

# Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern

Per Ingvar Olsen og Jon Erland Lervik

Senter for Samvirkeforskning  
avsluttende rapport – delprosjekt III

Forskningsrapport 1/2006

Handelshøyskolen BI  
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering  
Senter for samvirkeforskning

Per Ingvar Olsen og Jon Erland Lervik:

*Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern*

© Per Ingvar Olsen og Jon Erland Lervik  
2006

Per Ingvar Olsen, per.i.olsen@bi.no  
Jon Erland Lervik, jon.e.lervik@bi.no

Forskningsrapport 1/2006  
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI  
0442 Oslo  
Telefon: 06600  
www.bi.no

Trykk: Nordberg hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles fra våre hjemmesider [www.bi.no](http://www.bi.no),  
under Forskning/Forskningspublikasjoner

## **Forord**

Dette er avsluttende rapport fra forskningsprogrammet ”Norsk jordbruks- varesektor. Strategi og forretningsutvikling mot år 2010”. Rapporten tar utgangspunkt i og bygger videre på analyser fra tidligere forsknings- rapporter, som beskrevet i kapittel 1. Videre bygger deler av rapporten på datainnsamling og grunnlagsanalyser gjennomført av prosjektmedarbeiderne Martin Myraker og Anne Espelien. Mange personer har bidratt med kommentarer og tilbakemeldinger til tidligere versjoner av dette dokumentet. Vi vil særlig takke Per Magnus Mæhle fra Tine Gruppa, Egil Olsvik fra Gilde Norsk Kjøtt, Ole-Jacob Ingeborgrud fra Norsk Landbrukssamvirke, Geir Gripsrud og Geir Bjønnes ved Handelshøyskolen BI, samt Martin Myraker og Anne Espelien. Vi vil likevel påpeke at alle vurderinger står for forfatternes egen regning.

Oslo, desember 2005

Per Ingvar Olsen og Jon Erland Lervik



## **Innholdsfortegnelse**

<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 ANALYSER RAPPORTEN BYGGER PÅ .....	2
1.2 DE EKSTERNE RAMMEBETINGELSENE .....	3
<i>Makroøkonomiske rammevilkår</i> .....	3
<i>Prisutvikling matvarer</i> .....	4
<i>Fallende grensevern og internasjonal konkurranse</i> .....	5
<i>Konkurransesituasjon på hjemmemarkedet</i> .....	5
<i>Press på markedsreguleringene</i> .....	7
1.3 SENTRALE FORRETNINGSMESSIGE UTFORDRINGER .....	8
<i>Rasjonalisering</i> .....	8
<i>Innovasjon</i> .....	9
<i>Internasjonalisering</i> .....	9
1.4 RAPPORTENS OPPBYGGING .....	9
<b>2. EIERSKAP OG FINANSIERING I NORSKE SAMVIRKEFORETAK</b>	<b>11</b>
2.1 EIERSKAPSUTFORDRINGER FOR LEVERANDØRSAMVIRKE .....	12
<i>Et fagøkonomisk perspektiv</i> .....	12
<i>Flere former for patronage</i> .....	15
<i>Eierorganiseringen i landbrukssamvirke</i> .....	17
2.2 EGENKAPITALFINANSIERING I SAMVIRKEKONSERN .....	17
<i>Bondens investeringsalternativer</i> .....	18
<i>Egenkapitaltilgang betinger tilslutning til vekststrategi</i> .....	20
<i>Historisk tilbakeblikk</i> .....	20
2.3 OPPSUMMERING EIERSKAP OG FINANSIERING .....	26
<b>3. KONSERNPROBLEMSTILLINGER</b>	<b>29</b>
3.1 EIERSTYRINGSMODELL .....	29
<i>Eierstyringsmodell og fallende råvareandel</i> .....	31
<i>Ekstern rapportering</i> .....	32
<i>Intern rapportering</i> .....	33
<i>Kapitalanvendelse og finansiell styring</i> .....	34
3.2 EIERSTYRINGSMODELL OG (MARKEDS)ORGANISERING .....	37
3.3 EIERSTYRINGSMODELL OG BEHOV FOR KOORDINERING PÅ TVERS .....	39
<i>Synergier i samvirkekonsern</i> .....	40
<i>Konkurransmodell versus samarbeidsmodell</i> .....	41
<i>Koordineringsmekanismer i integrerte samvirkekonsern</i> .....	43
3.4 INNOVASJONSPROSESSER OG INNOVASJONSORGANISERING .....	45
3.5 OPPSUMMERING KONSERNORGANISERING .....	46

4. KONSERNOMRÅDE RÅVAREAVKASTNING: RASJONALISERING, INTERNASJONALISERING, FINANSIERING OG KONTROLL	49
4.1 RASJONALISERING HJEMME .....	50
<i>Rasjonalisering i den enkelte produksjonsenhet</i> .....	51
<i>Restrukturering av anleggsstrukturen</i> .....	52
<i>Strukturutvikling i landbruket</i> .....	53
4.2 INNOVASJON OG NY FORRETNINGSUTVIKLING .....	54
<i>Behov for å balansere rasjonalisering og vekst</i> .....	54
<i>Innovasjonssuksesser som utgangspunkt for eksport satsinger</i> .....	54
4.3 INTERNASJONAL MARKEDSEKSPANSJON .....	55
<i>Selskapsspesifikke fortrinn som forutsetning</i> .....	56
<i>Prioritering og valg av markeder</i> .....	57
<i>Go west – and global: Jarlsbergostens internasjonale utvikling</i> .....	58
<i>Rollerking – Go south with the westerners?</i> .....	60
<i>Strategier for Nordisk vekst: Go east – and regional</i> .....	61
<i>Diplom-Is: Nisjesatsing ved organisk vekst eller ved oppkjøp?</i> .....	65
4.4 INTERNASJONAL RASJONALISERING GJENNOM PARTNERSKAP .....	67
<i>Faglige perspektiver: Internasjonal arbeidsdeling og læringskurver</i> .....	68
<i>Regulatoriske endringer og råvare-”swop”</i> .....	69
<i>Utenlands bearbeiding</i> .....	71
<i>Innenlands bearbeiding</i> .....	72
<i>Innenlands + utenlands bearbeiding = råvare-”swop”</i> .....	72
<i>Råvare-”swop” som bro mellom to EU-markeder</i> .....	74
4.5 OPPSUMMERING RÅVAREOMRÅDET .....	75
5. KONSERNOMRÅDE KAPITALAVKASTNING: NY VEKST, FINANSIERING OG KONTROLL	77
5.1 FINANSIERING AV VEKSTAKTIVITETER .....	77
5.2 INNOVASJONSPROSJEKTER MÅLT PÅ KAPITALAVKASTNING .....	78
5.3 MARKEDSEKSPANSJON, KUNNSKAPSPRELASJONER OG RESSURSBASE .....	79
<i>Fjordland AS</i> .....	80
<i>Marian Seafood</i> .....	83
<i>Geno Global AS</i> .....	86
5.4 VEKST GJENNOM PARTNERSKAP .....	89
<i>Finansiering, kunnskapsrelasjoner og strategisk kontroll</i> .....	89
<i>Målsettinger med allianser</i> .....	90
5.5 OPPSUMMERING KAPITALAVKASTNINGSOMRÅDET .....	92
6. HOVEDKONKLUSJONER OG AVSLUTTENDE DISKUSJON	93
6.1 OPPSUMMERING .....	93
6.2 EGENKAPITALFINANSIERING OG SELSKAPSFORM .....	97
6.3 AVSLUTNING .....	98
FOTNOTER MED REFERANSER .....	99

## **Figurer**

Figur 1:	Arbeidsinnsats på bedrifter i jordbruket 1975/76 – 2002/03	22
Figur 2:	Økonomien i landbruket 1969 – 2002	23
Figur 3:	Styringskriterier ved markedseksponering	30
Figur 4:	Fallende råvareinteresse bestemmer type resultatkrav	31
Figur 5:	Overskudd fra konsernområder reflektert i bondens utbetalingsverdi	32
Figur 6:	Intern rapportering i tre dimensjoner	33
Figur 7:	Konsernstab finans som "intern bank"	34
Figur 8:	Kapitalanvendelse og kapitalkostnad for ulike aktiviteter (illustrasjon)	36
Figur 9:	Eksempel – aktiviteter organiseres i to konsernområder	38
Figur 10:	Organisasjonsstruktur og styringslogikk	39
Figur 11:	Konsernfunksjon med ansvar for innovasjon og vekst	46
Figur 12:	Etablerte aktører har et forsprang på læringskurven	57
Figur 13:	Jarlsbergs internasjonale ekspansjon	60
Figur 14:	Tine som nr. 2 i Norden	63
Figur 15:	Bytte av produksjonslinjer	70
Figur 16:	Utenlands bearbeiding	71
Figur 17:	Innenlands bearbeiding	72
Figur 18:	Råvare-"swop"	73
Figur 19:	Råvare-"swop" som bro mellom markeder	74
Figur 20:	Fire fokus i kapitlet	75
Figur 21:	Markedseksponering og ressurser	79
Figur 22:	Fjordland as – Tenkt modell for videre utvikling	82
Figur 23:	Marian Seafood as – tenkt modell for videre utvikling	85
Figur 24:	Geno Global as – mulig framtidig forretningsmodell?	89

## **Tabeller**

Tabell 1:	Prisindeks matvarer Norden og Tyskland 1994-2000 (EU15 = 100)	4
Tabell 2:	Nøkkeltall for økonomien i landbruket	24
Tabell 3:	Konkurransmodell og samarbeidsmodell for konsern	41





## 1. Innledning

Denne rapporten er leveransen fra fase III av forskningsprogrammet *"Norsk jordbruksvaresektor. Strategi og forretningsutvikling mot år 2010"*. Den representerer en avrunding av et program som over 4 år har utforsket ulike sider ved de utfordringer norsk landbruk og landbrukets matvareindustri står overfor, og noen av de veier som kan være mulig å gå for å sikre langsiktig fornyelse og bærekraft for denne delen av norsk økonomi.

Prosjektet har vært gjennomført som et brukerstyrt program ved Senter for samvirkeforskning ved Handelshøyskolen BI, der brukerinteressene har vært Norsk Landbrukssamvirke, Tine BA, Gilde Norsk Kjøtt BA og Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND, nå Innovasjon Norge). I prosjektets fase III har Norsk Landbrukssamvirke vært oppdragsgiver sammen med Tine og Gilde. Dette prosjektet har således hatt et klart fokus på noen av de sentrale strategiske utfordringene landbrukssamvirkene står overfor.

Fase III-prosjektets ambisjoner har vært følgende:

- 1) Prosjektet skal levere en faglig analyse av de utfordringer samvirkeselskapene har når det gjelder produksjonsstyring og strategisk investeringsstyring i et system der den økonomiske avkastningen fra virksomhetenes aktiviteter allokeres via råvarepriser. Analysen skal vise mulige konsekvenser av den teoretiske forståelsen for organisering av eierskap i samvirkeselskap.
- 2) Prosjektet skal bidra med en analyse av de strategiske utfordringer og muligheter norske landbrukssamvirker står overfor dersom selskapenes virksomheter må tilpasses et europeisk matvaremarked preget av vesentlige endringer i den internasjonale arbeidsdelingen, og utfordringer knyttet til eventuelle behov for organisatorisk integrasjon med partnere i andre land. Det kan for eksempel skje gjennom bytte av produksjonslinjer, leieproduksjonsavtaler, allianser, fusjoner, realisering av virksomheter eller oppkjøp. Til dette hører å diskutere mulighetene for utøvelse av strategisk kontroll og av metodiske tilnærminger for å oppnå internasjonal kostnadseffektivitet på alle områder og nivåer.
- 3) Prosjektet skal bidra med analyse av utvalgte forretningscase som representerer mulige kandidater for målrettede internasjonale satsinger. Arbeidet skal være basert på og anskueliggjøre faglige innsikter fra tidligere faser av forskningsprogrammet gjennom konkret anvendelse.

## Kapittel 1

- 4) Prosjektet skal søke å konkludere prosjektet ved å drøfte mulige operative strategier for å mestre en forventet framtidig deregulerings-situasjon på jordbruksvareområdet.

Som det fremgår, er prosjektets tema både omfattende og komplekst. Samtidig har det vært en klar ambisjon at rapporteringen skal være enkel og forståelig – og framfor alt – konkret og anvendelig som innspill til videre debatt og strategisk analyse i bedriftene på de områder som er berørt. I noen sammenhenger betinger dette at vi har skrellet vekk atskillige problemstillinger og interessante detaljer for å konsentrere oss om det vi oppfatter som de mest sentrale for prosjektet. I andre sammenhenger har vi valgt å løfte perspektivet opp fra komplekse problemstillinger for gjennom større avstand å bedre forstå og analysere den relative betydningen av utfordringene – med den hovedtilnærming at noen dilemmaer og problemer må samvirker antakelig bare leve med. Det er bare dersom de fremstår som de relativt sett mest betydningsfulle eller mest påtrengende, at de fortjener den oppmerksomhet og innsats som fordres for at det skal være meningsfylt å mobilisere ressurser for endringsprosesser som involverer et stort antall eiere, ansatte og andre interessenter i aktiviteter som har den skala vi her diskuterer.

### 1.1 Analyser rapporten bygger på

Rapporten bygger på analyser som er beskrevet i tidligere rapporter fra prosjektet. På et overordnet nivå kan forskningsprosjektet sees på som en SWOT-analyse som identifiserer interne styrker og svakheter og eksterne trusler og muligheter som ramme for den konkrete drøftingen. Eksterne trusler og muligheter er således utredet og beskrevet i prosjektets fase 1, som er rapportert ved 4 ulike forskningsrapporter.

Martin Vikesland og Erik W. Jakobsen: ”*En verdiskapende matnæring*”. BI forskningsrapport 2001/12

Espen R. Moen og Christian Riis: ”*Matvaresektoren i et makro-økonomisk perspektiv*”. BI forskningsrapport 2002/2

Harald Espeli: ”*En reguleringshistorisk skisse av jordbrukssektoren 1970-2000*”. BI forskningsrapport 2002/4

Per Ingvar Olsen og Geir Gripsrud: ”*Perspektiver for norsk jordbruksvaresektor*”. BI forskningsrapport 2002/11

Noen av de identifiserte mulighetene ble fulgt opp i prosjektets fase 2, gjennom mer detaljerte faglige bidrag knyttet til nye forretningsområder, så som nisjematprodukter, reiselivsgastronomi, marine produkter, teknologi og intern innovasjonsorganisering for å ta fram nye forretningsideer i organisasjonene, blant annet:

### *Innledning*

Per Ingvar Olsen og Anne Espelien: ”Næringsutvikling i norsk jordbruksvaresektor. Kommersialisering av teknologiske nisjer”. BI forskningsrapport 2003/12

Nils Otto Ørjasæter: ”Innovasjonssystemet i Tine Gruppa og Norsk Kjøtt-samvirke BA”. BI forskningsrapport 2003/14

Tor Hernes, Per Ingvar Olsen og Anne Espelien: ”Jordbruksvare-sektorens muligheter i sjømatbasert næringsutvikling”. BI forskningsrapport 2004/3

Per Ingvar Olsen, Egil Petter Stræte, Eivind Hålien, Gunn-Turid Kvam, Arvid Flagestad, Anne Jervell og Urban Laurin: ”Nisjematorientert næringsutvikling”, 6 artikler i temanummer av Landbruksøkonomisk Forum, 2003/3

## **1.2 De eksterne rammebetingelsene**

De pågående endringer i den markedsmessige og regulatoriske konteksten har store implikasjoner for strategi og organisering av samvirkeselskapene. De eksterne utfordringene samvirkene står overfor er inngående drøftet i tidligere rapporter, og vi oppsummerer noen sentrale punkter.

### ***Makroøkonomiske rammevilkår***

Rammevilkårene for norsk landbruksbasert næringsmiddelproduksjon er på den ene siden preget av den norske ”oljesmurte” økonomiens generelle vekst og ekspansjon. Det innebærer en vedvarende tendens til større lønnsvekst, høy kronekurs og en rentepolitikk som søker å balansere lønnsvekst mot kronekurs der begge deler tenderer oppover over tid<sup>1</sup>. Den gjennomsnittlige inflasjonen i Norge forventes fortsatt å være lav som følge av økende import fra nye lavkostland som Kina. Dette gir rom for ikke ubetydelige prisopp-ganger innenfor lokal tjenesteproduksjon i offentlig så vel som privat sektor som kompenserer for innenlandsk lønnsvekst.

Landbruksbaserte matvarepriser befinner seg her i en mellomposisjon, idet både naturlige og politisk etablerte skjermingselementer innebærer at prispresset ikke er like stort som for mange andre forbruksvarer som kan produseres hvor som helst. På den annen side er rommet for ytterligere markedsbeskyttelse for norske matvarer i det norske markedet ikke lenger til stede, og en voksende andel av den norske produksjonen konkurrerer direkte mot mulighetene for import. Utviklingen i markedet for bakervarer, der importandelen nå er vokst til omkring 20 % av det norske markedet, illustrerer på mange måter hva som er i vente også på andre områder.

## Kapittel 1

Konsekvensen av dette er at markedsvolumet i beste fall kan antas å være marginalt fallende og at prisene bare kan økes i et omfang som er lavere enn den generelle lønnskostnadsveksten innenlands. Dette stiller krav om en kontinuerlig rasjonalisering og/eller lønnsom vekst på nye områder for å beholde samvirkenes konkurranseevne.

Vi legger samtidig til grunn at Norge i overskuelig framtid neppe blir medlem av EU. Norsk landbruk står dermed overfor det alternativet vi tidligere har pekt på som det relativt mest krevende; Det å gjenvinne markedsandeler utenfor Norge i samme omfang som et WTO-forhandlet gradvis svekket importvern medfører tap av markedsandeler i hjemmemarkedet. Markedsadgang i EU-markedet blir relativt vanskeligere enn med et EU-medlemskap, og Norges forhandlingsposisjon overfor EU kan neppe antas å være veldig god.

### **Prisutvikling matvarer**

Etter 1994 har prisdifferansen på matvarer økt betydelig mellom Norge, resten av Norden og EU. Siden 1994 har EUs indre marked i stor grad blitt realisert, med reduksjon av indre barrierer og økt grad av internasjonal konkurranse på matområdet. Resultatet for våre nordiske naboland har vært en vesentlig effektivitetsforbedring og prisnedgang på mat. Pris- og kostnadsutviklingen i norsk landbruksbasert matproduksjon har på langt nær vært i stand til å følge med i den utviklingen som har preget EU-området siden Sverige og Finland ble medlemmer i 1994.

Tabell 1: *Prisindeks matvarer Norden og Tyskland 1994-2000 (EU15 = 100)<sup>2</sup>*

	DK	FIN	ISL	NO	SVE	DE
1994	136	132	136	137	125	110
1995	136	120	129	139	121	110
1996	134	112	126	139	119	105
1997	138	110	129	148	115	103
1998	129	110	145	151	118	106
1999	129	110	154	157	121	105
2000	129	110	169	162	125	103

I 1994 lå prisnivået på matvarer i Norden 25-37 % over EU-gjennomsnittet. Sverige lå lavest, da de la om sin landbrukspolitik allerede i 1990. Ellers var prisnivået forholdsvis likt i de Nordiske landene. Fra 1994 har matvareprisene i Norge hovedsakelig fulgt prisutviklingen på andre varer, mens det har blitt et økende gap mellom matvareprisene i Norge og øvrige nordiske land. I 2000 lå norske matvarepriser 62 % over EU-gjennomsnitt, mens Danmark, Sverige, og Finland lå mellom 10 % og 29 % over EU-gjennomsnitt<sup>3</sup>. For å kompensere for dette økende gapet, ble merverdi-

### *Innledning*

avgiften for matvarer i Norge halvert. Norges fortsatt avvikende prisutvikling på matvarer de siste årene vil bety en tøffere omstilling senere, når grensevernet svekkes.

Det norske systemet med nasjonal kooperasjon innenfor et strengt nasjonalt importvern kan ha frembrakt mange gode resultater – men neppe gode nok i relasjon til utviklingen i større internasjonale markeder. I Olsen & Espelien 2003/12 har vi med utgangspunkt i det såkalte ”læringskurvefenomenet” drøftet hvorfor et lite og lukket marked over tid ikke vil kunne ha samme produktivitetutvikling som i større åpne markeder. Forskjellene over tid blir så store at det politiske presset øker for å komme på linje med omverdenen

### ***Fallende grensevern og internasjonal konkurranse***

For norsk næringsmiddelindustri generelt er markedsandelen på hjemmemarkedet fallende, mens eksportmarkedsandelene ikke går tilsvarende opp. Den norske næringsmiddelindustriens hjemmemarkedsandel har gått ned fra 89 % til 86 % fra 1996 til 2003. For enkelte bransjer har importen økt mye raskere, som for eksempel i bakeribransjen.

Grensevernet reduseres, og en mulig raskere nedbygging er en trussel som samvirkene må møte. Økt importkonkurranse gjør seg også gjeldende overfor norske råvarer som er beskyttet av toll-regimet. Dett skjer i særlig grad ved konkurrentenes evne til å utnytte RÅK-ordningen for bearbejdede produkter i kombinasjon med den raskere effektiviseringen av andre lands landbruk med tilhørende prisnedgang på utenlandske landbruksråvarer relativt til norske priser. Summen av dette er at importvernet ikke lenger kan forhindre økende import på flere områder.

Ordningene med innenlands og utenlands bearbejding er slik at aktører tollfritt kan importere landbruksråvare fra andre land for innenlandsk bearbejding og deretter re-eksport. De kan dermed også tollfritt eksportere innenlandsk landbruksvare for utenlandsk bearbejding og deretter re-import til Norge for distribusjon og salg. Med dette utsettes alle ledd i verdikjeden etter førstehåndsomsetning også for direkte internasjonal konkurranse. Norsk matvareindustri konkurrerer med andre ord direkte mot tilsvarende industri i for eksempel Baltikum, som fungerer som et lavkostnads produksjonsområde også for det skandinaviske matmarkedet. Spesielt med inntreden av nye EU-land fra Øst-Europa, øker konkurransepresset på norsk foredlingsindustri.

### ***Konkurransesituasjon på hjemmemarkedet***

Flere forhold bidrar til å intensivere konkurransen. Både i ICA og Coop er det en økende nordisk integrasjon, ikke minst på innkjøp. Nye aktører som

## Kapittel 1

Lidl satser på stor andel utenlandske produkter og private labels. Andre kjeder øker også fokuset på egne merkevarer (private labels) for å møte priskonkurransen fra bl.a. Lidl. I Europa utgjorde egne merkevarer (EMV) 22 % av detaljhandelens omsetning i 2003. De utgjorde 44 % av melkeomsetningen og 51 % av markedet for ferdige middagsretter i de Europeiske landene i undersøkelsen<sup>4</sup>. Norge er blant landene med lavest andel EMV i dagligvarehandelen med 8 %.

EMV truer forbrukerlojalitet til lokalt produserte varer. Et ekstremt eksempel er Pågens baguetter i Sverige som ikk fra en markedsandel på 100 % i de store dagligvarekjedene i 1995 til 30 % i 2004, og 0 % i 2005. De er nå helt ute av dagligvarekjedenes hyller, og kjedenes egne merker har overtatt. Kjedenes merker reduserer også barrierene for utenlandske leverandører for eksempel ved at de reduserer kostnader i markedsføring og merkevarebygging. Danske Tulip etablerer nå produksjon av EMV-produkter med deler av produksjonen i Trondheim<sup>5</sup>.

EMV har hatt stor andel i mange år i enkelte land som Storbritannia og Sveits. Slik sett er det en treghet i handelssystemet og konsumentpreferanser som ikke endrer seg over natten. Et annet forhold er at det er høyere terskel for å introdusere EMV på ferskvarer og spesialprodukter. Innen meieriprodukter har Norden kanskje den høyeste andelen av virkelige ferskvarer, og så lenge det er slik, vil det også begrense kjedenes tilbøyelighet til å gå over til EMV i dette segmentet.

Konkurransen i Norge på industriledet og på leveranser inn til de norske matvarekjedene og storkjøpingsmarkedet, må generelt kunne karakteriseres som relativt hard. Dette er da også tilsiktet gjennom utøvelsen av en reguleringspolitikk som er basert på et klart skille mellom en proteksjonistisk regulering av landbruket på den ene siden, og en mest mulig åpen konkurranseregulering på alle ledd etter 1. håndomsetningen på den annen.

Vi har også fått en skjerping av den norske konkurranselovgivningen etterfulgt av en mer offensiv utøvelse av konkurransepolitikken. Et sentralt fremstøt i så henseende har vært konkurransemyndighetenes aktiviteter rettet mot markedet for meieriprodukter, der Tine Gruppen er en dominerende aktør. Til tross for bred politisk og regulatorisk aksept for fusjonen blant meierisamvirkets medlemsbedrifter til ett selskap for bare noen få år siden, synes både de politiske myndigheter og konkurransemyndighetene å mene at Tines markedsandeler på sentrale produktområder i det norske markedet bør reduseres til fordel for mindre konkurrenter.

Regulatoriske inngrep har dermed en fundamental asymmetrisk profil som er uavhengig av konkurrentenes faktiske relative konkurranseevne, og som skaper et attraktivt vekstområde for nr. 2 og nr. 3 bedrifter på bekostning av nr. 1. Tine Gruppen er således i en strukturelt sett svært trangt posisjon, der selskapet gjennom regulatoriske tiltak blir fratatt markedsandeler på sentrale

### *Innledning*

forretningsområder. For å opprettholde aktivitetsvolum og lønnsomhet, må selskapet derfor skape ny vekst på andre områder – i nye markedsnisjer og på andre markeder.

Tilsvarende restriktive konkurranseregulatoriske inngrep er også styrende for strukturutviklingen på andre områder, så som for egg, hvitt kjøtt og rødt kjøtt, der Prior og Gilde begge er nr. 1 på hver sine områder i Norge. De er derfor utsatt for tilsvarende, men antakelig noe mindre intensiv konkurranse-regulatorisk ”diskriminering”. Konkurransetilsynets veto mot fusjonen mellom Prior og Nordgården illustrerer jo dette perspektivet på den strukturelle situasjonen, også for disse to samvirkeselskapene.

Erfaringene fra mange regulerte sektorer tilsier at tidligere ”regulerte monopolister” mister markedsandeler, og at nr. 2 og nr. 3 aktører har gode muligheter for å ta markedsandeler fra markedsleder som har hatt svært dominerende posisjon. Ett eksempel er flyselskapet Norwegian, som har tatt betydelige markedsandeler. De startet som selvstendig operatør i sluttkunde-markedet høsten 2002, og i 2004 oppnådde de en markedsandel på 30 % på flygninger i Sør-Norge. Telenor har i dag ca 73 % markedsandel av det norske mobilmarkedet, med Netcom som en klar nummer to. Et tredje eksempel er Postens pakkevirksomhet. For landbrukssamvirkenes del er det ikke minst de viktigste kundene – dagligvarekjedene – som ønsker nye konkurrenter velkommen for å få økt konkurranse mellom leverandørene.

Med høye faste kostnader i eksisterende produksjonsanlegg, betyr dette at landbrukssamvirkene må finne nye områder for vekst for å kompensere for volumbortfall.

### ***Press på markedsreguleringene***

Markedsreguleringsordningene har også kommet i kryssilden. Spesielt gjelder dette på melkeråvareområdet, der Synnøve Findens avhengighet av å kjøpe melkeråvare fra Tine har avstedkommet betydelige konflikter og regulatoriske transformasjoner og inngrep. På andre områder ser det imidlertid ut til at konkurrentenes muligheter til å opptre som ”gratispassasjerer” på samvirkeselskapenes markedsreguleringsordninger mer enn oppveier de fordeler samvirkene synes å oppnå gjennom sin administrasjon av markedsreguleringsordningene. De fordeler norsk bønder søker å fastholde knyttet til statsstøtte, importvern og redistribusjon gjennom samvirkeorganisering og markedsreguleringsordningene, lekker således i økende grad over til konkurrenter i markedet, på bekostning av samvirkeselskapene og dermed også deres eiere.

Legitimiteten for de historisk veletablerte markedsreguleringsordningene svekkes åpenbart i møtet med en bred og voksende tilslutning til fri markeds konkurranse som et grunnleggende prinsipp for samfunnsøkonomisk

## *Kapittel 1*

organisering; i befolkningen, i politikken og offentligheten. De økonomiske tapene knyttet til ivaretagelse av markedsreguleringsansvaret synes også å øke i takt med utvidede muligheter for å utnytte free-rider posisjoner i systemet som oppstår som følge av nye konkurranseregulatoriske inngrep.

### **1.3 Sentrale forretningsmessige utfordringer**

Dagens konkurransesituasjon, rammebetingelser og usikkerhet om fremtidig regulering og grensevern innebærer at de integrerte samvirkekonsernene må arbeide på flere fronter samtidig, både i forhold til ytterligere rasjonalisering av eksisterende virksomhet, ny vekst gjennom innovasjon og nyskaping, samt internasjonalisering.

De makroøkonomiske rammevilkårene og prisgapet som har utviklet seg mellom matvarer i EU og Norge tilsier ytterligere rasjonalisering hjemme samt involvering i større konkurranseutsatte markeder for å tilpasse seg ”en brattere læringskurve”. Markedssituasjonen og konkurransereguleringen i Norge indikerer at samvirkene vil tape markedsandeler på områder der de er dominerende, og at dette må kompenseres for ved ny vekst gjennom innovasjon og internasjonal ekspansjon. Samtidig må sektoren utvikle en fleksibilitet i forhold til å møte eventuelle raske endringer i grensevern eller markedsreguleringsordninger. Det er da viktig å bygge opp erfaring, markedskanaler og relasjoner internasjonalt for raskt å kunne snu seg rundt om nødvendig. Følgende er de tre mest sentrale forretningsmessige utfordringene for de norske landbruks-samvirke konsernene:

#### ***Rasjonalisering***

De må fortsette arbeidet med å rasjonalisere bedriftene. Det innebærer i det alt vesentlige å erstatte manuell arbeidskraft med teknologi og å redusere behovet for driftsmidler og transport. Med betydelig lønnspress og et lavt rentenivå, er en forsert utvikling disse to veiene både nødvendig og lønnsom. Konsekvensen av en slik utvikling isolert sett, er en vedvarende reduksjon i antall ansatte i produksjonen og en sterkere tendens til regional spesialisering både i landbruket og i industrien. Strukturelle begrensninger i det norske markedet, innebærer at en videre rasjonalisering i økende grad vil måtte skje i samarbeid med internasjonale partnere. Vi drøfter dette mer inngående i kapittel 5.



### ***Innovasjon***

De må utvikle nye produkter, tjenester og teknologier som kan bidra til en større driftsmargin. Dette innebærer dels investeringer i produktutvikling og markedsutvikling, dels evne til å sanere ut produkter som ikke innfrir og skalere opp dem som lykkes på en slik måte at den ønskede driftsmarginen kan realiseres. På dette området synes bedriftene nå å være i særdeles godt gjenge. Utviklingen av nye produkter og produktkategorier medfører isolert sett økt behov for ansatte, samt behov for et fleksibelt produksjonsapparat.

### ***Internasjonalisering***

Vekst i utlandet er absolutt nødvendig for å dekke opp den svært store risikoen hele næringen har som følge av muligheten for raske volumbortfall ved en gradvis nedbygging av grensevernet for landbruksprodukter. Samvirkene må utvikle eksportmarkeder for sine mest interessante produkter. Dette går både på nye forretningsområder som vi drøfter i kapittel 5, og på den råvarebaserte virksomheten som drøftes i kapittel 4. I denne situasjonen må antagelig internasjonalisering fra norsk territorium basere seg på en offensiv utnyttelse av tollregimet. Det innebærer især muligheter for eksport basert på tollfri råvareimport og mulighetene for å etablere internasjonale allianser basert på gjensidig lisensproduksjon mellom partnere. Dette gir muligheter for både strukturrasjonalisering på produksjonssiden og utvikling av markedskanaler i utlandet for norske merkevarer uten at nettoeffekten påvirker volumet av norsk landbruksproduksjon. En kreativ strategi i denne sammenheng, vil også kunne gi samvirkeselskapene en relativt sterkere posisjon når det gjelder distribusjon og salg av importerte produkter samtidig med at bedriftene kan ekspandere salg av egne merkevarer utenlands. Dette kommer vi også tilbake til i kapittel 4.

## **1.4 Rapportens oppbygging**

I denne analysen drøfter vi en rekke utfordringer og mulig strategier for samvirkekonsern. Vi har på enkelte punkt restrukturert vår presentasjon fra det som er beskrevet som fase III prosjektets ambisjoner over.

I kapittel 2 diskuterer vi overordnede utfordringer for fullintegrerte norske samvirkekonsern knyttet til eierform, egenkapitaltilgang og finansiering.

I kapittel 3 drøfter vi vårt forslag til overordnet eierskaps- og forretningsstyringsmodell for samvirkekonsern basert på konklusjonene i kapittel 2.

Kapittel 4 analyserer så utfordringene samvirkeselskapene har på sine hovedområder, som er basert på medlemmenes råvareleveranser. Til dette

### *Kapittel 1*

hører utfordringer knyttet til effektivisering på alle områder, rasjonalisering, ny vekst og internasjonalisering som følger av en gradvis nedbygging av grensevernet. Analysen vil trekke på casestudier av blant annet Diplom-Is og RollerKing.

Kapittel 5 drøfter vekstutfordringer i samvirkenes nye virksomheter som helt eller delvis ligger på siden av de verdikjedene som er knyttet til eiernes råvareleveranser. Vi diskuterer ny vekst, internasjonalisering og finansiering av vekstprosjekter. Analysen vil presentere og trekke på innsikter fra casestudier av Fjordland/Marian Seafood og Geno Global.

Kapittel 6 er en oppsummering. Kapitlet går gjennom hovedargumenter i de ulike kapitlene og konkluderer rapporten ved å trekke opp hovedelementene i strategier for å mestre en mulig intensivert deregulering av norsk landbruk og av landbrukets matvareindustri.

## 2. Eierskap og finansiering i norske samvirkeforetak

Økonomisk teori om eierskap er tuftet på ulike bidrag til fagfeltet som gjerne betegnes som "Theories of the firm", herunder bidrag til teori om bedriftens produksjonsfunksjon (industrial organization), om prinsipal-agent relasjoner og behovet for monitoring, og om transaksjons- og kontraktskostnaders betydning for valg av allokeringsmekanismer og organisasjonsformer. Et integrerende hovedverk i denne sammenheng, som drøfter en rekke ulike eierformer er Henry Hansmanns bok: "The Ownership of Enterprise"<sup>6</sup>. Her diskuteres også leverandøreide foretak som landbrukssamvirker og andre former for kooperativer. Som både jurist og økonom favner Hansmann temaet på en bredere måte enn det vi finner i den rene økonomiske faglitteraturen. Hansmann ser på mange ulike behov som ligger til grunn for valg av organisasjonsform, og han trekker i særlig grad på transaksjonskostnadsteori, som kan føres tilbake til Oliver Williamson<sup>7</sup>. Dette i hovedsak en forlengelse av standard økonomisk allokeringsteori for effektiv ressursutnyttelse i økonomien, med et særlig fokus på å analysere betydningen av kontrakter og kontraktsrelasjoner i økonomiske systemer der alternativet til kontrakter er rene (spot-)markedstransaksjoner.

I utgangspunktet etableres økonomiske virksomheter av entreprenører for å utvikle og ivareta visse aktiviteter som skal innbringe et økonomisk overskudd. I det enkle tilfellet er entreprenøren alene om å eie og drive selskapet, og kan da enkelt organisere seg som et personlig eiet selskap. I det mer interessante tilfellet, har entreprenøren behov for ressurser utover det han selv kontrollerer for å kunne realisere sin forretning. Han kan da velge om han vil handle inn slike ressurser i åpne markeder, så som kredittmarkedet, arbeidsmarkedet, energimarkedet, forsikringsmarkedet osv. der ressursene er tilgjengelige til markedspris, eller han kan tilby en andel av eierskapet til foretaket i bytte for ressurser. Tildeling av eierskap til andre innebærer et relativt tap av strategisk kontroll over selskapets styring og rett på residual avkastning. Det innebærer dessuten økte styringskostnader i form av målkonflikter og koordineringskostnader. Det relative tapet av strategisk kontroll og økte styringskostnader, må vurderes opp mot de kostnader som påløper ved å handle ressursen direkte i markedet. Det kan for eksempel være interessekonflikter mellom ulike eiere, eller agency-problemer mellom eiere (som ikke leder virksomheten) og ledere (som ikke eier).

Et typisk tilfelle vil for eksempel være en entreprenør som har en oppfinnelse han søker kommersialisert. Mangel på kapital for å finansiere utviklingsarbeidet fram til produktet hans gir tilstrekkelige inntekter, gjør at han må henvende seg i kapitalmarkedet. Der vil han finne at prisen på slik kapital i ordinære kredittmarkeder er prohibitivt høy eller slett ikke tilgjengelig. Banker tilbyr rett og slett ikke slik finansiering. Offentlige

## *Kapittel 2*

myndigheter tilbyr i noen grad, og i liten skala, støtte og subsidierte lån til slik virksomhet, men i det store og hele vil han finne at det som tilbys er kapital mot bytte i eierkontroll. Etter transaksjonen vil et slikt selskap ha det Hansmann kaller to kategorier av "patronage". Den ene kategorien er entreprenøren som har definert sitt eierskap med utgangspunkt i kontroll over oppfinnelsen, mens den andre kategorien er finansielle eierne med utgangspunkt i kontroll over finansielle ressurser som kan styres inn i selskapet for å utvikle prosjektet. Kampen om strategisk kontroll over foretaket vil i dette tilfellet typisk medføre betydelig styringskostnader – i noen tilfeller av en slik karakter at selskapet ikke overlever, men brytes ned gjennom interne konflikter når for eksempel entreprenøren og investorene ikke kan enes om verdivurderingen av selskapet ved gjennomføring av nye aksjeutvidelser i selskapet.

Styringskostnader kan altså være svært store, og dette er årsaken til at eierskap som regel er knyttet til en gruppe ressurseiere som er homogene med hensyn til hvilken ressurs de kontrollerer og tilbyr selskapet. Slike kategorier eiere omtaler teorien altså som "patronage". Patronage innebærer rett til styring og residualavkastning fra selskapets virksomhet for entreprenørene eller for en gruppe som kontrollerer en for selskapet kritisk ressurs. Det er her viktig å merke seg at patronage ikke viser til grupper av individer, men til kategorier av roller som innebærer bestemte relasjoner. En prinsipal er definert ved de ressurs- og kontrollrelasjoner som er relevante i situasjonen. En og samme person som både eier aksjer og er samvirkeeier i Tine BA, tilhører altså to kategorier prinsipaler. Dersom Tine utstedet aksjer og vedkommende kjøpte aksjer i tillegg til å være leverandøreier, vil vedkommende representere to eier-patronage med rivaliserende styringsinteresser i foretaket.

### **2.1 Eierskapsutfordringer for leverandørsamvirke**

I tilfellet landbrukets leverandørsamvirker, har bøndene kollektivt organisert både sitt entreprenørskap og sine ressurstilganger slik at ulike råvarestrømmer definerer eierskap til ulike forretningselskaper. Produsenter av melkeråvare representerer da patronage i Tine BA, mens produsenter av kjøttråvare representerer patronage i Gilde Norsk Kjøtt. Der bøndene kollektivt også representerer entreprenørskapet, er entreprenørskap og leverandøreie harmonisert.

#### ***Et fagøkonomisk perspektiv***

I tidligere analyser har Senter for samvirkeforskning gått inn på grunnlagsproblematikken rundt eierskap i samvirker. Et viktig forarbeide til denne rapporten har vært flere prosjekter, diskusjoner og analyser med ulike

partnere og i ulike fora knyttet til spørsmål om samvirkeselskapenes framtidige eierorganisering, og om mulige veier til å sikre selskapene bedre tilgang til egenkapitalfinansiering i møtet med mer krevende markedsmessige utfordringer.

En del av dette arbeidet ble gjennomført i et samarbeidsprosjekt mellom Tine BA, forsker Unno-Frank van Bekkum i Nederland, Svein Olav Borgen ved NILF og Senter for samvirkeforskning ved BI. Resultatene ble rapportert til Tine og senere brakt videre til Gilde. Dette prosjektet gikk igjennom de sentrale fagøkonomiske innvendingene mot tradisjonell samvirkebasert eierorganisering i virksomheter som i økende grad er fokusert på verdiskapning og verdiøkende kompetanser og produkter, relativt til et mer tradisjonelt fokus på markedsføring og salg av medlemmenes råvarer.

Hovedproblemet her er at verdien av landbruksråvaren og kapitalverdier knyttet til industriell og markedsmessig verdiskapning og annen verdiutvikling blandes sammen gjennom integrasjon av råvareprising og kapitalavkastning på eiersiden. Når industriell og markedsmessig verdiskapning vokser relativt til verdien av råvaren, medfører dette økende uklarhet når det gjelder forståelsen av hva som er reell verdi av og pris på råvaren og hva som er reell avkastning fra kapital- og kunnskapsinvesteringer. Resultatet er svekket effektivitet i produksjonsstyringen, uklare investeringskriterier og økte styringskostnader.

Derneft redegjorde prosjektet for de eierorganisatoriske løsningene som er valgt i enkelte andre land for å løse disse utfordringene – med et primært fokus på de nederlandske meierikooperativene. Disse løsningene ble så søkt anvendt på en mulig organisering av Tine BA i en tenkt framtidig markedssituasjon. Parallelt med dette, gjennomførte Senter for samvirkeforskning også studier av eierorganisering i andre internasjonale meieriforetak - inkludert verdens største; New Zealands Fontera. Det er en generell oppsummering fra disse studiene at noe av det som vinnes gjennom fagøkonomisk ”guidedede” endringer i eierorganiseringen i samvirkeforetak for å sikre adekvate incentivstrukturer mellom eiere og bedrift, har en motpost i øket kompleksitet som følge av at ulike hensyn søkes innbakt i samme eiermodell. Slike hensyn ”låses” deretter inne på bestemte måter dersom de formaliseres og knyttes til tydelige økonomiske incentiver. Kompleksiteten gjør så styrbarheten av selskapet relativt mindre i neste omgang. Ett eksempel på dette er fusjonsforhandlingene mellom Arla og Campina, der de ulike eierorganisasjonsmodellene åpenbart kom til å representere betydelig utfordringer – i forhandlinger som til slutt ikke førte frem. I det hele tatt synes det å være en konflikt mellom hensynet til integrert ledelsesmessig styrbarhet og fleksibilitet på den ene siden, og det som følger av anerkjent fagøkonomisk litteratur med anvendelse på spørsmålet om økonomisk eierorganisering på den annen – en konflikt som bør løses ved en modell som er så enkel, intuitiv og forståelig som mulig.

## *Kapittel 2*

En annen del av dette arbeidet er gjennomført i samarbeid med førsteamanuensis Geir Bjønnes ved Institutt for finansiell økonomi ved Handelshøyskolen BI. Det prosjektet gikk igjennom den generelle teorien om økonomisk eierskap og de utfordringene samvirkeselskapene har når det gjelder forholdet mellom eierorganisering, prising av råvarer for effektiv produksjonsstyring og prising av egenkapital for effektive investeringsbeslutninger.

Det er en viktig teoribasert konklusjon fra dette arbeidet, at samvirke-eierformen koblet til verdiutvikling og økt fokus på avkastning fra kunnskap og kapital innebærer styringskonflikter i kjernen av selskapets styringsstruktur. Prosjektet drøftet så alternativ organisering av eierskap med vekt på økonomisk teori som retningsgivende for arbeidet. En hovedkonklusjon fra denne analysen var at en ”fagøkonomisk riktig” organisering av eierskap i de to store norske samvirkekonsernene i vesentlig grad vil svekke mulighetene for en strategiske integrert ledelse av samvirkeselskapenes samlede aktiviteter. Hensynet til finansiell eierstyring kolliderer altså med hensynet til ressursmessig koordinering og forretningsutvikling. Dette skyldes essensielt at økonomisk teori her peker på behov for ulikt definert eierskap for ulike kategorier av aktiviteter. Den differensierte forretningsstrategien ut av landbruksråvare-dominerte produksjoner, og behovet for å finne veier til internasjonalisering av deler av virksomheten basert på innkjøp av landbruksråvare i andre land, representerer i så måte vanskelige dilemmaer i forholdet til leverandør-samvirkets eierform.

Spørsmål om eierorganisering og finansiering representerer på mange måter kjernen i en analyse av samvirkeselskapenes interne styrker og svakheter relativt til andre typer av selskaper. Det er imidlertid åpenbart fra de analyser som er foretatt – og rapportert i andre sammenhenger – at spørsmålet om eierorganisering i dagens norske samvirkeselskaper verken kan forstås eller håndteres adekvat utenfor den faktiske historiske konteksten som har brakt dem til den form de faktisk har i dag, og som representerer et atskillig bredere perspektiv på den sammenhengende utviklingen av landbruk, landbrukets næringsmiddelindustri, den generelle økonomiske utviklingen og politiske forhold enn det som greit lar seg representere av økonomisk allokeringsteori.

Fra de fagøkonomiske analysene som identifiserer åpenbare konflikter og dilemmaer for samvirkebasert eierskap, skal vi derfor vende kort tilbake til det bredere perspektivet – i håp om å få satt ned en sentral konklusjon når det gjelder eierorganiseringsspørsmålet. En slik overordnet konklusjon vil dernest danne utgangspunktet for den mer operative delen av den strategiske analysen som jo egentlig er dette prosjektets tema og ambisjon.

### ***Flere former for patronage***

Med utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori, kan vi anføre følgende utfordringer for de norske landbrukssamvirkene:

- 1) Entreprenørskapet kontrollerer i utgangspunktet selskapet. Dersom en annen kategori patronage skal definere eierskapet, bør det være mest mulig sammenfall av interesser mellom de to kategoriene. I det klassiske landbrukssamvirke svarer dette til at bøndene som kollektive entreprenører kontrollerer selskapet gjennom den ressurstilgangen som danner et unikt og distinkt patronage for selskapet, nemlig spesifikk råvareleveranse.
- 2) Landbrukssamvirkene som industrielle og innovative foretak, representerer i økende grad den entreprenørielle drivkraften fremfor bøndene, når det gjelder nye markedsorienterte forretningsområder basert på selskapenes interne kompetanser og ressurser. De utfordringer virksomhetene står overfor i sine markeder, gjør behovet for industrielt ledet entreprenørskap i de norske landbrukssamvirkene påtregende. Da oppstår den utfordringen at selskapet som entreprenør har en eierpatronage som ikke har primære interesser som er konsistente med den aktivitet som søkes realisert. Denne utviklingen synes å være generell for leverandørsamvirker i landbruket også i andre land. Utfordringer i forholdet mellom eiere og selskapsledelse er på mange måter vanlige også i andre sammenhenger, og er beskrevet i omfattende forskningslitteratur innenfor temaet ”eierskap og kontroll”. Samvirkene har imidlertid en særlig utfordring ved at eierskapsinteressen knytter seg til en bestemt fysisk råvarestrøm, mens andre velkjente eierformer i prinsippet ikke forholder seg til en slik avgrensning.

Den dynamiske utviklingen som følger av et ekspansivt entreprenørskap i den eide virksomheten, utfordrer derfor samvirkeselskapets etablerte patronage. En økende andel av verdiskapningen knytter seg ikke direkte til råvarene, men er snarere avkastning på dynamiske kunnskapsressurser og kapitalinvesteringer i teknologi, eiendom, markedsføring o.l.. Selskapets strategiske utfordringer peker av og til på behov for et patronage som er bredere definert enn det som er avgrenset til en bestemt råvareleveranse. Nærmest i klassisk marxistisk forstand, innebærer dette at ”produktivkreftene gradvis presser fram endringer i samfunnets organisering”. Eierformen kommer i konflikt med de behov produksjonsaktivitetene har for lojal og effektiv ledelse og ressursallokering.

Utviklingen av industrielt entreprenørskap innenfor rammene av et råvareleveranse definert patronage, som utvikler produkter og forretningsaktiviteter som ikke i vesentlig grad er knyttet til eiernes interesser i å foredle og selge deres råvarer, utvikler seg på sett og vis som

## Kapittel 2

om deler av virksomheten var et "ikke eiet foretak". Det har styringsmessige likheter med virksomheter som er organisert som næringsdrivende stiftelser av typen Kavli og danske Carlsberg, der styring og rett på residualavkastning tilhører virksomheten selv. Fordi dette jo innebærer en slags patronage overfor disse nye aktivitetene, innebærer dette utviklingen av strukturer som gir større grad av styringsrivalisering mellom eierne og selskapets interne entreprenører. Utviklingen av et slags selskapsmessig selveie er neppe en tilsiktet løsning, men er snarere en konsekvens av at selskapets etablerte eier-patronage ikke er organisert med det formål å styre den nye typen aktiviteter og fordele residualavkastningen fra slik aktivitet. Vi tror det er nødvendig å finne nye (enkle) måter å knytte sammen disse "selveide" aktivitetene med en aktiv ekstern eierstyring i samvirkekonsernene, dersom dette ikke skal utvikle seg til mer omfattende styringskostnader.

Økonomisk teori (her transaksjonskostnadsteori) vil i utgangspunktet anbefale å splitte et slikt selskap opp i enheter som kan tildeles ulikt, men hver for seg homogent patronage: Leverandørsamvirke med råvareavkastning i en organisasjon, kapitalavkastning i en annen. En slik løsning vil imidlertid være ødeleggende for de muligheter i å anvende ressurser og kompetanse på tvers av råvarevirksomhet og diversifiserte aktiviteter. Det vil være vanskelig å realisere nødvendig ressursdeling og kunnskapsoverføring mellom to separate selskaper, hvorav ett samvirkeeid og ett kapitaleid.

Hvis vi et øyeblikk forlater denne typen økonomisk teori som er tuftet på et allokeringssteoretisk paradigme, og i stedet vender oss til økonomisk teori av historisk-prosessuell karakter, vil problemstillingen framstå i et noe annet lys. Representanter for denne teoriretningen er økonomiske historikere som Edith Penrose, Douglas North og William Lazonick<sup>8</sup>. Deres argument vil være at vekst og utvikling typisk vokser ut av de særlige kompetanser som utvikles og koordineres i organiserte strukturer – så som selskaper. Evnen til innovasjon, markedsutvikling og økonomisk utvikling ligger i selskapenes entreprenørielle og industrielle kompetanser og i den organiserte allokeringen av ressurser i utviklingen av aktiviteter som må generere overskudd i konkurransebaserte markeder. Organisasjonens evne og kompetanse til å gjennomføre industrielt entreprenørskap betyr mer enn eierorganisering – hvilket jo forklarer at et fenomen som Carlsbergfondet, som er en i allokeringssteoretisk forstand lite effektivt ikke eiet (selveiende) institusjon, godt kan lykkes i konkurranse med antatt mer eiereffektive eide foretak som for eksempel Orkla.



### ***Eierorganiseringen i landbrukssamvirke***

En samlet konklusjon på spørsmålet om videre utvikling av eierorganiseringen i landbrukssamvirkene, er derfor

- a) Leverandørsamvirkeformen bør beholdes i rendyrket og enkel form når det gjelder eierskap til integrerte konsern.
- b) Konsernets interne organisasjonsstruktur bør utvikles slik at det fremmer en effektiv ledelse og koordinering, og et effektivt industrielt entreprenørskap der selskapet har spesialiserte kompetanser og tjenester som representerer interessante forretningsmuligheter på nye områder.
- c) Industrielt entreprenørskap bør primært være selskapsledelsens ansvar og ikke eiernes. Til gjengjeld bør selskapets ledelse stilles overfor tydeligere avkastnings- og utbyttebetalingskrav fra eiernes side.
- d) Aktiviteter som fordrer industrielt entreprenørskap og kapitalavkastningspatronage, bør styres etter rene kapitalavkastningskriterier der ledelsen har et definitivt resultatansvar i henhold til styringsparametere i kapitaleide foretak. Råvarer bør i slike tilfeller handles inn på rene markedsmessige betingelser til slike selskap.
- e) Verdiskapningen i virksomheter basert på ikke-råvarebaserte aktiviteter bør synliggjøres gjennom avkastning på anvendt kapital. Kapitalavkastningskravet til slik virksomhet bør minst være på høyde med alternativ forventet avkastning for eierne ved andre investeringer.
- f) Kapitalavkastningen fra slik virksomhet bør rapporteres særskilt i årsregnskapet sammen med annen kapital- og eiendomsforvaltning i selskapet, og utbytte fra alle disse aktivitetene bør rapporteres og eventuelt utbetales atskilt fra ”merpris” på råvareleveranser som referer seg til industriell bearbeiding og salg av produkter som er basert på medlemmenes råvareleveranser. Kapitalavkastning til eierne vil dermed fremstå som en ”ekstra merpris”, omregnet og fordelt til eierne per råvareleveranse.

## **2.2 Egenkapitalfinansiering i samvirkekonsern**

Kapitalstruktur og egenkapitaltilgang er viktig i forhold til samvirkenes evne til å finansiere vekst og ekspansjon. Kapitalstrukturen har også stor betydning i forhold til kapitalkostnad, selskapets strategiske handlingsrom, og evne og vilje til å følge opp innovasjonsprosjekter med lang tidshorison.

## *Kapittel 2*

Den setter naturligvis også rammene for selskapets evne til vekst gjennom oppkjøp.

Egenkapital i leverandørsamvirke kan defineres som summen av stiftelseskapital og tilbakeholdte overskudd. I og med at eierskapet ikke er relatert til kapital, men til råvareleveranse, er egenkapitalen å anse som "tilbakeholdt merpris" på medlemmenes framtidige råvareleveranser, der hele egenkapitalen i prinsippet kan utbetales med en fordeling som på en eller annen måte refererer seg til råvareleveransen.

All annen kapital i leverandørsamvirke er å anse som fremmedkapital (rentebærende lån), uansett hvem som har gitt slik finansiering. Rentebærende eierlån eller eiergarantier som er sikret i preferert avtale om relativ merpris eller lignende, er således å anse som fremmedkapital og ikke egenkapital. Hvis det knytter seg betingelser til en slik finansiering som innebærer at tilbakebetaling der relativ merpris til innskyteren har prioritet foran annen rentebærende gjeld i selskapet, vil slik finansiering også være å anse som ekvivalent med rentebærende lån.

Spørsmålet om økt tilgang på egenkapital handler om hvorvidt medlemmene er villige til å innbetale eller la selskapet holde tilbake midler som er å anse som framtidig forventet merpris for medlemmenes råvarer. For å belyse dette kan vi se på bondens investeringsfunksjon, og hvilke alternative investeringer en kapitalplassering i samvirkebedriftene må sees opp mot.

### ***Bondens investeringsalternativer***

Som alle andre næringsdrivende, er også bøndene eiere av ulike ressurser. Alle disse ressursene representerer verdier som i det generelle tilfellet kan gjøres opp i et verdimål, som i alle moderne økonomier er penger. Alle ressustransaksjoner har derfor en verdside som kalkuleres i dette abstrakte verdimålet. Det er summen av denne verdien som gjøres opp som bondens egenkapital, og som er den økonomiske verdi hun eller han investerer og forvalter for å oppnå en tilfredsstillende økonomisk avkastning. I denne forstand er alle bønder kapitaleiere som styrer sin virksomhet etter kapitalavkastningskriterier.

Leverandørsamvirke i landbruket er en form for vertikal integrasjon fra bonden mot markedet. Bonden søker derigjennom å nå konsumenten med sitt produkt slik at han/hun - som alle andre forretningsfolk – oppnår høyest mulig fortjeneste ved en kombinasjon av høy pris og lave kostnader. (Altså ikke høyest mulig pris, men den pris som medfører den største fortjenesten, kostnadene tatt i betraktning.) Bonden investerer altså kapital i produksjoner på gården og overfører produktene gjennom et system som er organisert for å sikre ham den optimale prisen på produktene fra markedet tilbake til ham selv, der inntekter og kostnader avregnes og gjøres opp som avkastning på

investert kapital i produksjonen på gården og i samvirkeselskapet. I det ideelle tilfellet, søker han å tilpasse sine investeringer slik, at den marginale gevinsten av å investere på gården blir lik den marginale gevinsten av å investere i samvirkeforetaket (det vil si å la noe av utbetalingsprisen bli tilbakeholdt i selskapet for investeringer der).

Alternativt kan bonden investere i andre aktiviteter på gården som ikke omsettes gjennom samvirkekanaler, eller i virksomhet utenfor gården. Han står altså – som alle andre – overfor alternative investeringsmuligheter der han implisitt eller eksplisitt vurderer forventet avkastning og risiko i hvert prosjekt opp mot hverandre. Enhver investering måles altså opp mot en alternativ investering som representerer en alternativ mulighet for økonomisk avkastning. Å velge den ene framfor den andre, innebærer at han har et avkastningskrav på sin investering som minst er like stort som forventningen til den alternative investeringen. Dette kalles for *alternativ-avkastningskravet* i finansiell teori. Så langt er dette greit.

Hva så hvis et selskap som bonden eier, også begynner å gjøre alternative investeringer? Jo, da må bonden som eier si som så, at dersom selskapet skal gjøre det fremfor å utbetale ham pengene slik at han selv kan investere i noe han har tro på, ja, så må hans avkastningskrav på selskapets investeringsmulighet være minst like stort som hans alternative avkastningskrav ved egne investeringer.

Fra bondens side sett, er dette derfor et spørsmål om hvorvidt selskapet som han eier besitter muligheter for lønnsomme forretningsprosjekter som er bedre enn for eksempel å investere i aksjer eller i et eiendomsprosjekt. Selskapet må altså – for å gjøre en ren finansiell investering på selskapets hånd, sannsynliggjøre at en slik investering vil gi en tilstrekkelig høy avkastning til eierne.

Avkastning fra en investering som foretas av en bedrift kan både komme tilbake i form av direkte finansiell avkastning, eller i form av synergieffekter i virksomheten som helhet som måtte følge av investeringen. Positive synergieffekter medfører en høyere avkastning på den øvrige delen av virksomheten, for eksempel i form av samdriftsfordeler. Dersom det foreligger slike positive synergieffekter, er det i utgangspunktet et element som bidrar til at bedriften bør investere fremfor eieren personlig.

Fordi nyskaping og vekst i vesentlig grad vokser ut av de særlige kompetanser som er i organiserte sosiale systemer som kjemper for å lykkes i krevende markeder, skaper bedrifter nye investeringsmuligheter for eksisterende og potensielle eiere hele tiden. Eierne kan derfor hele tiden velge om de tilfører selskapet mer egenkapital fordi de har tro på selskapets investeringsprosjekter, eller om de velger å trekke egenkapital ut for å investere dem annet steds. Samvirkeselskap er her ikke forskjellig fra andre selskaper. Egenkapitalinvesteringer gjøres i selskapet dersom eierne har tro

## *Kapittel 2*

på at selskapet besitter kompetanser og kapasiteter som representerer avkastningsmuligheter som minst er like store som ved alternative investeringer.

### ***Egenkapitaltilgang betinger tilslutning til vekststrategi***

Samtidig er spørsmålet om egenkapitaltilgang ikke bare et spørsmål om isolerte økonomiske avkastningsbetraktninger, men også et spørsmål om hvorvidt eierens langsiktige strategier støtter opp under en vekststrategi for selskapet som krever slik medvirkning. For de norske landbrukssamvirkene tror vi dette i liten grad er tilfellet. Årsaken er ikke primært å finne i eierens mangel på kapital, men i fraværet av en omforent og bredt konsensusbasert og framtidsrettet offensiv strategi mellom eierne og foretaket.

Erfaringer fra andre land tilsier ikke at leverandørsamvirkeformen nødvendigvis hindrer en hensiktsmessig egenkapitalfinansiering (innenfor visse grenser). Ikke minst viser praksis fra danske landbrukssamvirker at eierne i betydelig omfang bidrar med egenkapitaltilgang i form av tilbakeholdte ”merpriser” der hvor eierne og bedriften har en offensiv og omforent strategi.

### ***Historisk tilbakeblikk***

For å se årsakene til at dette er som det er i den norske konteksten, kan vi ta et lite historisk tilbakeblikk når det gjelder forholdet mellom samvirkeselskap og bøndene som eiere. Går vi tilbake til tiden før 1930, finner vi et jordbruksbasert næringsliv preget av betydelig internasjonal så vel som nasjonal markedskonkurranse med en dominerende rolle for bedriftene og bedriftslederne fremfor bøndene. Meieriene var eide på mange ulike måter, og bøndene hadde den gang hånd om en beskjeden andel av den organiserte videreforedling og salg av produkter til forbrukerne. Som følge av kriseutviklingen utover på 1920-tallet, fikk vi et markant politisk inngrep i disse næringene der bøndene og deres mer kooperativt orienterte holdninger ble satt i førersetet sammen med deres relativt sterke representasjon i statsforvaltningen og i Stortinget. Bedriftene og deres bestyrere fikk dermed en mer beskjeden rolle i et system preget av nasjonal koordinering og samarbeid bak et omfattende nasjonalt grensevern. I dette regimet vokste de samvirkeide bedriftene fram gjennom omfattende integrasjon fram mot markedet, gjennom restruktureringer støttet av nye korporative styringsinstrumenter og gjennom overtakelse av andre private bedrifter.

Dette systemet nådde på mange måter sitt høydepunkt på slutten av 1970-tallet – etter opptrappingsvedtaket for landbruket i 1975, og en betydelig

### *Eierskap og finansiering*

investeringsboom i norsk landbruk som fulgte deretter. På 70-tallet var det også en tydelig politisk omlegging i retning av å understreke landbrukets rolle i en ekspansiv og ambisiøs distriktpolitikk med fokus på sysselsetting og arbeidsdeling. Det var tro på en stabil fremtid for de mange som investerte i nye produksjonsmidler fram til omkring 1980.

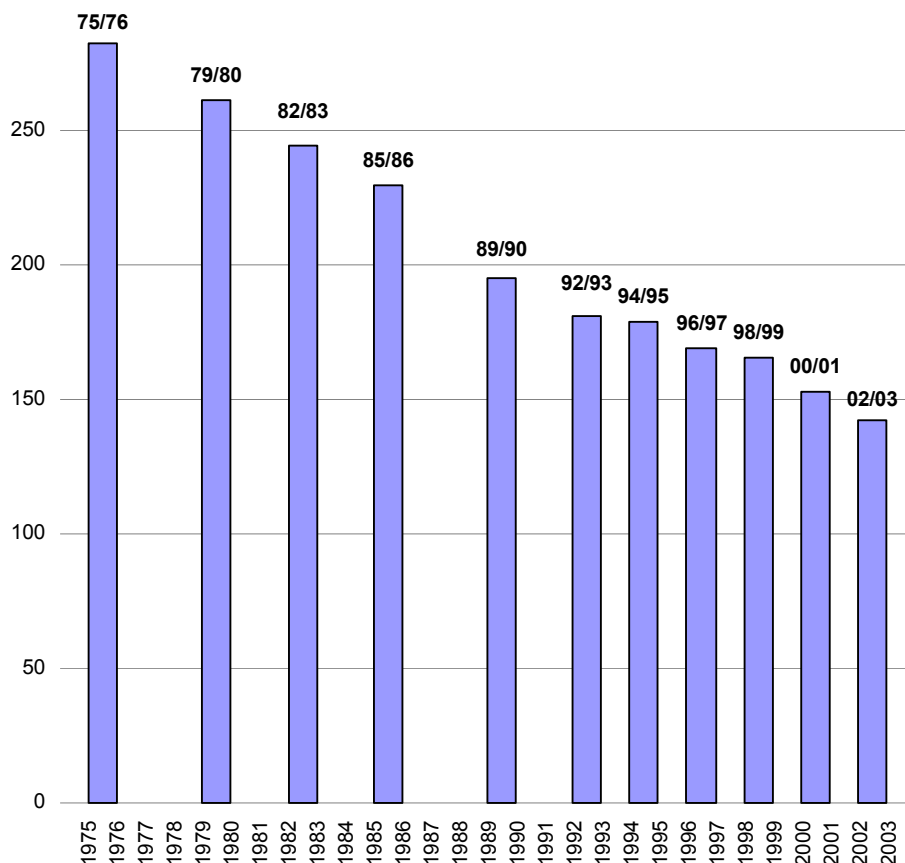
Etter 1980 og i sammenheng med en betydelig raskere bevegelse i retning av deregulering, kutt i forbrukersubsidier og internasjonalisering i mange andre næringer, utviklet den markedsnære delen av landbruket med samvirkene seg igjen relativt raskere enn landbrukets interne organisering. Det var en opplevd svekking av konkurranseevnen i forhold til EU-markedet, og endringene ble også understøttet av omlegging av reguleringspolitikken med reduserte forbrukersubsidier og gradvis overgang mot en generell konkurranseregulering og produktkonkurranse. Fra 1994 blir det et integrert matmarked i EU rett ved den norske landegrensen, med økt vareutbud og øket konkurranseintensitet.

Mens landbruket gjennom 1990-tallet fastholder en sterkt defensiv utviklingsstrategi med vekt på opprettholdelse av det grunnleggende reguleringsregimet fra 1930- og 40-tallet og den distriktsorienterte jordbrukspolitikken som fikk gjennomslag etter 1975, har det intensiverte konkurransepresset akselerert den forretningsmessige utviklingen i samvirkeselskapene. Denne prosessen kulminerte på sett og vis med etableringen av Tine, Gilde og Prior som integrerte samvirkekonsern rundt år 2000, som senere har dannet grunnlag for en videre strømlinjeforming og fintuning for å oppnå en forretningsmessig slagkraftig organisering.

Landbrukets sterkt defensive utviklingsstrategi gjennom 1990-tallet medførte på sin side en langsommere struktur- og produktivitetsutvikling i denne sektoren enn i noe annet tiår siden 2. verdenskrig<sup>9</sup>. Det er en kontinuerlig pågående produktivitetsutvikling, og endringer i antall arbeidstimer medgått i landbrukssektoren er en indikator på denne utviklingen. Figuren under viser totalt antall timer arbeidsinnsats i jordbruket fra 1975/76 til 2002/2003.

## Kapittel 2

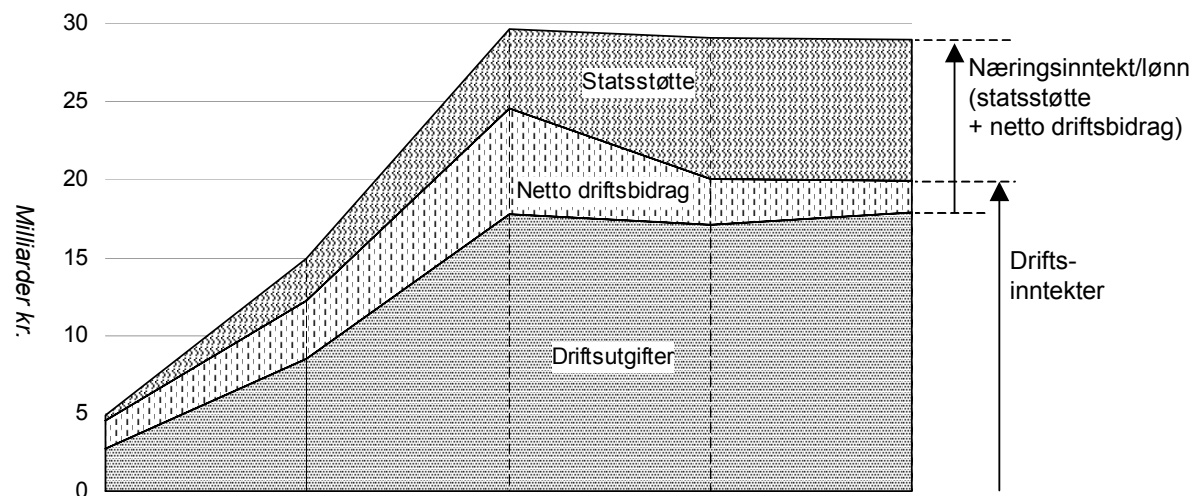
Figur 1: Arbeidsinnsats på bedrifter i jordbruket 1975/76 – 2002/03 <sup>10</sup>  
(ikke data for alle år - verdier oppgitt i millioner timeverk)



Reduksjonen i arbeidsinnsats totalt sett kan sees opp mot landbrukets totaløkonomi. Landbrukets totale inntekter har vært tilnærmet stabile siden 1990. Det vil si at lønna for et årsverk har økt i takt med reduksjon i total arbeidsinnsats.

Figuren på neste side viser utviklingen i økonomien i landbruket for utvalgte år fra 1969 til 2002. De totale brutto inntektene til jordbrukssektoren utgjøres av bøndenes salgsinntekter (driftsinntekter) samt støtten over statsbudsjettet. Bøndenes salgpris innebærer også en skjermingsstøtte som er differansen mellom fremforhandlet målpris i landbruksforhandlingene og verdensmarkedsprisen. Figuren viser at bøndenes avhengighet av statsstøtten viser har økt med årene. Den øverste linjen er de totale inntektene som består

Figur 2: Økonomien i landbruket 1969 – 2002 <sup>11</sup>



(mrd. kroner) \ år	1969	1979	1989	1999	2002
Driftsinntekter	4.556	12.232	24.622	20.038	19.975
- Driftsutgifter	2.715	8.457	17.719	17.081	17.876
= Netto driftsbidrag	1.841	3.775	6.903	2.957	2.099
+ Statsstøtte	0.279	2.749	5.054	9.000	9.004
= Næringsinntekt/lønn	2.120	6.524	11.957	11.957	11.103

Kilde: SSB Landbruksstatistikken

## Kapittel 2

av direkte inntekter og støtte over statsbudsjettet. Det øverste skraverte feltet er direkte statsstøtte, det nederste feltet viser driftskostnader (før næringsinntekt/lønnsinntekt til bonden). Det midterste feltet viser direkte driftsoverskudd før statsstøtte. Driftsoverskudd pluss statsstøtte utgjør bøndernes samlede inntekt, som består av næringsinntekt og lønnsinntekt.

Det har vist seg at det ikke lenger er mulig å ta ut høyere realpriser i konsumentmarkedet etter 1989. Vi ser derimot en sterk svekking i direkte inntekter fra 1989 til 1999, som ble kompensert gjennom en tilsvarende økning i støtten over statsbudsjettet. Driftsutgiftene ble ikke redusert i nærheten av samme omfang. Resultatet er at driftsoverskudd før statsstøtte er redusert fra 28 % i 1989 til 10 % i 2002. Denne driftsmarginen pluss statsstøtten utgjør bøndernes næringsinntekt og lønn. Utviklingen medfører at bøndernes avhengighet av statsstøtten har økt kraftig. I 1989 bidro overføringene på statsbudsjettet til 42 % av næringsinntekt og lønn, mens i 2002 er andelen hele 81 %. Samtidig synes offentlige støttevilje å ha nådd et tak, støtten over statsbudsjettet er redusert i reell kroneverdi de siste årene.

Tabellen under setter opp noen nøkkeltall som viser utviklingen i perioden. Driftsmarginen angir hvor stor andel av driftsinntekter som er igjen til lønn/næringsinntekt etter at driftsutgifter er trukket fra. Denne har sunket, og i 2002 % gikk hele 88 % av bøndernes driftsinntekter til å dekke driftsutgifter, og kun 12 % gjensto som bidrag til bondens næringsinntekt og lønn. Denne utviklingen har gjort bonden mer avhengig at direkte statsstøtte, jamfør rad to i tabellen. Statsstøttens andel av de totale inntektene i sektoren har økt over perioden sett under ett, men vært stabil fra 1999; med 31 %.

Tabell 2: Nøkkeltall for økonomien i landbruket

	1969	1979	1989	1999	2002
Driftsmargin (driftsinntekter-driftsutgifter/driftsutgifter)	68 %	45 %	39 %	17 %	12 %
Næringsinntekt/lønn - andel dekket over statsbudsjettet	13 %	42 %	42 %	75 %	81 %
Totalinntekter - andel dekket over statsbudsjettet	6 %	18 %	17 %	31 %	31 %

Norsk landbruks økonomiske avhengighet av det politiske styringsregimet har således økt betydelig på 1990-tallet. Det vil si en vesentlig svakere markedsorientering, mens deres egne samvirkeselskaper har hatt en sterkere markeds- og forretningsmessig orientering og slagkraft.

På den annen side, har bønderne selv i økende grad klart å utvikle sin personlige økonomi på en slik måte at den fremstår som langt mer uavhengig av landbrukets økonomi isolert sett. En større andel av bønderne har andre



inntektskilder. Sammen med høyere utdanningsnivå innebærer det at landbruksfamiliene både er relativt mer økonomisk robust og er bredere engasjert i annen næringsvirksomhet og i offentlig sektor. Deres inntektsutvikling er således på linje med den generelle inntektsutviklingen i samfunnet, mens andelen av denne inntekten som kommer direkte matproduksjon er markant fallende.

Fra slutten av 1990-tallet skjer det dernest en innstramning av statens villighet til å finansiere økte driftsøkonomiske tap i landbruket, mens støtte som bidrar til å opprettholde bosetting på gårdene fortsatt har en relativ styrking (generelle skattelettelser for bønder o.l.). Samtidig liberaliseres produksjonsreguleringene gradvis<sup>12</sup>. Som følge av dette får vi et betydelig taktskifte i landbrukets struktur- og produktivitsutvikling fra slutten av 1990-tallet som i betydelig grad svekker mulighetene for å opprettholde styrken i den sterkt distriktsorienterte landbrukspolitikken. Statlig støttet mobilisering for økt nyskaping og markedets muligheter for omlegging mot nye tjenesteytende aktiviteter både absorberer frigjorte ressurser og gir betydelige merinntekter til gårdeiere som kan å utnytte nye muligheter. Andre aktiviteter enn jordbruksvareproduksjon bidrar til å revitalisere distriktenes næringsaktiviteter, og gir samtidig rom for en videre strukturrasjonalisering av landbrukets ordinære produksjoner.

I året 2005 står vi overfor et landbruk som – kanskje med unntak for melkeproduksjon – er inne i en rivende utvikling som minst er på linje med gjennomsnittet i nordeuropeiske EU-land. Disse produksjonene forbedrer dermed gradvis sin relative konkurransevne overfor utlandet. Melkeproduksjon utgjør imidlertid et kjerneområde for landbrukspolitikken, og her har det så langt ikke tydelig utkrySTALLISERT seg en politikk som peker i retning av en bærekraftig framtidrettet utvikling. Usikkerheten rundt melkeproduksjonens framtidige organisering i Norge medfører en defensiv holdning til strategier som innebærer aksept for at også melkeproduksjon må forbedre sin internasjonale konkurransevne og sin egen driftsøkonomi. Spørsmålet er om det finnes framtidrettede og økonomisk bærekraftige modeller tuftet på tradisjonell organisering med et stort antall melkeprodusenter, eller om dette prinsippet må gis en mindre dominant rolle her som ellers i økonomien. Svaret på dette spørsmålet er på ingen måte enkelt – verken for landbruket, landbruksindustrien, staten eller samfunnet i bredere forstand. Utfordringen synes å være klart erkjent, og mye tyder på at det nå arbeides med å finne fram til utveier også på dette området. Samtidig er det åpenbart at selv med en politikk for norsk melkeproduksjon som måtte ha funnet sin vei framover, så er produktiviteten i norsk landbruk – som følge av strukturpolitikken etter 1975 – langt fra å være konkurransedyktig med det vi finner i våre naboland. Norsk landbruk er således avhengig av grensevern og statlig støtte som reduseres i takt med en gradvis styrking av konkurransevnen.

## *Kapittel 2*

Grunnlaget for konsensus rundt en offensiv internasjonalt orientert strategi for samvirkekonsernene synes i denne situasjonen ikke å være til stede. Slike strategier utfordrer den defensive delen av landbrukspolitikken. Usikkerhet om framtida for enkeltbruk i landbruket – især for de mange melkebrukene der valget står mellom avvikling av melkeproduksjon eller ekspansjon med betydelige nyinvesteringer – innebærer at bøndenes incitament til å investere egenkapital i samvirkeselskapene sine i liten grad må antas å være til stede de nærmeste årene.

Hensynet til melkeproduksjonen i norsk landbruk og den dominerende rolle denne delen av landbruket har rent generelt og som eiere i de to største samvirkekonsernene spesielt, innebærer at det fortsatt er en betydelig gap mellom eiernes strategiske orientering og konsernenes forretningsstrategiske kapasitet og orientering. Samvirkeselskapene står dermed på mange måter og ”spinner i grusen” mens bøndene som eiere holder dem tilbake i strategier som domineres av en primærmålsetting om å opprettholde importvern og statlig støttenivå.

Eierne av landbrukssamvirkene har altså ikke entydige preferanser for å maksimere avkastningen fra samvirkenes virksomhet. De søker derimot å maksimere summen av statsstøtte, importvern og forretningsmessig resultat på gården og i samvirkeselskapet. Med den økte avhengigheten av statsstøtte og importvern, tyder lite på at eierne er villige til å tilføre selskapene ressurser som ytterligere øker kraften i selskapenes internasjonale og konkurranseorienterte ambisjoner – dersom disse kan tenkes å ha vesentlige negative konsekvenser for statsstøtte og markedsskjerming.

### **2.3 Oppsummering eierskap og finansiering**

Vår vurdering er at samvirkeselskapene ikke kan forvente at deres eiere vil tilføre selskapene nevneverdig ny egenkapital før landbrukets strategier og produksjonsressurser igjen er relativt på linje med det selskapene representerer. Det innebærer at inntil landbruket i vesentlig grad har bedret sin relative konkurranseevne eller utsettes for eksterne krefter som avkrever en slik tilpasning, vil selskapene i det vesentlige måtte håndtere sine strategiske utfordringer med de egenkapitalressurser de nå en gang råder over.

Dette betyr en kapitalgjerrig ekspansjonsstrategi. I kapittel 1 var konklusjonen at innovasjon og vekst er en vesentlig del av samvirkekonsernenes forretningsmessige strategi for å sikre lønnsomme samvirker med økt robusthet i forhold til regulatoriske endringer. Samtidig vil det i årene fremover være liten tilgang til økt egenkapital fra eierne. Samvirkeselskapenes strategiske handlingsrom vil med dette være kritisk avhengig av deres driftsmarginer, evne til utvikle verdier på annen måte i egen

### *Eierskap og finansiering*

virksomhet og evne til å inngå strategiske allianser der andre bidrar med egenkapital til utviklingen av nye forretningsområder og satsinger i internasjonale markeder. Denne konklusjonen vil ligge til grunn for den videre drøftingen av selskapenes utviklingsstrategier.



### 3. Konsernproblemstillinger

I dette kapitlet drøfter vi sentrale dilemmaer som integrerte samvirkekonsern står overfor og måter å organisere aktivitetene på som kan håndtere disse dilemmaene. Samvirkene organisert som konsern er en ny struktur, og organisasjonsstruktur og styringslogikk i de integrerte samvirkekonsernene kan fremdeles sies å være ”i støpeskjeen”. Dette betyr at nyvunne erfaringer kan være grunnlaget for både små justeringer og noe mer radikale endringer i organisasjonsdesign og styringsmodell.

Vi drøfter forslag til endringer i eierstyringsmodell og ulike koordineringsmekanismer som kan ivareta en balanse mellom effektiv ressursallokering opp mot behovet for samarbeid og synergier på tvers. Videre drøfter vi modeller for innovasjonsorganisering.

#### 3.1 Eierstyringsmodell

På grunnlag av vår drøfting i kapittel 2 vil vi foreslå en ny modell for eierens styring av bedriften. Utgangspunktet er at samvirkeeierformen skal videreføres. Tilpasninger til styringsprinsipper som følger av økonomisk teori ikke skal medføre unødige komplekse forhold på eiersiden, og at hensynet til strategisk styring og fleksibilitet skal ha forrang. For oss innebærer dette at styringshensyn må organiseres innenfor rammene av integrerte samvirkekonsern fremfor A) å dele konsernet i ulike selskap, eller B) å introdusere konkurrerende styringsrettigheter (”patronage”) i eiermodellen. Vi mener at eierne bare skal ivareta sitt eierskap i form av leverandørsamvirke. Kapitaleie – i den grad eierne har behov for det – må da organiseres innenfor rammene av ett samvirkekonsern, der kapitaleieaktiviteter i deler av konsernet styres etter kapitaleiekriterier, og der avkastningen ”oversettes” fra kapitalavkastning til utbytte i forhold til råvareleveranse.

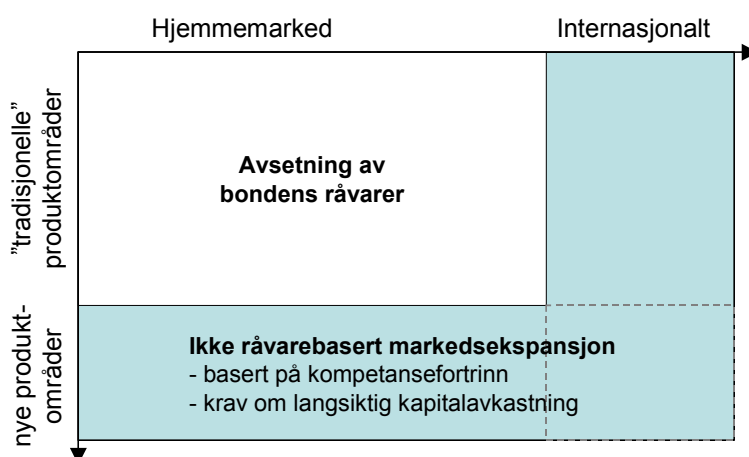
Et sentralt formål med forslaget til styringsmodell er å klargjøre eierens eierskap til forretningsaktiviteter i samvirkeselskapene som nå framstår med uklart eierskap (ref kap. 2). Videre er det et formål å sortere og kommunisere til eierne, beslutningstakere og andre hvor verdiene skapes i samvirkekonsernene, hva som er reelle priser og hva som er overskudd fra ulike aktiviteter. En tydeligere eierstyringsmodell og beslutningskriterier og økt gjennomskiktighet med bedre grunnlag for kommunikasjon til og mellom eierne, skal styrke eierens muligheter for å utvikle strategier og fatte kollektive beslutninger om investeringer, utbytte og lignende.

### Kapittel 3

Samvirkenes mål har vært og er å sikre avsetning av bondens produksjon til høyest mulig utbetalingsverdi for eierne. Dette vil fremdeles være utvetydig hovedmål med virksomheten. Nyskappingsaktiviteter på forretningsområder som i liten grad er basert på eiernes råvarer må dog styres etter overordnede, langsiktige kapitalavkastningskrav. Sett fra eiernes side bør disse aktivitetene likeledes bidra til en økonomisk avkastning som er minst like stor som avkastning på alternative investeringer i kapitalmarkedet.

Forslaget tar sikte på å løse konflikten mellom samvirkeselskapenes entreprenørielle utvikling av nye forretningsområder med utgangspunkt i selskapenes interne kompetanser, og eiernes prioritering av produksjon som har utgangspunkt i eiernes råvareleveranser.

Figur 3: Styringskriterier ved markedseksponering



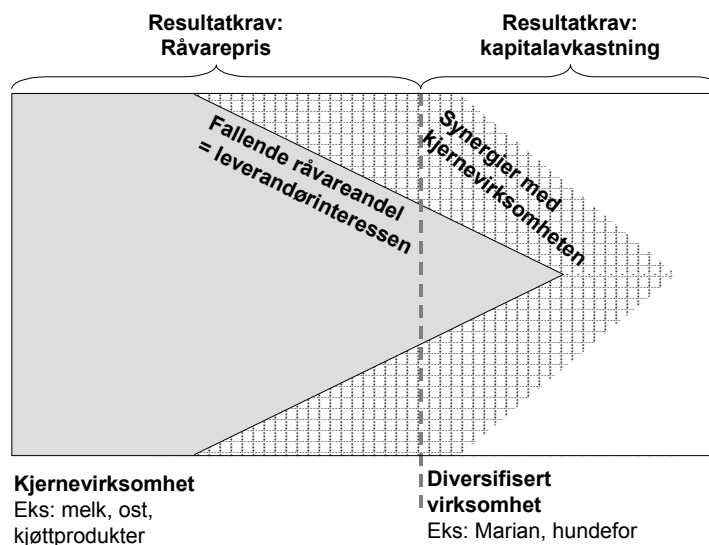
Denne spenningen øker med samvirkebedriftenes økende diversifisering og internasjonalisering. Ved inntreden på nye produktområder vil maksimering av råvarepris være lite egnet styringsmål. Det samme gjelder ved internasjonal markedseksponering, som i stor grad vil være basert på utenlandske råvarer. Styrene og eierne har gitt sin tilslutning til strategier rettet mot vekst gjennom diversifisering og internasjonalisering. Dette kapitlet søker å utrede konsekvensene av denne strategien for eierorganisering og styringslogikk i samvirkekonsernene.

Vi foreslår derfor at innenfor integrerte samvirkekonsern innføres det et skille mellom råvarebaserte aktiviteter og andre aktiviteter som bør styres etter kapitalavkastningskrav. To ulike styringslogikker gjør seg gjeldende både i investeringsstyring og i oppfølging/rapportering av pågående aktiviteter.

### Eierstyringsmodell og fallende råvareandel

Samvirkekonsernene har en total portefølje av aktiviteter som går fra rent råvarebaserte produkter til produkter og konsepter som i fallende grad er råvarebasert, men i større grad er kompetansebaserte og/eller motivert ut fra operasjonelle synergier. Det bør etableres et klart skille mellom de aktiviteter som hovedsakelig er basert på eiernes råvareleveranser, og andre verdiskapingsaktiviteter som i liten eller ingen grad er direkte relaterte til eiernes råvareleveranser. Dette er en glidende overgang, men ulike forretningsområder og produktområder bør sorteres og styres ut fra en av to overordnede logikker. Det må med andre ord gjøres en konkret grenseoppgang, hvor ulike forretningsområder allokeres entydig innenfor en av to entydige kategorier. Dette kan konkret utformes som to konsernområder; råvareavkastning og kapitalavkastning.

Figur 4: Fallende råvareinteresse bestemmer type resultatkrav



I prinsippet kan konsernområde råvareavkastning fungere som i dag, med underliggende datterselskap. Overskuddet fra denne virksomheten går delvis til utbetaling i form av tillegg til råvarepris, delvis til økt egenkapital (tilbakeholdt merpris) i selskapet. Investeringsbeslutninger tas med utgangspunkt i hvilken anvendelse av råvaren som gir best råvarepris til eierne.

Aktiviteter innen konsernområde kapitalavkastning omfatter forretningsaktiviteter med lav råvareandel. I tillegg omfatter dette tradisjonelle finansielle investeringer og støttefunksjoner som eiendom. Finansielle

### Kapittel 3

investeringer styres i dag etter kapitalavkastningskrav. Eiendom er et område hvor Gilde i dag har skilt ut eget eiendomsselskap, og hvor økonomiske avkastningskriterier legges til grunn. Tilsvarende kan porteføljen av ikke-tradisjonelle produksjoner og forretningsområder styres etter avkastningskriterier. Investeringsbeslutninger tas med utgangspunkt i langsiktig avkastning på anvendt kapital, og resultater rapporteres ut fra en kapitalavkastningsmodell.

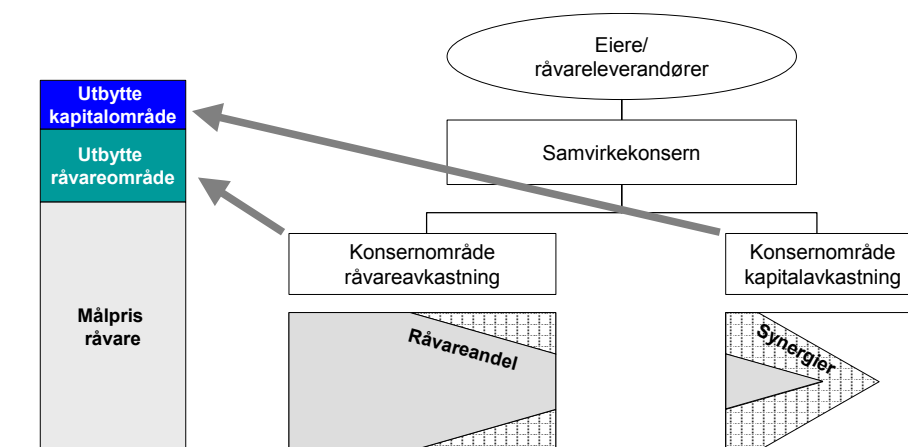
#### **Ekstern rapportering**

Leverandøreieformen skaper spesielle utfordringer med å ivareta balansen mellom råvarebaserte aktiviteter og å tilrettelegge for nyskaping basert på industrielle synergier og internt genererte kompetanser. Denne todelingen i ulike styringslogikker bør innarbeides i resultatrapportering internt, i beslutningsgrunnlag for investeringsstyring, og i finansiell rapportering til eiere og omverden.

De to konsernområdene er tenkt som separate resultatenheter med egen rapportering i årsrapporten, og med atskilt utbyttepolitikk og utbetalingsrapportering. Det blir viktig å synliggjøre verdiskapningen i ulike typer aktiviteter. Med samvirkenes økende engasjementer utenfor rent råvarebaserte aktiviteter, er det viktig å få frem bidraget fra de ulike aktivitetene. Formelen for utbetaling til eierne blir da:

$$\begin{array}{l} \text{Fremforhandlet målpris} \\ + \text{ Utbytte fra overskudd på råvarevirksomheten (merpris)} \\ + \text{ Utbytte fra konsernområde kapitalavkastning (regnet om til merpris)} \\ \hline = \text{ Utbetalinger til eierne (medlemmene)} \end{array}$$

Figur 5: Overskudd fra konsernområder reflektert i bondens utbetalingsverdi





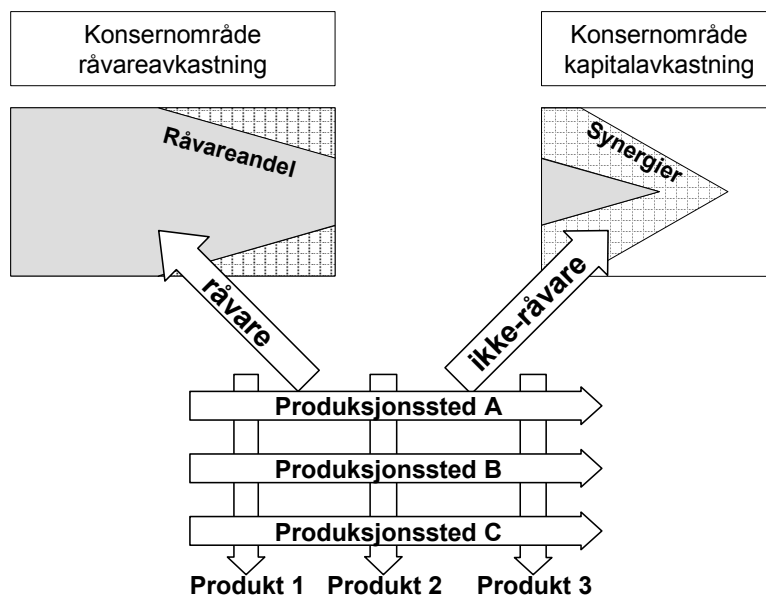
### Intern rapportering

Styringsystemer og rapportering skal fylle ulike formål. Det er nødvendig å ha fleksible regnskapssystemer hvor man kan ta ut rapporter for ulike styringsbehov til for eksempel markedsavdelinger, produksjonsenheter, ledelse, eiere, revisor og skattemyndigheter. En enkel modell er følgende:

- Marked: markedsansvarlige tar ut rapporter pr produkt eller pr kategori for å følge utvikling og lønnsomhet i ulike produktmarkeder (Produkt 1, 2, 3 i figuren under)
- Produksjon: For det enkelte produksjonssted eller produksjonslinje ønsker man å følge opp produksjon av ulike produkter under ett med hensyn til kapasitetsutnyttelse, og produksjonskostnader på ulike produktlinjer (Produksjonssted A, B, C i figuren under).
- Råvare/ikke råvare: Her understreker vi behovet for gode rapporteringssystemer som også muliggjør rapportering for aktiviteter som er råvarebaserte vs. ikke råvarebaserte.

Styrings- og rapporteringssystemer er en forutsetning for investeringsbeslutninger og oppfølging av pågående aktiviteter. Vi fremhever at skillet mellom råvarebaserte og ikke-råvarebaserte aktiviteter bør synliggjøres i intern rapportering som grunnlag om informerte allokeringstilbud til de ulike aktivitetene.

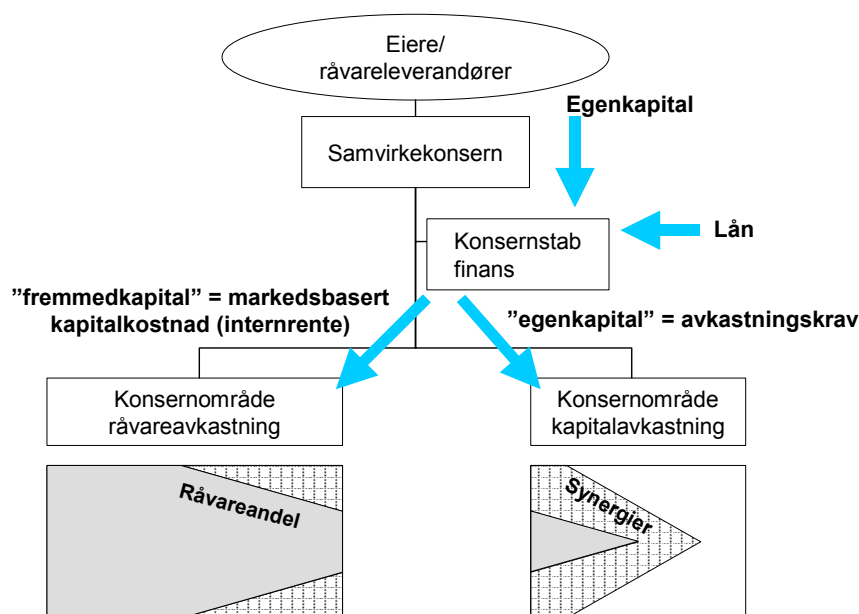
Figur 6: Intern rapportering i tre dimensjoner



**Kapitalanvendelse og finansiell styring**

En todelt intern eierstyringsmodell betinger en tydelig oppfølging og rapportering av kapitalanvendelsen i de to konsernområdene. Konsernstab finans vil ha en viktig rolle i å styre kapitalstrømmer og følge opp og rapportere avkastning. Samvirkekonsernens kapitalbase består av egenkapital i form av tilbakeholdt merpris fra eierne samt fremmedkapital i form av kreditter, lån, obligasjonslån med mer. Konsernstab finans vil forvalte finanskapitalen og fungere som ”intern bank” for ulike forretningsaktiviteter.

Figur 7: Konsernstab finans som ”intern bank”



For å synliggjøre verdiskapningen i ulike aktiviteter er det viktig å skille mellom ulike prinsipper i prisingen av anvendt kapital.

*Konsernområde råvareavkastning.* Aktiviteter i konsernområde råvare styres etter råvareavkastning. Residualavkastningen av forretningsaktivitetene føres tilbake til råvareleverandør. Andre innsatsfaktorer dekkes til kostpris. Dette betyr at tilført kapital i råvareområdet er fremmedkapital som beregnes med en risikostjustert internrente. Dette kan for eksempel være tilsvarende kapitalkostnad ved full ekstern lånefinansiering for denne delen av virksomheten.

*Konsernområde kapitalavkastning.* Investeringsbeslutninger styres ut fra aktivitetenes evne til å generere langsiktig avkastning på innskutt kapital.

### *Konsernproblemstillinger*

Hovedprinsippet for konsernområde kapitalavkastning er et selvstendig resultatansvar med langsiktig kapitalavkastningskrav formulert av eierne/styret. Styret fastsetter avkastningskrav på anvendt kapital. For datterselskaper vil det også legges retningslinjer for belåningsgrad.

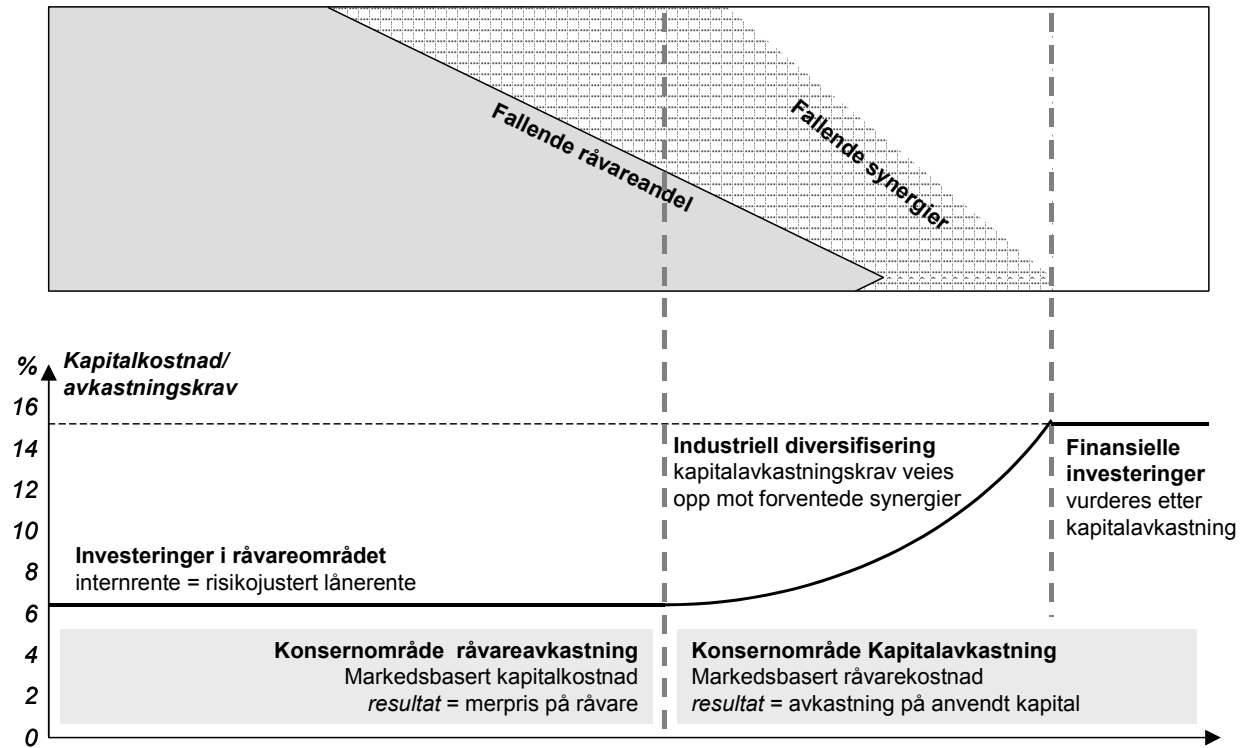
Overskudd beregnes ikke som merpris på råvaren, men kanaliseres i sin helhet som avkastning på kapital. Andre innsatsfaktorer prises til "markedspris". Et slikt prinsipp kan få ulike anvendelser for råvarer. I hovedsak vil det si verdien råvaren har i alternative anvendelser. For melk vil det være naturlig å ta utgangspunkt i målprisen fra Tine Råvare, som er den samme som den for eksempel Synnøve Finden betaler. For kjøttprodukter vil det være alternative markedspriser for slakt og delvis bearbejdede varer som danner utgangspunktet for salgstransaksjoner mellom råvareområdet og kapitalavkastningsområdet.

Innenfor konsernområde kapitalavkastning kan vi skille mellom rent finansielle investeringer og industrielle investeringer som utnytter operasjonelle eller kompetansebaserte synergier. Finansielle investeringer vurderes etter rent finansielle markedsbaserte avkastningskriterier, da de ikke har vesentlige synergieffekter med samvirkenes øvrige virksomhet.

Industrielle investeringer har et toleddet formål; å gi høy avkastning på anvendt kapital, og å utnytte eksisterende kompetanser (som når FoU-kompetanse også kan nyttiggjøres innenfor fiskeforedling) og produksjonsressurser (som når tappeanlegg og distribusjonskanaler kan brukes til juice). Avkastningskrav på industrielle investeringer vil derfor justeres ned fra rene finansielle markedsbaserte krav dersom det foreligger positive synergieffekter som bedrer lønnsomheten i andre deler av virksomheten. Alternativt må synergievinstene også inkluderes i investeringskalkylen for det enkelte investeringsprosjektet, som så neddiskonteres med et generelt markedsbasert avkastningskrav.

De to konsernområdene har altså ulike kategorier av kapitalanvendelse med ulike avkastningskrav knyttet til seg. Figuren på neste side illustrerer kapitalkostnad/avkastningskrav for ulike anvendelser. Innen råvareområdet er det råvaren som er innsatsfaktoren som gir styringsrett og rett på residualavkastning. Kapitalanvendelsen må da håndteres som lånekapital og marginal risiko må henføres til råvarepris/råvareutbetalingsverdi. Egenkapitalanvendelse i denne delen av virksomheten prises ut fra en risikojustert internrentebetraktning. Det er en viktig konklusjon i samvirkelitteraturen at samvirkeeierne har lavere avkastningskrav til sine investeringer i samvirkeselskapet enn ved andre investeringer, da samvirkeieie innebærer at eierne optimerer summen av avkastning fra gårdens og samvirkeselskapets aktiviteter, og ikke bare avkastningen fra samvirkeselskapet isolert sett. Avkastningskravet i denne delen er derfor i praksis lik alternativkostnaden ved marginal økning av lånefinansiering.

Figur 8: Kapitalanvendelse og kapitalkostnad for ulike aktiviteter (illustrasjon)



For konsernområde kapitalavkastning er råvarer en innsatsfaktor som kjøpes inn til markedsmessige betingelser, og verdiskapningen i disse aktivitetene skal reflekteres på bunnlinjen som avkastning på anvendt kapital. Prosjekter uten vesentlige positive synergier bør ha et avkastningskrav som er lik eiernes alternative avkastning fra andre investeringer utenfor samsvirkelskapet. Prosjekter med positive synergier kan ha et lavere avkastningskrav som også reflekterer verdien av synergieffektene (dersom disse er holdt utenfor prosjektkalkylen).

### **3.2 Eierstyringsmodell og (markeds)organisering**

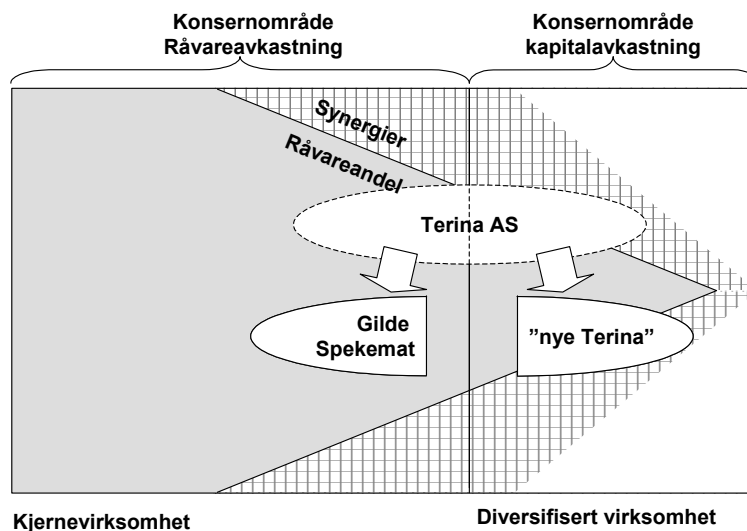
Vår anbefaling innebærer en sortering og opprydding av aktiviteter angående hvorvidt disse rapporteres inn under råvare- eller kapitalavkastningsområdet.

Ledelsen i et konsern i utvikling vil tidvis måtte revurdere den interne organiseringen og grupperingen av aktiviteter som naturlig høres sammen i samme enhet. Vårt forslag til en klar inndeling i to konsernområder styrt etter henholdsvis råvareavkastningskriteriet og kapitalavkastningskriteriet vil føre til et behov for en opprydding og en grenseoppgang mellom ulike aktiviteter. De klassiske organisasjonsprinsippene er blant annet inndeling etter funksjon (produksjon, salg), etter produktkategori (melk, ost, yoghurt), etter verdikjeden (slakteri, videreforedling), eller geografiske regioner. I tillegg møter samvirkene ekstra utfordringer som en følge av en kompleks markedsarena og regulatoriske omgivelser. Produkter innenfor eller utenfor markedsordningen innebærer forskjellige spilleregler og ulike strategiske avveininger, og det er derfor ønskelig å organisere disse atskilt. En ytterligere komplikasjon ved internasjonalisering er hvorvidt ulike produkter faller innenfor ordningen med eksportsubsidier etter RÅK-ordningen, og hvorvidt det er lavere grensevern med import av RÅK-varer fra andre EU-land.

Disse ulike momentene innebærer atskillige avveininger og praktiske tilpasninger. Vi antyder behovet for en sorteringsjobb hvor den foreslåtte overordnede styringslogikken legges til grunn. Denne todelte styringslogikken kan gjennomføres som organisasjonsprinsipp, men kan også betraktes som en overbygning i form av et rapporteringssystem som ligger over linjeorganisasjonen. I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å få samsvar mellom linjeorganisasjon og styringslogikk. Figuren under illustrerer et eksempel på en type opprydding som følger av styringslogikken. Vi antyder hvordan en fokusering av ulike datterselskaper og eller produktkategorienheter bør samsvare med det overordnede skillet mellom råvareavkastning og kapitalavkastning.

### Kapittel 3

Figur 9: Eksempel – aktiviteter organiseres i to konsernområder



I dag har for eksempel Gildes datterselskap Terina AS både rene kjøttprodukter som spekemat sammen med hermetikk og frysevarer. Noen av produktene hører naturlig hjemme i et råvarebasert konsernområde, andre produkter i konsernområde kapitalavkastning, da de hovedsakelig er motivert ut fra kunnskaps- og synergigevinster. En mulighet er å rendyrke Terina som et kapitalavkastningsselskap, med hovedfokus på produkter med lavere råvareandel. Produkter med høy råvareandel kan flyttes ut av datterselskapet Terina, og tilbake til morselskapet.

Tilsvarende kan vi trekke frem Fjordland som et tankeeksempel. En mulig utvikling for Fjordland er å rendyrke Fjordlands produktportefølje inn under konsernområde kapitalavkastning i morselskapene, mens man kan vurdere å flytte tilbake råvarebaserte produkter som yoghurt og fettprodukter til konsernområde råvareavkastning i Tine Grappa.

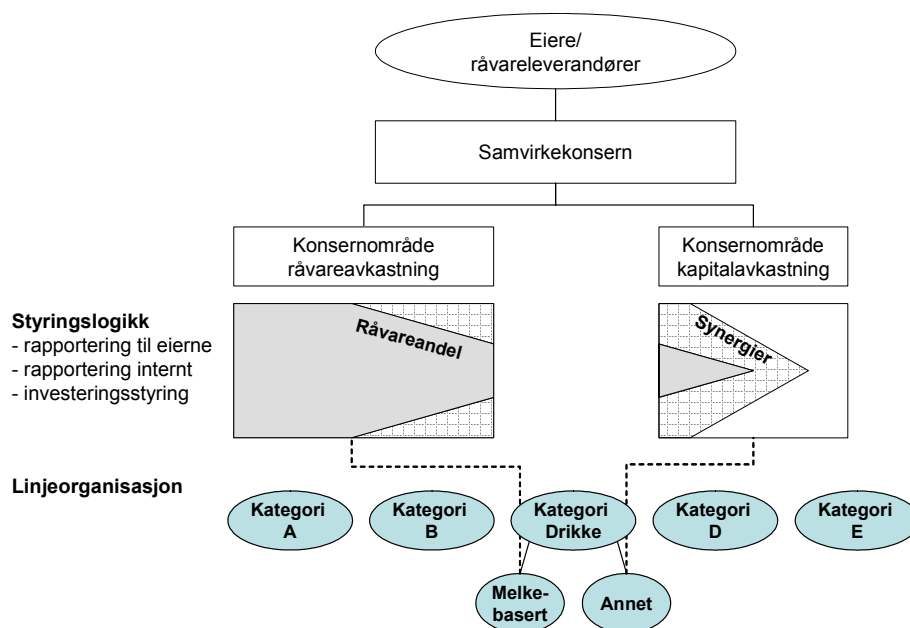
Denne typen enheter styrt etter en kapitalavkastningslogikk vil ha en portefølje av industrielle investeringer samlet under en enhetlig ledelse som har ansvaret for en balansert investeringsportefølje av veletablerte såvel som nye utviklingsprosjekter. Enheten skal gi en langsiktig avkastning til eierne. Enheten kan være selvfinansierende ved at man søker en balanse mellom etablerte prosjekter som genererer god inntjening (cash cows) og nye prosjekter som krever investeringsmidler og som har et stykke igjen før investeringen genererer økonomisk overskudd. Ved oppstart kan eksisterende, modne forretningsaktiviteter legges inn i enhetene.

I andre tilfeller vil styringslogikken ikke være det overordnede prinsipp for organisering. Tine arbeider nå med en ny kategoriorganisering, hvor målet er

### Konsernproblemstillinger

handlekraftige organisasjonsenheter rettet inn mot ulike markedssegmenter. I dette tilfellet kan den todelte styringslogikken være en overbygning bygd inn i rapporterings- og styringssystemer, slik at synliggjør verdiskapningen for råvarebaserte og ikke-råvarebaserte produkter innen samme produktkategori.

Figur 10: Organisasjonsstruktur og styringslogikk



Gjennom denne type organisering kan man få slagkraftige markedsorganisasjoner, samtidig som styringssystemet gir oversikt over verdiskapning i råvarebaserte aktiviteter opp mot kapitalavkastningsbaserte aktiviteter. En sentral utfordring vil være å identifisere de riktige resultatkriteriene og incentivene for ulike enheter i organisasjonen. Dette gjelder spesielt salgsapparatet, hvor utformingen av incentivsystemer har stor betydning for omsetningen av ulike produktgrupper. I neste del drøfter vi ulike koordineringsmekanismer for forretningsenheter i konsern.

### 3.3 Eierstyringsmodell og behov for koordinering på tvers

Vår hovedkonklusjon med hensyn til eierorganisering i samvirkeforetak innebærer at alle selskapets aktiviteter bør styres i henhold til et overordnet behov for koordinering av selskapets ressurser og kompetanser på alle forretningsområder. Den fundamentale styringsmodellen er således basert på koordinering på tvers av to ellers ulike konsernområder.

### *Kapittel 3*

Skillet mellom råvareavkastningsstyrte aktiviteter og kapitalavkastningsstyrte aktiviteter er vesentlig for å styring av både investeringer og råvarepriser i det samlede systemet. Et tydelig skille innebærer et sterkt element av intern konkurranse med fokus på finansiell styring og avkastning, der ulike deler av virksomheten må konkurrere om knappe ressurser, og der avkastningskrav og hensynet til råvarepris håndteres forskjellig i de to hovedenhetene.

Denne todelte strukturen vektlegger konkurranse mellom enheter. Utnyttelsen av synergier på tvers krever koordineringsmekanismer som balanserer den interne konkurransen og ivaretar koordinering og samarbeid på tvers. En rent finansiell styringsmodell ser kun på lønnsomhet innenfor den enkelte enhet, mens kompetanse- og ressursbase situasjonen i samvirkekonsernene tilsier et relativt større behov for en organisatorisk koordineringsmodell<sup>13</sup>. De ulike aktivitetene trekker i stor grad på samme kompetansebase, og kapasitetsutnyttelse av produksjon og distribusjon fordrer helhetlig koordinering, og ikke kun beslutninger basert på lønnsomhetsvurderinger innenfor hver av enhetene.

#### ***Synergier i samvirkekonsern***

Avkastning fra en investering som foretas av en bedrift kan både komme tilbake i form av direkte finansiell avkastning, eller i form av synergieffekter i virksomheten som helhet som måtte følge av investeringen (systemdynamiske effekter). Positive synergieffekter medfører en høyere avkastning på den øvrige delen av virksomheten, for eksempel i form av samdriftsfordeler.

Dette bringer oss inn på en diskusjon om hvilke synergier man kan identifisere i samvirkekonsernene. Hva bør legges til grunn for samvirkenes overordnede ekspansjonsstrategi, og hva bør være beslutningskriterier i strategisk investeringsstyring. Nye forretningsaktiviteter bør ha en positiv effekt tilbake på kjernevirksomheten. Vi kan skille mellom operasjonelle synergier som går på effektiv ressursutnyttelse og positive gjensidigheter, og kompetansesynergier, hvor samvirkenes opparbeidede kompetanse kan gi fortrinn også på andre forretningsområder enn de råvarebaserte områdene.

Operasjonelle synergier kan være bedre utnyttelse av råvarene, ved at deler som tidligere gikk som avfall eller lavverdi produkter, nå anvendes i nye produkter. Griseører brukes for eksempel i hundefôrproduksjon. Effektiv kapasitetsutnyttelse av produksjonslinjer er et annet eksempel. Videre er det store gevinster i felles distribusjon for ulike produktgrupper innen henholdsvis frossenmat og ferskmat, både i form av samdriftsfordeler og markedsmakt. Et bredere varespekter kan gi bedre forhandlingsposisjon



### *Konsernproblemstillinger*

vis-a-vis dagligvarekjedene, og andre produktgrupper kan også kapitalisere på merkevaregjenkjenning.

Kompetansebaserte synergier går på opparbeidede kompetanser og ressurser som samvirkene har bygget opp over en årrekke, som er vanskelige å kopiere, og som kan gi konkurransefortrinn også innen andre forretningsområder. Samvirkene har sterke kompetansemiljøer på FOU, ferskvare-distribusjon, markedsføring med mer. Disse kompetansene kan gi samvirkene konkurransefortrinn på andre områder. For eksempel innen fiskeprodukter kan Tine og Gilde kapitalisere på 20 års forsprang på ferskvarehåndtering og produktutvikling i forhold til de eksisterende aktørene i sjømatindustrien.

### ***Konkurransmodell versus samarbeidsmodell***

Organisasjonsmodellen inneholder altså elementer av både konkurranse og samarbeid. Dette innebærer for eksempel at incentiver bør være todelte, og både være basert på resultatoppgjørelse i egen enhet, samt resultat for konsernet som helhet. Incentiver og andre koordineringsmekanismer kan være en sum av "checks and balances" som gir et styringssystem som unngår ytterlighetene med for mye konkurranse mellom enheter med suboptimalisering til følge, eller for lite konkurranse hvor ressursene ikke styres til de aktiviteter som kaster mest av seg.

Ellen Altenborg<sup>14</sup> utviklet et nyttig rammeverk for designvalg når det gjelder koordineringsmekanismer for styring av forretningsenheter i et konsern. Det er fem koordineringsmekanismer som kan utformes for å understøtte større

*Tabell 3: Konkurransmodell og samarbeidsmodell for konsern*

<b><i>Alternative modeller ⇔</i></b> <b><i>Koordineringsmekanismer ↕</i></b>	<b><i>Konkurransmodell</i></b> stor grad av markedsmekanismer	<b><i>Samarbeidsmodell</i></b> stor grad av koordinering
<i>Sentralisering</i>	høy grad av selvstendighet for enhetens ledere	Sentralisering av kritiske funksjoner og beslutninger
<i>Integrasjonsmekanismer</i>	armlengdes forhold	stor grad av felles fora og møteplasser
<i>Resultatmåling</i>	forretningsområdets avkastning	avkastning og kvalitative mål
<i>Incentiver</i>	knyttet til forretningsområdets resultater	knyttet til konsernresultater
<i>Intern prising</i>	fritt forhandlet "markedspris"	kombinasjon styrt / forhandlet

### Kapittel 3

grad av konkurranse eller større grad av samarbeid mellom enheter i et konsern. Tabellen under beskriver de to rendyrkede idealtypene betegnet som konkurransemodellen og samarbeidsmodellen. Konkurransemodellen innebærer en rendyrking av markedsmekanismer internt i konsernet, mens i samarbeidsmodellen er hierarki og sentral koordinering fremtredende. I de fleste konsern vil konfigurasjonen av faktiske koordineringsmekanismer utgjøre en mellomting mellom ren konkurransemodell og samarbeidsmodell.

*Sentralisering.* I en konkurransemodell vil større del av stabs- og analysekapasiteten organiseres inn under det enkelte forretningsområde, og forretningsområdelederne gis utvidet beslutningsfullmakt. I en samarbeidsmodell vil kompetansen i større grad være samlet sentralt på konsernnivå, og beslutninger løftes i større grad opp til konsernnivå.

*Integrasjonsmekanismer.* Uformelle møteplasser og fora på ulike nivåer utgjør en viktig koordineringsmekanisme i en samarbeidsmodell. Det kan være formelle eller uformelle nettverk innen funksjoner som innkjøp, HR, markedsføring, hvor man ivaretar kunnskapsutveksling og samkjøring av aktiviteter. I en konkurransemodell er det mindre grad av kontakt på tvers, og det vil i større grad utvikle seg løsninger som er spesielle for den enkelte forretningsenhet, og dette kan på sikt også manifestere seg i større grad av ulike kulturer mht. hva som er tatt for gitt, naturlig og ”måten vi gjør ting på i denne enheten”.

*Resultatmåling.* I en konkurransemodell rendyrkes markedsprinsippet, og enhetens resultater skal i prinsippet kunne leses på bunnlinja. Eksternaliteter og synergier mot andre forretningsområder skal være ”priset inn” ved at råvarer og tjenester kjøpes inn til markedspriser, og synergier er priset inn i kalkylene. I en samarbeidsmodell legger man også vekt på kvalitative vurderinger i hvordan enheten bidrar til andre enheter, for eksempel i hvilken grad enheten bidrar med verdifull kompetanse til andre enheter. Det er en erkjennelse at bidrag til andre enheters verdiskapning kan være vanskelig å fange opp gjennom internprising av transaksjoner.

*Incentiver.* I en konkurransemodell vektlegges forretningsenhetens resultater, mens en samarbeidsmodell også vektlegger konsernresultater. Jfr. over kan det være vanskelig å presist vurdere og verdsette enhetens bidrag til andre enheter og konsernet som helhet. Ved å inkludere konsernmål vil enhetsledernes mål være ikke bare hva som er bra for enheten, men også hva som er bra for konsernet.

*Internprising.* En konkurransemodell i ytterste konsekvens impliserer markedsmekanismer i transaksjoner mellom enheter. Man ser i stadig større grad interne kunde-leverandørforhold innen konsern, for eksempel bestiller-utfører modell, hvor markedsenheter er profittsentre som handler inn produkter og tjenester fra interne produksjonsenheter og kompetansesentra. Et kjernepunkt i diskusjonen om internprising er hvorvidt pris og volum

### *Konsernproblemstillinger*

fastsettes i forhandlinger eller om det innslag av hierarkisk koordinering. Et aspekt ved dette er hvorvidt det er potensiell konkurranse fra andre, eksterne leverandører. Generelt sett er slike interne markeder lettere å implementere for støtteområder som ikke griper inn i selskapets kjernekompetanse, for eksempel rengjøring, kantine, administrative IT- og HR-tjenester med mer.

### ***Koordineringsmekanismer i integrerte samvirkekonsern***

Hovedprinsippet bak vårt forslag til eierstyringsmodell, er at de to delene av virksomheten har forskjellige mål. De har sin eksistensberettigelse ut fra to ulike resultatkrav; henholdsvis å sikre eierne avsetning (pris og volum) på råvarene, og å bidra til høy avkastning på anvendt kapital.

Kapitalavkastningsområdet av konsernet skal sørge for god nok avkastning på investert kapital. Enheten har sin eksistensberettigelse i at den skaper høy avkastning basert på industrielle investeringer som utnytter og videreutvikler samvirkenes kompetansebase. Denne målfunksjonen bør rendyrkes, og kapitalavkastningsvirksomheten skal ikke vurderes ut fra det tradisjonelle resultatkriteriet i samvirket; volum og pris på råvaren.

De to styringslogikkene holdes atskilt og rendyrkes. De eksisterende styringssystemene opprettholdes og videreutvikles for den råvarebaserte delen, mens kapitalavkastningsvirksomheten styres etter økonomisk avkastning. Nedfelt i denne organiseringen er et konkurranseprinsipp, hvor de ulike delene kjemper om investeringsmidler. Samtidig foreslår vi altså å balansere konkurranse med mekanismer som sikrer samarbeid.

Vi vil spesielt drøfte tre mekanismer som går til kjernen av styringsutfordringene. Det ene er desentralisert beslutningstaking i kapitalavkastningsaktiviteter, den andre er resultatmåling og incentivmekanismer som kan balansere konkurranse- og samarbeidslogikken i et samvirkekonsern. Det tredje er internprising, spesielt i forhold til prising av eiernes råvarer.

### *Desentralisert beslutningstaking*

En sentral forutsetning for kapitalavkastningsvirksomheten, er at enheten får stor grad av selvstyre i utviklingen av porteføljen av prosjekter. Ledelsen av konsernområdet vil stå ansvarlig for å levere forventet langsiktig avkastning, men har stor frihetsgrad i allokeringen av ressurser til de enkelte prosjekter.

Detaljstyring av prosjektporteføljen kan få klare negative følger for den potensielle verdiutviklingen. Fra et realopsjons-perspektiv, kan vi si at for hvert prosjekt er det to grøfter å falle i; at man gir opp for tidlig, eller at man gir opp for sent. Sagt på en annen måte; man unnlater å gå inn med

### *Kapittel 3*

oppfølgingsinvesteringer når man skulle gjort det, eller man kaster gode penger etter dårlige i håp om at ting skal gå bedre senere. Det er selvsagt stor usikkerhet rundt denne type beslutninger, men beslutningene må tas av de som kjenner prosjektene, og beslutningene må tas ut fra en helhetlig konsistent målfunksjon med kapitalavkastning som mål.

Her er konsekvensene av ulike resultatmål viktige. Ut fra et perspektiv på kapitalavkastning, vil råvarepris som mål føre til overinvesteringer i råvarebaserte virksomheter og underinvestering i andre aktiviteter. Når ulike deler styres etter ulike resultatkrav er det viktig å ha konsistente kriterier over tid for når man investerer første gang og eventuelt går inn med ytterligere investeringer. En inngangsinvestering motivert ut fra verdipotensiale i form av økonomisk avkastning og kompetansesynergier kan bli mindre interessant om råvareavsetning legges til grunn for oppfølgingsbeslutninger. Dermed reduseres verdien av en den opprinnelige investeringen.

#### *Mål og incentiver*

Måle- og rapporteringssystemer og eventuelle incentivordninger bør utformes med sikte på å ivareta balansen mellom konkurranse og samarbeid. Hovedprinsippet er å ha en todelt målfunksjon, hvor det både fokuseres på samvirkets overordnede resultat, samt på måloppnåelse for enheten/avdelingen. For den råvarebaserte virksomheten kan dette bety incentiver knyttet til a) samvirkets driftsresultat og b) prosjektbonus for måloppnåelse i rasjonaliseringsprosjekter. For kapitalavkastningsområdet vil man i større grad vektlegge områdets resultater fremfor konsernresultater. Men samtidig bør samarbeidsaspektet ivaretas, da aktivitetene forventes å ha synergieffekter tilbake til råvarevirksomheten.

Dette doble fokuset på overordnede mål og enhetsmål bør reflekteres både i prosesser rundt formulering, kommunisering og oppfølging av målsettinger, samt i konkrete incentivordninger. Det ene aspektet er hvilke målsettinger som kommuniseres, rapporteres og følges opp av ledere på ulike nivåer. Hva vektlegges og kommuniseres av ledere i formelle og uformelle sammenhenger? Hvilke mål vektlegges i rapporteringsverktøy som balansert målstyring? Hva kommuniseres i skjematikk for medarbeidersamtaler? Aktiv kommunisering av økonomiske resultater for enheten og konsernet kan skape større eierskap og forståelse for strategiske veivalg, rasjonaliseringsprosesser med mer.

Det andre aspektet er i hvilken grad måloppnåelse knyttes til økonomiske incentiver eller andre former for belønning. Det er viktig å påpeke at incentiver ikke kun betyr personlig resultatlønn, men det kan også være knyttet til karrieremuligheter (lederutviklingsprogrammer, mentoring,

### *Konsernproblemstillinger*

opptrykk med mer), og utviklingen for enheten (i hvilken grad den "belønnes" med nye investeringsmidler, utvidet ansvar osv.). Spørsmålet er altså hvilke resultatkriterier som legges til grunn i lønnsvurderinger, forfremmelser, investeringsbeslutninger med mer.

#### *Råvarepris*

I en konkurransemodell legges det vekt på markedstransaksjoner mellom enheter i konsern. Et kjernepunkt i den skisserte samvirkemodellen er internprising av eiernes råvarer. For den råvarebaserte virksomheten legges til grunn fremforhandlet melkepris (før evt. ekstrabetaling til bonden). Om forretningsområder skal evalueres etter avkastningskriterier, er det viktig at man får frem reelt overskudd på aktivitetene, og at ikke noe av overskuddet kanaliseres gjennom høyere råvarepris i internt salg.

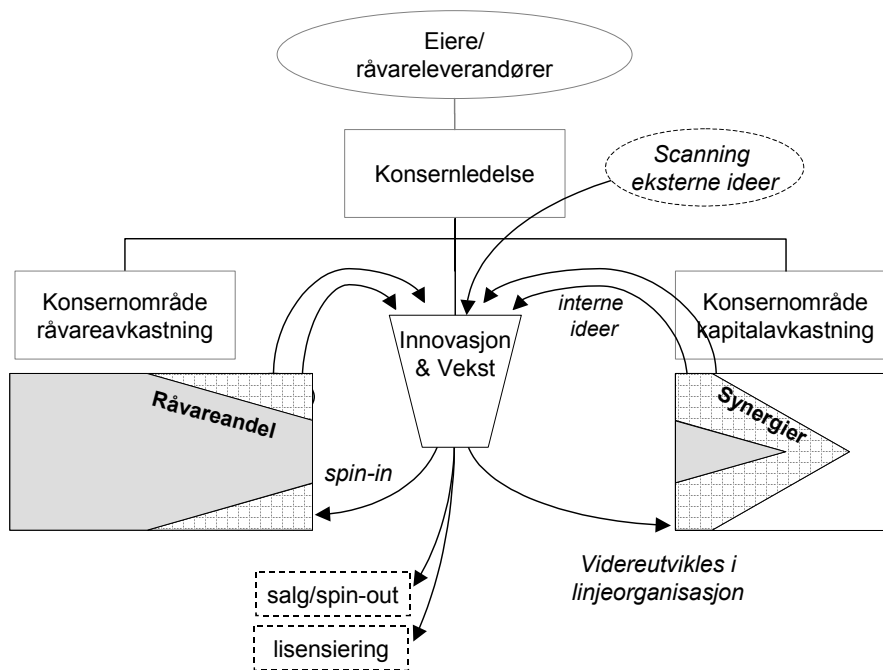
En reell markedspris på råvaren er derfor viktig for å synliggjøre den reelle verdiskapningen basert på investert kapital og samvirkenes interne kompetanse og ressurser. For enkelte råvarer og delvis bearbejdede produkter (for eksempel slakt), vil det finnes reelle alternative anvendelser, og dermed en reell prissetting. For andre produkter vil alternative leverandører og reell markedsprising ikke være realistisk, gitt høyt grensevern. Det bør da etableres kalkyler ut fra en realistisk bedømming av prising av råvarekomponenter. Formålet med prisingen er å unngå systematiske skjevheter i beslutningsgrunnlag for investeringsbeslutninger eller skjevheter i incentivene i optimaliseringen av total produksjon.

### **3.4 Innovasjonsprosesser og innovasjonsorganisering**

Den konsernorganiseringen vi har foreslått skal ivareta høyt fokus på både rasjonell drift/rasjonalisering og nyskapning innenfor begge de to konsernområdene. Linjeorganisasjonene har ansvaret for effektiv drift, rasjonalisering, og utvikling. Restrukturering og effektivisering av eksisterende anlegg ligger hovedsakelig i den råvarebaserte delen av konsernet. Innenfor konsernområde kapitalavkastning vil effektiv drift innebære et trykk på forretningsmessig utvikling, hvor ulike prosjekter enten videreutvikles internt gjennom nye investeringer, ved spin-offs, lisensiering, partnerskap eller lignende.

Ansvaret for konsernets arbeid med å skape ny vekst bør etter vårt skjønn organiseres som et eget område på konsernnivå, som rapporterer direkte til administrerende direktør. Enheten har et ansvar for å koordinere ressurser på tvers av linjeorganisasjonene for å utvikle nye forretningsområder, produktkategorier o.l. som deretter settes over i (nye) målrettede linjeorganisasjoner.

Figur 11: Konsernfunksjon med ansvar for innovasjon og vekst



Denne aktiviteten ligger altså ”mellom” de to konsernområdene, og skal være i tett interaksjon med begge. Enheten vil koordinere sentralt organisert FOU-virksomhet, FOU i ulike forretningsområder, og innovasjons- og utviklingsideer som kommer opp i markeds- og produksjonsavdelinger.

En effektiv håndtering av innovasjonsprosesser fordrer en liten kjernestab, men med stort nettverk og utstrakte relasjoner både internt og eksternt. Enheten vil ha et særskilt ansvar for å screene internt og eksternt etter ideer med stort potensiale. Videre vil enheten utvikle disse fra ide til start-up forretningsaktivitet. Det er også naturlig at innovasjonsenheten følger prosessen i spin-outs eller spin-ins, for eksempel gjennom midlertidige prosjektengasjement og styreverv.

### 3.5 Oppsummering konsernorganisering

- Vi foreslår en eiermodell som tydeligere definerer eiernes eierskap til aktiviteter som ikke i vesentlig grad er basert på deres råvareleveranser til selskapet. Det innebærer en holdingmodell for samvirkekonsern i ett ”konsernområde råvareavkastning” og ett ”konsernområde kapitalavkastning” for å håndtere ulike styringslogikker for investerings- og prisstyring, finansiering og utbyttepolitikk. Råvarebasert virksomhet bør

### *Konsernproblemstillinger*

styres ut fra maksimal råvareavkastning på den ene siden, mens andre aktiviteter som bør styres etter kapitalavkastningskrav. Kapitalavkastning omregnes til utbytte per leveranseenheter.

- Eierorganiseringen ligger over selskapets øvrige organisasjonsstruktur og er primært basert på et regnskapsmessig skille. Detaljutformingen av organisasjonsstruktur og andre koordineringsmekanismer skal balansere behovet for koordinering av ressurser på tvers av konsernområdene og behovet for effektive konkurransebaserte allokeringmekanismer hvor ulike prosjekter "kjemper om" knappe investeringsmidler.
- Det bør etableres et sentralt konsernansvar for innovasjon og vekst som arbeider på tvers av linjeorganiseringen i de to konsernområdene.





#### **4. Konsernområde råvareavkastning: Rasjonalisering, internasjonalisering, finansiering og kontroll**

Dette kapitlet handler om strategisk utvikling, innovasjon og internasjonalisering i den delen av samvirkekonsernet vi har kalt ”konsernområde råvareavkastning”, som jo er langt den største delen. I praksis dekker konsernområdet minimum de forretningsaktivitetene som er knyttet til markedsreguleringsordningene for landbruksråvarer. Vi forutsetter altså at de aktiviteter vi skal diskutere her, styres etter en målsetting som maksimerer utbetalingspris over tid for eiernes råvareleveranser. Aksjeselskap brukes riktignok som eierform i underliggende datterselskap også på dette forretningsområdet, men da som et pragmatisk instrument for forretningsorganisering av aktiviteter med råvareavkastning som styringsmål.

Vi vil presisere at vi legger til grunn at aktiviteter i utlandet som er basert på innkjøp av samme kategori råvare som medlemmene leverer i hjemmemarkedet, i utgangspunktet hører til i konsernområde råvareavkastning. Internasjonalt salg av for eksempel Jarlsbergost skjer både basert på eksport og ved lisensproduksjon i utlandet. Sourcingen er her en strategisk variabel som bør håndteres i forhold til de totale råvareinteresser og alternative anvendelsesområder for norsk melk. Aktiviteter som Jarlsberg og RollerKing bør derfor som hovedregel legges til konsernområde råvareavkastning.

Innenfor dette konsernområdet må man håndtere tre parallelle strategiske hovedutfordringer; rasjonalisering, innovasjon og internasjonalisering. Som vi redegjorde for i kapittel 1, er internasjonalisering og ekspansjon til nye markeder helt nødvendig for å kompensere for reduserte markedsandeler i hjemmemarkedet som vil følge av redusert grensevern. Internasjonalisering handler både om markeds-ekspansjon og om utvidede muligheter for videre rasjonalisering med utgangspunkt i strategier for å utnytte nye regulatoriske rammer for å få til et effektivt produksjonssamarbeid med partnere i utlandet.

Dette er utgangspunktet for fire relaterte utfordringer i dette kapitlet:

- 1) Rasjonalisering hjemme
- 2) Innovasjon og ny forretningsutvikling
- 3) Internasjonal markedseksponasjon
- 4) Internasjonal rasjonalisering

#### 4.1 Rasjonalisering hjemme

Historien om norsk landbrukssamvirke er også en sammenhengende historie om rasjonalisering, kvalitetsutvikling og restrukturering. Ingen ting tyder på at disse prosessene vil stoppe opp. Samtidig er det åpenbart at mulighetene for å bevege seg raskt videre er begrenset av strukturutviklingen i norsk landbruk på den ene siden, og til nå begrensede muligheter for å delta i den internasjonale restruktureringen som vi ser foregår i våre naboland såvel som Europa og verden for øvrig. Behovet for å opprettholde markedsandeler og manglende muligheter for å overvelte kostnader til kundene eller til det offentlige, tvinger imidlertid bedriftene til å effektivisere sine aktiviteter i et ikke ubetydelig tempo. Strategisk divergens mellom bøndene som eiere og samvirkebedriftene gjør avgjort ikke disse utfordringene enklere, for eksempel som følge av ambivalente investeringsincentiver og komplekse målfunksjoner.

Som all annen industrivirksomhet i Norge, må etablert virksomhet i landbrukssamvirkene rasjonaliseres i et tempo som kan utledes fra utviklingen i sentrale makroøkonomiske variabler. Det følgende er 3 ulike referansepunkter som er sentrale i så måte.

- Lønnsveksten i Norge er større enn prisveksten på produktene. Produktivitetsveksten må være stor nok til å dekke forskjellen – anslagsvis 2 % per år, dersom resultatmarginen skal kunne opprettholdes. I prinsippet innebærer det at antall timeverk i etablert virksomhet må reduseres med minst 2 % hvert år for samme produksjon som året før.
- Den relativt sterke lønnsveksten øker lønnsomheten ved å substituere arbeidskraft med teknologi (kapitalinvesteringer). Arbeidskraft substitueres med maskiner. Dette innebærer at reduksjon i antall timeverk i praksis må være enda større enn de 2 % over, dersom samme produksjon som året før skal være like lønnsom. For eksempel 3-4 % reduksjon i antall timeverki alt hvert eneste år.
- Kostnadsveksten over hele verdikjeden for landbruksbasert matproduksjon må være mindre i Norge enn i våre Nord-Europeiske konkurrentland, dersom man ikke skal miste markedsandeler til utlandet (grensehandel såvel som annen import). Dette innebærer at produktivitetsutviklingen i alle ledd fra jord til butikk bør være større enn i andre Nord-europeiske land. Dersom den utenlandske produktivitetsveksten altså er større enn 2 % årlig, må den norske altså være større enn 2 %. Total reduksjon i timeverk for samme produksjon som året før, må da være tilsvarende større enn 3-4 %.

Samtidig er det store negative psykologiske effekter ved kun å fokusere på rasjonalisering og nedbemanning i et slikt tempo. Rasjonalisering må derfor kombineres med ny vekst, som vi skal komme tilbake til.

I dette kapitlet ser vi på rasjonaliseringsarbeidet på tre skanser;

- A) Rasjonalisering i den enkelte produksjonsenhet
- B) Restrukturering av anleggsstrukturen
- C) Rasjonalisering basert på den videre strukturutvikling i landbruket.

### ***Rasjonalisering i den enkelte produksjonsenhet***

Første skanse i rasjonaliseringsarbeidet er kontinuerlig forbedringer og effektivisering internt i den enkelte produksjonsenhet. Kapasitetstilpasning, nedbemanning, produksjonsplanlegging, kvalitetssystemer, robotisering og andre prosessinnovasjoner bidrar alle til effektivisering og/eller høyere kvalitet i produksjon. De viktigste sprangene i denne sammenheng skjer som følge av innføring av ny teknologi som innebærer at enhetskostnadene ved ny produksjon er lavere enn de marginale enhetskostnadene ved etablert produksjon. Det vil i praksis si at summen av kapitalkostnader og arbeidskostnader per enhet ved nye produksjon er lavere enn arbeidskostnadene alene ved den produksjon som erstattes. I praksis innebærer dette at bedriftene nå må ha fokus på å ta i bruk radikal automatisering som representerer ”neste generasjon” prosessindustri basert på fullautomatisert produksjon – gjerne under fullstendig atmosfærisk kontroll<sup>15</sup>. Med det norske lønnskostnadsnivået, er norsk matforedlingsindustri avhengig av å kunne delta nær fronten i denne utviklingen. Antakelig ikke som den som går aller først og må ”brøyte vei”, men som den som kommer like bak og kan høste av radikalt nye erfaringer og nye, men utprøvde teknologier.

I konkurransutsatte industrier i Norge, er produksjonslønnskostnadens andel av produktenes samlede produksjonskostnader oftest nede under 10 %. I en del tilfeller helt nede i intervallet 3-6 % som følge av nettopp fullautomatisert produksjon. Med et slikt teknologisk nivå, kan Norge konkurrere med land som Kina på de områder der vi har kompetanse og organisasjon nok. Det er fremdeles et godt stykke igjen før norsk matvareindustri har en såvidt automatisert produksjon. Vi ser samtidig ingen særlige grunner til at ikke også denne industrien i løpet av noen år vil ha en slik karakter. Det innebærer at der det før var for eksempel 8-10 produksjonsarbeidere per ansatt på andre områder av bedriftens virke, vil det i framtiden antakelig være motsatt: En produksjonsarbeider per 8-10 ansatte i forretningsutvikling, markedsføring og salg m.v..

De markedsnære kunnskaps- og tjenestefunksjonene vil dominere sysselsettingen i næringsmiddelindustrien i stadig større grad enn i dag. Vi tror at

#### *Kapittel 4*

en av nøklene til suksess for norske landbrukssamvirker, er om de klarer å omstille sine organisasjoner og sine ansatte til denne type organisasjon på en målrettet, systematisk og effektiv måte. Altså omstilling fra produksjonsarbeid til prosessstyringsarbeid og til tjenestefunksjoner knyttet til bedriftens markedsarbeid.

#### ***Restrukturering av anleggsstrukturen***

Andre skanse i rasjonaliseringsarbeidet er endringer i anleggsstrukturen i Norge. Dette er en svært krevende utfordring i det norske systemet der landbrukspolitikken og reguleringsordningene for landbruket gjør strukturen relativt konservativ og preget av store målsettingssprik. Landbruks-samvirkene har som annen industri, en lang restruktureringshistorie bak seg. Med en integrert konsernstruktur er forholdene lagt til rette for å presse strukturutviklingen videre for å optimere forholdet mellom transportkostnader, produksjonskostnader og spesialiseringsmuligheter i foredling i forhold landbrukets faktiske utvikling.

Nasjonale effektivitetstall legges til grunn når produksjonen må reduseres pga svikt i etterspørselen, og avdelingene med dårligst lønnsomhet må ta kuttene<sup>16</sup>. Dette er parallelt til for eksempel Yaras (tidl. Hydro Agris) globale styring av gjødselsproduksjon, hvor de gikk vekk fra regional produksjonsstyring for respektive regionale markeder til en global produksjonsstyring hvor fabrikkene med høyest variable kostnader måtte ta temporære kutt og fungere som svinghjulsprodusenter som følge av variasjoner i etterspørselen globalt.

Den norske produksjonsstrukturen er preget av en kombinasjon av noen få relativt store integrerte anlegg med noen flere relativt mindre spesialiserte anlegg. I denne situasjonen har de relativt minste integrerte anleggene gjerne blitt nedlagt til fordel for større kapasitetsutnyttelse i større anlegg så vel som i spesialiserte anlegg.

Mens rasjonalisering innenfor det enkelte anlegget synes å være lite omstridt blant eierne, er rasjonalisering av anleggsstrukturen typisk konfliktfylt og preget av den generelle strategiske divergensen mellom landbruket og industrien. Ikke minst ser det ut til at Tine har problemer med å komme videre på dette området, sammen med eiere som er svært usikre på hva fremtiden vil berge for sine egne melkeproduksjoner. (Jmfør avvisningen av forslaget om å bygge ett nytt anlegg på Jæren til erstatning for 4 eldre anlegg i samme område.)

### ***Strukturutvikling i landbruket***

De største begrensningene i arbeidet med å oppfylle de krav den generelle økonomiske utviklingen medfører, synes å være knyttet til manglende systematikk i strukturutviklingen i landbruket. Selv om strukturutviklingen målt i antall produksjonseenheter nå skjer relativt mye raskere enn på 1990-tallet, så innebærer den sterke motstanden mot regional spesialisering i distriktene, at kostnadsstrukturen i grensesnittet mellom industrien og gårdsproduksjonene forblir relativt mye dårligere enn i land med større ambisjoner på dette området. Transportkostnadene er relativt sett svært omfattende og volumstyringen inn mot prosessering medfører for liten kapasitetsutnyttelse i for mange mottaksanlegg. Vi tror derfor at en større grad av regional spesialisering i distriktenes landbruksproduksjon, er en nødvendig prosess som bør påskyndes gjennom en kombinasjon av å videreutvikle incentivene for dette, målrettede strukturtiltak, innovasjon og ambisiøse markedstiltak. Ikke minst synes en slik politikk å være nødvendig for å tilpasse kombinasjonen av melkeproduksjon og ulike typer beitedyrbaserte produksjoner til en framtidrettet og økonomisk bærekraftig produksjonsstruktur i norsk distriktslandbruk.

Konsekvensene av manglende offensiv styring av strukturutviklingen i landbruket, synes å være at faktisk utvikling blir tilfeldig ut fra de individuelle beslutningene om exit hos den enkelte bonde. Dette medfører i første omgang at produksjonen legges ned i de områdene av landet der det er god tilgang på alternative inntektsmuligheter for bonden. I slike områder øker da mulighetene for dem som velger å fortsette, ved større muligheter for å øke volumene i deres produksjon. I distrikter med færre alternative inntektsmuligheter, forblir strukturen mer statisk inntil problemene tårner seg opp og tenderer til å skape mer radikale sammenbrudd i produsentmiljøet. Mangel på koordinering av strukturrasjonaliseringen i landbruket rammer altså de mest utsatte distriktene tyngst over tid.

Den viktigste utfordringen den relativt svake styringen av strukturutviklingen medfører, er at industriens muligheter for å høste gevinster fra strukturrasjonaliseringen av landbruket blir svært begrenset. Inntransporten fra gårdsbruk til anlegg blir fortsatt svært omfattende når alle typer produksjoner fordeles over hele landet. Denne utfordringen har man imøtegått innenfor økologiske produkter hvor det er iverksatt sterke begrensninger når det gjelder hvor i landet sammenhengende varekjeder for økologiske produkter blir etablert. Tilsvarende behov synes å gjøre seg gjeldende også for ordinære produksjoner – dog ikke i samme grad som for økologiske produkter.

## 4.2 Innovasjon og ny forretningsutvikling

### *Behov for å balansere rasjonalisering og vekst*

I praksis er det nesten umulig for en virksomhet over tid å ha en årlig nedbemanning av organisasjonen i størrelsesorden 4 %. Dette skyldes i vesentlig grad utvikling av negativt fokus, fallende moral og at dyktige medarbeidere forlater virksomheten til fordel for antatt mer lovende framtidsutsikter annet steds. Rekruttering av ny kompetanse blir også tilnærmet umulig. Bedriften er derfor helt avhengig av at en vesentlig del av rasjonaliseringen kombineres med utvikling av nye forretningsaktiviteter som gir håp for fremtiden. Som et utgangspunkt vil vi anta at ny vekst bør sysselsette minst like mange som netto nedbemanning i bedriften, dersom dette skal være bærekraftig over flere år. Det innebærer at minst halvparten av antallet overtallige i prinsippet re-engasjeres på nye forretningsområder. I store trekk ser det ut til at landbrukssamvirkene så langt har mestret denne kombinasjonen ganske bra.

Mye av innovasjonsarbeidet i samvirkeselskapene har hatt som målsetting å levere et produktsortiment til norske forbrukere som stabiliserer importvernregimet. Rent bedriftsøkonomisk kan det meget vel tenkes at antallet produktvarianter er for stort, men eiernes preferansefunksjon omfatter både hensynet til bedriftens overskudd, hensynet til statsstøtten og hensynet til å opprettholde importvernet for norsk landbruk. Dermed kan "overproduksjon" av produktvarianter være i tråd med eiernes interesser.

Det er også tydeligere fokus på genuin utvikling av nye nisjer og forretningsområder med fokus på økt verdiskaping per produsert enhet. Disse områdene kombinerer nye produktkategorier med ny teknologi, merkevarebygging og forretningsutvikling på fokuserte markedsområder som ferdige retter, gourmetkjøtt, desserter, ungdomsdrikker, unike oster og lignende. Produktmangfold innenfor tradisjonelle varer kan tendere til å kannibalisere på eksisterende produkter og dra opp gjennomsnittlige enhetskostnader, så kan disse fokuserte markedssettingene i større grad bety ekspansjon av totalmarkedet.

### *Innovasjonssuksesser som utgangspunkt for eksport satsinger*

Vi skal ikke her gå inn på alt dette, men nøye oss med å illustrere noen av mulighetene ved ett enkelt eksempel, nemlig "Hallingskarvet Lam". Denne produksjonen er utviklet ved Gildes anlegg på Gol, og består i å produsere gourmetkjøtt fra lam i Hallingsdalsregionen for salg i "high-end" markedet i Norge. Senere er også kalvekjøtt og med kjøtt fra spesielle kjøttfaser introdusert som del av en merkevarebasert produktportefølje av

høykvalitetsprodukter. Produksjonen er basert på pakke- og mørnings-teknologi som gir kjøttet unike kvaliteter – også i internasjonal sammenheng. Etter en del prøving og feiling er produktområdet nå lønnsomt og i god vekst, og er som sådan en suksesshistorie. Dersom vi nå la til grunn en strategi for å utnytte disse suksessene for å få til en offensiv omlegging av norsk landbruk og matproduksjon – hva kunne da gjøres?

Det synes åpenbart at en suksess i relevant størrelsesorden for denne typen produksjon vil måtte basere seg på eksport. Intervjuer med sentrale ressurspersoner i samvirkeselskapene indikerer at etterspørselen etter denne typen produkter i det europeiske markedet er betydelig, og at betalingsvilligheten er høy for unike kvaliteter ”dersom leverandøren er leveringsdyktig”. Hovedutfordringen synes ikke å være å få tilgang til de relevante matvarekjedene i for eksempel England, Tyskland og Nederland, men derimot det å skalere opp produksjonen i Norge til et tilfredsstillende nivå.

Ved eventuell gjennomføring må det derfor etableres eksportproduksjonsanlegg som kopierer teknologi og produksjonsprosesser fra Gol-anlegget. Disse bør plasseres ved havneanlegg i regioner der man ønsker å få til sterke satsinger på de aktuelle dyrelagene; småfe, hjort, elg, bison osv. For å få nok produsenter, nok utviklingskapasitet og nok kompetanse, bør produksjonene konsentreres til områder med gode drivermiljøer for denne typen dyrehold. Samtidig bør samvirkeselskapene søke å påvirke strukturutviklingen i landbruket ved å etablere incentiver for den enkelte bonde i et slikt område til å skifte fra for eksempel melkeproduksjon til denne typen beitedyr, mens melkeproduksjon kan styrkes andre områder. Utviklingen av interessante eksportproduksjoner basert på unik kvalitet, unik teknologi og internasjonal merkevarebygging, er på denne måten et viktig instrument for å få til en hensiktsmessig restrukturering av især melkeproduksjonen. Samtidig kan dette bidra til å styrke de mest sårbare distriktenes muligheter på områder der norske produsenter vil kunne hevde seg internasjonalt med basis i Norges naturgitte komparative fortrinn og samvirkenes kreativt skapte konkurransefortrinn i foredling av høykvalitetsprodukter.

### **4.3 Internasjonal markedsekspanjon**

Hvilke nasjonale og selskappspesifikke fortrinn kan danne grunnlaget for internasjonal konkurranseevne? Internasjonal vekst må fokusere på utvalgte områder hvor samvirkene har særlige forutsetninger for å lykkes i internasjonal konkurranse og hvor det er langsiktig vilje til å ta læringsinvesteringer. Eksport av gourmetlam og gourmethjort er to av flere interessante muligheter. Alle alternativene vil imidlertid kreve både teknologiutvikling, skala og effektiv organisering.

#### *Kapittel 4*

Vi har valgt å drøfte internasjonaliseringsstrategier med utgangspunkt i aktiviteter som Jarlsberg og Diplom-Is, før vi sammenfatter mulige hovedstrategier for internasjonal markedsekspanjon for morselskapene. Gitt en kapitalgjerrig ekspansjonsstrategi, vil partnersamarbeid og valg av partnere være avgjørende.

#### ***Selskapsspesifikke fortrinn som forutsetning***

Når man skal konkurrere internasjonalt, vil et utenlandsk selskap i utgangspunktet stille med et handikap i forhold til lokale selskaper som har kunnskap og kontakter, ressurser og relasjoner i det gjeldende markedet. Forutsetningen for å være konkurransedyktig på internasjonale markeder er at selskapet innehar spesifikke ressursmessige fortrinn som ikke er lette å imitere, og som kan kompensere for den ulempen et selskap har med å operere på “bortebane”. Uten identifiserte fortrinn er det lite eller intet grunnlag for en bærekraftig internasjonaliseringsstrategi.

Utgangspunktet for norsk landbruksbasert matindustriens forutsetninger for å klare seg i et større internasjonalt marked, er en basal antagelse om at det finnes en rekke særlig utviklede kapasiteter i den norske næringen som representerer relativt varige konkurransemessige fortrinn. Det er identifiseringen av disse som representerer utgangspunktet for en robust internasjonaliseringsstrategi.

Utgangspunktet for internasjonalisering av aktiviteter innen norsk landbruksproduksjon, er primært å finne i de dynamiske komparative fortrinn som i særlig grad er utviklet i Norge for å kompensere for naturgitte ulemper og kostnadskrevede markedsbetingelser – eller av mer tilfeldige årsaker. En høy grad av regulering av sektoren, rask økonomisk vekst, inntektspolitisk fordelingspolitikk og bred satsing på utdanning i Norge har skapt en nokså spesiell kombinasjon av avanserte markedsmessige fortrinn og spesifikke handikapp knyttet til organiseringen av landbrukssiden og i organiseringen av industrien.

De markedsmessige fortrinnene er i særlig grad å finne i befolkningens brede utdanningsnivå, høye kjøpekraft og internasjonale opplevelser og erfaringer. Framvoksende kokkefaglige miljøer, gourmet-kulturelle strømninger og internasjonalisering av matvaner, er eksempler på slike markedsmessige fortrinn hvor produksjonsmiljøer må strekke seg enda lenger for å møte de krav og forventninger som stilles til dem. Særpregede norske betingelser for produksjon og distribusjon gjør også at det er utviklet spesielle kompetanser og systemer knyttet til produksjonskoordinering, logistikk og verdiskaping som i visse henseende kan representere internasjonalt fortrinn.

Den målrettede diversifiseringsstrategien norsk landbruk og norske landbrukssamvirker har utviklet gjennom de siste årene bidrar i vesentlig

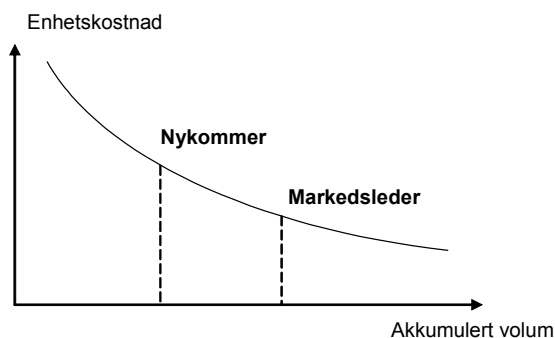


grad til utvikling av mulige relative fortrinn, gjennom vektlegging av unikheter og kvalitet som utgangspunkt for strategiske satsinger. Denne strategien legger grunnlaget for en forbedret produktivitetsutvikling i norsk landbruk så vel som i samvirkeindustrien og kan gi helt nye muligheter for eksportrettede satsinger der også norsk landbruk kan gjenvinne markedsandeler som vil mistes ved en svekkelse av importvernet.

### ***Prioritering og valg av markeder***

Internasjonal vekst krever investeringer. Å gå fra konkurranse i små, beskyttede markeder til internasjonale markeder krever vilje til å ta langsiktige investeringer for å bevege seg nedover læringskurven. Gitt begrensede ressurser innebærer internasjonalisering en svært viktig prioritering av spesifikke områder hvor selskapene antas å ha best odds for suksess og hvor det kan mønstres langsiktig vilje og evne til ekspansjon for derigjennom å bevege seg nedover den internasjonale læringskurven mot lavere enhetskostnader og høyere kvalitet per produsert enhet.

*Figur 12: Etablerte aktører har et forsprang på læringskurven*



Som vi har sett, koster det ressursinnsats og tar relativt lang tid å utvikle et nytt produkt- eller forretningsområde fra et tidlig eksplorerende stadium fram til en lokalt bærekraftig økonomi. Tilsvarende krevende er det å løfte en lokalt bærekraftig aktivitet opp og fram til en lønnsom internasjonal forretning. Teorien om erfaringskurver sier oss at slike sprang ikke er mulige uten ytterligere tunge læringsinvesteringer som utvider omfanget og kvaliteten på det som må beherskes og som øker akkumulert volum av den aktuelle produksjonen. Spørsmålet om å få til en hensiktsmessig internasjonalisering, er derfor ikke et spørsmål om hvorvidt dette er mulig eller ei, men på hvilke områder man kan velge å gå som mer sannsynlig enn andre vil kunne føre fram. Det må gjøres der de komparative fortrinnene i utgangspunktet er mest overbevisende, eller der vurderingen er at de bør kunne utvikles til et overbevisende nivå.

#### Kapittel 4

Samtidig er det viktig å legge seg på minnet at vi har en generell tendens til å undervurdere betydningen av den kunnskap vi ikke har relasjoner til. Innovasjonsprosesser knyttet til internasjonal ekspansjon vil derfor typisk vise seg å være mer krevende enn det iverksetterne har trodd og håpet på. Strategier for kostnadseffektiv internasjonal læring er altså kritiske, og betydningen av slike kan neppe overvurderes.

Spørsmålet er da hvilke markeder man søker å gå inn på. I denne rapporten vil vi ikke gå detaljert inn på identifisering og prioritering av markedsmuligheter. Generelt kan det fremheves at selskaper med liten internasjonal erfaring ofte velger geografisk og kulturelt nære markeder. Etablering på nye markeder er en læringsprosess med betydelige kostnader og risiko. Man høster erfaring gradvis gjennom tilstedeværelse, prøving og feiling. En tidlig fase av internasjonaliseringsprosessen vil ofte være inkrementell; med gradvis økning i markedspenetrering ved først å gå til nære land, og ved å starte med kontraktbaserte inngangsstrategier fremfor direkte utenlandsinvesteringer<sup>17</sup>. På den annen side er det også eksportbedrifter som umiddelbart går inn i globale nisjer. Her vil man ofte basere seg på raskt å kunne betjene mange markeder for å få en kritisk masse innen for en smal produktnisje. Dette gjelder for eksempel mange spesialiserte leverandørbedrifter til oljeindustrien. Bedriftene har gjerne nøkkelmedarbeidere med internasjonaliseringserfaring og personlige nettverk internasjonalt. Dette gir dem bedre forutsetninger for raskt å internasjonalisere på flere og/eller fjernere markeder<sup>18</sup>.

#### ***Go west – and global: Jarlsbergostens internasjonale utvikling***

Jarlsbergosten representerer den eneste virkelig store internasjonale suksessen til norske landbrukssamvirker i perioden etter 1930<sup>19</sup>. Vi har av ressursmessige årsaker valgt ikke å studere Jarlsberg satsingen i dette prosjektet, for istedenfor å konsentrere oppmerksomhet om andre og mindre velutviklede prosjekter. Jarlsberg representerer imidlertid vitale erfaringer med internasjonaliseringsstrategier for Tine Gruppen såvel som for de øvrige norske landbrukssamvirkene. Vi skal derfor kommentere noen av erfaringene som ligger i den internasjonale Jarlsbergsatsingen.

Suksessen skyldes i utgangspunktet adgangen til å eksportere ost til USA, og senere det partnerskapet som er bygget opp i Tine Gruppas datterselskap Norseland. Utnyttelsen av regulatoriske ordninger har altså både vært ett viktig utgangspunkt og en viktig forutsetning for at utviklingsprosjektet kom i stand. Etter et relativt langvarig utviklingsarbeid har man lyktes med å få et partnerskap med amerikanske partnere til å fungere på grunnlag av god personlig kjemi, lisensproduksjon, overføring av produksjonskompetanse, partnersnes markedsrelasjoner og amerikanske erfaringer med merkevarebygging, produktutvikling osv.

Jarlsberg er blitt en imponerende suksess i USA. Satsingen er uten tvil den største merkevarer-suksessen Tine Grappa har hatt – inkludert etableringen av Tine-merket i Norge. Jarlsberg i USA er relativt sett mer imponerende og selskapet har lært atskillig som er nyttig i andre sammenhenger. Norge eksporterer nå hele Jarlsbergoster til USA innenfor de kvoterammer WTO-avtalen gir muligheter for. Jarlsberg er i løpet av de siste årene blitt den største enkeltstående importosten i det amerikanske markedet. Produksjon for et raskt økende salgsvolum blir gjort ved innkjøp av amerikansk melk til markedspris. Jarlsberg er for øvrig et high-end merke i USA der osten selges i den dyreste enden av ostemarkedet.

Fra USA har suksessen spredt seg globalt til flere andre land, for eksempel i Latin-Amerika og i Asia, som betjenes med beskjedne eksportvolumer. I tilknytning til Jarlsberg-satsingen i USA, har Tine også forsøkt seg med eksport av produktet ”Snøfrisk” og enkelte andre mindre satsinger, som har hatt en begrenset suksess.

Meierisamvirket har tidligere gjort flere framstøt for å etablere produksjon av Jarlsbergost i Europa – herunder i Frankrike og i Polen. Disse har ikke blitt noen suksess, og representanter for Tine refererer typisk til problemer med å få partnerskapet til å fungere som primær årsak til vanskelighetene. I tillegg vises det til et generelt svært krevende ostemarked i Europa preget av stort vareutbud og sterke nasjonale og lokale preferanser for veletablerte konkurrerende merker.

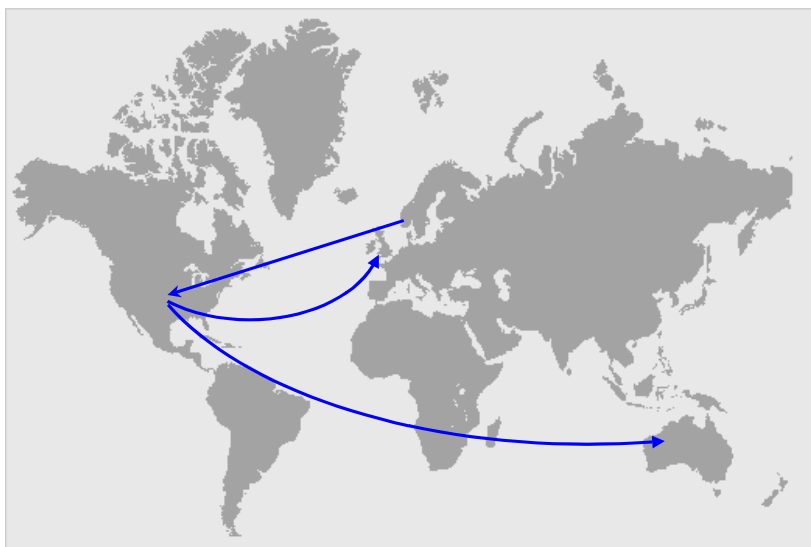
Tine ser nå imidlertid ut til å ha funnet tonen med det irske meierisamvirket DairyGold, som de nå har etablert et partnerskap med for å produsere Jarlsberg for det britiske og det kontinental-europeiske markedet. Samtidig sonderes mulighetene for å produsere Jarlsberg i Australia for det asiatiske markedet.

Det er et interessant trekk i dette bildet at det ser ut til at den kulturelle og forretningsmessige samhandlingen med anglo-saksiske og amerikanske partnere ser ut til å fungere langt greiere enn med syd- og østeuropeiske partnere der forretningskulturen i større grad oppfattes som annerledes og fremmed for norske aktører. I og med at gjensidig tillitsbaserte partnerskap er så kritisk for de ekspansjonsstrategier som søkes realisert, kan det være gode grunner til å ta lærdom av Tines erfaringer på dette området. ”Go west” i betydningen samarbeid med forretningskulturer med historiske røtter rundt Nordsjø-bassenget, kan tenkes å inneholde implisitte normer for kommunikasjon og samhandling som fungerer greiere enn med partnere som ikke har dette opphavet. Skandinavia, Storbritannia, Holland og deler av USA og Canada samt for eksempel Australia, kan derfor tenkes å være prefererte områder for utvikling av internasjonale partnerskap for norske bedrifter.

#### Kapittel 4

Det er også verdt å bemerke, at Jarlsberg har hatt stor suksess i et marked som geografisk er langt borte fra Norge, og som må antas å være relativt krevende. Oppbyggingen av en sterkt ”satellitt” på et annet kontinent har etablert et globalt springbrett for videre ekspansjon som neppe kunne ha vært gjort med tilsvarende slagkraft fra norsk jord. Dertil er suksess i et marked som det amerikanske av en helt annen global betydning enn i et lite og politisk beskyttet marked som det norske. Etableringen av Jarlsberg-produksjon i Irland og Australia skjer derfor i vesentlig grad som følge av den amerikanske suksessen.

Figur 13: Jarlsbergs internasjonale ekspansjon



#### ***Rollerking – Go south with the westerners?***

Gildes “RollerKing” konsept representerer også en “go west” allianse strategi, i den forstand at samarbeid med et amerikansk selskap danner utgangspunkt for en mulig internasjonalsieringsstrategi. Utgangspunktet for denne satsingen er Gildes engasjement fra slutten av 1990-tallet for å hevde seg i kiosk- og bensinstasjonsmarkedet i konkurranse med blant annet Leiv Vidar og Stabburet. Med inspirasjon fra matmesser i USA (FMI) utviklet Gilde produkter og teknologi for å servere ulike ”rullende” produkter som ble knyttet sammen i et sammenhengende serveringskonsept med designede disker, utstyr, leveranser o.l. Flere av disse produktene ble tildelt internasjonale nyskappingspriser som har bidratt til å styrke selskapets satsinger og profil på dette området. Med dette konseptet lyktes det Gilde i 2003 å overta Stabburets rolle som leverandør til Essos ”On the run”

serveringsbedrifter langs norske hovedveier – i første omgang for en periode på 3 år.

Satsing har så langt vært en suksess med en betydelig økning av Gildes omsetning av pølser, RollerKing, RollerPizza m.v. Som følge av dette, ble Gilde invitert av Esso til å ekspandere konseptet til Essos europeiske bensinstasjoner. Foreløpig er konseptet testet ut på et varierende antall "On the Run" stasjoner i Spania, Tjekkia og Ungarn. I tillegg planlegges det lansering i Tyskland, Nederland og muligens i Sveits

RollerKing konseptet er relativt nytt og det er følgelig for tidlig å spå utfallet av satsingen. Det er imidlertid interessant at en sentral pilot for Gildes internasjonaliseringsarbeid skjer med en amerikansk partner som representerer en interessant spesialisert markedskanal med antatt høy betalingsvillighet i Europa.

I oppstartsfasen leverer Gilde produkter fra Norge til de europeiske testprosjektene. Med behov for større leveranser, vil den nærliggende strategien være å etablere konstraksproduksjon lokalt, som eventuelt kan reverseres dersom Norge blir medlem i EU eller importvernet ellers reduseres. Da vil den norske virksomheten få behov for å erstatte volumtap i hjemmemarkedet. Det europeiske RollerKing prosjektet har dermed samme strategiske hedge-funksjon for Gilde som det Jarlsbergost har for Tine.

RollerKing gir også en god anledning til å lære de europeiske markedene å kjenne uten at dette medfører betydelig risiko for selskapets investeringer. Risikoen kan i all hovedsak dekkes inn gjennom kontrakter med Esso og med utenlandske underleverandører. Samtidig er det naturligvis en viss risiko knyttet til avhengigheten av Esso for videreføringen av et såvidt stort utviklingsprosjekt.

### ***Strategier for Nordisk vekst: Go east – and regional***

Alternativet til "Go west – and global", er naturligvis: "Go east – and regional". Norge er forbundet med andre land over landjorden bare mot øst, så strategier som baserer seg på en integrert industriell og logistisk koordinering med hjemmemarkedsproduksjon, har det svenske markedet som sitt naturlige utgangspunkt. Derfra går det forbindelseslinjer til Danmark den ene veien og til Finland og Baltikum den andre. Baltikum representerer et lavkost produksjonsområde for det nordiske markedet.

Da dette representerer en utvidet hjemmemarkedsstrategi innenfor et geografisk og språklig/kulturelt avgrenset område, kan det være nyttig å klargjøre hva som måtte være et relevant ambisjonsnivå for satsingen, og dermed også hvem som eventuelt måtte fremstå som de mest aktuelle

#### *Kapittel 4*

partnerne. Vi begrenser oss til å kort skissere noen overveielser knyttet til Tine og Gilde Norsk Kjøtt, som eksempler.

Arla er en dominerende aktør i det svenske og det danske markedet for meieriprodukter. Samvirkeselskapet er dominert av offensive danske erfaringer og strategier med fokus på eksportkonkurranse og tilpasning av hjemmemarkedsproduksjonen til de betingelser eksportmarkedet krever. Tilsvarende domineres nordisk kjøttproduksjon av det danske leverandør-samvirket Danish Crown som med sine store eksportsatsinger er mange ganger så stort som sine norske og svenske fettere Gilde Norsk Kjøtt og Swedish Meat. Danish Crown er først og fremst dominert av svineproduksjon.

Ved en gradvis nedbygging av importvernet vil både Tine og Gilde tape markedsandeler i hjemmemarkedet til importerte varer, på samme måte som bakeribransjen har opplevd de siste årene. Et ikke helt usannsynlig scenario er at man over noe tid vil tape inntil 30 % markedsandel i hjemmemarkedet, som må gjenvinnes ute dersom samlet produksjonsvolum skal opprettholdes.

Samtidig er det også slik at både Arla og Danish Crown er under press fra konkurransmyndighetene i sine respektive hjemmemarkeder, som har ambisjoner om å sikre en reell markeds konkurranse mellom flere aktører. I denne situasjonen er det åpenbart regulatoriske preferanser for å støtte mindre aktører mot de større, noe som over tid vil føre til at de største selskapene mister markedsandeler mens de mindre vokser. For å gjenvinne det tapte, vil de store selskapene derfor konsentrere seg om å spre sine aktiviteter til nye markeder. Både Arla og Danish Crown har derfor et betydelig incitament til ta markedsandeler i Norge og andre land basert på egne medlemmers råvareproduksjon.

#### *En nordisk hovedstrategi for Tine?*

En fusjon eller nær allianse mellom Tine og Arla i det nordiske markedet, vil i denne sammenheng låse begge parter inne i en situasjon der rommet for vekst i det Nordiske markedet for begge parter i beste fall er null. I tillegg til dette vil Arla antakelig dominere Tine i en slik allianse i en grad som gjør det illusorisk for Tine å beholde nevneverdig grad av strategisk kontroll. Mye tyder derfor på at et alternativ der Tine går for en nr. 2 eller nr. 3 posisjon i det svenske markedet, med mulige forlengelser til det danske og det finske for enkelte produktkategorier, nok er en mer løfterik vei å gå. For eksempel i allianse med de to svenske meierisamvirkene Milko og Skånemeieriene bør Tine kunne bidra til å bygge ut en sterk nummer 2 posisjon i hele det Nordiske markedet, med evne til å levere et bredt varesortiment til dagligvarekjeder og storhusholdninger.

Figur 14: Tine som nr. 2 i Norden



Samarbeidet med Skånemeieriene vil da måtte fokuseres på utbygging og integrasjon langs akse fra Oslo via Gøteborg til Malmø, med en mulig videreføring til Sjælland. Samarbeidet med Milko vil på sin side måtte bygges ut fra Trøndelag via Østersund til Østersjøen nord for Stockholm. Dersom det norske matmarkedet blir fullt integrert i EU-markedet, vil forholdene eventuelt kunne legges til rette for en fusjon mellom disse tre samvirkene i Norge og Sverige, som bør ha gode muligheter til å holde en sterk nr. 1 posisjon i det norske og en god nr. 2 posisjon i det svenske markedet for meierivarer.

Produksjon av Tine-produkter for markedet utenfor Norge vil i første omgang måtte gjøres ved tollfri import av melkeråvare fra EU-markedet eller ved (leie-)produksjon i utlandet. Ved et eventuelt bortfall av tollvernet mellom Norge og EU, bør leveransene av melkeråvare kunne skiftes til norske produsenter umiddelbart. Med en slik struktur, vil mye av risikoen knyttet til volumbortfall kunne reduseres i betydelig grad, ved at organisasjonen i forkant har utviklet sine markedskanaler i utlandet.

#### *En nordisk hovedstrategi for Gilde?*

Tilsvarende synes det ikke å være hensiktsmessig for Gilde Norsk Kjøtt å inngå i en allianse med Danish Crown i det svenske og danske markedet. For Gilde synes alternativene å stå mellom en spesialiseringsstrategi med fokus

#### *Kapittel 4*

på utvalgte bearbejdede produktkategorier som søkes etablert som nisje-produkter i utvalgte markedssegmenter, og en alliansestrategi sammen med Swedish Meat - eventuelt en kombinasjon av disse to.

Det svenske kjøtt-samvirket Swedish Meat har hatt betydelige problemer etter at Sverige ble inkludert i EU-markedet. Markedsandelen i forbrukermarkedet har falt betydelig, og selskapet er dermed presset lenger tilbake i verdikjeden. Selskapet har dertil et åpenbart problem i det at selskapet ikke synes å være nummer 1 i noen produktkategori i forbrukermarkedet. På alle områder har selskapet kapitaleide konkurrenter som er spesialiserte, som baserer seg på innkjøp av kjøtt-råvare i markedet og som hver på sine områder har mer dominerende posisjoner i markedet. Situasjonen for Gilde er i denne henseende langt bedre, idet det nå nesten bare er på spekemat-området at Gilde ikke er nummer 1 i det norske forbrukermarkedet. Gilde er derfor i en kompetansmessig bedre posisjon enn Swedish Meat til å kunne utfordre ulike markedssegmenter i det svenske markedet, dersom råvarene kan kjøpes inn i EU-markedet.

På denne bakgrunn er det en mulig strategi for Gilde å etablere seg i det svenske markedet med egen ferdigvareprosessering basert på innkjøp av kjøtt-råvare i EU-markedet. Dette kan eventuelt gjøres ved norske anlegg, basert på tollfri import av kjøtt-råvare for re-eksport. Alternativt kan Gilde kjøpe seg inn i eller kjøpe opp kapitaleide konkurrenter i Sverige som ikke er nummer 1 på sine områder, for deretter å utfordre utvalgte nisjer og segmenter med felles ressurser og etablerte markedsavtaler i Sverige. Ved bortfall av importvernet, må råvareleveransene kunne skiftes til de norske eierne på samme måte som vi har diskutert i tilfellet med Tine.

Den andre strategien vil være å gå i allianse med Swedish Meat for å bygge opp en sterk felles nordisk nummer 2 posisjon etter Danish Crown. En slik strategi synes langt mer risikabel for Gilde enn den tilsvarende strategien for Tine, noe som primært skyldes at markedet for fersk melk har en større grad av naturlig markedsbeskyttelse enn for ferskt kjøtt. Dertil kommer at Swedish Meat vil ha samme hovedutfordring som Gilde, nemlig en markedsandel i sluttmarkedet som er vesentlig mindre enn i 1. hnds omsetningen. Det indikerer at dersom en slik integrasjon mellom de to samvirkeselskapene skal være bærekraftig, så må de ha en sterkere posisjon i sluttbrukermarkedet. Mye tyder derfor på at et fremstøt fra Gildes side bør ta sikte på utvalgte nisjer i sluttbrukermarkedet der selskapet har en særlig kvalitativ kompetanse som utgangspunkt for satsingen. En slik satsing vil i utgangspunktet ha mange likhetstrekk med det som er gjort av Diplom-Is for å etablere seg i det danske og det svenske iskrem markedet.



***Diplom-Is: Nisjesatsing ved organisk vekst eller ved oppkjøp?***

Diplom-Is AS representerer på mange måter en pilot for en nordisk strategi for de norske landbrukssamvirkene. Diplom-Is var en forening av isfabrikker eid av ulike meierier, og disse ble samlet til et konsern i 1991. På begynnelsen av 1990-tallet hadde de multinasjonale selskapene Unilever og Nestlé allerede etablert seg på iskremmarkedet i Danmark, og de kunne etablere seg i løpet av kort tid i det norske markedet. Beslutningen om nordisk ekspansjon for Diplom-is var begrunnet i risikoen for tap av markedsandeler hjemme med fremtidig fall i grensevern. Diplom-Is etablerte seg i Danmark på midten av 1990-tallet og deretter i Sverige. En annen grunn var forventningen om at nordiske innkjøpsavtaler gradvis ville presse seg frem i matvarekjedene. For å komme i betraktning som leverandør, måtte man da kunne levere varer i alle landene. (Dette har vel så langt vist seg ikke å være et imperativ).

*Danmark.* Etableringen i Danmark ble bygget opp fra grunnen, ved at man gradvis etablerte egne fasiliteter og agentnettverk. Det startet med testsalg på nord-Jylland i 1994 hvor man kunne følge strømmen av norske turister. Derfra har man gradvis vunnet innpass i enkelte av matvarekjedene, slik at selskapet gradvis har klatret til en nr. 4 posisjon i det danske markedet, hvor de to store Nestlé og Unilever dominerer. Diplom-Is Danmark hadde en markedsandel i verdi på ca 13 % i 2004. Utviklingen har tatt atskillig lengre tid enn planlagt, og det har tatt tid før de røde tallene skiftet mot sorte. Årsakene til dette har ifølge selskapets representanter, i stor grad vært å finne på kontoen for læringskostnader. Agenter og alliansepartnere man ikke kjente fra før, og agenter som ikke leverte. Styringssystemer som ikke fungerte. Ledelsen har hele tiden vært dansk, men i den senere tid har ledelsesfunksjoner blitt flyttet til Norge, noe som forenkler styring av den danske virksomheten og integrasjon mellom de nordiske markedene. En sentral erfaring er utfordringene i å drive forretningsutvikling nye og ukjente markeder med en ny organisasjon med delegering til mennesker som ikke er godt integrert i morselskapet. Dette kan gå på flere ting, fra svake personlige nettverk, graden av kommunikasjon og erfaringsoverføring.

*Sverige.* Virksomheten i Sverige startet omkring 1998. Man tok over deler av agentnettverket til GB-Glass som rasjonaliserte virksomheten i samme tidsrom. GB-Glass hadde da rundt 80 % av det svenske markedet, og resten var delt mellom 8-10 mindre og lokalt orienterte selskap. Diplom-Is' mål var å ta en nr. 2 posisjon i markedet. I starten baserte man seg på norsk produksjon. Diplom-Is forsøke å kjøpe seg inn i en av de mindre svenske konkurrentene, og da anledningen bød seg i Trumf Glass AB, gikk Diplom-Is inn på eiersiden med 50 % av aksjene i det familieeide selskapet i 2002. Målet var å få lokale produksjonsfasiliteter og å konsolidere agentnettverk.

#### *Kapittel 4*

Her viste det seg etter hvert at det var krevende konflikter i styringen av selskapet. Aksjonæravtalen ga Diplom-Is svak styringsrett, og den familiedominerte ledelsen fulgte ikke vedtak fra styret. Diplom-Is valgte å kjøpe seg opp til 87,5 % eierandel slik at man fikk full kontroll med virksomheten. Dette ble lånefinansiert hos morselskapet Tine BA. Også den svenske satsingen medførte altså større investeringskostnader og økonomiske tap enn det noen hadde tenkt seg da satsingen ble iverksatt. I 2004 måtte således Tine avskrive 50 millioner kroner på de nordiske Diplom-Is satsingene. Diplom-Is Sverige omsatte for 291 millioner i 2004, som tilsvarer en markedsandel i verdi på 23 % i Sverige. Dette er tett oppunder ambisjonsnivået på 25 %.

Mye tyder på at den svenske satsingen samlet sett har vært mer effektiv enn satsingen i Danmark. Gitt at man starter ut forsiktig med dynamisk vekst i første runde, og at selskapet hjemme er parat til å utøve et aktivt og direkte lederskap for å redusere læringskostnadene så mye som mulig, synes oppkjøp av mindre konkurrenter å være en relativt god måte å sikre seg både lokal produksjonskapasitet og markedsadgang.

Samtidig viser Diplom-Is caset at det er mulig å lykkes med å ta vesentlige markedsandeler (selv om man ikke oppnådde på forhånd definerte mål). Dette på et produktområde der konkurransen i utgangspunktet må anses å være svært krevende med små marginer og betydelige skalafordeler i produksjon og distribusjon. Det lar seg gjøre å konkurrere med Unilever og Nestlé.

Diplom-Is representerer en produksjon for Tine som har interessante produksjonsregulatoriske egenskaper. Det produseres på den tiden av året da melkeproduksjonen er størst mens forbruket av melkeprodukter ellers er relativt mindre. Iskremproduksjon benytter dertil komponenter i melka (fett og tørrmelk – alternativt fløte) som ellers har en relativt liten alternativ verdi. Diplom-Is er således en verdifull forlengelse av samvirkets funksjon i å bidra til avsetning og pris på melkeråvarene. Samtidig er Diplom-Is en selvstendig forretningsvirksomhet som ikke er en nødvendig del av ”konsernområde råvareavkastning” på lengre sikt. Diplom-Is er den eneste samvirkeide iskremelskapet igjen i Norden. Selskapet representerer derfor også en realopsjon for Tine som kan realiseres dersom selskapet ser investeringsmuligheter på andre områder som enten har en bedre melkeanvendelse eller en høyere forventet kapitalavkastning.

Erfaringene til Diplom-Is synes særlig relevante for den strategien vi har diskutert for Gildes eventuelle nordiske satsinger. Etablering i utvalgte spesialiserte nisjemarkeder for kjøttbaserte konsumentprodukter kan gjøres ved forsiktig dynamisk ekspansjon for å utforske markeder og muligheter etterfulgt av målrettet oppkjøp av en mindre spesialistbedrift. Lærdommen er at det oppstår uforutsette og kostnadsdrivende vanskeligheter fordi man er i

ukjent farvann, og at det krever et aktivt og direkte engasjement basert på delegasjon til en lokal ledelse som har svært god kontakt med og forståelse for hvordan ledelsen hjemme i Norge tenker og handler. Utvikling av ledelseskapasitet i egne rekker er derfor en nødvendig forutsetning for å kunne lykkes med denne typen satsinger uten å gå på for store tap.

Internasjonal markedseksponering krever altså utvikling av dynamisk skapte fortrinn som vi her vil kalle "eierskapsfortrinn". Disse er knyttet til utviklingen av en sterk indre ledelseskultur som forutsetning for effektiv delegasjon til ledere som skal fungere utenfor direkte oversikt og kontroll fra eiere og ledere i "hjemmebasen". Fraværet av en slik ledelseskultur innebærer betydelig risiko når selskapet søker å ekspandere sine aktiviteter ut av etablerte markeder.

I neste del ser vi på en den andre typen utfordringer der internasjonalisering blir nødvendig; nemlig hvordan internasjonale verdikjeder kan kombinere eierskapsfortrinn og komparative fortrinn, samt bidra til å ta ned enhetskostnadene gjennom tilgang til et større marked som gjør det mulig i større grad å ta ut læringskurveeffekter.

#### **4.4 Internasjonal rasjonalisering gjennom partnerskap**

Landbruksbasert næringsmiddelindustri har i hovedsak vært beskyttet mot internasjonal konkurranse. I de senere år ser vi flere regulatoriske endringer som tar sikte på å øke den internasjonale konkurransen i industriledet, mens man hegner om landbruksproduksjonen. Råvarekompensasjon gjennom RÅK-ordningen har vært etablert en stund, og nylig ble nye ordninger for innenlands og utenlands bearbeiding innført. Disse ordningene innebærer også store muligheter for norske samvirkebedrifter om man utvikler kreative samarbeidsmodeller med tilsvarende aktører i andre land.

Gjennom symmetriske "bytte-avtaler" kan man for eksempel bytte produktlinjer og rasjonalisere produksjon, uten at dette forskyver avsetningen i primærleddet. Videre kan denne formen for samarbeid gi samvirkene mulighet til å eksponere sine produkter i andre land gjennom partners distribusjonsnettverk, og vice versa få agentur på en bredere og mer variert portefølje av produkter fra utenlandske partnere til norske kunder gjennom samvirkenes salgs- og distribusjonsapparat. Sist men ikke minst innebærer denne typen samarbeid viktige læringsmuligheter som gjør samvirkene bedre forberedt på ytterligere deregulering og nedbygging av grensevern.

**Faglige perspektiver: Internasjonal arbeidsdeling og læringskurver**

*Statiske komparative fortrinn.* Teori om internasjonal handel startet ut fra argumentet om at handel er tjenlig for begge parter når de har ulike komparative fortrinn i produksjon av ulike produkter. Begge land ville oppnå økt velferd om Skottland eksporterte ull og importerte vin fra Frankrike, fremfor å søke å være selvforsynt med vin, da Skottland ut fra naturgitte forhold hadde komparative fortrinn i sauehold og Frankrike i vinproduksjon.

*Dynamiske fortrinn.* Komparative fortrinn er ikke bare statiske og naturgitte, men i stor grad dynamiske og skapt gjennom entreprenørielle aktiviteter, industriell utvikling og akkumulert erfaring med produksjon. I internasjonal handel må vi ta i betraktning både at visse land eller regioner har varige naturgitte fortrinn innenfor produksjon av landbruksprodukter, men samtidig erkjenne det dynamiske i at mennesker som utsettes for relativt mer krevende naturgitte utfordringer, over tid utvikler kreative kompetanser og ressurskombinasjoner som i prinsippet kan mer enn kompensere for erkjente naturgitte handikap. Konkurransesevne i den forstand vi skal bruke begrepet her, representerer således kombinasjonen av naturgitte forutsetninger med historiske akkumulerte ferdigheter og kompetanser for økonomisk verdiskapning som høster av de naturgitte ressurser som er tilgjengelige.

Over tid kan naturligvis ”oppdagelsen” av nye naturressurser ha stor betydning for et lands eller en nærings økonomiske utvikling. Men det kan altså ha vel så stor betydning i hvilken grad aktørene i økonomien utvikler og forbedrer sine aktiviteter over tid. Ja, faktisk er det slik at relativt beskjedne men varige forskjeller mellom to økonomier i denne henseende, over lang tid vil bringe fram økonomiske resultater på svært forskjellig prestasjonsnivå.

Snarere enn å finregne på relative naturgitte fortrinn eller kategorier av innsatsfaktorer, synes det mer vesentlig å forstå betingelsene for vedvarende kreativt frembrakte forbedringer i den økonomiske aktiviteten som utgangspunkt for en forståelse av det vi normalt forbinder med konkurransevne. Typiske og anekdotiske eksempler på denne logikken er Champagne som er utviklet til et svært lønnsomt vinprodukt i en region av Frankrike som klimatisk er helt på kanten av ikke å være egnet til vindyrking. Ekstreme krav har frembrakt ekstreme ferdigheter som har dratt fordeler av nettopp de ekstreme forutsetningene. Motsatt har vi foredling av hvitfisk fra Barentshavet som har vært relativt enkel og lønnsom i mange år. Når man så møter mer krevende markedsforhold har ikke bransjen opparbeidet seg kompetanse som konkurrenter har hatt behov for å utvikle gjennom mange år. Å innhente kreativt skapte fortrinn på kort tid er ikke så enkelt. Resultatet er nedleggelse og fraflytting til tross for fortsatt åpenbare naturgitte fortrinn. Historisk sett er det en gjennomgående observasjon at folk som har utviklet produkter og ferdigheter under krevende vilkår, har profitert stort på dette

ved å bringe sine produkter og ferdigheter til områder av verden som framstår som rausere når de gjelder naturgitte forutsetninger.

*Læringskurver.* Norske samvirker har operert innenfor et lite, beskyttet marked, mens konkurrenter som nå betjener et fremvoksende Europeisk marked i mye større grad har mulighet til å ta ut skalafordeler og bevege seg lengre nedover en internasjonal læringskurve. Siden 1994 har EU i økende grad blitt et integrert internt marked, og europeiske næringsmiddelbedrifter har fått et større "hjemmemarked". Matvarepriser i Norge har i grove trekk fulgt konsumprisindeksen i Norge, men gapet mellom Norske matvarepriser og snittet i EU har økt. Vi kan spesielt se hvordan Sverige, Danmark og Finland har redusert sine matvarepriser nærmere mot EU-snitt nivå.

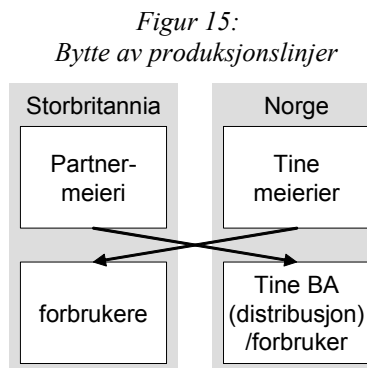
Den ene siden ved en internasjonal strategi for norske samvirker er å søke nisjer og spesialprodukter med høy betalingsvilje i utenlandske markeder. På den annen side må også norske samvirker fortsatt arbeide for å forbedre sin kostnadsstruktur. En viktig implikasjon er gevinstene som ligger i internasjonal spesialisering. For å ta inn gapet mot utenlandske konkurrenter, fordrer dette en satsning på færre, utvalgte produkter med økt volum. Det er en robust sammenheng mellom akkumulert volum av et produkt og enhetskostnadene<sup>20</sup>. Vi finner samme sammenheng innenfor en rekke industrier og teknologier. Økonomisk teoris tradisjonelle skalaargument handler om momentan størrelse, at man oppnår effektiv produksjon. I tillegg er omfanget av akkumulert erfaring med en gitt type produksjon viktig.

For matområdet er hovedimplikasjonen at det kreves omfattende investeringer og volum for å bevege seg nedover læringskurven i et tilstrekkelig tempo og omfang til å kunne holde følge med den internasjonale produktivitetstutviklingen på området. For å få til dette, må produksjonen på visse området kunne skaleres opp, mens man på andre området må sette bort produksjon til andre.

### ***Regulatoriske endringer og råvare-"swop"***

I dette kapittel drøfter vi mulige operative strategier for internasjonalt samarbeid rundt rasjonalisering og bytte av produksjonslinjer. Regulatoriske ordninger på utenlands og innenlands bearbeiding muliggjør innovative strategier for å utnytte komparative fortrinn og skala-effekter i foredlingsleddet, selv om landbruksproduksjonen er beskyttet. Et bytte av produksjonslinjer basert på swop av melkekvoter kan være instrumentell for norske samvirker i å spille en brobygger-rolle mellom ulike markeder, for eksempel mellom Storbritannia på den ene siden og Sverige på den andre siden.

Bytte av produksjonslinjer innebærer et produkt for det norske markedet produseres av utenlandsk partner, mens et norsk anlegg produserer andre produkter både for det norske markedet og for eksport til hjemmemarkedet for partneren. Internasjonal arbeidsdeling på denne måten kan utnytte landspesifikke komparative fortrinn i ulike land og bedrifters unike kompetanser med spesielle fortrinn på ulike bedrifter. Partnere kan produsere hjemme de produkter hvor man har spesielle fortrinn i den industrielle bearbeidingen og sette bort andre produkter. Videre tilrettelegger arbeidsdelingen for stordriftsfordeler gjennom masseproduksjon for et større, internasjonalt marked på utvalgte produkter. På sikt gir også større volumer en brattere læringskurve og effektivitetsgevinster gjennom raskere opparbeidet erfaring.



Grensevern er et vesentlig hinder for denne type spesialisering og internasjonal arbeidsdeling. De fleste land og regioner i den vestlige verden har høy grad av beskyttelse av landbrukssektoren. For næringsmiddelindustrien betyr dette råvarepriser på et høyere nivå enn såkalt verdensmarkedspris. Dette betyr også at foredlingsindustrien i noen grad har hatt grensevern som står i samsvar med beskyttelsen av primærnæringene. Det tradisjonelle mønsteret for store deler av næringsmiddelindustrien er nasjonalt avgrensede verdikjeder med nasjonal primærproduksjon, foredling, distribusjon og salg. Dette har endret seg i stor grad med etableringen av EUs indre marked. Europeiske matvareprodusenter har de siste årene kunnet produsere for et mye større hjemmemarked. Med redusert grensevern internt i EU har aktørene her i flere år fulgt et spor med storskala produksjon for et stort, internasjonalt indre marked i EU. Det vil si at de har kunnet organisere rasjonell storskala produksjon, høstet større effektivitetsgevinster gjennom læring og økt akkumulert produksjonsvolum.

Norge står utenfor denne utviklingen, og både landbrukssektoren og matvarebaserte industri opererer i et lite, lukket marked. Handelsbarrierer for å beskytte primærproduksjon fører til effektivitetstap i industriledet. Med lokal produksjon for lokalt forbruk oppnår man ikke de samme skala-effektene som ved industriell produksjon for et større marked. Men i den senere tid legges det opp til økt konkurranse i bearbeidingsleddet samtidig som man skjermer primærnæringen fra internasjonal konkurranse. Nye ordninger for bearbeiding av utenlandske råvarer åpner opp for tollfri re-eksport fra Norge av bearbejdede produkter basert på utenlandske råvarer. Samtidig kan norske råvarer – for eksempel melk – eksporteres til Litauen for ysting og osten igjen importeres tollfritt. Samtidig skal ordningene

beskytte nasjonal primærproduksjon, og ordningene vil i liten grad forrykke volumbalansen mellom primærproduksjon i ulike land.

Utenlands bearbeiding vil i stor grad være et billigere substitutt for bearbeiding hjemme. Innenlands bearbeiding vil ikke gå til konsumenter i Norge, og skal gi norske selskaper mulighet til å re-eksportere matvarer til råvarenes opprinnelsesland. For råvarer fra EU-land, kan de ferdige produktene eksporteres også til andre EU-land. Ordningen med innenlands bearbeiding vil således åpne muligheter for norske matvarebedrifter å komme inn på EUs indre marked.

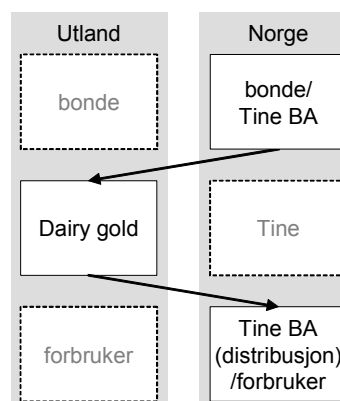
Inntreden på EU-markedene krever en komplementær strategi til den tradisjonelle innretningen til samvirkekonsernene. Som dominerende aktører i et lite marked har norske samvirker søkt å tilfredsstille markedets behov for produktvarianter gjennom egen produksjon. Med økende internasjonal og nasjonal konkurranse hjemme og internasjonale markedsmuligheter som åpner seg, kan produksjonen av de mange produktvariantene rasjonaliseres gjennom samarbeid med internasjonale partnere.

Ordningene med innenlands og utenlands bearbeiding innebærer likevel en vesentlig mindre fleksibilitet enn under et frihandelsregime. Innenfor det eksisterende grensevernregimet kan man få til internasjonal arbeidsdeling og spesialisering gjennom et strategisk samarbeid med tilsvarende aktører i andre land hvor man bytter produktlinjer. Det fordrer kreative strategier med balansert bytte av like volumer og kvaliteter av råvare fra respektive lands landbrukssektor. Dette påvirker ikke primærproduksjon, og man utløser ikke tollavgifter ved gjensidig ”råvare-swop”. De samme råvarene bearbeides til ulike produktvarianter i partnerens produksjonsanlegg, og produktvariantene eksporteres så til partnerens hjemmemarked (eventuelt annet EU-land).

### Utenlands bearbeiding

Ordningen for utenlandsk bearbeiding tillater at norske landbruksprodukter kan eksporteres for videreforedling i utlandet og deretter importeres uten toll, evt. kun toll på nye tilførte råvarer i bearbeidingsprosessen ute. Dette betyr for eksempel at norsk melk kan eksporteres til Latvia og prosesseres til ost som senere importeres uten avgift. Mer aktuelt kan vi tenke oss et samarbeid mellom Tine og Dairygold i Irland, hvor Dairygold kan overta produksjonen av enkelte ostevarianter som i dag produseres av Tine, eller hvor Tine er agent og importerer andre

Figur 16:  
Utenlands bearbeiding

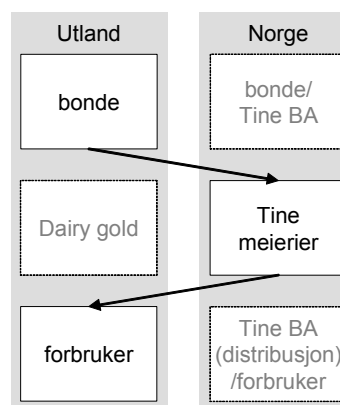


merker som de distribuerer til norske forbrukere gjennom Ostecompagniet as. Det betyr at Dairygold kan produsere Tine-produkter på lisens for Tine, eller de kan produsere egne merker, internasjonale merker eller private labels hvor Tine er agent og distributør i Norge og der produksjonen gjøres med norsk melkeråvare. Det er også viktig å merke seg at Tine i denne modellen kan ha stor grad av kontroll over hele verdikjeden, i inngående logistikk hvor Tine BA står som avtaker av bondens produksjon, og hvor den utenlandske osteproduksjonen foregår på oppdrag fra Tine. Tine BA over osteproduktene og kontrollerer distribusjonen til kjede og forbruker i Norge. På denne måten kan forbrukerne tilbys et bredere utvalg gjennom Tines markedsapparat uten at dette fører til redusert melkeproduksjon i Norge.

### **Innenlands bearbeiding**

Om vi ser på ordningen for innenlands bearbeiding, innebærer dette at utenlandske råvarer kan importeres til Norge og foredles for så å re-eksporteres uten importavgifter tilbake til opprinnelsesland (eller region). Orkla produserer for eksempel pizza for eksport med stor andel utenlandske råvarer av kjøtt og ost. Vårt tenkte eksempel kan være at Tine produserer ost for eksport basert på for eksempel irsk melk. Osten kan da eksporteres tollfritt til hele EU. Produktspektret kan være lisensproduksjon på vegne av utenlandsk meieri, produksjon av egne merkevarer for utenlandsk dagligvarekjede og/eller produksjon av merkevarer fra de norske samvirkene. En fremforhandlet avtale om leveranse kan inkludere en andel av Tines egne merkevarer. På denne måten kan Tine gjøre småskala forsøk på markedsadgang i utlandet gjennom partners distribusjonskanaler.

Figur 17:  
Innenlands bearbeiding



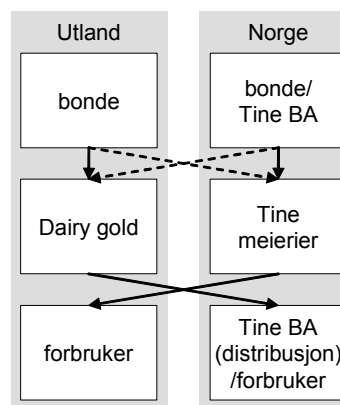
### **Innenlands + utenlands bearbeiding = råvare-”swop”**

Ordningene med innenlands og utenlands bearbeiding er designet for å beskytte primærproduksjonen. For at Tine skal kunne eksportere tollfritt, må råvarene importeres. Ved å kombinere utenlands og innenlands bearbeiding av råvarer av samme volum og kvalitet, kan man eventuelt gjennomføre ”et bytte” av råvarer uten fysisk eksport/import av råvaren. Altså en ren finansiell transaksjon. Tine BA selger melk til Dairy Goal og irske bønder selger melk til Tinemeieriene. Transaksjonen kan da gjennomføres uten det fysiske varebyttet hvor melk sendes begge veier over Nordsjøen. Figuren



viser de to internasjonale verdikjedene. Dette betyr at Tine meieriene kan produsere for utenlandske markeder basert på norsk melk, og Dairy Gold produserer ost for det norske markedet basert på irsk melk. For eierne betyr dette uendret volum norsk melk, og det skjer ikke fysisk transport av råvarene, kun en kontraktuell ”swop”. Norsk melk er basis for eksportprodukter fra Tines produksjon til partnerenes hjemmemarked (eller annet EU-land). Tilsvarende volum importeres fra partnerens produksjon til det norske markedet med Tine som distributør eller agent.

Figur 18:  
Råvare-”swop”



For samvirkenes produksjonsanlegg gir dette muligheten til spesialisering. Enkelte varelinjer kan utvikles hjemme og håndteres gjennom kontraktsproduksjon av utenlandsk partner. For andre varelinjer gir en ”swop” mulighet til stordriftsfordeler, spesialisering og volumøkning. Samme produksjonslinje kan produsere for det norske markedet og for eksport (med den ”utenlandske” melkekvote).

En swop kan også være en inngangsport for å eksponere norske merkevarer gjennom partnerens markedskanaler. Ordningen gir stor fleksibilitet i hva som kan produseres, avhengig av avtalene mellom partene. Tine kan produsere partnerens merkevarer på lisens, egne merkevarer om dette inngår i den utenlandske partnerens strategi, samt en andel av Tines egne merkevarer. Gjennom det siste kan Tine prøve ut egne produkter på andre markeder gjennom partnerens distribusjonskanaler.

For hjemmemarkedet kan en ”swop” bidra til variasjon og bredde i produkter som tilbys, uten at varene i samme grad må produseres innomhus. I eksemplet har Tine stor fleksibilitet med hensyn til hvilke produkter som importeres og distribueres i gjennom Tines salgs- og markedsapparat til norske forbrukere. Dette kan igjen være lisensproduksjon av norske merkevarer, partnerens produkter, eller kjedenes egne merkevarer. Tine kan altså tilby større bredde gjennom sitt salgs- og distribusjonsapparat. I denne rapporten går vi ikke inn i problematikken om dagligvarekjedenes egne merkevarer (EMV), men vi påpeker at økt omsetning av kjedenes egne merkevarer er en sterk trend som utgjør et dilemma å håndtere for den landbruksbaserte industrien.

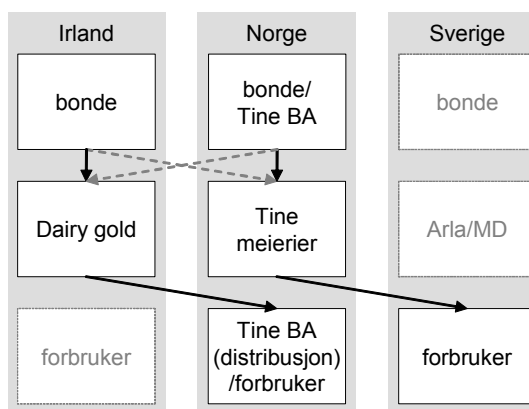
Disse transaksjonene innebærer institusjonelt entreprenørskap, gjennom at man anvender eksisterende regelverk på en innovativ måte. Det kan være et spørsmål om fortolkning av regelverket for utenlands/innenlands produksjon, og kan derfor kreve et stykke juridisk håndverk. Vi vil dog

argumentere for at denne transaksjonen er i tråd med regelverkets intensjon. Transaksjonen forskyver ikke produksjonen i primærnæringen. Derimot innebærer dette et stort potensiale for effektivisering i bearbeidingsleddet, hvor man kan hente ut skala-effekter med effektiv produksjonsorganisering og raskere læring, og hvor man kan utnytte nasjonale komparative fortrinn i næringsmiddelindustrien.

### Råvare-”swop” som bro mellom to EU-markeder

EUs indre marked muliggjør flere varianter om man er kreativ i å utnytte de muligheter som regulatoriske endringer gir. På samme måte som bearbejdede produkter kan eksporteres til opprinnelseslandet, kan også bearbejdede produkter eksporteres til et annet EU-land, i tråd med EUs indre marked. Dette betyr at norske samvirker kan spille en brobyggerrolle for en partners internasjonaliseringssambisjoner. For å fortsette caset med Dairygold, så kan Dairygold produsere for eksport til Norge, mens Tine produserer for eksport – ikke tilbake til Irland – men til et tredjeland som for eksempel Sverige.

Figur 19:  
Råvare-”swop” som bro mellom markeder

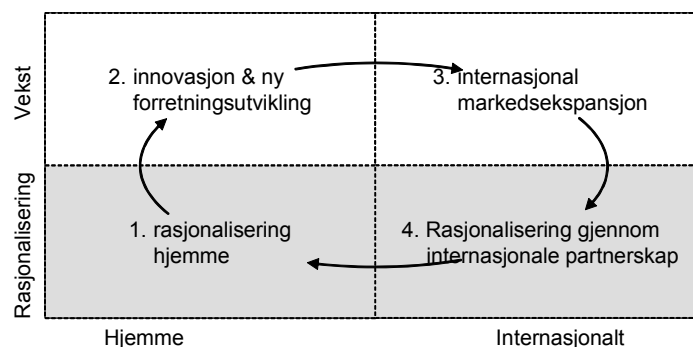


Det er viktig å påpeke at disse skisserte modellene for bytte av råvarer og produksjonslinjer har rasjonalisering og effektivisering som siktemål, og ikke bidrar med noen netto markedseksponering i seg selv. Derimot kan det indirekte bidra til vekst på to måter. Bytte av produktlinjer innebærer storskalafordele og læringseffekter som kan gi lavere kostnadsstruktur og økt konkurransevne, som gir mulighet til å ta markedsandeler. Det andre er at Tine kan eksportere egne varemerker sammen med lisensproduksjon eller kjedenes merkevarer. Dette innebærer en forsiktig markedstilnærming som ikke krever store investeringer. En bieffekt er altså at samvirkene på en billig måte kan skaffe seg erfaringer med introduksjon av egne merkevarer i internasjonale markeder. Dette kan gi et viktig erfaringsgrunnlag for eventuelle større satsninger internasjonalt på et senere tidspunkt.

#### 4.5 Oppsummering råvareområdet

Sentrale forretningsmessige utfordringer for samvirkekonsernene er et samtidig fokus på rasjonalisering, innovasjon, og internasjonalisering. I dette kapitlet har vi sett dette i sammenheng med den råvarebaserte delen av virksomheten, det vi har kalt ”konsernområde råvareavkastning”.

Figur 20: Fire fokus i kapitlet



Vi har sett på fire forhold som henger sammen: Rasjonalisering hjemme, ny vekst i Norge gjennom innovasjon og utvikling av nye markedssegmenter, vekst internasjonalt gjennom ekspansjon og partnersamarbeid, samt rasjonalisering gjennom internasjonale partnerskap.

Det må være et samtidig fokus på rasjonalisering (1) og vekst (2). Bare fokus på rasjonalisering ødelegger motivasjon, og vekst forutsetter en bedret kostnadsstruktur.

Innovasjon og forretningsutvikling (2) er grunnlaget for dynamiske fortrinn som man kan konkurrere med på internasjonale markeder (3). Vekst i utlandet er absolutt nødvendig for å dekke opp den store risikoen som følger av muligheten for volumbortfall ved en gradvis nedbygging av grensevernet for landbruksprodukter.

Internasjonal markedseksponasjon (3) og internasjonal rasjonalisering (4) er naturlig å se i sammenheng. Markedseksponasjon påvirker rasjonaliseringsinnsats og omvendt. Internasjonal markedseksponasjon vil være basert på en balanse mellom eksportproduksjon hjemme og lisensproduksjon ute, og dette må sees i forhold til kapasitetsbehov og videre rasjonalisering hjemme. Tilsvarende vil rasjonalisering gjennom internasjonal spesialisering og gjennom bytte av produktlinjer gi åpninger for å distribuere egne produkter på nye markeder gjennom partners markedsapparat. Felles for internasjonale sonderinger er at de vil forutsette partnersamarbeid og strategiske allianser, gitt en kapitalgjerrig ekspansjon.

#### *Kapittel 4*

Avslutningsvis kan vi peke på finansieringsutfordringene innenfor råvareområdet. Den direkte råvarebaserte delen av samvirkene trenger betydelige investeringer i årene som kommer for både å sikre merkevarekvalitet i produksjon, gi grunnlag for innovasjoner innen denne delen og ikke minst legge grunnlaget for en konkurransedyktig effektivitet.

Vår anbefaling er å opprettholde et enhetlig samvirkeeierskap. Dette betyr at egenkapital i utgangspunktet må komme fra tilbakeholdt overskudd på råvareleveranser. Alternativet måtte være å trekke ut enkelte aktiviteter innen råvareområdet og organisere disse som selvstendige selskaper hvor samvirkene får inn kapitaleiepartnere. Dette krever troverdighet som et uavhengig selskap som ikke forskjellsbehandler sine eiere. Partnerskap med kapitaleieselskaper medfører økte styringskostnader og eventuelt tap av kontroll. I tillegg vil kapitaleiepartnere ha høyere avkastningskrav enn egenkapital tilført fra samvirkeeierne. Alternativet er økt lånefinansiering, med økt risiko og kapitalkostnad dette medfører. Knapphet på tilgjengelige investeringsmidler står som en kjerneutfordring for samvirkekonsernene, og vi kommer tilbake til dette i oppsummeringen i det avsluttende kapittel 6.

## **5. Konsernområde kapitalavkastning: ny vekst, finansiering og kontroll**

Vi skal nå vende oppmerksomheten mot temaet ny vekst innen det vi har kalt ”konsernområde kapitalavkastning”. Utgangspunktet er at vi har etablert et klart prinsipielt skille internt i samvirkeforetaket, mellom aktiviteter som er styrt etter prinsipper som følger av råvareleverandørelse (maksimere utbetalingspris for råvaren) på den ene siden, og aktiviteter som er styrt etter prinsipper som følger av kapitalavkastning på den annen. I kapittel 4 drøftet vi spesifikke utfordringer for den råvarebaserte virksomheten med hensyn til vekst og innovasjon. Vi skal i dette kapitlet konsentrere oss om ”konsernområde kapitalavkastning”.

### **5.1 Finansiering av vekstaktiviteter**

Finansiering av innovasjonsprosjekter representerer en formidabel utfordring som krever atskillig god ledelse for å lykkes. Uerfarne entreprenører anslår vanligvis at de trenger finansiering i mellom 18 og 24 måneder før deres prosjekt er i en situasjon der det begynner å tjene inn igjen investeringene. Vi har ikke funnet systematiske studier som viser hvor lang tid det faktisk tar, men tommelfingerregler fra erfarne multi-prosjekt gründere og fra venturekapital-bransjen indikerer at det mer typisk tar 5-6 år før et prosjekt som er basert på en ny forretningside og som lykkes, begynner å få en positiv kontantstrøm. Dette varierer naturligvis atskillig. Allikevel er det åpenbart at det å overleve den initiale innovasjonsprosessen er en meget betydelig utfordring både for entreprenører, for innovasjonsprosjektet og for dem som står for den finansielle ressurstilgangen. Og samtidig er det jo slik at nettopp det at dette er noe av det aller vanskeligste mennesker gir seg i kast med, er det som til sist legger grunnlaget for at prosjektet en dag kan utvikle langt større verdier enn summen av de ressurser som er investert.

Som vi har konkludert i kapittel 2, tror vi ikke at eierne av norske landbrukssamvirker i den nåværende situasjon er villige til å investere ny egenkapital i sine selskaper for å finansiere vekst innenfor det området vi her diskuterer. Dette til tross for at mulighetene for å opprettholde en kompetent og dynamisk organisasjon i den aktuelle situasjonen antakelig er nokså avhengig av at selskapene kan skape ny vekst på områder der de har særlige muligheter for det. Heller ikke internasjonal ekspansjon innenfor den råvareleverandørstyrte hoveddelen av virksomheten kan – som nevnt - forvente nevneverdig økt egenkapitaltilgang fra eierne innenfor en overskuelig tidshorisont.

Offensive vekststrategier må altså i vesentlig grad basere seg på ressurstilgang fra annet hold. Evnen til å inngå allianser og å fordele risiko og investeringsbehov mellom flere parter kan derfor bli avgjørende for om selskapene lykkes med slike strategier. Det er ikke evnen til å satse store summer på hvert prosjekt som her blir mest avgjørende, men evnen til organisatorisk og finansiell lojalitet over tid i kombinasjon med tydelige strategier når det gjelder nødvendig strategisk kontroll som må til for å sikre framtidig avkastning fra investeringene. Man må med andre ord gjøre "deals" med andre partnere som gjør det mulig – selv ved en beskjeden opprinnelig ressursinnsats – å beholde strategisk kontroll over tid på ressursene sikrer langsiktig avkastning.

## 5.2 Innovasjonsprosjekter målt på kapitalavkastning

Forretningsområdet foreslås altså styrt entydig etter kapitalavkastning på den totale porteføljen av prosjekter og investeringer, som er underlagt et samlet rapporteringsansvar overfor eierne. Aktiviteten bør være underlagt markedsmessige vilkår på alle områder med unntak for egenkapital, der eierne til samvirkekonsernet tilfører virksomheten andeler av den kollektive kapitalen i selskapet mot et kapitalavkastningskrav over tid som minst er på høyde med alternativ avkastning fra andre investeringer i egenkapitalmarkedet. På dette grunnlag bør det for eksempel kunne etableres et generelt avkastningskrav på anvendt kapital på omkring 15 % per år, hvorav omlag 1/3 vil gå til skatt, mens nettoresultatet fordeles mellom eierutbytte og egenkapitalavsetning i selskapet. Gjeldsgrad for disse aktivitetene må også fastsettes av eierne/styret.

De kapitalbegrensningene som foreligger for samvirker, medfører at på dette området må selskapene ha en strategi som i særlig stor grad søker å kapitalisere på selskapenes kompetansebaser, og som baserer seg på at man i vesentlig grad tar på seg rollen som entreprenør og eier av intellektuelle eierrettigheter. På det grunnlag må det inngås partnerskap eller outsourcing av aktiviteter der selskapet ikke har særskilte komparative fortrinn. Selskapet må med andre ord gjøre seg attraktiv for andre som derved ønsker å påta seg investeringer og risiko i utviklingen av nye forretningsområder, og derigjennom søke å redusere risiko og kapitalbehov med bibehold av nødvendig langsiktig strategisk kontroll over prosjektet.

Det er en erfaring fra flere hold (for eksempel Telenor), at eierposisjoner som ikke innebærer en rimelig grad av strategisk kontroll, utvikles til fordel for prosjekter der slik kontroll kan oppnås. Man bør minst tilstrebe negativ kontroll (33 %). Mulighetene for opportuniste i ikke børsnoterte selskaper, gjør at risikoen ved å sitte i minoritetsposisjoner ofte er u hensiktsmessig stor. Konsekvensen av dette er at selskapene enten ender opp som aleneeier, i et stabilt joint venture med en annen langsiktig partner eller at selskapet

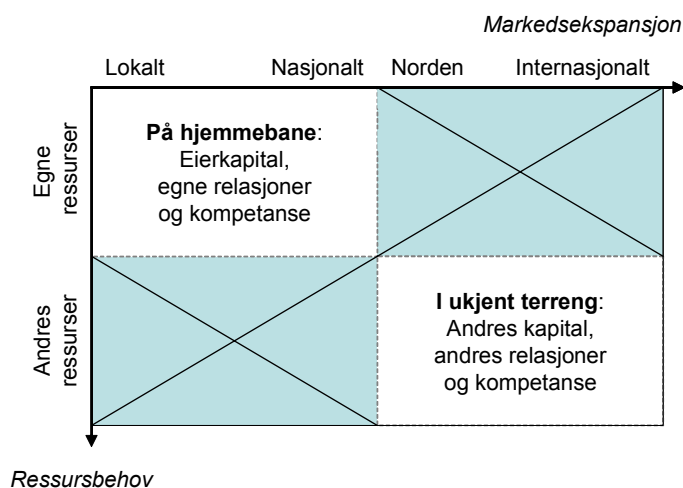
noteres på børs slik at det blir underlagt et skjerpet offentlig regelverk med sanksjonsmidler bak.

Markedseksplansjon må altså i stor grad skje ved organisk vekst fra egne kompetansebaser og ved partnerskap og outsourcing. Det blir derfor en hovedutfordring å beholde kontroll over strategiske ressurser over lang tid.

### 5.3 Markedseksplansjon, kunnskapsrelasjoner og ressursbase

På denne bakgrunn, blir det et sentralt spørsmål hvor samvirkeselskapene skal finne partnere som kan bidra med egenkapital og risikoavlastning. En måte å vurdere dette på, er å se på forholdet mellom produktmarked og slik ressurstilgang.

Figur 21: Markedseksplansjon og ressurser



Med utgangspunkt i vår diskusjon om de relasjonelle utfordringene ved innovasjonsprosesser, kan det hevdes at markedsfokus og ressurstilgang i mange tilfeller bør følges ad. Dersom prosjektet har et internasjonalt markedsfokus, kan det altså være et viktig poeng å inngå allianser med internasjonale partnere som ikke bare bidrar med egne investeringer og risikoavlastning, men som også representerer verdifulle forlengelser av samvirkeselskapenes kunnskapsrelasjoner. Villighet til å dele kunnskap og nettverk kan i vesentlig grad bidra til å redusere egne læringskostnader. Valg av åpne og kompetente partnere med relevante nettverk til kunnskap og ressurser er ofte en svært viktig strategisk suksessfaktor. Tilsvarende gjelder også i Norge for inntreden på andre forretningsområder enn de hvor samvirke tradisjonelt har relasjoner og kunnskap. Behovet for partnerskap for de norske landbrukssamvirke vil også her være knyttet til de læringskostnader som ellers ville påløpt om man måtte utvikle kunnskapen

## Kapittel 5

og relasjonene fra bunnen av<sup>21</sup>. Partnervalg vil altså være forankret både i behov for kunnskaper og relasjoner på et nytt område; geografisk eller kunnskapsmessig, samt behovet for økonomisk risikodeling med andre investorer. Samvirkeselskapenes begrensede adgang til å reise egenkapital fra egne eiere, gjør at de i større grad enn andre må bli dyktige på å etablere partnerskap med andre interessenter.

Prosjektet har gjennomført utvalgte casestudier av prosjekter som på ulike måter representerer innovasjons- og markedsekspanjonsprosesser av den karakter vi her diskuterer. Casestudiene har vært:

1. Marian Seafood som er en del av Fjordland AS
2. Geno Global AS som er et heleid datterselskap av avlsforeningen Geno, der alle Tines melkeprodusenter i Norge som har rasen Norsk Rødt Fe, er medlem.

Før vi går igang med en kort presentasjon av Marian Seafoods og Geno Global, skal vi imidlertid kort få knytte noen kommentarer til selskapet Fjordland AS, som vi også har fått anledning til å stifte et nærmere bekjentskap med.

### ***Fjordland AS***

Fjordland AS representerer på mange måter det etablerte svaret på hvordan de norske landbrukssamvirkene så langt har søkt å organisere en rekke innovasjonsprosjekter av den karakter vi her diskuterer. Selskapet har utviklet seg gradvis gjennom rekker av pragmatiske utfordringer knyttet til det å drive med utvikling av nye forretningsområder innenfor rammen av ett leverandøreid samvirke eller innenfor rammene av et samarbeid mellom flere slike selskap. Tine Gruppen eier nå 49 % av selskapet, Gilde Norsk Kjøtt eier 35 % mens de øvrige eierandelene er fordelt mellom de mindre landbrukssamvirkene, så som Prior og Hoff.

Fjordland ble etablert av meierisamvirket for å utvikle nye produkter på området "ferdige retter". For å finansiere dette arbeidet, ble det overført enkelte produktkategorier med god inntjening fra morselskapet, fremfor å foreta en direkte kapitaloverføring til datterselskapet (især fettprodukter som Brelett, Bremykt o.l., men også grøt, yoghurt o.l.). Kapitalbehovet for å finansiere nye innovasjonsprosjekter ble altså dekket av andre meierirelaterte produkter som i mer eller mindre grad var basert på eiernes råvareleveranser (for eksempel margarin med innblandet smør). Gradvis kom Fjordland til å ivareta mer enn ett strategisk behov for meierisamvirket. For eksempel ble selskapet base for etablering av nummer 2 merkevarer på produktområder som yoghurt og desserter i det norske meierimarkedet.



Bruk av fisk og andre basisråvarer i produksjonen av ferdige retter var sentralt, og i den tidlige fasen ble det gjort sonderinger for få med eksterne fiskeforedlingsbaserte parter på eiersiden i Fjordland – for eksempel Orkla og Frionor. Disse sonderingene førte imidlertid ikke fram. Meierisamvirket innbød deretter de øvrige landbrukssamvirkene som eiere i Fjordland AS.

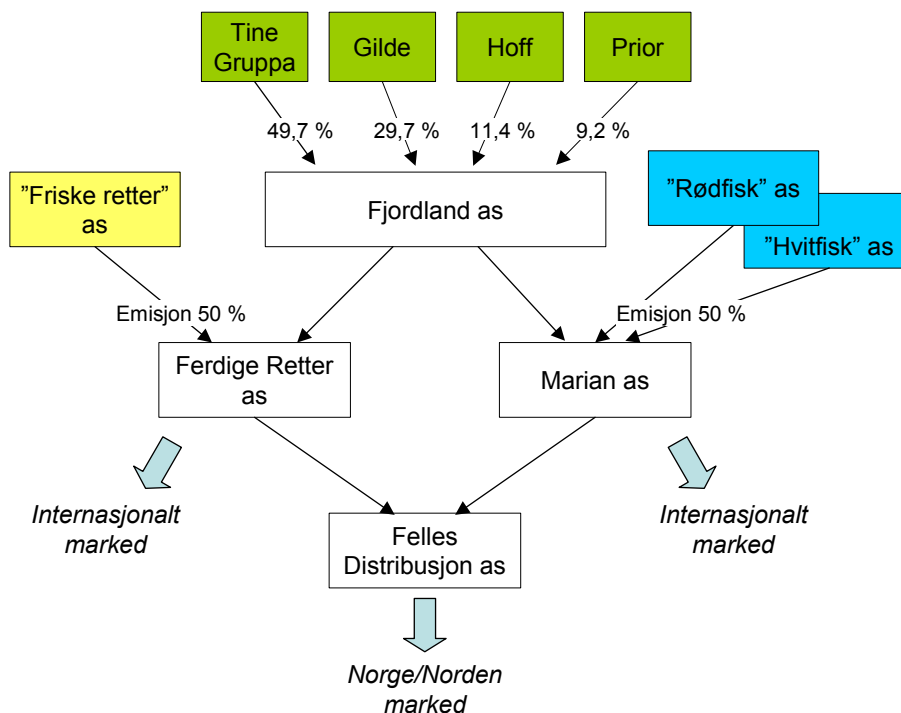
Fjordlandsamarbeidet har til dels vært preget av konflikter mellom eierne som på mange måter har sine røtter i denne opprinnelseshistorien. Meierisiden har etablert selskapet og har i realiteten bidratt med det alt vesentlige av finansieringen av selskapets utviklingsarbeid gjennom overføringen av lønnsomme produkter fra egen portefølje. Tine Gruppa har nok i en periode oppfattet det slik at de øvrige eierne har kommet litt for lett til duk og dekket bord. Tines bruk av Fjordland som nr. 2 merkevareorganisasjon i det norske markedet, innebærer også at Tines strategiske interesser i Fjordland synes å ha vært noe mer omfattende enn de øvrige eiernes. Gilde Norsk Kjøtt har på sin side investert ressurser og kompetanse i utviklingen av det Gilde/Tine eide joint venture selskapet Marian Seafood. Fra starten ble Marian Seafood driftet tett integrert med Fjordland. Etter halvannet års drift konkluderte derfor de to eierne med at det ga en mer optimal ressursutnyttelse å fusjonere Marian Seafood AS inn i Fjordland.

Det har også vært et stridstema i Fjordland hvorvidt eiernes råvareleveranser til Fjordlands produksjoner skulle prises i henhold til råvareieprinsipp eller kapitaleieprinsipp. Ikke minst førte nok Tines opplevelse av ikke-proporsjonalitet på eiersiden til at selskapet søkte å balansere dette ved å ta ut andeler av Fjordlands overskudd gjennom prisfastsettelsen på råvarene. Denne konflikten synes å gå mot en løsning der kapitaleieprinsippet ser ut til å bli lagt til grunn for virksomhetens drift. Fjordland AS får dermed en styringsmodell som er konsistent med det vi i denne rapporten har konkludert med bør være en farbar vei videre.

Fjordland er blitt en forretningsmessig suksess av en viss betydning og har lyktes å få ferdige retter, fiskeprodukter og andre produkter ut i markedet i et omfang og til kostnader som innebærer fornuftige marginer og netto bidrag tilbake til eierne. Det er likevel lite avklart hvilken rolle Fjordland skal ta eller vil tildeles som en del av hovedeiernes – Tine og Gilde – sine strategiske prioriteringer for vekst og nyskaping. Fjordlands strategiske mandat og utviklingen i selskapets eierorganisering må sees i sammenheng. Fjordland fyller og kan fylle flere roller; som markedsorganisasjon for nummer 2 produkter, som markedsorganisasjon for ferdigretter og produkter som kombinerer ulike råvaretyper, og/eller som produktutviklingsorganisasjon.

Selskapet har i dag en relativt bred og mangfoldig portefølje av aktiviteter som må følges opp. Denne strukturen på Fjordlands aktivitetsportefølje innebærer at selskapet må restrukturere aktiviteter som vokser til et relativt

Figur 22: Fjordland as – Tenkt modell for videre utvikling



større omfang, dersom et slikt aktivitetsområde skal få den oppmerksomhet og de ressurser de må ha for å ekspandere videre<sup>22</sup>. Denne typen storsatsninger vil kreve nye organisasjonsmodeller. Det kan innebære at aktiviteten skilles ut i eget datterselskap som deretter henter inn partnere på eiersiden med mer omfattende relasjoner og ressurser på området. Eller det kan bety at aktiviteten selges til andre, noe som vil gjøre det mulig for Fjordland å finansiere vekst på andre områder. Hvert forretningsområde i selskapet kan således forstås som en rekke av realopsjoner i en samlet forretningsstrategi for selskapet<sup>23</sup>. Vi skal under benytte Fjordland som et konkret eksempel på hvordan selskapets vekstaktiviteter kan tenkes organisert videre framover.

I modellen har vi illustrert en strategi der Fjordland etablerer et 100 % eiet datterselskap for salg og markedsføring av "ferdige retter" i alle markeder og et tilsvarende for salg og markedsføring av Marian produkter. Fjordland eier i utgangspunktet merkevarer og annen IPR knyttet til produktene, og overfører sine kundekontakter, markedsføringsmateriell mv til døtrene sammen med rettigheter til å selge og markedsføre Fjordlands produkter på disse områdene i alle markeder. Deretter gjennomføres rettede emisjoner mot hensiktsmessige partnere som gradvis og på grunnlag av aksjonæravtale mellom partene, bygger seg opp til 50 % eierandel. Egenkapital tilgang fra

disse emisjonene finansierer i neste omgang den videre internasjonale ekspansjonen sammen med eventuelle låneopptak i datterselskapene selv.

Eierne av Fjordland kan samtidig tilby de nye datterselskapene de tjenester de måtte ønske, herunder samarbeid om salg og markedsføring, deltakelse i fellesdistribusjon o.l.

### ***Marian Seafood***

Gilde og Tine gikk i år 2000 sammen om å starte opp Marian Seafood, et selskap som leverer ferske fiskefileter i holdbarhetspakket skåler "a la kyllingbryst". Hovedkonseptet er å levere høykvalitets fiskefileter som har atskillig bedre holdbarhet enn fersk fisk i kjøledisken. Dette gjør fersk fisk tilgjengelig for forbrukere også i butikker uten ferskvedisk, det reduserer svinn (som er svært høyt i ordinære fiskedisker) og det gjør det mulig å drive mer omfattende produktutvikling basert på høykvalitet råvare ved tilføring av ingredienser, oppskrifter osv. for travle husholdninger som ønsker god og sunn mat i en fei.

Som følge av en målbevisst satsing gjennom lang tid på merkevarebygging og prosessering og distribusjon av ferskvarer, besitter Gilde og Tine langt høyere kompetanse enn det vi finner i norsk fiskeriforedling. Denne har fortsatt med å produsere frossenfisk og å eksportere rundfisk i store kvanta.<sup>24</sup>

Marians produkter konkurrerer delvis med Gildes kjøttprodukter, men har naturligvis også betydelige komplementære karakteristika. De bidrar til å øke oppmerksomheten og tilgjengeligheten for ferskvarer av høy kvalitet og med god holdbarhet. De øker kundenes kvalitetssans og generelle etterspørsel etter denne typen kvaliteter også for andre produkter, og de konkurrerer ikke minst også med alle andre middagsalternativer enn kjøtt, herunder især frosne fiskeprodukter. På grunn av det delvise konkurranseforholdet overfor kjøttprodusentene, er det en uttalt primærstrategi fra samvirkeeiernes side, å utvikle Marian Seafood med et fokus på eksportmarkedet. I denne sammenheng kan utviklingen av markedsføring og salg av Marians produkter i det norske markedet avgjort karakter av å være "et laboratorium" for utviklingsarbeid der man kan trekke på samdriftsfordeler med andre deler av landbrukssamvirkenes aktiviteter, så som fellesdistribusjon og salgsapparat overfor matvarekjedene. Fjordland har imidlertid registrert betydelig interesse i det svenske markedet for Marians produkter, noe som allerede har medført et større engasjement for å løfte produktene ut i det nærmeste eksportmarkedet. Det er også en erfaring at Marians produkter har større gjennomslag i innlandet enn ved kysten der folk har et relativt bedre tilbud av fersk fisk.

Leveranse av råstoffet – fersk fisk – har vært en vedvarende utfordring i oppstarten av Marian. For å produsere fersk hvitfisk med lang holdbarhet,

## Kapittel 5

kreves det at slakting og bearbeiding skjer umiddelbart etter at fisken er tatt opp av sjøen. Konseptet med ferskpakkede fileter krever dermed en radikal omlegging i forhold til tradisjonell praksis fra fiskebåt til fiskemottak og i forhold til fordeling av fiskekvoter over tid. På den ene siden har vi industrifiskere som fryser ned fisken ombord. Fisken kan da for eksempel eksporteres til Kina for tining, industriell bearbeiding og gjenfrysing for salg av frosne fiskeprodukter i butikken. På den andre siden har man kystfiskernes leveranser av fersk fisk, der det er liten grad av kontroll over volum og tid for leveranse av ulike typer fisk. Fisk leveres derfor med ujevne mellomrom, og kan være fra 1 til 15 dager gammel når den kommer til kai. Det sier seg selv at en høykvalitets ferskvarevirksomhet ikke kan bli til noe under slike forhold.

Oppdrettsfisk representerer naturligvis ikke denne typen problemer på tilgangssiden. Også på rødfisksiden tilfører Tine ny kompetanse. Det er utviklet nye metoder for pre-rigor filetering som øker ferskhetsegenskapene betraktelig. Dette forutsetter bearbeiding rett etter fisken er tatt opp av vannet. TINE har nå etablert et joint venture sammen med Bremnes Seashore, kalt Salmon Brands. Tradisjonelt fileteres rødfisk etter å ha ligget på kjøll et par dager. Dette innebærer at tiden like godt kunne brukes til å frakte fisken til markedet og å prosessere den der. Dette viser hvordan biologiske egenskaper ved fisken og innovasjoner på foredlingssiden griper inn i hele verdikjeden, med hensyn til valg av prosesseringssted og distribusjonssystem.

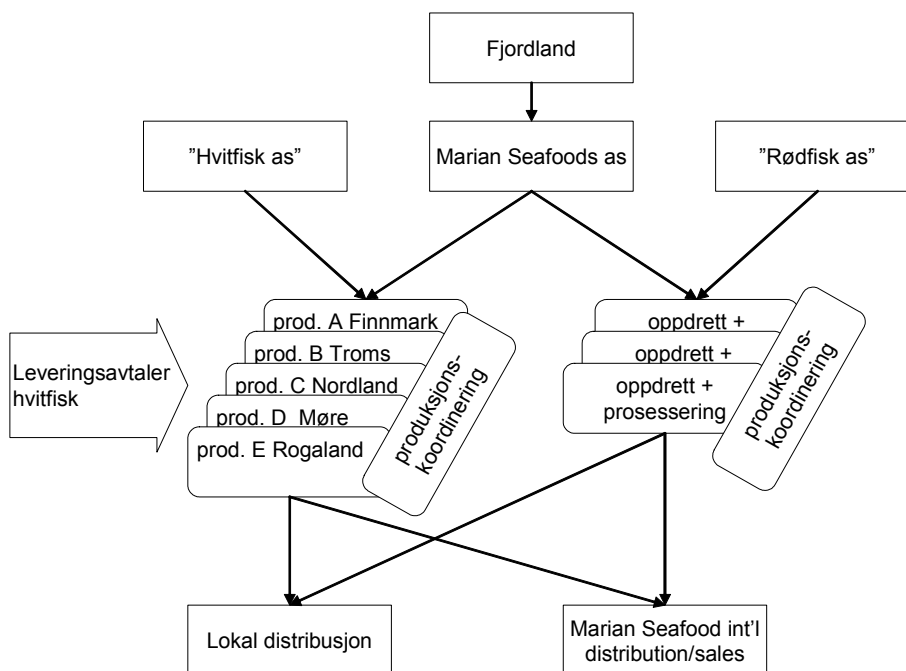
Kunnskapsrelasjonsproblemet og læringskostnadene knyttet til Marian Seafood, har i den tidlige fasen (naturligvis) vært langt større enn forventet. Det har vært drevet en omfattende utforskning av mulige partnerskap, hvorav mange har vært avskrevet av kvalitetsmessige hensyn. Også enkelte som har vært sluppet igjennom nåløyet, har ikke vist seg bærekraftige i etterkant.

Det har altså vist seg at kjøp av fersk fisk ikke lot seg håndtere på armlengdes avstand gjennom ordinære markedstransaksjoner. Det har derfor vært behov for å utvikle langsiktige partnerskap basert på kontrakter. Fjordlands Marian prosjekt har i dag to partnere som står for leveranse av fiskeråstoff, mens Fjordland har ansvar for prosessering på anlegg samt distribusjon, markedsføring og salg. Disse to partnerne er Aker Seafoods og Sekkingstad, som er et oppdretts- og fiskeslakt-selskap på Vestlandet. Aker Seafood representerer også en mulig partner på eksportmarkedet, gjennom selskapets engasjementer i fiskeriforedling og distribusjon i EU-markedet. Blant annet eier selskapet det danske Thorfisk som også er engasjert i utvikling av ferske fiskeprodukter.

Inngående logistikk med fersk hvit fisk fra hav til foredling er en kritisk link i produksjonskjeden. Leverings- og kvalitetskravene brøt radikalt med tradisjonell håndtering av fersk fisk. Det krevdes vesentlig grad av

nytenkning og holdningsendring for å få den kvaliteten på ferskfisk som Marian krevde. Et produksjonssystem for å levere fersk holdbarhetspakket fisk til dagligvarekjeder og andre kunder over hele (Nord-)Europa, vil kreve at risikoen på råvaresiden reduseres til et absolutt minimum. Det innebærer at råvaretilgangen må spres på ulike kystområder, at fiskerireguleringene må legges om for å sikre stabile leveranser hver dag gjennom hele året (fordelt etter markedets etterspørsel), og at fiskerne knyttes til industrisiden på en måte som medfører større grad av forutsigbarhet. Det kan gjøres gjennom eierintegrasjon eller ved langsiktige leveringskontrakter som definerer leveringskravene nærmere. Det må i tillegg utvikles et ”reguleringssystem” mellom produksjonsstedene som er slik at den samlede ressurstilgangen og produksjonen koordineres mot den samlet etterspørsel. Gitt kvalitetskravene, indikerer dette behov for organisatorisk integrasjon snarere enn markedsbasert koordinering. Mottak og prosesseringsanlegg for hvitfisk ferskvareproduksjon må altså spres fra Finnmark i nord til Rogaland i sør, der råvarene må kvalitetssorteres og fordeles til ulike kategorier produksjonsteknikker avhengig av etterspørsel og råvarens kvalitet. Derfra må markedet betjenes gjennom et vertikalt og horisontalt integrert system som kan

Figur 23: Marian Seafood as – tenkt modell for videre utvikling



konkurrere med betydelig kapasitet og leveringsevne i det Europeiske markedet, for eksempel i konkurranse med Europas største fiskeforedlings-

## Kapittel 5

bedrift; belgiske Pieters som eies av det norske oppdrettsselskapet Fjord Seafoods.

Vi skisserer under en mulig modell for videreutvikling av Marian med utgangspunkt i de organisatoriske modellene vi allerede har beskrevet.

### ***Geno Global AS***

Geno Global AS er et heleid datterselskap av Geno som er avlsforeningen for Norsk Rødt Fe. Selskapet er organisert for å ha ansvar for all eksport av oksesæd fra foreningens avlsmateriale. I tillegg til Geno Global deltar Geno som eier i en rekke andre selskap sammen med andre avlsorganisasjoner for svin, fisk osv. som utvikler teknologi og internasjonalt orienterte forretningsprosjekter av ulike slag. Geno er også eier sammen med Tine Gruppen i selskapet BoviBank, som er eier av verdens største systematiske lager for levende artsmateriale; genbanken for Norsk Rødt Fe oksesæd.

I utgangspunktet er Geno en avansert medlemsorganisasjon som betjener avlsarbeid og oksesædleveranser overfor alle norske melkebruk på kooperativ basis. I tillegg har foreningen et avtaleverk overfor tilsvarende foreninger for samme rase i Sverige, Finland og Danmark, som innebærer at foreningene har en førsterett til å kjøpe avlsmateriale fra hverandre. Avtalestrukturen er etablert for å sikre integrasjon av hele populasjonen av skandinavisk rødt fe, til tross for at de ulike avlsforeningene har til dels ulike avlssystemer med ulik grad av systematikk og ulike prioriteringer med hensyn til utviklingen av rasen. Av foreningene har den norske foreningen langt den største populasjonen dyr, idet Norge stort sett bare har en rase, mens de andre landene har flere – herunder Holstein, som er verdens største rase innenfor populasjonen av melkekyr.

Fram til 1997 drev Geno i beskjeden skala med usystematisk eksport av oksesæd – gjerne i forbindelse med utviklingshjelp eller for å selge sæd som ikke holdt den kvalitet som krevdes ved inseminasjon i Norge. På grunn av nedgangen i antall melkekyr og derav fallende omsetning i Geno, ble eksportarbeidet fra 1997 forankret tyngre i ledelsen. Deretter ble det utviklet offensive strategier for å kommersialisere verdien av de særpregede forsprang og de unike egenskaper det norske avlsarbeidet har utviklet siden foreningen startet sin virksomhet i 1935. Den første avtalen som kom ut av dette, var med det California baserte selskapet Creative Genetics som er agent for flere avslorganisasjoner og dekker store deler av USA markedet. Gjennom dette samarbeidet er det blitt etablert omfattende forskningsprosjekter med fokus på effekter av å blande NRF oksesæd med Holsteinkyr. Tilsvarende forskning skjer med NRF genmateriale i flere land, herunder New Zealand, Irland og Canada.

Bakgrunnen for dette er at Geno som den eneste avlsorganisasjonen i verden, siden 1982 systematisk har avlet frem egenskaper knyttet til helse og fruktbarhet på bekostning av det ellers tungt prefererte hensynet til mer effektiv melkeproduksjon. Geno er således alene om å kunne dokumentere systematiske framskritt på disse to områdene. Forskningsresultatene indikerer så langt også at skandinavisk rødt fe har de beste helse- og fruktbarhetsegenskapene i markedet for avlsmateriale for kyr.

Samtidig opplever den store melkeferasen Holstein betydelige problemer relatert til aggressiv avl for å fremme melkeproduksjonsegenskapene – spesielt i USA. Resultatet er betydelige innavlsproblemer som især har negative konsekvenser for fruktbarhetsutviklingen i rasen.

Geno besitter i denne situasjonen et unikt materiale som synes å representere et betydelig internasjonalt forretningsmessig potensiale. Spørsmålet blir da hvordan en slik satsing skal organiseres og finansieres for på den ene siden å sikre et betydelig økonomisk utbytte, og på den annen side for å beholde en sikker strategisk kontroll over det artsmaterialet som har verdi.

Produksjonen av oksesæd skjer ved Genos avlsstasjoner i Norge. Deretter skilles den i mange små doser som fryses ned til minus 196 grad Celsius og distribueres på tynne strå til de stedene der inseminasjonen blir gjort. Distribusjon er altså svært billig, og det er ikke behov for lokal produksjon. Kontroll av artsmaterialet for rene NFR dyr, er derfor i utgangspunktet ikke problematisk. Hva som skal skje med 1. og evt. 2. generasjons blandingsraser, er derimot en krevende utfordring, da de som eier disse dyra ikke er medlemmer i Geno. Etablering av forsknings- og avlsstasjoner for blandingsrasen i andre land vil derfor være nødvendig.

Internasjonal distribusjon representerer også en stor utfordring for Geno, som har svært små økonomiske og organisatoriske ressurser å sette inn i denne sammenheng. Selskapet må derfor basere seg på et partnerskap med et selskap som har tilstrekkelige ressurser og relasjoner på den siden. I denne sammenheng har Geno Global vært igjennom en omfattende screening av sitt etablerte såvel som andre mulige internasjonale partnere, og har nå sagt opp sitt samarbeid med Creative Genetics i California til fordel for et canadisk selskap som heter Semco, og som er verdens største kommersielle aktør i markedet for oksesæd.

De to partene arbeider nå for å finne fram til en organisasjonsmodell som begge er komfortable med. I utgangspunktet indikerer det etablering av et selvstendig 50/50 joint venture selskap med eksklusiv rett til å selge Genos oksesæd i de markedene partene blir enige om skal betjenes.

Etableringen av et offensivt internasjonalt salgssapparat vil måtte tvinge fram en restrukturering av samarbeidet mellom de nordiske avlsorganisasjonene for rødt fe. I dag tilbyr også den svenske avlsorganisasjonen oksesæd i det

## Kapittel 5

samme internasjonale markedet. De to organisasjonene kommer derfor i en konkurransesituasjon overfor hverandre som ikke vil gjøre det mulig å videreføre ordningen med prefererte leveranser til hverandre. For å kunne levere i det internasjonale markedet, må Geno prioritere dette på topp. Volumene som etterspørres vil antakelig også bli så store at den svenske konkurrenten enkelt kan blokkere Geno Globals leveringsevne ved å utnytte den nåværende samarbeidsavtalen. Tilsvarende gjelder den andre veien.

Samtidig er det også slik at den norske populasjonen av norsk rødt fe i seg selv er for liten til alene å opprettholde et kvalitativt forsvarlig avlsarbeide over tid. Dertil vil antallet kyr fortsatt falle i årene som kommer. Alle parter er derfor avhengige av at den skandinaviske rødt fe rasen fortsatt fungerer effektivt som et integrert avlssystem. I og med at Norge har den største populasjonen og det mest avanserte avlssystemet, er det Geno som relativt best kan klare seg selv. Alternativene for Geno er derfor å tilby en Nordisk restrukturering av avlssamarbeidet eller å akseptere at den skandinaviske rasen kan bli delt i en norsk del på den ene siden og en svensk dominert S/DK/SF del på den andre, som vil bli konkurrenter i det internasjonale markedet. Det synes åpenbart at en slik deling i vesentlig grad vil svekke de nordiske partenes muligheter for å kapitalisere på verdien av det som er bygget opp. Vår vurdering er derfor at det i denne situasjonen er av stor strategisk betydning å få til en integrasjon av eierskapet til hele den skandinaviske rødt fe rasen i en felles internasjonal markedsorganisasjon.

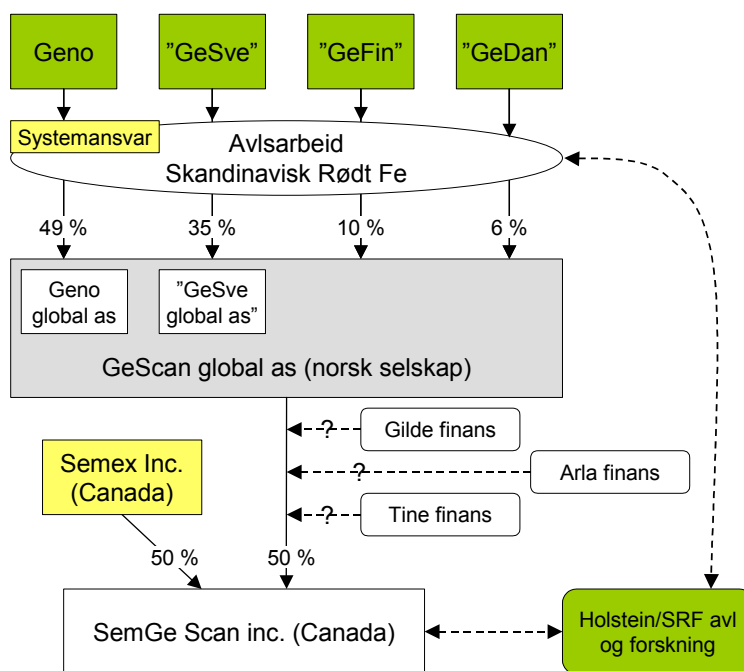
Vi vil på denne bakgrunn kort skissere en modell for en framtidig organisering av Geno Global AS.

Etableringen av et internasjonalt salgs- og markedsføringsselskap gjøres altså i form av et joint venture selskap her kalt "SemGe Scan Inc." sammen med det canadiske multinasjonale selskapet Semco. Det felles eide selskapet kontrollerer sammen avlsmaterialet for blandingsraser der SRF rasen er benyttet, og organiserer avlsarbeid og forskning innenfor rammen av dette. En slik etablering indikerer en restrukturering av det nordiske samarbeidet om rødt fe rasen. Et naturlig utgangspunkt vil være å søke å etablere et felles skandinavisk selskap som har alle rettigheter til salg og markedsføring av den skandinaviske rødt fe rasen utenfor de nordiske landene. For å få dette til, er det mest sannsynlig slik at Geno som den dominerende part i Norden, må innby de øvrige til en slik selskapsdannelse der Geno Global og tilsvarende aktiviteter i de andre landene fusjonerer i ett selskap ("GeScan Global AS"). Vi legger til grunn at Genos dominerende stilling, større populasjon og avlssystem vil gi selskapet en dominerende rolle i selskapet, mens de øvrige antakelig vil kreve minst 51 % eierskap til sammen for å delta. Til gjengjeld bør Geno få rollen som leder for avlsarbeidet både i Norden og i det internasjonale SemGe Scan selskapet, samt at hovedkontoret for selskapet legges til Hamar.



Da avlsorganisasjonene er økonomiske foreninger uten vesentlig egenkapital, vil det trolig være nødvendig å inngå avtaler med mer kapitalsterke nordiske partnere som har ressurser nok til å sikre langsiktig strategisk balanse i SemGe Scan selskapet. Hvis nødvendig må f.eks. partnere som Tine, Gilde og Arla delta i fremtidige emisjoner på vegne av GeScan Global AS. De blir derigjennom deleiere i SemGe Scan Inc.

Figur 24: Geno Global as – mulig framtidig forretningsmodell?



## 5.4 Vekst gjennom partnerskap

### *Finansiering, kunnskapsrelasjoner og strategisk kontroll*

I denne delen har vi sett på de delene av samvirkekonsernernes virksomhet som mest hensiktsmessig kan styres etter kapitalavkastningskrav. Investeringer i utvikling av disse aktivitetene krever naturligvis også finansielle ressurser fra foretaket selv. Det er en nødvendig betingelse. Vi vurderer at det er stor avstand mellom samvirkenes vekststrategi og eiernes villighet til å tilføre ytterligere egenkapital (tilbakeholde større deler av framtidig utbetalingspris for råvare). Dette legger strategiske føringer i retning av å minimere bruk av kapital som innsatsfaktor for å fremme ny vekst.

## Kapittel 5

Ulike former for partnerskap vil være viktige instrumenter for å realisere en internasjonaliseringsstrategi som ikke krever for mye ressurser, som gir samvirkekonsernene aktiv mulighet til å lære og høste erfaring, og som fastholder en viss strategisk kontroll over kritiske ressurser i den internasjonale etableringen.

Strategiske allianser innbefatter ulike samarbeidsformer, og det er en glidende overgang med varierende grad av gjensidig forpliktelse. Et hovedskille går mellom kapitalbaserte allianser – det vil si joint ventures med delt eierskap – og kontraktsbaserte allianser, som distribusjon, lisensproduksjon, kontraktsproduksjon, franchise med mer.

Ny vekst krever altså en sterk prioritering og satsing på å utvikle også andre ressurser i selskapene enn egenkapital, som også er kritiske for nye vekstprosesser – herunder først og fremst kunnskap, immaterielle eierrettigheter og spesielle industrielle og organisatoriske kapasiteter og relasjoner som er bygget systematisk opp gjennom mange år. Med utgangspunkt i kontroll over slike, må konsernområdet for kapitalavkastning tiltrekke seg partnere med komplementære kapasiteter, med egenkapitalressurser, med evne til å påta seg deler av risikoen knyttet til nye vekstaktiviteter og med relasjoner til kunnskap, markeder og ressurser som er kritiske for det feltet som skal erobres.

### ***Målsettinger med allianser***

Kapitalbaserte allianser som joint venture kan i utgangspunktet sees på som en ren risikodelingsmekanisme, for å redusere kapitalbehov og medfølgende risiko. I tillegg understreker vi at denne typen allianser kan være et viktig instrument for læring og kunnskapsoverføring. Gjennom et strategisk samarbeid ønsker man å dra nytte av partnerens komplementære relasjoner og ressurser. Et joint venture kan således ha flere målsettinger.

*Økonomisk risikodeling.* Begrenset tilgang på egenkapital fra samvirkenes eiere tilsier behov for samarbeid med eksterne kapitalinnskytere. Noen allianser kan hovedsakelig være motivert ut fra samvirkenes begrensede økonomiske løfteevne.

*Tilgang til partners kompetanse/ressurser.* En partner med komplementære kompetanser. Dette kan være adgang til partneres distribusjonsapparat, å kunne dra nytte av lokal markedsforståelse og så videre, enten det gjelder andre forretningsområder eller internasjonale markeder. Geno Global caset illustrerer dette. Denne gangen gir et globalt markedsfokus inngang til å søke etter en global partner med omfattende markedsadgang samt nødvendige finansielle ressurser. Globalt markedsfokus følges ad med global ressurstillgang.

En viktig distinksjon er hvorvidt man forblir avhengig av partnerens ressurser, eller hvorvidt man søker og har mulighet til å tilegne seg denne kompetansen på egen hånd, og dermed bli mindre avhengig av partneren på sikt.

*Tilegne seg kompetanse/ressurser fra partnere.* Marian Seafood caset illustrerer hvor omfattende de utfordringer kan være som skjuler seg i den relevansverden aktørene ikke kjenner når de starter opp et nytt "vekstprosjekt" på et for selskapet nytt forretningsområde. Man må ikke bare forstå forskjellen mellom fisk og kjøtt som råvare. Man må kunne svært mange ting om betingelsene for å få råvaren levert nøyaktig på den måten som må til for at prosjektet skal lykkes. Dertil må man også vite en del mer om hvordan fiskeråstoff faktisk er forskjellig fra kjøtt – og fra fiskeslag til fiskeslag. Tilgang på partnere som besitter kompetanse og relasjoner er derfor svært kritisk og har ikke vært enkle å finne. Derfor har det tatt tid og kostet penger å utvikle Marian, og nettopp derfor representerer Marian et åpenbart interessant potensiale. Det er svært krevende for aktører i fiskerisektoren å innhente det kompetanseforspranget landbruksindustrien har opparbeidet etter 25 år med strategisk satsing på ferskvare og verdiutviklende produktutvikling der fiskerisektoren nesten ikke har hatt noen aktivitet.

Marian Seafoods synes på denne bakgrunn å være en attraktiv partner for aktører i sjømatsektoren som er i posisjon til å tilby Fjordland og dets eiere et verdifullt partnerskap for internasjonal ekspansjon og økonomisk vekst. Hovedutfordringen for Fjordland i denne sammenheng, blir å sikre seg en plattform for langsiktig strategisk kontroll som sikrer selskapet avkastning over tid fra de strategiske ressurser som er investert og utviklet i Marian. Caset illustrerer også et tilfelle av tett forbindelse mellom markedsfokus og ressurstilgangsfokus, da det her er koblingen mellom finansielle ressurser og relasjonsnettverk på det relevante området som indikerer hvem som måtte være riktig partner.

*Utvikle kompetanse/ressurser i partnerskap.* Et annet aspekt ved alliansen mellom Semex og Geno er utvikling av ny kunnskap. Alliansen er ikke bare spørsmål om tilgang til internasjonalt distribusjonsapparat. I samarbeidet vil de i fellesskap også utvikle ny kunnskap gjennom forskning og registrering av avlsegenskaper på nye cross-breeds. Eierskapet til den nyutviklede kunnskapen må være delt, da det er en betraktelig langsiktig investering fra begge parter som er motivert ut fra en fremtidig avkastning på denne investeringen. Hovedutfordringen for Geno er hvordan sikre seg tilstrekkelig omfattende og langvarig strategisk kontroll over vitale deler av den virksomheten som er inkludert i partnerskapet med en annen sterk aktør? For Geno innebærer dette helt klart et behov for å restrukturere "hjemmebasen" og å sikre seg mot at verdien av den ressursen foretaket kontrolleres ikke

## Kapittel 5

undermineres gjennom intern konkurranse mellom allerede etablerte nordiske partnere.

Eiernes motivasjon med allianser er avgjørende for hva man kan få ut av det. Bevissthet om og forankring av hva som er de strategiske målsetningene med et partnerskap er viktig. For eksempel kan den operative ledelsen i et joint venture oppleve at læring og kunnskapstilegnelse er viktig og at morselskapet har mye å lære av partneren. Om konsernet først og fremst opplever alliansen som et instrument for risikodeling eller markedsadgang, så vil læringseffektene være mindre. Morselskapets evne til å lære fra partnerselskap og fra joint venture operasjonene er en kritisk suksessfaktor i strategiske allianser. I et forpliktende samarbeid er det også viktig at begge parter investerer i samarbeidet, at de bringer ressurser av verdi for motparten til forhandlingsbordet, og at de stiller ”credible commitments”, dvs. at begge har noe å tape om de ensidig trekker seg fra alliansen.

### 5.5 Oppsummering kapitalavkastningsområdet

Ekspansjon innenfor kapitalavkastningsområdet i samvirkene innebærer et sett av utfordringer. Egenkapital er vanskelig tilgjengelig og dette fordrer kreative samarbeidsstrategier for å utvikle aktiviteter. Samtidig innebærer ekspansjon utforskning av andre forretningsområder og internasjonale markeder hvor samvirkene tradisjonelt ikke har et godt utviklede kunnskap og relasjoner. Finansiering av vekstaktiviteter bør følges av komplementære ressurser og relasjoner som reduserer læringskostnadene på nye forretningsområder. Samtidig utgjør partnersamarbeid et tveegget sverd, da det er vanskeligere å beskytte strategiske ressurser og beholde langsiktig kontroll og eierskap til kunnskap og ressurser som partnere kan lære og tilegne seg.

Finansiering, relasjoner og strategisk kontroll må altså utvikles og balanseres effektivt dersom selskapene skal lykkes med nye offensive vekstaktiviteter innenfor kapitalavkastningsdelen av virksomhetene. Det er ikke enkelt, men vi har tro på at det her ligger et betydelig uutnyttet potensiale.

## 6. Hovedkonklusjoner og avsluttende diskusjon

I dette kapitlet oppsummerer vi kort analysene og hovedkonklusjonene fra de foregående kapitlene. Vi avslutter med en oppsummerende diskusjon av finansieringsutfordringer.

### 6.1 Oppsummering

- *Samvirkenes markedssituasjon og regulatoriske kontekst tilsier samtidig fokus på rasjonalisering, innovasjon og internasjonalisering*

I kapittel 1 oppsummerte vi forskningsprosjektets analyser av situasjonen norske samvirkekonsern står overfor og de sentrale forretningsmessige utfordringene som følger derav. Den norske økonomien går godt, men det betyr voksende relativt kostnadsnivå for norskproduserte matvarer. Samvirkene møter økt konkurranse på hjemmemarkedet både fra nasjonale og internasjonale aktører. Ordningene med markedsregulering er under press, og det samme er grensevernet med ny WTO-runde. Norge står i en relativt svak forhandlingsposisjon utenfor EU. Samvirkekonsernene kan i denne situasjonen ikke forvente å opprettholde samme dominerende stilling på hjemmemarkedet som tidligere. De sentrale forretningsmessige utfordringene innebærer et samtidig fokus på rasjonalisering for å styrke konkurranseevnen, innovasjon med fokus på høymarginprodukter og internasjonal markedseksponering for å kompensere for tap av markedsandeler hjemme.

- *Samvirkeeierskap til verdiskaping? Leverandøreneide samvirker bør styrke eierskapet til verdiskapende aktiviteter*

Kapittel 2 oppsummerer våre grunnlagsdiskusjoner om eierorganisering og finansiering i norske landbrukssamvirker. Det er en hovedkonklusjon at eierskapet til verdiskapende aktiviteter som ikke primært er basert på medlemmenes råvarer, er for svakt/uklart definert med dagens organisering. Slik verdiskaping bør holdes atskilt fra verdien av medlemmenes råvarer og de merverdier som måtte knytte seg til foredling og salg av disse. De bør også rapporteres klart og tydelig til eierne i henhold til ordinære kapitalavkastningskriterier. Utbytte fra slik aktivitet bør også holdes atskilt fra ”merpris” på råvareleveranser, men kan naturligvis fordeles til medlemmene i henhold til slike leveranser dersom dette gjøres på en tilstrekkelig distinkt måte. Vi tror at tydeligere eierorganisering, klarere investeringskriterier, ”riktigere” råvareverdier og mer presis rapportering av økonomiske resultater tilbake til eierne, vil styrke eiernes kollektive evne til

## Kapittel 6

å fatte rasjonelle beslutninger og deres evne til rasjonelt å håndtere det mangfold av aktiviteter som over tid følger av selskapenes differensierte forretningsstrategier. Økonomisk teori peker i dette tilfellet på behov for en oppsplitting av selskapet i et leverandørsamvirke og et kapitaleid foretak. Men den løsningen kaster ”babyen ut med badevannet”, da den jo ødelegger det som er selve poenget; det å utvikle nye forretningsaktiviteter fra en og samme kompetanse- og ressursbase. Vi konkluderer med at integrerte samvirkekonsern må videreføres, og at utfordringen ligger i å få til en eierorganisering som på en så enkel måte som mulig ivaretar behovet for en presis og effektiv eierstyringsmodell som ivaretar primære eierstyringsbehov, som inkluderer et stort antall eiere og som ikke reduserer selskapets strategiske fleksibilitet.

Når det gjelder eiernes vilje til å bidra med egenkapital til å finansiere ekspansjon og vekst i samvirkeselskapene, er det vår oppfatning at dette primært avhenger av om eierne og selskapet er omforente om selskapets offensive strategier. Vår konklusjon er at det foreligger en ikke ubetydelig divergens mellom eiernes landbruksstrategiske orienteringer og de integrerte samvirkekonsernernes markedsmessige utfordringer og kapasitet. En uklar framtidssituasjon når det gjelder strukturen innen norsk melkeproduksjon bidrar til at selskapene holdes tilbake av mer defensive eiere. En hovedkonklusjon er derfor at eierne i den aktuelle situasjonen ikke vil tilføre selskapene vesentlig ny egenkapital. Dette innebærer kapitalgjerrige ekspansjonsstrategier. Nødvendig vekst for å sikre selskapenes robusthet og evne til å møte framtidige utfordringer vil være kritisk avhengig av driftsmarginer og evne til å inngå strategiske allianser.

### ➤ *Eierstyring ved “holdingmodell” med to konsernområder*

I kapittel 3 presenterer vi et løsningsforslag for å styrke og strømlinjeforme eierorganiseringen til ulike forretningsaktiviteter innenfor ett og samme leverandørede samvirkekonsern. Vi vil understreke at dette handler om eierorganisering og prinsipper for økonomisk rapportering og styring, til forskjell fra for eksempel markedsorganisering eller industriell organisering som representerer andre ”lag” av organisatoriske strukturer i selskapene.

Vi foreslår en konsern “holdingmodell” med to konsernområder; ”konsernområde råvareavkastning” og ”konsernområde kapitalavkastning”. Råvareavkastning omfatter produkter med høy råvareinteresse, mens konsernområdet kapitalavkastning omfatter andre forretningsområder samt finansielle plasseringer, eiendom og lignende. Todelingen skal tydeliggjøre det selvstendige resultatkravet til ikke-råvarebaserte forretningsaktiviteter. Eierne og styret bør gi konsernområdet nødvendig frihetsgrad i investeringsbeslutninger, men skal til gjengjeld stille tydelige krav om langsiktig kapitalavkastning.

### *Konklusjon og oppsummering*

Samvirkenes overordnede resultatmål er økonomisk utbytte til eierne fordelt i henhold til eiernes råvareleveranser. Økonomisk resultat og utbytte fra de to områdene bør rapporteres hver for seg i årsrapporten for å synliggjøre verdiskapningen fra ulike kategorier av aktiviteter. Kapitalavkastning regnes om til merpris per råvareenhet, og styret fastsetter utbytte til eierne fra de to konsernområdene. Det foreslås ingen individualisering av selskapenes egenkapital, men derimot en klargjøring av at den kollektive kapitalen faktisk er en sammensatt kapitalressurs der ulike aktiviteter møter ulike kapitalavkastningskrav fordi de har ulikt forhold til eiernes egne forretningsaktiviteter i relatert primærproduksjon. Dette er viktig å kommunisere tydelig og klart internt, til eiere og øvrige interessenter.

Konsernområdene skal ha selvstendige resultatansvar, men det er også viktig å ivareta synergier på tvers gjennom koordineringsmekanismer med todelte mål som fokuserer både på konsernmål og områdemål, samt internpriser, incentiver og koordinert beslutningstaking. Konsernstab finans får en viktig rolle som en ”industriell internbank”. Konsernet bør også ha en egen enhet med spesielt ansvar for vekst og innovasjon som arbeider bredt over konsernets linjeorganisering.

#### ➤ *Konsernområde råvareavkastning: Samtidig rasjonalisering og markedseksponering hjemme og ute*

I kapittel 4 drøfter vi utfordringer knyttet til området råvareavkastning. Det er fortsatt en hovedutfordring å videreføre rasjonaliseringsarbeid hjemme. Et vanskelig tema, men med stort potensiale, er økende regional spesialisering i landbruket, da inngående logistikk og førstehåndsaktiviteter innebærer vesentlige konkurranseulempen i det norske produksjonssystemet. Strategier for å fremme konsentrerte, offensive og fremtidsrettede landbruksproduksjoner i distriktene med vekt på regional spesialisering vil være avgjørende for å kunne komme vesentlig lengre med rasjonalisering av industriproduksjonen i Norge.

Et neste skritt i arbeidet med å øke produktiviteten i industrien, er å delta i internasjonale partnerskap der optimeringen kan gjøres på et nordisk eller nordeuropeisk nivå. Dette pågår nå for fullt innenfor EU, og store norske bedrifter som ikke deltar i denne strukturutviklingen vil over tid få en betydelig fallhøyde gjennom svakere produktivitetsutvikling enn internasjonale konkurrenter.

Nye regulatoriske ordninger med innenlands- og utenlands produksjon gjør bearbeidingsleddet mer utsatt for internasjonal konkurranse samtidig som reguleringene skjermer primærleddet. Dette er en utfordring som kan utnyttes av selskaper som er raske og kreative i å dra nytte av den økte fleksibiliteten som ordningene gir. Dette gjør det enklere å etablere seg i internasjonale markedskanaler. For Tine kan dette for eksempel bety at en

## Kapittel 6

irsk partner produserer ost for Tines distribusjonsapparat i det norske markedet mens Tine produserer for EU-markedet. På denne måten kan Tine redusere antallet produktvarianter i spesialiserte og mer kostnadseffektive produksjonslinjer, øke tilbudet til norske forbrukere, samt introdusere egne merker på andre markeder gjennom partneres distribusjonsapparat.

Internasjonalisering har også som formål å skape vekst og å etablere salg av produkter i internasjonale markedskanaler som kan kompensere for tap av markedsandeler i hjemmemarkedet. Internasjonalisering i dag kan gi selskapene strategisk handlingsrom dersom grensevernet reduseres, og kan sikre selskapene internasjonale læringskurver og konkurransevne. Vi har her diskutert erfaringer og utviklingsveier med Jarlsberg og RollerKing som eksempler, og vi har drøftet mulige nordiske strategier for Tine og Gilde på et relativt overordnet nivå. Det synes å være åpenbare grunner til ikke å gå i allianse med de dominerende samvirkeselskapene i Sverige og Danmark, for istedenfor å holde et fokus på å beholde nr. 1 status i det norske markedet sammen med muligheten for å holde nr. 2 eller nr. 3 posisjoner i andre nordiske land – eventuelt sammen med mindre partnere. Hovedargumenter for dette ligger dels i mulighetene for å opprettholde strategisk kontroll, dels i konkurransereguleringenes og de store matvarekjedenes tendens til å favorisere utfordrerne til dominante markedsaktører.

### ➤ *Konsernområde kapitalavkastning: Vekst gjennom partnerstrategier og ekstern egenkapitaltilgang*

I kapittel 5 har vi diskutert innovasjon og vekst innen forretningsaktiviteter som i mindre grad er råvarebaserte, og som vi har foreslått organisert i et ”konsernområde råvareavkastning”.

Eierne/styret fastsetter kapitalavkastningskrav og retningslinjer for belåningsgrad i konsernområdet. Innenfor disse rammene bør konsernledelsen ha nødvendig frihet i håndteringen av prosjektporteføljen for å utvikle virksomhet i eksisterende organisasjon, ved å etablere allianser og joint ventures eller ved å selge ut aktiviteter som kan finansiere vekst på andre forretningsområder.

Fjordland representerer erfaringer om veien frem nær opp til et selskap styrt etter kapitalavkastningsprinsipper. Fjordland har blitt en forretningsmessig suksess, men dens strategiske mandat og rolle er fortsatt uavklart. Vi har brukt Fjordland som et tankeeksempel for hvordan man kan organisere seg for videre vekst innen sentrale forretningsområder som ferdige middagsretter og Marian fiskefileter, blant annet gjennom utspinning av egne datterselskaper og rettede emisjoner til partnere med relevante, komplementære ressurser og relasjoner som kan bidra til videre vekst.



### *Konklusjon og oppsummering*

Vekst og internasjonalisering på nye forretningsområder hvor samvirkene i utgangspunktet har mindre kompetanse og kontaktnettverk er særlig krevende. Etableringen av Marian og tidligere fiskesatsinger reflekterer mange dyrekjøpte erfaringer for Tine og Gilde. Partnerskap med aktører som har andre relasjoner og komplementære kompetanser bidrar til å redusere læringsinvesteringer, enten det dreier seg om utenlandske markeder eller andre forretningsområder som for eksempel fisk. Partnervalg og utvikling av samarbeidsrelasjoner blir dermed et essensielt aspekt i en strategi for vekst inn i relaterte forretningsområder og ut på internasjonale markeder.

Strategiske allianser kan ha ulike siktemål, og det er viktig å avklare formål og nytten av allianser i forhold til de ulike målsettinger, så som økonomisk risikodeling, medfinansiering, tilgang til partneres kompetanse og nettverk, produksjonskapasitet eller markedskanaler. Allianser kan være en vinn-vinn situasjon for begge parter, men det utfordrer selskapets evne til å beholde strategisk kontroll og eierskap over egne kritiske ressurser som representerer grunnlaget for morgendagens konkurransefortrinn.

## **6.2 Egenkapitalfinansiering og selskapsform**

Samvirkeeeierskap til leverandørsamvirker innebærer at egenkapitalen i selskapet per definisjon er tilbakeholdt merverdi på medlemmenes leveranser. Den kan følgelig i prinsippet bare utbetales som tillegg til ordinær utbetalingspris. Tilgang på egenkapital innebærer da en relativt større tilbakeholding av utbetalinger til eierne, at eierne innbetaler kapital mot forventet relativt større utbetalinger i framtida, eller at eierne stiller garantier og lignende overfor selskapet som innebærer former for kollektiv egenkapitalfinansiering ved en kombinasjon av eiergarantier og kollektive lån i det ordinære kredittmarkedet. All annen kapitaltilgang er i prinsippet å anse som fremmedkapital.

Det er vår oppfatning at ulike former for patronage ikke bør blandes på eiersiden overfor en og samme aktivitet, da dette typisk medfører høyere styringskostnader enn alternativt å handle inn tilsvarende ressurs en ny kategori eiere representerer, gjennom transaksjoner i ordinære markeder. Dersom landbrukssamvirkenes eiere ønsker å invitere for eksempel staten eller finansielle eiere inn som eiere i aktiviteter organisert i ”konsernområde råvareavkastning”, innebærer dette konkurrerende patronage. Dersom dette skal gjøres, bør eierne etter vårt skjønn etablere en eierstyringsmodell basert på kapitaleie – som for eksempel Norske Skog, der samvirkeeeierne deltar som kapitaleiere på linje med de partene som inviteres til å delta. Dette gjelder også for underliggende datterselskap der styringsmodellen i realiteten er basert på råvareavkastning. Denne ”Norske Skog” løsningen svarer i prinsippet til det de finske landbrukssamvirkene har valgt.

## Kapittel 6

Dersom eierne ønsker en fortsatt samvirkeeid industri innenfor konsernområde råvareavkastning, må samvirkeeierne selv sørge for at selskapet har tilstrekkelig egenkapital. Alternativt kan selskapet fusjonere konsernområde råvareavkastning eller underliggende døtre med andre leverandørsamvirker.

Aktiviteter organisert innenfor konsernområde kapitalavkastning bør imidlertid kunne organiseres ved underliggende datterselskap der andre kan inviteres til å delta som eiere på basis av kapitaleie. Det kritiske her er om eierstyringsmodellen i samvirkeselskapet er tilstrekkelig troverdig til at også andre parter legger til grunn at kapitalavkastning er den primære målsettingen. I motsatt fall er det lite sannsynlig at andre kapitaleiere vil delta med egenkapitalfinansiering med mindre de oppnår en tilstrekkelig kompensasjon/risikopremie. I så tilfelle vil samvirkeselskapet antakelig komme bedre ut ved å øke den generelle gjeldsgraden.

### 6.3 Avslutning

Denne rapporten konkluderer fase III av forskningsprogrammet "*Norsk jordbruksvaresektor. Strategi og forretningsutvikling mot 2010*". Rapporten trekker frem de mest sentrale problemstillingene for å sikre en langsiktig fornyelse og bærekraft i landbrukets matvareindustri. Den oppsummerer fire års forskning og interaksjon mellom senter for samvirkeforskning og partnerselskapene Gilde, Tine og Norsk Landbrukssamvirke. Rapporten konkluderer og lukker diskusjoner på noen områder, og reiser nye spørsmål på andre områder. Det er vårt håp at rapporten kan stimulere til strategidiskusjoner rundt samvirkekonsernernes rolle i fremtiden både internt i selskapene og hos andre aktører i sektoren.

## Fotnoter med referanser

---

- <sup>1</sup> Moen, Espen R. og Christian Riis. 2002. Matvaresektoren i et makroøkonomisk perspektiv, BI forskningsrapport 2002/2; Olsen, Per Ingvar og Geir Gripsrud. 2002. Perspektiver for norsk jordbruksvaresektor, BI forskningsrapport 2002/11
- <sup>2</sup> Bruksås, Nina, Ketil Myran og Lars H. Svennebye. 2001. Prisenivå på matvarer i de nordiske land, Tyskland og EU 1994-2000, SSB rapport 2001/20
- <sup>3</sup> Dette er nærmere beskrevet i Olsen, Per Ingvar og Geir Gripsrud. 2002. *Perspektiver for norsk jordbruksvaresektor*, BI forskningsrapport 2002/11.
- <sup>4</sup> AC Nielsen, sept. 2003; <http://www.acnielsen.no/news/news.cfm?OptionID=118>
- <sup>5</sup> "Danskene utfordrer", Dagens Næringsliv, 13. oktober 2005, side 28
- <sup>6</sup> Hansmann, Henry. 1996. *The ownership of enterprise*, Cambridge, Mass.: Belknap Press
- <sup>7</sup> Williamson, Oliver. 1986. *Economic organization : firms, markets and policy control*. Brighton ; New York: Wheatsheaf Books
- <sup>8</sup> Penrose, Edith. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell; Lazonick, William. 2002. *Innovative enterprise and historical transformation*. Enterprise and Society, 3(1): 3-47.
- <sup>9</sup> SSB, 2005
- <sup>10</sup> Statistisk sentralbyrå 2005. Av den totale arbeidsinnsatsen på 142 millioner timeverk (2002/2003), ble 131 millioner utført i jord- og hagebruk, 4,5 millioner i skogbruk og 6,3 millioner i tilleggsnæring. Tilleggsnæring er aktiviteter som utnytter areal, bygninger eller maskiner tilhørende jordbruksbedriften. Arbeidsinnsats på skogeiendommer som ikke driver jordbruk er ikke tatt med.
- <sup>11</sup> Landbruksstatistikken, <http://www.ssb.no>
- <sup>12</sup> Espeli, Harald. 2002. *En reguleringshistorisk skisse av jordbrukssektoren 1970-2000*, BI forskningsrapport 2002/4
- <sup>13</sup> Altenborg, Ellen. 1998. *Styring av interne forretningsenheter: Evnen til å utnytte synergier i konsern*. Magma, 1998, nr. 5.
- <sup>14</sup> Altenborg 1998
- <sup>15</sup> Se for eksempel "Matforedling i lukkede celler"; i Olsen, Per Ingvar og Anne Espelien. 2003. *Næringsutvikling i norsk jordbruksvaresektor. Kommersialisering av teknologiske nisjer*, BI forskningsrapport 2003/12
- <sup>16</sup> Gildefolket 4/2005
- <sup>17</sup> Petersen, Bent & Torben Pedersen. 1996. Twenty years after - support and critique of the Uppsala internationalization model. In Björkman, Ingmar & Mats Forsgren, editors, *The nature of the international firm - Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 117-35; Johanson, J. & J-E. Vahlne. 1990. *The mechanism of internationalization*. International Marketing Review, 7(4).
- <sup>18</sup> Oviatt, B. M. & P. P. MacDougall. 1994. *Toward a theory of international new ventures*. Journal of International Business Studies, 25(1): 45-64.

---

<sup>19</sup> Ser vi på perioden før det, finner vi også en ikke ubetydelig eksportvirksomhet – især basert på produksjon og eksport av kondensert melk og smør. Forsøk på eksport av svinekjøtt (flesk) til England ble også forsøkt tidlig på 1930-tallet, men ble avvirket på grunn av sterke innstramminger i importen til Storbritannia som følge av handelskrigene under den økonomisk krisen. I tillegg har det vært eksportert et relativt større kvanta ost til Japan – primært Norge.

<sup>20</sup> Olsen og Espelien 2003

<sup>21</sup> Buckley, Peter J. & Mark C. Casson. 1998. *Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach*. Journal of International Business Studies, 29(3): 539-61.

<sup>22</sup> Olsen og Espelien, 2003, s. 20

<sup>23</sup> Olsen og Espelien, 2003, s. 25

<sup>24</sup> Utviklingen i sjømatnæringen og landbrukssamvirkenes engasjementer i den er nærmere beskrevet i Hernes, Tor, Per Ingvar Olsen og Anne Espelien. 2004. *Jordbruksvaresektorens muligheter i sjømatbasert næringsutvikling*, BI forskningsrapport 2004/3