlat frågorna i Cerealistyrelsen. De fackliga ledamöterna upplevde att de inte riktigt hängde med i ärenden som berörde Cerealier av den anledningen. Arbetstagarrepresentanterna i de båda styrelserna hade inget informationsutbyte.

Materialet till styrelsen var omfattande. En del ledamöter ansåg att det var alldeles för detaljerat medan andra menade att det var en bra kunskapskälla inför medlemsmötena.

4.1.7 Informationsarbete

Vd gav inga intervjuer i media och företaget kände sig ofta ofördelaktigt skildrat i media. Det föll på styrelsens presidium skriva debattartiklar i lantbrukspressen för att på så vis försöka få fram Svenska Lantmännens syn i en fråga..

Från styrelsehåll upplevde man ett behov av att lära sig hantera media och bättre kunna kommunicera vad företaget gör. Här upplevde styrelsen ett stöd i den ”externa” ledamöten som hade större medievana från andra uppdrag¹⁰.

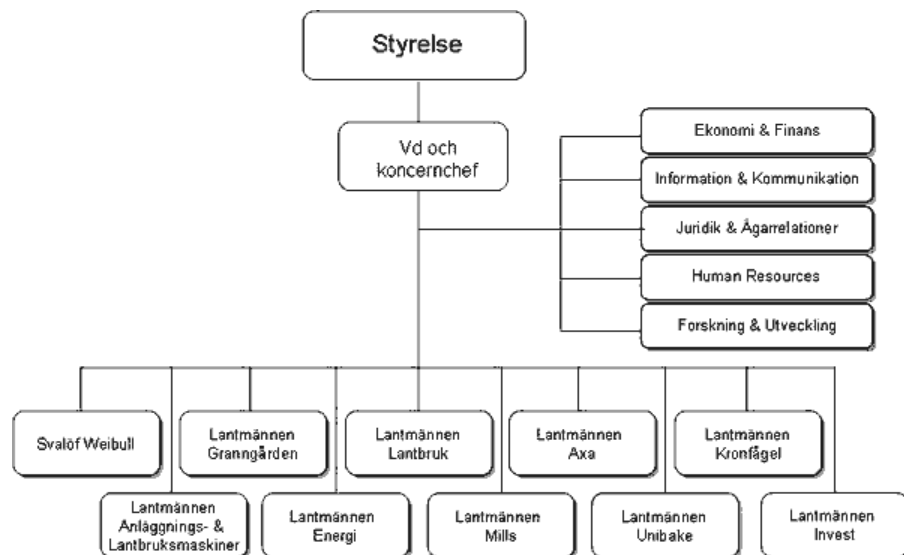
¹⁰ Ledamöten var bland annat med och grundade tidningen Metro

4.2 Lantmännens nuvarande organisation

4.2.1 Organisation

I oktober 2004 fick Svenska Lantmännen ny vd. Det låg i den nya vd:ns uppdrag att ta fram förslag på en ny organisation. Sedan dess har såväl ledningsgruppen, affärsverksamheten och ägarorganisationen strukturerats om. Omstruktureringen har tagit ungefär ett år och flera personer på ledande befattningar har bytts ut. Namnet kortades till Lantmännen och logotypen, grodden, ritades om. Namnet Lantmännen återfinns nu i alla affärsområden och syns även på produkterna som företaget säljer till slutkonsument.

Sedan oktober 2005 består Lantmännen av en koncern med tio affärsområden varav kärnverksamheten alltså bedrivs i Lantmännen Lantbruk. De övriga nio är Lantmännen Svalöf Weibull (där tyska Basf äger 40 %), Lantmännen Anläggnings- & Lantbruksmaskiner, Lantmännen Axa, Lantmännen Unibake, Lantmännen Mills, Lantmännen Kronfågel samt Lantmännen Invest.



Figur 5. Lantmännens nuvarande koncernstruktur (Lantmännen, 2006)

Den tidigare Cerealiakoncernen är idag omgjord till tre affärsområden, Lantmännen Axa, Lantmännen Unibake och Lantmännen Mills. Samtliga affärsområden, med egna styrelser, är underställda koncernen. Lantmännen har idag en koncernledning i vilken samtliga affärsområdeschefer ingår.

Lantmännen lantbruk har det koncernövergripande logistikansvaret och Lantmännen energi det huvudansvaret för energifrågor.

Målsättningen med omorganisationen var att effektivisera samordningen mellan koncernens olika verksamheter och göra företaget till en koncern. Ett annat skäl

var att tydligare kunna följa utvecklingen i de olika bolagen. Det finns även några koncerngemensamma staber, Ekonomi & Finans, Information & Kommunikation, Juridik & Ägarrelationer, Human Resources samt Forskning & Utveckling. Personalförstärkningar har skett inom Information & Kommunikation samt Human Resources, som är en ny stabsfunktion.

Idag har Lantmännens koncernstyrelse en vice ordförande. Vd har övertagit ordförandeklubban i Lantmännen Lantbruk och Lantbruks tidigare ordförande sitter kvar som vanlig styrelseledamot i lantbruksstyrelsen och vice ordförande i koncernstyrelsen.

Arbetstagarrepresentanterna i koncernstyrelsen uppfattar utvecklingen av Cerealiastyrelsen och förändringen till en koncern som något positivt, enligt vad man från tjänstemannahåll tolkar situationen. Tidigare upplevde koncernstyrelsens arbetstagarrepresentanter att Cerealia-frågorna var avgjorda på förhand eftersom den stämvalda styrelsen redan behandlat frågorna i Cerealiastyrelsen. En del affärsområdesstyrelser har även fackliga ledamöter vid sidan av tjänstemännen och förtroendevalda ägarrepresentanter.

Antalet ägare har ökat till 49 000 som en följd av att Norrbottens Lantmän gått med i Lantmännen sedan fusionen 2001. Dock har antalet lantbrukare minskat en aning under tiden som studien har pågått som en följd av jordbrukets fortsatta omstrukturering.

Ägarna vill inte att företaget ska bli för stort och betala sämre för ägarnas produktion samtidigt som företaget ska vara stort och dominerande på marknaden gentemot företagets andra kunder längre fram i förädlingskedjan (exempelvis livsmedelskedjorna).

4.2.2 Ägarorganisationen

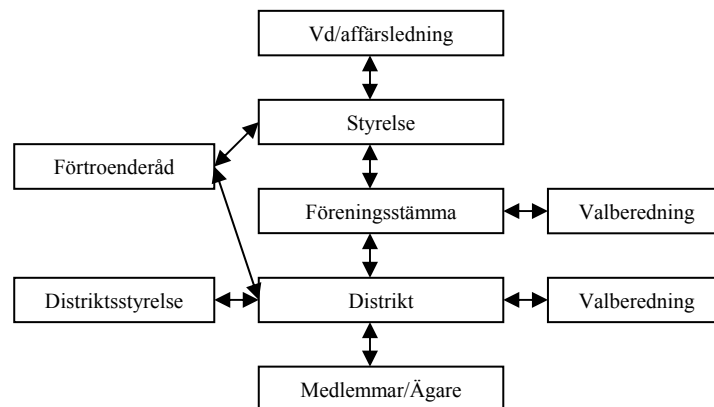
I början av studien hävdade intervjupersonerna att ägarna är mer intresserade än ägare i investerarägda företag. Samtidigt säger man nu från flera håll i organisationen att det bara är en tiondel av ägarna som går på mötena och att mindre än en tiondel läser årsredovisningen. Även bland förtroendevalda är det en liten kännedom om organisationen menar en person med god insikt i ägarorganisationen. Detta gäller företrädesvis förtroendevalda på lägre nivå.

Ägarna efterfrågar mycket och detaljerad information. Från lednings- och styrelsehåll uppges börsbolaget som förebilden vad gäller information till ägarna. Det trots att man från förtroendemannahåll samtidigt anser att börsföretagen har ointresserade ägare.

När studien inleddes bestod ägarorganisationen av kretsar och marknadsområden. Den nya ägarorganisationen arbetades fram i anslutning till att Lantbruk ville göra om sin säljorganisation, som tidigare sammanföll med MO:na. Idag består ägarorganisationen av 32 distrikt. Syftet var att göra en tydligare och mer slimmad ägarorganisation. Antalet förtroendevalda måste minska när antalet ägare gör det, menar man från både styrelse och medlemsavdelning. Som en del i den senaste

omstruktureringen minskade antalet förtroendevalda till hälften, omkring 400. Koncernstyrelsen har haft en viktig roll i sjösättningen av den nya distriktsindelade ägarorganisationen. Den har deltagit i utbildningen av de nya distriktsstyrelserna och på så vis även hjälpt till att förankra den.

Förvaltningsrådet har omvandlats till ett förtroenderåd. Förtroenderådet är rådgivande och inte beslutande. Det består av ordförandena för de olika distrikten. Syftet med ombildningen var att skapa en diskussionsarena för styrelsen med representanter för de olika distrikten men även att skapa möjligheter för de olika distrikten att utbyta erfarenheter.



Figur 6. Lantmännens medlemsorganisation

Resonemanget bakom omstruktureringen av ägarorganisationen var att den tidigare strukturen orsakade förvirring om mandat och gjorde det svårare att intressera ägare att engagera sig. Detta framkom även i interna undersökningar bland förtroendevalda. Det var framförallt svårigheter att rekrytera yngre lantbrukare uppger man från medlemsavdelningen. Den nya ägarorganisationen, med regionstyrelser, har totalt sett fler yngre och kvinnliga ledamöter än den gamla ägarorganisationen hade trots att den är betydligt mindre. Nu upplever man inga problem att rekrytera kvinnliga och/eller yngre förtroendevalda.

Stämman utser tre förvaltningsrevisorer som, vid sidan av fackrevisionen, granskar koncernens verksamhet på stämmans uppdrag.

4.2.3 Styrelsens sammansättning

Sedan studien inleddes har koncernstyrelsen först utökats med två stämموvalda ledamöter till elva för att därefter minska till tio 2006 och nio 2007. Elva är det högsta antal stämموvalda ledamöter enligt stadgarna (sju är det lägsta). Inför 2006 års stämma var valberedningens förslag att minska styrelsen med en ledamot. Förslaget bifölls utan diskussion på stämman. Detsamma hände på årets stämma.

Styrelsen är stor, med sina nio stämموvalda och tre fackliga ledamöter samt vd, säger samtliga intervjupersoner.

En person med nära insyn i styrelsearbetet tror att anledningen till ökningen var att minska arbetsbelastningen för ledamöterna och även säkra successionen i styrelsen. Kompetensbreddning uppges inte vara skälet. Enligt representanter för styrelsen berodde ökningen på att valberedningen anser att ledamöterna inte hinner vara med på ägarmöten i önskvärd utsträckning. En representant för styrelsen anser att styrelsens viktigaste uppgift är att utveckla bolaget och inte vara på ägarmöten.

Kompetensen anser samtliga intervjupersoner vara god. Från ledningshåll framhålls gott omdöme som den viktigaste kompetensen för styrelsearbetet. Två ledamöter har erfarenhet av storföretag, varav en som vd. De stämموvalda ledamöterna representerar främst de större jordbruken. Flertalet ledamöter har suttit i styrelsen under hela tiden efter fusionen, en del var även med under federationstiden i SLR.

De stämموvalda ledamöterna har väldigt varierad bakgrund, enligt företrädare för styrelsen. Alla utom en kommer från en lantbrukarbakgrund. Alla utom två är aktiva lantbrukare. En ledamot har en bakgrund som ledningsperson i ett större bryggeriföretag. Denne har en gård och är därigenom medlem i Lantmännen. En ledamot är rektor för en lantbruksskola.

Vad avser sammansättningen har koncernstyrelsen i Lantmännen således inga externa ledamöter enligt stadgarna, det vill säga ledamöter som inte är medlemmar i den ekonomiska föreningen. Inom Lantmännen betecknas ledamöter som externa då de inte är aktiva lantbrukare. Exempelvis betecknades en hästuppfödare som extern då ledamoten inte hade en bakgrund i lantbruket trots att ledamoten var medlem i Lantmännen under hela sin tid i styrelsen. Ledamoten sågs som extern i bemärkelsen att ledamoten inte kom in i styrelsen den vanliga vägen. Med det avses en lång förtroendemannabana från lokalt engagemang via regionen till ett uppdrag på riksplan. Från flera håll så säger man att det inte längre går att enbart ta in folk via denna traditionella väg utan att det kommer att bli allt vanligare med en kortare väg in i styrelsen.

En representant för valberedningen säger att valberedningen har varit i kontaktat så kallade ”tolvtaggare” från industrin. Bemötandet uppges ha varit positivt. Kontakterna har inte resulterat i någon styrelseledamot. Samtidigt anser några intervjupersoner att det finns en ledarelit inom näringslivet, en slags inre krets, som Lantmännen vill undvika. De flesta välkända industripersoner hör till denna krets, vilket försvårar urvalet. Samtidigt menar man från styrelsen och ledningen att det viktiga är att den affärsmässiga kompetensen återfinns i affärsområdesstyrelserna och i affärsledningen.

