

Notat 2008–16

# **Spesialproduksjoner i salgssamvirker**

– alternative organisasjonsformer

Svein Ole Borgen  
Ann-Christin Sørensen



**NILF**

Norsk institutt for  
landbruksøkonomisk forskning

---

<b>Tittel</b>	Spesialproduksjoner i salgssamvirker – alternative organisasjonsformer
<b>Forfattere</b>	Svein Ole Borgen, Ann-Christin Sørensen
<b>Prosjekt</b>	Organisasjonsmodeller for spesialiteter i Gilde (K045)
<b>Utgiver</b>	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)
<b>Utgiversted</b>	Oslo
<b>Utgivelsesår</b>	2008
<b>Antall sider</b>	32
<b>ISBN</b>	978-82-7077-723-5
<b>ISSN</b>	0805-9691
<b>Emneord</b>	differensiering, kostnadsledelse, nysamvirke, samvirke, samvirkeorganisering, spesialprodukter, spesialproduksjon, strategi

---

## Litt om NILF

- Forskning og utredning angående landbrukspolitikk, matvaresektor og -marked, foretaksøkonomi, nærings- og bygdeutvikling.
- Utarbeider nærings- og foretaksøkonomisk dokumentasjon innen landbruket; dette omfatter bl.a. sekretariatsarbeidet for Budsjett-nemnda for jordbruket og de årlige driftsgranskingene i jord- og skogbruk.
- Utvikler hjelpemidler for driftsplanlegging og regnskapsføring.
- Finansieres av Landbruks- og matdepartementet, Norges forskningsråd og gjennom oppdrag for offentlig og privat sektor.
- Hovedkontor i Oslo og distriktskontor i Bergen, Trondheim og Bodø.

# Forord

---

De norske salgssamvirkene utgjør en vesentlig del av den norske matforedlingsindustrien, og er i stor grad bygget opp for å håndtere volumproduksjon. Med en endring i forretningsstrategi fra ren volumproduksjon til en kombinasjon av volum- og spesialprodukter, så settes nå disse organisasjons- og eierstrukturene under press. Utfordringen med å få konkurransestrategi og organisasjonsstruktur til å samsvare best mulig i en slik situasjon, krever nye tanker og nye grep. Denne utfordringen er satt på dagsordenen i prosjektet «Spesialproduksjoner i Nortura – Tilpasning av samvirkeformen». En av målsettingene i prosjektet har vært å finne frem til alternative måter som Nortura kan organisere og styre sine råvarebaserte spesialprodukter på i de nærmeste årene.

Dette notatet oppsummerer arbeidet innenfor prosjektet som NILF har utført sammen med Nortura BA (tidligere Gilde), ved Kåre Wold og Kari-Anne Haugerud.

Takk til Agnar Hegrenes for nyttige kommentarer, og til Anne Bente Ellevold for klargjøring av notatet for trykking.

Oslo, september 2008  
Ivar Pettersen



# Innhold

---

1	INNLEDNING.....	1
2	HVA ER ET SPESIALPRODUKT? .....	5
3	STRATEGIVALG OG ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	11
3.1	Bondens valg: Defensivt eller offensivt samvirke?.....	11
3.2	Samvirkets konkurransestrategi: Kostnadsledelse eller differensiering? .....	14
3.3	Strategi og organisasjonsstruktur .....	15
4	MOT DATTERSAMVIRKER I MORSAMVIRKET?.....	19
4.1	Kort presentasjon av de tre modellene .....	20
4.1.1	Modell A: Avtalebasert forhold mellom spesialprodusenter og morsamvirket.....	20
4.1.2	Modell C: Et dattersamvirke under spesialprodusentenes eierkontroll.....	25
4.1.3	Modell B: Et dattersamvirke under morsamvirkets eierkontroll .....	28
5	AVSLUTTENDE KOMMENTARER .....	31
	REFERANSER.....	32



# 1 Innledning

---

Landbrukssektoren i de fleste vestlige land er i rask utvikling. Både bønder og foredlingsindustri opplever et stadig større press på priser med redusert lønnsomhet som resultat. Dette merkes spesielt godt i Norge som har høye produksjonskostnader sammenlignet med land med mer gunstige produksjonsbetingelser. Dette har medført at stadig flere matforedlingsbedrifter skifter fokus fra produksjon av standard volumprodukter over til spesialprodukter. Dette er produkter som typisk rettes mot avgrensede kundegrupper, og som det er mulig å oppnå en merpris for i markedet.

De norske salgssamvirkene utgjør en vesentlig del av den norske matforedlingsindustrien, og er i stor grad bygget opp for å håndtere volumproduksjon. Med endring i forretningsstrategi fra ren volumproduksjon til en kombinasjon av volum- og spesialprodukter, settes nå disse organisasjons- og eierstrukturene under press. Utfordringen med å få konkurransestrategi og organisasjonsstruktur til å samsvare best mulig i en slik situasjon, krever nye tanker og nye grep. Dette notatet oppsummerer arbeidet som NILF har utført sammen med Nortura BA (tidligere Gilde) innenfor prosjektet «Spesialproduksjoner i Nortura – Tilpasning av samvirkeformen».<sup>1</sup> En av målsettingene med prosjektet var å finne frem til alternative måter som Nortura kan organisere og styre sine råvarebaserte spesialprodukter på i de nærmeste årene.

Innledningsvis vil vi kort peke på noen bakenforliggende årsaker til at temaet kan forventes å bli stadig mer aktuelt for de norske salgssamvirkene de nærmeste årene.

For det første er det tradisjonelt en klar, prinsipiell arbeidsdeling mellom primærprodusentene (eierne) og samvirkebedriften de eier: Bonden har hovedansvar for all produksjon av råvarer inntil disse forlater gården, mens samvirkeorganisasjonen vanligvis tar seg av alle funksjoner knyttet til transport, foredling og salg. Denne arbeidsdelingen gjør det mulig for aktørene å konsentrere seg om de oppgavene de er best rustet for. Bøndene produserer råvarene mens samvirket foredler og omsetter dem. Gjennom spesialisering kan begge parter gradvis bygge opp kompetanse på «sine» respektive oppgaver. Videre kan denne arbeidsdelingen gi opphav til betydelige stordriftsfordeler i foredlings- og salgsfunksjonen. Dette er den klassiske begrunnelsen for å etablere salgssamvirker i jordbruket: Selvstendige råvareprodusenter går sammen om å etablere en felleseid bedrift som foredler og sikrer markedsadgang for produktene deres på en mer rasjonell måte (med lavere produksjons- og transaksjonskostnader) enn hva som ville vært mulig for hver enkelt av dem alene. Ved å stå samlet utgjorde produsentene også en motmakt til oppkjøpere som tradisjonelt satt inne med stor grad av markedsrett, og kunne derved oppnå høyere priser for sine råvarer.

For det andre påpekes det ofte at de store norske salgssamvirkene tradisjonelt har vært innrettet mot å produsere relativt store produksjonsvolumer, så langt dette har vært mulig innenfor rammen av det begrensede norske markedet. Denne prioriteringen følger naturlig av at deres oppgave er å sørge for at en størst mulig andel av eiernes råvarestrøm blir omsatt til best mulig gjennomsnittspriser for eierne.

Et tredje poeng er at norsk landbrukssamvirke – på ulike måter – har stått sentralt i å skape og iverksette nasjonale standarder for matsektoren i Norge. Dels følger dette av rollen som iverksetter av landbrukspolitikken, der mandatet historisk har vært å sørge

---

<sup>1</sup> Norges forskningsråd, prosjektnr. 167943/110 – Spesialproduksjoner i Nortura: Tilpasning av samvirkeformen.

for sikker forsyning av «basismatvarer» til hele landet. Dels følger standardiseringen av samspillet med de store dagligvarekjedene som over mange år har vektlagt priskutt, relativt smale produktsortimenter og ensartet produktprofilering. Kjedenes prioritering av riksdekkende leverandører har gitt landbrukssamvirket incentiver til en sterkere nasjonal koordinering. I sin analyse av sortimentspolitikken i norsk matvareomsetning går Jacobsen og Stræte (2002) nærmere inn på årsakene til denne utviklingen som de kaller «en runddans med industrialisert standardkonkurranse».

Til sammen betyr dette at salgssamvirkene i norsk landbruk over mange tiår har vært drevet fram av en dynamikk der hensynet til volum, stordrift og standardisering har spilt en avgjørende betydning. Gjennom de siste tiårene er det derved lett å finne eksempler på interessante og populære lokale matvareprodukter som har blitt «rasjonalisert» bort i salgssamvirkene, blant annet fordi variantmengden ble ansett for å være uhåndterlig for de store kundene. Nå er det imidlertid tegn til at pendelen i noen grad svinger tilbake. Interessen for matvarespesialprodukter synes å øke, og vekstbegrensningen ligger nå tilsynelatende i produksjonsleddet snarere enn på etterspørselssiden. For norsk salgssamvirke kan dette bety at en del innarbeidede «sannheter» etter hvert må revurderes. Evnen til å skape og hente ut stordriftsfordeler innenfor samvirket vil fortsatt være viktig, men vil i økende grad bli kombinert og supplert med innovative smådriftsproduksjoner. Stordriftskompetanse må kombineres med smådriftskompetanse. Dette må komme til uttrykk i måten samvirket fungerer på, og i eier- og styringsformen. Den tradisjonelle arbeidsdelingen mellom råvareleverandører og foredling/salg kan bli mindre absolutt enn tidligere. Råvareleverandører med spesiell interesse i visse typer råvarer kan ønske større grad av involvering og kontroll over foredling og salg enn de har i dag. Betydningen av å tilrettelegge for lokalt entreprenørskap innenfor «den store samvirkeparaplyen» kan bli stadig større. For samvirket blir det av økende betydning å kunne differensiere mellom ulike medlemsgrupper på en oversiktlig, forståelig og legitim måte. Det kan bl.a. være nødvendig å gi likhetsbegrepet et nytt innhold. Det kan vise seg å være lite hensiktsmessig å behandle alle medlemmer likt i absolutt betydning. I stedet blir det viktig å tilrettelegge for innovasjoner som kan gi medlemmene muligheter for å ta del i gevinster knyttet til en vellykket produktifferensiering. Dette kan organiseres på ulike måter, avhengig av en rekke faktorer, slik vi skal utdype i dette notatet. Bakteppet for den diskusjonen som reises her, er altså behovet for å åpne opp for en ny type innovativt samspill i norsk salgssamvirke. I vår sammenheng innebærer dette at organiserte grupper av spesialprodusenter som er motivert for det, kan få mer frihet og mer ansvar i å videreutvikle «sine» spesielle råvarer. De vil derved bli knyttet tettere opp til den løpende markedsutviklingen, få muligheter for større økonomiske oppturer og eventuelt nedturer, men vil fortsatt stå i et gjensidig forpliktende forhold til det morsamvirket de er en del av.

Mer konkret er vi i notatet opptatt av koblingen mellom tre sentrale spørsmål knyttet til produksjon og omsetning av råvarebaserte spesialprodukter innenfor en samvirkeeid bedrift:

1. Hvilken målsetting (strategi) har *den enkelte bonde* for sitt samvirkemedlemskap? Vi skiller her mellom en såkalt offensiv strategi (entreprenørielt perspektiv) og en defensiv strategi (motmaktsperspektiv).
2. Hvilken konkurransestrategi velger *samvirkebedriften*? Satser bedriften på kostnadsledelse eller på produktifferensiering? Hvilke kilder til differensiering baseres i så fall differensieringsstrategien på?
3. Gitt de valgene som treffes av henholdsvis bonden og samvirkebedriften; hva slags organisasjons- og eierform er mest logisk og hensiktsmessig for råvarebaserte spesialprodukter? Skal en satse på en variant av kontraktsstyring, der en ikke endrer på



dagens eiermessige forhold? Eller skal en foreta mer radikale grep, i form av en overgang fra dagens kollektivt orienterte eierskap til et mer individualisert eierskap?

Disse tre temaene er viktige nok hver for seg, men vårt hovedanliggende her er først og fremst knyttet til sammenhengen mellom dem. Skal en lykkes med råvarebaserte spesialprodukter, kan ikke bondens strategiske valg sees isolert fra samvirkeselskapets strategiske valg, og vise versa. Og debatten om bondens og samvirkeselskapets strategiske valg kan ikke løsrives fra spørsmålet om hvordan en råvarebasert varestrøm best kan organiseres innenfor en samvirkeform.

