



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Transnationell Kooperation

- en studie av DLA Agro

Transnational Co-operation  
- the case of DLA Agro

*Niclas Eserup*  
*Oscar Johansson*

Självständigt arbete · 30 hp · Avancerad nivå  
Agronomprogrammet, ekonomisk inriktning  
Ekonomprogrammet med naturresursinriktning  
Examensarbete nr 683 · ISSN 1401-4084  
Uppsala 2011

**Transnationell Kooperation  
- en studie av DLA Agro**

Transnational Co-operation  
- the case of DLA Agro

*Niclas Eserup  
Oscar Johansson*

**Handledare:** Jerker Nilsson, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** Avancerad D

**Kurstitel:** Självständigt arbete I företagsekonomi

**Kurskod:** EX0539

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet, ekonomisk inriktning  
Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2011

**Omslagsbild:**

**Serienamn:** Examensarbete

**Nr:** 683

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** (Transnationell Kooperation, medlemsnytta, agentteori,  
transaktionskostnadsteori, äganderättsteori, kooperativ organisationsstruktur, DLA Agro)



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill rikta ett tack till DLA Agro Sveriges VD Björn Skogsberg som med stort engagemang och hjälpsamhet bistått oss. Likaså vill vi rikta ett tack till de personer som vi, under en för dem intensiv period av verksamhetsåret, intervjuat inom DLA Agros svenska medlemsföretag och -föreningar, era svar har i stor utsträckning bidragit till examensarbetets slutliga resultat.

Slutligen vill vi också framföra ett varmt och innerligt tack till vår handledare professor Jerker Nilsson som stöttat oss under arbetets gång och, genom sin stora kunskap och erfarenhet inom det kooperativa området, väglett oss på ett föredömligt sätt. Tack för all den tid Du har lagt ner på att hjälpa oss att utföra ett intressant examensarbete!

Uppsala, maj 2011

Niclas Eserup

Oscar Johansson

# Abstract

Farmers Cooperative has in recent years developed from national markets to cross-border, international, collaborations. One example is the merger between the Swedish dairy company Arla and Danish MD Foods, where the companies collectively are sought to reduce transaction costs and thus improve efficiency. The Swedish market for commodities (fertilizers and pesticides) in agriculture has for many years been dominated by a few large players, with little opportunity for grain associations and local grain companies to offer their customers a varied range of commodities with a competitive pricing.

To change this state, a majority of Swedish and Danish grain associations and local grain companies have established a trans-national cooperation. Through the establishment of the organization DLA Agro, they offer their customers a good variety of products with competitive prices. This study investigates *thus according to the theory of cooperative models to what extent and how the DLA Agro helps to create benefits for the Swedish member companies*. Crucial to this analysis is to DLA Agro's special organizational features can be expected to have significant bearing on the transaction and agency costs, which member companies are experiencing. Organizational features means that it is a federal organization and that it is trans-national cooperation, which has consequences for the financing, governance and operations.

The method for conducting the survey consists of qualitative interview techniques with detailed interviews of every Swedish association and companies connected to the DLA Agro. The interviews indicate that members largely feel that the DLA Agro has a good relationship with the Swedish member group. The fact that the member group is relatively small in number and largely homogeneous with regard to the benefits members want out of it helps to contribute to the cooperation. Also that DLA Agro has a limited business portfolio with few products makes it easier for the cooperation to focus on reducing transaction costs.

An important factor explaining the success of the cooperation is that it does not store any collective capital within the DLA Agro. This facilitates control of the DLA Agro, as potential conflict of interest on what the collective capital is to be invested in reduces. The fact that DLA Agro has inscribed in the statutes that members must sign a declaration of loyalty and the obligation to purchase ensures DLA Agro that the members will purchase every year. By doing so the risk of getting passive members with too divergent business interests reduces.

The survey also shows that future conflicts may arise. This is because a number of respondents would like the opportunity to trade in seeds. This could cause problems because a number of the members in the Swedish member group are also grain producers.

# Sammanfattning

Lantbrukskooperation har under senare år utvecklats från att ha agerat inom strikt avgränsade nationella marknader till gränsöverskridande, internationella, samarbeten. Ett exempel på detta är sammanslagning av det svenska mejeriföretaget Arla och danska MD Foods, där företagen gemensamt bland annat eftersträvat att reducera transaktionskostnader och på så sätt förbättra effektiviteten. Den svenska marknaden för insatsmedel (gödning och bekämpningsmedel) inom lantbruket har under flertalet år dominerats av ett fåtal stora aktörer, med små möjligheter för spannmålsföreningar och lokala spannmålsföretag att erbjuda sina kunder ett variationsrikt utbud med en konkurrenskraftig prisbild.

För att ändra detta förhållande har flertalet svenska och danska spannmålsföreningar och lokala spannmålsföretag etablerat ett transnationellt samarbete. Upprättandet av samarbetsorganisationen DLA Agro erbjuder respektive kunder ett bra utbud på varor med konkurrenskraftiga priser. Den här studien utreder därmed utifrån *att med användande av teori om kooperativa organisationsmodeller i vilken utsträckning och hur DLA Agro bidrar till att skapa nytta för de svenska medlemsföretagen*. Avgörande för analysen är att DLA Agros speciella organisatoriska egenskaper kan förväntas ha betydelse för de transaktions- och agentkostnader, som medlemsföretagen upplever. Med organisatoriska egenskaper menas att företaget är en federativ organisation och att det är transnationell Kooperation, vilket har betydelse för finansieringen, styrningen och verksamheten.

Metoden för att genomföra undersökningen består av kvalitativ intervjueteknik med djupintervjuer av varje svensk förening och företag anslutet till DLA Agro. Intervjuerna påvisar att medlemmarna i stor utsträckning upplever att DLA Agro har en god relation med den svenska medlemskåren. Det faktum att medlemskåren är relativt liten till antalet och i stort homogen beträffande de nytta medlemmarna vill få ut av samarbetet bidrar till att samarbetet fungerar. Även det att DLA Agro har en begränsad verksamhetsportfölj med fåtalet varor gör det lättare för samarbetet att fokusera på att reducera transaktionskostnader.

En annan viktig faktor för att förklara samarbetets framgång är att det inte lagras något kollektivt kapital inom DLA Agro. Detta underlättar styrningen av DLA Agro eftersom eventuella intressekonflikter om vad det kollektiva kapitalet ska investeras i uteblir. Det faktum att DLA Agro i stadgarna har inskrivit att medlemmarna måste underteckna en lojalitetsförklaring samt inköpsplikt gör så att DLA Agro kan säkerställa att medlemmarna handlar varje år och att risken för att en passiv medlemskår med risk för alltför avvikande affärsintressen uteblir.

Undersökningen visar också att framtida intressekonflikter kan uppstå. Detta eftersom ett antal respondenter önskar möjlighet till handel med utsäde. Detta skulle kunna skapa problem eftersom ett antal medlemmar inom den svenska medlemsgruppen även är utsädesproducenter.

# Innehåll

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM OCH SYFTE.....	1
1.3 PROBLEMANALYS.....	2
1.3.1 Lantbrukskooperation.....	2
1.3.2 Transnationell kooperation.....	3
1.3.3 Teoribas.....	4
1.3.4 Preciserat syfte.....	5
1.4 DISPOSITION.....	5
<b>2 DLA AGRO</b> .....	<b>6</b>
2.1 HISTORIK.....	6
2.1.1 Företagsetablering.....	6
2.2 DLA-GRUPPEN.....	7
2.3 DLA AGRO A.M.B.A.....	8
2.3.1 Verksamhet och strategi.....	8
2.3.2 Medlemskap.....	9
2.4 DLA AGRO SVERIGE AB.....	10
2.4.1 Verksamhet.....	10
2.4.2 Inköp.....	11
2.4.3 Framtidsutsikter.....	11
<b>3 TEORETISK BEGREPPSAPPARAT</b> .....	<b>12</b>
3.1 KOOPERATIV ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	12
3.2 AGENTTEORI.....	15
3.3 ÄGANDERÄTTSTEORI.....	16
3.4 TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI.....	17
3.5 SAMMANFATTNING.....	18
3.6 HYPOTESER.....	18
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>20</b>
4.1 METODISKA FRÅGOR.....	20
4.2 BAKGRUND OM MEDLEMSFÖRETAG OCH -FÖRENINGAR.....	21
4.2.1 Företag.....	21
4.2.2 Föreningar.....	24
4.3 HYPOTES 1.....	26
4.3.1 Empiri.....	26
4.3.2 Analys.....	27
4.4 HYPOTES 2.....	28
4.4.1 Empiri.....	28
4.4.2 Analys.....	29
4.5 HYPOTES 3.....	30
4.5.1 Empiri.....	30
4.5.2 Analys.....	30
4.6 HYPOTES 4.....	31
4.6.1 Empiri.....	31
4.6.2 Analys.....	31
4.7 HYPOTES 5.....	32
4.7.1 Empiri.....	32
4.7.2 Analys.....	33
4.8 HYPOTES 6.....	34
4.8.1 Empiri.....	34
4.8.2 Analys.....	34
4.9 HYPOTES 7.....	35
4.9.1 Empiri.....	35
4.9.2 Analys.....	36
<b>5 SLUTSATSER</b> .....	<b>36</b>

<b>6 DISKUSSION .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>39</b>
<b>BILAGA 1 – FRÅGEGUIDE .....</b>	<b>42</b>





# 1 Introduktion

## 1.1 Bakgrund

År 2009 blev ett rekordår för Kristianstadortens Lagerhusförening (KLF). Aldrig tidigare hade företaget tagit emot så stora volymer spannmål från sina medlemmar. Utmärkta skördar i kombination med nya leverantörer är förklaringen till att cirka 100 000 ton spannmål från föreningens medlemmar kunde vägas in (KLF, årsredovisning, 2009). Likaså ökade föreningens försäljning av växtskydd med nästan det dubbla gentemot föregående år (KLF, årsredovisning, 2009). Det finns en trend, som talar för att allt fler medlemmar utnyttjar de kooperativa fördelarna vid köp av insatsmedel (växtskydd och gödsel).

KLF är ett av flera företag som ingår i ett samarbete med det danska företaget DLA Agro (Den Lokale Andel). Under de senaste åren har DLA Agro etablerat samarbete med flera internationella förnödenhetsaktörer inom såväl råvaror och mineralgödsel som växtskydd. Dessa samarbeten förväntas tillföra DLA Agro ny kunskap och kompetens på olika produktområden samt stärkta inköpspositioner, vilket ger lantbruket ett bättre produktutbud och bättre inköpsförhållanden.

*”Den starka vertikala integrationen i värdekedjan hos dessa företag har visat sig vara en stor styrka och ger avgörande konkurrensfördelar för medlemmarna i DLA Agro.”*  
(Carl Bernskov Harbo, VD för DLA Agro. DLA Group, Årsredovisning, 2009)

Det kan därmed inte uteslutas att detta samarbete bär en del av förklaringen till KLF:s framgångar. DLA Agro samt deras svenska dotterbolag DLA Agro Sverige AB bildades 2005 och ägs av DLA Agros medlemmar, vilka har ca 15 procent marknadsandel på växtskydd och gödsel i Sverige (Land, 2010). Företaget har en komplicerad struktur, i vilken det förekommer både kooperativa föreningar och aktiebolag. Vidare är föreningarna i hög grad individuellt ägda och styrda, varvid de skiljer sig från merparten av övrig lantbrukskooperation, som alltså utmärks av kollektivt ägande. Det kan tänkas att det faktum att DLA Agro är så annorlunda har betydelse för hur pass väl det kan tjäna sina medlemsföretag. Detta gäller i all synnerhet som DLA Agro är annorlunda uppbyggt än flertalet andra lantbrukskooperativa företag, inte minst genom individuellt ägande, styrning och medlemsbehandling.

## 1.2 Problem och syfte

Inom kooperativa företag, särskilt de traditionellt organiserade företagen, kan det uppstå vissa problem, vilka ofta grundas i kollektivismen. Kollektivismen kan leda till svårigheter att anskaffa tillräckligt med kapital i föreningen samt svårigheter med att kapitalet inte utnyttjas tillräckligt väl. Dessa problem kan härledas till att medlemmarna har vagt definierade äganderätter till sina kooperativa företag, vilket påverkar medlemmarnas incitamentsstruktur. Följderna av detta kan påverka företagets effektivitet, vilken kan bli lägre än vad som vore möjligt. Likaså kan det kollektiva kapitalet bli ett problem, speciellt när företaget söker tillämpa en självkostnadsprincip – att allting ska bära sina egna kostnader – eftersom kollektivt kapital i sig är en subventionering från tidigare medlemsgenerationer till senare.

Det finns alltså ett direkt samband mellan å ena sidan avsättningarna till de kollektiva fonderna under ett år och å andra sidan det belopp, som medlemmarna kommer i åtnjutande av genom att de existerande kollektiva fonderna inte kräver marknadsmässig avkastning. I alla andra fall, i praktiken alltid, blir medlemmen antingen subventionerad eller också subventionerar han eller hon andra. Om avsättningarna till kollektiva fonder under år är större än räntebesparingarna, blir nuvarande medlemmar diskriminerade till fördel för kommande generationer. Om det kollektiva sparandet är mindre, blir existerande medlemmar subventionerade av tidigare generationer (Nilsson, 1994).

Detta resonemang leder fram till studiens syfte, nämligen *att genom en teoretisk analys avgöra vilken betydelse det har att DLA Agro avviker från vad man i övrigt finner inom lantbrukskooperationen*. En precisering av denna syftesformulering följer i slutet av nästa avsnitt.

## 1.3 Problemanalys

### 1.3.1 Lantbrukskooperation

Det finns flertalet definitioner av kooperativa företag, men den nedanstående är den, som är den dominerande bland de forskare, som ägnar sig åt lantbrukskooperativa företag. Denna definition innehåller endast de avgörande egenskaperna, det vill säga att den är generell. Ytterligare definitioner inkluderar ofta också andra element, varvid de kommer att avse en bestämd form av kooperativ verksamhet. Kooperativt företagande definieras i det här sammanhanget utifrån termer av tre relationer:

- *User-owner principle* (nyttjar-ägar-principen). De som äger och finansierar företaget är de som använder den.
- *User-control principle* (nyttjar-kontroll-principen). Kontrollen av företaget utförs av dem som använder företaget.
- *User-benefits principle* (nyttjar-nyttö-principen). De nyttor (värden), som företaget skapar, fördelas till nyttjarna i proportion till deras grad av nyttjande. (Barton, 1989)

Ett kooperativt företags övergripande mål med verksamheten är att öka lönsamheten för dess medlemmar. Det behöver nödvändigtvis inte innebära att skapa en så hög lönsamhet som möjligt. Även annan nytta som bidrar till att medlemmen väljer att anskaffa eller sälja varor hos det kooperativa företaget är viktig. Eftersom medlemmen äger, nyttjar och kontrollerar det kooperativa företaget skapas förbindelser som har betydelse för hur medlemmen värderar sitt medlemskap. Denna karaktär av nytta är ofta svårdefinierad, eftersom den tenderar att vara mer eller mindre abstrakt. Den kan även vara individuell för varje medlem, vilket gör att generaliseringar är svåra att göra. En grundläggande princip för den kooperativa värdegrunden är dock att alla medlemmar är lika mycket värda och därför har samma rättigheter och skyldigheter att påverka sitt kooperativa företag och att få sin rättmätiga andel av den ekonomiska avkastningen. Huvudmotiven för medlemmarna att gå med i det kooperativa företaget är att hjälpa sig själva och andra, men för att det kooperativa företaget ska fortleva krävs att det sköts på ett ekonomiskt effektivt sätt (Hakelius, 1997).

Det ekonomiska värdet av det kooperativa företaget är förstås grundläggande för medlemmarna och för det kooperativa företags fortlevnad. Dock skulle bildandet och fortlevnaden av ett kooperativt företag inte komma till stånd om inte övriga nyttor än de rent

ekonomiska förekom. Det krävs för ett kooperativt företags existens att nyttor, utöver ekonomisk avkastning i form av exempelvis efterlikvid och ränta på det insatta kapitalet, skapas för den enskilde medlemmen. Dessa värden är i hög grad individuella och därmed svårdefinierade. För att identifiera sådana värden krävs ofta en medlemsundersökning.

### 1.3.2 Federativa kooperativa företag

Ekonomiska föreningar är traditionellt indelade utifrån en organisatorisk modell som innebär att lokala ekonomiska föreningar (primärföreningar) bedriver affärsverksamhet där de egna medlemmarna deltar. Primärföreningarna äger andelar i en större centralorganisation (en sekundärförening) som sköter vissa övergripande frågor (SOU 2010:90). De organisatoriska former, som är vanligt förekommande inom lantbrukskooperation, är direkt (primärförening) eller indirekt (sekundärförening eller federation). Inom konsumentkooperationen har primärföreningarna traditionellt bedrivit dagligvaruhandel i butik till sina medlemmar, medan exempelvis Kooperativa Förbundet (KF) såsom sekundärförening har ansvarat för produktion och inköp av varor och annat stöd till de primärföreningarna. Under 1990-talet påbörjades en omorganisation av konsumentkooperationen i syfte att effektivisera verksamheten och uppnå storskalighets- och samordningsfördelar. Omorganisationen innebar bland annat att primärföreningarna överförde sin affärsverksamhet till sekundärföreningen (ibid).

Ett exempel på en liknande omorganisation inom den lantbrukskooperativa sektorn är Svenska Lantmännens Riksförening (SLR) och fusionen med dess regionala föreningar 2001. Under mitten av 1800-talet bildades lantmannaföreningar runt om i Sverige. Dessa föreningars syfte var att förbättra lantbrukarnas ställning genom att bland annat sänka inköspriser och sänka transportkostnader samt ge möjlighet till erfarenhetsutbyte. För att kunna utnyttja skalfördelar och synergier samt få del i hela värdekedjan utvecklades de ursprungliga lantmannaföreningarna och slogs ihop i större föreningar. Dagens Lantmännen bildades 2001 då de regionala föreningarna fusionerades i en gemensam ekonomisk förening. Idag finns Kalmar lantmän samt 24 lokalföreningar som fristående föreningar. Kalmar Lantmän och flera av lokalföreningarna har dock ett organisationsmedlemskap i Lantmännen. (Gaurwitsch, 2008). I det aktuella fallet med DLA Agro är den indirekta formen (sekundärförening) av intresse att studera.

### 1.3.2 Transnationell Kooperation

Liksom de kooperativa modellerna har utvecklats över tiden har även de kooperativa samarbetena över nationsgränserna utvecklats. Så kallad transnationell Kooperation har stadigt ökat i Europa. Ett exempel är dansk-svenska Arla Foods (Nilsson & Madsen, 2005). Denna struktur innebär att kooperativa föreningar har medlemmar i två eller flera länder. De flesta av dessa kooperativa företag finns i Benelux och grannländerna men även i Norden (ibid.). När det gäller gränsöverskridande kooperativa företag är situationen annorlunda än i nationella kooperativa företag. De sociala banden mellan individer i olika länder är svaga och det finns olika kulturer och språk. Allt detta innebär att initiativet till en gränsöverskridande fusion knappast kommer från medlemmarna. De flesta medlemmar intar en passiv position i förhållande till sin samarbetspartner. En enskild medlem har inte några incitament att verka för en förändring för hela den kooperativa föreningen (ibid).

Ett antal svenska spannmålsföreningar är medlemmar i DLA Agro liksom flertalet lokala spannmålshandlare. DLA Agro är alltså ett aktiebolag, men kan ändå anses vara kooperativt. I

sin kommunikation med omvärlden använder företaget beteckningen ”medlem”. Företaget tillhör den ökande skara av kooperativa företag, som är transnationella. Liksom andra kooperativa företag har DLA Agro till uppgift att förbättra ekonomin för medlemsföretagen. Dock finns det skillnader såtillvida att DLA Agro är kraftigt specialiserat mot försäljning av förnödenheter. Föreningen har alltså ingen egen hantering av spannmål utan denna verksamhet ombesörjs av medlemsföretagen.

Eftersom DLA Agro är en transnationell kooperativ förening med medlemmar i fler än ett land kan det tänkas kännetecknas av en hög grad av heterogenitet, det vill säga att medlemskåren besitter en stor variation av intressen. Detta kan skapa problem, eftersom medlemmarna i de demokratiska processerna kan föra in olika styrsignaler. Kontrollen och styrningen av föreningen kan därmed bli svag. Följden blir att de motsatta styrsignalerna neutraliserar varandra och skapar handlingsförklaring. Som yttersta konsekvens kan denna situation leda till att företaget inte utvecklas i enlighet med vare sig den ena eller den andra medlemskategorins intressen (Nilsson, 1994).

### 1.3.3 Teoribas

Under de senaste cirka 20 åren har åtskilliga forskare intresserat sig för olika så kallade kooperativa organiseringsmodeller (Cook, 1995; Chaddad och Cook, 2002, Nilsson och Björklund, 2003). Bakgrunden till detta är dels att det inom den kooperativa företagssfären kommer allt fler och allt mer avvikande organisationsformer. Samtidigt har det funnits en trend att många lantbrukskooperativa företag har problem – till och med så att de blir ombildade, sålda, går i konkurs och upplöses. I takt med ändrade marknader, ökad konkurrens samt större och färre kunder har den kooperativa företagsformen ställts inför allt fler utmaningar. Kooperativa företag är således tvungna att eftersträva konkurrenskraftiga strategier som svar på strukturella och miljömässiga förändringar inom marknaden. Strategierna kan bestå av ytterligare vidareförädling, varumärkesutveckling, inträde på internationella marknader, för att nämna några exempel. Dessa förändringar resulterar i mer kapitalintensiva, större och ibland mer komplexa företag att övervaka, vilket kräver att ägarna agerar strategiskt för att de ska bibehålla ägande och kontroll över sina företag (Cook och Chaddad, 2000). Forskarna har genom att utveckla teorier om alternativa kooperativa organiseringsmodeller försökt hitta förklaringar till denna utveckling och presenterat recept för hur de kooperativa företagen kan undvika fallgroparna.

Centralt i klassificeringarna av kooperativa organisationsmodeller är i vilken grad de kooperativa företagen är kollektivt eller individuellt organiserade. Det rör sig om kollektiv kontra individuellt ägande, styrning och medlemsbehandling. Detta påverkar såväl företagets som medlemmarnas agerande. Liksom i många andra branscher är en organisations framgång beroende av dess förmåga att anta organisatoriska strukturer för att matcha marknadsvillkoren. Ett värdefullt teoretiskt verktyg är de problem, som hävdas kunna uppstå till följd av kollektivismen. Det kollektiva kan ge upphov till gratispassagerarbete, till ovillighet att finansiera, till likgiltighet vid företagsstyrningen, mm – alla med resultat att sådana kollektivt uppbyggda företag förlorar i effektivitet. I den mån de kooperativa företagen är uppbyggda på basis av individualitet skulle alltså sådana problem inte existera. Detta ställer krav på att företagen måste uppvisa en hög grad av variation när det gäller strategier, finansiella lösningar, ägarstyrning etc. Utvecklingen av den traditionella kooperativa organisationsformen mot en mer investerarinriktade form är ett exempel på förändringar inom

den kooperativa sektorn. Det finns idag forskning gjord på kooperativ utveckling, till följd av den ständigt ökande konkurrensen.

Utvecklingen av entreprenöriella kooperativ (med individualiserade egenskaper) har i stor utsträckning uppmärksammats och debatterats av nordamerikanska forskare. En form är New Generation Cooperatives (NGC), även kallat internentreprenöriella kooperativ. Grunden till NGC-företag är slutet medlemskap och överlåtbara leveransrätter. En ytterligare individualiserad form är när dotterbolag ägs tillsammans med externa finansiärer. Dessa dotterbolag har ofta som uppgift att bedriva vidareförädling och är integrerade vertikalt eller horisontellt i livsmedelskedjan. Med individualiserat ägande följer olika krav, vilken gör att denna form av samarbete avviker från den traditionella kooperativa formen. En viktig faktor som påverkas av en sådan individuell ägarstruktur är incitamentsstrukturen för att kontrollera ägandevärdet.

I NGC-företag minskar eller försvinner ofta de negativa kollektiva egenskaperna såsom att *portföljproblemet* blir litet, eftersom ett NGC arbetar med en mycket specialiserad produktion och ingenting annat (Nilsson och Björklund, 2003). Likaså ökar den vertikala integrationen till följd av att NGC-företag arbetar med förädlade produkter i stället för att endast sälja råvaror (Nilsson, 1997). Producenterna får ökad makt över såväl avyttrings- som inköpsleden. Den starka vertikala integrationen medför att produktionsprocesserna kan strömlinjeföras samt att kvalitetskontrollen blir bättre. Båda faktorerna har till effekt att transaktionskostnaderna blir lägre (Nilsson & Björklund, 2003). Teorin om transaktionskostnader kan förklara varför en grupp av ekonomiska aktörer under vissa förutsättningar kan sänka sina transaktionskostnader genom att de upprättar en gemensamägd samhandelspartner för att anskaffa produkter, avyttra sina producerade produkter eller låna kapital. Utifrån ett sådant gemensamt projekt åstadkommer gruppen en viss typ av partiell vertikal integration, de går ett eller flera steg fram eller tillbaka i en förädlingskedja. När marknadsmekanismen ersätts på detta sätt, av partiell vertikal integration, är huvudorsaken att det är kostsammare för aktörerna att använda sig av den rena marknadsmekanismen än att ha gemensam planering (ibid).

#### 1.3.4 Preciserat syfte

Resonemangen i de tidigare avsnitten kan sammanfattas i ett mera preciserat syfte för studien. Syftet är således *att med användande av teori om kooperativa organisationsmodeller utreda i vilken utsträckning och hur DLA Agro bidrar till att skapa nyttor för medlemsföretagen*. Avgörande för analysen är att DLA Agros speciella organisatoriska egenskaper kan förväntas ha betydelse för de transaktions- och agentkostnader, som medlemsföretagen upplever. Med organisatoriska egenskaper menas att företaget är en federativ organisation och att det är transnationell Kooperation, vilket har betydelse för finansieringen, styrningen och verksamheten.

### 1.4 Disposition

Efter det inledande kapitlet med problembakgrund och ett fastställt syfte följer i *kapitel 2* en kartläggning av DLA Agros historia och organisationsstruktur. I *kapitel 3* avhandlas studiens teoretiska bas, nämligen kooperativa organisationsmodeller, vilken i huvudsak förklaras i termer av transaktionskostnadsteorin samt i viss mån äganderätts- och agentteorin. Kapitel 3

avslutas med att en rad teoretiska hypoteser identifieras. Dessa hypoteser utgör grunden för den efterföljande datainsamlingen.

*Kapitel 4* inleds med en redogörelse för de metodologiska valen inför insamlingen av empiriska data. Data består av information erhållen via intervjuer med ledande personer inom DLA Agro samt anslutna medlemsföreningar och -företag. Även information från de utvalda föreningarna och företagens årsredovisningar analyseras. Kapitel 4 fortsätter att presentera och analysera data.

Utifrån dessa analyser är det möjligt att i *kapitel 5* presentera studiens slutsatser och i *kapitel 6* presenteras diskussion och därmed eventuella rekommendationer för beslutsfattare inom DLA Agro och dess medlemmar.

## 2 DLA Agro<sup>1</sup>

### 2.1 Historik

#### 2.1.1 Företagsetablering

Den lokale Andel, eller "Landsforeningen den lokale andel"(DLA), som företaget hette fram till 2003, är ett grossistföretag inom jordbruksnäringen. DLA bildades ursprungligen som en reaktion på DLG's (Dansk Landbrugs Grovwareforening) dominans på marknaden. Medlemmarna inom DLA bestod av spannmåls- eller foderföreningar, som inte valt att gå upp i den marknadsdominerande föreningen DLG och ej heller ville handla med KFK(Korn- og FoderstofKompagniet). Etableringen av DLA var de mindre och medelstora föreningarnas försök att bevara sin självständighet gentemot de stora konkurrenterna (Pers. med. Skogsberg, 2011).

Till följd av en rad fusioner mellan de regionala och lokala medlemsföreningarna sjönk medlemsantalet från 1994 och fram till slutet av 90-talet från cirka 40 till 19 medlemmar. Samtidigt som medlemsantalet föll blev medlemmarna i genomsnitt större företag (ibid).

På sin föreningsstämma under sommaren 2001 ändrade DLA sina stadgar, vilket möjliggjorde medlemskap för utländska företag. Kristianstadsortens Lagerhusförening (KLF) blev den första svenska medlemmen i DLA. Att KLF anslöt sig till en dansk inköpsförening var en följd av dåvarande marknadssituation i Sverige, där ingen given samarbetspartner fanns utöver Svenska Lantmännen. På liknande grunder anslöt sig året därpå även Södra Åbys lokalförening och Trollenäs lokalförening, vilka tidigare varit anslutna till Skånska Lantmännen. De fann det inte möjligt att fortsätta samarbetet då Svenska Lantmännen bildades (ibid).

---

<sup>1</sup> Avnittet bygger på en personlig intervju med Björn Skogsberg, VD DLA Agro Sverige, om inget annat anges.

## VIKTIGA MARKNADS-AKTIVITETER I DLA GROUP



Figur 1: Tidslinje över viktiga marknadsaktiviteter från 1975-2010 (DLA Group Årsberättelse 2009).

När KFK säljs i januari 2003 blir företaget uppdelat och de olika delarna köps av åtta företag inom jordbrukssektorn. Fem av dessa företag är medlemmar i DLA. Tillsammans står dessa för 50 % av köpet av KFK. I och med köpet ökar DLA:s andel från 25 % till ca 40 % av den danska marknaden. DLA:s medlemmar får lägre priser och en säkrare konkurrenssituation inom jordbrukssektorn. Senare under 2003 ändrar DLA namn från "Landsforeningen den lokale andel" till Den lokale Andel, och medlemsföreningarna ingår i DLA-gruppen (ibid).

För att nå fortsatt tillväxt, framförallt på den svenska marknaden, öppnar DLA under 2005 upp för andra företag att bli medlemmar i DLA, alltså inte endast mindre kooperativa föreningar. I samband med detta lägger DLA och svenska Spannex AB in delar av sina verksamheter i en ny förening, DLA Agro AmbA.<sup>2</sup> (DLA Agro) För att på ett tillfredställande sätt såväl kunna hantera som optimera handeln inom landet bildas också ett svenskt bolag vid namn DLA Agro Sverige AB. Spannexgruppen består av 20 spannmålsföretag. Forna DLA fortsätter som en branschförening för sina medlemmar samtidigt som inköpsverksamheten flyttas till DLA Agro. Etableringen av DLA Agro innebär en unik struktur, där såväl kooperativa föreningar som privata företag åtnjuter samma villkor och inflytande. DLA Agro, med 20 svenska och 19 danska medlemmar får sitt huvudkontor i Fredericia med ett svenskt kontor i Vänersborg. Huvudkontoret flyttade senare till Galten som ligger strax utanför den jylländska staden Århus (ibid).