4.2.4 Styrelsens uppgifter

Styrelseledamöterna ingår, förutom i koncernstyrelsen, i affärsområdesstyrelser. Vid sidan av styrelsemöten deltar ledamöterna på medlemsmöten på regional nivå samt träffar med förtroenderådet. Uppdraget är ett deltidarbete och för ordförande samt viceordförande är det att betrakta som ett heltidsarbete.

4.2.5 Styrelsens roller

Kontrollrollen

Styrelsemötena är lagda så att månadsbokslutet i regel har hunnit gå ut till ledamöterna. Den ekonomiska uppföljningen inleder mötena, som är heldagsmöten. Intervjuerna ger en varierad bild av hur mycket tid den ekonomiska uppföljningen ges på mötena. Svaren från mötesdeltagarna går isär. En del menar att man enbart kommenterar den om man har ett möte efter att ett månadsbokslut skickats ut men att kvartalsrapporten alltid tas upp. Andra hävdar att man ägnar ca en och en halv timme per möte åt ekonomisk uppföljning såvida det inte är kvartalsbokslut då mer tid läggs på det. Intervjuernas svar visar entydigt att kontrollfunktionen alltså upplevs som central. Behovet att som koncernstyrelseledamot ha detaljerad kunskap inför ägarmöten har inte förändrats under tiden som studien har pågått.

Representanter för Lantmännen spelade en central roll i arbetet med föreningskoden. Lantmännen hävdar att behovet av en kod anpassad för föreningsföretagen är viktigt att ha. I enlighet med föreningskoden har Lantmännen inrättat ett revisionsutskott som bland annat har arbetat med en revisionsupphandling av fackrevisionen under året. Vidare har koncernstyrelsen formaliserat möten med revisionen utan ledningens närvaro för att på så sätt kunna diskutera fritt utan att väcka några funderingar om bristande förtroende.

Servicerollen

Intervjuerna ger intryck av att styrelsens strategiska roll numera ges större utrymme i styrelserummet och att styrelsen är mer inblandad i koncernens strategiska arbete än när studien inleddes. Vidare säger man att man vill arbeta mer med strategi men att de förändringar som gjorts i koncernen har tagit tid. Från ledningshåll upplevs styrelsen som ett strategiskt stöd.

Samtidigt säger man från ledningshåll att styrelsen behöver lägga mer tid på det strategiska arbetet. Fusionen ses som genomförd nu när den nya affärs- och ägarorganisationen är klar. Samstämmigt uppger styrelsen att den nu kan blicka framåt då affärsverksamheten och ägarorganisationen har strukturerats om.

Koncernledningsmodellen leder till ett bättre material vilket underlättar för styrelsen och möjliggör ett högre tempo uppger man från flera håll. Från styrelsen anser man att strategier och så kallade stora frågor är bättre förberedda nu när man har en koncernledning.

Resursberoenderollen

Ären efter fusionen hade Lantmännen samma vd som SLR tidigare hade. Vid dennes pension följde några år med en vd rekryterad från det övriga näringslivet. Denna vd hade av naturliga skäl inte samma personliga nätverk som företrädaren. Från styrelsen uppger man att det ändå inte ha påverkat styrelsens roll att bistå företagsledningen att knyta kontakter (eller anskaffa andra resurser). Från styrelsehåll framhåller man förankringsrollen och den betonades även under de första åren direkt efter fusionen. Mycket av ledamöternas tid går åt till att delta på ägarmöten. Antalet styrelser att sitta med i, som representant för koncernstyrelsen, har minskat men varje koncernstyrelseledamot ingår istället i två till tre affärsområdesstyrelser. Tidsåtgången i uppdraget bedömer man från styrelsen vara oförändrat från perioden efter fusionen när studien inleddes.

Vid sidan av Lantmännen har styrelsen, och andra förtroendevalda, kontakter med andra delar av Lantbrukssverige. Det i form av kontakter med LRF och andra branschorganisationer, Arla Foods, Swedish Meats och andra lantbrukskooperativa samt privata företag i sektorn. En del ledamöter har även förtroendeuppdrag i andra organisationer i Lantbrukssverige. Kontaktnätet med de övriga delarna i näringen upplevs därmed som god även om få formaliserade plattformar för samarbete eller erfarenhetsutbyte.

4.2.6 Styrelsens arbetsform

Styrelsen har ett möte i månaden. Det är ett heldagsmöte. Samtliga stämмоvalda ledamöter ingår nu i någon eller några affärsområdesstyrelser. Det är få som sitter kvar i dotter- eller dotterbolagsstyrelser. Enligt intervjupersonerna beror det på att dessa företag ännu inte haft stämmor där andra har valts.

En del Cerealiafrågor och andra ärenden som egentligen hör hemma i affärsområdena kommer fortfarande upp på koncernstyrelsemötena, uppger flera av intervjupersonerna. Enligt ordföranden och vd har man inte tryckt ned dem till fullo i respektive affärsområdesstyrelse.

Det presidium som tidigare fanns i Lantmännen är idag avvecklat. Från ledningshåll känner man inget behov av ett presidium. Just ledningens behov av ett presidium var tidigare motiveringen till att styrelsen hade ett presidium trots att styrelsen beslutat att inte ha ett.

4.2.7 Samspelet mellan styrelse och ledning

Ledningens roll

Lantmännens koncernchef är ordförande i alla affärsområdena, något man från styrelsehåll framhåller som enligt skolboken. Vd är ordförande eftersom koncernstyrelseledamöterna ingår i affärsområdesstyrelserna, förklarar man från styrelsen. Anledningen till att koncernstyrelsen ingår i affärsområdena är att den inte vill tappa greppet om verksamheten då den lämnat dotterbolagsstyrelserna.

Styrelsen valde själv att sitta i affärsområdena när företaget omorganiserades. Den konstruktionen vill styrelsen nu frångå så vd kan frigöra tid och slippa styra

koncernen via möten. I den nuvarande ordningen binder vd upp sig till möten då vd nu ingår i tio affärsrådesstyrelser. Från ledningshåll hänvisar man till föreningskoden Lantmännen säger sig vilja följa och tycker Lantmännens konstruktion är "tveksam" men att det är en fråga för valberedningen. Från styrelsen menar man att det är viktigt för koncernchefen att ha varit med i affärsrådesstyrelserna för att lära känna verksamheten.

I den nuvarande ordningen förbereder ledningen verksamhetsrapporter varvid de väcker diskussioner i styrelsen. Ledningen betonar vikten av att ha med sig personalen och personalens organisationer vid förändringsarbete. Tidigare framkom det viss kritik från tjänstemannahåll att personalen hade en svag ställning i företaget.

Samspelet mellan styrelse och ledning

Från styrelsehåll medger man att det inte är effektivt att koncernstyrelsen sitter i samtliga affärsråden men motiverar det med att den tidigare har varit rädd för att tappa kontrollen. Kulturen i Lantmännen präglas av misstänksamhet mot tjänstemän och de flesta intervjupersoner uppger att det är viktigt att till varje pris undvika tjänstemannastyre. En del andra förtroendevalda, som inte är med i koncernstyrelsen, sitter med i några affärsrådesstyrelser. Intervjuerna gav inga svar på i vilken utsträckning det förekommer. Ägarna vill med alla medel undvika tjänstemannastyre om det går, säger man från förtroendemannahåll. En representant för ledningsgruppen anser att dotterbolagen ska ha tjänstemannastyrelser för att kunna arbeta effektivt. Styrelsen talar om att man skulle kunna släppa in andra förtroendevalda på olika nivåer, sannolikt även i dotterbolagen. Det skulle samtidigt ge valberedningen möjlighet att testa förtroendevalda inför ett eventuellt koncernstyrelseuppdrag, menar man från styrelsen.

Beslutsärenden bereds i en ledningsgrupp på ett sätt som gör att en person med insyn i ledningens arbete menar att besluten egentligen fattas redan på koncernledningsnivå innan de går upp till styrelsen.

Vid sidan av mötena har vd viss kontakt med ledamöterna, något företrädaren inte hade, det dåvarande presidiet undantaget. Det har skett stora personalförändringar på ledande positioner under de senaste åren. En del beror sannolikt på pensionsavgångar men en del även på att ett annat synsätt har varit önskvärt i organisationen.

Belöningsystem

Vd har fast lön, enligt styrelsens önskemål. Ledningen kan ha upp till 30 % av lönen som bonusutfall. I vilken utsträckning det förekommer framkom inte under intervjuerna. I föreningskoden rekommenderas att kooperativa företag har ett så kallat ersättningsutskott som hanterar ersättningsfrågor. Lantmännen har inrättat ett ersättningsutskott. Det fastslår ersättningen till högsta ledningen enligt vad man i Lantmännen kallar för farfarsprincipen. Principen innebär att det är chefens chef som fastställer en viss anställds ersättning.

De förtroendevaldas ersättning beslutas av stämman efter förslag från valberedningen. Styrelsens ordförande har ett årsarvode på 317 600 kr. Vice ordförande har 238 200 kr. De ordinarie ledamöterna har en ersättning på 198 500 kr. Arvodena gäller enbart för koncernstyrelseuppdraget i Lantmännen. Ersättning för andra uppdrag inom koncernen, såsom utskott, affärsområden och dotterbolagsstyrelser är ej inräknade. Ett dagarvode tillkommer även om 200 kr per timma. Siffrorna avser 2006.

Styrelsemötena och materialet till styrelsen

Styrelsen har ett möte i månaden. Den har relativt täta träffar för en styrelse i ett stort företag, anser man från ledningshåll. Inför varje styrelsesammanträde sammanställer ledningen en skriftlig rapport, vd-rapport, från varje affärsområde med kommentarer från koncernchefen. Styrelsens underlag och material inför mötena har inte minskat i omfattning sedan studien inleddes, enligt företrädare för styrelse och ledning. En person med insikt i styrelsens arbete håller med om att det är mycket information men kommenterar det på följande vis:

Ett bra uppslagsverk inför medlemsmötena. Det är nog för mycket material men var ska man dra gränsen?

Samtliga styrelseledamöter anser att materialet är för omfattande. Flera intervjupersoner säger att det har blivit bättre strukturerat på senare tid.

4.2.8 Informationsarbete

Målet är att vara ”lika transparenta” i informationsarbetet som börsföretagen säger företrädare för Lantmännen. Mot ägarna har Lantmännen alltid varit transparenta, nu vill man bli öppnare utåt, utanför den egna sfären. För att styrelsen ska kunna fullgöra informationsansvaret mot ägarna på ett bra sätt så känner den ett behov av att känna till den operativa verksamheten ordentligt – för det har varit traditionen, säger man från ledningshåll. Det har lett till att man inte har kommunicerat kring varför man gör saker och ting, strategier, hur man tänker och så vidare, uppger flera intervjupersoner. En följd av det är att medlemmarna är ganska okunniga när det gäller just de frågorna men kanske kunnigare i operativa frågor som berör rollen som kund och inte rollen som ägare.

Interna undersökningar har också visat att ägarna är nöjda med Lantmännen i egenskap av kunder men att ägarna inte är lika nöjda med företaget som ägare. Den förra koncernchefen anställde en kommunikationsdirektör, som även ingår i koncernledningen. Vd gav även ett antal intervjuer i pressen, något dennas företrädare inte gjorde under sina drygt femton år i ledningsgruppen.

Vd säger att det finns ett stort behov av mer och bättre information bland ägarna. Från ledningshåll framhåller man att *investor relations*, i börsföretag, är en funktion vars motsvarighet i det kooperativa företaget har underskattats inom Lantmännen. I det kooperativa företaget har en sådan funktion även som uppgift att stödja de förtroendevalda och medlemsavdelningen. Medlemsavdelningen har

byggts ut och har idag fler medarbetare och större resurser för att bistå förtroendevalda med information och hjälpa medlemmarna.

Samtidigt som det stora ägarintresset framhålls av samtliga påpekar en del att det är mindre än tio procent av ägarna som går på ägarmötena och att knappt tio procent läser årsredovisningen. Man medger från flera håll att det bristande ägarintresset är ett problem.

4.3 Sammanfattning av fallet Lantmännen

Intervjuerna med företrädare för Lantmännen ger intrycket av en komplex organisation där historien och kulturen har ett stort inflytande på hur verksamheten ska skötas.

