





## Forord

Denne masteroppgaven representerer den avsluttende delen av et to-årig masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NMBU. Oppgaven er skrevet under hovedprofilen strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Oppgavens tema ble valgt på bakgrunn av en interesse for å bli bedre kjent med samvirke som organisasjonsform og mer spesifikt gjeldende regler for selskapsformen SA. Samvirke er utbredt i Norge, spesielt blant landbruksbedrifter, men dette fenomenet er lite prioritert i utdanningens pensum. I tillegg er jeg spesielt opptatt av at bygdene og tradisjonene derfra skal bevares, og synes derfor det var spennende å kunne bruke en bedrift med forankring i mitt eget nærområdet som jobber for nettopp dette.

En stor takk rettes til min veileder Sigurd Rysstad for gode råd og hjelp underveis i arbeidet. Videre ønsker jeg å takke Anette H. Solbakken i EventyrSMAK, og alle informantene som tok seg tid til å møte meg i sin travle hverdag på gården. Jeg har satt stor pris på at informantene har vist interesse for temaet, og det har vært inspirerende å bli kjent med mennesker som virkelig brenner for sitt arbeid og sine produkter.

Tilslutt en takk til mine nærmeste venner og familie som har vært tålmodige med meg, og gitt støtte og gode ord underveis i arbeidet.

Ås, 15.mai 2016

---

Viel Bjerkerud

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er valg av riktig organisasjonsform for et samarbeid mellom landbruksprodusenter. Oppgaven ser spesifikt på hvorvidt SA-formen er en hensiktsmessig måte å organisere seg på, samt hvilke positive og negative sider SA-formen har for en virksomhet som EventyrSMAK, sammenlignet med et AS.

EventyrSMAK er et nisjebasert salgssamvirke med geografisk tilknytning til Buskerud fylke. EventyrSMAK samler 30 medlemmer, som enten lager, bearbeider, selger eller serverer lokal mat, under et felles merke. Merkevarens omdømme står helt sentralt, og produktene som selges skal representere rein matglede, høy kvalitet og god dyrevelferd. Problemstillingen som oppgaven søker å finne svar på er følgende;

*Er SA-formen en egnet selskapsform for en virksomhet som EventyrSMAK?*

Problemstillingen er besvart ved hjelp av dybdeintervjuer med fem av EventyrSMAKs medlemsvirksomheter og nåværende daglig leder i EventyrSMAK. EventyrSMAKs hovedutfordring er å bygge en solid egenkapital som igjen kan gi et større handlingsrom for utvikling og vekst. EventyrSMAK er avhengig av at medlemmene ønsker å bidra i foretaket, noe SA-formens eierstruktur er med på å sikre. EventyrSMAK er et fellesskap og en sosial arena hvor det er sterke relasjoner mellom medlemmene og et felles ønske om at foretaket skal gå bra.

Oppgaven konkluderer med at SA-formen er en egnet selskapsform for en virksomhet som EventyrSMAK fordi det er medlemmene og deres produksjon som står i sentrum. EventyrSMAK har primært ikke som mål å gå med stort overskudd. Hensikten er å sikre medlemmene best mulig avkastning i deres næringsvirksomhet. SA-formen antas å ivareta fellesskapet bedre enn et AS fordi alle medlemmene har like rettigheter uansett om man er liten eller stor. EventyrSMAK vil være avhengig av medlemmenes ekstrainsats for videre drift og for å bevare merkevarens omdømme gjennom å sørge for kort avstand mellom produsent og forbruker.

## Abstract

The subject of this thesis is choosing the best organizational form for a joint venture between agricultural producers. The study looks specifically on whether the cooperative form is an ideal way to organize, and what positive and negative aspects the cooperative represent for a firm like EventyrSMAK, compared to an investor owned corporation.

EventyrSMAK is a marketing cooperative with a geographical affiliation to the county of Buskerud. EventyrSMAK has 30 members, who produce, make, sell or serve local food, under one brand. The brand`s reputation is a central part of the company`s value and the products that they sell is supposed to represent clean food, high quality and good animal welfare. The main issue of this study is;

*Is the cooperative an ideal organizational form for a company like EventyrSMAK?*

The issue is answered with the help of personal interviews with five of the members in EventyrSMAK and the CEO of EventyrSMAK. EventyrSMAKs main problem is to build sufficient capital in the company, which again can provide opportunities for development and growth. EventyrSMAK is dependent on their members to contribute in and for the company, which the cooperative owner structure ensures. EventyrSMAK is also a community and a social arena where there are strong relations between the members, and members have a common desire for the company to do well.

The study concludes that the cooperative organizational form is ideal for a company like EventyrSMAK, because the members and their production is the main focus. EventyrSMAK has no desire to achieve high profits, and all value created should go to the members, to ensure their continued business. The cooperative preserve the community better than an investor owned corporation because all members have equal rights regardless of their size. EventyrSMAK will be dependent on the members and their efforts to remain viable, and to preserve the brand`s reputation through maintaining a short distance between agricultural producers and consumers.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag .....	iii
Abstract.....	iv
1.0 Innledning .....	1
1.1 Introduksjon til tema.....	1
1.2 Oppgavens bidrag .....	3
1.3 Problemstilling.....	4
2.0 Bakgrunn.....	5
2.1 Det norske matvaremarkedet .....	5
2.2 Casebedrift: EventyrSMAK SA .....	6
3.0 Teori.....	9
3.1 Verdikjeden for mat .....	9
3.2 Strategiske allianser .....	11
3.3 Samvirkeforetaket.....	12
3.4 Aksjeselskapet .....	16
4.0 Metode .....	18
4.1 Forskningsdesign .....	18
4.2 Datainnsamling .....	19
4.2.1 Utvalg .....	19
4.2.2. Intervjuene .....	20
4.3 Analyse av data.....	21
4.4 Etikk.....	22
4.5 Validitet og reliabilitet.....	23
4.5.1 Validitet .....	23
4.5.2 Reliabilitet .....	24
4.5.3 Generaliserbarhet.....	24

5.0 Resultat .....	25
5.1 Informasjon om informantene .....	25
5.2 Hvorfor et samvirke? .....	25
5.3 Formelle og uformelle regler .....	27
5.3.1 Vedtektene .....	27
5.3.2 Partnerskapsavtalen .....	28
5.3.3 Provisjon og provisjonstak .....	28
5.3.4 Kvalitet og design .....	30
5.3.5 Produsenter med like produkter .....	30
5.3.6 Forhandlinger med NorgesGruppen .....	31
5.4 Rollebalansering .....	33
5.5 utfordringer og konflikter .....	34
5.5.1 Kvalitet og omdømme .....	34
5.5.2 Kapitalbygging og utbytte .....	35
5.5.3 Nye og gamle medlemmer .....	37
5.5.4 Dugnadsarbeid .....	38
5.5.5 Ønskelige forbedringer .....	38
5.6 Overgang til AS .....	39
6.0 Diskusjon .....	41
6.1 Oppstart .....	41
6.2 Forretningside og strategi .....	41
6.3 Positive sider ved SA vs. AS .....	42
6.3.1 Likhet .....	42
6.3.2 Lav inngangsbarriere .....	43
6.3.3 Dugnadsarbeid .....	44
6.4 Negative sider ved SA vs. AS .....	45
6.4.1 Kapitaltilførsel .....	45
6.4.2 Porteføljeproblemet .....	47
6.4.3 Gratispassasjerproblemet .....	47

6.4.4 Lav utgangsbarriere .....	48
6.4.5 Styrearbeid.....	49
6.5 Oppsummering .....	50
6.6 Oppgavens begrensninger.....	51
7.0 Konklusjon.....	52
Kilder.....	53
Vedlegg.....	55
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	55
Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....	58
Vedlegg 3: Eksempler på designuttrykk i EventyrSMAK .....	60

## **Figurliste**

Figur 2.1: EventyrSMAKs utvikling i driftsinntekter og resultat før skatt fra 2010 til 2014.....	7
Figur 3.1: Verdikjeden for mat.....	9



## **1.0 Innledning**

### **1.1 Introduksjon til tema**

For små produsenter i landbruket er det tøft å nå opp og fram i matvaremarkedet. Produsentene må ta ansvar for hele kjeden fra dyrking, høsting og foredling til salg, markedsføring og distribusjon. I tillegg møter de sterk konkurranse fra store matvareleverandører og tøffe forhandlinger hos matvarekjedene. Arbeidet med å få tilgang til matvaremarkedet er kostbart og tidkrevende, og mange små virksomheter legger ned fordi det blir for vanskelig. En løsning for slike små landbruksprodusenter er å inngå et samarbeid med andre lignende virksomheter.

Aktører etablerer et samarbeid når de ser nytten av å samordne seg. Man får tryggere drift fordi man sprer ansvaret på flere aktører, og dermed får flere ben å stå på. Man kan redusere kostnader ved å gjøre aktiviteter som markedsføring, salgsarbeid, distribusjon og produksjon sammen. Man blir en større og sterkere enhet, noe som kan gi bedre forutsetninger ved forhandlinger med eksempelvis detaljister og råvareleverandører. Innad i organisasjonen kan man nytte seg av kunnskap som de andre har og lære av hverandres erfaringer. Samarbeid innebærer også viktige sosiale aspekter, mulighet til å kunne dele gleden når man lykkes, støtte seg på hverandre når man mislykkes og ikke minst være en del av et fellesskap. I tillegg er det lettere å bygge opp en sterk merkevare når det er mange som samarbeider, fordi man får flere mennesker som kan markedsføre for merkevaren og flere produkter som gjør den synlig.

Når man skal vurdere hvilke type selskap man ønsker å opprette er det viktig å klargjøre hva som er formålet med samarbeidet, og hvilke forventninger man har til selskapet. Valget av selskapsform er viktig ettersom det vil påvirke aktørene i forhold til økonomisk ansvar, risiko, skattebehandling, rettigheter og plikter som må følges, og hvordan selskapets verdier skal benyttes. Her introduseres de fire mest vanlige selskapsformene når flere skal gå sammen; aksjeselskap(AS), ansvarlig selskap(ANS), delt ansvar(DA) og samvirkeforetak(SA).

Et AS gir ingen personlig ansvar for selskapets forpliktelser, men man risikerer å tape aksjeandelen som er betalt inn. Et AS innebærer mange formaliteter som reguleres av

aksjeloven, blant annet regler for oppstart og innbetaling av aksjekapitalen på minimum 30 000 kr. Regler for regnskapsføring, krav om revisor, muligheten til å ta penger ut av selskapet og krav om generalforsamling er andre formaliteter man må ta stilling til ved dannelse av et aksjeselskap. Et AS har til formål å gi avkastning til aksjeeierne.

Et ANS er et selskap der alle deltakerne solidarisk står ansvarlig for gjelden i selskapet, og krav som ikke kan dekkes av en av deltakerne kan kreves dekket av de andre. Slikt sett er dette et selskap med høyere risiko, og man må kunne stole på sine medvirkende deltakere. Et DA har delt ansvar for gjelden, slik at hver deltaker bare kan belastes for sin egen eierandel. ANS og DA har færre regler å forholde seg til enn et AS og ingen krav om selskapskapital, men til gjengjeld større personlig risiko for deltakerne.

Et SA-foretak har ingen krav om oppstartskapital. Deltakere i et SA har ingen personlige forpliktelser til gjelden foretaket har. SA-foretaket reguleres av samvirkelova og skal ha som formål å fremme medlemmenes interesser ved at medlemmene selv deltar i foretakets virksomhet, enten som forbruker, leverandør eller på annen måte.

Videre vil vi konsentrere oss om selskapsformen SA.

### **Den norske bonden og lokal mat**

For 30 år siden hadde bonden en nær kontakt med forbrukeren gjennom direktesalg fra gård, mens det nå som regel er stor avstand og mange ledd mellom de som produserer maten og de som kjøper den. Mesteparten av de matvarene som vi nå finner i dagligvarebutikkene er masseproduserte standardprodukter tilgjengelig for alle. Forbrukernes preferanser har, i takt med velstandsutviklingen, ført med seg et økt fokus på at maten skal ha en tilleggsverdi, og ikke bare sørge for våre næringsbehov.

Det har også vært en økt politisk satsning på utvikling av norske matspesialiteter, hvor de fleste organiseres gjennom Innovasjon Norge. Som et resultat har produksjon og salg av lokal- og spesialisert mat de siste årene økt kraftig. KSL Matmerk anslo i 2009 at samlet verdi for salg av nisjemat og lokal mat i Norge var på 1,6 milliarder årlig (Hval 2012). Sammenlignet med omsetningen av dagligvarer i 2010 på 359,7 milliarder (ikke inkludert spesialutsalg som Bondens Marked), er dette en markedsandel på under 0,5 % (NILF 2013).

I 2008 uttalte daværende landbruks- og matminister Terje Riis Johansen at matvarekjedene burde sette seg som mål at 20 % av deres omsetning bør komme fra salg av norske matspesialiteter innen 2020. Myndighetene ønsker at den norske matkulturen og tradisjonene i bygdeNorge skal gi en merverdi til folk, og bidra til omdømmebygging og bevaring av distriktene, samtidig som det også kan virke positivt på turismen i Norge (Hval 2012). Fokus på regionale mattradisjoner, god sporbarhet på produktene, god dyrevelferd og høy kvalitet bidrar til merverdien på produktene og gir forbrukerne følelsen av å handle produkter med et eget særpreg, en egen sjel.

En slik merverdi oppnås når produktene som selges differensieres fra de standardiserte produktene. Det er imidlertid vanskelig for små nisjeprodusenter å få sine produkter inn i butikkhyllene til de store matvarekjedene. Gjennom felles markedsføring og salg kan salgssamvirkene posisjonere seg sterkere i matmarkedet. Det er mange eksempler på at produsenter fra samme region går sammen for å markedsføre sine produkter under samme navn, eksempelvis Rørosmat og Mat fra Toten.

EventyrSMAK SA er et slikt salgssamvirke der mange små bønder har gått sammen og etablert et felles merke som de bruker til å markedsføre sine produkter. Opprinnelig het foretaket «Mat fra Kunstnerdalen», og var geografisk tilknyttet kommunene Sigdal, Modum og Krødsherad i Buskerud fylke. Målet med etableringen av EventyrSMAK var å være en omsetningsorganisasjon for medlemmene. Hovedfokuset var å få de produserte varene ut til forbrukerne, øke kjennskap og bygge et godt omdømme rundt merkevaren og mattradisjonene fra området, og på den måten sikre mulighet for gode priser. Merkevarens omdømme står helt sentralt, og fokuset på tradisjoner og geografisk tilhørighet gir foretaket en nisje i matmarkedet. Dette bidrar til økt betalingsvillighet og kjøpervilje hos kundene, noe som igjen øker EventyrSMAKs forhandlingsmakt overfor matkjedene.

## **1.2 Oppgavens bidrag**

Denne studien skal undersøke om SA-formen er en hensiktsmessig selskapsform for virksomheter som EventyrSMAK, og se på fordeler og ulemper det norske regelverket for samvirkeorganisering fører med seg.

Jeg skal undersøke hvilke positive og negative sider samvirkeorganisering innebærer, og hvorvidt EventyrSMAK har valgt en hensiktsmessig selskapsform. Oppgaven søker å finne ut om det kan være hensiktsmessig for EventyrSMAK å skifte til aksjeselskapsformen. Problemstillingen vil bli belyst gjennom en kvalitativ caseundersøkelse av samvirkeforetaket EventyrSMAK SA.

### **1.3 Problemstilling**

Problemstillingen for denne oppgaven blir dermed;

*Er SA-formen en egnet selskapsform for en virksomhet som EventyrSMAK?*

Problemstillingen innebærer å se på om SA-loven gir hensiktsmessige rammer for en nisjevirksomhet som EventyrSMAK. I tillegg om EventyrSMAK har utformet hensiktsmessige vedtekter, som kan bidra til å håndtere utfordringer som kan oppstå når en rekke uavhengige aktører etablerer et fellesskap som skal hjelpe til med markedsføringen av deres produkter og tjenester. Jeg skal også undersøke om et AS, der eierskapet er koblet til deltakelsen i foretaket, vil være en bedre løsning for EventyrSMAK. Et slikt AS vil på sett og vis også være et samvirkeselskap siden det er eid av leverandørene. Utfordringer og fordeler med SA-formen vil bli drøftet, og oppgaven tar sikte på å komme med en anbefaling til EventyrSMAK om hvorvidt de bør fortsette som et SA.

## **2.0 Bakgrunn**

For å kunne kalle seg et samvirkeforetak må en organisasjon oppfylle følgende krav; det må være en brukereid organisasjon, en brukerstyrt organisasjon og den skal ha som hovedformål å levere nytte til brukerne. Det er en demokratisk styrt organisasjon som bygger på hjelp til selvhjelp, og som spesielt tar for seg eierne, som også er brukerne, sine behov. Utfordringer oppstår fordi alle som deltar i et slikt samvirke må være villig til å bidra til finansiering, gi fra seg kontroll, og ikke minst tilpasse sin produksjon til samvirkeorganisasjonen (Borgen et al. 2006).

## **2.1 Det norske matvaremarkedet**

Hver høst møtes leverandørene og detaljistene i dagligvaresektoren for å fremforhandle avtaler om priser, bonuser, rabatter og plassering i butikkene, ofte omtalt som høstjakta (NILF 2013). Dette er en arena hvor de ulike aktørene får utøvd sin forhandlingsmakt overfor hverandre, og de som stiller sterkest kommer også best ut av forhandlingene.

Detaljistene ønsker lavest mulig innkjøpspriser, mens leverandørene ønsker gode priser på produktene de leverer og best mulig hylleplassering i butikken. Detaljistene har makt fordi de bestemmer hvilke produkter som får hvilken hylleplassering, noe som påvirker hvilke produkter forbrukerne tar med seg på sin handletur. Leverandørene har makt fordi de har produkter som forbrukeren ønsker å kjøpe, og som detaljisten dermed vil ha i sine butikker for å få flest mulig kunder. Aktørene er avhengig av hverandre på denne måten.

Matvaremarkedet består av en rekke sterke aktører både på leverandør- og kjøpersiden, og er derfor et vanskelig marked å få innpass i som ny leverandør. Nye leverandører står i en svak posisjon i forhandlinger med aktørene i markedet ettersom de både er avhengig av å få sine produkter inn i butikkene og ut til forbrukerne, og i tillegg har dårlige alternative muligheter for å få omsatt sine varer.

I Norge er det nå i all hovedsak 3 paraplykjeder som har det meste av dagligvaremarkedet; Reitangruppen, Coop og NorgesGruppen, hvor NorgesGruppen er markedsleder. Både NorgesGruppen og Coop har utsalgsteder som er spesielt tilpasset de ulike segmentene i markedet, fra lavpris til mer eksklusive butikker med fokus på bredde i vareutvalget og kvalitet.

EventyrSMAK har i dag utsalg i utvalgte Spar og Menybutikker, som begge er med i NorgesGruppen. Både Spar og kanskje spesielt Meny har butikker med fokus på kvalitet, og mangfold i vareutvalget, og dette passer bra med det omdømmet som EventyrSMAK ønsker å ha.

Forbrukere som handler på lavpriskjeder som Kiwi og Joker er ofte opptatt av å få mest mulig for pengene. De forbrukere som ønsker et variert utvalg og som er spesielt opptatt av kvalitet vil velge å handle på butikker som tilbyr dette. Dermed vil det være lite fruktbart å ha nisjeprodukter som EventyrSMAK i lavprisbutikker ettersom kundene i disse butikkene ikke er ute etter slike produkter. Man kan heller ikke ta høy pris fordi betalingsviljen hos disse forbrukerne er lavere, noe som igjen kan svekke merkevarens eksklusivitet.