Notatet er disponert på følgende måte: I kapittel 2 utvikler vi en mer presis definisjon av begrepet spesialprodukt. Et kjernepoeng her er at differensieringskilden, det vil si det som gjør at spesialproduktet skiller seg ut fra andre produkter, kan befinne seg på ulike trinn i verdikjeden. Opphavet kan være på råvareleddet med bonden som ansvarlig part, og/eller på foredlingsleddet og salgsleddet med samvirkeselskapet som ansvarlig part. I kapittel 3 drøfter vi nærmere hvilke underliggende strategiske valg som bonden og samvirkeselskapet må ta stilling til når det gjelder spesialproduksjoner. I tillegg går vi nærmere inn på forholdet mellom konkurransestrategi og organiseringen av samvirkebedrifter. Vi bygger på en sentral antagelse i faglitteraturen; nemlig at for hvert forretningsområde må det være mest mulig logisk samsvar mellom måten en bedrift ønsker å vinne fram i markedet på (konkurransestrategien) og måten bedriften organiserer det aktuelle forretningsområdet på (organisasjonsstrukturen). Analysenivået vårt her er det enkelte forretningsområdet (verdikjeden, produktgruppen) innen samvirkebedriften. De store norske salgssamvirkene består imidlertid av mange forretningsområder, ikke bare ett. De har over lang tid utviklet seg til konglomerater med mange parallelle forretningsområder, verdikjeder, produktvarianter og markedssegmenter. Nortura foredler for eksempel kjøtt fra svin, storfe, småfe og fjørfe, og selger produkter av ulike foredlingsgrad til så vel dagligvarekjeder som restauranter, storhusholdninger og kiosker, bensin- og servicestasjoner (KBS). Disse markedssegmentene legger ulik vekt på pris og kvalitet, og konkurransesituasjonen varierer mellom dem. Det kan dermed være aktuelt å bruke ulike konkurransestrategier ulike markedssegmenter. I kapittel 5 skifter vi derfor fokus fra det enkelte forretningsområdet til hele bedriften (samvirket). På fagspråket tilsvarende dette skillet mellom «strategisk forretningsområde» (Strategic Business Unit) og «bedriftsnivå» (Corporate level). Det interessante er ikke bare hvordan en kan få suksess på det enkelte forretningsområdet, men like mye hvordan en kan få et suksessfylt *samspill* mellom ulike forretningsområder innenfor samme konsern. Ifølge Porter (1998) er en bedriftsstrategi «det som gjør at bedriften kan utvikles til noe større enn summen av forretningsområdene». I et stort salgssamvirke blir dette ekstra krevende, fordi medlemmene er svært ulike. De har en del fellesinteresser, men de har også sine respektive særinteresser. Skal en lykkes med råvarebaserte spesialprodukter, kan det være nødvendig å utvikle nye organisasjonsmodeller både på eiersiden og forretningsiden. Det finnes et stort repertoar av mulige løsninger på dette. Her konsentrerer vi oss om samspillet mellom grupper av spesialprodusenter på den ene siden, og morsamvirket på den annen side. Hittil har en vanlig løsning vært å etablere mer omfattende kontraktsstyring enn det som følger av selve medlemsavtalen i morsamvirket. En slik kontrakt spesifiserer hva som skal leveres når, og hva slags belønning i form av merpris etc. som de involverte produsenter skal få. Her rører en ikke ved det etablerte prinsippet i norsk salgssamvirke om såkalt kollektiv residualkontroll over selskapets egenkapital. Egenkapitalen er «herreløs»; den er i alle medlemmenes hender. Dette er en modell med mange, viktig fordeler, men den har en del åpenbare svakheter i forhold til effektiv produksjon og omsetning av spesialprodukter. Vi skisserer derfor en mer radikal innfallsvinkel, der en tenker seg at residualkontrollen i langt større grad overlates til

den eller de grupper av medlemmer som har kontroll over de aktuelle kildene til differensiering. Vi kaller denne innfallsvinkelen for «samvirke i samvirke»; dvs. at en gruppe av medlemmer som produserer samme råvarespesialprodukt, går sammen om å etablere og eie en egen bedrift. Samtidig inngår denne spesialbedriften («dattersamvirke») en forpliktende avtale med morsamvirket den inngår i. Det er i praksis urealistisk for en slik eiergruppe å gjøre «alt» selv. Det er mer aktuelt at eierne tar kontroll over det de oppfatter som kjernefunksjoner og strategiske arbeidsoppgaver. Alt annet ivaretas via kontrakter med underleverandører. Derved øker selvsagt spesialprodusentenes ansvar og risiko, men også deres innflytelse over bearbeidingen og omsetningen av egne råvarer. Spesialprodusentene får utvikle sitt forretningsområde på egne premisser, samtidig som en utnytter fordelene med et større fellesskap, og bidrar på en forpliktende måte til at dette fellesskapet stadig utvikler seg. Hensikten med kapittel 3 er å bidra med et kunnskapsmessig grunnlag som kan gjøre debatten om denne nye innfallsvinkelen i norsk salgssamvirke mer forståelig og håndterlig. I kapittel 5 kommer vi med noen avsluttende kommentarer.

## 2 Hva er et spesialprodukt?

---

Hva menes egentlig med begreper som *spesialprodukter* og *standardprodukter*? I henhold til terminologien som vanligvis brukes i markedsføringsfaget, kjennetegnes et *standardprodukt* ved at det ikke skiller seg nevneverdig fra tilsvarende produkter som tilbys av konkurrerende bedrifter. Forbrukerne vil oppfatte produktene som svært nære substitutter, og de omsettes vanligvis i et marked med tilnærmet fullkommen konkurranse hvor prisen blir avgjørende for salget. Velkjente eksempler på slike standardprodukter er kjøttdeig, grillpølser og gulost. I mange tilfeller synes produsentene at dette er en ønskelig situasjon, og utfordringen blir da å produsere et produkt som holder en tilfredsstillende kvalitet, men med lavere kostnader enn konkurrentene. I andre tilfeller ønsker produsentene at deres produkt skal skille seg ut slik at det kan bli mest mulig attraktivt for et bestemt markedssegment. Produktet modifiseres da med en målsetting om å få forbrukerne til å oppfatte produktet som forskjellig fra (differensiert fra) bedriftens øvrige produktsortiment og fra konkurrentenes produkter. Det er mange elementer i produksjonsprosessen som kan gi det spiselige produktet spesielle målbare kvaliteter og/eller egenskaper som gjør at forbrukerne oppfatter dem som differensierte. I tillegg kan differensiering skje ved at man knytter historier eller opplevelser til produktet. Kildene til differensiering kan altså finnes på alle de tre nivåene i en forenklet verdikjede – råvare, foredling og markedsføring. (figur 2.1).



Figur 2.1 De ulike leddene i en forenklet verdikjede for matproduksjon

1. **Råvarer:** Dette definerer vi her som «alt som foregår hos bonden» (primærproduksjonen). Differensiering på dette trinnet kan for eksempel være:
  - At det genetiske materialet er annerledes enn for standardprodukter. Et eksempel er produkter merket Norsk Kjøttfe som bygger på spesialiserte kjøttferaser.
  - At de aktuelle dyrene underlegges spesielle fôrregimer. Eksempler er Hallingskarvet lam der dyrene har gått på høyfjellsbeite, og økologiske produkter der dyrene føres i henhold til Debio's krav til økologisk drift.
  - At det stilles spesielle krav til produksjonsmiljø og dyrevelferd. Det innebærer at kravene er strengere enn generelle lover og forskrifter.
2. **Foredling:** Med foredling menes her alt som foregår etter at dyret hentes hos bonden og som omfatter den spiselige delen av produktet. Dette er målbart i den forstand at det enten kan smakes eller sees. Differensiering på dette trinnet kan for eksempel handle om følgende forhold:
  - At slaktning og skjæring utføres på en spesiell måte. Et eksempel er halalslaktning.
  - At morningsprosessen utføres på en spesiell måte, for eksempel i form av hoftehenging og lang nedkjølingstid for skrotten, noe som gir bedre mørhet.
  - At de produksjonstekniske løsningene er utformet på en spesiell måte, for eksempel ved at en legger vekt på å følge gamle håndverkstradisjoner.
  - At smaken er spesiell ved at det for eksempel brukes unike krydderblandinger.

3. **Markedsføring:** Dette definerer vi som alt utenom den spiselige delen av produktet. Dette kan omfatte blant annet:
- At emballasjen er utformet på en spesiell måte, slik at den får et mer eksklusivt preg enn det som ellers er vanlig. Dette kan dreie seg om design, pakningsstørrelse eller andre ting.
  - At produktet er godkjent innenfor merkeordninger som bl.a. utstedes av for eksempel KSL Matmerk og Debio, noe da slike kvalitetsmerker kan brukes i markedsføringen av det aktuelle produktet.<sup>2</sup>
  - Valg av smalere og mer eksklusive salgskanaler; slik som f.eks. delikatesseforretninger samt ferskvaredisker i fullsortimentsbutikkene.
  - At det legges vekt på å formidle historien rundt produktet og hva som gjør det spesielt (for eksempel at det bygger på spesielle håndverkstradisjoner).
  - At produktet har en lokal og/eller regional tilknytning som igjen viser til spesielle mattradisjoner.

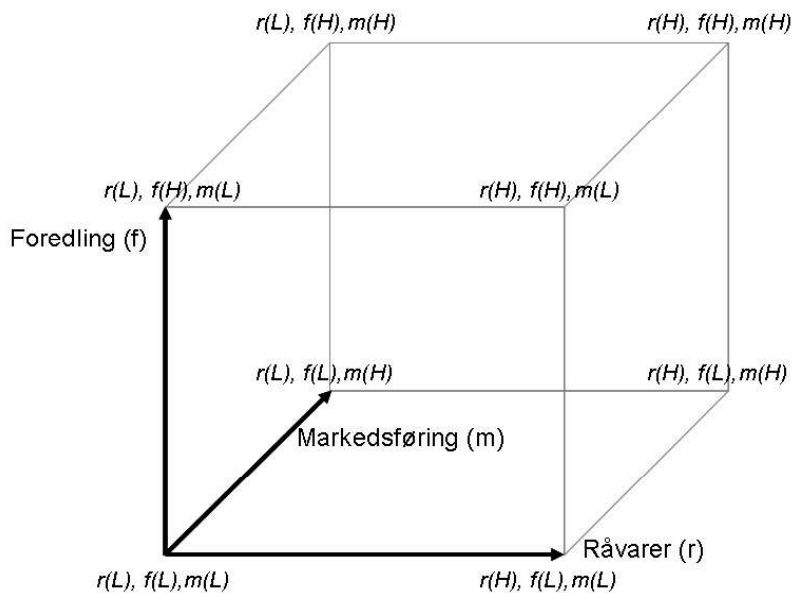
Kort summert, kan et produkt ha flere kilder til differensiering, avhengig av hvor i verdikjeden det unike med produktet skapes. Produktet kan i tillegg sies å ha varierende grad av differensiering, avhengig av hvor nære substitutter det har, og etter hvor unikt forbrukerne oppfatter at det er. Ingen eller lav differensieringsgrad vil korrespondere med et standardprodukt mens høy differensieringsgrad vil korrespondere med et unikt spesialprodukt.

For å kunne analysere differensierte produkter nærmere, har vi utviklet en modell, der vi fremstiller verdikjeden (figur 2.1) som en *differensieringskube*. Kuben er vist i figur 2.2. I origo plasseres et «standardprodukt» som referansepunkt. Den første akse  $r$  måler grad av differensiering på råvareleddet (alt som skjer hos bonden) relativt til referanseproduktet. Den andre akse  $f$  måler differensieringsgrad på foredling av råvaren (spiselig del) og den tredje akse  $m$  refererer til differensiering av markedsføringen (ikke spiselig del) av det ferdige produktet. På hver av aksene skiller vi mellom lav ( $L$ ), middels ( $M$ ) og høy ( $H$ ) differensieringsgrad.<sup>3</sup> Plasseringen av et sluttprodukt i differensieringskuben vil da beskrives med koordinatene,  $[r(\cdot), f(\cdot), m(\cdot)]$ , hvor det settes inn en verdi –  $L$ ,  $M$  eller  $H$  – for hver akse.

---

<sup>2</sup> Merkeordninger kan bidra til å differensiere et produkt fra et standardprodukt, men hvis også konkurrerende bedrifter har tilgang til å bruke merkene, f.eks. økologisk, så vil ikke dette bidra til en spesielt stor differensieringseffekt.

<sup>3</sup> Her kan den enkelte bedrift selv velge hvor detaljert skalaen skal være. Man kan for eksempel velge å inndele i bare «høy» og «lav», eller evt. en mer detaljert skala.



Figur 2.2 Differensieringskuben

På hvert av leddene i verdikjeden kan altså produktet være mer eller mindre differensiert sammenlignet med et standardprodukt. Et hvilket som helst sluttprodukt (den varen som bedriften selger til en kunde – dvs. til en forbruker eller en annen bedrift) skal da kunne plasseres i differensieringskuben. La oss ta noen eksempler: Kjøttdeig er standardprodukt og plasseres i origo med koordinatene  $[r(L), f(L), m(L)]$ . Produktet «Håndlaget kjøtttrull av lam» tar derimot utgangspunkt i en standard råvare som får en differensiert foredling og markedsføring. Den vil da bli plassert i området  $[r(L), f(H), m(H)]$  og kan betegnes som et spesialprodukt. Stykningsdeler av spesialproduktet Norsk Kjøttfe er et sluttprodukt som man sannsynligvis kan plassere nærmere hjørnepunktet  $[r(H), f(H), m(H)]$ .

Hva er nytteverdien av denne kuben? Etter vårt syn kan den brukes til flere viktige formål:

- Den kan legge grunnlag for en mer presis definisjon av «spesialprodukter», herunder hva som mer presist skal forstås med «råvarebaserte» spesialprodukt. Dette behandles mer detaljert i neste avsnitt.
- Den kan gi et oversiktsbilde over den samlede produktporteføljen i en bedrift med mange produktgrupper. Man kan da få sortert spesialprodukter fra volumvarer, og få oversikt over hvor i verdikjeden opphavet til produkt differensieringen ligger.
- Den kan vise hvordan enkelte produkter eller produktgrupper «standardiseres» over tid. Et godt eksempel er Noroc Edelgris som i dag produseres i Nortura. Omkring 1990-tallet var denne sett på og markedsført som en spesialprodukt siden svinekjøttet inneholdt mindre fett enn det svinekjøttet som var rådende standard på den tiden. I perioden 1990–2005 endret imidlertid Noroc Edelgris karakter til å bli et standardprodukt. Edelgrisen gjennomgikk med andre ord en prosess der den langt på vei satte en ny standard for ordinært svinekjøtt i dagens norske marked. Den har gått fra å være et spesialprodukt til et referanseprodukt med plassering i origo av kuben. Det er naturlig å tenke seg at andre produktgrupper kan få samme type utvikling i tiden framover.
- Sist, men ikke minst, kan differensieringskuben brukes til å analysere sammenhengene mellom konkurransestrategi og organisasjonsstruktur. Det er helt sentralt for å lykkes med omsetning av råvarebaserte spesialprodukter at det er et logisk samsvar

mellom den konkurransestrategien en velger, og den måten en organiserer produksjon og omsetning på. Dette er et tema vi kommer nærmere tilbake til i kapittel 4.

### **En mer presis definisjon av spesialprodukter**

Et minimumskrav for at et produkt skal betraktes som et spesialprodukt, er at det er differensiert, og dermed at det kan plasseres høyere enn  $L$  (lav) på minst én av aksene i differensieringskuben. For at produktet skal kunne oppnå en merpris i markedssegmentet (kundegruppen) det rettes mot, må det spesielle med produktet formidles til akkurat dette segmentet på en mest mulig presis måte. Dette gjøres best gjennom en *differensiert markedsføring*, det vil si gjennom spesielle markedsføringskanaler, spesiell innpakning, etc. Det har lite for seg å legge mye ressurser i å differensiere en råvare og/eller foredlingsprosess, for så å sende produktet ut på markedet uten å fremheve hvilke spesielle egenskaper det faktisk har overfor kundene. Uten en differensiert markedsføring vil sannsynligvis inntjeningen på produktet bli for lav til at det kan overleve i et konkurranseutsatt marked på lang sikt. Differensiert markedsføring av et produkt må derfor betraktes som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for at det kan kalles et spesialprodukt. Vi setter derfor som et krav til et spesialprodukt at det må plasseres høyere enn  $L$  på markedsføringsaksen i differensieringskuben.<sup>4</sup> Med utgangspunkt i figur 2.2 kan vi presisere hva et spesialprodukt er:

*«Et produkt som (a) er differensiert fra et relevant standardprodukt på markedsføringsleddet, i tillegg til (b) å være differensiert fra et standardprodukt på råvareleddet og/eller foredlingsleddet»<sup>5</sup>.*

La oss forklare dette nærmere. Ved å forenkle virkeligheten og anta at man på hver av aksene i differensieringskuben velger enten lav eller høy grad av differensiering, kan vi sette opp en oversikt over mulige typer av sluttprodukter. En slik oversikt er presentert i tabell 2.1.

---

<sup>4</sup> Hvis et spesialprodukt selges som halvfabrikata/innsatsfaktor til en annen bedrift for videre foredling og markedsføring, så kan dette kravet muligens tillempes noe.

<sup>5</sup> En utfyllende diskusjon av definisjonen finnes i Sørensen, A.-C. and S. O. Borgen (2008). *Speciality Food – Towards a More Precise Terminology*. Oslo, Norwegian Agricultural Economics Research Institute.

Tabell 2.1 Beskrivelse av alle de atte ytterpunktene i differensieringskuben

Differensiering				
	Ravare	Foredling	Markedsføring	Sluttprodukt
1	Lav	Lav	Lav	<i>Standardprodukt</i> Her skjer det ingen differensiering på noen steder i verdikjeden relativt til referanseproduktet. Eks. Kjøttdeig og grillpølser
2	Lav	Lav	Høy	<i>Markedsføringsbasert spesialprodukt</i> Det er ikke noe som skiller den spiselige delen av sluttproduktet fra referanseproduktet, men markedsføringen er differensiert. Eks. RollerKing og vann på flasker.
3	Lav	Høy	Lav	<i>Foredlingsbasert spesialprodukt uten differensiert markedsføring</i> Sluttproduktet har malbare/smaksmessige kvaliteter som skiller det fra referanseproduktet. Dette blir imidlertid ikke fulgt opp gjennom markedsføringen.
4	Lav	Høy	Høy	<i>Foredlings- og markedsføringsbasert spesialprodukt</i> En standard ravare med differensiert foredling og markedsføring relativt til referanseproduktet. Eks. Thulefjord pølegg
5	Høy	Lav	Lav	<i>Ravarebasert spesialprodukt uten differensiert markedsføring</i> Ravaren er differensiert relativt til referanseproduktet, men gjennomgår en standard foredlingsprosess. Det skjer ingen differensiering når det gjelder markedsføring. Eks. Økologisk kjøtt som ikke markedsføres som økologisk.
6	Høy	Lav	Høy	<i>Ravarebasert spesialprodukt med differensiert markedsføring</i> En differensiert ravare som gjennomgår en standard foredlingsprosess, men får en differensiert markedsføring. Eks. Økologisk indrefilet
7	Høy	Høy	Lav	<i>Produkt med differensiert ravare/foredling uten differensiert markedsføring</i> En differensiert ravare som gjennomgår en differensiert foredlingsprosess, men får en standard markedsføring.
8	Høy	Høy	Høy	<i>Ravarebasert spesialprodukt med differensiert foredling og markedsføring</i> En differensiert ravare som får en differensiert foredling og markedsføring. Eks. Norsk Kjøttfe, GourmetLam

Et eksempel på markedsføringsaktiviteter som gjør produkter differensierte, er ulike merkeordninger. Stiftelsen KSL Matmerk tildeler for eksempel merkene «Spesialitet» og «Beskyttede betegnelser» (opprinnelse, geografi, tradisjonelt særpreg). Kontroll- og godkjenningensinstansen Debio sertifiserer og tildeler Ø-merket som garanti for at produkter er framstilt etter anerkjente økologiske prinsipper. Valg av markedsføringskanaler og emballasje kan også være med på å gi produktene et særpreg og en «emosjonell» dimensjon som gjør at forbrukerne oppfatter produktet som differensiert fra tilsvarende produkter. Vi har for eksempel gårdsutsalg, Bondens marked og salg fra delikatesseforretninger som motpoler til salg gjennom de store dagligvarekjedene.

Vi har videre eksempler på at produkter basert på en standard råvare og foredling, likevel kan oppfattes som spesielle og oppnå en merpris kun ved hjelp av en differensiert markedsføring. Et eksempel kan være Norturas RollerKing-konsept som dreier seg om salg av pølser og hamburgere til bensinstasjoner, der Nortura tilbyr en omfattende pakkeløsning med serveringsdisk, markedsføring etc. Et annet eksempel kan være salg av vann på flaske eller på dispensere som i dag står utplassert på mange arbeidsplasser.

Salg av vann under merkenavnet «Voss» er ytterligere et eksempel. Vannet kommer fra en vanlig drikkevannskilde i en norsk bygd (fjernt fra det geografiske stedet Voss), og selges som et spesialprodukt i bl.a. amerikanske restauranter.

Også for *regionale spesialprodukter* er det et krav om differensiert markedsføring for at produktet skal inngå i vår definisjon av et spesialprodukt. I tillegg er det et krav om regional tilknytning på foredlingsleddet; dvs. at produktet er framstilt i tråd med lokale eller regionale tradisjoner. Norturas Eldhus-produkter er et godt eksempel på dette. Det regionale spesialproduktet kan også være basert på en differensiert råvare. I kuben vil slike spesialprodukter plasseres i nærheten av koordinatene  $[r(\cdot), f(H), m(H)]$ . Et annet eksempel er pålegg fra Thulefjord som tar utgangspunkt i standard råvarer, men som foredles regionalt og benytter regionalt forankrede resepter.

Når det gjelder *råvarebaserte spesialprodukter*, har disse i tillegg til kravet om differensiert markedsføring, også et krav om at selve *råvaren* må være differensiert. Sluttproduktene (spesialproduktene) må derfor kunne plasseres i kuben med koordinater  $[r(H), f(\cdot), m(H)]$ . Et eksempel er økologisk produserte råvarer som foredles på standard måte, men som markedsføres som økologiske produkter med Ø-merke, og som selges til en merpris. Dersom en tar dette som utgangspunkt, vil alle produkter som faller inn under kategori (6) og (8) i tabell 1 bli definert som råvarebaserte spesialprodukter.

I salgssamvirker må medlemmene selv stå for produksjonen av de nødvendige differensierte råvarene; de kan ikke bare «bestilles» og kjøpes inn fra utenforstående leverandører. Dette betyr at samvirkeprodusentene må få tilstrekkelig sterke insentiver og tilstrekkelig sikkerhet til at produksjonen blir realisert. Dette kan skape spesielle organisatoriske utfordringer sammenlignet med situasjonen i en investoreid bedrift som står fritt til å kjøpe inn råvarene fra de leverandørene som til enhver tid er tilgjengelig på markedet.



## 3 Strategivalg og organisasjonsstruktur

---

Produksjon av spesialprodukter generelt - og av råvarebaserte spesialprodukter spesielt - er et resultat av strategivalg hos de involverte aktørene i verdikjeden. I et samvirke, som integrerer råvareleddet og foredlings- og salgsleddet, må disse strategiene koordineres nøye for at man skal få det ønskede resultatet. Dette er en kompleks utfordring av flere årsaker, ikke minst fordi samvirke er en sammenslutning av selvstendig næringsdrivende bønder som står fritt til å ta sine individuelle strategiske valg. En viktig forutsetning for å lykkes er at bondens valg av strategiske satsningsområder er forenlig med samvirkets valg av strategiske satsningsområder. I dette kapitlet vil vi derfor se nærmere på henholdsvis bondens og samvirkebedriftens strategiske valg, med særlig fokus på spørsmål som er relevante for spesialprodukter og differensiering som konkurransestrategi.

### 3.1 Bondens valg: Defensivt eller offensivt samvirke?

Samvirkeforskerne Cook og Plunkett (2006) har satt fokus på produsentenes motivasjon for å gå sammen om å grunnlegge ulike typer samvirker og hvilken målsetting et samvirke dermed har for sin virksomhet. De skiller mellom en «defensiv» og en «offensiv» målsetting. Det er viktig å presisere at «defensiv» og «offensiv» i denne sammenheng ikke er verdiladede begreper. En offensiv strategi er ikke bedre eller mer aktverdig enn en defensiv strategi. Hvorvidt den enkelte bonde velger å slutte seg til et samvirke med en defensiv eller offensiv målsetting handler kun om hva som er rasjonelt, gitt de målsettinger vedkommende bonde har. Tradisjonelt ble samvirker grunnlagt på bakgrunn av kollektiv handling blant bønder som et «forsvar» mot markedsimperfeksjoner i form av utnyttelse av markedsrett (monopol/monopsoni), asymmetrisk informasjon og eksternaliteter (utilsiktede virkninger av handlinger på andre). I følge Cook og Plunkett (2006) kan man forvente at medlemmene i et slikt «defensivt» samvirke blir mer sammensatte (heterogene) i sine økonomiske preferanser over tid. Mens noen vil fortsette å holde på den defensive målsettingen, ønsker andre medlemmer at samvirket skal utvikle seg til å bli mer «offensivt» med en målsetting om å ta ut en merpris (renprofitt) for sine eiere. Siden begrepene er så sentrale for drøftingen i dette notatet, vil vi presisere dem nærmere.

#### Defensiv strategi

For en produsent som tilslutter seg et samvirke med en defensiv målsetting, er hovedpoenget med samvirkemedlemskapet at det skal bidra til å forsvare de investeringene som vedkommende har gjort på gården. Dette (defensive) forsvaret gjelder utnyttelse av markedsrett (monopolrett), enten fra aktørene nedstrøms (forhandlere/forbrukere), eller oppstrøms (leverandører av innsatsfaktorer). Ved å gå sammen og etablere et samvirke, kommer bøndene «på begge sider av bordet». Derved styrkes deres forhandlingsposisjon. De selger sine råvarer til en bedrift de selv eier sammen med medlemmer med samme interesser og behov. Denne «sikringsmekanismen» reduserer usikkerheten som er knyttet til å foreta nødvendige og langsiktige investeringer på egen gård. Det er selvsagt interessant for dem hvor bra samvirkeselskapet gjør det økonomisk, og hvor godt selskapet er til å bygge opp sin egenkapital. Medlemmene nyter jo godt av et effektivt samvirke i form av at de får gode priser på råvarene. For medlemmer med en «defensiv

strategi» som beveggrunn for medlemskapet, er det imidlertid rasjonelt å akseptere en forholdsvis lav avkastning på samvirkenivå, såfremt den forventede avkastningen på gårdsinvesteringen er tilstrekkelig høy. Det er nettopp denne grunntanken som den tradisjonelle samvirkeformen – «motmakt-samvirket» – er basert på. Medlemsnyttene tilfaller medlemmene i form av gode produktpriser i tillegg til rådgivningstjenester etc. Medlemmene betaler en marginal inngangsbillett, og får kun tilbakebetalt medlemsavgiften når de forlater samvirkefellesskapet. Det de måtte ha investert i samvirket i den tiden de har vært medlemmer, for eksempel i form av tilbakeholdt overskudd og den verdiøkningen samvirket har hatt, får de ikke med seg når de en gang forlater samvirket. Medlemmene kommer «nakne inn» og går «nakne ut». Incentivene i det tradisjonelle kollektive samvirket er altså innrettet mot at medlemmene skal få best mulig økonomisk resultat på gårdsnivå. Det stilles forventninger om at medlemmet skal være en aktiv og engasjert *bruker* av samvirkets tjenester, men ikke at medlemmet i tillegg skal være en aktiv *investor* som bidrar til å skyte inn egenkapitalen i selskapet og som til gjengjeld ønsker kapitalavkastning.

### Offensiv strategi

En produsent som går inn som medlem i et *offensivt samvirke* ser på medlemskapet som et middel til å kunne oppnå en god avkastning på denne «investeringen», ut over betalingen han/hun får for råvarene som leveres. Produsenten er med andre ord både en aktiv bruker av samvirkets tjenester, og en aktiv investor i samvirket. Hensikten med medlemskapet er å oppnå fortjeneste både på gårds- og samvirkenivå. Det såkalte «nygenerasjonssamvirket» (også kalt nysamvirke) illustrerer hva dette mer konkret går ut på. Denne type samvirke legger stor vekt på høy grad av foredling av råvarene, slik at det blir behov for store investeringer. Samvirket har et «lukket» medlemskap der alle som skal bli med må kjøpe leveringsrettigheter. Disse fungerer på samme måte som aksjer ved at det kan utbetales avkastning på dem. Det er også ofte en leveringsplikt som sikrer tilgang av tilstrekkelig med råvarer til å opprettholde et tilfredsstillende foredlingsvolum og salg. Medlemmene er dermed opptatt både av å få tradisjonell medlemsnytte i form av gode produktpriser, og å få god avkastning på den kapitalen de skyter inn i samvirkeselskapet. Medlemmene får derved del i verdiskapingen i selskapet på en mer direkte måte enn i et tradisjonelt samvirke. I tabell 3.1 følger en sammenligning av grunntrekkene i et tradisjonelt samvirke og et nysamvirke.

Tabell 3.1 Grunntrekk ved tradisjonelt samvirke og nysamvirke

Samvirkeform:	Tradisjonelt samvirke	Nysamvirke
<b>Fokus</b>	Innsamling av råvarer, primær foredling og salg	Høy foredling av ravare for å hente ut en merverdi
<b>Bondens strategi</b>	Defensiv – sikre investeringene som er gjort på gardsnivå	Offensiv – høy avkastning på samvirkeniva
<b>Konkurransestrategi</b>	Kostnadsledelse	Differensiering eller kostnadsledelse
<b>Ravare</b>	Standard	Standard eller spesialisert
<b>Salgsvarer</b>	Liten eller ingen foredling av ravaren	Høy foredling av ravaren (i bred forstand)
<b>Marked for sluttproduktet</b>	Fullkommen konkurranse	Ufullkommen konkurranse
<b>Styring av ravareproduksjonen</b>	Ingen/begrenset styring av kvantum og kvalitet	Detaljert styring av kvalitet, mengde, leveringstidspunkt og produksjonsform
<b>Medlemskap</b>	Åpent	Lukket og tilknyttet leveringsrettigheter
<b>Votering</b>	Ett medlem en stemme	Ett medlem en stemme eller proporsjonal med leveringsandelene
<b>Finansiering</b>	Kollektiv disposisjonsrett over egenkapitalen	Individualisert egenkapital gjennom kjøp av eierandeler som gir leveringsrettigheter

### Hvilken strategi har norske produsenter av råvarebaserte spesialprodukter?

I prinsippet kan produsenter som leverer råvarer til råvarebaserte spesialprodukter være drevet av begge typer tenkning; det vil si at de kan forfølge enten en defensiv eller en offensiv strategi i henhold til begrepspresiseringen ovenfor. En bonde som produserer råvarer med spesielle kvaliteter kan for eksempel først og fremst være opptatt av å få en avtalt merpris fra samvirket som kompensasjon for det merarbeidet og de merkostnadene som han påtar seg. Utover dette har vedkommende kanskje intet ønske om å engasjere seg i foredlingen og omsetningen av råvarene sine. Selv om han forplikter seg til å levere en råvare med spesielle kvaliteter, er og forblir han primært en råvareleverandør og bruker av samvirkets tjenester. En bonde med en mer offensiv strategi ønsker typisk å engasjere seg mer i foredlingen og omsetningen av «sine» produkter. Han er villig til å bidra med risikokapital (egenkapital som i verste fall kan gå tapt) til selskapet. Han ønsker å være del av et aktivt eierskap, og være «tett på» de strategiske beslutningene i selskapet. Til gjengjeld krever han å få en avkastning på risikokapital og sitt øvrige bidrag til selskapet som står i rimelig forhold til innsatsen.

Et grunnleggende spørsmål knyttet til produksjon og omsetning av råvarebaserte spesialprodukter er hvorvidt bonden virkelig ønsker å satse på dette med nødvendig styrke og engasjement, og over tilstrekkelig lang tid. Dette er nært knyttet til hvilke visjoner og mål bonden har for gårdsdriften og for sitt medlemskap i samvirket. Hvilke strategier er best egnet til å virkeliggjøre disse målene? Det er god grunn til å anta at bildet er svært mangslungent, og det foreligger ingen bred og grundig undersøkelse som gir en håndfast oversikt over hvordan norske bønder tenker omkring dette. Dog finnes visse indiksjoner basert på mer avgrensede undersøkelser. Nortura gjennomførte vinteren 2006 en undersøkelse blant et utvalg av sine medlemmer som produserte råvarebaserte spesialprodukter og/eller var interessert i å starte opp med dette (Borgen and Sørensen 2007). Ett av spørsmålene til produsentene var *hvorfor* de satset på produksjon av spesialiserte råvarer. Hva var deres viktigste motivasjonsfaktor? Hovedinntrykket fra undersøkelsen

var at spesialproduktene må ha en åpenbar og direkte betydning for gårdens og bondens økonomi; så som høyere priser på råvarene samt bedre utnyttelse av egne og gårdens ressurser. Men i tillegg ble det, særlig fra kjøttfeprodusentene poengtert at denne type produksjon i tillegg byr på interessante faglige utfordringer utover de rent økonomiske. Det er rimelig å anta at disse motivasjonsfaktorene over tid kan understøtte hverandre og trekke i samme retning. Mange lammeprodusenter påpekte at de hadde beskjedne muligheter til å øke produksjonsvolumet på egen gård. For noen hadde dette sammenheng med naturlige begrensninger på fjellbeiter og andre aktuelle beiteområder. Derfor framhevet de at det var ekstra viktig for dem å forsøke å ta ut en merpris på den produksjonen de har.

Videre ble deltagerne i undersøkelsen bedt om å vurdere i hvilken grad de ønsket å engasjere seg mer i foredling og omsetning av råvarebaserte spesialprodukter i fremtiden. Ønsket de mer ansvar og kontroll over dette enn det som vanligvis følger av et tradisjonelt samvirkemedlemskap? Ønsket de å forfølge en mer offensiv strategi? For å konkretisere dette spørsmålet, ble deltagerne spurt om de var villig til å delta i et såkalt dattersamvirke. Dette vil være et samvirke som består en gruppe produsenter som satser på samme type råvarebaserte spesialprodukt (f.eks. kjøttfe). Eierne skal ikke bare være aktive brukere, men også aktive investorer. De må selv bidra med egenkapital til selskapet og ta mer ansvar for eierstyringen enn det som er vanlig i den tradisjonelle samvirkeformen. Dette innebærer mer ansvar, mer risiko, men også at produsenten får mer direkte del i verdiskapingen. Et slikt dattersamvirke vil med andre ord være «offensivt» ved at det har som mål å generere en merpris (renprofitt) for sine eiere.

Som forventet viser denne undersøkelsen at det per i dag er varierende grad av vilje til å delta i et slikt samvirke blant Norturas medlemmer. Vi finner det som Cook og Plunkett (2006) omtaler som «heterogene økonomiske preferanser». Tankegangen om et «offensivt» samvirke i den betydningen vi har lagt til grunn ovenfor, er ny og radikal sammenlignet med tenkningen som over svært mange år har dominert norsk landbruks-samvirke.

Nytteverdien i begrepsparet «offensiv» og «defensiv» strategi er knyttet til at de fanger opp grunntrekk ved bondens motiver og tenkning omkring så vel gårdsdrift som samvirkemedlemskap. Begrepene beskriver selvsagt ikke alle fasetter ved bondens virkelighetsforståelse, men er i vår sammenheng et nyttig begrepsmessig verktøy for å analysere kjernen i bondens valg knyttet til råvarebaserte spesialprodukter. Men det er selvsagt ikke bare bondens evne og vilje til å satse på spesialprodukter som avgjør grad av suksess. I like høy grad er det snakk om hva slags konkurransestrategi som *samvirkelses-skapet* ønsker å satse på for å oppnå best mulig avsetning av de produktene som foredles og markedsføres. Samvirkelseselskapets evne og vilje til å utvikle en konkurransedyktig differensieringsstrategi basert på råvarebaserte spesialprodukter står her helt sentralt.

### 3.2 Samvirkets konkurransestrategi: Kostnadsledelse eller differensiering?

En konkurransestrategi kan betraktes som en samkjøring av flere av bedriftens aktiviteter med mål om en langsiktig utvikling og styrking av virksomheten relativt til konkurrentene. I faglitteraturen har det etter hvert blitt vanlig å skille mellom to grunnleggende forskjellige måter å gjøre dette på; *kostnadsledelse* og *produkt-differensiering* (Porter 1985). De fleste norske salgssamvirkene i landbrukssektoren har i mange år fokusert på det som betegnes som en *kostnadslederstrategi*. Denne strategien fokuserer på å redusere enhetskostnadene så de blir minst like lave som konkurrentenes kostnader. Dette skjer gjennom å utnytte stordrifts- og breddefordeler. *Produkt-differensiering* er, som

nevnt, en relativt ny og «offensiv» konkurransestrategi for samvirkebedriftene. Denne strategien går ut på å oppnå konkurransefordeler ved å øke kundenes opplevde verdi av bedriftens produkter sammenlignet med hvordan kundene opplever verdien av konkurrerende produkter. Det vil da være mulig å ta en merpris for produktet. Standard produkter omsettes som regel i et stort marked som er forholdsvis lite prisfølsomt. Bedriften kan da produsere og omsette produktene i forholdsvis store volumer. Derved blir det mulig å utnytte stordriftsfordeler, og holde enhetskostnadene lave. Jo mer differensierte produktene er, jo mindre blir imidlertid kundegruppen slike produkter kan selges til. Stordriftsfordeler kan ikke utnyttes i samme grad for differensierte produkter, og enhetskostnadene blir vanligvis høyere. Videre er det slik at markedene for differensierte produkter vanligvis er mer prisfølsomme enn markedene for standard produkter. Dette gjør at det kan tas ut en høy pris som i tillegg til å dekke de høyere kostnadene i enkelte tilfeller også kan gi grunnlag for å ta ut en såkalt «monopolrente» dersom en har klart å opparbeide seg en faktisk monopolposisjon i den/de aktuelle markedsnisjene. I en viss forstand er avsetningen relativt sikker når man produserer standard produkter for store markeder. Så snart markedene blir mindre, blir produsenten mer sårbar for små endringer i etterspørselen, for eksempel hvis kundenes preferanser skifter. For differensierte produkter kan markedene være forholdsvis små, prisfølsomheten forholdsvis stor, og kravene til kvalitet og dokumentasjon er som regel høye. Dette krever en strengere produksjonsstyring slik at en klarer å levere riktig mengde av rett kvalitet til rett tid.

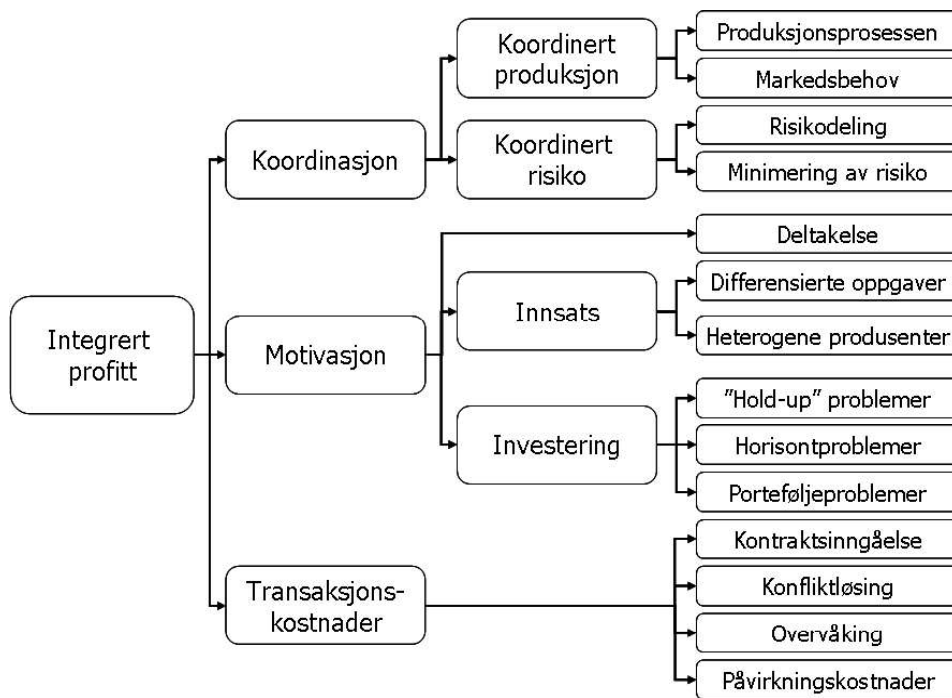
### 3.3 Strategi og organisasjonsstruktur

Drøftingen fram til nå kan sammenfattes i følgende innsikt: Skal en lykkes med å produsere og omsette råvarebaserte spesialprodukter i et samvirke, så må organisasjonsstrukturen (dvs. måten både råvareproduksjonen og foredlingen er organisert på) tilpasses mest mulig optimalt til den aktuelle konkurransestrategien. Dersom en lover kunden en særegen smak og kvalitet, må en være i stand til å framstille produkter som gir kunden dette. Og det holder ikke å innfri løftene av og til; de skal holdes hele tiden. Dette reiser blant annet spørsmål om produksjonsopplegget hos bonden og i foredlingsanlegget er i stand til å levere de rette kvalitetene til rett tid, om de aktuelle verdikjedene er tilstrekkelig godt koordinert, og om motivasjonssystemene er slik at både bonden og foredlingsanlegget ser seg tjent med å satse på de aktuelle spesialproduktene. Kort summert har dette med den underliggende organisasjonsstrukturen å gjøre: Er verdikjeden koordinert slik at den produserer det kvalitetsnivået som er forventet? Er alle involverte parter tilstrekkelig motivert til å gjøre sin del av jobben? Det finnes mange innfallsvinkler til slike spørsmål. Her skal vi ta utgangspunkt i det perspektivet som etter hvert har blitt mer og mer vanlig i faglitteraturen; nemlig et såkalt eiendomsrettsperspektiv (property right). Årsaken er at det nettopp er strukturen på medlemmenes eiendomsrett til selskapet som skiller ulike typer samvirker fra hverandre. Det er nå vanlig i faglitteraturen å skille mellom kollektive og individualiserte samvirker. Kapitalen i det kollektive samvirket eies av medlemmene i fellesskap. Den er derfor i prinsippet «herreløs». I det individualiserte samvirket eies derimot egenkapitalen helt eller delvis av medlemmene individuelt. Jo mer samvirket satser på å øke avkastningen på kapitalen/investeringene på samvirkenivået (i stedet for å «passivt» sikre medlemmenes investering på gårdsnivå), jo mer kapital behøves til produksjonsutstyr og markedsføring. Ved *kollektivt eid kapital* oppstår det flere problemer som skyldes eiendomsretten til kapitalen. *Gratispassasjerproblemet* består i at nye medlemmer, som normalt bare betaler et lite medlemsinnskudd, umiddelbart får tilgang til all kapital som er bygd opp av tidligere og nåværende medlemmer. Når et medlem forlater samvirket får vedkommen-

de ikke med seg den delen av kapitalen han eller hun har bidratt til å bygge opp. *Horisontproblemet* oppstår som følge av at ulike medlemmer har ulike planleggingshorisont og dermed ulike oppfatning om lønnsomheten ved investeringene. Med kollektiv kapital får de bare nytte godt av investeringen så lenge de er medlemmer. *Porteføljeproblemet* henviser til problemet samvirket har med effektivt å redusere risikoen knyttet til medlemmenes investeringer. Dette skyldes at medlemmer har ulike risikopreferanse. Disse problemene kan gjøre medlemmene tilbakeholdne med investeringer i samvirket slik at det blir problemer med å skaffe nok egenkapital til for eksempel å gjennomføre en differensieringsstrategi som krever store investeringer. Problemene kan dempes ved å innføre *individuell eierskap* til hele eller deler av egenkapitalen.

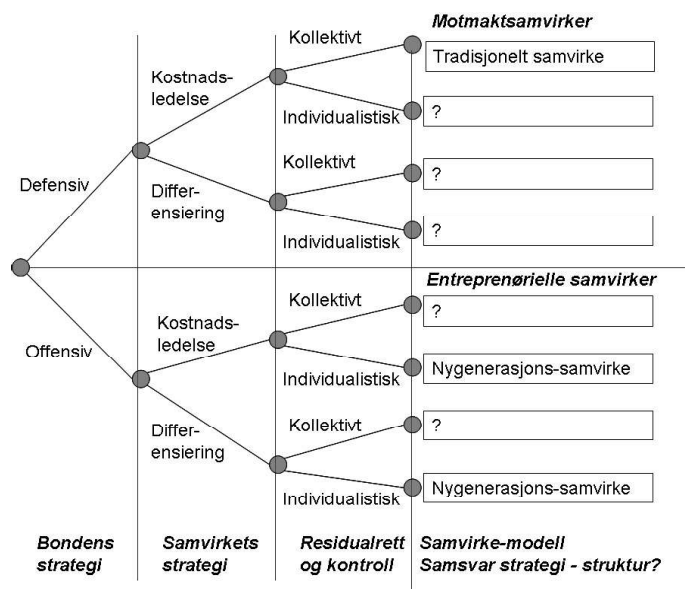
Ved økt differensiering av sluttproduktet søker man til markeder med ufullstendig konkurranse (monopolistisk konkurranse). Behovet for kontroll av kvantum blir derfor økende om man skal kunne ta ut ønsket profitt av markedet. Dette problemet kan også løses ved innføring av *individuell eierskap* hvor styring av kvantum gjennomføres ved salg av omsettbare leveringsrettigheter. Individuell eierskap medfører at samvirket mer eller mindre lukkes.

Et grunnleggende spørsmål når samvirkeselskap satser på spesialprodukter, er derfor hvor godt samsvaret er mellom konkurransestrategi og organisasjons- og eierstruktur. For å analysere dette kjernes spørsmålet nærmere, tar vi i bruk en generell analyseramme som er utarbeidet av de danske samvirkeforskerne Bogetoft og Olesen (2004). Deres analyseramme er i utgangspunktet tenkt anvendt på kontrakter, men vi vil her utvide anvendelsesområdet til også å gjelde mer faste organisasjonsstrukturer. Bogetoft og Olesen tar som utgangspunkt at det er et overordnet mål å maksimere samlet overskudd for de involverte partene i et kontraktsforhold, og at overskuddet som genereres deretter kan fordeles på en tilfredsstillende måte mellom partene. Sagt med andre ord; Først skal «kaka» lages størst mulig, deretter kan den deles mellom partene. For at «kaka» skal bli størst mulig, må tre kriterier tilfredsstilles; nemlig 1) best mulig koordinering og 2) sterkest mulig motivasjon med 3) lavest mulig transaksjonskostnader. *Koordinering* handler om å styre medlemmenes handlinger slik at «riktig vare produseres med riktig kvalitet og i riktig mengde, levert på rett sted til rett tid». *Motivasjon* er nødvendig for å få produsenter til å produsere de råvarene som samvirket har behov for på en frivillig basis. Medlemmene må oppnå minst like stor samlet nytte (utbetaling) ved å være medlem i samvirket, som de kan oppnå ved å bryte ut av det (deltakelseskriterium). Motivasjonsmekanismene må videre utformes slik at det blir best mulig sammenfall mellom den enkeltes interesser og fellesskapets interesser. *Transaksjonskostnader* handler om kostnader knyttet til å gjennomføre transaksjoner; som f.eks. å finne fram til riktig kontraktspartner, forhandle fram innholdet i kontrakten, samt kontrollere at partene holder sine forpliktelser. Ser man alle disse kriteriene i sammenheng, blir det overordnede suksesskriteriet «å sikre nødvendig koordinering og motivasjon med lavest mulige transaksjonskostnader». Bogetoft og Olesen har med utgangspunkt i disse tre dimensjonene utviklet et mer detaljert målhierarki (jfr. figur 3.1).



Figur 3.1 Kriterier for en effektiv organisasjonsmodeller  
(Kilde: Bogetoft og Olesen, 2004)

En slik analyseramme kan bidra til at sammenligningen av de ulike måtene å organisere spesialproduksjoner på blir mest mulig systematisk og oversiktlig. Vi kan også bruke denne analyserammen for å vurdere hvilken organisasjonsstruktur som gir best mulig samsvar med den strategien som den enkelte produsent har valgt og den konkurransestrategien som samvirket har valgt. I figur 3.2 har vi laget en skjematisk fremstilling av denne utfordringen. Vi ser at første trinn dreier seg bondens valg. Hvis hans primære hensikt med å gå inn i samvirket er å sikre sine investeringer på gårdsnivå, kjennetegnes vedkommende av en defensiv strategi. Hvis hensikten er å få avkastning fra investeringen i samvirket, har vedkommende en offensiv strategi. Andre trinn i «treet» omhandler samvirkets valg av konkurransestrategi. Hovedskillet går her mellom kostnadsledelse og differensiering. Tredje trinn dreier seg om valg av organisasjonsstruktur. Dette innebærer et valg mellom henholdsvis «helt kollektiv» eller «helt individualistisk» residualkontroll, eller en eller annen mellomliggende kombinasjonsløsning.



Figur 3.2 Sammenhengen mellom strategiske valg og samvirkemodell  
Kilde: (Sørensen 2007)

Vi kan nå plassere de to mest kjente samvirkemodellene, «tradisjonelt samvirke» og «nygenerasjons-samvirke» i denne figuren. Begge modellene oppfyller kriteriene om motivasjon og koordinering til lavest mulige transaksjonskostnader, gitt produsentenes strategi og samvirkets konkurransestrategi. De gir med andre ord «samsvar mellom strategi og struktur», dog på svært ulik måte. Her ligger trolig forklaringen på at dette er de to dominerende organisasjonsformene for produsenter med henholdsvis defensiv og offensiv strategi. Det er en utfordring for dagens samvirker å tilpasse seg endrede preferanser hos sine medlemmer, og å tilpasse seg endrede rammevilkår i markedet. De vil i økende grad måtte ta i bruk flere av kombinasjonsmulighetene (løypene) i beslutningstreet i figur 3.2. Uansett hva en velger, bør løsningen vurderes i forhold til kriteriet «best mulig koordinering og høyest mulig motivasjon, til lavest mulige transaksjonskostnader». En ytterligere utfordring er at store samvirker vanligvis er sammensatt av både «offensive» og «defensive» medlemmer. Det kan være vanskelig å få «defensive» produsenter med på å finansiere produksjon av råvarebaserte spesialprodukter. «Offensive» produsenter kan være misfornøyd med en slik strategi, og vurdere å bryte ut av samvirket og levere til private konkurrenter. For å klare å beholde nødvendig samhold i en mangfoldig sammensatt medlemsmasse, er en mulig løsning å samle de «offensive» produsentene i egne dattersamvirker. Disse dattersamvirkene må være integrert i morsamvirket. Resultatet av verdiskapingen fra spesialproduktene må fordeles mellom morsamvirket og dattersamvirkene på en forståelig og rettferdig måte. Dette er tema for neste kapittel.



## 4 Mot dattersamvirker i morsamvirket?

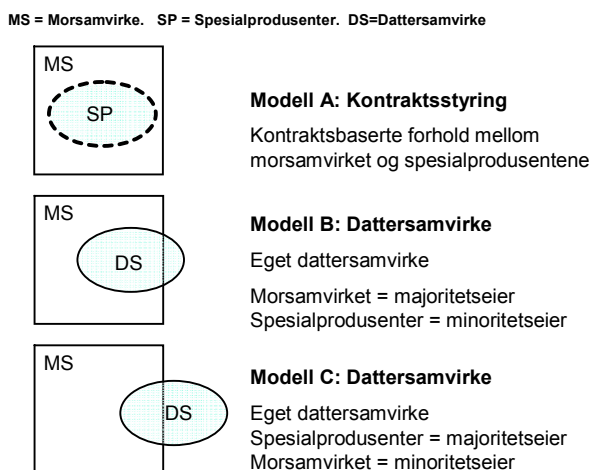
---

Vi har nå drøftet hvilke strategiske avveininger som henholdsvis bonden og samvirkeselskapet må foreta for å realisere en evt. målsetting om å produsere og omsette *råvarebaserte spesialprodukter*. Bonden kan velge mellom en defensiv og en offensiv strategi, mens samvirkeselskapet må velge en differensieringsstrategi der råvarebaserte spesialprodukter utgjør en vesentlig del av salgskonseptet. Videre har vi kort pekt på hvilke konsekvenser en økt satsning på råvarebaserte spesialprodukter kan få for det samvirkebaserte eierskapet. Vi har også pekt på at det er flere måter å organisere råvarebaserte spesialprodukter på innenfor en samvirkeeid bedrift. I dette kapitlet skal vi forfølge dette sporet videre, ved å eksemplifisere og konkretisere tre utvalgte «prinsippmodeller» som vi finner mest relevante. Modellene framstår som ulike måter å organisere samspillet mellom fire «partnere» på; nemlig morsamvirket (det «store samvirkefellesskapet»), den enkelte spesialprodusent, gruppen av likeartede spesialprodusenter, samt et spesialisert dattersamvirke, som opprettes for å håndtere omsetningen av et utvalg spesialprodukter. Modellene skiller seg fra hverandre først og fremst med hensyn til hvor sterkt involvert råvareprodusentene er i foredlingen og omsetningen av «sine» produkter. Disse tre alternative modellene er selvsagt ikke de eneste tenkbare og aktuelle løsningene. Vi velger likevel å konsentrere oss om disse tre prinsippmodellene her, siden de synes å få tydelig fram hvilke strategiske spørsmål som spesialprodusentene og morsamvirket må ta stilling til.

- *Modell A* har vi kalt «avtalebasert produksjon». Alt samspill mellom råvareprodusentene og morsamvirket reguleres her gjennom kontrakter. Her vil råvareprodusentene i utgangspunktet være lite involvert i omsetningen av spesialproduktene. De har lite formelt ansvar og tar en forholdsvis beskjeden risiko. Til gjengjeld mangler de kontroll over denne virksomheten, og er prisgitt det regelverket og de ordninger som morsamvirket til enhver tid setter opp.
- I *Modell B* etableres det et eget selskap med ansvar for å omsette råvarebaserte spesialprodukter. Selskapet kontrolleres av morsamvirket mens produsentene av de spesialiserte råvarene har en minoritetspost i selskapet. Disse medlemmene har altså et dobbelt medlemskap; siden de er medlemmer både i «morselskapet» og det aktuelle «dattersamvirket».
- *Modell C* er et selskap der råvareprodusentene har eierkontroll og morsamvirket har en minoritetspost. Formelt sett er derfor denne produsentgruppen i posisjon til å løsrive seg helt fra morsamvirket, om de skulle ønske det. Vi forutsetter imidlertid at partene er enige om å bruke morsamvirkets kunnskaper og ressurser (markedsføring/salg, distribusjon, rådgivning), og at dette blir spesifisert nærmere i separate avtaler.