Inför analysen vill jag sammanfattningsvis lyfta fram några observationer, utan rangordning:

- Styrelsen har inga, enligt stadgarna, externa ledamöter.
- Styrelsen sitter med i affärsområdesstyrelserna eftersom den inte vill tappa greppet om företaget. Rädslan för tjänstemannastyre är djupt rotad i ägarorganisationen.
- Styrelsen har ett påtagligt informationsansvar gentemot ägarna. Dess ledamöter får även stå still svars inför ägarna på ägarmöten.
- Styrelsens kontrollerande funktion ses som central och prioriterad
- Flertalet ledamöter tycker styrelsen är stor. Antalet ledamöter är idag 13 med vd och tre arbetstagarrepresentanter efter att något år ha varit 15 respektive 14. Under Lantmännens första år bestod styrelsen av 13 ledamöter varav tre arbetstagarrepresentanter och vd.
- Ledamöterna har en väldigt likartad bakgrund, kontaktytor samt personliga nätverk.
- Företaget säger sig ha mer intresserade ägare än andra företag även om man numera medger att ägarintresset är lågt.
- Styrelsens strategiska arbete har varit eftersatt.
- Styrelsen är ibland operativ och har under en längre tid hanterat en stor rad operativa ärenden.
- Vd har fast lön.

5. Analys

Analysen i detta kapitel ska ge en förståelse för hur rollerna och uppgifterna i Lantmännens styrelse förhåller sig till motsvarande i investerarägda företag. Basen för analysen är frågorna i avsnitt 2.9. Det närmaste avsnittet omfattar en diskussion av Lantmännen fram till 2004. Därefter följer en analys av fallet Lantmännen. I kapitlets sista avsnitt presenteras en sammanfattning av analysen.

5.1 De första åren efter fusionen

Företaget har genomfört en stor fusion och arbetet med den gjordes internt. Styrelsen består enbart av interna ledamöter, som är medlemmar i föreningen. Det framkommer att det bland ägarna råder en skepsis mot ”folk i kostym”, som inte är från de egna leden. Externa styrelseledamöter är något man ser med misstänksamhet på och det finns en uttalad oro för att de inte får ta över. Detsamma gäller tjänstemän då man tydligt säger att tjänstemannastyre måste undvikas till varje pris.

Styrelsens kontrollfunktion är högt prioriterad. Genom att styrelseledamöterna, i sina olika roller som kund och leverantör samt medlem (ägare), återfinns på flera nivåer i företaget och har olika kontaktytor med företaget är styrelsen väl rustad för att effektivt kontrollera ledningens förehavanden. Detta gör att man i Svenska Lantmännen har skapat kompensatoriska mekanismer för att motverka effekterna av det spridda ägandet. Medlemmarna blir därigenom starkare och den välutbyggda medlemsorganisationen gör det enklare för medlemmarna att organisera sig och föra fram åsikter till styrelsen och ledningen.

Att medlemmarna finns i flera nivåer i företaget gör också att ledningen delvis friskrivs från ansvar. Medlemmarna får genom sitt deltagande på olika nivåer i företaget detaljerad information om vad som händer längre ned i företaget men samtidigt leder det till att ledningen, agenten, inte ensamt har ansvar för vad som händer i bolagen då koncernstyrelsen är med i dotterbolagsstyrelserna. Koncernstyrelsen granskar därmed sig själv i viss utsträckning.

Koncernchefen har en mycket stark ställning och håller koncernen i ett tydligt grepp. Det står klart att inget sker i koncernen utan koncernchefens vetskap och bifall.

Styrelsen har en viktig roll utåt mot ägarna som representant för företaget. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att träffa ägarna och föra en dialog med dem om vad som händer i företaget. Att på så sätt förankra beslut eller inriktning fyller en viktig funktion för att etablera stöd för fastställd strategi.

5.2 En fallanalys av Lantmännen

Vd-skiftet 2004 markerade startskottet för en rad förändringar i Svenska Lantmännen. Efter en inkörningsperiod har det medfört en annan

affärsorganisation samt en omstrukturering av såväl ledningsgrupp som medlemsorganisation. Idag arbetar Lantmännen med en mer konventionell ledningsgrupp och affärsområden.

Styrelsen delade den nya vd:ns behov av att strukturera om arbetet. Det ger intryck av att den gamla ledningen hade större makt än styrelsen medger, då styrelsen inte genomförde dessa förändringar tidigare. Det är möjligt att det inte gick att genomföra dessa förändringar utan att samtidigt göra personalförändringar i ledningen eller att styrelse och ledning inte trodde att ägarna skulle acceptera så stora förändringar i nära anslutning till fusionen.

Ledningen arbetar idag som en konventionell ledningsgrupp och har regelbundna överläggningar. En representant för ledningsgruppen menar att detta har lett till friare händer för de anställda i organisationen, vilket kan leda till att fler idéer kommer upp till ytan.

Powell & DiMaggio (1991) lyfter fram vad de kallar för den sammanhängande analysenheten, vilket syftar på en institutions förmåga att hantera sin arbetsbörda samt utveckla processer för att göra saker inom rimlig tid. Att Lantmännen kan hantera sin arbetsbörda är lätt att slå fast. Koncernen har hela tiden visat svarta siffror och har en ekonomiskt stark ställning. Däremot är jag mer tveksam till att koncernen gör saker i rätt tid. Ända sedan EG-medlemskapet för mer än tio år sedan har antalet lantbrukare minskat. Hela den studerade perioden har präglats av en fortsatt minskning i antal medlemmar och lantbrukare. Överkapaciteten som Lantmännen nu gör sig av med i den process som sjösattes förra året tycker jag kommer i senaste laget. När fusionen genomfördes 2001 var målet att medlemmen inte skulle märka någon förändring i sina löpande kontakter med företaget. Det är min bedömning att denna process borde ha påbörjats redan innan fusionen. Att låta koncernen förlora pengar med motiveringen att man inte vill utsätta medlemmarna för en förändring låter tveksamt, den goda ekonomin till trots. Flera intervjupersoner har sagt att Lantmännen tar tid på sig att göra saker men när det sedan väl sker går det fort.

En annan dimension i nyinstitutionell analys är komplexiteten. Med komplexitet avser Powell & DiMaggio (1991) institutionens förmåga att skapa interna strukturer för att nå målen och hantera omgivningen. Lantmännen har sina rötter i 1880-talets brukarkooperativ men det var först 2001 som Lantmännen blev ett och samma företag över hela landet (med några få undantag). Sedan dess har företaget brottats med en stor överkapacitet. Samtidigt som Lantmännen har minskat kostymen har företaget gjort om affärsverksamheten och medlemsorganisationen. Även om företaget inte är framme vid målet än tycker jag det är tydligt att företaget har förmåga att skapa interna strukturer för att nå målen.

Den andra delen av den sammanhängande analysenheten i nyinstitutionell teori inkluderar att fatta beslut om kärnuppgifter och filtrera bort avvikelser. Vad gäller att avgöra vad som är kärnuppgifter och filtrera bort avvikelser är svaret tvetydigt. Först måste man besvara frågan vad som är Lantmännens kärnuppgifter. Svaret på den frågan är att ta hand om medlemmarnas produktion och finna avsättning för

den. Hur långt man ska gå för att göra det beror på vem man frågar eftersom det finns en delad syn på vilka aktiviteter företaget bör ägna sig åt.

Lägger man samman bilden av det kooperativa föreningsägda företaget Lantmännen med hur det ser ut i det typiska investerareägda bolaget tecknas två skilda bilder av styrnings- och ledningsfilosofi.

Diskussionen om Lantmännen ska avgränsa sig till bulkproduktion av råvara eller sälja förädlade livsmedel på en internationell marknad har två frågor. Vad ägarna vill med företaget och hur företaget faktiskt ser ut. Företaget har idag växt sig långt större än grundarna sannolikt avsåg för ca 120 år sedan. Pfeffer & Salancik (2003) skriver att en förklaring till problem kan vara en organisations irrationella engagemang för gamla metoder och mål. De menar att det är centralt för varje organisation att fastställa vilka de primära intressegrupperna är och vilket inflytande de ges. Huruvida företaget borde lägga om kursen eller ändra styrelsens sammansättning faller utanför mitt projekt att besvara.

5.2.1 Lantmännens organisation

De stora svenska producentkooperativen har likartade organisationer. De har utvecklats parallellt och hela tiden haft, och fortfarande har, många beröringsytor. Om man ser till Lantmännens autonomi (deras förmåga att fatta och implementera egna beslut) är den god – inom vissa ramar. För de bondenära aktiviteterna har företaget (givet att medlemmarna inte säger ifrån) stort handlingsutrymme och stor marknadsmakt. Den starka ställningen gör att företaget även har en viss särställning gentemot slakt- och mejerikooperativen. Lantmännen kommer först i kedjan och deras verksamhet är en förutsättning för slakt- och mejerikooperativens. Ser man däremot till den industriella förädlingsdelen och de internationella verksamheterna är Lantmännen fortfarande en stor aktör i Nordeuropa. Deras marknadsmakt är dock liten på grund av den hårda konkurrensen på råvaru- och livsmedelsmarknaderna .

Företaget har genomfört stora fusioner och omstruktureringar de senaste tio åren. Förändringarna har skett på alla plan. Företaget har växt genom uppköp och sammanslagningar. Det har skett stora personalnedskärningar och i anslutning till det har en del ledande personer bytts ut. I en del fall har det rört sig om pensionsavgångar men till viss del även att företaget har försökt städa ut gammal ”reglermentalitet”.

Föreningskoden uppges ha varit central för alla förändringar (även om den knappast rekommenderar att man ska kontrollera sig själv på något plan). Koncernstyrelsen är fortfarande med i affärsområdesstyrelserna men från styrelsehåll pratas det om att det på sikt ska vara andra förtroendevalda där. Processen där koncernstyrelsen släpper ifrån sig affärsområdena kan ta flera år uppger några intervjupersoner. Den bild som ges är att det inte finns någon utarbetad plan för hur detta ska gå till.

Förslaget att Lantmännen skulle följa föreningskoden kom från styrelsen och inte från stämman. Föreningskodens implementering har medfört en årlig styrelseutvärdering, att man avvecklat Cerealiastyrelsen och ersatt den med tre affärsområdesstyrelser, skapat revisions- och ersättningsutskott samt en årlig träff med revisionen utan ledningen.

Den rationella administrationen, menar Powell & DiMaggio (1991) trycker bort ickebyråkratiska former. Som exempel menar de att icke-vinstdrivande organisationer som universitet och sjukhus blir allt mer lika de vinstdrivande. I fallet Lantmännen ser jag en tydlig motvikt mot vad Powell & DiMaggio kallar för den rationella administrationen. Det finns en utbredd rädsla för tjänstemannastyre. Det är tydligt att ägarna inte vill ge tjänstemännen ett tillräckligt stort handlingsutrymme som kan riskera att äventyra ägarmakten.

Medlemsmakt

Ägarorganisationen i det studerade företaget är komplex och omfattande, om man ser det ur ett generellt perspektiv. Sett ur ett kooperativt perspektiv är medlemsorganisationen, med sina lokala grenar och förtroendevalda, representativ för det kooperativa företaget. Kostnaderna för medlemsorganisationen motiveras med att det samtidigt är att betrakta som en intern marknadsföring. Stora resurser läggs på att informera ägarna, som efterfrågar detaljerad information, om vad som händer i företaget. Ägarna uppfattas som raka och tydliga i kommunikationen. Till stor del faller denna informationsuppgift på koncernstyrelseledamöterna. Det händer dagligen att koncernledningen kontaktas av enskilda medlemmar som har synpunkter på hur verksamheten bedrivs. På det sättet kan medlemmarna sägas vara aktiva och intresserade ägare.

Vid intervjuerna gjorda efter vd-skiftet 2004 presenteras en motbild av de tidigare uttalandena om att Lantmännen har mer engagerade ägare än andra företag. Intervjupersonerna är öppnare vad gäller svårigheterna att intressera den vanlige medlemmen för ägarfrågor. Omkring tio procent av ägarna uppges gå på medlemsmöten och vara intresserade nog av företaget för att läsa årsredovisningen. En fråga i sammanhanget är om man lägger stora resurser på att ge intryck av ha intresserade ägare som är med på den utstakade kursen för att undvika eventuella kupper eller få legitimeringsproblem med den valda strategin. Sannolikt är det så att Lantmännen lägger så stora resurser för att tillfredsställa de aktiva få som efterfrågar information, för att på så vis föra en dialog med ägarna. Oron för kupper och andra konspirationstankar har sannolikt sina rötter i reglertidens regionaltänkande. Då handlade en stor del av arbetet som förtroendeman om att tillvarata den egna regionens intresse. Frågan är om inte Lantmännens medlemmar idag är tillräckligt affärsinriktade för att den farhågan ska sakna saklig grund.