## **2.2 Casebedrift: EventyrSMAK SA**

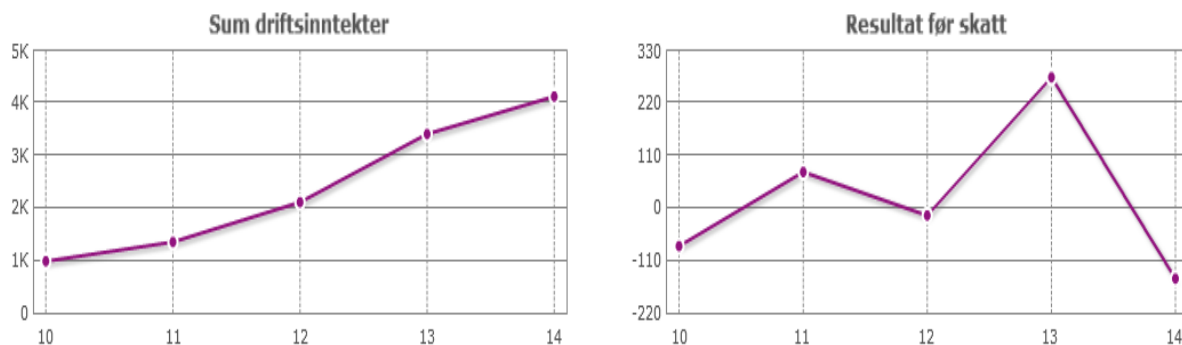
EventyrSMAK SA (heretter bare omtalt som EventyrSMAK) er et SA-foretak lokalisert i Buskerud fylke. Foretaket ble etablert i 2002, da under navnet «Mat fra Kunstnerdalen BA». Foretaket hadde som mål å distribuere matprodukter under et felles varemerke; EventyrSMAK. Tanken bak opprettelsen var å bære tradisjoner videre, benytte lokale ressurser, bruke naturens produkter og bære kunnskap om oppskrifter og matlaging videre. Produktene er til salgs i utvalgte butikker i Norge, hovedsakelig på Østlandet, på Bondens Marked, og kan også bestilles direkte fra produsenten eller via deres felles nettside.

Opprinnelig ble det startet som et mobiliseringstiltak for bønder fra Sigdal, Modum og Krødsherad for å få mer næringsvirksomhet på gårdene, og hadde fire medlemmer fra starten av. Nå omfatter det aktører fra hele Buskerud og har i tillegg til produsenter tatt med seg bedrifter som bearbeider, selger og serverer lokal mat. Oppstarten ble finansiert av prosjektmidler fra Innovasjon Norge og BU-midler samt en egenandel på 50 % fra daværende eiere.

EventyrSMAK har vokst både i antall medlemmer og omsetning (figur 2.1) siden den gang, og hadde i 2015 30 medlemsvirksomheter, en omsetning på ca. 3,5 millioner og et resultat på ca. 30 000 kr. Foretaket åpnet i 2014 en egen utsalgsbutikk på Åmot i

Buskerud, og har nå hele sin virksomhet lokalisert der. Foretaket har fem ansatte; daglig leder i 100 % stilling, to ekstrahjelper samt to sommervikarer.

Beløp i hele 1000



Figur 2.1: EventyrSMAKs utvikling i driftsinntekter og resultat før skatt fra 2010 til 2014.<sup>1</sup>

EventyrSMAK har sitt fokus på kortreist tradisjonsmat og kan anses som et nisjesamvirkeforetak. EventyrSMAK sitt markedssegment er forbrukere som har stadig økende fokus på kvalitetsmat, og et ønske om å vite hvor maten de spiser kommer fra og hvordan den er produsert. Som de selv skriver på produktene er det «Ekte EventyrSMAK i hver dråpe og hver bit». Gjennom å velge EventyrSMAK skal forbrukerne kunne være sikre på at maten er produsert under de beste forhold av bønder med hjerte for yrket sitt. Prisene er høyere enn vanlige produkter i butikken, og skal gjenspeile eksklusivitet og en merverdi.

EventyrSMAK er organisert som et samvirkeforetak etter SA-loven, og har i tillegg egne vedtekter som regulerer foretaket. Ifølge deres vedtekter er de «..et samvirkeforetak med vekslende ansvarskapital og åpent medlemstall» (EventyrSMAK 2002:1). Det vil si at virksomheten er åpen for nye medlemmer som ønsker å benytte varemerket og de tjenestene EventyrSMAK gir til sine medlemmer. Dette innebærer at man får ta del i en

<sup>1</sup> Hentet fra: <http://www.proff.no/regnskap/eventyrsmak-sa/%C3%A5mot/foreninger-og-forbund-%C3%B8vrige/Z0IAVUI4/>

felles markedsføringsprofil på produktene, felles distribusjon fra butikken i Åmot til store utsalgssteder, felles strekkoder og knytte til seg nettverk og nye kunder.

Det tas allikevel ikke inn nye medlemmer med produkter som det allerede er nok av i foretaket. Dette er for å unngå at medlemmene skal utkonkurrere hverandre og for at medlemmer skal kunne få levert sine produkter gjennom EventyrSMAK så langt det er mulig. Styret i EventyrSMAK behandler søknader fra virksomheter som ønsker å bli medlem, og avgjør hvorvidt nye virksomheter kan tas inn.

Hvert medlem tegner en andel i foretaket og betaler inn et innskudd på 1 000 kr. Dette er den eneste delen av kapitalen som medlemmene selv hefter for, og som sådan kan tapes ved konkurs. Resterende egenkapital opparbeides i foretaket gjennom tilbakeholdt overskudd, og gjennom en viss prosentandel fra alle produkter som selges under merkevaren. Dette er forøvrig felleseid kapital som medlemmene ikke har krav på dersom de melder seg ut av foretaket. I tillegg betaler samtlige nye medlemmer 20 000 kr for å få strekkoder og produktemballasje med design og logo. EventyrSMAK eier disse strekkodene og betaler en årlig avgift for dem.

Alle medlemmer signerer en partnerskapsavtale som regulerer bruk av merkevare og hva medlemskapet innebærer. Medlemmene forplikter seg til å avgi prosenter til samvirket etter den til enhver tid bestemte sats styret setter. I 2016 er prosentsatsen på 3 %, og skal trekkes på samtlige produkter som selges med foretakets logo og merkevarenavn. Provisjonen som 3 % av medlemmenes omsetningen gir, begrenses allikevel til 20 000 kr per medlem. I tillegg trekkes produsentene 11 % av engrosprisen dersom salget av produktene går direkte gjennom EventyrSMAK, for eksempel i butikken deres eller gjennom deres avtaler med Meny, og EventyrSMAK har gjort salgsarbeidet og sørget for transport.

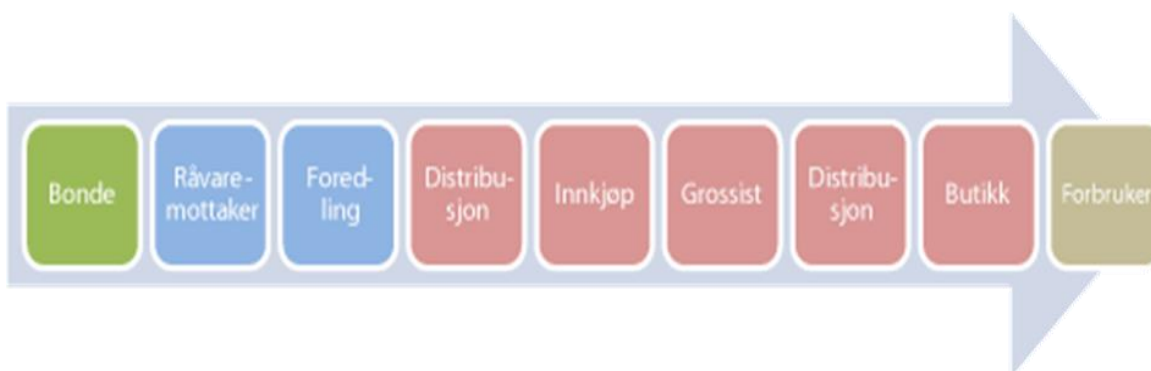
Medlemmer som ikke følger foretakets vedtekter kan nektes utbetaling av et eventuelt overskudd, nektes å levere produkter til selskapet og ekskluderes, alt ut ifra alvoret i overtredelsene. Medlemmene har rett til å uttale seg om saken, før eventuelle avgjørelser og kan klage det inn for medlemsmøte, som holdes en til to ganger i året (EventyrSMAK 2002).



### 3.0 Teori

Dette kapitlet vil først ta for seg verdikjeden for mat og spesielt for nisjematprodukter. Deretter teori om samvirkeformens fordeler og ulemper. Den norske samvirke-modellen (heretter omtalt som SA-modellen) vil bli presentert og det vil bli sett på hvilke føringer, muligheter og begrensninger en slik organisering setter for virksomheter. Til slutt vil selskapsformen AS bli introdusert kort med de fordeler og ulemper denne har.

#### 3.1 Verdikjeden for mat



Figur 3.1: Skjematisk fremstilling av verdikjeden for mat <sup>2</sup>

Når en leverandør ønsker å få sine produkter inn i en dagligvarekjede, må leverandøren forhandle med detaljisten om innkjøpspriser, utsalgspriser, mengderabatter, markedsføringssamarbeid og hylleplassering. Jo større makt leverandøren har, jo bedre forutsetninger for å komme godt ut av forhandlingene.

For en ny leverandør som har produkter som ennå ikke er kjent for forbrukerne kan forhandlingsmakten være så lav at leverandørene ikke kommer seg inn i markedet. De får for dårlige avtaler og hylleplassering til at det blir lønnsomt for dem. Dette kan være med på å sette en stopper for innovasjon og nyskapning i matvaremarkedet, og føre til

---

<sup>2</sup> Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/?q=&ch=4>

en svekket konkurranse, noe som til syvende og sist vil gå utover utvalget i butikken og mangfoldet på produktene (NOU 2011:4).

For små nisjematleverandører har alternativet til dagligvarekjeder vært å ha sine produkter i egne gårdsutsalg, og spesialutsalg som Bondens Marked, Bondens butikk på Mathallen, Bondens Torg m.fl. Dette gjorde at forbrukerne selv måtte oppsøke steder med denne typen produkter, og omsetningen av nisjeprodukter ble ikke like stor som den kunne blitt dersom leverandørene hadde hatt sine produkter i dagligvarebutikker. De som handler på slike spesialutsalg er forbrukere med en genuin interesse for kortreist kvalitetsmat, og kanskje også ønsker mulighet til å møte bonden selv og spørre bonden direkte om produktene. Det blir kort avstand mellom jord og bord, og forbrukerne kan la seg forsikres om at produktene er produsert og foredlet på en samvittighetsfull måte, noe som er med på å skape en ekstra tilleggsverdi på produktene.

Forbrukerne blir mer bevisste og ønsker produkter som de kan kjøpe med god samvittighet, som er kortreiste eller laget på tradisjonelt vis under gode forhold. Trenden går mot det gammeldagse, det ekte samt at maten skal ha en historie. Forbrukerne har dermed også blitt mer villige til å betale mer for denne typen produkter, noe som har gitt nisjeprodukter økt etterspørsel i markedet.

Når forbrukernes preferanser endrer seg må utsalgsstedene følge opp med å ta inn varer som er tilpasset forbrukerne. Ettersom lokalmat og nisjeprodukter blir mer og mer populært hos forbrukerne, stiller også leverandørene av lokal mat sterkere i forhandlinger med utsalgsstedene. Det blir enklere for nisjematleverandører å få sine produkter inn i ulike salgskanaler. Forbrukerne får dermed enklere tilgang til produktene og trenger ikke lenger aktivt oppsøke spesialutsalg for å få tak i dem, noe som øker muligheten for vekst hos produsentene av lokalmat.

I 2010 satte regjeringen ned et utvalg for å se på styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Denne konkluderte med at det var behov for en lov om god handelsskikk, en lov som ville komme først og fremst forbrukeren til gode, men også regulere maktbalansene i matvaremarkedet, og dermed kunne gjøre det lettere for mindre aktører å få plass for eksempel i dagligvarebutikkene. En slik lov skulle være med på å sikre innovasjon og nytenkning hos leverandørene og sikre mangfold i dagligvareutvalget (NOU 2011:4).

Regjeringen Solberg valgte allikevel å ikke legge frem et lovforslag om god handelsskikk.

### **3.2 Strategiske allianser**

En strategisk allianse er et samarbeid mellom virksomheter hvor man benytter ressurser og kompetanse i fellesskap for å jobbe mot felles interesser og mål. Et slikt samarbeid gir muligheter for å skaffe seg konkurransefortrinn, men det skaper også rom for opportuniste, det vil si misbruk av tillit mellom virksomhetene i alliansen (Hansen et al. 2008).

For å redusere misbruk av tillit i en strategisk allianse må man velge en organisasjonsform som minimerer opportuniste. For småskalaprodusenter som inngår allianser vil behovet for styring og kontroll være ulikt basert på hvilke områder man går sammen om. Ifølge Hansen et al utgjør problemer med opportuniste relativt lav fare i strategiske allianser, fordi kostnaden ved å misbruke tilliten er høyere enn mulighetene det kan gi. Derfor bør også de som styrer i en slik allianse fokusere på å maksimere mulighetene og gevinsten alliansen gir (Hansen et al. 2008).

Chaddad og Cook sier at strategiske allianser er et svar på markedets utvikling, og at det er viktig å ha prosesser i alliansen som skaper verdi. Samtidig er muligheten til å bygge opp sterke merkevarer essensiell for å kunne skape og opprettholde konkurransefortrinn i et marked (Chaddad & Cook 2004).

For et salgsnisjesamvirke kan et slikt konkurransefortrinn oppnås når forbrukerne opplever en økt verdi av å handle deres merkevare eller produkt. En slik strategi kalles for en differensieringsstrategi, og for at den skal være vellykket er man avhengig av to ting; at foretaket klarer å skape et unikt produkt, og at forbrukerne opplever at disse produktene gir en tilleggsverdi som de er villige til å betale mer for (Grant & Jordan 2012).

Samvirkeformen er en form for strategisk allianse, som for eksempel EventyrSMAK benytter seg av for å kunne bygge opp en sterk merkevare. Aktørene som inngår i en slik allianse kan redusere sine kostnader ved å gå sammen om markedsførings-, distribusjons – og transaksjonskostnader. I tillegg får man flere ben å stå på, økt omsetning inn i foretaket og en bredere produktportefølje gjør at man kan fremstå som

en mer seriøs aktør, og være bedre rustet til å drive forhandlinger med aktører i matvaremarkedet.

