

Kooperativ årsbok 1994

KOOPERATIVA VÄGVAL

Redaktörer:

*Kai Blomqvist, Jan-Erik Pettersson, Yohanan Stryjan,
Berith Wikström*

Kooperativ årsbok 1994
kostar 200 kr, exkl porto, och kan beställas från
Tore Johansson, LRF, 105 33 Stockholm
tel: 08-787 54 32, fax; 08-11 01 98

Kooperativ årsbok 1994

© Författarna

Utgivare: Föreningen Kooperativa Studier
Desk-top, lay-out och omslag: Berith Wikström
Tryck: Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1993
Upplaga: 1000 ex
ISSN 0280-4336

FÖRORD

Kooperativa organisationer och företag agerar i spänningsfältet mellan teori och praktik, mellan grundsatser och omvärldens betingelser. Detta spänningsfält kan med fog påstås vara mer laddat än någonsin: Etablerad Kooperation söker nya vägar att klara EG-anpassning, finansieringssvårigheter och fusioner. Och ny Kooperation brottas med en omvärld där gamla strukturer råder - vad vill de människor som tillsammans startar kooperativ? Och förblir deras företag kooperativa?

Som en röd tråd genom Kooperativ årsbok 1994 går tanken att Kooperationen faktiskt själv väljer väg. Omvärlden anger förutsättningarna för utvecklingsförloppet men avgör inte utgången. Forskningen kan vara ett viktigt stöd vid dessa vägval. Den riktar uppmärksamheten mot avgörande vägsval, tar fram nya valmöjligheter och tydliggör de olika alternativens konsekvenser.

Artiklarna i boken är samlade under tre teman: Kooperativa värden, Ny Kooperation samt Omvandling under nya former.

Kooperativa värden och olika sätt att tillämpa dem i olika typer av kooperativ och skilda historiska perioder behandlas först. Är Kooperation ett sätt för medlemmarna att stärka sina positioner på marknaden? Ett medel för att skapa ett bättre och rättvisare samhälle för alla? Eller ett sätt att hantera risk och osäkerhet i en komplex omvärld?

Just risk och osäkerhet är centrala problem i en tid av förändring. Under temat "Omvandling ..." behandlas olika sätt för individer respektive deras kooperativa företag att hantera och sprida ekonomiska risker och fatta beslut under osäkerhet. Olika modeller för att balansera individualism och kollektivism, medlemmar, förening och företag, diskuteras och innovativa förslag presenteras.

Varför och hur nya kooperativ bildas, vilka samhällssystem de föds och växer i samt vilket stöd de behöver i mötet med omvärlden, diskuteras under det tredje temat. Nya kooperativ inom den offentliga sektorn ägnas av naturliga skäl stort utrymme. Men vi har också velat lyfta fram andra viktiga områden - nykooperativ marknadsföring inom jordbruket samt lokalutveckling - med exempel från våra nordiska grannländer.

För andra året i rad publicerar vi även kooperativ statistik. Branschvisa översikter över de kooperativa företagens omfattning och utveckling kompletteras i år med

traditionell och ny finansiell Kooperation.

Årsboken är ett resultat av de mångas samarbete - redaktörer, uppgiftslämnare och inte minst de dussintalet forskare och praktiker både från Sverige och övriga Norden som medverkar med artiklar. Många av dem med kunskaper som vunnits i samband med det forskningsprogram om Kooperation, som drivits vid Forskningsrådsnämnden det senaste decenniet och som nu avslutats.

Bokens inledning, bidragen och sammanställningen över de projekt som stöttats, kan förhoppningsvis ge underlag till den viktiga diskussionen om hur framtidens Kooperationsforskning skall se ut.

Föreningen Kooperativa Studier
december 1993

styrelsen

Innehåll

Förord

Inledning - Svensk kooperationsforskning inför framtiden <i>Sven-Åke Böök</i>	1
--	---

Kooperativa värden

Kooperativa värden i en föränderlig värld <i>Sven Åke Böök</i>	15
Den kooperativa likabehandlingsprincipen i omvandling <i>Jerker Nilsson</i>	39
Sundells Konsum - Kooperationen som utopi <i>Bo Sundin</i>	61

Ny Kooperation

Personalkooperativ på välfärdsmarknaden -personalansvar, arbetsorganisation och vårdkvalité <i>Yohanan Stryjan</i>	87
Nya kooperativa aktörer i gamla offentliga strukturer <i>Ove Jobring & Eva Ternegren</i>	105
Gemenskapens former i nykooperativ verksamhet <i>Pertti Melkas & Ritva Pihlaja</i>	116
Villkor för kooperativ etablering - Riksbyggens bildande <i>Kentth Ottermark</i>	128
Kooperation og nykooperation - salget af økologiske produkter i Danmark <i>Johannes Michelsen</i>	138

Omvandling under nya villkor

Företag förening och medlemmar - det kooperativa samspelets ramar <i>Alf Carlsson</i>	158
Individualism och kollektivism i jordbrukets utveckling <i>Ronny Pettersson</i>	176
Medlemsbevis - en ny kooperativ finansieringsform <i>Tomas Karlsson</i>	206
Fusioner mellan medlemsägda företag <i>Peter Normark</i>	229
Inför EG-marknaden - fallet grekisk konsumentkooperation <i>Maria Fregidou-Malama</i>	248

Kooperativ statistik

Konsumentkooperation	263
<i>Konsum/KF, Fonus</i>	
Bostadskooperation	269
<i>HSB, Riksbyggen, SKB, SBC</i>	
Producentkooperation	278
<i>LRF, Trädgårdskooperation, Övrig kooperation</i>	
Ny kooperation	283
<i>SCB-statistik, Lokala kooperativa utvecklingscentrum</i>	
Finansiell kooperation	288
<i>Folksam, Föreningsbanken, KP,</i>	
<i>Sparkassor samt spar- och låneföreningar</i>	
 FRN-stödd kooperationsforskning	 294
Författarnas adresser	302
Föreningen Kooperativa Studier	303

Sven Åke Böök

SVENSK KOOPERATIONSFORSKNING INFÖR FRAMTIDEN

Några perspektiv på Forskningsrådsnämndens insatser

Det sena 70-talet och 80-talet har varit en period, då forskning om kooperativa verksamheter och verksamhetsformer på universitet och högskolor för första gången börjat komma igång på allvar. Åtskilliga forskare har kommit in på området och böcker, rapporter, artiklar etc har författats och publicerats. Det unga forskningsområdet har också "producerat", eller är på väg att producera, ett tiotal doktorer och licentiater. Förutsättningar började byggas för framtiden: en växande forskningsmässig kunskapsmassa, fler forskare som bärare av denna kunskap, en begynnande forskningskultur, en tilltagande legitimitet i samhälle och Kooperation och fler relationer till internationell forskning på området (Böök 1984 och 1990).

Under senare år har tempot i utvecklingsprocessen mattats av, vilket bl a tar sig uttryck i att färre nya forskare söker sig till området, medan allt fler av de "gamla" börjar lämna det. Delvis är detta naturligt då den första pionjärperioden har passerats, men det är också oroande för områdets stabilitet och vitalitet. De gamla är nödvändiga för den långsiktiga kontinuiteten och de unga för de nya och djärva ansatserna. Forskningsområdet behöver både stabiliseras och revitaliseras.

Detta var en av diskussionspunkterna på en konferens i föreningens regi, där vi resonerade om Forskningsrådsnämndens (FRN:s) insatser och vad som ska komma därefter. Jag vill här ta fram några bakåt- och framåtblickande perspektiv på dessa insatser från och gör det i min egenskap av f d ledamot både i nämndens kommittéer för forskning om folkrörelser (1979-1985) och om kooperativa verksamheter (1984-1992).

1. *Med samhälleligt och kooperativt stöd*

Den inledande perioden av den forskningsmässiga uppbyggnads- och utvecklingsprocessen bars fram av ett ovanligt starkt kooperativt och samhälleligt stöd.

De stora konsumentkooperativa organisationerna bildade år 1975 Kooperativa institutet, som fick till en huvuduppgift att främja kunskapsutveckling om "kooperation och samhälle". Ganska snart kom också lantbrukskooperationen att ingå i det arbetet, om än inte som delägare i själva institutet. I kontakt med forskare och kooperativa organisationer utvecklades "en filosofi" för hur forskningsområdet borde främjas och byggas upp. I det sammanhanget bildades också Föreningen Kooperativa Studier (Böök mfl 1980).

I riksdagen motionerades det flera gånger under 70-talet och början av 80-talet om stöd till kooperativ kunskapsutveckling, där ledamöterna hade mycket positiva yttranden, inledningsvis mest med uppmaningar till forskningsorgan och universitet att beakta området. Mer konkreta förslag till åtgärder kom sedan via den parlamentariskt tillsatta kooperationsutredningen, men det dröjde till 1984 innan man kom till skott i riksdagen. Dåvarande industriministern deklarerade då

"En förstärkning av forskning om kooperativ verksamhet är angelägen. Ökad forskning om kooperativ verksamhet kan vara av betydelse för Kooperationens möjligheter att vidareutvecklas som företagsform och samhällidé. Även om behovet av forskning är större än nuvarande omfattning är det viktigt att den forskning som inlett på skilda håll i landet tas till vara och vidareutvecklas. Ett första steg är således att klargöra var och med vilken inriktning forskning av detta förslag bedrivs. På basis av denna information kan förslag till åtgärder för att främja forskningen utarbetas. En sådan ansats bör kunna föra med sig att resurserna utnyttjas på ett effektivt sätt. Detta är viktigt inte minst med tanke på att insatserna måste finansieras inom ramen för redan befintliga resurser." (Tage G Pettersson, prop 1983/84:84).

Riksdagen tillstyrkte och frågan gick till FRN. Där utsågs en kommitté för forskning om kooperativ verksamhet, som formellt redan hade tillsatts 1982 men som nu fick sina ledamöter. Den skulle snabbt börja verka, fick en inledningssumma för att klara upp liggande ansökningar, gick igenom forskningsläget och lämnade ett förslag till åtgärder på sommaren 1984. Detta accepterades sedan av regering och riksdag under våren 1985.

2. *FRN-kommittén*

FRN, som har uppdraget att stödja kunskapsutveckling på intressanta samhällsområden, bl a genom specialdestinerat stöd under en uppbyggnadsperiod, tillhör de

forskningsorgan som relativt tidigt hörsammade riksdagens uppmaningar om att beakta det kooperativa området. Det gjordes genom kommittén för folkrörelseforskning, som under ordförandeskapet av historikern, rörelseforskaren och riksdagsmannen Hilding Johansson såg kooperativa verksamheter som den väsentliga ekonomiska folkrörelsegrenen. Fr o m 1979 gavs en 6-7 finansiella bidrag till projekt på det spirande området för kooperationsforskning, vilka sedan fick goda omdömen i utvärderingen av kommitténs arbete, som gjordes av den norske professorn i statskunskap, B Torgersson.

När sedan folkrörelsekommittén närmade sitt slut framstod det som naturligt, att den i en av sina slutrekommendationer förordade en fortsatt stödperiod åt kooperationsforskningen. Kooperativa verksamheter hade särskilda egenskaper inom folkrörelseperspektivet, som var viktiga att belysa inför framtiden (FRN 1985:2). "Stafetten" lämnades över till kommittén för kooperationsforskning.

FRN-kommittén fick inledningsvis följande sammansättning:

Olof Ruin, professor i statsvetenskap, ordförande

Roger Svensson, FRN, sekreterare

Sven Åke Böök, föreståndare för Kooperativa institutet

Tore Johansson, LRF, arkivarie och historiker

Per Ove Röholt, Lantbrukshögskolan i Norge, professor

Denna grupp utarbetade kommittérapporten. Tanken var också, att en samhällsrepresentant från riksdagen skulle ingå, men så blev ej.

När sedan verksamheten skulle inledas, såg gruppen behov av en företagsekonomisk kompetens. Sven Erik Sjöstrand, professor vid Handelshögskolan i Stockholm, tillfrågades och accepterade. Senare avgick ordföranden Olof Ruin (1988) och Sven Lundkvist, riksantikvarie och professor i historia, blev ny ordförande.

3. *Motiv och allmänna synsätt*

I sin inledande rapport med förslag till riksdagen konstaterade FRN-kommittén:

"En rad uttalanden och åtgärder visar att intresset är stort både från statsmakternas och kooperationens sida. Det finns ett ökande intresse för kooperationsforskning bland forskarna även om denna grupp ännu är jämförelsevis liten och ännu ej återfinns inom alla relevanta ämnesområden. Såväl "nyttjarintressena" som ett spirande "producentintresse" har artikulrats". (FRN 1984, s 1-2-).

Framför allt såg FRN-kommittén då tre huvudmotiv för ett vidgat stöd till området:

- * Forskningen, framför allt den humanistiska och samhällsvetenskapliga, har till uppgift att analysera och beskriva det samtida samhället och dess framväxt. Kooperativ verksamhet har länge varit och är fortfarande ett viktigt inslag i det svenska samhället genom det faktum, att den utgör en betydande del av svensk ekonomi. Det bör då också utifrån samhällets utgångspunkt vara angeläget, att denna viktiga del av svensk verklighet får en rimlig uppmärksamhet i svensk forskning.
- * Kooperationen själv har också intresse och behov av att dess problem tas upp till vetenskaplig belysning. Det innebär såväl direkta behov av problembeslysning som mera generell kunskapsuppbyggnad. Inte minst utbildning och undervisning i och för kooperativ verksamhet har behov av att det finns en sådan kunskapsbas. Bl a är Kooperationen en viktig arbetsgivare och arbetsmarknad.
- * Forskning kring Kooperation kan bidra till att tillgodose samhällets och politikens behov av att kunna bedöma kooperativa alternativ i sökandet efter lösningar av olika samhällsproblem. Till exempel är ett av skälen till det ökade intresset för Kooperationen och kooperativa lösningar att det i många sammanhang betraktas som ett intressant alternativ på nya områden, t ex vård och omsorger. Detta innebär att forskningen - när den beskriver och analyserar skilda samhällsproblem - också bör beakta det kooperativa alternativet.

Utifrån dessa motiv förordade kommittén ett *brett och allmänt* perspektiv i sitt främjande arbete, medan mer *brukar- och nyttjarinriktade* perspektiv på området i huvudsak bör initieras och finansieras i kontakter mellan forskare och kooperativa intressenter. Dvs. mer utpräglad "uppdragsforskning" skulle inte ingå i FRN-kommitténs perspektiv.

Det sistnämnda bör observeras, eftersom det efteråt har riktats en del kritik mot kommitténs arbete på den här punkten: det har varit för lite "praktiskt" och nära "avnämarnas problem". Men som framgår har kommitténs arbete bedrivits i ett samhällsperspektiv, där ambitionen varit att långsiktigt bidra till att bygga upp en bas för ett nytt forskningsområde, och därmed en bas för diverse uppdragsforskning, om de kooperativa organisationerna så vill. Däremot är det naturligtvis inget som hindrar, att ett sådant främjandeperspektiv också kan ge kortsiktiga "praktiska" och "matnyttiga" kunskaper för kooperativa organisationer.

4. *Finanser*

Mandatet för kommittén omfattade till en början en 5-årig stödperiod med öronmärkta pengar, som sedan i praktiken blev några år längre. Det är den vanliga politiken inom FRN; nya områden ska stödjas under en inledningsfas för att sedan

betraktas vara mogna för att "stå på egna ben". Detta har vi bl a från föreningens sida kritiserat, jag återkommer nedan till den frågan (avsnitt 7 och 8).

Själv föreslog kommittén, att ungefär 2 miljoner om året (= budgetår) skulle vara en rimlig omfattning. Det skulle ge ca 8-10 forskare om året en hyfsad ekonomisk grund. Medlen skulle framför allt komma från staten, d v s från FRN:s centrala budget, men det förväntades också att de kooperativa organisationerna skulle bidra. Hur mycket skulle bestämmas i överläggningar mellan staten och Kooperationen. Sådana kom också till stånd efter vissa förseningar, eftersom det var oklart var initiativet låg. Efter några år blev det dock klart, att de tre stora konsumentkooperativa organisationerna (KF, HSB och Folksam) var beredda att skjuta till 500 000;- om året under 3 år.

Lantbrukskooperationen däremot, som förväntades bidra med lika mycket, sa nej och föredrog att lägga sina medel "bilateralt" som direkta stöd till ett program på Lantbrukshögskolan och på Handelshögskolan i Stockholm.

Eftersom jag var en central person i dessa överläggningar så minns jag väl hur denna "rätt blygsamma" summa från konsumentkooperationen motiverades. Inställningen var positiv, men det ansågs rimligt att också räkna in delar av medel som användes för finansieringen av Kooperativa institutet. Det accepterade jag, eftersom institutet hade liknande främjandeperspektiv och deltog aktivt i utvecklingsprocessen. Däremot såg jag det som beklagligt, att lantbrukskooperationen intog denna avvisande ståndpunkt, även om det kanske kan sägas i efterhand att denna selektiva finansiering har lett till bestående investeringar.

Det blev sedan inte 2 miljoner kr om året att fördela, utan i genomsnitt kring 1,6 - 1,7 miljoner, om än som sagt utspritt över en längre period, en 7-8 år beroende på hur man ser de sista åren. Totalt har kommittén använt drygt 11 miljoner för hela perioden för olika slag av forskningsfinansiering:

- * bidrag till större projekt över 2-3 år
- * smärre bidrag till avgränsade projekt
- * programskrivningsbidrag på 2-4 månader i anslutning till större ansökningar
- * bidrag till forskningskonferenser o dyl anordnade av Föreningen Kooperativa Studier

I allmänhet har det funnits fler ansökningar än medel, särskilt under mitten av stödperioden. Det har alltså liksom hos de flesta finansierande fonder blivit vanligt både med prutningar och avslag, där "otillräckliga medel" varit ett inslag i motiveringarna.

Självklart var det många forskare och forskningsintresserade som reagerade kraftigt mot denna rätt begränsade finansieringsvolym, framför allt sett mot bakgrunden av det starka intresse som visats området i kooperationsutredning, riksdag och inom kooperativa organisationer. Säkert hade det dubbla beloppet

kunnat motiveras och givit grund för mer intressant forskning. Men frågan är nu, sett i efterhand, om det verkliga problemet med detta samhälleliga forskningsstöd var för små finansiella bidrag. Enligt min uppfattning låg det snarare i en bristande uthållighet och i ett bristande förmåga (eller vilja) att ta ett helhetsgrepp på hur nya områden ska stödjas inom samhällets kunskapsutveckling (jfr avsnitt 8).

5. Initierings- och främjandemodell

FRN-kommittén har för sin del angivit forskningsområdet i mycket allmänna termer (se avsnitt 3 ovan) och inom den ramen förordat främst tre inriktningar:

1) Forskning som tar sin utgångspunkt i Kooperationen "i sig" och som studerar särarter i kooperativ verksamhet och i Kooperation som ekonomiskt och socialt system. Det kan t ex gälla grundläggande verksamhetslogik, idégrunder och idétillämpningar, demokratiska förvaltnings- och styrsystem, kapitalbildning, samverkansmodeller, etc.

2) Forskning som tar sin utgångspunkt i generella samhällsfrågor, där Kooperation ses om en del av samhället och som studerar relationer och interaktioner mellan Kooperation och samhälle. Det kan gälla samhälleligt definierade särarter i jämförelse med andra organisationer och det kan vara fråga om kooperativa organisationers roller för samhällsutvecklingen, t ex för varu- och tjänsteförsörjningen, för demokratisk delaktighet och för mänsklig mobilisering.

3) Forskning som tar sin utgångspunkt i (aktuella) samhällsproblem och som studerar kooperativa idéer och tillämpningsformer som möjliga lösningar och bidrag till lösningar. Det kan ofta gälla framtidsinriktade frågeställningar, där Kooperation ses som ett av alternativen.

Mot den bakgrunden har kommittén i vanlig ordning annonserat sin verksamhet på universiteten och inbjudit till ansökningar. I övrigt har kommittén legat lågt, när det gäller de direkta initierande insatserna för att "få fram" bra projekt och sökande.

I dessa mer aktivt initierande delar har kommittén istället i väsentlig utsträckning anlitat ("litat på") framför allt Föreningen Kooperativa Studiers och Kooperativa institutets kontakter med forskare och kooperativ praktik. Det är t ex seminarier och konferenser, som dessa anordnat för att löpande diskutera forskningsområden, väcka förslag om intressanta frågeställningar och utbyta erfarenheter. Det är också den löpande information och kontakt som skapas genom framför allt föreningens medlemsblad och årsböcker. Kommittén har också utgått

från, att forskarna själva, bl a inom ramen för de framväxande lokala forskningsmiljöerna, står för den mer inomvetenskapliga initieringen.

De som nu i efterhand klagar på bristande initieringsstrategier, bl a därför att vissa frågorenligt deras uppfattning inte tillräckligt beaktats, talar helt enkelt i nattmössan. Få forskningsområden har haft en så intensiv och omfattande initieringsverksamhet som detta, i varje fall t o m 80-talet, vilket också uppmärksammats av andra forskningsområden och i vidare forskningspolitiska diskussioner. Att vissa frågor ändå saknas, i efterhand sett, beror på andra förhållanden, bl a brist på intresserade, villiga och lediga forskare och brist på tillräckliga resurser.

Lika insiktslöst är det att påstå, att initieringen varit slumpmässig och planlös, därför att det saknats ett skrivet enhetligt och överordnat program. Det är verkligen att se byråkratiskt på en initieringsprocess. Visst har det funnits konkreta förslag och listor på angelägna forskningsfrågor både på övergripande och på lokala nivåer, men dessa har medvetet inte uttryckts i några strikt styrande forskningsprogram, därför att det inte betraktats som effektivt i detta inledande skede av forskningsprocessen. Då har huvudsaken varit att forskare, forskningsfinansiärer och avnämare mötts på "halva vägar" för att fånga upp så mycket potentiellt intresse som möjligt. Det har varit ett sätt att s a s "definiera" ett nytt forskningsområde genom en utvecklingsprocess, där många kan ingå (se bl a Böck m fl 1980 och red 1984, FKS 1984, FKS medlemsblad och årsböcker).

Först efter det att en någorlunda god bas har lagts är det meningsfullt att bedriva forskningsinitiering inom mer strikta program och planer. Jag kan emellertid hålla med kritiken så långt, att en mer program inriktad forskningsinitiering borde ha inletts på ett tidigare stadium.

6. Finansieringskriterier

FRN-kommittén har som sagt allmänt förordat en forskningsutveckling, där ovanstående tre områden prioriteras. Någon rangordning mellan dessa har inte funnits, men det kan konstateras, att den helt överväldigande delen av ansökningar har gällt det första området. Det är helt naturligt i ett inledande skede, då grundläggande aspekter på forskningsobjektet måste studeras.

Kriterierna för att bevilja medel har varit de vanliga för denna typ av fonder, dvs:

- (1) projektets kvalitet,
- (2) föreslagna metoder,
- (3) forskarens kapacitet att genomföra projektet,
- (4) bidrag till teori- och kunskapsutvecklingen och
- (5) avnämars- och samhällsintresse.

Till dessa har vi lagt ett sjätte och i detta sammanhang viktigt kriterium:

- (6) projektet och forskarens betydelse för att bidra till att bygga upp en forskning- och utvecklingsmiljö på området.

För det mesta kunde kommittén nå konsensusbeslut, men det hände några gånger att det fanns divergerande bedömningar. Ibland löstes det med majoritetsbeslut, ibland anlätades utomstående bedömare.

7. *Utsträckt stödperiod?*

Då den femåriga stödperioden närmade sitt slut (1989) gjordes en utvärdering av Kjel Aksnes från Lantbrukshögskolan i Aas (Norge) på den tiden och av Torben Bager vid Sydjysk Universitetscenter (Danmark). De var ganska hovsamma i sin bedömning, där huvudslutsatserna var följande:

Vi tror att FRN:s roll som stöttepelare i en uppbyggnadsfas av kooperationsforskning kommer att betraktas som delvis misslyckad, om den nu kommer att anses som avslutad. Det finns ett fortsatt behov av ett betydande stöd i en ny femårsperiod, om denna målsättning ska uppfyllas.

Det kan dock behövas en viss omläggning av det sätt på vilket FRN stöder kooperationsforskningen. Vi anser att FRN genom kommittén för kooperationsforskning bör överväga en omläggning av sin praxis på följande punkter (som sedan utvecklas närmare i deras rapport):

- * En skärpning av kvalitetskravet på den forskning som stöds; en bättre kontroll av de projekt som tilldelats stöd och en förbättring av rapporteringssystemet från projekten till FRN-kommittén.

- * En mer aktiv roll när det gäller att initiera forskning på bestämda områden med prioritering av teman, forskningsmiljöer och tvärvetenskapliga projekt.

- * Etablering av forskartjänster.

- * Stöd till att bygga upp nätverk.

Det är huvudslutsatser som också delades av de flesta i kommittén. Enligt min, med fleras uppfattning, är särskilt utvärderarnas påpekande om den korta tiden helt väsentlig.

FRN:s styrelse behandlade utvärderingen året därpå, men var mycket restriktiv med att gå ifrån sin praxis med tidsbestämt stöd: "Med FRN:s allmänna mandat kan det hävdas att nämnden endast i undantagsfall bör ges ett permanent ansvar för sitt område. Huvudregeln bör vara att nämnden söker initiera, etablera och konsolidera eftersatta forskningsområden för att sedan upphöra med specialfinansiering. Forskningen bör sedan finansieras genom mera reguljära kanaler."

Kunde området kooperationsforskning då betraktas som ett sådant "undantagsfall"? Nej, styrelsen för FRN ansåg inte det (FRN 1990/91, s66,67):

Nämnden vill för sin del anföra att flera skäl talar för att specialstödet till kooperationsforskning successivt upphör under nästa forskningspolitiska planeringsperiod. Ett uppenbart skäl är att det ställs allmänna men kraftiga krav på nämnden att göra omprioriteringar och att kooperationsforskning inte kan undantas från denna process. Vidare menar nämnden att det nu finns goda förutsättningar för att den viktigaste och kvalitativt bästa forskningen och forskarna kan få fortsatt finansiering via forskningsråd och inte minst Kooperationen själv.

Men FRN:s styrelse var uppenbarligen inte alldeles bestämd i sin uppfattning och hade tagit intryck av utvärderarna och kanske också av den tidigare starkt positiva opinionen i riksdagen:

Nämnden gör bedömningen att den (= slutpunkten för stödet) kan genomföras under början av 1990-talet. Utvärderarna menar att det krävs ytterligare en femårsperiod av särskilda medel från staten. *Om regering och riksdag gör en annan bedömning än forskningsrådsnämnden och beslutar om fortsatt specialfinansiering instämmer nämnden i utvärderarnas bedömning av att detta bör ske inom ramen för nämndens verksamhet och med de förändringar i procedur och inriktning som utvärderarna pekat på* (min kursiv/ SÅB).

8. Statsmakternas nya linje

Man kan tolka situationen så, att FRN:s styrelse höll på sitt mandat, men "vädjade" till den politiska makten om ett undantag. D v s till samma politiska makt som tidigare så starkt hade efterlyst insatser för att främja det kooperativa alternativet i samhället, bl a i den långsiktiga kunskapsutvecklingen. Men nu hade man tydligen "tänkt om", vilket med önskvärd tydlighet framgick i forskningspropositionen 1990. Kooperationsforskningen skulle inte ha något "öronmärkt" stöd längre, utan hänvisades till gamla och nya fonder - om än med vissa vänliga skrivningar om kooperativa lösningars relevans inom vissa fondområden.

Jag ska inte spekulera i orsaker till denna vändning. Kanske har den kärva ekonomin spelat in med finansdepartementet som övergranskare, kanske har en del negativa utsagor om kvaliteten av "självpåtagna" utvärderare påverkat inställningen till resultaten och kanske har det marknadsekonomiska tänkandet tågat in också här. I den officiella motiveringen har jag förstått, att inställningen att "ett forskningsområde inte ska stödjas för länge med specialpengar" har gjorts till en övergripande

princip. Det riskerar då att bli en för begränsad rekrytering till området, en för svag konkurrens och därmed en för låg kvalitet. "Det blir en skyddad verkstad", som termen ofta lyder, där forskningen får stämpeln på sig att vara av "B-lagskaraktär".

Nåväl, det må så vara, att det inte betraktades som rimligt att göra undantag inom FRN-systemet. Däremot hade man kunnat förvänta sig, att de ansvariga för den kunskapsproducerande sidan av samhället nu hade tagit ett vidare grepp på kooperativ kunskapsutveckling i den riktning, som förordats i Kooperationsutredningen och som tidigare accepterats av riksdagen. D v s för att bygga upp förutsättningar på universitet och högskolor, så att den påbörjade processen kunde stabiliseras och utvecklas i sina relationer till hela utbildningssystemet. Men så blev ej. Konkurrensprincipen hade tydligen blivit så väsentlig, att också alla andra steg mot att stödja en fortsatt uppbyggnad av kooperationsforskningen avvisades (se mina förslag i utredningen till Civildepartementet, Böök 1990, kap 1).

För min del tvivlar jag starkt på det riktiga i den typen av motiveringar. En stödperiod på 6-7 år är för kort i dessa sammanhang, det är först när man kommer upp i en stödperioder på 15-20 år som man kan börja peka på den anförda typen av risker. Dessutom finns det alltid möjligheter att undvika dem, om man har dem under uppsikt. På längre sikt är det säkerligen viktigt med mycket av "free entry" till ett forskningsområde och en hälsosam konkurrens mellan olika synsätt, metoder och slutsatser. Men frågan är, om detta blir mer tillgodosett i en situation där ett relativt ungt och oetablerat område hänvisas till den "marknad" som utgörs av forskningsfonder och karriärvägar på universitet och högskolor? Jag tvivlar starkt, och tror att de dominerande synsättens barriärer är så höga, att denna "free entry" blir en chimär.

Oavsett motiveringar kan man dock säga, att beslutet att upphöra med FRN:s specialstöd till kooperationsforskningen *utan att ersätta det med något annat* blev ett bakslag för den fortsatta uppbyggnaden. Mot de förväntningar som med rätta fanns bland alla som ägnat sig åt att bygga upp det kom beslutet att uppfattas närmast som ett "svek".

9. Resultat ?

Jag ska inte ge mig in på att "utvärdera" FRN-kommitténs verksamhet; det vore övermaga och det har ju en gång gjorts. Dessutom är det otillbörligt att börja tala om resultat i vanliga forskningskvalitativa termer på ett område, som bara fungerat en ca 10 år. Först efter 20 år kan börja säga någonting om denna typ av kvalitetsaspekter. Det handlar om en långsiktig utvecklingsprocess och det ska också gälla kvalitetskriteriernas utgångspunkter.

Lika fullt finns det personer som själva tagit på sig denna utvärderarroll, bl a fick vi exempel på det under konferensen i våras: investeringarna på 11 miljoner är dåliga investeringar med tanke på vad som "kommit ut". Och det är klart, att detta är "mums" för de som inte är intresserad av denna kunskapsutveckling i samhället.

Jag betraktar som sagt sådana resultatbedömningar som otillbörliga och dessutom som orättvisa:

- * För det första är 11 miljoner kronor en struntsumma, både absolut sett och sett i relation till finansiering av andra forskningsområden.

- * För det andra är forskningsprocessen bara förd till "halvtid" vad gäller uppnådd stabilitet och mognadsgrad.

- * För det tredje finns där resultatkriterier även i begränsad akademisk mening: detta lilla område har producerat ett 10-tal doktorer och licentiat (helt klara eller i avslutningsskedet), en 6-7 av dem genom FRN-kommitténs direkta stöd, varav flera fått uppmärksamhet i framstående internationella forskarkretsar (inte bara kooperativa). Det brukar räcka långt som kvalitetsnorm i andra akademiska sammanhang.

För min del ser jag det som mer intressant, att söka bedöma vad FRN-kommittén har bidragit till när det gäller huvudsyftet: att ge området en stabilitet för framtiden. Där är som sagt huvudinvändningen, att stödperioden varit för kort för att nå detta syfte. Området har inte fått denna stabilitet än och risken är istället att det nu tappar mark ytterligare, beroende på att "gamla" forskare lämnar utan att "nya" kommer till i motsvarande utsträckning. Det kan också konstateras, att kommitténs vällovliga ambition att identifiera livskraftiga forskningsmiljöer inte har lyckats, även om det var på gång under 80-talet. De som nu finns har väsentligen inte kommit till genom FRN-kommittén.

Detta är allvarliga invändningar, som dock inte kan bara kan belasta FRN-kommittén. Fler intressenter i den matrismodell vi arbetet med för uppbyggnad av forskningsprocessen har del i den utvecklingen (se Böök 1990, s 8:3).

10. Utgångspunkter

Jag ska nu inte gå in på strategier från dagens situation, då området s a s befinner oss i "halvtidvila". Men i och med FRN-kommittén fallit bort som finansiell motor i matrissystemet och inte fått någon ersättning, så är situationen dessvärre ytterligt problematisk. Vi ser tydliga tendenser till en stagnation av utvecklingsprocessen.

Men samtidigt vill jag varna för pessimistisk "närblindhet", då man betraktar utgångsläget för framtiden. Man bör lägga längre perspektiv på denna korta tid i

kooperativ forskningshistoria. För mig, som intensivt har följt den kooperativa forskningsutvecklingen under ca 25 år, är då huvudslutsatsen klar:

- * Det har aldrig någon gång funnits en sådan forskningsmässig kunskapsmassa, som den vi nu har.
- * Det har heller aldrig funnits så många forskare som är bärare av denna kunskapsmassa, i delar eller i helheter.
- * Det har vidare aldrig funnits så mycket av kanaler för kontakter med internationell kooperativ forskning.

Jämfört med för bara 15 år sedan är detta en enorm förändring. Detta bör tillhöra de väsentliga utgångspunkterna i diskussioner om "revitalisering" också på detta kooperativa område.

Sven Åke Böök

tidigare ledamot av FRNs kommitté för folkrörelseforskning
respektive kooperativ forskning

Referenser

Kjell Aksnes och Torben Bager: Utvärdering av FRN:s stöd till kooperativ forskning. Rapport FRN 1989.

Sven Åke Böök, mfl: Kooperativ forskning och utveckling. Kooperativa institutet 1980.

- "- :red: Kooperativa forskningsfronter. 17 uppsatser med perspektiv på resultat och utvecklingsbehov. Kooperativa institutet 1984.
- "- :Svensk kooperativ forskning 1974-1984., Kooperativa institutet 1984.
- "- :Svensk kooperativ forskning inför 90-talet. Civildepartementet DS 1990:2.,
- FRN :Kooperativ forskning i Sverige. FRN 1984.
- "- : Forskning om folkrörelser. FRN 1985:5.
- "- :Anslagsframställning budgetåret 1990/91 med budgetförslag för budgetåren 1991/92 och 1992/1993.
- Föreningen Kooperativa Studier: Kooperativa forskningsfronter. Rapport från en konferens. FKS 1984.
- "- :Årsböcker 1981-1993.

KOOPERATIVA VÄRDEN

Ska Kooperationen främja medlemsintresset på en marknad? Eller skall den skapa ett bättre och rättvisare samhälle för alla? Måste det ena målet nödvändigtvis uppnås på det andras bekostnad? Detta är kanske Kooperationens mest grundläggande debattämne. Nu är det brännande aktuellt igen i samband med Internationella Kooperativa Alliansens, IKAs, översyn av de kooperativa grundsatserna.

Några av de skilda synsätten presenteras här under temat "Kooperativa värden".

Sven Åke Böök, som tagit fram underlaget till IKAs förändringsarbete kring grundsatserna - och som här kommenterar de reaktioner hans arbete mött - hävdar att Kooperationens uppgift sträcker sig "utöver" marknaden. Att konkurrensen just nu gör det svårt för kooperativa organisationer att omsätta grundläggande värderingar i praktisk handling är enligt honom inget tillräckligt skäl för att ansluta sig till ett inskränkt perspektiv på kooperativa värden och principer. Med hänsyn till den omvärld som Kooperationen idag möter, skulle det vara ett svek mot både Kooperationens pionjärer och kommande generationer, att godta en begränsad, instrumentell och marknadsorienterad syn på Kooperationens uppgift. Ett kooperativ som enbart är en organisation för "självhjälp" och som är likgiltig inför det omgivande samhällets problem, har enligt Böök förlorat sin kooperativa särprägel.

Om Böök står för ett brett synsätt på Kooperationen får Jerker Nilssons artikel om den kooperativa likabehandlingsprincipen, tolkas som ett "minimalistiskt" sådant. Nilsson analyserar och pläderar för en omtolkning av likabehandlingsprincipen och därmed sammanhängande principer i syfte att effektivisera lantbrukskooperativ verksamhet på en marknad med allt hårdare konkurrens. Han noterar att föreningslagen inte tillåter de kooperativa lantbruksföretagen att verka på effektivast möjliga sätt. Lagen bygger nämligen på IKAs principer, som främst utgår från konsumentkooperativa förutsättningar.

Enligt Nilsson bör marknadsmekanismen framhävas i de kooperativa organisationerna och i kontakterna mellan kooperativet och medlemmarna. Därför bör medlemskåren differentieras och därmed de kooperativa principerna omtolkas och

göra åtskillnad mellan olika medlemsgrupper. Denna ansats utvecklar han beträffande medlemmars inträde och utträde, finansiering, styrning och organisering av samhandel i kooperativa organisationer.

Diskussionen mellan "idealister" och "realister" är lika gammal som kooperativiteten själv. Det är alltför lätt att kritisera maximalistiska uppfattningar som verklighetsfrämmande och att angripa företrädare för en "realistisk" minimalism för svek mot den kooperativa idén. Finns det godtagbara sätt att förena vision och ekonomiska hänsyn? Genom Bosse Sundins artikel introduceras en röst ur kooperativens historia: Marin Sundell, som personifierar en idéburen syntes mellan de två riktningarna - som företagsledare och rörelsebildare. Det finns avgörande skillnader mellan Sundells tid och nutiden och hans lösningar kan förvisso inte okritiskt anammas idag. Exemplet Sundells värde ligger kanske framförallt i att visa nödvändigheten i att leta efter en fruktbar balans mellan de olika riktningarna - en uppgift som det ankommer på varje generation kooperatörer att lösa.

Kai Blomqvist

Sven Åke Böök

KOOPERATIVA VÄRDEN I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD

Följande artikel tar översiktligt upp huvudlinjerna i min rapport "Co-operative Values in a Changing World", som behandlades vid Internationella Kooperativa Alliansens, IKAs, kongress i Tokyo 1992 och som utgjort underlag för IKAs revision av de kooperativa principerna. En revision som skall slutföras i samband med kongressen i Manchester 1995. Jag tar också upp en del av de reaktioner som rapporten mött, främst från forskare, och kommenterar dessa.

1. Bakgrund

Under några år har jag arbetat med ett uppdrag åt Internationella Kooperativa Alliansen (IKA), som gått ut på att förklara "kooperativ grundidentitet" och "kooperativa grundvärden" och att pröva dem inför framtiden. Jag skulle göra det med särskild tanke på den förestående revisionen av IKAs kooperativa principer: är dessa effektiva för att främja identitet och värden för framtiden?

Min arbetsmetod har kombinerat skrivbordsarbete med direkta fältstudier. De senare har jag genomfört som bl a hearings, intervjuer, seminarier och konferenser i olika delar av världen, både för att få en uppfattning om kooperatörers bedömningar och för att inspirera till diskussion och eftertanke. En internationell grupp på 14 kooperatörer och forskare har hjälpt mig med material, med råd i avvägningsfrågor och med kontakter med kooperativa organisationer.

Delar av resultatet redovisades för IKA:s kongress i Tokyo, hösten 1992. Rapporten fick ett gott mottagande, där mina rekommendationer accepterades som utgångspunkter för programskrivningar i det globala perspektivet och för revidering av IKAs kooperativa principer. Rapporten fick namnet "Co-operative Values in a Changing World" och är numera översatt till 13 språk (så långt jag vet) och använd i det fortsatta arbetet mot en revitaliserad kooperativ identitet världen över.

Nu är det i det närmaste 1,5-2 år sedan jag skrev rapporten (den skulle ju levereras i god tid inför kongressen) och jag ser den med viss distans. Skulle jag göra den idag, så skulle jag ändra en del i den analys, som ligger bakom och bygger upp mina slutsatser. Jag kan väl också ärligt säga, att jag tvekade mycket innan jag åtog mig detta arbete; frågorna var enorma, så också problemen i internationell kooperativ utveckling. Forskningsvänner varnade mig: "Gå inte in i det uppdraget. Det är omöjligt. Det finns så många olika uppfattningar, framför allt dolda, som återspeglar kooperativa identitetskriser. Hur du än gör rapporten så kommer du bara att få negativa reaktioner, mer eller mindre uttalade".

Nåväl, jag bestämde mig för att försöka. En del stämmer i forskarvännernas varningar, men det blev också några av mina mest spännande år i kooperativt arbete.

2. *Ansats.*

Eftersom själva ansatsen i denna typ av arbete är avgörande, så vill jag först något kommentera den. Jag kom efter en tid fram till en ansats som kan sammanfattas som (1) huvudsakligen normativ, som (2) präglad av ett globalt perspektiv, som (3) konsensusinriktad och som (4) väsentligen idealistisk (om än också med ambitionen att gå in i relationen mellan ideal och verklighet).

2.1. *Normativ karaktär.*

Det framgår redan av min bakgrundsskiss, att det inte kunde bli fråga om något vetenskapligt arbete i akademisk mening; bara en handfull av de problem som jag berört i rapporten skulle gott och väl ha kunnat blivit utgångspunkter för avhandlingar. Arbetet och rapporten är också präglad av *kooperativt politiska bedömningar*. Slutsatserna är visserligen så långt möjligt byggda på teorier, resultat och insatser från kooperativ forskning, men jag har i rapporten aldrig gått särskilt nära in på dem utan försökt att tolka dem och uttrycka mig så enkelt som möjligt. Det betyder bl a att jag undvikit de begrepp som forskare använder och som får mening och förståelse först inom ramen för ett teorisammanhang.

Väsentligen består nu rapporten av en övergripande sammanvägning till slutsatser, bedömningar och rekommendationer från andras forskningsresultat, mina egna observationer och kooperativa praktikers uppfattningar. Det är således en *normativ* rapport, där jag försökt att förankra det normativa genom själva arbetsmetoden.

2.2. *Ett globalt perspektiv.*

Rapporten är gjord i ett globalt perspektiv, eller mer korrekt, i IKAs globala perspektiv. Jag har försökt att ställa mig i IKAs "traditionella skor" och från den utgångspunkten angripa frågor, dra slutsatser och göra rekommendationer. Idag är detta inget entydigt perspektiv, bl a beroende på att den kooperativa verkligheten bakom IKA har ändrats dramatiskt. Det finns fler typer av Kooperation och allt större delar finns i andra områden av världen än de traditionellt europeiska. Det finns också en omkring 150-årig kooperativ livscykel med en blandning av mogna organisationer från förra seklet och nya kooperativ för delvis nya behov. Vidare arbetar kooperativa organisationer under högst varierande villkor, som dessutom snabbt har förändrats under senare decennier. Kooperationen världen över står också inför mer genomgripande problem, utmaningar och vägval än någonsin under detta sekel (Böök, kapitel 1).

Frågan är då, om det överhuvudtaget är meningsfullt att söka en kooperativ grundidentitet med någon *universell* innebörd?

Mitt svar kan inte bli annat än väsentligen normativt. Jag har sagt mig, stärkt av fältstudier, att det åtminstone borde vara möjligt att komma överens om en värdemässig "kärna och bas" för vad Kooperationen i grunden står för, i varje fall för de organisationer som är medlemmar i IKA. D v s en kärna och bas för IKAs kooperativt främjande perspektiv och för de individuella kooperativa organisationernas behov att tolka och uttrycka sin identitet mer i detalj inom ramen för sina olika förutsättningar för kooperativ praktik.

2.3. *Konsensus.*

Den kooperativa verkligheten innehåller nu liksom förr olika uppfattningar om vad Kooperationen är och bör vara. Det finns t o m sedan gammalt olika skolbildningar, som mer eller mindre lever kvar i kooperativa organisationer. Kanske har t o m dessa olikheter blivit än mer markerade under senare decennier, eftersom anpassningarna till förändrade förutsättningar skapat till synes nya tolkningar av traditionella kooperativa grunder.

Vilken ansats är då lämplig i en sådan situation? En konfliktorienterad, där olika inställningar betonas och "avslöjas" inför framtiden? Eller en ansats som mer söker förutsättningar för konsensus, d v s betonar sådana grunder som det finns möjligheter att enas kring?

Jag har valt en kompromiss. I mina förberedande arbeten har jag sökt utmana i grundfrågor för att göra konfliktpunkterna klara. Men i själva rapporten har jag mer betonat konsensusansatsen. Det har jag gjort, därför att jag bedömt det som viktigare än någonsin för IKAs medlemsorganisationer att kunna hålla ihop i det globala perspektivet. Konflikter finns där, men dessa måste kunna hanteras utifrån

en accepterad och gemensam värdebas, som kan göra konflikterna till en "hälsosam dialektik".

Detta kan kanske anses vara en alltför optimistisk ansats, vilket jag förstått av kommentarer från framför allt forskningsinriktat håll: Att blottlägga konflikter är nödvändigt för en långsiktig sammanhållning. Risker är också att en för stark betoning av konsensus leder till en för otydlig identitet. Här har jag mött en svår avvägning i rapporten. Jag har valt att peka på konflikter utan att göra dessa till en huvudsak, därför att jag som sagt kommit till den uppfattningen, att det väsentliga idag är att söka skapa förutsättningar för en grundläggande sammanhållning i väsentligheter.

2.4. Ideal och verklighet.

Borde en rapport om kooperativa grundvärden och principer mestadels hålla sig på det idealistiska planet, d v s identifiera, förklara och diskutera de kooperativa idealen för framtiden, men bortse från praktiken? En sådan ansats skulle stämma bra med den som vanligen anläggs inom IKA: Uppgiften under utvecklingen anses vara att anpassa den kooperativa praktiken till de kooperativa idealen. Varför ska man då bekymra sig över praktiken? Vi vet ju, att den alltid är mer eller mindre i harmoni med idealen.

Jag håller också med om betydelsen av en sådan idealistisk ansats, därför att kooperativa idéer innehåller starka och positiva budskap för framtiden, som inte får dränkas i en problematisk verklighet och praktik. I det perspektivet kan det vara berättigat, som jag träffat på i mitt förberedande arbete, att se praktiken och dess instrument som ofullgångna skapelser, märkta av sin samtid och av sina begränsande förutsättningar. "Vi vet vad vi vill, men vi vet också att vi inte kunde göra fullt ut så som vi ville".

En sådan inställning kanske håller så länge som den hanteras av engagerade kooperatörer, men pågår den typen av kooperativa tillämpningsproblem för länge, så uppstår ett ökande gap mellan ideal och praktik. Till sist blir det grund för kooperativ identitetskriser, vilket vi kunnat se tecken på under senare decennier.

I en sådan situation kan man inte bara hålla sig till idealistiska framställningar av kooperativ utveckling; det vore detsamma som att bara se ena sidan av saken och som att inte "låtsas om" de allvarliga problemen. Dessutom har fortfarande världens kooperatörer vanligen den inställningen, att medlen redan i det rådande samhället så mycket som möjligt ska bära målens egenskaper. D v s kooperativ utveckling ska i hög grad karakteriseras av "praktiserade värden".

Min rapport måste alltså gå in på bedömningar av *relationen* mellan ideal och praktik för att bli uppfattad som relevant. Det har gjort uppgiften mer svårbesvar-

trad, särskilt som den kooperativa praktiken blivit än mer komplex under senare decennier. Därför har jag begränsat mig till ett antal huvudområden inom praktiken, där jag sedan åtminstone sökt peka på problemen med förhållandet "värden-principer-verklighet". Det är framför allt områden som gäller tillämpning av demokrativärden, metoderna för kapitalbildning och tolkningen av begreppet kooperativ effektivitet. I själva verket utgör dessa delar huvudparten av min rapport.

Detta har ändå inte tillfredsställt framför allt en del forskare; jag är för idealistisk, för mycket "uppe i det blå", och har t o m nalkats kooperativ värdeidentitet från "fel håll", se avsnitt 4 nedan.

3. *Traditionella grundvärden.*

Vad ska man då lägga in i begreppet grundläggande kooperativa värden?

Med utgångspunkt från den mängd litteratur som finns om kooperativa idéer och ideologier sedan gammalt har jag inledningsvis identifierat en vad jag kallar *traditionell kooperativ värdebas*. Omedelbart vill jag tillstå, att att begreppet "grundvärden" inte har varit särskilt lätt att kommunicera bland kooperatörer världen över. Den engelska ordet "values" har varierande innehåll i olika kulturer och på olika språk, vilket har skapat missförstånd. Jag har också märkt, att orden "values" och "principles" i engelska språket, det som man mest använder, ger oupphörliga misstolkningar. I åtskilliga sammanhang verkar det som om man menar samsaker med dessa ord, vilket gör hela resonemanget om "värden bakom principerna" eller "värden som principerna avser att främja" som svårbegripligt.

Dock: Eftersom jag "ärvde" begreppen grundvärden och principer i formuleringen av uppdraget, så har jag sökt göra det bästa möjliga av situationen.

3.1. *Tre dimensioner.*

Med "grundläggande" avser jag sådana värden, som traditionellt brukar betraktas som inbyggda i själva begreppet "Kooperation". De har karaktär av "eviga begreppsvärden". Bland sådana har jag skiljt mellan tre huvuddimensioner:

- * grundläggande idéer
- * grundläggande etik och moral
- * grundläggande principer

3.1.1. *Grundläggande idéer.*

Grundläggande idéer är sådana som kooperatörer sedan begynnelsen varit övertygade om, hävdade och kämpat för i och genom sina tidiga visioner, modeller och

praktiker. De utgör, kan man säga, kärnan i kooperatörers uppfattningar om "det goda samhället" och om vägarna dit. Kooperativa organisationer betraktas då givetvis som de helt väsentliga beståndsdelarna både i detta goda samhälle och på vägarna dit. Framför allt är det här tre värdeområden, som alltid framhålls:

- * jämlikhetsvärden
- * rättvisevärden
- * ömsesidiga och solidariska självhjälpsvärden

Till dessa kan man lägga en del andra, som också är vanliga i traditionella beskrivningar av vad Kooperationen står för:

- * frivillighetsvärden
- * sociala och ekonomiska frigörelsevärden
- * samhälleliga ansvarsvärden
- * behovsvärden
- * internationella samhörighetsvärden

3.1.2. *Grundläggande etik och moral.*

Nära de föregående finns en rad värden som sedan början uttrycker ideal om den "kooperativa människan", den "kooperativa andan" och "det kooperativa samfundet". Kooperativ organisering ska skapa förutsättningar för att förverkliga dessa ideal. Kanske skulle man idag hellre tala om en värden i en "kooperativ kultur" eller liknande. Sådana värden har uttryckts på många sätt under den kooperativa historien, där man framförallt kan finna:

- * hederlighet, redbarhet, öppenhet
- * social ansvarsfullhet, altruism
- * solidaritet och broderskap
- * rättskaffenhet, social rättvisa
- * demokratisk inställning
- * tro på den kooperativa vägen och möjligheten

3.1.3. *Grundläggande principer.*

Med grundläggande principer avser jag närmast "instrumentella värden" för hur kooperativa organisationer ska byggas upp och organiseras. De ska främja en kooperativ utveckling, som är effektiv både för att löpande tillgodose de behov som den kooperativa organisationen är bildad för och för att långsiktigt realisera grundläggande idéer och etiker. Inledningsvis utvecklades sådana grundläggande principer av de "organisatoriska pionjärerna" bakom de framgångsrika kooperativa modellerna, för att sedan prövas för hållbarhet genom historiens praktik. Enligt dessa principer utmärks livskraftiga kooperativa organisationer av att de

- * organiseras som föreningar av personer

- * utvecklar verksamheter för sina medlemmarnas behov
- * betraktar begreppet effektivitet väsentligen i relation till förmågan att tillgodose medlemmarnas behov
- * tillämpar metoder för att uppmuntra medlemmarnas delaktighet och utvecklar en medlemsdemokratisk styrning av verksamheten
- * betonar enheten (= engelska "unity") i medlemmarnas ansvar att samtidigt vara användare, finansiärer, ägare och styrande av verksamheten
- * eftersträvar ett oberoende och en självtillit i relationer till omvärlden
- * använder sig av ett frivilligt och icke-diskriminerande medlemskap
- * tillämpar en rättvis fördelning av verksamhetens resultat inom medlemskretsen
- * genomför upplysning bland medlemmar och allmänhet om kooperativ verksamhet och utbildning för att öka den professionella och kooperativa kompetensen
- * utvecklar och expanderar sin verksamhet i samarbete med andra kooperativa organisationer, väsentligen genom federativa organisationsformer.

Framför allt brukar det som jag kallat "enhetsprincipen" betraktas som den särskilda styrkefaktorn bakom kooperativ verksamhet: att medlemmarna håller i hop om sin förening, använder dess tjänster, engagerar sig i dess styrning och bidrar med kapital.

Idag skulle jag, som följd av konstruktiv kritik, gått något längre i min behandling av dessa grundprinciper och gruppera dem på ett något annat sätt. Jag skulle också lägga till en princip som betonar en strävan efter att förankra och ta ansvar för verksamheten i det omgivande samhället. Den har traditionellt visat sig vara väsentlig för en livskraftig Kooperation.

3.2. *Helheten.*

Dessa tre typer av värden utgör den traditionellt grundläggande värdebaser i min terminologi och har, som sagt, väsentligen karaktär av begreppsvärden. De finns inte där en gång för alla i den kooperativa verkligheten, utan måste ges innehåll genom den kooperativa praktiken. De står för ett "värdemässigt råmaterial" som ständigt måste förädlas till mer preciserade "avsiktsvärden" genom den kooperativa utvecklingsprocessen (i program, principiella och konkreta mål) för att bli levande och relevanta i samtid och framtid.

Vi kan också konstatera, att denna värdebaser, framför allt under förra seklet och den första hälften av detta, har blivit utgångspunkter för kooperativa ideologier

(uppfattningar och synsätt) om samhället som helhet och om vägarna dit (bl a "the co-operative commonwealth", "den kooperativa republiken", "kooperatismen", "konsumenternas socialism", "det participativa samhället", "det kooperativa närsamhället"). Dessa ideologier framhäver värdebasens värden med olika tyngd och har i varierande omfattning uttryckt grunder i hur samhället bör organiseras i sina

- * politiska system
- * ekonomiska system
- * sociala system
- * ekologiska system

Genom utopiska samhällsexperiment i den lilla skalan, särskilt under förra seklet, sökte kooperatörer praktiskt demonstrera hur dessa system kunde bringas till harmoni med varandra.

Ideologierna blev ett antal skolbildningar och visioner, som man t o m kan se spår av i dagens kooperativa organisationer, framför allt i deras långsiktiga målbeskrivningar och principprogram. Men det är klart: Den mesta av den kooperativa praktiken har uttryckts som ett ekonomiskt system, samtidigt som den också mest utvecklats inom ramen för andra ekonomiska system och påverkats av dessa. Man kan t ex klart observera, att kooperativa organisationer har blivit mer begränsade (partiella) i sitt sätt att tolka värdebasen. Det är sällan man numera kan se, i varje fall inom de etablerade kooperativa organisationerna, att värdebasen uttrycks i dessa helhetsmässiga kooperativa ideologier. Däremot är det vanligt, att idéprogram, och liknande, innehåller inledande deklarationer i termer av grundvärden (jfr dock Ilmonen 1992 om kooperativa ritualer).

3.3. *Institutionella kooperativa principer.*

Från denna värdebas har det i kooperativ praktik konstruerats och utvecklats olika typer av *institutionella* kooperativa principer. D v s av kooperativa organisationer världen över, av nationella centralorganisationer och av internationella kooperativa organisationer. Vi känner t ex de principer som härrör från de framgångsrika piojärmodellerna från mitten av förra seklet: Rochdalevävarna, Schultze Delitzsch, Raiffeisen och Buchez. Dessa uttrycker på olika sätt, och inom ramen för olika kooperativa skolbildningar, en tolkning och en blandning av dessa tre nämnda typer av grundvärden.

De mest berömda av dessa institutionella principer är utan tvekan IKA:s Kooperativa Principer, som i hög grad är påverkade av Rochdalemodellens tolkning av grundvärden. Genom IKA:s arbete har dessa kommit att prägla principerna i

många av världens kooperativa organisationer, framför allt i konsumentkooperativa organisationer.

3.4. Några reaktioner.

Tokyokongressen tog positivt emot mitt sätt att förklara den traditionella värdebaser. (se inläggen i ICA 1992, vol 85, no4). Å andra sidan finns det också kritiska reaktioner i bakgrunden, bl a från en del forskare som blivit förknippade med andra kategoriseringar av värden. Dessa stämmer inte exakt med mitt sätt och bl a kritiserar jag för att ha lagt in "grundläggande principer" i värdebaser. Vidare anses en del av de principer jag identifierat inte vara "riktiga principer".

För mig är detta ingen stor fråga, jag tror inte att det finns några slutliga lösningar här. Jag kan tänka mig att dessa grundläggande principer kan uttryckas på annat sätt och att de kan läggas i en kategori för sig "mellan" de två andra delarna i värdebaser och de som jag kallat för institutionella principerna. Men dessa kritiska reaktioner accepterar ändå i grunden mitt synsätt; svårare blir en del annan kritik, som jag återkommer till nedan.

4. Relevansen för framtiden.

Utrustad med denna traditionella värdebaser har jag således gått in i delar av den kooperativa praktiken under senare decennier för att närmare belysa tillämpningsproblemen. Jag har också sökt bedöma värdebaser i relation till kooperativa utmaningar och uppgifter i och inför framtiden.

Å ena sidan är det då påtagligt, att många kooperativa organisationer, särskilt i de högt industrialiserade länderna, tycks börja att producera andra värden än dessa traditionella. I varje fall börjar avstegen från vad jag kallar grundläggande principer att bli vanliga, d v s de avsteg som direkt kan observeras, vilket i sin tur talar för att de värden dessa principer ska främja har låg realiseringsgrad. Istället tycks principer för kapitalassociativa verksamhetsformer alltmer ersätta de kooperativa, vilket tyder på att de producerade värdena börjar närma sig de, som utvecklas av det dominerande och omgivande ekonomiska systemet. Det är också tydligt, att kooperativa organisationer börjar avgränsa sitt värdeperspektiv till sådana som ryms inom de ekonomiska och marknadspräglade perspektiven.

Å andra sidan kan man ofta se i principprogram och i preambuler till handlingsprogram o dyl den typen av grundvärden som jag identifierat ovan, om än ibland uttryckta med andra ord än mina. Det finns också mängder av kooperativa organisationer, som utan tvekan ligger mycket nära de kooperativa grundprinciperna

i sin tillämpning och därmed också i sin värderealisering.

4.1. *Min grundrekommendation.*

Hur ska man då mot en sådan bakgrund bedöma den traditionella värdebaserade relevans för framtiden? Har de senare decenniernas utveckling visat, att det som en generell bedömning för IKA-perspektivet är dags att hänföra de mesta av dessa värden till historien? Jag har inte dragit sådana slutsatser, utan framställt som min *grundrekommendation*, att IKA i sitt övergripande perspektiv ska behålla den traditionella värdebaserade som ideal för framtiden. Min grund för det är framför allt följande:

* De nyligen passerade decennierna har varit en ovanligt svår period i den kooperativa utvecklingshistorien, där ekonomiska överlevnadsfrågor hela tiden dominerat. Omvärlden har förändrats drastiskt, väsentligen inte till de kooperativa metodernas fördel. Mycket av arbetet under denna tid har präglats av en "extrem pragmatism" för att rädda kooperativ verksamhet för framtiden. Jag tolkar *inte* denna period som uttryck för en långsiktig vilja att överge kooperativa grundvärden. Jag ser perioden till vidare som uttryck för en extrem, men tillfällig, pragmatism.

* Det finns åtskilliga exempel på kooperativa verksamheter, nya såväl som gamla, som är framgångsrika och mycket trogna kooperativa grunder. Jag har också i dessa stelnade kooperativa strukturer, mött många kooperatörer, även uppe i den styrande toppen, som vill arbeta för kooperativa idéer och värden. Det finns vidare, framför allt på senare tid, exempel på framgångsrika strategier för revitalisering, där man just söker sig tillbaka till den kooperativa grundidentiteten. (Exemplen på detta har blivit fler sedan jag skrev rapporten).

* Det globala perspektivet visar inte på någon avtagande betydelse för den traditionella värdebaserade. Fler delar av den kooperativa världen har ännu inte kommit i närheten av dessa grundvärden. De tillhör den angeläget eftersträfvade framtiden, där kooperativa bidrag är väsentliga.

Framför allt den förstnämnda tolkningen av de passerade decennierna har gjort, att jag kritiserats för att vara "en naiv idealist och optimist", särskilt bland forskare med deterministiska förklaringar av kooperativ utveckling. Och jag kan väl erkänna, att jag idag skulle ha uttryckt mig något mer försiktigt och något mer gått närmare in på frågor om oåterkalleliga utvecklingsförlopp och om förutsättningar för

revitalisering av kooperativa organisationer som hamnat långt från sina grunder.

Men detta är ändå inte det väsentliga. Mitt idéhistoriska perspektiv säger mig, att man inte kan låta de passerade decennierna, denna lilla period i den kooperativa historien, upphöjas till norm för framtiden. Särskilt inte i de globala perspektiven. Tider kommer och tider går. Vi ska lära oss av denna period, särskilt av forskarnas mer eller mindre deterministiska teoribyggnader och av deras analyser av logiker och mekanismer i den kooperativa utvecklingsprocessen. För framtiden är dessa kunskaper en resurs, men till dessa måste läggas den kooperativa grundtröjan på människors förmåga att påverka utvecklingen. Det visar sig också, gång på gång på ett förbluffande sätt, att detta "trots allt" är möjligt.

4.2. *Kritiska råd och reaktioner.*

Tokyokongressen accepterade enhälligt mina rekommendationer om en bibehållen traditionell värdebasis, men här har jag annars mött de allvarligaste kritiska reaktionerna. Jag nämnde den deterministiska ovan, men det är också framför allt två andra typer: Dels sådana som inte alls accepterar min ansats på begreppet kooperativ identitet, dels sådana som anser den vara för gammalmodig och för "politisk". Båda tycks hamna på likartade slutsatser i diskussionen.

Det är möjligt att denna kritik kommer att vinna mark i bakgrunden, därför att den framstår som "mer" vetenskaplig och därför att den appellerar till delar av Kooperationen som fann det passande att ligga lågt inför och under kongressen. Därför vill jag uppehålla mig något vid dess grunder och konsekvenser.

4.2.1. *Nominalism och essensialism.*

Bland de som inte accepterar min ansats är ett antal franska och tyska forskare på området, som i en kritisk anda har givit mig råd till en alternativ ansats. Jag håller med dem i viss utsträckning och skulle säkerligen beaktat råden mer i mitt bakomliggande analysarbete, om jag skulle börjat på nytt idag. Men jag kan inte acceptera råden som tillräckliga för den övergripande ansatsen i mitt arbete.

De kritiska reaktionerna går ut på, att den grundläggande identiteten måste uttryckas nominalistiskt och strukturalistiskt. (Jag använder i fortsättningen begreppet "nominalistiskt"). Det gäller i all synnerhet, om denna identitet ska vara universell. Min ansats är då alltför idealistisk och blir därmed för begränsande på allmängiltigheten; den kan också leda fel i slutsatser för framtiden. Därför borde jag till en början ha "rakat bort" allt som direkt har med värden att göra för att reducera identiteten till en "nominalistisk streckgubbe" bestående av ett antal strukturella principer. Värden blir istället något som kommer senare: delvis kan de härledas som

nödvändiga för att denna grundidentitet ska fungera, delvis uppstår de genom tillämpningen av den. Policybaserade och samhällsorienterade värden därutöver blir varje individuell organisations sak att utveckla.

Jag anses istället "ha börjat från fel håll" och, som någon uttryckte sig, ha spant "vagnen före hästen". I deras synsätt borde "den principiella grundstrukturen" vara hästen och vagnen således "grundvärdena". Strukturen bär fram värdena och inte tvärtom.

Det ska erkännas, att det tog någon tid innan jag intellektuellt kunde försvara min ansats. Jag kunde för det första inte acceptera, att de väsentliga aspekterna på värden bara är de, som uppkommer genom tillämpning av strukturella principer. Det finns tveklöst också begreppsmässiga "a priorivärden", som sedan begynnelsen utgjort, och över historien utgör, ett påtagligt inslag i den kooperativa identiteten. Kooperativa organisationer består också av engagerade människor av "kött och blod", som har utvecklat dessa begreppsvärden till avsiktsvärden i sina hjärtan och i skrivna program; de *vill* tillämpa dem i och genom den kooperativa praktiken och väljer därför att utveckla vissa instrumentella principer för sina grundstrukturer. Så har jag t ex uppfattat hela den process av typen "trial and error", som utmärkte utopisterna fram tills dess att ett antal organisatoriska pionjärer lyckades utveckla hållbara principer för grundstrukturer.

Avsiktsvärden från engagerade kooperatörer, individuella och kollektiva, har varit väsentliga "inputs" i den kooperativa utvecklingsprocessen, som sedan tillsammans med bl a grundläggande strukturer och i interaktion med omgivningen producerat de realiserade värdena. Detta är uppenbart från läsning av kooperativ idé- och utvecklingshistoria och från diskussioner med kooperatörer världen över. Kooperativa organisationer är idébaserade organisationer. I min version av nämnda metafor står "hästen" för idéer och värden, medan "vagnen" är strukturer och praktiker. Det må så vara, att strukturer ofta bär fram värden. För mig är huvudfrågan vilka strukturer som passar för de värden kooperatörer vill ska bäras fram (produceras, reproduceras)?

Vi är inne i denna "eviga" tvistefråga om relationer mellan idéer och verklighet. Så småningom begrep jag, att det också i den kooperativa historiens diskussioner om "vad Kooperation i grunden är" finns två huvudsätt att nalkas kooperativ identitet: ett som brukar kallas det nominalistiska och ett annat som kallas det essentialistiska (jfr Chukwu 1990, kap 1). Det sistnämnda är egentligen inget bra begrepp; båda vill givetvis göra anspråk på att fånga det essensen i Kooperationen, men gör det på olika sätt. Nominalisterna betonar att det essensen ligger i (de objektiva) principerna för grundstrukturen, medan essentialisterna anser att det den består i (värden och värdemässiga principer för) vad Kooperationen och kooperatörer "vill".

4.2. Sammanhang och syfte.

Det är onödigt att göra för stor affär av dessa två begrepp och synsätt. I min ansats kombineras de faktiskt, även om jag inte genomfört någon stringent analys i den nominalistiska andan. Men jag kan förstå, att höga krav på universalitet leder till det nominalistiska synsättet. T ex för syften som går ut på att skapa underlag för en generellt inriktad kooperativ lagstiftning och för en harmonisering av existerande lagstiftning. Då trasslar bara diverse viljeinnehåll till det hela, som vi t ex känner till från försöken att nå en gemensam kooperativ lagstiftning inom EG (jfr Boettcher 1985).

Är det nu tid för IKA att så till den grad betona det universella syftet, att dessa vidare värdeperspektiv på kooperativ grundidentitet bör tonas ned eller to m rensas bort, för att ersättas med en mer värdeneutral och instrumentell identitet? D v s där värdeperspektiven i större utsträckning läggs utanför själva grundidentiteten för att istället utvecklas genom löpande policybeslut inom IKA?

Möjligen skulle fler organisationer kunna ansluta sig som medlemmar, kanske fler av de ekonomiskt starka som nu är utanför IKA. Å andra blir det säkerligen svårt för IKA att åstadkomma någorlunda enhälliga beslut i tillämpade värdefrågor (policy), om det inte finns en *erkänd värdebasis* i den grundläggande identiteten att utgå från. En sådan "paradigmatisk" förändring av IKA (som delvis redan är på gång) skulle leda till en ointressant världsorganisation, som får svårt att engagera för de kooperativa utvecklingsperspektiven.

En annan sak är sedan, att det "nominalistiska" synsättet säkerligen blir mer användbart, när man t ex ska gå närkamp med den fas som följer på mitt arbete: relationen mellan IKA:s kooperativa principer, grundläggande operativa regler och kooperativ praktik.

4.3. Samhällsreformistiska eller ekonomiska perspektiv?

Det nominalistiska betraktelsesättet bidrar också till att ge råg i ryggen för den typ av kritiska reaktioner, som innebär att den traditionella ("idealistiska") definition av värdebaser inte längre anses relevant i dag och för framtiden. Delar av den anses ha blivit historia för det kooperativa arbetet, fler av värdena anses dessutom ha blivit samhällsligt allmängods; de är inte speciellt utmärkande för Kooperationen. Vidare bör en del av dem hänföras till den kooperativa politiksfären av den orsaken, att de bara skapar onödiga konflikter om de inkluderas i grundidentiteten.

Min rekommendation framstår hos dessa kritiker som gammalmodig och förlegat samhällsreformistisk. Istället bör den ekonomiska effektiviteten ges en helt avgörande prioritet och användas för att bedöma och sälla ut andra värden. I denna

typ av inställning finns också en stark skepsis, för att inte säga direkt motvilja, till ideologier och idéer, framför allt till sådana som har utvecklats på övergripande nivåer och som därmed har gemensamma och kollektivistiskt drag. Identiteten, alldeles särskilt i IKA:s övergripande perspektiv, bör således befrias från diverse ideologiska och idealistiska "övertärden".

Jag instämmer i konstaterandet, att det löpande huvudmålet måste vara att medlemmarna har ekonomisk nytta av sitt medlemskap. Det är trivialt i kooperativa sammanhang. Det är också känt, att en "alltför" stark löpande profilering av en politisk identitet utifrån värdebaser kan ge sådana konflikter att handlingskraften förlamas, särskilt om medlemskretsen blivit mer heterogen i den socio-ekonomiska basen. Vidare finns alltid löpande problem i förhållandet mellan värdetillämpning och ekonomisk effektivitet; inom ramen för marknadskonkurrens och begränsade resurser blir det alltid fråga om känsliga och konfliktskapande avvägningar. Den kooperativa organisationen blir då enklare att hantera, om man övergår till mer endimensionella mål- och värdestrukturer. Det finns också risker för att ideologier på övernivåer blir kvar för länge och hämmar utvecklingen, i värsta fall kan de t o m bli till förljugna skygglappar för verkligheten.

Men ändå: Väsentligen är dessa kritiska reaktioner uttryck för ett alltför kortsiktigt, individualistiskt och marknadsorienterat perspektiv på kooperativ identitet. Grundläggande värdefrågor handlar om mycket *långsiktiga perspektiv*, där grundvärden inte kan reduceras till någon slags restpost. Istället konstituerar värden (både samhälls- och företagsorienterade) den ram, inom vilken kooperatörer väljer mål och medel, avgör hur resurser ska fördelas, etc, d v s *hur* den ekonomiska effektiviteten långsiktigt ska betraktas och utformas. Värden har också rollen som utgångspunkter för förväntningar på den kooperativa utvecklingen och som inspiration för att söka nya områden för kooperativa insatser. Det är nog så väsentliga roller för att reproducera en engagerad medlemskrets, vilket i sin tur är en grundförutsättning för också den kooperativa ekonomiska effektiviteten.

Detta blir högeligen aktuellt i det globala och rörelseorienterade perspektiv, som jag rapporterar i. Ty där är det uppenbart i stora delar av den kooperativa världen, att dessa traditionella värden inte alls tillhör något allmängods. De tillhör tvärtom den angeläget eftersträfvade framtiden, där kooperativa organisationer tillhör de intressanta metoderna att nå dit. Enligt min uppfattning gäller det också i våra industriella och postindustriella samhällen, vilket vi tydligt har kunnat se på senare tid. Det väsentliga är att dessa värden hela tiden hållas levande och återerövrats. Där har kooperativa rörelser, liksom andra med liknande värdebaser, ett lika stort ansvar som någonsin.

Delvis speglar den ovanstående reaktionen och kritiken en pågående transformering, påskyndad av ekonomiska problem, där det nominalistiska synsättet på

kooperativ grundidentitet börjar ersätta det essentiella; d v s börjar tona ned viljeinnehållet i vad Kooperationen "bör" vara. Enligt min uppfattning är detta en allvarlig utveckling. Individuella kooperativa organisationer må "tvingas" till sådana tolkningar i sina kortsiktigare sammanhang med hårdnande marknadskonkurrens; men när de går in i det långsiktiga och globala sammanhanget bör de se på sig själva, och på den kooperativa grundidentiteten, med vidare perspektiv.

4.4. Inom eller bortom marknaden?

Mycket i denna reaktion ser jag också som en modern upprepning av de motsättningar i synsätt på Kooperation, kooperativa samhällsroller och "den kooperativa utvecklingsvägen" som funnits sedan begynnelsen och som kom i tydlig dager då IKA bildades på slutet av 1800-talet. Då hade en del av IKA:s blivande medlemsorganisationer den uppfattningen, att den kooperativa visionen och de kooperativa bidragen väsentligen borde begränsas till att gälla *inom* marknadssystemet, till större delen inom det kapitalistiska marknadssystemet. Kooperativa organisationers roll borde där vara att ta till vara medlemmarnas intressen och att förbättra marknadernas funktionssätt ur de faktiska och potentiella medlemmarnas synpunkt.

Andra delar av IKA å andra sidan, en majoritetsdel i början och över stora delar av detta sekel, betraktade den långsiktiga kooperativa rollen som att gå *bortom* marknadssystemet och att söka sina uppgifter och bidrag i det perspektivet. T o m sågs det som Kooperationens mycket långsiktiga uppgift att ersätta det kapitalistiska marknadssystemet med en kooperativt system, byggt på kombination av marknad och plan. Detta gick f ö igen i IKA:s målparagraf till fram på 80-talet. Idag får den ambitionen betraktas som allför utopisk, i varje fall på makronivåer.

Icke desto mindre uttrycker den en *essens och anda*, som är väsentlig för framtiden. De må så vara, att kooperativa organisationer ofta inte kan "bryta marknaden" på det sätt som man trodde förr i tiden, beroende på att de oftast är och förblir en liten del av den. Men att låta sådana restriktioner ta överhanden i den långsiktiga diskussionen om kooperativa värden är närsynt och stämmer inte heller med kooperativa insatser både från förr och nu. Kooperativa organisationer har i åtskilliga fall demonstrerat, hur man framgångsrikt bidragit till sina medlemmars och andra samhällsmedborgares välfärd just genom att på olika sätt gå bortom den existerande marknadens sätt att definiera behov. Detta kan inte betraktas som "gammalmodigt", utan har en högsta relevans också för framtiden.

Kooperationen är inte bara ett "korrektiv i marknaden"; Kooperationen är i grunden "ett korrektiv i samhället". För IKA, som förväntas vara i fronten när det

gäller att främja det globala kooperativa perspektivet, vore det förrödande med den anförda typen av begränsningar på kooperativa roller och synsätt. Det blir uppenbart när vi ser på världen idag. Existerande system har mer eller mindre kollapsat, de värden som kooperatörer kämpat för sedan begynnelsen är hotade och folk världen över söker efter alternativ. Att i en sådan period av historien börja bli inskränkt instrumentell och börja lägga ekonomiskt marknadsmässiga begränsningar på kooperativa visioner, ja, det vore helt enkelt detsamma som ett föräderi mot kooperativa pionjärer, mot människor i många delar av världen och mot kommande generationer.

En bred och djup kooperativ värdebas måste återspeglas *redan i sättet att definiera kooperativ grundidentitet*. Den måste ingå där för att vägleda i granskningen av verkligheten, för att utveckla en löpande kooperativ politik och för att välja utvecklingslinjer för framtiden. Nu liksom förr.

5. Tillämpad grundidentitet.

För IKA:s arbete har jag sedan tagit några steg vidare från denna värdebas i riktning mot en tillämpad identitet och rekommenderat:

- * kooperativ utveckling enligt den kooperativa sektorstanken
- * ett antal tillämpade värdeperspektiv för global identitet
- * riktlinjer för att revidera IKA:s kooperativa principer

5.1. Den kooperativa sektorsstrategin.

I min realutopi bör kooperativa organisationer systematiskt inrikta sig på att utveckla och identifiera sig som en kooperativ sektor lokalt, nationellt, regionalt och internationellt. Det är då en strategi för att stärka kooperativa värden och utvecklingsvägar genom *ömsesidigt samarbete* i olika former. På det sättet kan kooperativa organisationer stödja och komplettera varandra genom att utnyttja sina styrkefaktorer och att kompensera för sina svagheter, som på varierande sätt finns inbyggda i de olika typerna av kooperativ verksamhet. Det gemensamma målet ska vara, att utsträcka kooperativa verksamheter för alltfler mänskliga behov "från vaggan till graven".

Därmed har jag avvisat kooperativa strategier av typ "det hel- kooperativa samhället", som förekommit under förra och delar av detta sekel. Jag betraktar dem helt enkelt inte längre som realutopier; möjligen med undantag för avgränsade lokala områden. Detta har nu fått en del mycket idealistiska kooperatörer att reagera negativt; jag anses inte tillräckligt tro på den kooperativa idén. Vidare anses denna

sektorsstrategi oundvikligen leda till att kooperativa organisationer förr eller senare blir degenerade, de kommer att bli alltmer lika de dominerande ekonomiska systemets verksamhetsformer.

Jag måste säga, att jag inte kan följa logiken i denna tankegång. Jag ser en utvecklad sektorsstrategi som ett sätt att skapa en mer kooperativt präglad omvärld, ett kooperativt system, och därmed förutsättningar för att just försöka undvika denna degenerering.

5.2. Globala värdeperspektiv.

Den traditionella värdebasen har jag sedan fört över i ett antal tillämpade och grundläggande värdeperspektiv för den långsiktiga framtiden i IKA:s arbete. Det är helt enkelt aktionsinriktade summeringar och prioriteringar av värdebasen, som jag diskuterat fram med kooperatörer världen över. Man kan säga, att det är ett försök att uttrycka en global kooperativ värdeidentitet. Jag vill också för framtiden se dem som huvudtitlar i ett långsiktigt handlingsprogram.

På Tokyokongressen väckte dessa mest uppmärksamhet och kallades för mina rekommendationer om "globala kooperativa värden". I korthet innebär dessa, att kooperativa organisationer ska identifiera sig som organisationer som

- * utvecklar sina verksamheter för att tillgodose väsentliga behov hos befolkningen (*verksamhet för behov*)
- * skapar och utvecklar förutsättningar för demokratisk delaktighet i det ekonomiska, kulturella och sociala livet (*participativ demokrati*)
- * mobiliserar och utvecklar mänskliga resurser för att förbättra levnadsförhållande och för en ekonomisk, kulturell och social frigörelse (*mänsklig resursutveckling*)
- * tar samhälleligt och ekologiskt (miljömässigt) ansvar i och för sin verksamhet (*samhällsansvar*)
- * utvecklar sig nationellt och internationellt i samverkan med andra kooperativa organisationer och med värdemässigt närstående organisationer (*nationell och internationell samverkan*)

Dessa ska ses som en helhet, som på ett handlinginriktat sätt återspeglar det väsentliga i den traditionella kooperativa värdebasen. De kooperativa organisationerna blir då medel för att realisera dessa värden och måste således ha lämpliga kooperativa principer för sin uppbyggnad (se nedan). Men givetvis har dessa värdeperspektiv, liksom den grundläggande värdebasen bakom dem, olika betydelse

i olika delar av den kooperativa världen och måste således tolkas och prioriteras på olika sätt.

Jag går i den här uppsatsen inte in på mina motiveringar och förklaringar. På kongressen i Tokyo accepterades de enhälligt som utgångspunkter för IKAs fortsatta arbete och för revideringen av IKAs kooperativa principer. Här tar jag upp några av de kritiska reaktionerna inför och under kongressen.

5.2.1. Verksamhet för behov.

Kooperatörers ambition att utveckla verksamheten "för behov och inte för vinst" är grundläggande sedan gammalt och leder in både på fördelningsfrågor och på sätt att identifiera behov. Några av de kritiska reaktionerna idag, särskilt bland ekonomer och marknadspräglade kooperatörer, har då tagit sig uttryck i den ironiska frågan: Vad menar du egentligen med "behov"?

Ja, detta är den gamla frågan, som man får höra till leda i diskussioner om behov. Det riktiga begreppet anses då vara "efterfrågan" med den underförstådda förutsättningen, att efterfrågan avspeglar behov. Det kan man hålla med om i stor utsträckning, när det gäller bra fungerande marknader. Kooperativa organisationer har också alltmer accepterat "marknaden" som ett väsentligt sätt att definiera behov.

Å andra sidan har engagerade kooperatörer aldrig ansett detta som tillräckligt i det djupare och långsiktigare värdeperspektivet. Därför att det är också sant att en marknadsekonomi, särskilt en kapitalistisk marknadsekonomi, mest återspeglar de behov som uttrycks av den rådande inkomst- och förmögenhetsfördelningen i befolkningen och av gällande maktrelationer i marknader och samhälle. Behoven hos den ekonomiskt svagare delen av befolkningen uttrycks därmed sämre, helt enkelt beroende på att de inte har pengar och makt nog för att visa sin efterfrågan och därmed sina behov. Detta blir alldeles uppenbart i de globala perspektiven.

Det finns också en hel del behov som har svårt att få gehör i marknaden, framför allt sådana som kan karakteriseras som "kollektiva behov"; t ex olika typer av social, kulturella och samhällseliga behov. För att dessa ska komma till sin rätt krävs någon form av organiserad verksamhet, för att komplettera och korrigera marknadens individbaserade karaktär. Det är ju en gammal kooperativ erfarenhet, faktiskt det vanligaste motivet till att kooperativa organisationer bildades (och bildas). Det samma gäller om behov av typen goda arbetsplatsförhållanden och god arbetsmiljö, som inte utan vidare tillgodoses i samspelet mellan utbud och efterfrågan. Det kräver som vi vet organiserad kollektiv handling, i första hand facklig med också kooperativ.

Det finns dessutom behov, som inte är omedelbart medvetna. De kräver således en del utbildning, upplysning och forskning för att överhuvudtaget "upptäckas" och uttryckas på marknaden. Det gäller t ex om behov i relation till hälsa och säkerhet,

bl a som konsekvens av den pågående miljöförstöringen. Och så vidare. "Men detta handlar ju om politik", blir reaktionen. "Efterfrågan handlar om marknaden". Ja, det är så sant. Kooperativa värden och verksamheter handlar om grundläggande politik. Det är därför kooperatörer och kooperativa organisationer sedan begynnelsen har sökt gått "bortom" marknaden och kompletterat den, när de definierat de väsentliga behoven för sina verksamheter.

5.2.2. *Participativ demokrati.*

Den participativa demokratin som tillämpat värdeperspektiv är det få som har invändningar mot, i varje fall offentligt. Det vore ju detsamma som att förneka de mest väsentliga grunderna i kooperativa värden.

Icke desto mindre finns inställningar som går ut på, att demokrati borde ses som medel och inte som ett värde i sig. Och i enlighet med det ses som underordnat den ekonomiska effektiviteten (jfr 4.3. ovan). Nära det ligger konstaterande, bl a från forskare, att man inte kan fortsätta att betrakta jämlikhetsvärden bakom demokratibegreppet som delar i värdebasen, därför att det är omöjligt att i en ekonomiskt effektiv verksamhet tillämpa "en person, en röst" och likabehandling av medlemmar. I t ex stora jordbrukskooperativa organisationer krävs istället anpassning till röster och behandling efter kapitalinsats. Likartade resonemang och slutsatser finns i samband med industri- och arbetskooperativa verksamhetsformer.

Det finns här konflikter och svåra problem i den kooperativa praktiken, framför allt i organisationer av andra och tredje graden, som kan motivera avsteg i tillämpningsreglerna. Men i kooperativa sammanhang kan det aldrig föranleda slutsatsen, att de bakomliggande grundvärdena ska överges. Det vore ett i högsta grad inskränkt synsätt. Jämlikhets- och demokrativärden är uppmaningar för det långsiktiga arbetet, där den kortsiktiga utmaningen hela tiden är att finna sådana praktiska former, att åtminstone essensen i dessa värden kan realiseras.

5.2.3. *Samhällsansvar*

Min rekommendation om samhällsansvar har blivit mest diskuterad och missförstådd, inte så mycket under Tokyo-kongressen, men före och efter. I Tokyo var det inte särskilt "passande" att komma med invändningar, eftersom de japanska värdorganisationerna, liksom stora delar av asiatisk Kooperation i övrigt, betraktar detta ansvar som fundament i kultur, teori och praktik. För min del tolkar jag kooperativ uppbyggnad och idéhistoria på samma sätt: samhälleligt och socialt ansvar präglar motiven för kooperativa organiseringen, förhållandet mellan medlemmar och relationen mellan medlemmar och sina föreningar. Kooperativa organisationer är i grunden ett uttryck för att människor tillsammans med andra vill delta i att skapa sina livsvillkor och att i enlighet med det påverka samhället. (Böök

1993, s 187-192). Jag ser också uppslutningen kring värdet om "caring for others" vid kongressen i Stockholm 1988, liksom på engagemanget i miljöfrågor, som en modern bekräftelse på det.

Men tydligen är detta långt ifrån klart. Låt mig illustrera med prof Münkner på Tokyokongressen, där han ställde frågan: "Hjälper kooperativa organisationer folk eller hjälper folk sig själva genom att bilda eller att ansluta sig till kooperativa organisationer? Det senare gäller", enligt Münkner i sitt nominalistiska tolkningsperspektiv.

"Båda gäller", är mitt svar. Folk bildar eller ansluter sig till kooperativa organisationer för att hjälpa sig själva, det är sant. Men kooperatörer vill också, sedan begynnelsen, breda ut sina kooperativa organisationer till att omfatta större delen av befolkningen; *inte* för att exploatera den med vinstinriktade motiv, utan för att tillgodose behov och för att ge människor en röst för att påverka sin situation. Detta är uppenbart från kooperativ idéhistoria, liksom det också är i erfarenheter av hur kooperativa organisationer faktiskt har definierat sig, och fortfarande definierar sig, i samhället.

Uppenbart är det begreppet "självhjälp" som trasslar till perspektiven. Man kan se detta begrepp som helt isolerat från sammanhang och hamna i en bokstavsmässig och (medlems)egoistisk tolkning, som man tydligen frestas till i de nominalistiska perspektiven (jag har hört fler än Münkner göra den typen av tolkningar). Eller så kan man se begreppet i ett vidare kooperativt idé- och utvecklingssammanhang, tillsammans med andra värden, vilket ger en annan tolkning.

Det senare är den enda rimliga tolkningen också för framtiden. Visst måste en kooperativ organisation ha en stabilitet för att ta samhällsansvar. Och visst finns det finns dåliga erfarenheter, där regeringar, statsmakter, den allmänna opinionen och t o m medlemmar själva har belastat kooperativa organisationer med samhällsuppgifter, eller haft orimliga förväntningar på Kooperationen i dessa avseenden, som har förstört den ekonomiska effektiviteten. Ja, det har t o m kunnat bli ett sätt att bortförklara bristande ekonomisk effektivitet. Men sådana erfarenheter kan inte leda till, att dessa samhällsvärden i Kooperationen ska rensas bort. Istället vill jag hävda, att kooperativa organisationer som bara har blivit självhjälpsinstrument för existerande medlemmar och likgiltiga för samhället runt omkring, har tappat väsentligheter på den kooperativa utvecklingsvägen.

Det är heller inte sådan Kooperation som framtiden behöver. Framtiden behöver kooperatörer och kooperativa organisationer, som har förmågan att se utanför sig själva för att sprida sin verksamhet till fler behovsområden, för att omfatta mer människor och för att så bidra till ett bättre samhälle.

5.3. IKAs Kooperativa Principer.

IKAs Kooperativa Principer är som sagt ett sätt att överföra och formulera värdebasen i ett antal satser, som ska ge grundläggande vägledning i hur kooperativa organisationer ska byggas upp och utvecklas för att praktiken kunna realisera denna värdebas. Är de effektiva för det syftet inför framtiden?

Jag har svarat nej på den frågan med utgångspunkt för bedömningar av (1) relationer mellan värdebas och principer, (2) resonemang om de existerande principernas karaktär och (3) erfarenheter från den kooperativa praktiken. Mot den bakgrunden har jag rekommenderat två ambitionsgrader för revideringen (Böök 1992, kap 8):

- * Ett antal justeringar inom ramen för nuvarande principer
- * En mer radikal revidering som ger två uppsättningar av principer: en uppsättning som uttrycker sig mer nära värdebasen och en som innehåller mer av strukturella regler (som kan vara olika för olika typer av Kooperation).

Här tar jag bara kort upp några aspekter på mina rekommendationer, eftersom det säkerligen blir anledning att återkomma till denna fråga.

5.3.1. Smärre justeringar.

Mina diskussioner med kooperatörer och studier av kooperativ praktik har sagt mig, att IKAs nuvarande principer ger bristfällig eller ingen vägledning i ett antal grundläggande identitets- och utvecklingsfrågor:

1) Nya metoder för kapitalbildning har börjat tillämpas, som mer eller mindre hotar grunder i den kooperativa identiteten, framför allt den medlemsdemokratiska kontrollen och Kooperationens karaktär av personsammanslutning. Den begränsade kapitalräntan, som ska producera rättvisevärden, har också tappat sin betydelse för det i vissa Kooperationstyper och har istället blivit ett hinder för kapitalanskaffning och ekonomisk effektivitet.

2) Alltfler kooperativa verksamheter förs över från primärföreningsnivåer till sekundära och tertiära organisationsnivåer, där också de traditionella kooperativa organisationsformerna (sekundärföreningar och förbund) börjar ersättas med bolagsformer av olika slag. Den demokratiska styrningen och kontrollen blir mer formalistisk och primärmedlemmarna hamnar utanför

väsentliga delar av kooperativ verksamhet.

3) Den kooperativa formen av demokrati är traditionellt medlemsdemokratin. Men allteftersom antalet anställda ökar i kooperativa verksamheter och kooperativa organisationer blir större och får en påtagligare arbetsgivar - arbetstagarrelation, aktualiseras alltmer frågor om anställdas inflytande och demokratiska delaktighet. Det är ett sätt att utveckla demokratin, samtidigt som det också finns intressanta utvecklingspotentialer i kombinationer av medlemsdemokrati och anställdademokrati (företagsdemokrati).

4) Framför allt i afrikanska och asiatiska delar av världen har kooperativ utveckling hämmats av en alltför närgången inblandning i kooperativa organisationer från staten, statliga myndigheter och politiska partier. Kooperativa organisationer i dessa delar av världen vill därför ha behovet av en lämplig grad av autonomi markerat i de kooperativa principerna, som de sedan kan använda som stöd i sina relationer till regeringar, för lagstiftning, etc..

För hanteringen av demokrativärden på andra och tredje nivåerna av organisering har jag inte ansett mig redo att ge några direkta förslag till omformuleringar. Jag har måst nöja mig med att framhålla att frågan är central och att den bör studeras närmare i det vidare arbetet. I övrigt har jag i preliminära formuleringar rekommenderat tillägg och justeringar i följande:

- * En ny princip införs om kapitalbildningens roll och plats i det kooperativa systemet, som betonar att den ska ske i former som är förenliga med en bibehållen medlemsdemokrati och medlemskontroll och som ger grund för en oberoende utveckling.
- * Principen om den begränsade rätten tas bort som särskild princip och förs in i ovanstående. Den begränsade karaktären på rätten bör behållas, men jag rekommenderar en formulering som ger möjligheter att tillämpa en mer flexibel syn på denna begränsning.
- * Ytterligare en ny princip införs som betonar behovet av en tillräcklig grad av autonomi för kooperativa organisationer i sina relationer med stat, myndigheter och andra organisationer.
- * Principen om demokratisk förvaltning ges ett tillägg om behovet av att beakta anställdas roll och plats i den kooperativa medlemsdemokratin.

Inga starkare invändningar har förekommit, annat än vad gäller tillägget om anställdas plats i den kooperativa demokratin. Jag misstänker, att den rekommendationen kommer att falla bort på vägen fram till kongressen 1995.