Om det låga ägarintresset beror på en förändring i medlemsstrukturen eller om det speglar utvecklingen i medlemsorganisationen faller utanför ramen för denna studie. Företaget befinner sig heller inte i kris, vilket kan vara en av anledningarna till att fler medlemmar inte upplever ett stort behov att aktivt gå in och agera som ägare. Företagets tämligen goda situation gör krismedvetenheten mindre än

exempelvis på slakterisidan. Kännedomen om koncernens ingående bolag är låg, även bland förtroendevalda, koncernstyrelsen undantagen.

Merparten av medlemmarna ser sig primärt som nyttjare, som kunder eller leverantörer, inte som ägare. Med ett sådant synsätt blir även motivet till ”ägarintresset” ett annat. Då kan det handla mer om att värna det egna lantbruksföretaget genom att få en mer attraktiv affärspartner i producentkooperativet än ett genuint ägarintresse. Sett i det ljuset är det svårt att inte fundera huruvida dessa ägarstyrelser inte bara innehåller representanter från ägarna utan även från kunder och leverantörer. Det är tydligt att styrelseledamöternas har dubbla roller. Vad som är företagets bästa beror till större del än i ett investerarägt bolag på vem som talar om det.

Ett annat skäl till ägarintresse i ett kooperativt företag är att *exit* inte är ett alternativ i lika stor utsträckning som i ett investerarägt företag, där maximal avkastning på investeringen är det primära målet. I det kooperativa företaget är vanligen ett affärsutbyte med kooperativet själva basen för medlemskapet. Att lämna Lantmännen kan således ha långtgående konsekvenser för det egna lantbruksföretaget. Det finns inte så många alternativ till Lantmännen, *exit* blir i praktiken *voice*, hot om *exit*. *Voice* blir därför det enda praktiska alternativet. Lojaliteten ligger främst med det egna lantbruksföretaget och sedan med Lantmännen enligt intervjupersonerna. Samtidigt uppvisar intervjupersonerna stolthet över verksamheten och ser sig lite som bärare av kulturhistoriska värden. Det starka *voice*-beteendet är således lite unikt ur ett generellt *governance*-perspektiv men helt normalt i en kooperativ kontext.

Fråga 1:s första del handlar om ägarmakt och huruvida det kooperativa företags ägare är att betrakta som svaga. Enligt Nilsson & Björklund (2003), Berle & Means (1932) med flera författare kännetecknas, både kooperativa och investerarägda, företag av svaga ägare. Investerarägda bolag kan ofta ha någon stark huvudägare (vanligen institutionell ägare) eller minoritetsägare att lyssna på. I Lantmännen har varje ägare en röst och det stora medlemsantalet ger lätt intrycket av att medlemmarna skulle ha svårt att organisera sig. Lantmännen visar att det kooperativa företaget kan ha en rad kompensatoriska mekanismer för att stärka ägarnas ställning i företaget. Styrelsens ledamöter sitter även med i affärsområdesstyrelserna. De är dessutom nyttjare och har på så sätt kontaktytor mot företaget i egenskap av kunder och leverantörer. De är ute på medlemsmöten och träffar andra medlemmar, som också utgör del av kontrollnätverket. Detta gör att styrelsen har en god bild av företaget och hur verksamheten fungerar. Styrelsen står hela tiden till svars för sina handlingar på medlemsmötena, vilket gör att styrelsen måste ha bra insikt i hela koncernens verksamhet. Sammantaget leder det till att ägarrepresentanterna har ett starkt grepp om företaget och svårligen kan betecknas som svaga i den aspekten. De är aktiva ägare som är med och styr sitt företag.

Sammantaget måste Lantmännens ägare betecknas som starka. Den rika väven av kontaktmöjligheter som medlemmarna har med varandra och de många kontaktytorna med olika delar av företaget gör det lätt för de välorganiserade

medlemmarna att få gehör för sina åsikter. Den genomsnittlige medlemmen kan kontakta styrelsen och missnöjesyttringar kan lätt föras fram till övriga delar av medlemskåren samt företagets ledning.

5.2.2 Styrelsens roller och uppgifter

En viktig fråga att besvara i denna studie är vilka som är styrelsens viktigaste roller samt hur fördelningen ser ut mellan rollerna (fråga 2). Vid sidan av de traditionella styrelseuppgifterna (Demb & Neubauer 1991, att anställa, kontrollera och vid behov avskeda ledningen, vara med och dra upp strategiska riktlinjer samt bistå med sitt personliga nätverk) har dessa kooperativa styrelser andra uppgifter som väsentligt påverkar uppdraget (Heimbrandt & Olofsson, 2004). Styrelseuppdraget innefattar även att som representant för företaget vara ute och träffa ägarna. Styrelsen fungerar som ett legitimeringsinstrument för tagna beslut. Större förändringar är inte möjliga utan att ha föregåtts av ett omfattande förankringsarbete. Eftersom medlemmarna är regionalt präglade finns det även olika intressegrupperingar inom medlemskåren vilket ibland försvårar en del beslut.

I Lantmännen framkommer det tydligt att det är en av ledamöternas viktigaste funktioner i företaget. Så viktig att styrelsen vid en stämma under den studerade perioden utökades med två stämموvalda ledamöter för att bättre hinna med sitt uppdrag att delta på medlemsmöten. Det är uppseendeväckande att det primära motivet inte var att ge mer tid för strategiskt arbete i styrelsen. Kontrollrollen bedöms alltså vara högt prioriterad och styrelsen har goda kanaler för att utöva en effektiv och detaljerad kontroll av ledningens förehavanden då den alltså ingår i lägre nivåer i företaget samt har kontaktytor i form av kund- och leverantörsroller.

Som ett led i att Lantmännen valde att följa föreningskoden lät styrelsen en konsult utvärdera styrelsen och dess arbete 2006. I likhet med Heimbrandt & Olofsson (2004) konstaterades det i utvärderingen att det var orimligt att sitta i affärsområdesstyrelserna och i koncernstyrelsen då man granskar sig själv. Vidare framkom att styrelsen på flertalet undersökta punkter fick svagare resultat än konsultens så kallade genomsnittsföretag, bland annat rörande kompetens och strategiarbete. Respondenterna har hållit med om att konstruktionen kan tyckas märklig men menar att det viktiga är att den fungerar.

Kontrollrollen

Kontrollrollen förefaller vara central för styrelsen i detta kooperativa företag. Enligt litteraturen är det en av styrelsens viktigaste roller och intervjuerna visar ensidigt att denna roll är högt prioriterad i Lantmännen. Ledamöterna har flera kontaktytor med företaget utanför styrelserummet. Bland annat ingår de i affärsområdesstyrelserna. Därigenom är de väl rustade för att kritiskt kunna granska ledningen och dess förehavanden. Inför varje möte får styrelsen detaljerade ekonomiska rapporter som underlättar den ekonomiska uppföljningen.

Styrelsernas kontrollbehov stärks också av medlemmarnas krav på detaljerad information om vad som händer i företagets alla verksamhetsområden. Medlemmarnas rädsla för tjänstemannastyre medför att ägarna vill ha informationen från styrelsen och det kan ifrågasättas om det är det effektivaste sättet för företaget att använda styrelsens tid.

Det är möjligt att styrelsens kompetens speglas i tonvikten på kontroll. Ledamöterna är själva lantbruksföretagare och har kompetens att tolka ekonomiska rapporter och ställa tuffa frågor till affärsledningen. Däremot är det tveksamt om den besitter samma kompetens vad gäller att utveckla en koncern av denna storlek och vara ledningens strategiska samtalspartner. Lantmännen ser energiområdet som en stor framtida marknad men den kompetensen saknas helt i koncernstyrelsen. Styrelsen kan sägas göra vad den är bra på, ekonomisk uppföljning. Till sin hjälp med kontrolluppgiften har styrelsen en stämموald förvaltningsrevision och ett revisionsutskott. De bidrar till att stärka ägarnas möjligheter att övervaka ledningen. Sammantaget förklarar detta varför just den kontrollerande uppgiften är så viktig i Lantmännens styrelse.

En annan förklaring till att ekonomisk uppföljning och kontroll ses är så framträdande är medlemmarnas rädsla för tjänstemannastyre. Medlemmarna känner ett stort behov av att ha kontroll över företaget. En av anledningarna därtill är att det inte finns någon marknad som kontinuerligt värderar företaget och ledningens arbete i form av en aktiekurs.

Styrelsen sitter alltså på flera stolar i organisationen. Trots de välutbyggda kontrollmekanismerna finns uppenbarligen ett behov av att rent praktiskt motverka ett tjänstemannavälde i koncernen. I dagsläget sitter man på koncernnivån och affärsområdesnivån. Anledningen är att man är rädd för att tappa kontrollen. Det är förvisso färre stolar i koncernen för varje ledamot att sitta på än när studien inleddes då ledamöterna även återfanns på dotterdotterbolagsnivå men konstruktionen kvarstår att styrelseledamöterna i viss utsträckning kontrollerar och överprövar sina egna beslut. I och med att styrelsen är med och fattar beslut på lägre nivå fråntar den samtidigt affärsledningen visst ansvar för vad som sker i företaget. Denna konstruktion har inget stöd i agentteorin och

Denna konstruktion är heller inget som har stöd i föreningskoden eller litteraturen. Detta går helt emot agentteorin (exempelvis Eisenhardt, 1989), där styrelsen på denna punkt betraktas som en överprövande instans. Här kan det tyckas märkligt att Lantmännen valt att följa koden, alternativt utforma föreningskoden på detta vis, när Lantmännen på denna centrala punkt själva gör ett avsteg som företagens ägare inte har för avsikt att rätta till på några år. En del intervjupersoner är stolta över att konstruktionen fungerar medan andra kallar den tveksam.

Samtidigt tvingar styrelsens agerande koncernchefen att vara ordförande i samtliga affärsområden eftersom koncernstyrelsens ledamöter ingår i affärsområdesstyrelserna. Det binder upp väldigt stor del av koncernchefens tid på möten. Demb & Neubauer (1991) hävdar att styrelsen ska kräva information av ledningen men att den måste ge ledningen utrymme att göra det jobb deras

inbördes arbetsfördelning fastställer. Lantmännens styrelse har under studien givit en bild av en styrelse som trots att den säger sig inte vara operativ, fattat en stor mängd organisatoriska beslut och visat ett stort intresse för detaljer. Den beskrivs inte som operativ av ledande tjänstemän trots att styrelseledamöterna sitter med på lägre nivåer i organisationen.

Servicerollen

Sedan studien inleddes har Lantmännens styrelsearbete tagit en lite annan inriktning. I den tidigare studien (Heimbrandt & Olofsson 2004) framkom det att styrelsen önskade arbeta mer med strategiska frågor men att verkligheten var sådan att dess strategiska roll fick stå tillbaka för andra uppgifter av mer kortsiktig natur. De nu genomförda intervjuerna ger ett ensartat intryck av en styrelse som idag arbetar mer med strategi. Vid sidan av styrelsens önskan att arbeta mer med strategi beror det sannolikt på att vd:n som tillträdde 2004 önskade en tydlig strategisk vägledning från styrelsen när hon började. Företrädaren hade arbetat lång tid i företaget, vilket möjligen minskade ledningens behov av styrelsens strategiska vägledning. Vidare befann Lantmännen sig då i slutet av en fusionsprocess, vars strategi var fastlagd sedan tidigare.

Johnson, Daily & Ellstrand (1996) menade att styrelsens strategiska roll har blivit allt mer framträdande de senaste årtiondena. Koontz (1967) betraktar styrelsen som en allt viktigare resurs för att utveckla ledningsarbetet. Detta verkade inledningsvis inte vara fallet i Lantmännen. Heimbrandt & Olofsson (2004) visade att flera styrelseledamöter saknade en långsiktig strategi. Då handlade det mest om operativa frågor för att få ihop fusionen. Flera respondenter hävdar fortfarande att styrelsen behöver lägga än mer tid på strategi. En fråga att besvara för en fortsatt studie är vad man i Lantmännen anser att styrelsen då kan släppa för uppgift eftersom den redan idag är mer att betrakta som deltidsarbete än timarbetande i uppdraget. Styrelsen önskar lägga mer av sin tid på att utveckla företaget.

Resursberoenderollen

Exempelvis Johnson, Daily & Ellstrand (1996) och Pfeffer & Salancik (2003) tillskriver styrelsen en viktig roll som dörröppnare gentemot omgivningen. På den interna arenan, gentemot medlemmarna (och då även kunderna och leverantörerna i primärproduktionen), stämmer den beskrivningen även in på Lantmännens styrelse. Styrelsen i Lantmännen utnyttjar sitt personliga nätverk genom att delta på medlemsmöten och på så sätt legitimera företagets inriktning. I en kultur där det råder stor misstänksamhet mot tjänstemän föredrar ägarna att lyssna till stämموvalda styrelseledamöter från ägarnas "egna led".