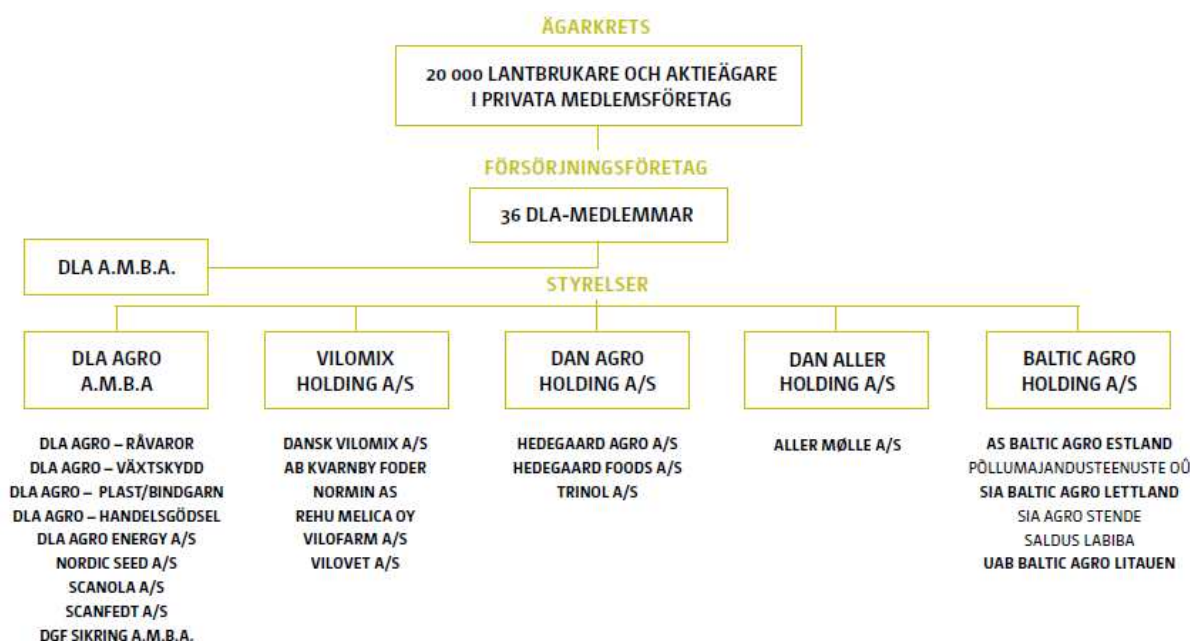
## 2.2 DLA-Gruppen

DLA Gruppen är ett grossistföretag, vars verksamhet består av försäljning av lantbruksprodukter i främst de nordiska länderna. DLA Gruppen ägs av kooperativa och

<sup>2</sup> Andelsselskab med begrænset ansvar, som är den danska motsvarigheten till ekonomisk förening (ek. för.)

privat företag. Produkterna i DLA Gruppens sortiment är antingen inköpta under gemensam flagg inom gruppen eller producerade av ett av medlemsföretagen (Pers. med. Skogsberg, 2011).

Totalt omsätter DLA Gruppen 19 000 MDkk varav de svenska medlemsföretagen står för 2 175 MDkk. Totalt består DLA Gruppen av fem företag, nämligen DLA Agro A.m.b.A., Vilomix Holding A/S, Dan Agro Holding A/S, Dan Aller Holding A/S samt Baltic Agro Holding A/S. Av dessa fem är DLA Agro A.m.b.A (DLA Agro) och Vilomix A/S de största aktörerna inom gruppen. DLA Agro beskrivs mer ingående nedan. Vilomix A/S är det ledande företaget när det gäller mineraler, vitaminer och foder. Man kan säga att DLA Agro är ett inköpsföretag och Vilomix A/S är ett producerande företag inom koncernen (ibid).



Figur 2: DLA-Gruppens organisationsstruktur (DLA Group Årsberättelse 2009)

I DLA Gruppen ingår även en branschförening, DLA A.m.b.A., vars syfte är att arbeta med den lantbrukspolitiska delen. Vidare utger DLA A.m.b.A. tidskriften AgroForum, som går till föreningens medlemmar sex gånger per år. Föreningen bildades 1975 för att tillvarata medlemsföreningens politiska intressen samt att företräda ägargruppen i t ex branschfrågor. För att kunna representera de 20 000 lantbrukare, som står som ägare till DLA Gruppen, sitter ordförandena i spannmålsföreningarna med i DLA A.m.b.As styrelse (ibid).

## 2.3 DLA Agro A.m.b.A.

### 2.3.1 Verksamhet och strategi

DLA Agro A.m.b.A. (DLA Agro) är inköpsföretaget inom DLA Gruppen och är ett handelsföretag med 45 anställda. Bland medlemmarna i DLA Agro återfinns förutom danska utsädes-, foder- och spannmålsföretag även svenska och norska företag. Bland de svenska företagen finns både lokala lagerhusföreningar och privata spannmålsföretag och utsädesproducenter. DLA Agro ägs av sina medlemsföretag och medlemsföreningar i de



nordiska länderna. Ägarfördelningen bygger på hur stor inköpsvolym en medlem har i förhållande till DLA Agros totala inköpsvolym (Pers.med. Skogsberg, 2011).



Figur 3: Geografisk överblick av DLA-Gruppens medlemmar (DLA Group Årsberättelse 2009)

DLA Agro använder sig av så kallad inköpsplikt, där medlemsföretagen inför varje nytt år anmäler hur stor volym av produkterna inom mineralgödsel och växtskyddsmedel de ämnar köpa. Huvudkontoret tillser att medlemsföretagen dels får tillgång till lantbruksprodukter såsom utsäde, växtskyddsmedel, mineralgödsel och foder, samt att medlemsföretagen får ta del av försöksresultaten från DLA Agros provodlingar av t ex nya utsädessorter. DLA Agro möjliggör för medlemsföretagen att få varor inköpta direkt hos producenterna och utan några mellanhänder, vilket för medlemsföretagen är väldigt fördelaktigt (ibid).

DLA Agros styrelse består av representanter från sina medlemsföretag som nomineras och väljs på ett generalförsamlingsmöte. De svenska medlemsföretagen har två platser i DLA Agros styrelse. I dagsläget är det en representant från en spannmålsförening samt en representant från ett privat spannmålsföretag. DLA Agros styrelse väljs stadgeenligt för en period över två år (ibid).

### 2.3.2 Medlemskap

Då nya medlemmar önskar ansluta sig till DLA Gruppen kan det ske på olika sätt. Antingen söker företagen eller föreningarna upp DLA Agro eller också erbjuder DLA Agro den nya medlemmen ett inträde i gruppen. Ett annat alternativ är att en befintlig medlem i DLA Agro föreslår ett företag eller förening. Då svenska företag önskar ansluta sig, mottar DLA Agro Sverige AB (DLA Sverige) ansökningarna för att analysera möjligheterna till ett inträde. När DLA Sverige är klar med den processen skickar de ett förslag till DLA Agros styrelse genom de två svenska representanterna. I DLA Agros styrelse tas sedan ett inledande beslut om inträde, vilket presenteras för generalförsamlingen, ett så kallat ägarmöte (Pers. kom Skogsberg, 2011).

Vid ägarmötet är röstfördelningen baserad på den årliga inköpsvolymen för respektive företag eller förening. För att tillse att ingen medlem kan få egen majoritet vid ägarmötet har begränsningar införts, nämligen att en enskild medlem eller ett enskilt land inte kan inneha mer än 49 % av rösterna. Röstas den presumtiva medlemmen in under detta möte ska denne skriva under en lojalitetsförklaring innan företaget blir en fullgod medlem av DLA Agro. Lojalitetsförklaringen ställer inte enbart krav på att medlemmarna ska göra sina inköp av mineralgödsel och växtskyddsmedel från DLA Agro, utan sätter även ett krav på DLA Agro att lyckas få fram varor till sina medlemmar (ibid).

Genom att DLA Agros medlemmar har en inköpsplikt gentemot DLA Agro kan de säkerställa att medlemmarna handlar varje år. Andra kooperativa företag samlar upp ett kollektivt kapital inom föreningen. DLA Agro nollställer sitt kollektiva kapital, varvid medlemmarna erhåller en utdelning varje år. Utdelningens storlek baseras på medlemmarnas inköpsvolym under föregående år. Detta gör att eventuella ut- och inträden inte är några problem inom DLA Agro då de varje år börjar om på nytt. DLA Agro har ett eget kapital på cirka 65 miljoner DKK som grundkapital. Därutöver genereras bonusen som fördelas till medlemmarna på cirka 85 miljoner DKK. Bonusen betalas inte ut direkt till medlemmarna utan är vilande kapital som används för att finansiera de löpande affärerna (ibid).

Det finns två möjliga vägar att avsluta sitt medlemskap i DLA Agro. I stadgarna står att en medlem kan bli utesluten ur företaget om den missköter sitt medlemskap. En begäran om utträde ur DLA Agro görs genom att anmäla det till nästkommande generalförsamling (ibid).

## 2.4 DLA Agro Sverige AB

### 2.4.1 Verksamhet

DLA Agro Sverige AB (DLA Sverige) bedriver sin verksamhet med utgångspunkt från Vänersborg. Företaget är helägt av DLA Agro och syftet med DLA Agro Sverige AB är bland annat att samla den svenska medlemskårens volymer och genomföra strategiska inköp tillsammans med DLA Agro. Att företaget är helägt av alla medlemmar i DLA Agro medför att de svenska medlemsföretagen tillsammans äger cirka 5,6 % av företaget. Resterande del ägs av de övriga nordiska medlemsföretagen (Pers. med. Skogsberg, 2011).

DLA Sverige är länken mellan de svenska medlemsföretagen och DLA Agro. Företaget strävar efter att sänka de svenska medlemmarnas transaktionskostnader. Skulle varje svensk medlem göra sina inköp på egen hand, skulle kostnaderna för transporter och lagring bli höga, varför de samlar den svenska inköpsvolymen (ibid). (Se avsnitt 2.4.2.)

DLA Sverige delar upp sin strategi i två delar där man dels söker nya lämpliga företag i Sverige att rekrytera till DLA Agor Sverige AB. Den andra delen består i att man ska underlätta och stödja de befintliga svenska medlemmarna att växa organisk.(ibid).

Idag har de svenska medlemmarna genom DLA Sverige byggt upp marknadsplattformar i Sverige för mineralgödsel, växtskyddsprodukter och råvaruhandel. Önskar medlemskåren utöka produktutbudet finns det utrymme för det inom ramen för produkterna som erbjuds åt de danska företagen (ibid).

### *2.4.2 Inköp*

Inköpen av mineralgödsel och växtskyddsmedel sker gemensamt för de svenska medlemsföretagen genom DLA Agro Sveriges försorg. Varje medlem budgeterar inför varje år den produktvolym, man vill köpa in inför nästkommande säsong. DLA Agro Sverige sammanställer sedan volymerna för att därigenom genomföra gemensamma inköp med DLA Agro. Att företagen i sin budget ligger så nära den verkliga åtgången är viktigt för att undvika en alltför stor lagerhållning när året är slut (Pers. med. Skogsberg, 2011).

För den svenska medlemsgruppen ligger svårigheten i att samla sig till ett sortiment. DLA Sverige sammankallar till flera produktmöten med enskilda produktansvariga i företagen. Vid dessa möten beslutar de svenska företagen och föreningarna sina faktiska inköp. Innan det faktiska inköpet äger rum har DLA Sverige återkopplat till de svenska medlemmarna vilka produkter som är mest fördelaktiga att satsa på (ibid).

DLA Agro köper in volymer av produkterna enligt medlemmarnas önskemål. Skulle ett företag göra en missberäkning i sin budget så den planerade volymen av en produkt inte räcker till, försöker DLA Agro Sverige primärt lösa problemet inom den svenska gruppen. Om en produkt tar slut för Företag A i Sverige hör man sig för hos Företag B eller C för att jämna ut den svenska balansen i första hand. Går det ej att lösa på nationell nivå beställer man en ny volym från leverantör. Då lämnas ingen garanti från DLA Agros sida att produkten finns. Nackdelen med ytterligare inköp är att de små volymer som köps in i efterhand kan genererar en högre kostnad. Därför är budgetarbetet inför varje år av stor ekonomisk vikt för medlemsföretagen (ibid).

DLA Agros produkters priser sammanställs på en för medlemsföretagen gemensam prislista. Denna prislista visar produkternas faktureringspris som inkluderar en bonus. Bonusen som till största del baseras på medlemsföretagens inköpsvolym och den aktuella marknadssituationen fördelas mellan de svenska medlemsföretagen vid slutet av året.. (ibid).

För de svenska medlemmarnas räkning sker lagerhållningen av växtskyddsmedel i ett centralt lager tills företagen önskar få sina varor levererade. Mineralgödseln förvaras i lagerhotell hos leverantörerna (ibid).

För att sammanfatta inköpsprocessen för de svenska företagen börjar det med att budgeten upprättas för respektive medlem. Budgetarbetet fortlöper med diskussioner och förhandlingar om lämpligast produkt. Därefter sker de svenska medlemmarnas inköp gemensamt under DLA Sverige som rör över att samtliga företag eller föreningar får sin budgeterade volym (ibid).

### *2.4.3 Framtidsutsikter*

Då de svenska företagen geografiskt täcker ett område från Smygehuk i söder till Umeå i norr är det svårt att finna nya medlemmar. Utmaningen ligger i att finna nya geografiska områden och där finna ett lämpligt företag (Pers. med. Skogsberg, 2011).

DLA Sverige måste ständigt sträva efter är att utveckla sin verksamhet på den nationella marknadsplattformen för att inte tappa marknadsandelar. Därför lägger de lägger kraft på en klar gemensam strategi som stärker den samlade positionen på marknaden (ibid).

DLA Sverige ska ständigt sänka transaktionskostnaderna för sina svenska medlemsföretag, samtidigt som medlemmarna måste öka marknadsandelen i sitt geografiska område. Att uppfylla alla dessa krav, med en gemensam framåtanda leder till att DLA Agro såväl som de enskilda medlemmarna blir en attraktivare handelspartner eller arbetsgivare i framtiden (ibid).

## 3 Teoretisk begreppsapparat

### 3.1 Kooperativ organisationsstruktur

Såsom framgår av det föregående kapitlet är DLA Agro långt ifrån ett kooperativt företag av den gängse typen. Företaget avviker i ett flertal dimensioner, vilket innebär att det följer en speciell kooperativ organisationsmodell (kooperationsmodell). Det är därför på sin plats med en förklaring av begreppet kooperativ organisationsmodell samt en specificering av vad som skiljer olika modeller från varandra.

Det finns ett flertal kooperativa organisationsmodeller och en terminologi som används i teoretisk litteratur för att beskriva dem. De olika kooperationsmodellerna har olika strukturer i form av transaktioner, finansiering och styrning. Dessa dimensioner kan beskrivas i termer av individualiseringsnivå, vilken sträcker sig från kollektiv till individuell som de två motpolerna. Alla de olika kooperationsmodellerna är i överensstämmelse med den generella definitionen av kooperativt företagande. De utgör olika varianter inom ramen för definitionen.

Definitionen av kooperativa företag är bred, men följande används ofta i den teoretiska litteraturen. Den förklarar att ett kooperativt företag ägs och kontrolleras av medlemmar och att företaget ska skapa nytta för medlemmarna enligt följande tre principer:

- *User-owner principle* (nyttjar-ägar-principen). De som äger och finansierar företaget är de som använder den.
- *User-control principle* (nyttjar-kontroll-principen). Kontrollen av företaget utförs av dem som använder företaget.
- *User-benefits principle* (nyttjar-nyttö-principen). De nyttor (värden), som företaget skapar, fördelas till nyttjarna i proportion till deras grad av nyttjande. (Barton, 1989)

Van Bekkum (2001) utvecklar dessa tre principer som tre dimensioner: Transaktionsrelation ("user-benefit") mellan medlem och företag, investeringsrelation ("user-owner") och styrningsrelationen ("user-control"). De tre dimensionerna kan kortfattat förklaras enligt följande:

- Transaktionsrelationen består av leverans av produkter från medlem till företaget (eller köp av en produkt genom att medlemmen köper insatsmedel från företaget) och betalning erhålls (erläggs) i utbyte.
- Finansieringsrelationen omfattar frågor som rör ägande: kapitaltillskott (individuellt eller kollektivt eget kapital), risktagande, och residualrätten. Residualrätten fördelas ofta utifrån transaktionsvolymen, inte utifrån investerat kapital. Med tanke på att det finns en koppling mellan levererad volym och storleken på investeringen, bör den mottagna residualen stå i proportion till en förväntad avkastning på investeringarna.

- Styrningsrelationen omfattar medlemmens deltagande i beslutsfattande och övervakning.

Vidare använder van Bekkum (2001) nivån på individualisering, det vill säga från "kollektiv" till "individualiserad", som en parameter för att analysera den kooperativa strukturen. Förklaringar till vad som menas med en kollektiv eller individualiserad struktur i tre dimensioner (transaktioner, investeringar och styrning) ges i tabell 1. De egenskaper som hänvisas till i tabellen är två ytterligheter, men det finns ett antal mellanliggande strukturer. Följande slutsatser kan göras, kooperativa företag, som bedriver verksamhet med en hög grad av risktagande kapitalinvesteringar tenderar att ha mer individualiserade strukturer, snarare än kollektiv, struktur. Det finns därmed ett samband mellan graden av individualisering av strukturen i företaget, och dess strategi.

**Tabell 1: Kooperativa strukturer (van Bekkum 2001, s. 47)**

	Kollektiv struktur	Individualiserad struktur
<b>Finansiering</b>		
Finansiella inträdeskrav	Gratis och kostnadsfritt inträde	Sluten medlemskår under förutsättning att värdet vid handel med produktionsrättigheter motsvarar minst den genomsnittliga medlemmens insatskapital i de kollektiva reserverna.
Finansiella instrument	Kollektiva reserver utan individuella rättigheter, risker, skyldigheter eller förmåner. Medlemsinsatser ger ingen eller begränsad ränta.	Kollektiva reserver, medlemslån; revisorer; frivilliga, långsiktiga, överlåtbara, utan rösträtt, riskbärande och hög-räntebärande obligationer eller förlagslån för medlemmar; obligatorisk, transaktionsbaserade, omröstningsbar, permanent, riskbärande, centralt administrerade eller internt överlåtbara, betydande produktionsrättigheter kopplade till antingen priser eller utdelningar.
Fördelning av residualöverskott	Förutom de kollektiva reserverna, prispåslag.	Förutom reserverna, utdelning på produktionsrättslig grund.
Residualrättslig struktur	Genom medlemskapet som ett kollektivt; permanent; icke förhandlingsbart.	Innehas av enskilda medlemmar, bestående men kopplingen till transaktioner begränsar varaktigheten av individuellt ägande; röstande; överlåtbara inom medlemskapet och därmed betydande.
<b>Styrning</b>		
Rösträtt	En medlem, en röst	Proportionell i förhållande till produktionsrättigheterna.
Beslutsfattande och styrning	Beslutsförvaltning och beslutskontroll är i händerna på medlemmarnas representanter i medlemsstyrelsen.	Uppdelning mellan residual riskbärande medlemmar (medlemmar individuellt) från beslutsledning (förvaltning), med att beslutsstyrning delegeras till medlemmarnas styrelse.
<b>Transaktioner</b>		
Prissättning	Enhetlig prissättning för alla medlemmar, med några minimikriterier.	Differentierad prissättning i fråga om volym, kvalitet och producerad volym för att återspegla så mycket som möjligt av hanteringskostnader och marknadsintäkter från varje medlems specifika produktion; prisnivån kan korssubventioneras genom avkastning på transaktionsbaserade investeringar, eller reflektera marknadsvillkorens prisbild, där ett överskott betalas ut i form av en separat utdelning.
Inköpslösningar	Obegränsad leverans- och mottagningsplikt från enbart medlemmar, dock finns det inga signifikanta inträdeshinder för icke medlemmar.	Leveransvolymerna görs beroende av den kooperativa föreningens marknadsbehov; genom obligatoriska köp av produktionsrättigheter vilka endast är säljbara bland medlemmarna; ytterligare råvaror kan kortsiktigt köpas från icke-medlemmar om marknadsbehovet efterfrågar det.

Såsom framgår av det ovanstående kan kooperativa företag med olika kooperationsmodeller ha starkt skilda egenskaper, och detta har konsekvenser för hur de agerar och presterar under skilda förutsättningar. Dessa skillnader kan förklaras med olika teoretiska utgångspunkter. De teorier som har särskild förklaringskraft är agentteorin, äganderättsteorin samt transaktionskostnadsteorin. Således redovisas i de följande avsnitten vad dessa teorier innebär och vad de betyder för kooperativa företag med skilda organisationsmodeller.

## 3.2 Agentteori

Agentteorin avhandlar de frågor som kan uppstå när två parter avtalar med varandra att den ene ska utföra ett uppdrag åt den andre – en agent ska göra något på en huvudmans (principalens) vägnar. Denna teori bygger på förutsättningar om individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet och informationsasymmetri (Nilsson & Björklund, 2003). Agentteorin tillämpas på två sätt i kooperativa sammanhang, dock att det senare dominerar.

1. Om medlemmarna har begränsade möjligheter att bedöma företagets verksamhet, klarar de än mindre av att styra det kooperativa företagets verksamhet. Medlemmarna kan via sina förtroendevalda föra in styrsignaler i företaget även om det inte ligger i deras och de förtroendevaldas intresse. Den anställda ledningen kan då se det som sin uppgift att skydda medlemmarna mot deras egna försök att störa verksamheten.
2. Ledningen kan med sitt kunskapsövertag skaffa sig fördelar på bekostnad av medlemmarna. När ledningen har ett informationsövertag, kan det vara svårt för medlemmarna att få inblick i verksamheten. Detta gör att ledningen kan fatta beslut över huvudet på medlemmarna. (ibid).

Om det är kollektiva organisationer förvärras dessa problem, det vill säga när det saknas handel med ägarandelar. Det kollektiva ägandet betonar de svårigheter, som medlemmarna kan ha med att styra sin organisation i enlighet med sina intressen. Detta gäller än mera om det finns motstridiga intressen inom medlemskåren. Specifika problem med äganderätter analyseras i nästa avsnitt.

Ett företags ledare kan omöjligtvis förutse alla tänkbara resultat av aktiviteter i företaget, varvid kontrakt oundvikligen är ofullständiga. Med tanke på att ett företag kan förklaras såsom av ett nätverk av kontrakt blir problemet allvarligare (ibid). Företaget har kontrakt med intressenter såsom anställda, leverantörer, kunder, finansiärer, ledning och ägare. Alla kontrakt, förutom det med ägarna, säger att intressenten har rätt till en bestämd ersättning för sina åtaganden. Ägaren är berättigad till en del av en eventuell vinst (residualen) efter det att alla kontrakterade betalningar är gjorda. Ägarna är så kallad residualrättsinnehavare.

En stor organisation kan oftast inte styras av dess ägare, utan det krävs att en ledning anställs. På så vis blir ägandet och styrandet åtskilda. Därmed finns det fog för att tro att agenten inte alltid kommer att agera i överensstämmelse med principalens intresse. Är individens målsättning individuell nyttomaximering, samtidigt som det finns begränsad rationalitet, ökar risken för bedrägligt beteende. Det är troligt att agenten har större kunskap om företaget än principalen (ägarna/medlemmarna) enär agenten är anställd som expert. För att principalen ska kunna skydda sig mot bedrägligt beteende krävs såväl tid som andra resurser, det vill säga agentkostnader uppstår. Denna typ av kostnader finns i alla organisationer, dock kan storleken variera. Agentkostnaderna är troligen större i ett kooperativt företag än i ett investerarägt. Detta beror på att residualrätten i ett kooperativt företag är vagt definierad. Det är oklart vad medlemmarna egentligen äger och hur de får tillgång till avkastningen från sitt ägande (ibid). Agentkostnaderna kan därmed sammanfattas utifrån följande;

- *Principalens kontrollkostnader.* Huvudmannen måste använda resurser för att styra och kontrollera agenten. Detta görs till en del genom kontraktsskrivande och till en del genom kontroll av att kontraktet efterlevs.

- *Agentens försäkranskostnader.* För att övertyga huvudmannen om att han handlar i huvudmannens intressen använder agenten en viss mängd resurser.
- *Residualförlust.* Eftersom agenten har rätt att fatta självständiga beslut, finns en risk att han inte styr organisationen på ett sätt, som bäst tjänar huvudmannens intressen. Huvudmannen har äganderätt till de vinster (residualen), som följer av företagets verksamhet, men agenten kan handla så att överskottet kan bli större eller mindre. Eftersom huvudmannen inte är kapabel att styra och kontrollera agenten fullständigt – det skulle bli för kostsamt – får han inse att agenten i viss mån handlar bedrägligt. Därmed uppstår välfärdsförluster för huvudmannen (ibid).

### 3.3 Äganderättsteori

Äganderättsteorin utgår ifrån kritik mot de kollektiva egenskaperna, som är vanliga i kooperativ verksamhet – kollektiviteten leder till att resurser blir fel fördelade och utnyttjade. I fokus för teorin är människors incitamentsstrukturer. Med detta menas att när den enskilde inte har möjlighet att besluta om resursanvändningen, blir han inte endast likgiltig utan får också intresse av att tillskansa sig resurser. Den enskilde blir därmed en snyltare, och om heterogeniteten i medlemskåren är stor, blir det omöjligt att fatta optimala investeringsbeslut (Nilsson & Björklund, 2003).

Äganderättsteorin utgår från antagandet att vad den enskilde äger, förvaltar personen också på bästa möjliga sätt. Detta i strävan efter att skapa så stora fördelar i realtid och ett så högt framtida värde av resursen i fråga. Därmed kommer inte en ägare av en tillgång att fatta beslut som skulle kunna förstöra tillgången, om personen för tillfället åtnjuter nyttan av att äga den. Utifrån detta förhållande, att ett kooperativt företag genererar förmåner för sina medlemmar, kommer de inte att fatta sådana beslut som skulle reducera det framtida värdet av det kooperativa företagets nytta för den enskilde medlemmen. Äganderätten kan generellt indelas i tre delar;

1. *Rätten att använda en resurs.*
2. *Rätten att tillgodogöra sig avkastning från en resurs.*
3. *Rätten av avyttra en resurs.* (Cook & Chaddad, 2002).

Det är avgörande att ägaren kan disponera resursen efter eget intresse. Emedan ägandet i ett traditionellt organiserat kooperativt företag är kollektivt och därmed ej definierat, kan det få konsekvenser för effektiviteten. Denna typ av problem refereras ofta till begreppet vagt definierade äganderätter vilka framförallt består av;

1. *Gratispassagerarproblem (freerider)*
2. *Portföljproblem (portfolio)*
3. *Horisontproblem (horizont)*

Problem med gemensam egendom (gratispassagerareproblem) är ofta större i organisationer med ett stort kollektivt kapital. När en medlem inträder i en förening får denne genast access till de resurser som arbetats fram av existerande medlemmar. Samtidigt betalar oftast nya medlemmar ett mindre belopp vid inträdet. Följderna blir att den ökande medlemsstocken späder ut de existerande medlemmarnas förmögenhet, vilket leder till en låg kapitaltillväxt. Det blir därmed svårt att i slutändan motivera för medlemmarna att de ska investera i det kooperativa företaget (ibid, 2002). Utifrån detta resonemang kan det sägas att det kollektiva kapitalet fungerar såsom ett sorts filter mellan medlemmen och företaget. Kontentan av detta



är att marknadssignalerna från den enskilde medlemmen inte når fram. På så sätt stimuleras medlemmen att bli gratispassagerare, eftersom denne inte behöver tänka på konsekvenserna av sitt handlande. I ett kooperativt företag med individualiserat ägande minskar den här typen av problem, eftersom ingen medlem då kan vara gratispassagerare på någon annans bekostnad.

Inom traditionellt organiserade kooperativa företag med kapitalet kollektivt ägt, kan portföljproblem uppstå. Denna situation uppstår när det råder intressekonflikt om vad kapitalet ska investeras i. Detta kan specifikt härledas till att det mest optimala investeringsalternativet är olika för den enskilde medlemmen till följd av individuella preferenser beträffande graden av riskmedvetenhet. Desto mer heterogen medlemskåren är, ju större blir de så kallade portföljproblemen. Detta gäller också om föreningens verksamhetsportfölj i stor utsträckning är diversifierad och om medlemmarna är fördelade över ett stort geografiskt område (ibid, 2002).

Den tredje formen av problem som kan uppstå är horisontproblemet. Detta uppstår när aktörerna i ett kooperativt företag – från enskilda medlemmar till styrelseledamöter och företagsledning – har en spridd planeringshorisont. Den enskilde medlemmens planeringshorisont inskränkes av dennes ålder samt att residualrätten (rätten att erhålla företagets vinster) vid ett utträde inte kan överlåtas till någon annan. Vidare begränsas styrelsens planeringshorisont fram tills det att ledamöternas mandatperiod löper ut. Samtidigt begränsas den anställda ledningens planeringshorisont av antal år till pensionering eller annan befattning. Horisontproblemet bland medlemmarna minskar dock i ett entreprenöriellt kooperativt företag, eftersom residualrätten är omsättningsbar. En följd effekt är att medlemmen då kan tänkas intressera sig mer för investeringar, som långsiktigt ökar värdet på det kooperativa företaget (ibid, 2002).

### 3.4 Transaktionskostnadsteori

Traditionell ekonomisk organisationsteori beskriver oftast enkom marknader och marknadsmekanismer, det vill säga faktorer som påverkar företagen externt. Ändå påverkas en stor del av de ekonomiska aktiviteterna även av företagen internt (van Bekkum, 2001). Transaktionskostnadsteori beskriver hur kostnader, som hänger samman med upprättande och genomförande av transaktioner, kan bli så höga att ekonomiska aktörer bildar ett kooperativt företag. Transaktionskostnader tillkommer utöver kostnaden för produkten i sin helhet och inkluderar kostnader för informationssökande, förhandlingar av kontrakt, administrering av aktiviteter samt övervakning och kontroll av utbytet av varor eller tjänster. Som en del i transaktionskostnaderna måste även räknas risken att köparen kan få betala ett högre pris än nödvändigt eller att säljaren får alltför dåligt betalt. Höga transaktionskostnader är ett marknadsmisslyckande – marknaden har misslyckats med att koordinera den ekonomiska aktiviteten, och företag bildas för att åtgärda detta marknadsmisslyckande (Nilsson & Björklund, 2003).

Vidare förklarar transaktionskostnadsteorin att en grupp av ekonomiska aktörer under vissa förutsättningar kan sänka sina transaktionskostnader genom att de upprättar en gemensamägd samhandelspartner för att anskaffa produkter, avyttra sina producerade produkter, låna kapital och så vidare. Vid upprättandet av en gemensamägd samhandelspartner åstadkommer gruppen en viss typ av partiell vertikal integration – de går ett eller flera steg fram eller tillbaka i en förädlingskedja i syfte att sänka sina transaktionskostnader (ibid). Genom partiell vertikal integration utnyttjas dessa varierande fördelar hos de olika aktörerna i värdekedjan.

Aktörer som har smådriftsfördelar, exempelvis råvaruproducenter, integreras framåt i värdekedjan genom att upprätta ett kooperativt företag med ett större förädlingsföretag som besitter stordriftsfördelar. När en marknadsmekanism på detta sätt ersätts av partiell vertikal integration är orsaken att det är kostsammare för aktörerna att använda sig av den rena marknadsmekanismen än att ha gemensam planering (ibid).

När det gäller lantbrukets specifika förutsättningar är argumenten för partiell vertikal integration att det kooperativa företaget ska förädla lantbrukarens råvaror fram till dess att de kan säljas på en väl fungerande marknad. Beträffande fortsatt vertikal integration räcker inte de transaktionskostnadsteoretiska argumenten till som förklaring till ett sådant agerande. Dock är detta allt mer vanligt inom lantbrukskooperationen. En delförklaring kan vara att antalet köpare till de halvförädlade varorna är få, vilket gör att den låga konkurrensen skapar stora vinster för de företag som upphandlar råvarorna. Därmed lockas de lantbrukskooperativa företagen att själva göra dessa vinster, och den vertikala integrationen utökas (ibid).

### 3.5 Sammanfattning

Det finns ett flertal kooperativa organisationsmodeller vilka har olika strukturer i form av transaktioner, finansiering och styrning. Dessa dimensioner kan beskrivas i termer av individualiseringsnivå, vilken sträcker sig från kollektiv till individuell som de två motpolerna. Alla de olika kooperationsmodellerna är i överensstämmelse med den generella definitionen av kooperativt företagande. Kooperativa företag med olika kooperationsmodeller kan ha starkt skilda egenskaper, och därmed agera olika under vissa förutsättningar. En förutsättning att beakta är agentteorin, vilken kan förklara vilka svårigheter exempelvis det kollektiva ägandet kan utgöra, som medlemmarna kan ha med att styra sin organisation i enlighet med sina intressen. En stor organisation kan oftast inte styras av dess ägare, utan det krävs att en ledning anställs. På så vis blir ägandet och styrandet åtskilda. Risken är att agenten inte alltid kommer att agera i överensstämmelse med principalens intresse.

