

# Samvirkemodellens utfordringer og muligheter

Dersom samvirke skal være en hensiktsmessig selskapsform for konkurranseutsatte virksomheter framover, må foretakene ha nødvendig handlingsrom.

## Kronikk

Sigurd Rysstad  
Senter for samvirkeforskning, NMBU  
Gaute Lenvik  
administrerende direktør i Norsk  
landbrukssamvirke

Det finnes mange ulike typer landbrukssamvirker. Noen er giganter med milliardomsætning. Andre er små, lokale foretak. Noen har en relativt ensartet medlemsmasse og håndterer kun en type råvare, mens andre foredler og omsetter en bred portefølje av råvarer og kalles gjerne for flerformålssamvirker («multi-purpose cooperatives»).

Norske landbrukssamvirker er åpne samvirker hvor det er enkelt å bli medlem, og der egenkapitalen i foretaket i hovedsak er kollektivt eid. Medlemmene får ikke med seg noe av den oppjente, kollektive kapitalen dersom de velger å forlate samvirket. I internasjonal litteratur omtales dette som den «tradisjonelle» samvirkemodellen. De store, norske landbrukssamvirkene med Tine, Nortura og felleskjøpene i spissen, tilhører denne kategorien.

«Tradisjonelle» samvirker har som formål å realisere interessene til både eksisterende og framtidige medlemmer. Siden det meste av egenkapitalen er kollektivt eid, risikerer ikke selskapet å bli tappet for mye kapital selv om mange av medlemmene bestemmer seg for å forlate samvirket. Samvirker som er basert på såkalte «tradisjonelle» prinsipper, har imidlertid også sine utfordringer.

Vi skal presentere noen av utfordringene ved samvirkemodellen og deretter skissere mulige løsninger på disse, illustrert med eksempler fra våre naboland.

**Samvirkemodellens mulige utfordringer:** Investeringsbeslutninger i økonomiske foretak innebærer avveininger mellom forbruk på kort og lang sikt. Det kan være utfordrende både for aksjeeiere i investoreide foretak og medlemmer i samvirkeforetak, å bli enige om hvor mye som skal reinvesteres i foretaket, og hvor mye som skal tas ut som utbytte eller etterbetaling. Dersom eierne av et investoreid selskap ser at de kan få bedre avkastning andre steder og bransjer, kan de velge å selge virksomheten. Alternativt kan de foreta en styrt avvikling ved å tappe foretaket for egenkapital.

Eierne har også anledning til å «slakte» foretaket gjennom å selge ut eienedelen bit for bit til høystbydende. På den annen side: Dersom eierne av investoreide foretak tror det vil være lønnsomt å ekspandere, investere i nye anlegg eller produktutvikling, kan de realisere mulighetene ved å invitere eksisterende eller nye investorer til å

skyte inn mer kapital i selskapet gjennom såkalte aksjeemisjoner. Investoreide selskap kan derfor lett både tappe for kapital, men også tilføres ny kapital.

Egenkapitalen i norske landbrukssamvirker kan med få unntak kun økes dersom virksomheten går med overskudd og et flertall av eierne er enige om at hele eller deler av overskuddet skal reinvesteres i selskapet. Dersom et samvirkeforetak som opererer i konkurranseutsatte markeder, oppnår svake resultater over flere år, med påfølgende svekkelse av egenkapitalen og dårligere finansielle betingelser, kan det være krevende å få eierne med på tiltak, for eksempel innbetaling av tilleggsinnskudd, som bringer foretaket ut av den negative sirkelen.

**Gratispassasjerproblemet:** Den norske samvirkemodellen er basert på prinsippet om åpent medlemskap. Nye medlemmer betaler gjerne det samme andelsinnskuddet og blir medeiere i foretaket, på lik linje med eksisterende medlemmer. Disse har gjerne over mange år bidratt til å bygge opp selskapet, ved at deler av de løpende overskudd har blitt tilført den kollektivt eide kapitalen.

Eventuelle nye medlemmer blir rettferdig til å nyte godt av disse investeringene, på lik linje med eksisterende medlemmer, og er dermed per definisjon gratispassasjerer. Dette kan medføre at eksisterende medlemmer blir skeptiske til at en vesentlig del av de løpende overskudd holdes tilbake i selskapet.

**Porteføljeproblemet:** Når det skal tas viktige investeringsbeslutninger i samvirkeforetak som håndterer flere typer råvarer, kan det oppstå et såkalt portefølje-problem. Hvert medlem har gjerne investert i spesialiserte råvareproduksjoner, en smal portefølje, mens samvirkeforetaket må håndtere en bred portefølje av investeringer for å betjene alle medlemmenes ulike produksjoner. Denne situasjonen kan medføre uenighet blant medlemmene om hvordan knappe investeringsmidler skal anvendes.

Noen vil ønske at foretaket prioriterer anlegg som vil gi bedre markedsadgang og dermed økt leveringssikkerhet for deres råvarer. Andre vil kanskje foretrekke at foretaket heller velger å investere i anlegg for en annen type råvare, og atter andre ville ønske at foretaket prioriterte investeringer i produktutvikling og produksjonsapparat som bidrar til å sikre framtidige leveranser for en tredje råvare-, osv.

Beslutningsprosessene i demokratiserte organisasjoner kan være byråkratiske og langdryge. På den ene side kan grundige diskusjoner i demokratiske organer bidra til å kvalitetssikre beslutninger. På den annen side kan åpne og tidkrevende beslutningsprosesser være en konkurranseulempelse dersom



**SAMVIRKEMODELL:** De fire norske skogeiersamvirkene har organisert seg etter den proporsjonale modellen. Medlemmenes andelsinnskudd er differensiert basert på hvor mye skog hver enkelt disponerer, i ulike produktivitetsklasser.

FOTO: DAG IDAR JOSANG

foretaket ikke makter å tilpasse seg raskt nok til teknologiske endringer og nye markedsmuligheter.

**Horisontproblemet:** Eierne i samvirkeforetak må i årsmøtene foreta avveininger mellom høye utbetalingspriser på kort sikt eller reinvestere overskudd for å sikre gode priser og leveringsbetingelser på lang sikt. Markedseksponerte foretak må ha finansielle muskler til å investere i anlegg og produktutvikling slik at de kan levere gode resultater til eierne i framtida, samt overleve i dårlige tider. Deres medlemmer vurderer å legge ned råvareproduksjonen innen kort tid og dermed også avslutte samhandlingen med foretaket, vil de ikke få utbytte av de langsiktige investeringene i samvirket.

Deres tidshorisont som deltakere er da kortere enn den økonomiske levetida på foretakets investeringer. Dette er det såkalte horisontproblemet, et problem som er økende når det er mange som vurderer å avvike egen råvareproduksjon. Horisontproblemet er minst i samvirker der en stor del av

medlemmene har gjort langsiktig investeringer i egen produksjon.

**Alternative samvirkemodeller:** Det eksisterer en rekke alternativer til den «tradisjonelle» modellen, som alle har til felles at brukerne, dvs. bøndene som samhandler med foretakene, fortsatt beholder kontrollen over selskapene som brukereide og brukerstyrte foretak. Mange samvirkeforetak verden over har derfor valgt å organisere samarbeidet på en måte som gjør dem bedre i stand til å håndtere samvirkemodellens utfordringer.

**Proporsjonale samvirker:** Prinsippet for denne type samvirker er at det er et bestemt forhold mellom hvert medlems andelskapital og deres samhandling med selskapet. For eksempel kan et medlem som leverer melk fra 100 kyr ha dobbelt så mye i andelskapital som medlemmer med 50 kyr.

Mange av de største amerikanske landbrukssamvirkene er proporsjonale samvirker. De justerer medlemmenes kapitalkonti fortløpende ved for eksempel å holde tilbake deler av etter-

betalingen slik at alle medlemmer bidrar med et kapitalinnskudd som er proporsjonalt med deres nytte av medlemskapet.

Denne modellen er også benyttet i Danmark. Det danske felleskjøpet Danish Agro krever for eksempel at hvert medlems andelsinnskudd over tid skal tilsvare 6 prosent av medlemmets årlige omsetning med selskapet.

**Medlemsinvestor-samvirker og ny-generasjonssamvirker:** Det neste steget er å åpne opp for at medlemmer kan investere høyere beløp i selskapet enn de spesifiserte minstekrav. Det svenske felleskjøpet Lantmännen - et svensk felleskjøp som har en svært bred portefølje av virksomheter - er et eksempel på et samvirke som har tatt dette steget.

Medlemsinvestormodellen forutsetter at samvirket betaler en konkurransekyktig avkastning på den innskutte kapitalen. En utfordring med denne modellen er at det kan oppstå uenighet blant medlemmene om hvor stor del av overskuddet som skal disponeres til etterbetaling og hvor mye

som skal avsettes til kapitalutbytte.

I såkalte ny-generasjonssamvirker representerer hver andel en nærmere spesifisert leveringsrettighet. Leveringsrettighetene er omsettbare, og det er i prinsippet fri prisdannelse på omsetningen av disse. Dermed er i praksis all egenkapital individualisert.

**Samvirker med eksterne minoritetsiere:** Noen samvirker, som for eksempel det New Zealand-baserte meierisamvirket Fonterra, har tatt steget videre fra å være medlemsinvestorsamvirker og invitert eksterne eiere til å innta minoritetsposisjoner i selskapet. Lovgivningen i mange europeiske land, blant annet i Sverige og Finland, åpner for at samvirker kan invitere eksterne investorer inn som minoritetsiere.

Et neste steg i restruktureringsprosessen er at samvirket blir et reint eierselskap som har en kontrollerende eierposisjon i et driftsselskap som medlemmene samhandler med. Det finske egg-samvirket Munakunta er et eksempel på et slikt samvirke. Samvirkets medlemmer samhandler med et deleid driftssels-

skap, Dava Foods, som sørger for inntransport, pakking og videresalg av eggene til medlemmene i Munakunta.

**Konverterte «samvirker»:** Det siste steget er at selve samvirket konverteres til et børsnotert selskap der ett (eller eventuelt flere) samvirker har kontrollerende eierposisjoner. I Norge kaller vi dette for «Gjensidige-modellen».

Gjensidige var fram til restruktureringen i 2008 et kundeid samvirke. Det ble da omgjort til et børsnotert driftsselskap, Gjensidige ASA, der en stiftelse som majoritetseier sørger for å ivareta kundenes interesser. Det årlige utbyttet fra Gjensidige ASA som tilfaller majoritetseier, videreføres til Gjensidiges kunder som kundeutbytte, mens resten fordeles til de øvrige ak-

sjonærer som aksjeutbytte.

Det finnes en rekke eksempler internasjonalt på samvirker som har hatt en tilsvarende utvikling. Et eksempel er det finske børsnoterte kjøttkonsernet HKScan der samvirket LSO Osuuskunta, med om lag 1000 medlemmer, har en kontrollerende eierpost.

**Samvirkelovens muligheter og begrensninger:** De store norske samvirkene i jordbruket følger nå den såkalte «tradisjonelle» modellen for samvirkeorganisering. Den proporsjonale modellen ble imidlertid anvendt ved etableringen av de første norske brennerier og meierier i tiårene før og etter år 1900, og mange var organisert etter denne modellen også i siste halvdel av 1900-tallet.

De fire norske skogeiersamvirkene har imidlertid valgt å organisere seg etter den proporsjonale modellen. Medlemmenes andelsinnskudd er differensiert basert på hvor mye skog hver enkelt disponerer i ulike produktivitetsklasser.

I skogeiersamvirket har man også i vedtektene åpnet opp for å innføre ordninger som innebærer at medlemmene på frivillig basis kan bidra med såkalte tilleggsandelsinnskudd. Andelsinnskudd kan forrentes innenfor de maksgrenser som samvirkeloven setter, dvs. tre prosentenheter over renta på femårige statsobligasjoner.

Det er i prinsippet ikke noe som hindrer at norske landbrukssamvirker konverterer til andre selskapsformer, som for eksempel børsnoterte selskaper, der de samtidig sørger for at bøndene fortsatt beholder en kontrollerende eierpost. Norsk lovgivning åpner imidlertid ikke for at samvirker kan invitere eksterne til å innta minoritetsposisjoner i selve samvirket.

**Ideologi og butikk - en oppsummering:** Vi presenterte i de fire første artiklene i denne serien landbrukssamvirkets formål, framvekst, bøndenes synspunkter på lovregulering av selskapsformen, samt samvirkeforetakets posisjon og utbredelse i norsk næringsliv. De fleste norske landbrukssamvirkene er såkalte «tradisjonelle» samvirker.

Dersom samvirke skal være en hensiktsmessig selskapsform for konkurranseutsatte virksomheter framover, må foretakene ha et handlingsrom som gjør det mulig å tilpasse virksomheten til endringer i omgivelsene, dvs. den teknologiske og markedsmessige utviklingen som hele det norske landbruket er en del av.

Denne avsluttende artikkelen har vi presentert noen av utfordringene til de «tradisjonelle» samvirkene, samt vist eksempler på hvordan landbrukssamvirker i andre land har valgt å organisere deres virksomheter for å håndtere en stadig mer krevende konkurranse situasjon.

## SERIE OM NORSK LANDBRUKSSAMVIRKE

Denne artikkelen er nummer fire i en serie på fem artikler om norsk landbrukssamvirke. De foregående sto på trykk i Bondebladet 25/4, 10/5, 16/5 og 23/5.