Samtidigt ställer det krav på ägarrepresentanterna i styrelsen att besitta samma detaljkunskaper om hela verksamheten som om de vore tjänstemän. I en jämförande kontext är det anmärkningsvärt att man i Lantmännen lägger det på styrelsens bord att vara ute på medlemsmöten för att redogöra för detaljer i koncernens diversifierade verksamhet. Här kan styrelsen sägas agera som ledningens ombud. Samtidigt förefaller detta vara en från medlemshåll självpåtagen uppgift.

Den kooperativa kulturen kräver att styrelsen är ute och träffar ägarna och det förefaller vara djupt rotat i den kooperativa själen. Att tjänstemän träffar ägarna utan att förtroendevalda är närvarande låter otänkbart för samtliga intervjupersoner. Det kan därmed sägas vara naturligt i den kooperativa kontexten att styrelsen, med sin övergripande bild av koncernen, därför ska vara de representanter som träffar ägarna och förankrar den fastlagda vägen. Vidare är inte större förändringar möjliga utan att de har föregåtts av ett omfattande förankringsarbete. Eftersom medlemmarna är regionalt präglade finns det även olika intressegrupperingar inom medlemskåren vilket ibland försvårar en del beslut.

Förankringsuppgiften, som jag ser som del av resursberoenderollen, är en av styrelsens viktigaste funktioner i Lantmännen. Det läggs stora resurser på att hålla de få aktiva och intresserade ägarna nöjda, sannolikt för att undvika högljudda protester som i förlängningen kan mobilisera den tysta majoriteten och leda till kupper i företaget. Det är troligt att styrelsens förankringsarbete och kontakter med andra förtroendevalda och vanliga medlemmar har spelat en viktig roll för att förankra de stora organisatoriska förändringar som företaget genomfört under senare år.

Ser man till utbytet med andra organisationer blir bilden tudelad. De förtroendevalda har välutvecklade kontakter inom den lantbrukskooperativa delen av svenskt näringsliv och styrelsen är en viktig länk mellan företaget, ägarna och det övriga Lantbrukssverige. Här fyller styrelsen funktionen som dörröppnare (för en redan välbekant och erkänd aktör). Vad det övriga näringslivet eller den internationella arenan beträffar saknar styrelsen personliga kontakter eller möjligheter att bistå företagsledningen som dörröppnare eller utökat kontaktnät. Ser man till den industriella förädlingsdelen och de internationella verksamheterna faller denna roll på ledningen och de övriga tjänstemännen. Respondenterna hänvisar samstämmigt till att koncernen är lönsam och att tjänstemännen själva klarar uppgiften. Intressant nog förefaller ledningen och styrelsen vara överens om att detta är en önskvärd fördelning. Styrelsen kan därför sägas vara introvert.

Svaret på fråga 2 kan således sägas vara att det kooperativa företags styrelse primärt har samma tre roller som styrelsen i ett investerarägt företag. Styrelsens huvudsakliga roller i Lantmännen är kontrollrollen, servicerollen och resursberoenderollen. En tydlig skillnad är att styrelsens strategiska uppgift (servicerollen) ges mindre vikt än kontrollrollen och resursberoenderollen. Kontrollrollen är välutvecklad och ges stort utrymme i och utanför styrelserummet. Resursberoenderollen förefaller också vara välutvecklad och ledamöterna utgör en viktig, och aktiv, länk mellan ledningen och företags ägare.

5.2.3 Styrelsens sammansättning

Idag är styrelsen lika stor som när studien inleddes. Den har nio stämموvalda ledamöter tre arbetstagarrepresentanter samt vd. Vad sammansättningen beträffar består styrelsen, med ett undantag, av aktiva lantbrukare. Den icke-aktive

ledamoten är medlem i den ekonomiska föreningen och en pensionerad vice- vd från Carlsberg. Sett ur medlemsperspektiv speglar sammansättningen medlemmarnas krav på agrar kompetens och ett kontaktnät i Lantbrukssverige. Ledamöterna är välkända profiler i Lantbrukssverige och en del har, eller har haft, andra förtroendeuppdrag i övriga Lantbrukssverige, såsom i Södra Skogsägarna, Arla, HK Scan, Milko och LRF. I det perspektivet kan flertalet ledamöter sägas vara *interlocking directors*.

Styrelsens kännedom om hur företaget fungerar på marknaden gäller i huvudsak primärproduktionen i Lantmännen Lantbruk samt vissa andra bonenära verksamheter, som exempelvis Lantmännen Granngården. Vidgar man perspektivet och istället ser till koncernens sammantagna verksamhet utgör de bonenära aktiviteterna en mindre del. Större delen av verksamheten består av industriell förädling och försäljning av de förädlade produkterna. En växande del av Lantmännens aktiviteter sker utomlands. Detta ställer andra krav på styrelseledamöternas kompetens och kontaktnät. För att tillgodose denna del av verksamheten behövs en annan typ av *interlocking director*, en med ett annat kontaktnät. Ser man företaget ur ett helhetsperspektiv är det tydligt att styrelsens sammansättning speglar medlemmarnas intresse men inte längre kan sägas spegla Lantmännen av idag. Enbart en ledamot har erfarenhet av internationell verksamhet och det är tveksamt om denne på egen hand kan vara den länk mellan Lantmännen och omvärlden som vore önskvärt för att på ett bra sätt kunna hantera den miljö som Lantmännen verkar i. Med tanke på hur stor del av Lantmännens verksamhet som är förlagd utomlands är det märkligt att sådan kompetens inte återfinns i styrelsen i någon nämnvärd utsträckning.

Styrelsen består främst av representanter för större jordbruk. Inom lantmännen finns en diskussion om att småböndernas intressen inte längre tillvaratas. När studien inleddes fanns ett par representanter för de mindre lantbruken med i styrelsen. Samtidigt ska styrelsen spegla ägarna och ägarna driver allt större jordbruk idag. Ser man till Berle & Means (1932) resonemang om att minoritetens intressen tillvaratas eftersom de i stort överensstämmer med majoritetens ser man en skillnad från det kooperativa företaget. Är målet med ägandet enbart avkastning på kapital är det sällan minoritetsägare har andra behov än majoriteten. I det kooperativa företaget är nyttjandet förutsättningen för ägandet och enligt intervjuerna även det som sätts i första rummet. Det förklarar varför behoven skiljer sig mellan olika ägargrupper och även att man på regionalt håll har avvikande synpunkter på verksamheten.

Att utöka styrelsen ytterligare ses inte som önskvärt från styrelsehåll. Styrelsen betraktas som för stor enligt en del intervjupersoner och stämmorna 2006 och 2007 bantade styrelsen med en ledamot vardera. Eftersom externer och, vad man kallar, landets ledarelit inte ses som önskvärd i styrelsen är frågan om företaget på sikt kan, eller ens vill, få in den typen av kompetens i styrelsen i en utsträckning som kan påverka strategin och riskera rubba balansen i styrelsen.

Styrelsens strategiska roll kan inte utövas på samma sätt med enbart lantbrukare med väldigt likartade kompetenser och bakgrund som i en motsvarande

börsbolagsstyrelse med mer varierad uppsättning kompetenser. Nyinstitutionell teori (Powell & DiMaggio, 1991) framhåller att ineffektiva organisationer ändå kan vara framgångsrika och Lantmännen kan inte sägas ha en verksamhetsoptimerad styrelsesammansättning.

Ser man till styrelsen som analysenhet blir tvingande isomorfi intressant. Sammansättningen är i stora drag likartad i de flesta svenska producentkooperativ. Andelen ägarrepresentanter är i majoritet. Detta förhållande speglar tydligt förväntningarna från medlemshåll (förutsatt att man kan se ägarna som en intressentgrupp i omgivningen) vilket gör en ökad professionalisering otänkbar, eller åtminstone kontroversiell. Andelen kvinnliga ledamöter i styrelsen ses däremot som en uddlös fråga av medlemmarna. Här är det lätt för företaget och dess ägare att motsvara omgivningens förväntningar (tvingande isomorfi) på kvinnlig representation i styrelsen då det på intet vis går emot ägarnas värderingar.

En annan aspekt på styrelsesammansättningen är normativ isomorfi. Ledamöterna har likartad bakgrund och överlappar varandra kompetensmässigt. De är, vanligen, lantbrukare utbildade vid SLU och några är eller har varit engagerade i LRF eller något annat producentkooperativ. Flertalet ledamöter har samma bakgrund som förtroendevald, först på lokal nivå, därefter på regional nivå och avslutningsvis på koncernnivå. En del ledamöter har erfarenhet av annan verksamhet vid sidan av lantbruket. Ledamöterna har en ganska låg åldersspridning, flertalet är mellan 50 till 60 år gamla. Andelen kvinnor var en tredjedel vid studiens inledning 2003. Idag är en femtedel kvinnor. De tre arbetstagarrepresentanterna är män i övre medelåldern med lång tid i företaget. Socialiseringen i styrelsen medför att ledamöterna uppvisar stora likheter med varandra vad gäller sättet att förhålla sig till andra medlemmar men även vilka förväntningar de har på uppdraget.

Lantmännens medlemskår kan sägas bestå av två huvudsakliga intressentgrupper, traditionalister och visionärer. Dessa finns även representerade i styrelsen och utgör den tydligaste skiljelinjen mellan de olika ledamöterna.

Lantmännen har en stark ställning bland producentkooperativen och det är rimligt att anta att företaget kan erbjuda potentiella styrelseledamöter en lika attraktiv plattform som de andra av jämförbar storlek.

Styrelsen är självkonstituerande och anledningen till detta att man i föreningskoden har skrivit in det som rekommendation är att man vill minimera risken för kupper på stämman. Lantmännen motiverar det med att om stämman får välja ordförande så finns risken att det blir en regionalpolitisk fråga. Ur ett vanligt *corporate governance*-perspektiv är det märkligt att inte stämman väljer ordförande.

Interna och externa ledamöter

Enligt Johnson, Daily & Ellstrand (1996) är idealet i en styrelse en balans mellan interna och externa ledamöter. Fråga 3 har att göra med i vad mån det kooperativa företaget använder externa ledamöter och styrelsens ställning gentemot ledningen. Svaret på frågans första del är att Lantmännen saknar externa ledamöter. Samtidigt

som respondenterna känner stolthet över att medlemskåren klarar av att styra företaget på egen hand märks det att man samtidigt har ett behov av att kalla någon eller några ledamöter extern. Troligen för att man vill kunna säga att styrelsen har externa medlemmar. Sannolikt betraktas sådana ledamöter också som externa av de andra medlemmarna men tekniskt sett är de medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Ledamöterna betraktar sig själva som interna eftersom de är medlemmar och kommer från medlemsorganisationen och är aktiva lantbrukare. Enligt en snäv tolkning av Johnson, Daily & Ellstrand (1996) kan de ses som externa då de inte är anställda i företaget. Det är min tolkning att den interna ledamöten i en kooperativ kontext är medlem och att den externa ledamöten inte har något samförhållande med den ekonomiska föreningen utöver ett förtroendeuppdrag.

Svårigheten att rekrytera externt folk med industriell kompetens beror delvis på att dessa personer oftast redan är upptagna med många förtroendeuppdrag. Från valberedningshåll uppger man att man ett positivt gensvar när man gör förfrågningar bland externa personer från det övriga näringslivet. Samtidigt vill man undvika vad man kallar "landets ledarelit". Detta kan tyckas märkligt eftersom denna gruppering besitter stor kompetens av industriell förädling, internationellt företagande och nya marknader, områden där medlemmarnas kompetens är lägre.

Det industriella kunnandet behöver inte finnas i koncernstyrelsen utan att det räcker med att det återfinns på affärsområdesnivå, säger de flesta intervjupersonerna. I svaren anas samtidigt en tydlig rädsla för externa ledamöter. Varför företaget väljer bort en sådan krets och det nätverk en sådan person kan tillföra framkom inte under intervjuerna. Möjligen är det för att valberedningen misstänker att en sådan styrelse skulle ägna mer tid åt att ifrågasätta den kooperativa modellen än att utveckla bolaget. En annan förklaring kan vara att styrelsen och valberedningen mycket väl kan inse fördelarna med sådan kompetens i styrelsen men är samtidigt medvetna om att kulturen i medlemsorganisationen inte är mogen för att ge externa ledamöter något inflytande att tala om. En tredje tänkbar förklaring kan vara en rädsla bland medlemmarna för att inte kunna följa med i resonemanget en extern ledamot skulle föra. Det kan således röra sig om en rädsla för att bli dömda eller på sikt även utmanövrerade.

Det är rimligt att anta att rädslan för externt i kombination med företagets goda ekonomiska situation skapar en lägre acceptans i medlemsleden för ett par ledamöter som inte kommer från "de egna leden". Lantmännen framhåller att de inte behöver extern kompetens för att visa svarta siffror i resultatet.

Det finns lantbrukskooperativa företag som under flera år har haft externa ledamöter med tydliga marknadskopplingar i styrelsen för att hantera producentkooperativens förändrade verksamhet, exempelvis Swedish Meats.

5.2.4 Styrelsens ställning

Andra delen av fråga 3 handlar om styrelsens ställning. Att försöka placera in Lantmännens styrelse i ett av litteraturens fack låter sig inte enkelt göras. Vad gäller arbetet att kontrollera ledningen och följa upp verksamheten är styrelsen ett aktivt *governance*-verktyg. Den har flera kanaler för att samla in information och besitter detaljerad kunskap om hur verksamheten utvecklas. Ägarna har kontroll över företaget och agerar som en styrelse i de flesta lägen. Vad denna aspekt beträffar är styrelsen proaktiv, enligt Pearce & Zahras (1991) indelning – sin interna sammansättning till trots. Vad kontrollfunktionen beträffar har styrelsen således en stark ställning.

Ser man däremot till styrelsens service-roll är styrelsen mer att betrakta som en stadgeenlig styrelse, enligt Pearce & Zahras (1991) indelning. Här har styrelsen en svagare ställning. Drucker (1958) kallar den typen av styrelse för *showcase*, dock med den viktiga skillnaden att Lantmännens styrelse är maktlysten och har makt. Däremot saknar den omvärldsinformation och kompetens att vara en strategisk samtalspartner i den industriella förädlingsdelen och den internationella verksamheten. I dessa bitar av styrelsearbetet har man en mer stadgeenlig framtoning som helhet. Vad gäller delen av service-rollen som berör (primärproduktion och strategiarbetet där är styrelsen deltagande på det sätt på Pearce & Zahra (1991) beskriver (med undantag för att styrelsen enbart består av interna ledamöter). Detsamma kan sägas gälla resursberoenderollen, som också är uttalandet i den industriella förädlingsdelen och den internationella verksamheten.

Samarbetet med ledningen

Lantmännens koncernstyrelse sitter med i affärsområdesstyrelserna, vilket i praktiken tvingar in koncernchefen i dessa. Det gör att denna idag måste leda koncernen via möten istället för via sin ledningsgrupp.

Den ständiga granskningen till trots har Lantmännens ledning ändå ett stort handlingsutrymme eftersom styrelsen främst intresserar sig för primärproduktionen. Det gör att ledningen skapar företagets omgivning i övriga delar av verksamheten vilket i förlängningen påverkar ägarnas *voice*. Detta påverkar sedan ledningens miljö. I Heimbrandt & Olofsson (2004) framkom det att styrelsen inte upplevde att den hade möjlighet att presentera alternativ till ledningens förslag. Intervjuerna som genomförts sedan dess ger inte en annan bild av situationen. Styrelsen är ett redskap för att hjälpa företaget att hantera den externa miljön för de delar av verksamheten som beror primärproduktionen men inte för koncernens sammantagna verksamhet. Detta kan ändå inte sägas försvaga styrelsen i förhållande till ledningen eftersom styrelsen ändå är med i affärsområdena och därigenom har god uppsikt över vd i koncernens samtliga delar. Det är ingen tvekan om att i en situation där ledning och styrelse har olika åsikter är det styrelsen som bestämmer.

Tidigt i studien kunde man se spår av den ledarbild som stewardshipteorin målar upp med en stark företagsledare med stor handlingsfrihet, kontrollsystemen till trots. Under senare tid, med en annan vd som inte har lika lång tid i företaget och

ännu inte hunnit lära sig verksamheten på samma sätt, skulle bilden lätt kunna bli en annan trots att den nye vd:n fick ett väldigt starkt mandat att göra om organisationen. En närmare granskning visar att det hela tiden rört sig om en stark kontrollkultur där ledningens mandat utgår från styrelsen och att ledningen står under styrelsens ständiga granskning.

Pfeffer & Salancik (2003) tillskriver vd en stor symbolisk roll. Vd ska personifiera företaget och stärka organisationsmedlemmarna. Samtidigt ska vd vägleda organisationen i den miljö organisationen befinner sig. Med andra ord ska vd identifiera begränsningar i den externa miljön och anpassa organisationen därefter. Därutöver ska vd försöka manipulera omgivningen och minimera omgivningens begränsningar. Under den studerade perioden har Lantmännen haft två koncernchefer. Den förste hade lång tid i företaget och beskrevs just på det sätt som i det resursbaserade synsättet gör, en personifiering av företaget. Den andre vd:n rekryterades externt och sågs aldrig som en lika självklar personifiering av företaget hos de förtroendevalda, men väl som en personifiering av förändringarna. Hon gavs ett stort handlingsutrymme att göra övergripande förändringar i organisationen. Det svagare finansiella resultatet blev sedan stor del av motiveringen bakom uppsägningen. En eventuell förklaring är att styrelsen såg behovet att genomföra dessa förändringar men visste att det på kort sikt skulle leda till protester från medlemmarna. En möjlighet att ändå kunna sitta kvar var att ta in en ny vd för att genomföra förändringarna. När det sedan blev blåsigt var det möjligt att sitta kvar och styrelsen sparkade vd. Det blev en slags omvänd *exit*. Istället för att styrelsen avgick avsatte den vd i hopp om att själv slippa avgå. På stämman 2007 fick styrelsen stark kritik från valberedning och några ledamöter fick avgå. Ytterst är det alltså stämman som bestämmer i Lantmännen.

Svaret på fråga 3:s andra del är att styrelsen har en stark ställning i förhållande till ledningen. Teorin om att en hög andel ägarrepresentanter i styrelsen leder till en stark och självständig styrelse, stämmer i fallet Lantmännen. Styrelsen utövar stark kontroll och har god insikt i vad som sker i koncernens olika delar.

5.2.5 Styrelsemöten och material till styrelsen

Uppdraget inkluderar en del andra styrelseuppdrag, främst i affärsområdena, men framförallt så innebär det att man ska delta på medlemsmöten. Det gör att uppdraget får karaktären av ett deltidsarbete. Koncernstyrelsen sammanträder ungefär en gång i månaden. Sannolikt är det så att styrelsens informationsansvar gör att styrelsen behöver fler och längre sittningar för att ledamöterna ska kunna utföra sin informatörsroll gentemot ägarna.

Styrelseledamöterna tycker att materialet inför mötena är bra men tillägger att det kan bli lite bättre. Det har blivit tydligare och mindre omfattande de senaste åren säger man från Lantmännen. Det primära motivet för det digra styrelsematerialet förefaller anmärkningsvärt nog inte vara att ledamöterna behöver det för uppdraget att utveckla bolaget. Istället nämns att medlemmarna efterfrågar detaljsvar på medlemsmöten och att styrelseledamöterna därför behöver det detaljerade materialet i sitt arbete på hemmaplan ute på medlemsmötena. Det är

anmärkningsvärt att styrelsen inte har lyckats förankra att den inte ska ha detaljkunskap om varje ingående bolag i koncernen.

Mot bakgrund av föreningskoden har koncernstyrelsen gjort om sin arbetsordning och tillskapat olika utskott samt beslutat om årliga utvärderingar samt samtal med revisionen utan ledningen. Arbetsformen med presidium och två vice ordföranden har tagits bort, vilket leder till en högre delaktighet i styrelsen enligt en del intervjupersoner. Delaktigheten i styrelsen har ökat i det att det är färre ledamöter som deltagit i behandlingen av ärendena på lägre nivåer i koncernen.

5.2.6 Informationsarbete

Som en del av förändringarna efter vd-skiftet 2004 har Lantmännen fått en informationsavdelning. Koncernchefen har ofta synts i media och man jobbar på att synliggöra företaget mer. Lantmännen ingår numera i namnet för alla affärsområden och nämns på de förädlade produkterna.

Lantmännen har uttalat sagt att man som företag ska vara lika transparent mot sina ägare som vilket börsbolag som helst. Trots att informationen till medlemmarna har strukturerats om finns ett fortfarande stort behov av mer och bättre information bland medlemmarna uppger personer med god insikt i verksamheten. Frågan är hur stora resurser ett företag ska lägga på att informera sina ägare? En stor del av denna interna marknadsföringskostnad går även till att informera ägarna i egenskap av kunder och leverantörer. Denna uppgift ligger på styrelsens bord och den, tillsammans med den övriga medlemsorganisationen har en viktig uppgift att legitimeras den valda färdriktningen och även lyssna av tankegångar bland ägarna.

Informationssystem

Fråga 4 handlar om styrelsens *attention process* och vilka faktorer som påverkar den. Som tidigare framkommit har styrelsen ett välutvecklat system för att få information om vad som händer i företaget. Ledningen, som träffar styrelsen i flera olika roller, är därmed medveten om att den inte kan föra styrelsen bakom ljuset. Detta gäller särskilt frågor som rör primärproduktionen.

Det är tydligt att man kan urskilja tre olika *attention processer* i Lantmännen. Ledningen och tjänstemännen har genom sitt operativa arbete en helhetssyn över koncernens verksamhet. Deras *attention process* är den bredaste. Styrelseledamöterna har, i grunden, medlemssynen att företaget ska fokusera på den bondenära verksamheten. Samtidigt har de ett helhetsansvar och ett intresse för koncernens sammantagna verksamhet. Deras uppmärksamhet riktas således lika brett som tjänstemännen men med två viktiga skillnader. I det närmaste all information de får om de industriella förädlingsdelarna och utlandsverksamheterna är sammanställd av tjänstemännen, vilket gör att deras perceptionsfilter kan ha präglat materialet. Vad den bondenära verksamheten beträffar får styrelsen information på motsvarande vis, från tjänstemännen, men med den viktiga skillnaden att de här även samlar in egen information genom egna kontaktytor med berörda verksamheter samt återkoppling från andra ägare. Här kan styrelseledamöterna lättare balansera informationen med deras egna uppfattningar.

Pfeffer & Salancik (2003) menar att så fort det finns asymmetri mellan organisationer (eller individer) uppstår en maktskillnad. Detta stämmer även in på Lantmännen där ledamöterna har sagt att de har svårt att komma med alternativ till ledningens förslag. De hamnar i ett informationsunderläge gentemot ledningen men förlitar sig på ren kontroll för att behålla makten över företaget. Den tredje formen av *attention process* som jag indirekt observerat är medlemmarnas. Den är viktig då den ligger till grund för deras analys om vad de vill ha sitt företag till. Jag saknar data för att kommentera den i detalj men kan konstatera att det förefaller att medlemmarna är mer fokuserade på den bondenära verksamheten och mer tveksamma till de utländska verksamheterna.

Styrelseledamöterna är dessutom ofta ute på medlemsmöten och stämmer där av den bild av företagets situation de själva har med andra medlemmar. Det bidrar till en överlägsen kunskap om kunderna och leverantörerna i primärproduktionen samt vad medlemmarna anser om företaget som helhet. Här är styrelsen ett tydligt *governance*-verktyg med alternativa möjligheter att samla in information vid sidan av den som ledningen förser styrelsen med.

Sammantaget leder detta till en enbart delvis överlappande *attention process* för styrelse och ledning. Båda har helhetsansvar för verksamheten men det är ledningen som måste fokusera på helheten. Man kan säga att Lantmännen bedriver ett flertal parallella verksamheter som leds av samma ledning. Styrelsens kompetens och huvudsakliga intresse ligger i primärproduktionen och som helhet kan man på till viss del tala om ett ägarlöst företag. Ledningen har i praktiken ingen hjälp av styrelsen i merparten av koncernens sammantagna verksamhet. Det kan också vara en förklaring till varför styrelsen upplever att den får för mycket information eller att den inte kan föreslå alternativ till ledningens förslag.

Svaret på fråga fyra är att styrelsens *attention process* tar avstamp i det egna lantbruksföretaget vilket påverkar vad ledamöterna ser och vilka frågor de driver. Agrarperspektivet ges därmed oproportionellt stort utrymme i styrelsens *attention process*. Detta förstärks av att den övriga medlemskåren främst intresserar sig för de delar av koncernen som de har kontakter med i egenskap av kund eller leverantör.

5.2.7 Lantmännens ersättningsnivåer

Den ersättning styrelseledamöterna erhåller är avsevärt lägre än i ett investerarägt företag av motsvarande storlek. Antalet timmar gör att den totala ersättningen blir märkbart högre än det fasta arvudet men tidsåtgången gör det ändå till ett återhållsamt avlönat förtroendeuppdrag. Arvudet täcker kostnaderna för att anställa en gårdskarll den tid som styrelseledamöten är borta från den egna gården. Det är svårare att skatta är det sociala värdet på styrelseposten. Att det medför en starkare social ställning och status bland de andra medlemmarna är tydligt.

Heimbrandt & Olofsson (2004) noterade att ersättningsnivåerna i Lantmännen är låga och något företaget kan använda till sin fördel. I en tid då media uppmärksammar företagsstyrelser och ledningar som skor sig på företagets

bekostnad är det förvånande att se att den kooperativa företagssfären inte tydligare kommunicerar sina moderata ersättningsnivåer som föredömliga för det övriga näringslivet. Under studiens gång har nivåerna för styrelsen inte ändrats nämnvärt. Den konsult som 2006 utvärderade styrelsen drog slutsatsen att arbetsbelastningen var för stor samt att uppdraget var för dåligt betalt.

Lantmännen har inrättat ett ersättningsutskott som hanterar frågor som lön för vd och den högsta ledningen. Detta för att på så sätt lyfta ut en del frågor ur styrelserummet. Skälet är att ge styrelsen mer tid till strategiska frågor.

Powell & DiMaggio (1991) ger en intressant förklaring till varför organisationens elit inte kan maximera sin ersättning – komplexiteten gör det svårt att ha fullständig kontroll. Detta gäller i allra högsta grad för Lantmännen där vare sig ledning eller styrelse kan göra som den vill utan att ta hänsyn till förtroenderådet och andra nivåer av förtroendevalda.

Fråga 1 består av två delar, varav den första redan är besvarad i avsnitt 5.2.1. Den andra halvan av frågan handlar om verktyg för att stävja agentopportunistism. Ledningen har fast ersättning för sitt arbete. Ledningens ersättningsnivåer är lägre än deras kollegors i det övriga näringslivet. Samtidigt får medlemsavdelningen regelbundet höra att det finns ett missnöje från medlemshåll både vad gäller ersättningen till styrelsen men framför allt till ledningen. Det finns ett incitamentsprogram för ledningen men vd har, på styrelsens begäran fast lön. En fast vd-lön i kombination med informationssystem som hindrar agenten från att agera opportunistiskt, vilket Lantmännen har valt, representerar en anomali enligt agentteorin. Lantmännens ledning förefaller heller inte ha något incitamentsproblem. Om det beror på den välutbyggda kontrollfunktionen eller att Lantmännen ger intryck av att vara en klanorienterad organisation där mycket tillskrivs ideologiska värden är svårt att besvara i denna studie.

Svaret på frågans andra del, vilka verktyg har det kooperativa företaget för att minimera riskerna med *moral hazard*, utgör en anomali i agentperspektivet. Koncernchefen har inte resultatbaserad ersättning som incitament. Styrelsen förlitar sig på den ständiga granskning som vd utsätts för genom styrelsens ledamöter är närvarande i alla sammanhang när vd agerar. Det kan tyckas märkligt att den övriga ledningen tillåts ha ett bonussystem när man inte behöver ett incitamentsprogram med koncernchefen. Det kan vara möjligt att styrelsen inte tycker sig ha lika bra kontroll över vicedirektörerna.

5.3 Sammanfattning av analysen

Lantmännen är en komplex institution. Det är tydligt att det är ett resultat av den förhandlingslösning som ett lantbrukarägt producentkooperativ blir.

Den bild jag har av lantbrukskooperationerna är att de uppvisar hög grad av organisatorisk isomorfi. Sannolikt spelar omgivningens förväntningar in då intressentgrupperna i de flesta fall är desamma.

En analys av Lantmännen visar att ägarna är starka, trots att varje medlem bara har en röst. På denna punkt skiljer sig företaget från många investerarägda företag där enbart någon eller några huvudägare har möjlighet att föra fram sina åsikter. En omfattande väv av kontakter mellan medlemmarna och företaget samt en tydlig ägarorganisation gör att svaret på fråga 1 är att ägarna är starka. Koncernchefen har inte resultatbaserad ersättning utan styrelsen förlitar sig på den ständiga granskning som vd utsätts för genom styrelsens ledamöter är närvarande i alla sammanhang när vd agerar som incitament för att minimera agentproblem.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter, fråga 2, är likartade med de i investerarägda företag även om servicerollen (strategiarbetet) får stå tillbaka för kontrollrollen och resurs(beroende)rollen får en annan karaktär. Styrelsen är ett redskap för att hjälpa företaget att hantera den externa miljön för de delar av verksamheten som beror primärproduktionen men inte i koncernens övriga delar.

Vad gäller externa ledamöter och styrelsens ställning (fråga 3) är svaret att företaget inte har några externa ledamöter. Samtliga ledamöter är medlemmar i den ekonomiska föreningen. En hög andel ägarrepresentanter i styrelsen leder till en stark och självständig styrelse.

Svaret på fråga 4, är att styrelsens *attention process* främst fokuserar på de delar som direkt berör medlemmen. Den starka kontrollstruktur som finns i företaget gör att detta inte behöver vara ett problem då styrelsen ändå har ledningen under uppsikt.

Vad gäller den ökade likheten med investerarägda företag ser jag en koppling till Lantmännens syn på börsföretaget som förebild vad gäller informationsarbete och som måttstock för styrelsearbetet. Under den studerade perioden har koncernens organisationsstruktur rört sig i riktning mot börsföretagens. Medlemsorganisationen och antalet förtroendevalda har bantats kraftigt. Styrelsen är på väg bort från de dubbla roller som ledamöter på olika nivåer i koncernen. Idag sitter koncernstyrelsen alltså i två nivåer, koncernnivån och affärsområdesnivån. Även detta uppger man vara en övergående fas. Att professionalisera styrelsen och på allvar ge externa ledamöter (med internationella erfarenheter och/eller kunskap samt kontakter i dagligvaruhandeln) inflytande ser jag inte som en verklighet i Lantmännen inom överskådlig tid. Det finns en misstänksamhet mot börsfolket som har den typen av erfarenheter och nätverk.

Avslutningsvis skulle jag vilja lyfta fram några andra kännetecken för *corporate governance* i det studerade kooperativa företaget. Dessa kan samtidigt sägas utgöra de viktigaste principiella skillnaderna mellan investerarägda företag och kooperativa företag.

1. Det stora kontrollbehovet har lett till att koncernstyrelsen sitter med på lägre nivåer i koncernen. Styrelsen kontrollerar i viss bemärkelse sina egna beslut och fråntar därigenom ledningen visst ansvar för verksamheten.

2. Det stora kontrollbehovet gör att styrelsens strategiska funktion får stå tillbaka. Styrelsen ser heller inte den rollkonflikt det innebär att samtidigt vara ägare, leverantör och kund till företaget som annat än teoretisk.
3. I Lantmännen betecknas en ledamot som extern om ledamoten inte är medlem i den ekonomiska föreningen. En intern ledamot är medlem av den ekonomiska föreningen. Styrelsen består enbart av interna ledamöter.
4. En tydlig skiljelinje mellan styrelsen i det kooperativa företaget och det investerarägda företaget är att den i det kooperativa företaget har en mer utpräglad förankringsfunktion. Styrelsen har en central roll i att ständigt träffa ägarna och förankra det kooperativa företagens inslagna väg och strategi.
5. Styrelsen har ett tydligt återinformationsansvar till ägarna som leder till ett behov av detaljkunskaper och ett stort kontrollbehov hos de enskilda ledamöterna. Detta ses som självklart inom den lantbrukskooperativa kulturen. Sannolikt har homogeniteten i styrelsen och rädslan för tjänstemannastyre har bidragit till att bevara denna kultur.

Skillnaderna mellan det kooperativa och investerarägda företaget gör att det i vissa hänseenden, kontrollrollen och resursberoenderollen (inom primärproduktionen) ses som en stark styrelse och ett aktivt *corporate governance*-verktyg. Vad gäller den övergripande strategiska funktionen har styrelsen en mer tillbakadragen roll och en svagare ställning. Vargas Sánchez (2004) hävdar att stewardshipteorin passar bättre in för att analysera kooperativa företag än agentteorin. Ser man till det Lantmännen som framträder i denna studie är det svårt att förenkla bilden så mycket att det går att finna stöd för hans uttalande.

Fallföretaget Lantmännen är ett tydligt exempel på en välutvecklad agentorganisation. Lantmännen uppvisar många av de kooperativa särdrag som litteraturen talar om (se exempelvis Nilsson & Björklund 2003). Det kontrollerande perspektiv som agentteorin lyfter fram präglar styrelsens arbete i så hög grad att det sker på bekostnad av det långsiktiga strategiarbetet. Ledningen ges utrymme att sköta den industriella förädlingsdelen och den internationella expansionen samt ta fram långsiktiga strategier för koncernen. Styrelsen nöjer sig med att utöva noggrann kontroll av verksamheten samt aktivt arbeta med de frågor som berör primärproduktionen.

6. Slutdiskussion

Vad kan vi lära oss om styrelsens roll och funktioner i det lantbrukskooperativa företaget? Genom att studera Lantmännen har en rad slutsatser av både teoretiskt och praktiskt intresse kunnat dras. I stora drag uppvisar styrelsearbetet i det kooperativa företaget en rad särdrag. Rollerna och uppgifterna för styrelsen i det kooperativa företaget är desamma på ytan som i det investerarägda företaget men de har annan karaktär i praktiken.

Kooperativa företag, liksom investerarägda företag, har ofta svaga ägare. Det viktigaste teoretiska bidraget från denna studie är påvisandet av de kompensatoriska mekanismer som stärker ägarmakten i det kooperativa företaget. De många beröringsytorna med företaget och andra medlemmar samt en välutvecklad och aktiv medlemsorganisation där styrelsen har en aktiv roll lägger grund för en stark ägarmakt. Detta trots att den kooperativa företagsmodellen lätt leder till svaga ägare. Att det finns ett starkt engagemang från ägarna står helt klart även om en djupare analys visar att engagemanget inte är så stort som en första anblick ger sken av. Studien visar att engagemanget främst grundas på medlemmens nyttjarroll snarare än dess ägarroll.

Vad gäller agentproblematiken har vd fast lön enligt styrelsens önskemål trots att den övriga ledningen har ett incitamentsprogram. Det står klart att Lantmännen förlitar sig på ren kontroll som främsta styrmekanism för vd, vilket får ses som en anomali i agentteorin. I studien tecknas bilden av ett företag som passar in i det agentteoretiska perspektivet vad gäller ägarstyrning.

De sedan tidigare dokumenterade kontroll- och förankningsrollerna (resursberoenderollen) upplevs centrala i det kooperativa företaget. Ett bidrag från denna studie är att rollerna får annan innebörd och vikt. Styrelsens kontrollfunktion i det lantbrukskooperativa företaget ges stort utrymme i styrelserummet, större än vad som enligt teorin verkar vara fallet i det investerarägda företaget. Denna intressanta skillnad har flera förklaringar. Behovet av kontroll härstammar från det återinformationsansvar som styrelseledamöterna har gentemot ägarna. Den kooperativa basen gör att det inte finns någon marknad som värderar företaget. Det gör att ägarna själva måste kontrollera att ledningen gör vad den ska. Detta gör man dessutom kontinuerligt i egenskap av kund och leverantör.

Kontrollbehovet förskjuter styrelsens roll från strategier till revisorsrollen. De dagliga rutinerna tränger undan styrelsens strategiska arbete. Det är rimligt att anta att detta delvis har sin grund i att det är enklare att prioritera kontroll än att hantera strategiska frågor. Styrelsens kontrollerande funktion har hela tiden varit framträdande genom alla stadier i Lantmännens utveckling även om den tagit sig olika uttrycksformer i olika stadier av utvecklingen. Under hela den studerade perioden har styrelsen setts som ett viktigt instrument, men inte det enda, för ägarnas kontroll av verksamheten. Detta framgår tydligt av motiven till såväl tidigare som nuvarande styrelserepresentation på olika koncernnivåer att ägarna

har långtgående kontrollambitioner. Dessa förefaller vara djupt rotade i den kooperativa själen.

Beroende på vilken del av verksamheten man studerar ser man att styrelsens strategiska roll delvis förefaller likartad med den i det investerarägda företaget. En betydande skillnad här är att styrelsen i Lantmännen, för vissa delar av verksamheten representerar överlägsen kunskap om ägarna och marknaden. Ser man däremot till den industriella förädlingsverksamheten och den internationella delen har styrelsen en mer tillbakadragen roll som samtalspartner.

Styrelsens förankringsroll skiljer sig också från den i det traditionella investerarägda bolaget. I det kooperativa företaget ses det som en självklarhet att styrelsen aktivt deltar på ägarmöten och redogör för företagets verksamhet i detalj. Utöver detta tillkommer även att försvara och förklara angiven färdriktning i koncernen för ägarna. En fråga här är om inte styrelsen på sikt kan komma bort från detaljfrågorna och överlåta till berörda tjänstemän att fylla den funktionen på medlemsmötena. Det skulle frigöra tid i uppdraget och möjligen ge tid att utvecklas i rollen. Sammantaget ställer förankringsrollen större krav på styrelseledamöterna i det kooperativa företaget vad gäller tid och detaljkunskaper om företaget.

Styrelsearvoden är en aktuell fråga i den offentliga debatten och här framstår det kooperativa företaget som en förebild med tämligen låga arvoden för tidskrävande insatser från ledamöterna. Här kan investerarägda företag sannolikt dra lärdom av det kooperativa företaget.

Lantmännen är en stor organisation som ger intryck av en låg förändringsbenägenhet vad gäller företagskulturen, trots den stora genomförda fusionen på ägarsidan och omfattande förändringar i affärsverksamheten. Tiden är ännu inte kommen att ge den industriella förädlingsdelen, energisidan och den internationella verksamheten en representation i styrelsen i form av externa ledamöter. Samtidigt är det svårt för styrelsen att se till att ägarna ställer ägarkrav istället för kund- eller leverantörskrav på företaget. Sannolikt skulle detta ändras om styrelsen fick flera externa ledamöter eller om styrelsen inte längre måste lägga så stor del av sin tid i uppdraget åt ägarmöten. Detta ses dock som naturligt i den kultur som tidigt etablerade sig i lantbrukskooperationen.

En viktig fråga har att göra med i vilken utsträckning resultatet från denna studie kan generaliseras till andra producentkooperativa sammanhang. Eftersom den grundläggande ägarstrukturen och ägarrepresentationen är densamma i andra företag vågar vi hypotesen att fortsatta studier kommer att ge likartade slutsatser. Det kan dock endast fortsatt forskning bekräfta eller falsifiera.

Litteraturförteckning

- Barnard, C., 1938, *The Functions of the executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- Berle, A., A., & Means, G., C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property* The Macmillan Company, New York, 396 s
- Coase, R., J., 1937, The Nature of The Firm, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16 (Nov., 1937), 386-405
- Cobia, D., W., Anderson, B., L., 2000, Cooperatives: An Economic and Management Perspective
- Cook, M., L., 1995, The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77 (December 1995), 1153-1159
- Deakin, S., Hobbs, R., Konzelmann, S., Wilkinson, F., 2000, *Partnership, Ownership and Control: The Impact of Corporate Governance on Employment Relations*, Working Paper Series, WP 200, June 2000 CBR, University of Cambridge
- Demb, A., Neubauer, F.-F., 1992, Chapter 3: The "Job" of the Board: Defining the Portfolio, *The Corporate Board*, Oxford University Press, 42-69
- Donaldson, L. 1990, The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 369-381
- Donaldson, L., Davis, J., H., 1991, Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, 49-65
- Douglas, W., O., 1934, Directors Who Do Not Direct, *Harvard Law Review*, Vol. 47, (June 1943), 1305-1334
- Drucker, P., 1954, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York
- Eisenhardt, K., M., 1989, Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, 57-74
- Eisenhardt, K., M., 1989a, *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, vol 14, no 4, 532-550
- Fama, E., F., 1980, Agency Problems and the Theory of the Firm, *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, (Apr., 1980), 288-307
- Fama, E., F. & Jensen, M. 1983, Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economic*, Vol. 26, No. 2, Jun., 301-325
- Gabrielsson, J., 2003, *Boards and Governance in SMEs: An Inquiry into Boards' Contribution to Firm Performance*, Halmstad University, Halmstad, 250 s
- Grønmo, S., 2006, *Metoder i samhällsvetenskap*, Malmö, Liber, 432 s

- Grossman, S., J., Hart, O., 1986, The Costs and the Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 1986, Vol 94, No. 4, 691-719.
- Hansmann, H., 1996, *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1996, 372 s
- Heimbrandt, A., Olofsson, C., 2004, Styrelsens sammansättning, roll och uppgifter i det lantbrukskooperativa företaget, Institutionen för ekonomi, Uppsala, Rapport 158
- Helmberger, P., G., 1964) *Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets*, *Journal of Farm Economics*, 46, November 1964, 603-617
- Hendrikse, G., W., J., 2004, Boards in Agricultural Cooperatives: Competence, Authority, and Incentives, 13 s
- Hendrikse, G., 2006, Two Vignettes Regarding Boards in Cooperatives versus Corporations, *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies* (Karantininis & Nilsson eds.), Springer Academic Publishers, 137-150
- Henrekson, M. & Jakobsson, U., 2000, Från visionen om ägarlösa till utlandsägda företag, *Ekonomisk debatt*, årg 28, nr 3, s 243-258
- Hirschman, A., O., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Hung, H., 1998, A typology of the theories of governing boards, *Scholarly research and theory papers*, Vol 6, No. 2, April 1998, 101-111
- Jensen, M. & Meckling, W., H., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, No. 4, Oct., 319-339
- Johnson, J., L., Daily C., M. & Ellstrand, A., E., 1996, Board of Directors: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3. 409-438
- Jonnergård, K., 2004, To comply with or explain to the market – a review of Swedish research on corporate governance in the field of business studies, Växjö universitet, Växjö, 32 s
- Jordbruksverket, 2007, *Jordbruksföretag och företagare 2005*, JO 34 SM 0601
- Jordbruksverket, 2007a, *Sysselsättning i jordbruket 2005*, JO 30 SM 0601
- Kaplan, R., S. & Norton, D., P., 2006, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston, Harvard Business Press
- Koontz, H., 1967, *The Board of Directors and Effective Management*, New York, McGraw-Hill, 275 s
- Lantmännen, 2006, *Årsredovisning 2005*, Lantmännen, Stockholm
- LeVay, C., 1983, Agricultural Cooperatives, *American Journal of Agricultural Economics*, 34, January 1983, 1-44
- LI, 2003, *Livsmedelsindustrin i omvandling*, Livsmedelsföretagen, Stockholm, 24 s

- Mace, M., L., 1972, The President and the board of directors, *Harvard Business Review*, March-April, 1972, 37-49
- March, J & Simon, H., 1958, *Organizations*, New York, Wiley
- McCann, J., E., 1991, Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures, *Journal of Business Venturing*, 6 No 3, 189-208
- Nilsson, J., 1999, Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 449-470
- Nilsson J., 2001, Organisational Principles for Co-operative Firms, *Scandinavian Journal of Management*
- Nilsson, J., Björklund, T., 2003, Kan Kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsorientering i livsmedelssektorn, Rapport 149, Institutionen för ekonomi, SLU
- Nilsson, J., Madsen, O., Ø., 2007, Cross-border mergers between agricultural co-operatives – a governance perspective, conference paper
- Nilsson, L., 2006, Balancing Powers and Keeping trust in Merging Cooperatives – a case study of Boards in Svenska Lantmännen, forthcoming
- OECD, 2004, *Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris, 69 s
- Ollila, P., 1986, Member influence in cooperatives: Contributions of Scandinavian studies to the research conducted in the United States, *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol. 56, s 101-129
- Pearce, J., A., Zahra, S., A., 1991, The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 135-153
- Pfeffer, J., 1972, Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 218-228
- Pfeffer, J., Salancik, G., R., 2003, *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, Stanford, Stanford Business Classics
- Powell, W., W., DiMaggio, P., J., 1991, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 478 s
- Reinius, U., 2004, Corporate Governance Om ett språk och dess dialekter, Stockholm, SOU 2004:47, bilaga 6
- Ross, S., 1973, The economic theory of agency: The principal's problem, *American Economic Review*, 63, 134-139
- Selznick, A., 1949, *TVA and the grass roots*, Berkeley, University of California Press
- Simon, H., A., 1957. *Models of man*. New York, Wiley
- Staatz, J., M., 1987, Farmers Incentives to Take Collective Action via Cooperatives: A Transaction Cost Approach, *Cooperative Theory: New Approaches*, (Royer, J. ed.) Washington DC, U.S. Department of Agriculture, ACS Service Report No 18
- Svenska Lantmännen, 2004, *Årsredovisning 2003*, Svenska Lantmännen, Stockholm

- Tricker, R., I., red, 1984, *Corporate Governance*, Gower Press, Aldershot
- Tricker, R., I., red, 1994, Editorial, *Corporate Governance: An International Review*, Vol 2. no 1, s 1-4
- Tricker, R.I., red, 2000, *Corporate Governance: History of management thought*, Ashgate Publishing, Dartmouth, 471 s
- Vargas Sánchez, A., 2004, Development of Corporate Governance Systems: Agency Theory versus Stewardship Theory in Welsh Agrarian Cooperative Societies
- Yin, R., K., 2003, *Case Study Research Design and Methods*, 3rd ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 181 s

Bilagor

Några huvudspår i intervjuerna var:

- Styrelsens uppgifter?
- Styrelsens viktigaste uppgift(er)?
- Vilka är de viktigaste besluten som styrelsen medverkar i?
- Kontrollrollen, servicerollen, resursberoenderollen - prioriteringar, metoder för, alternativa vägar?
- Hur ser styrelserna till att vara/bli kompetenta inom företagets verksamhetsområden?
- Styrelsens förnyelse?
- Finns det behov av specialistkompetenser i styrelsearbetet? Vilka luckor finns?
- Styrelsens respektive företagsledningens inflytande över de stora frågorna?
- Koncernstyrelsens roll visavi dotterbolagen och dotterdotterbolagen?
- Rollspelet mellan de verkställande direktörerna på olika nivåer i koncernen?

Frågor som ställdes:

- Kan du kort berätta om dig själv och vilka uppgifter du haft inom den lantbrukskooperativa koncernen.
- Vilka styrelseuppdrag har du haft inom de industriella delarna av lantbrukskooperationen?
- Har du haft andra styrelseuppdrag utanför Kooperationen?
- Hur skulle du vilja beskriva styrelsens viktigaste uppgifter?
- Vilken är styrelsens svåraste uppgift?
- Ser du några viktiga skillnader när det gäller styrelsens roll och uppgifter mellan t.ex. Lantmännen och bolag som Påengruppen eller Sardus?
- Hur väl tycker du att man inom föreningsrörelsen lyckas få en sammansättning av styrelserna som motsvarar både de krav som primärledet ställer och de krav som ställs på den industriella förädlingsdelen?
- I vilka avseenden är styrelsen i t.ex. Lantmännen särskilt kompetent?
- I vilka avseenden skulle man kunna utveckla en bättre kompetens?
- Hur skiljer sig situationen mellan de stora lantbrukskooperativa företagen som Swedish Meats, Arla och Lantmännen?
- Hur ser du på den operativa ledningens roll i ett företag som Lantmännen jämfört med ett marknadsnoterat bolag?
- Vilken roll skall koncernens vd ha i förhållande till dotterbolagens styrelser och företagsledningar?
- Om vi ett ögonblick ser vad litteraturen som behandlar styrelsens roller säger, så är det främst tre roller som man stannar till inför. Dessa är kontrollrollen, servicerollen och resursberoenderollen (kort

innehållspresentation). Hur ser du på styrelsens förutsättningar att fullgöra alla dessa tre uppgifter?

- Är det någon av uppgifterna som enligt din mening borde uppgraderas?
- Har företagsledningen i Lantmännen större makt än vad t.ex. ledningen i Sardus har?

Avslutningsvis:

Om du fick önska dig förändringar i rekrytering och utveckling av styrelserna i de stora lantbrukskooperativa företagen, vad skulle du då önska dig?

Något du vill tillägga?

Styrelseledamöterna fick även ett par andra frågor som inte ställdes till tjänstemännen:

- Strukturavtalet – uppkomsten, förändringsorsakerna och framtida förändringar? Hur ska medlemmen känna att det gjorts en fusion i det dagliga utbytet med SvL?
- Styrmått – skillnader inom koncernen och gentemot ett börsbolag?
- Effektivitetsproblematik i en stor organisation? Kan organisationen bli ett självändamål?
- SvL:s styrelse samma som Cerealias även på sikt?
- Viktiga men lätta styrelseroller kontra svåra men mindre viktiga?
- Vem har ansvaret för jordbrukssektorn i Sverige? – Jfr med ett börsbolag som själv har branschansvaret.
- Delägarskap eller uppköp – hur ska företaget utvecklas?
- Trade-off mellan kärnverksamhet med låg avkastning och bageri? I framtiden även livsmedelsbutiker om man expanderar framåt?
- Kassakor eller helt självbärande enheter?
- Vilken typ av beslut föregås av diskussioner i styrelsen?
- Hur kan man nå enighet i styrelsen kring exempelvis investeringsbeslut när alla ingående företag har så olika behov och befinner sig i olika utvecklingsfaser och samtidigt hitta en nytta både som ägare och nyttjare av dem?
- Hur ser arbetstagarrepresentanter på att de ordinarie ledamöterna sitter i dotterbolagsstyrelser och det eventuella informationsövertaget det kan medföra?
- Medlemmens syn på SvL och medlemmens frihet?
- Hur väl är styrelsen rustad för att klarar yttre förändringar? Jobbar man proaktivt eller väntar man bara in nya regler och liknande?
- Kompetensutvecklande strategier och aktiviteter?
- Vägen in i koncernstyrelserummet i framtiden? Hur ser den ut, bakgrund, ålder?