

Fokusering och sparande gäller för Kooperation i kris

Det har hänt många gånger i svensk lantbrukskooperation att finansiellt svaga föreningar har gjort stora investeringar, som har inneburit dödsstöten för föreningarna. Några exempel är Milko, Skånemejerier, Kalmar Lantmän, KLS Livsmedel och Swedish Meats. Detta har upprepats så ofta att det inte kan vara en tillfällighet. Även internationella observationer tyder på att föreningar kan vara långt ut mot ruinens brant, men ändå slarvar styrelsen och ledningen med pengarna. Till sist återstår bara fusioner, försäljningar eller likvidationer.

ÄGANDEFORMEN AVGÖR

Samma tendens finns knappast bland investerarägda företag. Om det finns en skillnad mellan de olika företagsformerna, hänger denna rimligtvis samman med ägandeförhållandena.

Ägandet till investerarägda företag är individuellt. Därmed vill människor rädda de värden, som kan räddas. Redan när de inser att deras företag befinner sig på en utförsbacke sjesätter de besparingsprogram och strukturrationaliseringar. Företagsägarna kan också göra något, som i stort sett är omöjligt i kooperativa företag – de kan tillskjuta nytt eget kapital för att företaget ska kunna komma på fötter igen. Med nyemitterat aktiekapital kan kanske det redan investerade kapitalet räddas.

Ett kooperativt företag kan inte emittera nya aktier.

I princip kan insatssystemet ändras så att det kommer in mera pengar från medlemmarna, men sådant går medlemmarna nästan aldrig med på. När alltså Kooperationen har dessa kapitalproblem, måste styrelserna vara extra försiktiga. Det är lätt att satsa kapital i en investering men ack så svårt att få tillbaka ett förspillt kapital.

VÄRNA KAPITALET

Föreningsstyrelsen ska vara försiktig inte bara med det finansiella kapitalet utan också med det sociala kapitalet, alltså medlemmarnas förtroende och lojalitet. För både finansiellt och socialt kapital gäller att det är mödosamt att bygga upp men lätt att förlösa.

Dessutom finns det kopplingar mellan finansiellt och socialt kapital. När medlemmar mist förtroendet för föreningen, vill de ha ut sina pengar och inte sätta in nya. När föreningens finansiella situation är svag, sinar förtroendet hos medlemmarna. Det är lätt att föreningarna hamnar i onda cirklar – förtroendet avtar, medlemsantalet viker, insatskapitalet sinar, leveranserna sjunker, genomsnittskostnaden stiger, avräkningspriserna måste sänkas, förtroendet avtar än mer, och så vidare.

När denna process kommit igång, kan föreningen tänkas vilja hejda den med hjälp av högre avräkningspriser, men en sådan åtgärd kan förvärra krisen. Högre priser är naturligtvis glädjande för medlemmarna, men detta är ingen långsiktig lösning för en krisande förening. Här kommer det kollektiva kapitalet in igen. Medlemmarna kan tycka att det inte är någon katastrof för dem så länge föreningens förluster täcks av kollektiva fonder, som de i vilket fall som helst inte kan få tag i.

EXPANSION INGEN LÖSNING

När styrelser ser dessa onda cirklar, tänker de ofta att föreningen ska satsa sig ut ur krisen, men en expansionsstrategi sätter igång ytterligare onda cirklar. Balansräkningen försvagas ju av riskabla investeringar. Alltså försämras kreditvärdigheten och därmed stiger kapitalkostnaden, och situationen förvärras. Med den kapitalstruktur, som finns i en kooperativ förening, kan man inte expandera sig ut ur kris.

Därmed uppkommer frågan varför styrelser ibland väljer föreningar en expansionsstrategi såsom en krislösning. Svaret är förmodligen kompetensluckor i styrelsen, samtidigt som en direktör eller ordförande är dominerande. Här kan också vara förklaringen till att en del föreningar inte ens upptäcker i tid att en kris är i antågande.

FUSION ETT DÅLIGT TECKEN

Det är vanligt att till och med den högsta ledningen i ett kooperativt företag inte förstår vad den kooperativa företagsformen innebär i form av finansiella begränsningar. Fagra ord om expansionens välsignelser kan vara förledande.

Kooperativ expansion sker vanligen genom fusioner. Dock måste påminnas om att det är den mottagande fusionspartnern som expanderar. Den överlämnande föreningen försvinner, varför fusionen för denna måste anses vara ett lika starkt tecken på misskötsel som om det blir uppköpt eller likviderat.

Det sägs ofta att företag måste ha expansion såsom en målsättning. Det kan vara rätt såtillvida att företag gärna bör växa i takt med att deras omgivning expanderar. Detta gäller troligen också för kooperativa företag, men inte i ett krisläge. Då gäller fokusering och sparande.

Jerker Nilsson, Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala

