

# **Värdeandelar**

**Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags  
värdetillväxt?**

**Jerker Nilsson**

**Rapport 38**

**Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet  
Box 7013, 750 07 Uppsala**

**ISSN 0284-3153**

**ISRN SLU-EKON-R—38--SE**



# Innehållsförteckning

1. Uppläggnig.....	1
2. Problem: del i värdetillväxten.....	3
3. Kooperativ verksamhet.....	7
4. Kooperation i lantbrukssektorn.....	9
5. Det kooperativa företagens värde.....	10
6. Lösning: värdeandelar.....	13
7. Vilka fördelar ger värdeandelssystem?.....	16
8. Hur förhåller sig värdeandelar till insatser?.....	20
9. Utgör värdeandelarna riskkapital?.....	22
10. Hur kan kapitalets rörlighet minskas?.....	23
11. Kan värdetförändring fördelas efter överskotten?.....	26
12. Efter vilket kriterium ska värdeandelar fördelas?.....	26
13. Hur mycket ska medlemmen få i värdeandelar?.....	28
14. Hur ska värdeandelarna värderas?.....	29
15. Ska det kollektiva kapitalet fördelas?.....	30
16. Vilket förhållande individuellt/kollektivt kapital?.....	31
17. Ska de dolda värdena realiseras?.....	33
18. Ska värdeandelarna ge avkastning?.....	34
19. Hur ska värdeandelarna utbetalas?.....	35
20. Hur ska man förfara vid underskott?.....	37
21. Kan aktiebolagisering ersätta värdeandelar?.....	38
22. Konklusion.....	40
Appendix: Kan medarbetarna få del i värdetförändringen?.....	41
Litteratur.....	44



## Förord

*Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags värdetillväxt? Det är en högaktuell fråga inom lantbrukskooperationen i dessa år. I denna rapport presenteras ett förslag till en åtgärd, som kan bidra till att problemet löses. Förslaget innebär inrättande av en ny typ av medlemsanknutna konton, till vilka delar av företagens årsöverskott föres, fördelade i proportion till medlemmarnas samhandel med företaget. Medlemmarna får värdeandelar.*

Opinionen om att medlemmarna bör få del av företagets värdetillväxt ledde till att LRF:s riksförbundsstämma under sommaren 1990 beslöt att låta utreda frågan. En arbetsgrupp under ordförandeskap av Olle Hakelius tillsattes för att ”ta fram modeller för hur medlemmar och anställda kan få del i värdetillväxt samt analys av konsekvenserna av olika förslag”.

Undertecknad har under de gångna månaderna deltagit som adjungerad ledamot i denna arbetsgrupp. Detta har självfallet starkt berikat tankarna bakom denna rapport. Rapporten kan sålunda betraktas såsom en fördjupad analys av det första av de alternativa lösningsförslag, som arbetsgruppen presenterar i sin delrapport. (Utredning ... 1991) Härmed framförs ett varmt tack till gruppens ledamöter för givande diskussioner samt för nyttiga kommentarer till en nästan färdig version av denna rapport.

Ekon. dr. Karin Jonnergård, Lunds universitet, har lämnat mycket konstruktiva och värdefulla råd till rapportens slutförande, vilket jag känner stor tacksamhet för. Likaledes bringas tack för goda synpunkter från agronomerna Karin Hakelius och Björn Wallin, SLU.

Innehållet i denna rapport är emellertid helt och hållet mitt eget och därmed också ansvaret. Det är också jag själv som tagit initiativet till att här närmare analysera hur system med värdeandelar kan utformas.

Ultuna den 31 juli 1991

Jerker Nilsson



# 1. Uppläggnig

Under senare år har allt fler och allt starkare röster höjts inom lantbrukets föreningsrörelse för att medlemmarna bör få del i den värdetillväxt, som över årens lopp sker inom de lantbrukskooperativa företagen. Det är krav, som framföres i motioner och på stämmor, som diskuteras inom förenings- och företagsledningarna, som ventileras medlem och medlem emellan, och som behandlas i den lantbruksfackliga pressen. I medlemsopinionen finns uppenbarligen en stark upplevelse av att "del i värdetillväxten" är ett viktigt problem.

Medlemmarna har under en följd av år kunnat notera att deras gemensamma, kooperativa företag har vuxit i storlek och värde. Samtidigt upplever man ökande ekonomiska svårigheter inom sina egna lantbruksföretag, i all synnerhet under den nu aktuella omställningen av svensk lantbruksnäring. Problemet har således en reell bakgrund, och det är därmed nödvändigt att det får en lösning.

Hur det ska gå till att medlemmarna får del i företagets värdetillväxt är emellertid oklart. Många förslag har kastats fram i debatten, till och med aktiebolagisering med börsnotering av aktierna. Genomgående för dessa idéer är emellertid att de är föga genomtänkta och utvecklade. Någon välunderbyggd och hållbar lösning har ännu inte presenterats.

Den nämnda medlemsopinionen föranledde LRF:s riksförbundsstämma till att under sommaren 1990 besluta att låta utreda frågan. En arbetsgrupp har tillsatts, som nu arbetar med att identifiera och utveckla olika lösningsalternativ. Utredningsmännen har presenterat en delrapport 1991, men ska vara färdiga med konkreta förslag först 1992. Samtidigt med denna LRF-utredning har också några föreningar, bl a Södra Skogsägarna, Arla och Skånska lantmännen, startat egna utredningar av frågan om eventuella ändringar i ägandeformen.

I denna rapport redovisas ett förslag till hur medlemmarna kan få del i de kooperativa företagens värdetillväxt – införande av värdeandelar. För var och en av medlemmarna upprättas ett särskilt konto för riskbärande egenkapital. En del av företagets årsöverskott fördelas i proportion till medlemmarnas grad av samhandel med företaget, och de sålunda fördelade beloppen, värdeandelarna, överföres till de individuella medlemskontona. Efter ett antal år utbetalas beloppen till medlemmarna.

Åtgärden motsvarar stort sett den första av de alternativa lösningar, som presenteras i den delrapport, som LRF:s utredningsmän lagt fram till riksförbundsstämman sommaren 1991. (Utredning ... 1991) Här redovisas en djupare analys.

Detta är en finansieringsform, som är i överensstämmelse med kooperativa principer och som tillämpas allmänt inom kooperativa företag världen över, särskilt lantbrukskooperativa. Den är alltså väl genomarbetad och praktiskt beprövad – samtidigt är den mycket enkel. Den föreslagna lösningen är så generell att den i princip är lika användbar för alla kooperativa företag, oavsett kooperationsform.

Studiens tillvägagångssätt är som följer:

(a) **Analys av problemet.**

För att kunna analysera problemet rörande medlemmarnas del i värdetillväxten är det nödvändigt med en god problemförståelse. I avsnitt 2 göres sålunda en tolkning av problemet samt precisering av vilka krav, som en effektiv lösning ska uppfylla.

(b) **Kooperativ teori.**

Såsom problemet dryftas i debatten, är det förvisso av empirisk art, men det har också viktiga teoretiska dimensioner. Eftersom frågan gäller del i kooperativa företags värdetillväxt, bör den ses i relation till den kooperativa företagsformens särdrag. En god problemlösning förutsätter således en teoretisk förståelse av kooperationsfenomenet. Kooperativ teori kan därvid bidra i tre avseenden:

(1) Då en lösningsmodell sökes, vilken är i överensstämmelse med kooperativa principer, måste man ha en uppfattning om vad dessa principer innebär. I avsnitt 3 ges en kortfattad redogörelse för *kooperationsfenomenet*, och därmed även motivering för *de kooperativa principernas nödvändighet*.

(2) Man kunde eventuellt tänka sig en lösning, som går utanför de kooperativa förutsättningarna – det har också nämnts i debatten. Till exempel skulle företagen kunna lämna den kooperativa företagsformen och i stället ombildas till vinstdrivande aktiebolag och möjligtvis även inlemma främmande



(del)ägare. För att kunna avgöra i vad mån sådana lösningar är försvarbara krävs en teoretisk förståelse av *kooperationsfenomenet, sådant det yttrar sig i dagens svenska verklighet*. Detta diskuteras i avsnitt 4. Här visas att med de förutsättningar som gäller för svensk lantbruksnäring bör den kooperativa företagsformen behållas även framgent.

(3) Eftersom problemet avser finansiella frågor, krävs en förståelse av *kapitalförhållanden och finansiering inom specifikt kooperativt företagande*. Frågan om vilket värde de kooperativa företagen representerar för sina ägare är central för de fortsatta analyserna. Avsnitt 5 behandlar detta.

### (c) Utveckling av förslag till lösning

I avsnitten 6–20 utvecklas successivt en finansiell modell, som skulle kunna användas av den svenska lantbrukskooperationen och även av kooperationen i övrigt. Utgångspunkten för modellutvecklingen är den ovannämnda teoretiska förståelsen av kooperationsbegreppet. Eftersom den presenterade finansieringsformen är förankrad i kooperativ teori, är det en modell, som är helt i överensstämmelse med kooperativa principer.

Avsnitt 21 diskuterar aktiebolagisering av kooperativa företag – en fråga som nämnts många gånger i debatten. Här visas att aktiebolagisering inte kan vara någon lösning på problemet rörande medlemmarnas del i värdetillväxten och alltså inte utgöra något alternativ till den i de tidigare avsnitten förslagna modellen. Denna modell syftar till att stärka den kooperativa företagsformen, medan aktiebolagisering innebär att den kooperativa formen överges.

## 2. Problem: del i värdetillväxten

Kravet på att medlemmarna ska få del i de lantbrukskooperativa företagens värdetillväxt bör ses mot bakgrund av idag praktiserade principer. Dessa innebär att medlemmarna inte har någon möjlighet att individuellt få tillgång till förmögenhetsökningen inom företagen, med mindre att föreningarna upplöses. I de svenska lantbrukskooperativa föreningarna tillämpas principen att medlemmarna vid sitt utträde ur föreningen får återbetalt de insatsbelopp, som de satsade vid inträdet. Det rör sig om samma belopp i nominellt värde, dvs urhol-

kat av inflationen. Inom vissa föreningar erhåller medlemmarna ränta på sin insats, dock att denna generellt är lägre än marknadsräntan.

Detta system har fungerat tillfredsställande i åtskilliga år. Under senare tid har emellertid ett flertal samhällstendenser gjort sig gällande, vilka alla medverkar till att medlemmarnas relationer till föreningarna förändras. Medlemmarna har fått anledning att omtolka sin syn på kooperativ verksamhet. Deras kooperativa värdesystem har i viss mån omprövats, vilket föranleder att även företagets verksamhet kan behöva övervägas.

- Det finns en allmän samhällsekonomisk trend mot tillväxt, koncentration och stordrift i näringslivet. Denna omfattar även lantbrukssektorn – både lantbruksföretagen och förädlings- och insatsvarubranschernas företag. Av konkurrensmässiga orsaker blir de kooperativa företagen större och färre, och det samlas allt större tillgångar i dem. Medlemmarna noterar att de företag, som de gemensamt äger, har ett betydande kapital, samtidigt som de med nuvarande regler inte kan få del av detta.
- Genom den aktuella svenska jordbrukspolitiken accentueras tendensen mot stordrift ytterligare. Det står klart att om de lantbrukskooperativa företagen ska kunna klara sig väl i den framtida konkurrensen, måste de i framtiden bli än större och än mera kapitalstarka.
- Under de senaste decennierna har de lantbrukskooperativa företagen gjort stora överavskrivningar på tillgångar, vilket betyder att de har byggt upp betydande dolda reserver. Delvis är detta betingat av den hittills gällande skattelagstiftningen, vars regler sålunda medgivit minskade skatteinbetalningar, men det hänger även samman med att man därigenom har kunnat konsolidera sig snabbare med åtföljande förbättrade möjligheter till nyinvesteringar. (Ägarroll ... 1988, s 22)
- De lantbrukskooperativa företagen har, särskilt under senare år, gjort investeringar, som ligger allt längre bort från medlemmarnas verksamheter. Exempel är LRF:s satsning i TV4 samt Spira – på föreningsnivå kan nämnas vissa fastighetsaffärer, industriinköp mm. Även om sådana engagemang är företagsstrategiskt riktiga, kan de vara svåra att förstå för den enskilde medlemmen.

- De kooperativa företagens förmögenheter och särskilt deras dolda reserver är lockande stoff för massmedia. Det är förmodligen i hög grad mass medias rapportering, som ligger bakom de starka kraven på del i värdetillväxt.
- Många medlemmar har besvärliga ekonomiska förhållanden inom sina egna lantbruksföretag. De upplever att deras personliga ekonomi står i disproportion till deras kooperativa företag. Med den nya jordbrukspolitiken kan de vidare förvänta att deras ekonomiska situation framöver blir ytterligare förvärrad. Det ofta hörda uttrycket ”fattiga bönder – rika föreningar” menas säkerligen på fullt allvar.
- Under de närmaste åren kommer många medlemmar att tvingas upphöra med sin lantbruksverksamhet, dvs medlemskåreerna reduceras. De, som slutar, finner det orättvist att de inte kan få del av den värdetillväxt, som skett inom företagen under de år de varit medlemmar. Det är en värdetillväxt, som de menar sig ha bidragit till genom sitt medlemskap och sin samhandel. Samtidigt kommer de kvarvarande, färre medlemmarna genomsnittligt att bli ägare till desto större värden, vilket i tillfälle av en eventuell bolagisering av Trygg-Hansas typ kan ge dem betydande förmögenhetstillskott. Detta skapar en förståelig missunnsamhet bland de avgående.
- Generationsskiftena inom lantbruket ändrar allt mera karaktär. Det traditionella mönstret att lantbruksföretagen övergår från far till son blir svagare, och i stället säljes fastigheterna utanför familjen. När den yngre generationen övertar efter den äldre, spelar det mindre roll att den äldre har bidragit till de kooperativa företagens tillväxt. Då det blir främmande ägare till gården, ökar benägenheten att få tillgång till denna kapitalökning. (Ägarroll ... 1988, s 22)

De ovannämnda tendenserna är realiteter, som medför att kravet på medlemmarnas del i värdetillväxten måste tas på fullt allvar. Det är ingen dagslända, dvs det finns ingen anledning att tro att opinionen med tiden tynar bort igen. Således är det nödvändigt att problemet får en lösning.

För att de åtgärder, som vidtages mot problemet, verkligen också ska kunna lösa detta, krävs en klar förståelse av problemets karaktär. En tolkning av problemet bör göras, som är i överensstämmelse med såväl det svenska lantbrukets framtida förutsättningar som allmänna organisatoriska/ekonomiska krav:

- (a) Uttrycket ”värdetillväxt” har en skevhet genom att det endast anger ökning. Med de idag föreliggande osäkerheterna för svenskt lantbruk är det inte självklart att de kooperativa företagen även framgent får ökade värden. Även reduktioner i värdena bör beaktas, varför ”värdeförändring” är ett mera träffande uttryck (alternativt ”värdeutveckling”).
- (b) Med värdeförändring måste förstås framtida, löpande ändringar av företagets värde. Det gäller inte att fördela de i företagen befintliga tillgångarna, då dessa inte kan kallas värdeförändring. Alla tillgångarna har naturligtvis framkommit genom värdeökningar, men i och med att dessa kapitaliserats, utgör de inte längre värdetillväxt. ”Värdeförändring” är ett processbegrepp, medan ”tillgångar” är ett strukturbegrepp. Om tillväxt skulle tolkas såsom tillgångar (gångna års ackumulerade tillväxt), mister begreppet tillväxt sin innebörd – i så fall är ju allting tillväxt.
- (c) Åtgärderna måste vara i överensstämmelse med de framtida förutsättningar, som kan förutses gälla för de svenska lantbrukskooperativa företagen, föranledda inte minst av den nya politiken. Under de kommande många åren ställs krav på betydande investeringar, varför företagets kapitalgrundval måste vara stark. Lantbruksnäringens struktur blir mera betydelsefull efter avregleringen. Det är önskvärt med ett starkt engagemang från medlemmarnas sida, vad gäller såväl den demokratiska ledningen som samhandeln. Betydelsen av att företagen träffar goda strategiska val blir än större. Företagen måste, kort sagt, i olika avseenden bli starkare för att kunna möta framtidens utmaningar.
- (d) Den valda lösningen bör vara flexibel. Den ska kunna appliceras på företag, som har starkt skilda förutsättningar – olika branscher, storlekar, strategier, soliditet, osv. Ett helt enhetligt system, som samtliga svenska lantbrukskooperativa företag måste följa, skulle kunna orsaka mera skada än nytta.
- (e) Vid utformningen av systemet bör man vara återhållsam med sådan automatik, som binder företagen för en okänd och osäker framtid – fasta procenttal, givna regler, osv. I stället bör en modell konstrueras, som medger att stämmorna såsom föreningarnas högsta organ har möjlighet att inom vissa ramar fatta beslut, som är anpassade till föreningarnas specifika och aktuella situation.
- (f) Lösningen ska vara enkel att förstå och förklara både för medlemmar och andra berörda och för utanförstående. Den ska vara okomplicerad att införa

och tillämpa. Den ska vara föga resurskrävande att administrera. Den ska vara logiskt och teoretiskt konsistent.

- (g) Ett system, som kräver få och små förändringar i existerande strukturer, är att föredra framför ett, som kräver många och stora ingrepp.

### 3. Kooperativ verksamhet

Kooperativ verksamhet kan karakteriseras såsom *partiell vertikal integration med en grupp av individer såsom huvudmän* (Nilsson 1991, s 44 ff; se även Staatz 1984 och Ollila 1989). Detta uttryck behöver förklaras.

*Vertikal integration* är ett sätt att skapa samordning mellan köpare och säljare, innebärande att den ena parten styr den andra. Sålunda är vertikal integration (och därmed Kooperation) ett alternativ till den rena marknadsmekanismen. Den senare innebär att köpare och säljare inte kan styra varandra utan i stället måste anpassa sig till varandra. Det är i situationer, då man finner att man skulle få sina behov dåligt tillgodosedda genom enskilt agerande på marknaderna, som man integrerar vertikalt och sluter sig samman i kooperativa föreningar. Marknadsmekanismen skulle fungera otillfredsställande för medlemmarna, dvs de finner att det föreligger s k marknadsmisslyckanden. För att man ska kunna få goda samhandelsbetingelser, måste man kunna styra sin affärspartner och därför äga denne.

Att Kooperation är *partiell* vertikal integration innebär att det är endast vissa typer av verksamheter, som medlemmarna samarbetar om inom den kooperativa föreningen och/eller att deras samarbete är av begränsat omfång.

Inom näringslivet förekommer vertikal integration i oerhört stor omfattning. Företagen äger eller deläger andra företag, med vilka de driver samhandel, eftersom marknadsmekanismen fungerar otillfredsställande i många situationer.

Kooperativ verksamhet avviker från annan vertikal integration genom att det inte är ett företag, som äger ett annat utan det är en *grupp av individer, som är huvudmän* för företaget, dvs de äger företaget gemensamt. De kan ha olika roller – enskilda personer/hushåll eller småföretagare/näringsidkare – och företaget kan ha olika roller för medlemmarna. Det finns därmed skilda typer av Kooperation.

Det förhållandet att kooperativa företag har en grupp av individer såsom huvudmän får viktiga konsekvenser. För att företaget ska kunna styras effektivt måste gruppen kunna enas i otaliga beslut – detta trots att det finns potentiella motsättningar mellan medlemmarna. Det innebär att man inom den kooperativa medlemskåren måste ha åtminstone en viss grad av förtroende för varandra. De olika medlemmarna bör ha ett gemensamt värdesystem, som medför att de kan ha nära relationer till varandra. Detta värdesystem är de s k kooperativa värdena. Münkner (1974) sammanfattar de kooperativa värdena enligt följande:

- Hjälptill självhjälpt (solidaritet),
- Demokrati,
- Ekonomisk effektivitet,
- Frihet,
- Rättvisa,
- Altruism,
- Sociala framsteg.

Eftersom det kan vara svårt för medlemmarna att ständigt följa dessa kooperativa värden, måste företagen tillämpa ett antal s k kooperativa principer. Dessa utgör ett system av regler för föreningarnas/företagens och medlemmarnas agerande, vilka bidrar till att skapa sådan trygghet åt medlemmarna att företagen kan fungera effektivt. De kan vara inbyggda i föreningarnas stadgar eller omfattade av det ifrågavarande landets kooperationslagstiftning.

De kooperativa principerna presenteras på skilda sätt av olika författare. Med fortsatt hänvisning till Münkner (1974) kan följande lista redovisas:

- Ömsesidig hjälp genom samverkan,
- Främja medlemmarnas intressen,
- Överensstämmelse mellan ägare och nyttjare,
- Demokratisk ledning och kontroll,
- Ekonomisk effektivitet (bl a självkostnadsprincipen),
- Frivilligt medlemskap,
- Oberoende,
- Rättvis fördelning av resultaten,
- Öppet medlemskap,
- Odelbar reservfond,
- Stöd åt utbildning.

Konklusionen av det ovanstående är att de kooperativa principerna har ett praktiskt och konkret syfte. Det kooperativa företag, som skulle frångå dessa handlingsregler, löper stor risk att snart inte längre vara något kooperativt företag. Dess medlemsdemokrati försämras till den grad att företagets fortlevnad äventyras; medlemmarnas engagemang sjunker och de blir missnöjda med företaget och lämnar föreningen; de försöker tillskansa sig fördelar på bekostnad av andra, mm. Alltså är det nödvändigt att kooperativa företag bygger sin verksamhet på dessa kooperativa principer. I de följande resonemangen måste dessa principer därför vara en utgångspunkt.

## 4. Kooperation i lantbrukssektorn

Enligt föregående avsnitt ska två typer av betingelser vara uppfyllda för att det ska finnas möjligheter för kooperativ verksamhet att uppstå och fortsatt verka, nämligen vissa ekonomiska förhållanden och vissa sociala. De ekonomiska betingelserna uttrycker att kooperativ verksamhet har förutsättningar i situationer då marknadsmisslyckanden förekommer och de sociala betingelserna säger att det måste finnas en viss samhörighet mellan medlemmarna. (Jfr Bonus 1986)

Det är lätt att konstatera att då svensk bondekooperation uppstod, förelåg båda dessa förhållanden i hög grad. Men frågan är om de existerar idag – finns det sådana ekonomiska och sociala villkor att lantbruket också idag och framledes bör organisera sin insamlings- och förädlingsverksamhet i kooperativ form?

Svaret på denna fråga är jakande, om än ej lika obetingat som för ett halvt århundrade sedan. Det finns fortfarande sådana faktorer förknippade med lantbruksproduktion – och de kommer att finnas också framgent – att Kooperationen bör fortbestå. I själva fenomenet lantbruksverksamhet finns vissa inneboende förhållanden, vilka betyder att lantbrukare har särskilt goda förutsättningar att driva kooperativa företag. Det är ingen tillfällighet att de flesta av världens länder har lantbrukskooperation, ofta också en stark sådan. Bland annat kan följande förhållanden nämnas: (se vidare Nilsson 1990)

- (a) Inom lantbruket har man stora investeringar i anläggningar, som inte kan användas till andra ändamål än de nuvarande, eller som skulle ha ett lågt värde vid andra användningar. Exempel är maskiner, byggnader, mark samt s k mänskligt kapital, dvs kunnande. Detta betyder att lantbrukaren har svårt

att byta verksamhetsfält. I tillfälle av otillfredsställande handelskontakter kan han därför röna speciellt stora ekonomiska problem.

- (b) Lantbruksverksamhet är biologisk produktion, vilket medför osäkerheter. Produktionsbetingelserna kan ej kontrolleras, produktmängder och -kvaliteter är skiftande och produkterna har ofta begränsad hållbarhet. Dessa förhållanden betyder att lantbrukaren blir kraftigt utsatt för svängningar i marknaderna, vilket kan vara förödande för hans ekonomi. Genom kooperativ samverkan kan osäkerheten för den enskilde i viss mån reduceras.
- (c) Lantbruket är med nödvändighet geografiskt spritt, vilket innebär en risk för att bonden kommer att stå gentemot lokalt eller regionalt starka företag (eventuellt monopolföretag), mot vilka han inte kan hävda sig.
- (d) Även om lantbruket i framtiden blir allt mera storskaligt, kommer det dock att kännetecknas av smådrift, jämfört med bondens handelspartners. Den enskilde lantbrukaren kommer ständigt att hamna i förhandlingssituationer, där han är den svagare parten.
- (e) Den traditionella bondekulturen har förvisso ändrat karaktär, men icke desto mindre finns den kvar. Åtminstone idag och för många år framåt finns det tillräckligt mycket av gemenskap mellan Sveriges bönder för att de nödvändiga sociala förutsättningarna för kooperativ verksamhet ska föreligga.

Konklusionen av detta är att det är nödvändigt att den föreslagna lösningen på problemet del i värdeförändring är i överensstämmelse med kooperativa förutsättningar. Ingen lösning bör övervägas, som riskerar att företagets kooperativa prägel urvattnas och än mindre att den kooperativa företagsformen överges.

## **5. Det kooperativa företagets värde**

Inom näringslivet sker ständiga förändringar vad gäller värdena av företagets tillgångar. I en sund samhällsekonomi, med sunda företag, rör det sig vanligen om ökande nettovärden. Detta gäller generellt, för såväl privatkapitalistiska som kooperativa företag. Företagens värden tenderar att stiga successivt, till fromma för i första hand företagsägarna men också för samhällets medborgare i stort.



I en diskussion om företags värde bör man skilja mellan kooperativa och privatkapitalistiska företag. Det finns nämligen principiella avvikelser mellan dessa båda, såsom en direkt följd av ägandeförhållandena. Eftersom företagen spelar olika roll för sina ägare – medlemmarna i den kooperativa föreningen respektive kapitalinvesteringarna – representerar de olika typer av värde.

I det privatkapitalistiska företaget investerar ägarna kapital i syfte att få bästa möjliga avkastning på detta. Några andra relationer mellan ägarna och företaget, t ex samhandel, föreligger normalt inte, och om sådana skulle finnas, har de ingen betydelse för äganderelationen. Företagets värde för ägarna består i dess förmåga att ge avkastning på det investerade kapitalet, i form av både löpande utdelning och ägandebevisets värdestegring. Således kan företagsvärdet monetärt uttryckas såsom en kapitalisering (nuvärdesberäkning) av framtida utdelningar samt försäljningsbelopp (inkl. värdestegringar), allt enligt förväntningar.

De kooperativa ägandeförhållandena är annorlunda. (Se vidare Stryjan 1989, s 32–35 och Jonnergård 1991) Ett kooperativt företag äges av en kooperativ förening, som består av ett antal medlemmar. Medlemmarna har alltså inget individuellt ägande till företaget utan ett kollektivt, via föreningen. Emellertid är föreningen en egen juridisk person, som existerar oberoende av vem som vid en given tidpunkt råkar var medlemmar och föreningen ska kunna vara till gagn för alla medlemmar, även kommande generationer av sådana. Såsom en juridisk person har föreningen tillgångar, som inte är individuellt hänförliga till medlemmarna, och den bör även ha så, annars beskärs dess förmåga att främja medlemmarnas intressen.<sup>1</sup>

Anledningen till att man önskar vara medlem i den kooperativa föreningen och sålunda ingå i det medlemskollektiv, som äger det företag, med vilket man driver samhandel, är att det finns vissa brister i de ifrågavarande marknadernas funktionssätt. Man behöver därför hjälp med anskaffning och avyttring av produkter på marknaderna. För att samhandeln ska fungera tillfredsställande måste medlemmarna ha kontroll över sin samhandelspartner. De integrerar vertikalt, varvid ett kooperativt företag uppstår. Företagets uppgift är således att

---

<sup>1</sup> Förhållandena är delvis likartade för ett aktiebolag. Dess ägare är ägare endast till sina aktier och inte till företaget i sig. Aktiebolaget är en egen juridisk person, som äger en myckenhet av kollektivt kapital. Företaget ska vara till gagn för både de nuvarande och de framtida aktieägarna.

åtgärda marknadsmisslyckanden för medlemmarnas räkning. Det existerar för att bistå medlemmarna på de marknader, där de eljest vore svaga.

Det kooperativa företags värde för medlemmarna består därmed i dess förmåga att åtgärda marknadsmisslyckandena så att medlemmarnas villkor i deras egna verksamheter blir så goda som möjligt. Företags uppgift är att bidra till att medlemmarnas ekonomi förbättras. Lantbrukarna får bättre priser, tjänster mm än de hade kunnat få, om inget lantbrukskooperativt företag hade funnits. Om företags värde ska uttryckas monetärt, blir det en kapitalisering av differenserna mellan medlemmens situation med ett kooperativt företag och utan ett sådant.

Ett annat sätt att betrakta det kooperativa företags värde är följande: Då företags tillgångar växer, ska medlemmarna ha nytta av dessa primärt genom att de förbättrar företags möjligheter att främja medlemmarnas verksamheter. Ju mera värdefull föreningen på så sätt är för medlemmarna, desto bättre kan de bedriva sina egna verksamheter och dessa blir desto mera värdefulla. Sålunda – en lantbrukare, som är medlem i ett välfungerande kooperativt företag, får ett ökat värde för sin jordbruksfastighet, jämfört med om inget kooperativt företag hade funnits. I den meningen får medlemmarna redan idag del i föreningarnas värdetillväxt – när de kooperativa företagen blir finansiellt starkare, kan de ge bättre priser åt medlemmarna och därmed blir medlemmarnas verksamheter främjade och deras fastigheter och rörelser blir mera värdefulla. Således är det inte självklart att medlemmarna ska ha individuell del i företags värdetillväxt – de har redan nytta av företags värde, även när detta är placerat som kollektivt kapital.

För att det kooperativa företaget ska kunna utföra sin uppgift måste det ha en kapitalbas, innefattande en stor andel egenkapital. Detta egenkapital kan endast medlemmarna stå för, dels genom att göra inbetalningar av insatser och dels genom att låta delar av årsöverskotten sparas i företaget. Därmed är sagt att medlemmarna satsar kapital i sina kooperativa företag för att få bästa möjliga samhandelsrelationer. Motivet är inte att investera kapital i sig.

Medlemmarna tillskjuter förvisso sina insatser i det kooperativa företaget i beräkning att få bästa möjliga avkastning på detta satsade kapital. Men det ska vara en lönsamhet i samhandelstermer. Intäkterna ska komma i form av förbättrade samhandelsbetingelser och inte såsom direkt kapitalavkastning. Medlemmens intäkter i relation till det i det kooperativa företaget investerade kapitalet har

underordnad betydelse. Man äger företaget för att därigenom få en god samhandelsrelation – man äger det inte för att få kapitalavkastning.

Företagets egenkapital har således primärt intresse för medlemmen genom att det bidrar till förbättrad samhandel. Detta betyder dock inte att medlemmens intresse för företagets kapital såsom kapital bortfaller – det har bara underordnad betydelse. Sådan kapitalavkastning, som betyder att medlemmens samhandelsbetingelser försämras eller äventyras, är således inte intressant. Inom ramen för medlemsnyttomålet är det emellertid angeläget att medlemmen får god avkastning också på det i föreningen satsade kapitalet. För att det kooperativa företaget ska vara så värdefullt som möjligt för medlemmen bör man söka utnyttja kapitalets värde optimalt.

Resonemanget ovan säger att medlemmarna har två roller och två utbytesrelationer till föreningen och det av föreningen drivna företaget. Dels har medlemmarna en *ägarroll* och därmed en *ägarrelation*. Denna består i att man inskjuter ett insatskapital såsom medlemsavgift, att man deltar i den medlemsdemokratiska styrningen och kontrollen av företaget samt att man erhåller del i det överskott, som företaget genererar. Dels har de en *nyttjarroll* och således en *nyttjarrelation*, som innebär att man driver samhandel med företaget, dvs köper varor och tjänster av företaget eller säljer varor och tjänster till företaget. Av dessa båda är nyttjarrelationen den primära. I nyttjarrelationen tillför medlemmen samhandel till företaget; i ägarrollen tillför han ägarkapital.

## 6. Lösning: värdeandelar

Problemet med medlemmarnas delaktighet i kooperativa företags värdeförändring är inte något generellt kooperativt problem, dvs det är inte inneboende i den kooperativa företagsformen. Problemet har uppstått i Sverige på grund av ett antal specifika svenska omständigheter, beskrivna i avsnitt 2, och möjligtvis även till följd av de finansieringsprinciper, som den svenska lantbrukskooperationen tillämpar. Debatten om och kravet på medlemmars del i värdeförändringen synes vara svag i kooperativa företag utomlands, troligen eftersom man där ofta följer andra förfaringssätt för finansiering.

Detta betyder att i den följande presentationen av ett förslag till lösning av problemet ”del i värdeförändring” kan utländska erfarenheter införlivas. Den förslagna åtgärden tillämpas nämligen av åtskilliga utländska kooperativa före-

ningar, i all synnerhet i USA. (Cobia 1989, s 232) Hela 89 % av de amerikanska lantbrukskooperativa företagen tillämpar dylika principer. (Cobia & Brewer 1989, s 249) Men systemet brukas även i Danmark, England, Irland och många andra länder. (Buelund 1987; Sargent 1982, s 115; Jacobson & O'Leary 1990; Chukwu 1990, s 89–93) I Tyskland är ett dylikt system juridiskt möjligt sedan 1974, men det har inte slagit igenom i praxis. (Mändle 1990, s 235) Den föreslagna finansieringsformen har således åtskilliga paralleller i den internationella litteraturen om kooperativ verksamhet.

Den följande framställningen hålles emellertid på en principiell nivå. Utgångspunkt och ramar är den förståelse av kooperativ verksamhet, som redovisats i de föregående avsnitten. Den föreslagna åtgärden är upprättande av medlemskonton för individuell fondering av årsöverskotten. Avsättningarna till dessa konton kallas här värdeandelar (bonus shares, enligt Jacobson & O'Leary 1990), men andra benämningar skulle vara lika täckande.

I de danska lantbrukskooperativa företagen går dylika konton under skilda beteckningar: ”medlemmars driftsfond”, ”medlemmars kapitalfond”, ”öronmärkta konton”, ”andelskapital 2”, m fl. (Buelund 1987, s 2) Även den amerikanska litteraturen använder olika termer, bl a ”noncash retained earnings” (Kane 1990, s 213), ”allocated patronage refunds” och ”retained refunds” (Cobia 1989, s 230), ”revolving funds” (Cobia m fl 1989, s 273).

En kort presentation är:

*Endast en mindre del av det under året uppkomna överskottet i föreningen fonderas kollektivt. Merparten av det fördelas i stället på medlemmarna i proportion till deras grad av samhandel med företaget. Efter det att efterlikvid/återbäring har utbetalats till medlemmarna, kvarstår ett belopp (värdeandel), som fonderas på konton, öronmärkta för var och en av medlemmarna. Med åren ackumuleras ett allt större belopp på dessa individuella värdeandelskonton. Utbetalning av beloppet till medlemmen sker antingen då han utträder ur föreningen eller, hellre, efter ett antal år, som fastställs av bolagsordningen eller föreningsstämman.*

Då system med värdeandelar förekommer mycket allmänt bland lantbrukskooperativa företag världen över, är det på intet sätt någon originell finansiell lösning. Mot denna bakgrund är det sig ytterst anmärkningsvärt att dessa tankar inte tycks ha avspeglats i den svenska litteraturen om kooperativ finansiering.

(Se t ex Tronêt 1979; Visst ... 1991) Inte ens i kooperationsutredningen, som ägnade mycken möda åt just finansiella problem, förekom någon egentlig diskussion av frågan om värdeandelar eller liknande lösningar. (Kooperationen ... 1981, kap 5)

Den föreslagna åtgärden torde inte strida mot gällande regler i svensk skatte-, förenings- eller annan lagstiftning. Det är dock frågor för juridisk expertis att bedöma mera ingående – någon analys av dessa förhållanden göres ej här.

Vidare måste understrykas att införande av ett system med värdeandelar inte kan göra anspråk på att fullständigt lösa problemet med medlemmarnas delaktighet i företagens värdeförändring – men det kan åtminstone bidra till problemets lösning. Åtgärden är enkel och föga genomgripande, och den är inte utan invändningar. Den innebär att medlemmarna utökar sitt finansiella åtagande, vilket kan uppfattas otillfredsställande.

Således är införandet av värdeandelssystem endast en del i lösningen av ”del i värdetillväxt”-problemet. En annan del är att de kooperativa företagen undlåter att gå in i finansiella engagemang, som har perifer koppling till medlemmarnas verksamheter. Vidare har kooperationen ingen anledning att investera få tillgång till resurser, som man också kan erhålla på marknader. Investeringar, vars primära syfte är att ge kapitalavkastning, ska ej göras av den kooperativa föreningen utan av de enskilda medlemmarna, var och en utifrån sina specifika förutsättningar.

Det är i princip möjligt att införa värdeandelssystem i alla relationer mellan kooperativa organisationer och medlemmar, även i förhållandet till federativa organisationer, dvs riksförbund av skilda slag. Det är emellertid främst i relationen mellan de enskilda medlemmarna (lantbrukarna) och primärföreningarna, som den är effektiv. För att ett värdeandelssystem ska kunna lösa problemet med medlemmarnas delaktighet i federativa organisationers värdeförändring måste dessa arbeta med en synnerligen hög andel av individuellt fonderat kapital, och detta kan vara olämpligt av skilda orsaker.

## 7. Vilka fördelar ger värdeandelssystem?

Ett system med individuell fondering av företagets överskott har flera fördelar:

### (a) **Bättre överensstämmelse med kooperativa principer**

Då det kooperativa företaget konsolideras genom att (en stor del av) årets överskott fonderas kollektivt, uppstår en förmögenhet, som tillhör medlemskåren kollektivt. Men medlemmarna upplever sig inte såsom ett kollektiv. De är individer, som samverkar därför att detta gagnar deras individuella intressen, och de kan därmed inte känna sig såsom ägare till det kollektiva kapitalet. På så sätt blir det kooperativa företaget delvis en självständig enhet, skild från medlemmarna. Såsom juridisk person bör det kooperativa företaget ha en viss kollektiv förmögenhet, men om denna blir mycket stor kan medlemmarna uppfatta situationen negativt.

I debatten framför Kooperationens belackare ibland att de kooperativa företagen utnyttjar medlemmarna genom att göra vinster, som inte kommer medlemmarna tillgodo, eftersom de fonderas kollektivt.<sup>1</sup> Kooperationen etablerades för att hindra övermäktiga handelspartners från att utnyttja medlemmarna, men nu fungerar de kooperativa företagen själva på motsvarande sätt. Liknande synpunkter kommer emellertid även från kvalificerade kooperationsforskare. Exempelvis säger Jacobson och O'Leary (1990, s 60 – översatt här) om den irländska mejerikooperationen (där man i regel inte betalar ut efterlikvider): ”Om det [företaget] inte fördelar sitt överskott på medlemmarna utan i stället hänskjuter besparingarna till ofördelade reserver, blir det ett vinstdrivande företag, och det handlar i strid med en grundläggande kooperativ princip”.

Den kooperativa princip, som Jacobson och O'Leary hänvisar till, är ”självkostnadsprincipen”, som är kopplad till kravet på högsta möjliga ekonomiska effektivitet. Den säger att överskottet av den kooperativa föreningens verksamhet ska tillfalla medlemmarna och ingen annan. Inget nettoöverskott ska alltså uppstå. Den nuvarande proceduren att fondera överskott kollektivt kan sägas vara ett brott mot denna grundprincip. Medlemmarna får inte

---

<sup>1</sup> Detta gäller emellertid även för ägarna till ett aktiebolag. Aktiebolagets utdelning behöver inte vara (och är troligen inte heller) större än det kooperativa företagets insats-ränta + efterlikvid/återbäring. Större delen av aktieägarens cash flow är och förblir utanför företagets dörrar. (Personlig kommentar från Karin Jonnergård)

tillgång till den del av företagets bruttoöverskott, som fonderas kollektivt, men det är medlemmarnas pengar. Om en stor del av egenkapitalet är kollektiva medel, är det naturligt att medlemmarna blir likgiltiga och passiva i sitt förhållande till företagets kapitalförvaltning. (Torgerson 1987, s 468)

Vidare kan nämnas en kooperativ självfinansieringsprincip (Kooperationen ... 1981, s 173 f), kopplad både till kravet på oberoende och till kravet på ekonomisk effektivitet. Det kooperativa företaget bör, för att upprätthålla sin självständighet gentemot utanförstående intressen, finansieras av medlemmarna själva, och detta i proportion till deras grad av samhandel med företaget. (Torgerson 1989, s 468) Genom att det är medlemmarnas pengar, som företaget bygger på, kommer medlemmarna att ställa krav på att dessa medel förvaltas på det mest effektiva sättet.

Chukwu (1990, s 91) nämner att ett värdeandelssystem är det mest rättvisa sättet att finansiera ett kooperativt företag – varje medlem bidrar ju i förhållande till sitt utnyttjande. På så sätt är det även i samklang med den kooperativa rättvisepincipen.

Ett system med individuella andelar skulle således bringa svensk lantbrukskooperation i bättre överensstämmelse med grundläggande kooperativa principer. Det är principer, som dels har visat sig hållbara genom kooperationens historia, och dels har god teoretisk underbyggnad.

**(b) Stärkta incitament till lojalitet**

Genom ett värdeandelssystem får medlemmar, som endast sporadiskt utnyttjar företagets tjänster, incitament att öka deras grad av samhandel. De blir mera lojala och solidariska. Detta förbättrar företagets omsättning, till fromma för alla medlemmar. Högre kapacitetsutnyttjande erhållas, och företaget stärkes i konkurrensen.

**(c) Identitet mellan medlem och nyttjare**

I vissa föreningar kan det finnas medlemmar, som inte är aktiva såsom samhandelspartners och som inte har möjlighet att bli så – främst pensionerade bönder. Dessa medlemmar har därmed inga möjligheter att få tillgång till några värdeandelar. Eftersom de är medvetna om att de aktiva medlemmarna erhåller värdeandelar, medan de själva endast kan få ut sin insats,

som för varje år urgröpas av inflationen, får de starkare incitamenten att utträda ur föreningen. Skillnaden mellan aktiva och passiva medlemmar blir mera framträdande.

Då de passiva medlemmarna lämnar föreningen, skapas bättre överensstämmelse mellan de som är medlemmar och de som utnyttjar föreningen, vilket stärker den demokratiska styrningen. Inom den kooperativa teoribildningen spelar "identitetsprincipen" en framträdande roll – medlemmen ska vara både ägare och nyttjare av företaget.

#### **(d) Medlemsengagemang i företagets demokratiska styrning**

Medlemmarna får efter hand ett större kapital inestående på sina värdeandelskonton, och därmed blir det viktigare för dem att företaget drives bra. Detta borde rimligtvis medverka till att höja medlemmarnas intresse för företagets effektiva styrning. Man kan sålunda förvänta att ett värdeandelsystem stärker det medlemsdemokratiska engagemanget.

Även den anställda ledningen får starkare incitament att stimulera medlemmarna till att delta aktivt i företagets styrning. Värdeandelssystemet torde innebära att medlemmarna blir starkare involverade i investeringsplaneringen, eftersom det krävs en stabilitet i medlemskåren för att stora investeringar ska kunna genomföras. Därmed uppkommer ett bättre samarbete mellan ledningen och medlemmarna.

#### **(e) Stärkt egenkapitalförsörjning**

Företagets egenkapitalförsörjning kan förstärkas, dock beroende på hur värdeandelssystemet konstrueras och fungerar. (Chukwu 1990, s 91) Det säges allmänt att kooperativa företag har en nackdel i förhållande till aktiebolag såtillvida att de förra inte kan göra nyemissioner såsom de senare. Med ett väl utformat värdeandelssystem kan denna kritik mista en del av sin relevans. I ett sådant system göres "nyemissioner" varje år i samband med att årets resultat fördelas<sup>1</sup>. (jfr Kooperationen ... 1981, s 174) Ett värdeandelssystem kan vara "... en udmærket måde at konsolidere sig på, og det har den fordel, at måden er kendt gennem mange år i andelsselska-

---

<sup>1</sup> Möjligtvis vore det mera korrekt att tala om fondemission, i och med att det rör sig om internt genererat kapital. Argumentet för att likna värdeandelarna med nyemissioner är att de utgör medel, som medlemmarna eljest kunde få disponera över.



berne.” (Buelund 1987, s 8) Danska erfarenheter visar att medlemmarna är villiga att låta ett större belopp stå inne på värdeandelskonton än på insatskontona, eftersom de kan förutse att värdeandelarna utbetalas inom en överblickbar framtid.

(f) **Ökad medlemsanslutning**

Systemet kan bidra till en del av de, som idag inte är medlemmar, får stärkt incitament att bli så – man får ju ett ökat utbyte av sitt medlemskap. (Chukwu 1990, s 92) Särskilt kan detta förväntas gälla för de större och mera rationella lantbruken, som har möjlighet att idka omfattande samhandel med de kooperativa företagen. Då man efter hand kan få betydande belopp på värdeandelskontona, borde man rimligtvis ha större intresse både för samhandel och för engagemang i det demokratiska systemet.

(g) **Kooperationens ställning stärkes**

De ibland framförda synpunkterna att lantbrukskooperationen bör aktiebolagiseras borde rimligtvis bli tystare genom införande av ett värdeandelssystem. De huvudmotiv, som bolagiseringsförespråkarna anför, är nämligen uppfyllda genom ett system med individuella andelar. Samtidigt undviker man aktiebolagets nackdelar. Därmed borde den kooperativa företagsformen få en stärkt ställning i förhållande till kritikerna, både inom och utanför de kooperativa organisationerna.

Man kan även finna vissa argument mot ett värdeandelssystem. *Nackdelarna* kan emellertid i hög grad neutraliseras genom ett välbalanserat regelverk inom ramen för systemet.

- I tillfällen, då företaget går dåligt, kan ett större antal medlemmar vilja lämna föreningen ungefär samtidigt. Detta skulle kunna få allvarliga konsekvenser, eftersom det finns en ond cirkel – ju fler som utträder, desto sämre kommer företaget att gå och desto fler vill då utträda, osv. Detta resonemang gäller redan idag, men får större tyngd med ett värdeandelssystem. Emellertid finns det möjligheter att dämna upp för en sådan utveckling genom bestämmelser om utbetalning av andelarna (se avsnitt 19).
- De individuella andelarna kan inte omedelbart omsättas i reda pengar. Detta kan upplevas som en brist av vissa. Emellertid skulle andelarna mycket väl

kunna tjäna såsom säkerhet vid medlemmens låntagning (se avsnitt 19). Detta kan dock knappast utgöra någon allvarlig invändning, eftersom medlemmarnas ekonomi stärkes i förhållande till nuläget.

- Ett värdeandelssystem innebär att medlemmarna måste åta sig ett större individuellt finansiellt åtagande, vilket kan upplevas negativt av vissa. Detta bör emellertid inte överdrivas, eftersom de kollektiva medlen samtidigt reduceras.
- Det krävs kostnader för att administrera ett värdeandelssystem, dock att dessa kostnader kan begränsas genom en långtgående datorisering.

## **8. Hur förhåller sig värdeandelar till insatser?**

System med värdeandelar kan utformas på många sätt, och det kan finnas variationer i åtskilliga avseenden. Det gäller även den grundläggande frågan om vad värdeandelar överhuvudtaget är – är det ett annat sätt att betrakta insatserna eller är det en egen typ av finansieringsform? Båda synsätten är möjliga och båda existerar i utlandet.

*Det första synsättet* innebär att det nuvarande systemet med insatser bytes ut mot värdeandelar. Detta förekommer bl a i en del amerikanska lantbrukskooperativa föreningar. Man har alltså inga insatser, som betalas in vid eller efter inträdet i föreningen – i stället kvarhålls efterlikviderna (eller en dominerande part av dessa) i företaget under loppet av några år. Företagets egenkapital består således av de senaste årens samlade efterlikvider.

Detta system har stora likheter med dagsläget för den svenska lantbrukskooperationen, och det kan därmed inte förväntas medföra några egentliga fördelar – det har också nackdelar. Idag praktiseras ju allmänt att insatsbeloppen betalas in successivt under loppet av några år genom att den nye medlemmen avstår från efterlikvider. Vidare har man, liksom i det ovannämnda värdeandelssystemet, proportionalitet mellan medlemmens omsättning med företaget och hans insatsbelopp (ofta en viss procentsats av omsättningen, dock med tak och avtrappning). Skillnaden består i att enligt de nuvarande svenska principerna göres inga nya insättningar sedan hela insatsbeloppet är inbetalt och ej heller uttag, medan ett värdeandelssystem implicerar att beloppen betalas tillbaka efter några år, samtidigt som nya insättningar göres genom kvarhållna efterlikvider.

Skaneek har fått ett system med rullande egenkapital, vilket har stora likheter med ett dylikt värdeandelssystem. Erfarenheterna från Skaneek uppges emellertid inte vara odelat positiva. Det finns svårigheter att motivera medlemmarna att bidra med ett tillräckligt stort egenkapital.

*Det andra synsättet* innebär att värdeandelskonton upprättas i tillägg till insatser, som kan vara oförändrade gentemot dagsläget eller modifierade. Det skulle innebära att varje medlem först betalar in kapital till sitt insatskonto, även framgent fördelade över ett antal år, och sedan fortsätter att betala in till ett värdeandelskonto, på samma sätt. Skillnaden mellan insatskontot och värdeandelskontot består i att det förstnämnda återbetalas först när medlemmen utträder ur föreningen, medan återbetalningsreglerna för det senare kan vara annorlunda, t ex efter ett bestämt antal år.

Den senare modellen är klart att föredraga, och det är också denna som är den dominerande bland utländska företag. Endast genom denna kan man förvänta att företaget får en egenkapitalbas, som är tillräckligt stor och tillräckligt fast för stora, långsiktiga investeringar. Den förra modellen är bristfällig i dessa avseenden, eftersom det finns risk att medlemmarna inte vill låta något större kapital stanna kvar i företaget någon längre tid. *Den fortsatta framställningen behandlar således endast den senare modellen.*

Genom införande av ett värdeandelssystem kan antingen det nuvarande insatsystemet behållas helt oförändrat – det är förmodligen att föredra – eller också kan insatssystemet modifieras och så på olika sätt, beroende på hur värdeandelssystemet konstrueras. Om föreningen väljer att låta stora årliga belopp avsättas till värdeandelar, kan insatserna reduceras. Den för närvarande vanliga formen för insatser, med nedtrappning och insatstak, skulle därmed kunna ändras så att direkt proportionalitet erhålles mellan medlemmens omsättning och insats. Alternativt kan man höja insatskravet och i gengäld avsätta endast mindre belopp såsom värdeandelar.

Vidare kan man mycket väl tänka sig att medlemmarna har olika typer av värdeandelskonton i föreningen. Detta uppges vara vanligt bl a i Danmark. (Buelund 1987, s 2 ff) För att fördela de överskott, som har uppkommit genom företagets löpande verksamhet, har man en typ av värdeandelskonton och för att placera fördelat kollektivt kapital (vilket kan förekomma i vissa undantagsfall) en annan typ. Den första typen av konto medger att tillgodohavandena återbetalas till medlemmarna efter ett bestämt antal år, medan den senare typen

återbetalas först när medlemmen lämnar föreningen. Logiken bakom dylika konstruktioner är att man därmed reducerar medlemmarnas benägenhet att avyttra tillgångar, som är nödvändiga för företagets långsiktiga verksamhet.

## **9. Utgör värdeandelarna riskkapital?**

Frågan om huruvida värdeandelarna är riskbärande egenkapital eller främmat kapital är mycket betydelsefull. Den påverkar nämligen hur externa intressenter, såsom långgivare och myndigheter, ser på de kooperativa företagen. Långgivarna – banker och andra kreditinstitut – är angelägna om att de kooperativa företagen ska vara trygga låntagare. Om värdeandelarna uppfattas såsom främmat kapital, blir soliditeten lägre och kreditorerna värderar sitt risktagande högre. De kooperativa företagen får därmed en sämre ”rating”, dvs högre låneränta och sämre kostnadsläge. Det omvända gäller om värdeandelarna betraktas såsom egenkapital.

Då frågan granskas på en principiell basis, finns inget självklart svar. Å ena sidan kan man mena att de belopp, som är inestående på medlemmarnas värdeandelskonton är av flyktig karaktär. (Chukwu 1990, s 88 f) De har inte samma stabilitet som insatserna, eftersom beloppen kommer att utbetalas till medlemmarna efter ett bestämt antal år. Därmed har de karaktär av ett lån till föreningen från medlemmen. Chukwu redovisar också värdeandelssystem under rubriken ”Sources of Borrowed Capital”, även om han i sin fortsatta framställning inte skriver något som tyder på att värdeandelarna skulle vara lånekapital – snarare tvärtom.

Å andra sidan kan hävdas att detsamma i princip också gäller för insatskapital enligt nuvarande system. Även detta kommer att utbetalas till medlemmarna när dessa utträder ur föreningen, och det är omöjligt att förutsäga när dessa utträden sker. Därmed skulle värdeandelarna kunna betraktas på samma sätt som insatserna.

I utlandet förekommer båda synsätten, beroende på omständigheterna, dock att det är dominerande att värdeandelarna uppfattas såsom riskkapital. I USA och i Danmark anses värdeandelskapitalet vara egenkapital, som är lika mycket riskbärande som insatser. De amerikanska lantbrukskooperativa företagen har cirka hälften av sitt egenkapital i form av värdeandelar och liknande fonder. (Kane 1990, s 216) I Danmark är värdeandelarna riskbärande, förutsatt att vissa krav, som ger trygghet åt borgenärerna, är uppfyllda. För några år sedan var det där-

emot vanligt att danska företag klassificerade sitt värdeandelskapital såsom skulder, men förklaringen härtill är de då gällande skattereglerna. (Buelund 1987, s 2)

Därmed blir konklusionen att värdeandelarna bör kunna betraktas såsom riskbärande egenkapital på samma sätt som insatserna. En förutsättning måste dock vara att det, liksom i Danmark, finns ett antal klausuler kopplade till värdeandelskontona, vilka reducerar riskerna för kreditorerna. Det gäller regler som begränsar medlemmarnas möjligheter att fritt kunna ta ut sina tillgodohavanden, att reducera det kollektiva kapitalet drastiskt, mm. (Se vidare avsnitten 10, 15, 16 och 19)

## 10. Hur kan kapitalets rörlighet minskas?

Individuellt kapital i kooperativa företags finansiering har en svaghet däri att kapitalet är rörligt. Det förändras i takt med att existerande medlemmar utträder ur föreningen och nya medlemmar inträder. (Kooperationen ... 1981, s 176 f) Detta gäller generellt, för både insatskapital och värdeandelar, men rörligheten är troligen mera markant för värdeandelskapitalet. Företagens överskott varierar ju över åren och därmed också beloppen för olika års värdeandelar. När medlemmar utträder, tar de med sig inte bara insatserna utan även sina tillgodohavanden på värdeandelskontona.

Denna svaghet beträffande det individuella kapitalets rörlighet har stor betydelse för företaget, dvs den kan inverka menligt på medlemskårens långsiktiga intressen. *För det första* kan det innebära svårigheter att genomföra långsiktiga investeringar, när man inte känner egenkapitalets storlek under de följande åren och därmed inte heller det samlade kapitalet. *För det andra* påverkar det lånemöjligheterna. Företagets kreditorer kan inte med säkerhet veta hur mycket egenkapital, som företaget har såsom säkerhet under senare delar av den ifrågasvarande kreditperioden. Ur medlemmarnas perspektiv är detta olyckligt, eftersom det kan innebära sämre villkor för lånekapital.

För att motverka dessa svagheter kan företaget dels löpande arbeta med särskild "konsolideringsplanering", och dels kan man införa olika klausuler, som begränsar medlemmarnas kapitaluttag. I *konsolideringsplanerna* ingår följande huvudmoment:

- (a) ”Investeringsplaner og den ønskede selvfinansieringsgrad heraf.”
- (b) ”Politik for grad af uafhængighed af långivere.”
- (c) ”Overvejelser om hvor stor konsolideringen ska være for at tjene andels-havernes interesser på lang sigt, f. eks. med en tidshorisont på 10–20 år.”  
(Buelund 1987, s 6)

Medlemmarnas benägenhet och möjlighet att enkelt ta ut sina pengar från värdeandelskontona kan begränsas genom att det till kontona knytes olika typer av *klausuler*. Några sådana regler är enligt Chukwu (1990, s 68–73):

- När medlemmen önskar lämna föreningen, måste han anmäla sitt utträde lång tid i förväg, t ex ett år eller kanske ännu längre. Det kan också finnas en bestämmelse om att utträdesansökan måste inlämnas under en bestämd tidsperiod under året.
- Efter det att medlemmen har lämnat föreningen, kan det ta en viss tid innan han får utbetalt det belopp, som han har inestående på insats- och värdeandelskontona, eventuellt upp till flera år, beroende på omständigheterna. (Avsnitt 19)
- Det kan finnas krav på att egenkapitalet under loppet av ett år inte får lov att reduceras med mer än en bestämd procentsats till följd av medlemsutträden. Chukwu (1990, s 70) nämner exempel på länder, vars lagstiftning kräver att egenkapitalet alltid är minst 90 % eller 75 % av föregående års. När denna gräns är nådd, förvägras medlemmar att lämna föreningen, och i stället måste de vänta till det följande året.
- I tillägg till den just nämnda begränsningen kan finnas en bestämmelse, som säger att om en medlem vill lämna föreningen, får han göra detta, förutsatt att han finner någon annan, som är villig att inträda som ny medlem och som övertar hans åtaganden. Detta motsvarar alltså att den gamle medlemmen säljer sitt medlemskap till någon annan.
- Det måste finnas ett kollektivt kapital, som är tillräckligt stort för att trygga företagets fortlevnad i tillfällen av att många medlemmar vill utträda. (Avsnitt 15 och 16)
- Man kan kräva att medlemmarna också efter att de har utträtt ur föreningen och också efter det att de har fått utbetalt sina insatser och värdeandelar, åtager sig ett ekonomiskt ansvar under ett antal år, dvs ett borgensåtagande i

en bestämd relation till det belopp, som de har erhållit från föreningen. Detta brukar kallas insatsrevers. Denna princip har vissa likheter med följande förfarande, som tillämpas i vissa länder: då medlemmen inträder i föreningen, betalar han inte bara in en insats utan han ikläder sig samtidigt ett borgensåtagande, motsvarande t ex fem gånger sitt insatsbelopp. Detta stärker föreningens kreditvärdighet. (Chukwu 1990, s 16)

Från en dansk horisont kan följande tillvägagångssätt rapporteras:

- De danska lantmannaföreningarnas normalstadgar förbjuder utbetalningar ur de värdeandelskonton, som omfattar fördelade tidigare kollektiva medel, om egenkapitalet utgör mindre än 35 % av balanssumman. (Buelund 1987, s 9)
- I stadgeförslaget för det nya slakteriet Danish Crown föreslås en ”uppskjuten insättning”: Medlemmens värdeandelskonto gottskrives beloppet först efter ett år. Innan dess utgör beloppet kollektivt kapital. Därmed räknar man också med att minska medlemmarnas benägenhet att flytta från det ena slakteriet till det andra. (Danish ... 1991, s 327)
- I samma stadgeförslag står att då en medlem anmäler sitt utträde, beräknar föreningen ett belopp, som motsvarar föreningens kostnad för hans utträde, och detta belopp dras från hans värdeandelskonto. (Danish ... 1991, s 327)

Dylika regler för att dämna upp för medlemmarnas benägenhet att ta ut sitt kapital ur föreningen kan vara nödvändiga för att få en tillräckligt stabil kapitalgrundval för företaget, men de är inte invändningsfria. *För det första* kan klausuler såsom de ovanstående minska värdeandelssystemets och därmed Kooperationens attraktionskraft för medlemmarna. Dessa måste vara beredda att binda sitt kapital på lång sikt, vilket inte kan värderas positivt. Till detta är dock att säga att ett värdeandelssystem med förbehåll i uttagsrätten trots allt är förmånligare än en situation helt utan värdeandelar.

*För det andra* kan man mena att det är olyckligt att det finns hinder för medlemmarna att fritt lämna föreningen, eftersom deras möjligheter att påverka företaget genom att hota om utträde beskärs. Mot denna synpunkt kan invändas att dylika begränsningar i utträdesmöjligheterna kan verka främjande för medlemmarnas benägenhet att engagera sig i de demokratiska processerna.

*För det tredje* kan det tänkas att de konkurrensvårdande myndigheterna har invändningar, om medlemmarna bindes mycket hårt till föreningen.

## **11. Kan värdeförändring fördelas efter överskottet?**

Det krav som ställes i debatten gäller möjligheterna att fördela företagets värdeförändring till medlemmarna. Det presenterade förslaget med värdeandelar avser *överskott/underskott* från företagets verksamhet, vilket inte perfekt motsvarar värdeförändringen. I det senare begreppet ingår även ändringar i fastighetsvärden, goodwill mm, vilka inte kommer till uttryck i redovisningen.

Avvikelsen mellan värdetillväxt och överskott är emellertid knappast så betydelsefull att den kan berättiga till att värdeandelssystemet förkastas. *För det första* är det icke god affärssed att i företagets dispositioner inkludera ej realiserade vinster, vilket vore fallet om t ex stigande fastighetsvärden skulle resultera i fördelningar till medlemmar. *För det andra* kan man hävda att på lång sikt tenderar värdetillväxten och överskotten att sammanfalla.

Internationellt sett är det också överskotten av företagets verksamheter, som fördelas till medlemmarnas värdeandelskonton. En författare nämner dock att det existerar företag, där även förändringar i det kollektiva kapitalet berättigar till värdeandelar. (Chukwu 1990, s 76) Han tillägger emellertid att detta är sällsynt samt att det är riskabelt, eftersom man därmed ytterligare ökar kapitalets rörlighet och undergräver soliditeten, och han konkluderar att detta förfaringsätt inte ens bör övervägas.

## **12. Efter vilket kriterium ska värdeandelar fördelas?**

Av de båda utbytesrelationer, som medlemmen har till det kooperativa företaget, är nyttjarrelationen överordnad ägarrelationen (avsnitt 5). Då medlemmen ska ha del i företagets värdeförändring, är det därför hans grad av samhandel med företaget, som bör vara fördelningsnyckel och inte det belopp, som han har inbetalat såsom insatsbelopp. Det årliga överskottet ska fördelas till medlemmarna i form av värdeandelar i förhållande till hur mycket medlemmarna har



levererat till och/eller köpt från företaget under det förlupna året. Värdeandelarna utgör medlemmens ”avkastning på sin samhandel med det kooperativa företaget”.

Medlemmarnas grad av samhandel kan beräknas både i monetära termer (antal kronor) och i fysiska (antal ton). Det senare är anmärkningsvärt populärt i USA. Cobia (1989, s 233) uppger att denna metod användes av 84 % av ett urval av 50 lantmannaföreningar. En fördelning enligt omsättning, uttryckt i kronor, är sannolikt att föredra i Sverige, på samma sätt som efterlikvider och återbärningar beräknas för närvarande.

Då samhandelsgraden utgör fördelningsnyckel, ökar medlemmens incitament till att bedriva samhandel med det kooperativa företaget – de får ju mera i utbyte. Sålunda kan man förvänta att lojaliteten stärkes. Detta gäller desto mera ju större omfattning på lantbruksverksamhet medlemmen har. Exempelvis – ju fler slaktsvin en medlem levererar, desto större värdeandel får han vid årets slut, och desto mera intresserad av företaget torde han därför bli. Vidare kan det i många medlemskårer finnas några, som inte har någon samhandel med företaget – t ex pensionerade. Dessa får alls inga värdeandelar, och de har därmed svagare skäl att överhuvudtaget stanna kvar i föreningen.

Givetvis kan man också besluta om att värdeförändringen ska fördelas efter insatsbelopp, men i så fall måste det finnas en lineär proportionalitet mellan insatsbelopp och samhandelsgrad. Detta är inte fallet inom lantbrukskooperationen idag. Det finns en fallande skala och ett maximibelopp, för att inte avskräcka de stora från medlemskap. Om man fördelar överskottet i proportion till medlemmarnas insatsbelopp med de idag gällande principerna för insatser, blir de stora leverantörerna/köparna missgynnade och de små gynnade, vilket är vare sig rättvist eller effektivitetsbefrämjande. Att ändra principerna för insatser för att värdeandelarna sedan ska fördelas efter insatsbelopp framstår således såsom en helt onödig och besvärlig omväg.

Fördelningen av överskottet till medlemmarnas värdeandelskonton kan också differentieras mellan företagets verksamhetsgrenar. Detta är vanligt i de amerikanska företagen. (Cobia 1989, s 233) Det finns en stark ekonomisk logik för detta förfarande i situationer, där företaget har från varandra skilda verksamheter, vilka bidrar olika mycket till det samlade överskottet. Exempelvis kan en lantmannaförening ge endast obetydliga värdeandelar för medlemmens köp av maskiner (om maskinhandeln är föga överskottsgivande), men större värde-

andelar för medlemmens leveranser av spannmål (om denna hantering är mera lönsam), osv. Samma förfaringssätt tillämpas också av de svenska lantmannaföreningarna idag vid beräkning av återbäring.

I litteraturen nämnes också alternativa kriterier för att fördela kapital, med likheter med värdeandelar, bland medlemmar. Chukwu (1990, s 90) beskriver följande tillvägagångssätt. För varje viktsenhet (t ex ton) varor, som medlemmen levererar (köper från) företaget dras ett mindre belopp av från (lägges till) priset och överföres till ett värdeandelskonto. Därmed kan det individuellt ägda kapitalet öka stabilt, oberoende av hur företagets överskott utvecklas, och medlemmarna får desto större efterlikvid (återbäring) utbetald kontant. Å andra sidan försämras företagets konkurrensläge. Detta system tillämpas i viss mån i USA – 5 % av de lantbrukskooperativa företagen. Särskilt gäller det leverantörskooperativa företag, och i all synnerhet frukt- och grönsakskooperativ samt de stora mejeriföretagen. (Cobia & Brewer 1989, s 250)

### **13. Hur mycket ska medlemmen få i värdeandelar?**

Det överskott, som ett kooperativt företag uppnår under årets lopp, exklusive skattebetalning, är medlemmarnas egendom, och det ska användas till medlemmarnas bästa. Det kan utnyttjas till efterlikvid/återbäring, till kollektiv fondering (bl a lagstadgad avsättning till reservfond) och till individuell fondering (värdeandelar).

Hur ett värdeandelssystem skulle komma att betraktas skattemässigt kan inte utredas här. Möjligt är att värdeandelarna skulle bli skattepliktiga hos medlemmarna på samma sätt som efterlikvider/återbäringar. I så fall skulle detta kunna innebära att föreningen inte kan sätta in hela det för värdeandelar avsatta beloppet på medlemmarnas värdeandelskonton, utan endast det som blir kvar efter beskattning. Mera troligt är att värdeandelarna skulle bli beskattade först när de utbetalas – detta är fallet i Danmark. (Buelund 1987, s 3) Ytterligare andra sätt att betrakta värdeandelar ur beskattningsperspektiv kan också tänkas.

Fördelningen mellan efterlikvid/återbäring, kollektiv fondering och individuell fondering bör göras på sätt, som bäst tillgodoser medlemmarnas intressen. Vissa amerikanska forskare har hävdatt att hela överskottet ska fördelas på medlemmarna och ingenting blir kvar omfördelat och kollektivt, men ett sådant förfarande kan visas vara ekonomiskt inoptimalt för medlemmarna. (Volk 1990, s

68) Likaledes kan visas att proportionen mellan efterlikvid/återbäring och värdeandelstillsättningar bör variera, beroende på omständigheterna. (Knoeber & Baumer 1983; VanSickle & Ladd 1983)

Det är således omöjligt att ange några fasta och generella principer för fördelningen mellan de tre ovannämnda komponenterna. Denna måste variera mellan branscher och företag, osv, allt efter beslut av föreningsstämman – troligen även mellan olika år. Frågan måste avgöras på basis av medlemmarnas egna ekonomier, företagets konsoliderings- och investeringsbehov, osv. Dock kan det i företagets bolagsordning införas bestämmelser om maximi- och minimigränser för överskottets fördelning på de olika posterna.

Erfarenheter från utlandet kan ge fingervisningar. Under de senaste fem åren har de amerikanska lantbrukskooperativa företagen i genomsnitt använt 30 % av sina överskott till kontanta efterlikvider/återbäringar och 32 % såsom värdeandelar. Av den återstående delen har kollektiva fonderingar tagit drygt hälften, skatter knappt hälften och räntor på insatser och värdeandelar några få procent. (Kane 1990, s 213)

Jacobson & O'Leary (1990, s 63–65) anger liknande siffror för de större amerikanska mejerikooperativa företagen. På basis av dessa föreslår författarna att de irländska böndernas mejeriföretag bör låta minst 75 % av den årliga fonderingen gå till värdeandelar och knappt 25 % bör fonderas kollektivt.

## 14. Hur ska värdeandelarna värderas?

I debatten säges ibland att det vore önskvärt om medlemmen kunde värdera det kapital han har investerat i kooperativa föreningar på samma sätt som börsomsatta aktier värderas dagligen och stundligen. Inte minst höres detta i samband med idéer om aktiebolagisering. Detta argument bygger emellertid på okunskap om kooperativ verksamhet. Det är relevant endast om man har för avsikt att bedriva handel med värdepappren, dvs att dessa innehas i spekulativt syfte. De representerar sålunda endast ett anonymt ägandebevis. Det är i princip likgiltigt för ägaren vilken bransch det ägda företaget är i, vilken verksamhet det bedriver mm – det enda intressanta är kapitalavkastningen.

Dessa förhållanden äger inte tillämplighet i kooperativa sammanhang. Medlemmen äger inte det kooperativa företaget för att detta i sig ska ge avkastning,

utan för att han genom sitt medlemskap ska få bättre ekonomi i sin jordbruksverksamhet (avsnitt 5). Han kan därför inte enkelt realisera sin investering och placera beloppet någon annanstans, t ex i ett annat kooperativt företag. En förutsättning för att ett kooperativt företag ska kunna arbeta framgångsrikt är att medlemskapet är någorlunda stabilt. Eljest kan ingen medlemsdemokrati tänkas. Och företaget kan annars inte planera så långsiktigt som det är nödvändigt.

Medlemmens värdering av sitt kooperativa ägande (medlemskap) är i stället: Hur pass väl bidrar mitt kooperativa företag till att jag kan få framgång i min lantbruksverksamhet, nu och framledes?

I kooperativa sammanhang är det alltså irrelevant att tala om dagliga och stundliga värderingar på samma sätt som kapitalinvesteringar värderas t ex på aktiebörsen. Det kan inte bedrivas handel med värdeandelarna. Men det behövs heller inte för att värdera medlemmens inestående på sitt värdeandelskonto. Medlemmen kan när som helst se hur mycket kapital, som han har stående såsom värdeandelar och som han kan få ut, och han kan också rimligt väl uppskatta när dessa pengar kommer att utbetalas.

## **15. Ska det kollektiva kapitalet fördelas?**

Det har i debatten föreslagits att hela egenkapitalet skulle kunna fördelas på medlemmarna, dvs att man skulle splittra upp det kollektiva kapitalet. En sådan åtgärd är emellertid av olika skäl både principiellt och praktiskt förkastlig.

- (a) ”En fordeling af fællesformuen udhuler naturligvis andelsselskabets kapital, når der en gang sker udbetaling. Derfor skal man være forsigtig med at overføre fra fællesformuen og ikke overføre større beløb.” (Buelund 1987, s 9) Företagets samlade egenkapital riskerar att bli mindre, vilket betyder att företagets möjligheter att främja medlemmarnas intressen beskärs.
- (b) Likaså blir en större del av egenkapitalet rörligt, i och med att de belopp, som utbetalas till medlemmarna blir större. Detta försvagar företagets finansiella ställning.
- (c) Det nuvarande kollektiva kapitalet inklusive dolda reserver har upparbetats under en lång följd av år – t o m av flera generationer av medlemmar. Det går inte att logiskt försvara att de, som vid en viss tidpunkt är medlemmar,

skulle överta alla de tillgångar, som byggts upp genom den samhandel som bedrivits många år tillbaka.

- (d) Om man beslutar om att fördela även det nuvarande kollektiva kapitalet ska fördelas till medlemmarna, uppstår besvärliga gränssituationer, som sannolikt vållar split i medlemskåren. Rättviseproblemen skulle bli överväldigande. Företagens verksamhet skulle försämrans och därmed även medlemmarnas.

Möjligtvis kan man under vissa, helt speciella tillfällen fördela mindre delar av det kollektiva kapitalet. I så fall ska nya värdeandelskonton upprättas just för detta ändamål. En sådan situation skulle kunna uppstå vid vissa fusioner. Om de fusionerande parterna har mycket olika förmögenheter, kan man balansera förhållandet genom att den rikare föreningen delar upp det överskjutande kollektiva kapitalet på speciella medlemskonton. Det skulle också kunna tänkas i situationer, där styrelse och medlemmar finner att det kollektiva kapitalet har vuxit sig orimligt stort. För att begränsa benägenheten till spekulation i företagets fortlevnad bör emellertid tillgångarna på dessa konton få lyftas först vid medlemmens avgång ur föreningen, efter en mycket lång följd av år eller när en medlem råkat i allvarligt ekonomiskt trångmål. (Buelund 1987, s 4–5)

## 16. Vilket förhållande individuellt/kollektivt kapital?

Proportionen mellan individuellt och kollektivt egenkapital varierar åtskilligt mellan olika kooperativa företag och mellan länder, företagsstorlekar och branscher. Vissa amerikanska lantbrukskooperativa företag har sitt egenkapital nästan helt uppdelat på medlemskonton, men genomsnittligt är 79 % av egenkapitalet individuellt – 75 % för de mindre företagen och 83 % för de större. (Dunn & Wissman 1990, s 195) År 1988 hade de etthundra största företagen 51 % av sitt egenkapital placerat i värdeandelskonton och liknande – dessutom 32 % som insatser. (Kane 1990, s 216) Skillnaderna mellan branscher och regioner är stora. Bland sockerkooperativen är genomsnittligt 28 % av egenkapitalet värdeandelar, medan siffran för lantmannaföreningarna är 94 %. I Sacramentoområdet har företagen 26 % av egenkapitalet som värdeandelar – i Wichitadistriktet 99 %. (Cobia & Brewer 1989, s 249)

I Danmark är hållningen mera restriktiv: ”Man skal være meget varsom, hvis mere end en fjerdedel til en tredjedel af egenkapitalen bliver individuelt øremærket. Den dag, hvor den generation, som sparer op nu, går ud, har vi meget svært ved at få de nye unge landmænd, der samtidig skal etablere sig, til at kompensere hurtigt for det egenkapitaltab, der bliver i slagteriet.” (Hansen 1989) ”Set fra andelsselskabets side må det fortsat være ønskeligt med størst mulig ufordelt fællesformue.” (Buelund 1987, s 11)

Det säges ofta att det finnas skillnader mellan medlemmarnas synpunkter och de förtroendevalda och anställda ledningarnas. De förra vill ha små kollektiva fonder medan de senare önskar stora. (Se t e x Chukwu 1990, s 78) Detta mönster är förståeligt – de enskilda medlemmarna har inte ansvar för företagets långsiktiga fortlevnad, utan ser till sina personliga, omedelbara fördelar. De har svårt att inse att de har intresse av att företaget är starkt och solitt. Emellertid bör det vid dylika betydelsefulla beslut rimligtvis vara de långsiktiga och aggregerade hänsynen som får styra.

Det är inte möjligt att generellt ge någon rekommendation om hur proportionen ska vara mellan individuellt och kollektivt egenkapital. Frågan måste ses i relation till de specifika företagens samlade finansieringsbehov. Det gäller dels kapitalets storlek och dels dess stabilitet. Båda förhållanden talar för att man även framledes bör ha en tämligen stor andel kollektivt kapital, dock klart mindre än idag. Det finns både praktiska/ pragmatiska argument härför och principiella.

- (a) Det kan vara svårt att mobilisera ett så pass stort individuellt kapital, som behövs. I all synnerhet gäller detta i den marknadssituation, som de svenska bondekooperativa företagen kommer att befinna sig i under de närmaste åren. Kollektivt kapital ger större trygghet för företagets fortlevnad. Även om man kan tillämpa regler, som reducerar det individuella kapitalets rörlighet, kommer det dock att vara mera föränderligt än kollektivt kapital. Långsiktiga investeringar i tillgångar med lågt alternativvärde bör till dominerande del finansieras av kollektivt kapital.
- (b) Bland de allmänt erkända kooperativa principerna finns en som benämnes altruism. Bakom detta stora ord ligger en praktisk handlingsregel: Existerande medlemmarna ska uppvisa oegennyttighet gentemot nya medlemmar, såtillvida att de nya inte ska behöva lösa in hela sin andel i det kooperativa företagets samlade tillgångar. Motsvarande ska utträdande medlemmar inte

kunna göra anspråk på att få ut hela sin andel av de samlade tillgångarna. Det bör alltså finnas åtminstone en viss del kollektivt kapital i varje kooperativt företag.

- (c) I vissa situationer kan finansiering av en investering via kollektiva fonder vara mera ekonomiskt fördelaktig för medlemmarna än finansiering med individuellt fonderade medel. Det avhänger av hur investeringens livslängd förhåller sig till medlemmens återstående period såsom medlem samt skattefrågor. ”För medlemmar, vars återstående medlemstid är minst lika lång som investeringens livslängd, kan det vara förmånligare att finansiera investeringen med ofördelade kvarhållna överskott än med fördelade sådana. Det främsta skälet härtill är medlemmarnas inkomstskatt, som betalas vid fördelningen. Skatten betalas före det att inkomstströmmen från investeringen kommer, och därför kan nuvärdet av de fördelade överskotten efter skatt bli negativt.” (Volk 1990, s 68 – översatt här)

## 17. Ska de dolda värdena realiseras?

En ibland framförd synpunkt är att medlemmarna bör få del i de tämligen stora sk dolda värden, som är en följd av avskrivningar på fastigheter och anläggningar och av stegrade marknadsvärden på desamma. Sådana resonemang måste emellertid avvisas generellt, dock att det under specifika omständigheter kan vara försvarligt.

De dolda reserverna har tillkommit bl a därför att skatteregler har gjort det företagsekonomiskt fördelaktigt med stora (största möjliga) avskrivningar. Att detta är företagsekonomiskt riktigt betyder att det kan betraktas ha fördelar också för medlemmarna. Att upplösa dessa reserver skulle motsvarande vara ofördelaktigt. Företaget skulle bli mindre väl rustat inför framtiden. Det totala egenkapitalet reduceras till följd av skatteeffekten vid de dolda värdenas upplösning. Företagets likviditet försämras genom skatteutbetalningen. Det mindre egenkapitalet betyder att företaget får mindre möjligheter att bedriva verksamhet, som främjar medlemmarnas intressen.

Om en förening befinner sig i sådana omständigheter att föreningsmedlemmarna skulle vilja lösa upp delar av de dolda reserverna, är detta möjligt inom ramen för ett värdeandelssystem. Dessutom kan föreningen anpassa detta efter sina specifika och aktuella förutsättningar. Man kan välja att under ett år lösa upp en

liten del av de dolda reserverna, vilket höjer överskottet, och så kan medlemmarna få tillgång till detta genom att värdeandelarna för detta år höjes. Ett exempel är de amerikanska bomullskooperativen år 1985 (Cobia 1989, s 229). Dock är en sådan åtgärd kooperativt sett mycket tvivelaktig – medlemmarna erhåller värden utan att ha gjort någon särskild motprestation, och åtgärden slår tillfälligt och orättvist.

## 18. Ska värdeandelarna ge avkastning?

I princip kan man föreställa sig att de värdeandelar, som medlemmen har innestående på sitt öronmärkta konto i föreningen, berättigar till ränteutbetalning. Detta är emellertid alls inte nödvändigt. Det praktiseras ej heller allmänt i USA, men däremot i Danmark.

I enlighet med resonemangen i avsnitt 5 bör avkastningen på värdeandelarna ske i form av nya värdeandelar, fördelade i förhållande till medlemmens omsättning med företaget. De värdeandelar, som en medlem har förvärvat, har han ju fått för att han idkat samhandel med företaget, dvs de har tillflutit honom i hans nyttjarroll, och de bör också ge avkastning till honom i denna roll.

Om värdeandelarna är räntebärande, betyder detta *för det första* att det blir desto mindre överskott kvar att fördela i form av värdeandelar. *För det andra* skulle företaget därmed premiera de medlemmar, som under tidigare år har haft stor samhandel med företaget och alltså motsvarande missgynna de medlemmar som under det sistlidna året haft stor samhandel. *För det tredje* skulle en ränteutbetalning på värdeandelarna lätt bli en fast kostnad, som kan belasta företaget hårt, om det skulle komma svåra år. (Chukwu 1990, s 76) *För det fjärde* skulle ränteutbetalning innebära en extra administrativ kostnad, som – mot bakgrund av att räntesatsen måste vara låg – blir oproportionerligt hög.

Mot dessa resonemang kan invändas att värdeandelarna för medlemmarna representerar ett kapital på samma sätt som insatserna, och de senare är hos en del kooperativa företag räntebärande, dock med en låg räntesats. Insatserna utgör inbetalningar från medlem till förening, medan värdeandelarna är föreningens uppskjutna utbetalningar till medlemmen – trots skillnaderna finns en tydlig parallell i det att medlemmens personliga ekonomi belastas. Röntan är en kompensation för väntetid, för inflation och för risktagande, och dessa förhållanden gäller lika fullt för värdeandelar som för insatser. Således kan sägas att



om värdeandelarna överhuvudtaget ska ge ränta, bör det vara till en sats som underskrider marknadsräntan.

## 19. Hur ska värdeandelarna utbetalas?

Det belopp, som har samlas på en medlems värdeandelskonto under årens lopp, ska en gång betalas ut till honom. Det finns här olika principer, bl a att utbetalningen sker vid utträdet ur föreningen eller att den göres ett antal år efter det att värdeandelen gottskrivits kontot. Dessa principer kan kombineras. Man kan också ha olika konton med olika klausuler. (Roy 1981, s 343)

### Utbetalning vid utträde ur föreningen

Då medlemmen utträder ur föreningen, erhåller han det totala belopp, som samlats på hans konto under loppet av de år han har varit medlem och haft samhandel med företaget. För att förhindra att medlemmar spekulerar i sina värdeandelar måste vissa tilläggsregler införas. Det gäller att förhindra att medlemmar utträder ur föreningen i syfte att få ut sina värdeandelar, för att få inträde igen nästa år. Detta skulle dränera företaget på kapital, och det skulle förstöra atmosfären i medlemsskaran.

*För det första* måste man hålla fast vid att det är medlemmar och endast medlemmar som får lov att idka samhandel med företaget (identitetsprincipen, avsnitt 7). Ingen medlem ska kunna utträda ur föreningen för att därefter fortsätta sin samhandel på likartade villkor, som han gjorde när han var medlem. I den mån företaget handlar med ickemedlemmar (t ex lantmannaföreningars försäljning till hästägare, trädgårdsägare m fl), ska detta ske på kommersiella villkor, till gagn för medlemmarna.

*För det andra* bör det finnas begränsningar i villkoren för utbetalning av värdeandelarna och insatsbeloppen. Detta kan göras på olika sätt. Jacobson och O'Leary (1990, s 51–52) rekommenderar nedanstående tidsfrister. Tydligt är att det är medlemmens benägenhet att spekulera, som man vill dämna upp för. De båda författarna lämnar besvärande stort utrymme för subjektiva bedömningar, varför det rimligtvis krävs preciseringar innan reglerna kan tillämpas konkret.

- Om medlemmen avlider, utbetalas värdeandelarna omedelbart.

- Om medlemmen upphör med sin jordbruksverksamhet, utbetalas värdeandelarna ”inom en rimlig tid”.
- Om medlemmen flyttar och inte längre anlitar sig av det kooperativa företaget, utbetalas andelarna ”inom en rimlig tid”.
- Om medlemmen övergår till ett annat kooperativt företag, kan utbetalningen uppskjutas upp till fem år efter utträdestidpunkten.
- Om medlemmen hamnar i ekonomiska trångmål, kan utbetalningen av värdeandelarna ske efter bedömningar från fall till fall.<sup>1</sup>
- Andra regler kan tillämpas, beroende på omständigheterna.

Värdeandelarna betalas alltså inte ut till medlemmen förrän han lämnar föreningen. Men de utgör dock tillgångar för honom, vilka har värde. Sålunda skulle medlemmen kunna låna kapital med värdeandelarna såsom säkerhet, antingen hos ett kreditinstitut eller hos det kooperativa företaget. Vidare kan det tänkas att medlemmen kan få utbetalt sitt kapital i förväg, men då reduceras beloppet enligt en nuvärdesberäkning. Båda dessa möjligheter tillämpas i USA. (Cobia m fl 1989, s 281 f)

### **Utbetalning efter några år (rullande fond)**

Nya värdeandelar tillföres varje år till medlemmens konto, men samtidigt utbetalas också de värdeandelar, som medlemmen erhöll för ett antal år sedan. Detta system kan betraktas såsom att medlemmen erhåller hela överskottet såsom efterlikvid/återbäring, men beloppen utbetalas med några års fördröjning. Det är med all sannolikhet denna lösning, som är den relevanta för de svenska lantbrukskooperativa företagen.

Hur lång period värdeandelarna ska stå på medlemmarnas konton kan variera. En möjlighet är att man i stadgarna anger en bestämd period: en annan att stämman varje år fattar beslut på basis av företagets aktuella behov av egenkapital (jfr konsolideringsplanering, avsnitt 10). (Cobia m fl 1989, s 274 f; Skår 1984, s 187) I Danmark förekommer ibland en klausul om att ett bestämt antal års fonderingar alltid ska stå inne (5–10 år), dvs att om ingen tillsättning sker under ett år, ska heller ingen utbetalning göras. (Buelund 1987, s 4)

---

<sup>1</sup> Detta praktiseras bl a av Dansk Pelsdyravlerforening. (Buelund 1987, s 9)

## 20. Hur ska man förfara vid underskott?

I resonemangen ovan har förutsatts att det kooperativa företags verksamhet resulterar i överskott, men naturligtvis kan även underskott uppstå. Frågan måste förstås såsom att fördela värdeförändring snarare än värdetillväxt (avsnitt 2).

Ett underskott, som uppkommer i ett kooperativt företag med värdeandels-system, hanteras på olika sätt i de amerikanska kooperativa företagen: (Cobia 1989, s 237 f. Motsvarande i Chukwu 1990, s 163–164)

- (a) I drygt hälften av de amerikanska företagen (enligt en studie av 560 företag) låter man underskotten *täckas av de kollektiva fonderingarna*. Ur de enskilda medlemmarnas perspektiv är detta naturligt nog den mest före-dragna lösningen. Situationen har likheter med den, som Arla var i härom året, när företaget tärde på reserverna för att kunna ge medlemmarna bättre priser på mjölkleveranserna.
- (b) Det näst vanligaste är att underskotten behandlas på samma sätt som över-skotten, dvs de fördelas bland medlemmarna enligt deras grad av samhandel och de *belastar medlemmarnas värdeandelskonton*. Underskott behandlas som ett omvänt överskott. Denna lösning är den principiellt korrekta – helt i överensstämmelse med självkostnadsprincipen. En variant är att årets underskott fördelas bland medlemmarna i förhållande till hur stora belopp de har stående på sina värdeandelskonton och alltså inte deras sam-handelsgrad under det gångna året. Det sista förfaringssättet kan vara riktigt om förlusten i hög grad beror på felaktiga beslut, som fattats för några år sedan, medan det är olämpligt om förlusten beror på olyckliga omständig-heter under det sista året.
- (c) I stället för att dra underskotten från värdeandelskontona kan företaget fordra *betalning från medlemmarna*. Beloppen är då, liksom i punkt (b), fördelade enligt medlemmarnas samhandelsgrad. Leverantörkooperativa företag kan reducera beloppen på avräkningsnotorna. I övrigt kan man kräva kontant inbetalning eller belasta medlemmens konto i företaget, men dessa tillvägagångssätt är inte populära bland medlemmarna.
- (d) Under det år då ett underskott uppkommer, kan man kompensera detta genom att *undlåta att betala ut ränta* på insatserna (eller delar härav). Detta synes vara en mindre vanlig lösning.

- (e) Ibland förekommer det att underskotten föres till ett särskilt *kollektivt, icke-fördelat förlustkonto*. Detta föredras särskilt om de kollektiva tillgångarna anses vara otillräckliga. De följande årens överskott ska sedan användas för att täcka förlustkontot. Denna lösning har den nackdelen att kommande års medlemmar får bära förlusten för ett tidigare år.
- (f) Om företaget har diversifierad verksamhet, kan *underskott i en verksamhetsgren täckas av överskott i andra*. Detta är dock betänkligt om det är tämligen olika medlemskategorier, som utnyttjar de skilda verksamheterna.

Det genomgående problemet i dessa alternativ är, som synes, hur underskotten ska kunna fördelas rättvist till olika medlemskategorier. Problemet har ingen generell lösning. Varje företag måste avgöra den utifrån sina egna förutsättningar – göra ingående analyser, konstruera ett regelverk och föra in detta i stadgarna. Vidare finns möjligheter att kombinera de olika lösningarna samt att använda den ena eller den andra beroende på omständigheterna.

## 21. Kan aktiebolagisering ersätta värdeandelar?

I debatten om medlemmarnas del i värdetillväxten har åtskilliga gånger lagts fram förslag om att en aktiebolagisering skulle vara en effektiv lösning. Den framförda argumentationen bygger emellertid på okunskap om vad kooperativ verksamhet är och vilken roll Kooperationen spelar för lantbruksnäringen – se avsnitten 3–5. Icke desto mindre kan det vara på sin plats med några kommentarer. (Se vidare Hedberg & Oknestam 1991 och Jonnergård 1991) Då bör skiljas mellan två situationer, nämligen att hela det kooperativa företaget göres om till aktiebolag respektive att vissa av dess verksamhetsgrenar drives i aktiebolagsform.

Det finns många exempel på *kooperativa företag, som i sin helhet blir aktiebolag*. I regel uppvisar emellertid dessa bestämda mönster. Antingen har de förebolagiseringen inte arbetat enligt kooperativa principer, dvs de har redan fungerat såsom kapitalstyrda företag – förutsättningarna i avsnitt 3 har inte förelegat. Eller också har de befunnit sig i en så djup ekonomisk kris att de inte har kunna lösa problemen för egen kraft. Exempel är Trygg-Hansa respektive Tulip International. Det faktum att sådana exempel förekommer kan således inte utgöra något argument för andra kooperativa föreningar att aktiebolagisera sig.

Förvisso är det också möjligt att driva kooperativa företag i aktiebolagsform. Det förutsätter en rad restriktioner på aktierna, såsom begränsningar i omsättningsbarheten (hembudsskyldighet), begränsat antal aktier per ägare, begränsad rösträtt, mm. Det är emellertid endast under vissa omständigheter, som det kan anses vara tillrådligt att gå denna omväg till kooperativt företagande.

Om kooperativa företag ombildas till aktiebolag i syfte att därigenom ge medlemmarna möjlighet att få del i värdet förändringen, måste man införa ett system, som liknar det kooperativa värdeandelssystemet. Med andra ord finns ingen anledning att bolagisera för att ge medlemmarna del i värdet förändringen – detta blir bara en sämre variant av ett kooperativt värdeandelssystem.

I stället för att hela det kooperativa företaget överförs till aktiebolagsform skulle man också kunna tänka sig att endast *vissa verksamhetsgrenar blir aktiebolag*. Det finns åtskilliga exempel på sådana aktiebolagiserade dotterföretag till kooperativa föreningar. I många fall utgör de helägda dotterföretag, och i så fall är situationen oproblematisk – dessa företag är helt kooperativa.

För att aktiebolagisering av en verksamhetsgren överhuvudtaget ska kunna bidra till lösningen av problemet del i värdet förändring, måste det kombineras med att medlemmarna får en del av de nybildade dotterbolagens aktier, t ex att 51 % äges av föreningen och att 49 % fördelas bland medlemmarna. En sådan lösning är dock betänklig. (Torgerson 1987, s 468)

*För det första* medför den att aktiebolaget måste arbeta med vinstmaximering såsom målsättning och inte medlemsnytta, annars har medlemmarna inget intresse av att äga aktierna. Det innebär att de verksamheter, som i så fall skötes i aktiebolagsform, måste vara sådana, som har mycket svag beröring med företagets övriga verksamhet. Men i så fall skulle kanske dessa lika gärna kunna säljas ut helt.

*För det andra* får de aktier, som medlemmarna erhåller, troligen ett lågt värde, om endast medlemmar kan vara aktieägare. Medlemmarna inser snart att om aktierna kunde erbjudas åt en större krets av spekulanter, blir värdet högre. Därmed är det en lockelse att införliva helt externa ägarintressen och efter hand börsnotera företaget. Med externa ägare får företaget ett otvetydigt vinstmaximeringsmål, som inte är förenligt med den kooperativa verksamhetsformen.

*För det tredje* kan en dylik företagskonstruktion lösa problemet del i värdet förändring endast temporärt. De, som är medlemmar vid en viss tidpunkt får möj-

lighet att förvärva aktier till förmånliga villkor – om betingelserna vore marknadsmässiga skulle de hellre välja andra investeringsobjekt. Efterföljande generationer av medlemmar erhåller däremot inga fördelar.

## 22. Konklusion

Efter diskussionerna i de föregående avsnitten kan konkluderas att införande av ett system med värdeandelar är en lämplig modell för att ge medlemmarna del i de lantbrukskooperativa företagens värdeförändring – åtminstone kan det bidra till att lösa problemet: Systemet kan beskrivas sålunda:

*Endast en mindre del av det under året uppkomna överskottet i föreningen fonderas kollektivt. Merparten av det fördelas i stället på medlemmarna i proportion till deras grad av samhandel med företaget. Efter det att efterlikvid/återbäring har utbetalats till medlemmarna, kvarstår ett belopp, som fonderas på medlemskonton, öronmärkta för var och en av medlemmarna. Med åren ackumuleras ett allt större belopp på dessa individuella konton. Utbetalning av beloppet till medlemmen sker antingen då han utträder ur föreningen eller efter ett antal år som föreningsstämman fastställer.*

Genom värdeandelssystem bringas de kooperativa föreningarna/företagen i bättre överensstämmelse med grundläggande kooperativa principer, vilka under historiens lopp visat sig vara hållbara samt vilka är logiskt och teoretiskt konsistenta. Erfarenheterna från framför allt amerikansk jordbrukskooperation, där värdeandelssystem tillämpas allmänt, synes också vara positiva – det är möjligt att driva kooperativa företag på långtgående marknadsvillkor, då värdeandelssystem användes. Med värdeandelssystem följer rimligtvis större köpar-/säljarlojalitet hos medlemmen i dennes nyttjarroll, bättre överensstämmelse mellan medlemmar och nyttjare av företagets verksamhet, ökat medlemsengagemang i de demokratiska organen, m fl positiva effekter.

Mot denna bakgrund är det önskvärt om den fortsatta debatten om medlemmar-  
nas delaktighet i de kooperativa företagens värdeförändring koncentreras om vilka varianter av värdeandelssystem som bör införas för de olika kategorierna av lantbrukskooperativa företag. Med all sannolikhet bör tex skogsägarföreningar och lantmannaföreningar utforma sina system på olika sätt, och kanske bör det även finnas skillnader mellan stora och små föreningar, starkt och svagt konsoliderade, m fl karakteristika.

## Appendix: Kan medarbetarna få del i värdeförändringen?

Efter genomgången av värdeandelssystem i de föregående avsnitten är steget inte långt till att undra om inte också de kooperativa företagens medarbetare skulle kunna få del i företagens värdeförändring på motsvarande sätt som medlemmarna. Denna fråga har också varit uppe i debatten och den är förståelig. Inom åtskilliga aktiebolag förekommer det idag att medarbetarna erhåller aktier eller konvertibler i företaget, och erfarenheterna synes överlag vara goda. Medarbetarna får genom sitt ägande större incitament och engagemang, och även bättre privatekonomi. Företaget får utökat kapital och en mera lojal personal.

Mot denna bakgrund är det värt att överväga om man också kunde finna en form för att ge medarbetarna del i de kooperativa företagens värdeförändring. Möjligt är att tanken rörande värdeandelar skulle kunna tillämpas även på medarbetarsidan. Detta behandlas i det följande.

Frågan om medarbetarnas delaktighet i kooperativa företags överskott och värdetillväxt har diskuterats internationellt i snart 100 år och en del företag har infört olika lösningar. (Bager 1982, s 52–55) Resultaten har dock varit magra. Kooperationens målsättning ändras, såtillvida att medlemsintressena i viss mån måste ge vika för medarbetarintressen. Någon hållbar lösning har ännu inte presenterats. För några år sedan blev frågan föremål för utredning inom Danske Andelsselskaber. Arbetsgruppen diskuterade olika specifikt kooperativa begränsningar för lösningar, men nådde inte fram till någon rekommendation. (Overskudsdelingsordningar ... 1987)

Det finns avvikelser mellan medlemmarnas och medarbetarnas roll i det kooperativa företaget. *För det första* finns väsentliga skillnader i motiven för del i värdeförändring. Motiven för medlemmarnas har redovisats i avsnitt 2. Motiven för att ge medarbetarna del i värdeförändringen är annorlunda. Ett system för medarbetarna kan tänkas avse många effekter, såsom höjd produktivitet, sänkt personalomsättning, stärkt engagemang och motivation och förbättrad image. Beroende på vilka syften man vill uppnå, måste olika modeller konstrueras.

*För det andra* är relationerna mellan medarbetare och Kooperation såsom arbetsgivare grundläggande annorlunda relationerna mellan medlemmarna och

deras kooperativa förening. De båda grupperna har olika roller i förhållande till företagen.

Dessa förhållanden betyder att resonemangen i de föregående avsnitten inte kan tillämpas för medarbetarnas eventuella del i företagets värdeförändring, åtminstone inte utan stora omstöpningar. Det krävs förmodligen en helt annan modell, men vilken denna skulle kunna vara kan inte anges på föreliggande grundvalar. Därför kan endast vissa allmänna tankar redovisas, rörande framför allt de yttre ramarna för en modell för medarbetarnas del i värdeförändringen.

### **Ägarbevis med inflytande åt medarbetarna**

Om medlemmarna ska ge medarbetarna del i de kooperativa företagens värdetillväxt, måste detta rimligtvis ha positiva effekter för medlemmarna själva. Ett system, som går ut på att medlemmarna förärar medarbetarna värden utan att själva erhålla något i gengäld, är inte tänkbart. Systemet måste ge fördelar åt båda parter. Åtgärden skulle kunna ses såsom en handel mellan medarbetarna och medlemmarna.

Generellt gäller att ett system bör väljas, som maximerar kvoten ”medarbetarnas tillfredsställelse/medlemmarnas uppoffringar”. Eftersom båda leden i kvoten är variabla, kan den lättare förstås om den uttryckes såsom ”medlemmarnas tillfredsställelse ska vara den största möjliga, förutsatt att medlemmarnas uppoffring är konstant” och ”medlemmarnas uppoffring ska vara den minsta möjliga, givet att medarbetarnas tillfredsställelse är konstant”.

Detta innebär rimligtvis att alla modeller, som innebär att medarbetarna får ägarbevis, som berättigar till inflytande, svårligen kan tänkas. Flera argument kan anföras:

- (a) Företagen blir inte längre renodlat producentkooperativa, utan de får ett visst inslag av arbetskooperation. Detta är principiellt felaktigt, sett ur medlemmarnas perspektiv.
- (b) Visserligen kan man hävda att medarbetarnas ägandeflytande praktiskt sett inte har större negativ betydelse, förutsatt att detta inte leder till något större inflytande i företagets styrande organ. Motargumentet är att om man öppnar möjligheten för ett visst, mindre inflytande, kan det vara en lockelse



att vid senare tillfällen sälja ut ytterligare något inflytande, osv. Med tiden kan medlemmarna ha förlorat alltför mycket kontroll över företagen.

- (c) Det bör poängteras att kontrollen över ett företag är avgörande för varje ägare. På grund av att medlemmarna inte bara har en ägarrelation till sina kooperativa företag utan även en nyttjarrelation, gäller detta i synnerligen hög grad i kooperativa sammanhang. Om medlemmarna skulle mista kontrollen över det kooperativa företaget, är det inte bara detta företag de mister utan de försämrar situationen också för sina egna lantbruksföretag.
- (d) Det är svårt att förstå vilket intresse medarbetarna kan ha av att få ett marginellt inflytande i företagen. Ett sådant inflytande kan logiskt sett inte användas till någonting och därmed inte ha något nämnvärt värde.

Konklusionen av det ovanstående är att det finns anledning hysa allvarliga betänkligheter mot att erbjuda medarbetarna ett system för del i värdeförändring, som implicerar att de även får del i inflytandet över företagets verksamheter. Det valda systemet måste således i stället vara en eller annan typ av överföring, som är kopplad till medarbetarnas insats i och för företaget.

### **Arbetsrelaterade motivationshöjande åtgärder**

Ett system för att ge medarbetarna del i företagets värdeförändring måste betraktas såsom ett komplement till den existerande incitamentsstrukturen. Det bör utformas på ett sådant sätt att det har goda effekter i sådana hänseenden, där existerande incitament är svaga. För att kunna avgöra hur utformningen ska vara måste medarbetarna själva vara delaktiga. Ingen annan än de själva kan känna deras preferensstrukturer.

Samtidigt bör beaktas att det också finns andra typer av incitament, som måhända är väl så effektiva som värdeförändringsandelar. Här tänkes på resultatlöner, årsbonus, vinstdelning och liknande. Genomgående är att det bör finnas en entydig koppling mellan insats och effekt; medarbetaren ska kunna se sambandet mellan sin egen insats och belöningen; det ska finnas en säker mätprocedur, mm. (Scheven 1990)

## Litteratur

- Bager, Torben: *Brugsen – en demokratisk arbejdsplads?* Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg 1982.
- Bonus, Holger: "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study of the Economics of Transactions". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol 142 (1986), pp 310–339.
- Buelund, Aage: *Kapitalforholdene i andelsselskaberne*. Danske Andelsselskaber, København 1987.
- Chukwu, Samuel C.: *Economics of the Co-operative Business Enterprise*. Marburg Consult for Self-help Promotion, Marburg 1990.
- Cobia, David W.: "Distribution of Net Income". *Cooperatives in Agriculture*. Ed.: David W. Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.
- Cobia, David W. & Thomas A. Brewer: "Equity and Debt". *Cooperatives in Agriculture*. Ed.: David W. Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.
- Cobia, David W., Jeffrey S. Royer & Gene Ingalsbe: "Equity Redemption". *Cooperatives in Agriculture*. Ed.: David W. Cobia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.
- "Danish Crown vil tilbyd ægtefæller stemmeret – mod personlig hæftelse". *Andelsbladet* nr 15, 1991.
- Dunn, John R. & Roger A. Wissman: "Financial Profile Varies with Cooperative Size". *American Cooperation 1990*. American Institute of Cooperation, Washington DC 1990.
- Hansen, Bent M.: "Har andelsbevægelsen et kapitalproblem?" *Andelsselskabernes finansiering*. Danske Andelsselskaber, København 1989.
- Hedberg, Anna & Kristina Oknestam: *Bolagisering inom lantbrukskooperationen*. Institutionen för Ekonomi, SLU 1991.
- Jacobson, Robert E. & Con O'Leary: *Dairy Co-op Issues in Ireland. With Special Reference to PLC Activities*. Centre for Cooperative Studies, University College Cork, Cork 1990.
- Jonnergård, Karin: *Bolag eller kooperativ? En jämförelse mellan företagsformer*. (Internt arbetsmaterial.) Företagsekonomiska institutionen, Lund 1991.

- Kane, Michael D.: "Improved Agricultural Economy Helps 1988 Top 100 Co-ops Improve Returns to Members". *American Cooperation* 1990. American Institute of Cooperation, Washington DC 1990.
- Knoeber, Charles R. & David L. Baumer. "Understanding Retained Patronage Refunds in Agricultural Cooperatives". *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 65, No 1 (February 1983).
- Kooperationen i samhället*. Huvudbetänkande av kooperationsutredningen. (SOU 1981:60) LiberFörlag, Stockholm 1981.
- Utredning angående medlemmars och anställdas del i föreningarnas värdeförändring*. Lantbrukskooperativa sektorn, LRF, Stockholm 1991.
- Mändle, Eduard: "Finanzierungsarten". *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch*. Hrsg.: Juhani Laurinkari. Oldenburg Verlag, München 1990.
- Nilsson, Jerker: "Konkurrens och samarbete i bondekooperationen". *Samverkan och konkurrens i kooperationen*. Red.: Jerker Nilsson. Kooperativa institutet, Stockholm 1990.
- Nilsson, Jerker: *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur/Kooperativa institutet, Lund/Stockholm 1991.
- Ollila, Petri: "Coordination of Supply and Demand in the Dairy Marketing System – With Special Emphasis on the Potential Role of Farmer Cooperatives as Coordinating Institutions". *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol. 61, No. 3, 1989.
- Overskudsdelingsordninger i landmandsejede andelsselskaber*. Danske Andels-selskaber, København 1987.
- Roy, Ewell Paul: *Cooperatives: Development, Principles and Management*. Interstate Publ., Danville, IL 1981.
- Sargent, Malcolm: *Agricultural Co-operation*. Gower, Aldershot 1982.
- Scheven, Cecilia von: *Vinst- och resultatdelning i lantbrukskooperationen. En introduktion till praktisk tillämpning*. Lantbrukskooperativa sektorn, LRF, Stockholm 1990.
- Skår, John: *Kooperation i Amerika; verklighet, villkor, strategier*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm 1984.
- Staatz, John M.: *A Theoretical Perspective on the Behavior of Farmers' Cooperatives*. Unpublished PhD-dissertation, Michigan State University, 1984.

Stryjan, Yohanan: *Impossible Organizations. Self-Management and Organizational Reproduction*. Greenwood, Westport, CT 1989.

Torgerson, Randall: "Pas på de investorer der overtager produktionen ad bagdøren og fortrænger de almindelige landmænd". *Andelsbladet* nr 23, 1989.

Tronêt, Bertil: *Kooperativt kapital*. Rabén & Sjögren, Stockholm 1979.

VanSickle, John J. & George W. Ladd: "A Model of Cooperative Finance". *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 65, No 2 (May 1983).

*Visst går det an!* Del 1. Betänkande av Nykoop-företagsutredningen. (SOU 1991: 24) Allmänna förlaget, Stockholm 1991.

Volk, Raija: "Financing and Taxation of Co-operative Firms". *Kooperativ Årsbok 1989/90*. Föreningen kooperativa studier, Stockholm 1990.

*Ägarroll och finansiering inom lantbrukskooperationen*. Lantbrukskooperativa sektorn, LRF, Stockholm 1988.