De tre prinsippmodellene er forsøkt visualisert på en enkel måte i figur 4.1. Arbeids- og ansvarsfordelingen mellom spesialprodusentene og morsamvirket er utformet ulikt innenfor de tre prinsippmodellene. Et vesentlig spørsmål er hvordan de tre modellene sikrer nødvendig koordinering og motivasjon, uten at transaksjonskostnadene blir for høye så «vinninga går opp i spinninga». Dette er av avgjørende betydning for hvor stort det samlede overskuddet i morsamvirket blir. Et annet viktig spørsmål er hvilke fordeler og ulemper de ulike modellene representerer for henholdsvis spesialprodusentene og mor-

samvirket. Vi presenterer videre noen foreløpige tanker om under hvilke betingelser de ulike modellene trolig vil være best egnet.



*Figur 4.1 Tre prinsippmodeller for organisering av råvarebaserte spesialprodukter innenfor morsamvirket*

## 4.1 Kort presentasjon av de tre modellene

I det følgende skal vi presentere de tre modellene nærmere. Siden modellene A og C representerer to «ytterpunkter» presenterer vi disse først, og bruker mest tid på dem. Modell B framstår som en løsning som ligger mellom modell A og C. Vi understreker at modellene vurderes i forhold til hverandre, og ikke som absolutte størrelser. Dette er i tråd med tilnærmingen i transaksjonskostnadsteorien (Williamson 1985; Ménard 2004) som har lansert sammenlignende analyse av organisasjoner og institusjoner som en sentral innfallsvinkel og metode i studier av organisasjoner og kontrakter.

### 4.1.1 Modell A: Avtalebasert forhold mellom spesialprodusenter og morsamvirket

Fram til i dag har arbeidet med råvarebaserte spesialprodukter i norske salgssamvirker blitt organisert i form av egne kontrakter med godkjente produsenter. Samarbeidet mellom produsentene og morsamvirket har foregått med utgangspunkt i en avtalebasert modell; der godkjenningsordninger, øretillegg/-fradrag og innmeldingsordninger er blant de sentrale virkemidlene. Til grunn for denne modellen ligger en tradisjonell arbeidsdeling. Råvareleverandørenes ansvar opphører når råvarene forlater gården, slik det skisseres i figur 4.2.

## Tradisjonell ansvars- og oppgavefordeling



Figur 4.2 Tradisjonell ansvars- og oppgavefordeling i salgssamvirke

De aktuelle kontraktene kan naturligvis utformes på en rekke ulike måter. Flexibiliteten er stor og tilpasningsmulighetene mange. Det er utvilsomt mulig å lage kontrakter og ordninger som er svært forskjellig fra de en har i dag. Kontraktene kan for eksempel utformes mer i retning av modell B og C (se nedenfor) enn det en har gjort hittil, ved at en større del av risikoen og gevinstpotensialet veltes fra morsamvirket og over på spesialprodusentene. Slike kontrakter vil imidlertid aldri kunne dekke alle framtidige eventualiteter. I denne forstand vil kontraktene være ufullstendige. I stedet for å spesifisere løsninger på alle tenkelige og utenkelige spørsmål, bør kontrakten i stedet klargjøre hvilke løsningsregler som skal gjelde og/eller hvem som skal delegeres myndighet til å fatte endelige beslutninger om ulike spørsmål som måtte dukke opp.

Det er rimelig å legge til grunn at medlemmene i modell A skal være bundet av de vanlige rettigheter og plikter som følger av samvirkemedlemskapet. Dette innebærer at de har plikt til å omsette sin produksjon gjennom samvirket, og at de har leveringsrett på standard produkter av godkjent kvalitet. Overskudd som ikke tilbakeholdes i samvirkelseselskapet, blir fordelt på medlemmene proporsjonalt med deres omsetning med samvirket. Spesialprodukter får et (garantert) pristillegg som minst skal dekke merkostnader ved spesialproduksjonene. Spesialprodukter får et pristillegg dersom de blir omsatt som spesialprodukt.

### Morsamvirkets oppgaver og ansvarsområde i modell A

I denne modellen har morsamvirket i prinsippet alt ansvar for foredling og markedsføring/salg, med mindre det er inngått avtaler om noe annet. Dette ansvaret kan f.eks. inkludere følgende hovedoppgaver i et kjøttssamvirke;

- Produksjonsprosesser f.o.m. slakt t.o.m. ferdig produkt
- Salg og markedsføring av spesialproduktene
- Fastsettelse av «riktig» merpris til råvareleverandørene.
- Alt administrativt arbeid knyttet til omsetningen av råvarebaserte spesialprodukter.

### Spesialprodusentenes oppgaver og ansvarsområde i modell A

I utgangspunktet kan spesialprodusentene i en slik modell konsentrere seg om råvareproduksjonen på sin gård. Vanligvis er de i beskjeden grad involvert i omsetningen og

markedsføringen av «sine» råvarebaserte spesialprodukter. Men det kan selvsagt lages nærmere avtaler om at spesialprodusentene bidrar med ulike former for innsats utover råvareproduksjon. Det kan for eksempel være aktuelt at spesialprodusentene deltar i profileringsaktiviteter i utvalgte butikker eller gjennomfører «åpen gård»-arrangementer på eget bruk. Hensikten med dette er å knytte sammen forbrukere og produsenter på en mye tettere måte enn det som er vanlig. Dette er særlig relevant for råvarebaserte spesialprodukter, der «historien» til produktet er et attributt som skal være en salgsfremmende faktor. Det kan tenkes mange former for innsats fra spesialprodusentenes side, og partene står fritt til å formalisere avtaler om hva de måtte ønske. Det prinsipielle poenget i denne sammenheng (les: modell A) er at morsamvirket uansett har det formelle eieransvaret for all aktivitet knyttet til foredling og omsetning av råvarebaserte spesialprodukter.

### Hovedtrekk ved styringsstrukturen i modell A

Med referanse til Bogetoft og Olesens analyseramme (Bogetoft and Olesen 2004), kan styringsstrukturen i modell A beskrives på følgende måte:

**Koordinering og motivasjon:** Innenfor modell A fastsetter morsamvirket - vanligvis etter diskusjon med spesialprodusenter og andre berørte parter - hvilke regler og administrative ordninger som skal gjelde for å få koordinert produksjonsprosessene best mulig, samt hvordan de involverte spesialprodusentene kan motiveres til å levere. Koordineringen handler om «alle» grunnleggende sider ved produksjonen; dvs. å sørge for riktige mengder, riktige kvaliteter til riktig tid. Det finnes i prinsippet en rekke virkemidler som kan tas i bruk for å få dette til, hvorav merpris er mest vanlig og mest aktuelt i de fleste tilfeller. Innenfor slike varianter av avtalebaserte modeller tas risikoen i all hovedsak av morsamvirket. En viss andel av risikoen bæres imidlertid også av de aktuelle spesialprodusentene dersom de ikke har noen garanti for å få utbetalt merpris for de spesialiserte råvarene de leverer. Risikoen er riktignok begrenset til forskjellen mellom merpris og standardpris for den aktuelle varen, siden produsentene under alle omstendigheter vil få solgt råvarene til standardpris. Dog er det slik at jo sterkere spesialprodusentene opplever usikkerheten knyttet til å satse på råvarebaserte spesialprodukter, jo mer sannsynlig er det at de «underinvesterer» i de ressurser og kapasiteter som er nødvendig for denne type produksjon. Disse ressursene kan være sterkt transaksjonsspesifikke, i den forstand at de har ingen eller lav verdi utenfor den aktuelle anvendelsen. Dette er videre sterkt knyttet til kriteriet om deltagelse: Prisene må fastsettes slik at et tilstrekkelig antall spesialprodusenter faktisk blir interessert i å satse på dette og foretrekker morsamvirket som leverandør.

**Transaksjonskostnader:** Innenfor modell A er det en fare for at visse typer transaksjonskostnader i enkelte situasjoner kan bli betydelige. Dette gjelder først og fremst ressursbruk knyttet til konfliktløsning, kontroll og påvirkning (lobbying). En del ressurser vil måtte brukes til å kontrollere at inngåtte forpliktelser faktisk blir overholdt og at kontraktene faktisk blir etterlevd. I enkelte tilfeller kan spesialprodusenter bruke ressurser på å forsøke å påvirke beslutningene i deres favør. For den enkelte produsent kan det gi en viss uttelling å opptre opportunistisk. Dette kan for eksempel gjøres ved å holde tilbake relevant informasjon, gi feilaktig informasjon eller utnytte forbindelser og spesiell kunnskap. Disse kostnadene vil trolig øke med økende grad av mangfold (heterogenitet) i samvirkets medlemsmasse. Jo større økonomiske beløp som står på spill for den enkelte produsent, jo større er sannsynligheten for at slike mekanismer kan bli satt i sving. Videre kreves det vanligvis ressurser for å utforme mest mulig «komplette» kontrakter som skal dekke alle tenkelige eventualiteter og situasjoner. Spørsmålet er imidlertid hvor fullstendige og detaljerte kontraktene må og bør være. Dersom morsamvirket lykkes i å utforme kontrakter som dekker de vesentligste spørsmålene på en tilfredsstillende måte, kan dette være en fordel for alle parter.

lende måte, samt at bestemmelsene gjelder for alle produsentene, vil neppe kostnadene knyttet til å inngå kontrakter bli spesielt høye. Så lenge det brukes standardiserte, «multilaterale» kontrakter - dvs. avtaler der alle spesialprodusenter påtar seg de samme rettingene og forpliktelsene – er det grunn til å anta at transaksjonskostnadene forbundet med selve kontraktsinngåelsen er forholdsvis lave.

### **Fordeler med modell A sett fra morsamvirkets perspektiv**

Sett fra morsamvirkets perspektiv innebærer modell A blant annet følgende fordeler: (a) Morsamvirket har direkte styringsmuligheter over foredling og markedsføring/salg. Direkte kontroll kan være en nødvendig forutsetning når en inngår avtaler om leveranser av denne typen produkter med store kundegrupper (som for eksempel dagligvarekjedene). Det er fordelaktig å ha direkte styring over strategisk viktige ressurser. (b) Morsamvirket har gode forutsetninger for å samkjøre omsetningen av råvarebaserte spesialprodukter med andre produksjoner; utnytte synergieffekter av samspill mellom ulike produktgrupper, utnytte produksjonskapasitet etc. I fagøkonomiske termer betyr dette at koordineringskapasiteten er svært høy (Williamson 1985; Ménard 2004).

### **Ulemper med modell A sett fra morsamvirkets perspektiv**

Modell A har imidlertid noen problematiske sider, sett fra morsamvirkets side.: (a) De administrative kostnadene kan bli høye. Systemet kan bli tungrodd, byråkratisk og kostnadskrevede. Det kan være vanskelig å fastsette riktige og rettferdige merpriser, bl.a. fordi en ikke vet på forhånd hvordan produsentene vil reagere på ulike prisnivå og prisendringer. Det må nødvendigvis bli en del prøving og feiling, noe som i seg selv kan være ressurskrevende og konfliktskapende blant de berørte partene. Hvis merprisen settes «for høyt», øker faren for overproduksjon. Dersom merprisen settes «for lavt», øker faren for mangel på råvarer. Konsekvensene av å bomme grovt kan bli ubehagelige. Kjernen i problemet er at administratoren (ansatte i morsamvirket) som forsøker å fastsette mest mulig riktige merpriser ikke har tilstrekkelig kunnskap på forhånd om hvordan produsentene ønsker å tilpasse seg til alternative prisløyper. Videre så har ikke administrator virkemidler for å «tvinge» produsentene til produksjon og leveranse. (b) En mer allmenn utfordring i tradisjonelle samvirkeorganisasjoner er at råvareprisene som tilbys produsentene er «skjeve» fordi de er basert på en gjennomsnittsberegning (såkalt NARP-prising<sup>6</sup>) og ikke på marginalpriser som i følge fagøkonomisk teori ville vært bedre ut fra hensynet til samfunnsmessige effektivitet. (c) Det kan oppstå kompliserte spørsmål knyttet til kryss-subsidiering og ressursallokering innad i morsamvirket: Hvilke produsentgrupper subsidierer hvem, hvor mye, og hvorfor? Denne type spørsmål er av stor interesse for medlemmene, men viser seg ofte å bli nokså ugjennomtrengelige i store, heterogene samvirkeorganisasjoner. (d) Visse typer insentivproblemene (spesielt horisont, portefølje og innflytelse) blant medlemmene kan være betydelige i modell A. Slike problemer øker i betydning jo mer ulike produsentene er. Forskjellene mellom produsentene kan dreie seg om mange forhold: Ulike produksjonstyper, ulike tidsperspektiv på sin virksomhet, samt ulik evne og vilje til å investere m.m. (e) Det er en stor fare for at enkelte produsenter og produsentgrupper kan oppleve at ordningene i modell A fungerer på en urettferdig måte. Det kan være vanskelig for morsamvirket å forholde seg til produsenter som opplever at de kommer dårlig ut.

### **Fordeler med modell A sett fra spesialprodusentenes perspektiv**

Modell A har flere fordeler sett fra spesialprodusentenes perspektiv. (a) Den største fordelen for spesialprodusentene er trolig at de slipper å ta all risiko som er involvert i rå-

---

<sup>6</sup> NARP = net average revenue price

varebaserte spesialproduksjoner. Risikoen knyttet til investeringer med usikker avkastning er fordelt blant alle medlemmene i morsamvirket. Hvis det viser seg umulig å ta ut merpris, eksisterer det et tålelig bra «nest-best»-alternativ som består i å selge til standard oppgjørpriser. Hvor stor risiko spesialprodusentene må ta selv, er blant annet avhengig av hvor stor merprisen er, samt hvordan den enkelte opplever sannsynligheten for å innkassere denne. (b) I en del tilfeller kan spesialprodusentene dra nytte av morsamvirkets finansielle muskler (les: krysssubsidiering) dersom det aktuelle spesialproduktet er av strategisk betydning for morsamvirket. For de produksjonstypene og produsentene det blir satset ekstra på, er dette selvsagt en gunstig situasjon og en viktig motivasjon for å satse litt ekstra. (c) Produsentene av råvarebaserte spesialprodukter kan konsentrere seg om det de kan best, og muligens også liker best, nemlig selve råvareproduksjonen. De kan fungere godt som råvareprodusenter uten å ha nevneverdig kunnskap om foredling og salg – så lenge de lojalt følger regelverket som morsamvirket har satt opp for dem.

### **Ulemper med modell A sett fra spesialprodusentenes perspektiv**

Modell A innebærer imidlertid også en del ulemper sett fra spesialprodusentenes perspektiv: (a) Det kan være vanskelig å få til et regelverk som i praksis fungerer riktig ut fra hensynet til effektivitet og rettferdighet. (b) Det kan i modell A være fare for «feilaktig» prissetting. Det er ingen garanti for at oppgjørprisene reflekterer reelle, underliggende markedspriser for de aktuelle produktene. I en situasjon med etterspørselsoverskudd, kan spesialprodusentene få for dårlig betalt, mens det motsatte kan skje i en situasjon med tilbudsoverskudd. (c) Morsamvirket er bedre orientert om markedsutviklingen enn spesialprodusentene, dvs. at informasjonen er asymmetrisk fordelt mellom partene. Denne informasjonsasymmetrien kan i seg selv gi grobunn for risiko knyttet til «skjult handling» (moral hazard) og «skjult informasjon» (adverse selection). Spørsmålet er hvordan spesialprodusentene i en slik situasjon kan være sikre på at deres interesser blir ivaretatt på best mulige måte av morsamvirket. Ulemper av den typen vi har nevnt ovenfor viser at spesialprodusentene i modell A kan befinne seg i en situasjon med «gale» incentiver, spesielt dersom utgangspunktet er at de ønsker å være best mulig orientert om den løpende utviklingen på markedet for deres produkter.

### **Under hvilke betingelser passer modell A best?**

Det er vanskelig å si noe generelt om når modell A vil passe best. Det er for eksempel en fare for at relativt ineffektive produsenter får levere på bekostning av mer effektive produsenter i en slik organisasjonsmodell. Dette representerer en form for sløsing i samfunnsøkonomisk betydning. Dette er imidlertid noen foreløpige forslag til situasjoner der modell A kan tenkes å være godt egnet: (a) Modell A er et naturlig valg når en ny produksjonstype er i en tidlig startfase; dvs. i en situasjon der markedsutsiktene for det aktuelle råvarebaserte spesialproduktet er usikre og uklare. (b) Modell A kan også være en egnet modell for spesialprodukter som morsamvirket ønsker å tilby, men som ikke synes å ha store vekstmuligheter, og/eller hvor det ikke står tilstrekkelig sterke grupper av spesialprodusenter bak. Videre kan det være en god modell når spesialprodusentene ikke har tilstrekkelig vilje og/eller evne til å bidra med nødvendig risikokapital (egenkapital), men morsamvirket likevel ønsker å komme i gang med den aktuelle produksjonen. (d) Når den aktuelle produksjonen vokser, får et stort volum og nærmer seg et standardprodukt kan modell A være hensiktsmessig. Et eksempel på et slikt produkt er Norturas «Edelgris» som i utgangspunktet ble betraktet som et spesialprodukt, men som etter hvert har utviklet seg til å bli et standardprodukt som produseres i store volumer. I en slik situasjon er neppe forutsetningene til stede for at gruppen av spesialprodusenter enga-

sjerer seg særlig mye i foredling og salg/markedsføring av «sine» råvarer. Derved er det sannsynligvis mest aktuelt at aktivitetene drives under full kontroll av morsamvirket.

#### 4.1.2 Modell C: Et dattersamvirke under spesialprodusentenes eierkontroll

Modellen A som vi kort presenterte ovenfor, viser grunntrekkene i den måten norske salgssamvirker fram til nå har organisert råvarebaserte spesialprodukter på. En slik arbeidsdeling er sterkt innarbeidet i hele det norske salgssamvirket. Etter hvert som råvarebaserte spesialprodukter øker i omfang og betydning, er det imidlertid på sin plass å se på denne arbeidsdelingen med nye øyne. For å vise at spennet av mulige løsninger er stort, skal vi her kort drøfte et «ytterliggående» alternativ der råvareprodusentene selv tar det formelle eieransvaret for hele den aktuelle verdikjeden.

##### Et stilisert eksempel på modell C

For å illustrere hvordan modell C kan utvikles og settes ut i livet, skal vi presentere et eksempel. Dette er ikke hentet fra virkeligheten, men er snarere en anekdote som er konstruert for anledningen. Hensikten er vise hvordan et slikt selskap muligens kan bli etablert og utviklet:

La oss tenke oss at 50 av morsamvirkets medlemmer som produserer samme type råvarespesialitet ønsker å få mer innflytelse over og ansvar for foredling og markedsføring av «sine» spesialprodukter enn de hittil har hatt. Alle de 50 produsentene er hjemmehørende i samme landsdel, slik at de geografiske avstandene dem i mellom ikke er noen uoverstigelig barriere for å kunne treffes ved jevne mellomrom. Etter å ha diskutert saken grundig seg imellom, slår de etter hvert fast at de har en fellesinteresse i å satse mer på den aktuelle spesialproduksjonen. De ønsker et sterkere og mer direkte engasjement, og de er klar for å påta seg de forpliktelsene som naturlig følger av dette. De har brukt mye tid på å skaffe seg inngående innsikt om markedet for de aktuelle sluttproduktene. De har skaffet seg et realistisk bilde av hvor høyt prisene på de ulike sluttproduktene kan settes, samt hvilke mengder som mest sannsynlig kan avsettes hvert år. De har dannet seg en oppfatning av hvordan de ønsker at produktene deres skal skille seg positivt ut i konkurransen. Videre har de vurdert sin egen evne og vilje til å ta risiko. Etter en nøktern og svært realistisk vurdering av alle disse faktorene, har de 50 produsentene kommet til at mulighetene for å kunne drive selskapet lønnsomt etter en oppstartsperiode på 2–3 år, er tilstrekkelig gode. De bestemmer seg derfor for å gjøre alvor av planene om å etablere et eget dattersamvirke, etter mønster av det såkalte nygenerasjonssamvirket som hittil har fått størst utbredelse i USA. De ønsker at gruppen av aktive brukere skal ha kontroll over selskapet. Samtidig er de åpne for at andre interessenter kan få minoritetsposter i selskapet, dog uten plikt til å kjøpe leveringsandeler dersom vedkommende part ikke er aktiv bruker av selskapets tjenester. I dette tilfellet er det aktuelt at morsamvirket inngår med en viss eierandel (opptil 49 %), siden det er enighet om at det nye selskapet etter nærmere avtale skal benytte seg av morsamvirkets ressurser og tjenester. Det blir avholdt en konstituerende generalforsamling der vedtektene blir fastsatt, og styre valgt. Selskapet får navnet «GourmetMat BA». Formålet med selskapet er å utføre slaktning, foredling og markedsføring av «GourmetMat» (et eget varemerke) ved egen virksomhet eller ved leieproduksjon gjennom morsamvirket. For å bli medlem og få adgang til å levere til det nye selskapet må hvert medlem kjøpe seg en leveringsrettighet i form av en leveringsandel. Slike leveringsandeler kan omsettes mellom medlemmene. Nye medlemmer må kjøpe seg inn, mens eksisterende medlemmer kan selge seg ut. Prisen på leveringsandelene varierer på samme måte som for aksjer; Går bedriften bra i økonomisk forstand, blir verdien av leveringsandelene relativt høy. Går bedriften dårlig, kommer det til uttrykk i at leveringsandelene blir mindre verdt. I startfasen er det urealistisk å foreta store investeringer. De innser at det nystartede selskapet ikke er i

stand til å kjøpe egne anlegg og langt mindre etablere et eget salgsapparat. Derfor inngås det en omfattende samarbeidsavtale med morsamvirket om oppgaver innenfor slaktning og foredling, samt en noe mindre omfattende samarbeidsavtale innenfor markedsføring og salg. Etter hvert som det nye selskapet bygges opp, ønsker eierne imidlertid mer og mer kontroll over deler av markedsføringen. Dette gjelder oppgaver der eierne i kraft av å være råvareleverandører har forutsetninger for å gjøre en spesielt godt jobb, og knytte tettere bånd til aktuelle forbrukergrupper.

Ut fra dette tenkte eksempelet ser vi at arbeidsdelingen mellom primærprodusentene (eierne) og samvirkebedriften blir annerledes enn under den mer velkjente modell A. Bonden har fått større innflytelse over – og ansvar for – aktiviteter som ligger nedstrøms i verdikjeden. Først og fremst kommer dette til uttrykk ved at spesialprodusentene som gruppe har det ultimate eieransvaret for hele dattersamvirket. Men det kommer også til uttrykk ved at spesialprodusentene knyttes tettere til forbrukerne, og brukes som en ressurs i å profilere og markedsføre «sine» spesialprodukter.

Selskapet er altså kontrollert av spesialprodusenter, og eierskapet er organisert i form av andeler som gir leveringsrettigheter til selskapet. Det kan være aktuelt å organisere eierskapet i ulike andelsklasser (aksjeklasser); som for eksempel: (a) Medlemsinnskudd (ordinær andel) som gir rett til kjøp av leveringsandeler. Dette gir innehaveren stemmerett på årsmøtene i selskapet. (b) Leveringsandeler; som ikke gir stemmerett. (c) Preferanseaksjer med «fast» avkastning og begrenset stemmerett. Det kan videre stilles bestemte krav vedrørende spesialprodusentenes andelskjøp; for eksempel i form av en nedre eller øvre grense for antallet leveringsandeler som kan kjøpes. Leveringsandelene gir en rett og plikt til å levere i henhold til en nærmere inngått avtale. Ved manglende evne til å levere er det naturlig at selskapet får rett til å skaffe seg leveranser fra annet hold, og fakturere den produsenten som ikke holder sine forpliktelser for merkostnadene. Leveringsandelene er omsettelige til andre medlemmer. Det kan være slik at medlemmer må kjøpe flere leveringsandeler for å få opprettholdt leveringsrettighetene, for eksempel ved en utvidelse av virksomheten. Når det gjelder fordelingen av overskudd (profitt), vil overskuddet som ikke tilbakeholdes i selskapet, bli fordelt på medlemmene ut fra hvor stor deres omsetning med samvirket er. Preferanseaksjene får utbetalt den avkastningen som er fastsatt i nærmere avtale.

Under hvilke betingelser er denne modellen mest aktuell? Sett fra spesialprodusentenes perspektiv, passer denne modellen best i en situasjon der de tror på mulighetene for å få til forventet lønnsomhet i selskapet, samtidig som de er villig til å ta den nødvendige risikoen. Det springende punktet er altså om de tror at det finnes et potensial for gevinst og om de er de i stand til å mestre usikkerheten knyttet til å drive et selskap. Uten at spesialprodusentene har det nødvendige eierengasjementet, er det lite sannsynlig at de vil lykkes med den krevende modell C.

### Karakteristiske trekk ved styringsstrukturen i modell C

I denne modellen har spesialprodusentene eierkontrollen (residualretten) over det spesialiserte datterselskapet, mens morsamvirket har en minoritetspost. Dette betyr altså at i en situasjon med uenighet mellom eierne av selskapet, har gruppen av spesialprodusenter det siste og avgjørende ordet. Spesialprodusentene har videre det overordnede og endelige ansvaret for alle sider ved dattersamvirkets virksomhet; som å framskaffe tilstrekkelig egenkapital, organisere foredling og markedsføring mest mulig effektivt etc. I praksis er deres kanskje viktigste ansvar å fastsette hvilket mandat den daglige ledelsen skal arbeide innenfor.

**Koordinering og motivasjon:** (a) For å få adgang til å levere sine produkter, må medlemmene innenfor denne modellen kjøpe seg leveringsrettigheter (leveringsandeler). Dette er det viktigste instrumentet for å koordinere beslutninger i denne type sel-



skap. Leveringsandeler i samvirke kan sammenlignes med aksjer i et aksjeselskap. Verdien av selskapet vil komme til uttrykk i verdien av leveringsandelene. Som hovedregel vil det derfor være slik at jo mer lønnsomt selskapet er, jo dyrere blir leveringsandelene. Leveringsandelene er omsettbare; dvs. at de kan kjøpes og selges mellom medlemmene av samvirket. Et medlem som ønsker å slutte med å levere råvaren, kan selge sine leveringsandeler til andre medlemmer som ønsker å levere mer. Prisen på leveringsandelene kan variere over året, dersom det er ønskelig å stimulere produsentene til å levere mer i enkelte sesonger. Dette er blant annet en aktuell problemstilling innenfor lammeproduksjon. På denne måten er det grunn til å forvente at produksjonen av råvarer totalt sett blir mer effektiv. (b) Sammenlignet med modell A, vil spesialprodusentene – i kraft av å være ansvarlige eiere – måtte ta en betydelig større del av risikoen knyttet til foredling og omsetning av «sine» råvarebaserte produkter. Derimot forsvinner risikoen knyttet til asymmetrisk informasjon, som vi påpekte kunne være et problem innenfor modell A. (c) Sammenlignet med modell A, vil gruppen av spesialprodusenter innenfor modell C ha sterkere incentiver til å effektivisere produksjonen av råvarebaserte spesialprodukter langs hele verdikjeden; det vil si på egen gård så vel som innenfor foredling og salg/markedsføring av de aktuelle produktene.

**Transaksjonskostnader:** Sammenlignet med modell A, er det grunn til å forvente at mindre ressurser går med til å kontrollere at partene holder sine forpliktelser. Skulle noen av spesialprodusentene falle for fristelsen til å opptre opportunistisk, med påfølgende økonomisk tap for selskapet, ville en jo bare lure sitt eget selskap og seg selv. Muligens vil her også den sosiale, normbaserte kontrollen produsentene imellom bli mer effektiv enn i et stort samvirkeforetak der ulike medlemsgrupper i større grad har ulike interesser. Modell C er nettopp kjennetegnet av at alle produsenter er i samme båt og har like interesser. Generelt vil vi derfor anta at mindre ressurser går med til konflikter og «unødvendige» aktiviteter som kontroll og kamp for å hevde særinteresser.

### Spesialprodusentenes oppgaver og ansvar innenfor modell C

I denne modellen har spesialprodusentene full eierkontroll over selskapet, og har derfor det endelige ansvaret for alle sider ved selskapets drift. Eierne vil være direkte eksponert for den løpende markedsutviklingen, og måtte ta nødvendige strategiske og operative beslutninger slik at selskapets interesser blir ivaretatt på best mulig måte.

### Morsamvirkets oppgaver og ansvar innenfor modell C

Siden morsamvirket i dette tilfellet ikke har eierkontrollen over selskapet, må det lages separate avtaler om alle oppgaver og aktiviteter som morsamvirket skal bidra med. Det vil sannsynligvis i de fleste tilfeller være naturlig å inngå en avtale om morsamvirkets bidrag, ikke minst fordi de aktuelle produsentene jo er medlemmer begge steder. Formelt står imidlertid datterselskapet fritt til å kjøpe alle tjenester av andre enn morsamvirket dersom de foretrekker dette. At dette alternativet eksisterer, kan fungere som et «ris bak speilet» overfor morsamvirket, i den grad det skulle være nødvendig. Dersom spesialprodusentene og morsamvirket finner det formålstjenlig, kan det videre inngås avtale om at morsamvirket - til nærmere fastsatte vilkår - sørger for avsetning av produkter som ikke er salgbare som spesialprodukter. Bakgrunnen er at spesialprodusentene ønsker å få solgt en så stor del av dyret som mulig til så høye priser som mulig. Det er derfor svært interessant å få avsatt deler av dyret som ikke kan selges som spesialprodukter gjennom morsamvirket. Et eksempel fra Nortura kan være salg av kjøttdeig, hvor det erfaringsmessig er vanskelig å selge «kjøttdeig fra kjøttfe» til merpris. Desto viktigere kan det være for spesialprodusentene å få mest mulig sikker avsetning av sin kjøttfe-kjøttdeig til vanlige standardvilkår. Et gjensidig forpliktende samarbeid med

morsamvirket kan derved fungere som en viktig sikringsmekanisme for spesialprodusentene.

### **Fordeler med modell C sett fra spesialprodusentenes perspektiv**

Fra spesialprodusentenes ståsted kan det tenkes en rekke fordeler med modell C, sammenlignet med modell A: (a) Reduserte insentivproblemer, som f.eks. porteføljeproblemet, horisontproblemet etc. En av fordelene med et lukket, spesialisert selskap, er jo nettopp at selskapet består av «likemenn», i den forstand at de produserer samme produkt, og blir stilt overfor samme rettigheter og plikter. Derved vil en formodentlig slippe insentivproblemer, noe som er et vanlig problem i større samvirkeorganisasjoner. Derved vil vi forvente et mer aktivt eierskap, og trolig også høyere effektivitet. (b) Overskuddsdeling blant spesialprodusentene kan gi sterkere incentiver til innsats. Spesialprodusentene deler residualavkastningen etter at morsamvirket og andre interessenter har fått avtalt avkastning for deres kapitalinnsats (dette kan for eksempel være utbytte pr. aksje i et AS, eller en avtalt rentesats for kapitalinnskudd i et andelslag). (c) Verdiene av «interne» kjøp/salgstransaksjoner blir synliggjort. En unngår derfor problemer med kryss-subsidisering. (d) Leveringsandeler (e.l.) reflekterer verdiskapingen i selskapet. Prisen på leveringsandeler bidrar til å synliggjøre den økonomiske verdien av retten til å levere. Omsettbare leveringsandeler kan gi mer (samfunns)økonomisk gunstig ordning av produsentene når det gjelder hvem som er mest effektive, enn hva en kan oppnå ved «byråkratisk» fastsatte regler. (e) Modellen kan også bidra til lave transaksjonskostnader; dvs. mindre sløsing av tid og ressurser til unødvendige kontrolloppgaver m.m.

### **Fordeler sett fra morsamvirkets perspektiv**

Sett fra morsamvirkets perspektiv, kan det blant annet være følgende fordeler knyttet til denne modellen: (a) Redusert risiko: Risikoen flyttes over til spesialprodusentene selv. (b) Tilrettelegger bedre for entreprenørskap; de gruppene av spesialprodusentene som kan og vil satse litt ekstra, får rikelig anledning til dette. (c) Slipper problemer vedrørende krysssubsidiering. Dette forenkler beslutningsprosessene internt, og skaper mindre interne interessekonflikter. (d) Klarer likevel å få utfyllt produktspekteret, slik de store kundene (dagligvarekjedene) forventer av morsamvirket.

### **Ulemper sett fra morsamvirkets perspektiv**

Sett fra morsamvirkets perspektiv, kan det imidlertid også oppstå ulemper knyttet til denne modellen. Ikke minst kan morsamvirket få redusert kontroll over varestrømmen: Morselskapet har ikke like sterk og direkte eierkontroll som under modell A og er derfor avhengig av at datterselskapet faktisk er villig til å inngå avtaler. Det er normalt rimelig å forvente at begge parter er innstilt på å inngå slike kontrakter, men det gis ikke nødvendigvis noen garantier. Derved kan det oppstå et risikoelement.

## **4.1.3 Modell B: Et dattersamvirke under morsamvirkets eierkontroll**

Vi har nå kort presentert en del hovedtrekk ved de to «ytterliggående» modellene A og C. I praksis foreligger det selvsagt et stort antall mellomliggende løsninger. De konkrete omstendighetene avgjør hva slags form for mellomliggende modell som er mest aktuell. I denne sammenheng nøyer vi oss med en kortfattet skisse av én mellomliggende modell B. Også dette er et spesialisert datterselskap, men morsamvirket har her majoritetskontroll og spesialprodusentene har en minoritetspost. I en slik modell kan en anvende andre og strengere ordninger for styring av produksjonsmengder og kvaliteter enn under modell A, men uten å gå så langt som i modell C. Morsamvirket spiller naturlig nok en

hovedrolle i selskapet, men samtidig er gruppen av spesialprodusenter trukket inn i en mer ansvarlig posisjon. Modellen kan egne seg i en situasjon der gruppen av spesialprodusenter ønsker større engasjement i omsetningen av «sine» produkter, men ikke er interessert i å ta det formelle eieransvaret for en spesialisert bedrift. Et kjennetegn også ved denne modellen er altså at spesialprodusentene har dobbelt medlemskap: I tillegg til sitt åpne grunnmedlemskap i morsamvirket, har de et «eksklusivt» tilleggsmedlemskap i dattersamvirket som foredler og selger råvarebaserte spesialprodukter. For å kunne få adgang til å levere sine råvarer, må de enkelte spesialprodusentene kjøpe seg leveringsrettigheter (leveringsandeler), som i modell C. Derved gjelder de samme ordninger for koordinering og motivasjon som ble nevnt under modell C over. Det utstedes leveringsandeler - som kan sammenlignes med aksjer i et aksjeselskap. Verdien av leveringsandelene (og aksjene) vil reflektere verdiskapingen i selskapet. Leveringsandelene er omsettbare; dvs. at de kan kjøpes og selges mellom godkjente medlemmer av dattersamvirket. Et medlem som ønsker å slutte med å levere «sitt» spesialprodukt eller av andre årsaker levere mindre enn opprinnelig tenkt, kan selge sine leveringsandeler til godkjente produsenter som ønsker å levere mer.

Sammenlignet med modell A, vil morsamvirket kunne overlate en større del av ansvaret for foredling og markedsføring til spesialprodusentene. Ikke desto mindre vil morsamvirket sitte med det overordnede og endelige ansvaret for selskapets vekst og lønnsomhet, i kraft av å være majoritetseier. Sammenlignet med modell A er det naturlig at spesialprodusentene i modell B er vesentlig mer involvert i foredling og omsetning av råvarebaserte spesialprodukter. Dette skyldes at spesialprodusentene sitter i en ansvarlig eierposisjon i selskapet, og har en sterk økonomisk interesse i at de økonomiske resultatene blir så gode som mulig.

Ut fra morsamvirkets ståsted, kan modell B innebære viktige fordeler. Innføring av leveringsandeler kan medføre enklere håndtering av situasjoner med overskudd eller underskudd av råvarer. Modellen er forholdsvis enkel å administrere for morsamvirket, siden en primært skal forhandle på pris, som i en hvilken som helst annen markeds-transaksjon. Derved kan transaksjonskostnadene bli mindre. Sammenlignet med modell A har modell B videre en større «oppside» for spesialprodusentene. De får en større mulighet for å få med seg en høyere andel av gevinsten når virksomheten går godt. Men sammenlignet med modell A har modell B også større «nedside» for spesialprodusentene; det vil si at de selv må bære en større del av risikoen, og ta en større del av et eventuelt tap dersom virksomheten går dårlig.



## 5 Avsluttende kommentarer

---

Siktemålet med dette notatet har vært å drøfte organiseringen av spesialproduksjoner innenfor et samvirkeorganisert selskap. I kapittel 2 utviklet vi en definisjon av hva som menes med begrepet spesialprodukt. Denne definisjonen tok utgangspunkt i hvor *kilden* til differensiering ligger. Fokuset settes derved ikke bare på *hva* det er som gjør produktet spesielt sammenlignet med et standardisert produkt, men også *hvem* (bonden, foredlingsanlegget og/eller markedsføringsapparatet) som har hovedansvaret for at det spesielle ved produktet skapes. Denne definisjonen bidrar til å tydeliggjøre at kilden(e) til differensiering kan ligge på alle de tre hovedleddene i verdikjeden; henholdsvis råvare, foredling og salg/markedsføring. Videre poengterte vi at dersom produktet skal kunne kalles en *råvarebasert spesialprodukt*, må det være klart differensiert både på salgs/markedsføringsaksen og på råvareaksen.

Etter å ha klargjort hva som kjennetegner et spesialprodukt, satte vi fokus på henholdsvis bøndenes og samvirkets strategiske valgmuligheter, særlig knyttet til deres respektive konkurransestrategier. Et spesialprodukt er ikke interessant i økonomisk forstand før det inngår i en gjennomtenkt og slagkraftig konkurransestrategi. Å utvikle spesialprodukter som ingen kunder ønsker å betale for, har lite for seg. Gitt at rammen for vår diskusjon er hvilke utfordringer som oppstår i en samvirkeorganisasjon, har vi lagt vekt på at strategiske valg må treffes på to nivå – hos bonden og i samvirkeselskapet – og at disse må forenes best mulig. Videre har vi lagt vekt på at det må være logisk samsvare mellom strategier og organisasjonsstrukturer. I praksis betyr dette at den tradisjonelle eierformen som preger norsk salgssamvirke kommer under press. Dette gjør det interessant å vurdere nye og alternative måter å organisere spesialprodukter på innenfor et stort og tradisjonsrikt foredlings- og salgssamvirke. Vi har her kort presentert tre prinsippmodeller. Siden det ennå er relativt lite praktisk erfaring å hente omkring disse spørsmålene innenfor norske salgssamvirker, så framstår modellene i stor grad som «skrivebordsprodukter». Etter hvert som det foretas mer praktisk utprøving av nye organisasjonsformer innenfor salgssamvirker, vil det bli lettere å avgjøre hvilke prinsippmodeller som har mest for seg på et mer erfaringsbasert grunnlag.

# Referanser

---

- Bogetoft, P. and P. B. Olesen (2004). *Design of Production Contracts: Lessons from Theory and Agriculture*, Business School Press, Copenhagen.
- Borgen, S. O. and A.-C. Sørensen (2007). *Organisering av råvarebaserte spesialiteter i Gilde Norsk Kjøtt BA. Hva mener produsentene?* Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Cook, M. L. and B. Plunkett (2006). «*Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations.*» *Journal of Agricultural and Applied Economics* 38(2): 421–428.
- Jacobsen, E. and E. P. Stræte (2002). *Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk. Matmakt: Politikk, forhandling, marked.* H. Rommetvedt. 207–233. Fagbokforlaget, Bergen.
- Ménard, C. (2004). «*The Economics of Hybrid Organizations.*» *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160(3): 345–376.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction.* Macmillan Business, Basingstoke.
- Sørensen, A.-C. (2007). *Cooperative Models: Rethinking the Objective-Strategy-Structure Relationship.* EMNet 2007. Rotterdam, Netherlands.
- Sørensen, A.-C. and S. O. Borgen (2008). *Speciality Food – Towards a More Precise Terminology.* Norwegian Agricultural Economics Research Institute, Oslo.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* Collier, London.