5.3.2. *Värdeprinciper och regelprinciper.*

Över den kooperativa historien har förekommit en löpande diskussion om principernas "sanna karaktär". Ska de mer direkt återspegla kooperativa grundvärden eller ska de mer karakteriseras av regler och strukturer för en sådan kooperativ praktik, som kan realisera dessa grundvärden? Idag är IKA:s principer en blandning av värden och regler, även om värdekaraktären stärktes vid den senaste revideringen år 1966.

För att konkretisera, låt mig ta ett exempel utifrån principen om demokratisk förvaltning. Bakom den är således jämlikhetsvärdena. Den demokratiska förvaltningen är en av principerna, medan "en medlem, en röst" är en av reglerna. Eller betraktat från andra hållet: Tillämpningen av regeln realiserar principen och därmed också värdena. På motsvarande sätt kan man gå igenom värdebaser och uttrycka principer och regler till de olika värdena (jfr Münkner 1985).

"Värdeprinciperna" är då generella till sin karaktär och mer "eviga", medan "regelprinciperna" kan passa olika bra för olika typer av Kooperation och behöver troligen oftare justeras för att vara effektiva under rådande förutsättningar. De nuvarande reglerna i IKA:s principer är också i hög grad utvecklade med konsumentkooperation i åtanke (bygger på Rochdale) och passar därmed, som ofta konstateras, mindre väl för andra kooperativa verksamhetsformer. Texten kan regeln om den "öppna" organisationen vara svår att tillämpa på producentkooperativa verksamhetsformer. Likaså kan regeln "en medlem-en röst" vara svår att tillämpa (jfr avsnitt 5.2.2. ovan) i bl a stora lantbrukskooperationer och på andra och tredje nivån av kooperativ organisering.

Kan man då för framtiden effektivt utveckla IKA:s kooperativa principer, så att de både fyller kravet på att återspegla värdebaser och samtidigt ger vägledning av regelkaraktär för den kooperativa praktiken? Jag tror inte det, särskilt inte med ambitionen att de ska passa alla typer av kooperativa organisationer, d v s vara universella. Och det tror jag blir än mer problematiskt i framtiden, då vi sannolikt får se fler typer av kooperativa organisationer växa fram (jfr Böök 1992, s 236 ff).

Av denna anledning har jag rekommenderat, att IKA bör pröva att utveckla två typer av principer: En första typ av principer, som är de övergripande, som formuleras nära värdebaser och som uttrycker vad Kooperationen "i grunden står för". En andra typ av principer, som underordnas de förra, och som ger regler och strukturer för den kooperativa praktiken så att den producerar eftersträfvade kooperativa värden. Denna andra typ av principer bör utvecklas för de olika kooperativa verksamhetsformerna. Tokyokongressen accepterade denna min rekommendation för att prövas i det vidare arbetet.

6. Nästa beslutspunkt: Manchester 1995.

Kongressen i Tokyo accepterade mina rekommendationer som utgångspunkter för det fortsatta arbetet. Det drivs nu under ledning av Ian MacPherson, fd ordförande i den kanadensiska kooperativa centralorganisationen och professor i historia. Det ska bli en kooperativ programförklaring (en slags "charter") och reviderade kooperativa principer. Ett förslag ska vara klart till kongressen i Manchester 1995.

Vad kan man då vänta sig? Ja, efter en så enhällig kongress så borde saken vara klar. Men det finns en del frågetecken. Bl a börjar kritiska reaktioner av ovan nämnd typ uppträda i bakgrunden, som vill neutralisera identiteten. Det är också tydligt, att ledande personer inom brittisk Kooperation - värdorganisationen för nästa kongress - hyser en motvilja till att ändra kooperativa principer (se Melmoth i ICA 1992). Den motviljan kan inte förväntas bli svagare under 1994, eftersom Rochdale-föreningens 150-årsjubileum nu förbereds för att firas med pompa. Att sedan året därpå i Manchester ändra kooperativa principer lär inte bli särskilt lätt i detta kooperationens hemland.

Sven Åke Böök

Sven Åke Böök är verksam inom IKA Europa samt ordförande i IKAs forskningskommitté. Han har tidigare varit bl a föreståndare för Kooperativa institutet och ordförande i Föreningen Kooperativa Studier.

Referenser

Jag refererar allmänt till den litteraturlista som finns i min rapport (Böök 1992). Några referenser har uttryckligen gjorts i denna uppsats:

ICA "Review of International Co-operation", volume 85 No 4 1992.

Eric Boettcher: The Idea of the Co-operative System and Its Position within the Economic and Social Order. In: *The Co-operatives in the Competition of Ideas. A European Challenge*. Tübingen/Mohr 1985.

Sven Åke Böök: *Co-operative Values in a Changing World*. ICA Geneva 1992.

Samuel Chukwu: *Economics of Co-operative Business Enterprise*. Kapitel 1. Marburg Consult, Marburg 1990.

Kaj Ilmonen: *The End of the Co-operative Movement* Research Report 42, Labour Institute for Economic Research. Helsinki 1992.

Hans Münkner: *Co-operative Principles and Co-operative Law*. Marburg/Lahn 1974. Nytryck, Bonn 1985.

Jerker Nilsson

DEN KOOPERATIVA

LIKABEHANDLINGSPRINCIPEN

I OMVANDLING

Denna artikel presenterar teoretiska analyser av hur man inom ramen för den kooperativa företagsformen kan åstadkomma effektivitetsförbättringar inom kooperativa företag – här med lantbrukskooperation i särskild åtanke. Analyserna visar att det finns möjligheter till kostnadsreduktioner, strukturrationaliseringar och förnyelse i åtskilliga hänseenden. Svårigheterna är emellertid stora. Både föreningslagen och konkurrenslagstiftningen sätter upp hinder. Åtgärderna är vidare så omvälvande att motståndet från medlemmarnas sida torde bli betydande. Därjämte försvagas det kooperativa företagandets *raison-d'être*, såtillvida att de sociala målsättningarna kommer i skymundan för de ekonomiska målen.

Ikke desto mindre är det angeläget att dylika effektiviseringsmöjligheter diskuteras, särskilt som konkurrenssituationen kan bli mycket hård i en nära framtid – och i utländska lantbrukskooperativa företag är dessa organiseringsprinciper inte ovanliga. Till detta ska läggas att de olika åtgärderna kan genomföras i hög grad oberoende av varandra, och därjämte i varierande grad.

1. Likabehandlingsprincipen

I dessa år ställes ökande krav på att de kooperativa företagen ska vara effektiva. Den internationella konkurrensen, som är på väg in på den svenska marknaden, tillåter inte att kooperativa företag har högre kostnadsläge, att branschstrukturen är otidsenlig eller att produkterna är mindre eftertraktade på marknaderna. Konsumenter, handel och industri är inte villiga att betala högre priser bara för att produkterna kommer från kooperativa företag, och de nöjer sig inte med mindre attraktiva sortiment. För att de kooperativa företagen ska ha framgång måste de vara lika effektiva som andra företag – multinationella kapitalstyrda företag och utländska kooperativa företag. (Eriksson & Berger 1993)

Mot denna bakgrund är det intressant att studera vilka effektiviseringar de svenska kooperativa företagen, särskilt lantbrukskooperationen, kan göra inom ramen för den kooperativa företagsformen. Analyserna avser effektiviseringar i relationerna mellan den kooperativa organisationen och medlemmarna. Frågan gäller om medlemskapet kan ändras så att medlemmarna och det kooperativa företaget stärkes i framtidens konkurrens. Artikeln avgränsas vidare till att utreda hur den kooperativa *likabehandlingsprincipen* – och därmed sammanhängande andra principer – bör förstås för att Kooperationen ska bli så effektiv som möjligt.

Syftet är inte att klargöra hur största möjliga likabehandling kan uppnås, eftersom sådan skulle kunna leda till mindre effektiva företag. Ej heller diskuteras hur övriga kooperativa principer, såsom samverkan och utbildning, kan tolkas för att företagen ska öka sin konkurrenskraft. Analyserna hålles på en principiell nivå – hur likabehandlingsprincipen bör förstås för att de kooperativa företagen ska bli maximalt effektiva, oavsett praktiska och juridiska hinder.

Det finns anmärkningsvärda avvikelser mellan slutsatserna av de följande analyserna och den svenska lagstiftningen om kooperativt företagande. Föreningslagen tillåter alltså inte att de kooperativa företagen verkar på effektivaste sätt. Förklaringen är att lagen är starkt influerad av Internationella Kooperativa Alliansens principer, och dessa bygger främst på konsumentkooperativa förutsättningar. Det är också signifikativt att mycket av världens starkaste lantbrukskooperation inte tillhör IKA.

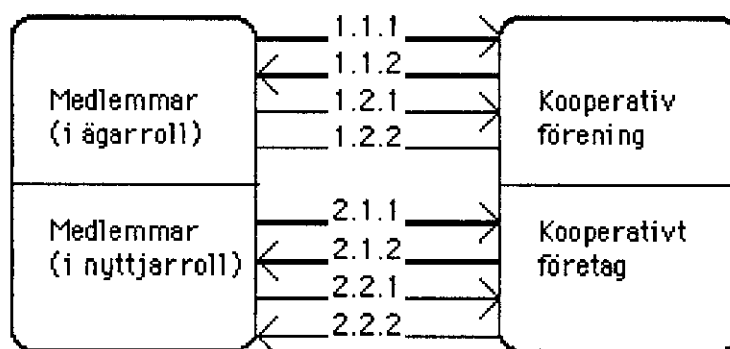
Att det ska finnas en likabehandlingsprincip för kooperativ verksamhet är givet och inte svårt att förklara på ett logiskt konsistent sätt, på samma sätt som varje kooperativ princip kan förstås (Nilsson 1991a, s 94 ff). Likabehandling i någon form betyder att medlemmarna upplever trygghet i relationerna till den kooperativa föreningen, och de känner sig rättvist behandlade. En inställning av förtroende sänker transaktionskostnaderna i relationerna medlemmar emellan och i relationerna mellan medlemmar och organisation. Därmed följer större medlemsantal, starkare lojalitet hos medlemmarna och ökat engagemang för att styra kooperativet.

I litteraturen om de kooperativa principerna är likabehandlingsprincipen allmänt förekommande, dock ofta uttryckt såsom en kooperativ idé eller ett värde (t ex Colombain 1976; Craig 1980; Watkins 1986; Münkner 1989). Internationella Kooperativa Alliansen anger förvisso inte en sådan princip explicit, men tanken att alla medlemmar ska behandlas likvärdigt av den kooperativa organisationen går igenom IKA:s principer som en röd tråd. Medlemmar ska värderas lika vid inträdet (öppenhetsprincipen); ha samma inflytande (demokratiprincipen); åtnjuta samma fördelar av kooperativets verksamhet (överskottsfordelningsprincipen).

Om likabehandling således erkännes som en grundläggande kooperativ princip, är det intressant att identifiera i vilka hänseenden likabehandling eller olikabehandling

kan förekomma. Härvid kan man gå vägen via utbytesrelationerna mellan medlemmar och kooperativ organisation. All lika- eller olikbehandling måste ju äga rum i dessa kontakter. Därvid kan olika typer av utbytesrelationer urskiljas: (se figur 1)

Figur 1: *Relationerna mellan medlemmarna och den kooperativa organisationen*



1. Utbyten i medlemmens ägarroll

1.1 Utbyten av resurser (grundparametrar)

- 1.1.1 från medlem till kooperativ; inbetaln. av indiv. egenkapital, t ex insats
- 1.1.2 från kooperativ till medlem; utbetalning av ränta på indiv. egenkapital

1.2 Utbyten av information (underordnat resursutbytet; kontaktparametrar)

- 1.2.1 från medlem till kooperativ; styrintformation, demokratiskt inflytande
- 1.2.2 från kooperativ till medlem; kontrollupplysningar, årsredovisning

2. Utbyten i medlemmens nyttjarroll

2.1 Utbyten av resurser (grundparametrar)

- 2.1.1 från medlem till kooperativ; medlems leveranser, köpeskillning
- 2.1.2 från kooperativ till medlem; medlems inköp, köpeskillning

2.2 Utbyten av information (underordnat resursutbytet; kontaktparametrar)

- 2.2.1 från medlem till kooperativ; förfrågningar, klagomål, order, mm
- 2.2.2 från kooperativ till medlem; upplysningar, reklam mm

Med utgångspunkt i denna modell kan följande huvudkategorier av likabehandlingsmöjligheter identifieras. Först, i avsnitt 2, krävs emellertid en förklaring av hur likabehandling kan hämma effektiviteten.

- Likabehandling vid inträde i och utträde ur den kooperativa organisationen. (1 & 2): avsnitt 3.
- Likabehandling vid finansiering av den kooperativa organisationen. (1.1.1 & 1.1.2): avsnitt 4.
- Likabehandling vid styrning av den kooperativa organisationen. (1.2.1 & 1.2.2): avsnitt 5.
- Likabehandling vid samhandel med den kooperativa organisationen. (2.1 & 2.2): avsnitt 6.

2. Heterogeniteter i medlemskåren

Problemen med heterogena medlemskåren är stora i dagens Kooperation, och de kan förmodas växa i framtiden. Detta beror inte bara på att medlemskårens heterogenitet ökar, utan fast mera på att kraven på effektivitet tilltar, när konkurrensen hårdnar. Då får svensk Kooperation svårt att hålla sig med sådan likabehandling, som hämmar effektiviteten.

Heterogena medlemskåren, som behandlas lika av det kooperativa företaget, leder till olika kostnadshöjningar och välfärdsförluster. Vissa medlemmar får högre servicenivå än de har behov av och andra lägre. Medlemmar, som är starkt beroende av föreningen, får svagare motiv att engagera sig. Ibland betalar medlemmar mindre för en service än vad de är villiga att betala, andra gånger är priskravet för högt. De insatser, som medlemmarna betalar till föreningen, blir onödigt låga.

En svårighet vid analyser av medlemskårens heterogeniteter är att heterogeniteter också kan vara effektivitetshöjande. Dels kan de innebära mångfald och variationsrikedom, som ökar sannolikheten för att nya lösningar kommer fram, dvs förnyelsekraften stimuleras. Dels möjliggör de att medlemmar med olika resurser kan komplettera varandra. Skadliga heterogeniteter är sådana som höjer kostnaderna och sänker intäkterna för företaget, och som skapar svåra konflikter. Negativa och positiva heterogeniteter skiljer sig åt i följande avseenden:

Heterogeniteter beträffande medlemmarnas fysiska och ekonomiska förutsättningar, vilka påverkar utbytena i medlemmens nyttjarroll (2.1 och 2.2 i uppställningen ovan):

- Om medlemmarna förser företaget med olikartade inputs eller dessa från företaget erhåller skilda outputs, är heterogeniteten positiv. Man kompletterar varandra, t ex köper eller säljer olika kvalitetsvarianter. Utgångspunkten är en bestämd typ av produktion, där inputs av skilda slag omvandlas till

outputs av skilda slag.

- Om medlemmarnas olikartade krav till företaget innebär att detta måste ändra sina produktionsprocesser, blir effektiviteten lidande.

Heterogeniteter beträffande medlemmarnas synpunkter, vilka påverkar utbytena i medlemmens ägarroll (fr a 1.2 i uppställningen ovan).

- Om medlemmarna är eniga om företagets uppgift för dem, och deras oenigheter består i olika sätt att nå fram till detta överordnade mål, är heterogeniteten god. Sådan oenighet är nyskapande och bör stimuleras.
- Om däremot medlemmarna har motstridiga uppfattningar om vad företagets raison-d'être är, är detta till skada. Konflikterna blir djupgående och en handlingsförlamning kan uppstå.

Lösningen på problem till följd av heterogeniteter i medlemskåren är, liksom i alla sociala, ekonomiska och teknologiska sammanhang, differentieringar (Alderson 1965). Man gör sorteringar så att det uppstår mera homogena enheter, vilka var och en kan betjänas mera effektivt. Kriteriet är att man inom undergrupperna ska ha största möjliga likheter (partiella homogeniteter) och mellan undergrupperna största möjliga skillnader. Var och en av underkategorierna får en behandling, som tillfredsställer just dennas specifika förutsättningar, varför effektiviteten höjes – dels minskar resursförbrukningen, dels höjes måluppfyllelsen.

Genom att differentiera kan man, generellt uttryckt, sörja för att inputs till en produktionsprocess blir mera lämpade för denna, så att processens outputs blir värdefullare. Samordningsgraden inom systemet höjes. Det blir mindre spill, både så att resurser icke kommer till användning och så att resurser användes under sitt värde. En särskild slags differentiering är marknadssegmentering (Frank, Massy & Wind 1972, Arndt 1974). På sina marknader identifierar företag kundkategorier med olika intressen, mediavanor, m fl egenskaper, och varje kategori (segment) får sin särskilda produktvariant, med anpassat budskap genom utvalt media, osv. Både företag och kund får härmed bättre måluppfyllelse. På motsvarande sätt kan kooperativa företag ge sina medlemskåror differentierad behandling i olika avseenden. Det innebär många fördelar:

- Korrespondensen mellan kostnader och kostnadspåverkande faktorer stärkes. Därvid fås en kostnadsmedvetenhet, som sänker kostnadsnivån.
- Risker minskar för att konkurrenter finner verksamhetsgrenar, som i de kooperativa företagen subventionerar andra verksamhetsgrenar. Konkurrenternas möjligheter att "plocka russinen ur kakan" begränsas.
- Medlemmarna får incitament att vara mest möjligt effektiva i sina egna verksamheter, och de får incitament till att agera på ett sådant sätt att det

kooperativa företagets kostnader sjunker.

- På sikt uppstår en strukturrationalisering i medlemsleden; effektiva medlemmarna blir kvar och blir starkare, medan de mindre effektiva försvinner, förutsatt att man inte kan hjälpa dem att bli effektiva.
- Strukturrationaliseringen påskyndas bland de kooperativa företagen.
- Man reducerar möjligheterna att vissa medlemmar åker snålskjuts på andras bekostnad.
- Resursfördelningen i det kooperativa systemet blir bättre när allt, som är kostnadskrävande, får rätt pris. Det gäller resursallokeringen inom det kooperativa företaget, liksom mellan företaget och medlemmen samt inom medlemmens egen verksamhet. Resurser kommer därmed att användas i de verksamheter, där de är mest värdefulla.
- Med en given resursåtgång blir medlemmens tillfredsställelse högre; en given tillfredsställelsenivå kan uppnås med mindre resurser. Totalt sett blir således medlemmarnas välfärdseffekter högre. De kooperativa företagen kan bättre anpassa sig till medlemmarnas förutsättningar.

Den minsta gemensamma nämnaren är att marknadsmekanismen införes starkare i den kooperativa organisationen samt i kontakterna mellan kooperativ och medlem. Å andra sidan kan marknadsfilosofin inte heller accepteras helt, eftersom detta skulle kunna förfela Kooperationens syfte. Kooperativa företag existerar därför att medlemmarna finner att den fria marknadsmekanismen fungerar bristfälligt. Detta betyder dock inte att den kooperativa organisationen kan försumma marknadsmekanismerna helt – i kontakten med omvärlden är man alltid beroende av marknader. Därmed är man tvungen att låta marknadsmekanismerna få en betydande roll också inom den kooperativa organisationen. Avsteg från detta ska göras endast om medlemmarna är villiga att betala för merkostnaderna.

Frågan är således hur en kooperativ medlemskår kan differentieras så att möjligheterna till effektivitetsförbättring tillvaratas maximalt. Hur bör de kooperativa principerna – här likabehandlingsprincipen – tolkas för att man fortsatt ska ha en helt kooperativ organisation, men ändå är effektiv?

3. *Inträde och utträde*

3.1. *Inträde i den kooperativa organisationen*

Vid intag av nya medlemmar ska den kooperativa föreningen behandla alla lika, dvs inte diskriminera på sociala, politiska, etniska eller religiösa eller andra grunder. Det kräver föreningslagen, och det anges i Internationella Kooperativa Alliansens

principer. Det finns också teoretiska argument, nämligen att medlemmarnas transaktionskostnader i förhållande till organisationen sänkes, om de enkelt kan gå in och ut, och deras engagemang tenderar att stärkas (Nilsson 1991a, s 96).

Emellertid – om denna likabehandling är fullständig, kan den kooperativa organisationen försvagas. De nuvarande medlemmarnas situation kan försämrats, om man tar in vem som helst. I verkligheten är öppenheten också i regel ej total (Møgelhøj 1980, s 33; McBride 1986, s 89–90). Föreningarna har kriterier för vem som kan bli medlem, och nya medlemmar måste ansöka och röstas in. IKA anger likaså vissa förbehåll, om än diffusa: föreningen ska vara öppen endast för (1) de som vill ikläda sig medlemskapets ansvar och (2) de som kan använda föreningen. Således är den kooperativa öppenhetsprincipen redan relativ – det är överhuvudtaget svårt att föreställa sig fullständig öppenhet i särskilt många organisatoriska sammanhang.

Det finns alltså två hållbara motiv att neka inträde åt en ny medlem. (1) Den sökande har egenskaper, som inte svarar till föreningens kriterier, även om föreningen har kapacitet att ta emot denne. (2) Föreningen inte har kapacitet för att betjäna någon ny medlem, även om den sökande uppfyller kriterierna.

Gemensamt för dessa förbehåll är att den nye medlemmen skulle sänka måluppfyllelsegraden för de existerande medlemmarna. Detta måste vara avgörande – de befintliga medlemmarna har sin förening för att denna ska främja deras intressen. Att en kooperativ organisation skulle ägna sig åt välgörenhet, gentemot ickemedlemmar, är orimligt. Nya medlemmar ska ej favoriseras på de gamlas bekostnad – detta är effektivitetssänkande och olikbehandlande. Ickemedlemmar kan ej heller kräva någon likabehandling, utan denna gäller först då de har blivit medlemmar. Vid bedömning av likabehandlingskriteriet i samband med inträde i och utträde ur föreningen måste man därför ta utgångspunkt i den existerande medlemskåren och hur föreningens värde för dem blir påverkad.

Om man accepterar nya medlemmar, vars egenskaper avviker från de nuvarande medlemmarnas, ökar *heterogeniteten* i medlemskåren, och därmed transaktionskostnaderna. Varje medlemskår bör därför vara så sammansatt att de olika medlemmarna stödjer och kompletterar varandra bäst möjligt. Om en grupp av människor har samma ståndpunkter, har de lätt att nå till enighet; likaså om de tänker på samma sätt, har samma referensramar m fl gemensamma egenskaper. Transaktionskostnaderna i deras relationer till varandra blir låga. En medlemskrets bör därför vara homogen i avseenden, som har betydelse för deras styrning av företaget, t ex alla har samma intressen, talar samma språk, har samma livssyn, har samma bakgrund, kommer från samma sociala klass, etc.

Nya medlemmar kan ha en sådan uppfattning om företagets uppgift att de förorsakar sämre styrning av organisationen. Konflikter kan uppstå, kommunikationen försvåras och kontrollen över företaget försvagas – kort sagt kan

företaget fungera mindre effektivt för de nuvarande medlemmarna. Detta understryker att nya medlemmar med avvikande egenskaper bör avvisas med hänvisning till att de inte kan förväntas vilja verka för föreningens bästa (McBride 1988, s 89, 91; Stryjan 1991).

Om en förening har fasta *kapacitetsgränser* och dess kapacitetsutnyttjande är 100%, skulle det innebära nackdelar för de existerande medlemmarna, om man tar in nya medlemmar. Ett alternativ är att man låter nya medlemmar stå i kö, innan de beviljas medlemskap och tillåtes bedriva handel med företaget, dvs de får vänta tills en gammal medlem utträder. Detta kan innebära att de potentiella medlemmarna etablerar ett nytt kooperativt företag, som därmed blir konkurrent till det existerande, vilket också kan vara till skada för den gamla föreningens medlemmar.

Frågan om öppenhet måste således ses utifrån verksamhetens karaktär. Det finns skillnader mellan hur olika typer av kooperativ bör ställa sig, liksom mellan olika föreningar och mellan olika tidpunkter för en viss förening. För konsumentkooperativ, som arbetar med handel, kan det inte bli tal om att sluta föreningen. Fasta kapacitetsgränser finns ej. Varje ny medlem betyder att de fasta kostnaderna kan fördelas på en större volym, till fördel för alla existerande medlemmar.

Ett annat fall är en bostadskooperativ förening. När medlemsantalet är lika med lägenhetsantalet finns inget skäl att ta in nya medlemmar. I stället kan intresserade medlemmar etablera nya föreningar, som bygger nya lägenheter. Existerande föreningar kan ha intresse i denna organisering, i och med att de kan ha samarbete med de nya, vilket sänker vissa kostnader. Någon konkurrens mellan olika bostadskooperativa föreningar förekommer i regel inte. Således kan lämpligen en federativ organisation av olika bostadskooperativ agera för att etablera nya föreningar. (Jfr Jobring 1988)

För producentkooperativ kan situationen vara annorlunda, eftersom dessa ofta har kapitalintensiv verksamhet och stora anläggningar. Här kan frågan om kapacitetsgränser bli aktuell. Det kan vara kapacitetsgränser såväl på inputsidan (anläggningen kan inte processa, inkl transportera, mer än en viss volym) som på outputsidan (föreningen kan inte sälja mer än bestämda mängder). Kapacitetsförhållandena kan föranleda både att man välkomnar nya medlemmar och att man stoppar nya medlemmar.

Slutsatsen är att likabehandlingskriteriet vid medlemsinträde bör anpassas till det konkreta kooperativets specifika förutsättningar – sådana rörande företagets produktions- och försäljningskapaciteter respektive medlemsstrukturens betydelse för en effektiv styrning av och kontroll över företaget. Givet att dessa båda betingelser är uppfyllda, bör en likabehandling ske, när nya medlemmar ansöker om medlemskap.

3.2. *Utträde ur den kooperativa organisationen*

Ett motsvarande diskussion kan föras för utträdande medlemmar. Här blir resonemangen dock annorlunda, i och med att det rör sig om existerande medlemmar, som har redan rättigheter i förhållande till föreningen och som är integrerade in i föreningens verksamhet.

Medlemmar ska fritt få lämna föreningen efter eget beslut. Ingen ska tvingas till medlemskap, eftersom denne inte blir en bra medlem. Detta behöver dock inte betyda att det ska vara enkelt och gratis att lämna föreningen – konsekvensen kan bli såväl effektivitetsförluster som olikbehandling. Den utträdande medlemmen ska nämligen inte genom sitt utträde kunna vinna personliga fördelar samtidigt som han vållar skada för de kvarvarande – det vore olikbehandlande och effektivitets-sänkande. I stället bör utträdande medlemmar ta ansvar för föreningen och för de kvarvarande. Medlemskapet innebär inte endast att man uppnår fördelar i form av bättre priser, högre kvaliteter, ökad trygghet, mm. Fördelarna nås genom att man gör en del uppoffringar; ger visst avkall på sin självständighet, underordnar sig en helhet och ikläder sig ett ansvar.

Här kan nämnas ett exempel: Det danska slakterikoopertiva företaget Tulip beslöt för några år sedan att bygga en mycket kostsam anläggning. När kostnaderna visade sig bli mycket högre än beräknat, ville en stor del av medlemmarna lämna föreningen. De kvarvarande skulle då hamna i en desto svårare situation, dvs en ond cirkel skulle uppstå. Alltså – när medlemmarna fattat beslut om investeringar över en bestämd period, bör de i princip kvarstå som medlemmar under denna period, eller på annat sätt känna av konsekvenserna av de beslut, som de varit med om att fatta.

Att vara medlem i en kooperativ förening är således ofta ett långsiktigt beslut. Detta gäller när företaget har kapitalintensiv verksamhet, och i all synnerhet om det gäller investeringar med lågt alternativvärde och odelbarhet. Med andra ord: om den vertikala integrationen mellan medlem och förening är stark, måste medlemmen ikläda sig ett stort ansvar. Detta gäller i flertalet av lantbrukskooperationens branscher, och så allt mera, efter hand som konkurrenstrycket skärper kraven på effektivitet – medlemmen måste i stigande grad underordna sig föreningens planering. När integrationsgraden är låg, såsom fallet är i konsumentkooperationen, äger dessa resonemang mindre tillämpning.

Att låta medlemmar utträda fritt, utan att ta ansvar för sina handlingar, är inte likabehandling. De utträdande ges då fördelar på de kvarvarandes bekostnad. Ej heller är det ekonomiskt försvarbart. Lösningarna är flera. Dels kan man kräva gottgörelse från de utträdande, motsvarande de förluster de åsamkar övriga med-

lemmar; dels kan man kräva att medlemskapet upphör en lång tid efter utträdesansökan; dels kan man hålla inne den utträdandes individuella kapital under en längre period.

Resonemangen ovan kan också vändas om, beroende på omständigheterna. Ibland kan det nämligen vara positivt att medlemmar lämnar föreningen, och i så fall borde föreningen stimulera dessa till utträde. En situation kan vara om företaget har en volym, som överskrider kapacitetsgränserna för produktion och/eller försäljning. Medlemmar, som lägger ner sin produktion för gott och begär utträde, kunde då t ex erhålla ett engångsbelopp. På samma sätt kan man i en underskottssituation uppmuntra nya medlemmar att söka inträde och stimulera gamla medlemmar att öka volymerna.

Det här sagda är i strid med konkurrenspolitiken. Konkurrensvårdande myndigheter betraktar kooperativa företag som vilka marknadsaktörer som helst. Att Kooperation är vertikal integration erkännes ej. Sålunda har man under senare år tvingat föreningarna att föra en liberal linje gentemot utträdande medlemmar. Hittills har konsekvenserna inte varit allvarliga, men när konkurrenstrycket ökar, får Kooperationen svårt att utnyttja organisationsformens fördelar. Konkurrenspolitiken medför vidare att det inte går att vägra medlemsinträde med hänvisning till begränsad försäljningskapacitet.

Den övergripande slutsatsen är att medlemskårens sammansättning är av så central betydelse att det är angeläget att medlemmarna har kontroll över denna, dvs det ska vara en beslutsvariabel. (Stryjan 1989) Om medlemsstrukturen är resultatet av tillfälligheter och yttre faktorer, kan organisationen komma att se ut hur som helst – det blir svårt att få effektiv verksamhet.

4. Finansiering

Varje företag måste ha kapital för att kunna bedriva någon verksamhet, och en stor del av detta kapital måste komma från ägarna – medlemmarna om det är ett kooperativt företag. Om ägarna (medlemmarna) inte är villiga att finansiera företaget i någon större grad, kan inte heller någon långivare vilja bidra med kapital.

Egenkapitalet i ett kooperativt företag måste således komma från den kooperativa föreningen, dvs medlemmarna. Om andra intressenter går in med ägarkapital, urholkas den kooperativa organisationens självständighet och oberoende gentemot utanförstående intressen. Åtskilliga författare hävdar också att det ska betraktas som en kooperativ princip att det kooperativa företaget ska finansieras helt och hållet av medlemmarna. (Abrahamson 1990; Nilsson 1993)

Likabehandling, då det gäller finansiering av det kooperativa företaget, kan

tolkas såsom att samtliga medlemmar ska bidra med samma belopp. Detta är en modell, som de konsumentkooperativa företagen i Sverige tillämpar för insatserna. Den har fördelar i att den är pedagogiskt enkel och administrativt billig. En förutsättning för denna lösning är att det finns en långtgående homogenitet inom medlemskåren – alla har ungefär samma omsättning med företaget eller åtminstone samma förutsättningar till detta. En annan förutsättning är att företagets investeringar i relation till medlemsantalet (investeringskronor per medlem) är måttliga. I annat fall är risken stor att man inte får tillräckligt egenkapital.

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

Konklusionen är att heterogeniteten och kapitalintensiteten nödvändiggör differentieringar. Vissa medlemmar ska betala mer till företagets egenkapital och andra mindre. Den vanligaste modellen för lantbrukskooperativa företag världen över är att man differentierar finansieringskraven efter medlemmens omsättning med företaget – dock att det finns stora skillnader och avvikelser härvidlag. Denna modell kan sägas vara likabehandling, samtidigt som den är effektivitetsfrämjande. De medlemmar, som har stor omsättning med företaget, kan förväntas vara starkare motiverade att investera, och omvänt för de mindre medlemmarna, och därför blir det inbetalda beloppet desto större. Då de stora medlemmarna beslaglägger en större andel av företagets kapacitet, bör de betala in ett större belopp såsom egenkapital.

4.1 Kollektivt egenkapital

Medlemmarna kan bidra med egenkapital på två sätt – individuellt kapital eller kollektivt. I båda fallen finns möjligheter till likabehandling och olikbehandling bland medlemmarna, med skiftande effektivitetseffekter. I verkligheten torde det vara dominerande att medlemmar olikbehandlas på ett effektivitetshämmande sätt. En kategori av medlemmar subventionerar en annan kategori, vilket innebär att mängden egenkapital blir onödigt liten och att vissa medlemsgrupper får mindre engagemang och t o m söker sig bort från kooperativet. Resurser flyttas mellan medlemskategorier på ett tillfälligt sätt.

Om finansieringen sker med kollektivt kapital betyder detta att en del av de årsöverskott, som uppstår i föreningens löpande verksamhet, avsättes till kollektiva fonder. De enskilda medlemmarna avstår från en del av de pengar, som rättmätigt

tillhör dem själva. Eftersom pengarna avsättes kollektivt, har de ingen möjlighet att någonsin få ut dem, och inte heller kan de få någon ränta på dessa pengar – de är förlorade för tid och evighet, sett ur den enskilde medlemmens perspektiv.

I en mycket speciell situation kan emellertid detta förfarande vara rättvist och likabehandlande, och dessutom effektivitetsfrämjande (Karlsson 1993, s 46). Detta förutsätter att det finns ett kollektivt kapital, som medlemmen kommer i åtnjutande av genom att det inte föranleder någon ränteutbetalning, samt att det finns en direkt korrespondens mellan å ena sidan de kollektiva fonderingarnas storlek under ett år och å andra sidan det belopp, som man sparar på att de existerande kollektiva fonderna inte kräver marknadsmässig avkastning.

I alla andra fall, dvs i praktiken alltid, sker en olikbehandling av olika medlemskategorier. Detta är dominerande, men sällan uppmärksammat i svensk debatt. Om avsättningarna till kollektiva fonder under ett år är större än räntebesparingarna, kommer de nuvarande medlemmarna att diskrimineras till fördel för kommande medlemsgenerationer. Om det kollektiva sparandet är mindre, kommer aktuella medlemmar att tjäna på bekostnad av framtida och tidigare generationer.

Den enda lösningen på dessa problem är att styrelser och medlemmar är uppmärksamma på de båda beloppens relativa storlek och att de tar ställning till var kapitalet kan komma till mest effektiv användning (hos medlemmarna eller i det kooperativa företaget) samt sedan genomför motsvarande omfördelningar. Några andra generella råd kan ej ges.

4.2. Individuellt egenkapital

Den andra typen av egenkapital är det individuella, som alltså är inbetalt av medlemmarna och som dessa har äganderätt till och kommer att få ut en dag. Även då det gäller individuellt egenkapital kan olika medlemskategorier tjäna och förlora i förhållande till varandra. Detta gäller inte minst eftersom det nästan alltid ges undernormal ränta på insatser och annat individuellt kapital, om ens någon ränta alls – i enlighet med lagstiftningen och med IKA:s principer. Dessutom har medlemmarna betalt in olika mycket individuellt egenkapital, särskilt som insatserna i de lantbrukskooperativa företagen amorteras av under en följd av år.

Om en medlem har ett stort belopp som individuellt egenkapital medan en annan, med likartade egenskaper, har ett mindre belopp, samtidigt som räntan är under marknadsräntan, kommer den förra att subventionera den senare. Om räntan på det individuella egenkapitalet ligger på nivå med den allmänna marknadsräntan, blir det ingen subventionering, oavsett om medlemmarna betalar in olika stora belopp. Däremot kan snedvridningar uppstå på att medlemmarna kalkylerar med

olika internräntesatser. Likaledes; om medlemmarna bidrar med individuellt kapital i direkt proportion till deras omsättning med företaget, blir det inte fråga om subventionering, oavsett vilken räntan är. En negativ effekt är dock att låg avkastning på det individuella egenkapitalet medför att medlemmarna inte vill betala mer pengar än högst nödvändigt, om ens det.

Då det gäller finansiering med individuellt egenkapital, i form av insatser, värdeandelar, eller andra instrument, finns alltså argument för att differentiera mellan medlemmarna. (Karlsson 1993) Därvid kan tänkas differentieringar enligt olika kriterier. Ett vanligt sätt är att man differentierar efter medlemmens omsättning med det kooperativa företaget. En sådan differentiering kan göras strikt proportionellt – den som har dubbelt så stor samhandel jämfört med en annan medlem, ska skjuta till dubbelt så stort belopp som den senare. Argumentet härför är att medlemmarna ska finansiera i relation till hur mycket av företagets investeringar de utnyttjar. Man kan också tänka sig en stafflad skala, att det finns minimi- och maximibelopp eller andra konstruktioner, men då går en del av poängen förlorad. Nackdelen med proportionell finansiering är att det i många branscher finns stora avvikelser mellan medlemmarnas leveranser från det ena året till det andra, och medlemmarnas individuella egenkapital kan inte fluktuera motsvarande. Här kan man använda vägda genomsnitt för ett antal år.

I stället för att det individuella egenkapitalet varierar med medlemmens omsättning med det kooperativa företaget kan man differentiera med avseende på verksamhetsområden. Många kooperativa företag har ju verksamhet inom flera delbranscher, som är olika kapitalintensiva. Den medlem, som i hög grad utnyttjar en kapitalintensiv verksamhetsgren, bör stå för mera egenkapital än en annan medlem, som mestadels samarbetar med en föga kapitalintensiv verksamhetsgren. Om sådan differentiering inte genomföres, kommer det kooperativa företaget att klara sig sämre i konkurrensen med andra företag, vilka arbetar endast inom en av områdena. Konkurrenterna har ju då incitament att välja verksamheter, som är mindre kapitalintensiva – de försöker "plocka russin ur kakan".

Resonemangen ovan visar att det finns möjligheter att utforma finansieringssystemen i den svenska lantbrukskooperationen på sätt, som främjar effektiviteten inom hela kooperativet, dvs i medlemskåren och i den kooperativa organisationen:

- Avsättningarna till det kollektiva kapitalet bör hållas på en nivå, som motsvarar värdet av att det kollektiva kapitalet inte är räntebärande (andra skäl kan tala för andra fördelningar, bl a redovisningskrav)
- Om det utbetalas ränta på individuella kapitalet, och denna räntesats ligger nära marknadsräntan, kommer resursallokeringen mellan medlemmar och kooperativt företag att bli bättre än vad den är idag. (Jfr Böök 1992, s 227)
- Det finns idag dålig korrespondens mellan medlemmarnas omsättning och

deras insatsbelopp. Skalan är i regel degressiv med maximigräns.

- Eftersom insatserna betalas in under loppet av en lång följd av år, kommer de erlagda beloppen att bli ännu mera i diskrepans med omsättningsvolymerna.
- Det vore värdefullt om man introducerade en möjlighet för individuella fonderingar (t ex värdeandelar), eftersom dessa ju i sig innebär att egenkapital avsättes i proportion till omsättningen. (Nilsson 1991b) De är vidare flexibla, såtillvida att resursallokeringen mellan medlem och förening lättare kan modereras.

5. Styrning

Den kooperativa demokratiprincipen anges ofta såsom "en medlem - en röst". Emellertid är det inte självklart att demokratiprincipen ska tolkas såsom att varje medlem ska ha lika inflytande. En blick över historien, över olika länder och olika branscher visar att många kooperativa företag har differentierat inflytande (Møgelhøj 1980, s 39). Därvid kan det förekomma differentieringar av skilda slag (McBride 1986, s 90):

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

Många kanske finner det felaktigt att använda demokratibegreppet, när inflytandet inte är personbundet. Det må så vara. Differentierat inflytande är dock helt i överensstämmelse med kooperationsbegreppet, och det är fortfarande de enskilda medlemmarnas synpunkter som förmedlas in i styrelserna och företagen. Frågan gäller vilken representativitet som uppnås. Personbaserat inflytande ger god representativitet vad gäller medlemmar, men dålig representativitet beträffande medlemsaktiviteter. Differentierat inflytande ger god representativitet för medlemsverksamheter, men sämre för medlemmarna som personer.

I vissa typer av kooperativ är differentiering av inflytandet mindre sannolik och mindre lämplig. Om alla medlemmar har ungefär samma omsättning med företaget och samma förutsättningar att handla med företaget, är motivet till differentiering svagt. Resultatet skulle bli högre kostnader utan att några rationaliseringseffekter skulle vinnas. Detta gäller bl a föreningar, där medlemmarna är större grupper av

personer, fr a konsumentkooperation.

Problem uppstår då det finns betydande heterogenitet inom medlemskåren (Emelianoff 1942, s 2; Bager 1976, s 54; Bateman et al 1979, s 59; Møgelhøj 1980, s 40); när vissa medlemmar har omsättningstal, som är hundra gånger större än andras; när vissa medlemmar är beroende av föreningen medan föreningen för andra har mindre betydelse; när olika medlemskategorier har olika motiv för sitt medlemskap. Heterogeniteten kan skapa problem – när medlemmarna i de demokratiska processerna för in helt olika styrsignaler, kan kontrollen och styrningen bli svag. De motsatta styrsignalerna neutraliserar varandra och skapar handlingsförlamning. Konsekvensen blir att företaget inte utvecklas i enlighet med vare sig den ena eller den andra medlemskategorins intressen, att den anställda ledningen tar över kontrollen, och att företaget efter hand blir allt mindre intressant för alla medlemskategorier.

Ett alternativ är att medlemmarna får rösträtt i förhållande till sin omsättning med det kooperativa företaget. Detta kan göras på olika sätt, t ex direkt proportionellt, på liknande sätt som finansieringskraven kan variera med omsättningen. Alternativt kan rösträtten följa med medlemmens insatsbelopp, vilket dock är tillrådligt endast om insatsen är proportionell till medlemmens omsättning med företaget. För att minska risken för maktkoncentration är det under alla omständigheter lämpligt att ha tak för maximala antalet röster som en medlem kan ha. Denna fördelning av röstetalen svarar till hur många federationer styres – medlemmarna röstar enligt sina egna medlemstal.

Proportionell rösträtt ger de större medlemmarna ett större inflytande, vilket ökar deras incitament till medlemskap. Vidare leder det till att föreningens verksamhet liksom medlemskårens struktur utvecklas i riktning mot effektivare drift. Detta kan visas med några exempel:

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

som skulle inbringa åtskilliga tusen kronor för var och en av de större lantbrukarna.

I viss mån kan problem, som orsakas av den personbaserade demokratin lösas på andra sätt, varför differentierad rösträtt mister i tyngd. (1) Om det i medlemskåren finns insikter att alla medlemmar är beroende av varandra, hamnar man inte i situationer, där intressekonflikterna blir förlamande. Framför allt gäller att de mindre medlemmarna bör inse att deras framgång följer av att det går bra för de större. (2) Man kan i insatsreglerna stipulera om ett visst minimibelopp, vilket medför att de allra minsta inte känner medlemskapet lockande. (3) Föreningen bör följa den kooperativa identitetsprincipen; alla medlemmar ska bedriva samhandel, och alla som bedriver samhandel ska vara medlemmar.

Man kan också skapa andra typer av homogeniteter i de heterogena medlemskåren, t ex särskilja heltidsbönder och deltidbönder. Vidare kan man låta olika medlemskategorier ha inflytande över var sina verksamheter, vilket dock förutsätter att dessa inte är avhängiga av varandra (t ex smågrisuppfödare kontra slaktsvinsuppfödare i en slakteriförening eller spannmålsproducenter kontra foderköpare i en lantmannaförening).

Personbaserad demokrati hämmar strukturutvecklingen i lantbruket, medan differentierad demokrati betyder att denna främjas. Detta har samhällliga implikationer. Utan framgångsrik strukturrationalisering kan det svenska lantbruket bli eftersatt i konkurrensen med andra länder, och lantbruket som helhet tvingas krympa mer än nödvändigt.

Svårigheterna att genomföra differentierad röststyrka i dagens svenska kooperation är av flera slag. För det första lägger den svenska föreningslagen hinder i vägen. Visserligen erkänner den att rösträtten kan vara differentierad, men de skattemässiga konsekvenserna blir allvarliga. Den andra svårigheten består i medlemsattityder. Sannolikt är principen en medlem – en röst så fast förankrad inom medlemskåren att det är svårt att åstadkomma en ändring inom de existerande företagen och ej heller enkelt att få det infört i en nyetablerad kooperativ förening.

För det tredje finns kontraktsrättsliga hinder. Det visar ett aktuellt fall (Scheel 1993). En knapp majoritet vid föreningsstämman i GASA Aalborg framtog de mindre medlemmarna deras rösträtt, förslagsrätt och valbarhet. Detta underkändes av Högsta Domstolen med motiveringen att man inte kan ändra i medlemskapet innebörd. De större odlarna får inte beröva småodlarna de värden, som de har i föreningen. Domstolen hade dock ingenting att invända mot differentierad röststyrka i sig. Således kan differentierad rösträtt införas endast om föreningar nyetableras eller om stämman enhälligt godkänner detta. Förmodligen skulle samma rättsregler tillämpas i Sverige.

6. Samhandel

6.1. Fullständig likabehandling

Den mest extrema formen för likabehandling i samhandeln är att samtliga medlemmar behandlas exakt lika. Om detta förstås strikt, innebär det att alla medlemmar får precis samma varor, tjänster och priser, oavsett deras individuella förutsättningar. Detta är givetvis omöjligt, eftersom effektivitet och måluppfyllelse skulle bli lidande. Om företaget inte anpassar sig till medlemmarnas olika preferenser och priskänsligheter, uppstår ett resursslöseri, som inte ligger i någons intresse. Fullständig likabehandling kan därför knappast förekomma i verklighetens värld.

Men även om det kooperativa företaget följer en mindre extrem likabehandlingspolitik uppstår problem – om man t ex ger samma erbjudanden till medlemmar, som är olika effektiva, så tillvida att de förorsakar företaget olika höga kostnader. Även detta är ohållbart, särskilt vid hård konkurrens. I så fall får den effektive mindre nytta av föreningen och den ineffektive mer; den effektive subventionerar den mindre ineffektive.

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

I kombination kan dessa effekter bli ödesdigra. Ett kooperativt företag, vars medlemmar består av mindre effektiva bönder, som får övernormala betingelser, klarar sig inte i konkurrensen. I en läge, då ingen konkurrens råder och då en välvillig jordbrukspolitik föres, är denna situation fullt tänkbar, för att inte säga attraktiv. Så är dock inte fallet i dagens Sverige.

6.2. Differentiering på basis av kostnader

Resonemangen ovan visar att det kooperativa företaget måste differentiera behandlingen av sina medlemmar, om det ska kunna arbeta effektivt. Dels gäller det differentieringar, sådana att medlemmarna får erbjudanden, som bättre svarar till deras individuella förutsättningar, eftersom de därigenom får en desto bättre måluppfyllelse. Dels gäller det differentieringar, baserade på vilka kostnader som medlemmarna åsamkar företaget – detta i syfte att få ett bättre utnyttjande av resurserna i det samlade systemet av medlemmar och kooperativ organisation.

Frågan är så om dylika differentieringar motsvarar en kooperativ likabehandlingsprincip. Svaret är obetingat jakande, förutsatt att ett och samma system av differentieringar gäller för samtliga medlemmar. Alla presenteras för samma rabattskalor; alla får välja mellan samma varierande produktutbud; alla har möjlighet att få olika servicegrad, osv. Denna tolkning av likabehandlingsprincipen är i överensstämmelse med den uppfattning, som på senare år etablerat sig i dagens svenska lantbrukskooperation – dock att det fortfarande finns mycket att göra.

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

Det ligger i alla medlemmars intresse att det kooperativa företaget differentierar sina priser och andra villkor på basis av kostnader. Detta gäller även de mindre effektiva medlemmarna, eftersom de då kan handla med ett desto starkare företag. Om företaget ej differentierar, kommer hela medlemskåren i ett sämre konkurrensläge. Den samlade lönsamheten i företaget blir lidande, vilket betyder att företaget måste betala lägre priser till samtliga medlemmar. Med prisdifferentiering ökar lönsamheten, vilket gör att de effektiva kan få starkt förbättrade villkor, men även de mindre effektivas villkor blir något förbättrade.

Kostnadsbaserad differentiering kan genomföras på otaliga sätt. Avgörande är att man differentierar efter medlemsegenskaper, som påverkar det kooperativa företagets kostnadsläge. Det kan röra sig om omsättningsvolym, köp-/säljtidpunkter, volym per tillfälle, lokalisering, orderrutiner, betalningsförfarande, kvalitet i leveranser, produkttyper, köptrohet, mm. Så snart det finns möjlighet för medlemmen att genom en resursinsats på x kronor förorsaka att det kooperativa företaget sparar mer än x kronor, är åtgärden värd att stimulera fram, givet att själva stimulansen och kontrollen inte åter upp effektivitetsvinsten. (Cobia & Anderson 1989, s 191)

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

Exempel på det första är många kvalitetsaspekter hos de produkter, som medlemmen levererar, t ex mjölkhygien. Här är prisdifferentiering nödvändig och

lämplig av alla skäl. Medlemmen kan påverkas till att ändra sina egna produktionsförsättningar så att kvaliteten blir bättre, och det kooperativa mejeriet får bättre råvaror. Exempel på det senare är lantbruksföretagets lokalisering. Det förhållandet att en lantbrukares gård ligger långt ifrån det kooperativa företags anläggningar leder till att transportkostnaderna blir högre. Men frågan är om man kan kräva att lantbrukaren ska stå för dessa kostnader i och med att han inte kan göras ansvarig för denna lokalisering. Han kan sälja sin fastighet, men då blir det till någon annan med samma dåliga lokalisering, varför ingenting är vunnet, och motsvarande om han köper en fastighet som är bättre belägen.

I det senare fallet skulle en differentiering upplevas orättvis, eftersom medlemmarna inte har möjlighet att anpassa sig. Sålunda hyllar man i svensk mejeri- och slakterikooperation en princip om avståndsneutralitet. Efter hand som konkurrensen hårdnar, är det dock troligt att denna princip måste överges. Ur medlemskollektivets synvinkel skulle en prisdifferentiering efter transportkostnader höja effektiviteten. Kapitalstyrda konkurrenter har inga betänkligheter att differentiera på så sätt, dvs välja leverantörer, som ger låga transportkostnader. Om kooperativen inte gör sammaledes, blir dess kostnadsäge högre, vilket är ohållbart på sikt. I lantmannasektorn tillämpas avståndsdifferentiering, liksom mejeri- och slakterikooperativa företag ofta gör i utlandet – t ex genom att medlemmen själv står för transportkostnaden.

Det gängse försvaret för avståndsneutralitet är att fusioner mellan kooperativa företag annars försvåras. Detta argument är förvisso bärande, men det försvagas efter hand som möjligheterna till fortsatta fusioner minskar och kraven på effektivitet ökar.

6.3. Differentiering på basis av efterfrågekänslighet

En annan typ av differentiering är den efterfrågebaserade, dvs priser och andra villkor avtalas utifrån efterfrågeelasticiteter. Exempelvis: den som inte vill betala mer än ett bestämt belopp, slipper betala mer, medan den som kan tänkas vilja betala mera, också får göra så. Efterfrågebaserad differentiering är överlag diskutabel, men finnes ändå i viss Kooperation.

Nackdelarna är tydliga: Snart köpslår alla medlemmar om villkoren, vilket höjer transaktionskostnaderna för både medlemmar och förening. Priserna pressas allt mera – snart blir föreningens fasta kostnader inte täckta. Medlemmarna ser orättvisor, vilket leder till lägre lojalitet. Förhandlingen orsakar slitningar mellan medlem och företag. Olika medlemmar får olika stora fördelar, vilket försämrar sammanhållningen. Risk finns att priserna inte motsvarar kostnaderna, dvs

maktrabatter ges. (Cobia & Anderson 1989, s 189)

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

Efterfrågebaserad prissättning kan således vara effektivitetshöjande, i alla fall isolerat och kortsiktigt betraktat. När även transaktionskostnader och långsiktiga effekter beaktas, blir bilden dock annorlunda. Ofta kan transaktionskostnaderna mer än äta upp vinsten, nämligen (1) om det rör sig om standardiserade transaktioner, (2) om det gäller upprepade eller frekventa transaktioner samt (3) om informationen sprides lätt mellan medlemmarna. Detta pekar mot att efterfrågebaserad prisdifferentiering i merparten av Kooperationen skulle föranleda höga transaktionskostnader för såväl medlemmar som kooperativt företag – fr a i mejeribranschen men också slakt och spannmål. Detta svarar också mot dagens praxis. Maskinhandeln har dock goda förutsättningar för efterfrågebaserad differentiering, eftersom det här är individualiserade transaktioner.

6.4. Differentiering på basis av sociala hänsyn

Avsteg från ovannämnda effektivitetsfrämjande differentieringar kan försvaras av sociala, politiska, regionala eller liknande skäl. Svensk lantbrukskooperation har genom historien visat många exempel på detta. Det kan *för det första* röra sig om att man undlåter att genomföra vissa differentieringar, som är ekonomiskt motiverade, och detta göres därför att resultatet skulle bli socialt eller medlemspolitiskt oförsvarbart. (Cobia & Anderson 1989, s 186) Exempel är att mejeribranschen håller fast vid avståndsneutraliteten, trots att denna sänker effektiviteten och innebär en omfördelning mellan olika medlemskategorier. *För det andra* kan man göra differentieringar med syfte att uppnå vissa sociala effekter, t ex stödja en bestämd verksamhet eller en viss medlemskategori.

Socialt motiverade differentieringar är givetvis kostnadshöjande, men de kan dock vara så välfärdshöjande att de är försvarbara. Förutsättningen är att medlemmarna är medvetna om att det finns subventioneringar och att de vill acceptera dessa extrakostnader och därav följande sämre priser.

Jerker Nilsson

Författaren är professor i Kooperation med företagsekonomisk inriktning vid Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Litteratur

- Abrahamsen, Martin A. et al: *Cooperative Principles and Legal Foundations*. ACS, USDA, Washington DC 1990.
- Alderson, Wroe: *Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing*. RD Irwin, Homewood IL 1965.
- Arndt, Johan: *Market Segmentation. Theoretical and Empirical Findings*. Universitetsforlaget, Bergen 1974.
- Bager, Torben: *En bestemmelse af andelsbevægelsen som kooperationstype, samt en analyse af den danske andelsbevægelses historiske udvikling og fremsidsmuligheder*. (Magisterkonferens) Sociologisk Institut, Københavns Universitet, København 1976.
- Bateman, D I, J R Edwards and Clare Levay: "Problems in Defining a Cooperative as an Economic Organization". *Oxford Agrarian Studies*, Vol 8 (1979), pp 53-62.
- Böök, Sven-Åke: *Co-operative Values in a Changing World*. ICA, Geneva 1992.
- Cobia, David M & Bruce Anderson: "Product and Pricing Strategies". *Cooperatives in Agriculture*, ed. David M Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1989.
- Colombain, M: "From the Rochdale Rules to the Principles of Co-operation". *Co-operative Information*, nr 3. 1976.
- Craig, J.G.: "Philosophy, Principles and Ideologies of Co-operatives. What are Their Implications for a Vision of the Future?" *Cooperative Future Directions Projekt*. The Co-operative College of Canada, Saskatoon 1980.
- Emelianoff, Ivan V: *Economic Theory of Cooperation. Economic Structure of Cooperative Organizations*. Washington DC 1942.
- Eriksson, Torgny & Paul Berger: "Omställning till friare marknadsförhållanden." *Klara perspektiv*, nr 2. 1993, s 14-20.
- Frank, Ronald E, William F Massy & Yoram Wind: *Market Segmentation*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1972.
- Jobring, Ove: *Kooperativ rörelse. Om utveckling i teori och praktik*. Kooperativa institutet/BAS, Stockholm/Göteborg 1988.
- Karlsson, Tomas: *Konkurrenskraften i nederländsk lantbrukskooperation - särskilt finansiering genom medlemsbevis*. (Examensarbete nr 100) Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1993.
- McBride, Glynn: *Agricultural Cooperatives. Their Why and Their How*. AVI Publishing Company, Westport CT, 1986.
- Münkner, Hans-H: *Cooperative Ideas, Principles and Practices*. Philipps-University, Marburg 1989.
- Møgelhøj, Bjarne: *Det kooperative særpræg*. SUC, Esbjerg 1980.
- Nilsson, Jerker: *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund 1991a.

- Nilsson, Jerker: *Värdeandelar. Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags värdetillväxt?* Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala 1991b.
- Nilsson, Jerker: "Teoretiska perspektiv på nykooperativa företags kapitalanskaffning." *Kapitalanskaffning i nya kooperativa företag*. Ds 1993:32. Civildepartementet, Stockholm 1993.
- Scheel, Preben: "Grundlæggende medlemsrettigheder kan ikke fratages." *Andelsbladet*, nr 12, 1993, s 224-226.
- Stryjan, Yohanan: *Impossible Organisation. Self-Management and Organizational Reproduction*. Greenwood Press, Westport, CT 1989.
- Stryjan, Yohanan: "Kooperativ struktur och kooperativ strategi." *Kooperativ årsbok 1991*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1991.
- Watkins, W P: *Co-operative Principles. Today and Tomorrow*. Holyoake Books, Manchester 1986.

Bosse Sundin

SUNDELLS KONSUM - Kooperationen som utopi

Någon mil utanför Ludvika, på sluttningen mot sjön Väsman, ligger Brunnsviks folkhögskola, ibland kallad Sveriges första "arbetarhögskola". I april 1909 gästades skolan av Martin Sundell från Kooperativa Förbundet (KF), som under några dagar föreläste om Kooperationen. Sundell - huvudföremålet för denna uppsats - gjorde stort intryck på eleverna. Låt oss inledningsvis lyssna till en av dem, dåvarande järnarbetaren Axel Andersson, som till och med beskrivit Sundells föreläsningar som livsavgörande. Hans berättelse speglar något av den utopiska vision som förmedlades av Sundell.

Det var, berättar Axel, "under de här timmarna mitt livs fortsatta kurs i allt väsentligt bestämdes". När Sundell talade om Kooperationens framtidsmål och framtidsutsikter "rände det i mig, och även om jag ingalunda gjorde upp några planer för min framtid efter nya linjer, så var jag från denna kväll avgjord i min inställning till Kooperationen." Året innan hade Axel läst en bok av "en tysk socialist", som fått honom att överge tron på Kooperationen. Det var inte så mycket med sin argumentering Sundell underminerade den tyske lärofaderns tes. Men genom sitt lidelsefulla engagemang kunde han få frågor om prispolitik, återbäring och fondavsättningar, som "förut tett sig ohyggligt prosaiska", att framstå som ytterst viktiga. Ja, "det var inte utan, att Kooperativa förbundets vid den tiden ganska färska mönsterstadgar för konsumtionsföreningar i Sundells framställning tecknade sig som portalen till en ny tid." Och han väckte inte bara intresse för stadgebestämmelser och förvaltningsregler. Han förmedlade samtidigt en ny livssyn, som gick genom hela hans förkunnelse.

"I den värld, Sundell orienterade oss, fanns det ingen plats för den Utvecklingens mastodontiska ångvält, vars tunga och obönhörliga framrullande den tyske marxisten profeterat om. Där funnos visserligen hårda fakta och bistra realiteter, men det var dock en frihetens värld, och där härskade människoviljan. Det var en värld, som i väsentliga avseenden kunde förbättras genom människors fria samarbete och förnuftigt inriktade strävan."

Järnarbetaren Axel Andersson - Axel Gjores som han med tiden kom att kalla sig - skulle också göra en märklig karriär i Kooperationens tecken. Efter kursen vid

Brunnsvik anställdes han som biträde i Konsumtionsföreningen Progress i Smedjebacken för att några år senare bli medarbetare i det nystartade *Konsumentbladet* och knytas till KF. Sedermera kom konsumbiträdet att bli chef för Kommerskollegium, statsråd och hela rikets folkhushållningsminister! Martin Sundells karriär blev inte fullt så lyckosam. När han mötte Axel och övriga elever vid Brunnsvik hade han bara ett år kvar av sitt liv. Han dog i lungsot den 5 juli 1910, tre veckor innan han skulle fylla 31 år.

Trots sin korta levnad förtjänar Sundell uppmärksamhet. Han ledde den svenska kooperativa rörelsen i ett mycket avgörande skede av dess utveckling. Samtidigt ger han exempel på hur idéer, som förmedlades av folkrörelsernas olika förgreningar, kunde förenas till en utopisk vision där Kooperationen och konsumtionsföreningarna utgjorde nyckeln till ett bättre och rättvisare samhälle. Och det är en vision där drömmen om ett framtida klasslöst samhälle, befolkat av fria och lyckliga människor, kunde blandas med de mest vardagliga och prosaiska detaljer som återbäring och städning av butiker. Vi skall även se att Kooperationen kunde harmoniera med och i vissa avseenden konkretisera de allmänna levnadsideal som odlades inom den arbetarkultur som utvecklades inom folkrörelserna årtiondena kring det senaste sekelskiftet. Dessa ideal handlar faktiskt inte så lite om konsumtion.

Borgerlig kvacksalvarkur?

Det är inte nödvändigt att här närmare utreda den kooperativa rörelsens betydelse för framväxten av det moderna Sverige. Såväl konsumentkooperationen som producentkooperationen har under 1900-talet varit centrala beståndsdelar i den "svenska modellen"¹. Samma enkla påståenden kan göras om sambandet mellan konsumentkooperationen och arbetarrörelsen. Det är knappast kontroversiellt att påstå att dessa två rörelser, trots Kooperationens proklamerade politiska neutralitet, har stått varandra mycket nära.

Ursprungligen intog emellertid den socialistiska arbetarrörelsen en fientlig attityd till Kooperationen. Den förorsakades i slutet av 1800-talet bl.a. av konkurrensen från de liberala arbetarföreningarna och L. O. Smiths ringrörelse, vilka i Kooperationen såg det medel till självhjälp som skulle kurerat arbetarklassen från det socialistiska giftet. Följaktligen beskrev socialistiska teoretiker Kooperationen som en borgerlig kvacksalvarkur. Många företrädare för den svenska arbetarrörelsen var också påverkade av den tyske socialisten Ferdinand Lasalle och hans "järnhårda lönelag", enligt vilken reallöner i det kapitalistiska samhället aldrig kan stiga över existensminimum. Om arbetarna minskade sina levnadskostnader, t.ex. med hjälp av konsumentkooperativer, skulle det endast resultera i en motsvarande lönesänk-

ning. I stället borde man kämpa för att med hjälp av allmän rösträtt erövra kontrollen över staten och därefter, med statens hjälp, stödja arbetarägda producentkooperativ.

Under 1890-talet började attityden ändras inom arbetarrörelsen. Man tvingades, liksom i fallet med nykterhetsrörelsen och tidiga fackföreningar, anpassa sig till spontana aktiviteter bland arbetare vilka fann att de kunde förbättra sina levnadsvillkor på kooperativ väg. I Stockholm tog Axel Rylander (1865-1900), som tillhörde den socialdemokratiska rörelsens ledarskikt, under inspiration av förebilder från först den belgiska och därefter den engelska Kooperationen, år 1894 initiativ till AB Arbetarnas konsumtionsförening. Och i Malmö förespråkade Axel Danielsson (1863-1899) mot slutet av 1890-talet bildandet av kooperativa konsumtionsföreningar. Deras verksamhet var starkt bidragande till de initiativ som år 1899 resulterade i bildandet av Kooperativa Förbundet. Rylander och Danielsson, som vi får anledning att återkomma till, tillhörde de arbetarledare som rycktes bort i mycket unga år. Den nybildade organisationen kom i stället att ledas av den liberale socialpolitikern G. H. von Koch. År 1905 efterträddes han som sekreterare i KF av Martin Sundell.

En arbetaryngling från Köping

Martin Sundell föddes år 1879, växte upp i Köping under svåra förhållanden - fadern gick bort mycket tidigt - och skolades till typograf. Han blev tidigt aktiv i arbetar- och nykterhetsrörelsen och stödde även fredsrörelsen och vegetarismen. År 1899 väcktes hans intresse för den kooperativa rörelsen av ett föredrag om Kooperationen i England av von Koch. När Köpings konsumtionsförening bildades år 1900 blev Sundell den som "förde böckerna". Det hade Martin, berättade hustrun Ester i en intervju i början av 1940-talet, lärt sig innan han började med konsum. "Han började med det redan vid 15 års ålder i aftonskolan, men sedan gick han hos skollärare Engberg på hans kurser i bokföring."

Redan i Köping började Martin Sundell aktivt arbeta för att sprida Kooperationens idéer. I ett brev 1902 till von Kochs *Social tidskrift*, då KF:s organ, kan han redovisa prenumerationskvitton för 60 ex. av tidskriften. "Som jag inom föreningens styrelse föreslagit att föreningen skulle än mera bedriva litteraturspridning", tillägger han, "så får jag härmed anhänga om uppgift å all litteratur som genom Eder tillhandahålls." Året därpå beställer han 40 ex. av Acland & Jones *Arbetarnes cooperationsföreningar* i Storbritannien respektive av Axel Granströms *Om kooperativa självhjälpsföreningar* samt ett ex. "af hvarje utaf den fredslitteratur som förbundet har". Beställningen bär spår av den rastlösa iver som blev Sundells kännetecken: "Sändes ovillkorligen

genast när hälften af böckerna skall utgöra gåfva till bazaren för arbetarnes läsestuga, och den börjar på torsdag." Ett par veckor efter denna beställning återkommer Sundell och meddelar att konsumtionsföreningen i Köping beslutat att för varje medlem prenumerera på *Social tidskrift* varför han beställer 80 ex. samt anholder om ett överex. "till våran Läsestuga".

Vid KF:s kongress år 1903 representerade Sundell föreningen i Köping och valdes till suppleant i KF:s styrelse. Året därpå blev han ordinarie styrelseledamot för att sedan år 1905, vid 26 års ålder, anställas vid KF för att efterträda von Koch som sekreterare och redaktör för organisationens nystartade organ, *Kooperatören*. Under fem intensivt verksamma år, till sin bortgång i förtid 1910, kom därefter Sundell att personifiera den svenska kooperationen.

Sundell var en sällsynt skicklig agitator med förmåga att ge visionära dimensioner även åt de mest triviala detaljer och hade, som samstämmigt framgår av alla hågkomster, med sin "fanatiska" och "utopiska" tro på kooperationens möjligheter en karismatisk utstrålning. Men hur mycket är legend och hur mycket verklighet? Är det möjligt att en yngling, som bara hann verka under fem år i ledningen, kan ha betytt så mycket för den kooperativa rörelsen? Är det inte snarare Sundells tragiska öde som gett honom martyrens förstörade konturer? Det finns all anledning att med försiktig skepsis nalkas legenden Sundell. Ändå måste man bli benägen att understryka karaktäristiken av Sundell som en portalfigur. Redan de yttre omständigheterna är anmärkningsvärda. En 26-årig arbetaryngling, med aftonskola och skollärare Engbergs kurser i bokföring som enda utbildning i ekonomi, ställs i spetsen för en svag organisation och lyckas ge den en grundval, som snart gör KF till en av landets mäktigaste ekonomiska sammanslutningar!

Allt var inte Sundells förtjänst. Andra namn kunde nämnas. Men några enkla siffror (i avrundade tal) kan ändå understryka betydelsen av den korta tid han verkade vid KF. När han tillträdde sin tjänst hade förbundet ett femtiotal medlemsföreningar med drygt 10 000 medlemmar. Siffrorna hade varit i stort sett desamma alltsedan KF bildades. Det var en stagnerande organisation Sundell kom till. Fem år senare var antalet anslutna föreningar och medlemmar drygt 400 respektive 73 000. I början av år 1905 var en person anställd vid KF, år 1910 hade siffran vuxit till 50. Omsättningen hade ökat från knappt 300 000 till nära 5 000 000 kronor. Kooperatörens upplaga steg från 4 000 till 16 000 ex. Under samma tid hade också det kooperativa kvinnogillesförbundet bildats, ett liv- och brandförsäkringsväsende organiserats, sparkasseverksamheten påbörjats och KF som organisation hade fått större stadga och enhetlighet sedan de av Sundell utarbetade mönsterstadgarna blev villkor för medlemskap. Dessutom hade ett principiellt mycket viktigt steg tagits i och med att KF år 1909 köpte en margarin-fabrik och således för första gången uppträdde som konsumentägd producent. Lägg

därtill att utvecklingen skedde under organiserat motstånd från privata handels- och industriintressen.

Arbeta som om var dag vore den sista

Martin var, berättar hustrun Ester, ständigt överansträngd och även "lite över-spänd". Visst var han snäll som make och far, "men han hade sina idéer, som det inte var bra om man inte följde" och det var inte alltid gott att vara hans hustru. Hon tvingades gå långt för att handla kooperativt, fick inte äta kött - Martin var "fanatisk vegetarian" - och var oftast ensam med barn och hushåll.

"Martin var jämt ute och höll föredrag och aldrig hemma. Han började kl. 8 på morgonen, fick en smörgås vid 12-tiden och kom hem och fick middag vid 3- tiden. Han brukade ringa och säga: Kom och möt mig. Och så kunde jag få sitta ett par timmar i planteringen vid Norra Bantorget och vänta på honom. Då var jag arg. Barnen gick ju i skolan och allting kom efter ... Vid halv 1-tiden på natten ringde han ofta och sade, att jag skulle komma och möta honom också. Det var, som om han känt på sig, att vi inte skulle få vara så länge tillsammans".

Esters öde var inte unikt. Bakom "rörelsernas" patriarkala hjältar dölde sig i regel kvinnor som i all tysthet försökte hålla ordning på männen. Om han ändå sparat sig litet, suckar Ester. "Ja, och så skulle han ätit lite ordentligt." Martin var dock inte omedveten om kvinnans, den personifierade konsumentens betydelse och initierade, enligt förebild från England, den kooperativa kvinnogillesrörelsen. Den skulle, skrev han år 1908, vara en bro mellan hemmen och de kooperativa affärerna som kunde vinna kvinnorna för Kooperationen och som genom upplysning motverkade den okunnighet som gjorde att många husmödrar i oförstånd sökte sig till den privata köpmannens butik. Men det var kanske inte till så stor tröst för Ester när hon företog sina långa vandringar för att handla kooperativt.

Sundells självförbrännande lidelse för den kooperativa rörelsen speglas i ett brev till Otto Larsson, som i början av år 1907 var på väg att anställas som KF:s agitator. Anställningsvillkor som lön, agitatorspäls och ledighet - "under villkor som äro vanliga för proletärer i allmänhet" - diskuteras i sträva ordalag. Beträffande agitatorns verksamhet framhåller Sundell att det inte bara gäller att hålla ett föredrag varje kväll eller två på söndagar. Sprid kooperativ litteratur, främst Kooperatören, organisera, öka KF:s medlemsantal!

"Och så skall det hela leda därtill att organisationerna göra sina inköp genom Förbundet och vår partihandel av agitationen skall få ett gott handslag, ty den skall inom ett fåtal år vara Sveriges största engrosaffär, lika visst som vårt Förbund skall vara

det mäktigaste av Förbund inom landet. Allt detta beder jag dig nu icke lägga på minnet utan göra till en *livsuppgift*. Du må arbeta så, som om var dag för dig vore den sista, men att du först skulle göra ditt namn stort i historien. Tag din uppgift så, och jag gratulerar dig och Förbundet”.

Det är inte svårt att läsa raderna som ett självporträtt.

”Han hade sina idéer”, berättade Ester. Men vilka var dessa idéer egentligen? Martin Sundell hann aldrig sammanfatta någon kooperativ ideologi. Det som återstår är en mängd tidningsartiklar, oftast i mycket konkreta kooperativa spörsmål, spridda brev och ett hundratal blad med mer eller mindre stolpartade föredragsanteckningar. De sistnämnda utgör många gånger en fascinerande blandning av retoriska sentenser - ”Bojorna skola brista”, ”Fria arbetare”, ”Rättfärdighet och rättvisa” - och exakta sifferkalkyler: ränta på ränta, 2 % avsättning, 5 429 medlemmar, 1 556 821 kronor i omsättning, 108 406 kronor i vinst, 50,5 % ökning i fondavsättning o.s.v. Man anar utopistens sinne för konkreta detaljbeskrivningar och exakta kalkyler. Agitationen vilade i första hand på den praktiska handlingens exempel, kombinerad med element ur sekelskiftets radikala idévärld samt, vilket föreläsninganteckningarna vittnar om, en stor portion moraliskt patos. Så här kan det se ut:

”Handl.: Hvar och en för sig.
Koop. en för alla och alla för en!
Koop. är en ekonomiskt och etiskt högre affärsform.
Koop. vilja införa *redlighet och ärlighet* i handel ochandel.
Rättfärdighet och rättvisa i ekonomiska ting.”

Det är svårt att på denna bräckliga grundval rekonstruera en sammanhängande ideologisk lärobyggnad. Det kan också ifrågasättas om Sundell verkligen sökte bygga upp en sådan. Kanske var det mer engagemanget och lidelsen - attityden, den personliga hållningen - och mindre ett sammanhängande idésystem, som var kärnan i hans budskap. Men det är ändå möjligt att sammanställa brottstycken till en mer sammanhängande idebyggnad. För det ändamålet ska vi även att ta hjälp av Sundells föregångare och, som vi kan förmoda, inspiratörer: Axel Rylander och Axel Danielsson.

Ungsocialist och kooperatör

Det var G.H. von Koch och dennes bild av utvecklingen i England som väckte Sundells intresse för den kooperativa rörelsen. Men skillnaden var stor mellan liberalen von Koch och, som vi ska se, anarkisten och ungsocialisten Sundell. Den

som läser den förstnämnde kan inte undgå intrycket att det är en person från de högre samhällsklasserna, som ser Kooperationen som en rörelse som kan dämpa oron inom arbetarklassen och lotsa den bort från en hotande klasskamp. Lösenorden är samarbete och människokärlek. Det mänskliga samhället, skrev von Koch, "är en kropp, som ej består av hvarandra bekämpande atomer, utan af lemmar, som ha ömsesidig nytta af hvarandras välbefinnande." Medborgarna ska därför inte betrakta varandra som fiender utan som kamrater och enigt söka bygga det idealsamhälle där kärleken segrat över klasshatet.

Samarbete var ett lösenord även för Sundell. Men för honom handlade det om samarbete inom den arbetande klassen och mellan "småfolkets organisationer". Kooperationen, arbetarrörelsen och nykterhetsrörelsen behöver varandra "på samma sätt som människokroppen behöver de olika organen". Valspråket, som förmedlades i *Kooperatörens* huvud, var "Inbördes hjälp är självhjälp". Kooperationen skall vara en rörelse mot det privata kapitalet och den vinningslystnad som är roten till allt elände. Trustväsendet växer med ekonomisk lagbundenhet. Men samma lagar driver fram "en motpol till trusten": de i kooperativa föreningar sammanslutna konsumenterna. Denna motpol är, med Sundells ord, "antikapitalistisk" eftersom den eftersträvar att bryta kapitalets herravälde genom att göra det till gemensam egendom inom föreningarna. Genom den kooperativa rörelsen ska "folket självt" bli företagare och organisera handel och produktion.

Om inte koncentrationen av förmögenheter till ett fåtal individer upphör kommer de förtryckta klasserna att utlösa en våldsam revolutionär förändring. Kooperationen, "som icke kan gilla att mänskligheten, på sin för närvarande höga andliga ståndpunkt, skall betjäna sig av ett sådant medel som blodsutgjutelse för att vinna rättvisa", kan erbjuda en tryggare väg till samhällsomvälvning "genom att på den fredliga och samhöriga företagsamhetens säkra väg föra de genom handeln och produktionen uppkomna vinsterna åter till den konsumerande allmänheten" och därigenom förbättra de mindre bemedlade klassernas ekonomiska ställning. När det kooperativa systemet blivit fullständigt genomfört försvinner inte bara risken för en blodig revolution utan också det som förorsakar alla krig: affärsintressen och vinstbegär. "Tag bort grunden för vårt nuvarande handelssystem och vi ha den tusenåriga freden."

Ester Sundell har berättat att "von Koch tyckte att Martin var för röd". Och hon tillägger att "han höll på ungsocialisterna". Sundell sympatiserade med andra ord med den anarkistiskt influerade delen av arbetarrörelsen. Han drömde, har personer i hans närmaste omgivning berättat, om det klasslösa, fria samhälle, där samarbete och inbördeshjälpsprinciperna ledde människornas verksamhet och hyste, i anarkismens anda, misstro mot partipolitiken. Han hyllade i stället den ekonomiska aktionen som vägen till arbetarklassens frigörelse och hoppades på ett samhälle av

anarkistisk modell, där medborgarna utövar sitt inflytande genom fria sammanslutningar. Redan det ovan citerade valspråket om "Inbördes hjälp" ger, i likhet med föreläsningstolpar som "Kampen för tillvaron; Samarbete för tillvaron", ledtrådar till Sundells hemvist i den anarkistiska idésfären. De för omedelbart tankarna till en av den ryske anarkisten Peter Kropotkins mest uppmärksammade skrifter, *Inbördes hjälp* (utgiven i svensk översättning 1903). Vi ska också snart se, att han hade idéer och ambitioner som harmonierade med Kropotkins vision av ett framtida samhälle bestående av självförsörjande landsbygdskommuner med småbruk och verkstäder "mitt på åkern".

Martin Sundell såg Kooperationen som en "klasskampsrörelse", men även som ett självständigt ekonomiskt system. Kooperationen är ett alternativ, inte ett komplement, till ett kapitalistiskt eller ett statsocialistiskt system. Genom individer-nas fria sammanslutningar, i första hand de kooperativa konsumtions-föreningarna, kan ett nytt samhälle skapas. I *Kooperatörens almanack* införde Sundell en liten uppsats - "Den kooperativa republiken" - av den franske nationalekonomen och kooperationsteoretikern Charles Gide, som synes harmoniera med hans egen uppfattning. Den oansenliga kooperativa affären, heter det, är början till något stort, ett embryo till ett nytt fullständigt samhälle som bättre än andra tillgodoser det allmännas bästa, rättvisa och individuella frihet. Bäst av allt är konsumtionsföreningen.

"Varför? Emedan konsumtionen är målet, slutet, lönen för alla handlingar av ekonomisk natur, och följaktligen böra konsumtionsföreningarna behärska alla de andra. Konsumtionen är tillfredsställelsen i största möjliga utsträckning av allas behov och därför är det *freden* under det att produktionen är den brinnande striden för profit".

Vi skall ha fabriker

Det var inte självklart att förespråka just konsumentkooperationen. Vid sekelskiftet diskuterades flera typer av kooperativa föreningar. Många, däribland von Koch, såg konsumtionsföreningarnas främsta betydelse i att de är "de bästa förskolor till produktionsföreningar" (arbetskooperativ). Men Sundell, Rylander och Danielsson, de tre kooperationsförespråkare som stod närmast arbetarrörelsen, framhöll konsumtionsföreningarnas företrädare framför produktionsföreningarna. Kooperativa produktionsföreningar utdömdes t.o.m. av Danielsson som "reaktionärt verkande självhjälp". Eftersom den industriella utvecklingen lyder under "lagen om utveckling från smådrift till stordrift, från verktyg till maskin, från verkstad till fabrik", skrev han år 1898, kan hantverkarnas produktionsföreningar endast "inblåsa skenliv i den döende dvärgproduktionen". Endast inom jordbruket, där småbönder går samman, kan produktionsföreningar vara fröet till nya och bättre förhållanden.

Samma föreställning om konsum som centrum för modernisering och rationalisering fanns hos Sundell och Rylander. Med en väl utvecklad konsumentkooperativ rörelse, skrev den sistnämnde år 1898, rationaliseras distributionen. Onödiga mellanhänder försvinner och ersätts av "storhandel". Den befrämjar i sin tur "storproduktionen" genom att den kooperativa handeln dels ger upphov till produktion i stor skala för egen räkning och dels "finner med sin fördel förenligt att i övrigt anlita större producenter." Sundell såg det som nyckeln till övertagandet av kontrollen över handel och produktion. Vi skall ha en partihandel och vi skall ha fabriker. "Icke endast på *ett* område utan på *alla*".

De områden inom produktion som först borde "koopereras" var, enligt Sundell, tillverkningen av de huvudprodukter som säljs av föreningarna. Dessa tillverkningsföretag skall, genom föreningarna och i sista hand KF, ägas och organiseras av konsumenterna. Endast i speciella fall, till exempel anläggnings- och byggnadsverksamhet eller jordbruk, kan det vara på sin plats att särskilda produktionsföreningar bildas av fackföreningar eller andra organiserade producentintressen. Men egentligen intog Sundell en något avvaktande inställning till fackföreningsrörelsen. Det är inte svårt att spåra en viss otålighet över att många arbetare är beredda att offra så mycken möda för att som producerande lönearbetare öka förtjänsten några ören i timmen, endast för att därefter utan eftertanke konsumera dessa dyrköpta penningar hos den private handelsmannen.

När Sundell mötte eleverna på Brunnsvik våren 1909 hade KF just tagit det första steget för att "kooperera" produktionen, vilket utan tvekan gav extra övertygelse åt hans föreläsning om Kooperationens framtidsutsikter. Hösten 1908 inledde margarinindustrin en bojkott av de kooperativa föreningarna. Aktionen, som initierades av Sveriges minuthandlares riksförbund, syftade till att krossa konsumtionsföreningarna genom att ställa dem utan varor. Motdraget blev att KF köpte en egen margarinfabrik i Vänersborg. Det kan inte nog understrykas vilken stor symbolisk betydelse denna händelse hade i all synnerhet för Martin Sundell. Med oerhörd stolthet presenterade han den egna fabriken i *Kooperatören* och talade om en milstolpe som passerats. Ett särskilt "margarinnummer" trycktes i hela 200 000 exemplar. Sundell triumferade och lockade dem som ännu inte anslutit sig till den kooperativa rörelsen:

"I segerns tecken marschera kooperatörerna fram, sedan de nu levererat en avgörande batalj med en kapitalistisk, ringsammansluten livsmedelsindustri, mot sitt mål att omlägga varuförmedlingen, och efter hand tillverkningen, till ett enhetligare, förnuftigare system än det nuvarande. Ni som hittills stått utanför den kooperativa rörelsen, kunnen I längre stå och se på huru andra kämpa Er strid för billigare föda, drägligare villkor? Känner Ni icke behov att träda in i våra led? Bliv med oss".

Detta margarinnummer sändes till alla kooperativa organisationer, arbetarkommuner och fackföreningar och betonade vikten av arbetarklassens stöd i striden. Senare under våren kom också margarinstriden att få stor uppmärksamhet i 1 maj-demonstrationerna. Sällan har klasskampen antagit så konkreta former som när demonstrerande arbetare runt om i Sverige antog resolutioner, som uppmanade till bojkott av de privata margarintillverkarna Pellerin och Zenith!

Brunnsviks folkhögskola

Ett centralt inslag i Sundells agitation var bildningens betydelse för Kooperationen. Det var i och för sig inget speciellt för Sundell. Upplysning har alltid tillhört Kooperationens grundsatser, varför den kooperativa rörelsen har varit en viktig, men av folkbildningens historiker ofta förbisedd, bildningsrörelse. Sundells intresse speglas bland annat i hans engagemang till förmån för Brunnsviks folkhögskola samt i hans kontakter med skolans egentlige grundare och förste föreståndare, författaren, folkbildaren, naturskyddaren och hembygdsvårdaren Karl-Erik Forsslund. Den sistnämnde var i början av 1900-talet en av vårt lands mest omtalade kulturpersonligheter. I synnerhet den självbiografiska romanen *Storgården* (1900) blev något av en bibel för unga människor som sökte nya livsideal och en ny livsstil och som fångades av den naturberusning och lycka över livet på landet, som utstrålade från Forsslund. Vi ska följa detta spår eftersom det efterhand kommer att föra oss till ytterligare ett intressant inslag i Sundells utopiska vision om Kooperationens möjligheter.

Martin Sundell hälsade i *Kooperatören* Brunnsviks folkhögskola välkommen med stor entusiasm när den startade år 1906. Varje "medborgarskola, som lägger sin grund så att den i allt närmar sig folket", är glädjande. Och för kooperatörer - vi "som ställt oss som medlemmar i en rörelse som kräver så mycket insikt, så mycken förståelse av en var för att de stora idéerna skola kunna utveckla sig" - måste en sådan skola vara dubbelt värdefull.

"Utan hög intellektuell och moralisk ståndpunkt bliva vi aldrig mäktiga att använda våra vapen. Vapnen komma att sarga oss själva om vi icke kunna föra dem. I stället för att bygga upp det härliga kooperativa samhället, skola medlemmarna riva ned det en del bygga upp, om vi icke bedriva ett energiskt uppfostringsarbete. Den stora och stolta kooperativa armén, som skulle kunna uträtta så ofantligt mycket om den förstod saken rätt, skulle utan förståelse i dess ställe verka hämmande för Kooperationens utveckling. Därför äro de pengar, som av oss användas till upplysning synnerligen väl använda.

Om varje kooperativ förening utser en stipendiat, skriver Sundell optimistiskt och med karaktäristisk böjelse för snabba kalkyler, skulle varje år 500 kooperatörer genomgå folkhögskola. En annan möjlighet att finansiera elevernas studier vore att far och mor låter återbäringen stå inne år för år. Efter 7-8 år och med ränta skulle man ha de 200 kronor som betalar sonens eller dotterns studier! För att föregå med gott exempel hade *Kooperatören* skänkt 5 000 lösnummer, som skulle försäljas till förmån för Brunnsviksstipendiater.

Sundell hjälpte till med att skaffa kooperativ litteratur och när skolan och Forsslund behövde en ekonomiskt erfaren kraft ombesörjde han rekryteringen av kooperativ handelsföreståndaren i Kiruna, Carl Fegler, som folkhögskolans kassör, räkenskapsförare och lärare i bokföring, stenografi, välskrivning och, som huvudämne, "kooperationsundervisning". I beskrivningen av skolans arbetsprogram ingår också avsnitt som visar på ett direkt intresse för Kooperationen. Ämnet folkhushållningslära skulle således studeras "med särskilt avseende vid Kooperation och andelsverksamhet".

Till folkhushållningsläran hör att tänka sig in i folkets, folkhemmets (sic!) hushåll och sedan försöka ordna så att envar medborgare, man och kvinna, kommer på sin rätta plats för att kunna göra sin bästa insats för det gemensamma, för samhället, för nationen. Till denna nationens ekonomi, nationalekonomi, hör därför också en så viktig, praktisk fråga som Kooperation och andelsverk samhet.

Skolans ledning ansträngde sig för att uppmärksamma Kooperationen i undervisningen. Vid den kurs Gjöres följde var det inte bara Sundells framträdande, som lyfte fram den kooperativa rörelsen. Rickard Sänders undervisning i folkhushållning - eller nationalekonomi som han föredrog att kalla ämnet - hade således "fortgått i nära anslutning till Charles Gides lärobok"². Kooperationen gavs även en självständig behandling i Feglers omfattande kurs i bokföring. Där genomgicks tre system: dubbel italiensk bokföring, det s.k. amerikanska bokföringssystemet samt KF:s system. Under sin tid på Brunnsvik utarbetade Fegler för övrigt en handbok i varukännedom för styrelser och personal inom konsumtionsföreningar. Den har i sin huvuddel formen av ett lexikon - från Agar och Alsikeklöver till Ärtmjöl och Ättiksyra.

Kontakterna stärktes när regeringen i juni 1907 avslog skolans begäran om 4 000 kronor i statsbidrag. Regeringsbeslutet, som var mycket uppmärksammat eftersom det frångick praxis att ge statligt stöd till folkhögskoleverksamhet, hade föregåtts av en intensiv kampanj som engagerade såväl anhängare som motståndare till skolan. De sistnämnda beskrev den som ett centrum för samhällsupplösande krafter. Där fostrades socialistiska agitatorer, där frodades opatriotisk internationalism och antimilitarism och där uppfostrades eleverna i okristlig anda.

Sundell reagerade med förtrytelse och framställde i *Kooperatören* avslaget som en skymf mot den kooperativa rörelsen. Det är "en arbetarnas, nykterhetsfolkets och vi kunna även tillfoga *kooperationens* folkhögskola", som förvägrats anslag. I juli publicerade han ett upprop under rubriken "Ett handslag åt Brunnsviks folkhögskola! En nationalgåva från kooperatörerna".

"Vi arbeta ju för att handeln såväl minut som engross skall organiseras av folket självt och av detsamma ledas. Vi arbeta ju för att folket genom egna organisationer skall övertaga produktionen. Det fordras en god portion upplysning och det fordras hopp och tro, vilket endast är en följd av den vida och klara blicken, för att vi själva skola kunna göra allt detta. Och av många kräves förmågan att mera direkt kunna leda, sköta och organisera; av andra kräves att kunna kontrollera. I sanning, vår rörelse kräver mycket av oss. Må vi genom ett kraftigt upplysningsarbete göra oss mogna för allt vad vi ha att uträtta. *Kooperation och uppfostran - Kooperation och upplysning måste vara ett.*"

Resultatet av insamlingen till kooperatörernas nationalgåva översteg vida de 4 000 kronor som regeringen förvägrat Brunnsvik.

Den kooperativa rörelsens stöd till Brunnsvik, när skolan var som mest utsatt för angrepp, var inledningen till ett långt samarbete. Bland eleverna fanns i fortsättningen alltid stipendiater från olika delar av den kooperativa rörelsen och förutom Sundell, skulle de närmast följande åren flera av *kooperationens* mest kända namn uppträda som föreläsare vid skolan.

Skönhetssinnets odling

Samtidigt som Sundell år 1906 hälsade Brunnsviks folkhögskola välkommen, anmälde han med största entusiasm Ellen Keys *Folkbildningsarbetet*. "Boken vimlar av guldkorn", skriver han. Ja, han publicerar till och med ett längre avsnitt ur boken - "Folket och konsten" - i *Kooperatören*. Detta skall givetvis i första hand tolkas som ett uttryck för hans allmänna uppslutning kring folkbildningstanken. Men där finns också ett djupare samband, som bland annat skulle komma till uttryck i Martin Sundells och Karl-Erik Forsslunds planer beträffande utvecklingen av Brunnsvik.

Ellen Key företrädde bl.a. vad som kan beskrivas som ett av 1800- talets viktigaste försök att utforma ett ideal för konsumtion: Arts and Crafts-rörelsen, framförallt personifierad genom den engelske författaren, konsthantverkaren och socialistiske utopisten William Morris. Detta ideal karaktäriseras bl.a. av en strävan att genom konstnärlig formgivning av bruksföremål förena nytta och estetiska kvaliteter. Därigenom skulle konsten demokratiseras, nå de stora massorna och vitalisera samhällslivet. Det var, skulle man kunna säga, en bildningsrörelse med vardagens

föremål - en tapet, en porslinskopp etc. - som medium. Ellen Keys bok om folkbildningsarbetet hade också undertiteln "särskilt med hänsyn till skönhets sinnets odling."

Ellen Keys nyckelbegrepp var hem och skönhet. Ett gott hem är ett hem som präglas av skönhet. Även om skönhets sinnets odling för Key handlade om mycket mer än tingen i vardagen, spelar de ändå en viktig roll i hennes program. Allt - från byggnaden för århundradet till glaset för dagen - måste bli "ett uttryck för skönhetssinnet hos de förbrukande lika väl som hos de frambringande". Husgerådningen skall för "den använda konsten" vara "det i varje hem verkande kulturmedlet". Gammal allmogestil och konsthantverk i William Morris samt Arts and Crafts efterföljd var idealet. Men Ellen Key var inte heller främmande för att låta dessa ideal komma till uttryck i industriellt tillverkade konsumtionsvaror. Vi bör, skrev hon i *Skönhet för alla* (1899), i vår estetiska strävan förena det enkla med det vackra, det vackra med det nyttiga. "Och den skönheten, som nås med den minsta möjliga tidsförlust och kostnad, är för de enkla hem, om hvilka jag här talar, den mäst värdefulla skönheten."

Karl-Erik Forsslund tillhörde dem som sökte förverkliga det ideal som Ellen Key och Arts and Crafts-rörelsen förespråkade. Hans genombrottsroman *Storgården* (1900) är en hyllning av ett skönhetsälskande hem och var i konkreta detaljer som möbelstil och annan heminredning präglad av samma ideal. Även Brunnsviks folkhögskola bar, vad avser den yttre gestaltningen, tydliga spår av allmoge- och konsthantverksidealerna. Redan när han planerade för skolan tänkte sig Forsslund något utöver en vanlig folkhögskola. Han drömde, berättade han i ett brev till Ellen Key 1906, om "ett svenskt Roycroft" och ett kooperativt jordbruk i anslutning till Brunnsvik. "Roycroftarna", som Forsslund hade haft kontakt med, var ett så kallat arbetarsamfund utanför Buffalo i USA. Det hade startats under påverkan av idéer från bl.a. William Morris och ägnades åt olika konsthantverk, främst tryckning, illuminering och bindning av böcker, samt studier. Arbetarna kunde välja mellan ett dussintal studiekurser. Forsslund hade även förbindelser med andra utopiska kolonier i Amerika och Tyskland, däribland Edens vegetariska koloni utanför Berlin. En annan idéströmmning, som påverkade Forsslund, var den som utgick från Peter Kropotkin och anarkismen. Den ryske furstens förföriska berättelser om de väldiga utvecklingsmöjligheter som låg i det intensiva småbruket och industrins decentralisering till landsbygden gjorde stort intryck.

Kooperativ mönsterkoloni

I Sundell fann Forsslund för en tid en meningsfrände. Martins kontakter med Brunnsvik inskränkte sig inte till ett aktivt arbete för stöd åt folkhögskolan samt

föreläsningar för eleverna. Han utvecklade en personlig vänskap med Karl-Erik Forsslund och gästade vid flera tillfällen dennes Storgården nära skolan. Sommaren 1907 deltog Martin och Ester i en tvåveckors folkbildningskurs på Brunnsvik. KF:s styrelse hade efter, som Sundell skrev, "ett av sina klokaste beslut" gett honom semester för att delta i kursen. Rapporten i *Kooperatören* svämmar över av naturberusning och bildningsentusiasm och bär tydliga spår av Forsslunds storgårdsevangelium.

Den djupare bekantskapen mellan Sundell och Forsslund tycks ha etablerats våren 1907 då herrarna, trots så olika bakgrund och förutsättningar, upptäckte att de bar på en gemensam dröm: ett kooperativt mönstersamhälle.

Deras intresse var inget isolerat fenomen utan ingick i en större rörelse. Det fanns i början av 1900-talet inom vänsterkretsar i Sverige ett stort intresse för jordreformer, småbruk, experiment i form av jordbrukskolonier, trädgårdsstäder och dylikt. "Livet på landet" var på modet och sågs även av delar av den socialistiska rörelsen som ett alternativ till storstads- och industrikulturen. Drömmarna om en kooperativ jordkoloni anslöt dessutom till en äldre kooperativ tradition, där bildandet av självstyrande mönstersamhällen var målet för rörelsen. Enligt Charles Gide hette det t.ex. i den legendariska Rochdale-föreningens program, att föreningen, så snart det är möjligt, skall "övergå till att organisera produktionen, distributionen och uppfostran inom sitt eget område och med egna medel eller med andra ord bilda en självstyrande koloni, varest allas intressen skola sammanfalla, samt bistå andra föreningar, som vilja grunda liknande kolonier." *Kooperatören* var också under Sundells tid överhuvud taget fylld av notiser om olika kooperativa mönstersamhällen i andra delar av världen.

Den person som på allvar väckte hans intresse torde ha varit Johan Hansson, socialpolitisk författare, senare grundare av bokförlaget Natur och Kultur och Sveriges ende helhjärtade företrädare för den s.k. georgismen. 1905 införde Sundell en lång artikelserie av Hansson under rubriken "Jordreformkolonier. Intresseväckande tillämpning af kooperationsidén" i *Kooperatören*. Även i fortsättningen medverkade Hansson, som var internationellt berest och därför väl förtrogen med olika utländska reformexperiment, flitigt med artiklar. Georgismen, som formulerades av amerikanen Henry George, hävdade att den oinskränkta privata äganderätten till jorden är roten till allt ont i samhället. All ekonomisk verksamhet kräver ett stycke mark. För att utnyttja den för odling eller som fabriksomt betalas ett arrende till markägaren. Denna jordreänta, menade georgisterna, tenderar att äta upp alla produktiva värden och jordägaren kan passivt njuta frukten av andras arbete och ansträngningar att öka produktiviteten. Om till exempel den som brukar jorden inför förbättrade odlingsmetoder, ökar jordens värde. Denna värdestegring kan bara tillgodogöras av jordägaren, som också är den som genom höjda arrenden tar hand

om vinsten från den ökade produktiviteten. Därför blir den jordägande klassen rikare och rikare samtidigt som landsbygdens övriga befolkning fastnar i fattigdom. Detta påverkar även industriarbetarna eftersom lantarbetarna lockas till städerna för att söka annat arbete, varefter konkurrensen om arbete pressar ned industriarbetarlönerna till samma nivå som lantarbetarnas.

Lösningen, enligt George, är att genom beskattning expropriera jordrättan. Då kan alla övriga skatter mildras och till slut avskaffas och ersättas av en enda skatt - "single tax" - på jordrättan. Markpriserna sjunker, spekulation i jord upphör och det blir möjligt för dem som faktiskt brukar den att bli ägare. Livsvillkoren på landsbygden förbättras, strömmen av arbetskraft till städerna upphör och industriarbetarnas löner stiger. Även andra typer av jordreformer anvisades av georgisterna. Vid KF:s kongress år 1905 höll Hansson ett föredrag om "jordreformkolonier" som en tillämpning av kooperationsidéen. Med hänvisning Georges lära hävdade han, att så länge jordrättan består tenderar den att äta upp även de vinster de kooperativa föreningarna kan ge sina medlemmar. Den kooperativa rörelsen måste därför arbeta för en jordreform. Men den kan dessutom visa på nyttan av jordreformer genom att ta initiativ till en på kooperativ väg bildad jordreformkoloni. Det svenska nationallivnet är visserligen "mindre socialt sinnadt än annorstädes" (sic!), men nog borde det, menade Hansson, vara möjligt att i Sverige organisera en småbruks- och trädgårdskoloni på fruktbar och välbelägen jord öppen för "småbrukare, trädgårdsodlare, handverkare, litteratörer, öfverhufvud för representanter för alla allmännyttiga yrken."

Sundell var inte helhjärtad georgist. Men en grundläggande idé hade han gemensam med Hansson, nämligen att lantarbetarnas förhållanden är avgörande för industriarbetarnas levnadsvillkor. Därför var en jordreform av största vikt för samhället i dess helhet. Han tog också emot Hanssons förslag med entusiasm och tyckte till och med att det var väl försiktigt att bara föreslå *en* koloni. Låt de kooperativa företagen använda sitt kapital till inrättandet av vegetariska kolonier! De kräver mindre jord än vad som erfordras vid kreatursskötsel och jorden ger också större avkastning om den enbart utnyttjas för odling av vegetariska produkter. Kontakten med Brunnsvik och Forsslund något år senare tycktes ge en möjlighet att gå från ord till handling.

Sundells brev till vännen på Brunnsvik avslöjar stora ambitioner. När han sommaren 1907 började planeringen - "Kalkyler i allt" - föreslog han att kolonin skulle bygga på trädgårdsbruk och kombineras med konservering av frukt och grönsaker. Det erforderliga kapitalet skulle komma från landets konsumtionsföreningar.

"Konsumtionsföreningarna i Sverige tjäna säkert in 2 000 000 kr. om året. Kunde vi intressera hälften att för koloniändamål anslå 2 % av vinsten vore det 20 000 kr. Dessa

skulle överlämnas för koloniändamål tillika med det eventuella som inträskade mesenater komme att ge. Vår koloni finge pengarna, med skyldighet att berätta dem efter 5 %. De skulle icke vara i egentlig mening uppsägbara av givarna, men ej håller vår egendom. Då vi ej längre ville ha pengarna, skulle de användas för bildandet av en annan koloni. Summan hade då växt på grund av räntan. Vi hade ej fått allmosa endast lånat kapital"

Det lånade kapitalet skulle bli en fond som växer varje år - "första året med 1 000 kronor, så mer, då det blir ränta på ränta" - och så småningom göra det möjligt att skapa många kolonier. Jag är säker, skriver Sundell till Forsslund, "att Ni, herr doktor, som är skald, med mig ser huru *vårt* nya samhälle skulle växa och växa" och hur allt fler ska bli medlemmar i vår koloni. Likt Zolas idealsamhälle i *Arbetet* skall det "gripa omkring sig och uträtta vad vi kanske idag icke får någon mer än oss själva att tro vara möjligt."

Kolonins konserver skulle säljas av den kooperativa partihandeln till kooperatörerna. Och då - om inte förr - ska kooperatörerna inse vilket lovande företag de gett sitt stöd!

"Dessa skola så, då de njuta av de härliga billiga konserverna från den koop. kolonien, erkänna, att den dagen då de anslog en obetydlighet av 2 % till kolonifonden, var en betydelsefull dag. Säkert skola de då fortsätta och göra vad de kunna för att giva jorden tillbaka till alla och göra arbetet till en glädje, då det inte längre är fråga om att i en fabrik bli levande uppäten av lungsotsbaciller, utan då en var som vill kan få arbeta i jorden och den som inte kan, kan få lära sig, även om han har familj"

Det mönstersamhälle, som framstått som omedelbar förebild för Sundell, var sannolikt Eden utanför Berlin. Kolonin, som grundades år 1894 av vegetarianer, byggde på odling och konservering av bär och frukt, och var organiserad enligt kooperativa principer. Vid sidan av trädgårdsodlingen ägnade sig kolonisterna även åt hantverk. Stor vikt lades vid barnavård och uppfostran. Där fanns till exempel ett vegetariskt barnhem, ett föreningsbibliotek samt regelbunden föreläsnings-verksamhet.

Stormen kring folkhögskolan sedan regeringen nekat statsbidrag avbröt den fortsatta planeringen av mönstersamhället. Det gällde att rädda det första projektet, skolan, innan något nytt kunde sjösättas. Sundell gjorde också, som framgått, en avgörande insats för folkhögskolans överlevnad. Drömmen om en jordkoloni försvann dock inte. Axel Pählman, nära medarbetare i KF, har berättat att Sundells vegetarianism "gav honom ljusa, ljuva drömmar om ett fritt naturliv som kooperativ jordbrukare. Flera gånger då vårsolen sken som härligast hade vi båda god lust att kasta pannorna och giva oss i väg. Kanske hade det varit bäst så. Då kunde han kanske levat ännu." Våren 1908, utmattad efter arbetet med att organisera en kooperativ brandförsäkringsförening, både suckar och hoppas Sundell i ett brev till

Forsslund. "Jag önskar kolonien måtte vara färdig ... Jag skulle så gärna vilja frambringa min föda själv och inte leva på andra. Känner mig oftast vara en parasit och det är ohyggligt." Ett annat uttryck för det fortsatta intresset är det vykort som Sundell och Axel Pählman vid KF sålde till förmån för en kooperativ jordbrukskoloni i Sverige. Motivet är Garden City, enligt vykortstexten "en kooperativt organiserad trädgårdsstad" norr om London. "I stället för en folktom och ödslig landsbygd och orimligt uppsvällda storstäder tänker man sig", heter det i den på kortet tryckta texten, "förnuftigt organiserade, rimligt stora, ljusa, natursköna, kulturrika och sunda samhällen, i vilka jorden tillhör folket". Sundell ingick också, tillsammans med kända vänsterpersonligheter som Fredrik Ström, Fabian Månsson, Karl-Erik Forsslund, Otto Dahlkvist och Alfred Kämpe, bland stiftarna av Ekonomiska frihetsförbundet år 1909. Föreningen, som leddes av Johan Hansson, hade på sitt program jordvårdets socialisering, indirekta skatters och tullars avskaffande, bekämpandet av privata monopol samt Kooperationens främjande.

Konsumtion och civilisering

Peter Kropotkin tillhör den idésfär i vilken såväl trädgårdsstäder som jordkolonier hör hemma. Men han var också en av dem som betonade konsumtionens företräde framför produktionen. I *Erövringen av brödet* (sv. övers. 1908) skriver Kropotkin att tidigare samhällstänkare, från Adam Smith till Karl Marx, har gjort misstaget att utgå från produktionen. Då kommer man nödvändigtvis till kapitalismen, "eller allra högst till kollektivismen" (d.v.s. statssocialism). Men så snart vi betraktar nationalekonomin ur konsumtionens synpunkt, skriver Kropotkin, ändrar den fullständigt utseende. Den upphör att vara en enkel beskrivning av fakta och blir en vetenskap om "studiet af människosläktets behof och medlen att tillfredsställa dem med minsta möjliga människokraft." Till behoven räknar Kropotkin inte bara de grundläggande behoven av föda, kläder och bostad. Vi väntar oss, skriver han, även något annat av en revolution: "ledighet", som ger arbetarna "möjlighet att utveckla sina intellektuella färdigheter" och att "konsumera lyx". Vad är då lyx? Jo, friheten för varje individ att fritt utveckla sina intressen och färdigheter. Det kan handla om att ägna sig åt konsthantverk, men lika gärna om att bilda sig inom vetenskap, litteratur o.dyl.

I den arbetarkultur, som utvecklades inom nykterhets- och arbetarrörelserna, var, med Kropotkins uttryck, konsumtion av lyx i form av bildning och kunskap en central beståndsdel. Det kan möjligen förefalla trivialiserande att betrakta tillägnandet av konst, litteratur, filosofi, musik och vetenskap som en form av konsumtion. Men att ägna sig åt sådant är ju, som Charles Gide formulerade det, inget annat än en

estetisk konsumtion.

Kulturhistorikern Rosalind H. Williams har i *Dream Worlds* (1982), ett stimulerande arbete om konsumtionens idéhistoria, visat att begreppet konsumtion har dubbel innebörd. Det kan etymologiskt härledas från två olika latinska ord, dels *consumere* och dels *consummare*. Det förstnämnda har närmast en negativ innebörd och betyder att ta bort, att använda helt och hållet. Att konsumera blir med andra ord detsamma som att förstöra och förslösa något. *Consummare* däremot har en mer positiv innebörd och betyder att summera, att fullborda, fullända något⁹. Det finns med andra ord ett samband mellan konsumtion och civilisering. Williams kan också, med stöd av bland annat Norbert Elias' tankar om civilisationsprocessen, visa hur ända sedan renässansen föreställningar om det rätta sättet att konsumera varit kärnan i civilisationsprocessen.

Framväxten av de stora folkrörelserna kan ses som ett centralt skede i denna civilisationsprocess. De uttrycker en strävan att "civilisera" genom att kontrollera de möjligheter och faror som hotade i den industriella massproduktionens och masskonsumtionens kölvatten. De sysslade också i allra högsta grad med konsumtionens problem i bemärkelsen *consumere* såväl som *consummare*. Att detta gällde för nykterhetsrörelsen kan synas som ett självklart påpekande. Att förtära alkohol innebar ju, i nykterhetsfolkets ögon, verkligen att förstöra och förslösa, att ägna sig åt konsumtion i dess mest negativa bemärkelse. Superiet var ett problem som accentuerades just till följd av den begynnande industriella omvandlingen. I det gamla bondesamhället var brännvinshanteringen en del av byns naturhushållning och utsatt för en social och moralisk kontroll. Bönderna brände själva, men kunde genom egna normer och regler stävja missbruk och styra tillgång och konsumtion. Under 1800-talet uppluckrades denna kontroll genom förändringar i näringslagstiftningen, som gjorde det lättare att sälja alkoholdrycker. Samtidigt industrialiserades tillverkningen genom tillkomsten av moderna massproducerande brännerier och bryggerier. Det informella ransoneringssystemet raserades och i den fria alkoholförsäljningens spår följde "masskonsumtion", d.v.s. fylleri och oordning.

Resonemanget skulle kunna utvidgas till att gälla andra inslag i vardagen när livsmedel, kläder och annat som tillverkats inom naturhushållningens ramar börjar massproduceras. De tidiga folkrörelserna kom, för att bemöta industrisamhällets avigsidor, att fostra en livsstil som i väsentliga avseenden kan karaktäriseras som en konsumtionsstil där stor vikt lades vid valet av mat och dryck, hygien, klädedräkt och andra vardagliga detaljer. Ett karaktäristiskt uttryck för detta, som vi kan exemplifiera med Sundell, var intresset för ett vegetariskt levnadssätt.

Genom sitt sätt att gestalta sin egen vardag kunde individen, som illustreras av följande citat, uttrycka en bestämd ideologi. Det är journalisten Per Axelsson, på

1880-talet hantverkarlärning, som berättar om sin hemstads förste socialist, skomakargesällen Falkman.

"Han gick i elegant vinterkavaj med sammetskrage samt blankputsade ridstövlar - det sistnämnda en stor märkvärdighet för en skomakargesäll. Han hade aldrig förtärt rusdrycker, spelade inte kort och deltog således varken i supkalas eller spelpartier. Han började veckans arbete redan måndag f.m. och var alltid färdig i god tid lördag afton. Om nätterna sov han, om söndagarna vilade han. "En tocken konstig gycke" måste vara socialist ... Och Falkman var säkerligen socialist. Han hade hemma i Trelleborg hört Aug. Palm förkunna den nya läran och dessutom var han försedd med några broschyrer och skrifter av förut okänt slag. Och han talade stundom om föreningar, om sträcker och lockouter, om klassamhället och bourgeoisin m.m. sådant nytt och förut aldrig nämnt"

Observera logiken i Axelsson skildring. Det är skötsamheten - prydlighet, disciplin etc. - som gör att personen identifieras som socialist! Först sedan detta konstaterats berättas om de attribut vi normalt förknippar med en socialist. Skötsamhet är också överhuvud taget, som framhållits av Ronny Ambjörnsson i *Den skötsamme arbetaren* (1988), ett nyckelbegrepp inom den kultur som växte fram i fackföreningar, nykterhetsloger och bildningsorganisationer i början av 1900-talet.

Den bildningsverksamhet som förknippas med dessa skötsamma arbetare kan ses som en form av konsumtion i bemärkelsen *consummare*. Mycket av folkbildningen, inte minst vid Brunnsvik, skulle också kunna karaktäriseras som en form av konsumentutbildning och konsumentvägledning i livets stora frågor. Om en bok ska skänka kunskap, gäller det således att lära sig konsumera den på rätt sätt och undvika att den bara blir flyktig förströelse för stunden. Bildningsverksamheten präglades överhuvud taget, skulle man kunna säga, av en brottning mellan *consumere* och *consummare*, mellan den konsumtion förstör och den som fulländar. Det sätt på vilket vi konsumerar och vad vi konsumerar bestämmer i stor utsträckning hur vi väljer att gestalta våra liv. Därför handlar konsumtion i vid bemärkelse också om livets mening.

När vi ställer begreppet konsumtion i centrum är det naturligt att associera till konsumtionsföreningen, konsum, som skulle tillgodose medlemmarna behov av bra och billiga dagligvaror. Den konsumentkooperativa rörelsen var minst lika mycket som övriga folkrörelser ett resultat av naturhushållningens upplösning och framväxten av massproduktionens och masskonsumtionens samhälle. Det är visserligen en väldig skillnad mellan att konsumera margarin från KF:s fabrik och att konsumera en bildande roman. Men det är inte så långsökt att hoppa från den skötsamme, bildningstörstande arbetaren till konsumtionsföreningen. Den skötsamme arbetaren med alla sina attribut var en förutsättning för konsumtionsföreningen. Och samtidigt kunde konsumtionsföreningen ge

skötsamheten i vid bemärkelse en djupare samhällsekonomisk och samhällspolitisk innebörd där de som efterlevde dessa ideal tilldelas rollen av att vara den dynamiska kraften i samhällsomvandlingen.

Skötsamhetens ideal

Inom den tidiga socialistiska arbetarrörelsen hade en vanlig invändning mot Kooperationen varit att den blott förmådde skapa en arbetararistokrati som var oemottaglig för arbetarrörelsens idéer. Den sociala revolutionen skulle, enligt teorin, komma först när den kapitalistiska utsugningen skapat ett utblottat proletariat som inte såg annan utväg än att sluta sig samman för att, med eller utan våld, gripa makten i samhället. Om delar av arbetarklassen, genom bildandet av fack- och konsumtionsföreningar eller deltagande i självhjälpsrörelser som nykterhetsrörelsen, förbättrade sin personliga situation inom det etablerade samhället ramar, innebar det en splittring av arbetarna och en fördröjning av den avgörande sociala revolutionen.

Kooperationens förespråkare inom arbetarrörelsen invände mot detta synsätt. Det är inte masselände och utblottade proletärer, trasproletariatet, som är utkorat att bli arbetarklassens pionjärer. Tvärtom, all erfarenhet visar att arbetarrörelsen har svårast att vinna anhängare bland de som har det sämst ställt. Det är alltid, sade Axel Rylander, "de omtänksammaste, ordentligaste, korrektaste och till följd därav i allmänhet bäst situerade arbetarna" som kan göra något för sin klass. "Må vi därför med glädje hälsa varje utsikt till lindring i arbetarnas kamp för tillvaron, såväl som andra sidor av tidens rörelser, som kunna i andra avseenden höja arbetaren." En socialdemokrat, skrev Rylander år 1894, "tillhör ett parti som alla måste lära sig att blicka upp till" och måste som partimedlem alltid till det yttersta anstränga sig att göra rätt för sig. Av särskilt stor betydelse ansåg han det vara att konsumtionsföreningsidén slår mot det kreditsystem som verkar "till demoralisation, ekonomisk ruin, fattigdom, bedrägerier och brott". De medvetna arbetarna ska vara föredömen och är skyldiga att avhålla sig från att handla på kredit.

Skötsamhetens ideal kunde av arbetarrörelsens socialistiska fundamentalister uppfattas som ett förborgerligande förmedlat av självhjälpsrörelser som nykterhetsrörelsen eller Kooperationen. Men det kan lika mycket beskrivas som ett ideal framvuxet underifrån. "Vi har inte tid att vänta vad är naturligare än att de intelligentare och bäst situerade inom arbetarklassen blir först färdiga med förarbetet." Citatet kommer från ett referat av en diskussion år 1894 i Malmö socialdemokratiska förening. Frågan gällde om den sociala frågan kommer närmare sin lösning genom att arbetarna upprättar kooperativa företag. I referatet heter det också att det

"alldeles av sig självt här uppstått en opinion, som snarare är benägen att överskatta än underskatta de kooperativa föreningarnas betydelse, vilket har sin förklaring däri att Malmö arbetare redan äga en del dylika företag av olika slag i blomstrande skick".

Den relativa framgången för kooperativa företag i denna del av Sverige var också en av orsakerna till att Axel Danielsson, som ursprungligen hade hyllat Lasalles "järnhårda lönelag" och den marxistiska utarmningsteorin, under 1890-talet omvärderade sin inställning till Kooperationen. Den järnhårda lönelagen är inte allmängiltig. Det finns, hävdade Danielsson, en andra och högre lag, "arbetslönens kulturlag", som han förklarade med hänvisning till Marx lära om arbetskraften som en vara. Grundpriset på alla varor bestäms av den mängd arbete som gått åt för deras framställande. Tillämpat på arbetskraften betyder det att lönen är lika med det som arbetaren behöver för att erhålla nödvändiga förnödenheter: föda, kläder, bostad och "ett visst mått av njutningsmedel". Men hur mycket av nödvändiga förnödenheter behöver arbetaren? Det bestäms av det kulturstadium på vilket arbetarna i allmänhet befinner sig. Arbetarens behov är med andra ord föränderliga och växer med samhällsutvecklingen.

"Arbetaren tillägnar sig på grund av sin mänskliga natur allt mer av den civilisation han underhåller och uppbär. Med upplysningen stiger behoven, och så snart ett nytt behov eller ett stegrad äldre blivit tillräckligt allmänt, ingår det som ett plus till vad man i dagligt tal kallar arbetarens uppehälle. Men då måste även arbetslönen stiga dit."

Med samhällets utveckling stiger således priset på den vara - arbetet - som arbetaren bjuder ut på marknaden. Därav följer att den järnhårda lönelagen inte gäller och att därför självhjälpstanken är värdefull för arbetarrörelsen. "Då lönen av sig självt strävar att höja sig med arbetarens allmänna kulturstadium, måste det vara möjligt för arbetarna i alla land och på alla utvecklingsgrader att understödja och förstärka denna tendens genom sammanslutning. Vi kallar detta social självhjälp."

Danielsson framhåller framförallt värdet av två typer av social självhjälp: fackföreningar och konsumtionsföreningar. En viktig konsekvens av arbetslönens kulturlag för fackföreningarnas uppgifter, som tangerar konsumtionsfrågor, är att de inte bara har till uppgift att genom förhandlingar och annat normalt fackligt arbete söka påverka lönen storlek. De kan dessutom påverka den allmänna tendensen till högre löner genom att "uppföstra massan av arbetare till samma kultur och samma anspråk på livet, som förut blott det i kampen för tillvaron bättre utrustade mindretal har". Fackföreningarna skall med andra ord genom uppföstran av sina medlemmar utveckla och civilisera behoven och därigenom höja priset på arbete. De kooperativa konsumtionsföreningarna har en likartad uppgift. Kulturlagen för arbetslönen innebär att arbetaren inte längre behöver vara rädd för att hans lön ska sjunka om han med Kooperationens hjälp "skaffar sig billigare och bättre kött och bröd,

billigare och sundare bostäder samt ett visst mått av lyx".

Utopin förverkligad

De "skötsamma arbetarna" var levande exempel på att förändring är möjlig. De konkretiserade genom sin existens, i till synes triviala och vardagliga detaljer som val av klädesplagg, föreställningar som eljest uttrycktes i politiska och ideologiska termer. Detsamma kan sägas om Kooperationen.

I ett av de brev till Forsslund, där Sundell presenterar ritningarna till den tänkta kolonin i Brunnsvik, pekar han på det som står att vinna om man lyckas. Tänk på den agitatoriska kraften i ett miniatyr samhälle efter vår önskan mitt i det existerande samhället!

"En koloni, som utvecklats sig, blivit stor och lyckats, där privata äganderätten var fullständigt avskaffad, vilken på ett mönstersätt sörjde för sin avkommas uppfostran till människor, vars invånare vore sunda och lyckliga människor, den skulle göra mer, genom sitt slående exempel, för privategendomens avskaffande än alla socialistföredrag på 10 år tillsammans... genom leverne och lära tillsammans utträttas mycket mera än endast genom lära, och genom leverne utträttas mer än genom lära. Vi ha många som *säga sig* vilja avskaffa den privata äganderätten men ytterst få som äro mogna för handling. Kunde vi plocka hop en handfull människor, som vore mogna eller kunde göras mogna för handling, skulle det framstå som lysande exempel, vilket skulle smitta mycket".

Tänk, slutar Sundell, om vi fick lyckan att göra grovarbetet! "Det vore härligt och härligare bleve det för kommande generationer."

I dessa rader antyds mycket av attraktionskraften i de idéer Sundell förespråkade. Inte minst vad gäller just den kooperativa rörelsen. Visserligen förverkligades inte den kooperativa jordkolonin. Men margarinfabriken stod där som ett konkret exempel på att utopins möjlighet! Och egentligen var ju redan den lilla kooperativa föreningen i sig något av en förverkligad utopi.

I en tid när den politiska och ekonomiska makten var mycket ojämnt fördelad och samhällets totala omgestaltung fortfarande tillhörde framtiden, då tycktes Kooperationen erbjuda en möjlighet att omedelbart, genom direkt aktion, direkt handling, skapa något nytt. Där fanns viktiga lärdomar att hämta. Det är ändå, som Rylander uttryckte det, någonting annat "att personligt och omedelbart känna det ekonomiska livets pulslag, än ett om ock aldrig så flitigt teoretiserande." Genom det praktiska arbetet i en kooperativ förening kan man vinna de kunskaper som krävs för den stora samhällsomdaningen. Och viktigast av allt: i den kooperativa föreningen kunde i liten skala förverkligas det man ville genomföra i samhället i stort. Vi behöver inte gå och vänta på revolutionen. Vi kan gå till handling idag. Så får vi ett

experiment, en förebild, som bättre än alla resolutioner, pamfletter och teoretiska skrifter visar vägen mot ett rättvist samhälle.

Det är inte heller svårt att spåra en viss otålighet och leda vid de teoretiska hårklyverier och den fraseradikalism, som kunde frodas inom den unga arbetarrörelsen. Sverige är - kunde man vid sekelskiftet med fog hävda - ett efterblivet och underutvecklat land. Den allmänna rösträtten var ännu långt borta och i industriellt avseende ägde Sverige, i jämförelse med omvärlden, inte den mogna kapitalistiska struktur som, enligt socialismens deterministiska teoretiker, skulle föregå den sociala revolutionen. Så varför vänta, skrev Rylanderår 1894, när Kooperationen erbjuder en möjlighet att i praktiken visa de socialistiska teoriernas hållbarhet. "Låtom oss då *skapa någonting* som kan ge de klentrogne någonting att fundera på". Låt oss börja med att så långt som möjligt slå samman vår ekonomi.

"Den tid är förbi, då man trodde sig kunna omskapa samhället med en revolution eller ändra dess ekonomiska grundvalar med några penndrag. Varför då icke på det ekonomiska området, såväl som på det politiska, gå fram steg för steg, kallblodigt och djärvt. Men ändå försiktigt, skjutande fram våra positioner?"

Man ville - för att åter anknyta till Gjöres' intryck från mötet med Sundell på Brunnsvik - inte vänta på "utvecklingens mastodontiska ångvält". Det var en uppfattning som vann allt fler anhängare inom den socialdemokratiska arbetarrörelsen. Vid flera partikongresserna 1900, 1905 och 1908 antogs resolutioner där den kooperativa rörelsen framställdes som ett betydelsefullt medel i arbetarklassens kamp för ett socialistiskt samhälle. Kooperationen kom att betraktas som ett tredje huvudvapen vid sidan av partiet och fackföreningarna. Ett uppmärksammat uttryck för denna uppfattning var det hyllningstelegram, som Hjalmar Branting sände till kongressen vid KF:s tioårsjubileum 1909.

"Kooperationen bygger stilla upp socialismens samhällssystem mitt i kapitalismen, kompletterar genom direkt aktion statens och kommunens övertagande av den centraliserade produktionen och blir, då den genomtränges av socialismens anda, ett outhärligt led av alltjämt ökad betydelse i arbetarklassens framryckning. Må vi också i Sverige snart ha en kooperativ organisation i jämnhöjd med vår stolta fackliga, då är rörelsens materiella soliditet tryggande".

Telegrammet, berättar Sundell, mottogs med starka applåder och ett fyrfaldigt leve för ännu större förståelse mellan Kooperationen och den fackliga rörelsen.

Martin Sundell ville se konsumtionsföreningen som ett embryo till ett bättre, rättvisare och friare samhälle. I de brev och föreläsningssanteckningar som han efterlämnade, finns många retoriska stolpar och paroller, som skulle kunna användas som avslutande ord. Men han, som ville skapa exempel som skulle ge mer att fundera över än alla föredrag, han som ansåg att mer kan uträttas genom "leverne

än genom lära", han kunde inte bara nöja sig med paroller. En av avsikterna med denna uppsats har varit att visa att även vardagen, det triviala, kan vara fylld av handlingar och föremål med djupare ideologisk innebörd. Låt mig därför sluta med ett utdrag ur Sundells brev till C. A. Andersson från Holmens gjuteri i Nynäshamn.

"Angående skurning av lokalen sker den nog i allmänhet så, att ett av biträdena tar en borste på långt skaft, håller sågspån, vatten samt en och annan klick såpa på golvet och gnor. Det blir fint och stiligt".

En liten men ack så viktig detalj i förverkligandet av Kooperationen som utopi.

Bosse Sundin

professor i idéhistoria vid Umeå universitet

Uppsatsen, som utarbetats inom ramen för det av FRN stödda forskningsprojektet "Den svenska Kooperationens idéhistoria", bygger på arkivmaterial vid KF, Brunnsvik och Nordiska Museet, artiklar i *Kooperatören* samt samtida litteratur. Uppsatsen har tidigare varit publicerad i *Lychnos: årsbok för idéhistoria och vetenskapshistoria 1991*. Här presenteras den i något bearbetad version samt utan käll- och litteraturhänvisningar. Den som önskar sådana hänvisas till *Lychnos 1991*.

Noter

1. Ett intressant exempel på ett arbete som gör Kooperationen till den svenska modellens kärna är Marquis Childs omtalade *Sweden the Middle Way* (1936). Det är slående vilken betydelse denne främmande observatör lägger vid den svenska konsumentkooperationens roll som moderniseringsfaktor. För Childs är denna rörelse något av essensen i Sveriges, som han skriver, framgångsrika experiment att finna en medelväg mellan extremerna kommunism och fascism.
2. Den lärobok som åsyftas är Charles Gides *Nationalekonomiens grunddrag*, som kom ut i svensk översättning första gången år 1899.
3. I många språk, t ex svenska och engelska, har denna dubbeltydlighet i begreppet konsumtion gått förlorad. Franskan har dock två olika ord. *Consumer*, som kan härledas från *consumere*, används för speciella tillfällen när något förstörs, till exempel när eld eller korrosion "konsumerar" ett föremål. verbet *consommer* och substantivet *la consommation* däremot kommer av *consummare*. Det får då en mer positiv innebörd. Som exempel nämner Williams maträtten *consommé* - den fulländade buljongen!

Ny

KOOPERATION

Utvecklingen inom vård- och omsorgssektorn har dominerat den nykooperativa scenen i Sverige de senaste åren.

Yohanan Stryjan hävdar t ex inledningsvis att den nu pågående vågen av nya kooperativ inom denna sektor är en av de största organisatoriska innovationerna inom Kooperationen sedan 1920-talet. En innovation vilken - det visar Ove Jobring och Eva Ternegren - har problem i portgången. Den offentliga sektorn hittar endast med svårighet de nya system för ansvars-, kontroll- och maktfördelning, som krävs i den nya situationen.

Jobrings och Ternegrens artikel ger en översiktlig beskrivning av den kooperativa utvecklingen inom vård och omsorg. Båda är kooperativa rådgivare på lokalplanet och beskriver erfarenheter från rådgivningsprocessen samt det synsätt och den metod man har för att de nya kooperatörerna skall växa in i rollen som företagare. Stryjans artikel har en mer teoretisk och analytisk ansats och tonvikten läggs på individens roll i sin organisation och hur denna påverkas av i vilken företagsform verksamheten drivs. Han menar att de kooperativa lösningarna ligger i skärningspunkten mellan två problemsfärer inom offentlig sektor - den kvalitativa och den ekonomiska - och till viss del löser dem båda.

Hur och varför kooperativ bildas - och hur de förblir kooperativa - behandlas i två andra artiklar. Kenth Ottermark visar, med Riksbyggens bildande som exempel, när och under vilka förutsättningar kooperativa föreningar och rörelser kan växa fram och bidra till samhällsbygget. Tre faktorer är grundläggande: Det socio-ekonomiska sammanhanget, gemensamhetsaspekten samt den kulturella och ideologiska sfären. Hur sedan det sammanhållande kittet skall vara beskaffat för att kooperativet också sedan skall överleva som just kooperativ diskuteras i Ritva

Pihlajas och Perttu Melkas artikel om ny Kooperation i Finland. Vilka utvecklingstendenser i den inre organisationen kan skönjas i de kooperativ som har svårt att behålla sin kooperativa prägel?

Och hur skall de nya kooperativen nå ut på marknaden med sina tjänster och produkter? Det är ett stort problem som blir allt mer brännande i takt med nykooperationens tillväxt.

Johannes Michelsen har studerat marknadsföringen av ekologiskt odlade jordbruksprodukter i Danmark. De olika samarbetsmodeller mellan ny och etablerad Kooperation, som här har prövats, kan ge nya spännande infallsvinklar på mottot att "alla vinner" på att samarbeta.

Jan-Erik Pettersson

Yohanan Stryjan

PERSONALKOOPERATIV PÅ VÄLFÄRDSMARKNADEN

Personalansvar, arbetsorganisation och vårdkvalité

Uppsatsen diskuterar den nu pågående institutionella omvandlingsprocessen inom vård- och omsorgssektorn och syftar till att kartlägga de möjligheter som tillämpningen av alternativa organisationsformer inom marknadsstyrd vård och omsorg öppnar samt de problem som uppstår. Tonvikten läggs på individens roll i sin organisation och hur denna påverkas av val av företagsform, företagets strategi och sättet på vilket marknaden är uppbyggd. Frågor som rör sektorns (framtida) struktur och funktionssätt behandlas nedan främst utifrån dess påverkan på individers arbetssituation och förutsättningar att fullgöra sitt vårdansvar. Resultaten av framtida forskning är av nytta för berörda personalgrupper, samt för övriga organisatoriska aktörer som är invecklade i denna komplexa omvandlingsprocess (beslutsfattare, berörda fack, utvecklingsorgan, osv).

Inledning

Den pågående omvandlingen av den offentliga sektorn manar fram nya typer av organisationer. Framväxten och utbredningen av nya kooperativa organisationsformer inom vård och omsorg är en av de mest intressanta aspekterna av denna process. November 1992 fanns det, enligt (ofullständiga) statistiska uppgifter¹, 1063 kooperativ inom sektorn. Flertalet (ca. 964 st) är brukarkooperativ (i huvudsak föräldrakooperativa daghem). Relativt sett, har dock tillväxten under de senaste två åren varit snabbast inom kategorin personalkooperativ, dvs. kooperativ vars personal även utgör organisationens medlemskår alt. ägargrupp². Oktober 1992 var 89 personalkooperativ i verksamhet, mot en handfull år 1990. Kooperativ som befann sig i olika skeden av startprocessen då uppgifterna samlades in togs inte med i

beräkningen vilket innebär att antalet nu har hunnit öka ytterligare.

Det är svårt att i dagens läge komma med långsiktiga prognoser om brukar- och personalkooperativens plats i denna sektor. Brukarkooperativ kommer, med all sannolikhet, att behålla ledningen vad antal medlemmar beträffar. Vad gäller antalet anställda, däremot, förefaller det troligt att de två formerna når paritet någon gång 1995. Vid ett bättre investeringsklimat kommer troligen även försäkringsbolag, etablerad Kooperation (som redan är aktiv på vissa områden) och det övriga näringslivet att äntra fältet och därmed ytterligare diversifiera sektorns sammansättning. Personalkooperativ kommer dock att förbli ett bestående inslag i framtidens vårdssystem. Det är möjligt att de kommer att dominera viktiga avsnitt av vård- och omsorgssektorn.

Kvalitativt såväl som kvantitativt utgör den pågående kooperativa vägen inom vård och välfärd en av de största organisatoriska innovationerna inom Kooperationen sedan 20-talet. Utöver det självklara kooperativa intresset, är personalkooperativ även ett fenomen av avsevärt allmän-teoretiskt intresse. Dagens situation är i lika grad ny och obekant för alla nya organisationer inom sektorn. I floran av nya organisationsformer inom vård och omsorg, framstår dock kooperativen som en stor, och någorlunda enhetlig grupp. Detta ger ett lämpligt underlag för bredare jämförande ansatser och systematiska tvillingstudier av villkoren i den alltmer splittrade omvärlden. I den sammansatta strukturen som kooperativ utgör, ställs dessutom en del av sektorns viktiga problem på sin spets, vilket diskuteras i problembeskrivningen nedan. Att forska i personalkooperativ kan därmed ses som ett fruktbart sätt att belysa hela sektorns problematik och dra lärdomar av allmän relevans.

Bakgrund:

kooperation som lösning och som problem

I tidigare forskning om vård och omsorg i offentlig regi, och i den allmänna debatten under 80-talet framhävdes främst motsättningen mellan omvårdnadsetik samt omsorgens kvalitativa och mellanmänniska aspekter å ena sidan, och det byråkratiska systemets stelbenthet och normbundenhet å den andra (t ex Beckman, 1984). Man efterlyste bättre följsamhet och större öppenhet mot brukarna. Två reformstrategier har lanserats, oberoende av varandra: *grupparbete*, som ett sätt att öka flexibiliteten och tillvarata personalens erfarenhet och engagemang (Gough, 1987, Svensson, 1986), samt försiktiga försök att öka utrymmet för *konsumentval och brukarinitiativ*, ett slags 'marknadsmekanismer utan marknad'. Det är i det

senare sammanhanget som de första tillämpningarna av kooperativa modeller tagits fram, främst inom barnomsorgen. Brukarkooperativ har varit den absolut dominerande formen, då attityden gentemot personalkooperativa lösningar inom sektorn var och förblev ytterst restriktiv under hela 80-talet.

Samhällsdebatten ändrade karaktär och inriktning kring 90-talets början. Tonvikten läggs numera helt på den offentliga sektorns ekonomi. Sektorns utgifter anses överskrida samhällets resurser. Det påstås att en omfattande privatisering av verksamheten kommer att resultera i en minskning av sektorns fasta kostnader, och pressa priserna på (inköpta) tjänster. Samtidigt framställs införandet av marknadsrelationer även som ett sätt att förbättra kvalitén på de tjänster som tillhandahålls. I den forcerade privatiserings- och avknopningsprocessen framstår ofta personalkooperativ som den lösning som ligger närmast till hands, åtminstone för två parter— personalen och sektorns nuvarande förvaltning. För personalen är detta ett sätt att slippa det traumatiska valet mellan att starta eget och att söka nytt jobb. Att ekonomiska föreningar är något av en 'fattigmans företagsamhet', enkla och billiga att bilda, kan också ha spelat en roll. För beslutsfattarna är detta ett sätt att åstadkomma en (ur administratörens synpunkt) smidigare övergång från den gamla till det nya systemet, eftersom man slipper de transaktionskostnader som annars är förbundna med att förhandla med helt nya och okända aktörer. Det är värt att anmärka att brukarna/vårdtagarna, den principiellt sett viktigaste parten ägnas den minsta uppmärksamheten, och knappast bereds något tillfälle att artikulera sina preferenser.

Lösning på vårdens problem, eller på vårdsystemets problem?

Kooperativa lösningar ligger, så s, i skärningspunkten mellan två problemsfärer, den kvalitativa och den ekonomiska, och utgör, till en grad, en dellösning på båda problemen: Kvalitetsmässigt, kan personalkooperativa driftformer i många avseenden ses som en vidareutveckling av tidigare försök med grupparbetsformer inom sektorn. Kooperativ (i synnerhet arbetskooperativ) kännetecknas av en hög grad av flexibilitet och öppenhet för att tillvarata sina medlemmars kompetens (Stryjan, 1989), och av en tonvikt på grupp- och lagarbete (Rothschild och Whitt, 1986; Rosner, 1991). Även den personassociativa principen som Kooperationen grundas på (Sjöstrand, 1985), kan sägas vara i bättre samklang med vård- och omsorgsuppgifter, jämfört med den kapitalassociativa princip som vägleder konventionella företag. Ekonomiskt sett har vi här att göra med minimalistiska organisationer (Staber, 1989), vars strategi går ut på att minimera utgifter och i hög grad förlita sig på

informella nätverk och resurser (Stryjan, 1990). Erfarenheter från kooperativ drift inom barnomsorgen (se, e.g. DN 921118, s10) visar att detta även gäller brukarkooperativa former. Som självständiga ekonomiska subjekt, kan kooperativ integreras i stort sett i varje tilltänkt marknadssystem, och har förutsättningar att klara sig bra i konkurrensen med konventionella företag.

Ett utmärkande drag för den nya vågen kooperativ är den relativa avsaknaden av ideologiska eller 'alternativa' förtecken (Stryjan, 1994). I detta avseende skiljer de sig markant från nya kooperativ i Danmark (Bager, 1992; Nörrung och Kjeldsen, 1982) och i den internationella litteraturen (t ex Rothschild och Whitt, 1986; Conforth m fl, 1989), eller tidigare årgångar av svensk nykooperation. Man har inte heller någon uttalad partipolitisk anknytning som i fallet italienska vårdkooperativ (Ottermark och Svensson, 1992; Zan, 1982). Istället för allmänna samhällsideal är det jobbet (i ordets olika bemärkelser) som oftast står i fokus. Det finns dock viktiga nyanser i bilden, beroende på vilket perspektiv man har på arbetet:

- a) I normativt betonade fall, läggs tonvikten på arbetets innehåll och mening; Kooperativet uppfattas som ett sätt att skapa och möjliggöra meningsfulla vårdformer. Detta är ett återkommande inslag i mina pilotintervjuer med de första personalkooperativen inom sektorn³.
- b) I mer pragmatiska bildningar (oftast av senare datum) är det mest fråga om en defensiv satsning, i syfte att trygga anställningen.

Gränsen är inte knivskarp: den arbetskooperativa organisationsformen manar fram en del funderingar om arbetets mening även i rätt pragmatiska företag (Stryjan and Hellmark, 1985), samtidigt som inte ens de mest utpräglat normativt inställda kooperativen har råd att bortse från ekonomiska och tekniska begränsningar.

Personalkooperativens koppling av grupparbete och sammanhållning inåt respektive företagsmässighet utåt, förefaller alltså erbjuda svar på de flesta av vårdens problem. Den praktiska verkligheten kan dock vara något mer komplicerad än så:

* Kooperativa driftsformer har visat sin duglighet som *komplement och korrektiv* till gärdagens system, som nu håller på att förändras i grunden. Frågan är om de även är en funktionsduglig komponent i morgondagens system. Andra, ännu ej fullt prövade alternativ kan visa sig vara lämpligare.

* Personalkooperativ förefaller öka möjligheterna för personalen att verka för ökad vårdkvalité och meningsfullt arbete. Samtidigt kan det hända att utsikterna att uppnå dessa mål minskar, p g a sektorns omstrukturering och kooperativens nya ställning i den. Huruvida denna spänning uppstår, vilka (eventuella) uttrycksformer den tar, och vilka lösningar den kan mana fram,

beror i hög grad på den institutionella omgivningen.

Kan personalstyre, arbetsmiljö och vårdkvalité tillgodoses samtidigt och på ett ömsesidigt tillfredsställande sätt? Är detta möjligt inom de institutionella ramar som det framtida vårdssystemet erbjuder? De två frågorna är oskiljbara från varandra. Den marknad för vårdtjänster som nu etableras varken är, eller får i framtiden vara en perfekt 'fri' marknad (von Otter och Tengvald, 1992). Tvärtom, är den högst strukturerad. Viktiga parametrar kommer att sättas (och ändras) medelst politiska och administrativa beslut. Hur marknaden (eller, snarare sagt, marknaderna i pluralis) är inrättade, kommer att avgöra hur man får konkurrera, mot vem, om vad o s v (t ex om patienter eller om beställningsnämnders gunst, med priser eller med kvalité, genom anbud eller löpande o s v) och på detta sätt direkt påverka 'vårdleverantörens' handlingsutrymme. Jag återkommer till dessa frågor längre ner i artikeln.

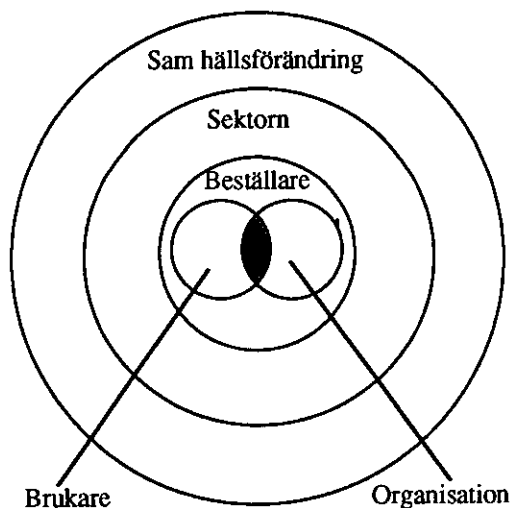
Problemfältet

Bakom all forskning i samtida organisationer som sträcker sig framåt i tiden, ligger en rad antaganden om forskningsobjektets framtida bana, ja, t o m dess framtida existens. I en tid av hög oförutsägbarhet skapar detta en del problem. Vi kan redan förutspå att sammansättningen av den population som diskuteras här kommer att förändras avsevärt de närmaste åren. Detta av följande skäl:

- a) *Manfall* (jfr. Stinchcombe, 1965 och begreppet *liability of newness* där): Det är fråga om väldigt unga organisationer, en del av dem fortfarande under bildande. Misslyckandefrekvensen kan förväntas vara hög, som vanligen är fallet med nya organisationer.
- b) *Övåntade tillskott*: Öppnandet av fältet för kooperativa (och privata) initiativ är en process som fortfarande pågår. Beslut som ger tillträde till vård- och omsorgskontrakt och gör bildandet av nya kooperativ möjligt fattas numera decentralt, på kommun- och landstingsnivå, ibland t o m inom enskilda förvaltningar. Medan det är möjligt att förutspå att kooperativ bildas på ytterligare områden, är det svårt att exakt förutsäga vilka dessa blir. Lika svårt är det att förutse vilka konkurrenter de nya kooperativen möter.
- c) *Föränderliga förutsättningar*: Regelverk samt finansiering och beställningssystem, som tillsammans bestämmer de nya kooperativens existensbetingelser, är nu föremål för oavslutad experimentering från diverse myndigheters sida. Dessa myndigheters existens får ej heller längre tas för given. Samtidigt är de flesta nyetablerade kooperativens nischer rätt smala, som följd av att de knoppas av en högt funktionsindeldad vårdapparat. Detta innebär en hög grad

av sårbarhet. Följaktligen, kan hela organisationspopulationer slås ut, om ändrade regler definierar bort de tjänster som de erbjuder (t ex förskoleverksamhet för 6-åringar eller fritids för tioåringar, o s v), eller drastiskt sänker ersättningsnivån. Även eventuella behörighetsregler som reglerar tillgången till marknaden (typ 'vårdkörkort') kan ha långtgående konsekvenser, beroende på hur de utformas.

Så gott som samtliga centrala parametrar på denna karta befinner sig i ett flytande tillstånd. För iakttagaren är det av yttersta vikt att definiera någon någorlunda fast referenspunkt på denna föränderliga karta. Enligt min mening får denna punkt sättas på gränssnittet mellan vård- och omsorgssektorn och allmänheten, där tjänster levereras och mottas. Denna punkt utgör navet i diagrammet nedan.



Kontaktytan mellan brukare/vårdtagare och vårdssystemet bemannas i praktiken av personalen (tidigare offentligt anställda, numera med skiftande anställnings-förhållanden) och brukarna. De disparata (och i viss mån motstridiga) kraven på sektorn skall nu mötas och jämkas samman av personalen och på den enskilda organisationens nivå. Det nya i dagens situation är att omorganiseringen av sektorn och framväxten av personalkooperativ och entreprenörer innebär att hela ansvaret för denna komplexa balansgång förflyttas neråt i systemet. I fallet privata företag kommer en stor del av frågorna avgöras i samspelet/förhandlingssituationen mellan huvudman/entreprenör och beställare, dvs. på en nivå som ligger en pinne högre än den egentliga verksamheten. Personalen ansvarar då (i etisk mening) blott för sina

överenskomna arbetsuppgifter. I fallet kooperativ, där anställd- och huvudmannarollen (respektive huvudman- och brukarrollen i brukarkooperativ) smälter samman, innebär detta att ansvaret pressas ännu längre neråt, så att hela systemproblematiken avspeglas och komprimeras på mikronivån. Denna komplexitet har ända från Webers tid utgjort kooperativens främsta dragningskraft som forskningsobjekt (jfr Jackall och Levin, 1984).

Den diskussion av forskningsproblem som följer, kommer att röra sig från diagrammets centrum och utåt. Jag kommer således först att beskriva problemet i allmänna ordalag, och sedan ta upp de sätt olika konstellationer i omvärlden kommer att påverka detta problem. I denna artikel begränsas diskussionen till de innersta två cirkelarna i diagrammet, som avgränsar vårt egentliga problemområde. Detta sker främst av utrymmesskäl. Även utvecklingen på makronivån kan dock med fördel studeras utifrån dess inverkan på den enskilda organisationen och dess medlemmar.

Den inre cirkeln: personal och brukare

Arbetskooperativ har i tidigare forskning förespråkats som ett sätt att skapa meningsfulla jobb (e.g. Coates m.fl, 1976). Är meningsfullt arbete i fallet vårdsektorn lika med meningsfull vård? I vissa situationer kommer här personal resp brukarintressen att ställas mot varandra. Innebär detta att brukar/patientintressen kommer i kläm? Eller personalens? Eller kommer motsättningen att internaliseras av de berörda och ge upphov till ökad stress och ömsesidig otillfredsställelse?

Vårdkvalité och arbetsmiljö: En central fråga i sammanhanget är relationen mellan vårdkvalité och arbetsmiljö. Antagandet här är att det ej råder någon inneboende motsättning mellan de två (typ att förbättringar på den ena fronten oundvikligen innebär en försämring på den andra). Arbetsmiljön utgörs i detta fall främst av levande människor. Uppskattning från brukarnas sida, samt möjlighet att ägna sig åt meningsfullt arbete med dessa, ingår som naturliga och viktiga ingredienser i 'den goda arbetsmiljön'. Självklart innebär detta inte att en fullständig harmoni råder, utan att man, i möjligaste mån, eftersträvar pareto-optimala (eller pareto-neutrala) lösningar⁴. Problem av denna typ får lösas internt, inom organisationen (Stryjan, 1986, 1989). I detta avseende får en organisations bana ses som en kedja av fel och rättelser, problem och lösningar. Även grundläggande intressekonflikter och konflikter kan uppstå, beroende dels på organisationers och individers inbyggda ofullkomlighet (se Stryjan, 1989; Hirschman, 1970), dels på externt bestämda spelregler (exempelvis omfattande nedskärningar) som utesluter pareto-optimalitet (se vidare avsnittet "'Den omedelbara omvärlden...'", nedan). Hur man klarar

problem som tvingas på organisationen av omvärlden är en fråga som vi återkommer till längre fram.

Makt, risk och ansvar. Den traditionella forskningen om arbetskooperation och industriell demokrati fokuserar i huvudsak på delning av makt och, i någon mindre grad, av vinst. I detta följde man tillväxttidens rådande traditioner inom organisationsforskning, fast omarbetade till ett (i politisk mening) radikalt perspektiv. De senaste årens utveckling har i viss mån avglorifierat företagandet. Den har gjort klart att huvudmannaskap även innebär risk- och ansvarstagande (fast innebörden av ansvarsbegreppet förblir något diffus i dagens politiska klimat).

Inom den traditionella offentliga sektorn har personalens risktagande till en stor del definierats bort. Trygghet och förutsägbarhet har istället varit den drivande normen. Även ansvarstagandet har till en stor grad reglerats bort, dels genom att beslutsfältet avgränsas medelst regler och föreskrifter (jfr Beckman, 1984), dels genom professionella regelsystem (jfr Mechanic, 1974; 1978, Freidson, 1972). Åtminstone i teorin har ledningen (både den politiska och den verkställande) stått för moraliska, eller 'vårdpolitiska' avgöranden, medan personalen svarade blott för det tekniska genomförandet.

Dagens omvandling innebär att denna rollfördelning nu kastas om. Sektorsledningens ansvar kommer i framtiden att inskränka sig till (budget- och beställnings) tekniska frågor. Symptomatiskt är att den offentliga retorik som används för att legitimera beslut alltmer reduceras till kronor-och-ören-resonemang (ibland av rent rituell karaktär). Utförarna kommer att i praktiken stå för de moraliska avgörandena. Samtidigt förväntas personalen att även bära den ekonomiska risken för sitt (och indirekt även sektorns) handlande, med sin privata ekonomi som borgen.

Arbetsorganisation. Vardagens organisation spelar en avgörande roll i personalstyrda organisationer (Stryjan, 1989, jfr även Giddens, 1984; Ranson, Hinnings & Greenwood, 1980). Det är på denna nivå som omvärldens spelregler avvägs mot medlemmarnas (och organisationens) värderingar, intressen och behov. De konkreta resultaten utgör en grund för både personalens och brukarnas bedömning av prestationernas kvalitet. I ett personalkooperativs praktik omsätts de abstrakta moraliska avgöranden omedelbart i praktiska valsituationer, där personal får väga de ekonomiska konsekvenserna, sin egen ansträngning, sin normativa uppfattning av hur tjänsten ska skötas, och brukarnas kritik mot varandra. En stor del av dessa avväganden faller under rubriken 'arbetsorganisation och arbetsplanering', under rubrik 'schemaläggning' (jfr Gough, 1987). Arbetsintensiva omsorgskooperativ, inom t ex hemtjänsten där den främsta resurs som allokeras är tid utgör det klaraste exemplet. Möjligheten att i någon grad disponera ens egen arbetstid är, typiskt nog, ett ofta förekommande svar på frågan varför man valde en kooperativ form.

Inom mer kapitalintensiva och mer komplexa arbetsfält (t ex medicinsk vård)

kommer avgörandena med all sannolikhet att vara mer komplexa. Även här gäller dock att en viktig del av policyformuleringen de facto integreras i den löpande besluts- och planeringsflödet (jfr Stryjan, 1986). Sättet att organisera den dagliga verksamheten kommer att påverkas av en mängd faktorer, typ enhetens storlek, graden av reglering (medicinskt ansvar, sekretess, mm), professionell differentiering, osv. Det är dock omöjligt att i dagens läge säga hur stor spridningen i den framtida populationen kommer att vara.

Ägande/huvudmannaskap. Företagskonstruktionen, dvs. vem som innehar huvudmannaskapet och huvudmannens kontakt till verksamheten resp omvärlden kan påverka handlingsutrymmet och handlingssättet. I en tidigare publikation (Stryjan, 1992), presenteras en jämförelse mellan tänkbara kooperativa modeller som belyser frågan. Tesen är att personalkooperativ har inbyggda förutsättningar vad gäller följsamhet mot brukarnas behov och krav, tack vare främst beslutsfattarnas/huvudmannakårens (dvs. personalens) närhet till kärnverksamheten. Brukarkooperativa sammanslutningar kan däremot vara bättre rustade för att förhandla fram förändringar i sin omedelbara omvärld, tack vare storlek och möjligtvis även politiskt inflytande. Däremot löper de en större risk att byråkratiseras och fjärma sig från sin egentliga uppgift, då kanalerna för eventuella klagomål och förändringskrav (s k voice; jfr Hirschman, 1970; Pestoff, 1988; Stryjan, 1989) i detta fall är längre och mer komplicerade, och därmed mer sårbara. En empirisk prövning av denna hypotes skulle kunna bli möjlig där båda typerna av kooperativ uppkommer på ett och samma område. Två gränsformer borde nämnas i detta sammanhang: a) föräldrakooperativa dagis som, tack vare brukarnas praktiska engagemang i verksamheten och deras förhållandesvis ringa storlek, i många avseenden ligger rätt nära den arbetskooperativa formen b) brukarkooperativa vårdenheter som drivs av etablerad konsumentkooperation (exempelvis HSB eller Folksam) där både skalfördelarna vad gäller förhandlingsposition och resurser och skalnackdelarna vad gäller byråkratiseringsrisker är betydligt större än i nya brukarkooperativ. Denna form står ännu i början av sin utvecklingsbana.

Detta avsnitt skisserade, i generaliserad form några av de grundläggande problem som medlemmarna i personalkooperativen inom vård och omsorg kan förväntas möta. Övergången från allmän problemformulering till empiri och verklighet kompliceras något av omständigheterna. Innebörden i omställningsprocessen, åtminstone i detta övergångsskede, är att välfärdssektorn atomiseras. Konkreta uttryck för den problematik som diskuterades ovan kommer alltså att variera kraftigt, dels branschmässigt, dels beroende på administrativa beslut lokalt och centralt under omställningsprocessen. Vi kommer, med andra ord, inte att ha att göra med abstrakta kooperativ i en generaliserat enhetlig 'välfärdssektor', utan med konkreta och inbördes vitt skilda företag under konkreta och skilda omvärlds-

förhållanden. En preliminär kartläggning av viktiga faktorer i denna omvärld presenteras i avsnittet som följer.

Den omedelbara omvärlden: marknadsrelationen

Tjänstekvalitet och ekonomisk styrning. Att introducera marknadsstyrningsmekanismer inom vård och omsorgssektorn innebär även att beslut om tjänsternas omfattning och kvalitet tillsynes 'avpolitiserar', och nu kan tas genom små förskjutningar av ekonomiska parametrar, kontraktvillkor, ersättningsnivåer, osv. Detta är, som bekant, en nedskärningstid. Den osymmetriska fördelningen av makt och ansvar underlättar och indirekt frammanar en krypande nedgraderingsprocess⁵. De smärtsamma besluten, samt de stressfaktorer som uppstår då dessa verkställs (typ sliten utrustning, överbelastad personal, o s v)- läggs i huvudsak på personalen. Kombinationen av hög grad av lokal makt (beslutanderätt i förhållande till den egna organisationen) med obefintlig meta-makt (makt att påverka spelets regler; se Burns, 1976; Stryjan, 1989:141) förvandlar kooperativ till något av en 'ansvarsfälla'; en ställning i systemet varifrån det inte går att skjuta ansvaret vidare på nästa nivå (någorlunda i stil med en s k 'slutstation för momsdebitering'). Låt oss illustrera problemet med ett (delvis påhittat och avsiktligt överdrivet) exempel:

Ett viktigt motiv bakom bildandet av de första personalkooperativen inom hemtjänsten var önskan att kunna lägga besök och bestämma konkreta hjälpinsatser på ett mer flexibelt sätt. Genom personalkooperativets kontrakt med kommunen fick medlemmarna bestämmanderätt inom en viss 'tidsbudgetsram', och därmed en ökad möjlighet att disponera tidsinsatserna så att de låg mer i linje med brukarnas önskemål. Kontakten med brukarna angavs också vid intervjutillfällen, som det mest positiva med kooperativet. Om nu kommunen i fråga bestämmer sig att skära ner 'tidsbudgeten' till, låt oss säga en halvtimme per klient och vecka (jag har valt en realistiskt extrem siffra för att understryka poängen), kommer denna tidsram knappt att räcka till ens de mest brännande göromålen. Hjälparen kommer då att ställas inför valet mellan obetald övertid och ett för honom och för kooperativet som helhet djupt otillfredställande sätt att sköta sin uppgift. Kooperativets organ (formella eller informella) i sin tur, finner sig tvungna att lägga arbetsschema som strider mot organisationens målsättning och personalens intressen.

Exemplet ovan illustrerar hur man, genom ett enkelt, kvantitativt grepp (justering av tidsbudgeten) åstadkommer en kvalitativ förändring. Interaktionen brukare-hjälpare förvandlas från ett plussummspel (samarbetssituation; den enes vinst gynnar även den andre), till nollsummespel: en potentiell konfliktsituation där den enes vinst, eller undvikande av förlust enbart kan ske på den andres bekostnad. Den visar också hur förändringar i världen utanför omedelbart ger utslag inom organisationen.

Marknadsmekanismer utpekas som en viktig beståndsdel av det framtida regleringssystemet. Olika konfigurationer av marknadskrafter ger dock skilda resultat (von Otter och Tengvald, 1992). Den marknad som framtida personalkooperativ kommer att verka i, domineras på viktiga avsnitt av ett fåtal stora beställare, med var sitt lokalmonopol. Kooperativens vanligtvis starka lokal- och yrkesbundenhet kan lätt bli en akilleshäla, eftersom den begränsar deras möjlighet att förflytta sig till en annan marknad (en svaghet som delas även av andra småföretag). För små brukarkooperativ typ föräldrakooperativa dagis, är en dylik förflyttning rentav en omöjlighet. Internationell forskning i vård- och välfärdsekonomi inriktar sig i första hand på att diagnostisera opportunistiskt beteende från vårdleverantörers sida, i situationer av skenande utgiftsökning. Den svenska situationen kännetecknas dock främst av beställarnas privilegierade ställning, i en situation av kontrollerad volymminskning. Detta reser en fråga som enbart sällan behandlas, nämligen opportunistiskt beteende av beställarna, dvs myndigheter och förvaltningar. Något av denna problematik belyses av exemplet nedan, som är *delvist* taget ur verkligheten:

I ett personalkooperativt sjukhem inriktat på äldre långtidssjuka, har man har konsekvent verkat för att skapa ett mer hemlik miljö åt sina patienter och lagt stor möda på att skapa en otvungen, informell relation mellan personal och patienter. På sistone har dock remisspolicyn förändrats. Då vården på sjukhemmet är dyrare än servicehusboende, innebär en remittering av skräpiga servicehusgäster en utgiftsökning för det offentliga (bilden kompliceras ytterligare av ansvarsstrider mellan kommuner och landsting). Att remittera döende patienter från akut- eller långvården innebär däremot en väsentlig besparing för landstinget. Följden är att sjukhemmet håller på att smyg-omvandlats till terminalvård. Följden är en klar kvalitetsförsämring för de kvarvarande vanliga sjukhemsboende och att den ursprungliga meningen med verksamheten blir allt svårare att förverkliga.

Större konventionella företag som inte är lokalbundna i lika grad, kan förväntas ha ett något bättre förhandlingsposition vad gäller landstingets remitterainspolicy. För det lilla företaget står oftast valet i huvudsak mellan att ta skeden i vacker hand eller

att lägga ned..

En rimlig hypotes är att de enskilda kooperativens villkor och strategier kommer att påverkas av den marknad de verkar i.

Följande huvudvariationer kan redan nu förutses:

1) *upphandlingsmodell:*

a) *beställarnämnd:* priskonkurrens om kontrakt på kvalitetsmässigt 'fast definierade' tjänster. Kvalitetsbedömningen görs av tjänstemän. Ett antal variationer kan förekomma, beroende på sättet tjänsterna definieras och uppföljningen utförs.

b) *brukarpeng* (typ skolpeng): kvalitetskonkurrens om kunder inom fasta bidragsramar. Det är klienten själv som avgör prioriteringen av olika kvalitetsaspekter, där även geografisk närhet ingår.

2) *typ av kontrakt:*

a) *långsiktigt-kortsiktigt.* Längden på kontraktperioden påverkar tidshorisonten i relationen till klienter och beställare, och benägenheten att investera i företaget (materiel- och kompetensmässigt).

b) *täckande 'värdeexternaliteter'* (jfr Knapp, 1986) eller strikt prestationsknuten. Ett typiskt exempel är fallet förebyggande- och friskvård. Beroende på kontraktsvillkoren, kan framgångsrikt förebyggande vård antingen gynna vårdföretaget eller tvärtom medföra inkomstbortfall.

3) *geografiska förutsättningar:*

a) *storstadsregioner:* viss möjlighet att välja beställare eller att vända sig till specifika brukargrupper.

b) *glesbygd, landsort:* beställarmonopol, eventuellt kombinerat med vårdmonopol: kooperativen kan inte sälja sina tjänster till andra köpare; brukarna, för sin del, saknar realistiska valmöjligheter..

4) *institutionella förutsättningar:*

Denna kategori är än så länge något vagt definierad, och betecknar problem typarten av de viktigaste konkurrenterna (offentliga, andra personalkooperativ, storföretag, lokala företag, osv), huruvida den lokala marknaden domineras av en eller några tunga aktörer, frånvaron eller närvaron av fördomar mot personalkooperativ inom förvaltningen och dominerande politiska grupperingar, osv.

Marknadsläget kommer att påverkas av åtskilliga faktorer utöver dessa, typ fasta tillgångar, specificitet (asset specificity), kapital- resp. arbetsintensitet, osv. Dessa

kommer att variera mellan olika verksamhetstyper. Det är t ex rimligt att anta att en kooperativ mammografimottagning verkar på en helt annan sorts marknad än t ex ett kooperativt dagis. Ytterligare regler kan medföra nya komplikationer. Avgiftsfinansiering t ex kan orsaka en mängd bieffekter, beroende på hur avgifterna beräknas och vilket av systemen de kompletterar (Knapp, 1986).

Lösningar: det öppna fältet

I diskussionen hittills har vi huvudsakligen följt de politiska och de administrativa aktörernas insatser. Personalkooperativ (och övriga småleverantörer) har uppfattats som passiva medspelare, som förväntas finna sig i det nya läget. Betraktar vi istället företagen i fråga som kollektiva aktörer, med sina respektive målsättningar och kvalitetsuppfattningar, ger detta upphov till två kompletterande hypoteser:

- * Omvärldskrav kan generera motsättningar mellan det ekonomiska handlingsutrymmet, och medlemmars uppfattning av rimlig kvalitet. Detta kan leda till interna spänningar och/eller individuell stress.
- * Friheten att organisera/möjligheten att styra det egna arbetsättet och organisationens strategi, kan leda till uppkomst av innovativa strategier, i ett försök att överbrygga dessa motsättningar.

Det ligger i sakens natur att problem går att belysa och analysera på ett mer systematiskt sätt än vad fallet är med lösningar på desamma. Medan problemen som skisseras ovan har sitt ursprung i det nya institutionella landskapet⁶, vars konturer redan kan skönjas i grova drag, kan lösningar, åtminstone i detta skede, jämföras med ännu icke kartlagda stigar och genvägar. Som redan nämnts, kännetecknas kooperativ just av flexibilitet och innovationsförmåga. Att kartlägga uppkomna lösningar blir, med all sannolikhet, ett av framtidens mest stimulerande forskningsuppgifter inom fältet.

Preliminärt, är det möjligt att identifiera följande möjliga strategier vars syfte är att förbättra ett kooperativs marknadsläge och/eller företagsmässiga förutsättningar, för att uppnå en servicenivå som är acceptabel för både brukare och personal:

- 1) Intern effektivisering. Rätt utnyttjad, kan den kooperativa organisations-formen ge klara fördelar, jfr med konventionella organisationsformer. Denna strategi ger bästa utdelning i de fall där kooperativet kan åka snålskjuts på kontraktvillkor som utformats för att passa inflytandemässigt tyngre men mindre effektiva organisationer.

2) Medlemmars informella kontakter och personliga nätverk (främst i syfte att dra ner kostnaderna; se Staber, 1989; Stryjan, 1990), men även för att påverka de lokalpolitiska förutsättningarna (se nedan).

3) Mobilisering av politiskt/opinionmässigt stöd hos brukargrupper.

4) Bildandet av nya intresse- och förhandlingsorganisationer, eller samarbete med befintliga sådana (främst facket).

5) Diversifiering till tjänster och/eller kundgrupper utanför den egentliga sektorn, för att undvika ensidigt beroende av (monopol)beställaren.

Listan ovan är tänkt främst som en illustration. Innovativa lösningar har dock en tendens att undandra sig förutbestämda klassificeringar och prognoser. Eventuell uppkomst av sådana nya lösningar kan vara ett spännande ämne för framtida forskning. I det långa loppet, är det även möjligt att tänka sig fall där problemlösningar sas. slår över i nya problem. Dvs. att just leverantörernas förmåga att ändra på, eller skickligt utnyttja kontraktvillkoren till sin fördel manar fram problem på systemnivå, typ okontrollerade utgiftsökningar, selektivvård, osv. Fenomen av detta slag är kända främst från USA (Knapp, 1984; Gray, 1992). Sannolikheten att dessa problem hinner uppstå i vår population under de närmaste par åren är dock ytterst liten.

Gamla spelare på en ny spelbräda

I de nya vårdkooperativens eventuella försök att påverka sina existensbetingelser, kommer en viktig roll spelas av dagens etablerade Kooperation. Denna har hittills spelat en något undanskymd roll i den offentliga sektorns omvandling. Kooperations val av strategi i denna fråga kommer att ha stor betydelse för de nya kooperativen inom området, men även för Kooperationen som helhet (Stryjan, 1989, 1991).

Något förenklat, kan den etablerade Kooperationen engagera sig i fältet på endera av två skilda sätt: samarbete eller konkurrens, och detta på två skilda arenor: den ekonomiska arenan och legitimitesarenan

	Arena	
	legitimitet	ekonomi
samarbete	A 1	B 1
konkurrens	A 2	B 2

A) Legitimitetsarenan:

A1) samarbete (sponsor och stödgrupp): detta handlande kan främst motiveras av normativa och legitimitetsskäl. Därmed inte sagt att motivet är eller borde vara rent altruistiskt. Tvärtom, kan legitimitetsvinster ha ett klart pragmatiskt och politiskt värde⁷. På detta sätt har man agerat inom LKU-systemet och Kooperativa Rådet, samt kring bildandet av (dåvarande) serviceföreningen Vårat Dags (Stryjan, 1991).

A2) som konkurrent: legitimitet är inte en resurs som kan ackumuleras. Därmed kan renodlade noll-summesituationer knappast uppstå. Däremot kan, i vissa situationer ena formens blotta framgång indirekt ställa i fråga en alternativ forms legitimering. Denna tendens uppenbarar sig ofta i idébundna rörelser, där kättare ofta bekämpas med större iver än de otrogna. En viss grad av misstänksamhet har således rått mellan ny och etablerad Kooperation (Stryjan, 1991)⁸. Mest framträdande är denna problematiska inställning i fallet arbetskooperativ, som alltsedan 10-talet inte ansågs av svensk Kooperation vara helt rumsrena (se Stryjan, 1993; Holmberg, 1992).

B) Ekonomiska arenan

B1) som sponsor/samarbetspartner: eventuella vinster på detta område är begränsade och, där de förekommer, för det mesta långsiktiga. För vissa grenar av den etablerade konsumentkooperationen kan de nya kooperativen ses som intressanta kundgrupper, vad gäller livsmedel, försäkring, slutande av kollektiva avtal, o s v. Detta gäller dock ej alla kooperativa företag.

B2) som konkurrent: den nya vård och välfärdsmarknaden är ett lockande expansområde. För tillfället är detta i första hand inte fråga om områdets investeringspotential (fast detta kan bli aktuellt så snart konjunkturen vänder), utan om möjligheter att utnyttja befintlig överkapacitet på servicepersonal (främst inom bostadskooperationen). Även i detta avseende löper personalkooperativ större risk att, av de kooperativa företag som vill äntra fältet, uppfattas som direkta konkurrenter.

Vilken av de fyra rutorna kommer den etablerade Kooperationen att placera sig i? Än så länge är signalerna något motstridiga. Dels är stora delar av den etablerade Kooperationen fortfarande mest upptagna med egna problem, vilket både påverkar deras benägenhet att engagera sig djupare i att stödja den nya Kooperationen och begränsar risken för direkt konfrontation på ekonomiska grunder. Dels skiljer sig företagen vad gäller intressen och antipatier.

Det kan dock redan konstateras att det ekonomiska stödet för lokal kooperativ utveckling *inte* har ökat i takt med verksamhetens snabba utveckling. Parallellt har

det skett en viss nedrustning i den etablerade kooperationens hittills mest ambitiösa och långsiktiga satsning på detta område, stödföreningen Vårat Dagis. Föreningen har också visat sig påtagligt ointresserad av att ha personalkooperativ med som medlemmar. Signalerna från centralt plan är alltså föga uppmuntrande och mycket tyder på att man är i begrepp att göra om en del av 20-talets fel, inte minst vad gäller personalkooperation (jfr Holmberg, 1992). På lokalnivån förefaller dock bilden vara mer nyanserad. För de lokala aktörerna är goodwill-vinsterna av stöd för ny kooperation mer uppenbara, samtidigt som det finns en insikt om att marknaden räcker för alla för ett tag framöver. Vilken av de två förhållningssätten som kommer att dominera, får framtiden visa.

Yohanan Stryjan

Författaren är sociolog och organisationsforskare, verksam vid företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Litteratur

- Ahrne, G. (1990): *Agency and Organization*. SAGE, London, Newbury Park, New Delhi.
- Bager, T. (1992): *Andelsorganisering*. Sydjysk universitetsförlag, Esbjerg.
- Beckman, S. (1984): *Kärlek på tjänstetid*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Burns, T. R. (1976): *Power and Control*. Sage, Beverly Hills.
- Coates, K. (ed)(1976): *The New Worker Cooperatives*. Spokesman Books, Nottingham.
- Conforth, C; Thomas, A; Lewis, J.; Spear, R. (1989): *Developing Successful Worker Cooperatives*. SAGE, London, Newbury Park, Beverly Hills.
- Freidson, E. (1972): *Profession of Medicine*. Dodd, Mead & Co., N.Y.
- Gough, R. (1987): *Hemhjälp till gamla*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Grey, B. (1992): *The Profit Motive and Patient Care*. Harvard UP, Harvard.
- Jackall, R; Levin H. M. (1984): "Work in America and the Cooperative Movement". in Jackall and Levin, (eds).
- Kamerman, S. B.; Kahn A. I. (red) (1989): *Privatization and the Welfare State*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Knapp, M. (1984): *The Economics of Social Care*. Macmillan, Houndmills; London.
- Mechanic, D. (1974): *Politics, Medicine and Social Science*. John Wiley, N.Y.
- Mechanic, D. (1978): *Medical Sociology* (2nd ed). The Free Press, N. Y.
- Normark, P; Stryjan, Y.; Petterson JE; Wikström, B. (reds)(1993): *Kooperativ omprövning*, Kooperativa Studier, Stockholm.
- Nörrung, P.; Kjeldsen, J. (1982): *Produktionskollektiv og arbejdsfællesskaber*. Alfuff, Aalborg.
- Rosner, M. (1991): Worker Ownership, Ideology and Social Structure in 'Third Way' Work Organizations. *Economic and Industrial Democracy*, vol 12, 369-384.
- Rothschild, J.; Whitt J.A., (1986): *The Cooperative Workplace*. Cambridge University Press. Cambridge;

- London; New York; Melbourne.
- Russell, R. (1989): "Sharing Ownership in the Services: Information Cost, Transaction Cost, and Agency Perspectives". Paper prepared for a conference on New Technology and Participatory Democracy. Luleå, Sweden, June 13-16.
- Sjöstrand, SE. (1985) *Samhällsorganisation*. Doxa, Lund.
- SOU (1980:36): Arbetskooperation. Liber/Allmänna förlaget, Stockholm.
- Staber, Udo (1989): Age Dependence and Historical Effects on the Failure Rates of Worker Cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, vol 10, s 59-81.
- Stinchcombe, A., L. (1965): "Social Structure and Organizations", in March, J., G. (ed), *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, Ill.
- Stryjan, Y. (1989): *Impossible Organizations. Self-Management and Organizational Reproduction*. Greenwood Press, Westport, CT.
- Stryjan, Y. (1990): "On Ownership and Membership", *Economic and Industrial Democracy*, vol 11, s 217-247.
- Stryjan, Y. (1992): "Personalkooperativ eller brukarkooperativ - ett framtida vägsval?". I Stryjan, Jobring, Wikström (red) *Kooperationens Gränser*. Kooperativa Studier, Stockholm.
- Stryjan, Y. (1994): "The Formation of New Cooperatives. Theory and the Swedish Case". Ut kommer i *Economic and Industrial Democracy*, vol 15.
- Stryjan, Y; Hellmark, A-B., (1985): "Beyond Ownership. On the Question of 'New' and 'Old' cooperatives". Paper presented at the 7th EGOS colloquium, Saltsjöbaden, Sweden, June 1985.
- Svensson, L. (1986): *Grupper och kollektiv*. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- von Otter, C. och Tengvald, K. (1992): "Vouchers: A revolution in Social Welfare?" *Economic and Industrial Democracy*, band 13, s 535-550.
- Zan, S. (1982): *La Cooperazione in Italia*. De Donato, Bari.

Fotnoter

- 1 Kooperativ Statistik, i Normark, Stryjan och Wikström (red. 1992).
- 2 Med personalkooperativ menas i första hand ekonomiska föreningar vars medlemskår är i stort sett identisk med personalstyrkan i den enhet kooperativet driver. Personalägda företag kan i speciella fall anses som specialfall av arbetskooperation (SOU 1980:36). Då under förutsättning av en demokratisk beslutsordning, medelst någonlunda jämn spridning av aktieinnehav, helst förankrad i ett konsortieavtal (Stryjan, 1990). För en bredare genomgång av frågan se Stryjan (1989) och litteraturhänvisningar där.
- 3 Se även artikeln om vårdcentralen Akka i STING no 10/1992.
- 4 ekonomiskt och spel-teoretiskt begrepp för lösningar där förändring medför a) en förbättring för åtminstone en part och b) inte innebär försämring för någondera part. Med pareto-neutralitet menas en svagare variant, d v s, en förändring som inte innebär någon försämring.

- 5 Analysen ovan är tids- och situationsspecifik. I andra politiska och samhällsekonomiska konstellationer än den nu rådande, kan samma strukturer ge upphov till okontrollerade kostnads- och utgiftsökningar (Grey, 1992). Se även avsnittet Lösningar: det öppna fältet.
- 6 Landskapsmetaforen ovan anknyter direkt till Ahrne (1990).
- 7 Den närmaste jämförelsen är med SAF fri företagsamhetskampanjen under 80-talet.
- 8 Således visar en jämförelse mellan Sverige och Danmark en viss tendens till allelotropi d v s att den ena formen är starkast där den andra är svag: Sverige har inga 'etablerade arbetskooperativ', men väl en stor population av löntagarägda företag. Danmark har en svag bostadskooperation, men däremot en dynamisk bofælleskap population; osv.

*Ove Jobring
Eva Ternegren*

NYA KOOPERATIVA AKTÖRER I GAMLA OFFENTLIGA STRUKTURER

För några år sedan började kooperativ och andra nya aktörer överta driften av verksamheter inom den offentliga sektorn. Framför allt har detta gällt föräldra- eller personalkooperativa dagis, men nu finns också kooperativa vårdhem, bibliotek, vårdcentraler, skolor mm. Det har krävts åtskilligt nytänkande både inom de offentliga förvaltningarna och de nybildade kooperativen, för att utveckla system för ansvars-, kontroll- och maktfördelning, som passar den nya situationen.

Artikeln beskriver några av de nya kooperativen, presenterar grundvalarna för den metod som vi som kooperativa rådgivare använt vid utvecklingen av kooperativen samt ger en förklaring till och beskrivning av de problem och svårigheter, som vi mött i utvecklingsarbetet.

1. Den nya svenska Kooperationen

Det svenska välfärdssystemet har hittills byggt på två principer: Den sociala omsorgen ska vara tillgänglig för alla som har behov av den. För att detta ska vara möjligt måste servicen vara skattefinansierad. Således är tillgången till sjukvård, barnomsorg och äldreomsorg inte beroende av den enskilda vårdtagarens personliga ekonomi.

Den andra principen har varit att den offentligt finansierade omsorgen/vården ska utföras av kommunala och statliga institutioner. Idag utförs den helt dominerande delen av vårdutbudet i offentlig regi.

I stort sett är alla de politiska inriktningarna överens om att den första principen om skattefinansierad social omsorg ska fortsätta att gälla i viktiga delar. Den nuvarande borgerliga regeringen har dock satt ett tak för vidare expansion - kommunerna får inte längre höja skatterna för att finansiera en utbyggnad av vård- och omsorgssektorn.

Beträffandet utförandet av tjänsterna har man under senare år börjat ifrågasätta de statliga och kommunala monopolen. Det gäller de flesta politiska inriktningarna, även det socialdemokratiska partiet.

1.1 Motiv för förändringar

På den politiska nivån finns en strävan att uppnå ökad konkurrens och mångfald. Genom att lägga ut tjänster på entreprenad får man ett jämförelsematerial till den egna verksamheten. Effektiviteten förväntas öka i den alternativt bedrivna verksamheten. Förhoppningen är att entreprenören till samma kostnad kan driva en större eller kvalitativt bättre verksamhet eller helt enkelt billigare. I förlängningen leder den ökade konkurrensen också till att de anställda och ansvariga för den "egna" offentligt drivna vården utsätts för ett tryck att förbättra och effektivisera sitt arbete.

En annan konsekvens av utvecklingen blir ett ökat utbud av alternativa institutioner, t.ex. med annorlunda pedagogiska inriktningar. Det gynnar tredje man, kunden eller konsumenten, som får en större frihet i valet mellan olika servicealternativ. Vårdtagarna har också själva möjlighet att ta över verksamheter i egen regi, t.ex. i form av brukarkooperativ eller föreningsdrivna alternativ. Det har länge funnits ett krav från brukarhåll att få ett större inflytande över den offentliga vården. Den har kritiserats för att vara storskalig, anonym och utan känslöengagemang.

Även bland anställda inom de offentliga institutionerna finns en strävan att komma ifrån den stora organisationen och att utöva ett mer direkt inflytande på sin arbetsplats. Att som personal ta över verksamhet i t.ex. kooperativ regi medför en större makt över den egna arbetssituationen, ett större ansvar och en större kontroll över det mervärde man skapar. Två andra viktiga motiv för anställda som vill starta t.ex. daghem är möjligheten att själv välja sina arbetskamrater och arbetssätt.

1.2 Den kooperativa utvecklingen inom vård och omsorg

Brukarkooperation

Med brukarkooperation avser vi den typ av konsumentkooperation som människor bildar för att få till stånd viss typ av service. I Sverige har brukarkooperativ startats inom områdena barnomsorg (dag- och fritidshem), hemtjänst och sjukvård. I mitten av 70-talet startade de första daghemmen av föräldrar med behov av barnomsorg men som inte kunde få sitt behov tillfredsställt genom t.ex. kommunens försorg. En drivkraft var att man som förälder kunde påverka pedagogiken, vilken personal som anställdes, avgiften etc. Idag har antalet föräldrakooperativa daghem vuxit till ca 1100 st i landet och de svarar i många kommuner för en stor del av

expansionen inom barnomsorgen. Daghemmen finansieras till största delen av anslag från stat och kommun.

Arbetskooperation

Med arbetskooperativ avser vi de kooperativ som startas av personal/yrkesmänniskor som vill driva ett gemensamt ägt företag inom områdena vård och omsorg. Antalet startade kooperativ är inte stort - det kan röra sig om något 100-tal i hela landet. Nästan alla har startat under de senaste två åren, de flesta som personalkooperativa daghem. Etablerade kooperativ finns också inom äldreomsorgen och inom sjukvården. Men intresset förefaller vara stort och i många kommuner och landsting uppmuntrar man aktivt anställda att "ta över" i egen regi genom att ge information och utbildning om alternativa driftsformer.

1.3 Stöd till lokal kooperativ utveckling

I mitten av 80-talet började en efterfrågan på rådgivning och utbildning om de kooperativa företagsformerna växa fram. På några platser i landet tog de lokala etablerade kooperativa företagen initiativet till att tillsammans med andra intressenter starta kooperativa utvecklingscentra. På andra håll var det universitetsfolk eller folkrörelser som tog liknande initiativ.

Den dåvarande socialdemokratiska regeringen inrättade det statliga organet "Kooperativa Rådet", vars uppgift blev att på olika sätt underlätta etablerandet av kooperativa företag. Kooperativa Rådet har bl.a gett anslag till de lokala kooperativa utvecklingscentra som etablerats. En förutsättning för att beviljas anslag är att den lokala finansieringen uppgår till minst lika stor del som det statliga anslaget.

Idag finns 18 centra i landet av varierande storlek och med olika sätt att fungera. Gemensamt för alla är att man avsätter en del av sin tid till att ge kostnadsfri information och rådgivning till grupper som består av personer som inte har organisationer eller institutioner bakom sig. En växande del av uppgifterna är dock uppdragsfinansierad, till långt mer än hälften för de flesta centra. Kommuner, landsting och organisationer anlitar de lokala kooperativa utvecklingscentra för att ge information, utbildning och rådgivning till intresserade brukare eller anställda.

Det är svårt att utvärdera resultatet av verksamheten, bl.a genom att de flesta centra har varit igång så kort tid. Att starta kooperativa företag är dessutom i regel en process som tar lång tid, 1-2 år. Resultaten kanske kan mätas först efter ytterligare tid. Riksrevisionsverket har dock på regeringens uppdrag utvärderat LKUnas verksamhet (RRV, 1993) för att ta reda på om samhället får valuta för sina pengar. RRV besvarar frågan positivt och slår fast att de satsade pengarna används mycket

väl. Varje nytt arbetstillfälle beräknas ha kostat 11 000 kr. RRV säger vidare att vid en försiktig bedömning, kan LKUna beräknas ha varit med om att starta 300 nya företag under 1992. Företag som gett minst 1 300 nya arbetstillfällen.

2. Två exempel ur verkligheten

2.1 Daghemmet Solöga

Daghemmet Solöga, ek förening, startade sin verksamhet i augusti 1992 av de fyra kvinnor som nu är anställda och ägare av daghemmet. Solöga ligger på en ö i Göteborgs skärgård där behovet av barnomsorgsutbyggnad var stort.

Motivet att starta ett daghem utanför den kommunala barnomsorgen var att gruppen ville arbeta enligt ett visst arbetssätt. I pedagogiken vill man betona det kreativa bildskapandet och överhuvudtaget utveckla barnens kreativa förmågor. Två av de anställda har en konstnärlig och musikalisk utbildning medan de två övriga är förskollärare. Samtliga har yrkeserfarenhet bakom sig.

Medlemmarna i kooperativet förberedde starten i drygt ett halvår, blä genom förhandlingar med kommunen och ombyggnad av en befintlig lokal.

Ekonomiskt har daghemmet i stort sett samma villkor som de föräldrakooperativa daghemmen, dvs stadsdelsnämnden betalar ett årligt driftsbidrag per barn (ca 42 000) samt ersättning för den faktiska hyran. Detta får bedömas som rätt knappa villkor. Ett föräldrakooperativ har ju, till skillnad från ett personalkooperativ, ett mer personligt motiv för det ideella arbete man lägger ner, nämligen det egna barnet. I en föräldragrupp är man dessutom fler som kan dela på det "extra" oavlönade arbetet.

Solögas personal har fått sköta en hel del av det administrativa arbetet på icke-arbets tid på helger och kvällar, dock i större utsträckning under starttiden än vad som är fallet nu.

Gruppens medlemmar har lika-lön, utifrån värderingen att allas arbetsinsatser är lika värdefulla. I ett fall har det inneburit att personen ifråga har fått gå ner i lön.

Daghemmet har 15 barn och är öppet 7.30 - 17.00. Barnen rekryteras genom kommunens kö och föräldrarna betalar enligt kommunens taxa. Kooperativet garanteras kompensation om avgiften blir lägre än genomsnittet.

Kooperativets medlemmar känner sig mycket uppskattade av föräldrarna. Dessa visar ett stort engagemang för verksamheten och hjälper gärna till med vissa insatser.

2.2 Thamstorps centralhem

Thamstorps historia börjar redan då en adelssläkt uppförde den första byggnaden på 1500-talet. Huvudbyggnaden och parken låter besökarna ana och känna dess adliga förflutna. Göteborgs kommun övertog fastigheten 1927 vartefter den tjänstgjort som konvalescenthem för lätt psykiskt sjuka. Idag har man 24 vårdplatser och ca 25 anställda. Enheten är lokaliserad på landsbygden ca 120 km från Göteborg.

Patienterna har olika diagnoser som psykoser, neuroser, depressioner och man behandlar patienter för missbruk och avgiftning. Vården är inriktad på behandling och rehabilitering i ca 4-6 veckor och syftar till att snarast möjligt rehabilitera patienten, fysiskt och psykiskt.

Sedan slutet av 1980-talet har Göteborgs Sjukvård diskuterat nedläggning av Thamstorp. Det relativt långa och latent nedläggningshotet har varit både arbetsamt och slitsamt för personalen, beroende bl.a. på att antalet arbetstillfällen för kvinnor i området är begränsat. Göteborgs Sjukvårds organisation genomgår för närvarande en genomgripande förändring, bl.a. stöder man en utveckling av sk. alternativa driftsformer inom vården. I maj 1991 beslöt Göteborgs sjukvård att låta genomföra en alternativ driftform för Thamstorps centralhem med målsättning att gradvis låta driften av hemmet övergå i personalkooperativ form, med andra ord erbjuda personalen att själva överta driften av verksamheten. Erbjudandet mottogs i början med stor skepsis av personalen vid enheten. Samtidigt har det ständiga hotet om nedläggning sammansvetsat personalen och gett dem en vilja att driva enheten vidare. Efter en viss tvekan sa personalen ja till att själva driva verksamheten men under villkor att övertagandet skedde enligt en fastställd plan.

Verksamheten ska successivt överlåtas till personalkooperativet. Personalen ska stegvis växa in i den nya roll som den personalkooperativa formen innebär. Det innebär bl.a. att verksamheten under det första året drivs med ett decentraliserat ansvar för att sedan övergå till enskild verksamhet på entreprenad. Göteborgs Sjukvård tecknar även ett längre avtal för köp av tjänster med personalkooperativet. För att sedan gradvis trappa ner sina åtaganden allteftersom personalen lär sig att själva driva företaget och kan finna andra köpare av företagets tjänster.

Det första steget i utvecklingsplanen var att fastställa förutsättningarna för personalövertagandet: hur har verksamheten bedrivits tidigare? Vilket ansvar har föreståndare och personal? Vilka delar av verksamheten har bedrivits och bedrivs självständigt? Därefter utarbetades en arbetsordning för hur olika ansvarsområden skulle överlåtas till det blivande personalkooperativet, som tex ansvar för driftskostnader, ansvaret för löneutbetalningar, etc. Det tredje steget innebar att lägga en konkret utvecklings- och utbildningsplan för kooperativet.

Det väsentliga sk. syftet med planen är att personalen ges förutsättningar att skapa ett enhetligt och effektivt fungerande företag. Att man genom diskussioner

och övningar *gemensamt formar* det företag man ska driva. Utbildningen används här som medel för att nå syftet och är inte enbart utbildning "för sig". Planen skall också *lösa konkreta uppgifter* som hör samman med företagandet, som tex att registrera företaget och undersöka nyinvesteringsbehov.

3. Erfarenheter och utvecklingsmodell

Som kooperativ rådgivare möter man grupper som har mycket olika förutsättningar att verkligen etablera ett fungerande kooperativ. Vilka erfarenheter är viktiga att förmedla och vilka slutsatser kan man dra av utvecklingen hittills?

Med nuvarande situation inom offentlig sektor i Sverige, med stora strukturförändringar och inskränkningar av vissa verksamheter, finns bland de anställda mycken oro men också en viss benägenhet att söka nya lösningar. Det finns ett intresse för nya driftsformer som ofta väcks av ett missnöje med den nuvarande arbetssituationen eller inför ett hot om förändring eller nerläggning. Detta missnöje är inte en tillräcklig grund för att starta ett nytt företag.

Vad krävs då för att gå den långa vägen från en idé till ett färdigt kooperativ? För det första måste gruppen ingå i ett sammanhang där man har möjlighet att förankra sin idé och hitta en presumtiv köpare av sina tjänster. Naturligtvis kommer man att möta mycket motstånd i sin omgivning eftersom övertagande av offentlig verksamhet i kooperativ form alltid innebär en maktförskjutning från kommunala tjänstemän, och ibland politiker, till kooperativet och dess medlemmar. Då motståndet är stort är det nödvändigt för gruppen att ha någon kontakt/person "inom systemet" som vill stödja och driva genomförbarheten av idén. Avsaknad av sådana kontakter är en stor anledning till att det trots stort intresse ändå startat så få kooperativ.

På grupp-nivå måste gruppen utveckla och enas om sin verksamhetsidé och också utveckla ett demokratiskt arbetssätt. Det tar tid och kraft - ofta mer än vad gruppen har räknat med. De personalkooperativ som har startats hittills har alla gjort den erfarenheten att de behövt mycket rådgivning och utbildning och en lång förberedelse-tid. Delvis hänger det samman med att verksamhetsformerna är så nya och saknar förebilder. När idén att starta t.ex. en kooperativ vårdcentral kommer upp dyker en hel rad problem och frågor upp, som man aldrig tidigare stött på. Hur ska ett avtal utformas? Vad kostar det kommunen/landstinget att driva en vårdcentral - egentligen? Hur ska kooperativet ledning se ut för att bli "godkänd" av köparen? Hur påverkas patienternas ställning? m.m.

Att utreda de många frågorna är en lång process både för kooperativet och uppdragsgivaren. Man kan förmoda att i takt med att antalet kooperativ växer och

att verksamhet på entreprenad blir vanligare, kommer de långa planeringstiderna att kunna förkortas, bl.a beroende på ökande kunskaper och mer anpassade rutiner. Det är dock viktigt att kommuner och landsting låter de första pionjärkooperativen få tid på sig, och ställer vissa utbildningsinsatser till förfogande.

Den kooperativa företagsformens är i startfasen säkert något "långsammare" än de mer renodlat privata, då man måste lägga mer tid på att avgränsa medlemskretsen samt att enas om gemensamma mål och ett demokratiskt men ändå effektivt arbetssätt. För uppdragsgivaren kan den långsammare starten uppvägas av att tjänsterna kommer att utföras av insatt och kunnig personal som inte behöver lägga tid på att lära sig själva innehållet i verksamheten

3.1 Att överta drift och ansvar

Att driva och förvalta ett eget företag är förenat med ett ansvarstagande, främst vad gäller att överta arbetsgivaransvaret. Sannolikt är övertagande av ansvaret en knäckfråga vid utvecklingen av kooperativa driftsformer. Frågan om hur "tungt" man känner ansvaret beror i sin tur på faktorer som kompetens, delaktighet och engagemang.

Om personalen upplever den egna ekonomiska kompetensen som låg eller obefintlig, har ett litet engagemang och inte känner någon direkt delaktighet i verksamheten, är sannolikt även intresset för att överta ansvaret litet eller obefintligt. Omvänt leder sannolikt kombinationen en hög ekonomisk kompetens och ett djupt engagemang i arbetet till en ökad benägenhet att överta driftansvaret. Engagemang och ekonomisk kompetens är då nyckelbegrepp för utveckling av kooperativa former inom den offentliga sektorn.

Vi tror att engagemanget i den egna verksamheten är relaterat till delaktigheten. En hög upplevd delaktighet i det man gör medför ett ökat engagemang. Vår erfarenhet är att den kooperativa driftformen skapar möjligheter till ökad delaktighet och därmed det engagemang som sannolikt krävs för att våga och kunna bära det ansvar som den kooperativa formen innebär. Engagemanget växer i takt med att insikten om delaktighetens fördelar ökar. Det är en stegvis, utvecklande process som, liksom utbildningen, kräver en metodisk och planmässig utveckling av kooperativet.

Av förstärkande skäl är kunskapen i att driva företag begränsad bland vårdpersonal. Det krävs naturligtvis utbildning i bl.a företagsekonomi. Frågan är inte *om* utan *hur* en sådan utbildning formas för kooperativets personal.

Vår utvecklingsstrategi innebär att man på olika sätt initialt sänker ansvarströskeln och försöker starta företaget på ett tidigt stadium. Parallellt med utvecklingen av företaget sker utbildning. En "action-learning"-pedagogik där utbild-

ningen relateras direkt till den konkreta utvecklingsfas som företaget befinner sig i. Därigenom åstadkoms en direkt koppling mellan utbildning och utveckling som främjar och motiverar lärandeprocessen. Utbildningen i ekonomi blir inte en abstrakt terminologisk instruktion utan en kreativ process där faktiska problem genom utbildningen finner konstruktiva lösningar.

Den centrala arbetsuppgiften för oss som konsulter är att skapa den "arkitektur", det utrymme som krävs för att personalen ska kunna växa in i rollen som företagare och planera de steg och utvecklingsfaser som gör det möjligt för personalen att metodiskt och systematiskt överta verksamheten.

Utvecklingsstrategin förutsätter och bygger på att man har ett nära samarbete till den förvaltning som kooperativet i framtiden kommer att sälja sina tjänster till. Beträktat från ett förvaltningsperspektiv och från den enskilda tjänstemannens ögon är emellertid bildandet av ett kooperativ ett förändringsprojekt som ligger utanför den traditionella befattningshierarkin och vardagens arbetsuppgifter. Den enskilde tjänstemannen har, av skäl som vi utvecklar nedan, svårt att infoga utvecklingen av kooperativ inom ramen för sina traditionella arbetsuppgifter. Kooperativen upplevs som "främmande fåglar" – kanske till och med som ett direkt hot mot den egna verksamheten. Handläggaren väljer då ofta mellan två alternativ - att inte göra något alls eller att mer eller mindre aktivt motarbeta projektet.

En integration mellan det kooperativa utvecklingsprojektet och förvaltningens organisation bör ske för att projektet ska vara framgångsrikt. Det vanliga är emellertid att de kooperativa projekten hamnar utanför förvaltningarna, utan stöd eller uppmuntran. Därmed saknas de förutsättningar som krävs för att metodiskt skapa delaktighet, engagemang och en kreativ lärandeprocess för kooperativets medlemmar. Resultatet blir ofta att projekten aldrig fullföljs utan självdör på vägen. Orsaken till varför de kooperativa utvecklingsprojekten hamnar i kylan ska vi utveckla nedan.

4. Att bereda väg och undanröja hinder

Bakom varje organisationsform finns alltid mer eller mindre medvetna synsätt och strategier som är formade efter en viss tids värderingar och samhällsförutsättningar. En organisation är därför alltid en historisk produkt i form av tidigare institutionaliserade värderingar (Knights 1991). Den är därför mer ägnad att betjäna krav som funnits än dom som förväntas komma. I förändringsprocesser är därför företrädare för den historiska organisationen ofta hinder för en förnyelse. De utgör försvar för kompetenser och tryggheter i det kända systemet till skillnad från det nya och okända.

Förutsättningen för att den svenska offentliga sektorn på ett lugnt sätt ska kunna förnya sin struktur är avhängigt av att ledande aktörer kan anamma de idéer som ska bära morgondagens organisationsform. Det handlar om att övervinna de trögheter och institutionaliserade värden man har som aktörer i ett befintligt system. Något som inte sker lättvindigt (Jobring & Larsson, 1993).

Den bärande organisatoriska idén inom speciellt den svenska sjukvården har under flera decennium varit en hierarkisk, uniform och kostnadsorienterad organisation. Avsikten har varit att genom planmässig samordning av olika aktiviteter uppnå skalfördelar. Resultatet är en intern förvaltningsapparat som är bäst lämpad för att hantera likartade och standardiserade integrerade system. Kännetecknet är en funktionell uppdelning i avdelningar, kliniker och sjukhus inom ramen för en administrativ överbyggnad. Bakomliggande vårdresurser är integrerade i enhetligt uppbyggda administrativa och standardiserade arbetsprocesser.

I historiskt kostnadsorienterade organisationer har man en tradition där man försöker direktstyra och mäta effektivitet i delar av själva *arbetsprocessen*. Man mäter effektivitet vid varje funktion. Därför har det inom sjukvården utvecklats en vana med en i många stycken sekvensiell detaljreglering av verksamheten. Likartade och generella system har utformats med det gemensamma syftet att hålla kostnaderna under kontroll i varje enskild arbetsfunktion.

Dess uttryck är att patienten får vandra mellan olika funktioner utan att det egentligen sker något ansvar för helheten eller totaleffektiviteten i systemet. Det är en effekt av styrsystemet. En fördjupad specialisering i enskilda arbetsfunktioner medför generellt en samverkan *mellan funktionerna i överordnade enheters* snarare än samverkan direkt i verksamheten.

Tills nu har verksamheten vuxit. Och nu reduceras anslagen. Samtidigt ökar kraven på differentierad och personlig vård och omsorg. Mer än tidigare måste man utnyttja medarbetares motivation i arbetet. Alltmer blir den hierarkiska och samlande organisationsformen ett problem. Alltmer känner man av att de kostnadsfördelar man

äsyftat att uppnå tenderar att leda till ökade kostnader för samordning av verksamheterna (Jobring & Larsson, 1993). Organisationen är konstruerad för att ge skalfördelar. Resultatet är standardiserat och opersonligt. Organisationens variationsmöjligheter begränsas av standardiseringen.

Det är nu vi får de nya formerna, här kommer begreppen resultatenheter, entreprenader, intraprenader och alternativa kooperativa driftformer. De ska skapa konkurrens och mångfald, de ska öka delaktighet och engagemang och de ska till sist även öka effektiviteten inom vården. Man går ut till personal och entreprenörer och erbjuder dem att driva verksamheten. Man inforrdar anbud på vårdenheter. Man utvecklar kontrakt.

Men utvecklar man styrsystemet? I någon mån, men främst har man börjat på enhetsnivå, trots att man inte riktigt vet hur man ska styra eller förhålla sig. Oklarheter uppstår. Förvaltningen vet inte svaret på frågor som genereras. Är helt enkelt oförberedda på de frågor som de sk "avknoppade enheterna" ställer. Kan inte, eller har påtagliga problem med att infoga de nya formerna inom ramen för de institutionaliserade värderingar som präglar organisationen.

Vad är det då som sker, vari består problemet? Den traditionella svenska offentliga sektorn, och kanske då i högre grad sjukvården än andra sektorer, har traditionella och institutionaliserade värderingar baserade på en styrning och effektivitet av funktioner i arbetsprocessen. Nya kooperativa verksamhetsformer och andra sk alternativa driftformer förutsätter och avser en styrning av arbetsprocessens *resultat*. Att styra genom resultat i stället för som tidigare funktioner i arbetsprocessen är två artskilda styrformer. Det kräver andra former av informationssystem, andra former av nyckeltal, andra former av ledningsrutiner (Tichy 1983). Sådana finns ännu inte utvecklade inom den svenska offentliga sektorn.

Här finns inte möjlighet att fullt utveckla den diskrepans som råder mellan de två skilda formerna att styra och leda en verksamhet, men låt oss framhålla ett konkret område där skillnaden åskådliggörs. Vi konstaterade ovan att en styrning av funktioner i arbetsprocessen generellt medför en samverkan mellan funktionerna i *överordnade enheter*. Vid en övergång till styrning genom resultatet sker en kraftfull decentralisering och samverkan av funktionerna sker *lokalt på enheten*. Enheten har själv det direkta ansvaret för de funktioner som ingår i arbetsprocessen. Nu räknas resultatet av vad funktionerna sammantaget presterar, inte varje funktions prestation för sig.

Ofta är det en och samma person, tex en överordnad klinikchef, eller en barnomsorgschef, som traditionellt innehaft ansvaret för samverkan av de olika specialiserade funktionerna på enheterna, tex personalrekrytering, och som tillika är samma person som kooperativet ska förhandla med vad gäller köp av tjänster. I kooperativet övertas samordningsansvaret, i det här fallet rekrytering av personal, av enheten självt. Om den överordnade chefen är omedveten om utvecklingen mot en ny styrform, från funktionsstyrning till resultatstyrning, kommer förändringen, delegeringen av funktionsansvaret, att upplevas som om vederbörande avsagt sig en del av sitt ansvar, sin makt, och därigenom motarbeta utvecklingen av kooperativet. Det är en mycket vanlig reaktion och så sker i praktiken dagligen. (Argyris 1990).

De institutionaliserade värderingar som följts av en lång tradition av styrning av funktioner i arbetsprocessen är av förståeliga skäl djupt rotade och det kommer att ta lång tid att förändra dem. Dock sker inom den svenska offentliga sektorn idag ett aktivt arbete för att utveckla metoder för resultatstyrning, som kvalitetssäkringsarbete, utveckling av nyckeltal och prissättningssystem för prestationer etc. På sikt är det en

utveckling som gynnar kooperativen.

Införandet av entreprenader och alternativa driftsformer, med andra ord en ny utformning av den offentliga sektorns organisationsmotsvaras inte av en utveckling på styr- och ledningsnivå. Men den utvecklingen är på gång. Idag är det tyvärr så att de kooperativa entreprenörerna får plöja väg och undanröja hinder i utvecklingen. Historiskt är det en utveckling som ofta präglar den kooperativa nydaningen och kanske är det så att det är en miljö som på något sätt trots allt befrämjar den kooperativa tanken. Det må framtiden utvisa.

Ove Jobring & Eva Ternegren

Författarna är rådgivare vid Kooperativ Konsult i Göteborg. Eva Ternegren är forskollärare och socionom. Ove Jobring är ek. dr. och huvudsakligen verksam som forskare och lärare vid Göteborgs handelshögskola.

Not

Ovanstående artikel är en bearbetning av en uppsats skriven inför Internationella Kooperativa Alliansens forskarkonferens i Japan 1992 med temat "What are the Viable Cooperative Models and Contributions for the Future". Denna uppsats har tidigare publicerats i "The Journal of Japanese Consumer Cooperatives", nr 1:1993.

Litteratur

- Jobring, O. & Larsson, S.: *På väg mot nätverksorganisering - Om sjukvårdens framtida organisation*, Handelshögskolan i Göteborg, 1993.
- Knights D., Morgan G., *Corporate Strategy, Organisations and Subjectivity: A Critique*, Organisations Studies 1991 12:2.
- Argyris, C., *Overcoming Organizational Defences - Facilitating Organizational Learning*, Allyn and Bacon, London, 1990.
- Tichy N, *Managing Strategic Change*, Wiley, New York, 1983.

Perttu Melkas & Ritva Pihlaja

GEMENSKAPENS FORMER I NYKOOOPERATIV VERKSAMHET

Vid institutionen för kooperativa studier, Helsingfors universitet, kartläggs nya företag, som startas och kontrolleras av medarbetarna. Det handlar ofta om små kooperativ och det är företagets inre struktur som ställs i blickpunkten.

Hur skall det "sammanhållande kittet" vara beskaffat för att kooperativen skall behålla sin kooperativa karaktär? Och vilka utvecklingstendenser i den inre organisationen kan skönjas i de kooperativ som har svårt att över tiden behålla sin kooperativa prägel?

1. Inledning

I vår kartläggning har ett 80-tal företag identifierats och ca hälften av dessa intervjuats. Cirka 65 av dessa företag bedriver traditionell affärsverksamhet och 15 av dem socialt arbete. Ett av nykooperativen består av ett gemensamt projekt vari invånarna i sex byar startat ett serviceföretag och ett antal föreningar.

Att genomföra en fullständig och systematisk kartläggning av området har inte låtit sig göras med de begränsade resurser som projektet förfogar över. Dels eftersom nykooperativen saknar allt vad centrala stöd-, utbildnings- eller finansieringssystem heter och företagsgruppen följaktligen aldrig betraktats som en egen sektor. Dels eftersom vi främst varit intresserade av företagets *inre* struktur - deras kooperativa karaktär. Uppgiften att identifiera "tillräckligt" kooperativa företag - inte bara bland ekonomiska föreningar utan också bland ideella sådana, koncerner, handelsbolag och aktiebolag - blir då huvudsaken.

Att fastställa om ett företag är sant kooperativt eller ej medför en del teoretiska problem. I praktiken varierar företagets kooperativa prägel. Inte bara inbördes inom gruppen, vilket skapar en typ av gränsdragningsproblem utan även över tiden mellan olika faser av ett enskilt kooperativs historia.

Denna kartläggning får därmed även ses som ett bidrag i strävan att definiera den kooperativa särprägels gränser.

2. Teoretiska utgångspunkter

Vi betraktar kooperativ som en grupp av individer som i kooperativet förenas i ett *samfund* eller *gemenskap*. (red:s anm: Det finska begreppet *yhteisö* motsvaras ungefär av det engelska begreppet *community*. Begreppen spänner över ett brett fält och saknar en exakt svensk motsvarighet. I texten används omväxlande begreppen samfund, gemenskap och samhälle - i bemärkelsen lokal- eller bysamhälle - beroende på sammanhanget).

En känsla av samhörighet uppfattas som ett centralt element i definitioner av samfund (Lehtonen 1990; 17; Hillery 1955). Denna uppfattning har sedan 1950-talet utgjort grunden för den empiriska forskningens begreppsapparat. Vårt perspektiv fokuserar på kooperativets inre struktur. Tre teoretiska ansatser (Lehtonen 1990:12-14), hämtade från sk *community studies* används för att belysa olika aspekter av problematiken: regionala förhållanden, interaktion med omvärlden och symbolisk eller idémässig gemenskap.

Två inriktningar förekommer inom den sociologiska forskningen om samfund. Den ena betraktar samfund (och däribland kooperativ) som en följd av regionala förhållanden (Lehtonen 1990, 17; Bill & Newby 1978, 32-38). Den andra, interaktionistiska, inriktningen betraktar kooperativen som ett socialt fenomen i sig isamhället. Deras uppkomst och inre struktur fokuseras utifrån samspelet med det omgivande samhället. Empiriska studier av kooperativ får då kompletteras med en samhällsvetenskaplig diskurs angående dess sammanhang. Slutligen granskas kooperativen ur ett begreppsmässigt och idéhistoriskt perspektiv, varvid begreppet samfund problematiseras och betraktas ur olika synvinklar.

De undersökta kooperativens sociala grund - "kittet" - kan enligt den empiriska samfundsforskningen, om än gränserna blir något flytande, indelas i tre klasser .

- 1) Mer eller mindre symbolisk gemenskap (kollektivitet) finns i alla företag, men endast inom ideella samfund utgör denna en grund för verksamheten. Då kan man tala om samfundsmässighet.
- 2) De på social interaktion beroende samfunden bygger på ekonomiska behov. De har speciella växelverkande faktorer på vilkas grund ett socialt samfund är möjligt. I dessa företag finns inga starkt symboliska eller regionala faktorer för handen och därför blir enbart den sociala växelverkan kvar.
- 3) En regional grund för ett socialt samfund förverkligas tydligast i bygemenskaper, lantbrukarnas gemensamma marknadsföringskooperativ, osv.

3. Ideologisk samhörighet som bas

Karaktäristiskt för de kooperativ som kan anses vara ideologiska samfund är medlemmarnas samhällsengagemang, främst vad gäller miljön samt människors och kulturens utveckling överhuvudtaget. De vill utveckla arbetskollektivet på ett sätt som bevarar dess kooperativa karaktär. Företagen kan sägas vara ideella innovationer, förverkligade i praktisk handling..

Föreningen Oraansuojelijat

Föreningen Oraansuojelijat är ett exempel. Det startades i början av 1970-talet. Föreningen var ett andligt hem för den alternativa ungdomen och byggde på österländsk filosofi. Föreningen var på sitt sätt en manifestation av oppositionen mot de stalinistiska taistoiterna, som då var dominerande. Den var opolitisk, tolerant samt egentligen en tämligen icke-kollektiv sammanslutning eftersom den i hög grad betonade individen

En till föreningens ideologi löst knuten affärsverksamhet har växt fram. Här finns en vegetarisk restaurang, ett tillhörande bageri, egen tidnings-, förlags- och tryckeriverksamhet. Ett kollektivboende hör också till.

Taistoiternas tillbakagång på 1980-talet gjorde att nya hotande samhällsfenomen fokuserades och ett spirande miljöintresse växte fram. Tidningen bytte namn och två andra åsiktstidningar införlivades, en av dem en rocktidskrift.

En av de intervjuade föreningsmedlemmarna beskriver kooperativets uppbyggnadstid som följer:

"Föreningsformen kändes mest lämplig för oss med en något anarkistisk åskådning, eftersom var och en i mån av resurser kunde vara med i verksamheten. Enbart genom att delta kan man utnyttja de möjligheter som föreningen erbjuder. Föreningsformen är ej ekonomiskt fokuserad. Sin egen medverkan kan man inte köpslå med, medlemskapet är inte till salu och rörelsens tillgångar kan man inte ta med sig om man lämnar den." (Jäntti & Sulva 1985, 21).

Verksamheten kunde vi denna tid karaktäriseras som kooperativ. Föreningens medlemmar och medarbetare bestod av i stort sett samma personer. Arbetet grundade sig på en gemensam entusiasm där alla delade på arbetsuppgifterna. Yrkeskunskaperna utvecklades under arbetets gång samtidigt som yrkesgränser upphävdes. Lönerna var lägre än den allmänna lönenivån.

År 1988 separerades föreningen och företaget. Tre aktiebolag, två för tidningsverksamheten och ett för basverksamheten, startades. Föreningen finns fortfarande och äger huvuddelen av aktiebolagen. Föreningens ledande krafter har övergått till politiken men medverkar i affärsverksamheten via föreningen. Några av medarbe-

tarna äger en mindre del av bolagens aktier och tillhör därmed företagets styrelse. Inget av företagen har VD, således är beslutsfattandet vid styrelsens möten tämligen demokratiskt. De medarbetare som ej är delägare deltar i de styrelsebeslut som angår dem. Lönenivån i företagen motsvarar den allmänna. Arbetskollektivet kan karaktäriseras som demokratiskt och alternativt, men knappast kooperativt i vår bemärkelse.

Bakom utvecklingen ligger att verksamheten har utvidgats, att de ansvarigas huvudsakliga uppgifter förändrats och att tidens allmänna "businessanda" påverkat situationen. En av initiativtagarna karaktäriserar skillnaden som att "stämningen förändrats". Inställningen till affärsverksamheten har blivit mera positiv. Medarbetarna är visserligen fortfarande entusiastiska över att göra tidningar, något som ses som en sorts skolning på väg till mer krävande uppgifter i den finländska mediavärlden. Men trots medarbetarnas deltagande i beslutsfattandet har en betydande del av detta glidit över till de personer i föreningen, som representerar ägarmakten.

I detta exempel utgjordes utgångspunkten även ideologisk förening där medlemmarna försökte sig på ett arbetskollektivt experiment. Drivkraften bakom detta var framför allt önskan om en verksamhet driven på egna villkor samt ett bra arbetskollektiv för medlemmarna - att bedriva affärsverksamhet var inte i sig ett syfte. Slutresultatet är emellertid att medlemmarna delvis avsäger sig ägandet och föreningen alltmer bedriver traditionell affärsverksamhet. Ett system med tre nivåer uppstår: 1) Personer som leder verksamheten, 2) personer som arbetar i företaget och samtidigt är delägare och deltar i beslutsfattandet, 3) personer som endast utför rutinuppgifter inom företaget.

Deltagarna är nöjda med denna utveckling och betecknar den som på något sätt "naturlig". Medlemmarna i den tredje gruppen har möjlighet att, men är inte intresserade av, ett mer omfattande deltagande. Arbetskollektivet är inte speciellt hierarkiskt, tvärtom. Man har dock frångått kollektivt ansvar och specificerar istället de enskildas intressen och ansvar.

Ett annat exempel är en företagsgrupp som säljer giftfritt odlade livsmedel, tygblöjor och liknande produkter som ligger i linje med antroposofiskt tänkande. Medarbetarna har även experimenterat med idébaserade arbets- och boendekollektiv, men övergett dessa. Företagets ledargestalter och initiativtagare har varit desamma och har haft antroposofi som intresseområde även till vardags. Nya medarbetare har endast ett rent anställningsförhållande till företaget.

Liknande kollektiva företag kring miljövärd och naturvänliga produkter har bildats under de senaste åren. Här har man emellertid ofta redan från början bildat en ideell förening som huvudägare och med de anställda som eventuella delägare och styrelsemedlemmar. Gemensamt för dessa företag är att affärsverksamheten står i nära samklang med ideologin, men att denna för övrigt, vad gäller t ex arbetets

organisation, inte är särskilt bindande.

Arbetskolllektiva experiment

Det finns emellertid också andra företag som även de bildats på ideell grund men som i högre grad förmått bevara sin ursprungliga idealitet. Dessa företags organisation har varit starkare och de kolllektiva experimenten har varit centrala. De sk "trilogiska" företagen är exempel på detta. Det handlar om en psykoterapeutisk rörelse, analytisk trilogi, och ett företagsexperiment grundat på terapiformens ideologiska syn (t ex Keppe, 1988). Dessa företag ägs av medarbetarna, vilka deltar i psykoterapi samt i företagets drift. I dessa företag är det inte själva affärsverksamheten utan arbetskolllektivet som är det viktigaste. De trilogiska företagen representerar kanske närmast den moderna motsvarigheten till ett "verksamhetsmässigt symboliskt organiserat kolllektiv". I just Finland är gemenskapsaspekten mindre uttalad men i rörelsens förebilder (i bl a Sverige) ingår boendesamfunden och arbetssamfunden i en helhet. De trilogiska företagen är exempel på att "samfundsmässighet" även kan vara verksamhetens målsättning.

Också Pingströrelsen äger ett företag vars verksamhet är mer "samfunds"- än affärsmässig. Man marknadsför återanvänt avfall som miljövårdsåtgärd men den egentliga målsättningen är att rehabilitera alkoholmissbrukare. Verksamheten utgörs av ett arbetssamfund och ett boendesamfund och hålls igång av en kärngrupp inom församlingen som bor och arbetar med de rehabiliterade. Grundkapitalet donerades ursprungligen av församlingsborna, men sedan dess har affärsverksamheten finansierat företaget. Lönepolitiken representerar traditionella samfundsmässiga ideal: lönen är beroende av sociala behov, inte av arbetsinsats eller arbetets art. Ett nära förhållande till pingströrelsen utgör också här en symbolisk grund på vilken ett "verksamhetsfokuserat" samfund kan uppstå.

Emmaus-kolllektiven representerar en än mer uttalad samfundsform. Deras medlemmar strävar efter att försörja sig med så små medel som möjligt och utan egentlig lön. Också till Emmaus verksamhet hör att återanvinning, biståndsverksamhet samt rehabilitering av alkoholmissbrukare. Det handlar inte om i första hand affärsverksamhet utan om ett ideellt och religiöst samfund vars verksamhet präglas av ansvar för jordens och människornas framtid.

3.1 Utvecklingstendenser

De tre sistnämnda exemplen berättar om funktionella samfunds möjligheter i ett modernt samhälle. Deras förutsättningar vilar framför allt på symboliska gemenskap, i dessa fall en specifik kristen ideell grund. Att uppnå samfundsmässighet i

funktionell mening förutsätter en ideologi, som kan beröra individen på ett djupt plan och som gör att man arbetar för ideologins bästa. Det är inte överraskande att det till dessa samfund regelmässigt hör kollektiva boendeformer. För att kunna spela sin samfundsbärande roll måste den symboliska gemenskapen ständigt förnyas. Detta förutsätter att gränserna mellan företaget och det idémässiga samfundet löses upp. Affärsverksamheten blir därmed av sekundär betydelse. Dessa samfunds möjligheter att bevaka sina medlemmars ekonomiska intressen verkar vara begränsade.

Att ideologin är mindre bindande förklarar också varför de först beskrivna företagen, efter en tid som samfundsexperiment, utvecklades till "vanliga" företag, som fungerade nära nog marknadsmässigt. Medlemskapet representerar ofta ett skede i livet. Via ideella arbetskollektiva experiment föds inte kooperativ verksamhet, endast något som tidvis till sin karaktär påminner om det. Slutresultatet är ett frihetligt, tolerant arbetskollektiv kombinerat med traditionellt lönearbete samt ägande och där bestämmanderätten delvis koncentreras. Således ett resultat som kulturellt sett liknar motsvarande småföretag och samhället i övrigt.

4. *Social interaktion som bas*

Det är problematiskt att tillskriva social interaktion och växelverkan som ett särdrag för just ett kooperativs inre struktur. Interaktion förekommer ju i alla företag. De kooperativ som beskrivs nedan har inga ideella målsättningar och har inte heller uppstått på någon regional strukturell grund. De har skapats för att trygga arbetstillfällen och medlemmarnas ekonomiska intressen.

I denna grupp av företag finns företag som tagits över av de anställda och som har en stark sammanhållande tradition. Andra företag i den här gruppen bygger sin växelverkande bas exv på en gemenskap som växt fram mellan studiekamrater eller på kollegiala kontakter. Den sociala växelverkans former har utvecklats före företagets tillblivelse, något som affärsverksamheten sedan byggt vidare på.

Transportkooperativet

Ett arbetskollektiv som vi intervjuat är verksamma inom transportbranschen. Det bildades 1987 då ett kooperativt företag lade ned sin förlustbringande transportenhet. På denna tjänstgjorde ca 40 chaufförer. Åtta av dessa bildade ett eget kooperativt företag. Efter sex månader var man dubbelt så många och idag är man åter ett 40-tal.

Den ursprungliga arbetsgivaren medverkade till att chaufförerna själva övertog verksamheten. Arbetsgivaren var inte villig att göra det nödvändiga urvalet av vilka

som skulle avskedas. Man hjälpte till med anskaffningen av trafiktillstånd och utfäste sig att köpa transporttjänster av det nya företaget. Än idag är man den viktigaste kunden. För medarbetarna är arbetsförhållandena ungefär likadana som före övertagandet.

Vad som upprätthåller företagets sammanhållning är den gamla arbetar- och löntagarkulturen, dvs man betonar jämlikhet, traditionella fackföreningskontakter och löntagartraditioner. Företagets stadga bygger på konservativa, stabila sociala växelverkansformer. Vissa motsättningar finns dock inom arbetskollektivet. Några betonar affärsmässigheten starkare och anser att fackanslutningen är onödig. Ändå har också dessa anpassat sig till de stabila verksamhetsformerna. Grovt indelat kan kooperativets medlemmar indelas i tre grupper: en tredjedel är aktiva, en tredjedel deltar mer eller mindre i beslutsfattandet och en tredjedel har en relation till sitt kooperativ som mest kan jämföras med ett passivt anställningsförhållande.

Konfektionsfabrikerna

Två konfektionsfabriker i Österbotten, som drivits vidare av de anställda efter konkurser, utgör liknande exempel. Det ena är idag ett bolag bestående av tolv samverkande enskilda företag. Före konkursen hade företaget 135 anställda. Kommunen ordnade två starta-eget kurser och tolv av deltagarna nappade. Idag sköts olika gemensamma angelägenheter (utanför den egentliga produktionen) av arbetsgrupper, där de tolv ingår. Gruppen har utsett en ansvarig, som har fullmakt för de övriga men som påpekar att hon inte är någon chef.

I Kalajoki är situationen ungefär densamma. Också här var det tolv sömmerskor av ursprungliga 81 som efter en konkurs övertog driften genom att starta var sitt företag. Kommunen har fungerat som central koordinator och motor och har anställt en person som driver sömmerskornas gemensamma marknadsföringsbolag. Projektet har stötts med olika former av statliga och kommunala bidrag. Bl a ett startbidrag om ca 5000 mark per person och månad i ett halvår, som man kan få endast om man startar just enskild firma.

Alla dessa företag har bildats efter det att det gamla företaget hamnat i kris. Målet har varit att rädda arbetstillfällena. Konfektionsindustrierna har funnits på orter där det i praktiken inte finns andra jobb. Dessutom har företagen startats genom att kommunen (eller den förre arbetsgivaren i fallet transportkooperativet) fungerat som central organisatör och utbildare. Av de ursprungliga medarbetarna är det endast en liten minoritet som i egen regi drivit verksamheten vidare.

Hantverkskooperativen

Kooperativ eller motsvarande har även bildats av högutbildade exv konsthantverkare och arkitekter. Ett sådant företag startades 1978 som ekonomisk förening.

Kärnan utgjordes av en årskull vid konstindustriella högskolan med fin gruppgemenskap till vilka elever i andra årskurser anslöt sig. Föreningen hyrde lokaler, där man turades om att arbeta samt en affärslokal där alstren såldes. Som mest fanns det 20-30 medlemmar. Redan från början bestod gruppen dels av aktiva, som organiserade verksamheten och mer passivt deltagande medlemmar. Anledningen till att kooperativet startades var att det var brist på den typ jobb inom industrin, som utbildningen syftade till och att man då istället producerade hantverksmässigt direkt till privatkunder.

Kooperativets nedgång började när försäljningen sviktade. Den tidigare moderna affärsgatan förlorade marknad samtidigt som en del av kooperativets medlemmar fick andra jobb, huvudsakligen inom undervisningssektorn. För de kvarvarande medlemmarna blev den ekonomiska pressen för hård. 1985 övertogs butiken av två medlemmar i ett handelsbolag, som anställde de tre övriga kvarvarande medlemmarna. Också den lösningen sprack. Nu samverkar istället fem enskilda företag som har startat en gemensam förening vilken fullgör vissa gemensamma uppgifter. Av de fem är det tre som har andra jobb vid sidan av. Bolaget har blivit ett försäljningsställe med stabil bas, som bygger på ömsesidiga förbindelser och förtroenden. Utgifterna delas jämt mellan medlemmarna och alla säljer för egen räkning.

Ytterligare ett känt exempel är Konsthantverkarnas kooperativ och butiken "Artisaani" som på sin tid inspirerade flera andra kooperativ. Detta grundades med hjälp av kända inflytelserika personer och medlemskapet blev en symbol för professionalitet, kvalitet och hantverksskunnande.

Artisaanis livscykel påminner om det föregående exemplet. Verksamheten avstannade i slutet av 1980-talet efter några års aktivitet. De svårigheter som hopade sig var av samma slag som i det förra exemplet. Mellan aktiva och passiva medlemmar uppstod konflikter om hur man tex skulle dela på utgifterna. Kooperativet stöttade medlemmarna under den svåra starten i deras karriärer, men när denna väl hade anträtts, lämnade man kooperativet. Dessutom lyckades man inte anpassa verksamhetsformerna till de nya förhållandena och klarade inte att fatta gemensamma beslut. Studietidens och de yrkesmässiga relationernas gemenskap var tillräckliga för att skapa ett kooperativ på en social bas så länge som de professionella behoven, inkomstbehovet och det yttre trycket i form av svårigheter att finna arbete understödde detta.

4.1 Utvecklingstendenser

"Naturlig" livscykel för kooperativet eller ej, kan man konstatera att det fanns spänningar mellan de enskildas respektive karriärer och kooperativets verksamhet

som inte kunde överbryggas när kooperativet väl hade fullgjort uppgiften att hjälpa till med den individuella karriären.

I kooperativa företag som bygger på social växelverkan synes det finnas två utvecklingstrender. Å ena sidan företag, som tagits över av de anställda och som har en tradition av konservativ, kollektiv sammanhållning. I dessa företag utförs arbetet (sömnad, transporter, försäljningen etc) för kollektivets räkning. Den kooperativa formen verkar då vara framgångsrik om än det saknas observationer för tidsperioder längre än fem år.

I konsthantverkskooperativen är intressena däremot utpräglat individuella. När andra yrkesmässiga möjligheter öppnas överges kooperativet. Kvar blir eventuellt en enhet som baserar sig på några personers specifika relationer. Sådana kooperativ finns inom grafisk produktion, arkitektur, miljöplanering och andra konsultbranscher etc. Somliga av dessa företag är långlivade. Arbetet är självständigt och vissa typer av samarbete en fördel. Att bedöma dessa företags kooperativa karaktär är en tolkningsfråga.

5. *Byagemenskap som bas*

Bolag, kooperativ och föreningar etablerade av invånare på landsbygden, är exempel på nya företagskollektiv som uppstår på regional grund. Den regionala faktorn har redan tidigt varit avgörande när man försökt sprida den finska sk byaverksamheten, en form av mobiliseringsverksamhet för att avvärja nedläggning av skolor, butiker, trafikförbindelser och den yngre generationens utflyttning. Målsättningen för byaråden, som har fungerat relativt fritt och oorganiserat inom regionala eller administrativt indelade områden (exv skoldistrikt) har varit att gemensamt satsa resurser på att utveckla de fysiska och sociala miljöfaktorer, som påverkar vars och ens vardagsliv på landsbygden.

Byaråden har på många sätt gjort ett nödvändigt och framgångsrikt arbete. Deras verksamhet har framför allt koncentrerats på fritids- och kulturaktiviteter och på att bevara eller reparera bygdegårdar för sammankomster av olika slag. Denna samverkan över yrkesgränser, åldergrupper och partier, har dock mest förstärkt känslan av gemenskap och samhörighet (dvs symbolisk samhörighet) mellan byborna och regionernas invånare.

Byaråden har framför allt satsat på att utveckla vissa tjänster i byn. Den nuvarande situationen för den finska landsbygden ser allt dystrare ut; kostnadskrisen inom den offentliga sektorn och kraven på att all service skall vara ekonomiskt lönsam hotar bevarandet och utvecklandet av den glest befolkade landsbygden. Samtidigt står de traditionella landsbygdsyrkena inför en osäker framtid; de inom

jord- och skogsbruk sysselsätta, måste söka sig andra inkomstkällor. Några byar har förstått att egna initiativ och egen verksamhet är den säkraste garantin för att bevara service och arbetstillfällen i byn. Från den offentliga sektorns håll kan detta nämligen inte förväntas.

Verksamhet som avser att bevara och utveckla service och näringsliv i byn, ställer nya krav på samverkan mellan invånarna. Att inleda målmedveten och långsiktig verksamhet, som kräver noggrann planering i regionalt begränsade områden är en fråga som har börjat diskuteras då man granskat byarnas ställning som moderna, samhälleliga konsumtionsenheter. Det handlar om regional samhörighet; är denna tillräckligt stark för att byborna tillsammans genom personligt och eventuellt ekonomiskt engagemang ska kunna organisera samarbetsprojekt, på en sådan nivå att byn kan fungera som en regional enhet i fråga om serviceproduktion och beslutsfattande?

Eräjärvi by

Ett exempel: I södra mellanfinland ligger Orivesi, en kommun med cirka 9000 invånare. Här finns Eräjärvi, en ganska stor by med 900 invånare. För några år sedan väcktes frågan om inte byrådet, som huvudsakligen arrangerade fritidsaktiviteter och -evenemang, inte även kunde hjälpa byborna med veckovisa eller till och med dagligen förekommande gemensamma tjänster. Målet var att locka nya invånare till byn och att bevara och utveckla servicen till invånarna. Eräjärviborna bildade därför en gemensam förening.

Nuförtiden tar föreningen hand om t ex apoteket och sophanteringen i byn, man utger ett eget veckoblad och underhåller mot ersättning kommunala fastigheter. Alla bybor är naturligtvis inte aktiva, inte heller betalar alla medlemsavgiften. Men stämningen i byn har förbättrats.

Utan bybornas ideella insatser skulle föreningen inte fungera. Planering och koordination av verksamheten sker i föreningens styrelse. Man väljer ledamöter till denna så att olika delar av byn och olika yrkesgrupper är representerade; jordbrukare, löntagare och företagare. Styrelseledamöterna arbetar utan ersättning och egen ekonomisk vinning. En sekreterare, som tar hand om de dagliga ärendena, har anställts på halvtid på strikt avtalsenliga villkor. Föreningen finansierar sin verksamhet genom att sälja annonser i veckobladet och genom provision på apotekets försäljning.

Målet är att förena offentlig välfärdsservice och människornas egen samarbetsvilja. Föreningen fungerar nästan som en kommunalnämnd, som dock står helt utanför den kommunala organisationen. Den tar hand om många uppgifter, som traditionellt hör hemma inom den offentliga sektorn. Ekonomisk makt har föreningen inte - inte ens i sådana frågor som hör till kommunala arbetsuppgifter.

Föreningen kan som mest fungera som påtryckningsgrupp mot kommunen på planeringsstadiet.

Sådana byföretag, föreningar, kooperativ och bolag, är emellertid sällsynta i Finland. Desto fler är nykooperativen inom jordbruket. För det mesta handlar det om försäljnings- och marknadsföringsorganisationer, som bönderna bildar gemensamt vid sidan av sina vanliga jordbruksrörelser. För dem gäller samma regionalbaserade organisationsprincip - genom att förena resurser strävar man efter att förbättra verksamhetsmöjligheterna på marknaden. Dessa producentkooperativ behandlas inte närmare här.

6. *Till slut*

Denna undersökning av växelverkans- och samfundsformer omfattar bara ny Kooperation. Kooperativen karaktäriseras av kollektivt ägande. I de flesta fall ansluter man sig till dem en begränsad period av sitt liv.

Inom företag, som står på en ideologisk grund, bygger det kollektiva ansvaret på individens förpliktelser. Ofta är detta en entusiasm som räcker en viss tid efter vilken man söker sig till företagsformer där ansvar och intressen är individuellt preciserade - ofta genom lönearbete i t ex aktiebolags. Andra företag med ideologisk grund vilar på ett mera nära och hållbart förhållande till ideologin. Då bevaras det kollektiva ansvaret; individens intressen sammansmälter med de kollektiva. Företaget verkar inom det ideologiska samfundets ramar och kontrolleras av detta.

I vissa av arbetskooperativen sammanfogas det individuella och kollektiva intressen via lönearbetet. Företaget ägs av kollektivet, men det individuella intresset förmedlas via lönearbetsförhållandet, som i princip är avskilt från kooperativets medlemskap. Detta möjliggör ett smidigt sammanfogande av många intressen. Kooperativets medlemmar kan å ena sidan vara enbart löntagare och förhålla sig till företaget och sitt övriga liv på rent privat intressegrund, eller så kan medlemmarna aktivt intressera sig för att sköta och utveckla den samfundsmässiga egendomen. Å andra sidan kan denna indelning i aktiva och passiva medlemmar bli en påfrestning för kooperativet.

I andra, små varaktiga arbetskooperativ bestäms ansvar/intressen på basis av personliga förhållanden. Det kollektiva intresset och de individuella intressena skiljer sig inte åt. När relationen människor emellan är personliga och specificerade, sammansmälter de kollektiva och de individuella ansvaren.

I t ex hantverkarkooperativen, har kollektiva och individuella ansvar klart avskilts från varandra. Var och en säljer för egen räkning, det kollektiva är organiserat av försäljningen. Även i bykooperativet finns det en artikulerad boskillnad mellan

individuella och kollektiva intressen.

I de företag med stark kooperativ prägel som undersökts fanns alltid någon förenande faktor på vars bas det sociala kollektivet hölls ihop. Det kunde t ex vara ett gammalt arbetarkollektiv och därmed sammanhängande kollektiva upplevelser - sålunda kan en lönearbetsgemenskap fungera som symboliskt samfund. Eller gruppgemenskapen kan ha att göra med kvalitetsgraden på en viss produkt eller yrkesstolthet. Även i bykooperativet talar man i "byns namn". Sådana symboliska kollektiva former stöter man naturligtvis på överallt i samhället, även i verksamheter beroende av dem. I företag med stark kooperativ prägel får dessa symboliska former en central roll för företagets sociala struktur.

Symbolisk gemenskap är nödvändig för att kunna hantera de kollektiva egendomarna. Inom konsthantverkarkooperativen exemplifieras detta genom att när dessa symboler försvagades och endast individuella intressen kvarstod, så upphörde kooperativet att fungera som kooperativ.

Perttu Melkas och Ritva Pihlaja

Författarna är verksamma vid institutionen för kooperativa studier vid Helsingfors universitet inom ett forskningsprojekt om bykooperativ. Perttu Melkas studerar statsvetenskap samt sociologi och är forskarpraktikant. Ritva Pihlaja, blivande jord- och skogsbruksagronom, är projektsekreterare.

Litteratur

- Bell, C. & Newby, H.: *Community Studies*. An Introduction to the Sociology of the Local Community. Slough, 1978.
- Hillery, G. A. Jr.: Definitions of Community: Areas of Agreement. *Rural Sociology* 20/1955.
- Jäntti, E. & Sulva, H.: Vaihtoehtien asuin - ja työyhteisöjen työllistävä merkitys. Työministeriön Suunnittelousasto. *Työvoimapolitiittisia selvityksiä nro 63*, Helsinki, 1985. Valiton painatuskeskus.
- Keppe, N.: *Glorification*. Proton Publishing House Inc, 1982.
- Lehtonen, H.: *Yhteisö*. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylän, 1991.

Kenth Ottermark

VILLKOR FÖR KOOPERATIV ETABLERING -Riksbyggens bildande

Denna fallstudie inom projektet *Kooperativa mobiliseringsmiljöer* har till syfte att behandla uppkomsten av Riksbyggen som en ny rörelse. Jag är intresserad av att belysa hur det var möjligt för Riksbyggen att bildas under en *krissituation* 1940. En uppgift som medverkar till att belysa när och hur det kan vara möjligt för kooperativa föreningar och rörelser att växa fram och bidra till *samhällsbygget*.

Följande studie tillämpar ett teoretiskt synsätt som har utvecklats inom den sk klassiska skolan i tysk kooperationsforskning (Brentano, 1980, Jobring, 1988, Ottermark, 1989).

Detta teoretiska synsätt behandlar uppkomstprocesser av kooperativ samverkan i relation till olika faktorer som befinner sig i ett dialektiskt sammanhang med varandra:

a. *Det socialekonomiska sammanhanget*

Människors "livssituation" spelar en betydelsefull roll. Dvs. omständigheter av social art, tex ekonomiska, rättsliga eller konfliktmässiga, som på ett grundläggande sätt antingen främjar eller försvårar uppkomsten av kooperativ samverkan.

b. *Gemensamhetsaspekten*

Betydelsen av de socialekonomiska förhållandena är dock beroende av hur människor upplever sin livssituation. Dvs denna mer subjektiva faktor skapar de "reella", avgörande, möjligheterna för upkomst av kooperativ samverkan. Detta om människor upplever sin livssituation på ett liknande sätt och reagerar genom att söka samarbete.

c. *Den kulturella och ideologiska sfären*

Kooperativ idébildning och kunskaper om denna form av samverkan utgör också ett nödvändigt "instrument" för uppkomsten av kooperativt samarbete.

Bevekelsegrunden för ett kooperativt deltagande kan i många fall också härledas ideologiskt och kulturellt. Mänskliga handlingar är beroende av inflytandet från sociala attityder och värderingar i samhället (I Ottermark, 1989, används detta teoretiska synsätt för att studera arbetskooperativa uppkomstprocesser).

1. *Det socialekonomiska sammanhanget*

Riksbyggens uppkomst kan ses i relation till följande socialekonomiska förhållanden:

Krigsutbrottet 1939 medförde en förändrad inriktning av hela näringslivet. Kapital och arbetskraft togs i anspråk för försvars- och skyddsåtgärder. Bostadsproduktionen kom att sjunka till 26 000 lägenheter år 1940 och till 17 000 år 1941, vilket utgjorde 45 respektive 30% av 1939 års byggande. Byggnadsarbetarna drabbades av en hög arbetslöshet som var större än den man upplevt sedan krisen 1922. Perioden utmärktes också av bostadsbrist och en stor nybildning av småhushåll. Det pågick en stark inflyttning till tätorterna och många bodde i, även för denna tid, dåliga bostäder.

Inom byggnadsfackförbunden ansåg man emellertid att det fanns möjligheter till en högre bostadsproduktion. Kritik riktades mot att de etablerade byggherreföretagen inte föreföll intresserade av att utnyttja alla sina tillgängliga resurser för ett byggande. Byggherreföretagarna kritiserades också för att söka hålla nere bygglönerna. Arbetslösheten kom att öka när de pågående byggena hade färdigställts och arbeten inom försvaret löste inte denna situation.

Ett utmärkande drag för mellankrigstidens företagsutbildning hade dock varit ett omfattande småföretagande med arbetare som grundare, s k arbetarföretag. Bakom dessa företags snabba utbredning har nationalekonomen Erik Dahmén konstaterat faktorer som: hemmamarknadens ökade betydelse, ett ökat behov av underleveranser, tillkomst av maskiner, material och varutyper lämpliga för småindustriell tillverkning samt elektrifieringens och bilismens snabba framsteg. Undersysselsättningen och arbetslösheten under mellankrigstiden hade vidgat rekryteringsbasen för företagsgrundare (Dahmén, 1950:227ff, 251f).

När nedgången i byggnadsverksamheten inträdde i samband med krigsutbrottet, bildades 1940-41 även ett tiotal fackligt ägda byggföretag, s k byggnadsgillen. Nybildningen av arbetarföretag minskade emellertid i samband med att arbetsmarknadsläget successivt förbättrades mot slutet av 30-talet. Under de första krigsåren låg denna företagsbildning kvar på en låg nivå, men å andra sidan ökade

nyetableringen med andra grundare än arbetare relativt kraftigt strax efter utbrottet av andra världskriget.

Ekonomhistorikern Jan-Erik Pettersson har i en studie av företagsutveckling, företagsbildning och företagsnedläggning 1939 -49 (i Uppsala län) konstaterat att "krigssituationen har:

1. verkat för en splittrad bransch- och företagsutveckling,
2. gynnat försvarsleverantörer relativt andra företag,
3. inte drabbat exportföretagen som företag hårdare än hemma-marknads-industrin,
4. inte drabbat råvaruimporterande företag som företag hårdare än andra företag,
5. stimulerat företagsbildning,
6. motverkat företagsnedläggning,
7. motverkat fusionsaktivitet" (Pettersson, 1980:175f).

Pettersson hävdar att ovanstående resultat, med denna innehållsmässigt vida formulering, torde vara generaliserbart för den svenska samhällssituationen.

Vad gäller tidens möjlighet till företagsetablering inom byggbranschen bör vi även uppmärksamma att det var först under efterkrigstiden som byggnads-verksamheten lämnade det hantverksmässiga stadiet bakom sig. Före 1950-talet var alltså byggnadsverksamhet i stort sett ett hantverk. Under 1950-talet skedde emellertid en snabb mekanisering och det industriella byggandet började. Produktionsprocessen förändrades så att kapitalintensiteten ökade och därmed behovet av kapital. Arbetslösheten kom också att sjunka till en betydligt lägre nivå. Byggnadsgillenas uppkomst möjliggjordes av just hantverkskaraktären hos det tidigare byggandet. Det vill säga fackföreningarna kunde på så sätt utan större kapitalbehov starta och driva byggnadsgillen.

1.1 Slutsatser

Uppkomsten av Riksbyggen som en ny rörelse kan relateras till den rådande samhällssituationen och till att grundläggande mänskliga *intressen* inte blev tillgodosedda. Det vill säga människors behov av arbete och bostad tillfredsställdes klart bristfälligt. Det fanns alltså socialekonomiska förutsättningar för ett intresse hos ett flertal medborgare, av ett samhällsinitiativ som var inriktat på att lösa grundläggande problem i människors aktuella livssituation.

Byggbranschen hade vid denna tidpunkt ännu inte lämnat det hantverksmässiga stadiet bakom sig. Det var fortfarande möjligt att starta byggverksamhet utan större

kapitalbehov. Generellt sett fanns olika *förutsättningar* till företagsbildning under denna period. Krigssituationen kom bl a att stimulera till företagsbildning och även motverka företagsnedläggelse.

2. *Gemensamhetsapekten*

Uppkomsten av Riksbyggen har som bakgrund en kollektiv reaktion på samhällssituationen. Inför den socioekonomiska situationen reagerade bl a byggnadsfackföreningarna i Stockholm med krav på handling. De uppvaktade i Stockholms Stadshus genom en deputation och framförde krav på att:

1. Redan beslutad byggnadsverksamhet, "som nu avstannat", igångsättes,
2. Allmännyttiga byggnadsobjekt, "som är ställda på framtiden", påbörjas (Landin, 1987:91ff)

Inom byggnadsfackföreningar konstaterade man emellertid att förslag till att få igång byggnadsverksamheten möttes av en bristande förståelse. I stället blev bildandet av *Riksföreningen Svenska Riksbyggen* 1940 ett väsentligt incitament för återupptagandet av bostadsbyggandet.

Bakgrunden till denna händelse var att Byggnadsträarbetareförbundet och Murareförbundets styrelser, i samverkan med AB Byggnadsteknik Göteborg, fattat ett beslut om att starta en ny rörelse i syfte att främja bostadsbyggandet.

Initiativet till denna nybildningsprocess togs av byggmästare Ture Blomqvist (AB Byggnadsteknik) och ombudsman Erik Mattson (Byggnadsträarbetarnas avdelning 24) från Göteborg, som hade kontaktat Byggnadsträarbetareförbundet för att undersöka om det fanns något intresse till samarbete med AB Byggnadsteknik för att få fart på bostadsproduktionen. Förbundssekreteraren Ivar Olsson och kassören E. D. Kärrfeldt blev intresserade, och även ordföranden i förbundet Nils Linde visade sig stödja tanken.

De Samverkande Byggnadsfackförbunden uttalade sig positivt och efter överläggningar i september 1940 enades man om att bilda en riksomfattande verksamhet som skulle bedriva bostadsbyggande genom bostadsrättsföreningar (vid namn Riksföreningen Svenska Riksbyggen u p a). I oktober 1940 sammanträdde representanter för de förbund som var anslutna till Samverkande Byggnadsfackförbunden och AB Byggnadsteknik, för att diskutera förutsättningar och former. Ture Blomqvist föredrog en skrivelse vilken speglade den rådande situationen och som var ställd till Samverkande Byggnadsfackens Centralråd med titeln "*Skapa ny byggnadsrörelse*".

Blomqvist menade här bl a att "...endast verklighetsfrämmande optimister väntar sig att de statliga åtgärderna skall kunna bli av sådan omfattning att de återför

byggnadsverksamheten till det normala" och att det vidare är "....varken tillrådligt eller försvarligt att de som är intresserade av att byggnadsverksamheten åter kommer igång i full utsträckning, sitter med armarna i kors och väntar på att statsmakterna ensamma skall lösa frågan".

Blomqvist framhöll att igångsättande av byggnadsverksamhet skulle gagna arbetarna och de små inkomsttagarna:

"Dessa, som står inför hotet om bostadsbrist och stigande hyror, måste ju och har redan visat sig vara intresserade av att stödja en byggnadsverksamhet, vilken, samtidigt som den tar sikte på att bereda arbete och försörjning, kan tillfredsställa deras efterfrågan på goda och billiga bostäder".

I denna skrivelse angavs att föreningens uppgift skulle vara:

För det första - "att skapa arbetstillfällen för byggnadsarbetare, byggnadstekniker, arkitekter och andra, vilka alla har ett och samma gemensamma intresse av att byggnadsverksamheten kommer igång genom igångsättande av bostadsbyggande såväl i städer och industrisamhällen, som på rena landsbygden".

För det andra - "att skapa marknad för dessa bostäder och garantier för att de icke produceras utan att bli tagna i anspråk".

För det tredje - "att tillsammans med vederbörande bostadsrättsföreningar eller egnahemsföreningar förhandla med de lokala myndigheterna om förmedling av statslån och i övrigt lämna all den tekniska hjälp, som kräves för byggenas igångsättande och uppförande".

För det fjärde - "att sörja för att såväl större byggen som egnahembyggen utföras av fackligt organiserade arbetare och till gällande avtal och prislistor".

Verksamhet hade redan påbörjats i Göteborg samt i Linköping och Blomqvist konstaterade också att:

"I båda dessa städer har föreningen kunnat glädja sig åt såväl livligt intresse från den bostadsbehövande allmänhetens sida som förståelse och sympati hos de kommunala myndigheterna" - och föreningen räknade framöver med att kunna få ner byggnadskostnaderna genom "en förnuftig rationalisering och nedbringande av onödiga och överflödiga kostnader".

I samband med att riksföreningen blivit konstituerad i december 1940 träffade man ett samarbetsavtal med AB Byggt teknik i Göteborg som fick i uppdrag att handlägga den tekniska och byggadministrativa verksamheten inom Riksbyggen. Detta avtal skulle gälla i två år och Blomqvist utsågs till teknisk ledare. Han kom dock snart att

avveckla sina uppdrag för rörelsen, när Riksbyggen väl var "i hamn", och fortsatte sin verksamhet som företagsentreprenör.

2.1 Slutsatser

Ett synsätt inom den, inledningsvis, redovisade handlingsteorin i tysk kooperationsforskning är att människan betraktas som en samhällsvarelse som har förmågan att handla i enlighet med sin övertygelse. Vid Riksbyggens uppkomst som en ny rörelse upplevde och bedömde en rad ledande aktörer samhällssituationen - med dess brister vad det gällde tillfredsställelse av mänskliga behov - på ett liknande sätt. De reagerade genom att söka, och utveckla, ett samarbete som en handlingsprocess utifrån sociala värderingar.

Rörelsens tillkomstprocess präglades av syftet att tillvarata människors aktuella intressen rörande arbete och bostad. D v s man uttryckte en önskan att skapa arbetstillfällen för byggnadsarbetare m fl, och att bygga goda och billiga bostäder genom fackligt organiserade, till gällande avtal och prissättning. Det uttrycktes också att man genom bl a rationalisering önskade och räknade med att få ner byggnadskostnaderna. Vidare formulerades en förhoppning om att få fram nödvändigt lånekapital via staten.

Sammanfattningsvis fanns en *förväntan* om stöd från behövande grupper av människor och även från kommun och stat. Rörelsen förväntade sig alltså att uppkomstmöjligheter förelåg, i relation till aktörernas gemensamma upplevelse av samhällssituationens brister och handlingsbehov.

3. Den kulturella och ideologiska sfären

Organisatoriskt sett hade Svenska Riksbyggen bildats som en rörelse för att bedriva en riksomfattande verksamhet. Man hade som en huvudsaklig uppgift att främja och skapa förutsättningar för ett omfattande bostadsbyggande i landet. I motsats till tidiga fackliga produktionsföretag hade Riksbyggen tillkommit från förbundshåll och med byggnadsfackförbunden som rörelsens huvudsakliga ägare och ledare.

På lokal nivå hade man tidigare bildat olika fackliga produktionsföretag men utan någon direkt inblandning från förbundshåll. Redan under 1880-talet blev frågan om produktionsföreningar aktuell inom den begynnande fackliga rörelsen i Sverige. Försök till sådana verksamheter startades bl a av snickeriarbetarna i Stockholm. Tanken på fackliga produktionsföretag blev också mer aktuell i relation till den sociala utvecklingen under och efter första världskriget samt till tidens debatt

om industriell demokrati. I England växte fram en föreningsrörelse som byggde på s k gillesocialiska principer, och likaså i Tyskland och Österrike. En svensk studiekommission besökte England och Tyskland för att studera dessa erfarenheter. De olika byggnadsfackförbunden kom snart att tillsätta en gemensam kommitté, som 1922 presenterade ett förslag till mönsterstadgar och arbetsordning för svenska byggnadsgillen.

Redaktören för Fackföreningsrörelsen Sigfrid Hansson, som deltagit i studiebesöket i England, kommenterade att en grundläggande idé-princip var den att producenterna gemensamt skulle äga gillena genom fackföreningen, och att på så sätt "allt enskilt kapital- och vinstintresse är uteslutet ur dessa företag" (Hansson, 1922).

Enligt mönsterstadgarna var inflytandet i representantskapet - som var föreningens högsta beslutande organ - inte kopplat till storleken på satsat kapital utan istället till att tjäna samhället. Enligt stadgarna skulle man också till att bygga till lägsta möjliga kostnad; d v s enligt arbetsordningen till en kostnad som "utesluter all spekulationsvinst". Enligt arbetsordningen skulle inkommande medel kunna avsättas till en reservfond, en dispositionsfond och en understödsfond. Uppbyggnaden av en understödsfond var ett led i försöken att ge byggnadsarbetarna en tryggare ekonomisk ställning. Ernst Wigforss, som också studerat byggnadsgillen i England, förordade att man i Sverige skulle följa den engelska modellen med att låta stat och kommun åta sig byggherrefunktionen och gillet stå för entreprenörskapet (Wigforss, 1922). Byggnadsgillena kom dock inte att få något inflytande över utbudet av byggnadsuppdrag. De kontrollerade enbart sitt eget arbete, d v s produktionen. Tillkomsten av Riksbyggen innebar däremot skapandet av en central byggherrefunktion.

Det är också möjligt, som ekonomisk-historikern Christer Lundh har påpekat, att den positiva inställningen till rationalisering inom byggbranschen som LO och de sakkunniga i den statliga utredningen 1938 hade intagit - bidrog till det fackliga intresset att lägga under sig en central byggherrefunktion (Lundh, 1980).

Vid Byggnadsträarbetareförbundets kongress 1942 aktualiserade man frågan om produktionsföretag och produktionsformer. Diskussionen hade påverkats av Riksbyggens tillkomst. Kongressen kom att godkänna förbundsstyrelsens förslag till utlåtande som bl a innebar:

"att förklara att startandet av lokala produktionsföretag från förbundet skall stödjas men att detta i första hand må ankomma på de lokala organisationerna".

Styrelsen ansåg att det låg i förbundets intresse att medverka till nybildning av fackliga produktionsföretag, men att sådana initiativ alltså måste tillkomma de

lokala fackliga organisationerna.

På Riksbyggens årsstämma 1944 förekom en diskussion om relationen till produktionsföretagen. Styrelsens ordförande Viktor Björkman ansåg att ett samarbete mellan fackföreningsrörelsens produktionsföretag och rörelsen var en betydelsefull framtidsförmåga. Frågan var aktuell inom styrelsens arbete, och under samma år framkom ett förslag till överenskommelse som produktionsföretagen i Stockholm, Norrköping, Linköping och Västerås godkände efter förhandlingar. Denna överenskommelse innebar "att ett intimt och förtroendefullt samarbete etableras mellan Riksbyggen och produktionsföretagen, och att de bägge ömsesidigt betrakta och behandla varandra såsom mest gynnad part". Meningen var bl a att fackliga produktionsföretag skulle ansluta sig som andelsägare till Svenska Riksbyggen. De skulle ansluta sig som andelsägare till lokalföreningar på de orter där sådana hade bildats. Vidare avsåg man inom Riksbyggen att vidta åtgärder för nybildning av produktionsföretag på orter som betraktades vara lämpliga.

3.1 *Slutsatser*

Riksbyggen som rörelse växte fram ur, och vidareutvecklade, en organisationsidé. Själva organisationsuppfattningen är också att betrakta som ett "instrument" vid tillkomsten av rörelser.

Till skillnad från tidigare bildade fackliga produktionsföretag uppkom Riksbyggen på förslag via en central nivå. Skapandet av den centrala byggherrefunktionen sågs som något högst väsentligt. Utvecklingen gick mot ett ökat intresse för rationaliseringar inom byggbranschen och Riksbyggen arbetade bl a snart för att närmare inordna produktionsföretagen inom rörelsens ram. Frågan om relationen mellan fackliga produktionsföretag och den nya rörelsen, sågs nu som en betydelsefull faktor för Riksbyggens framtida organisation. Man ville också möjliggöra en, som det upplevdes, önskvärd kontroll över var produktionsföretag borde nybildas.

Sammanfattningsvis, kan vi säga att Riksbyggen kom att uttrycka en social önskan att tjäna samhällliga mål, som byggnadsgillena också hade till uppgift att göra. D v s man var således ett led i en gemensam strävan efter att medverka till skapandet av ett mer rättvist samhälle.

4. *Sammanfattning*

Uppkomsten av Svenska Riksbyggen som en ny rörelse har vi studerat genom att tillämpa ett teoretiskt synsätt som har utvecklats inom tysk kooperationsforskning.

D v s med dess framhållande av ett dialektiskt samband: det *socialekonomiska sammanhanget, gemensamhetsaspekten* och den *kulturella och ideologiska sfären*. Den socialekonomiska utvecklingens *konsekvenser* för livssituationen skapar förutsättningar för att man ska uppleva denna situation på ett kritiskt och gemensamt sätt. Människor kan reagera genom att söka samarbete utifrån influenser från, och med kunskaper om, organisationsformer för kooperativ samverkan.

Riksbyggen har uppkommit som en ny rörelse, som en "möjlighet i tiden", i relation till samhällssituationen. Människor har haft grundläggande behov av ett initiativ för att bättre tillgodose sina intressen vad det gäller arbetstillfällen och tillgång till bostäder - av god standard. Det har således funnits förutsättningar till en facklig förväntan på ett initiativ, och sociala motiv för handling, bakom bildandet av en ny rörelse. Riksbyggens uppkomst kan sammanfattningsvis ses i relation till tidens brister vad det gäller grundläggande behov som arbete och bostad, och att tillkomstprocessens ledande aktörer hade som syfte att bättre söka tillvarata människors intresse på dessa områden. Själva organisationsuppfattningen byggde på behovet av att skapa en central byggherrefunktion. Detta till skillnad från vad som var utmärkande för byggnadsgillenas organisatoriska uppbyggnad.

Rörelsens tillkomst kom också, generellt sett, att gagnas av krigssituationen som stimulerade till företagsbildning. Dessutom var byggbranschen ännu vid denna tid av en mer eller mindre hantverksmässig karaktär som alltså inte ställde så höga krav på tillgång till kapital.

Kenth Ottermark

är forskare och lärare vid Centrum för tvärvetenskapliga studier av människans villkor vid Göteborgs universitet, och forskar för närvarande om metoder för delaktighet i lokal planering och utveckling.

Litteratur

- Blomqvist, T., *Skaparglädje i Socialverige*, Göteborg, 1953.
- Brentano, D., *Grundsätzliche Aspekte der Entstehung von Genossenschaften*, Duncker & Humblot, Berlin, 1980.
- Dahmén, E., *Svensk industriell företagsverksamhet. Kausalanalys av den industriella utvecklingen 1919-1939*. Band 1, Uppsala, 1950.
- Hansson, S., "Våra byggnadsgillen", *Fackföreningsrörelsen*, nr 50, 1922.
- Helldén, A., *Svenska Byggnadssträvarbetareförbundet 1924-1948*, Stockholm, 1954.
- Jobring, O., *Kooperativ rörelse. Om utveckling i teori och praktik*, BAS & Kooperativa institutet, 1988.
- Johansson, K., *Från storstrejk till storföretag - en facklig pionjärgärning inom byggindustrin*, BPA-

- Riksbyggen/Tiden, 1984.
- Landin, S., *Stockholms byggnadsarbetare. Facklig idealiser och kampgemenskap under 100 år. Del 2 1930-1985*, Svenska Byggnadsarbetareförbundet avd. 1, 1987.
- Lundh, Ch., "Från gillesocialism till BPA", *Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia*, nr 18, 1980.
- Ottermark, K., *Arbetskooperativ framtid. Om villkor för en arbetskooperativ framtid*, Centrum för tvärvetenskap, 1989.
- Ottermark, K., *Kooperativt samhällsbygge - ett lokalt perspektiv på planering*, Stadsbyggnad CTH, 1990.
- Pettersson, J. E., *Kristidsekonomi och företagsutveckling. Industrin i Uppsala län 1939-49*, Uppsala Studies in Economic History 24, 1980.
- Wigforss, E., "Byggnadsgillena och kapitalfrågan", *Fackföreningsrörelsen*, nr 48, 1922.
- Wigforss, E., "Ett besök hos engelska byggnadsgillena", *Tiden*, nr 2, 1922.

Johannes Michelsen

KOOPERATION OG NYKOOPERATION

Salget af økologiske produkter i Danmark

Markedsføring af økologiske landbrugsprodukter i Danmark har på få år udviklet sig gennem et samarbejde mellem tre typer af Kooperation: *forbrugerkooperationen*, FDB, har siden begyndelsen af 1980'erne været den drivende kraft på markedet ved systematisk at efterspørge økologiske fødevarer, *landbrugskooperationen* har tøvende bevæget sig ind på området, og de økologiske jordbrugere har selv søsat *ny-kooperative* salgsorganisationer. Samarbejdet på tværs af kooperationstyper er stærkt påvirket af indre processer i hver type af Kooperation. Dette komplekse samspil vil blive beskrevet og underkastet en foreløbig analyse i det følgende.

1. Indledning

Grundlaget for artiklen er et større projekt om afsætningssituationen for økologiske fødevarer, der blev gennemført i 1991-92 (jfr. Michelsen 1993). I sommeren 1993 skete imidlertid en voldsom forandring af markedet, da en af FDB's supermarkeds kæder - SuperBrugsen - lancerede de økologiske fødevarer som en del af sit discount-sortiment. Forbrugerpriserne blev sat ned med ca. 20 pct. og den umiddelbare virkning har været 3-4 gange så stort salg (Tillæg til Økologisk Jordbrug 17. sept. 1993, s. 3) samt et gennembrud for økologiske produkter på hele fødevaremarkedet.

Den teoretiske ramme om beskrivelsen er, at Kooperation og økologisk jordbrug er beslægtede i organisationsteoretisk forstand. Begge aktiviteter bygger på principper, der omfatter både praktiske retningslinier og et bestemt værdigrundlag for kollektiv

handling med det formål at varetage bestemte økonomiske og sociale interesser. Røkholt (1984) og Bager (1992) påviser denne dobbelthed for Kooperationen. For økologien fremgår dobbeltheden f.eks. af målsætningen for Landsforeningen Økologisk Jordbrug - LØJ. Ved siden af en række produktionsmæssige målsætninger nævnes 1) at man vil producere fødevarer af optimal ernæringsmæssig værdi og 2) at man vil arbejde for, at de økologiske jordbrugere skal kunne leve af deres produktion (Avlsregler 1990: 3). Disse målsætninger knytter direkte an til de to hovedinteresser, der bærer nordisk Kooperation i fødevaresektoren: forbrugerne og landbrugerne. Derfor kan der være grund til at forvente et frugtbart samarbejde mellem disse grupperes kooperative organisationer og de økologiske jordbrugere.

Hypotesen om et frugtbart samarbejde kan dog imødegås af en hypotese, der fremhæver, at kooperativernes opgave er at varetage medlemmernes økonomiske interesser og at kooperativer inden for den konventionelle fødevaresektor derfor kan have vanskeligt ved at integrere initiativer, der har så marginal betydning og er så kritiske over for det konventionelle fødevaremarked, som tilfældet er for økologisk jordbrug.

Hypoteserne vil blive belyst gennem en kort introduktion til økologisk jordbrug, der efterfølges af beskrivelser af distributions- og salgsinitiativer fra henholdsvis forbrugerkooperationen, de økologiske jordbrugere selv og den traditionelle landbrugskooperation. Endelig afsluttes med en diskussion af hvilken betydning de enkelte organisationstypers verdigrundlag har for et samarbejde mellem dem, samt mulige løsninger på aktuelle problemstillinger.

2. Økologisk jordbrug i Danmark - og markedsføring

Omkring 1970 slog økologisk jordbrug bredere igennem som idé i Danmark. I 1980 blev ca. 180 bedrifter med i alt 2.000 ha. (ca. 0,1 pct. af det samlede danske landbrugsareal) drevet i overensstemmelse med økologiske principper. I 1987 indførte staten, bl.a. på baggrund af den voldsomme politiske debat om landbrug og miljø, en økonomisk støtte til at dække indtægtsnedgangen, når konventionelle bedrifter blev lagt om til økologisk jordbrug. Det satte en vækstbølge i gang, så økologisk jordbrug i 1992 omfattede 674 bedrifter med i alt 18.275 ha (ca. 0,7 pct. af det samlede danske landbrugsareal) (Økologisk Landbrug ... 1993: 8). Væksten er dog ikke slået igennem på én gang, idet der går 2 år fra omlægningen er påbegyndt til godkendte, økologiske produkter dukker op på markedet.

Ud over de to aspekter af LØJ's målsætning, der er nævnt ovenfor, indeholder

målsætningen for økologisk jordbrug nogle produktionsmæssige retningslinier: at bevare jordens frugtbarhed, undgå forurening, tage størst muligt hensyn til miljø og natur, reducere jordbrugets forbrug af fossile brændstoffer samt at drive et husdyrhold i overensstemmelse med dyrenes biologiske og psykiske behov. Disse klart værdibaserede mål har LØJ omsat til dyrkningsregler, som siden 1987 har dannet grundlaget for statens regulering af økologisk jordbrug. I tilknytning til dyrkningsreglerne har staten introduceret Ø-mærket og udarbejdet retningslinier for håndtering og forarbejdning af varer, så der er sikkerhed for, at varer der sælges som økologiske også er af økologisk oprindelse. Imidlertid garanterer Ø-mærket ikke produkternes øvrige (f.eks. forbrugsmæssige) kvaliteter.

Omformningen af LØJ's målsætning til dyrkningsregler kan betragtes som etableringen af et *produktionskoncept*. Derimod er de velmente, men meget vage målsætninger om ernæringsrigtige produkter og landmændenes økonomi ikke blevet uddybet. Man har ikke udarbejdet et *markedsføringskoncept*. Derfor har markedsføringen udviklet sig på baggrund af et mere eller mindre tilfældigt samspil mellem jordbrugere, forbrugere og andre aktører på fødevaremarkedet.

Forbrugerundersøgelser fra 1991 viser, at mellem 30 og 60 pct. af forbrugerne er interesserede i økologiske produkter (Bjerke 1992; Kristensen & Grunert 1992). Interessen er koncentreret i København og enkelte andre store byer. Dengang var det dog kun ca. 10 pct. af forbrugerne, der faktisk købte produkterne jævnligt og kun 2 pct. købte dem systematisk. Et af de problemer, undersøgelserne fremhævede var, at forbrugerne havde svært ved at finde varerne - d.v.s. et distributionsproblem.

Da produktionen af økologiske produkter er nogenlunde jævnt fordelt over landet består der et elementært problem med at indsamle produkterne fra de få og spredte producenter til de få forbrugere, der er lokaliseret langt fra landdistrikterne. Distributionsomkostningerne bliver meget høje. Distributionsproblemet blev akut fra 1988-89, hvor statsstøtten øgede produktionen kraftigt. Derfor rettedes opmærksomheden mod afsætning inden for den traditionelle fødevarehandel. Dette krævede imidlertid, at der blev etableret nye distributionssystemer, der kunne indpasse den lille, spredte produktion i den centraliserede massedistribution som præger dansk fødevarehandel. Det er ved løsningen af dette problem, samspillet mellem de tre typer af kooperation er opstået.

Løsningerne på distributionsproblemerne har skullet findes inden for meget snævre økonomiske grænser. De økologiske jordbrugere har behov for merpriser, fordi produktionsformen er særligt omkostningskrævende. Lægges dertil de ekstra høje distributionsomkostninger, følger det, at forbrugerpriserne må blive meget høje. I økologisk jordbrugs første år kunne forbrugerne derfor opleve merpriser på 50-200 pct. i forhold til konventionelle produkter - og det uanset om varerne blev solgt privat eller via detailhandelen. Det stigende udbud og de udviklede

kommercielle distributionskanaler har lagt pres på priserne, så merpriserne for forbrugerne i dag er ca. 20-100 pct. for de økologiske hovedprodukter. Prisfaldet har været ledsaget af konflikter om, hvor store andele af de samlede omkostninger hhv. landbrugerne, forædlingsvirksomhederne og detailhandlen skal bære. Dertil kommer konflikter om indholdet i markedsføringsaktiviteterne.

Forbrugerkooperationen

Omkring 1980 begyndte FDB at profilere sig på ernærings- og miljø-spørgsmål. I medlemsorganisationen slog interessen for ernæring og miljø igennem blandt de tillidsvalgte (jfr. Bager & Johansen 1987) og ved udarbejdelsen af FDB's forbrugerprogram. På forretningssiden trak FDB's centrallaboratorium i samme retning ved bl.a. at udarbejde retningslinier til medlemmerne om sunde kostvaner. Den samlede konsekvens blev, at FDB's indkøbere begyndte at interessere sig for de nye økologiske produkter med henvisning til medlemsorganisationens forbrugerprogram og til mere almene 'forpligtelser som forbrugerorganisation'. Samtidig begyndte FDB at deltage aktivt i udformningen af statens retningslinier for håndtering og forarbejdning af økologiske råvarer.

Da LØJ blev stiftet i 1981 kontaktede FDB's indkøbere straks denne organisation med henblik på en samhandelsaftale. Aftalen gik ud på, at LØJ både skulle formidle et samarbejde til interesserede avlere og stå for kontrollen med, at produkterne overholdt dyrkningsreglerne. I første omgang drejede aftalen sig alene om grøntsager, hvor de første blev leveret i 1981. Leverancerne var meget små, men voksede støt. I de følgende år tilkendegav FDB, at man til stadighed efterspurgt alle typer af økologiske landbrugsprodukter. Snart kom mel med i sortimentet, mens mælk, æg og kød kom med i 1988-89.

I 1987 begyndte leverancerne af økologisk ost fra et lille selvstændigt mejeri og i 1988 lykkedes det - efter flere forsøg - at få FDB's leverandør af konsum-mælk til at tage økologisk mælk ind i sortimentet. Endvidere spillede FDB en afgørende rolle, da Danske Slagterier gennemførte et statsstøttet, toårigt forsøg med produktion af økologisk svinekød, idet man for egen regning garanterede for afsætningen af svinekød og inddrog oksekød i sortimentet.

I de første år - og væsentligt forstærket efter 1987 - iværksatte FDB en betydelig central markedsføringsindsats. Indholdet var forbrugerinformation om den økologiske dyrkningsform og forklaringer om, at den økologiske dyrkningsform medførte, at produkternes udseende adskilte dem væsentligt fra konventionelle. Eksempelvis blev grøntsagerne solgt til højere priser end konventionelle, selvom de indtil 1991-92 blev klassificeret lavt på den traditionelle kvalitetsskala. FDB

accepterede også en ringere kød-kvalitet.

FDB's satsning på de økologiske produkter var dog ikke uden problemer. For det første blev man plaget af de elementære distributionsproblemer, der blev nævnt i indledningen. Det var meget vanskeligt at få tilstrækkelige mængder og med tilstrækkelig kontinuitet. Dertil kom helt elementære kvalitetsproblemer for ost, grøntsager og kød. Endelig stødte økonomiske problemer til, fordi de mange års indsats ikke gav overskud til FDB. I 1987 indledtes en skærpelse af kravene til grøntsagsproducenterne og i 1990 opgav FDB den centrale satsning på såvel svine- som oksekød. Kort efter stoppede FDB de centrale markedsføringsaktiviteter og samtidig overgik produktionskontrollen fra LØJ til staten.

Imidlertid fik vanskelighederne ikke FDB til at opgive satsningen på økologiske produkter fuldstændigt. Det kan have været en spore, at den FDB-ejede, selvstændige supermarkeds kæde, Irma, begyndte en aggressiv markedsføring af økologiske produkter i 1989. Under alle omstændigheder har flere medlemsstyrede kæder under FDB siden søgt at profilere sig på økologien. Det seneste eksempel herpå er SuperBrugsens voldsomme succes med at lancere økologiske fødevarer til priser, der er 15-20 pct. lavere end normalt for økologiske varer.

FDB's satsning på økologiske fødevarer er således klart inspireret af værdiorienteringen mod miljø og ernæringsrigtige fødevarer i forbrugerprogrammet og blandt grupper af tillidsvalgte. Der har imidlertid også været en stærk interesse for og vilje til at gennemføre netop dette projekt i den forretningsmæssige organisation (jfr. den generelle analyse hos Rask Jensen 1992). Det er således lykkedes at profilere FDB forretningsmæssigt i forhold til andre fødevarekæder gennem de økologiske fødevarer. Derfor bør den omfattende indsats for at drive afsætningen af økologiske fødevarer frem inden for et system, som de leverede mængder og deres kvalitetslet ikke kunne leve op til, ikke alene betragtes som en distributionsomkostning for de økologiske produkter. Der er måske i højere grad tale om en omkostning til at markedsføre FDB.

3. *Ny-kooperationen*

Indtil 1987 blev stort set alle økologiske produkter solgt direkte til forbrugerne eller til små forbrugersamvirker, mens en række helsekostbutikker hovedsageligt blev forsynet gennem få og små, private grossistfirmaer. Den væsentligste undtagelse var grøntsagssalget til FDB, hvor avlerne opbyggede en beskedent koordineringsfunktion mens varerne blev håndteret af FDB selv, og en lille gruppe økologiske mælkeproducenter, der i 1986 skrev kontrakt med et privatmejeri om produktion af ost og overtagelse af mejeriet på længere sigt.

Statens omlægningsstøtte og det deraf følgende behov for afsætningsfremme

udløste hektisk, organisatorisk aktivitet efter 1987. På det generelle plan støttede staten etableringen af et branchekoordineringsudvalg, der skulle varetage producenterne afsætningsmæssige interesser i forhold til det traditionelle fødevaremarked ved bl.a. at opmuntre til dannelsen af avlerorganisationer.

Det lykkedes at etablere avlerorganisationer inden for alle brancher, men de var ikke levedygtige. Det lykkedes langt fra at organisere alle producenter inden for hver branche og jordbrugerne var ikke villige til at betale omkostningerne til de øgede behov for distribution og markedsføring, som den øgede produktion og kontakten til det traditionelle fødevaremarked udløste. Endvidere var forholdet mellem brancheorganisationerne og de private firmaer helt uafklaret - nogle private firmaer opfattede brancheorganisationerne som konkurrenter, mens andre private firmaer på det nærmeste overtog dem. Branchekoordineringsudvalget blev i efteråret 1992 afløst af Økologisk Landscenter, der organiserer alle typer af organisationer med interesse i afsætning af økologiske produkter.

Brancheorganisationernes svaghed afspejler en generel uenighed eller usikkerhed blandt de økologiske jordbrugere om hvordan en øget salgsindsats skulle organiseres. Det fremgår ganske vist af Jensens (1992) spørgeskemaundersøgelse fra 1991 af samtlige danske producenter, at en overvægt på 45 pct. af producenterne ønskede at have kontrol med varerne 'fra jord til bord'. Imidlertid var overvægten af producenter, der ønskede at udvikle salget gennem rolig vækst i egne firmaer kun 19 pct., mens en overvægt på 30 pct. ønskede at lade andre sælge og en overvægt på 35 pct. ønskede at samarbejde med firmaer, der sælger konventionelle fødevarer.

Brancheorganisationernes svaghed betød, at de aldrig var i stand til at sikre, at leverancerne levede op til kravene på det traditionelle fødevaremarked m.h.t. mængder, kvalitet og distributionsformer. Dette indebar, at ingen var i stand til at gøre en systematisk indsats for at udvide markedet med henblik på at afsætte den øgede produktion. I stedet udviklede der sig en til tider meget voldsom indbyrdes konkurrence om de små, eksisterende markeder og om de markeder, der - mere eller mindre tilfældigt - dukkede op. Det lykkedes dog stort set at holde forbrugerpriserne oppe til og med 1992, men salget viste tendens til stagnation og presset på producentpriserne var stigende.

3.1 Tre vigtige ny-kooperativer

Tre af de økologiske jordbrugeres afsætningsinitiativer med tæt kontakt til brancheorganisationerne har dog haft afgørende betydning for, at salget trods alt er ekspanderet og for den nuværende organisering af salget. Det er Dansk Naturmælk, Fællesgrønt og Økokød. Ingen af dem eksisterer i dag som selvstændige organisa-

tioner eller firmaer.

De tre selskaber var i stand til at samle store grupper af kommercielt indstillede avlere inden for hver deres branche på kooperativ basis. Her ydede de en målrettet indsats for at leve op til betingelserne på det traditionelle fødevaremarked: Dansk Naturmælk kanaliserede de økologiske mejeriers konsummælk videre til de to store, traditionelle konsummælksdistributører på det danske marked: MD Foods og Kløver Mælk; Fællesgrønt omfattede alle leverandører til FDB og søgte på det grundlag at udvikle salget til den øvrige traditionelle detailhandel; Økokød opstod på ruinerne af FDB's fremstød for svine- og oksekød og leverede lavt forarbejdede produkter til slagterbutikker og til forarbejdningsfirmaer, der leverede til supermarkeder - bl.a. inden for FDB.

Organisatorisk byggede de tre selskaber på den opfattelse, at de var forpligtede til at sælge alle de produkter, der blev leveret. Det var et middel til at sikre opfyldelsen af de store aftageres krav om kvalitet og mængder. Desuden byggede de i realiteten på en landbrugskooperativ praksis om åbent medlemsskab og leveringsret, hvilket er mere problematisk i andre kooperativer inden for økologisk jordbrug.

De tre selskaber blev ramt af de problemer for brancheorganisationerne, som er nævnt oven for. Alligevel var de i stand til at varetage leverandørernes interesser i nye sammenhænge. Hovedparten af de leverandører, der leverede konsummælk gennem Dansk Naturmælk er i dag medlemmer af hhv. MD Foods og Kløver Mælk, men fællesskabet videreføres i en ny avlerorganisation, der går på tværs af mejerier og mejeriselskaber. Aktiviteterne i Fællesgrønt blev delt, så FDB-leverancerne blev fordelt på færre leverandører, koordineret af en enkelt avler, mens andre aftagere blev betjent af et nyt selskab, FællesGrønt Vest. Sammen med de to største enkeltproducenter i Danmark stiftede FællesGrønt Vest i september 1993 Biodania A/S, som står for en professionaliseret afsætning af økologisk grønt til supermarkeder. Endelig er Økokød gået i strategisk alliance med producenter af frilandsgribe og foreningen Dyrenes Beskyttelse i selskabet Friland Food A/S.

3.2 Status over den økologiske ny-kooperation

Den organisatoriske udvikling de tre selskaber illustrerer, var led i en mere generel tendens til at skabe mindre, kooperative salgsselskaber, drevet af de økologiske jordbrugere. Disse selskaber karakteriseres generelt af et lille antal leverandører - mellem 3 og 30 - og er i høj grad båret af ambitioner om selv at varetage så mange forædlings-, distributions- og salgsfunktioner som muligt. Denne strategi har været så omkostningskrævende, at nogle leverandører har oplevet meget markante prisfald. I modsætning til tilfældet med brancheorganisationerne har producenterne imidlertid

vist stor økonomisk offervilje i disse firmaer. Producenternes interesse i salgsorganisationens/kooperativets overlevelse, synes således at have været så stærk, at den har kunnet dæmpe leverandørernes umiddelbare interesse i høje priser.

Jordbrugernes interesse i kooperativernes overlevelse fremgår af, at virksomhederne har været i stand til at overleve på markeder, hvor lige så små, private firmaer har måttet give op, fordi de manglede likviditet, når de søgte at betjene større aftagere på det traditionelle fødevaremarked.

Inden for næsten alle økologiske brancher findes der i dag flere salgsorganisationer af nykooperativ karakter. Fælles for disse salgsorganisationer er, at de omfatter en producentforening, som er knyttet tæt sammen med en virksomhed, men det er ikke altid, producentforeningen ejer hele virksomheden. I tilfælde, hvor producentforeningen er dominerende ejer, er virksomheden lille og salget sker til mindre og skiftende aftagere, der må acceptere de produkter og kvaliteter, virksomheden tilbyder. Hvor producentforeningen ikke ejer virksomheden - eller blot udgør en lille minoritet af ejerkredsen - er virksomheden større og salget orienteret mod store, relativt faste aftagere (ofte FDB), der stiller krav om mængder og kvalitet, som producenter og virksomhed aktivt søger at tilpasse sig.

Tilstedeværelsen af de økologiske jordbrugeres økonomiske offervilje gør det rimeligt at tale om ny-kooperation uanset om deres producentforeninger dominerer den virksomhed de er tilknyttet eller ej. Offerviljen er tæt forbundet med ønsker om at bevare størst mulig kontrol over produkterne så langt som muligt på deres vej til forbrugerne - og om at opnå direkte kontakt med forbrugerne. I alle deres salgsorganisationer har de økologiske jordbrugere således efterhånden rettet opmærksomheden mod at opnå både merpriser og indflydelse på forædling, distribution og markedsføring. Dermed er indslaget af ikke-økonomiske værdier i de økologiske salgsorganisationer stærkere end i de traditionelle landbrugs-kooperativer, hvor fokuseringen på landbrugernes økonomi forekommer ret ensidig.

Jordbrugernes ønske om indflydelse har primært drejet sig om at sikre fastholdelsen af produkternes kvalitet i forædlings- og distributionsprocesser. Der har man i højere grad fokuseret på den produktionsfaglige kvalitet, mens interessen for almindelige detailhandels- og forbrugermæssige aspekter har været ringe. Med den stærkere organisering af producentforeningerne skulle det blive muligt for aftagerne at få producenterne til at acceptere den type af krav.

4. Landbrugskooperationen

Den traditionelle landbrugskooperations indsats for at sælge økologiske produkter

har hidtil været begrænset. Den væsentligste indsats er sket på mælkeområdet, hvor MD Foods siden 1988 og Kløver Mælk siden 1990-92 har været direkte involveret i produktion, distribution og markedsføring. Flere andelsslagterier var - stort set omkostningsfrit - involverede i afsætningsforsøget i 1989-90, men i dag foregår der kun slagtninger på et enkelt andelsslagteri. Danæg fik i 1992 næsten foræret muligheden for at distribuere økologiske æg på grund af økonomiske problemer hos små, private pakkerier og distributører. Grøntsager sælges ikke på de traditionelle, kooperative auktioner, men en enkelt, kooperativ kartoffelcentral har økologiske produkter i sortimentet.

Der er flere årsager til, at landbrugskooperationens indsats er så begrænset. I det følgende vil der blive lagt vægt på at beskrive de vanskeligheder, der følger af de økologiske jordbrugeres krav om merpris og om direkte indflydelse på håndteringen af produkterne. Dermed søger de økologiske jordbrugere i realiteten at opnå en særstatus i kooperativernes samlede medlemskreds. Problemstillingen illustreres af udviklingen i MD Foods, hvor den er tydeligst.

4.1 MD Foods og økologiske mælkeproducenter

Allerede forud for økologiloven af 1987 havde MD Foods medlemmer, der producerede økologisk mælk. Bl.a. opmuntret af FDB's pres søgte de tidligt at få MD Foods til at yde dem tillæg for denne produktion. Det nægtede MD Foods indtil januar 1988, hvor man tegnede en 2-årig kontrakt med 9 leverandører på Sjælland, der fik et fast øretillæg til basis-prisen. Formålet var at levere konsummælk til FDB. En medvirkende årsag til gennembruddet var, at en gruppe jyske og fynske mælkeproducenter - hvoraf nogle havde meldt sig ud af MD Foods - stod klar til at levere konsummælk til FDB gennem et lille privatmejeri⁴.

De 9 leverandører til MD Foods var ikke allesammen medlemmer af MD Foods. Alligevel blev de behandlet ens, idet de fik en speciel leveringskontrakt. Kontrakten beskrev prisberegningen, pålagde mælkeproducenterne leveringspligt og præciserede, at alle funktioner fra afhentning til markedsføring var MD Foods' ansvar. Samtidig etableredes dog et samarbejdsudvalg, der skulle give leverandørerne indflydelse på alle MD Foods' funktioner.

Kontrakten blev forlænget i efteråret 1990 - først i 2 år og siden for 1 år ad gangen - og antallet af leverandører steg. Forlængelsen indebar, at prisberegningen blev ændret til et tillæg på 40 pct. af basisprisen og som noget nyt fik de økologiske leverandører andel i MD Foods' efterbetaling. Samtidig blev samarbejdsudvalget nedlagt efter at det - ifølge begge parter - havde fungeret dårligt. Dermed var relationen mellem de økologiske leverandører og MD Foods i realiteten blevet af

og Kløver Mælk indgået en aftale med Dansk Naturmælk, der omfattede stort set alle økologiske mælkeproducenter. Aftalen indebar, at Dansk Naturmælk skulle koordinere leverancerne af konsummælk og medvirke ved markedsføringen, mens Danmælk og Kløver Mælk stod for distributionen. I kraft af denne aftale allierede MD Foods' leverandører sig med de økologiske mælkeproducenter, der stod uden for de traditionelle andelsselskaber. Det var således et led i forhandlingsprocessen, at de sjællandske leverandører ventede med at forlænge deres kontrakt med MD Foods til Danmælk-aftalen var faldet på plads. Dermed optrådte de sjællandske leverandører som en aktiv modpart til deres eget selskab - og de bidrog dermed til, at alle danske økologiske mælkeproducenter fik indflydelse på leverancer og markedsføring.

Den rollefordeling syntes MD Foods tilsyneladende ikke om, for i sommeren 1990 tilbød man alle sine jyske og fynske, konventionelle leverandører individuelle leveringskontrakter, hvis de lagde om til økologisk mælkeproduktion. Prisen svarede til kontrakten med sjælländerne, men aftalen løb i 3 år i stedet for 1. Virkningen heraf var en betydelig vækst i omlægningen blandt mælkeproducenter. Det truede Dansk Naturmælks eksistens på længere sigt og da selskabet samtidig løb ind i andre problemer blev det i realiteten omdannet til et rent koordinerende organ. En afledt virkning heraf var, at den største gruppe af økologiske mælkeproducenter uden for de traditionelle selskaber tilsluttede sig Kløver Mælk med virkning fra 1992 - her er de økonomiske vilkår som hos MD Foods, men kontrakten løber over 5 år.

Siden efteråret 1990 har salget udviklet sig roligt, mens produktionen er øget væsentligt. Derfor har MD Foods siden 1991 i stigende grad fremhævet, at merprisen på 40 pct. var for høj, fordi MD Foods i realiteten havde tab på at markedsføre de økologiske produkter. Omvendt fremhævede de økologiske mælkeproducenter, at der ikke blev gjort nok for at markedsføre produkterne (f.eks. Andelsbladet 1992: 370f). I september 1993 spidsede konflikten så meget til, at MD Foods - paradoksalt nok samtidig med den voldsomme vækst i salget gennem SuperBrugsen - opsagde sine leveringskontrakter (Økologisk Jordbrug 17. sept. 1993⁹). Opsigelsen rammer i første omgang de sjællandske leverandører, hvis kontrakter udløber i oktober 1994. MD Foods tilkendegiver dog samtidig, at man ikke ønsker at stoppe for produktion og distribution af økologisk konsummælk.

4.2 Andelsorganisation og kontraktleverancer

Det drastiske brud mellem MD Foods og de økologiske mælkeleverandører er en åben manifestation af den latente konflikt mellem MD Foods' position som landbrugskooperativ, der hviler på principper om åbent medlemsskab og lige behandling af alle medlemmer, og MD Foods' indgåelse af individuelle leveringskontrakter, der behandler en lille gruppe medlemmer (og ikke-medlemmer)

systematisk anderledes (bedre) end den store majoritet af konventionelle mælkeproducenter. Konflikten understreges af, at nogle mælkeproducenter uden for MD Foods har lagt om til økologisk produktion, men er blevet nægtet optagelse i MD Foods på de særlige, økologiske leveringsvilkår.

Konflikten er opstået fordi MD Foods af kommercielle grunde har ønsket at imødekomme krav fra sin hovedkunde - FDB - om at levere økologiske mælkeprodukter - uden at man har draget de nødvendige politiske konsekvenser for MD Foods' indre opbygning. Dermed præges konflikten også af modsætninger mellem den politiske ledelse - bestyrelse og repræsentantskab (domineret af konventionelle mælkeproducenter) - og den kommercielle ledelse - direktionen (for hvem økologiske produkter repræsenterer muligheder for at øge indtjeningen og for at markedsføre MD Foods som leverandør af alle typer af mælkeprodukter).

At der ligger værdimæssige/politiske motiver bag striden viser sig bl.a. derved, at MD Foods - på samme tid som leveringsaftalen med Dansk Naturmælk var gældende - gennem Mejeriernes Fællesorganisation søgte at sabotere markedsføringen af Dansk Naturmælks navn og særlige design til produkterne. Argumentet var, at navnet Dansk Naturmælk antydede, at konventionelle produkter var ringere end økologiske.

Konflikten har imidlertid også den økonomiske begrundelse, at mejeriets potentielle merindtjening i kraft af den merpris forbrugerne betaler for de økologiske produkter, ikke skyldes mejeriets forarbejdning af konventionelle standardleverancer, men skyldes egenskaber ved produktionsformen hos en bestemt gruppe landmænd/medlemmer. I andre situationer har mejeribruget været i stand til at styre den slags forskelle: f.eks. tillæg til leverandører af konsummælk og til leverandører, der får afhentet mælk hver anden dag. Disse tillæg er imidlertid tilgængelige for alle medlemmer ligesom størrelsen er begrænset og fastsat på baggrund af de faktiske meromkostninger ved at leve op til kravene. Det særlige i forhold til økologisk jordbrug er dels at pristillægget ikke har været alment tilgængeligt og dels at det har været fastsat efter *forhandling* og ikke på baggrund af faktiske meromkostninger.

Som sagen står i efteråret 1993, er modsætningerne i forhandlingerne mellem de økologiske mælkeproducenter og MD Foods trukket omtrent lige så skarpt op som i 1990, selvom de organisatoriske rammer er anderledes. De økologiske mælkeproducenter - de 'gamle' fra Sjælland såvel som de 'nye' fra Jylland og Fyn - står sammen i en nydannet organisation, der kollektivt forhandler nye leveringskontrakter med MD Foods. De økologiske mælkeproducenters organisation omfatter imidlertid leverandører fra alle selskaber og på samme måde har MD Foods allieret sig med sin konkurrent/samarbejdspartner: Kløver Mælk.

Det er således klart, at det primære tilhørsforhold for begge parter er hhv. den økologiske/konventionelle produktionsform snarere end kooperativets helhed af både økologiske og konventionelle mælkeproducenter. Derfor kan det konkluderes,

at begge parter anlægger et pragmatisk perspektiv på samarbejdet: at de har (delvis) sammenfaldende kommercielle interesser, men at interessefællesskabet ikke er stærkt nok til at producere holdbare, organisatoriske løsninger på de holdnings- og værdimæssige uoverensstemmelser om produktionsformerne. Det betyder, at man nu, hvor distributions- og markedsføringsfunktioner til det traditionelle fødevarermarked er etableret, kæmper om i hvilket omfang de økologiske mælkeproducenter skal bære omkostningerne ved at drive disse funktioner uden at have væsentlig indflydelse på den daglige drift.

5. Samarbejde og værdigrundlag

Det fremgår af de foregående afsnit, at en væsentlig del af markedsføringen af de stigende mængder økologiske produkter på det danske, traditionelle fødevarermarked er sket gennem et samarbejde mellem forskellige aktører af kooperativt tilsnit. Forbrugerkooperationen har haft en central rolle med at trække leverancer af tilstrækkelig mængde og kvalitet frem; de økologiske landbrugere har etableret ny-kooperative organisationsformer for at imødegå de praktiske og økonomiske vanskeligheder med at distribuere små og spredte mængder gennem store og stærkt centraliserede afsætningssystemer; den traditionelle landbrugskooperation har stort set holdt sig borte fra markedet med mindre de kommercielle bånd til aftagerne - især forbrugerkooperationen - har været så stærke, at man har følt sig forpligtet til at levere.

Det gælder imidlertid for både forbruger- og landbrugskooperationen, at medlemmernes værdigrundlag ikke har haft direkte betydning for kooperativernes positive medvirken til at introducere økologiske produkter på det traditionelle fødevarermarked. I forbrugerkooperationen har de tillidsvalgte vist interesse for produkter med egenskaber som de økologiske. Den forretningsmæssige organisation synes dog relativt uafhængigt heraf at have målrettet interessen mod de økologiske fødevarer med henblik på at profilere FDB - på fødevarermarkedet som helhed og i forhold til særlige, forbrugerpolitisk bevidste forbrugere.

I landbrugskooperationen har medlemmerne snarest haft en fjendtlig indstilling til den økologiske produktionsform, fordi den synes at give et negativt billede af deres egen, konventionelle produktionsform. Dertil kommer de økologiske jordbrugeres særligt høje priskrav. Imidlertid har den forretningsmæssige organisation i nogle landbrugskooperativer inddraget de økologiske produkter i sortimentet for at kunne profilere organisationen i forhold til aftagerne og ud fra en generel forventning om, at forbrugerne i stigende grad ville efterspørge fødevarer, som de mente var særligt miljø- og sundhedsrigtige. Den primært kommercielle interesse viser sig ved, at optagelsen af de økologiske aktiviteter ikke har fået konsekvenser for

strukturen i landbrugskooperativernes medlemsorganisationer.

Det er således ikke de traditionelle kooperativers værdisærpræg, der har givet markedsadgang for de økologiske fødevarer. Det er derimod nogle kommercielle forventninger om øget forbrug af 'grønne' produkter i 1980'erne, der - i kombination med virksomhedernes rolle som markedsledere på det danske fødevaremarked - har fået de traditionelle kooperative organisationer til at trodse de betydelige vanskeligheder med at distribuere og markedsføre de små mængder økologiske fødevarer. Denne markedsstrategisk bestemte pragmatisme har i første omgang været i stand til at overvinde den modvilje mod økologiske produkter, som de økologiske jordbrugeres kritik af det traditionelle fødevaremarked har udløst.

De store, kooperative organisationers interesse har imidlertid skabt et dilemma for de økologiske jordbrugere. På den ene side har de fået adgang til det traditionelle fødevaremarked. På den anden side har aftager-organisationernes markeds-mæssige størrelse betinget, at de fundamentale distributionsproblemer er blevet meget store. Dermed er de økologiske jordbrugere blevet stillet over for store praktiske - og efterhånden også økonomiske - krav, som de har haft svært ved at leve op, når de også har ønsket at have indflydelse på afsætningen. De økologiske jordbrugere har således måttet yde både økonomiske og organisatoriske ofre for at kunne udbygge salget af økologiske produkter i samarbejde med de traditionelle kooperativer.

De økologiske jordbrugeres offervilje har i vid udstrækning fundet udtryk gennem anvendelsen af ny-kooperative organisationsformer. Ny-kooperativerne har været de økologiske jordbrugeres middel til at opnå både merpriser og indflydelse på afsætningen. Offerviljen i forhold til det økologiske værdigrundlag er åbenlys i de små selvstændige ny-kooperativer, der på grund af høje omkostninger ofte har svært ved at betale deres medlemmer priser, der er væsentligt højere end for konventionelle produkter.

Offerviljen viser sig mere indirekte, hvor de økologiske jordbrugere formelt er integreret i traditionelle andelsorganisationer. Det kan illustreres af udviklingen på mælkeområdet, hvor leverandørerne til de store selskaber til stadighed har allieret sig med mælkeproducenter uden for de traditionelle andelsorganisationer. Det gennemgående motiv har været, at producenterne ønsker at opnå indflydelse på afsætningen. Årsagen er dels værdibetonet ønsket om kontrol fra 'jord til bord'. I tilknytning hertil kommer så et strategisk begrundet ønske om, at de traditionelle andelsorganisationer ikke på længere sigt skal få mulighed for at undergrave afsætningsmulighederne for de økologiske produkter. Konkret handler den nuværende strid på mælkeområdet således ikke blot om mælkeprisens størrelse, for de økologiske mælkeproducenter har tilbudt at acceptere et prisfald, hvis de samtidig kan få sikkerhed for, at der gøres en større markedsføringsindsats. Her vil de gerne selv bidrage både økonomisk og praktisk gennem deres egen organisation, der er uafhængig af de traditionelle andelsmejerier.

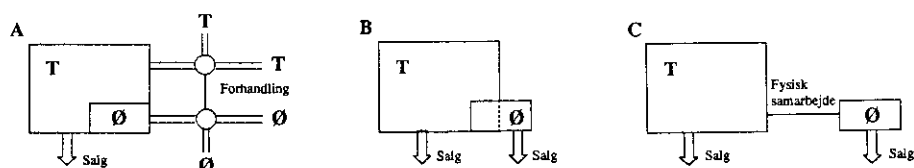
5.1 Tre løsningsmodeller

Analysen ovenfor peger på, at der trods de betydelige forandringer inden for de seneste år fortsat er betydelige behov for at justere samarbejdet mellem de nykooperative økologiske organisationer og den traditionelle landbrugskooperation. Formålet med tilpasningerne må være at tilgodese begge parter behov for på en gang at samarbejde og at adskille økologiske og konventionelle producenter. Lykkes det at udbygge og stabilisere dette samarbejde vil forbrugerkooperationen og alle andre aftagere kunne drage nytte af, at varerne kan fremskaffes inden for de eksisterende forsyningskanaler.

Samarbejdet mellem de økologiske jordbrugere og landbrugskooperationen kan antage flere former. Tre principielle former er skitseret i figur 1 og skal diskuteres i det følgende.

Figur 1: Tre typer av samarbejde mellem økologiske jordbrugere og traditionelle landbrugskooperativer.

T = Traditionelt landbrugskooperativ
Ø = Økologiske jordbrugere



I A-tilfældet er de økologiske jordbrugere fuldt ud integreret i det traditionelle landbrugskooperativ, som står for alle dele af håndtering, markedsføring og salg. De økologiske jordbrugeres behov for indflydelse tilgodeses så gennem en selvstændig forhandlingsorganisation, der indgår kollektive leveringsaftaler med det traditionelle landbrugskooperativ og kan administrere dele af de kontraktmæssige forhold til de enkelte leverandører. Forhandlingsorganisationen kan være fælles for flere grupper af økologiske jordbrugere, der er tilknyttet hver deres traditionelle landbrugskooperativ - eller private firma. I så fald kan den økologiske forhandlingsorganisation søge at koordinere produktion og salg på landsplan ved at forhandle med de traditionelle modparter (jfr. Michelsen 1993).

Model A illustrerer væsentlige træk af det hidtidige samarbejde mellem de økologiske mælkeproducenter og de traditionelle andelsmejerier. Figuren illustrerer da også en af de grundlæggende årsager til, at dette samarbejde har svært ved at fungere: Konflikten mellem de økologiske mælkeproducenter og de traditionelle

andelsmejerier løses *uden for* den traditionelle andelsorganisation, selvom den burde løses inden for, når de økologiske mælkeproducenter formelt er fuldt integrerede i andelsmejeriet.

I model B er de økologiske jordbrugere medlemmer af traditionelle landbrugskooperativer på fuldstændig samme vilkår som deres konventionelle kolleger. Det sikrer de økologiske producenter en professionel håndtering af deres produkter og adgang til markedet for konventionelle produkter. Dermed bliver priserne på konventionelle produkter en garanteret minimumspris. Behovet for merpriser og for indflydelse tilgodeses dernæst ved, at de økologiske jordbrugere etablerer et markedsføringsselskab, hvis økonomi og ledelse er adskilt fra det konventionelle selskab.

Kødselskabet Friland Food A/S, der også omfatter Økokød, er i vidt omfang bygget op som model B. Fordelen for de økologiske jordbrugere ved denne model er, at deres afsætningsrisiko bliver tydelig og samtidig minimeres. En væsentlig forudsætning for, at model B kan fungere, er imidlertid, at det daglige samarbejde mellem det traditionelle landbrugskooperativ og det økologiske markedsføringsselskab hviler på en udstrakt gensidig tillid. Det indebærer bl.a., at det traditionelle selskab ikke må få anledning til at føle sig udsat for direkte konkurrence om aftagerne.

I model C er de økologiske jordbrugere fuldstændig frigjort fra de traditionelle landbrugskooperativer og har dannet deres egen kooperative salgsorganisation. På det grundlag kan der indledes samarbejde med traditionelle landbrugskooperativer eller andre virksomheder på normale, kontraktmæssige vilkår om varetagelse af visse fysiske- og måske også kommercielle funktioner. Her findes ingen danske eksempler inden for økologisk jordbrug, men gedeoste-firmaet Jämtspira i Sverige kan måske tjene som praktisk model (jfr. Stryjan & Fröman 1991). I det svenske tilfælde synes begge parter at have opnået fordele af samarbejdet, men det var også baseret på en klar opfattelse af, at det traditionelle landbrugskooperativ følte et medansvar for salget af gedemælksproducenternes produkter.

Behovet for samarbejde mellem de økologiske jordbrugere og de traditionelle landbrugskooperativer skyldes den lille, men stærkt stigende produktion fra slutningen af 1980'erne, koncentrationen af efterspørgselen blandt mindre forbrugersegmenter i de større byer samt de krav, der følger af, at den væsentligste salgskanal - forbrugerkooperationen - har brug for store leverancer, der lever op til sådanne krav, som den traditionelle landbrugskooperation er vant til at opfylde. Alt dette stiller meget store krav til markedsføringskoncepter og -strategier. De økologiske jordbrugere har stærke, værdibaserede ønsker om at påvirke disse forhold, men det er ikke lykkedes at udarbejde koncepter og strategier på baggrund af det økologiske produktionskoncept. Dermed står de økologiske jordbrugere meget svagt over for

den stigende produktion og de store krav hos aftagerne. Samarbejdet med den traditionelle landbrugskooperation synes uomgængeligt.

Blandt de opstillede modeller for samarbejde giver modellerne B og C flest muligheder for, at de økologiske jordbrugere kan udarbejde og gennemføre egne koncepter og strategier. Samtidig bliver den økonomiske risiko ved salg af økologiske produkter også meget nærværende og synlig. Omvendt er fordelene ved model A, at det traditionelle landbrugskooperativ påtager sig hele salgsrisikoen, men derved opstår en betydelig risiko for konflikter, som er vanskelige at løse inden for organisationen og som det derfor er svært at finde stabile løsninger på.

6. Konklusion

Kooperation og økologisk jordbrug er beslægtede i organisationsteoretisk forstand, idet begge aktiviteter bygger på praktiske retningslinier for kollektiv handling, der samtidig omfatter et bestemt værdigrundlag. I praksis består der også snævre organisatoriske forbindelser mellem Kooperation og Økologi. Forbindelserne mellem Økologi på den ene side og Forbrugerkooperation og Landbrugskooperation på den anden side er dog primært af pragmatisk og kommerciel art - og dermed i princippet tilfældige. Derimod består der en tæt, værdibaseret forbindelse mellem Økologi og Kooperation i de økologiske jordbrugeres egne - nykooperative - organisationsdannelser.

De nye kooperativer har i praksis vist sig at være meget væsentlige redskaber, når jordbrugerne har villet forene deres særlige produktionsfaglige værdigrundlag med deres værdier om, hvordan produkterne bør sælges. Det er de nye kooperativer, der har gjort det muligt at fastholde produktionen trods svigtende afsætning og faldende priser. Det er derfor også dem, der har gjort det muligt for det økologiske jordbrug at leve op til de krav om store mængder, høj kvalitet og lave priser, der har skabt grundlaget for en betydelig salgsfremgang siden sommeren 1993.

Forbrugerkooperationens stadige efterspørgsel har været en væsentlig forudsætning for den nuværende, positive situation. Fordelen for de økologiske jordbrugere har været, at forbrugerkooperationen - i kraft af sin størrelse - er dominerende på det danske fødevarermarked og har haft råd til at markedsføre sig selv med produkter, som er dyre at håndtere. Forbrugerkooperationens størrelse har imidlertid også givet store problemer, fordi kravene til leverancerne har været så store og omkostningskrævende, at jordbrugerne og de private småfirmaer på området er blevet truet på deres overlevelse.

Landbrugskooperationens generelle tilbageholdenhed over for de økologiske produkter har givet plads til udviklingen af de nykooperative, økologiske

salgsorganisationer. Dele af landbrugskooperationen har imidlertid ønsket at realisere de kommercielle fordele ved at markedsføre økologiske produkter. Dermed er der opstået problemer for landbrugskooperativernes indre struktur, fordi det er svært at honorere de økologiske jordbrugeres særlige krav i en struktur, hvor de er fuldstændigt integrerede i de traditionelle landbrugskooperativer. Kun hvis samarbejdet mellem landbrugskooperativer og økologiske jordbrugere baseres på en delvis organisatorisk adskillelse af konventionelle og økologiske salgsaktiviteter, synes det muligt at skabe stabile samarbejdsrelationer.

Alt i alt kan de to hypoteser om forholdet mellem Kooperation og økologi, der blev nævnt i indledningen, hverken bekræftes eller afvises fuldstændigt af udviklingen i Danmark. Selvom det økologiske jordbrugs værdigrundlag forholder sig positivt til forbrugere og landbrugere, har det ikke været tilstrækkeligt til at bære et frugtbart og smertefrit samarbejde mellem økologiske jordbrugere og hhv. forbruger- og landbrugskooperation. Omvendt har det økologiske jordbrugs marginale størrelse og kritiske holdning til det konventionelle fødevaremarked heller ikke været en afgørende hindring for fremmarchen på det danske fødevaremarked. De økologiske produkters adgang til det danske fødevaremarked er tværtimod blevet sikret af pragmatiske og kommercielle interesser - bl.a. hos de traditionelle kooperativer - som er blevet udnyttet af de økologiske ny-kooperativer.

I princippet kunne de økologiske produkters adgang til det danske fødevaremarked også være sikret gennem privatejede fødevarekoncerner. Derimod synes de danske traditioner for kooperativ organisering i det primære landbrug at have spillet en væsentlig rolle for de økologiske jordbrugeres evne til at overleve den økonomiske stagnation i salget af økologiske produkter i begyndelsen af 1990'erne.

Johannes Michelsen

Johannes Michelsen er lektor ved Afdelingen for Andels- og Landbrugsforskning på Sydjysk Universitetscenter og formand for Foreningen for Andelsstudier i Danmark.

Litteratur

Andelsbladet, udgivet af Danske Andelsselskaber, København.

Avlsregler 1990, Særnummer af Økologisk Jordbrug 69, juni 1990.

Bager, Torben (1992): *Andelsorganisering. En analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser*. Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag.

Bager, Torben & Carsten U. Johansen (1987): *Tilgang og afgang af tillidsvalg i FDB/Brugsen*. Del I og II. Notat 12-13/87, Institut for Samfunds- og Erhvervsudvikling, Kooperativ Forskning, Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg.

Bech Jensen, Gustav & Johannes Michelsen (1991): *Afsætning af økologiske grøntsager*. Notat 24/91, Institut for Samfunds- og Erhvervsudvikling, Kooperativ Forskning, Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg.

- Bjerke, Flemming (1992): *Forbrugernes interesse for økologiske produkter*. Forlaget Samfundøkonomi og planlægning, Roskilde Universitetscenter.
- Jensen, Esben (1992): *Økologiske jordbrugere og afsætningen af deres produkter - en spørgeskemaundersøgelse*. Notat 28/92, Institut for Samfunds- og Erhvervsudvikling, Kooperativ Forskning, Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg.
- Jensen, Esben & Johannes Michelsen (1991): *Afsætning af økologiske mælkeprodukter*. Notat 23/91, Institut for Samfunds- og Erhvervsudvikling, Kooperativ Forskning, Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg.
- Kristensen, Kai & Suzanne Grunert (1992): *Den danske forbruger og økologiske fødevarer*. Series H nr. 62, Institut for informationsbehandling, Handelshøjskolen i Århus.
- Michelsen, Johannes (1992): *Afsætning af økologisk svine- og oksekød*. Notat 27/91, Institut for Samfunds- og Erhvervsudvikling, Kooperativ Forskning, Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg.
- Michelsen, Johannes (1993): *Markedsføring af økologiske produkter*. Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg.
- Rask Jensen, Hans (1992): "Kan medlemmerne sikre en aktiv forbrugerpolitik?" I *For medlemmernes skyld?* Årsskrift 1992, Foreningen for Studier i Andelsbevægelse og Kooperation, Nimtofte.
- Røkholt, Per Ove (1984): "Kooperativt særpræg. En teoretisk tilnærming". I T. Bager et al.: *Landbrugskooperationens særpræg*. (Landbrugskooperationen i Norden/Arbejdsrapport 2), Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, pp. 1-65.
- Stryjan, Yohannan & Eva Fröman (1991): *Jämspira - en studie i innovation*. Rapport 43, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Økologisk Jordbrug*, udgivet af Landsforeningen Økologisk Jordbrug, Århus.
- Økologisk Landbrug - en beredtygig løsning?* (1993). Udgivet af Informationskampagnen for Økologisk og Biodynamisk Jordbrug, Århus.
- Liste over relevant dansk litteratur vedr. markedsføring af økologiske produkter findes i Michelsen (1993). Grundbogen i økologisk jordbrug - herunder markedsføring - er Lampkin, Nicolas (1990): *Organic Farming*. Farming Press, Ipswich. Bager (1992) omtaler den 'rød-grønne' ny-kooperation fyldigt.

Fodnoter

1. Det følgende bygger dels på oplysninger i Jensen & Michelsen (1991), Bech Jensen & Michelsen (1991) samt Michelsen (1992) og dels på oplysninger fra daværende koordinator i LØJ, Poul Henrik Hedeboe og nuværende underdirektør i FDB, Torben Laursen, på landbrugsministeriets konference om afsætning af økologiske produkter den 16. sept. 1993 i København.
2. Afsnittet er dokumenteret i Michelsen 1993:31 ff og i branscherapporterne, der er nævnt i note 1.
3. Beregnet som differencen mellem pct. helt eller delvis enige minus pct. helt eller delvis uenige i en række påstande - spm. 45 i Jensen (1992:165). Det fremgår af samme spørgsmål, at en overvægt på 40 pct. ønsker at satse flere penge på markedsføring og at en overvægt på 55 pct. ønsker at øge omlægningen trods de store afsætningsproblemer.
4. Om forhistorien - se Borgen i Økologisk Jordbrug, april 1989. Se i øvrigt Jensen & Michelsen, 1991.
5. Konflikten havde ikke fundet sin løsning, da artiklen blev gjort færdig i oktober 1993.

OMVANDLING UNDER NYA FORMER

Kooperativa organisationer agerar i spänningsfältet mellan princip och praktik, grundsatser och omvärldens betingelser. I denna del av boken behandlas främst omvandlingen i den praktiska verkligheten. Den etablerade Kooperationen i Sverige och utomlands har under de senaste åren varit utsatt för ett hårt omvandlingstryck. Det vore dock en förenkling att betrakta de vidtagna förändringarna som blott en 'anpassning' till externa krav. Vi har här att göra med ett komplext samspel mellan olika processer. Den interna dynamiken, och de krav som formuleras inom organisationen är lika viktiga - om inte viktigare - än de externa. Artiklarna i denna del belyser centrala element i detta komplex.

Alf Carlssons modell av kooperativ organisation ger ett möjligt svar på frågan 'vad det är som omvandlas?' Kooperationen förutsätter, enligt modellen, en dualitet av process och struktur. Strukturens tre element är medlemskåren, föreningen och företaget. I Alf Carlssons artikel tillämpas modellen för att utvärdera två fall av konkreta förändringar i strukturen utifrån dess inverkan på den kooperativa processen: en analys av Kooperationens relation till staten i Tanzania respektive Sverige samt av Konsum Stockholms nya organisation. Modellen kan även öka förståelsen av förändringsprocessens dynamik, ty var och en av strukturens tre element kan betraktas som en eventuell inkörsport för förändringstendenser.

De enskilda individernas intressen och behov står i fokus för Ronny Petterssons, breda ekonomhistoriska analys av individualism och kollektivism inom lantbrukets långsiktiga utveckling. Kooperation och 'anpassning till omvärldens krav' står inte i ett inbördes motsättningsförhållande, som en del nutida debattinlägg antyder. Snarare kan den (och samverkan inom jordbruket i allmänhet) ses som en anpassningsstrategi vald av individer. Allteftersom böndernas situation och det samhälle de är del av förändras, ger detta upphov till nya organisationsmodeller. Kooperationen inom jordbruket växer således ur samma problematik som t ex tegskiftet och bygemenskapen, nämligen sökandet efter den optimala balansen mellan stordriftens och familj jordbrukets fördelar, samt mellan personligt ansvar

och hantering av risk och osäkerhet.

Hantering av risk och osäkerhet och förhållandet mellan medlemmar och företaget befinner sig i centrum även för Tomas Karlssons artikel. Det är dock företaget som fokuseras. Dagens situation innebär en väsentlig förändring vad gäller både medlemmarnas och de kooperativa företagens marknadsställning. Bl a har företagens risktagande ökat väsentligt. Detta i motsats till det kooperativa företags traditionellt riskutjämnande roll. Huvuddelen av artikeln ägnas åt riskkapitalproblematiken. Författarens genomgång av innovativa finansieringsinstrument inom den holländska lantbrukskooperationen illustrerar och pekar möjligtvis mot en ny lösning i sökandet efter en ny balans mellan individualism och kollektivism.

Förändringsprocessens olika element balanseras i Peter Normarks studie av fusionsprocesser inom lantbrukskooperationen. Författaren utvecklar en modell för denna specifika form av organisationsförändring. Omvärlden anger förutsättningarna för förloppet, men avgör inte utgången. Processen förutsätter en dialog såväl mellan de inblandade organisationerna som inom dem. Två dimensioner balanseras och delvis bryts mot varandra: den ekonomiska och den idémässiga. Viktiga dimensioner i fallet fusioner (och förmodligen även i andra fall av beslutsstyrd förändring) är den federativa organisationens insats som 'dialogmakare' samt förmågan att hålla isär konstitutionella (typ ägarförhållanden) och operativa (typ VD tillsättning) avväganden.

I Maria Frigidou-Malamas artikel som avslutar denna del presenteras en för nutida svenska läsare så pass ovanlig företeelse som en dynamisk och snabbväxande konsumentkooperativ rörelse. Den grekiska konsumentkooperationen står i många avseenden blott i början av sin omvandlingsbana. Det återstår att se huruvida den kommer att skapa en bättre lösning av konsumentkooperationens problem i en integrerad marknad.

Yohanan Stryjan

Alf Carlsson

FÖRETAG, FÖRENING OCH MEDLEMMAR

- det kooperativa samspelets ramar

Följande artikel har två syften. Det första är att kortfattat redovisa resultaten från min forskning om Kooperationen och staten i den tredje världen. Det andra är att pröva den kooperativa modell, som arbetades fram inom detta forskningsprojekt, på den svenska konsumentkooperationen.

1. Bakgrund och inledning

"Kooperation" kallar vi den ekonomiska verksamhet som placerar människan och hennes behov i centrum och i vilken människorna aktivt tar del som subjekt. Människorna kan däremot inte vara (behandlas som) föremål (objekt), som utnyttjas och manipuleras.

Kooperativa organisationer, liksom all annan mänsklig verksamhet, är så effektiva i sin verksamhet som bl.a. människornas kompetens och kunskaper tillåter. Människornas kunskaper och kompetens, mognad och medvetenhet är för Kooperationen en viktig del av verksamhetens mål och kan inte enbart ses som ett medel. Därför inkluderar Kooperationen bland sina normativa värden även utbildning och upplysning bland medlemmarna. Människornas medverkan och delaktighet i den kooperativa verksamheten får därigenom betydelse för samhällsutvecklingen som helhet.

Kooperationen, som med sin inriktning på människornas behov (istället för kapitalets avkastning) och med den ekonomiska verksamheten baserad på människornas medverkan och demokratiska inflytande, lever ofta i ett spännings- och motsatsförhållande till det omgivande rådande kapitalistiska ekonomiska samhällssystemet.

I den industrialiserade världen har "välfärdsstaten" vuxit fram i en lång historisk

process, med demokrati och demokratiska institutioner som en viktig och självklar ingrediens. Ordet stat i ovanstående ordsammansättning är synonymt med "samhälle". Staten i betydelsen "statsmakten" med dess administrativa och byråkratiska förgreningar har haft en viktig roll i denna utveckling.

På motsvarande vis förutsätter, enligt mitt grundantagande, även utvecklingen i den tredje världens länder, *institutioner* som kan öka människornas medvetenhet och kunskaper genom vilka människorna, tillsammans med andra, kan hjälpa sig själva ur sin fattigdom och sitt beroende.

Inom ramen för min forskning har jag belyst hur, och under vilka förutsättningar som Kooperationen i den tredje världen, med sin speciella historiska bakgrund inom det koloniala systemet och behovet av statens stöd och medverkan, kan fullgöra rollen av en sådan institution.

Det finns nämligen, som jag skall visa i det följande, klara samband mellan Kooperationens självständighet gentemot staten och dess förmåga att engagera sina medlemmar att ta del i och ansvar för verksamheten. En hård statlig kontroll och styrning av Kooperationen minskar medlemsintresset och undergräver både den kooperativa strukturen och processen. Kooperationens möjligheter att tjäna som en institutionell bas för människornas delaktighet i samhällets utveckling, försämrar kraftigt vid ökad statlig inblandning i Kooperationen.

2. Staten och Kooperationen

År 1992 avslutade jag mitt forskningsarbete om Kooperationen och staten i den tredje världen. Resultaten presenterades i en doktorsavhandling med titeln "Cooperatives and the State: Partners in Development?" och undertiteln "A Human Resource Perspective". Målet var att söka en modell för en samverkan mellan Kooperationen och staten i u-land, som skapar förutsättningar för Kooperation baserad på frivillighet och autonomi och en utveckling av människors kunskap och kompetens med hjälp av de kooperativa organisationerna. För den analysen behövde jag en kooperativ modell som analysinstrument och för att tala om vad jag menar med begreppet Kooperation.

2.1 Sammanfattning av forskningen och dess resultat

- o Studiens övergripande problemområde är Kooperationens möjligheter att bidra till människornas kunskaps- och kompetensutveckling.
- o Kooperationen i den tredje världen behöver stöd från staten för att kunna

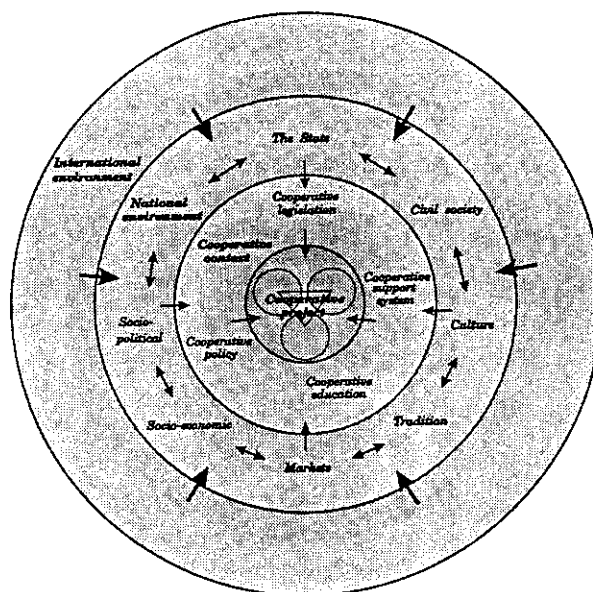
ha en väsentlig betydelse för samhällets ekonomiska och sociala utveckling. Med hänsyn till statens betydelse för Kooperationens utveckling, granskas statens roll i u-land överhuvud taget, och särskilt i det s.k. "transition society", dvs ett samhälle som strävar att förändras och utvecklas i demokratisk riktning.

o Kooperationens ursprung, mål och metoder redovisas och en teoretisk modell av Kooperationen, som bygger på begreppen struktur och process, presenteras. Tillsammans formar struktur och process verklighetens Kooperation, dess karaktär och livskraft.

Begreppen förutsätter varandra. En process är otänkbar utan att bäras upp av en komplett struktur, medan en effektiv process kan konsolidera den kooperativa strukturen.

o Kooperationens omgivning och miljö, samt sammanhang och förutsättningar ("cooperative environment" respektive "cooperative context" i avhandlingstexten) introduceras i modellen och med hjälp av denna modell för kooperativ verksamhet granskas statens olika förhållningssätt till Kooperation och följderna för Kooperationens utveckling.

Figur 1 Kooperationens omvärldsberoende och arbetsförutsättningar



3. *Fallet Tanzania*

Det empiriska underlag för analysen hämtas från Tanzania. Resultaten av analysen visar att den kooperation som är mycket beroende av staten ej bidrar till "mänsklig resursutveckling". Medlemmarna känner i den situationen att kooperationen i grunden ej är till för deras intressen, utan snarare tjänar statens önskemål. De känner sig därför ej motiverade att delta i eller att ta ansvar för den kooperativa verksamheten och den ökade kunskap och erfarenhet som ett praktiskt kooperativt engagemang kunde innebära, uteblir.

Den empiriska studien från Tanzania visade t.ex. att *strukturen* (begreppen struktur och process preciseras närmare i det följande) bröts upp genom att staten i praktiken avskaffade medlemsbegreppet. *Processen* stördes genom att staten, genom kooperationsministeriet tillsatte sina tjänstemän som föreningsledare och när staten krävde att varje utgift, även den mest obetydliga, skulle attesteras av ministeriets tjänsteman.

Kooperationen (och dess medlemmar) ställdes under statligt förmyndarskap och medlemmarnas intresse för att använda sig av föreningen och delta i beslut om verksamheten, minskade drastiskt.

Betydelsen av kooperativ utbildning, (som i Tanzania och av biståndsgivare tilldelats en mycket central roll för kooperativ utveckling), bedömdes enligt analysen att vara i hög grad avhängig av den kooperativa strukturen och processen. Med hjälp av min modell har jag försökt att belysa hur och varför ett statligt direkt ingripande i en kooperativ verksamhet nästan undantagslöst förfelar sin effekt, i varje fall på lång sikt. Studien från Tanzania visar hur den kooperativa strukturen störs och att den kooperativa processen försvåras och helt kan upphöra att fungera.

Många faktorer påverkar och komplicerar för båda aktörerna, staten och kooperationen. En sådan är den generellt sett låga utbildningsnivån vilket kan gör det nödvändigt för staten (om den vill främja en folkligt förankrad självhjälpsorienterad företagsamhet) att bedriva kooperativ utbildning och medverka i rekryteringen av kvalificerad personal.

Gör man emellertid en historisk jämförelse och ser hur kooperationen utvecklades från början i Nordvästeuropa, byggdes en kooperativ rörelse och företagsamhet upp under än mer ogynnsamma förutsättningar vad avser bildnings- och utbildningsnivåerna hos människorna.

Kooperationens beroende av staten i den tredje världen förklaras till stor delde historiska förutsättningarna för kooperationens uppkomst i det rådande koloniala systemet. De koloniala förvaltningarna tog (mer eller mindre helhjärtat och med egna bevekelsegrunder) initiativet till att bilda kooperativa organisationer i koloni-

erna. Kooperationen skapades mer eller mindre av staten och när kolonialförvaltningarna upphörde och ersattes av inhemska regimer, övertogs traditioner och beteenden från denna tid i förvånansvärt hög grad, t.ex. som när det gäller den statliga förvaltningens förhållningssätt till Kooperationen.

Ett *direkt* beroende mellan Kooperationen och staten som aldrig förekommit i de västeuropeiska marknadsekonomiskt orienterade industriländerna kom därmed att läggas fast. (Däremot fanns det i de forna socialistländerna, där statligt och kooperativt i praktiken var symbiotiskt sammanvuxet).

Genom forskningsarbetets fokusering på den tredje världen och på Tanzania, är min förhoppning givetvis att resultaten kan ge teoretisk vägledning angående statens möjligheter och begränsningar när det gäller medverkan i kooperativ utveckling. Politiker, kooperatörer och kooperativt verksamma (t.ex. inom statsförvaltningen) och forskare i den tredje världen är de som (enligt min mening) i första hand skulle intressera sig för resultaten av min studie om hur staten genom olika förhållningssätt påverkar Kooperationens förutsättningar och arbetsförhållanden.

Jag tror emellertid att min teoretiska modell är generell och kan vara till hjälp i förståelsen av Kooperationens identitet och grundläggande särdrag och förklara effekten av varje form av "extern" påverkan eller ingripande, som kan förstöra (eller störa) den kooperativa strukturen och processen.

I det följande skall därför samma modell och begreppsapparat provas för en analys av svensk konsumentkooperation.

4. *Stat och Kooperation i Sverige*

Med hjälp av teori och empiri har jag dragit slutsatsen att en (enligt min uppfattning) nödvändig samverkan mellan Kooperation och staten, måste ske på ett sätt som ej förstör den kooperativa strukturen eller hindrar eller försvårar den kooperativa processen.

Kooperationens omgivning ("environment") och arbetsförutsättningar ("context") samverkar när det gäller att påverka strukturen och processen. Det blir styrande för Kooperationens miljö och arbets- och utvecklingsmöjligheter. Kooperationens beroende av staten är stort och statsmaktens förhållningssätt i form av "policy", lagstiftning, skatteregler m.m., bestämmer i praktiken om Kooperationen skall utvecklas till en betydelsefull faktor i samhället och dess ekonomiska system.

Utan en gynnsam miljö för kooperativ verksamhet, om t ex staten missgynnar den kooperativa företagsformen i förhållande till privat företagsamhet i olika former, kommer Kooperationen på sikt att förtvina. En för Kooperationen ända-

målsenlig lagstiftning som skapar likvärdiga villkor på marknaden mellan kooperativa och privatägda företag, *måste* tillhandahållas av staten.

Kooperationens roll i samhället och dess beroende av den del av omvärlden som representeras av staten och statsmakten, är en följd av historiska, politiska och kulturella förhållanden. Vi har inte, i det moderna västerländska samhället, samma tydliga "stat-kooperation"-förhållande som ofta förefinnes i s.k. u-länder. Samtidigt är det uppenbart att staten och det omgivande samhället har väl så stor praktisk betydelse för och inflytande över den Kooperation som existerar i den industriellt utvecklade världen. De senare årens näringslagstiftning i Sverige har haft en klar tendens att försämra arbetsförutsättningarna för kooperativ verksamhet. Detta i kontrast till t.ex. EGs utveckling, där man tvärtom spårar en omsorg om kooperativ företagsamhet och önskan att undvika varje möjlig diskriminering av den kooperativa företagsformen.

Statens förhållningssätt mot Kooperationen (genom politik och lagstiftning, administrativa stödsystem osv.) formar Kooperationens arbetsförutsättningar och utövar indirekt påverkan på Kooperationens verksamhet och utveckling. Den svenska staten påverkar Kooperationen t.ex. genom sin konkurrenslagstiftning. Den nya konkurrenslagstiftningen i Sverige har t.o.m. karakteriserats som "kooperationsfientlig". Den kooperativa ägarformen omvandlas till ett särfall och undantag, för att samverkan i kooperativa primärföreningar inte ska drabbas av lagens förbud mot samarbete. Lagen olagligförklarar nämligen samarbete *mellan* primärföreningarna, dvs det traditionella, federativa mönstret för Kooperationens uppbyggnad i Sverige och på många andra håll.

Några andra aktuella och ur kooperativ synpunkt oroande åtgärder är t.ex. statens förslag till lagar angående nyföretagarlån, som nu gäller endast för aktiebolag, riksdagsbeslutet att finansiell verksamhet endast får drivas i aktiebolagsform (och som träder i kraft i och med EES-avtalets blir verklighet), och - den fn avväjda - utvecklingen av Kooperativa Rådet, som mötespunkt för Kooperationen och samhället, för samråd angående lagstiftningsfrågor m.m.

Med ett svenskt närmande till EG och vidgade kontakter med länderna i Central- och Östeuropa får den internationella konkurrensen en allt större betydelse. Det förändringsarbete som konsumentkooperationen nu genomgår påverkas därmed genom politiska och administrativa åtgärder av den svenska statsmakten.

Mer skall här inte sägas om den svenska konsumentkooperationens omvärldsberoende eller om de försämrade arbetsförutsättningar som skapas främst genom statens förhållningssätt gentemot ekonomisk verksamhet i kooperativa former. I fortsättningen granskas förändringsarbetet inom kooperativ detaljhandel i Sverige med hjälp av begreppen kooperativ struktur och process, dvs den innersta cirkeln i figur 1.

5. *Svensk konsumentkooperation i förändring*

Kooperationen är en världsomfattande rörelse, som existerar i en eller annan form i praktiskt taget alla jordens länder. I en mängd varianter av kooperativa företag och organisationer, finns grundläggande och påtagliga likheter mellan kooperativ verksamhet var helst den uppträder. Först och främst är intresset bland medlemmarna framför allt kopplat till nyttan av den ekonomiska verksamheten och grundad i en övertygelse om att verksamheten primärt är till för deras skull. Konsumentkooperationen i Sverige, med rötter i 1800-talets gryende industrisamhälle, bygger på de grundläggande kooperativa principerna och på den juridiska grund för kooperativ verksamhet, som lagen om ekonomiska föreningar erbjuder.

Antalet medlemmar i de konsumentkooperativa organisationerna och företagen ökade väsentligt under 1980-talet (Kooperativa institutet, 1991). Det finns dock stora skillnader mellan organisationerna vad avser medlemmarnas nyttjande och engagemang. HSB-rörelsen uppvisar en gynnsam utveckling medan medlemsintresset inom konsumentföreningarna tenderar att stagnera. Den kooperativa identiteten kan därför sägas ha försvagats under 1980-talet. Det görs därför stora ansträngningar för att på olika vägar tydliggöra Kooperationens särart, när den under 1990-talet möter nya förutsättningar och möjligheter att verka och utvecklas.

Detaljhandelskooperationens vision är bl.a. att konsekvent hävda medlemsintresset genom en kombination av ekonomisk nytta och miljö- och hälsoprofil samt att attrahera ungdomarnas intresse för sin idé och verksamhet.

Målet för förändringsarbetet är att bevara det specifikt kooperativa draget av verksamheten, dvs att bevara och stärka Kooperationen som *medlemsorganisation*. Medlemsbegreppet skall således vara grunden och medlemmarna skall utnyttja sin kooperativa förening och delta i den demokratiska styrningen och kontrollen av verksamheten. Det kooperativa företaget skall även i framtiden vara till för medlemmarnas skull.

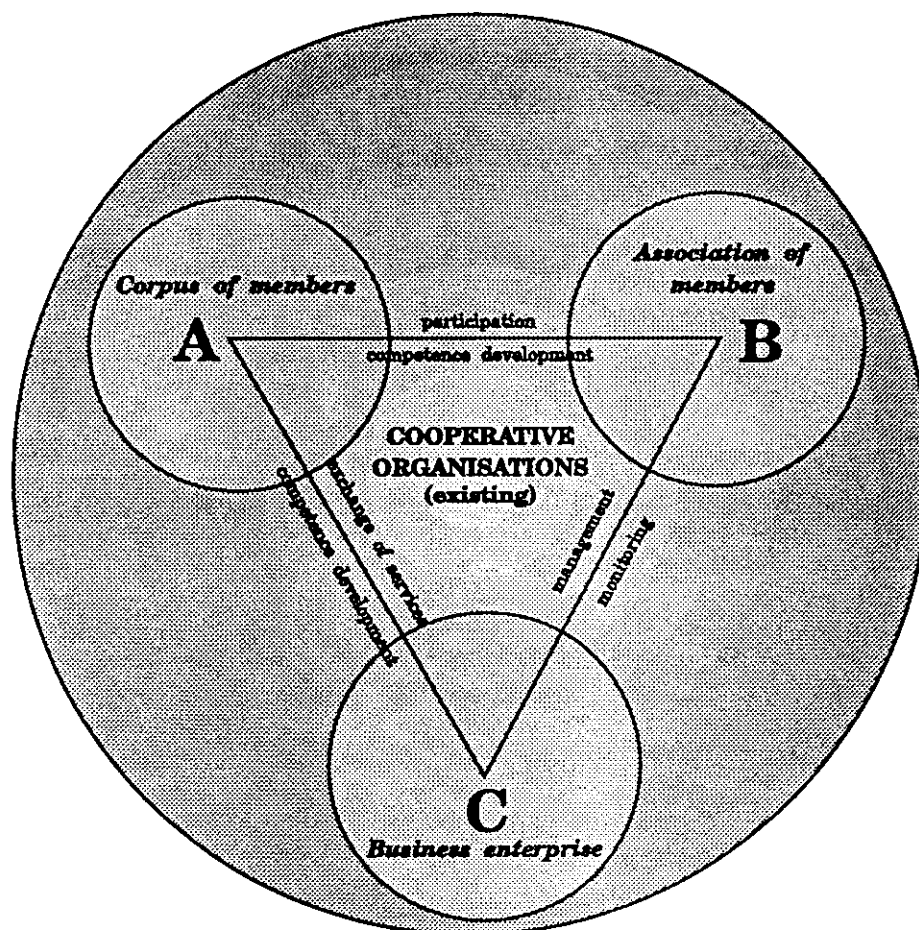
Svensk konsument(-detaljhandels) Kooperation genomgår för närvarande närmast omvälvande förändringar. Förändringar i omvärlden skapar nya förutsättningar för verksamheten och rörelsen strävar att anpassa sig till dessa nya förutsättningar. Hur påverkas då "det som är det kooperativa" i denna process?

6. *Den kooperativa modellen: struktur och process*

En kort genomgång av den del av kooperativa modellen - den innersta cirkeln i figur 1 - som skall användas i analysen, blir nödvändig för att läsaren skall kunna följa

nedanstående analys, se figur 2. Denna visar Kooperationens grundmönster (som i min forskningsstudie kallas "det kooperativa projektet") med strukturen (medlemskåren, föreningen och företaget) och processen inom denna struktur.

Figur 2: Det kooperativa grundmönstret



6.1 Den kooperativa strukturen

Den kooperativa strukturen innehåller tre element: *medlemskåren*, *föreningen*, med sin demokratiska organisation, och det affärsdrivande *företaget*.

Inom dessa tre element av den kooperativa strukturen pågår en ständig rörelse. Gruppen av medlemmar kan förändras i antal och ålderssammansättning, föreningen kan ändra sin demokratiska organisation och affärsföretaget kan utvidgas eller omstruktureras osv.

6.2 Den kooperativa processen

Med "kooperativ process" avses här vad som sker av interaktion mellan

- a) gruppen av medlemmar,
- b) föreningen och
- c) affärsföretaget.

Begreppet "process" kan sammanfattas som *en kontinuerlig debatt, dialog, agerande och utvärdering* vilken äger rum inom den kooperativa strukturen (jmf Bager 1990).

Linjerna A-B; B-C och A-C (figur 2) symboliserar flöden i båda riktningarna, av resurser i form av varor och tjänster, pengar, information, kontakter, kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte, etc.

Linjen A-C avser visa kontakterna mellan medlemmarna och affärsverksamheten, t.ex. den egna butikens varor och tjänster och fortlöpande kommunikationer mellan enskilda medlemmar och butiken.

Linjen A-B symboliserar medlemmarnas olika relationer till och ansvar för föreningen, dvs den demokratiska ledningen och kontrollen av föreningen. Medlemmarna får informationen om föreningens verksamhet och förvaltning enligt traditionellt förenings- och folkrörelsemönster genom årsstämmor och distriktsstämmor. Representanter utses till styrelser och förvaltningsråd mm. Medlemmarna får förståelse för Kooperationens karaktär och uppgift samtidigt som de ger underlag för den demokratiska kontrollen och styrningen av affärsverksamheten.

Linjen B-C, illustrerar föreningens styrning och kontroll över affärsdriften. För den demokratiskt valda ledningen innebär denna uppgift samtidigt ökad kunskap, erfarenhet och kompetens.

Relationerna A-B och B-C inom en kooperativ struktur åskådliggör tillsammans den demokratiska kontrollen och förvaltningen av verksamheten, dvs "ägarfunktionen", som i sig inrymmer kunskapsutveckling och kompetenshöjning hos medlemmar, förtroendevalda och anställda. Ingenting motsvarande finns inom den privata (eller den offentliga) sfären av näringslivet, även om försök till

imitationer förekommer.

Hur medlemmarna agerar och deltar i sin förenings verksamhet varierar från individ till individ. Med hjälp av Hirschman (1970) och Stryjan (1989) beskrivs i min studie olika möjligheter och dess konsekvenser för verksamheten enligt ett numera välkänt, teoretiskt mönster, med de alternativa reaktionerna "loyalty, involvement, protest, exit".

Medlemmarnas reaktioner och följderna för föreningen, förutsätter medvetenhet och kunskaps- och kompetensutveckling hos medlemmarna.

Att vara medlem i en kooperativ förening (eller en annan, frivillig organisation för självhjälp och ömsesidigt stöd), innebär per definition att individerna önskar att förändra snarare än att de passivt tar emot och "rättar sig efter" vad andra bestämmer. En insikt väcks hos människorna att de inte behöver acceptera alla omständigheter omkring sig som en gång för alla givna. Det gäller *både* externa förhållanden och interna förhållanden inom den egna organisationen, som Hirschman och Stryjan visat.

I Tanzania valde medlemmarna att protestera när det visade sig att deras kooperativa förening i första hand tjänade statens (myndigheternas) intressen. Opinionstrycket blev emellertid så starkt på politikerna och statsmakten, att man tvingades att ge Kooperationen större livsrum. Statens politik gentemot Kooperationen undergrävde både strukturen och processen.

Den kooperativa modell som jag beskrivit i det föregående kan hjälpa oss att belysa grundläggande sammanhang och förutsättningar för framtida svensk kooperativ utveckling.

Min huvudtes är att hela *strukturen* måste finnas, med alla tre komponenterna sammanhållna, för att *den kooperativa processen*, skall kunna äga rum som garanterar att kooperativ verksamhet verkligen orienterar sig mot medlemmarnas behov och intressen.

7. *Kooperativ vision, teori och verklighet* - *tillämpning av modellen på svensk* *konsumentkooperation*

Nya former för organisation och beslutsfattande sökes inom konsumentkooperationer. Former som förenar en medlemsbaserad och demokratisk konsumentkooperativ verksamhet med en effektiv detaljhandelsverksamhet och som är konkurrenskraftig inom svensk varudistribution med dess storskaliga struktur idag och i framtiden. Andra lösningar än de nuvarande måste till, när det gäller hur

medlemmarnas behov och önskemål skall fångas upp och hur verksamheten skall styras och kontrolleras av dem som den är till för.

Orden "medlemsbaserad", "demokratisk" och "effektiv detaljhandelsverksamhet" i det ovanstående stycket markerar behovet av en fullständig kooperativ struktur, med medlemskår, förening och företag. Därmed skulle själva grundförutsättningen föreligga för en fungerande kooperativ process, såsom den har definierats i det föregående.

Modellen är avsedd som en "grundritning" på kooperativ verksamhet främst på primärnivå, dvs där medlemmarna är fysiska personer men är i princip allmängiltig, även för sekundärkooperativa organisationer. Inom strukturen kan då också en kontinuerlig debatt, dialog, agerande och utvärdering, dvs en kooperativ process, som är oundgänglig för att medlemmarnas långsiktiga intressen verkligen skall tillvaratas genom den affärsmässiga verksamheten.

Behovet att förändra och svårigheterna att finna vägar som bevarar det kooperativa kännetecknet på verksamheten, dvs att ha en effektiv demokratisk medlemsstyrning och aktiva medlemmar, är inte enbart ett svenskt problem. Ett sökande efter effektiva demokratiska former och vägar att engagera medlemmarna pågår i flera länder, bl.a. Japan, Canada, England och Italien. (Dessa länder deltar alla tillsammans med Sverige, i en jämförande internationell studie av dessa frågor.)

I Sverige har KFs kommitté för medlemsorganisation och konsumentpolitisk profil, den s.k. MK-kommittén, (för vilken Kooperativa institutet fungerar som sekretariat) nu presenterat sina förslag till lösningar på medlemsorganisationens vision, mål, strategier, organisation och finansiering och om hur konsumentkooperationen skall stärka sin konsumentpolitiska profil.

Rapporten har diskuterats på regionala konferenser under augusti-september 1993 och föreläggs (efter de förändringar som överläggningarna kommer att föranleda) KFs styrelse för ställningstagande och beslut i november av KFs representantskap.

7.1 Konsum Stockholm-modellen

För konsumentföreningen Stockholm har genomgripande förändringar skett genom den historiska omorganisationen och skilsmässan av medlemsorganisationen från affärsverksamheten. Denna sköts nu genom ett nytt bolag, Kooperativa Detaljhandelsgruppen AB, KD AB. Mer om detta längre fram.

Beslutet om den nya koncernen har sin bakgrund i just de faktorer som antyds ovan, nämligen att säkerställa konsumentkooperationens överlevnad, (efter flera år av förluster), att bryta trenden av stigande kostnader, och att hindra

medlemsdemokratin att stelna i sina former.

Innebär den linje som Konsumentföreningen Stockholm nu prövar att vi bibehåller en fullständig kooperativ struktur som kan bära en effektiv kooperativ process? Det skulle nämligen enligt den teoretiska analysmodellen krävas, om förändringen skall leda oss mot en *kooperativ* förnyelse och att det vi "återskapar", verkligen är Kooperation (jämför intervju med Roland Svensson i Bild-Vi 1993).

Konsumentföreningen Stockholm måste, som jag ser det, ägna stor kraft åt *hela* den kooperativa processen, dvs den kontinuerliga debatten, agerandet och utvärderingen av det som av medlemmarna uppfattas som det centrala, nämligen "att tillhandahålla varor och tjänster" åt medlemmarna. Det finns en oro när det gäller Konsumentföreningen Stockholm, att affärsverksamheten kommer att uppträda som en "frisvängande" del av konsumentkooperationen, med ett eget liv. Detta skulle innebära en uppbrytning av den kooperativ strukturen vilket försvårar, och kanske i praktiken omöjliggör den delen av den kooperativa processen som omfattar ägarrollen.

Föreningens VD, Lars Ag, anser att det här inte kommer att inträffa, "så länge vi uppträder som professionella ägare, men (att) vi måste lära oss att styra på ett annat sätt" (Mersmak nr 2/93). Det blir av största vikt att finna nya former för medlemmarnas styrning och kontroll av det som är kärnan i verksamheten, nämligen förmedlingen av varor och tjänster.

7.2. MK-Kommittén

MK-kommitténs (KFs Kommitté för medlemsorganisation och konsumentpolitisk profil) arbete förefaller kunna innebära ett avgörande vägval för svensk konsumentkooperation. Diskussionerna inom kommittén har inriktats på att stärka den kooperativa identiteten och att ge medlemsskapet ett kvalitativt innehåll. Verksamheten inriktas helt på medlemsnyttan och *medlemskåren* och dess behov och önskemål framstår som helt centralt i MK-kommitténs diskussioner.

Den demokratiska organisationen (*föreningen* enligt språkbruket i min modell) skall renodlas och effektiviseras. Sedan länge pågår ett intensivt arbete för att öka lönsamheten och marknadsandelarna i "kärnverksamheten", (varudistributionen genom detaljhandeln), dvs av *företaget*, enligt modellen.

MK-kommittén ägnar alltså alla tre delar av den konsumentkooperativa strukturen stor uppmärksamhet.

Likasa tar förslaget sikte på att främja *processen*, genom en förstärkning av den kooperativa processen mellan medlemskåren, föreningen och den affärsmässiga verksamheten, dvs "företaget".

Medlemmarnas möjlighet att dra nytta av, påverka och kontrollera verksamheten i sin helhet skall således stärkas. Enligt min slutsats och teoretiska analys krävs emellertid för detta en sammanhållen struktur. Frågan är om "skilsmässan" mellan förening och affärer inte kommer att visa sig vara en oframkomlig väg

7.3 *Analys och rekommendationer*

En analys av konsumentkooperationen måste beakta att den just nu rådande organisationsstrukturen (som beskrivits kortfattat i det föregående), i sig själv bär fröet till nya förändringar. Konsumentkooperativ detaljhandel är till stora delar inne i en omvälvande förändringsprocess, där rörelsen är så uppenbar, (om än rörelseriktningen inte är lika klar) att den omedelbara framtiden är av större intresse än dagens situation.

Den gamle kooperationsprofessorn vid Uppsala lantbruksuniversitet, Karl-Fredrik Svärdröm, påminde ibland om att "det finns ingenting mer praktiskt än en bra teori"! Vi styrs i stort och smått med hjälp av teorier om hur verkligheten omkring oss ser ut och fungerar. Vi gör antaganden om hur sammanhang är beskaffade, så att vi orientera oss i vår verklighet och göra rationella bedömningar om vad som skall göras.

De teorier vi väljer ut som stöd, behöver emellertid kompletteras med en vision, dvs en bild av vad vi *vill*. All erfarenhet tycks bekräfta betydelsen av detta, både för oss som individer och för våra institutioner.

Den följande analysen koncentreras på de s.k. "integrerade" föreningarna, dvs de konsumentföreningar som har låtit sin affärsverksamhet integreras med Kooperativa detaljhandelsgruppen, KD AB. Övriga konsumentföreningar ("traditionella föreningar") anslutna till KF, arbetar som vanligt varför vi f.n. har två parallella system inom konsumentkooperativ detaljhandel. Analysen blir huvudsakligen teoretisk och slutsatserna underbygges inte genom några systematiska, empiriska studier.

Förändringarna inom KF-sfären omfattar framför allt tillkomsten av Kooperativa Detaljhandelsgruppen, KD AB, som är en ny koncern för samordning av konsumentkooperationens detaljhandelsverksamhet, med dess rikstäckande företag Obs!, Obs! Interiör, Fakta, B&W och Fackhandelsföretagen. Snabba och stora förändringarna inom affärsverksamheten har bedömts helt nödvändiga, för att finna en konkurrenskraftig och lönsam struktur för konsumentkooperativ detaljhandel. I denna detaljhandelskooperation fungerar KD AB som "spindeln i nätet".

Konsumentföreningen Stockholm med omnejd, Kf Stockholm får tjäna som "typfall" i analysen. Kf Stockholm är en ekonomisk förening, med uppgiften att

tjäna som demokratisk medlemsorganisation, juridiskt frikopplad från affärsverksamheten i vilken föreningen är delägare (direkt genom aktieinnehav och indirekt genom medlemskapet i KF). Delägarskapet omfattar främst affärsverksamheten genom Gröna Konsum AB, men även annan affärsverksamhet genom medlemskapet i KF och delägarskapet, tillsammans med KF i KD AB.

Ser vi på den kooperativa modellens (grundmönstrets) tillämpning för Kf Stockholms vidkommande, kan vi först och främst konstatera att medlemskåren i Kf Stockholm ökar kraftigt. Antalet medlemmar är nu (hösten 1993) uppe i imponerande 440 000. Kf Stockholm uppvisar, som förening och demokratisk organisation, en egen identitet och profil med snarare skarpa konturer än tidigare. Vi har därmed två av de tre nödvändiga elementen i en komplett kooperativ struktur.

Medlemmarnas och föreningens funktion och plats i en kooperativ struktur har emellertid förändrats väsentligt. Föreningen är inte längre ensam, eller ens huvudsaklig ägare av den kooperativa detaljhandels-verksamheten inom Stockholmsområdet. Ägarrollen, den demokratiska styrningen och medlemskontrollen av verksamheten, avviker från den teoretiska modellens grundmönster, eftersom den demokratiska strukturen är skild från den affärsdrivande verksamheten.

Genom medlemskapet i konsumentföreningen och föreningens delägarskap i den affärsdrivande verksamheten, finns ett indirekt inflytande från medlemmarnas sida. Föreningens agerande i den nya "ägarrollen", som har både möjligheter och begränsningar, är av naturliga skäl ännu ganska oprövad i praktiken. Detsamma gäller konsekvenserna av det ekonomiska beroendeförhållandet mellan föreningen och "företagsdelen", som är en realitet för konsumentföreningarna vars affärsverksamhet integrerats med KD AB.

Frågan är om en sådan både komplicerad och osäker ägareroll, kan intressera och motivera medlemmarna och deras förtroendevalda till något djupare engagemang. Även i det traditionella systemet, som fortfarande tillämpas av ett antal konsumentföreningar, kan den demokratiska effektiviteten givetvis ifrågasättas. Människornas självbestämmande och möjligheter att påverka både samhälle och sina egna liv, genom konsumentkooperationen i det nya systemet, blir i varje fall knappast större. De anställdas roll blir än viktigare, med växande inflytande och ökat ansvar. Därmed kommer personalens kompetens och känsla av mål och mening med arbetet inom Kooperationen och dess förhållningssätt till medlemmarna och den kooperativa demokratin att bli mycket avgörande för vilket slags konsumentkooperation vi har kring år 2000. Då gäller det för den kooperativa rörelsen att utveckla och ta tillvara alla resurser, både män och kvinnor, som vill arbeta för att förverkliga Kooperationens mål och visioner.

Den kooperativa struktur som nu formas är inte i överensstämmelse med

"grundmönstret" enligt min analysmodell. Den är framför allt inte sammanhållen och kommer därför att sakna förmåga att "bära upp" annat än delar av en kooperativ process.

Framför allt försvåras den delen av den kooperativa processen som avser medlemmarnas kontroll och styrning av affärsverksamheten. (I figuren 2 symboliserad med linjen mellan B och C). Här ersättes medlemmarnas demokratiska inflytanden över den egna affärsverksamheten med utomstående krafter (visserligen också konsumentkooperativa, men externa, med avseende på de 440 000 medlemmarna i föreningen).

Den kooperativa strukturen blir ej heller sammanhållen på geografisk nivå. Föreningens medlemmar utnyttjar och använder den affärsmässiga verksamheten inom föreningens område (linjen A-C) i dess olika former, men ägarrollen varierar inom området.

Vilken är då vår konsumentkooperativa vision av hur vi vill att Kooperationen skall verka? MK-kommittén föreslår bl a som gemensam vision för konsumentkooperationen att den konsekvent skall hävda medlemsintresset genom en kombination av ekonomisk nytta och miljö- och hälsoprofilering. "Användardelen" av strukturen, (i modellen beskriven med linjen A-C) förefaller att bli väl tillgodosedd med många konstruktiva förslag hur medlemmarna kan knytas närmare till "sin" butik. Genom rikare utbud av tjänster (vid sidan av huvuduppgiften, att förmedla varor) skall medlemmarnas kunskaper öka och möjligheterna förbättras att leva ett bra liv inom ramen för begränsade resurser.

Sambandet mellan medlemskåren och föreningen (A-B i figur 2) och mellan föreningen och den affärsmässiga verksamheten (B-C) i figuren, dvs vad som tillsammans symboliserar medlemmarnas demokratiska kontroll och styrning av affärsverksamheten, (dvs ägarefunktionen) är emellertid, om inte satt ur spel, så i varje fall kraftigt försvagad i den uppdelning mellan förening och affärsverksamhet som Kf Stockholm och regionföreningarna representerar.

Även när det gäller ägarrollen, har MK-kommittén idéer och förslag på hur medlemmarnas inflytande kan säkerställas. Hur verkningsfulla dessa förslag blir kan ifrågasättas eftersom ägarrollen får delas med andra och fjärras från, istället för att närmast till "företagsdelen", representerad genom cirkel C i figur 2.

Målet med konsumentkooperativ verksamhet kan ofta uppfattas olika, beroende på de perspektiv vi har, som medlemmar, förtroendevalda, anställda eller utomstående. De flesta är troligtvis överens om betydelsen, för individen såväl som för företaget, av människornas medansvar för och delaktighet i verksamheten.

I min forskningsstudie (se inledningen av artikeln) var syftet främst att belysa hur och under vilka förutsättningar som Kooperationen har betydelse för människornas ökade erfarenheter och kompetens. Jag fann snart, att all teoretisk och praktisk

erfarenhet entydigt pekar på att varje engagemang förutsätter delaktighet och medansvar. Med hjälp av teoretisk analys och empiriska studier (med kooperationens utveckling i Tanzania som studieobjekt) kunde jag belysa detta förhållande, och påvisa hur externa (dvs. statliga) ingrepp i kooperativ struktur och process, fick en förödande effekt för medlemmarnas intresse för sina kooperativa föreningar, och hur kooperationens effektivitet sjönk katastrofalt.

Som "överlevnadsstrategi" mobiliseras nu resurserna inom svensk detaljhandelskooperation först och främst på "företagsdelen" (C i figur 2). Det förväntas resultera i en effektiv och konkurrenskraftig affärsmässig organisation som kan generera inkomster och med vars hjälp en integrerad kooperativ struktur kan verka och utvecklas.

Hur en sådan struktur skall se ut, beror delvis på kooperationens arbetsförutsättningar och det omgivande samhället, nationellt och internationellt, men i än högre grad på vad vill med kooperationen och vilka kooperativa mål och metoder vi väljer i framtiden.

Eftersom den s.k. federativa strukturen, med kooperativa primärföreningar, som är sammanslutna i sekundärkooperativa föreningar (federationer), mer och mer ifrågasätts, och dessutom i praktiken, är näst intill olagligförklarade(!) genom den nya konkurrenslagstiftningen i Sverige, får svaren på dessa frågor sökas genom nya, hittills oprövade, mönster.

"Konsum Sverige", med ett nationellt, rikstäckande kooperativt detaljhandelsföretag, med medlemsinflytandet organiserat genom demokratiskt effektiva former, framstår knappast längre som en så avskräckande eller orimlig lösning, för detaljhandelskooperationen i Sverige, som när bl.a. Mauritz Bonows skarpt kritiserade en nationell lösning såsom omöjlig ur medlemsdemokratisk synpunkt.

Men rikstäckande kedjor och marknadsandelar är en sak. Det gäller för kooperationen att inom ramen för kärnverksamheten, finna vägar att tillgodose medlemmarnas behov av engagemang och av att påverka. Vi skall inte ge upp eller negligera kooperationens möjligheter när det gäller att tillgodose vad människorna behöver för sin utveckling och för ett bättre liv.

På motsvarande vis har fackföreningsrörelsen ett perspektiv på sina medlemmar som sträcker sig bortom rollerna som arbetstagare och löntagare, med intresse och omsorg om människan och hennes villkor och förutsättningar. Det kan vara pedagogiskt att försöka föreställa sig motsvarande framtidsfunderingar inom näringslivet och hos detaljhandelskooperationens konkurrenter!

Skall vi lyckas bibehålla och utveckla konsumentkooperationen i Sverige, måste vi vara klara över vår vision av morgondagens konsumentkooperation och KFs roll. På grundval av den teoretiska analysen (men utan i vetenskaplig mening empiriskt underlag) kommer jag fram till slutsatsen att konsumentkooperationen "måste vara

noga med" alla delarna av strukturen, dvs medlemskåren, föreningen och företaget. Alla dessa tre delar måste integreras i en sammanhållen struktur för att en kooperativ process (se avsnitt 6) skall äga rum, varigenom medlemmarnas långsiktiga behov tas tillvara.

"Grundbulten" är och förblir hur medlemmarnas intressen skall tillgodoses och hur människorna - både medlemmarna och personalen - och deras resurser engageras och tillvaratas inom konsumentkooperationen. Saknas denna, kan våra organisatoriska och tekniska lösningar på logistik och marknadsföring, hur genomtänkta och sofistikerade de än må vara, ej ge oss annat än temporära övertag över konkurrenterna. Därmed riskerar vi också att tappa kooperationens kärna och själva poängen ned konsumentkooperationens existens.

Medlemsintresset måste ständigt hävdas och sättas i första rummet, genom kombinationen av ekonomisk nytta och miljö- och hälsoprofil. Den vägen kan anses fastlagd!. Vad beträffar medlemmarnas engagemang och delaktighet inom kooperationen framstår ett närmande eller en återförening i någon form, mellan den demokratiska organisationen och kooperationens affärsmässiga verksamhet emellertid som både nödvändig och angelägen.

Alf Carlsson

Författaren är verksam vid Kooperativa institutet med internationella kontakter och forskning som huvudsakliga ansvarsområden och var tidigare chef för SCC-Utan gränser. År 1992 disputerade han på en avhandling om kooperationen och staten i u-länderna vid institutionen för internationell pedagogik vid Stockholms universitet.

Litteratur

Carlsson, Alf. 1992. Cooperatives and the State: Partners in Development? - A Human Resource Perspective. Studies in Comparative and International Education, Institutionen för internationell pedagogik, IIE, Stockholms universitet.

Mersmak nr 2/93

Sammanställning av kooperationens utveckling under 1980-talet, Dokumentation-Rapport-Debatt nr 8:1991, Kooperativa institutet, Stockholm.

Tidningen Vi (Bild-Vi) nr xxx 1993 och nr 5:1993

Stryjan, Y. 1987. *Impossible Organizations: On Self-Management and Organizational Reproduction*, Uppsala: Uppsala Universitet

- Bager, T. 1990. *The Nature of Cooperatives* (opublicerat manuskript) Esbjerg: Sydjysk Universitetscentre
- Hirschman, A.O. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*.
Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Nilsson, J. 1983. *Det konsumentkooperativa företaget*. Stockholm: Rabén & Sjögren

fotnot:

Avhandlingen ingick i serien "Studies in comparative and international education" vid Institutionen för Internationell Pedagogik (Institute of International Education, IIE) vid Stockholms universitet.

Ronny Pettersson

KOLLEKTIVISM OCH INDIVIDUALISM

I JORDBRUKETS UTVECKLING

Rubriker som "från byalag till föreningsrörelse", "från bygemenskap till föreningsbönder" eller "fra fællesskab til fællesskab" används ofta för att fånga in den organisatoriska omvandling som skedde inom jordbruket mellan 1700-talets mitt och några decennier in på 1900-talet (Norborg, 1973:65; Garde, 1938). Byalaget eller byorganisationen och lantbrukskooperationen markerar två viktiga faser i omvandlingen. Den organisation som i äldre tider knutit samman de enskilda gårdarna och samordnat betydande delar av deras verksamhet upplöstes, både spontant och genom lagstiftning, och ersattes med nya samarbets- och samordningsformer, som var bättre anpassade till den nya tidens krav. I skildringar av jordbrukets modernisering under 1800- och början av 1900-talet ligger tonvikten ofta på den roll teknik och marknaderspelade. Men andra har med rätta hävdade att nybildningen av organisationer var väl så viktig. Den ledde till förändringar i den västeuropeiska landsbygdens samhällsstruktur som väl kunde mätas med de effekter förbättrade kommunikationer hade på det ekonomiska området (Augé-Laribé, 1955:258).

En vanlig uppfattning är att bygemenskapens upplösning, med skiftesreformerna som vändpunkt, banade väg för individualism. Samordningen av driften upphörde, samägandet av naturresurser ersattes av individuellt ägande av all mark och en rad samarbetsinstitutioner försvann. Den enskilda gården blev en självständig produktionsenhet i långt högre grad än tidigare och gemensamma uppgifter övertogs av enskilda företag eller personer. Men många skildringar betonar att man på landsbygden snart saknade de gamla samarbetsorganen och nya kom därför till. Brandförsäkringsbolag och hypoteksföreningar bildades redan tidigt under 1800-talet. Efterhand följde andra föreningar för samarbete kring inköp av förnödenheter till jordbruket samt för försäljning och förädling av dess produkter (lantmannaföreningar, mejeriföreningar och ägghandelsföreningar (Norborg, 1973:65-66; Sæmund, 1962:19-20).

Att bondeindividualisterna blev föreningsbönder var en mycket märklig utveckling, menar en del skildrare av den svenska landsbygden efter skiftesreformerna. .

Liknande tankegångar finns i fransk agrarhistorisk forskning (Sæmund, 1962:20; Bloch, 1966:197-234; Cleary, 1989:19,67).

Den agrara kollektivismens upplösning och lantbrukskooperationens framväxt

För att framväxten av nya samarbets- och samordningsformer skall framstå som paradoxal eller märklig måste upplösningen av den gamla organisationsformen, bygemenskapen, ha lämnat ett tomrum efter sig. Det krävs att bönderna verkligen blev åtskilda och isolerade från varandra. Kulturgeografen John Frödin har hävdar att så var fallet i Sverige efter skiftesreformerna. Dessa ledde till att den urgamla byorganisationen förstördes. Medan samarbete i näringen tidigare varit oundgängligt, blev det i och med reformerna onödigt eller rent av omöjligt. Sedvänjorna och reglerna för samarbete föll i glömska. Individualismens organisatoriska triumf innebar att solidaritetsprincipen dog ut på landsbygden. Tidigare hade alla inom byn känt ett gemensamt ansvar för att var och en erhöll nödig utkomst. Efter skiftena förvandlades var och en till konkurrenter, som avundsjukt vaktade på varandra. Bonden fick avstå från gemenskap i arbetsliv och socialt liv och blev i sitt arbete och sina problem lämnad åt sig själv. Under minst ett halvsekel framåt var bönderna skilda från regelmässig gemenskap med varandra. Den enskilda företagsamheten frigjordes från kollektivets restriktioner, men samtidigt offrades den förmåga till samarbete och organisation, som bysamhället förkroppsligat. Priset uppenbarades först senare, när den tekniska och ekonomiska utvecklingen på nytt skapade behov av organisation för gemensamt uppträdande på marknader och t o m av kollektiv drift. När jordbrukets industrialisering genom användande av moderna maskiner blev aktuell, stod småbrukarna utan institutionell grund för samarbete kring maskininköp och maskinanvändning. De jordbrukande klassernas möjligheter att organisera en motvikt mot industrisamhällets välorganiserade intressen var starkt försvagade enligt Frödin. Böndernas förmåga till kollektivt handlande undergrävdes i och med att individualismen segrade (Frödin, 1933:100-108; Sæmund, 1962:17).

En fas av stark individualism har också ansetts utmärka det franska jordbruket under 1800-talet, trots att landet inte upplevde någon skiftesreform. I och med revolutionen etablerades den oinskränkta privata äganderätten till jord. Det gamla samarbetet kring kollektivt kontrollerade och gemensamt nyttjade resurser försvann, när de i stor utsträckning privatiserades. Även andra former av samarbete kom att förtvina. Stora delar av 1800-talet framstår som en parentes vad gäller samverkan mellan enskilda bönder. De agerade framför allt individuellt. Den agrara individualismen hade emellertid en baksida. Under jordbrukets fortgående moder-

nisering och tilltagande kommersialisering ställdes bonden inför en rad problem, som han knappast kunde lösa på egen hand. Bonden stod i många situationer svag och kunde övervinna sin svaghet endast i samarbete med andra. Individualismen blev ett problem. Den försvårade kollektivt handlande och organisering. Bonde-individualisten var enligt samtida vittnesbörd notoriskt svår att locka in i kollektiva projekt. Besvikna organisatörer av kooperativa rörelser menade att han inte såg längre än till sitt eget snävt materiella intresse. Även sedan han blivit medlem av en kooperativ förening, fortsatte han att tro att det säkraste var att enbart lita till sig själv. Få bönder var beredda att acceptera den kollektiva disciplin, som framgångsrik samverkan förutsatte. Den individualistiske bonden var sin egen värsta fiende (Baker, 1986:45-46; Bloch, 1966:197-234; Soboul, 1976:183-214; Zeldin, 1978:228-229).

I såväl svensk som fransk agrarhistorisk forskning finns uppfattningen att bönderna under lång tid befann sig i ett organisationslöst tillstånd. Yttre krafter upplöste den gamla organisationen och den individualism som därefter kunde göra sig bred var länge så stark att den förhindrade uppkomsten av nya samsarbetsformer, trots att det fanns ett uppenbart behov av dem. Lantbrukarnas förmåga att organisera sig hade försvagats. Bonden blev starkt självmedveten och benägen att främst lita till egna krafter under en period när ensamheten på den utskiftade gården och nödvändigheten att stå på egna ben formade hans liv. Denna benägenhet förstärktes i Sverige och andra länder av skiftesreformernas positiva sidor, den förbättrade ekonomi som oberoendet av byalagsdriften och de ökade skördarna givit honom. Men den ensamme bonden stod stark bara under en kort period. Individualismen, i betydelsen stor individuell handlingsfrihet, blev snabbt ett problem. Ohämmad självtillräcklighet och individualism gav alls inte den personliga frihet, som bonden strävade efter. Resultatet blev snarare det motsatta och den enskilde och isolerade jordbrukaren fick allt svårare att göra sin rätt gällande. Ett alltmer pressat ekonomiskt läge gjorde klart för honom att han på nytt måste gå solidaritetens väg. Yttre omständigheter tvingade fram en andlig omvärdering, vilken i sin tur förmådde jordbrukarna att sammansluta sig i föreningar för att kunna hävda sina intressen (Sæmund, 1962:20-21).

Också i dansk forskning möter vi uppfattningen att 1800-talet var en individualistisk parentes. Hertel betraktar bygemenskapen som en efter dåtidens förhållanden anpassad andelsverksamhet. Byarnas ordning var kooperativ. Bönderna stödde och kontrollerade varandra. Inte mycket kunde uträttas utan gemensamt beslut. Varje byalag var i grunden ett slutet andelssällskap. Grunden för det gamla andelssystemet rycktes emellertid undan med skiftesreformerna. Därefter skulle det gå ett halvt århundrade innan kooperativa principer på nytt kom att användas i större omfattning inom jordbruket (Hertel, 1917:7-16; Ravnholt, 1943:12-13).

Tesen att individualismen är ett slags mellanspel, eller kanske snarare en återvändsgränd, rymmer en tanke om svängningar mellan kollektivism och individualism i interaktionsmönster och institutionella former inom lantbruket. Byalagens kollektivism, uttryckt i äganderättsliga förhållanden och samarbetsformer, avlöstes mot slutet av 1700-talet av de utskiftade gårdarnas individualism, grundad på oinskränkt individuell äganderätt till jorden. Den avlöstes i sin tur av föreningsrörelsens samarbetsform, när nytt behov av kollektiva lösningar uppstod mot slutet av 1800-talet. Samarbetet återupptogs, när individualismens utvecklingsmöjligheter uttömts och den visat sig inte leda till det övergripande målet, den individuella friheten. Under nya yttre betingelser kom individualismen att förvandlas från problemlösare till problemskapare. Den sekvens av pendelrörelser mellan kollektivism och individualism, som ligger i tankegången, omfattar tre faser med individualismen som parentes. Det rör sig givetvis inte om en återgång i bokstavlig mening, när kollektivt handlande väcks till liv mot slutet av 1800-talet. Samarbete och samverkan tog sig nya former. Men det finns ändå något som förenar det nya med det gamla. I vissa tolkningar skymtar uppfattningen att bonden till sin natur var en samverkande varelse. Han blev egentligen aldrig en äkta individualist. Det fanns hos honom en vilja att få tillbaka något av den nära gemenskap som byarna gett. Denna vilja var en pådrivare på vägen mot samverkan i dess moderna former. Andra menar att själva isoleringen skapade en benägenhet att följa en väg som ledde till samverkan. Erfarenheterna under den individualistiska fasen gjorde att han insåg sin svaghet. Det var en besviken individualist, som på nytt slog in på det organiserade samarbetets väg. Den individualistiska fasen framstår i båda fallen som ett tillfälligt avbrott i en urgamal samarbetstradition; ett avbrott som delvis tvingats på bönderna av yttre krafter (Osterman, 1982:23-26; Sæmund, 1962:20-21).

I tanken om svängningar mellan kollektivism och individualism ligger att det finns tydliga diskontinuiteter i jordbrukets organisatoriska utveckling. Framför allt hävdar man att bönderna befann sig i ett näst intill organisationslöst tillstånd under betydande delar av 1800-talet. Men idén om en individualistisk parentes är inte självklar.

För svenskt vidkommande har Utterström hävdad att jordbrukarna efter skiftena alls inte arbetade isolerade från varandra. Det är knappast en tillfällighet att en rad institutioner och organisationer började intensifiera sin verksamhet ungefär vid samma tid som laga skiftena tog fart. Lantbruksakademien, hushållningssällskapen och dessas filialavdelningar, de provinsiella och allmänna lantbruksmötena, privatbanker, hypoteksbanker och sparbanker är alla exempel på institutioner och sammanslutningar, som efter skiftena började arbeta på att tillvarata jordbrukarnas intressen och främja jordbrukets utveckling. Jordbrukarna saknade ingalunda organ genom vilka de kunde göra sin stämma hörd. Samarbetet sökte sig nya former

(Utterström, 1957:586).

Tesen om det organisationslösa tillståndet under 1800-talet har inte heller fått stå oemotsagd i dansk forskning. Skiftesreformerna innebar visserligen att bönderna inte längre hade bygemenskapen som organisatorisk ram för det ekonomiska och sociala livet. Men bönderna var fortfarande en homogen grupp med gemensamma ekonomiska, sociala och politiska intressen. De behövde en organisationsform genom vilken de kunde kanalisera sina ömsesidiga intressen i syfte att stärka gruppen internt och på samma gång representera den externt. Från 1830-talet och framåt växte en ny bondekultur fram. Den grundades på böndernas självorganisering på olika nivåer: socio-ekonomisk, politisk och ideologisk självorganisering. Vid sidan härav fanns en rad organisationer, som inte var uttryck för böndernas självorganisering, men som utövade starkt inflytande på böndernas växande intressemedvetenhet. De danska bönderna tog under perioden 1830-1875 många initiativ i syfte att skapa och sprida en gemensam kultur, som skulle ersätta den förlorade bygemenskapen. Som producenter stod jordbrukarna däremot mera ensamma. På den nivån var bönderna inte i någon högre grad organiserade. Men utanför den fanns början till ett stort antal institutioner som förde samman bönderna i grupper med syfte att tillvarata deras gemensamma intressen eller kollektivt skydda dem mot yttre influenser. Hela detta komplex av självorganisering var en faktor som gav bönderna mod att gripa sig an den svåra uppgiften att skapa den kooperativa rörelsen (Christensen, 1983:73-83;102; Hertel, 1917:15-16).

Också för Frankrikes del har tesen om individualismens dominans ifrågasatts. Samarbete och samordning samt kollektiv resurskontroll fortlevde på många håll under 1800-talet. Där fanns en stark vilja att gemensamt organisera ekonomiskt och socialt liv på landsbygden. Samarbete och lagbildningar fortsatte att frodas i bergsområdena. I Jura kom äldre kooperativa traditioner i ostframställningen att återupplivas. Landsbygden kännetecknades där och på många andra håll av starka nätverk av formellt och informellt samarbete. Samarbete för större arbetsuppgifter i jordbruket krävde inga formella institutioner utan byggde på tradition och grannngemenskap. Föreningsbildandet var en viktig del av bondesamhället och bondekulturen även under 1800-talet. Redan tidigt kom nya typer att uppstå. Ömsesidiga försäkringsföreningar är ett exempel. De hade sina rötter i gamla gruppband (Cleary, 1989:21-27). I områden som Languedoc och Provence byggde den moderna lantbrukskooperationen på en lång tradition av agerande i det kollektiva intresset. Informella försäkringsarrangemang för kreatur var ett gammalt inslag i södra Frankrike. Där levde också allmänningarna och de sammanslutningar som bildats kring dessa i stor utsträckning kvar. Det fanns en stark benägenhet att identifiera sig med de lokala samfälligheternas intressen. Den naturliga sympatin för kollektiva lösningar blev sedan en ekonomisk nödvändighet, när vinproducenterna

i södra Frankrike drabbades hårt av kriser mot slutet av 1800- och början av 1900-talet (Judt, 1979:167-168).

Den starka individualismen under 1800-talet blir något av en synvilla, om man följer dessa tankegångar. Den organiserade samverkan mellan jordbrukare försvagades visserligen men levde kvar i förvånansvärt hög grad. Därtill skall läggas att den tidigt började uppträda i nya former. Det fanns på många håll en obruten tradition av samarbete, sammanslutning och organisation. Det rör sig dels om en yttre, dels om en inre kontinuitet.

Den yttre kontinuiteten förefaller ha mindre betydelse. Den kräver att äldre lagbildningar direkt övergick i den moderna andelsformen, vilket torde vara rätt sällsynt. Det finns emellertid exempel. Ett är ostframställning i det franska alpområdet för försäljning på fjärrmarknader. Den kom att växa kraftigt under andra halvan av 1800-talet på grundval av en gammal kooperativ organisationsform, det s k fruitière-systemet (Lebeau, 1955:334; Fay, 1936:172-175).

Inre kontinuitet i form av en kvarlevande samarbetsanda eller samarbetsbenägenhet förefaller viktigare för dem som betonar kontinuiteten mellan gammalt och nytt. I äldre forskning om lantbrukskooperationen har många varit inne på tanken. Hertel ser samverkan mellan jordbrukare i direkt produktivt syfte, gemensamma förpliktelser och rättigheter som urgamla inslag på den danska landsbygden. Samverkan hade naturligtvis en annan prägel än i den moderna andelsverksamheten men var ändå i en mening uttryck för samma sak. Byalaget och bygemenskapen formade en inställning till samarbete som fick betydelse för den moderna andelsrörelsen. Också de föreningar som bildades under 1800-talets första hälft vilade på den solidaritetskänsla som byalagen skapat. Också Drejer menar att den äldre gemenskapen i själva driften var en beståndsdel i den mosaik, som bildade grundvalen för den senare andelsrörelsen. Bygemenskapens driftsformer lämnade ett arv som hade betydelse för den efterföljande utvecklingen. Bönderna kom att bli inställda på samarbete och lantbruket kom att kännetecknas av en större öppenhet än andra näringar. Konkurrens känslan mellan enskilda lantbrukare spelade en underordnad roll. Detta kom till uttryck i kollegial öppenhet och hjälpsamhet man och man emellan. För Garde står det klart att de tre krafter som format det moderna danska jordbruket - specialisering, koncentration och organisation - aldrig skulle ha fått den styrka, som kom att binda samman det danska jordbruket i en landsomfattande gemenskap, om inte denna hade växt fram inifrån och nerifrån, från bondens medfödda känsla för samarbete och sammanslutning. Varje gång en tidsperiods samarbete nådde sin naturliga gräns, och därmed sin upplösning, sökte bonden en ny och tidsenlig sammanslutning, som kom att avlösa den som gått i graven (Hertel, 1917:7-16; Drejer, 1929:111-112; Garde, 1938:12-19).

Det finns naturligtvis mycket kritiskt att säga om tanken på en inre kontinuitet

i utvecklingen från byorganisation till lantbrukskooperation. Låt mig bara nämna att anhängare av diskontinuitetstesen hävdar att det fanns inslag i den gamla bymentaliteten, som hämmade i stället för att främja andelstankens utbredning. Bonden var ofri och underkuad i bylaget. Han var försiktig och konservativ. Just den inställningen måste andelsrörelsens föregångsmän kämpa emot. Slutsatsen blir att förmågan till samarbete, så väl visad av de danska bönderna, knappast kan ensidigt föras tillbaka på bygemenskapen. Därtill skall läggas att det finns en mycket tydlig yttre diskontinuitet mellan bygemenskapens samarbetsformer och andelsrörelsen (Ravnholt, 1943:11-13).

Ett fruktbare sätt att närma sig frågan om den organisatoriska omvandlingens karaktär är att se förändringen som ett resultat av spänningen mellan individualism och kollektivism eller gemenskapskänsla. De organisationsformer som uppstår representerar kombinationer av eller kompromisser mellan dessa bägge poler. Under en tid när hoten mot bönderna främst kom från naturen och staten kom de att söka trygghet genom samarbete mellan grannar i byalag. Längre fram i tiden kom hoten från andra håll, från böndernas motparter på marknader, där de befann sig i underläge, och från stora och effektiva produktionsenheter inom och utom det egna landet. Enskilda bönder kom då att sluta sig samman i syfte att effektivt använda sin begränsade resurser och att bevara sin frihet som individuella jordbrukare (Baker, 1986:45-46, 58-59).

Jag har hittills uppehållit mig vid analyser och skildringar av jordbrukets organisatoriska omvandling från byorganisation till lantbrukskooperation som sysslat med frågan om det finns direkta eller indirekta förbindelser mellan dessa bägge former. En del har tyckt sig kunna urskilja mönster i utvecklingen, som innebär växlingar mellan kollektivism och individualism. Men frågan kan turneras på ett annat sätt. Finns det någon parallellitet eller kanske släktskap mellan de båda organisationsformerna, som inte är av typen att den ena ger upphov till den andra? Har de något gemensamt i denna vidare mening? I det följande skall jag argumentera för att så är fallet. Jag skall också försöka att peka på några ting som kan bidra till att förklara parallelliteten eller det gemensamma. Därmed inte sagt att analyserna ger någon fullständig förklaring av någondera organisationsform. Begreppen agrar kollektivism och agrar individualism har getts skiftande innebörder i den litteratur där företeelserna har diskuterats. De har betecknat uppsättningar av institutioner eller regler för interaktion mellan individer men också särskilda erfarenheter av identitet. Därtill skall läggas att den agrara individualismen också har syftat på ett program för jordbrukets utveckling, som formulerades på 1700-talet. Jag kommer i fortsättningen att huvudsakligen ta fasta på den institutionella innebörden. Min diskussion gäller skiftande grader av kollektiv och individuell kontroll över resursanvändningen i jordbruket.

Beroendet av naturen, byorganisationen och tegskiftet

Ägoblandning i åker och äng, samfälld utmark och gemensam reglering av driften brukar betraktas som byorganisationens karaktäristiska drag. Där jorden låg i tegskifte var byns inägomark omgiven av en sammanhängande hägnad och inom den var varje gårde indelat i mindre åkerpartier, som i sin tur var uppdelade i mindre enheter, tegar. Varje gård hade en teg i varje litet åkerparti. Även ängen var vanligen fördelad på detta sätt mellan bymännen. Ägoblandningen krävde samordning av driften mellan de enskilda gårdarna. Samordningen gällde vad som skulle odlas, vilken växtföljd som skulle tillämpas och när viktiga jordbruksarbeten skulle påbörjas. Men mera än så låg under kollektivt beslutsfattande. Hägnadssystemet var en viktig gemensam angelägenhet liksom utnyttjandet av byns samfällda utmark samt trädan och stubbåkern. Inte minst kreaturens bete krävde samordning. Gemensam betesgång organiserades inte bara på utmarkerna utan vanligen också på trädan och stubbåkern. Det typiska för byns institutionella struktur var att vissa beslut rörande jordens användning fattades kollektivt, medan andra fattades av den enskilde brukaren. I sin starkaste form innebar den att stora delar av kontrollen över resurserna låg i händerna på bykollektivet. Men vi skall komma ihåg att variationerna var stora i fråga om beslutsmaktens fördelning mellan individ och kollektiv.

Många har betraktat bysamfällighetens organisering av produktionen med förundran. Den kollektiva kontrollen över resursanvändningen har framstått som en tvångströja, som förkvävde nästan alla individuella initiativ och allt nytänkande. Förespråkarna för skiftesreformer under 1700-talet var inte sena att fördöma byarnas tegskifte. Det var orsaken till jordbrukets vanhävd. Tegsplittringen av den odlade marken tycktes som skapad för att göra jordbruket så oekonomiskt och besvärligt som möjligt. Den blev för många själva sinnebilden för ineffektivitet och tröghet. Samägandet av utmark ledde enligt kritikerna till att den överutnyttjades. Sambruk medförde alltid missbruk, var den enkla sanningen (Ingers, 1948: 292-293; Seebohm, 1971: 15-16).

Mycken möda har ägnats försök att förklara tegsystemet och ägoblandningen. Förklaringarna har ofta utgått från att systemet innebar betydande effektivitetsförluster. Med samma resursinsats skulle jordbrukarna ha kunnat åstadkomma ett betydligt större produktionsresultat, om gårdarna haft sin jord samlad på ett eller ett fåtal ställen. Mycken tid som gick åt till transporter till och från spridda tegar hade då kunnat användas för produktivt arbete. De enskilda brukarna skulle då inte ha behövt samordna sin drift, utan var och en kunde ha skött sin jord efter eget huvud. Detta skulle ha gett väsentligt större möjligheter att införa

nya grödor och metoder än vad som var fallet i en organisation, där alla måste gå i takt med varandra och där den långsammaste tenderade att bestämma takten.

I den moderna litteraturen om den tegskiftade byn finns några försök till förklaring, som lyfter fram förhållanden med en tydlig motsvarighet i den senare lantbrukskooperationen. Grundidén är att den tegskiftade byn kombinerade de fördelar som jordbruk bedrivet i liten skala gav med de fördelar jordbruk bedrivet i stor skala innebar. Både familj jordbrukets och storjordbrukets fördelar kunde tas till vara i byorganisationen. Analyserna bygger på tegsystemets utformning i England men gör anspråk på att vara allmängiltiga. En sådan förklaring har presenterats av den amerikanske ekonom-historikern S. Fenoaltea, som hävdar att tegskiftet maximerade den produktion som kunde erhållas från givna resurser (Fenoaltea, 1975, 1976, 1988).

De naturgivna villkoren för jordbruksproduktion är en viktig utgångspunkt för Fenoalteas analys. Eftersom klimatet i norra Europa på många sätt var marginellt för jordbruk, kom jordbruksarbetet att bedrivas under stark tidspress. Skörden måste bärgas innan regnet förstörde den; plöjningen måste avslutas innan marken frös eller innan den blev alltför våt. Det typiska var att jordens egenskaper varierade starkt, även inom ett begränsat område som en enskild by. Variationerna gällde jordens naturliga dränering, dess lutning, struktur och kemiska sammansättning såväl som dess utsatthet för frost, sol och vind. Avgörande för produktionsresultatet var att jord och arbetskraft kunde passas ihop så att arbetskraften sattes in på rätt plats vid rätt tidpunkt och därmed gav högst produktivitet.

Det organisatoriska problemet hade två extremlösningar. Den ena var att byn utgjorde en stor driftsenhet. Arbetskraften kunde då dirigeras till den del av den odlade jorden där dess produktivitet var högst vid ett givet tillfälle. Möjligheten att fördela arbetskraften över tid och rum så att största möjlig produktion erhöles hade emellertid ett pris. Den anställda arbetskraften måste kontrolleras noggrant, eftersom den inte automatiskt erhöles frukterna av sina insatser och därför tenderade att maska. Produktiva arbetsinsatser gick förlorade genom maskning och kontroll. Den andra extremen var att byns jord delades upp i små enheter, som var och en drevs av en bondefamilj med som mest ett par anställda. Incitamenten till arbete och kontrollen över arbetsinsatserna utgjorde inte några problem i den organisationsformen. Bönderna arbetade åt sig själva, och det ringa antalet anställda kunde lätt övervakas av bönderna själva när de deltog i arbetet. Problemet här var att ge varje liten enhet ett jordeinnehav med sådana egenskaper att det medgav högsta möjliga produktivitet. Om varje gårds odlade areal avspeglade sammansättningen av hela byns odlade areal, löstes problemet. Byns invånare arbetade varje dag på den del av sin jord, där deras arbetsinsats gav största möjliga avkastning, precis som i den stora enheten. Men eftersom varje hushåll eller gård hade sin egen del av

den jorden, kunde varje hushåll själv bestämma över sin arbetskraft och använda den enbart på den egna jorden. Genom systematisk diversifiering av varje gårds jordinnehav kunde man undvika de kostnader, som var förknippade med användning av anställd arbetskraft och maximera arbetskraftens produktivitet.

Den effektivitetshöjande diversifieringen åstadkoms genom att sprida gårdarnas tegar eller ägotalter över den samlade inägomarken. Tegsplittring skapade emellertid ett starkt ömsesidigt beroende mellan brukarna och stora möjligheter för en brukare att åstadkomma skador för en annan. Om en brukare inte rensade sina diken, kom någon annans mark att översvämmas av vatten. Om han inte bekämpade ogräset på sina tegar, spreds det till grannarnas. Genom central samordning av driften kunde man komma till rätta med sådana problem. Detta antyder samtidigt var systemets kostnader låg.

Kollektiv kontroll över driften krävde att alla individer följde gemensamma rutiner och underkastade sig majoritetens vilja. Centralism av detta slag innebar en börda. Bördan var lätt, när det var enkelt att komma överens om produktionsbesluten. Den blev däremot tung, när marknader var lätt tillgängliga eller tekniska innovationer gjorde det svårt att komma överens om en gemensam plan för odlingen.

I byar med tegskiftade ägor kunde familjejordbrukets fördelar tas tillvara, men också storjordbrukets. Detta skedde genom att kombinera små enheter, som hade spridda ägotalter, med kollektiv reglering, som omfattade hela byn. Diversifieringen av de enskilda gårdarnas jordinnehav genom tegsplittring tillät att arbetskraften sattes in vid rätt tidpunkt på rätt ställe, något som kännetecknade storgodset. Samtidigt kunde förlusterna till följd av maskning hållas nere, något som var kännetecknande för familjejordbruket.

Det var ett produktionsproblem som fick sin lösning genom tegskiftet och byorganisationen. Den kollektiva lösningen syftade till att ge största möjliga produktionsresultat från givna resurser. Produktionsproblemets karaktär bestämdes av jordbrukets starka naturberoende. Jordbrukarna hade att kämpa mot en ogin natur. Avgörande för produktionsresultatet var människans förmåga att utnyttja de naturliga produktionsvillkoren med få och enkla tekniska hjälpmedel. Kapitalstocken var relativt liten, och de viktiga produktionsresurserna var naturen och arbetskraften, som måste passas ihop på bästa sätt. Så länge de tekniska möjligheterna förändrades långsamt, var det lätt att nå enighet om det bästa sättet att använda jorden. Men när tekniken utvecklades och de möjliga produktionsmetoderna blev flera, var det svårare att nå enighet mellan brukarna om vilken teknik som skulle tillämpas. Samordningen av driften blev en börda för dem som hade större tekniska kunskaper än andra. Genom att skifta jorden och upplösa byorganisationen kunde driften göras självständig på varje gård med ett minimum av effekter på grannarna.

Det var den ojämna spridningen av information, som gjorde självständigheten värdefull för några. Vad som hände var alltså att den tekniska utvecklingen skapade nya möjligheter att lösa produktionsproblemet på individuell väg.

Fenoalteas teori om tegskiftet och byorganisationen är förvisso inte det enda försöket att kasta ljus över något som under lång tid förbryllat forskare. En del andra förklaringar pekar, liksom Fenoalteas, på att det var kombinationen av den lilla skalans fördelar med den storas, som gjorde systemet attraktivt och stabilt.

En förklaring hävdar att tegspridningens grund var att den minskade böndernas utsatthet för risker. Bönderna var starkt beroende av en nyckfull natur. De levde nära existensminimum, vilket gjorde det klokt att på alla sätt söka undvika risker. Genom att ha tegar som var utspridda över byns hela odlade areal fick bönderna tillgång till många olika typer av jord och blev mindre utsatta för risken av ett fullständigt skördemisslyckande. Tegspridningen minskade variationerna från år till år i inkomst, låt vara att det skedde till priset av en lägre genomsnittlig inkomst. Det lägre produktionsresultatet var en försäkringspremie, som bönderna var beredda att betala i en situation, där avkastningen var låg och oförutsägbar och där kostnaden för en bristsituation var hög. Möjligheterna att lösa försäkringsproblemet på individuell väg var små, eftersom det inte fanns någon försäkringsmarknad. Tekniska och ekonomiska förändringar kom emellertid att göra den kollektiva lösningen på försäkringsproblemet mer eller mindre överflödig, vilket förklarar tegskiftets och byorganisationens upplösning genom skifte. Genom att införa sjukdomsresistenta utsädessorter, dränera jorden bättre och odla foderväxter med säker avkastning kom variationerna i avkastning att minska. Stigande inkomster och vidgade inkomstkällor utanför jordbruket minskade värdet av diversifiering inom jordbruket via tegspridning (Bloch, 1966: 55, 233; McCloskey, 1975, 1989).

I en tredje förklaring ligger tonvikten på de fördelar som betesgång i stor skala innebar. Gemensam betesgång gav stordriftsfördelar men förutsatte att enskilda bönderna förhindrades från att söka tillskansa sig större fördelar än genomsnittet genom att hota med att dra sig ur. Den enskilde bondens förhandlingsposition gentemot kollektivet kunde försvagas genom att splittra upp varje enskild bondes innehav i inägorna i många små tegar, som låg i ägoblandning med andras mark. Arrangemanget gjorde det omöjligt att bedriva individuell och självständig betesgång på inägorna. Systemet upplöses när det blev fördelaktigt att specialisera produktionen på antingen spannmåls- eller djurproduktion. Då fanns inte längre anledning att bevara ett system som i grunden skulle säkra betesresurserna för kreaturen. Produktionen på utskiftade gårdar var också mera flexibel än på gårdar i ägoblandning (Dahlman, 1980: 93-145).

Alla tre teorierna om den tegskiftade byn hävdar att dess styrka låg i att den förenade familj jordbrukets fördelar med storjordbrukets. Skillnaden mellan dem

ligger i att de anger olika fördelar med storskalig, kollektiv organisering: arbetskraftens allokering, riskspridning eller stordriftsfördelar i betesgång. Orsakerna till systemets upplösning förläggs till jordbruksteknikens utveckling och marknadernas expansion. Ökad individuell kontroll över resursanvändningen blev önskvärd och möjlig, när de tekniska valmöjligheterna vidgades och växande marknader gjorde specialisering och flexibilitet fördelaktiga. Den tegskiftade byns kollektiva kontroll framstår i dessa tolkningar alls inte som en oförnuftig tvångströja. Systemet var länge en förnuftig lösning på de problem bönderna brottades med, när de försökte organisera produktionen så att den gav dem en någorlunda trygg försörjning. Genom att uppge delar av sin handlingsfrihet rörande resursanvändningen kunde de enskilda brukarna gemensamt nå fördelar, som de inte skulle ha kunnat nå med mera oinskränkt individuell kontroll.

Man kan gå något steg längre och påstå att det kom att växa fram allt fler och allt bättre individuella lösningar på de produktionsproblem, som den tegskiftade byn sökte komma till rätta med. Med förbättrade och nya redskap kom tidspressen under olika arbetsmoment att minska, vilket minskade behovet av ett diversifierat jordinnehav och därmed av tegspridning. Ett exempel ger lien, som spreds under 1700-talet och ungefär halverade antalet arbetsdagar per tunnland. Liknande effekter hade förbättrade harvar och plogar. Djupharvar och järnplogar bidrog till att minska behovet av dragdjur i arbetet. Därmed kom också behovet av samarbete om dragdjuren att minska. Spridning av nya grödor gjorde det mindre angeläget att hålla nere riskerna genom tegspridning. Potatisens spridning innebar att en given areal kunde ge en avsevärt högre kalorimängd än om den användes för spannmålsproduktion (Gadd, 1983: 221-222, 259).

Användning av grödor med högre hektaravkastning innebar att behovet att skydda sig mot naturens risker genom kollektiva lösningar minskade. Vad som skedde kan kanske beskrivas som att naturens restriktioner blev mindre bindande än tidigare, samtidigt som de kollektiva lösningarnas organisatoriska kostnader steg i och med att de tekniska valmöjligheterna blev flera och de växande avsättningsmöjligheterna gav nya sätt att på individuell väg lösa problem, som tidigare krävt samarbete. Det fanns en tendens i den tekniska och ekonomiska utvecklingen som innebar att byn blev en för stor enhet för beslutsfattande rörande resursanvändning. Mycket i den tekniska utvecklingen under 1700- och 1800-talet minskade den optimala storleken på den investerande eller samordnande enheten, från byn till den enskilda gården. Men byns funktioner kom inte bara att urholkas nerifrån genom den individualiserande och decentraliserande tendensen inom produktionen. De kom också att urholkas uppifrån genom centraliserande tendenser.

Jordbruket hade en bit in på 1800-talet nått ett stadium, där betydelsefulla

investeringar och organisatoriska insatser var för stora för bysamfälligheterna. Utdikningar, dräneringar och sjösänkningar är exempel på sådana investeringar. För att produktionen skulle växa krävdes insatser i en skala, som byn inte klarade av. Insatserna kännetecknades av stora odelbarheter eller hade effekter, som sträckte sig utöver den enskilda byns gränser. Det krävdes därför kollektiva lösningar på en högre nivå än byn. Eftersom de enskilda gårdarna och byarna var otillräckliga som ekonomisk och administrativ bas för sådana investeringsarbeten, kom staten att få en delvis ny ekonomisk roll. Men också icke-statliga institutioner och organisationer krävdes i det nya läget (Gadd, 1983: 221, 236-241).

Nästa steg är att se om lantbrukskooperationen har drag som påminner om byorganisationen, framför allt om den kan sägas representera en organisatorisk lösning som realiserar skalfördelar samtidigt som den bevarar den lilla enhetens fördelar i andra avseenden. Som brygga mellan de båda leden ligger den enkla tanken att det växt fram möjligheter att på individuell väg lösa de problem, som byorganisationen avsåg att komma till rätta med. Möjligheterna att maximera produktiviteten på individuell väg hade ökat dramatiskt tack vare jordbruksteknikens framsteg och marknadernas utveckling. Samma gäller också möjligheterna att lösa de problem som osäkerheten skapade. Men vilka nya problem kan tänkas ha uppstått för jordbrukarna i en omgivning där marknaden blivit allt viktigare? Det måste röra sig om problem, som inte lätt, eller överhuvudtaget inte alls, gick att lösa på individuell väg för flertalet eller för en betydande del av lantbrukarna.

Beroendet av marknaden och lantbrukskooperationen

Med tilltagande kommersialisering och specialisering ställdes jordbrukarna inför nya problem. Det var inte längre beroendet av naturen utan mera beroendet av marknaden som kom att forma jordbrukets organisatoriska utveckling. Under 1800-talet gick utvecklingen mot att en växande del av produktionen såldes och att en allt större del av produktionsfaktorerna köptes på marknader. Insatsfaktorer, som tidigare framställts på den egna gården, kom att inköpas utifrån och förädling av jordbruksprodukter, som tidigare skett på gården, lyftes ut och överfördes till separata företag. Specialiseringen och arbetsfördelningen innebar att kedjan av led som måste samordnas kom att förlängas. Avståndet mellan jordbrukaren och den direkte konsumenten kom att bli längre. Flera förmedlande led eller mellanhänder kom att ligga mellan honom och slutanvändaren. En växande del av de resurser jordbrukaren använde i sin produktion kom inte längre kom från den egna gården. Jordbrukaren blev alltmer beroende av säljare, som försåg honom med nödvändiga

insatsvaror och tjänster. Samordningen mellan jordbrukaren och hans försäljningskanaler samt mellan honom och de säljare som försåg honom med insatsvaror blev alltmer komplex och betydelsefull. Mellan de olika leden i kedjorna rådde interdependens. Interdependens är ofta en anledning till kamp om fördelar. När två eller flera ekonomiska processer är sammankopplade, frestas lätt en part att försöka vinna kontroll över andra (Breimyer, 1965:94-97, 174-175).

Relationen mellan jordbrukaren och hans motpart på marknaden har spelat en central roll i många förklaringar av lantbrukskooperationens framväxt. Jordbruket i flertalet västeuropeiska länder kännetecknades av att produktionen var starkt decentraliserad. Jordbruksföretagen var många och rätt små. De stod svaga på produkt- och faktormarknader, där de mötte avsevärt starkare motparter. Jordbrukarna kunde öka sin förhandlingsstyrka genom att sluta sig samman i kooperativa föreningar för inköp, försäljning och förädling. Organiseringen skapade en motvikt på marknaderna och tack vare den kunde de förenade jordbruksföretagen nå prisfördelar (Seraphim, 1960:257-275; Galbraith, 1952:159-179).. En annan förklaring till sammanslutning har varit att ny teknik innebar stordriftsfördelar inom förädlingsverksamhet. För att enskilda jordbrukare skulle kunna utnyttja den nya tekniken krävdes någon form av samarbete mellan dem. Ett exempel ger separatorm inom mejerinäringen. De enskilda gårdarna och bymejerierna var för små för att man skulle kunna utnyttja den nya tekniken och följden blev att andelsmejerier började bildas (von Engeström, 1897:63-65; Lundin, 1901; Drejer, 1929:122-133; Hertel, 1917:113-120).. Genom att gå samman kunde jordbrukarna följaktligen nå dels produktivitets- och kostnadsfördelar, dels konkurrens- eller maktfördelar (Boettcher, 1980:31-36).

Sammanslutning i kooperativa föreningar innebar inte bara stärkt ställning för jordbruksföretag i deras marknadskontakter. De små- och medelstora jordbrukarna kunde också stärka sin konkurrenskraft gentemot storföretag inom jordbrukssektorn. De små företagen kunde nå storföretagens kostnadsfördelar i inköp, försäljning och förädling genom att sluta sig samman och bedriva vissa verksamheter gemensamt. Kooperationen blev ett vapen för de svaga i konkurrenskampen med de starka, ett sätt att lyfta sig själva ur sin svaghet genom samarbete. Tack vare samarbetet kunde de tillgodogöra sig en del av storföretagens fördelar, fördelar som förstärktes av den tekniska och ekonomiska utvecklingen under 1800-talets andra hälft. Samarbetet blev ett sätt att undkomma storföretagens kannibalism, och motverkade på så sätt koncentrationstendenser inom jordbruket (Seraphim, 1960:254).

Lantbrukskooperationen kombinerade således individuell jordbruksproduktion i små- och medelstora företag med stordrift i avsättning, försörjning med insatsvaror och förädling. Fördelarna, och därmed attraktionskraften, var i många fall störst för små- och medelstora företag. Men det var inte bara prissättningen på jordbrukspro-

dukter och insatsvaror eller skalfördelar i förädling av jordbruksprodukter, som skapade problem för jordbrukarna i den nya omgivningen. Det fanns också problem som inte var lika starkt knutna till styrkeförhållandena på marknaderna och jordbruksföretagens storlek. De gällde tillgången på information om varors och tjänsters kvalitet. Marknadsrelationer kunde innebära stora kostnader när den ena parten hade betydligt bättre information än den andra rörande kvaliteten på den vara eller tjänst som erbjöds eller levererades.

Med stigande intensitet i jordbruket kom inköp av frö och spannmål till utsäde, av handelsgödsel och kraftfoder samt av redskap och maskiner att få allt större betydelse. Den enskilde jordbrukaren saknade ofta möjligheter att riktigt bedöma insatsvarornas kvalitet. Det fanns visserligen en del offentliga eller halvoffentliga institutioner - frökontrollanstalter och kemiska stationer - som utförde kvalitetsbedömningar, men de flesta jordbrukare var knappast så företagsamma att de sökte hjälp och upplysningar hos dessa. Sådana undersökningar var också kostsamma. Det var bara i undantagsfall möjligt att sluta juridiskt bindande avtal, som stipulerade ersättning från säljaren om den levererade varan visade sig undermålig. Krav på någon form av offentlig reglering av marknaderna restes tidigt, men effekterna av lagstiftning, som tog sikte på att garantera produkternas kvalitet, blev som regel små. Den innehöll ofta diverse kryphål. Det var också mycket kostnadskrävande att göra kontrollen någorlunda heltäckande och att sprida information om dess resultat. Dåliga utsäden, förfalskade gödselmedel samt uppblandade foderkakor och andra kraftfodermedel hämmade användningen av inköpta insatsvaror (Om sammanslutningar, 1903:73-77; Grabein, 1908:74-78; Barral, 1968:117; Drejer, 1929:234-255; Osterman, 1982:72-74).

Det problem jordbrukarna stod inför på marknaderna för insatsvaror betingades av att informationen om varornas kvalitet var asymmetrisk, dvs säljaren var bättre informerad om kvaliteten än köparen. Det var mycket kostnadskrävande för den enskilde köparen att riktigt bedöma varornas egenskaper och därmed deras kvalitet. Den vara han stod i begrepp att köpa var kanske undermålig, men han kunde inte i förväg göra mycket för att undvika det. I en sådan situation finns en tendens att omsättningen blir mindre och kvaliteten lägre än den skulle ha blivit om köparen hade lika god information som säljaren (Skogh, 1982:74-75; Ricketts, 1987:26-31; Ackerlof, 1970)..

Inköpsföreningar - sammanslutningar av jordbrukare för gemensamma inköp av insatsvaror - var ett sätt att söka komma till rätta med de problem som asymmetrisk information om kvalitetsegenskaper hos insatsvaror skapade. Föreningarna kunde lättare än den enskilde genom kontroll skaffa sig visshet om att varorna verkligen överensstämde med de kontrakt, som slutits med leverantörerna. Genom att föreningarna köpte stora kvantiteter blev kostnaderna för kontroll, beräknad per

viktenhet av varan, låg. Den kollektiva lösningen innebar att köparens kostnader för att skaffa sig tillförlitlig information sänktes drastiskt. Inköpsföreningen kunde som regel skapa förtroende för varorna till låga kostnader, eftersom kontakterna mellan parterna var täta och köparna hade ett direkt ägarintresse i den säljande verksamheten. Deras roll var särskilt viktig under en period när nya insatsvaror introducerades, och det rådde stor osäkerhet om varornas egenskaper. Bakom bildandet av sammanslutningarna låg att köparna hade starka incitament att motverka den tendens till kvalitetsförsämring, som lätt uppstår på marknader där det råder asymmetrisk information. Föreningarna behövde inte ta över en stor del av marknaden för att påverka den. De kunde fungera som kvalitetsledare, dvs de bestämde den kvalitetsnivå som alla företag måste hålla för att vara konkurrenskraftiga (8 von ngerström, 1897:43-44; Om sammanslutningar, 1903:73-77; Drejer, 1929:234-238, 241-244; Hertel, 1917:409-429; Jensen, 1937:179, 340-342)..

Kvalitetskontrollproblem var viktiga inte bara på marknader för insatsvaror. Asymmetrisk information förelåg också på marknader, där lantbrukarna uppträdde som säljare. Asymmetrin slog då till deras fördel. Det var lantbrukarna som hade information om varans kvalitet och därmed möjlighet att leverera en undermålig produkt. Här var det inte fråga om att genom kollektiva lösningar skydda sig mot giriga mellanhänder, utan om att lantbrukarna på kollektiv väg sökte skydda sig mot sig själva.

Inom ägghandeln förelåg ett kvalitetskontrollproblem av detta slag, som ledde till en kollektiv lösning i form av föreningsbildning av äggproducenter. Handelns utveckling förutsatte att ägg samlades till större partier från många producenter. Gemensam försäljning av partier, som kom från många producenter, skapade en situation, där det var lockande för den enskilde att leverera ägg av mindre god beskaffenhet. Att sälja lagrade ägg som färska gav den enskilde producenten en vinst, åtminstone på kort sikt. En anledning till att producenterna frestades att lagra äggen för länge var att ägg som regel stod lågt i pris under sommaren för att därefter stiga i pris under hösten och vintern. Redan mot slutet av sommaren började producenterna lagra ägg för att dra fördel av de längre fram stigande priserna. Lagring i syfte att erhålla högre pris förekom också i distributionsledet. Det var ofta omöjligt att skilja färska ägg från halvgamla, innan de konsumerades. Det samlade resultatet av sådant individuellt rationellt beteende var kvalitetsförsämring, sjunkande renommé och sjunkande pris. I Danmark var problemet mot 1800-talets slut så allvarligt att det hotade att undergräva landets äggexport till England. En engelsk facktidning menade att prins Hamlets berömda ord: "there is something rotten in the state of Denmark", i hög grad kunde tillämpas på de danska exportäggen. För att förtära danska ägg borde man helst blunda och hålla för näsan (Om sammanslutningar, 1903:138, 142-143; Drejer, 1929:215-216; Hertel, 1917:244, 254-255; Ravnholt,

1943:56)..

Första steget mot att skapa den kollektiva nyttighet som en hög och jämn kvalitet på försålda ägg innebar, var att producenterna inom ett mindre område slöt sig samman i en äggförsäljningskrets. Dess medlemmar förband sig att enbart leverera ägg som värpts under samma vecka som de levererades. Äggen såldes till en början till de vanliga privata distributörerna och betalades med högre pris. Tämigen snabbt kom emellertid föreningarna att ta över distributionen. Föreningarna kunde utföra effektiv kvalitetskontroll, och därigenom kunde de också få ut bättre priser. De införde ett märkningssystem, som gjorde det möjligt att avgöra vilken medlem som levererat skämda eller förlegade ägg. En sådan medlem fick till en början böta ett visst belopp för varje skämt eller förlegat ägg, ett belopp som höjdes för varje gång förseelsen upprepades. Efter ett visst antal bötfällningar uteslöts han ur föreningen (Om sammanslutningar, 1903:143; Drejer, 1929:220-221; Hertel, 1917:248-249, 253, 268, 273-274).

Litteraturen pekar på två förklaringar till att äggförsäljningsföreningarna lyckades lösa kvalitetskontrollproblemet bättre än den privata ägghandeln, dvs till att en organisatorisk lösning var överlägsen en marknadslösning. Den ena är att lurendrejeriet minskade i och med att äggen kom att passera genom färre händer. Vertikal integration från producent till och med exporthandel minskade antalet mellanstationer, där aktörerna kunde agera på ett sätt som försämrade kvaliteten (Hertel, 1917:254-255). Den andra förklaringen är att kooperativa företag kunde ställa mycket starkare krav på producenterna än privata uppköpare. De kunde också utöva starkare kontroll över producenterna. När producenterna organiserade sig på egen hand, hade det en uppfostrande inverkan, som gjorde att föreningarna kunde ställa starka krav på medlemmarna och se till att de efterlevdes. De kunde ålägga leverantörerna mer omfattande förpliktelser än vad som kunde ske i ett vanligt marknadskontrakt och se till att de uppfylldes (Brinkmann, 1908:171).

Även kreditföreningarna har aspekter som gör att de kan ses som en kollektiv lösning på problem skapade av höga informationskostnader. Vid första ögonkastet verkar de främst ha varit ett sätt att komma till rätta med motpartens marknadsmakt. I nästan alla skildringar av de första kreditkassorna är små- och medelstora bönders behov av att stärka sin ställning i förhållande till lokala penningutlånare anledningen till att de bildades. Den vanliga bilden av sakernas tillstånd är att småjordbrukarna var utlämnade åt en enda penningutlånares godtycke. Genom att sluta sig samman i kooperativa föreningar undkom de detta beroende. Tack vare ömsesidig, obegränsad ansvarighet kunde de bli kreditvärdiga för andra och erhålla lån till normal ränta. Men det finns skäl att ifrågasätta den gängse tolkningen av kreditföreningarna som ett institutionellt svar på lokala penningutlånares monopolmakt.

Monopolmakten kan ha varit ett symptom på ett annat problem, nämligen att den relevanta informationen om lokala och individuella förhållanden var svåråtkomlig. De tidiga kreditföreningarnas framgång berodde i så fall inte på att de bröt etablerade kreditgivares monopolmakt genom att träda in på marknaden. Den berodde i stället på att de till låg kostnad gjorde svåråtkomlig information tillgänglig. De höga räntorna hos privata penningutlånare återspeglade mycket höga kostnader för att skaffa sig information om låntagare. Eftersom verksamheten krävde mycket goda kunskaper om individerna, deras starka och svaga sidor och familjebakgrund, kunde en enskild person inte samla på sig nödvändig information för mer än ett litet område. Svårigheterna att samla in den information som krävdes för att bedöma småbönders kreditvärdighet, gjorde att bankerna inte engagerade sig i kreditgivningen. Kreditföreningarnas styrka var att de till låg kostnad hade tillgång till detaljerad och lokal information om kreditsökande. Medlemmarna var väl bekanta med varandras personliga bakgrund. Eftersom medlemmarna var gemensamt och obegränsat ansvariga för varje lån, låg det i deras intresse att bidra med sin personliga kunskap till beslutet att bevilja lån. De var villiga att lämna information i angelägenheter som gällde familj och grannar, därför att föreningen var deras egen och därför att de kunde lita på den. Som medlemmar av en lokal förening kände de att de hjälpte sig själva och inte en främmande institution. Utan sina större lokala kunskaper skulle kreditföreningarna knappast ha kunnat ge lån till lägre ränta än lokala penningutlånare, och de skulle inte heller ha betraktats som kreditvärdiga av institutioner som i sin tur gav dem krediter (Bonus, 1986:316-319)

Jag har pekat på de fördelar som kooperativ organisering ger när det föreligger asymmetrisk eller svåråtkomlig information. Organisationens goda möjligheter att utöva effektiv kvalitetskontroll gav ytterligare en fördel, förmåga att skapa renommé i stor skala för en viss produkt. En liten enskild smör- eller vinproducent kunde inte på egen hand bygga upp landsomfattande eller internationellt renommé för sin produkt. Genom att bli medlem av en kooperativ organisation kunde han dra fördel av dess kollektiva renommé. Förutsättningen var att organisationen med fast hand kunde reglera och kontrollera produktionen. Eftersom medlemmarna var kollektivt ansvariga för att produktens renommé upprätthölls, kunde de förväntas vara villiga att följa handlingsprinciper som säkerställer det (pålitlighet, kvalitetsproduktion och leverans i tid) (Bonus, 1986:334).

Ett exempel på den kooperativa organisationens betydelse för en produkts renommé ger det danska exportsmöret. Hög och enhetlig kvalitet krävdes för att hävda sig på världsmarknaden. Därför strävade de danska andelsmejerierna efter att skapa nationalitets- och kvalitetsmärkning av sitt smör. Kring sekelskiftet lyckades de danska mejeriföreningarna få till stånd ett landsomfattande samarbete på området, och år 1900 bildades Danske Mejeriers Smørmærkeforening med syfte att

skapa och använda ett gemensamt inregistrerat varumärke för smör, Lurmärket. De frivilliga ansträngningarna lyckades samla nästan alla landets mejeriföreningar. Endast 15 mejerier stod utanför smörmärkningsföreningen 1903. Några år senare stadfästes det på frivillig väg åstadkomna resultatet i en lag om obligatorisk nationalitetsmärkning av smör och grädde för export. Ytterligare några år senare (1911) kom en lag, som gjorde varumärket till ett kvalitetsmärke. Lagen krävde att vissa standardnormer (vatteninnehåll, konserveringsmetoder, pastörisering och smörbedömning) måste vara uppfyllda för att få använda varumärket. I och med lagstiftningens tillkomst var föreningens uppgift löst, och den upplöstes 1915 (Drejer, 1929:158-176; Hertel, 1917:178 ff.).

Höga informationskostnader och kvalitetskontrollproblem på grund av asymmetrisk information fanns också inom mejerinäringen. Det var mjölkleverantören som hade informationsövertaget. Kvaliteten på den mjölk som levererades till ett mejeri hade avgörande betydelse för det ekonomiska resultatet. Uppköpsmejerier - privatägda mejerier som producerade smör och/eller ost med mjölk som köpts från kringliggande gårdar - fann ofta att mjölken levererades i ett sådant skick att det inte gick att framställa förstklassiga varor från den. Den mindre nogräknade mjölkleverantören visste att kvaliteten vid leveransen var svår att kontrollera, och att han därför kunde påräkna samma pris för en sämre vara som om den vore felfri. Kvalitetsproducentens problem var att ge köparen tillförlitliga signaler om att han levererade mjölk av god kvalitet. Om detta var svårt, och givet att det kostade något att åstadkomma hög kvalitet, saknade möjliga kvalitetsproducenter incitament att producera mjölk av hög kvalitet.

Anledningen till att den asymmetriska informationen ställde till med problem för ett uppköpsmejeri var enligt många skildrare av de tidiga andelsmejerierna att mejeriägaren och mjölkleverantörerna hade motsatta ekonomiska intressen. Ömsidig misstro präglade ofta relationen mellan dem. Leverantörerna hade inget intresse av vad mjölken kunde frambringa i mejeriet. Därför var det svårt att få dem att vara noggranna i sin behandling av mjölken och att leverera mjölk, från vilken det gick att framställa smör av god kvalitet. En del samtida bedömare i Danmark gick så långt att de menade att mejeriägaren inte kunde köpa mjölk med mindre än att korna mjölkades vid mejeriet eller i köparens närvaro. Otillräcklig kontroll skulle medföra att leverantörerna frestades att späda ut mjölken, något som var svårt att uppdaga eller påvisa. Intressemotsättningen försvårade också införandet av rationella betalningssätt (betalning efter kvalitet och inte bara vikt). Mejeriägarens möjligheter att påverka leverantörerna blev därmed små. Samma svårigheter mötte försök att mera direkt påverka hur mjölkproduktionen skulle ske genom föreskrifter i avtal om hur mjölken skulle behandlas och korna utfodras (Hertel, 1917:118-122; Om sammanslutningar, 1903: 9-13; Brinkmann, 1908:56; von Engeström, 1879:

64-67)..

Andelsmejerierna var långt mindre utsatta för de svårigheter uppköpsmejerierna hade att kämpa emot när det gäller råvarans kvalitet. Leverantörerna visade sig mera villiga att följa mejeriets föreskrifter om utfodring av korna, renlighet i ladugården och mjölkens behandling, då mejeriet var deras eget och de kunde påräkna del i uppkomna vinster. Ett uppköpsmejeri hade bara en åtgärd att sätta in mot den mjölkproducent som levererade en undermålig råvara, att bestraffa honom med ett lägre pris. Ett andelsmejeri kunde genom exemplens makt och föreskrifter uppfostra honom till att bli kvalitetsproducent. Föreskrifterna fick effekt tack vare att den ena grannen var beredd att utöva en viss kontroll på den andre, när båda var delägare i ett gemensamt andelsmejeri (Om sammanslutningar, 1903:13-14; Fay, 1936:164-167)..

I många beskrivningar av de mjölklevererande böndernas relationer till privata mejerier beskrivs bönderna som den svaga parten, som ett lätt offer för exploatering (Smith, 1961:5).

Mens samtidigt har vi andra beskrivningar av relationerna mellan mjölkleverantörer och mejeri, som pekar i rakt motsatt riktning. Många skildrare av den tidiga mejerikooperationen menade att privatmejerierna hade svårt att utöva effektiv kvalitetskontroll gentemot sina leverantörer. De vågade ofta inte rikta anmärkningar mot undermålig mjölk, även om de visste varifrån den kom. De ville inte stöta sig med leverantörerna och därmed riskera att förlora dem som säljare. Risken för detta var stor, eftersom mejerierna på många håll låg tätt, och det rädde "osund" konkurrens mellan dem (Om sammanslutningar, 1903:9-10; Hertel, 1917:121-122)..

Anledningen till att vi har två kontrasterande bilder av förhållandet mellan mjölkleverantör och mejeri kan naturligtvis vara att förhållandena växlade från plats till plats. Men det kan mycket väl vara så att båda föreställningarna fångar in något som gäller generellt för relationen mellan säljare och köpare av mjölkkråvara för framställning av smör och ost, och att de båda föreställningarna går att förena (Bonus, 1986:319-321).

Utgångspunkten är att relationen kännetecknades av starkt ömsesidigt beroende. Mjölkleverantören var starkt beroende av det lokala mejeriet. Han framställde en produkt som var skrymmande att transportera och lätt fördärvades. Den kunde inte transporteras över långa avstånd i syfte att på annat håll erhålla ett ur säljarens synpunkt rimligare pris. Förädlingsföretaget vann därför nästan automatiskt monopolställning inom sitt upptagningsområde. Eftersom produkten inte kunde lagras, måste mjölken levereras dagligen, vilket betydde att leverantören inte kunde hålla tillbaka sitt utbud, om han ansåg priset vara ofördelaktigt. Hans sårbarhet ökades av det faktum att han hade investerat en hel del kapital för att kunna producera

mjölk över huvud taget. Avkastningen på investeringen berodde av hans möjligheter att dagligen sälja mjölk till rimligt pris under lång tid.

Men det var inte bara säljaren/mjölkleverantören, som var starkt beroende av sin motpart i den beskrivna situationen. Också köparen av mjölk var starkt beroende av sin motpart på marknaden. Mejeriägaren stod inför likartade problem som mjölkleverantören. Han hade satsat kapital i ett lokalt mejeri, och detta kapital gav avkastning endast så länge han kunde erhålla stabil tillförsel av mjölk från kringliggande gårdar. Ömsesidigt beroende rådde mellan parterna och bådas kapital skulle förlora i värde om en av dem bröt relationen eller upphörde att erbjuda rimliga priser. Ett betingat avtal skulle inte ha löst problemet, eftersom parterna inte kunde förutse de skiftande betingelserna i framtiden. När en marknadsrelation väl var etablerad, var dess varaktighet avgörande för båda företagens lönsamhet. En varaktig relation lät sig emellertid svårligen förena med kontinuerliga omförhandlingar av priser och andra avtalsvillkor, när kostnader eller andra omständigheter förändrades på ett sätt som inte förväntats.

I en sådan situation med starkt ömsesidigt beroende var en kooperativ organisation en attraktiv och livskraftig institutionell lösning. Den kooperativa formen innebar att lantbrukarna själva styrde det mejeri, som de var starkt beroende av. Den kooperativa formens stora fördel låg just i att producenterna blev oberoende av godtyckligt handlande av externa företag och av påtryckningar från dessa. Oberoendet medförde inte nödvändigtvis bättre priser för mjölk, eftersom andelsmejerier i allmänhet inte hade lägre produktionskostnader än uppköpsmejerier.

Viktiga delar av lantbrukskooperationen var ett institutionellt svar på marknadsmisslyckanden. Marknadsmakt har ofta fått spela huvudrollen i förklaringar av dess framväxt. Asymmetrisk eller svåråtkomlig information och investeringar i utrustning knuten till bestämda transaktioner har däremot inte getts den roll de förtjänar. I situationer där dessa faktorer vägde tungt kunde kostnaderna för transaktioner sänkas genom att parterna fördes samman i en ägarrelation, vilket eliminerade intressekonflikten mellan dem. Marknadens problem låg bakom bildandet av kooperativa organisationer. Dessa förstärktes i den takt som jordbruksproduktionen specialiserades, eftersom specialisering som regel innebär att marknadstransaktionerna ökar i omfattning och betydelse (Brandes und Woerman, 1971:401).

Med lantbrukskooperationen kom drift i stor skala att kombineras med drift i liten skala. Förädling, inköp och försäljning bedrevs i förhållandevis stor skala, medan den egentliga jordbruksproduktionen till övervägande delen bedrevs i liten skala. Men varför kom inte medlemmarna av de kooperativa företagen att löpa linan ut och slå samman sina jordbruksföretag till ett stort företag? Vilka fördelar innebar självständig drift för medlemmarnas individuella verksamhet?

Vi vet alla vid det här laget att stora, fullt integrerade jordbruksföretag inte har varit framgångsrika. Under de senaste 20 åren har den allmänna tendensen varit att sådana organisationsformer ersatts av familjejordbruk. Den främsta anledningen är att jordbruksproduktion är starkt beroende av naturliga och lokala produktionsvillkor. Lokal väderlek och jordkvalitet påverkar starkt produktionsresultatet. Det är därför svårt att i förväg fastställa vad som är bäst att göra i en given situation. En person som inte befann sig på platsen kan svårtligen avgöra om de beslut brukaren fattade under vissa betingelser verkligen var de rätta. Ett slags intuitiv kunskap, grundad på träning och erfarenhet, men som inte kan förmedlas i skriftlig form, spelar mycket stor roll i jordbruket. Eftersom det ekonomiska resultatet är starkt beroende av jordbrukarens erfarenheter, måste han kunna fatta beslut på egen hand i det dagliga arbetet. Om samme jordbrukare vore anställd av ett stort företag, skulle han få svårt att förklara hur han kommit fram till en rad beslut. I stället måste klara och entydiga direktiv ges i förväg. Arbetsledningen måste på ett eller annat sätt fastställa formaliserade regler, som talar om för den anställda vad han skall göra under bestämda omständigheter. Men därmed kan den anställda inte längre handla efter sin egen bedömning av situationen, vilket är enda sättet för honom att handla effektivt. Följden blir att hans arbetsmotivation försämras och att produktiviteten sjunker. Om den situationen skall kunna undvikas, måste jordbrukaren kunna fatta beslut på egen hand. För att jordbrukaren skall kunna utnyttja sin egen personliga erfarenhet och sin subjektiva bedömning av omständigheterna, krävs självständig drift på eget ansvar. Egenföretagarens prestationer kommer att vara överlägsna storföretagets i jordbruket (Bonus, 1986:324-325).

Den organisatoriska förändringen inom jordbruket mot slutet av 1800- och början av 1900-talet bestämdes av samspelet mellan två krafter. En som verkade i riktning mot kollektiv organisering av vissa verksamheter, och en som bibehöll individuell drift i andra. I stället för att var och en köpte insatsvaror eller sålde sina produkter på marknaden överfördes inköpen och försäljningarna till separata, gemensamt ägda företag. Också viktiga delar av förädlingen av råvarorna kom att organiseras på likartat sätt. Den kollektiva organiseringens fördelar var framför allt knutna till informationskostnader förbundna med marknadsrelationer, till det starka ömsesidiga beroendet mellan råvaruproducent och förädlingsföretag, när båda parter gjorde investeringar som var specifika för relationen, och till förekomsten av marknadsmakt. I den egentliga jordbruksproduktionen gjorde beroendet av naturliga och lokala produktionsvillkor, och den på erfarenhet grundade kunskapens stora betydelse, att självständig drift i förhållandevis små företag var fördelaktig. Liksom byorganisationen var lantbrukskooperation en organisationsform, som kombinerade de fördelar som individuell produktion i små- och medelstora företag gav, med stordriftens fördelar. Kombinationens fördelar låg inte huvudsakligen på

produktionens område utan i marknadskontakterna, i avsättning, förädling och försörjning med insatsvaror. Det var där som många jordbrukare mötte problem.

Byorganisationen och lantbrukskooperationen än en gång

Marknadens expansion och växande betydelse för jordbrukarna var en viktig faktor bakom byorganisationens upplösning. Den gav nya lösningar på problem som tidigare hade fått en organisatorisk lösning med samordning genom kollektiv kontroll över resursanvändningen. Att marknaden i ett senare skede framträdde som problemskapare sammanhängde med att specialisering och arbetsfördelning kom att drivas allt längre. Detta gjorde jordbrukarna allt mer beroende av utvidgade och mera långsträckt bytesrelationer. Med mera opersonliga relationer försvagades bindningarna mellan parterna och kostnaderna för att genomföra avtal tenderade att öka (North, 1991:34-35; Drejer, 1929:241-242).

Byorganisationen innebar som regel en rätt långtgående kollektiv kontroll över resursanvändningen. Den enskilde brukarens handlingsfrihet var i viktiga avseenden kringskuren av restriktioner, ålagda av byn som kollektiv. Detta har föranlett många att tala om samarbetet i byn som framtvingat och därmed av annan karaktär än lantbrukskooperationens frivilliga samarbete. Jag menar att lantbrukskooperationen, på samma sätt som byorganisationen, kännetecknades av kollektiva restriktioner på den enskildes handlingsmöjligheter och att detta var själva poängen med organiseringen. Endast tack vare sådana restriktioner kunde medlemmarna nå de fördelar som samarbetet kunde ge. Skillnaden mellan byorganisationen och lantbrukskooperationen ligger i detta avseende i att den kollektiva kontrollen gällde olika områden. I det senare fallet gällde den den enskilde jordbrukarens relationer med marknaden. Leveranstvång var ett viktigt inslag i snart sagt alla framgångsrika andelsföreningar. Men den kollektiva kontrollen utsträcktes också över produktionsbesluten. Jag har redan framhållit att flera typer av kooperativa organisationer kunde hävda sig gentemot privatkapitalistiska företag och renodlade marknadslösningar, därför att de kunde ställa större krav på medlemmarna vad gäller kvaliteten på levererade produkter. Kontroll, reglering och disciplin var inte några perifera ting för de kooperativa organisationerna utan det var mycket tack vare dem som de lyckades nå framgång (Wolff, 1912:73-74; Smith, 1961:3, 43-44).

Svaret på frågan om byorganisationen och lantbrukskooperationen hade något gemensamt torde vid det här laget vara klart. Det som förenade de båda organisationsformerna var att de kombinerade familj jordbrukets fördelar med

storfjordbrukets.

Den lilla skalans fördelar var främst knutna till arbetskraftens utnyttjande. Kostnaderna för att övervaka och kontrollera arbetskraften hölls nere till ett minimum på jordbruk som byggde på familjens arbetskraft, eventuellt med någon anställd. Därtill skall läggas att den lokala och erfarenhetsmässiga kunskapens stora betydelse för produktionsresultatet gjorde att produktiviteten blev avsevärt högre, om besluten fattades av den som utförde arbetet. Därmed har jag också sagt att det finns inslag av kontinuitet. Den ligger just i jordbrukets speciella produktionsvillkor och jordbruksarbetets speciella karaktär, som hittills har gjort att familj jordbruk inte bara kunnat hävda sig väl utan dominerat inom näringen.

Fördelarna med verksamhet i stor skala har däremot växlat över tiden. I byorganisationen gällde det framför allt att använda arbetskraften vid den tidpunkt och på den plats, där den gav högst avkastning. Detta bestämdes av naturen; av den odlade jordens egenskaper och väderleken. Också stordriftsfördelar med kollektiv betesdrift var viktiga. Alternativt kan försäkring mot risker betraktas som storskalighetens avgörande fördel. Tegskiftade ägor var för bonden ett sätt att försäkra sig mot de risker naturen ständigt utsatte honom för. Byn tillhandahöll en försäkringstjänst, som den enskilde bonden inte på egen hand skulle ha kunnat skaffa sig. För att skapa tjänsten måste bönderna samarbeta och arrangera sina jordinnehav på ett sådant sätt att riskerna spreds för var och en av dem. Detta arrangemang förutsatte i sin tur en rätt långtgående samordning av driften. Oavsett vilken förklaring vi väljer, är det naturen som skapar problemet och det är jordbrukets extremt starka naturberoende som gör en kollektiv lösning nödvändig. Den enskilde bonden hade inte råd med lyxen att vara självständig.

Lantbrukskooperationens kollektiva organisering gav framför allt den stora enhetens fördelar i inköp, försäljning och förädling. Det var i kontakterna med marknaden och i förädlingen av lantbrukets produkter, och inte i den egentliga jordbruksproduktionen, som den större skalans fördelar låg. Även i detta fall spelade emellertid osäkerheten en viktig roll för den kollektiva organiseringen. Men det var inte den osäkerhet som naturen skapade, utan den som präglade interaktion som skedde mellan individer utan personlig kunskap om varandra. Opersonliga bytesrelationer är förknippade med osäkerhet och den vanliga reaktionen blir att bygga upp institutioner för att minska osäkerheten. Lantbrukskooperationen uppstod i en värld där specialisering och arbetsfördelning drivits avsevärt längre än i byns värld. Den var en kollektiv organisering för att hantera den världens problem, vilka var knutna till osäkerhet och informationskostnader i bytesrelationer samt till marknadspekt.

Att kombinera småskalighet med storskalighet innebar att kollektiv organisering kombinerades med individuell drift, dvs kollektivism kombinerades med indivi-

dualism. Därmed är jag inne på nästa fråga, nämligen om det är rimligt att tala om svängningar mellan två poler i organisatoriskt hänseende.

Svängningarna mellan agrar kollektivism och agrar individualism

För att det skall vara meningsfullt att tala om svängningar mellan dessa poler, eller mellan kombinationer av dem, måste de ha en någorlunda konstant innebörd. Det är knappast rimligt att tala om pendelrörelser, om det är så att t ex kollektivismen under den ena fasen är något helt annat än kollektivismen under den andra fasen. Det är lätt att peka på skillnader mellan byorganisationen och lantbrukskooperationen. Bygemenskapen vilade tungt på samägande av jordresurser och på kollektiv reglering av hur individuellt ägd jord användes. Under lantbrukskooperationens period var samägandet av jord antingen borta eller hade minskat starkt i betydelse. Den vilade på att bönderna ägde sin jord och kunde använda den efter eget gottfinnande. Däremot ägde de gemensamt företag som verkade i näringarna kring jordbruket. Lantbrukskooperationen innebar emellertid, liksom byorganisationen, restriktioner på den enskilde brukarens resursanvändning. Likheten mellan de bägge formerna ligger också i att de var svar på individernas efterfrågan på samfällt producerade nyttigheter, som inte kunde erhållas genom individuella strategier. Kooperativ organisering skedde i syfte att dra fördel av positiva externa effekter som tilltagande skalavkastning, riskdelning och kostnadsdelning. Härav följer att det är meningsfullt att tala om svängningar mellan individualism och kollektivism, även om det konkreta innehållet i kollektivismen, de samfälliga nyttigheter individerna kunde erhålla genom kollektiv organisering, växlar.

Jag presenterade i avsnittet om jordbrukets organisatoriska omvandling idén om svängningar mellan kollektivism och individualism som något karakteristiskt för utvecklingen från byorganisationen till lantbrukskooperationen. I den idén ligger att det fanns en individualistisk fas, eller en individualistisk parentes, mellan byn och kooperationen. I extrem form innebar idén att jordbrukarna befann sig i ett organisationslöst tillstånd under stor del av 1800-talet. Jag menar att det finns fog för den uppfattningen, om än i modifierad form. Den första modifikationen har jag redan berört. Det är inte fråga om renodlad individualism eller kollektivism utan om olika kombinationer av dem, där inslagen väger olika tungt. Byorganisationens upplösning eller försvagning, med eller utan skiftesreformer, innebar en markant uttunning av den kollektiva organiseringen på landsbygden. Men samtidigt finns förvisso sådana inslag av organisering som bl a Urterström pekat på för Sveriges del.

De sammanhänger med ökade statliga insatser för att underlätta investeringar.

Den centraliserande tendensen hade till stor del sin bas inte i böndernas självorganisering utan representerade organisering uppifrån. Den hade också långt mindre täckning eller utbredning än bysamfälligheterna. Den typ av organisering, som bl a Christensen pekar på i Danmark, var förvisso till betydande del självorganisering av bönderna. Men den gällde inte i någon högre grad produktion och marknadskontakter. Som producent var bonden i hög grad oorganiserad. Därtill skall läggas att självorganiseringen utanför det ekonomiska fältet bara hade tagit sina första steg i mitten av 1870-talet.

Bilden är förvisso motsägelsefull. Det fanns både decentraliserande och centraliserande tendenser, men de förra vägde tyngre än de senare. Till detta bör fogas, att isoleringen och atomiseringen av bönderna ofta överdrivits i äldre litteratur. Detta innebär inte att byarnas samarbetsanda levde kvar på landsbygden och att det skulle ha funnits en inre kontinuitet mellan gamla och nya samarbetsformer. Däremot kom de strukturella förutsättningarna för kollektiv organisering inte att ändras så drastiskt som en del velat hävda. Mångsidiga relationer, delade normer och inslag av ömsesidighet i interaktionen mellan individerna levde kvar och underlättade säkerligen den kollektiva organisering som senare kom att ske i de vidgade kontakterna med marknaden. Dessa ting gjorde att den kooperativa organisationsformen hade betydande fördelar jämfört med marknadsrelationer mellan företag utan ägarsamband. Mycket tack vare dessa ting hade den kooperativa formen ett övertag när det gäller tillgång på information, förmågan att disciplinera råvaruproducenter och förmåga att skapa nödvändigt förtroende mellan parterna i en transaktion.

Växlingarna mellan kombinationer av kollektivism och individualism, tolkade som förskjutningar i tyngdpunkt, har i litteraturen begränsats till att omfatta tre faser: byorganisationen, det individualistiska mellanspelet, då den enskilda gården dominerade, och lantbrukskooperationens utvidgade samarbete och samordning av enskilda lantbrukares handlande. I den äldre litteraturen betraktas som regel byorganisationens samverkan som urgammal. I begynnelsen var byn. Individualismen är något som hör hemma i 1700- och 1800-talets värld. Som längst kan man sträcka sig till att peka på tidig individualisering i vissa begränsade områden. Naturligtvis har man också varit medveten om ensamgårdarnas dominans i vissa bygder, där uppodlingen inte hade nått särskilt långt. Kort sagt, det hela började med kollektiv organisering. Här finns anledning att sätta ett stort frågetecken. Det finns goda skäl att se den kollektiva organiseringen i bysamfälligheter inte som något slags ursprungligt tillstånd utan som en förhållandevis sen skapelse. Den föregicks av en individualistisk fas, inte som undantag utan som regel. Jag skall här bara kort ge några argument för denna utvidgning av sekvensen av svängningar till att innefatta

en individualistisk fas före de välorganiserade bysamfälligheternas tid (Hoffman, 1975:23-71).

I den tegskiftade byn reglerades jordbruksdriften av restriktioner på de enskilda brukarna, ålagde av bysamfälligheten. En betydande del av kontrollen över driften låg därför inte hos den enskilde brukaren utan reglerades kollektivt. Detta system växte fram som individualistiska bönders reaktion på växande sociala konflikter, när ökat befolkningstryck med oförändrad teknologi hotade deras begränsade resurser. Före systemets framväxt fanns ett allmänt europeiskt mönster av extensiv boskaps-skötsel och spannmålsodling, bedrivna av en rätt gles befolkning med begränsad teknisk utrustning. Den odlade stora block eller tegar av åker och äng, kompletterade med omfattande fria betesmarker. Det rörde sig om ett subsistensorienterat individualistiskt jordbruk, som visserligen hade inslag av samverkan mellan grannar men som saknade de komplexa ägoarrangemang, de samfälliga rättigheter över odlad jord och den kollektiva reglering, som kännetecknade tegskiftade byar. Landsbygdsekonomin var inriktad på extensiv användning av rikliga resurser av en rätt gles bondebefolkning. Den ene bondens användning av jorden inverkade inte särskilt starkt på andras möjligheter att skaffa försörjning för sina familjer. En bondes nyodling på skogsmarken minskade inte märkbart de betesmöjligheter som fanns tillgängliga för andra. Situationen blev emellertid annorlunda när befolkningstillväxt, jordbrukets expansion och övergång till mer koncentrerad bosättning började minska den tidigare rikliga lokala resurstillgången. Då uppstod en växande konkurrens om knappa resurser och i spåren härav följde konflikter. Reaktionen blev att institutioner skapades för kollektiv kontroll av resurserna.

Konflikterna rörande jordens användning krävde en lösning, men de dikterade inte en bestämd väg. I ett fåtal fall valdes en individualistisk, marknadsorienterad lösning. Denna kom också senare att bli dominerande i Västeuropa. Det måste därför ha funnits andra faktorer än enbart tilltagande knapphet och växande konflikter bakom den kollektiva kontrollen.

Riskaversion var en sådan faktor. Bönderna levde på en minimal existensnivå och de levde sitt liv under knapphetens kalla stjärna. Utan möjligheter att förbättra sin ställning på bekostnad av andra än grannarna, var en katastrof så mycket troligare än en vinst att bonden fruktade alla risker. Målet var att överleva. Denna orientering avskräckte honom från snart sagt all förändring och gjorde att han sökte undvika dess effekter. Alla hade att bära samma risker för missväxt och svält. Grundläggande säkerhet var ett mål som alla delade, vilket främjade gruppsolidariteten och skapade starka sociala normer inom en grupp av relativa jämlikar. Följden blev en stark benägenhet för samfällt handlande för att bevara det lilla man hade. De bönder som stod inför faran av skärpta sociala konflikter, när konkurrensen om jorden blev starkare, saknade vidare inte erfarenheter av kollektiva institutioner. Territoriella

samfälligheter hade sedan lång tid tillbaka bidragit till att upprätthålla lag och ordning och övervakat nyttjandet av allmänningar. Det fanns också andra inslag som gjorde det lättare att utvidga den sociala kontrollen över den ekonomiska verksamheten. Även i samhället utanför byarna fanns kollektivism och anti-individualism, vilket säkert gjorde det lätt eller naturligt att offra utrymmet för förnyelse för den större trygghet i grundläggande försörjning som den kollektiva kontrollen innebar.

Övergången från stark individuell kontroll över resurserna till stark kollektiv kontroll under medeltiden var förknippad med tilltagande resursknapphet. Den kollektiva kontrollen var ett sätt att reglera växande konflikter kring nyttjande av jordresurserna, när allt fler bönder tvingades intensifiera sitt jordbruk. Stark riskaversion, gruppsolidaritet och tidigare erfarenheter av kollektiv resurskontroll var viktiga faktorer bakom den riktning som reaktionen på resursknapphet tog. Växande konkurrens om resurserna präglade också perioden 1750-1850, men då kom reaktionen att bli agrar individualism. Tilltagande jordknapphet höjde värdet på jorden. Individuella rättigheter till jord kom att preciseras och kollektiv kontroll över individuellt ägd jord att avskaffas eller försvagas. En bredare uppsättning teknologiska valmöjligheter och en allt mera utbredd marknadsorientering av produktionen var viktiga betingelser för reaktionen. Produktionens marknadsorientering innebar att allt fler jordbrukare strukturerade sin ekonomiska verksamhet kring marknaden. Marknaden användes inte bara, som tidigare, för att erhålla de kontanter bonden behövde för att betala penningavgifter och skatter eller köpa det fåtal konsumtionsvaror, som inte framställdes inom det egna hushållet. Resursinnehav och tekniska kunskaper varierade långt mera än tidigare mellan jordbrukarna, vilket gjorde det allt svårare att upprätthålla kollektiv kontroll över resursanvändningen. Det skedde också allmänna värdeförskjutningar i riktning mot individualism under den period då byorganisationen försvagades och upplöstes. Mot slutet av 1800-talet kom sedan det kollektiva handlandet att öka i betydelse och ökad kollektiv kontroll över resursanvändningen följde. Detta skedde åtminstone till en del under en period, då böndernas inkomstströmmar krympte eller hotade att krympa. Bönderna stod inför de opersonliga bytesrelationernas problem i en värld med långt driven specialisering och arbetsfördelning. Genom kollektiv organisering sökte de hantera den världens problem och lära sig utnyttja dess möjligheter. I det omgivande samhället fanns en rätt utbredd reaktion mot marknadssamhället, som kan ha gjort det lättare att beträda den kollektiva organiseringens väg.

Ronny Pettersson

Författaren är ekonomhistoriker, verksam vid Stockholms universitet som forskare och lärare. Hans forskning har

främst inriktats på skiftesreformer, jordbrukets kommersialisering samt lantbrukskooperationens framväxt.

Litteratur

- Akerlof, G.A., The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, 1970.
- Augé-Laribé, M., *La révolution agricole*. Paris, 1955.
- Baker, A.R., The infancy of France's first agricultural syndicate: the syndicat des agriculteurs de Loire-et-Cher 1881-1914, *Agricultural History Review*, vol. 34, 1986.
- Barral, P., *Les agrariens français de Méline à Pisani*. Paris, 1968.
- Bloch, M., *French rural history*. London, 1966.
- Boettcher, E., *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*. Tübingen, 1980.
- Bonus, H., The cooperative association as a business enterprise: A study in the economics of transactions, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 142, 1986.
- Brandes, W. und Woerman, E., *Landwirtschaftliche Betriebslehre. Bd. 2. Spezieller Teil. Organisation und Führung landwirtschaftlicher Betriebe*. Hamburg und Berlin, 1971.
- Breimyer, H., *Freedom and the economic organization of agriculture*. Urbana, 1965.
- Brinkmann, T., *Die dänische Landwirtschaft*. Jena, 1908.
- Christensen, J., *Rural Denmark 1750-1980*. Copenhagen, 1983.
- Cleary, M.C., *Peasants, politicians and producers. The organisation of agriculture in France since 1918*. Cambridge, 1989.
- Dahlman, C.J., *The open field system and beyond. A property rights analysis of an economic institution*. Cambridge, 1980.
- Drejer, A.A., *Den danske andelsbevægelse*. København, 1929.
- Engeström, von, J., Associationens betydelse för jordbruket, *Kongl. Lantbruksakademiens handlingar och tidskrift*, år 1897.
- Fay, C.R., *Cooperation at home and abroad*. Vol. 1. London, 1936.
- Fenoaltea, S., Authority, efficiency, and agricultural organization in medieval England and beyond: A hypothesis, *Journal of Economic History*, vol. 35, 1975.
- Fenoaltea, S., Risk, transaction costs, and the organization of medieval agriculture, *Explorations in Economic History*, vol. 13, 1976.
- Fenoaltea, S., Transaction costs, whig history, and the common fields, *Politics and Society*, vol. 16, 1988.
- Frödin, J., *Den nord- och mellansvenska byns organisationsformer och upplösning*. Oslo, 1933.
- Gadd, C-J., *Järn och potatis. Jordbruk, teknik och social omvandling i Skaraborgs län 1750-1860*. Göteborg, 1983.
- Galbraith, J.K., *American capitalism. The concept of countervailing power*. Cambridge, Mass., 1952.
- Garde, A., *Fra fællesskab til fællesskab*. København, 1938.
- Grabein, M., *Wirtschaftliche und soziale Bedeutung der ländlichen Genossenschaften in Deutschland*. Tübingen, 1908.

- Hertel, H, *Andelsbevægelsen i Danmark*. København, 1917.
- Hoffmann, R.C, Medieval origins of the common fields, i *European peasants and their markets*. Ed. by W.N. Parker and E.L. Jones. Princeton, 1975.
- Ingers, E, *Bonden i svensk historia*. Del II. Stockholm, 1948.
- Jensen, E, *Danish agriculture. Its economic development*. Copenhagen, 1937.
- Judt, T, *Socialism in Provence*. Cambridge, 1979.
- Lebeau, R, *La vie rurale dans les montagnes du Jura méridional*. Lyon, 1955.
- Lundin, K.F, *Smörstillverkningens centralisering*. Stockholm, 1901.
- McCloskey, D.N, The open fields of England: rent, risk, and the rate of interest, 1300-1815, i *Markets in history*. Economic studies of the past. Ed. by D. W. Galenson. Cambridge, 1989.
- McCloskey, D.N, The persistence of English common fields, i *European peasants and their markets*. Ed. by W.N. Parker and E.L. Jones. Princeton, 1975.
- Norborg, K, Rural bebyggelse och markanvändning i Sverige från laga skiftet till andra världskriget, i *Svensk landsbygd*. Stockholm, 1973.
- North, D, *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, 1990.
- Om sammanslutningar mellan lantmän för vissa ekonomiska ändamål* (Kungl. Jordbruksdepartementet VI. 1902). Stockholm, 1903.
- Osterman, S, *100 år av samverkan. Minnesbok om Lantmännen - Vår äldsta lantbrukskooperation*. Stockholm, 1982.
- Ravnholt, H, *Den danske andelsbevægelse*. København, 1943.
- Ricketts, M, *The economics of business enterprise*. Brighton, 1987.
- Röstin, H, Från lantmannaföreningar till SLR, i *Svenska Lantmännens Riksförbund 1905-1955*. Stockholm, 1955.
- Seeborn, F, *The English village community*. London, 1971 (1883).
- Seraphim, H-J, Landwirtschaft und Konzentration, i *Die Konzentration in der Wirtschaft*. Hrsg. von H. Arndt. Erster Band (Schriften des Vereins für Sozialpolitik. N.F. Bd. 21/I). Berlin, 1960.
- Skogh, G, *Marknadens villkor*. Lund, 1982.
- Smith, L.P.F, *The evolution of agricultural cooperation*. Oxford, 1961.
- Soboul, A, Problèmes de la communauté rurale (XVIIe-XIXe siècle), i Soboul, A, *Problèmes paysans de la révolution (1789-1848)*. Paris, 1976.
- Sæmund, G, Landsbygden och lantbefolkningen, i *Svenskt jordbruk och skogsbruk 1913-1962*. Minnesskrift utgiven av Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien. Uppsala, 1962.
- Utterström, G, *Jordbrukets arbetare*. Första delen. Stockholm, 1957.
- Wolff, H.W, *Co-operation in agriculture*. London, 1912.
- Zeldin, T, *Histoire des passions françaises 1848-1945. Ambition et amour*. Encre, 1978.

Tomas Karlsson

MEDLEMSBEVIS

- en ny kooperativ finansieringsform

Ett problem med den kooperativa företagsformen är kapitalanskaffning. Finansieringsbehovet ökar även pga kapitalintensivare produktionsmetoder. I livsmedelsbranschen kommer dessutom i en snar framtid en ökad internationell handel. Internationaliseringen kräver dyra investeringar i produkt- och marknadsutveckling, företagsförvärv o d.

I hela världen förs diskussioner om medlemmarnas bidrag till finansieringen av kooperativen. Man försöker att med nya finansiella instrument tillfredsställa Kooperationens riskkapitalbehov. I Sverige infördes t ex förlagsinsatserna genom kooperationsutredningen, dock utan att bli någon succé. Strävan är att skapa ett system, som följer kooperativa principer och samtidigt tillför tillräckligt med stabilt egenkapital till föreningen.

Ett land, som därvid är intressant att studera, är Nederländerna. Dess lantbrukskooperation är omfattande och erkänd såsom effektiv, speciellt på mejerisidan, där 84% av invägningen sker till kooperativa företag. Uppenbart är att kooperativa företag kan vara framgångsrika, även på export, trots den eventuella nackdel de har med finansieringen. Finns här lärdomar för den svenska Kooperationen?

1 Finansiering i kooperativ verksamhet

1.1 Problem i kooperativ finansiering

Alla företag behöver kapital för att kunna drivas. I ett aktiebolag är det kapitalet, som är bakgrunden till associationen, dvs aktieägarna investerar kapital huvudsakligen eller enbart för att få avkastning på kapitalet.

I ett kooperativ är det andra skäl än kapitalavkastning i föreningen, som ligger bakom associationen. En definition på kooperativ verksamhet är att en grupp

personer (medlemmar) bedriver ekonomisk verksamhet för att tillfredsställa sina egna behov och att verksamheten ägs och styrs av personerna (medlemmarna) tillsammans (Nilsson, 1991). Syftet är inte kapitalavkastningen i kooperativet utan själva den verksamhet, som bedrivs i kooperativet. Genom att vara med i kooperativet och utnyttja dess verksamhet, idka *samhandel*, får medlemmarna större nytta än alternativet med en icke-kooperativ association. Nyttan kan vara i form av tjänster, som annars inte skulle erbjudas, en bättre lönsamhet i medlemmarnas egna verksamheter, en bättre position på marknaden jämfört med vad som annars vore fallet, osv.

Trots att kapitalet inte borde stå i centrum i kooperativa företag förs en livlig diskussion världen över om kapitalanskaffning och -avkastning i kooperativa företag. Medlemmarna är både ägare och nyttjare till sina kooperativ. Det kan i praktiken vara svårt att knyta ihop de två rollerna, ägare-nyttjare. På något sätt måste man skaffa kapital till kooperativen. Eftersom syftet med dessa kretsar kring samhandeln, bör målet vara att kapitalanskaffningen ska belasta samhandeln minimalt, dvs vara så billig som möjligt, oavsett kapitalkälla.

Behovet av kapital har två sidor. För det första behövs kapital till investeringar. Investeringar i nya produkter eller anläggningar måste finansieras. Den andra delen är behovet av riskkapital. I ett kooperativ behövs både riskbärande kapital och icke-riskbärande kapital. Det är av två skäl det riskbärande kapitalet man bör koncentrera sig kring vid diskussioner om kooperativ finansiering. (Zwanenberg, 1992)

- Det är svårare att få fram riskkapital än icke-riskbärande kapital. Ägaren till riskkapitalet måste lita på kooperativets förmåga att handha hans kapital. Den som satsar riskbärande kapital riskerar att förlora sitt insatta kapital. Icke riskbärande kapital är därför enklare och billigare att låna på finansmarknaden än vad riskkapital är.
- För att få låna icke-riskbärande kapital krävs en viss mängd riskkapital som en buffert. Den som lånar ut icke-riskbärande kapital vet att kapitalet är icke-riskbärande bara så länge som det finns tillräckligt med riskbärande kapital. Är det riskbärande kapitalet för litet kommer också "icke-riskbärande" kapital att bli riskbärande. Därför kräver finansiärer av icke-riskbärande kapital alltid en viss minsta mängd riskkapital.

Viljan att låna ut till kooperativen beror på tilltron till dessa. Man kan anta att denna är större hos medlemmar än hos banker och andra placerare. Medlemmarna har genom samhandel och medlemskap ofta god inblick i kooperativet. Sammantaget betyder ökat riskkapital dels mer kapital totalt och dels större styrka att låna nytt icke-riskbärande kapital. (Zwanenberg, 1992)

Egenkapitalet, som är en form av riskbärande kapital, härrör från antingen medlemmar eller icke-medlemmar. Eget kapital från medlemskåren är av två typer; antingen en specifik medlems, individuellt, eller hela medlemskårens, kollektivt. Det individuella kapitalet betalas ut till medlemmen antingen löpande eller då denne utträder ur föreningen. Det kollektiva kvarstår i föreningen för all framtid, och vid kooperativets likvidation kan kapitalet tillfalla dåvarande medlemmarna (eller samtliga medlemmar) eller någon annan (ofta ett ideellt ändamål).

De olika formerna av riskbärande kapital delas i den fortsatta texten in i tre grupper:

- Kollektivt eget kapital
- Individuellt eget kapital
- Icke-medlemskapital

Andra källor till eget kapital än dessa tre kan definitionsmässigt inte finnas. Undantaget är bidrag (statliga eller andra källor), men detta är teoretiskt ointressant och behandlas inte vidare.

1.2 Eget kapital i kooperativa föreningar

I ett icke kooperativt företag är det tämligen enkelt att beskriva det egna kapitalet, dvs aktiekapitalet och reserverna. I ett kooperativt är det svårare. Eget kapital i ett aktiebolag karaktäriseras av att det:

- ger rösträtt,
- är permanent kapital,
- är riskbärande kapital,
- är den bas för säkerheterna, som ger möjligheter till andra kapitalformer,
- tillhör ägarna.

Ska man överföra detta till ett kooperativt företag föreslår Zwanenberg (1992) att man delar in de olika begreppen (funktionerna) kring eget kapital och redovisar dem var för sig.

Rösträtten är i ett kooperativ inte kopplad till kapitalet utan till medlemskapet eller till samhandeln (förenad med medlemsskap). I ett aktiebolag är rösträtten hundra procentigt kopplad till aktiekapitalet; de övriga formerna av eget kapital är utan rösträtt.

Det *permanenta kapitalet* i ett kooperativ utgörs av reservfond och obeskatade reserver. Alla andra former av kapital kommer förr eller senare att försvinna

ur föreningen. När en medlem lämnar kooperativet, tar han med sig sitt individuella kapital, och kooperativet måste betala ut det (man kan säga att den kvarvarande kollektiva medlemskåren löser ut den utträdande medlemmen). I ett aktiebolag är även det individuella kapitalet permanent, då aktien inte säljs till bolaget utan till någon utanför. Visserligen är inget kapital permanent, då förr eller senare alla associationer kommer att upplösas och likvideras, men eftersom man i princip kan anta eviga associationer stämmer det ovanstående.

Det *riskbärande kapitalet* omfattar förutom permanent kapital också vissa av de individuella formerna av kapital, som finns i kooperativen. Insatser, värdeandelar, medlemsbevis, osv är riskbärande kapital medan medlemslån som vilket annat lån som helst inte är riskbärande. Om de individuella formerna av kapitalet är riskbärande eller inte, beror på de regler, som antingen lagen eller kooperativet har för de olika kapitalformerna.

Garantikapitalet är det kapital, som garanterar det lånade kapitalet. Till garantikapitalet räknas allt kapital, som utgör garanti för övrig kapitalanskaffning. På grund av speciella förutsättningar kan man hävda att även medlemslånen i Nederländerna är en del av garantikapitalet trots att det inte är riskbärande kapital utan ett vanligt lån. I de flesta nederländska kooperativ har nämligen medlemmarna både, enligt stadgarna, tvingande lån till kooperativen och ett borgensåtagande (*medlemsborgen*). Den del av lånet, som motsvaras av medlemsborgen, kan anses som en säkerhet, eftersom medlemslånet aldrig får utbetalas vid en likvidation.

För att få en uppfattning om hur stor del av en kooperativ förenings kapital som härstammar från medlemmarna kan man, enligt Zwanenberg (1992) också mäta det totala *medlemskapitalets* storlek. Zwanenberg (Simons m fl, 1992) menar att pga den kooperativa verksamhetens karaktär med dolda medlemsåtaganden är det svårt att jämföra eget kapital hos kooperativa föreningar med aktiebolag. I Nederländerna betalas bara ungefär 90% av mjölklikviden ut i samband med leveransen och resten budgeteras för att betalas ut som efterlikvid, om kooperativet kan betala ut någon sådan vid årets slut. Den innehållna mjölklikviden är dels ett sätt att billigt få in kapital till föreningen och dels bäres delar av den normala affärsrisken på så sätt av medlemmarna. Upp till 10% av de budgeterade likviderna kan försvinna i förluster och på så sätt täckas av medlemmarna direkt.

Således föreslås fyra begrepp för egenkapitalet i kooperativa företag (figur 1). I Nederländerna finns flera former av medlemsrelaterat kapital med olika regler. Den finansiella mångfalden gör det intressant att analysera det egna kapitalet med hjälp av denna modell för att därigenom bättre förstå kooperativens finansiella problem eller styrkor.

Figur 1: Egenkapitalets funktioner i ett kooperativt företag.

<i>Egenkapital- mått</i>	<i>Motsvaras av</i>			
<i>Permanent kapital</i>	Reservfond obesk. resev			
<i>Riskbärande kapital</i>	Reservfond obesk reserv	Insatser förlagsinsatser värdeandelar medlemsbevis		
<i>Garanti-kapital</i>	Reservfond obesk reserv	Insatser förlagsinsatser värdeandelar medlemsbevis	Medlemskonton komb med borgen	
<i>Medlems kapital</i>	Reservfond obesk reserv	Insatser värdeandelar medlemsbevis	Medlemskonton komb med borgen	Korta lån från medl. frivilliga medlems- konton

Källa: Efter Zwanenberg (1992)

1.3 Kollektivt eget kapital

Kollektivt kapital härrör främst (oftast enbart) från vinster i föreningen. En vinst i ett kooperativt företag kan antingen delas ut till medlemmarna direkt, sättas av till individuella fonder (t ex värdeandelar) eller fonderas kollektivt. Om någon av de två första alternativen väljs, får den enskilde medlemmen förr eller senare ut sin del av vinsten. De medel, som avsätts kollektivt, får den enskilde däremot aldrig ut. För den enskilde medlemmen är dessa medel förlorade. Han kan tillgodogöra sig den avkastning, som det kollektiva kapitalet ger men bara till den del avkastningen inte fonderas i nya kollektiva fonder. För det eviga medlemskollektivet som helhet spelar det ingen roll, eftersom fonderna förr eller senare kommer dem tillgodo genom samhandeln.

Ett kooperativ består dock inte av ett medlemskollektiv utan av ett stort antal enskilda medlemmar, som inte har evigt medlemskap. De enskilda medlemmarna upplever därför en förlust genom det kollektiva kapitalet. En nackdel är att man aldrig kan sätta av mer än vinsten, och möjligheterna att öka det egna kapitalet är begränsade med enbart denna metoden. Höga vinster har också på vissa håll givit höga lönekrav från de anställda. På Irland har avsättningarna till kollektivt kapital också haft effekten att styrelserna hållit uppe avräkningspriserna maximalt för att begränsa avsättningarna, och riskkapitalet har blivit för litet. (Mohn m fl, 1986)

Ett annat sätt att se på kollektivt kapital är att en ny medlem redan första dagen får nytta av det kollektiva kapital, som gamla medlemmar samlat ihop. Under sin medlemstid bidrar han till nya avsättningar men får också hela tiden nytta av alla gamla kollektiva fonder. När han slutar som medlem, lämnar han kvar de kollektiva fonder som finns. Han har därmed dragit nytta av det kollektiva kapitalet under lika lång tid som han har varit med om att göra avsättningar till det. De kollektiva fonder, som idag finns i de kooperativa föreningarna, är i många fall resultatet av avsättningar, som har gjorts under drygt hundra år.

Situationen idag är att medlemmarna blir större och färre, och att även föreningarna växer. Reservfonderna ökar också, och de reservfonder man lämnar är mycket större än de, som fanns när man gick med i föreningen.

Det finns risker med kollektivt egenkapital, menar Royer (1992). En viktig skillnad mellan kollektivt och individuellt kapital är att det kollektiva förvaltas av och för den kollektiva medlemskåren. Det individuella kapitalet förvaltas också av den kollektiva medlemskåren men åt den enskilde medlemmen. Problemen, som kan uppstå genom det kollektiva kapitalet, är:

- Det minskar betydelsen och behovet av medlemmarna som källa till eget kapital.
- Medlemmarnas samhandel blir mindre betydelsefull i föreningens verksamhet och det kan bli viktigare att få avkastning på det kapital, som finns samlat i föreningen, än att maximera nyttan av medlemmarnas samhandel (syftet med kooperativet).
- Om betydelsen av medlemmarna och deras samhandel minskar i föreningen kommer även medlemmarnas betydelse att minska. Företrädarna för föreningen tar över och medlemmarna tappar kontrollen över sin förening.

Royer (1992) betonar att kontrollen över det kollektiva kapitalet är en ledningsfråga, som medlemmarna ska klara genom sina styrelser, och inte en

kapitalfråga. Det kollektiva kapitalet ställer krav på medlemmarnas företrädare; dessa måste bevaka medlemmarnas intresse för att undvika att samhandeln kommer i skymundan. Däremot finns det en risk att dagens medlemmar av personligt vinstintresse försöker komma över det kollektiva kapitalet genom att lösa upp föreningen (jfr Trygg-Hansa, där vissa personer fick aktier till större värde än deras samlade inbetalade försäkringspremier). Om stadgan eller lagen kräver att man ska fördela kapitalet efter historisk samhandel hos nuvarande och före detta medlemmar minskar denna risk.

Att fondera vinster kollektivt strider mot principen om självkostnadsbaserad prissättning. Om det redan finns ett stort kollektivt kapital i kooperativet, erbjuds dagens medlemmar varor och tjänster under självkostnaden (på grund av alltför låg kapitalkostnad); om delar av kooperativets överskott sätts av till kollektiva fonder kommer medlemmarna att erbjudas tjänster och varor dyrare än självkostnaden. För medlemskollektivet som helhet kommer detta att ta ut sig, dvs överpriser och underpriser utjämnas över tiden, men vissa medlemmar tjänar på det och andra förlorar. De medlemmar, som startade kooperativen, är de givna förlorarna.

Royer (1992) ifrågasätter om reserverna behövs för att täcka förluster i verksamheten och hävdar att det vore bättre att föra förluster i kooperativet direkt vidare till medlemmarna. Det finns undersökningar, som pekar på att cash flow hos medlemmarna skulle förbättras, om man valde denna modell i stället för att ha reserver för eventuella förluster. I USA täcks underskotten ofta från medlemmarnas värdeandelskonton. (Cobia 1989)

Att ha ett stort kollektivt kapital kan ge andra negativa effekter (Royer 1992). God tillgång på riskbärande kapital kan ge kooperativet en för låg alternativkostnad för riskkapitalet. Kooperativet underskattar därför kapitalkostnaden också totalt med för mycket riskkapital, vilket egentligen är en dyr finansieringsform. Genom att kooperativet underskattar kapitalkostnaden kommer det att överinvestera i olika slags tillgångar.

Skattesystemet i Sverige främjar kollektivt kapital framför individuellt pga olika skattesatser för ekonomiska föreningar och privatpersoner. Det finns i Sverige också en mängd möjligheter att ha olika former av obeskattade reserver (Surv, överavskrivningar o s v), där skattekostnaden är noll. Detta gör det kollektiva kapitalet billigare än det individuella. I Finland är det ekonomiskt fördelaktigare för medlemmen med kollektivt kapital, om hans återstående medlemskap är lika med eller längre än åtta år. (Volk, 1990)

Det finns emellertid också olika motiv för att de kooperativa föreningarna bör ha en viss mängd kollektivt eget kapital: (Nilsson 1991)

- Det kan vara svårt att samla tillräckligt med individuellt eget kapital, speciellt om stora delar av medlemskåren lämnar näringen och kooperativet. Det kollektiva kapitalet är som sagt det enda permanenta kapitalet i ett kooperativt företag. Man kan visserligen begränsa det individuella kapitalets rörlighet och därigenom ha en stabilare finansieringsstruktur i kooperativet men permanent kapital kan det individuella kapitalet svårligen bli.
- Altruism är en kooperativ princip, som brukar nämnas rörande kollektivt kapital. Nya medlemmar behöver inte betala hela sin del av föreningens tillgångar och likaså får de inte ut hela sin del av föreningens värde vid utträde.
- För det tredje finns skatteskäl. Det är billigare att ta fram kapital i föreningen än hos medlemmarna, om man räknar med skatteeffekten.

När det gäller skatteskälet bör nämnas den nederländska inställningen; om finansieringen av Kooperationen är ett skatteproblem, ska skattemyndigheterna bearbetas. Detta får inte vara ett problem som är förenat med den kooperativa associationsformen. De kooperativa företagen måste ha samma skattemässiga möjligheter som andra företagsformer. (Poppe & van Dijk, 1992)

Frågan är om altruismen räcker i dagens situation. Lantbrukskooperativen blir allt större och medlemmarna allt färre; det kollektiva kapitalet per medlem blir därför större. De fonder som finns och nyttan (avkastningen) av dem upplevs som mindre än de avsättningar, som krävs för att utöka verksamheten.

Individuellt kapital har sin svaghet i att det inte kan bli permanent kapital. Om tillräckligt många medlemmar lämnar föreningen kommer de kvarvarande antingen att tvingas till stora extrainsatser eller också kommer ytterligare lånat kapital att sänka avräkningspriserna (om det ens går att låna tillräckligt mycket). Avgår tillräckligt många medlemmar kommer kooperativet inte heller att klara av att betala ut kapitalet om allt kapital är individuellt. Att anskaffa riskkapital till kooperativet i tillräcklig mängd på individuell basis är inget egentligt problem men det permanenta kapitalet kan bara vara kollektivt.

Då en del av vinsten i ett kooperativ således måste sättas av som reserver, återstår att bestämma hur mycket som ska bli kollektivt kapital. Storleken på dessa avsättningar beror på flera faktorer, bl a hur stora reserver kooperativet redan har. Om kooperativet har en god soliditet, behövs inte ytterligare avsättningar. Likaledes – om det finns andra former av riskbärande kapital, behöver man inte öka reserverna lika mycket. För de enskilda medlemmarnas bästa bör strävan vara så litet kollektivt kapital som möjligt, men för att garantera kooperativets bestånd krävs en viss mängd. (Zwanenberg, 1992)

1.4 Individuellt kapital

Källor till individuellt kapital

Direkta inbetalningar från medlemmarna är idag ovanliga, men förekommer. Det har historiskt sett varit främst vid starten av kooperativ som detta haft större betydelse för finansieringen.

Innehållande av avräkningen är en vanlig finansieringsform inom nederländsk kooperation; som redan nämnts betalas 10% av avräkningen normalt ut efter bokföringsårets slut. En annan metod är *värdeandelar*, som behålls i föreningen ett antal år och sedan utbetalas enligt någon plan. Det finns olika lösningar för återbetalningen. En model är kronologisk, en annan är att man betalar tillbaka en procentsats av det totalt innehållna (*proportionellt*) och en tredje är att kooperativet beslutar om en *investeringskvot*, som ska uppnås av alla medlemmar. Investeringskvoten kopplas till den samhandel medlemmarna idkar, och detta ger en summa, som skall uppnås för de enskilda medlemmarnas värdeandelar. (Mohn m fl 1986) Ett alternativ till rullande fonder är att värdeandelarna betalas ut först vid utträde ur föreningen.

I stället för att direkt bidra med pengar kan medlemmarna ge säkerheter, som medför att kooperativet kan låna pengar billigare än vad det annars skulle kunnat. I Nederländerna var detta mycket betydelsefullt i kooperationens barndom, men idag har medlemsborgen minskat. Ett begränsat borgensåtagande är dock fortfarande vanligt för medlemmarna i nästan samtliga nederländska kooperativa företag.

Medlemmen och kooperativets finansiering

Kapitalbristen hos många kooperativa företag beror på medlemmarnas nyttomaximeringsmål. Den enskilde medlemmen vill ha maximal nytta med minimalt bidrag till kooperativet, liksom för alla andra investeringar. Som nyttomaximerare är han inte intresserad av att satsa kapital i föreningen, om det inte ger avkastning. Det krävs därför ett klart samband mellan medlemsnytta (samhandel) och finansieringen av kooperativet. (Nilsson, 1992)

Viljan hos medlemmarna att finansiera kooperationen beror på hur starka banden mellan medlemmarna och föreningen är. Ju starkare band desto lättare är det att få medlemmarna att förstå behovet av att satsa riskkapital i kooperativet. Dessa band kan vara av olika typ (Zwanenberg, 1992):

- *Betalningssystemet.* Detta är ett av de viktigaste banden, som ger medlemmarna motiv till att finansiera sitt kooperativ. Om mjölkpriset är direkt beroende av kooperativets resultat, kommer medlemmarna lättare

att se sin nytta av att investera i sin förening. Är mjölkpriset oberoende av föreningens resultat kommer motivet till investering att vara litet. Ju större samband mellan kooperativets resultat och mjölkpris, desto större incitament kommer medlemmarna uppleva att delta i finansieringen av kooperativet.

- *Tidigare medlemsfinansiering.* Banden mellan föreningen och medlemmarna är starkare om medlemmarna redan finansierar kooperativet till stor del. Ju större det individuella egenkapitalet är, desto starkare knytes medlemmarna till kooperativet.

- *Medlemmarnas ansvar (borgen).* Denna finansieringsform gör medlemmarna betalningsansvariga för kooperativets förluster. Detta gör att medlemmarna tvingas se till att kooperativet har en stabil soliditet. Borgensåtagandet är en procentsats av det senaste årets likvider. Detta system har dock minskat i Nederländerna de sista åren. Flera mejerikooperativ hade för många år sedan 50% av det senaste årets mjölklikvid i borgensåtagande för sina medlemmar, men numera har Campina-Melkunie (det största nederländska mejerikooperativa företaget, som också är Europas största mejeriföretag) några procent.

- *Utträdeskrav.* I Nederländerna är det vanligt att medlemmar, som vill lämna kooperativen, måste betala en avgift till kooperativet. Denna varierar och har minskat de senaste åren men är idag några procent av senaste årets mjölklikvid. Motivet till denna avgift är att man anser att på grund av ett minskat kapacitetsutnyttjande kommer de kvarvarande medlemmarna att erhålla ökade kostnader i kooperativet och lägre pris. Den som bryter ett leveranskontrakt med vilken firma som helst får i regel betala någon form av böter; varför skulle det vara annorlunda i ett kooperativ, undrar man.

De två första banden blir svagare med kollektiva former av kapital. Förluster blir utjämnade av det kollektiva kapitalet och sambandet mellan kooperativets resultat och mjölkpriset blir mindre. Det individuella kapitalet kan vara och är mindre, då det finns tillräckligt med riskkapital i form av kollektivt kapital.

Ränta på individuellt kapital

Det betraktas i regel såsom en kooperativ princip att det ska vara ingen eller låg ränta på det kapital, som den enskilde medlemmen har satsat i kooperativet. Tanken bakom detta är att överskottet i kooperativet ska tillfalla medlemmen genom samhandeln, dvs han får avkastning på sin investering genom samhandeln. Detta resonemang stämmer så länge det finns en koppling mellan finansiering

och samhandel. Om detta inte är fallet, dvs medlemmen kan få lika stor nytta genom samhandeln utan att behöva finansiera verksamheten, upplevs det som om bidrag till finansieringen är kapital utan avkastning. Nyttan kan erhållas ändå. Ju större skillnaderna är mellan olika medlemmar i *finansieringsgrad*, desto större blir skillnaderna i kostnader resp. intäkter mellan olika medlemmars finansiering.

Om stadgarna inte tvingar medlemmarna att finansiera kooperativet, måste kooperativet erbjuda medlemmarna sådana villkor att de frivilligt satsar medel; ränta torde vara det enklaste. Om räntan hamnar under medlemmens alternativränta kommer han att försöka minimera sitt innehav av medel i kooperativet. Om samhandel och finansieringsgrad är perfekt korrelerad mellan alla medlemmar skulle ränta på kapitalet inte betyda någonting för medlemmarna. Varje krona i ränteutbetalning skulle sänka avräkningspriset motsvarande ett nollsummespel för varje individ (administrationskostnaden medför t o m att medlemmarna förlorar på ränteutbetalningarna).

Medlemmarnas förmåga att finansiera sina kooperativ påverkas av deras behov av att finansiera sina egna företag. Behovet av kapital på lantbruksföretagen skapar två typer av problem. Värde av medlemsborgen blir litet, då medlemmarna har använt alla sina säkerheter till sina egna lån. Eftersom lantbrukarna behöver sitt kapital i sina egna företag, måste avkastningen på investeringar i kooperativen vara minst lika stora som alternativet – minst låneräntan med andra ord. (Zwanenberg, 1992)

Poppe och van Dijk (1992) menar att kooperativen måste beakta medlemmarnas planeringsprocess, när de vill få dem att satsa kapital. Någon genomsnittlig medlem finns inte, utan bara en stor mängd olika medlemmar. Det finns både rika, fattiga, gamla, unga, riskaverta och risksökare. Detta visas genom att jämföra uppgifter ur the Farm Accountancy Data Network (FADN) med lantbrukarnas investeringar i kooperativen.

Mjölkproducenterna, som har det största kapitalet i föreningarna och den tillförlitligaste statistiken, hade i medeltal knappt motsvarande 100 000 kronor per lantbrukare (då ingår ej korta skulder/fordringar såsom mjölklikvider). Detta motsvarar endast 1,7% av de totala investeringarna, som de studerade lantbrukarna hade i sina företag. Poppe och van Dijk delade vidare in mjölkproducenterna i tre grupper efter storlek. Gruppen med de största producenterna hade givetvis det största kapitalet i kooperativen men också relativt sett mer kapital investerat i kooperativen. Om relativtalet per kg mjölk sätts till 100, hade de stora 168 och de små 14. Lantbrukare utan efterträdare hade mer investerat i kooperativen än lika gamla lantbrukare med efterträdare. Dessa båda siffror beror på att de stora och de utan efterträdare har kapital över

att placera utanför den nödvändiga driften av företaget och delar av detta kapital låter dessa medlemmar sitta kvar på räntebärande medlemskonton.

Eftersom skillnaderna är stora mellan olika medlemmars investeringar i de kooperativa föreningarna, oberoende av samhandelsgrad, bör man betala ränta på det individuella kapitalet. Men då det är stora avvikelser mellan medlemmarnas finansieringsgrad, sker idag en omfördelning mellan medlemmarna. Situationen kan liknas vid en omvänd belöningsordning; de som finansierar verksamheten betalar för detta (alternativvärdet av kapitalet), medan de som inte finansierar verksamheten är med och delar på avkastningen. (Royer, 1992) En marknadsmässig avkastning på kapitalet skulle därför öka motiven till att satsa kapital i kooperativen. De empiriska bevisen på detta är svaga, eftersom de flesta fortfarande är medlemmar och oftast insatserna är små (speciellt inom konsumentkooperationen). (Volk, 1990)

Problemet med investering kontra leverande medlemmar får inte överdramatiseras. Redan idag finns mycket stora skillnader i investerat kapital mellan olika medlemmar. Det finns hittills inga tendenser till att någon konflikt skulle uppstå (Poppe & van Dijk, opubl.), trots de skillnader som redan finns. Båda sidor är intresserade av att göra kakan maximalt stor och att den sedan delas. Nyckeln till kooperationens framgång ligger inte i finansieringen, utan i den lönsamhet, som åstadkommes med kapitalet.

1.5 Externt eget kapital

Behovet av externa ägare i lantbrukskooperationen framförs då och då i debatten. I Nederländerna hade Melkunie fram till 1968 externa ägare till hälften av aktierna i sin mejeriindustri. På Irland är sedan några år delar av mejerikooperationen bolagiserad med externa ägare (Hjalmarsson, 1992; Zwanenberg m fl, 1992).

Joint venture kan vara ett sätt att i vissa typer av verksamheter ta in externa ägare men det blir även då svårt för medlemmarna att behålla kontrollen över företaget. För vissa typer av verksamhet, där relationerna till övriga delar av kooperativet kan skötas på marknadsmässig basis och där kooperativet trots allt bara önskar ha en viss kontroll över verksamheten, kan denna lösning vara tilltalande (Hedberg & Oknestam, 1991).

I det följande diskuteras en mellanform av eget kapital och lånat kapital, nämligen förlagsinsatser. Vidare behandlas aktier med externa ägare, extern *bolagisering*. Aktier som ägs av kooperativet är här ointressant. Det torde främst vara organisatoriska, juridiska eller historiska skäl, som ligger bakom en sådan

konstruktion.

Förlagsinsatser

En mellanform av lånat och eget kapital är förlagsinsatser. Dessa skapades i Sverige av kooperationsutredningen (SOU 1981:60). De är tänkta som en finansieringskälla för kooperativ, motsvarande förlagslån hos aktiebolag. Förlagsinsatserna är riskkapital, som såväl medlemmar som ickemedlemmar kan äga. De är omsättningsbara, men ägarkretsen måste godkännas av föreningen. Förlagsinsatserna ger ingen rösträtt, men innehavarna får under vissa betingelser utse en minoritetsrevisor. Avkastning på förlagsinsatserna ska utbetalas sist i raden av fordringsägare, men före överskottstilldelningen till medlemmarna. Årsstämman beslutar om denna utdelningsstorlek, dock maximalt diskontot plus tio procentenheter eller mindre om det anges på förlagsinsatserna. Förlagsinsatserna är bundna i fem år och får sedan sägas upp av föreningen med sex månaders uppsägningstid och av innehavaren med två års uppsägningstid. Efter uppsägningen utbetalas det nominella beloppet.

Poppe och van Dijk (opubl.) skriver om ickemedlemmar som finansiärer av kooperativens ökade behov av riskkapital. De menar att förlagslånet är ett lån som vilket lån som helst med ränta och amorteringar men att vid en obeståndssituation förändras karaktären på lånet. Vid likvidation kommer kapitalet att behandlas som riskkapital och ges en låg prioritering. Om dessa lån ska knytas till kooperativets resultat har man problemet med att bestämma just ett kooperativt resultat. Eftersom man i ett kooperativ kan uppvisa i stort sett vilket resultat som helst (beroende på avräkningspriset), måste det redan när lånet tecknas vara klart hur man ska beräkna detta resultat. Även inlösningen av lånet måste regleras i avtalet, då man kommer att vilja lösa in lånet från långivarnas sida förr eller senare (i Sverige föreskriver lagen nominell återlösning).

Huvudsyftet med förlagslånen är att få in riskbärande kapital. Men eftersom risk och avkastningskrav hör ihop, krävs en hög avkastning för att lånen ska bli intressanta för utomstående investerare. Det blir med andra ord dyrare än normala lån. Medlemmarna kan erbjuda riskkapital billigare än externa investerare, då medlemmarna genom sina naturliga kontakter med kooperativet upplever risken att investera i kooperativet mindre än externa investerare. Om medlemmarna kan fås att satsa det kapital som behövs, vore detta därför troligen billigare än att ta in externa placerare. Ytterligare kritik mot förlagslånen är att de är tidsbegränsade och måste återlösas. Förlagslånen är m a o bara en tillfällig lösning på problemet med riskkapital som sedan måste lösas igen. (Poppe och van Dijk, opubl.) Förlagsinsatserna har heller hittills inte används i någon större

grad i Sverige, eftersom det anses vara ett dyrt sätt att tillfredsställa riskkapitalbehovet.

Aktier med externa ägare

Om kooperativets medlemmar inte kan få fram tillräckligt med kapital menar många att en bolagisering, där externa ägare bjuds in att teckna aktier, vore en lösning – en s k extern bolagisering. (Normark och Swartz, 1991) På den finansiella sidan har aktiebolaget en fördel, då det genom en nyemission får ett snabbt kapitaltillskott. Aktiekapitalet är också permanent kapital, vilket insatser i kooperativa företag inte är, utan de måste betalas tillbaka av kooperativet. (Normark och Swartz, 1991)

Den stora nackdelen med en extern bolagisering är att kopplingen mellan leverantör och ägare försvinner. Det är skilda intentioner bakom ägandet i ett aktiebolag kontra ett kooperativ. Kooperativet är till för att vara till ekonomisk nytta för medlemmarna. Ett aktiebolag ska ge ägaren avkastning och värdetillväxt oberoende av verksamhetsområde. (Jonnergård, 1992) Om externa ägare ska satsa riskkapital i kooperativa föreningar, krävs att kooperativet lämnar principen att maximera betalningen för råvarorna och i stället betalar marknadsmässiga priser för råvarorna. Möjligheten att fortsätta vara prisledare kommer det för kooperativet att släppa och därigenom sjunker priset för råvarorna. (Van Dijk och Mackel, 1991)

Det nederländska mejerikooperativet Melkunie (idag Campina-Melkunie) har negativa erfarenheter av bolagisering. För att finansiera uppbyggnaden av mejeriföreningen lades hela verksamheten i olika aktiebolag. Dessa företag ägdes av Nederlandse Melkunie, där den kooperativa föreningen ägde 50% av aktierna och privata investerare resten. Aktierna fanns noterade på aktiebörsen i Amsterdam. Under åtskilliga år kunde man utan konflikter fördela vinsten mellan utdelning och mjölkpris, men i slutet av 1960-talet blev det svårt att fastställa det "objektiva" mjölkpriset. Konflikten mellan leverantörer och investerare blev för stor. För att kunna kontrollera Nederlandse Melkunie tvingades kooperativet att köpa ut de privata investerarna. År 1968, då intressekonflikten mellan levererande medlemmar och investerande aktieägare blev olöslig, skedde en avbolagisering. (Timmer, pers. medd. 1992)

I ett kooperativt företag är nyttjarrollen den viktiga och ägarrollen en följd härav. Finansiella lösningar, som ändrar detta, kan därför inte vara annat än näst bästa alternativ. En tillfällig fördelning av föreningens ackumulerade förmögenhet kan göras till förmån för dagens medlemmar, men efterföljande medlemsgenerationer får ingen nytta av denna åtgärd. (Nilsson, 1991)

2 *Finansiering av kooperativa företag i Nederländerna*

2.1 *Värdeandelar, medlemslån och medlemsborgen*

Värdeandelar (Nilsson, 1991) är vanliga i Nederländerna men namnet på dem varierar mellan föreningarna. Medlemmarna får som regel ut sina inestående medel från värdeandelarna om de flyttar utanför upptagningsområdet, vid dödsfall eller när de av andra skäl slutar med mjölkproduktion. Kapitalet betalas dock inte ut om medlemmen byter till ett annat mejeri. Femton år är den hittills kortaste tid som någon mejeriförening har värdeandelarna bundna, och de är inte räntebärande i något fall. (International research group, 1991)

Skattesituationen för värdeandelar är olika för olika föreningar, beroende på hur den regionala skattemyndigheten tolkar lagen. Skattesituationen beror på var huvudkontoret för föreningen ligger. Det är således ingen slump att Campina-Melkunies huvudkontor ligger i Zaltbommel vid s'Hertogenbosch. Skillnaderna består i att värdeandelarna kan beskattas av medlemmen antingen vid avsättning eller vid uttag. Kooperativen betalar oftast inte skatt på dessa medel. (Zwanenberg, pers. medd. 1991)

I Nederländerna är det vanligt att medlemmarna enligt föreningarnas stadga måste placera kapital i de kooperativa föreningarna som vanligt lån. Föreningen betalar marknadsmässig ränta på lånen. Medlemsborgen kombinerat med obligatoriska medlemskonton förkommer likaledes ofta. Medlemsborgen uppgår till 2–4% av senaste årets mjölklikvider i de större mejerikooperativen. Men det finns små mejeriföreningar, som t o m har obegränsat medlemsansvar. (Simons m fl, 1992)

Värdet av medlemsborgen är omdiskuterat i Nederländerna. Vissa menar att de inte värderas alls av banker och andra låneinstitut; andra att det är den sämsta formen av garantikapital och vissa ser det som vilket riskkapital som helst. Zwanenberg (1992) menar att medlemsborgen bidrar till en del av garantikapitalet med stöd av de obligatoriska medlemskontona.

2.2 *Medlemsbevis*

Bakgrund

När Campina-Melkunie bildades år 1990 var det främst på det finansiella området som striden stod. I samband med fusionen tvingades föreningen se över

sin finansiella situation och för att lösa problemet uppfanns ett nytt kooperativt finansieringsinstrument. Först sedan det presenterats en tredje modell för en ny finansieringsform godkändes fusionen av medlemmarna på föreningsstämmorna.

Efter fusionen härstammade 63% av det totala kapitalet från medlemmarna men det fanns bara 22% riskbärande kapital (se figur 2). Trots ett garantikapital på 31% var bara 22% riskbärande kapital (det fanns 40% mer garantikapital än riskbärande kapital)

Figur 2: Kapitalstrukturen i Campina-Melkunie 1990 enligt Zwanenbergs modell

<i>Procent av totalt kapital</i>	
Permanent kapital	14
Riskbärande kapital	22
Garantikapital	31
Medlemskapital	62

Källa: Zwanenberg, 1992.

Campina-Melkunie förvärvade också belgiska Comelco under 1991. Hur mycket kooperativet betalade för Comelco har inte avslöjats men det kan beräknas till drygt en miljard kronor (Simons m fl, 1992). För att finansiera detta köp och ett annat mindre köp i Nordamerika krävdes en hel del kapital.

Införandet

Mot bakgrund av den finansiella situationen efter fusionen och behovet av kapital för att finansiera förvärvet av Comelco ville Campina-Melkunie på något sätt föra över kapitalet på medlemslånen till riskbärande kapital. Det Campina-Melkunie främst behövde var riskkapital. Icke-riskbärande kapital går alltid att låna, menade man.

Således avskaffades alla obligatoriska medlemslån i slutet av 1991 i samband med införandet av s k medlemsbevis, och en stor del av kapitalet från medlemslånen sattes över till medlemsbevis. Föreningen lyckades därmed föra över kapital från garantikapital (med lågt garantivärde) till helt riskbärande kapital.

Regler för medlemsbevisen

Alla medlemmar har rätt att köpa det antal medlemsbevis de önskar till en kostnad av 40 kronor per styck. En bonus på 6,40 kronor (1992) per 100 kg

mjölk kombinerad med innehavet av ett medlemsbevis betalas ut på mjölkpriset tillsammans med efterlikviden. Bonusens storlek bestäms före årets början varje år och är kopplad till statsräntefoten på finansmarknaden. Avkastningen motsvarar idag statsräntefoten plus 7% (1992: $9+7=16\%$). Medlemsbevisen kan säljas till andra medlemmar och även lösas in av föreningen, när man slutar med mjölkproduktion eller när man går ur föreningen av andra skäl. Om det senare är fallet, återlöses medlemsbevisen inte förrän bokslutet är fastställt för det år, då medlemmen går ur föreningen (medlemsbevisen är ju riskbärande kapital). Man har rätt att köpa hur många medlemsbevis man önskar. Styrelsen kan stoppa nyförsäljning av dem.

När man introducerade medlemsbevisen, hade Campina-Melkunie avtalat med Rabobank (Nederländernas kooperativa bank) att alla medlemmar fick låna allt kapital som de behövde till medlemsbevis med 9% räntesats och med medlemsbevisen som enda säkerhet.

Ett exempel: Genomsnittsmedlemmen i Campina-Melkunie levererar 267 000 kg mjölk per år och han bör därför införskaffa 2 670 medlemsbevis till ett pris av 106 800 kronor. Eftersom medlemmen nu har medlemsbevis, får han en merbetalning på 17 000 kronor för sina 267 000 kg mjölk. Om han hade köpt fler medlemsbevis utan att leverera mera mjölk, skulle han inte ha fått mer bonus utan enbart för den mjölmängd han levererat. Om mjölmängden däremot varit större, vore medlemsbevisen den begränsande faktorn, fortfarande 17 000 kronor i bonus, om han inte köper flera medlemsbevis.

Att Campina-Melkunie har valt att knyta avkastningen till mjölkpriset har också skatteskal. I Nederländerna är utdelningar skattepliktiga i kooperativet (35% skattesats) och behandlas som inkomst för medlemmen, som därmed har inkomstskatteplikt. Mjölklivider är avdragsgiltiga för kooperativet och behandlas som inkomst för bonden.

Campina-Melkunie med medlemsbevis

Medlemsbevis introducerades hösten 1991 och var redan 21 december 1991 utställda till ett värde av närmare 870 miljoner kronor (en medlemsanslutning som motsvarar 70% av mjölkleveranserna från medlemmarna). Av dessa är endast 170 miljoner kronor nytt kapital till föreningens finansiering som medlemmarna har gjort direkta inbetalningar till. Det viktiga för föreningen är dock att hela summan av medlemsbevisen nu är riskbärande kapital; medlemskontona var endast garantikapital. Vid utgången av 1992 hade man nått en 82-procentig anslutning.

Om man använder Zwanenbergs modell, framgår förändringarna som har skett efter medlemsbevisens införande (se figur 3). Det totala kapitalet har ökat

med 15% under året. Tre fördelar har uppstått på grund av medlemsbevisens införande: ökat riskkapital, medlemsbevisen har stimulerat medlemmarna att investera individuellt kapital i föreningen, det har blivit lättare för föreningen att låna (Krol och van Dijk, pers. medd. 1992).

Figur 3: Kapitalstrukturen i Campina-Melkunie 1990 och 1991 enligt Zwanenbergs modell. Obs: balansomslutningen har ökat med 15% mellan boksluten.

	Procent av totalt kapital		
	1990	1991	Förändring
Permanent kapital	14	12	-2
Riskbärande kapital	22	28	+6
Garantikapital	31	28	-3
Medlemskapital	62	54	-8

Källa: 1990: Zwanenberg 1992; 1991: egen bearbetning.

3 *Analys av medlemsbevis*

3.1 *Fördelar med medlemsbevis*

Medlemsbevis är en form av riskkapital men inte permanent, eftersom det är individuellt kapital. Då medlemsbevisen är frivilliga, måste villkoren vara tillräckligt förmånliga om medlemmarna ska satsa på dem. Hur mycket kapital man får in beror också på hur mycket kapital, som knytes till varje medlemsbevis (kg mjölk).

Ett aktiebolag har en fördel jämfört med ett kooperativ, då det genom en nyemission på kort tid kan öka sitt egenkapital. Med hjälp av medlemsbevis kan även ett kooperativ få motsvarande tillskott. En nyemission av aktier och utfärdande av nya medlemsbevis liknar varandra i mångt och mycket. Båda åtgärder ger ett snabbt riskkapitaltillskott. I båda fallen vänder åtgärden sig till de gamla ägarna (i alla fall oftast för nyemissioner). Åtgärderna kräver relativt stora beslut i företaget/föreningen, innan de kan genomföras. Den dag medlemsbevisen introduceras kommer medlemmarna att införskaffa så många medlemsbevis som möjligt pga den förmånliga avkastningen, i proportion till sin samhandel pga kopplingen till samhandeln, så snart som möjligt. Vid en ökning av insatskraven skulle det i svenska kooperativ ta mycket lång tid innan

ökningen ger effekter på kapitalet i föreningen. Värdeandelssystem och reservfondsavsättningar bygger också på innehållna vinster, vilket gör att det tar lång tid att få in det kapital som kooperativet behöver.

Varje medlem bör på grund av de förmånliga villkoren ha så många medlemsbevis som möjligt (medlemmar med en alternativränta, som är större än avkastningen på medlemsbevisen undantagna). För att få någon avkastning alls på medlemsbevisen måste medlemmarna idka samhandel med föreningen. Det är därför inte intressant att köpa fler medlemsbevis än man har samhandel. Finansieringsgraden kommer m a o på grund av de ekonomiska styrmedlen att bli proportionell mot samhandeln för samtliga medlemmar med medlemsbevis. Eftersom medlemmarna själva bör veta storleken på sin framtida samhandel kommer de alltid ha proportionell finansiering med aktuell samhandel.

De som avbryter sin samhandel har inga motiv att behålla sina medlemsbevis utan kommer att sälja dem. Minskningar respektive öknings i samhandeln justeras av medlemmarna själva. Nya samhandelspartners till föreningen kommer för att få ett maximalt mjölkpris också att vilja köpa medlemsbevis. För att kunna köpa medlemsbevis måste de även vara medlemmar, dvs man får ytterligare ett motiv till medlemskap. De medlemmar, som har medlemsbevis, har incitament att delta i samhandeln för att få avkastning på medlemsbevisen. Incitamenten till samhandel ökar därför kortsiktigt men på lång sikt måste kooperativet vara det bästa alternativet för medlemmarna, annars lämnar de föreningen helt.

3.2 Kritik mot medlemsbevis

Den förmånliga avkastningen på medlemsbevisen härstammar delvis från ett något sänkt mjölkpris. Kritikerna i Nederländerna menar att dels betalar medlemmarna sin egen avkastning, dels sker en omfördelning mellan finansierande medlemmar med medlemsbevis och enbart levererande medlemmar.

De medlemmar, som frivilligt avstår från att finansiera föreningen, är de som finansierar delar av den höga avkastningen på medlemsbevisen. Inom Kooperationen brukar "freerider" (gratispassagerare) vara namnet på de, som har nytta av kooperativet utan att bidra med resurser. Med medlemsbevisen kommer just denna grupp att förlora – de blir "cheated freeriders", eftersom ickedeltagande i finansieringen ger lägre avräkningspris.

Medlemsbevisen ger kooperativet två grupper av medlemmar, nämligen enbart levererande medlemmar respektive finansierande och levererande med-

lemmar. De enbart levererande har, när medlemsbevisen införts, tre handlingsvägar enligt Hirschmans välkända indelning. Eftersom majoriteten infört systemet är voice-alternativet uteslutet. De kan alltid köpa medlemsbevis och få lika stor vinst som de finansierande medlemmarna. Annars kan de fortsätta leverera men inte köpa medlemsbevis (kan bero på en högre alternativränta, inklusive riskpremie, än medlemsbevisens avkastning eller också beror det på något icke-ekonomiskt skäl). Det sista alternativet är att lämna kooperativet (exit). (Zwanenberg pers. medd., 1992) Frågan är om detta beror på en konflikt mellan de enbart levererande och de som frivilligt köpt medlemsbevis, eller om de enbart levererande inte accepterar det ökade insatskravet. Om det senare är fallet kan man undra om de skulle accepterat någon form av ökat krav på medlemsfinansiering. Alla dessa handlingsvägar har medlemmarna använt sig av i Campina-Melkunie, men den överväldigande majoriteten har dock gått med i systemet.

3.3 Effekter för kooperativet

Genom att riskbärande kapital tillförs ökar det totala kapitalet i föreningen, och denna kan då genomföra fler lönsamma investeringar, som ökar resultatet och höjer avräkningspriset. Den andra effekten av mer riskkapital är att alla finansiärer av lånat kapital får större säkerhet. Eftersom risk och avkastning hör ihop (större risk medför högre avkastningskrav) innebär den minskade risken att lånat kapital blir billigare. Alternativt kan föreningen låna mera kapital till samma kostnad (räntesats) och genomföra fler lönsamma investeringar. Oavsett vilket alternativ som genomföres leder det till bättre lönsamhet och högre avräkningspris för alla medlemmar.

Överskottsfördelningen ska i ett kooperativ ske efter samhandel och inte efter finansiering. Effekten av det ökade riskkapitalet (högre betalningsförmågan) kommer även med medlemsbevis att fördelas på alla mjölkleveranser, oavsett om den enskilde medlemmen har medlemsbevis eller inte. Det som sker är att avräkningspriset stiger för alla, oavsett finansieringsgrad.

3.4 Effekter på avsättningar till kollektivt kapital

Allt eget kapital i ett kooperativ kommer från medlemmarna; även reservfondsavsättningarna genom lägre avräkningspriser. Om det går att minska dessa avsättningar, blir det ett större överskott att dela ut till medlemmarna. En förening med god tillgång på individuellt eget kapital borde inte behöva lika

mycket kollektivt kapital. Med medlemsbevis får föreningen mer riskbärande individuellt kapital och därför borde på sikt avsättningarna till kollektivt kapital kunna minska. Denna ökning av den utbetalningsbara delen av resultatet kommer samtliga medlemmar till godo genom överskottsfordelningen, och därigenom skulle samtliga medlemmarnas totala ersättning från föreningen kunna öka.

Medlemsbevisen förstärker dock inte det permanenta kapitalet. Hur viktigt permanent kapital är kan diskuteras men få torde påstå att kooperativa föreningar kan vara helt utan permanent kapital. Om medlemmarna lämnar kooperativet kommer medlemsbevisen att följa med, även om mindre begränsningar i uttaganderätten är försvarbara. Campina-Melkunies enda krav är att bokslutet för det år, då medlemmen lämnar kooperativet, ska vara fastställt innan medlemsbevisen återlöses, om medlemmen ska byta kooperativ.

4 *Sammanfattning och konklusioner*

Ett kooperativt företag är till för sina medlemmar och ska maximera nyttan av deras samhandel. Att finansiella problem hindrar kooperativa företag från att göra goda investeringar och uppköp är oacceptabelt. Om en åtgärd uppfyller grundkravet, dvs är ekonomiskt riktig, måste även kooperativa företag kunna genomföra åtgärden. Den kooperativa associationsformen borde inte få ha någon finansiell nackdel jämfört med övriga associationsformer. Är finansieringen av kooperativa företag ett skatteproblem, bör skattereglerna ändras och associationsformen behållas.

Om medlemmarna ska ställa upp som finansiärer, måste det finnas incitament. Det räcker inte med en enda finansieringsform utan det krävs flera system med olika regler, syften och funktioner, som tillsammans ger föreningen den kapitalbas som krävs. I Nederländerna finns flera typer i samma förening. Campina-Melkunie har idag sex typer; reservfond, värdeandelar, medlemsbevis, medlemsborgen, korta lån (10% av mjölklikviden tills bokslutet är fastställt) och frivilligt medlemskonto. I Sverige finns sällan fler än tre à fyra typer av medlemskapital; reservfond (inklusive obeskattad reserv), insatser, efterlikviden och ibland frivilliga medlemslån.

Kollektivt kapital behövs som permanent kapital i kooperativa föreningar. Det kollektiva kapitalet är visserligen riskbärande men ur de enskilda medlemmarnas perspektiven dyr finansiering (det tas från ersättningen för samhandeln). Därför bör medlemmarna individuellt satsa det riskkapital som föreningen behöver. Detta ger medlemmarna maximal nytta av samhandeln. Om medlem-

marna inte ställer upp som finansiärer kommer kooperativen antingen att hämmas i utvecklingen eller tvingas till andra åtgärder (kollektivt kapital eller externa finansiärer). Men den första åtgärden som ett kooperativ med finansieringsbehov bör göra är att få medlemmarna att ställa upp med det kapital som behövs. I framtiden kan svensk lantbrukskooperation eventuellt konkurrera med nederländska, där medlemmarna ställer upp med kapital till sina föreningar. Kan svenskarna avstå?

Tomas Karlsson

Författaren är agronomekonom och artikeln ovan är en bearbetning av hans examensarbete vid Sveriges Lantbruksuniversitet.

Litteratur

- Cobia, D. (ed.) 1989. Cooperatives in *Agriculture*. Englewood Cliffs, NJ.
- Dijk, G. van & Mackel, C. 1991. "Dutch Agriculture Seeking for Market Leader Strategies". *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 18, No. 3-4, pp. 345-384.
- Hedberg, A & Oknestam, C. 1991. *Bolagisering inom lantbrukskooperationen*. Uppsala: SLU/Ekonomi.
- Hjalmarsson, Å. 1993. *Lantbrukskooperationen i andra länder, främst Irland och Tyskland – hur urholkning av kooperativa principer medfört bolagiseringar*. Uppsala: SLU/Ekonomi.
- International research-group comparison dairy-companies, *Newsletter 1991*. No 1, 2, 3 och 4.
- Jonnergård, K. 1992. "Bolag eller Kooperation – en jämförelse mellan företagsformer". *Kooperativ årsbok 1992*. Stockholm: Föreningen kooperativa studier.
- Karlsson, T. 1993. *Konkurrenskraften i nederländsk lantbrukskooperation – särskilt finansiering genom medlemsbevis*. Uppsala: SLU/Ekonomi.
- SOU 1981:60. *Kooperationen i samhället. Huvudbetänkande av kooperationsutredningen*. 1981. Stockholm: LiberFörlag.
- Mohn, P.O. & Butler, J. 1986. *Capital structure considerations for Irish cooperatives. Alternative models and capital structure mixes focusing on funds generated internally and from members*. Cork: Centre for cooperative studies, University College Cork.
- Nilsson, J. 1992. "Fattiga bönder och herrelöst kapital? – Medlemmarnas del i kooperationens värdetillväxt". *Kooperativ årsbok 1992*. Stockholm: Föreningen kooperativa studier.
- Nilsson, J. 1991. *Värdeandelar. Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags värdetillväxt*. Uppsala: SLU/Ekonomi.
- Normark, P & Swartz, E. 1991. *Bolagisering av ekonomiska föreningar*. Stockholm: EFI.
- Poppe, K. & Dijk, G. van. Opublicerad. *Financing and managing the changing strategies of cooperatives*.
- Poppe, K. & Dijk, G. van. 1992. *Participatie in coöperatie*. Interne nota 405. Wageningen: Landbouw-economisch instituut.
- Royer, J. 1992. "Cooperative principles and equity financing: a critical discussion". *Journal of*

Agricultural Cooperation, vol 7.

Simons, J, Timmermans, M & Zwanenberg, A. 1992. *Melkprijzenonderzoek & Bedrijfs-economische vergelijking. De Nederlandse zuivelcoöperaties in 1991*. Misset: Doetinchem.

Volk, R. 1990. Financing and taxation of co-operative firms. *Kooperativ årsbok 1989/90*. Stockholm: Föreningen kooperativa studier.

Zwanenberg, A m fl. 1992. *Financing methods in Irish dairy-cooperatives from a Dutch point of view*. Rijswijk: NCR/FNZ.

Zwanenberg, A. 1992. *Various aspects of financing dairy cooperatives*. Till COGECA workshop Financing dairy cooperatives. oktober 1992.

Årsredovisningar från Campina-Melkunie 1990 och 1991.

Personliga meddelanden:

G van Dijk, VD för NCR; professor i kooperativ ekonomi vid lantbruksuniversitetet i Wageningen

W Krol, Koncerncontroller för Campina-Melkunie

C Timmer, f d VD för Melkunie

A Zwanenberg, Lantbruksuniversitetet i Wageningen

Peter Normark

FUSIONER MELLAN MEDLEMSÄGDA FÖRETAG

Denna artikel¹ analyserar problematiken vid medlemsägda företags fusioner. Betydelsen av en samtidig behandling av ekonomiska och idébaserade målsättningar har visat sig vara väsentlig i dessa sammanhang. Avgörande för en positiv utveckling av förhandlingarna har vidare varit existensen av en fungerande dialog mellan medlemmar och ledning i respektive företag. Utifrån denna utgångspunkt utvecklas i artikeln en modell för en ändamålsenlig rollfördelning under medlemsägda företags fusionsförhandlingar.

1. Inledning

Ett flertal medlemsägda — kooperativa — företag i Sverige har under de senaste åren varit utsatta för ett relativt hårt förändringstryck. Detta sammanhänger bland annat med den pågående internationaliseringen och avregleringen av tidigare hårt reglerade hemmamarknadsbranscher. Bank-, försäkrings- och bostads-finansieringssektorerna; livsmedelsindustrin; detaljhandeln; den jordbruksrelaterade handeln och industrin samt hela bostadssektorn är branscher vilka samtliga varit föremål för avreglering och internationalisering. Inom dessa branscher har också de medlemsägda företagen utgjort ett betydande eller i vissa fall dominerande inslag².

Inom livsmedelsindustrin har de medlemsägda företagen kommit att påverkas av en pågående avreglering av den nationella svenska jordbrukspolitiken. Inom ramen för denna interna svenska avreglering har även en sänkning av gränsskyddet gentemot utländska produkter bidragit till att öka den internationella konkurrensen på flera delsektorer. Detta gäller t ex mejeribranschen och slakteribranschen. Detta relativt snabbt iscensatta avregleringsprojekt har gett upphov till ett intensivt strukturförändringsarbete i många företag. Avregleringen kan således betraktas som en form av utlösande faktor - "triggering event" - för ett flertal omfattande strategiska förändringsprocesser. Olika former av förslag till bolagiseringar, fusioner, allianser eller på andra sätt förändrade konkurrensförhållanden har diskuterats med

den pågående internationaliseringen och avregleringen som ett yttre kontext³.

Inom bank- och försäkringsområdet har den juridiskt reglerade gränsen mellan dessa branscher kommit att avvecklas. Ett flertal banker och försäkringsbolag har kommit att etablera samarbeten på ägarplanet⁴. Flera företag har också skaffat sig internationella partners främst i Norden. Alternativt har verksamhet etablerats i utlandet. Två större ömsesidiga försäkringsbolag - Trygg-Hansa Sak samt Wasa - har kommit att eller planerar att övergå till aktiebolagsformen. Inom banknäringen har den federativa organisationsstrukturen övergetts både inom Sparbankerna och Föreningsbankerna. Dessa bankgrupper har kommit att övergå till en renodlad koncernform⁵.

Inom detaljhandelssektorn har både Konsumentkooperationen och ICA genomfört genomgripande förändringar i verksamhetsstrukturen. Konsumentkooperationen har, i stora stycken, övergett den federativa strukturen. De flesta större regionala konsumentföreningarna har integrerats med KFs handelsrörelse. Det uttalade syftet har varit att reducera kostnaderna främst i parti- men även i detaljhandelsledet⁶. Inom ICA-rörelsen har, på ett liknande sätt, den tidigare federativa strukturen med regionalt uppdelade bolag övergetts.

Sammanfattningsvis kan konstateras att mycket djupgående och omfattande strategiska förändringsprocesser pågår i flera av de större, etablerade medlemsägda företagen.

Tidigare forskning har påvisat att det medlemsägda företaget är unikt i flera avseenden⁷. Denna forskning har haft en betoning på strukturella förhållanden. I Skandinavien finns ett antal forskare som uppmärksammat och analyserat det medlemsägda företags strukturella särart⁸. Däremot är studier av processuella förlopp mer ovanliga. Kunskapen om förändringsprocesser i kooperativa företag är uppenbart mer begränsad⁹. Framförallt föreligger en brist på empiriskt grundad kunskap inom området. Det är därför en angelägen uppgift att vidareutveckla främst de förändringsteoretiska resonemangen.

Avsikten med detta forskningsprojekt har varit att öka kunskapen om "ledning av förändringsprocesser i medlemsägda företag". Ett speciellt intresse har fokuserats till fusioner mellan medlemsägda företag. Denna artikel kommer framförallt att diskutera forskningsresultat rörande fusionsprocesser. En sammanhållen redovisning av forskningsresultat rörande ledning av förändring i medlemsägda företag kommer att presenteras i en kommande avhandling¹⁰.

2. *Empiri*

Det empiriska arbetet har genomförts i form av två fallstudier¹¹. Två fusionsprocesser har studerats på djupet¹². Det första fallet utgörs av Lantmännenorganisationen där

det under mitten av 1980-talet diskuterades fusioneringar mellan de regionala föreningarna. Under 1987 presenterades ett förslag som gick ut på omfattande fusioner mellan föreningarna. Från förbundshåll ansågs det lämpligt att genom fusioner reducera antalet föreningar från 19 till 6. Resultatet blev att 2 fusioner också kom att genomföras. I ett senare skede har dock fusionssamtalen återupptagits; ytterligare fusioner har genomförts. Idag 1993 uppgår de regionala föreningarna inom Lantmännenorganisationen till 13 stycken.

Det andra fallet utgörs av fusionen mellan tre mellansvenska mejeriföreningar, vilka tillsammans bildade Milko — Mittmejerier. Mejeriföreningarna i Dalarna, Värmland och Södra Hälsingland genomförde efter fem års förhandlingar och diskussioner en fusion. Gefleortens mejeriförening som varit drivande i förhandlingarna kom dock att ställa sig utanför.

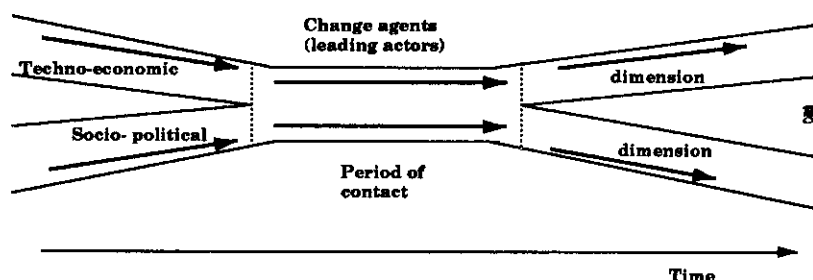
Totalt har 11 regionala föreningar samt 2 centrala förbund ingått som underlag för studierna.

3. Fusioner mellan medlemsägda företag

Forskningen om medlemsägda företags fusioner har gjort vissa avtryck i form av vetenskapliga skrifter. Utterström¹³ har studerat förändringsprocesser inom den svenska lantbrukskooperationen. Analysen har behandlat hur aktörer i lantbrukskooperativa federationer diskuterat och genomfört, respektive inte genomfört, fusioner. De strategiska förändringar som var föremål för hans empiriska forskning tog sig således uttryck i form av en omfattande våg av fusioner under främst 1960-talet. I Utterströms beskrivningar av fusionsprocesser i kooperativa företag framgår i vilken väsentlig utsträckning politiska processer kommit att dominera förändringsdiskussionerna. Genomgående för de studerade förändringarna är att dialogen mellan olika representanter för företagsledningar och medlemmar var mycket omfattande. Utterström diskuterar även vad som är avgörande för om en förändringsstrategi skall kunna realiseras eller inte. En generell slutsats är att strategiska förändringar kan genomföras om det finns ett yttre tryck från marknaden samtidigt som företagets ledande aktörer har visioner om förändring vilka får stöd av marknadsförändringarna. Detta benämns som en situation där företagets teknisk-ekonomiska (marknaden) och dess socio-politiska dimension harmonierar med varandra¹⁴.

"From time to time the techno-economic and the socio-politic dimensions concur and develop, or flow, in the same direction, harmoniously. Where such a situation occurs, there exists possibilities for action which affect both techno-economic performance and the socio-politic basis for decision-making."

Figur 1. Generell modell för strategiska förändringar i kooperativa företag (Utterström, 1980). Modellen påvisar att förändringar kan genomföras under de perioder då teknisk-ekonomiska respektive socio-politiska aspekter samverkar i en bestämd riktning.



Utterström diskuterar organisationsförändringar i termer av en kamp mellan företrädare för olika paradig, vilka alla försöker att etablera en "regerande" ideologi. Utfallet av kampen mellan paradigmen (vilket paradig som får störst inflytande) är bland annat avhängigt den teknisk-ekonomiska dimensionens utveckling. Avgörande för att ett stort antal fusioner kunde genomföras på 1960-talet var även en förhärskande organisatorisk myt, vilken påstod att ökad stordrift bidrog till att skapa ökad ekonomisk effektivitet för medlemmarnas bästa (ekonomiska argument kunde således finna stöd hos ideologiska argument för fusion). Analysen belyser således hur konkurrerande omvärldsbilder påverkar det organisatoriska handlandet.

Utterströms beskrivning av dessa "vågor" av fusioner har även kunnat styrkas av Tainio¹⁵. Han har i en undersökning av den finska sparbanksrörelsen kunnat visa att det förekommit både intensiva och lugna "fusionsperioder". Ett spel mellan aktörer på lokal respektive central nivå har pågått inom organisationen — vissa fusioner kan därför påvisas emanera från central fusionsplanering medan andra fusioner vuxit fram genom lokala initiativ. De lugna respektive intensiva perioderna tycks sammanhålla med hur konjunkturerna växlat. Aktörerna från central nivå har haft större framgång i sin argumentation för fusioner under de perioder där konjunkturerna varit besvärliga. Under mer gynnsamma konjunkturer har däremot fusionsivarna haft mindre framgång.

Dessa senare resultat tycks även vara överförbara till andra företagsformer. T ex har Jungerhem¹⁶ kunnat påvisa att uppstartade fusionsdiskussioner mellan de svenska provinsaffärsbankerna ledde till att ytterligare andra fusionsamtal påbör-

jades. Logiken följer enligt vad Jungerhem benämner "hela havet stormar". En fusionsdiskussion mellan två företag (i det här fallet två banker) ledde till att andra företag oroades över att de skulle komma att bli "över" under den pågående strukturomvandlingen. Det var därför säkrast att inleda fusionsdiskussioner i avsikt att skapa handlingsfrihet. Valet av fusionspartner fick en nedtonad roll. Det var inte de potentiella synergier som sådana vilka var avgörande för fusionssamtalens utgång, utan snarare rörde det sig om att utveckla själva beslutsprocessen på ett gynnsamt sätt.

En annan faktor, vilken däremot är unik vid medlemsägda företags fusionsprocesser hänger ihop med medlemsägandet. Det medlemsägda företaget har en ägarkrets, vilken primärt inte har som mål att maximera kapitalavkastningen. Istället rör det sig om att gynna medlemsintresset. Givet att det handlar om att möta ett bredare spektrum av medlemsmål; vilka motiv är det då som framförs vid avstyrkande av fusioner? Michelsens¹⁷ analys av en icke-realiserad fusion¹⁸ har påvisat att de ekonomiska motiven var betydelsefulla men inte dominerande under fusionsprocessen. Michelsen har påvisat att faktorerna "samhandel", "demokratiskt medlemsstyre" samt "lokal tillhörighet" utgjorde tre andra motiv vilka låg till grund för medlemsskapet. Tillsammans med de ekonomiska motiven hade dessa senare motivbilder också en inverkan på hur medlemmarna ställde sig i fusionsfrågan. Medlemmar, vilka framförallt förordade ekonomiska respektive samhandelsmotiven till medlemsskap, benämns instrumentella. Här var det i första hand fråga om anlägga ett renodlat funktionssynsätt på verksamheten. Det handlade också om att finna rättvisa avräkningsprinciper mellan medlemmar och företag. Däremot var demokratin — medlemsstyret — av mindre central betydelse. De medlemmar som istället framförallt framhävde "medlemsstyret" och "den lokala tillhörigheten" ingrupperar Michelsen under benämningen expressiva. Inom denna grupp lyfte man fram en bredare syn på medlemsskapet. De ekonomiska motiven var inte oväsentliga men även andra faktorer såsom leveransformer, företagets betydelse för den omkringliggande bygden samt den demokratiska beslutsstrukturen var väsentliga faktorer för medlemmarnas engagemang i företaget.

Michelsen har kunnat visa att det framförallt var inom den expressiva kategorin som fusionsmotståndarna fanns. Det fanns här uppfattningar om att fusionerade och större medlemsägda företag på ett sämre sätt skulle komma att tillvarata den omkringliggande bygdens intressen. Ett större företag skulle också vara negativt för medlemsdemokratis utveckling¹⁹, *'for store' selskaber fører til 'andelstankens død'*.

De instrumentellt kategoriserade medlemmarna var däremot i större utsträckning positivt inställda till fusioner. Det var här fråga om relativt sett yngre medlemmar, med större verksamheter och större investerat kapital i den egna verksamheten. De ekonomiska argumenten var de dominerande inom denna

grupp. En alltför utvecklad medlemsdemokrati kunde här betraktas som en hämmande faktor för företaget. Istället sågs positivt på en strukturutveckling mot större enheter; detta eftersom stordriften ansågs påverka effektiviteten positivt.

Andra undersökningar har påvisat liknande proportioner avseende medlemmarnas motiv till medlemsskap. Dahl²⁰ har t ex visat att de ekonomiska motiven varit dominerande. Andra motiv såsom t ex oberoende, medlemsinflytande och likvärdighet har dock även de haft betydelse för medlemmarna. Oxe²¹ har i ansvarig ställning i ett medlemsägt företag själv varit med om att misslyckas med att genomdriva en fusion. Hans slutsats är att fusionen bland annat stupade på att man inom företagsledningen inte lyckades att uppfylla högt ställda krav på medlemsdemokrati under fusionsprocessens gång. Valet att låta vissa praktiska överväganden få gå före de grundläggande medlemsdemokratiska spelreglerna innebar att fusionen "snubblade" vid det avgörande beslutstillfället. Oxe²² sammanfattar sina lärdomar enligt följande.

"Man skal ikke af praktiske grunde tilsætte det formelle vedtægtsdemokrati, heller ikke selv om det kan være juridisk uangribeligt at gøre det."

Således kan vi utifrån den existerande kunskapsbasen dra ett antal konklusioner. För det första bör en analys av medlemsägda företags fusioner beakta både externa och interna faktorer. Detta är i och för sig en tes som är giltig för de flesta företagsformer. För det andra finns det all anledning att närmare studera hur den heterogena målstrukturen inverkar på beslutsprocessen. För det tredje indikeras att de politiska processerna tenderar att vara dominerande. Förekomsten av en demokratisk organisation — en medlem, en röst — gör att den formella beslutsarenan — föreningsstämman — är speciellt öppen för politiska processer. En speciell uppmärksamhet bör därför ägnas det politiska spelet under fusionsförloppet. Sammanfattningsvis kan vi utifrån detta gå vidare och dra ytterligare lärdomar från de studerade fallen.

4. Nyckelfaktorer under medlemsägda företags fusionsprocesser

Vid en närmare granskning av fallbeskrivningarna framträder ett antal faktorer, som betydelsefulla för utfallet av fusionsdiskussionerna. Dessa punkter diskuteras nedan.

4.1 Omvärlden ger förutsättningarna

Spörsmålet rörande graden omvärldsberoende är en omdebatterad frågeställning inom företagsekonomi. Med ett populationsekologiskt synsätt kan hävdas att förändringar i omvärlden är avgörande för ett företags framgång på marknaden. Företaget har inga (alternativ extremt begränsade) möjligheter att genomföra adekvata förändringar visavi marknaden. Den existerande inriktningens harmoni eller disharmoni visavi marknaden är avgörande för framgång. Det motsatta synsättet är voluntaristiskt och hävdar att företaget har en möjlighet att organisera verksamheten utifrån sina egna förutsättningar. Det finns olika sätt att driva verksamheter, och den reella valfriheten är stor.

I både Lantmännen- och Milkofallen har omvärldsförändringarna haft betydelse för fusionsdiskussionerna. I Lantmännenfallet hade förändringsförespråkarna inställningen att företagen borde anpassa verksamhetsstrukturen redan innan nedgången på marknaden blev alltför markant. Man menade att det därmed borde finnas bättre förutsättningar för att utveckla, i alla avseenden, gynnsamma fusionslösningar. Bland motståndarna till fusioner fanns de som inte höll med om denna omvärldsbeskrivning. De menade att det fanns all anledning att vänta med strukturförändringar tills mer tydliga tecken på en allvarlig nedgång på marknaden kunde skönjas. Andra fusionsmotståndare instämde dock i fusionsförespråkarnas syn på omvärldsförändringarna — man insåg att strukturanpassningar borde genomföras i ett skede av relativ högkonjunktur. Istället förespråkade denna gruppering andra former av strukturlösningar än fusioner. Text utgjorde funktions-samarbeten mellan föreningar en lämplig variant. Över huvudtaget vände fusionsmotståndarna sig mot det ensidiga förordandet av fusioner. Omvärlden var således en viktig faktor i Lantmännens strukturdiskussioner. Men, eftersom diskussionen fokuserades kring omvärldsförändringar vilka befarades inom några år, så var svårigheterna betydande i att utveckla gemensamma synsätt hos de ledande aktörerna. Omvärldsargumenten fanns med i debatten, men någon gemensam bild över framtida omvärldsförändringar skapades ej.

I Milkofallet fokuserades diskussionerna inledningsvis främst på vissa specifika förhållanden inom mejerisektorn. Optimering av ostkvoter inom det rådande regleringssystemet framstod som det bärande argumentet för fusioner. I övrigt fokuserades diskussionerna på att genomföra förbättringar genom samordning av rörelserna. Denna interna fokusering kan ha kommit att skapa extra oro hos personalen på berörda anläggningar. Efterhand som konkurrenstrycket utifrån ökade kom fusionsförhandlingarna, vilka hade varit avsomnade under en tid, att återupptas. En statlig utredning, förespråkande en total inhemsk avreglering, hade presenterats. Enigheten om att övergå till denna politiska linje tycktes dessutom vara

stor hos politikerna. Omvärldsförändringarna, vilka främst låg på det politiska planet, uppfattades på ett liknande sätt av flertalet aktörer i företagen. En beredskap, att ifrågasätta de omhuldade lokala idealen, tycks ha utvecklats. Detta i syfte att överhuvudtaget rädda de medlemsägda företagen.

Att omvärlden har en betydelse för fusionsdiskussionerna är ingen överraskande nyhet. I de två fallen utgör förändringar i omvärlden ett av de viktigare argumenten för en fusion. Omvärlden är det yttre kontext inom vilken fusionen diskuteras. I Milkofallet kan man betrakta den påbörjade avregleringen som en tyngdpunktsförskjutning i den sociopolitiska dimensionen (jämför Utterström). Från att den svenska livsmedelsdebatten under den första halvan av 80-talet främst handlat om miljömässiga och etiska frågor försköts diskussionen till att mer beröra effektiviteten på marknaden och framförallt priset på livsmedel. Fusionsmotståndarna hade således att ta en kamp både mot de ideologiska och de ekonomiska argument som lyftes fram för fusioner. När den ekonomiska verkligheten upplevdes som alltför dystert försvagades motståndet mot fusioner.

Sammanfattningsvis kan konkluderas att omvärldsförändringarna utgör en väsentlig bakgrund till fusionsdiskussionerna. Det är dock överdrivet att hävda tesen att omvärlden styr fusionsförloppet. Snarare ger omvärlden väsentliga kontextuella ramar för de samtal som förs om fusionerna. (Jämför Pettigrew²³).

4.2 Ekonomi och idéer

Det faktum att det medlemsägda företaget har att möta både ekonomiska och idébaserade mål får också betydelse för fusionsförloppet. Den strategiska ledningen har att ta hänsyn till multirationaliteten i organisationen. Som visats av bl a Michelsen²⁴, ser vi att de olika målsättningarna influerar olika aktörers argument för respektive mot fusion. Det har, även i denna undersökning, funnits en tendens att fusionsanhängare framförallt fokuserat på de ekonomiska argumenten

*"Göta är yrkesböndernas företag ... Göta har inga butiker, utan satsar på att vara effektiv på att ta hand om bondens spannmål och förse honom med föder etc. Det hela kan betraktas som ett logistiskt problem. Det finns stordriftsfördelar att ta tillvara. Siffrorna talar för fusion. Sörmland arbetade med ett mycket likartat koncept."*²⁵

Fusionsmotståndarna har i många fall utgått från de idébaserade målen.

*"Sörmlands Lantmän upphör som egen förening. Ju större förening desto mer slumrande förening. Medlemmarna blir passiva."*²⁶

*"Göta har dubbelt så stora kretsar som Sörmland. Kommer man att lägga ned anläggningar och turbiner i Sörmland?"*²⁷

Men det finns även undantag som bekräftar regeln. Ett exempel på att fusionsmotståndare motiverat sitt avståndstagande inför föreslagna fusioner med ekonomiska argument är Södra Hälsinglands Mejeriförenings styrelses beslut att avvisa Milkofusionen, anno 1988, pga av att medlemmarna fick för dåligt betalt för de av föreningen ägda verksamheterna utanför den egentliga mejerisektorn (dagligvarubutiker, bensinstationer, järnhandel). Ekonomiska argument samspelade här med idébaserade argument när föreningens styrelse och i ett senare skede föreningens stämma avvisade fusionsförslaget.

Det finns även exempel på att fusionsförespråkare utvecklat idébaserade motiv vid förordandet av fusioner. Under Jönköpings Lantmäns samverkansdiskussioner med andra föreningar uttalades t ex att ett funktionssamarbete var väsentligt i syfte att åstadkomma en ökad effektivitet i kapitalanvändningen. Vad gäller fusioner var det däremot viktigt att söka eventuella partners som hade liknande synsätt på jordbruket sett i ett större perspektiv.

*"Syftet var här att studera möjligheterna att stärka föreningar med likartad profil. Den gemensamma nämnaren för Smålandsjordbruket är tonvikten på animalieproduktion, vilken ofta är kombinerad med skogsbruk. Många av jordbruksenheter är relativt små familjefjordbruk. Föreningarna i dessa områden är därför i stor utsträckning inriktade på service- och distributionsverksamhet."*²⁸

En förutsättning för att driva effektiva fusionsdiskussioner tycks därför vara att det finns en förståelse för fusionen både i termer av ekonomi och grundläggande idéer. Här finns det således all anledning att närmare granska undantagen. Är det möjligt att plädera för fusioner på basis av idébaserade argument?

Under Värmlandsmejeriers diskussioner om föreningens framtid kom de ekonomiska argumenten att konfronteras mot de idébaserade. Ekonomiska kalkylmotiv talade för att föreningen fusionerades med Arla. Denna fusion skulle kunna bidra med väsentliga besparingar framförallt på logistikområdet. De idébaserade motiven om inflytande och lokal närhet talade istället för att föreningen kvarstod som självständig förening. Kompromissen förordade en fusion med Dalarnas och Södra Hälsinglands mejeriföreningar. Här kunde vissa samordningseffekter åstadkommas, samtidigt som mycket av den lokala prägeln kunde kvarhållas. Den liknande profilen på det värmländska och det norrländska jordbruket innebar att även den nybildade föreningen kom att ta speciell hänsyn till den delvis unika karaktären hos medlemmarnas jordbruk. Samtidigt underlättades samordningen av "norrlandsproblematiken" inom jordbruksstödet. Den parallella behandlingen av såväl ekonomiska som idébaserade målsättningar tycks ha varit av stor betydelse för utfallet av fusionsdiskussionerna i detta fall.

4.3 Kontinuerlig dialog

Gemensamt för de studerade fallen var att fusionsdiskussionerna pågick under en längre tid. Det är inte uppenbart hur startpunkten för fusionsförhandlingarna skall definieras. Ett successivt närmande har skett mellan föreningar. I Lantmännen genomfördes t ex en fusion mellan Göta Lantmän och Lantmännen i Sörmland. Här var det ett mångårigt operativt samarbete på industrisidan som utmynnat i fusionsdiskussioner. På samma sätt utgjorde ett etablerat operativt samarbete mellan Dalarnas mejeriförening och Gefleortens mejeriförening en utgångspunkt för fusionsdiskussionerna mellan dessa föreningar. I bägge fallen aktualiserades fusionen av att den ena föreningens VD lämnade scenen. Planerade avgångar i form av pension eller oplanerade avgångar i form av sjukdom innebar således en naturlig inkörsport för fusionsdiskussioner.

Inom respektive förening har fusionsförslag diskuterats på olika sätt. Diskussionen har underlättats av ett redan pågående samtal mellan ägare och ledning. I de fall det redan funnits en tydlig form — en fungerande infrastruktur — för ägar-VD-dialogen har fusionsdiskussionerna funnit ett naturligt bearbetningsforum.

Geflemejerier (GM) hade t ex redan från början en pågående dialog mellan medlemmar och ledning. För dem var det mycket naturligt att också initiera en diskussion om olika former av strukturlösningar.

"Ju tidigare man är ute med en fråga desto bättre är det. Frågorna måste få sjunka ner. Man måste även lämna öppningar för påverkan. Medlemmarna får inte ställas inför fullbordat faktum."

När styrelsen hade att avgöra inriktningen på fusionsdiskussionerna fanns det därmed en kunskapsbas — i form av en genomdiskuterad syn på branschutvecklingen — att utgå ifrån. Det fanns således en utvecklad förmåga i styrelsen och bland medlemmarna att ta ställning till ett preciserat fusionsförslag.

"GMs ordförande meddelade att en "livlig diskussion i GMs styrelse visat en fortsatt positiv inställning till en fusion". En förutsättning var dock att fusionsförslaget upplevdes som rättvist av medlemmarna. Det framhölls vidare att man borde koncentrera sig på de stora dragen, snarare än enskilda detaljer. Den långsiktiga utvecklingen snarare än kortsiktiga vinster borde få avgöra frågan om fusion."

På samma sätt hade också den dåvarande ledningen i Jönköpings Lantmän, med hjälp av en genomgång av strukturen i det egna företaget, kunnat arbeta fram ett gemensamt synsätt för hur olika potentiella framtida samarbetspartners skulle behandlas.

"Mot bakgrund av marknadsförändringarna inom jordbruksområdet har ledande aktörer inom Jönköpingsföreningen diskuterat olika framtida handlingsstrategier. Underlaget för dessa diskussioner har bland annat utgjorts av Konsultens utredning. Successivt har det hos föreningens ledande aktörer etablerats en inställning om att samverkan med andra föreningar varit nödvändiga för att möta kommande förändringar på jordbruksområdet. Jordbruket stod inför en internationalisering och en avreglering i Sverige. Detta skulle även komma att påverka jordbruksrelaterad handel och industri. Därför menade man inom Jönköpingsföreningen att det var väsentligt att stärka sitt företag inför dessa kommande förändringar."

Däremot var t ex den dåvarande styrelseordföranden i Södra Hälsinglands Mejeriförening (SHM) inte tillräckligt klar över hur styrelsemedlemmar och övriga medlemmar ställde sig i fusionsfrågan. Här var det också mycket svårt att hantera relationerna med medlemmarna i ett senare skede när fusionsfrågan skulle diskuteras mer i detalj.

"Inom SHM hade man inte kommit lika långt i sina strukturdiskussioner. SHMs ordförande hade tillträtt vid vårens stämma 1986. En stor del av styrelsen var relativt nyvald. Ordföranden hade inte haft tid att diskutera en eventuella samverkansstrategier i SHMs styrelse innan fusionsdiskussionerna med de andra föreningarna inleddes. Det andra mötet i diskussionerna mellan föreningarna hölls dagen efter att ordföranden blivit nyvald till ordförande i sin förening."

På samma sätt tycks ledningen för Lantmännen i Sörmland ha gått fram alltför snabbt i fusionsfrågan. Medlemmarna informerades om ett mycket konkret fusionsförslag i ett skede när de grundläggande förutsättningarna för ett fördjupat samarbete ännu ej varit klarlagda. På så sätt skapades redan i ett tidigt skede tydliga motsättningar i frågan.

"Man gick ut hårt i Sörmland. Fusionen framstod som klar fastän den ännu ej var beslutad eller färdigdiskuterad. Vissa bönder i Sörmland ville därefter visa var skåpet skulle stå. Dessa tveksamma eller negativa bönder frystes ut av de övriga i styrelsen. Det växte därmed tidigt fram två grupperingar för respektive mot beslutet."

Fusionsdiskussionerna påbörjas således inte i ett organisatoriskt vakuum. Istället planteras förslaget in i en existerande infrastruktur för kontakter mellan ägare och ledning. Problemen uppstår när denna infrastruktur inte är tillräckligt utvecklad för att hantera en fusionsdiskussion.

Av betydelse är också den auktoritet som ledningen besitter. Swartz har diskuterat begreppet förtjänad auktoritet. Hans poäng är att chefer i federationer inte på samma sätt som chefer i koncerner kan bygga sin verksamhet på formell auktoritet. Istället handlar det om att utveckla ett förhållningssätt mot ägarna som inger förtroende. Det handlar om att vidta åtgärder och uttala utsagor vilka ligger i linje med såväl ägarnas målsättningar som med företagslogiken för federationen som helhet. En hög nivå av införtjänad auktoritet är nödvändig för att kunna hantera genomgripande förändringar i det medlemsägda företaget.

4.4 Förbundets roll

En vanlig samordningsform mellan medlemsägda företag är den federativa organisationen. Tillsammans bildar ett antal systerföreningar ett gemensamt förbund för att lösa vissa uppgifter. Den federativa organisationen kan få en stor betydelse för fusionssamtalen mellan de ingående föreningarna. Som påvisats av bl a Utterström³⁵ har flera av de federativa riksförbunden agerat som pådrivare i fusionsdiskussionerna. I andra fall har förbundet, eller mer precist uttryckt, förbundets representanter agerat som någon form av samordnare av fusionsprocessen.

I de empiriska undersökningarna är det framförallt två aspekter av förbundens samordning/styrning vilken förtjänar att belysas; expertrollen och processrollen. I Lantmännenfallet har förbundet framförallt bidragit med expertkunskaper i syfte att verka för fusioner eller andra former av samverkanslösningar mellan föreningar. Förbundet har bistått med utredningsresurser avseende framförallt juridik och ekonomi. I Milkofallet, men även i andra mejerifusioner, har förbundet på samma sätt varit delaktigt i att beräkna eventuella vinster vid en fusion mellan föreningar³⁶. Det expertkunnande som varit väsentligt för fusionen har således funnits nära tillgängligt för föreningarna hos personer anställda inom riksförbundet. I de fall riksförbundets representanter inte haft tillräcklig kompetens i en specifik fråga har vanligen kanaler funnits till ytterligare expertis.

Riksförbunden har även bidragit med att stödja, alternativt påskynda, själva fusionsdiskussionerna. I Lantmännenfallet har förbundets representanter sökt driva fram en insikt om det nödvändiga i en omstrukturering. Här har förbundet således haft en pådrivande roll. I de konkreta fusionsdiskussionerna har dock förbundets representanter intagit en mer utredande roll.

I Milkofallet har förbundet sökt sätta organisatoriska ramar för fusionsdiskussionerna. Det har handlat om att finna "de rätta" formerna för fusionsdiskussionerna. Under processens gång har förbundets representanter påtagit sig rollen som samordnare. Denna roll för förbundsledningen har mer i detalj analyserats av bl a

Swartz³⁷ och Jonnergård³⁸. Swartz beskriver förbundets representanter såsom konflikthanterare. Det är förbundsrepresentanterna som får agera "gummiband" när föreningsrepresentanterna har olika uppfattningar. Jonnergård har myntat begreppet gränsryttare. Hon menar att förbundsrepresentanterna ständigt får till uppgift att byta perspektiv. Det handlar om att förstå de lokala perspektiven, samtidigt som man bör verka för att optimera resultatet för hela federationen; dvs förbundet får till uppgift att söka motverka suboptimeringar som uppstår pga att föreningarna är skilda juridiska personer.

Behovet av denna typ av "modererande" roll har diskuterats i flera sammanhang. Normann³⁹ har talat om behovet av en processmoderator som ser till att förändringstakten harmonierar någorlunda inom olika verksamhetsområden. Det räcker inte med att företagsledningen består av ett antal duktiga analytiker. För att kunna driva genomförandeprocessen på ett effektivt sätt behövs även personer med insikt i hur utomstående kan tänkas bemöta olika initiativ. Galbraith⁴⁰ har talat om behovet av en länkande roll mellan de olika grundfunktionerna i en organisation. Denna länkande roll kan bestå av såväl personer som funktioner eller processer. Schön⁴¹ samt Bolman & Deal⁴² har visat på behovet av att kunna skifta perspektiv i syfte att öka lärandet hos individer och grupper. Detta perspektivskiftande skulle kunna underlättas om det fanns tillgängligt en dialog-makare⁴³ på central nivå, vilken skulle kunna stötta föreningsrepresentanternas lärande. Åkesson, Fredriksson & Normark⁴⁴ har diskuterat egenskaper, vilka en dialogmakare idealt skulle behöva besitta. Följande egenskaper har listats.

- *) Förmåga att byta perspektiv samt att "översätta" organisationslösningar i skilda perspektiv.
- *) Personlig integritet.
- *) Interpersonella talanger.
- *) Förtroende och auktoritet i organisationen.
- *) Legitimitet.
- *) Flexibilitet.
- *) Ödmjukhet, förmåga att lyssna.

Denna ideala processmoderator finns rimligen inte på riksförbundet. Men i många fall kan det finnas någon eller några personer vilka uppfyller de flesta punkterna på kravprofilen. I Milkofallet kunde riksförbundets ordförande delvis påta sig denna typ av roll från och med 1989, när de tre föreningarna i Dalarna, Värmland och Södra Hälsingland diskuterade sig samman. Genom att påta sig rollen som en neutral medlare kunde många svårigheter i fusionsförhandlingarna lösas. Den eventuella förekomsten av en opartiskt placerad dialogmakare är relativt unik för fusioner mellan föreningar vilka samverkar i federativa former. Vid fusioner mellan

helt oberoende företag finns normalt denna medlande aktör inte att tillgå. Detta är således en faktor som påtagligt kan underlätta fusioner mellan medlemsägda företag.

De federativt organiserade föreningarna har i många fall varit medlemmar i federationen under ett stort antal år. Denna gemensamma historia har bidragit till att utveckla en värdegemenskap föreningarna emellan. Samtliga föreningar är medlemsägda; det finns en gemensam nämnare i att företagen arbetar med multipla målsättningar. Denna värdegemenskap är ytterligare en faktor som underlättar fusioner mellan medlemsägda företag. Det finns en grundläggande förståelse för varandras behov. Samtliga inblandade företag är väl införstådda med branschens spelregler.

4.5 Distinktion mellan konstitutionella och operativa processer

En empirisk erfarenhet från de två fallen är att diskussionerna om de konstitutionella ägarfrågorna och de operativa frågorna varit tidsmässigt delvis integrerade med varandra. Med konstitutionella processer avses här processer där strukturen för ägarnas – medlemmarnas – huvudmannaskap formas. Det handlar framförallt om de informations- och beslutsprocesser vilka huvudsakligen föregår ett formellt beslut om fusion. I dessa diskussioner ingår framförallt ägare, ledning och personalens representanter; men även andra intressenter kan komma att beröras. Under den konstitutionella beslutsfasen genomförs utredningar, analyser och utvärderingar av olika förändringsförslag. De frågor som behandlas rör strukturen för medlemsorganisationen, styrelsesammansättning, ledningsorganisation, verksamhetsstruktur samt ekonomisk behandling av ägarna. Under fusionsdiskussionerna preciseras ett antal olika förutsättningar vilka slutligen utmynnar i att respektive föreningsstämmor har att fatta beslut om en konkret fusion under specificerade villkor.

En tolkning av den klassiska strategiska⁴⁵ teorin postulerar att behandlingen av de konstitutionella frågorna föregår de operativa. De empiriska resultaten tyder dock på att kronologin mellan de två typerna av processer inte är så entydig. Det har i och för sig funnits en tendens till att konstitutionella frågor behandlats tidigt under fusionsdiskussionerna medan de operativa processerna framträtt under ett senare skede. Samtidigt kan man också i fallen skönja att processerna delvis varit parallella.

I Lantmännenfallet har till exempel förslag om konkreta fusioner förts fram i styrelsen för riksförbundet redan innan ett konsensus uppnåtts rörande den framtida strukturen i stort. Ett sådant agerande har kommit att bidra till att lösningar skapades i ett tidigt skede av strukturdiskussionerna. Olika aktörer har inte getts tid att utveckla en gemensam bild över omvärldsförändringarna. I Milkofallet

har konstaterats liknande tendenser vad gäller beslutsfattandet i en av föreningarnas styrelser. Föreningen gick in i fusionsdiskussionerna utan att ha en styrelsegemensam bild över företagets framtid. En alltför tidig precisering av olika fusionsalternativ kan således bidra till att skapa onödiga motsättningar.

I Milkofusionens senare fas finns däremot motsatta exempel på att beslut om operativ samordning har kunnat fattas redan innan ett slutligt formellt fusionsbeslut fattats. Denna tidiga samordning har inte på samma sätt skapat motsättningar om den framtida färdriktningen. Snarare har man genom dessa tidiga beslut om operativ samordning i ett senare skede kunnat snabba upp det operativa genomförandet av fusionen.

Således kan vi konstatera att konkreta operativa fusionsförberedelser i vissa fall är störande för de konstitutionella fusionsdiskussionerna, i andra fall tycks de inte på samma sätt vara störande. En möjlig slutsats är att det finns en tidpunkt under fusionsdiskussionerna då de flesta centrala aktörerna kommit överens. Ett konsensus, eller ett "nästan-konsensus", har uppnåtts. Det är vid denna tidpunkt som det kan vara meningsfullt att börja planera den konkreta samordningen av företagen. När detta konsensus har infunnit sig så kan berörda aktörer räkna med att även de formella besluten kommer att gå i avsedd riktning. Om de konkreta förberedelserna däremot påbörjas innan ett konsensus eller "nästan-konsensus" uppnåtts kommer eventuella, ej genomdiskuterade, olikartade synsätt att kunna resultera i konflikter.

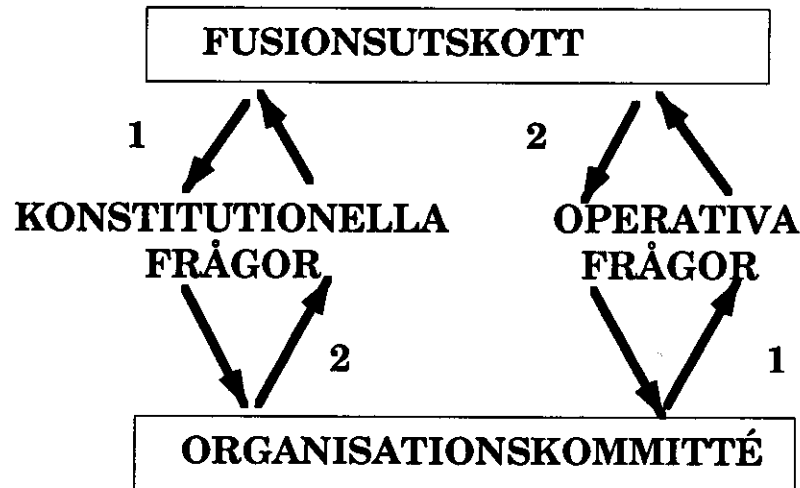
4.6 Tentativ modell för kooperativa fusionssamtal

I de medlemsägda företagen får den verkställande ledningen normalt ett extra stort ansvar för företagets utveckling. Detta faktum har även visat sig giltigt under fusionsproblematiken. I Milko-fallet konstruerades inledningsvis en förhandlingsgrupp bestående av respektive förenings ordföranden och VD. Dessa förhandlade om huvudfrågorna under fusionen. Förhandlingarna komplicerades av att VDarna därmed bland annat kom att förhandla om frågor som berörde dem även personligen. Frågor som huvudkontorets placering samt tillsättande av VD för den fusionerade föreningen är exempel på frågor av denna dignitet. VDarna var således inblandade i frågan om att fastställa förutsättningarna för att anställa endera sig själva alternativt externa konkurrenter till VD-posten. Därmed kom de konstitutionella förutsättningarna för fusionen att sammanblandas med de operativt orienterade samordningsbesluten.

När förhandlingarna om Milkofusionen omstartades valdes en annan modell. Förhandlingsarbetet organiserades till två grupper; fusionsutskottet vilket framförallt behandlade konstitutionella (ägar-) frågor samt organisationskommittén som

behandlade beslutsförslag till operativ samordning. Fusionsutskottet var överordnat organisationskommittén. Beslutsförslag som tagits fram i kommittén skulle fastställas i utskottet. Med denna uppläggning av arbetsfördelning uppstod ett forum där aktörer i form av styrelseordföranden samt vice styrelseordföranden kunde diskutera frågor rörande huvudkontor samt VD-tillsättning mer ostört. Samtidigt kunde ett antal operativa frågor redas ut av berörda VDar och funktionschefer (se figur 2).

Figur 2: Modell för samordning av medlemsägda företags fusionsförhandlingar



Riksförbundets expert hade rollen som sekreterare i bägge dessa organ. Därmed uppträdde denne i en förmedlande roll mellan de två organen. Beslutsförslagsframtagandet i kommittén kunde därmed relateras till beslutsdiskussionen i utskottet. Med denna modell hade man uppnått en samtidig separation och ihopkoppling av de konstitutionella och de operativa frågorna. Riksförbundets ordförande var ordförande i Fusionsutskottet och kunde därmed agera som en obunden, diplomatisk och auktoritativ medlare.

Slutsatsen är således att det under fusionsförhandlingarna handlar om att finna adekvata former för att diskutera olika delar av fusionsproblematiken. En väl artikulerad rollfördelning mellan medlemsrepresentanter och ledning är i detta sammanhang en nödvändighet. Ett exempel på en sådan rollfördelning visades i figuren ovan. Där hade också resurspersonerna på förbunds nivå funnit sina roller i sammanhanget.

Peter Normark

är verksam som forskare och lärare på Handelshögskolan i Stockholm. Hans forskning är inriktad mot områdena "ledning av medlemsägda företag" samt "strategiska förändringar i livsmedelsindustrin". Peter är ordförande i Föreningen Kooperativa Studier samt styrelseledamot i dess europeiska motsvarighet — CIRIEC.

Referenser

- Bolman, Lee & Deal, Terrence (1991). *Reframing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Böök, Sven-Åke (1992). *Co-operative Values in a Changing World*, Genève: ICA.
- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.
- Cobia, David (red) (1989). *Cooperatives in Agriculture*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dahl, Erik (1987). *Årsaker til oppslutning*, Ås: Norges Landbrukshøgskole.
- Defourny, Jacques & Monzón Campos, José (1992). *Économie Sociale*, Brüssel: De Boeck Université.
- Forssell, Anders (1992). *Moderna siter i Sparbanken*, Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Galbraith, Jay (1973). *Designing Complex Organizations*, Reading: Addison-Wesley.
- Holmberg, Per (1992). Kooperationens bidrag till den svenska modellens upplösning, i Stryjan, Yohanan; Wikström, Berith & Jobring, Ove (red) *Kooperationens gränser*, Stockholm: Kooperativa Studier.
- Ilmonen, Kai (1986). *The Enigma of Membership*, Stockholm: Kooperativa Institutet.
- Jonnergård, Karin (1988). *Federativa processer och administrativ utveckling*, Lund: Lund University Press.
- Jonnergård, Karin et al (1984). *Beslut i Kooperation*, Stockholm: Rabén & Sjögren. Jungerhem, Sven (1992). *Banker i fusion*, Uppsala: Uppsala Universitet.
- Jönsson, Per-Olof (1992). *Federation i förvandling i Kooperation*, i Normark, Peter et al (red) *Kooperativ omprövning*, Stockholm: Kooperativa Studier.
- Michelsen, Johannes (1984). *Hvad mener andelshaverne*, Esbjerg: Sydjysk Universitetscenter.
- Møgelhøj, Bjarne (1980). *Det kooperative særpræg*, Esbjerg: Sydjysk Universitetscenter.
- Nilsson, Jerker (1986). *Den kooperativa verksamhedsformen*, Lund: Studentlitteratur.
- (1991). *Kooperativ Utveckling*, Lund: Studentlitteratur.
- Normann, Richard (1975). *Skapande företagsledning*, Arlöv: Aldus.
- Normark, Peter (1990). *Strategiska förändringar i Kooperationer*, faller Lantmännen, Stockholm: EFI.
- (1992). *Fusioner mellan kooperativa företag*, faller MILKO, Stockholm: EFI arbetsrapport.
- (1993). *Fusioner mellan medlemsägda företag*, Lidingö: Paper presenterat på FRNs/Kooperativa Studiers konferens.
- (1994). *Medlemsägda företag: ledning av strategisk förändring*, Stockholm: EFI (under färdigställande).
- Normark, Peter et al (red) (1992). *Kooperativ omprövning*, Stockholm: Kooperativa Studier.

- Oxe, Eivind (1992). Fusionen der snublede - tackling eller benspænd?, i Bager, Torben (red) *For medlemmernes skyld*, Esbjerg: Foreningen for Studier i Andelsbevægelse og Kooperation.
- Pettigrew, Andrew (1985) *The Awakening Giant*, Oxford: Basil Blackwell.
- Røkholt, Per-Ove. (1988). Social and Ideological Prerequisites for Co-operative Organizing, i Böök, Sven-Åke et al (red) *Co-operative Development and Change*, Stockholm: Kooperativa Studier.
- Schön, Don (1983). *The Reflective Practitioner*, New York: Basic Books.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1985). *Organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur.
- (1993). *Om Företagsformer*, Stockholm: EFI/Södra Skogsägarna.
- Skår, John (1981). *Kooperativa företag*, SOU 1981:54, Surte: Liber.
- Stein, Johan (1993). *Strategy Formation and Managerial Agency: the Case of the Swedish Life Insurance Sector*, Stockholm: EFI.
- Stryjan, Yohanan (1989). *Impossible Organizations*, New York: Greenwood Press.
- Svensson, Claes (1992). *Strategi i federativa organisationer*, Lund: Lund University Press.
- Swartz, Erik (1992). Företagsledning efter förtjänst, i Sjöstrand, Sven-Erik & Holmberg, Ingall *Företagsledning — bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.
- (1994). *Ledning och organisation av federationer*, Stockholm: Nerenius & Santérus (under publicering).
- Tainio, Risto (1989). *Organizational Renewal of the Bank group*, Berlin: Paper presenterat på EGOS-konferensen.
- Utterström, Carl (1980). *Organizational visions, Ideologies and the Cooperative Myth*, Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Åkesson, Gunnar (1994). *Strategisk ledning under marknadsosäkerhet*, Stockholm: EFI (under färdigställande).
- Åkesson, Gunnar; Fredriksson, Lars & Normark, Peter (1992). *Strategic Bridging and Organizational Change*, Coventry: Paper presenterat på IODA-konferensen.

Noter

¹ Artikeln baserar sig på ett paper presenterat på FRNs/Kooperativa Studiers konferens, Lidingö 1993.

² Normark et al (1992).

³ Jämför t ex Svensson (1992) och Åkesson (1992).

⁴ Stein (1993).

⁵ Se t ex Forssell (1992).

⁶ Se vidare diskussion i t ex Holmberg (1992) samt Jönsson (1992).

⁷ Se t ex Jonnergård et al (1984), Cobia (1989), Nilsson (1991), Böök (1992) samt Defourny & Monzon Campos (1992).

⁸ Se t ex Møgelhøj (1980), Skår (1981), Nilsson (1986), Ilmonen (1986), Sjöstrand (1985), (1993), Røkholt (1988), Jonnergård (1988) samt Swartz (1993).

⁹ Det finns ett dock fåtal sådana studier; se t ex Utterström (1980), Stryjan (1987) samt Svensson (1992).

- ¹⁰ Normark (1993b).
- ¹¹ Det empiriska arbetet har utförts i form av intervjuer och dokumentanalys kompletterat med direktobservation.
- ¹² Det första fallet har avrapporterats i Normark (1990). Det andra fallet finns som working paper (Normark 1992).
- ^{13, 14} Utterström (1980).
- ¹⁵ Tainio (1989).
- ¹⁶ Jungerhem (1992).
- ¹⁷ Michelsen (1984).
- ¹⁸ En 1981 föreslagen fusion mellan två mejeriföretag MD Foods och Vestjysk Mejeriselskab (VM). MD Foods var och är fortfarande Danmarks största och dominerande mejeriföretag. Vestjysk Mejeriselskab var ett regionalt baserat mejeriföretag. Ett nytt försök att genomföra en fusion mellan MD och VM initierades 1984, den här gången med utgången att fusionsförslaget genomfördes.
- ¹⁹ Michelsen (1984).
- ²⁰ Dahl (1987).
- ^{21, 22} Oxe (1992).
- ²³ Pettigrew (1985).
- ²⁴ Michelsen (1984).
- ^{25, 26, 27} Citat Normark (1990).
- ²⁸ Normark (1990).
- ²⁹ Citat Normark (1992).
- ³⁰ Normark (1992).
- ³¹ Normark (1990).
- ³² Normark (1992).
- ³³ Normark (1990).
- ³⁴ Swartz (1992).
- ³⁵ Utterström (1980).
- ³⁶ Jämför även Utterström (1980).
- ³⁷ Swartz (1992).
- ³⁸ Jonnergård (1988).
- ³⁹ Normann (1975).
- ⁴⁰ Galbraith (1973).
- ⁴¹ Schön (1983).
- ⁴² Bolman & Deal (1991).
- ^{43, 44} Åkesson, Fredriksson & Normark (1992).
- ⁴⁵ Chandler (1962).

Maria Fregidou-Malama

INFÖR EG-MARKNADEN -fallet grekisk konsumentkooperation

Den moderna grekiska konsumentkooperationen har en kort men intensiv historia. Landets medlemskap i EG kommer att ställa rörelsen, som befinner sig i ett dynamiskt skede, inför nya utmaningar. Syftet med denna uppsats är att ge en bild av konsumentkooperationens utveckling från de första stapplande försöken till dagens mycket spännande situation. Arbetet koncentreras kring den strategi som skisserats under senare år och förutsättningarna för konsumentkooperationens fortsatta utveckling.

1. Historisk tillbakablick

Kooperationen har gamla anor i Greklands jordbrukarsamhälle. Redan för tusentals år samarbetade fåraherdar i "tseligata" för att gemensamt föda upp, försvara och marknadsföra får och getter. Den första kooperativa föreningen, som tillämpade en del kooperativa principer, bildades år 1780 i Ampelakia i Thessalien under namnet "det gemensamma sällskapet". Föreningen hade cirka 6 000 medlemmar som var lantbrukare, arbetare, tekniker och handelsmän. Ett samarbete utvecklades mellan befolkningen i byn Ampelakia och 21 byar runt omkring för att producera bomull, förädla den och sälja färgat bomullsgarn till utlandet.

Den moderna formen av kooperativ rörelse utvecklades dock senare än i övriga Europa. Efter grekernas frihetskamp mot turkarna år 1821 var mer än 80% av befolkningen lantbrukare och av dessa var bara ett litet antal fria bönder. Den kooperativa rörelsen i Grekland utvecklades därför från början i form av lantbrukskooperation. Den första lagstiftningen om kooperativa föreningar infördes år 1914 och avsåg just lantbrukskooperationen. Lagstiftningen hade som förebild den tyska och österrikiska lagen.

Den första konsumentkooperativa föreningen bildades år 1870 i Aten. Fören-

ingen hade 200 medlemmar och överlevde i tre år. Det finns ett samband mellan den sena utvecklingen av konsumentkooperationen i Grekland och landets utvecklingsnivå. Det var först vid slutet av 1800-talet som industrin och en arbetarklass började utvecklas och städernas befolkning ökade. Den huvudsakliga produktionen under början av 1900-talet var fortfarande lantbruksproduktion för självkonsumtion. Handeln, och då framför allt utrikeshandeln, var nästan obefintlig.

På 30-talet ökade emellertid antalet konsumentkooperativa föreningar. Endast få av dem bedrev dock egentlig verksamhet. Ofta bildades föreningarna för att utnyttja statliga bidrag eller nå starkare förhandlingsposition. I början av år 1935 organiserade man sig också kooperativt för att köpa varor på kredit.

Under diktaturen 1936-1941 avsattes föreningarnas valda styrelser och regeringen tillsatte styrelseledamöterna. En korporativistisk struktur utvecklades och den fria kooperativa verksamheten raserades. Föreningarnas kapital utnyttjades för privata ändamål. Fram till andra världskriget befann sig konsumentkooperationen i en embryosituation.

Under den tyska ockupationen började den slumrande konsumentkooperationen åter arbeta. År 1941 bildades "Myndigheten för Kooperation och Livsmedelsförsörjning" vid Livsmedelsministeriet. År 1942 bildades "Kommittén för samarbete med konsumentkooperativ" med 105 föreningar och 65 000 medlemmar. År 1945 bildades "Förbundet för de konsumentkooperativa föreningarna i Grekland" av fem unioner och en del primärföreningar med 98 000 medlemmar (Klimis, 1991, s 560).

Konsumentkooperationen bidrog under kriget med sin verksamhet till att förse städernas hungrande befolkning med livsmedel. Denna verksamhet ansågs vara av stor nationell betydelse och ökade befolkningens förtroende för konsumentkooperationen.

År 1951 utarbetade arbetsmarknadsministeriet ett förslag till en förordning angående konsumentkooperationens utveckling. Förordningen kritiserades av kooperatörerna. De ansåg att staten ville kontrollera föreningarna och de förtroendevalda. På grund av detta godtogs aldrig förordningen. 1986 antogs emellertid en ny kooperativ lag.

2. Konsumentkooperationens struktur

Det som utmärkte den tidiga grekiska konsumentkooperationen var att den bildades som inköpsföreningar för olika yrken. De tillämpade inte öppet medlemskap.

Den fria konsumentkooperationen, som följer de konsumentkooperativa prin-

ciperna, utvecklades först under 1960-talet. Konsumentföreningen Katanalotis-Konsum bildades år 1962, i Thessaloniki. Den har sedan använts som förebild för den fria konsumentkooperativa rörelsens utveckling i Grekland. Svenska erfarenheter och stöddinsatser från Kooperativa Förbundet spelade en viktig roll i denna utveckling men i och med juntans maktövertagande år 1967 stoppades den svenska hjälpen. Ett mindre antal föreningar bildades de närmaste åren.

Idag finns i Grekland två typer av konsumentkooperationer:

1. Med öppet medlemskap, under namnet Katanalotis-Konsum och In.Ka Konsumenternas institut) samt "Astikoi" (ung. "befintliga i städer).
2. Utan öppet medlemskap under namnet "Omioepagelmatikoi" (ung. "inom liknande yrken").

2.1 Slutna konsumentföreningar

Omioepagelmatikoi

Det är nästan omöjligt att få fram tillförlitliga uppgifter om konsumentkooperationen. "Omioepagelmatikoi" rekryterar sina medlemmar bland anställda inom företag och institutioner. De är öppna bara för verksamhetens anställda. Föreningarnas mål är att åstadkomma speciella medlemsrabatter hos privata företag men bedriver även egen affärsrörelse.

De flesta föreningarna har karaktären av kreditkooperativ och finns i Aten. Det finns cirka 45 föreningar, merparten i ministerier, företag, organisationer eller banker (Kosmopoulos, 1990, s 173-75). Eftersom föreningarna endast är öppna för vissa arbetsplatsers anställda har de begränsad möjlighet att utvecklas. Deras finansieringsbas är liten och därmed även möjligheten att påverka landets ekonomiska och sociala liv.

Fackföreningarna går ofta i spetsen för att förmå arbetsgivarna att ställa upp och till och med betala medlemmarnas insatser i föreningen. Medlemsinsatsen i föreningarna varierar. De mest kända av dessa kooperativ är konsumentföreningen för nationella bankens tjänstemän, lantbruksbankens tjänstemän, tjänstemännen för elproduktion och arbetsmarknadsministeriets tjänstemän.

Omioepagelmatikoi utvecklades starkt under 1980-talet. Det pågår diskussioner om att utveckla kooperativa organisationer på riksnivå.

2.2 Den fria konsumentkooperationen

Astikoi

För s.k. "Astikoi" anges att antalet primärföreningar år 1990 var 1 000 stycken med 100 000 individuella medlemmar. Primärföreningarna är organiserade i förbund. Förbunden representerar olika yrkeskategorier såsom elektriker, transportföretag, skräddare för handelsproduktion, hantverkare, kafferostare etc.

Det finns olika typer av Astikoi-primärföreningar:

- 1) konsumentkooperativ
- 2) hantverks-konsument-inköpskooperativ,
- 3) transportkooperativ och
- 4) producent-hantverkarkooperativ.

Medlemmarna bildar gemensamma föreningar för inköp av råvarumaterial eller marknadsföring av tjänster eller produkter.

Katanalotis-Konsum

En annan typ av fri konsumentkooperation, "Katanalotis-Konsum" (ung. "konsument"), är uppbyggd i två led:

- 1) Primärföreningar på lokalnivå
- 2) Panhelleniska Unionen för konsumentkooperationen, även kallad Unionen-Konsum, på nationell nivå.

Unionen-Konsum startade sin verksamhet år 1970 och ombildades år 1985. Unionen har kontakter med ett antal kooperativa rörelser i andra länder t. ex. Sverige, Italien, Bulgarien och Rumänien. Den har framgångsrikt representerat medlemmarna och förhandlat fram avtal för att förse dem med produkter.

Antalet föreningar ökade under 1980-talet. En bidragande orsak till denna utveckling utgjorde en seminariereserie som anordnades i stor skala över hela landet. Seminarierna bekostades av Europa gemenskapen och den grekiska staten.

Enligt uppgift från Unionen-Konsum har utvecklingen snabbt gått framåt de senaste åren (figur 1). Antalet anställda och även omsättningen har under 1993 ytterligare ökat och 12 nya butiker har etablerats.

Figur 1. Konsumentkooperationens omfattning och utveckling

	ANTAL				Omsättning Milj. drakm.**
	Föreningar	Medlemmar	Butiker	Anställda	
1989	20	36 983	51	740	10 805 404
1991	25	55 000	58	750	17 052 000
1992	32	137 476*	86*	1 152*	30 232 437*

* Uppgift saknas om föreningen IN.KA.

** 100 drm=3,75 skr, aug-93.

Källa: Egen bearbetning, efter Kamenidis, 1990, s 188, Kosmopoulos, 1990, s 182 och Euro-Coop den 24/4/ 1993

Konsumentkooperationen framgångsrika utveckling tillskrivs dess demokratiska styrning, höga kvalitet, konkurrerande priser, återbäring och ränta på insatskapital.

Styrelsen i de konsumentkooperativa föreningarna väljs med majoritetsval med en valsedel. Detta i motsats till lantbrukskooperationen, som tillämpar progressiva val med flera valsedlar, dvs. väljer bland flera politiska grupperingar som ställer upp i valet. Föreningarna har stått utanför politikernas och statens påverkan i motsats till lantbrukskooperationen. Medlemmarnas insatser bestäms av lagen till 20 000 drakmer (750 skr, aug-93). En medlem kan förfoga över 100 stycken frivilliga insatser. Räntan på insatserna följer bankernas diskonto.

När det gäller kvaliteten betonas i grekernas livsmedelskonsumtion vikten av färska råvaror som är fria från tillsatser. Det anses viktigt att konsumenten får förtroende för de produkter som säljs av konsum. Konsumentkooperationen är kvalitets- och prisledande.

Återbäringen har varit hög, upp till 4%, fram till de senaste åren.

Genom en konstruktion som tillåter föreningarna att lägga till en verksamhet som kreditkooperativ har de givits möjlighet att ta emot obegränsade krediter från medlemmarna. Denna konstruktion gynnar medlemmarna, som därmed får högre ränta än av bankerna, och gynnar även föreningarna som betalar mindre i ränta än om de hade lånat i banken.

Konsumentkooperationens marknadsandel år 1991 var 2,5% av livsmedelsmarknaden och marknaden totalt. Den ökade till 3,1% år 1992. Omsättningen ökade med 34,7% år 1991 i jämförelse med år 1990. Återbäringen till medlemmarna ökade från 215 miljoner drakmer till 294 miljoner. Räntan på medlemmarnas insatser och lån ökade från 24 miljoner drakmer till 94,6 miljoner. Skatten till staten

ökade också från 76,5 miljoner drakmer 1991 till 94,6 miljoner (H. Liapis, direktör i Unionen-Konsum).

Katanalotis-konsum i Thessaloniki har som den första öppna Kooperationen givit 4% återbäring till medlemmarna alla år utom år 1992 då den sänktes till 3%. År 1989 gav föreningen 37 413 000 drakmer tillbaka till medlemmarna som återbäring, 8 647 123 drakmer som ränta och betalade 4 576 992 drakmer till staten i skatt (Kamenidis, 1990, s 182).

2.3 Konsumentkooperativt samarbete

År 1987 bildades Panhelleniska riksförbundet för Konsumentkooperation. Dess mål är att sprida den kooperativa idén, att samverka med internationella kooperativa organ och att kunna samla hela den konsumentkooperativa rörelsen (Kosmopoulos, 1990, s 172-173).

Finansiella och personliga orsaker hindrar den konsumentkooperativa rörelsen att enas. Unionen-Konsum och även de som kallas omioepagelmatikoi föreningar står utanför Panhelleniska riksförbundet. Inom den fria konsumentkooperationen står två primärföreningar, en i Thessaloniki och en i Hania (Kreta), utanför Unionen-Konsum. Liapis och Hourmouziadis (intervjuundersökningen) anger att det krävs en insats per fysisk medlem vid medlemskap i federationer. Detta drabbar de stora föreningarna och utgör en anledning till att de ställer sig utanför rikssamarbete.

3. Problem och möjligheter

Grekland är medlem av Europeiska gemenskapen. Från den 1 januari 1993 är förflyttning av människor och varor inom EG helt fri. Den ekonomiska, sociala och politiska miljön inom vilken Kooperationen tidigare utvecklades har förändrats och konkurrensen på marknaden har ökat. Nya lagar styr företagens utveckling.

3.1 Ökad konkurrens

Det största problemet som Kooperationen brottas med är konkurrensen från andra EG-länder. Det befaras att stora multinationella företag kommer att etablera sig i Grekland. Det har redan etablerats ett franskt företag i Thessaloniki under namnet CONTINENT och snart väntas en holländsk företagsetablering. Enligt K. Hourmouziadis (intervjuundersökningen) har Continent investerat 6,5 miljarder drakmer, vilket är mer än de grekiska företagens kapitalinvestering i norra Grekland.

De utländska företagen kommer på grund av storleksfördelar, fördelaktiga finansiella underlättningar och rikliga kontakter med andra affärskedjor sannolikt att konkurrera ut de relativt små konsumbutikerna. Det betraktas som nödvändigt att den befintliga företags- och organisationsstrukturen i konsumentkooperationen förändras.

De multinationella företagen använder priserna och sortimentet som konkurrensmedel. Företagens storlek ger dem möjlighet att pressa priserna genom att använda de befintliga resurserna effektivt.

3.2 Konsumentkooperativa konkurrensvapen

De konkurrensmedel som konsumentkooperationen försöker använda i den utvidgade konkurrenssituationen är:

* *Nya butiker som etableras i de olika distrikten.* Närhet till medlemmarna. Personlig service till och ökad kontakt med dessa. Många medlemmar ser positivt på det personliga engagemanget hos personalen som bemöter dem trevligt. På detta sätt förväntas det att solidariteten och medlemmarnas köptrohet mot föreningen kommer att öka. Genom att aktivera de gamla medlemmarna kan antalet nya medlemmar som bidrar med nytt, friskt kapital öka. Kooperationens marknadsposition kan på så sätt stärkas.

* *Låga priser och god kvalitet på varorna.* Genom utredningar och av erfarenhet vet man att kunderna är känsliga när det gäller färskas varors kvalitet. Även familjer med låga inkomster föredrar god kvalitet. Genom den lokala marknadskännedomen ges föreningarna möjlighet att inköpa produkter av bra kvalitet. Låga priser kan åstadkommas genom att pressa kostnader och använda befintliga resurser och kanaler effektivare.

* *Nya verksamhetsområden* prövas där medlemmarna erbjuds nya tjänster eller produkter. Ett sådant område är att hjälpa medlemmarna att betala telefon- och elräkningar. Genom sådana "tilläggstjänster" binds medlemmarna närmare kooperativet. Målet är att använda en kedja av varor och tjänster för att nå fler konsumentkategorier. På detta sätt skulle företagets omsättning kunna öka och verksamheten diversifieras.

* *Fusioner, gemensamma investeringar, gemensamma lager samt utbildning* för de anställda samordnas inom den konsumentkooperativa rörelsen. Målet är att nå *samordningsvinster och byta erfarenheter.*

* *Nationella intressen* lyfts fram t. ex. hjälp ges till återinvandrande greker, de grekiska produkternas kvalitet framhävs och information lämnas om nationella frågor. Målet är att öka köptroheten, solidariteten och föreningarnas

finansiella ställning samt skapa en levande konkurrens mellan grekiska och andra produkter.

* *Ökat samarbete med andra kooperativa rörelser inom landet och inom EG*, speciellt med Italien, Spanien och Portugal. Samarbete även med andra länders kooperativa rörelser. Katanalotis-Konsum i Thessaloniki samarbetar redan med Kooperativa Förbundet i Sverige i ett gemensamt ägt aktiebolag, GRETSKO. Liknande samarbete planeras med lantbrukskooperationen i Grekland. Avtal och överenskommelse har redan träffats om gemensamma inköp. Samarbete mellan flera länders kooperativ eftersträvas.

* *Samordna inköpen* genom medlemskap i INTER-COOP och NAF, som utgör centrala inköpsorgan för konsumentkooperationen i Europa, för att nå bättre priser vid upphandlingar.

* Genom kooperativt samarbete inom landet, inom EG och andra europeiska länder förväntas det att stora och starka företag utvecklas som *motvikt till privata multinationella företag*. Det finns tankar om att utveckla "hyper markets" i samarbete mellan olika kooperativ. Att delta i gemensamma seminarier eller utbildning och att utväxla erfarenheter anses leda till större förståelse för problem som kan uppstå på grund av internationaliseringen av ekonomin.

4. Tre utvecklingsstrategier

Ur det empiriska materialet kan tre konsumentkooperativa utvecklingsstrategier skönjas. Strategierna är expansiva och offensiva. Satsningarna beräknas ske med eget kapital i form av medlemmarnas insatser, frivilliga insatser och lån.

4.1 En nationell utvecklingsstrategi

Företagen utvecklas genom fusioner eller uppköp samt egen nyetablering. Denna strategi kräver stora finansiella resurser men anses realistisk. Organisatoriska förändringar genom horisontell och vertikal integration är också möjliga.

Genom samarbete mellan de kooperativa företagen förväntas det att föreningarnas omsättning och storlek kommer att öka. Förhandlingsstyrkan gentemot leverantörerna och kunderna ökar. Stor vikt läggs därför vid köp av produkter och tjänster från andra kooperativ och av försäljning till andra kooperativ. Inköp av produkter blir billigare och kooperatörernas produkter får vid försäljning till andra högre priser. Stora besparingar görs genom gemensam finansiering av administration,

reklam- och värvningskampanjer, utbildning till medlemmar och andra, rådgivning samt inköp eller försäljning av produkter.

Att utveckla Joint-Ventures mellan kooperativa, privata och statliga företag är enligt min mening fördelaktigt. På så sätt kan ett samarbete inom vissa områden åstadkommas för att bättre utnyttja befintliga resurser. Kontrakt mellan olika företag minskar osäkerhet och risker. Här kan dock problem uppstå med minskad medlemskontakt och även minskad konkurrens

4.2. En europeisk utvecklingsstrategi

Multinationella kooperativa företag utvecklas. Även Joint-Ventures utvecklas och ett nytt gemensamt företag bildas eller ett avtal träffas mellan två eller flera kooperativa organisationer som samarbetar inom olika affärsområden. Fördelarna med ett sådant samarbete är tillgång till marknadskontakter och marknadskanaler och minskad osäkerhet. Finansiella resurser utnyttjas också effektivare.

4.3 Panhelleniska Unionens strategi

En annan strategi för att sprida den kooperativa idén och öka antalet medlemmar tillämpas av Unionen-Konsum, som eftersträvar samarbete mellan kooperativ och andra ideella organisationer. Förtroendet för den kooperativa rörelsen borde enligt min mening härmed öka.

En praktisk tillämpning av denna strategi utgörs av samarbetet mellan konsumentkooperationen, lantbrukskooperationen, GEESE (arbetarnas riksförbund) och ADEDY (tjänstemännens riksorganisation) som i november 1993 anordnar ett seminarium med internationell representation. EURO-COOPs generalsekreterare och COOP Italia kommer att delta. Genom att befintliga organisationskanaler utnyttjas blir det billigare att nå fler människor.

Nya utvecklingsmöjligheter och andra verksamheter prövas redan av unionen:

- * Förhandlingar pågår med lantbrukskooperationen för att köpa över de cirka 450 Super Markets som lantbrukskooperationen äger. Ett samarbete med lantbrukskooperationen eftersträvas för att undvika mellanhänder, för att förse företagen med kvalitetsprodukter och behålla den grekiska landsbygden levande.

- * Ett försäkringsbolag bildas där Unionen-Konsum, den italienska Unipol, den franska Massif och Folksam samarbetar. Det gemensamma kapitalet är 1 miljard grekiska drakmer. Av kapitalet innehar unionen 30% av aktierna

medan 70% förfogas över av ett holding bolag som ägs av de övriga tre kooperativa organisationerna.

* Den befintliga brödtillverkningen, som nu sker i liten skala, utvecklas till en industri som förser konsumbutikerna med färskt bröd varje dag. Genom egen tillverkning ökar kvalitetskontrollen och tillsatser undviks.

* Kreditkooperativ bildas, som tar hand om medlemmarnas kapital. Målet är att utveckla en kooperativ bank. Efter att den statliga lantbruksbanken, som stödde och finansierade Kooperationen, ombildades till en vanlig bank, har diskussioner pågått med lantbrukskooperationen om att bilda en kooperativ bank redan år 1994.

* Andra verksamhetsområden som kopplas till medlemmarnas behov och intressen är turistkooperation och kooperativa vårdcentraler. Målet är att binda medlemmarna närmare kooperativet och att öka deras förtroende för detta så att de bidrar med nytt friskt kapital.

5. *Konsumentkooperationens utvecklingsmöjligheter*

Europakommissionen har godkänt den kooperativa verksamhetsformen genom DG 23 om "Social ekonomi". Åtgärder har föreslagits som möjliggör för de kooperativa organisationer som vill att arbeta tillsammans som en enhetlig kooperativ rörelse. En europeisk företagsform ges möjlighet att utvecklas om man vill samarbeta över nationsgränser. För den framtida europeiska integrationen ges Kooperationen en möjlighet att föregå med gott exempel.

Den grekiska konsumentkooperationen lydde tidigare under en kooperativ lag från år 1914. Först år 1976 publicerades en statlig förordning där även konsumentkooperationen nämndes. År 1986 antogs en ny nationell lag, 1667/1986, "Konsumentkooperationer och övriga förordningar". Den ovan nämnda lagen har varit under översyn i parlamentet och ersätts just i dagarna av en ny lag.

De snabba förändringar i lagstiftningen under senare år är ett bevis på turbulensen inom den kooperativa sektorn. Rörelsens möjligheter att överleva i framtiden kommer sannolikt att diskuteras inom ramen för följande tankemönster.

Konsumentkooperationen bidrar till medlemmarnas och övriga konsumenters utveckling genom utbildning och annan kulturell verksamhet. Viktigast anses Kooperationens bidrag till en sund marknadsutveckling vara - den erbjuder ett konkurrerande alternativ, som försvarar konsumentens intressen inom ramen för den fria marknaden.

Tidigare stod konkurrensen mellan små grekiska företag. Idag står den mellan greker och "hela världen", organiserad som multinationellt kapital och företag. Det befars att den grekiska handeln och industrin kommer att drabbas och oligopol eller monopol utvecklas. Jag anser det därför vara viktigt att undvika monopolutvecklingen genom att som ett alternativ utveckla och förnya de kooperativa företagen genom etableringar även inom nya områden.

Det finns klart positiva utvecklingsmöjligheter för konsumentkooperationen i Grekland. Ledningens uppgift under den närmaste framtiden är att kunna tolka marknadens signaler och den nationella och europeiska lagstiftningens möjligheter. En viktig och möjlig uppgift anses vara att öka antalet potentiella medlemmar och marknadsandelar samt stärka föreningarnas soliditet. Ökad effektivitet genom pågående utbildning av förtroendevalda kommer att bidra till ökad insyn och förståelse för företagets arbete. Med sina mer än 476 förtroendevalda anses konsumentkooperationen som en demokratisk institution som kan tillvarata konsumenternas intressen.

På grund av ekonomins beroende av internationella förhållanden ökar enligt K. Hourmouziadis behovet av duktiga medarbetare inom rörelsen. Kooperationens konkurrensförmåga blir beroende av specialister som tar hand om företagets drift och som därmed skiljs från det demokratiska styret. Detta behov av specialister kräver större finansiella resurser och gör samarbetet mellan de kooperativa föreningarna ännu viktigare. Att slaviskt tillämpa de kooperativa principerna och riskera företagets överlevnad är meningslöst. Ägarnas funktion bör begränsas till att ge riktlinjer och lämna företagets vardagliga drift till specialister. Decentralisering av beslutsfattande är därför av stor vikt (intervjuundersökningen).

Enligt min mening behövs en översyn av principer, regler och metoder. Vid utformandet av ny lagstiftning bör de kooperativa företagets erfarenhet användas som utgångspunkt. Lagstiftningen bör vara så flexibel att förändringar inom organisationen blir möjliga att utveckla. Demokratiska beslut som kräver kvalificerad majoritet är möjliga att tillämpa i små föreningar. Där den sociala gemenskapen är stor är det lätt att samlar alla medlemmar. Även besluten kan då fattas snabbt. I dagens stora konsumentkooperativa föreningar är verkligheten en annan. Det är svårare att mobilisera medlemmarna och gemenskapen mellan dem är inte så stor.

Att arbeta i hierarkiska organisationer, där besluten skall tas i olika led, kräver mer tid, begränsar företagets rörelsefrihet och är förenat med kostnader. Lagstiftningen måste ge möjlighet till flexibilitet. Flexibiliteten gäller stadgar, finansiering och ägarnas funktion. Nya former av kooperativt kapital bör införas.

Unionernas funktion och de förtroendevaldas ansvar bör omprövas. Behovet av snabba beslut i den affärsmässiga verksamheten betonas. Som en möjlig väg kan kontrakt användas eller gemensamma företag mellan Unionen och föreningarna.

Detta skapar ökad kontakt och förtroende.

I Grekland är det fortfarande mycket vanligt att man träffar personer som betraktar konsumentkooperationen som en folkrörelse. Det finns också en samarbetskultur mellan olika rörelser. Det finns ett positivt klimat och en optimism angående föreningarnas överlevnad och utveckling inom ramen för den Europeiska Unionen. Att kunna få information om de sociala och kulturella förhållanden även i andra länder ger försprång åt konsumentkooperationen i jämförelse med privata utländska företag.

Vid utformandet av utvecklingsstrategin är inte bara ekonomiska faktorer viktiga utan även sociala och kulturella. Som jag ser det bör stor vikt läggas vid organisations- och ledningsfrågor och dessa kopplas till medlemmarnas förtroende för företaget och dess funktion i samhället. Förtroendet ökar medlemmarnas vilja att skjuta till kapital. Eftersom alla investeringar sker med medlemmarnas kapital är deras intresse för företagen av stor betydelse.

I kampen med de multinationella företagen kan konsumentkooperationen överleva om den tillämpar marknadsprinciperna. Ökad produktivitet och effektivitet är av avgörande betydelse. Internt behövs strategier som binder medlemmarna närmare de kooperativa företagen. Min åsikt är dock, att för att lyckas med detta, bör medlemmarnas behov utforma verksamheten som därmed tillgodoser deras intressen.

9. Sammanfattande synpunkter

Den fria EG-marknaden har förorsakat rädsla och oro. Den har förändrat marknadsstrukturen, ökat konkurrensen och satt konsumentkooperationens verksamhet på prov. EG har utmanat Kooperationen. Detta anses som en positiv effekt och kan bli en milstolpe och en vändpunkt för kooperativ förnyelse. Förnyelsen kommer att bero på och bli en funktion av antalet medlemmar, deras vilja att skjuta till nytt kapital och ledningens organisationsförmåga. De två första faktorerna är viktiga för att starta, etablera och förnya företagen. Ledningens förmåga att åstadkomma vinster som ger en rättvis utdelning till medlemmarna påverkar rekryteringen av nya medlemmar och därmed Kooperationens överlevnad.

Det finns goda möjligheter för den grekiska konsumentkooperationen att utnyttja förändringsperioden för att stärka sin ställning gentemot konkurrenterna. Konsumentkooperationen har mycket att vinna på att gå från diskussion till handling och samarbeta närmare med andra kooperativa företag. Företagen kommer då inte bara att överleva utan den kooperativa principen om samarbete mellan kooperativa företag kommer att förverkligas. Marknaden förbättras genom ökad

konkurrens och genom att fler alternativ utvecklas.

I Grekland finns det fortfarande utrymme för de konsumentkooperativa företagen att öka antalet medlemmar och sin omsättning. Genom samarbete inom landet och i Europa kan den ekonomiska verksamheten öka. Som folkrörelseföretag är de idémässiga målen viktiga i affärs-verksamheten. Decentraliserad demokratisk struktur är en förutsättning för att medlemmarna skall känna sig delaktiga. Medlemmarnas vilja att låta föreningarna behålla den största delen av överskottet som reservkapital är av avgörande betydelse. Företagens förnyelse och överlevnad är beroende av långfristig kapital som medlemmarna ställer till förfogande.

I denna avgörande utvecklingsfas är det viktigt att den nationella- och EG-lagstiftningen utgår från den verklighet och de problem som de konsumentkooperativa företagen står inför. Ett samspel mellan kooperatörerna och lagstiftarna behövs så att medlemmarnas åsikter beaktas och vägleder utvecklingen.

Att de konsumentkooperativa föreningarnas medlemsantal och omsättning ökar visar att de uppfattas som motvikt till multinationella företag och erbjuder ett alternativ till en alltmer koncentrerad europeisk marknad. De konsumentkooperativa föreningarna har tidigare gått i spetsen för förändringar inom detaljhandeln. Affärsledningarnas offensiva förändringsåtgärder omfattar även ett återtagande av denna roll.

I detta arbete har argumenterats för en utvecklingsstrategi för den grekiska konsumentkooperationen som går ut på ett samarbete med andra kooperativa och ideella rörelser. Strategin påverkas och är beroende av ekonomiska, sociala och kulturella men även externa faktorer. Genom samordning av dessa påverkas medlemmarnas lojalitet med föreningarna och därmed konsumentkooperationens överlevnad.

Maria Fregidou-Malama

Författaren är doktorand vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet och forskar om samspelet mellan lantbrukskooperationen och staten, främst vad gäller lagstiftningsfrågor.

Litteratur och källor

I.Σ.E.M. (Institutet för utredning och forskning om Kooperation) 1991. ΣΥΝΕΔΡΙΟ: ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΑΓΟΡΑ. (Kongress: Kooperationen och den gemensamma europeiska marknaden). Aten.

Kamenidis, Ch. 1990. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ. (Kooperativ ekonomi). Thessaloniki: Aristoteles Universitet.

Klimis, A. 1991. ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΤΟΜΟΣ ΤΡΙΤΟΣ 1935-1945. (Kooperationen i Grekland. Tredje bok 1935-1945). Aten.

Kosmopoulos, D. 1990. ΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (Konsumentkooperationen i Grekland). Aten: Konsum.

Intervjuer, 1993

Hourmouziaddis, Konstantinos, direktör, Konsumentföreningen Katanalotis-Konsum, Tessanoliki.

Kamenidis, Christos, ordförande, Konsumentföreningen Katanalotis-Konsum, Tessanoliki

Liapis, Haralampos, direktör, Panhellanska unionen, Athen.

KOOPERATIV

STATISTIK

Kooperationen utgör en stor och betydelsefull sektor i svenskt näringsliv. Den omsatte år 1992 tex 8 procent i relation till BNP och 14 % i relation till den privata konsumtionen¹.

Att presentera en heltäckande översikt över Kooperationen i alla dess olika skepnader - från det lilla handikappkooperativet till den näringslivsmässiga giganten lantbrukskooperationen - vore en sann pionjärinsats. En sådan saknas nämligen, trots sektorns betydelsefulla roll och relativa storlek.

I och med denna 30-sidiga statistikbilaga vill Föreningen Kooperativa Studier dra sitt strå till stacken. Förutom kortfattad verksamhetsinriktning och organisatorisk uppbyggnad på olika kooperativa områden presenterar vi en del statistiska data som beskriver verksamhetens omfattning och i den mån det är möjligt även utvecklingstendenser.

I år har vi tillfogat en avsnitt om finansiell Kooperation. Bankkrisen och samhälls-ekonomins förändring har motiverat en speciell belysning av ett område som befinner sig i stark förändring - och där det kooperativa alternativet väcker allt större intresse.

Statistiken har utarbetats av Lennart Eliasson, Folksam (finansiell Kooperation), Tore Johansson, LRF, (producentkooperation), Curt-Olof Mann, Kooperativa institutet (finansiell Kooperation & nykooperation) Olof Moback, Vår Gård, (konsumentkooperation) och Stefan Svensson, HSB (bostadskooperation) samt av årsbokens redaktörer.

1. Kooperativ Horisont, nr 2:1993

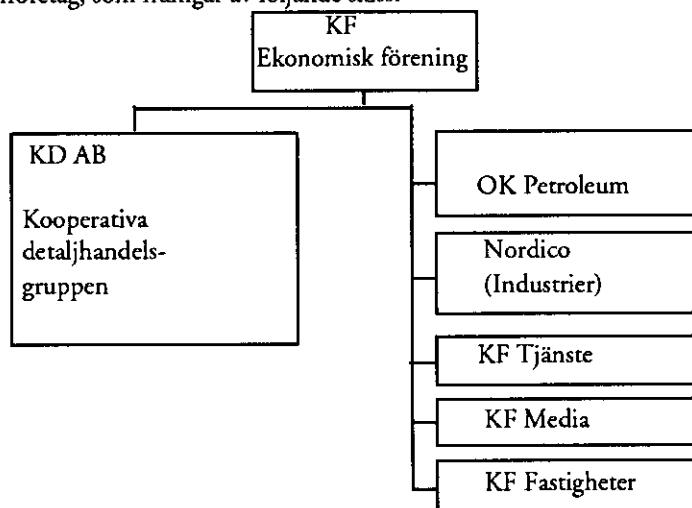
KONSUMENTKOOOPERATIONEN

Kooperativa Förbundet, KF

Medlemmar och ägare i KF är 115 konsumentföreningar med 2.2 miljoner medlemmar, 14 OK-föreningar med 1.5 miljoner medlemmar samt Folksam och Fonus.

Organisation

KF:s administrativa organisation består av KF ekonomisk förening med ett antal dotterföretag, som framgår av följande skiss.



Verksamheten leds av KF:s styrelse, som har 15 ordinarie ledamöter. Av dessa väljs tolv av förbundskongressen. De återstående tre är personalrepresentanter. Förbundskongressen, som hålls vart tredje år, har 274 ledamöter. Mellan kongresserna utgör representantskapet föreningsstämma i KF. Representantskapet har 61 ledamöter valda av kongressen.

Strukturell utveckling

Under 1992 togs beslut i KF om en koncentration på kärnverksamheten detaljhandel med en samordning av föreningarnas och KF:s detaljhandelsverksamhet i den nya underkoncernen KD AB samt en successiv avyttring av verksamheter utan direkt koppling till kärnverksamheten. Avsikten är att inom några år omvandla KF från att ha varit en industri- och partihandelskoncern till att bli en koncern med detaljhandel som huvudverksamhet.

KD AB

Den pågående omstruktureringen innebär att detaljhandelsverksamheten efter hand samlas i KD AB genom att föreningarna överläter sina affärsverksamheter, vilket som framgår av följande tabeller, redan skett i betydande omfattning. KDABs andel av den kooperativa detaljhandelsomsättningen var således 1992 55,8 procent.

Detaljhandeln inom KD AB drivs dels inom ramen för s k "koncept" dels i form av fackhandelskedjor. Koncepten utgöres av Gröna Konsum, som drivs i fyra regionföretag (Stockholm, Svea, Väst och Syd) med 467 butiker 1992. Vidare Obs! Stormarknaden med 20 stormarknader 1992. Dessutom drivs 12 stormarknader av föreningar, som har samarbetsavtal med Obs! Stormarknaden. B&W Stormarknader med 14 stormarknader 1992 är ett annat koncept. Likaså KF Fakta med 52 lågprisbutiker 1992. (kommer att ombildas till en lågpriskedja 1992/93). KF Interiör med 9 Obs! Interiörvaruhus och 3 Köxs/Interiörbutiker 1992 ingår också.

Inom KD AB finns utöver detaljhandeln "bakomliggande led" - Inköps-samordning, Distribution & Logistik (innefattande bl a rikslager och lagercentraler) och färskvaruindustri (Goman, Juvel) - samt ett antal centrala serviceenheter.

Tab 1. Föreningar och medlemmar 1992, 1991 och 1980*

Andel av medlemskåren (procent)							
Förenings- storlek (1000-tal medl)	1992			1991			1980
	KD AB	Övriga	Summa	KD AB	Övriga	Summa	
<3		2.0	2.0		2.1	2.1	3.2
3 - 20	0.2	6.9	7.1	0.2	7.8	8.0	12.6
20 -100		30.7	30.7		41.4	41.4	51.7
>100	54.9	5.3	60.2	48.5		48.5	32.5
Summa	55.1	44.9	100.0	48.7	51.3	100.0	100.0
Totalt							
medlems- antal			2197			2170	1882
(1000-tal)							

* 1992 och 1991 har varje regionföretag inom KD AB räknats som en förening. Till denna har förts medlemmarna i de föreningar, som överlätit sin affärsverksamhet till KD AB t o m 1 januari påföljande år.

Tab 2. Konsumentkooperativ detaljhandelsförsäljning

Försäljning genom	Miljarder kr			Andel av försäljningen Procent		
	1992	1991	1990	1992	1991	1990
KD AB	27.63	26.62	1.80*	55.8	52.4	3.9
Föreningar utom KD AB	19.30	21.51	42.33	39,0	42.3	90.8
OK detaljhandel**	2.60	2.67	2.47	5.2	5.3	5.3
Summa	49.53	50.80	46.60	100.0	100.0	100.0

* KF Fackhandel

**Exklusive drivmedel

Tab 3. Konsumentkooperativ detaljhandel. Marknadsandelar (procent*)

	1992	1991	1990
Dagligvaror	20.3	20.0	20.3
Specialvaror	14.7	13.9	14.0
Totalt	17.9	17.3	17.5

* Av egentlig detaljhandel

Tab 4. Konsumentkooperationens butiksnät

Butikstyp	Antal			Andel av försäljningen Procent*		
	1992	1991	1980	1992	1991	1980
<i>Varuhus</i>						
Domus	48	70	155	13.0	15.6	36.1
Obs!Stormarknader	44	38	19	23.1	21.4	12.0
B&W Stormarknader	14					
Obs!Interiör	9	9	16	1.5	1.6	3.0
<i>Summa varuhus</i>	115	117	190	37.6	32.6	51.1
<i>Hallbutiker</i>	290	291	271	20.1	20.4	16.4
<i>Livsmedelsbutiker</i>						
Konsum	676	643	1204	20.7	18.9	24.9
Servus/Närköp	199	316	320	5.6	8.5	6.8
Fakta	53	53		1.9	1.1	
<i>Summa livsmedelsbtk</i>	928	1012	1524	28.2	28.5	31.7
<i>Specialvarubutiker</i>	66	66	12	3.7	3.3	0.3
<i>KF Fackhandel</i>	325	315		10.3	9.1	
<i>Restauranger**</i>	8	10	48	0.1	0.1	0.5
<i>TOTALT</i>	<i>1732</i>	<i>1811</i>	<i>2045</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>

*Exklusive B&W, OK och partiförsäljning

** Friliggande

FONUS

Fonus uppgift är att på kooperativ grund bedriva begravningsrörelse och därmed sammanhängande verksamhet samt främja god begravningssed. Utöver begravningsverksamheten tillhandahåller således Fonus gravvårdar, blommor och transporter samt juridisk service inom området familjerätt.

Fonus har sin grund i Begravningsföreningarnas samorganisation, som bildades 1958. Denna organisation bestod då av ett antal begravningsföreningar, vars medlemmar utgjordes av lokala folkrörelseorganisationer (mest fackliga och kooperativa). 1960 var antalet begravningsföreningar 23. Under tiden efter 1960 fusionerades efter hand dessa föreningar så att huvuddelen samlades i en förening - Fonus Riks. 1992 hade denna 90 procent av begravningsuppdragen i Fonus. Återstoden föll på de två återstående regionala föreningarna - Fonus Nordöstra Götaland och Fonus Medelpad.

Fonus Riks är indelad i 66 distrikt, som tillsammans har 3 322 organisationer som medlemmar (1992). I varje sådant distrikt hålls distriktsstämmor, som väljer dels ett distriktsråd dels fullmäktige till föreningsstämman. Antalet fullmäktige var 1992 82.

Tab 5. Fonus 1992

	Fonus Riks	Fonus Nord- östra Göta.	Fonus Medel- pad	Totalt
Antal medlemmar	3322	325	90	3737
Omsättning Mkr*	418.5	26.7	10.1	455.3
Antal begravningar	27458	2158	893	30509
Antal juridiska uppdrag	20238	800	380	21418
Marknadsandel**	29.1	2.3	0.9	32.3

*Exkl moms

** Antal begravningar i förhållande till antal avlidna i riket (procent)

Tab 6. *Fonus Riks under fem år*

År	Antal begrav- ningar	Antal juridiska uppdrag	Marknads- andel* Procent	Omsättning Mkr*
1988	27962	21391	28.9	324.2
1989	26892	21335	29.2	346.7
1990	27786	21142	29.2	395.4
1991	27609	20201	29.1	396.4
1992	27458	20238	29.1	418.5

*Exkl moms

** Antal begravningar i förhållande till antal avlidna i riket (procent)

Olof Moback, Vår Gård

BOSTADSKOOPERATIONEN

Den kooperativa sektorn inom boendet är omfattande men dåligt kartlagd: statistiken är bristfällig och osäker. Kooperativa inslag finns inom samtliga upplåtelseformer, men ser olika ut:

<i>Äganderätt</i>	<i>Bostadsrätt</i>	<i>Hyresrätt</i>
Samfällighets- föreningar	Bostadsrätts- föreningar	"Kooperativ hyresrätt"

Samfällighetsföreningar förvaltar gemensamma anläggningar, allt från skötsel av gemensamma ytor till vägar och TV-anläggningar. Någon statistik över antalet samfällighetsföreningar eller dessas fördelning på olika ändamål finns inte. Vid årsskiftet 1983/84 var uppskattningsvis ca 300 000 fastigheter, uppdelade på omkring 15 000 anläggningar, anslutna till någon gemensamhetsanläggning. Fram till årsskiftet 1987/88 hade ytterligare ca 5 000 anläggningsförrättningar skett.

Kooperativ hyresrätt är en nygammal företeelse som i sin moderna tappning finns som försöksverksamhet. Den största och mest kända hyresföreningen är Stockholms Kooperativa Bostadsförening, som fått ge namn åt en variant av modern (försöks)kooperativ hyresrätt, nämligen SKB- eller ägarmodellen (föreningen äger huset/husen). Två andra moderna varianter är arrendemodellen som lanserats av SABO under namnet boföreningar (föreningen blockhyr huset/husen), samt förvaltningsförenings- eller uppdragsmodellen (föreningen förvaltar huset/husen på uppdrag av ägaren). Ägar- och boföreningsmodellerna lyder under en försökslagstiftning som upphör att gälla vid årsskiftet 1993/94 om den inte förlängs eller ersätts med permanent lagstiftning. Kooperativ hyresrätt som tillkommit med stöd av försökslagstiftningen får dock fortsätta sin verksamhet.

Bostadsrättssektorn är den mest omfattande och bäst kartlagda. Bostadsrättssektorn består av två delsektorer, den privata eller enskilda samt den (folk)rörelsekooperativa (HSB och Riksbyggen). Privata eller fristående bostadsrättsföreningar har bildats av de boende själva, av fastighetsägaren eller särskilda bolag och saknar koppling till organisation med uttalad kooperativ ideologi. Många enskilda bostadsrättsföreningar är dock medlemmar i SBC, Sveriges Bostadsrättsföreningars Centralorganisation, som är en intresse-, service- och förvaltningsorganisation med en uttalat liberal ideologi, där samägandet är det viktiga, således med inriktning på kooperationens snävt materiella/ekonomiska sida.

Genom bildandet av systerorganisationen SBC Bo, bosparande, garantifond mot hyresförluster och parlamentariska-demokratiska organ har SBC i mycket efterliknat de (folk)rörelsekooperativa företagen HSB och Riksbyggen, som i högre grad - mer i

det federativa HSB - bygger på samverkan och ömsesidigt medlemskap. Såväl HSB som Riksbyggen har däremot kooperativa målsättningar och samverkar med andra kooperativa organisationer, och är tongivande medlemmar i den världsomspännande Internationella Kooperativa Alliansens bostadskommitté (Svensson 1989; 1993a kap 3; 1993b).

Även HSB har genom antagandet av nya mönsterstadgar på förbundsstämman 1993 öppnat för medlems-brf att gå ur federationen. Samtidigt har man öppnat sig för andra bostadsrättsföreningar genom att konkurrera om förvaltningsuppdrag men också erbjuda medlemskap i HSB. Uppgifterna om antalet bostads- (hyres- och besittnings)föreningar bygger på uppgifter från SBC avseende 1987 års taxering. Sedan dess har troligen antalet minskat då statsmakterna uppmuntrar dessa att ombilda sig till bostadsrättsföreningar. Ett stort frågetecken måste därför sättas för dessa uppgifter.

Kollektivhusföreningar brukar ses som en särskild företeelse. Frågan är dock om de inte, med sin inriktning på gemenskap och gemensamt arbete (community), bör betraktas som ett specialfall av kooperativt boende. De tas därför med här, även om statistiken är bristfällig.

Nyproduktionen av bostäder har gått ned kraftigt under 1993 och kommer sannolikt att ligga på en låg nivå under åtskilliga år framåt. För de befintliga företagen kommer således förvaltning, underhåll och upprustning/ombyggnad av redan byggda hus att få en allt större betydelse.

Vissa uppgifter i följande tabell bygger på Folk- och Bostadsräkningen 1990, samtidigt som det varit svårt att ta hänsyn till förändringar mellan åren. Textandelen av den egna sektorn 1990 har dock sannolikt inte förändrats nämvärt under den tidsrymd som redovisas här. Uppgifterna om andel av kooperativa sektorn baseras enbart på uppgifter om SKB och bostadsrättsbeståndet; uppgifter om övrig kooperativ hyresrätt är alltför knapphändiga för att kunna användas. Totalt torde dock kooperativ hyresrätt ligga kring 1 % av hela den bostadskooperativa sektorn (exklusive samfälligheter).

Tabell 7: Svensk bostadskooperation, organisation, antal primärkooperativ, medlemmar och lägenheter

UPPLÄTELSEFORM	Organisation	Regional organisation	Primärkooperativ	Antal Lgh	Antal Medl.
<i>Kooperativ hyresrätt</i>					
SKB	Ingen	Ingen	ca 10 000 (?)	1	51 405
Andra hyresföreningar	Ingen	Ingen	1 500 (?)	6 044	u.s.
Boföreningar	Ingen	Ingen	18 (?)	u.s.	u.s.
Förvaltningsföreningar	Ingen	Ingen	2	849 (?)	ca 120
Kollektivhusföreningar	Intresseför.: Kollektivhus Nu	Ingen	30-35	156	u.s.
<i>Bostadsrätt</i>					
Rörelsekooperativ brf:	HSB	58 HSB-fören	ca 12 000 (?)	ca 690 000	u.s.
	Riksbyggen	26 distriktskontor + ca 40 rep.skap + ca 60 lokalfören.	3 949	339 786	659 314
	(SBC)	se SBC	1 888	156 877	—
<i>Fristående brf:</i>					
varav SBC		5 regioner	6 000 (?)	300 000 (?)	u.s.
<i>Besittningsföreningar</i>	Ingen	Ingen	2 868	120 000 (?)	u.s.
			500	u.s.	u.s.

SKB

SKB är det äldsta bostadskooperativa företaget i Sverige, bildat redan 1916 på initiativ av Centralföreningen för Socialt Arbete. Det kan visserligen finnas enstaka äldre bostadsföreningar, men dessa är statiska till sin karaktär, som alla primärkooperativ normalt är. SKB förenar genom sin dynamiska, växande karaktär egenskaperna hos lokala primärkooperativ och en regional centralförening (för de ingående förvaltningsenheterna och kvartersråden).

Föreningens ändamål är att främja medlemmarnas ekonomiska intresse genom att bygga och äga hus för att i första hand upplåta hyreslägenheter till de egna medlemmarna. Föreningen har sitt säte i Stockholm och har - med undantag för en förvaltningsenhet i Huddinge - endast fastigheter i Stockholms kommun.

Vid årsskiftet 1992/1993 hade SKB 51 405 medlemmar, varav 45 579 köande. De 6 044 lägenheterna (varav 5 852 bebodda) var fördelade på 55 förvaltningsenheter med 48 kvartersråd. Antal årsanställda uppgick till 125, varav 47 (24 kvinnor och 23 män) i administration och arbetsledning och 78 (15 kvinnor och 63 män) kollektivanställda i förvaltningen).

Tabell 8: Nyckeltal SKB under 5 år:

	1992	1991	1990	1989	1988
Intäkter (mkr)	290	242	186	147	132
Resultat före skatt (mkr)	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2
Insatskapital (mkr)	2,8	2,5	2,3	2,2	2,1
S:a tillgångar (mkr)	2 446,8	2 200,7	1 898	1 571	1 277
<i>Medlemmar</i>	51 405	49 680	46 882	44 071	41 369
Antal bosparare	45 600	44 100	41 400	38 900	36 100
Sparbelopp (mkr)	245,9	221,3	191,5	158,8	131,9
årsanställda	125	119	112,5	114	112
Kvartersråd	48	47	47	44	u.s.
<i>Förvaltade lägenheter:</i>					
1. Totalt=2 2. Egna lgh	6 044	6 036	5 723	5 658	5 379
3. Egna i % av alla -hyresbostäder i flerbostadshus:			0,36		
....-koop bostäder:	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8

HSB

HSB (Hyresgästernas Sparkasse- och Byggnadsförening) är uppbyggd på tre led: bostadsrättsföreningar (lokala primärkooperativ), HSB-föreningar (regional organ) och HSB Riksförbund (nationell nivå). De enskilda medlemmarna är antingen medlemmar i en bostadsrättsförening (bostadsrättshavare) eller, i egenskap av bosparare, direkt i HSB-föreningen. HSB-föreningarna har den dubbla rollen att vara sekundärkooperativ i förhållande till bostadsrättsföreningarna (tillhandahålla service i fråga om ekonomi, administration, förvaltning, fastighetsskötsel) och primärkooperativ i förhållande till bospararna (vara lokal sparkassa åt Riksförbundet, organisera nyproduktion). HSB Riksförbund är samverkansorgan för HSB-föreningarna (fn 58), organiserar sparverksamheten mm.

I samtliga led tillämpas principen om ömsesidigt medlemskap, dvs att bostadsrättsföreningarna är medlemmar i en HSB-förening, som i sin tur är medlem i bostadsrättsföreningen och motsvarande gäller relationen mellan HSB-föreningarna och Riksförbundet.

Antalet förtroendevalda i HSB-föreningarnas och bostadsrättsföreningarnas styrelser uppgår till ca 45 000, till vilket kommer ett stort antal informella förtroendeuppdrag i form av trapp-, hus- och gårdsombud, fritids- och studiekommittéer och arbetsgrupper av olika slag. En omfattande studieverksamhet bedrivs i bostadsrättsföreningar och HSB-föreningar.

HSB-rörelsens uppgift är att bygga och förvalta goda bostäder, förmedla erfarenheter, bistå medlemmar med råd etc. För bostadsrättsföreningarna gäller att de "har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att i föreningens hus upplåta bostäder för permanent boende och lokaler åt medlemmarna till nyttjande utan tidsbegränsning. Vidare har föreningen till ändamål att främja studie- och verksamhet inom föreningen samt för att stärka gemenskapen och tillgodose gemensamma intressen och behov, främja serviceverksamhet med anknytning till boendet" (§ 1, 1991 års mönsterstadgar).

Tabell 9: Nyckeltal HSB (HSB:s Riksförbund, koncernen) under 5 år:

	1992	1991	1990	1989	1988
Intäkter (mkr)	3 291	3 134	2 071	1 142	1 227
Resultat före skatt (mkr)	58	2	37	13	19
Andelskapital (mkr)	117	117	117	117	117
S:a tillgångar (mkr)	10 778	9 963	10 872	8 144	6 816
<i>Medlemmar:</i>					
Antal HSB-föreningar:	59	60	60	60	60
Antal brf	3 949	4 145	4 156	3 999	3 835
Antal personer	659 314	678 413	668 386	642 602	595 462
Antal bospärlare	325 000	345 500	311 000	295 000	296 000
Sparbelopp (mkr)	2 046	1 917	1 561	1 247	948
Anställda	949	866	892	910	843
<i>Förvaltade lägenheter:</i>					
1. Totalt	424 392	405 644	408 891	398 479	390 001
2. Egna brf lgh	339 786	328 832	321 860	315 674	306 008
3. % av alla bost.			8,0		
-koop bostäder:	46,9	46,5	46,7	47,1	46,9
Färdigställda lgh	7 688	7 758	7 613	7 496	6 569
- andel av tot prod:	13,4	11,6	13,0	14,9	16,2
- andel av koop sekt	45,6	42,0	41,2	43,8	43,1

Riksbyggen

Riksbyggen bildades 1940 av byggnadsgillen och fackförbund inom byggnadsbranschen och är en ekonomisk förening som bl a "har till ändamål att som centralorganisation för bostadsrättsföreningar och andra i bostadsförsörjningen engagerade organisationer främja medlemmarnas ekonomiska och andra intressen, att för medlemmar och andra producera tekniska och administrativa tjänster i samband med produktion och förvaltning av bostäder och andra byggnader, att anskaffa och förvalta bostäder och lokaler åt de till föreningen anslutna organisationernas medlemmar och andra, att förvärva, äga, förvalta och sälja fastigheter, andelar i bostadsrättsföreningar och andra föreningar, aktier och andra värdehandlingar". Föreningen skall också "främja de kooperativa idéerna i sitt eget arbete och genom samarbete inom landet och internationellt".

Riksbyggens ägare består (1992/93) av Fackförbund, försäkringsföretag, olika folkrörelser, lokala fackföreningar, 63 lokalföreningar, 45 representantskap och 188 bostadsrättsföreningar. Representantskapen är lokala, ideella föreningar med uppgift att samla alla av Riksbyggen bildade bostadsrättsföreningar för att i samarbete med Riksbyggen handlägga frågor som är av gemensamt intresse för bostadsrättsföreningarna samt verka för att stärka de bostadskooperativa idéerna och samhörigheten med Riksbyggen. Lokalföreningarna är lokala, ideella föreningar med syfte att samla de egna bosparföreningarna, fackliga organisationer och folkrörelser för att främja och sprida Riksbyggens sociala och ekonomiska program och syn på bostadspolitiska frågor, men också sprida kännedom om företagets produkter och tjänster. Riksbyggens affärsverksamhet organiseras genom 26 distriktskontor.

Tabell 10: Nyckeltal Riksbyggen (koncernen) under 5 år:

	1992	1991	1990	1989	1988
Intäkter (mkr)	9 354	12 085	4 032	2 974	2 189
Resultat före skatt	332	378	- 26	277	16
Andelskapital	88,3	84,5	81,7	79,5	73,6
S:a tillgångar	14 961	15 274	21 408	9 118	6 318
Andelsägande brf:	1 588	1 539	1 451	1 418	1 493
Antal bosparare	150 000	162 000	149 000	121 000	103 000
Sparbelopp (mkr)	1 690	1 720	1 510	1 200	950
Anställda	3 669	4 129	3 969	3 787	3 825
<i>Förvaltade lägenheter:</i>					
1. Totalt	220 821	216 032	219 478	209 419	206 123
2. Egna brflgh	156 877	151 532	147 443	141 660	138 215
3. % av alla bostäder				3,7	
....-koop bostäder:	21,7	21,4	21,4	21,1	21,2
Färdigställda lgh	5 116	6 412	5 571	4 993	3 522
- andel av tot prod:	8,9	9,6	9,5	9,9	8,7
- andel av koop sekt	30,4	34,7	30,1	29,2	27,0

SBC

Sveriges Bostadsrättsföreningars Centralorganisation ek för, SBC, har sitt ursprung i Stockhoms Bostadsföreningars Centralorganisation, bildat 1921; namnändringen skedde 1982 i samband med omvandlingen till riksorganisation. Föreningens ändamål är "att främja medlemmarnas ekonomiska intressen främst genom att verka för att bostads- och bostadsrättsföreningars ställning och verksamhet i samhället stärks och tryggas samt medverka till rationell förvaltning av medlemmarnas fastigheter".

Genom utvecklingen av parlamentariska organ, regionkontor, bosparande via SBC Bo (se nedan), SBC Garantifond mm har SBC utvecklats till en riksomfattande konsumentkooperativ organisation i två led (bostadsrättsföreningar och riksorganisation). Skillnaden jämfört med HSB och Riksbyggen består i att man betonar kooperationens materiella sida, det ekonomiska intresset, och i synnerhet då det individuella (del)ägandet som ingår i bostadsrätten. Intresset för kooperation som samverkan, gemenskap och hjälp till självhjälp är dock mindre. SBC samarbetar inte heller med andra kooperativa föreningar och organisationer.

SBC bedriver sin verksamhet genom 5 regionkontor och 2 lokalkontor. 1992 uppgick antalet medlemsföreningar till 2 868, av vilka SBC förvaltade 846 (varav 456 i Stockholm).

Tabell 11: Nyckeltal SBC (koncernen) under 5 år:

	1992	1991	1990	1989	1988
Intäkter (mkr)	47,2	42,8	43,3	34,8	33,3
Resultat före skatt	9,9	2,4	0,1	- 0,2	- 0,4
Insatskapital	6,0	5,6	5,2	- 4,6	- 4,1
S:a tillgångar	322	283	210	211	209
Medlemmar, brf	2 868	2 733	2 552	2 359	2 092
Anställda	93	84	76	69	55
Förvaltade brf/bf:	846	746	647	595	530
Förvaltade lgh (ca):	34 000	30 000	26 000	25 000	21 000
% av alla bost.			0.6		
....-koop bostäder:	4.7	4.2	3.8	3.7	3.2

SBC Bo

SBC Bo bildades 1987 på initiativ av SBC. Denna ekonomiska förening skall samverka med SBC, som handhar räkenskaper och medelsförvaltning, och har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att bl a bereda medlemmarna bostäder och lokaler av god kvalitet, organisera sparande bland medlemmarna, främja och verka för ett fritt och obundet boende med bostadsrätt, verka för att bostads- och bostadsrättsföreningarnas ställning stärks och tryggas, tillhandahålla tekniska, ekonomiska och juridiska tjänster vid igångsättning av byggverksamhet mm. Bosparandet sker genom Handelsbankens Bofonder, där spararnas pengar placeras i aktier eller andra värdepapper. Sparkön är rikstäckande och omfattade vid årsskiftet 1992/93 17 026 medlemmar. SBC Bo samarbetar med SBC men är formellt fristående med egen parlamentarisk organisation (regionstämor, fullmäktige och styrelse).

Tabell 12: Nyckeltal SBC Bo under 5 år:

	1992	1991	1990	1989	1988
Intäkter (mkr)	14,7	11,0	8,6	6,6	3,3
Resultat före skatt	0,3	0,3	0,2	0,5	- 0,7
Insatskapital	14,9	13,3	11,2	8,9	6,3
S:a tillgångar	61,9	48,7	29,6	17,6	7,6
<i>Antal medlemmar,</i>					
bosparare	17 026	18 369	18 240	17 176	12 517
Sparbelopp (mkr)	378,2	371,2	300,1	302,1	144,8
Anställda	10,1	9,3	*	*	*
<i>Färdigställda lgh</i>					
- andel av tot prod:	0.8	0.7	0.3	0.3	0.2
- andel av koop sekt	2.9	2.5	1.0	0.9	0.5

* Tjänsterna köptes från SBC.

Stefan Svensson, HSB

Referenser:

Svensson, K A Stefan:

(1989):Boende och Kooperation, Kooperativa Institutet.

(1993a):Kooperativ Hyresgästförvaltning 3: Uppdragsmodellen utvärderad. Boendedemokrati och inflytande i förvaltningsföreningar. Företagsekonomi, Fastighetsgruppen, Stockholms Universitet.

(1993):Co-operative Housing in Sweden: A Building With Many Facades. Kooperativa Institutet.

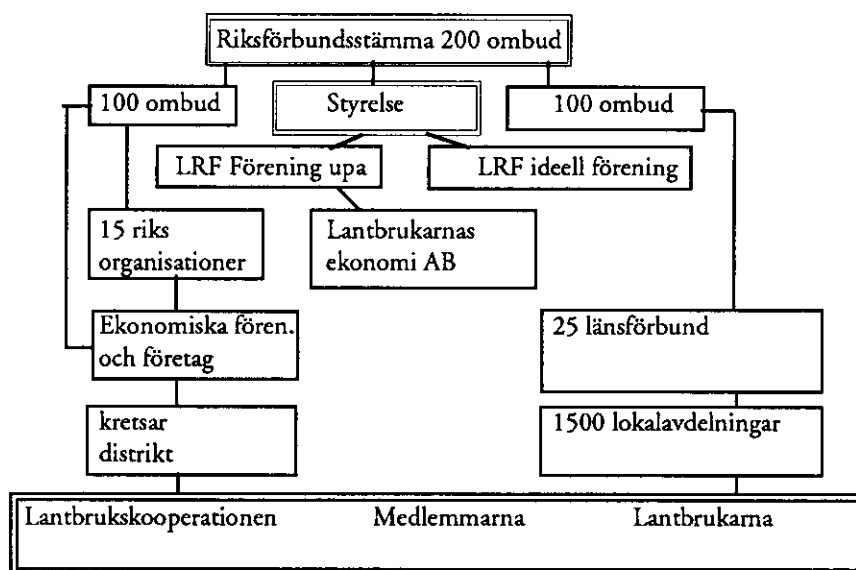
PRODUCENTKOOPERATIONEN

LRF

LRF, Lantbrukarnas Riksförbund, är intresse- och näringslivsorganisation för Sveriges jord- och skogsbrukare och lantbrukskooperationen. LRF består av två parallella grenar. En gren som organiserar 130 000 enskilda jord- och skogsbrukare och en gren, lantbrukskooperationen, som utgörs av de av bönderna ägda ekonomiska föreningarna och företagen.

Lantbrukskooperationen har sammanlagt 40 000 anställda och en omsättning på 70 miljarder kronor. Lantbrukskooperationen består av ett 15-tal olika branscher varav Slakteriorganisationen, Mejerierna, Lantmännen, Skogsägarna och Föreningsbanken är de största.

Figur 1: LRFs organisation



Tabell 13: Föreningar och medlemmar, omsättning och anställda i de olika branscherna, inkl riksorganisationer och dotterbolag
(Källa Lantbrukskooperativ årsbok mm)

Branscher	Antal föreningar		Antal medlemmar		Omsättning		Antal anställda	
	1992	1991	1992	1991	1992	1991	1992	1991
Lantmännen	13	18	78 212	82 927	24 951	26 221	12 323	12 097
Mejerierna	10	13	21 242	23 097	23 434	24 395	8 599	8 495
Slakterierna	6	8	66 414	67 711	21 882	22 754	8 711	6 842
Skogsägarna	10	10	86 400	86 758	9 421	9 497	4 500	5 056
Föreningsbanken	328	12	826 000	854 000	em	em	5 109	5 106
Svensk husdjurskötsel	23	28	ca 34 000	ca 32 000	459	475	700	790
Kronägg	1	1	669	748	466	513	221	202
Frö- och oljeväxtodlarna	18	18	25 618	25 418	754	1 203	3	3
Stärkelsen	1	1	1 769	1 787	523	583	335	350
Betodlarna	6	6	5 809	6 312	657	502	1	1
Sveriges Pälss- djursuppfödare	-	16	526	571	132	170	28	34
Potatisodlarna	24	24	2 058	2 443	6	6	3	3
Bränneri intressenterna	1	1	1 072	1 083	97	66	2	2
Grönsaksodlarna	-	-	914	1 223	69	83	1	2
Landshypotek	10	10	em	em	em	em	-	120
NNP	1	1	4 706	5 385	679	709	956	1 080

Tabell 14: Sammanställning av de lantbrukskooperativa föreningarna, inkl riksförbund och LRF

	1988	1989	1990	1991	1992
Resultatanalys (Mkr)					
Försäljning	88010.9	95419.8	94781.9	88511.6	84217.7
Summa rörelseintäkt	91973.8	96859.0	96698.6	91055.1	86722.5
Avräkningsvärde med producenter	-27689.4	-31187.5	-29971.2	-25883.9	-24639.5
Efterlikvid + återbäring	-398.6	-480.1	-558.7	-646.8	-313.9
Övriga varukostnader	-39528.5	-41508.1	-39231.6	-27043.9	-19574.3
Övriga kostnader	-18960.3	-20598.4	-23601.8	-33667.8	-38487.1
Resultat före avskrivningar	2854.7	3473.5	2898.1	2031.4	2112.0
Avskrivningar enligt plan	-1341.3	-1428.9	-1551.5	-1688.1	-1884.5
Resultat efter avskrivningar	1513.4	2044.6	1036.6	363.4	227.5
Finansiella intäkter	1065.5	1379.4	1877.0	1435.2	1603.5
Finansiella kostnader	-1283.7	-1599.7	-2325.5	-1910.2	-1887.0
Resultat efter finansposter	1285.1	1824.3	588.1	-111.3	-56.0
Extraordinärt netto	348.4	206.6	357.7	27.4	-138.4
Resultat före dispositioner och skatt	1633.5	2030.9	945.8	-83.9	-194.4
Nettoreultat redovisad skatt	597.3	736.6	734.7	199.7	-148.4
Nettoreultat 30% skatt	1143.5	1421.6	662.1	-58.7	-136.1
Medlemskap årets slut	404652	398894	367855	342516	330938
Medeltal anställda	45192	44035	43630	43057	40765

Trädgårdsnäringen

Trädgårdskooperationen drabbades 1992 av en av sina svåraste motgångar när landets största förening, Mäster Grön i Helsingborg - som 1990 hade 630 medlemmar och 565 mkr i omsättning - gick i konkurs. Den ersattes omgående av två nya föreningar, som emellertid ännu inte hunnit bli fast etablerade.

En intressant nyhet under året var att familjeföretaget Swegros odlarförening med medlemmar på Gotland, i Sydsverige, Östergötland och Mälardalen ombildades till ekonomisk förening, som blev minoritetsägare i företaget. Swegro, som under senare år varit mycket framgångsrikt på marknaden, blev därmed ett av kooperativa och privata intressenter samägt bolag.

Tabell 15: Trädgårdsnäringens ekonomiska föreningar 1992

Organisation	Lokalisering	Bildad	Omsättn. mkr	Antal medl.
Gotlands trpg.	Visby	1945	34	229
Förenade frukt	Kivik	1951	31	130
Svenska Odlarlaget	Helsingborg	1992	90	136***
Sydgrönt	Helsingborg	1992	49	32***
Kalmar-Ölands trpg.	Kalmar	1959	48	434
Östgöta trädgårdshall	Linköping	1960	94	150
Örebro trädgårdshall	Örebro	1962	34	84
Värends bär och trpg.	Urshult	1962	6	131
Blomek	Stockholm	1974	42	30**
Västgrönt	Skara	1979	34	65
Norrbottnens bär och grönsaker	Boden	1979	3	89*
Norrgrönt	Umeå	1981	9	56
Blekingegrönt	Bräkne-Hoby	1988	21	218
Swegro AB	Stockholm	1980	175	150**

* avser 1987

** avser 1990

*** avser del av 1992

Övrig Kooperation

Taxi

Branschen är nästan helt bolagiserad efter avregleringen 1990. Idag återstår endast två ekonomiska föreningar (plus ev ytterligare någon) men det är i gengäld de två största, nämligen Stockholm och Göteborg med sammanlagt 1 575 medlemmar. I landet finns totalt ca 11 000 taxiägare, som samarbetar via 360 beställningscentraler.

Åkerierna

165 lastbilscentraler, LBC, med drygt 6 000 medlemmar och 9 800 mkr i omsättning är ekonomiska föreningar. Totalt har Åkeriförbundet 213 stycken LBC med 8 630 medlemmar och en omsättning på 14 100 mkr anslutna.

Fiskarna

Sveriges yrkesfiskare organiseras i åtta ekonomiska föreningar som totalt har 2 414 medlemmar. Omsättningen för dessa var 1992 totalt drygt 260 mkr.

Tabell 16: Sveriges fiskares riksförbund, antal medlemmar och omsättning, mkr

Förening	Antal medlemmar	Omsättning, mkr
Svensk exportfisk	892	93,2
BFC ek för	853	36,7
Västerviks Fiskfsg.för.	260	28,0
Gävlefisk ek.för.	268	52,7
Varbergsfisk ek. för	144	24,1
Grebbestadsfisk	144	14,1
Ostkustfisk		konkurs
Buafisk ek.för.	121	12,0

Tabell 17: Ny producentkooperation, 1992, antal föreningar, medlemmar och omsättning, mkr

	Föreningar	Medlemmar	Omsättning mkr
Farmartjänster	160	ca 2 500	?
Maskinringar	32	ca 3 500	28
Samodlareföreningar	14	ca 500	21
Energiföretag	17	575	30

Ny

KOOPERATION

Ett sätt att definiera "ny Kooperation" är att ta fasta på ordet "ny" och säga att de kooperativa verksamheter som startat under senare år är just "ny Kooperation". Beträffande definitionen av Kooperation behöver vi inte här gå på djupet, utan nöja oss med att konstatera att vi genom att titta på ekonomiska föreningar får med det väsentligaste av kooperativa verksamheter i landet.

"Ny Kooperation" bedrivs emellertid inte endast i form av ekonomiska föreningar. Aktiebolag, ideella föreningar och även andra former förekommer, som vi dock saknar statistik över.

Den förteckning över nystartade ekonomiska föreningar som presenteras här är en bearbetning av registerdata från SCB:s centrala företagsregister. Registreringen hos SCB grundas på uppgifter från Riksskatteverket om vilka ekonomiska föreningar som betalar moms och/eller arbetsgivaravgift. Dels medför detta en viss eftersläpning när det gäller nystartade föreningar och dels finns ett mindre antal föreningar som på grund av sin verksamhet inte är skyldiga att betala moms och arbetsgivaravgift. Exempel på sådana är vissa inköpsföreningar. Det innebär också att endast föreningar som kommit igång med verksamheten och fortfarande är verksamma finns med. Det räcker alltså inte att man registrerats i föreningsregistret.

Vad vår sammanställning här visar är på vilka områden den juridiska formen ekonomisk förening används idag. Nya behov har tillkommit och gamla har försvunnit. Vi kan konstatera utifrån detta att formen är ändamålsenlig och "modern" i ett brett spektrum av verksamheter.

När det gäller medlemskategorier har vi inte underlag för att dela in föreningarna i olika typer. Vi kan bara konstatera att medlemmarna kan vara såväl "brukare" som personal och egna företagare. Det förekommer också att organisationer och kommuner är medlemmar. Föregående avsnitt om producentkooperation, innehåller också några data om ny kooperativ sådan.

Nedan visas en tabell över de senaste dryga tio årens nystartade ekonomiska föreningar, uppdelade på bostadsrättsföreningar och övriga.

Vår senaste uppdatering av registret sträcker sig fram till och med juli 1993 (vecka 30).

Tabell 18: *Antal nystartade ekonomiska föreningar per år, 1983-juli 1993 (gäller ekonomiska föreningar som betalar moms och/eller arbetsgivaravgift)*

År	Samtliga	varav bostadsrätts- föreningar	övriga
1993 (jan-juli)	87	4 (5%)	83 (95%)
1992	320	70 (22%)	250 (78%)
1991	524	205 (39%)	319 (61%)
1990	541	281 (52%)	260 (48%)
1989	533	354 (66%)	179 (34%)
1988	514	417 (81%)	97 (19%)
1987	532	456 (86%)	76 (14%)
1986	441	389 (88%)	52 (12%)
1985	383	331 (86%)	52 (14%)
1984	337	290 (86%)	47 (14%)
1983	476	413 (87%)	63 (13%)

1987 kan man se början till en uppgång i antalet nystartade ekonomiska föreningar som inte är bostadsrättsföreningar. 1988 fortsätter denna och pågår fram till 1991. Den största delen av ökningen står de föräldrakooperativa daghemmen för, men även andra verksamheter bidrar. Under tioårsperioden var antalet nystartade bostadsrättsföreningar som störst 1987, för att därefter stadigt ha minskat.

Att antalet bostadsrättsföreningar som startat varje år stadigt har minskat under perioden har sina speciella orsaker. Dessa hänger naturligtvis inte samman med ökningen av nystartade ekonomiska föreningar av andra slag. Det kan ändå vara intressant att se hur proportionerna mellan bostadsrättsföreningar och andra ekonomiska föreningar förändras år från år. Det visar hur verkligheten bakom det totala antalet nystartade ekonomiska föreningar - som hållit sig tämligen konstant från 1987 till 1991 - radikalt har förändrats. Intrycket är att den "nya" - i bemärkel-sen otraditionella - kooperationens ställning, blivit allt starkare under dessa år.

Från 1992 minskar antalet nystarter generellt, vilket förklaras av lågkonjunkturen. Skillnaden mellan bostadsrättsföreningar och övriga ökar dock ytterligare. Det kan nämnas att lagändringen vid halvårsskiftet 1993 beträffande minsta antalet medlemmar i en ekonomisk förening från fem till tre fysiska personer inte har hunnit ge någon effekt på vårt material. I tabell 19 ser vi antalet ekonomiska föreningar i olika verksamheter i SCB:s register som startat från januari 1988 och

fram till och med juli 1993.

De år som tabellen omfattar kan sägas vara den "nya Kooperationens" egentliga framväxtperiod. Det är under dessa år som utvecklingen verkligen skjuter fart och den ekonomiska föreningen blir ett alternativt sätt att organisera verksamheter av allt fler slag.

De ekonomiska föreningar som startat perioden 1988 - juli 1993 och som hör till den offentliga sektorns ansvarsområden är sammanlagt 640 stycken. Av dessa är 595 daghem och fritidshem, varav de allra flesta är föräldrakooperativ. Övriga verksamheter som hör hit är tandvård (13 föreningar), äldreomsorg (10), hälso- och sjukvård (8), övrig vård och omsorg (8) samt grundskola (6). Förutom när det gäller föräldrakooperativa daghem har dessa tillkommit framför allt mot slutet av perioden.

Enstaka föreningar har inte kunnat kategoriseras, men detta påverkar inte helhetsbilden av fördelningen mellan olika typer av verksamheter. I kategorin "övriga" ingår dessa samt föreningar med "udda" verksamheter som inte kan läggas samman i någon kategori med mer än enstaka andra föreningar.

Tabell 19: *Antal nystartade ekonomiska föreningar, 1988-juli 1993, verksamhetskategorier efter antal nystartade föreningar under perioden (enl. SCB:s kriterier)*

Verksamhet	Antal
Bostadsrättsföreningar	1.331
Barnomsorg (daghem/fritidshem)	595
Farmartjänster/maskinringar	112*
Konsulter, uppdragsverksamhet (ekonomi, data, arkitektur, teknik, reklam, organisation o.d.)	58
Koop. hyresrättsföreningar, boföreningar, förvaltarföreningar o.d.	45
Detaljhandel	34
- dagligvaruhandel (27)	
- övrig det.handel (7)	
Företagarföreningar, -samverkan	23
Restaurang/kafé	17
Partihandel	17
Sport, fritid, rekreation	15
Väg, vatten, frys, kabel-TV, samfälligheter	14
Tandvård	13
Tillverkningsindustri	13
By-utvecklingsföreningar	12
Äldreomsorg (hemtjänst, äldreboende, vårdhem)	10
Teater	10
Övrig kulturell verksamhet, musik	10
Information, journalistik, media	9
Turismfrämjande verksamhet	8
Byggnadsverksamhet	8
Hälso- och sjukvård inkl. psykiatri	8
Övrig vård och omsorg (handikappomsorg, missbruksvård, rehabilitering)	8
Grundskola	6
Tidningar, förlag	6
Hotell/pensionat/camping	6
Boservice, städning	5
Övriga (oklassade och övriga verksamheter)	126

* Siffrorna ej jämförbara med de som presenteras under avsnittet "Producentkooperation".

Lokala kooperativa utvecklingscentra

Lokala kooperativa utvecklingscentra, LKU, ger företagsrådgivning till grupper som vill starta kooperativa företag. Verksamheten bedrivs delvis med statligt stöd. Deras tjänster tas i stor del i anspråk av icke-traditionella företagare. Kunderna är i mycket stor utsträckning kvinnor. En överblick över LKUnas verksamhet kan ge en uppfattning om den nykooperativa tillväxten i Sverige (se tabell 20).

Riksrevisionsverket, RRV, gör i en utvärdering 1993 en försiktig beräkning att 300 nya kooperativa företag startades med LKUnas hjälp år 1992. Det ger ca 1 300 arbetstillfällen, varav en del nyskapade. Omsättningen i dessa företag beräknas till en halv miljard kr om året. Kostnaden för de arbetstillfällen, som LKUna varit med om att skapa, beräknas av RRV uppgå till ca 11 000 kr, vilket man bedömer som "kostnadseffektivt tillfredsställande". Förutom Kooperativa rådet stöder även kommuner, landsting, länsstyrelser samt lokal konsument- och lantbrukskooperation LKUna.

Tabell 20 Lokala kooperativa utvecklingscentran, 1992. (Källa: RRV 1993:23)

LKU	Startår	Tot. omsättn, tkr	Därav statsbidrag, tkr	Procent
Blekinge	1987	1434	300	21
Dalarna	1987	1631	300	21
Gävleborg	1992	500	0	0
Göteborg	1987	1691	300	18
Jämtland	1982(87)	1539	300	19
Kronoberg	1991	400	200	50
Norrbottnen	1988(91)	570	300	53
Roslagen, KUR	1992	550	200	36
Skaraborg	1991	553	250	45
Skåne	1987	1600	300	19
Stockholm, KIC	1987	2000	300	15
Stockholm, Koopus	1986	680	200	29
Värmland	1983(86)	2753	300	11
Västerbotten	1986	700	300	43
Västernorrland	1991	690	300	43
Älvsborg	1986	1330	300	23
Örebro	1984	745	300	40
Östergötland	1992	600	300	24
Summa		19 966	4750	24

Curt-Olof Mann, Kooperativa institutet

FINANSIELL KOOPERATION

Folksam

Folksam är i första hand inriktat på hushållens behov av försäkringsskydd dels genom individuella försäkringar dels genom grupplivförsäkringar bl a i form av de fackliga organisationernas medlemsförsäkringar. Därutöver har Folksam företagsförsäkringar för i första hand folkrörelseföretag. Folksam investerar även i skadeförebyggande forskning och aktiviteter.

Folksam består av tre bolag - Folksam Liv, Folksam Sak och Folksam International (återförsäkringar). De två första ägs av försäkringstagarna, Folksam international av Folksam Sak till 93 %. Folksam Auto är ett utvecklingsbolag inom bilreparationsområdet, där Folksam Sak äger 67 % och Folksam International 33 %. Bland övriga hel- och delägda företag kan nämnas skadesaneringsföretaget Terminator (40 %), Ergonomicentrum (68%) och Hälsoinvest, SparLiv och SparFond (samtliga 100%).

Flertalet av Folksams försäkringstagare är medlemmar i olika folkrörelse-organisationer. Därför fungerar landets största folkrörelser, konsumentkooperationen (KF/OK, HSB, Riksbyggen) och fackföreningsrörelsen (LO, TCO) som valkorporationer och utser försäkringstagarnas representanter i stämman och styrelse,

Tabell 21: Några nyckeltal om Folksams sakförsäkring i miljoner kr

	1988	1989	1990	1991	1992
Rörelseresultat	501	299	-395	-2 158	-658
Konsolideringskapital ¹	8 624	9 772	7 472	4 116	3001
Premieinkomst	4 888	5 588	7 034	7 730	8 176

¹ Beskattat eget kapital, obeskattade reserver och övervärden i tillgångar

Den stora förlust som gjordes 1991 kan i huvudsak hänföras till förluster i kreditförsäkring och nedskrivning av fastighetsbeståndet.

Folksams marknadsandelar (tabell 23) har en odramatisk utveckling under den beskrivna femårsperioden. Ett undantag (som inte framgår av tabellen) är hemförsäkring. Sedan den kollektiva hemförsäkringen lanserades har marknadsandelen ökat från ca 30 % i mitten av 80-talet till 45% 1992. Däremot har som framgår andelen av försäkrade personbilar minskat något.

Tabell 22: Några nyckeltal om Folksams livförsäkring i miljoner kr

	1988	1989	1990	1991	1992
Rörelseresultat	773	657	130	401	962
Konsolideringskapital ²	3 131	4 144	3 225	2 716	3 695
Premieinkomst		3 072	3 428	4 133	3 830

² Återbäringsmedel, värde regleringsreserv och övervärden i tillgångar

Tabell 23: Folksams marknadsandelar (% av antalet försäkringar) i några av de större branschebrna

	1988	1989	1990	1991	1992
Individuell livförsäkring	16	16	16	16	15
Frivillig gruppliv	60	61	59	59	59
Kollektiv olycksfall o sjuk	61	61	61	61	60
Hem- och villaförsäkring	34	32	37	37	37
Personbil	26	26	25	25	24
Företag o fastighet ³	11	10	11	11	11

³ Andel av premieintäkten

KP pension & försäkring

KP är en ideell förening som bildats för att förvalta konsumentkooperationens pensionskassa, försäkringsförening och konsumentkooperationens pensionsstiftelse.

De anställda inom kooperationen har avtal om pensioner och gruppförsäkringar av olika slag. KP sköter dessa försäkringar och motsvarande avtal inom fackföreningsrörelsen och kooperationen närstående organisationer. KP bedriver också en individuell livförsäkringsrörelse och administrerar ett antal trygghetsfonder. Marknaden är således väl definierad och begränsad till företag och organisationer med folkrörelseanknytning.

Tabell 24: Några nyckeltal om KPs verksamhet i mkr

	1988	1989	1990	1991	1992
Antal företag	2 722	2 829	3 007	3 190	3 384
Antal medl.	100 892	101 801	96 409	101 200	113 017
Premier	760	1 053	868	827	1 441
Förvaltat pensionskapital	15 541	16 800	18 170	19 086	20 466

Föreningsbanken

Föreningsbanken har sitt ursprung i de jordbrukskassor som enligt Raiffeisen-modell funnits sedan mitten av 1800-talet. 1915-16 startades den egentliga föreningsbanksrörelsen, som successivt utvecklade regionala enheter och fusionerades till en enhetlig koncern 1991. Genom att Föreningsbanken 1993 ombildas till aktiebolag, är den organisatoriska utformningen av aktieägares och nyttjares inflytande på företaget avgörande för om banken fortsättningsvis kan bibehålla sin kooperativa särart.

Tabell 25: Några nyckeltal om Föreningsbankens verksamhet i mkr

	1988	1989	1990	1991	1992
Inlåning från allmänheten	41 983	46 411	54 708	58 648	57 101
Utlåning till allmänheten	54 378	77 839	95 364	97 345	84 305
Rörelseresultat	841	955	953	-907	-1 345
Kapitalbas			5 097	6 373	5 882
Medlemmar, tusental	699	746	805	854	826
Bankkontor	668	642	646	630	614

Sparkassor samt spar- och låneföreningar

Konsum/KFs sparkassa

Sparkassan inom Konsum/KF är organisatoriskt en enhet inom Kooperativa Förbundet ek. för. och det är KF som juridiskt sett är låntagare till sparkassans inlåning.

Sparkassan startade redan 1908. Dess uppgift är att bidra till billig och långsiktig finansiering av konsumentkooperationens verksamhet.

Det krävs medlemskap i en lokal Konsumförening för att få öppna konto. Distributionsnätet utgörs av 250 varuhus och stormarknader över hela landet. Dessutom går det att göra insättningar och uttag i ytterligare 200 butiker. KFs sparkassa har två huvudprodukter: Kapitalkonto (å vista) med 70.000 konton, 984 milj. kr, och 5-års lånet (revers löpande på 5 år), 30.000 reverser, 961 milj. kr (31/12 1992).

För KF och Konsumföreningarna utgjorde medlemsinlåningen mellan 20-25% av totalt anskaffat kapital under åren 1946-1978 (Kooperativt kapital, B Tronët 1979). Medlemsinlåningen i KF har ökat från 1,3 miljarder kronor 1987 till nästan två miljarder 1992. I föreningarna uppgår medlemsinlåningen till närmare 600 miljoner kronor huvudsakligen i form av kvarstående återbäring och ränta.. Sammanlagt för KF och föreningarna motsvarade detta knappt 7% av det totala kapitalet.

Sparkassan inom HSB bedrivs som en enhet inom HSBs Riksförbund och har alltsedan starten på 1920-talet haft som ett viktigt mål att främja bosparandet bland medlemmarna. Inlåningen uppgick 1992 till drygt 2 miljarder kronor. Kassans tre huvuduppgifter är att organisera ett långsiktigt sparande med god avkastning, i syfte att medlemmarna ackumulerar ett tillräckligt kapital för den egna insatsen i en nyproducerad HSB-lägenhet, möjliggöra en organiserad och enhetlig turordning till nybyggda HSB-lägenheter samt kanalisera internt genererat kapital inom HSB-rörelsen, bl.a. i syfte att minska beroendet av kreditmarknaden.

Medlemsinlåningen i HSBs sparkassa uppgick i juli 1993 till 2,1 miljarder kronor fördelad enligt följande:

Tabell 26: Medlemsinlåningen i HSBs sparkassa, juli 1993.

	Antal	Saldo (tkr)
Bosparkonto	293.892	1.942.722
Ungdomsspar (alllemanskonto)	9.179	60.947
Ungbonus	1.193	9.644
Personalspar	1.824	43.076
12-månaders-räkning	697	14.862
HSB-obligation	1.557	16.875
Reparationskonto	34	171
Summa	308.415	2.088.319

Spar- och låneföreningar

Våren 1993 skickade Koopi ut en enkät till 25 ekonomiska föreningar med spar- och låneverksamhet. 15 föreningar svarade. Vi känner dock ännu inte till antalet föreningar som finns totalt i landet. Betaltjänsutredningen genomför under hösten en egen kartläggning inför vilken man spårat upp ett drygt 70-tal ekonomiska och ideella föreningar som preliminärt bedriver spar- och låneverksamhet. Det återstår dock att se vilka som är aktiva och har relevant verksamhet.

Av de 15 som besvarade Koopis enkät startade 11 mellan 1872 och 1952, resterande startade 1965, 1978, 1985 samt 1992. Av dem som inte besvarat enkäten startade en 1991 medan de övriga nio startade före 1972 (varav minst 5 u.p.a.-föreningar). Av 13 föreningar som vi känner till men som ännu inte fått enkäten är det 4 som startat från oktober 1991 och framåt, en 1971 och övriga 1955 och tidigare. Man kan se tecken på att intresset för att starta föreningar av denna typ verkar ha återuppväckts under de allra senaste åren.

Av de föreningar som besvarat enkäten är det 6 som har enbart privatpersoner som medlemmar. Medlemsantalet 92-12-31 varierar bland dessa från 60 till drygt 500. Inlåningen från 50.000 kronor till drygt 15 milj kronor.

Bland de föreningar som i högre eller lägre grad består av näringsidkare är inlåningen betydligt högre, som mest drygt 700 milj kronor i en förening med 14.500 medlemmar, varav ca 10% näringsidkare och församlingar.

Det förekommer att spar- och låneföreningar har verksamhet utöver den finansiella som också syftar till att främja medlemmarnas hushållning, ex.vis "inköp och tillhandahållande av livsmedel eller andra förnödenheter".

Ett par föreningar ägnar sig åt att förmedla penninglån åt medlemmarna, varav en också själv lånar ut till medlemmar.

JAK

JAK (Jord Arbeta Kapital) är den spar- låneförening i Sverige som växt snabbast under senare år. JAK Riksförening bildades 1965 och var från början en ideell organisation. Under 1993 ombildas JAK till en ekonomisk förening. JAK:s sparlåneverksamhet har pågått sedan 1970. Föreningen har idag cirka 35.000 medlemmar. Sista december 1992 var inlåningen från medlemmar 311 miljoner kronor och utlåningen 173 miljoner kronor.

JAK strävar efter att det alltid ska finnas ett räntefritt alternativ till alla finansieringsbehov. När man blir medlem i JAK erbjuds man att gå med i sparlånesystemet. Det innebär att man sparar på ett eget konto i JAK, antingen med ett engångsbelopp eller genom sporadiska inbetalningar - utan att få ränta på de insatta medlen. När man sparar i minst 6 månader kan man få låna - också nu utan att betala ränta.

Landshypotek

Landshypotek kan beskrivas som ett upplåningskooperativ. Syftet med verksamheten är att förse medlemmarna med långsiktiga och billiga krediter till stöd för medlemmarnas huvudverksamhet; jord- och skogsbruk.

Det finns tio regionala landshypoteksföreningar, vilka ägs av sammanlagt cirka 70.000 låntagare. Föreningarna äger i sin tur Sveriges Allmänna Hypoteksbank som svarar för den gemensamma upplåningen på den svenska och internationella obligationsmarknaden. Föreningarnas utlåning består i stort enbart av bottenlån mot säkerhet i jord- och skogsbruksfastigheter. Den totala lånestocken uppgår till cirka 22 miljarder kronor. Både 1991 och 1992 översteg vinsten 100 miljoner kronor. Kapitaltäckningen var 8,12% sista december 1992 och 8,30% den sista april 1993.

Lennart Eliasson, Folksam & Curt-Olof Mann, Kooperativa institutet

Källor

Avsnittet om sparkassor samt spar- och låneföreningar är ett sammandrag av de kartläggande delarna i Kooperativa institutets rapport "Finansiering av kooperativ verksamhet genom medlemsinlåning samt finansiell verksamhet i kooperativ form", Dokumentation-Rapport-Debatt nr 18/1993, Koopi, 1993.

Not

Vissa uppgifter återkommer i andra delar av årsbokens statistikbilaga men vi har valt att sammanställa en mer fullständig beskrivning här. Uppgifter om bosparandet i Riksbyggen och SKB finns endast under avsnittet "Bostadskooperationen".

Uppgifter om Landshypotek återfinns i avsnittet "Producentkooperation".

Det sparande som sker i form av innehållen ränta och återbäring i exempelvis OK-föreningarna - 700 miljoner kr 1992, vilket utgör 28 % av kapitalet - finns inte med i vår sammanställning.

KOOPERATIONSFORSKNINGEN INOM FRN

Forskningsrådsnämndens kommitté för kooperationsforskning fördelade under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet cirka 11 milj kr till ett 70-tal forskningsprojekt om kooperation. Nedanstående förteckning tar upp projektets titel respektive forskarnas namn och adresser.

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Organisationsutveckling 1984 -en studie i kooperativ ekonomi och organisation	Cecilia Bergström Drakensbergsgat 8 117 41 Stockholm
Ekonomisk fenomenologi	Sören Bergström Svens Företagsforskning AB 116 46 Stockholm
Löntagarägda företag i Sverige	Villy Bergström Fackföreningsrörelsens institut Stockholm
Det kooperativa programmet	Tom Burns Sociologiska inst Uppsala universitet 751 20 Uppsala
Traditions and Trends in Cooperative Development and Change (internationell konferens)	Sven Åke Böök Kooperativa institutet 104 65 Stockholm
Forskningsinformation (utgivning av publikationer)	
Staten, kooperationen & mänsklig resursutveckling i tredje världen	Alf Carlsson Kooperativa institutet Box 200 63 104 60 Stockholm

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Kooperativ kultursyn - särart eller spegelbild av samhället	Rolf Danielsson Bohusläns museum 451 15 Uddevalla
Forskningsfrämjande verksamhet - utgivning av jubileumsårsbok - forskningsinformation - konferens om samt dokumentation av forskningsutvecklingen	För. Kooperativa Studier Box 152 07 104 65 Stockholm
Bedömningskriterier i idéorganisationers marknadsutrymme - en idémodell	Pehr-Jannes Gråbergs Inst för företagsekonomi Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Offentlig sektor och Kooperation - en förstudie	Alf Gunnmo Högskolan i Östersund 831 25 Östersund
Kooperation och landsbygdsutveckling i Etiopien	Björn Gyllström Inst för kultur- och ekono- misk geografi Lunds universitet 223 62 Lund
Kooperation och landsbygdsutveckling i Indien	
Kooperationens roll i indisk landsbygdsutveckling - studie av jordbruksföreningar i norra delen av staten Karnataka	
Den kenyanska jordbrukskooperationens organisationsstruktur - återverkningar på tillväxt och effektivitet	
Utveckling av ett forskningsprogram om Kooperationen i tredje världen	

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Kooperation och landsbygdsutveckling - studie av nya trender inom egyptisk jordbrukskooperation	Hans Holmén Inst för kultur- och ekonomisk demokrati Lunds universitet 223 62 Lund
Kooperativ produktutveckling vid fabriker i glesbygd	Pelle Hulthén Avd för arbetsmiljöplanering Luleå högskola 951 87 Luleå
Eurokoop - om den svenska kooperationens framtida multinationaliseringsprocess i Europa . utopi eller realitet	Philippe Daudi Företagsekonomiska inst Lunds universitet 220 07 Lund
Kooperation och ekonomisk demokrati	Jan Åke Dellenbrant Statsvetenskapliga inst Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Kooperationen och industristaternas kris	
Den kooperativa renässansen i Sovjet och Östeuropa	
Kooperativ och kollektiva organisationsformer som instrument för den sovjetiska perestrojkapolitiken	
Organisationsförändringar i konsumentkooperationen	Lars Engwall Företagsekonomiska inst Uppsala universitet Box 513 751 20 Uppsala
The Eritrean Question under International Law	Essay Gayim Röntgenvägen 3 141 52 Huddinge

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Relationerna mellan lantbrukskooperationen och staten	Maria Fregidou-Malama Inst för ekonomi Lantbruksuniversitetet 750 07 Uppsala
Den producentkooperativa rörelsens utveckling inom jordbrukssektorn - en pilotstudie för jämförelser mellan Sverige, Chile och Nicaragua	Sven Fritz Ekonom-historiska inst Stockholms universitet 106 91 Stockholm
KF: Intresse- och demokratisk organisation åren 1945-1980	Sun-Joon Hwang Statsvetenskapliga inst Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Kooperativ idé och rörelse	Ove Jobring Företagsekonomiska inst. Göteborgs universitet Vasagatan 3 411 24 Göteborg
Kooperativt intresse som möjlighet	
Mobilisering i och av etablerad rörelse	
Kooperativ mobilitet	
Producentkooperationens betydelse för resursfördelningen inom geografiskt begränsade områden	Ingemar Johansson Krabbelunds säteri 520 40 Floby
Arbetslöshet, socialtjänst och Kooperation	Hans Johansson Institutionen för socialt arbete Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Främjande av kooperationsforskning	Per-Olof Jönsson, Lars Bryntesson Kooperativa institutet Box 200 63 104 60 Stockholm

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Komparativa studier av traditionell Kooperation och modern kooperativ företagsamhet i Stilla-havsasien inom integrerat jordbruk och fiske/vattenbruk	Peter Kandre Centrum för Stilla-havsstudier Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Kooperation i strukturomvandling	Hugo Kylebäck
Anders Örne - den svenska konsumentkooperationens främste teoretiker	
Folkrörelse och affärsrörelse i konkurrens	
Hantering av finansiella resurser i kooperativa företag	Magnus Lagnevik Företagsekonomiska inst Lunds universitet 220 05 Lund
Cooperative Production and Investment	Barbara Lee Nationalekonomiska inst Uppsala universitet 751 20 Uppsala
Kooperationen och handelskorporationerna - alternativ vetenskap och teknikutveckling inom de kooperativa rörelserna	Thomas Loob Måsvägen 7 D1 222 33 Lund
Det organiserade lantbruksintresset	Michele Micheletti Statsvetenskapliga inst. Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Svensk kooperativ bibliografi 1850 - framåt	Ulla-Vera Mützell Kooperativa institutet Box 200 63 104 60 Stockholm
Konkurrens, samarbete och solidaritet inom lantbrukskooperationen i Norden	Kjell-Arne Nilsson Inst för ekonomi Lantbruksuniversitetet 750 07 Uppsala
Utgivning av jubileumsskrift	

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Strategiska förändringar i kooperativa företag	Peter Normark EFI Handelshögskolan Box 6501 113 83 Stockholm
Ekonomisk och organisatorisk kunskaps- utveckling i kooperativa företag	Harry Nyström Ekonomiska inst Lantbruksuniversitetet 750 07 Uppsala
Komparativ studie av marknadsföringsstrategier för livsmedelsexport hos lantbrukskooperativa och andra livsmedelsföretag	
Kooperativa mobiliseringsmiljöer	Kenth Ottermark Centrum för tvärvetenskap Göteborgs universitet Victoriagatan 13 411 25 Göteborg
Kooperativ grannskapsplanering för lokal utveckling	
Näringslivets konsument- och miljöfrämjande åtgärder - planering av internationell undersökning	Victor Pestoff Statsvetenskapliga inst Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Näringslivets politiska organisering i Sverige	
Kooperativa produktionsformer för social välfärd i Sverige	
En kollektiv marknadsaktör fräder fram - jordbrukskooperationens framväxt och etablering i Europa 1870-1939	Ronny Pettersson Ek.hist inst. Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Boende, arbete och Kooperation	Hans-Edward Roos Sociologiska inst Lunds universitet 220 05 Lund

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Lärobok i kooperativ teori - forskningsseminarium	Per-Ove Røkholt Norges landbrukshøgskole 1432, Ås, Norge
Strategi och struktur i federativa organisationer - en studie av federation som social rörelse	Christer Samuelsson Ekonomiska inst. Linköpings universitet 581 83 Linköping
Kooperativ företagsplanering - slakteriföreningarnas strategier	John Skår Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Kooperativ planering	Yohanan Stryjan Företagsekonomiska inst Stockholms universitet 106 91 Stockholm
Medlemskap, organisationsstrategier och omvärldsanpassning - fallet Kooperation	
Den svenska Kooperationens idéhistoria	Bosse Sundin Idéhistoriska inst Umeå universitet 901 87 Umeå
Strategiskt beslutsfattande i federativa kooperativa organisationer	Claes Svensson Företagsekonomiska inst Lunds universitet 220 05 Lund
Nordisk forskningstidskrift om Kooperation	
Federativa organisationsformer	Erik Swartz EFI Handelshögskolan Box 6501 113 83 Stockholm
Nykooperation och lokal utveckling	Anders Wadeskog SEE 153 00 Järna

<i>Projektets namn</i>	<i>Forskarens namn och adress</i>
Nordiskt-sovjetiskt symposium om kooperativt ledarskap och medlemsrelationer	Erik Wallin Pedagogiska inst Uppsala universitet 750 02 Uppsala

Not

En mindre upplaga av ett urval abstracts av ovanstående projekt har under 1993 utgetts av Föreningen Kooperativa Studier

Författaradresser

Sven Åke Böök	KF, Box 15200, 104 65 Stockholm
Alf Carlsson	KOOPi, Box 200 63, 104 60 Stockholm
Maria Fregidou Malama	SLU, Box 7013, 750 07 Uppsala
Ove Jobring	Kooperativ konsult, Masthuggsliden 8, 413 18 Göteborg
Tomas Karlsson	Brahegatan 36 A, 553 34 Jönköping
Johannes Michelsen	SUC, Niels Bohrs vej 9, DK-6700 Esbjerg, Danmark
Perttu Melkas	Dagmarsgatan 9 A 12, F-00100 Helsingfors, Finland
Jerker Nilsson	SLU, Box 7013, 750 07 Uppsala
Peter Normark	Handelshögskolan, EFI, Box 6501, 113 83 Stockholm
Kenth Ottermark	CTV, Brogatan 4, 413 01 Göteborg
Ronny Pettersson	Stockholms universitet, ekonomisk historia, 106 91 Stockholm
Ritva Pihlaja	Helsingfors universitet, Kooperativa studier, Box 25, F-00014 Helsingfors, Finland
Bo Sundin	Umeå universitet, idéhistoria, 901 87 Umeå
Yohanan Stryjan	Stockholms universitet, företagsekonomi, 106 91 Stockholm
Eva Ternegren	Kooperativ konsult, Masthuggsliden 8, 413 18 Göteborg

FÖRENINGEN **Kooperativa Studier**

Föreningen Kooperativa Studier bildades 1981 av forskare från olika universitet och högskolor samt praktiskt verksamma kooperatörer från olika kooperativa organisationer. Föreningen är öppen för alla intresserade och har både enskilda och organisationer som medlemmar. Föreningen vill främja och utveckla Kooperation som forsknings- och studieområde, framför allt genom att

- o Bygga upp och utveckla kontakter mellan intresserade på området, särskilt mellan kooperationsforskare och praktiskt verksamma kooperatörer.

Skapa möjligheter för intresserade att träffas, diskutera forskningsinsatser, utbyta idéer, utveckla projektskisser, ge varandra tips om litteratur, etc.

- o Bidra till att utveckla en kooperativ forskningskultur, som bl a innefattar metoder och begrepp. Särskilt viktigt eftersom området täcker många olika ämnen.

- o Intressera forskningsplanerande organ o dyl. för att beakta Kooperation som forskningsområde.

- o Sprida forskningsresultat till allmänheten och verka för ett ökat intresse för forskning och studier om kooperativa lösningar på olika samhälls- och organisationsproblem.

Föreningen Kooperativa Studier

Box 150 27

104 65 Stockholm

Ordförande:

Peter Normark, Handelshögskolan, EFI, Box 6501, 113 83 Stockholm



– kooperationens utvecklingsinstitut

Kooperativa institutet, Koopi, har till uppgift är att bedriva en verksamhet som

- stärker och utvecklar de konsumentkooperativa företagens position i svenskt samhälle och näringsliv.
- etablerar den kooperativa idén och företagsformen bland opinionsbildare och beslutsfattare.
- bidrar till strategiska allianser mellan olika former för kooperativ företagsverksamhet och andra verksamheter med närstående ekonomiska och sociala mål.

– Vi förmedlar idéer och erfarenheter från kooperativt företagande i såväl Sverige som i andra länder. Från Koopis kontor i Bryssel sker bevakning inom EG-området. Genom engagemang i IKA (Internationella Kooperativa Alliansen) skapas också vidgade perspektiv och breda kontaktnät.

– Vi genomför utredningar på uppdrag av riksdag, departement, statliga verk och kommittéer samt intresseorganisationer.

– Vi har täta kontakter med skolväsendet genom skolpolitisk bevakning samt fortbildningsverksamhet för lärare.

– Vi medverkar till utveckling av kooperation på nya områden, t ex inom vård, omsorg, kultur och fritid.

– Vi genomför utbildningar, konferenser och seminarier.

– Vi ger ut nyhetsbrev, tidskrifter, rapporter, debattlitteratur, handledningar och andra publikationer.

Kort sagt, vi finns till hands för alla er som vill ta del av vår information och kunskap om kooperativ företagsamhet och utveckling.

Välkomna att kontakta oss!

Adress Östgötagatan 90 plan 4, Box 200 63, 104 60 Stockholm
Telefon 08-772 89 90, **fax** 08-642 81 06

Låt oss lätta på din börda!

*Vi kan hjälpa dig med din
marknadsföring och kommunikation*

Behöver du fler kunder? Vill du väcka opinion för ett viktigt budskap? Eller vill du engagera fler medlemmar till din organisation?

Oavsett vilket mål du har, så finns det egentligen bara ett sätt att nå det – du måste göra ditt budskap så tydligt som möjligt. Vi på Amledo&Co har förmodligen bättre möjligheter än de flesta andra reklambyråer att ge dig den hjälp du behöver, eftersom vi själva är ett personalägt kooperativ.

Så nästa gång du behöver hjälp med din marknadsföring eller kommunikation – hör av dig till oss! Vi ska se till att ditt budskap blir trovärdigt och får den utformning det kräver.

Några av våra nuvarande kunder:

Utbildningsförlaget Brevskolan, LO:s Medlemsboken, Vänsterpartiet, Unga Klara, Västana Teater, Afrikagrupperna, Högsåtra Ståd- & Fastighetsservice.

Amledo & Co.

INFORMATION • MARKNADSFÖRING • POESI

c/o Ärlemalm, Sunnanvindsgränd 209, 175 38 Järfälla

Tel. 08-580 813 09, fax 08-580 813 01

Var tionde bostad i Sverige är en HSB-lägenhet.

De flesta som bor i HSB har målmedvetet bosparat till sin bostadsrätt. När de sedan blir medlemmar i bostadsrättsföreningen är det de själva som påverkar och bestämmer - inte minst när det gäller boendekostnaden. Den blir aldrig högre än vad som behövs för att klara förvaltningen och driften. Självkostnadsprincipen gäller.

Medlemmarnas engagemang är styrkan i HSBs arbete för goda bostäder och miljöer. Vi har vuxit till ca 650.000 medlemmar, som finns i ca 4.000 bostadsrättsföreningar, samlade i 58 regionala HSB-föreningar. HSB Riksförbund är det gemensamma organet.



HSB RIKSFÖRBUND

BOX 8310, 104 20 STOCKHOLM, TEL. 08-785 30 00.