En annan förutsättning av intresse är äganderättsteorin vilken betonar att det kollektiva ägandet kan framkalla problem för hur effektivt i en förening kan styras. Detta kan leda till problem såsom intressekonflikter gällande verksamhetsområden, planering och ojämn kapitalförvaltning. En tredje faktor att beakta är de transaktionskostnader som normalt uppstår inom företag. Genom att flera parter går samman kan de sänka kostnaderna för förhandling av kontrakt, informationssökande samt övervakning och kontroll av utbytet av varor eller tjänster. Kostnader som för den enskilde skulle vara högre än om denne inte samarbetat. Parterna erhåller som gemensamma aktörer stordriftsfördelar, den gemensamma planeringen sänker transaktionskostnaderna, vilken gör det lönsamt att agera samfällt. Utifrån dessa förutsättningar kommer det att i nästa avsnitt ställas ett antal hypoteser.

### 3.6 Hypoteser

De olika teoretiska resonemangen i de föregående avsnitten väcker intresse kring huruvida dessa resonemang gäller för DLA Agro. Som det framgår av problemanalysen (i avsnitt 1.3) finns det flera anledningar att genomföra en form av medlemsundersökning för att få klarhet i vilken utsträckning och hur DLA Agro bidrar till att skapa nyttor för medlemsföretagen. Den teoretiska referensramen tillsammans med företagsbeskrivningen i kapitel 2 ligger till grund för ett antal hypoteser. Dessa hypoteser, vilka presenteras nedan, är utgångspunkten vid utformandet av intervjufrågor till DLA Agros medlemsföretag- och föreningar.

### ***Hypoteser baserade utifrån teoretisk referensram***

- 1. En mindre komplex organisationsstruktur ger bättre insyn i företaget samt leder till lägre transaktionskostnader för den enskilde medlemmen*
- 2. Färre led i ledningsorganisationen leder till en förenklad demokratisk process och därmed en stärkt ägarkänsla hos medlemmarna.*
- 3. Ett ökat engagemang hos medlemmarna reducerar eventuella portföljproblem eftersom ledningen får mer information om medlemmarnas preferenser och önskemål.*
- 4. Det faktum att föreningen är relativt sluten medför att medlemmarna känner större förtroende och tillit till DLA Agro Sveriges ledning, än vad de skulle ha gjort i en större och mer komplex förening.*
- 5. Ett individualiserat ägande i DLA Agro leder till låga agentkostnader.*
- 6. Horisontproblem kan enligt äganderättsteorin leda till att parterna har olika planeringshorisont och med det synen på utvecklingsmöjligheter, vilket därmed kan reducera företagets effektivitet.*
- 7. Avsaknaden av kollektivt kapital ger en bättre ägandestyrning vilket också minimerar gratispassagerare problemet*

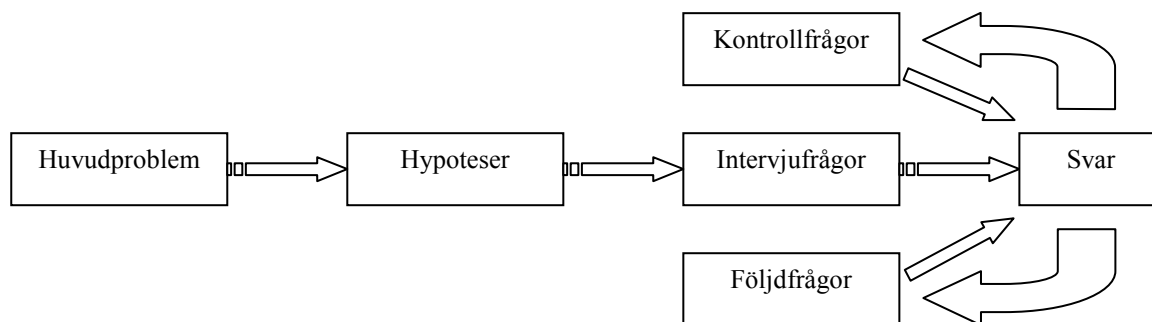
## 4 Empiri

### 4.1 Metodiska frågor

Utifrån det i kapitel 1 definierade huvudproblemet, samt de i teorikapitlet ställda hypoteserna, har data insamlats genom personliga intervjuer med personer i beslutspositioner inom de föreningar och företag som är medlemmar i DLA Agro. För att genomföra intervjuerna har en kvalitativ intervjuteknik använts. Kvalitativa intervjuer kan förklaras som utbyte av information mellan två parter, där den intervjuade meddelar sin subjektiva bedömning av ett ämne (Kvale, 2007). Vid en kvalitativ intervju är det i regel lämpligt med längre intervjuer, i grupp eller enskilt, med öppna frågor. Varje intervju kan pågå upp mot en timme eller längre. Frågorna behöver inte följer en på förhand given och bestämd agenda. Detta skapar motivation hos båda parter att styra över vad som tas upp och vad som avhandlas på ett djupare plan. Fördelarna med denna metod är att svaren blir längre vilket möjliggör att nya infallsvinklar kan framläggas samt att kontrollfrågor kan överbrygga missuppfattningar. Likaså finns också möjligheten att fånga upp beslutsfattarnas egna tankar på ett sätt som inte skulle framgå i ett frågeformulär. Samtidigt ställer metoden krav då den är tidskrävande och beroende av att intervjupersonerna har nödvändig kunskap för att undvika uteblivna svar. I figur 4 visas en bild över valda intervjuemetodik.

Kvalitativa metoder kan ställas i motsats till kvantitativa, där resultatet baseras på att samma frågor ställs till var och en av respondenterna. De svar som erhålles kan efter bearbetning ofta uttryckas i absoluta tal (Kylén, 2004). Kvantitativa metoder söker i första hand generalisera. Således valdes här en kvalitativ metod, med intervjuer och observationer, eftersom studien söker en höggradig förståelse inom ett utforskat område.

Frågorna till respondenterna handlar om hur medlemmen ser på organisationsstrukturen, möjligheten till att påverka föreningen, möjligheten att erhålla och utbyta information, samt förtroendet till ledningen. Syftet med frågorna är att undersöka medlemmarnas attityder med avseende på de nyttor föreningen skapar för sina medlemmar. Frågorna har sammanställts i en frågeguide. Denna skickades i god tid innan avtalad intervju till respondenterna för att de skulle bli införstådda i intervjuens omfattning och karaktär. Undersökningen vänder sig till samtliga medlemmar, vilka från undersökningens början uppgick till 17 företag och/eller föreningar. Eftersom antalet medlemmar är litet, har intervjuer över telefon samt personliga möten använts för att uppnå en så hög kvalitet på undersökningen som möjligt. En postal eller webbaserad enkät vore olämplig med så få respondenter. Intervjuerna tog cirka 30 minuter. De har spelats in digitalt för att ge möjlighet till analys efteråt. Alla föreningar och företag har varit mycket tillmötesgående under såväl etablerandet av kontakt liksom under intervjuerna. De har givit sitt samtycke om att publicera fullständiga namn. Svarsutfallet har varit tämligen gott, eftersom endast två företag, Skene Valskvarn och Johan Hansson AB, har avböjt intervjuer. Under studiens lopp har en medlem utträtt ur DLA Agro, nämligen Fole Kvarn AB på Gotland. Därmed är det totala antalet respondenter 14 av 16 medlemmar, vilket kan anses som en god svarsfrekvens.



Figur 4. Schematisk bild av intervjumetodik (efter egen bearbetning)

## 4.2 Bakgrund om medlemsföretag och -föreningar

I detta avsnitt ges en bild (tabell 2) av de intervjuade medlemmarna. Följande parametrar har beaktats för att ge en jämförbar översikt över föreningarna och företagen; associationsform, verksamhet, geografiskt område, antal anställda, omsättning, vinst (resultat efter finansnetto) samt antalet medlemmar (föreningar). Fördelningen av svenska föreningar och företag inom DLA Agro Sverige är 11 aktiebolag och 5 föreningar.

### 4.2.1 Företag

#### **Forsbecks AB**

Forsbecks AB grundades 1953 och har sin verksamhet i det östgötska samhället Skänninge. Forsbecks producerar utsäde och säljer utsäde av stråsäd och fröer samt handlar med spannmål och andra insatsvaror till lantbruket. Forsbecks är en av tre delägare i Scandinavian Seed AB och äger tillsammans med AB Johan Hansson Västerbottens Fodercentral.

Forsbecks AB använde sig tidigare av inköpsorganisationen Spannex AB. Spannex AB var Sveriges fristående privata företag lösning på att komma åt stordriftsfördelar i handeln med mineralgödsel och andra insatsvaror till lantbruket. Storleken på Spannex AB:s inköp räckte dock inte för att mäta sig med konkurrenterna varvid företaget sökte en ny inköpsorganisation. Lösningen var att företaget fusionerade vissa verksamhetsgrenar med det danska företaget DLA och bildade DLA Agro, där de sedan som enskilt företag blev medlem. Forsbecks AB anser att medlemskapet i DLA Agro har bidragit till en bredare kontaktyta med mineralgödsel än tidigare. På växtskyddssidan skulle företaget stå helt utanför marknaden utan medlemskapet i DLA Agro (pers. med. P-M. Johansson, 2011).

#### ***AB Hallands Frökontor***

Hallands Frökontor grundades redan 1897 och har idag flera verksamhetsgrenar. En av dessa är att ombesörja alla spannmålsinköp för BerteQvarn AB. Företaget har sitt kontor i halländska Getinge. Huvuddelen av omsättningen för Hallands Frökontor utgörs idag av handel med utsäde, fröer, mineralgödsel, växtskydd och spannmål. Hallands Frökontors ingår tillsammans med SIA Glass, BerteQvarn och Berte Gård i koncernen Bertegruppen AB (www; hf, 2011).

Hallands Frökontor valde att ansluta sig till DLA Agro eftersom att det tidigare på marknaden för mineralgödsel fanns två block. Då företaget var en del av Spannexgruppen och de samordnade sin verksamhet med mineralgödsel och växtskydd med DLA, och bildade DLA Agro blev företaget även där medlem. DLA Agro skapade ett möjligt tredje block på den svenska marknaden. Idag anser företaget att medlemskapet medfört att de kunnat göra bättre affärer med mineralgödsel än tidigare (pers. med. N-A. Nilsson, 2011).

**Tabell 2: Medlemmarna i DLA Agro Sverige**

Medlem	Associa-tionsform	Verksamhet	Geografiskt område	Antal an-ställda	Omsättning (tkr)	Vinst (tkr)	Antal medle-mmär
Forsbecks AB	Aktiebolag	Produktion av fröer och utsäde, handel med utsäde, spannmål och insatsvaror.	Östergötland	36	350 000	3 500	
AB Hallands Frökontor	Aktiebolag	Handel med utsäde, fröer, insatsvaror och spannmål.	Centrala Halland	8	120 000	2 000	
Dalviks Kvarn AB	Aktiebolag	ibid	Dalarna	30	400 000	3 500	
Hjalmar Möller AB	Aktiebolag	ibid	Sydvästra Skåne	5	120 000	2 400	
Stenstu Kvarn	Aktiebolag	ibid	Södra Gotland	7	34 000	150	
Br Karlsson Foder AB	Aktiebolag	ibid	Norra Småland	4	15 600	739	
Fjällbacka Foder AB	Aktiebolag	ibid	Västra Västergötland	3	25 000	500	
Axving AB	Aktiebolag	ibid	Södra Västergötland	4	23 063	498	
Västerbottens Fodercentral AB	Aktiebolag	ibid	Västerbotten	12	110 000	3 000	
Varaslättns Lagerhus	Förening	ibid	Centrala Västergötland	27	291 00	11 700	1 600
KLF	Förening	ibid	Östra Skåne	27	480 000	13 000	600
Södra Åby Lokalförening	Förening	ibid	Södra Skåne	8	150 000	738	100
Tyringe Lokalförening	Förening	ibid	Norra Skåne	5	40 000	184	175
Vallberga Lantmän	Förening	ibid	Södra Halland	28	300 000	10 000	850

### ***Dalviks Kvarn AB***

Dalviks Kvarn grundades 1926, och är ett företag i fjärde generationen. Kontoret är beläget i trakterna kring Torsång, mellan Falun och Borlänge. Företaget har sedan 1960-talet varit verksamt inom spannmålshandel. Förutom spannmålshandel utför företaget olika legoarbeten, exempelvis rensning och betning av utsäde, krossning och blandning av foder, malning, torkning samt lagerhållning (www; dalvikskvarn, 2011).

Även Dalviks Kvarn AB gjorde tidigare sina inköp av mineralgödsel och växtskyddsmedel genom Spannex AB, då företaget var en av medlemmarna i Spannexgruppen. Eftersom Spannex flyttade sina inköp av mineralgödsel bildades det som idag är DLA Agro, där Spannexgruppens medlemmar naturligt erbjöds ett eget medlemskap. Genom att volymen på DLA Agros inköp var stor blev de en intressantare handelspartner för till exempel Yara än vad de var tidigare när det enbart var de svenska företagen i Spannex (pers. med. Söderlund, 2011).

### ***Hjalmar Möller AB***

AB Hjalmar Möller i Håslöv (Vellinge kommun) i Skåne grundades för cirka 80 år sedan och fungerade då som samarbetspartner för lantbrukarna på Söderslätt. År 1966 tog Ragnar Nyhlén över Hjalmar Möller AB. Verksamheten utökades successivt och idag drivs Hjalmar Möller av Bengt Nyhlén, tredje generationen som för traditionen vidare (www, hjalmarmoller, 2011).

Hjalmar Möller AB såg möjligheterna att köpa in större partier av mineralgödsel till ett lägre inköpspris än tidigare, och på så vis valde företaget att gå med i DLA Agro. Möjligheten att bedriva handel med båtlaster var också en bidragande orsak. Företaget anser att handeln med mineralgödsel fungerar bättre idag än tidigare. Dock är handeln med växtskyddsmedel svårare eftersom det handlar om många olika preparat som gör det svårt med lagerhållningen (pers. med. Nyhlén, 2011).

### ***Stenstu Kvarn***

Stenstu Kvarn har sin verksamhet i Stånga på Gotland. Företaget har tidigare bedrivit inköpsverksamhet med insatsmedel till lantbruket, produkterna har inhandlats från Baltikum. Förutom den gotländska marknaden har Stenstu Kvarn marknadsfört sig på fastlandet. Utöver spannmålshandel, kvarnverksamhet och handel med insatsmedel bedriver Stenstu Kvarn bygghandel.

Det som föranledde medlemskapet i DLA Agro var att företaget tidigare gjorde affärer med Baltikum på egen hand. Den handeln var svår på grund av en trög förhandlingsprocess med leverantörerna. Därför anslöt de sig till DLA Agro för att underlätta den processen. Till följd av sitt geografiska läge upplever företaget idag det som att de har en något sämre kontakt med leverantörerna nu än tidigare (pers. med. Jakobsson, 2011).

### ***Br Karlsson Foder AB***

Br Karlsson Foder AB är verksam i Forserum, norra Småland. Huvudverksamheten är inriktad på handel med foder och utsäde. Företaget tillhör en av de omsättningsmässigt minsta medlemmarna inom DLA Agro.

Br Karlsson AB ansåg att marknaden i Sverige var i behov av fler kanaler på mineralgödsel, vilket resulterade i att företaget blev medlem i DLA Agro. Företaget anser att det idag är mer jämlikt mellan medlemmarna oavsett storlek (pers. med. Karlsson, 2011).

### ***Fjällbacka Foder AB***

Fjällbacka Foder AB drivs tillsammans med Hundköket AB, och arbetar i Fjällbacka i Västergötland. Företaget är en av de minsta medlemmarna i DLA Agro Sverige sett till antalet

anställda och omsättning. Förutom insatsmedel till lantbruket tillverkar företaget eget hundfoder (www, hundkoket, 2011).

Fjällbacka Foder AB gjorde förut sina inköp av mineralgödsel och växtskyddsmedel genom Spannex AB. Då dessa produkter flyttades från Spannex till DLA Agro ansökte företaget om medlemskap i DLA Agro. Företaget ser idag ingen direkt skillnad med medlemskapet i DLA Agro mot hur det var innan, när de var medlem av Spannex (pers. med. Gustafsson, 2011).

### ***Axving AB***

Axving AB i Svenljunga startades 1967 med bildandet av Bröderna Axelssons Kemiska AB med inriktning på att sälja växtskyddsmedel till lantbrukare. År 1977 förvärvades Vings Valskvarn i Hökerum. I dag tillhandahåller Axving AB produkter och tjänster inom flertalet områden, förutom spannmål och insatsmedel (www, axving, 2011).

Axving AB resonerade som så att de var i behov av en stabil leverantör för handel av insatsmedel. Eftersom företaget tidigare gjorde sina inköp via Spannex AB fick de kontakt med DLA Agro. Axving AB anser att inköpen fungerar lika bra idag som det gjorde förut då de gjorde inköpen via Spannex (pers. med. Axelsson, 2011).

### ***Västerbottens Fodercentral***

Västerbotten Fodercentral är belägen i Holmsund, Västerbotten. Ett stort steg var när att den nuvarande fabriken invigdes i september 1979. Det hade tidigare ej funnits någon konkurrens inom detta geografiska område och prisbilden sänktes genom fabriken till nytta för lantbruket. Företaget är sedan 1997 samägt av Forsbecks AB i Skänninge och AB Johan Hansson i Uppsala. (www, fodercentralen, 2011)

Västerbottens Fodercentral följde branschen, eftersom flera andra företaget och föreningar anslöt sig till DLA Agro. Företaget sökte efter inköpsfördelar på råvaror, mineralgödsel och växtskydd. Detta erhöll de genom DLA Agro. Företaget menar på att inköpen av de tre ovan nämnda produkterna idag fungerar bättre genom DLA Agro, än vad det gjorde genom tidigare leverantörer (pers. med. Holmlund, 2011).

## ***4.2.2 Föreningar***

### ***Varaslättnens Lagerhus***

Varaslättnens Lagerhus ekonomiska förening bildades 1930. Initiativtagare var riksdagsmannen Carl-Arvid Andersson. Föreningen ägs idag av lantbrukare i Västsverige. Den totala spannmålslagringen uppgår idag till 110 000 ton fördelad på två anläggningar, en i Vara och en i Tråvad. I Tråvad hanteras även huvuddelen av föreningens förnödenheter (www, varalagerhus, 2011).

Varaslättnens Lagerhus sökte efter en stark inköpsorganisation för framförallt växtskydd och mineralgödsel. Detta kunde DLA Agro erbjuda, varvid förening beslöt att söka medlemskap. Föreningen anser att tidigare handelspartners inom dessa produktområden fungerade bra, dock ser de att samarbetet med DLA Agro är en klar förbättring (pers. med. Blad, 2011).

### ***Kristianstadortens Lagerhusförening***



Kristianstadortens Lagerhusförening (KLF) bildades 1931 som en ekonomisk förening ägd av lantbrukare i Kristianstadsområdet (www; klf, 2011). KLF har idag verksamheter förutom i Åhus även i Karpalund och Rödaled. Under 2010 uppgick omsättningen för KLF till 480 miljoner kronor, vilket är den högsta omsättningen någonsin och 10 miljoner kronor mer än 2009. Resultatet efter finansiella poster blev 13 miljoner kronor vilket är föreningens bästa resultat genom tiderna (ibid).

KLF ansåg att de ville få tillgång till det bästa sortimentet till bra priser från de bästa leverantörerna, varvid de valde att gå med i DLA Agro. Genom medlemskapet i DLA Agro har föreningen, med den idag erhållna marknadspositionen som DLA Agro har, minskat riskerna som fanns tidigare (pers. med. C.Nilsson, 2011)

### ***Södra Åby Lokalförening***

Den 20 april 1907 bildade lantbrukare från Söderslätt Skånska Lantmännen Lokalförening i Södra Åby. Föreningen lämnade 2001 Svenska Lantmännen och bildade Södra Åby Lokalförening. Samma år var föreningen också med om att startad föreningen Söderslättsspannmålsgrupp (www; sodraaby, 2011).

Södra Åby Lokalförening var tidigare medlem i Skånska Lantmännen. När Svenska Lantmännen bildades 2001 valde föreningen att gå ur Svenska Lantmännen. Eftersom föreningen inte kunde stå på egna ben på marknaden sökte de en ny inköpsorganisation, DLA Agro (pers. med. Ström, 2011).

### ***Tyringe Lokalförening***

Tyringe Lokalförening är en ekonomisk förening som ägs av lantbrukare i Tyringe och Sösdalatrakten i Skåne. Föreningen är utöver anslutningen till DLA Agro ansluten till LSAB (Lantmannaföreningar i Samverkan). Vidare samarbetar Tyringe Lokalförening med KLF när det gäller bulkfoder, spannmål samt växtodling (www, tyringelokalforening, 2011).

Liksom Södra Åby Lokalförening, som var en del av Skånska Lantmännen, valde Tyringe Lokalförening att gå ur denna organisation. Tyringe Lokalförening beslöt att ansluta sig till DLA Agro, som därmed blev den nya inköpsorganisationen för föreningen. Föreningen hade kännedom om DLA Agro genom att KLF redan var medlem i DLA (pers. med. Pettersson, 2011).

### ***Vallberga Lantmän***

Vallberga Lantmän bedriver sin verksamhet i Laholm, södra Halland. En föregångare till Vallberga Lantmän bildades 1904. Huvudmålet var då att köpa in produkter för att tillgodose lantbrukare. Vallberga Lantmän är idag ledande i sin region inom fodertillverkning åt lantbruket (www. vallbergalantman.se, 2011).

För Vallberga Lantmän eftersökte föreningen en ny organisation som handelspartner, vilken kunde uppfylla Vallberga Lantmäns kriterier. Dessa kriterier var och är att organisationen enbart ska fungera som en inköpsförening och inte själva agera som säljare. Dessutom ska inköpsorganisationen vara hyfsat stora på europamarknaden. DLA Agro uppfyller kriterierna

och Vallberga Lantmän känner att de kan påverka utvecklingen i högre grad nu än med tidigare handelspartners (pers. med. L. Johansson, 2011)

## 4.3 Hypotes 1

*En mindre komplex organisationsstruktur ger bättre insyn i företaget samt leder till lägre transaktionskostnader för den enskilde medlemmen.*

### 4.3.1 Empiri

Detta arbete belyser hur de svenska medlemsföretagen i DLA Agro ser på DLA som medlemsorganisation och hur de som enskilda medlemmar ser på sina möjligheter att vara delaktiga i besluten. Medlemmarna fick i förväg ett brev som beskriver detta arbete i stort, samt frågor som företagen skulle svara på under en påföljande telefonintervju. Frågorna som sedan ställdes under telefonintervjuerna var uppbyggda för att kunna testa arbetets hypoteser.

Frågan som testade Hypotes 1 löd ”Hur nöjd är ni med DLA Agro som medlemsorganisation med avseende på information, bemötande och medlemsaktiviteter?”. Respondenterna fick svara på en skala 1-5 var deras företag befinner sig (se tabell 2). När respondenterna svarat på denna fråga ombads de att följa upp sitt svar med en motivering.

*Tabell 2: Medlemmarnas svar på Fråga 2.*

<b>Fråga 2: Hur nöjd är ni med DLA Agro som medlemsorganisation med avseende på information, bemötande och medlemsaktiviteter?</b>		
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Mycket missnöjd (1)		
2		
3	3	21%
4	9	64%
Väldigt nöjd (5)	2	14%
<b>Summa</b>	14	100%

Kommentarerna som följde var i stort likartade. Bland dem som valt en femma märks såväl mindre privata medlemsföretag som medlemsföreningar. Flertalet har märkt en klar förbättring med åren vilket skulle kunna förklaras i att DLA Agro endast funnits under sex år. Det som flera av företagen anmärkt på är att informationsflödet emellanåt kan vara trögt, men det har fungerat bättre med åren. En av förklaringen till att informationen varit begränsad kan vara de olika företagens verksamhetsinriktningar, då medlemskapet i DLA Agro endast täcker tre handelsvaror. För ett par av medlemmarna står dessa varor för en liten del av företagets totala verksamhet. Medlemsaktiviteterna sker i liten grad i DLA Agro på internationell nivå, men det anordnas produktnöten med information på nationell basis, det vill säga för de svenska medlemmarna.

Följdfrågan respondenterna fick svara på riktade in sig på DLA Agro som handelspartner. Den löd ”Hur nöjd är Ni med DLA Agro som handelspartner, med avseende på pris, tillgång,

bemötande m.m.?” Även här svarade respondenterna på en skala, 1-5, och därefter motiverade de sitt svar.

Tabell 3: Medlemmarnas svar på Fråga 6.

<b>Fråga 6: Hur nöjd är Ni med DLA Agro som handelspartner, med avseende på pris, tillgång, bemötande m.m.?</b>		
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Mycket missnöjd (1)		
2	1	7%
3	1	7%
4	9	64%
Väldigt nöjd (5)	3	21%
<b>Summa</b>	14	100%

Kommentarerna är i stort homogena med vissa avvikande svar. De flesta anser att prisläget har förbättrats avsevärt de senaste åren, samtidigt som ett par anser att de står sig slätt mot konkurrenternas import av mineralgödsel från öststaterna. Respondenterna anser att samordningen av de svenska företagen är ett bra sätt för att sänka transaktionskostnaderna, som de har oavsett samarbete. Att samtliga medlemmar erhåller samma inköpspriser oavsett storlek ser respondenterna som en klar fördel, framförallt de mindre företagen. Att ett par av respondenterna valt en lägre siffra än andra beror i stort på erfarenheter från tidigare handel då slutpriset till kund stått sig bättre mot konkurrenterna. Med andra ord anser de att påslaget DLA Agro gör på priset från leverantör är för stort.

#### 4.3.2 Analys

Flertalet medlemmar instämmer i att större vetskap om organisationen ger ökad förståelse för ledningen. I den här hypotesen undersöks om ledningen agerar i medlemmarnas intresse samt om ledningen är lyhörd för medlemmarnas åsikter. Frågorna försöker undersöka om kommunikationen inom föreningen fungerar åt båda hållen

De kooperativa teorierna om agentkostnader förklarar att om medlemmarna har begränsad information och möjlighet att bedöma företagets verksamhet, klarar de än mindre av att styra det kooperativa företagets verksamhet. I början av DLA Agros verksamhet i Sverige var medlemmarna något missnöjda med det tröga informationsflödet från ledningen. Detta har dock under senare år förbättrats. Eftersom DLA Agros ledning även utgörs av representanter från den svenska medlemskåren minskar riskerna med att ledningen får ett informationsövertag över medlemmarna. Medlemsinsynen är därmed tämligen god.

Transaktionskostnaderna för de enskilda medlemmarna reduceras när att de specifika inköpen av insatsmedel görs centralt genom DLA Agro Sverige. Detta bekräftas även av medlemmarna då en klar majoritet menar på att prisläget har förbättrats avsevärt under de senaste åren. Respondenterna anser det vara bra att DLA Agro Sverige sköter denna förhandling för medlemmarna, liksom att samtliga medlemmar erhåller samma priser oavsett storlek.

Utifrån detta koncept behöver inte respektive medlem investera tid och resurser i att förhandla fram avtal. Denna partiella vertikala integration blir påtaglig eftersom det är kostsammare för

medlemmarna att använda den rena marknadsmekanismen än att ha gemensam upphandling. Ett tydligt mål med gemensam upphandling via DLA Agro är att utnyttja de skalfördelar som uppstår i samband med en sammanslutning. Dessa skalfördelar skulle troligen inte existera om medlemmarna agerade på egen hand.

## 4.4 Hypotes 2

*Färre led i ledningsorganisationen leder till en förenklad demokratisk process och därmed en stärkt ägarkänsla hos medlemmarna.*

### 4.4.1 Empiri

Respondenterna fick till ett par av frågorna endast lämna skriftliga svar, det vill säga inte svara på en skala för att sedan kommentera sitt val. Fråga 5 i formuläret var av sådan art och löd: ”*Vilka utvecklingsmöjligheter ser ni att det finns för ert samarbete med DLA Agro, exempelvis försäljning av spannmål?*”

Denna fråga gav skiftande svar. Många såg en möjlighet att utveckla spannmålshandel inom medlemskapet för DLA Agro. Dock ansåg ett par att intresset bland medlemsföretagen inte finns. De danska företagen har mäklarförmedling vid sina spannmålsaffärer, dvs spannmålshandeln hålls utanför DLA Agro. Dock finns intresset för spannmålshandel genom DLA Agro bland några av respondenterna varvid det har diskuterats när de svenska medlemsföretagen haft sammankomster.

Ett par av respondenterna såg sitt medlemskap i DLA Agro enbart som en inköpskanal, varvid försäljning genom DLA Agro inte var av intresse. Just spannmålshandeln löser flera av respondenterna genom andra handelskanaler och önskar så fortsätta. Ett par av respondenterna såg svårigheter i handel med livsmedels- eller foderråvaror då Sverige och Danmark följer vitt skilda lagstiftningar inom dessa områden.

Ett par av respondenterna såg en möjlighet i att öka antalet hamnplatser i Sverige, vilket skulle underlätta för flera av de svenska medlemmarna att ta emot hela båtlastar av till exempel gödning. I dagsläget kan endast ett par av medlemmarna utnyttja hamnläget.

Ett fåtal respondenter fann utsäde som en möjlig framtida handelskanal, men såg det svårt att få igenom då utsädesproducenter fanns inom den svenska medlemsgruppen.

Den andra frågan som kopplas till hypotes 2 är ”*Är det möjligt för någon medlem att få större fördelar från sitt medlemskap i DLA Agro än någon annan?*” På denna fråga fick respondenterna svara ja eller nej och därefter kommentera sitt val.

Tabell 4: Medlemmarnas svar på fråga 10.

<b>Fråga 10: Är det möjligt för någon medlem att få större fördelar från sitt medlemskap i DLA Agro än någon annan?</b>		
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
JA	2	14%
NEJ	12	86%
<b>Summa:</b>	14	100%

En klar majoritet svarade ”Nej” på denna fråga. Detta ansågs vara en svår sak att mäta för den enskilde medlemmen, men ingen av dem som svarade negativt på frågan upplevde att någon drog större fördel än någon annan. En del anser att vissa får erbjudanden om exempelvis hela båtlastar med gödning. Dock spelar de olika medlemmarnas storlek och möjlighet att köpa in en hel båtlast in, dvs demokratiskt har DLA Agro skött det bra. De flesta menar dock att DLA Agro, liksom under alla medlemsmöten, trycker på att samma rättigheter och priser gäller för samtliga medlemmar, stor som liten.

De respondenter som svarar ”Ja” på frågan kommenterar sina val på olika sätt. Den ena menar att större medlemmar drar större fördel genom att erbjudas bättre priser än andra. Den andra anser det vara onaturligt i en så heterogen medlemsgrupp att inte en enskild medlem kan vinna på bättre priser och erbjudanden.

#### 4.4.2 Analys

Även denna hypotes försöker tydliggöra medlemmarnas uppfattning om sina möjligheter att styra och påverka ledningen. Vidare undersöks om medlemmarna upplever att någon medlem kan tillskansa sig fördelar i förhandlingar och affärer.

Utifrån agentteorin kan en ledning med sitt kunskapsövertag skaffa sig fördelar på bekostnad av medlemmarna. Om ledningen har ett informationsövertag, kan det vara svårt för medlemmarna att få inblick i verksamheten. En situation där ledningen kan fatta beslut över huvudet på medlemmarna kan uppstå. Om det finns motstridiga intressen inom medlemskåren, kan medlemmarna få det svårt att styra sin organisation i enlighet med sina intressen. Detta gäller än mera om det är kollektiva organisationer. Kollektivismen kan leda till att resurser blir fel fördelade och utnyttjade.

Jämfört med en kollektiv organisation har DLA Agro en betydligt mer individualiserad struktur, där röstfördelningen är baserad på den årliga inköpsvolymen för respektive företag eller förening. För att balansera detta har DLA Agro infört begränsningar i sina stadgar för att tillse att ingen medlem kan få egen majoritet, nämligen att en enskild medlem eller ett enskilt land inte kan inneha mer än 49 % av rösterna. Detta utgör en stabil plattform tillsammans med den lojalitetsförklaring medlemmarna måste underteckna. Lojalitetsförklaringen ställer inte enbart krav på medlemmarna, utan fungerar också som ett styrdokument för DLA Agro och dess ledning. Risken med att resurser bli fel utnyttjade minskar när att det i lojalitetsförklaringen betonas att DLA Agro som övergripande mål ska lyckas få fram varor till sina medlemmar. Detta vertikala förhållande mellan ledning och medlemmar utesluter därmed i stor utsträckning möjligheterna till att någon medlem kan tillskansa sig fördelar samt att ledningen agerar över huvudet på medlemmarna.

Detta resonemang stöds också till stor del av medlemmarna när en överväldigande majoritet svarade nej på frågan ”Är det möjligt för någon medlem att få större fördelar från sitt medlemskap i DLA Agro än någon annan?” Det i stort sett enhälliga svaret kan tolkas som om att DLA Agro är väldigt tydlig med att förklara att samma rättigheter och priser gäller för alla liksom att medlemmarna ha ett stort förtroende för ledningen i DLA Agro.

## 4.5 Hypotes 3

*Ett ökat engagemang hos medlemmarna reducerar eventuella portföljproblem eftersom ledningen får mer information om medlemmarnas preferenser och önskemål.*

### 4.5.1 Empiri

Frågan som utgör underlag till hypotes 3 löd: ”Upplever ni att era preferenser och önskemål tas till vara på?” Här svarade respondenterna på en skala från 1-5 där 1 stod för ”mycket missnöjd” och 5 stod för ”väldigt nöjd” (se Tabell 5).

Tabell 5: Medlemmarnas svar på fråga 3.

Fråga 3: Upplever ni att era preferenser och önskemål tas till vara på?		
Svarsalternativ	Antal	Procent
Mycket missnöjd (1)		
2	1	7%
3	3	21%
4	7	50%
Väldigt nöjd (5)	3	21%
<b>Summa</b>	14	100%

En majoritet av respondenterna svarar en trea eller högre på frågan. De som valt en femma, såväl stora som små medlemmar, anser att de från DLA Agros sida lyssnar på både stora och små medlemmar. På nationell nivå, det vill säga med de svenska medlemmarna, har DLA Agro en bra dialog där alla får komma till tals. Detta anser de flesta fungerar bra då kommunikationen gentemot danskarna sker genom DLA Agro Sverige AB. De respondenter som har varit i kontakt med den danska delen av DLA Agro anser att danskarna är skickliga beslutsfattare och är snabba i handlingen från att ett önskemål dyker upp från en medlem till att ett beslut fattas.

Det ett par av respondenterna saknar i organisationen är gehör för att utveckla antalet handelskanaler, det vill säga fler produkter än växtskydd och mineralgödsel, till de svenska medlemmarna.

### 4.5.2 Analys

Såväl de stora som de små medlemmarna anser att DLA Agro lyssnar på medlemmarna oavsett medlemsstorlek. Detta kan härledas till DLA Agros organisatoriska struktur, med avsaknaden av kollektivt kapital. Inom traditionellt organiserade kooperativa företag med kapitalet kollektivt ägt, kan portföljproblem uppstå. Det kan bli intressekonflikt om vad

kapitalet ska investeras i. Detta kan specifikt härledas till att det bästa investeringsalternativet är olika för den enskilde medlemmen till följd av individuella riskpreferenser.

Om graden av heterogenitet är hög inom medlemskåren, ökar de så kallade portföljproblemen. Detta gäller också om föreningens verksamhetsportfölj i stor utsträckning är diversifierad och om medlemmarna är fördelade över ett stort geografiskt område.

Eftersom DLA Agros produktportfölj för de svenska medlemmarna endast omfattar ett fåtal produkter, minskar riskerna för portföljproblem. Vidare utgör dessa produkter för ett antal av medlemmarna en liten del av den totala verksamheten, vilket kan bidra till att reducera denna typ av problem.

## 4.6 Hypotes 4

*Det faktum att föreningen är relativt sluten medför att medlemmarna känner större förtroende och tillit till DLA Agro Sveriges ledning, än vad de skulle ha gjort i en större och mer komplex förening.*

### 4.6.1 Empiri

För att testa arbetets fjärde hypotes ombads respondenterna att svara på vilka för- och nackdelar som inköpsplikten och lojalitetsförklaringen medför. Denna fråga måste i flera fall förklaras. Fråga 8 löd efter en liten justering: ”*DLA Agro är en relativt sluten förening, i och med inköpsplikten och lojalitetsförklaringen, vilka eventuella fördelar ser ni att detta utgör?*”

Flertalet respondenter ansåg att lojalitetsförklaringen är ett måste för att en organisation såsom DLA Agro ska fungera. Med inköpsplikten och lojalitetsförklaringen ges möjlighet till att i förväg veta vilka volymer av respektive produkt som kommer att köpas in vilket förenklar möjligheterna att sänka medlemskårens transaktionskostnader.

Flera av respondenterna ansåg att DLA Agro valt rätt tillvägagångssätt för att bygga upp ett långsiktigt förtroende inom sin medlemskår. Till följd av detta upplever de en öppenhet inom den svenska medlemskåren. Eftersom DLA Agro fungerar som en inköpsorganisation för sina medlemmar finner även ett par av respondenterna trygghet i en lojalitetsförklaring då DLA Agro får kravet att förse medlemskåren med förnödenheter.

Följdfrågan som följde ovan nämnda fråga var: ”*Vilka eventuella nackdelar ser ni att detta utgör?*”

De flesta av respondenterna ser inga direkta nackdelar med påståendet i fråga 8. Endast ett litet antal svarar att de efter medlemskapet har tappat kunder till följd av sitt medlemskap i DLA Agro och att inköpsplikten och lojalitetsförklaringen känns som ett förlegat system. Men någon annan organisatorisk modell än lojalitetsförklaringen och inköpsplikten presenterar de inte under intervjun. De flesta kommenterar att de till följd av lojalitetsförklaringen till DLA Agro gått miste om erbjudanden på mineralgödsel till ett bättre pris, men detta ser de bara som en kortsiktigt mer lönsam affär. På lång sikt anser de flesta att de tjänar på sitt medlemskap i DLA Agro.

### 4.6.2 Analys

Flertalet respondenter anser att den enskilde medlemmen har möjlighet att påverka företaget samt att de förtroendevalda och ledningen först och främst ser till medlemmens bästa och inte enbart till företagets bästa. I praktiken kan agentproblem leda till att medlemmens bästa inte tillgodoses i alla lägen. Om medlemmarna har förtroende för det arbete ledningen utför å deras vägnar, reduceras agentkostnaderna.

Utifrån lojalitetsförklaringen och inköpsplikten skapas en trygghet för medlemmarna eftersom de vet vilka förutsättningar som gäller och kan planera sin verksamhet utifrån detta. Denna bild stärks av att medlemmarna i intervjuerna uttrycker att DLA Agro har valt rätt modell för att bygga upp ett långsiktigt förtroende. Modellen skapar trygghet för både DLA Agro och dess medlemmar samt minskar problem med att DLA Agros effektivitet nedsätts till följd av oklarheter gällande planering.

På frågan ”*vilka eventuella nackdelar ser ni att detta utgör?*” finner respondenterna inga direkta nackdelar. En nackdel kan vara att medlemmarna i och med lojalitetsförklaringen och inköpsplikten begränsas i sitt handlingsutrymme. Detta är ett problem som även respondenterna uppfattar, med kommentaren att det kan begränsa medlemmarnas möjlighet att ta del av andra erbjudanden, som på kort sikt kan ge bättre pris än vad DLA Agro kan. DLA Agro använder lojalitetsförklaringen samt inköpsplikten för att skapa ett ömsesidigt förtroende mellan DLA Agro och dess medlemmar för att på lång sikt sänka transaktionskostnaderna för medlemmarna. De flesta medlemmarna uppger att de tjänar på sitt medlemskap i DLA Agro på lång sikt.

## 4.7 Hypotes 5

*Ett individualiserat ägande i DLA Agro leder till låga agentkostnader.*

### 4.7.1 Empiri

Studien undersöker hur ägandeformen i DLA Agro är kopplad till agentkostnaderna. Detta görs genom frågan ”*Upplever ni det som att ni som medlem har jämlika möjligheter att styra och påverka DLA Agro jämfört med andra medlemmar?*” Frågan besvarades genom att respondenterna angav sitt svar på en skala, 1-5, där 1 var mycket missnöjd och 5 stod för väldigt nöjd. På denna fråga skilde sig respondenternas svar åt där de hamnade från 2 som lägst till ett par stycken 5 som svar (se Tabell 6). Den respondent som svarade 2 på frågan var generellt sett mest negativ till medlemskapet i DLA Agro. Bland de respondenter som svarade 5 på frågan återfinns såväl medlemsföreningar som privata medlemsföretag.



Tabell 6: Medlemmarnas svar på fråga 4.

<b>Fråga 4: Upplever ni det som att ni som medlem har jämlika möjligheter att styra och påverka DLA Agro jämfört med andra medlemmar?</b>		
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Vet ej	1	7%
Mycket missnöjd (1)		0%
2	1	7%
3	4	29%
4	4	29%
Väldigt nöjd (5)	4	29%
<b>Summa</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Kommentarerna var i stort samstämmiga. Flertalet svarar att eftersom DLA Agro delar in medlemmarna efter medlemskapital, det vill säga efter inköpsvolymen, uppstår stora differenser mellan medlemmarna i DLA Agro. Det respondenterna sett i den danska medlemskåren de senaste åren är en ökad storleksutveckling på en del medlemmar vilket gör att enskilda medlemmar i DLA Agro står för en övervägande del av DLA Agros totala inköpsvolym. Stadgarna i DLA Agro styr dock att ingen kan erhålla röstmajoritet. Detta anser flera respondenter som också upplever att det är en god stämning och att ingen medlem har kommit till korta.

Ett par av respondenterna anser att verksamheten sköts på ett snyggt sett och att de är medvetna om att röstfördelningen bygger på respektive medlems inköp. De anser att alla medlemmar, stor som liten, har rätt att påverka i organisationen även om alla inte är aktiva och utnyttjar det.

Den tredje åsikten bland respondenternas kommentarer till fråga 4 behandlar en viss osäkerhet. De anser att alla påverkar om de vill det, dock anser de det vara en svår sak att kontrollera. Respondenterna tror även att de stora medlemmarna har möjligheten att styra mer än de mindre, men det kan inte med säkerhet fastställas.

Flera av respondenterna anser att den svenska medlemskåren har stor möjlighet att påverka och komma till tals, främst tack vare DLA Agro Sveriges samverkan. Eftersom kontakten med ledningen i DLA Agro sker genom DLA Agro Sverige samt de två svenska representanterna i DLA Agros styrelse anser respondenterna det vara svårt att mäta den svenska medlemskårens påverkansgrad.

#### 4.7.2 Analys

I traditionella kooperativa företag kan problem uppstå när att residualrätten inte är omsättningsbar. Vidare har agenten (företagsledningen), i traditionella kooperativ, principalens (medlemmarna) mandat att agera och omsätta det kollektiva kapitalet. Den kooperativa residualrätten medför att medlemmarna har svårt att styra företagsledningen att handla i medlemmarnas intresse. Agentkostnaderna för kooperativa företag blir alltså högre i traditionella kooperativa företag än för investörägda företag.

Eftersom DLA Agro har en omsättningsbar residualrätt, reduceras eventuella agentkostnader och med det problemen med vagt definierade äganderätter. Denna individualiserade struktur, jämfört med traditionella kooperativa företag, bidrar till att medlemmarna kan påverka och styra DLA Agro. DLA Agro är beroende av medlemmarnas intresse att fortsätta att vara medlemmar och bedriva affärer med DLA Agro. Eftersom inköpsvolymen styr den årliga utdelningen och röstfördelningen kan det finnas problem med att enskilda medlemmar med stora inköpsvolymen skapar maktkoncentrationer. DLA Agros stadgar begränsar så att ingen medlem kan erhålla röstmajoritet. Respondenterna upplever det som att detta är bra då det bibehåller en god stämning och att ingen medlem åsidosätts.

Det finns dock en risk att de större medlemmarna kan ha ett något större inflytande, alltså att DLA Agro i ökad utsträckning lyssnar till de större aktörerna. En del av medlemmarna ger denna typ av kommentar, men de är samtidigt medvetna om att de inte kan vara helt säkra på om så är fallet. Det faktum att de svenska medlemmarna representeras av såväl en helsvensk företagsledning i DLA Sverige liksom att det finns två svenska representanter i DLA Agros styrelse kan bidra till att den svenska medlemskårens intresse upprätthålls.

## 4.8 Hypotes 6

*Horisontproblem kan enligt äganderättsteorin leda till att parterna har olika planeringshorisont och med det synen på utvecklingsmöjligheter, vilket därmed kan reducera företagets effektivitet.*

### 4.8.1 Empiri

Respondenterna fick till denna fråga endast lämna kommentarer, det vill säga inte svara på en skala. Fråga 5 var av sådan art och löd: *"Vilka utvecklingsmöjligheter ser ni att det finns för ert samarbete med DLA Agro, exempelvis försäljning av spannmål?"*

Kommentarer beträffande denna fråga återfinns i avsnitt 4.4.1.

### 4.8.2 Analys

Enligt äganderättsteorin kan så kallade horisontproblem uppstå, när aktörerna i ett kooperativt företag – från enskilda medlemmar till styrelseledamöter och företagsledning – har en spridd planeringshorisont. Eftersom DLA Agros medlemmar undertecknat en lojalitetsförklaring samt inköpsplikt reduceras denna typ av problem. DLA Agro kan lättare planera verksamheten och framför allt göra inköp av insatsmedel. Vidare är residualrätten omsättningsbar eftersom överskotten utbetalas i form av efterlikvid. Denna nollställning inför ett nytt verksamhetsår underlättar för medlemmar att träda in och ur medlemskapet om de så önskar.

Vidare kan DLA Agros svenska medlemsgrupp betraktas som tämligen homogen beträffande de nyttor respektive medlem vill få ut av medlemskapet. Därmed överskuggas i viss mån de eventuella horisontproblemen, eftersom medlemskåren på lång sikt prioriterar sänkta transaktionskostnader och med det ett långsiktigt förtroende.

När det gäller utvecklingsmöjligheter ser ett antal svenska medlemmar möjligheten att utveckla spannmålshandel inom ramen för medlemskapet i DLA Agro. Eftersom den danska medlemsgruppen sköter sin spannmålshandel via mäklarförmedling har de valt att exkludera

denna typ av tjänst inom DLA Agro. Om den svenska medlemsgruppen driver denna fråga alltför offensivt utan att förankra den inom den danska medlemsgruppen så kan en intressekonflikt uppstå. Det är även möjligt att frågan om utvecklingsmöjligheter kan skapa intressekonflikter för DLA Sverige, eftersom ett antal respondenter vill ha handel med utsäde i verksamhetsportföljen, vilket skulle kunna skapa problem eftersom några medlemmar inom den svenska medlemsgruppen även är utsädesproducenter.

## 4.9 Hypotes 7

*Avsaknaden av kollektivt kapital ger en bättre ägandestyrning vilket också minimerar gratispassagerare problemet.*

### 4.9.1 Empiri

Respondenterna fick frågan: ”Är det möjligt för någon medlem att få större fördelar från sitt medlemskap i DLA Agro än någon annan?” Frågan besvaras med ja eller nej (tabell 7). Följdfrågan som varierade beroende på vad respondenten svarade på ovan ställda fråga bestod i att motivera varför de svarade som de gjorde, och vilka för- eller nackdelar det skulle medföra att någon medlem i DLA Agro drog större fördelar än en annan.

*Tabell 7: Medlemmarnas svar på Fråga 10*

<b>Fråga 10: Är det möjligt för någon medlem att få större fördelar från sitt medlemskap i DLA Agro än någon annan?</b>		
<b>Svarsalternativ</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
J A	2	14%
N E J	12	86%
<b>Summa:</b>	14	100%

En stor majoritet svarade ”nej”. Detta är givetvis svårt för en enskild medlem att kontrollera. Respondenterna upplever dock inte den problematiken. De anser att det skulle vara svårt för någon medlem att få större fördelar än en andra utan att det skulle uppdagas av övriga medlemmar.

De som svarat ”nej” är överens om att samtliga medlemmar, liten som stor, erhåller samma pris och rabatter. Ett par respondenter svarar att vissa medlemmar kan bli erbjudna hela båtlastar med till exempel mineralgödsel, men att det inte är någon särbehandling utan beror på faktiska villkor att endast större medlemmar kan hantera den kvantiteten.

En av respondenterna svarade ”nej” på frågan men kommenterade svaret med att även om några av de större medlemmarna erhöll större fördelar än mindre skulle de acceptera det, då det är tack vare de stora medlemmarna de mindre får det låga pris de ändå får. En annan ansåg att de mindre medlemmarna drar större fördelar än stora medlemmar då mindre aktörer på marknaden inte skulle kunna hålla samma prisnivå på egen hand. Skillnaden för större aktörer är enligt de mindre.

Endast två respondenter svarade ”ja” där en av de själv ansåg sig sakna belägg för sitt svar. Anledningen till den respondentens svar var att det vore lustigt att det i en så heterogen medlemskår, med stora och små aktörer, inte uppkommer någon särbehandling mellan medlemmarna. Den andra respondenten som svarade ”ja” på frågan anser att större medlemmar i DLA Agro drar större fördelar samt får ett bättre pris än mindre medlemmar.

#### 4.9.2 Analys

Äganderättsteorin förklarar att problem med gemensam egendom (gratispassagerareproblem) ofta är större i organisationer med ett stort kollektivt kapital. När en medlem inträder i en förening får denne genast tillgång till de resurser som skapats av existerande medlemmar. I ett kooperativt företag med individualiserat ägande minskar den här typen av problem, eftersom ingen medlem då kan vara gratispassagerare på någon annans bekostnad.

I fallet DLA Agro reduceras dessa möjligheter i och med att stadgarna är utformade så att ingen enskild medlem eller ett enskilt land kan erhålla egen majoritet i beslutsfrågor. Likaså lagras inte något gemensamt kapital inom DLA Agro varvid att nya medlemmar inte kan dra fördelar på existerande medlemmars bekostnad. Det kan även tänkas att på grund av det relativt lilla antalet medlemmar i DLA Sverige minskar denna typ av problem eftersom det, liksom intervjuerna antyder, skulle uppdragas om någon medlem fick förmåner jämfört med övriga medlemmar.

Visserligen är medlemskåren heterogen i det avseendet att medlemmarna har olika ekonomisk storlek, och att det därmed skulle kunna finnas utrymme för särbehandling från DLA Agros sida. Det ska dock ställas i paritet med att, som en av de mindre medlemmarna uttrycker det, *”då det är tack vare de stora medlemmarna som de mindre medlemmarna kan få det låga pris man får”*.

## 5 Slutsatser

Studiens syfte är *att med användande av teori om kooperativa organisationsmodeller utreda i vilken utsträckning och hur DLA Agro bidrar till att skapa nyttor för medlemsföretagen*. Avgörande för analysen är att DLA Agros speciella organisatoriska egenskaper kan förväntas ha betydelse för de transaktions- och agentkostnader, som medlemsföretagen upplever. Med organisatoriska egenskaper menas att företaget är en federativ organisation och att det är transnationell Kooperation, vilket har betydelse för finansieringen, styrningen och verksamheten.

Analysen i föregående kapitel leder fram till ett antal slutsatser om medlemmarnas uppfattning om hur DLA Agro bidrar till att skapa nyttor för dess medlemmar.

För kooperativa företag och särskilt lantbrukskooperativa sådana kan problem uppstå i och med de kollektiva egenskaperna. Exempelvis kan det kollektiva kapitalet orsaka konflikter beträffande hur det kollektiva kapitalet ska investeras. Likaså kan det kollektiva kapitalet skapa missnöje mellan enskilda medlemmar när nya medlemmar får ta del av det kollektiva kapitalet på bekostnad av äldre medlemmar. En av förtjänsterna med den organisatoriska struktur DLA Agro har är att det inte byggs upp något kollektiv kapital. På så vis kan ovan nämnda problem i stor utsträckning undvikas.

Eftersom DLA Agro i stadgarna har inskrivit att medlemmarna måste underteckna en lojalitetsförklaring samt underkasta sig inköpsplikt, kan DLA Agro säkerställa att medlemmarna handlar varje år och att risken för en passiv medlemsstock med alltför avvikande affärsintressen minskar.

En annan fördel som DLA Agro har är att medlemskåren är relativt liten och i stort sett homogen beträffande de nyttor medlemmarna vill få ut av samarbetet. Detta tillsammans med att DLA Agro har en begränsad verksamhetsportfölj med endast få varor gör det lättare för samarbetet att fokusera på att reducera transaktionskostnader för respektive vara.

Utifrån analysen uppkommer en intressant fråga som kan skapa intressekonflikter framöver, när att ett antal respondenter önskar möjlighet till handel med utsäde. Detta skulle kunna skapa problem eftersom ett antal medlemmar inom den svenska medlemsgruppen även är utsädesproducenter. Likaså noteras det i analysen att frågan om spannmålshandel kan skapa intressekonflikter inom DLA Agros medlemskår. I båda fallen är det viktigt att DLA Agro undersöker marknadsintresset, inom såväl den danska som den svenska medlemskåren.

Beträffande risken för informationsasymmetri har DLA Agro genom de senaste åren förbättrats. Genom att DLA Agro Sverige finns förstärks informationskanalen till de svenska medlemmarna. Eftersom de svenska medlemmarna dessutom finns representerade i DLA Agros styrelse, underlättas tvåvägskommunikationen och risken för agentkostnader minskar.

## 6 Diskussion

Marknaden för lantbruksprodukter i Sverige och övriga Europa utvecklas ständigt, vilket får till följd att företagen som verkar inom den sektorn måste utvecklas för att nå framgång och vara konkurrenskraftiga. DLA Agro är ett företag som genom sina unika ägarförhållanden klart uppfyller de kriterierna, vilket gör att DLA Agros medlemmar är väl insatta i organisationens verksamhet och utveckling och att de internt är en väl fungerande organisation samtidigt som de väl står upp mot konkurrensen. Den svenska medlemsgruppen är inte bara heterogen vad gäller associationsform utan även vad gäller geografiskt läge och omsättningsvolym. Att samla denna brokiga skara till att fungera i en större organisation är görligt tack vare DLA Agro Sveriges samverkansarbete.

De svenska medlemmarnas inköp genom DLA Agro omfattar tre produktområden, nämligen mineralgödsel, växtskyddsmedel och råvaror. Detta koncept fungerar bra. Synpunkterna från företagen och föreningarna är att majoriteten anser att handeln med mineralgödsel fungerar bättre än tidigare, samtidigt som handeln med växtskydd går trögare än vad den borde göra. Arbetet genom DLA Agro Sverige ger dock resultat då medlemmarna ser att de utvecklas på såväl mineralgödsel- som växtskyddssidan. En förklaring kan vara att DLA Agro i sin nuvarande form fortfarande kan ses som en tämligen ny organisation, då många så kallade ”barnsjukdomar” (exempelvis brister i information- och kommunikationssystem) successivt försvinner.

Under intervjuerna med de svenska medlemmarna har önskemål om nya produktområden dykt upp som visar på en kluven medlemskår. Ett par, i regel de större medlemmarna, anser att det räcker med redan befintliga produkter och att arbetet bör fokusera på att förbättra redan etablerade marknadsplattformar inom dessa områden. De mindre medlemmarna, där DLA Agros produkter enbart står för en liten del av verksamheten, önskar ett bredare sortiment där de släpper in fler tillgängliga produkter till den svenska marknaden. Det en del företag och

föreningar ser som en möjlig framtida produkt för de svenska medlemmarna är plast och bindgarn. Ett visst intresse för spannmålshandel finns men bör lämnas utanför medlemskapet i DLA Agro.

En problematik som finns inom DLA Agro är medlemmarnas geografiska läge, då det kan vara svårt att tillmötesgå alla medlemmar vad gäller produktmöten och liknande aktiviteter. Det kommer alltid att vara någon medlem som, till följd av orten som möte förläggs på, kommer att hamna i kläm. DLA Agro Sveriges arbete med att hålla en kontinuerlig kontakt med de svenska medlemsföretagen är ett måste för att hålla samtliga medlemmar nöjda och uppdaterade med de senaste händelserna på marknaden. Det är också viktigt från DLA Sveriges sida att i god tid avisera kommande träffar för att i möjligaste mån möjliggöra att representanter från samtliga medlemmar finns närvarande.

Idag är det inte ett problem men på lång sikt, vid en geografisk expansion av DLA Agros verksamhet, kan risken för horisont- och portföljproblem öka i och med att medlemskåren utvidgas och med det medlemmarnas intressen och preferenser. Risken med att en ökad mängd styrsignaler förs in skapar också ökade agent- och transaktionskostnader, då det kan tänkas behövas användas en större mängd kapital och tid för medlemmarna att försäkra sig om att DLA Agro arbetar för medlemmarnas intressen.

Varumärket DLA Agro är idag relativt okänt bland de svenska lantbrukarna. Att knyta DLA Agro till medlemmarnas lokala förankring kan vara en strategisk väg att gå, där organisationen under publika sammanhang som Borgeby Fältdagar och Elmias Lantbruksmässor gemensamt syns och ökar medvetandegraden i lantbrukarleden. Med en ökad medvetandegrad hos Sveriges lantbrukare så är möjligheterna goda att DLA Agro ökar sin försäljning till den svenska marknaden.

# Referenser

## Publikationer

Barton, D., 1989, "What is a Cooperative?", *Cooperatives in Agriculture*, ed. David Cobia, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Chaddad, F.R. och Cook, M.L., Iliopoulos, C., 2000. *Cooperative Theory: A New Institutional Economics Approach*. Hämtad ur artikelsamlingen *Cooperatives: An Economic and Management Perspective*, edited by Cobia, D.W och Anderson, B.L.

Chaddad, F.R. och Cook, M.L., 2002. *An Ownership Rights Typology of Cooperative Models*. Department of Agricultural Economics, University of Missouri-Columbia, USA. Working Paper No. AEWP 2002-06.

Gaurwitsch, S., 2008, *Årsredovisningen i kooperativa föreningar : läser medlemmarna Lantmännens årsredovisning?* Examensarbete nr 522, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala

Hakelius, K., 1997. *Kooperativa värden – Hur svenska lantbrukare upplever sina kooperativa organisationer*. SLF Rapport nr 28.

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Kylén, J.A. 2004. *Att få svar - intervju, enkät, observation*. Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Nilsson, J, 1994. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Rapport 77, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Nilsson, J., 1997, *Review of Internationsl Co-operation, 90:1*, New Generation Farmer Co-ops, 32-38.

Nilsson, J. & Björklund, T., 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsundersökning i livsmedelssektorn*. Rapport 149, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Nilsson, J. & Øhlenschläger Madsen O., 2005, *Cross-border Mergers Between Agricultural Co-operatives – a Governance Perspective*, working paper, University of Aarhus, Denmark

van Bekkum, O-F., 2001, *Co-operative Models and Farm Policy Reform – Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Co-operatives in Protected vs Liberalized Markets*, Van Gorcum, Assen.

## Internet

Axving AB, [www.axving.se](http://www.axving.se)

<http://www.axving.se/about.asp>, (2011-05-04)

Dalviks Kvarn AB, [www; dalvikskvarn.se](http://www.dalvikskvarn.se)  
<http://www.dalvikskvarn.se/produkter.asp?pageinfo=168>, (2011-04-06)

Fjällbacka Foder AB, [www, hundkoket.se](http://www.hundkoket.se)  
<http://www.hundkoket.se/>, (2011-05-04)

AB Hallands Frökontors, [www.hf.se](http://www.hf.se)  
<http://www.hf.se/foeretaget/oeverblick/>, (2011-04-06)

Hjalmar Möller AB, [www.hjalmarmoller.se](http://www.hjalmarmoller.se)  
<http://www.hjalmarmoller.se/?pid=31>, (2011-05-04)

Kristianstadortens Lagerhusförening [www.klf.nu](http://www.klf.nu)  
<http://www.klf.nu/?p=2856&m=1719>, (2011-04-06.)

Kristianstadortens Lagerhusförening, [www.klf.nu](http://www.klf.nu)  
<http://www.klf.nu/?p=5893&m=1725>, (2011-04-06.)

Land Lantbruk, [www.lantbruk.com](http://www.lantbruk.com)  
<http://www.lantbruk.com/dla-vill-skapa-storre-konkurrens/2010-02-22>,  
(2011-02-12)

SOU 2010:90, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/15/73/56/5f8defb3.pdf>, (2011-03-10)

Södra Åby, [www.sodraaby.com](http://www.sodraaby.com)  
<http://www.sodraaby.com/page.php?subid=40&pageid=32>, (2011-05-04)

Vallberga Lanmän, [www.vallbergalantman.se](http://www.vallbergalantman.se)  
<http://www.vallbergalantman.se/foretaget/foretaget.htm>, (2011-05-02)

Vara lagerhushemsida, [www.varalagerhus.se](http://www.varalagerhus.se)  
<http://www.varalagerhus.se/?p=30193&m=3890>, (2011-04-06.)

Vara lagerhusförening, [www.varalagerhus.se](http://www.varalagerhus.se)  
<http://www.varalagerhus.se/?p=30268&m=4090>, hämtad 2011-04-07

Vara lagerhus hemsida, [www, varalagerhus.se](http://www.varalagerhus.se)  
<http://www.varalagerhus.se/?p=30267&m=4071>, (2011-04-07)

Västerbotten Fodercentral, [www.fodercentralen.se](http://www.fodercentralen.se)  
<http://www.fodercentralen.se/index.asp?page=2>, (2011-05-02)

## **Muntliga källor**

### **Personlig intervju**



Björn Skogsberg,  
*VD, DLA Agro Sverige AB, 2011-04-05*

### **Telefonintervjuer**

Nils-Anders Nilsson,  
*fd VD, AB Hallands Frökontor, 2011-04-28*

Börje Axelsson,  
*VD, Axving AB, 2011-05-04*

Ronny Karlsson,  
*Styrelseledamot, Br Karlsson Foder AB, 2011-05-06*

Håkan Söderlund,  
*VD, Dalviks Kvarn AB, 2011-04-26*

Stig Gustavsson,  
*VD, Fjällbacka Foder AB, 2011-05-04*

Per-Magnus Johansson,  
*VD, Forsbecks AB, 2011-04-26*

Bengt Nyhlén,  
*VD, Hjalmar Möller AB, 2011-05-04*

Christer Nilsson,  
*VD, Kristianstadortens Lagerhusförening, 2011-04-27*

Bengt-Åke Lennart Jakobsson,  
*VD, Stenstu Kvarn AB, 2011-05-05*

Hans Ström,  
*VD, Södra Åby, 2011-05-02*

Lennart Petterson,  
*VD, Tyringe Lokalförening, 2011-05-02*

Lars Johansson,  
*VD Vallberga Lantmän, 2011-05-06*

Fredrik Blad,  
*VD Vara Lagerhusförening, 2011-04-27*

Lars Holmlund,  
*Platschef, Västerbottens Fodercentral, 2011-05-02*





**8. DLA Agros medlemmar är bundna till inköpsplikten och med det en lojalitetsförklaring, vilka eventuella fördelar ser ni att detta utgör?**

Kommentar:

**9. Vilka eventuella nackdelar ser ni att detta utgör?**

Kommentar:

**10. Är det möjligt för någon medlem att få större fördelar från sitt medlemskap i DLA Agro än någon annan?**

Ja

Nej

**Om ja: Hur skulle det gå till om någon av medlemmarna skulle få större fördelar än någon annan?**

Kommentar:

**Om nej: Varför kan det inte hända att någon får större fördelar än någon annan?**

Kommentar: