

# FAKTA *Skog*

Sammanfattar aktuell forskning • Nr 6 2001

Martin Sundström

## Ägarstrukturer i kooperativa företag – medlemsrollen påverkas vid bolagisering

- Det finns huvudsakligen tre former av ägarstrukturer som är relevanta för kooperativa företag: fullständig integration, partiell extern bolagisering och fullständig extern bolagisering.
- Medlemmen har tre roller i sin relation till den kooperativa verksamheten: att genom medlemskapet äga föreningen, att styra kooperativets utveckling, och att bedriva samhandel med föreningen.
- Vid bolagisering kommer medlemmens leverantörsintresse, i form av t.ex. solidarisk prissättning och leveransrättigheter, att få stå tillbaka till förmån för ägarintresset av maximal vinst i företaget.
- Om föreningen behåller en dominerande ställning vid bolagiseringen kan medlemmarnas intressen i rollen som enskilda skogsbrukare delvis tillgodoses.



Illustration: Peter Roberntz

**I**nom skogsnäringen sker idag en omfattande strukturomvandling. Från att ha varit en fragmenterad bransch med många små aktörer går nu företagen samman i internationella koncerner för att sänka sina kostnader och därmed få bättre konkurrenskraft. Bland kooperativa företag sker en utveckling mot alternativa former av kooperativa företag där man tar in externa ägare i olika grad.

I denna studie har jag undersökt hur tre olika former av ägarstrukturer i kooperativa koncerner påverkar medlemmens intressen, dvs. att kunna äga, styra och nyttja företaget. Studien har utförts genom intervjuer med nyckelpersoner inom tre företag med olika ägarstrukturer: Södra Cell AB, Metsä-Serla Oy och Norske Skog AS (figur 1–3). Företagen är verksamma inom skogsnäringen och ägs till olika delar av kooperativa skogsägarföreningar. Undersökningen utfördes under sommaren 2000 genom intervjuer på företagen med en person från ledningen och en representant från den största ägar-kategorin, dvs. medlemmarna (utom i Norske Skog där endast medlems-

representanten kunde intervjuas). Intervjuerna var djupintervjuer med frågor av öppen karaktär. I underlaget ingår dessutom en litteraturstudie och respektive företags årsredovisningar för 1998 och 1999.

### Medlemmens roller i ett kooperativt företag

Medlemmen har tre roller i sin relation till den kooperativa verksamheten: 1) att genom medlemskapet äga föreningen och vara dess finansiär, 2) att styra kooperativets utveckling, 3) att genom att bedriva samhandel med föreningen tillägna sig föreningens vinster.

**ÄGARROLLEN:** Medlemmarna finansierar sin förening med individuellt respektive kollektivt kapital. Det individuella kapitalet består ofta av inbetalda insatser. Detta kapital har medlemmen äganderätt till och vid ett utträde betalas det tillbaka. Det kollektiva kapitalet är kapital från årsöverskott som avsatts till kollektiva fonder och ägs gemensamt av medlemmarna i föreningarna.

**STYRNINGSROLLEN:** Styrningen är vanligen demokratiskt uppbyggd genom

principen en medlem – en röst.

**LEVERANTÖRSROLLEN:** Medlemmen är råvaruleverantör till föreningen. Vinsten i föreningen förs tillbaka till medlemmarna i form av efterlikvid, utifrån hur mycket de levererat. Föreningen kan också tillämpa solidarisk prissättning, exempelvis så att medlemmar oberoende av transportavstånd får samma pris för råvaran.

### Äganderättsproblem

En ägare uppfattar sig inte som ägare om det individuella ägandet är litet. Ett stort kollektivt kapital minskar därmed viljan att påverka och styra företagets utveckling. Likaså minskar viljan att satsa ytterligare riskkapital i företaget, då risken finns att andra ägare kan uppträda som "free-riders", dvs. åka snålskjuts och dra nytta av föreningens kapital utan att själv bidra med något. Om ägaren inte kan styra över sitt kapital fullt ut, kan denne inte heller fördela risker och avkastningspotential som han eller hon vill.

Det kan också uppstå problem på grund av ägarnas olika planeringshorisonter. Ägare med kort tidshori-

## Ägarstrukturer

Med ägarstruktur menas företagets sammansättning av ägare. Det finns tre huvudformer av ägarstrukturer som är relevanta för kooperativa företag.

### 1. Fullständig integration

Vid fullständig integration äger föreningen äger alla delar av koncernen till 100 procent; traditionell kooperativ modell. Denna ägarstruktur har sin grund i att medlemmarna vill säkra avsättningen av sina produkter och tillgodogöra sig de vinster som uppkommer i förädlingsleden. De stora kooperativa koncernerna med en traditionell ägarstruktur upplevs ofta som anonyma för den enskilde medlemmen. Medlemmens ägarroll är odefinierad genom ett stort kollektivt kapital, en förädlingsverksamhet som ligger långt ifrån medlemmen och omfattande icke-medlemshandel. Vidare har den enskilde medlemmen liten möjlighet att påverka företagets utveckling och därmed inte kontroll över sin andel av ägarkapitalet.

### 2. Partiell extern bolagisering

Vid partiell extern bolagisering förekommer externa delägare. Moderföreningen är fortfarande en kooperativ förening men äger inte längre 100 procent i dotterbolaget. De externa ägarna satsar kapital i företaget för att få avkastning, vilket gör att nyttjarrollen för medlemmen avtar till förmån för ägarrollen. Exempelvis blir subventioneringen av medlemmar i form av intern prissättning m.m. svårare att behålla. Men om föreningen behåller en majoritetspost har den ett avgörande inflytande över företaget och kan därmed säkra medlemmarnas avsättning av produkter. I företag som är partiellt externt bolagiserade finns möjlighet för medlemmarna att satsa eget kapital direkt i företaget och att sälja sin andel i företaget om de inte vill fortsätta att vara ägare. För medlemmarna blir risken mindre, då den delas mellan föreningen och de externa delägarna. Genom att företaget får ett marknadspris blir värdet av ägandet tydligare, vilket skapar incitament till att

leverera sina produkter och att satsa kapital.

### 3. Fullständig extern bolagisering

Vid en fullständig extern bolagisering övergår verksamheten från att vara en ekonomisk förening till ett aktiebolag som medlemmarna äger direkt istället för genom en förening. Vid en fullständig extern bolagisering försvinner medlemsrollen och innehavet för medlemmen är som vilken kapitalplacering som helst. Äganderätten blir i detta fall fullständigt specificerad. Det finns ett kollektivt kapital, men genom att det finns en handel med äganderätter (aktier), blir det kollektiva kapitalet "individualiserat" och den f.d. medlemmen har möjlighet att styra över sitt satsade kapital vad gäller avyttring eller ytterligare satsning av kapital. Verksamheten tappar dock de funktionella och geografiska sambanden med råvaru-produktionen, vilket gör att förädlingen kan komma att utvecklas utanför den tidigare medlemmens verksamhetsområde.

sont vill vanligen få så stor avkastning som möjligt inom en snar framtid och är ovilliga att satsa i långsiktiga projekt. Ägare med långsiktiga mål är däremot mer villiga att satsa kapital i projekt, där vinsten utfaller längre fram.

### Exempel från Södra – ett traditionellt kooperativ

I Södra (figur 1) som är ett traditionellt kooperativ har medlemmarna både en leverantörsroll och en ägarroll. För att kontrollera flödet från medlemmen till kund har idag Södra kontrakt på i stort sett alla leveranser. Solidarisk prissättning, t.ex. samma pris oavsett transportavstånd, finns bara delvis kvar i Södra, då koncernen sätter ett marknadspris för att föra ut marknadssignaler till medlemmarna. I slutet av året utbetalas en efterlikvid, vilket är en form av vinstutdelning som grundar sig på medlemmens leveranser, vilket stärker leverantörsintresset.

Då leverantörsrollen och medlemssubventionerna har minskat under åren har Södra istället stärkt medlemmarnas ägarroll. Detta har gjorts genom ränta på insatskapitalet samt insatsemissioner. Insatsemissioner innebär att kollektivt kapital förs över till medlemmens individuella kapital. Genom att tydliggöra ägarrollen blir företagets satsningar utanför föreningens verksamhetsområde naturligare för medlemmarna. Medlemmarnas leverantörsroll är dock fortfarande viktig för Södra och genom kontrakt och premier knyter man medlemmarnas le-

veranser till föreningen. Kombinationen av leverantörs- och ägarroll har gjort att Södra har engagerade medlemmar som är villiga att satsa kapital och att leverera råvara.

### Exempel från Metsäliitto – partiellt bolagiserat

Metsä-Serlas (figur 2) verksamhet ligger längre ifrån medlemmens verksamhet än Södras, och samtidigt har förädlingen till pappersmassa ett större kapitalbehov än förädlingen till virke och bioenergi, vilket gjort att man tagit in externa ägare till 36 procent.

I Metsäliitto-koncernen ligger Finnforests produktion i ett tidigt förädlingsled och därmed nära medlemmen, och timret är en viktig del för medlemmens ekonomi. Därför har föreningen valt att inte ta in externa delägare i den mekaniska träförädlingen.

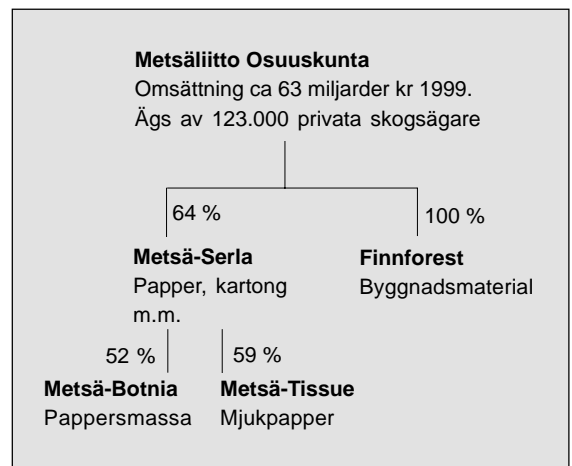
I Metsäliitto Osuuskunta har medlemmarna både en leverantörsroll och en ägarroll. Liksom i Södra har leverantörsrollen begränsats så tillvida att allt förs på kontrakt. Införandet av efterlikvider är ett sätt att premiera trogna leverantörer. Det förekommer även prisgarantier. Medlemmens ägarroll är tillgodosedd genom att en stor del

av det egna kapitalet i föreningen är individuellt och på det betalas ränta baserad på koncernens resultat. Metsäliitto Osuuskunta sköter all råvaruanskaffning till Metsä-Botnia. Därmed tillgodoses medlemmens leverantörsintresse även inom massa- och papperssidan trots externa delägare.

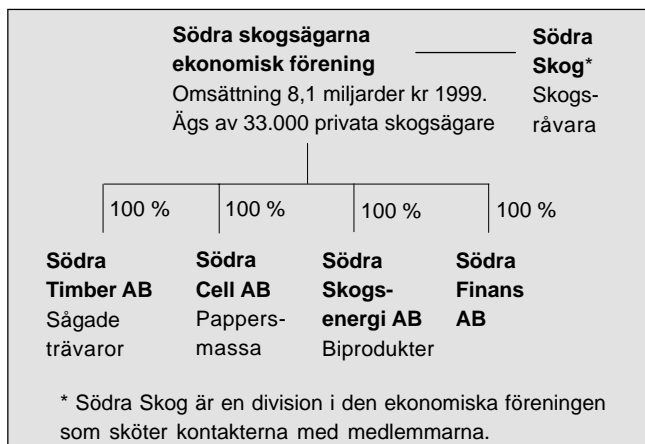
### Exempel från Norske Skog – fullständig bolagisering

I Norge är skogsägaren medlem i det lokala skogsägarlaget och har då rätt att leverera dit. Skogsägarlagen äger skogsägarföreningen och är medlemmar i skogsägarförbundet. Skogsägarföreningen är delägare i Norske Skog (figur 3), som tillverkar tidnings- och magasinpapper som säljs på världsmarknaden.

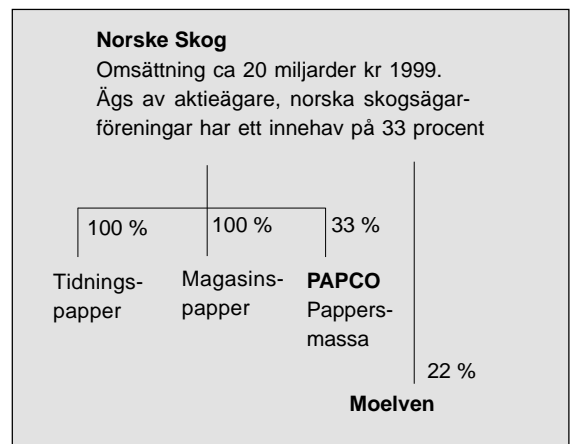
Det finns inga avtal som binder Norske Skog att köpa sin råvara från föreningarna. Men i Norge finns det



FIGUR 2. Metsäliittokoncernen. Metsä-Serla Oy är ett dotterbolag till den finländska skogsägarföreningen Metsäliitto Osuuskunta, men har även externa ägare.



FIGUR 1. Koncernen Södra. Södra Cell AB har en traditionell ägarstruktur; då det som dotterbolag är helägt av den kooperativa föreningen Södra Skogsägarna.



FIGUR 3. Norske Skog är en egen koncern. Den största ägarkategorin är de norska skogsägarorganisationerna, som tillsammans äger ca 33 procent.

bara två stora aktörer på virkesmarknaden (skogsägarföreningarna och Norske Skog) vilket gör att de säljer respektive köper in 80–90 procent av all massaved i Norge. Föreningarna ser sitt innehav som en kapitalplacering och är därmed aktivare i sin ägarroll än i sin leverantörsroll och förväntar sig inga medlemssubventioner. Under år 2000 sålde Norske Skog massaproduktionen till Södra och därmed försvann en länk i träförädlingskedjan, vilket gör att föreningarna nu enbart har en ägarroll i Norske Skog. Ägandet i Norske Skog är fördelat på ett stort antal aktieägare, vilket gör att föreningarna fortfarande kan vara dominerande ägare med endast cirka en tredjedel av rösterna.

Medlemmarna i skogsägarlaget har endast en leverantörsroll, då de inte satsar kapital i skogsägarlaget eller föreningen. Det kapital som finns i de lokala skogsägarlagen och föreningen är avsatt genom en viss procent av omsättningen under åren. Prissättningen mellan medlemmen och skogsägarföreningen är i grunden marknadspriset, men föreningarna använder flera system med bonus och pristillägg för att knyta medlemmen närmare sin förening, samt föra ut den avkastning som föreningen får på sitt kapital i Norske Skog.

### Bolagisering behöver inte medföra någon stor skillnad

Medlemmens leverantörsroll kommer att vid en bolagisering få stå tillbaka till förmån för ägarrollen. I ett företag med externa delägare kommer inte medlemmarna att kunna subventioneras genom solidarisk prissättning, kollektiv service och leveransrättigheter.

I de studerade företagen förekommer externa ägare i förädlingsleden,

där avkastningsintresset redan är det övervägande för medlemmen. Medlemssubventionerna är alltså i dagens föreningar ofta begränsade. Därmed kan man säga att det inte blir någon större förändring för medlemmen om externa delägare bjuds in i förädlingsleden.

Om föreningen behåller en dominerande ställning vid bolagiseringen kan medlemmarnas intressen delvis tillgodoses exempelvis genom att säkra medlemmarnas avsättning av produkter. Metsäliitto Osuuskunta kan genom att äga mer än 50 procent av Metsä-Serla säkra leveransrätten av massaved dit.

Verksamheten i Norske Skog och Metsä-Serla, som producerar olika sorters papper, ligger längre ifrån medlemmarna än Södras (tillverkning av sågade trävaror och pappersmassa). Behovet av kapital och risken i deras verksamheter gör att externa ägare är lämpligt och nödvändigt för företagets utveckling. För medlemmarna är ägarintresset det övervägande vilket gör att det inte är någon större förändring för dem att ta in externa ägare i dessa verksamheter. Södras verksamhet är jämfört med de andras mer medlemsnära vilket gör att externa ägare skulle få större konsekvenser för medlemmen.

### Ämnesord

Bolagisering, kooperativ, äganderätt, ägarstrukturer

### Intervjuer

Brodén, L. 000621. Vd Södra Cell AB.

Korsbakken, I. 000710. Ordförande, Norges Skogseierforbund.

Lillandt, R. 000620. Ordförande i förvaltningsrådet, Metsäliitto.

Vaajoki, J. 000620. Vd, Metsä-Serla.

Åström, L.-E. 000621. Ordförande, Södra Skogsägarna.

### Läs mer

Furubotn, E. & Pejovich, S. 1972. Property Rights and Economic Theory: A survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature* 10 (1972), pp 1137–62.

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

Nilsson, J. 1999. Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environment. *The Finnish Journal of Business Economics* 4, pp449–470.

Sundström, M. 2001. *Ägarstrukturer i förädlingsföretag till skogsägarföreningar*. Examensarbete nr 243, Inst. för ekonomi, SLU.

### Årsredovisningar

Norske Skog, 1998, 1999

Metsäliitto, 1998, 1999

Metsä-Serla, 1999

Södra, 1998–1999

### Författare



*Martin Sundström* är ekonom-agronom och arbetar numera på LRF Konsult AB i Linköping. Denna studie är utförd som ett examensarbete med professor Jerker Nilsson, Inst. för ekonomi, SLU, som handledare.

Adress: Ågatan 21, 582 22 Linköping. Telefon: 013-37 70 23. E-post: martin.sundstrom@konsult.lrf.se

Ansvarig utgivare:

Redaktör:

Internet:

Prenumeration och lösnummer:

Prenumerationspris:

Tryck:

Göran Hallsby, SLU, institutionen för skogsskötsel, 901 83 UMEÅ

Helene Oscarsson, Text & Form, på uppdrag av Info.avd., SLU, Box 7077, 750 07 UPPSALA

Telefon: 013-39 10 32 • Telefax: 013-39 12 56 • E-post: h.oscarsson@telia.com

www.slu.se/forskning/fakta.html

SLU Publikationstjänst, Box 7075, 750 07 UPPSALA

Telefon: 018-67 11 00 • Telefax: 018-67 35 00

E-post: Publikationstjanst@slu.se

320 kronor + moms

SLU Reproenheten, Uppsala 2001

ISSN 1400-7789 © SLU