Detaljister eller representanter for detaljistkjeder ønsker trolig å samarbeide med seriøse aktører, også når det kommer til lokalmat. Et produsentnettverk som tilbyr et bredt mangfold av nisjeprodukter under en paraply vil kunne ha gode muligheter for å få til en avtale fordi detaljistene da kan få et bredt utvalg av produkter uten å måtte forholde seg til mange produsenter. Produsentnettverket kontrollerer og kvalitetssikrer produktene, og detaljistene kan være trygge på at produktene de får er som lovet. Det er enklere for et utsalgssted å inngå avtale med en stor aktør enn mange små, ettersom det ville blitt mye mer arbeidskrevende i forhold til kommunikasjon, bestilling, fakturering osv.

Forutsetningen for at en slik allianse skal fungere er at medlemmene føler at nytten av å delta i et slikt foretak er høyere enn å drive alene, enten økonomisk eller sosialt. I teorien omtales dette som synergi; at man ved å gå sammen kan oppnå bedre resultater enn ved å drive alene (Johnson & Houston 2000).

### **3.3 Samvirkeforetaket**

Samvirkelova definerer et SA-foretak som «*..ei samanslutning som har til hovudformål å fremje dei økonomiske interessene til medlemmane gjennom deira deltaking i verksemda som avtakarar, leverandørar eller på annan liknande måte*» (Samvirkelova 2007:§1).

Sentrale trekk ved en slik selskapsform er at medlemmene ikke holdes personlig ansvarlig for foretakets gjeld, og at avkastninga i virksomheten fordeles på medlemmene basert på deres omsetning i foretaket eller blir stående i virksomheten som tilbakeholdt egenkapital (Samvirkelova 2007).

I et SA-foretak er det viktig at det eksisterer god lojalitet innad i organisasjonen. Man må kunne stole på at medlemmene følger nedsatte regler og bidrar på de områdene de har forpliktet seg til. Det kan lett oppstå konflikter dersom lojalitet og engasjement hos medlemmene er lavt eller ulikt. Ideelt sett bør medlemmene, som også er eierne, i et SA-foretak ha mest mulig sammenfallende interesser, og på den måten minimere

interessekonflikter. Det vil også gjøre det lettere å stake ut en strategi best mulig tilpasset SA-foretakets og dets medlemmers målsetninger (Olsen & Lervik 2006).

Nilsson mener at lik behandling av alle medlemmer er essensielt i et tradisjonelt samvirkeforetak, fordi medlemmene er avhengig av en kollektivismen internt. Et tradisjonelt samvirke innebærer en stemme til hvert medlem, lik behandling av alle medlemmene og at store deler av egenkapitalen er ufordelt kapital. SA-formen er et eksempel på et tradisjonelt samvirke. Ettersom slike foretak vokser, blir mer komplekse og konkurransen i markedet øker vil medlemmenes forståelse av driften reduseres. En slik utvikling kan føre til misnøye, medlemmenes engasjement kan synke, samt tilliten til lederskapet kan svekkes. Når man kommer til et slikt punkt argumenterer Nilsson for at en restrukturering av organisasjonen kan være løsningen. Man kan velge å forlate den tradisjonelle samvirkeformen ved å introdusere eksterne medeiere, individualisere medlemskapene slik at hvert medlem har individuelle rettigheter, fordeler og forpliktelser til kapitalreservene i foretaket, eller gå over til å bli et investoreid selskap, for eksempel et AS (Nilsson et al. 2009).

### **Dobbelrollen i samvirket**

Hovedforskjellen mellom et SA-foretak og et investoreid selskap, for eksempel AS, er at i et samvirkeforetak står produsentene av råvarene og produktene også som eiere av foretaket. I et investoreid selskap er det investorene, altså de som leverer egenkapitalen, som er eierne, mens brukerne kun er leverandører og kunder. I et SA-foretak vil medlemmene få en dobbelt rolle, både som produsent og som eier. En slik dobbelt rolle har sine positive sider, men skaper også utfordringer (Borgen et al. 2006).

På den ene side skal medlemmene fremme sine personlige interesser, på den andre skal de fremme foretakets felles interesser, og disse to stemmer ikke alltid overens med hverandre. Avgjørelser rundt satsningsområder, utvikling og strategi kan komme foretaket som helhet til gode, men kanskje ikke for alle medlemmene personlig. Dette gjør at balanseringen av rollene kan bli utfordrende, spesielt når et medlem balanserer egne og foretakets interesser på en annen måte enn andre medlemmer, og det dermed blir skjevhet deltakerne i mellom.

Styremedlemmene i SA-foretakene er de som planlegger, setter målsetninger og utvikler strategier for foretaket som en helhet. Medlemmer som også er styremedlemmer får mulighet til å påvirke disse valgene, noe som skaper muligheten for at styremedlemmenes egne interesser blir prioritert overfor felleskapets. M. Huse argumenter for at styret generelt bør bestå av medlemmer med ulik erfaring, utdanningsbakgrunn og alder slik at man i styrearbeidet kan utnytte mangfoldet. Dette vil skape større og bedre diskusjoner i styret og kan gjøre at beslutninger blir tatt på et mer riktig grunnlag (Huse 2013).

### **Gratispassasjerproblemet**

I et såkalt tradisjonelt samvirke vil nye medlemmer få lik tilgang til egenkapitalen og eiendelene som er opparbeidet, som de eksisterende medlemmene. Dette kan føles urettferdig ettersom de andre medlemmene har lagt ned mye innsats og mange arbeidstimer for å bygge opp kapitalen og merkevaren. Internt i et SA-foretak er det vanskelig å sørge for at de medlemmene som bidrar mer mottar den fulle nytten av sin egen innsats. I teorien er dette kjent som et gratispassasjerproblem (Cook 1995).

For salgssamvirker som EventyrSMAK er selve merket det mest verdifulle å få ta del i. Nye medlemmer kan benytte merkevaren på sine produkter og nyte godt av den innsatsen som ligger til grunn for merkets omdømme uten å ha bidratt til det selv. Dette kan føles urettferdig for de eksisterende medlemmene. Et annet tilsvarende problem er at nye medlemmer kanskje ikke har det samme forholdet til felleskapet og har ikke selv lagt ned alle timene som ligger bak opparbeidelsen av merkets posisjon i markedet. Dersom disse skulle sette merkenavnet på produkter som ikke holder mål i forhold til merkets standard, kan det svekke omdømmet til merkenavnet, og skade hele felleskapet, uten at det aktuelle medlemmet taper spesielt mye.

### **Horisontproblemet**

Noen medlemmer av et samvirke kan ha lengre tidshorisont for sin deltakelse i samarbeidet enn andre. Ulike tidshorisonter kan gjøre at noen medlemmer ikke ønsker å bidra ved langsiktige investeringer, spesielt investering i forskning og immaterielle eiendeler som ikke enkelt kan fordeles til eierne, og vil ikke gi nytte til de av eierne som skal avslutte sitt medlemskap. Omdømme er en slik immateriell eiendel. Dette er kjent

som horisontproblemet i samvirketeorien og er ofte en grunn til konflikter i SA-foretak (Cook 1995).

### **Porteføljeproblemet**

Medlemmene i et samvirke kan ha ulike risikopreferanser i forhold til investeringer, noe som kan skape interne konflikter. I et samvirke er samtlige medlemmer nødt til å tåle lik risiko fordi man ikke kan individualisere risikoen for prosjekter man setter i gang.

Risikoen gjelder for samvirket som en helhet, altså som en felles portefølje. Medlemmer i samvirket må dermed vurdere om de kan tåle en slik risiko, eller alternativt melde seg helt ut av samvirket, men da uten å få med seg kapitalen eller merket som er bygget opp (Gripsrud & Olsen 2001).

### **Kontrollproblemet**

Kontrollproblemet innebærer at ansatt ledelse i et SA-foretak ikke nødvendigvis handler i overensstemmelse med eierens interesser. Det er både kostbart og krevende for eierne å skulle kontrollere hvorvidt den ansatte ledelsen gjør det den skal, noe som omtales som prinsippal-agentproblemet (Cook 1995). I tillegg er det vanskelig å måle om den ansatte ledelsen har gjort det den skal, ettersom eierne ikke har full informasjon. Det faktum at ansatt ledelse ikke direkte påvirkes dersom selskapet skulle få problemer kan gjøre at ansatt ledelse også tar økte og unødvendige sjanser (Ortmann & King 2007).

Så lenge medlemmene anser fordelene av medlemskapet mht. priser og forventet avsetning som større enn kostnadene, vil det være rasjonelt å fortsette som medlem. Samvirkemodellen forutsetter lojalitet blant medlemmene, og dette ansees som det sosiale limet. Når en samvirkeorganisasjon øker i størrelse vil de personlige båndene bli svakere, og lojaliteten vil kunne svekkes tilsvarende. Motivasjon til å bidra er dessuten sterkere når driften påvirker medlemmenes bodistrikt, og avgjør levedyktigheten til mennesker man har personlige forhold til der man bor. Generelt sett har bonden både behov for og nytte av at det eksisterer en aktiv og sosial kultur rundt landbruksproduksjon der han er bosatt (Gripsrud & Olsen 2001).

## **Kapital og vekst**

I et SA-foretak består egenkapitalen av den summen som medlemmene betaler inn, og tilbakeholdt overskudd. Overskuddet fra den løpende virksomheten kan utbetales til medlemmene som utbytte. Mest vanlig er det at overskudd holdes tilbake i selskapet og benyttes til å gi handlingsrom for virksomheten, og fremme vekst gjennom for eksempel investering i markedsføring eller teknologi (Olsen & Lervik 2006).

Ettersom samvirkeformen med sitt fokus på at medlemmene skal ha aktiv brukerdeltakelse, og dermed ikke bare er en plassering av kapital, slik aksjeselskap er, er forrentning av andelsinnskuddene begrenset. Midler som samles opp i foretaket skal som hovedregel deles ut til medlemmene ut fra hvor mye hvert medlem omsetter i foretaket, og dermed har ikke størrelsen på andelsinnskuddene noe å si på eventuell utdeling av overskudd (Fjørtoft 2002). For mange samvirkeforetak er dog utdeling av overskudd uaktuelt ettersom dette er kapital som må brukes for å opprettholde driften.

Lerman og Parliament hevder at ethvert samvirkeforetak må vokse dersom det skal kunne bevare sin posisjon i markedet og fortsette å tilby gode tjenester til sine medlemmer. Vekst og økt markedsandel kan gi bedre lønnsomhet noe som er viktig for at et firma skal kunne overleve i et marked som stadig endrer og utvikler seg. Men vekst må også finansieres, og ettersom samvirkeforetak har en eierstruktur som innebærer at det kun er leverandører som skal være eiere, kan det ikke selges andeler til eksterne. Siden det er begrenset hvor mye kapital som kan oppnås gjennom tilbakeholdt overskudd argumenter Lerman og Parliament for at mange samvirkeforetak er avhengig av lån for å kunne finansiere vekst. Fordi samvirkeforetaket har en slik uvanlig eierstruktur mener Lerman og Parliament at banker er mindre komfortable med å gi ut lån, og dermed begrenses samvirkeforetakets muligheter til å vokse gjennom investeringer (Lerman & Parliament 1993).

### **3.4 Aksjeselskapet**

Det er mulig at mange tidligere valgte å etablere et selskap som samvirke fordi det var en billig og enkel organisasjonsform, ettersom norske lover krevde at det ble avsatt mer kapital i et AS enn i et samvirkeforetak. Endringer i aksjeloven har nå redusert kravet



for innskutt aksjekapital til 30 000 kr og dermed gjort det enklere å danne aksjeselskap også for de som ikke har mye kapital i oppstartsfasen.

For mange samvirkeforetak er strukturendring allikevel ikke på agendaen. Mange kvier seg kanskje fordi reglene for aksjeselskap kan virke kompliserte for de som ikke har erfaring fra denne organisasjonsformen. Samvirkeformen har vært en utbredt organisasjonsform i landbruket og mange har god erfaring og kjennskap til denne måten å organisere et samarbeid på.

Samvirkeforetakets største problem er trolig mulighetene for å bygge kapital i selskapet, og dermed også få økt handlingsrom til utvikling og investeringer. På dette området har aksjeselskap større muligheter fordi man kan få inn investorer som plasserer penger i selskapet. Dette kan i noen situasjoner sies å være nødvendig for overlevelse, men samtidig vil en overgang fra SA til AS også føre til at brukerne av selskapet vil få mindre å si, samtidig som målet for driften vil endre seg fra å omsette varer til beste for leverandørene, til å få mest mulig avkastning på kapitalen for eierne.

Likhetsprinsippet i samvirkelova bestemmer «... at eit samvirkeforetak skal behandle alle medlemmar likt. Forskjellsbehandling krev sakleg grunn.» (Samvirkelova 2007:§ 17) For et aksjeselskap sier aksjeloven at man kan kategorisere ulike aksjeklasser i vedtektene, noe som gir mulighet til at de som engasjerer seg mest kan ha en annen klasse enn de som ikke gjør det. I tillegg kan man skille mellom rene investorer og brukere, og vedtektsfeste hvem som har hvilke retter i selskapet basert på dette. (Aksjeloven 1997)

De to selskapsformene behandles også ulikt mht. beskatning og regnskapsregler, men disse vil ikke bli drøftet i denne oppgaven.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil forskningsmetodene som er valgt bli presentert og diskutert, og det vil bli gitt en beskrivelse av hvordan informasjon er innhentet og analysert. Dette kapitlet vil også kort gå inn på validiteten og reliabiliteten av metodene og dataene som er samlet inn, og hvorvidt konklusjonene er generaliserbare.

### 4.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign avhenger av hva slags forskning som skal bedrives, og hvilke spørsmål man ønsker å finne svar på. Det handler om å finne den rette metoden for å finne gode pålitelige svar på de tingene en vil finne ut av. Det blir dermed essensielt å finne ut hva problemstillingen skal være, og hvordan man best kan få besvart denne. En vurdering av hvilke metoder som vil gi best innsikt i emnet må til, med base i hvor dypt en ønsker å gå og ikke minst hvor mye tid man har (Silverman 2011).

Problemstillingen valgt i denne oppgaven omhandler en bestemt bedrift. Målet er å få en forståelse av hva deltakerne i EventyrSMAK tenker rundt sin organisasjonsform, og hvilke holdninger de har overfor hverandre og fellesskapet, og dermed blir et kvalitativt casedesign mest aktuelt som metode. Ved hjelp av en kvalitativ tilnærming kan man få inngående kjennskap til hvordan SA-formen kan fungere for et samarbeid mellom nisjebedrifter, og dette kan gi et utgangspunkt for å danne videre teorier og hypoteser. I denne oppgaven benyttes en såkalt induktiv metode til å studere relevante fenomener eller prosesser i EventyrSMAK.

Ettersom det finnes få undersøkelser om bruk av denne type samarbeidstiltak, vil denne oppgaven søke å « dokumentere verden fra perspektivet til menneskene i studien» (Silverman 2011:22). Det betyr at oppgaven vil komme med en konklusjon basert på denne caseorganisasjonen, men det betyr ikke nødvendigvis at resultatene gjenspeiler hvordan ting fungerer i alle andre lignende organisasjoner.

Hvordan en tolker og forstår noe er avhengig av hvilke paradigmer det opereres innenfor, og for denne oppgaven blir det samfunnsvitenskapelige paradigmet naturalisme sentralt. Naturalismen innebærer å se på fenomener i sin naturlige kontekst,

og sentralt for en slik oppgave er fortellinger, tanker og opplevelser fra «felten», altså folks opplevde erfaringer. Det tar utgangspunkt i mer en ren fakta og det handler om forståelse (Silverman 2011).

## **4.2 Datainnsamling**

Datamaterialet for denne oppgaven skal innhentes gjennom dybdeintervjuer. Intervjuene skal være semistrukturerte, og moderator skal være en aktiv lytter underveis, samtidig som moderator skal sørge for at spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1) blir besvart, og følge opp med nye spørsmål etterhvert som intervjuene utvikler seg. Dette gir stor frihet underveis, og tillater informantene å gi mye informasjon, og dermed et godt datagrunnlag for videre arbeid.

Dybdeintervjuer er hensiktsmessig fordi det gir en sosial interaksjon mellom moderator og informant, og gir mulighet til å få tak i informantens opplevelser og erfaringer vedrørende de ulike temaene. Fokusgruppe ble også vurdert, men ble ansett å ikke være egnet ettersom det er deltakere i et felles samvirke som skal benyttes, og til dels vanskelige temaer som tas opp. Faren for at noen ikke tør å uttale seg ærlig foran de andre om utfordringer, tanker og holdninger gjør at reliabiliteten til informasjonen ville blitt svekket ved bruk av fokusgruppe.

En forhåndsstrukturert intervjuguide må til i denne oppgaven for å kunne samle inn relevant informasjon. Intervjuguiden er allikevel bare til for å sørge for at aktuelle temaer og spørsmål blir tatt opp, i tråd med at intervjuene er samtaler med en hensikt. Ved hjelp av struktur unngås det å samle inn for mye unødvendig data, noe som ville redusert effektiviteten i bearbeidningen av dataene. Man unngår i større grad å fokusere på ting som viser seg å være mindre relevante, og det argumenteres også for at dette kan øke både reliabilitet og validitet av dataene (Ryen 2002).

### **4.2.1 Utvalg**

Utvalget for denne oppgaven bestod av seks informanter, hvorav fem var deltakere i samvirket og en var ansatt daglig leder i foretaket. Utvalget ble bestemt for å få en variert sammensetning av informanter, mht. virksomhetenes størrelse, lokalisering og ut ifra fartstid i samvirkeforetaket. I tillegg ble noen av informantene anbefalt av andre informanter på bakgrunn av erfaring og kjennskap til selskapet. Det er viktig å ha en

stor bredde på informantene fordi dette kan gjøre at mange ulike synspunkter presenteres, og gjør at moderator får se utfordringer og problemer fra flere sider.

Moderator tok først kontakt med daglig leder i EventyrSMAK for å spørre om de kunne tenke seg å være med på dette forskningsprosjektet, noe daglig leder stilte seg positiv til. Deretter sendte moderator ut mailer med informasjonsskriv om oppgaven til noen av deltakerne som moderator ønsket å intervju. Moderator fulgte så opp ved å ringe samtlige for å spørre om deres innstilling til prosjektet og ble møtt med stor velvilje. Samtlige moderator tok kontakt med ønsket å delta, og moderator avtalte intervjutider over telefon og noen få over mail. Etter de første intervjuene ble moderator også anbefalt flere informanter på bakgrunn av deres kjennskap til foretaket, og tok kontakt med disse. Alt i alt ble det gjennomført sju intervjuer, hvorav det aller første var en ren informasjonssamtale for å bli bedre kjent med foretaket EventyrSMAK, deres historie og utvikling.

#### **4.2.2. Intervjuene**

Intervjuene fant sted hjemme hos informantene etter avtale, og moderator hadde utgangspunkt i den strukturerte intervjuguiden utarbeidet på forhånd. Moderator startet hvert intervju med å forklare hensikten med masteroppgaven og problemstillingen slik at informanten skulle ha det klart for seg hva informasjonen skulle benyttes til. I tillegg signerte hver informant et informasjonsskriv (vedlegg 2) hvor de bekreftet at de vil være med i studien, dette etter krav fra personombudet i forhold til behandling av personopplysninger og informert samtykke. Moderator fortalte også litt om seg selv, studiested og bosted for å skape tillit og en god relasjon mellom moderator og informant, i tillegg til å gi en rolig og behagelig start på intervjuet.

Selve intervjuene startet med en innledende del hvor informanten fortalte litt om seg selv, sitt daglige arbeid og sin rolle i samvirkeforetaket. Deretter ble viktige temaer rundt regler, maktbalanse, rollebalansering og holdninger til ulike utfordringer tatt opp. Noen av spørsmålene i intervjuguiden henvendte seg mest til de av deltakerne som hadde vært med fra starten og daglig leder som hadde mye erfaring og mer inngående kunnskap om ting, mens for nye deltakere ble disse spørsmålene kun kort introdusert ettersom de ikke var like relevante for dem.

Moderator forsøkte å ta opp temaene i den rekkefølgen intervjuguiden tilsa, men mange ganger ble flere spørsmål besvart samtidig. Moderator tok for seg de spørsmålene som var naturlige å ta opp ut ifra det informantene sa, noe som ga en naturlig flyt i intervjuet, og gjorde at informantene pratet lett. Moderator måtte tilpasse seg hver enkelt ettersom noen prater lettere enn andre, og noen var vanskeligere å få svar fra. Moderator måtte også omformulere noen av spørsmålene flere ganger for at informanten skulle skjønne hva moderator egentlig var ute etter, samt noen ganger svarte informantene på ting moderator ikke engang spurte om. Dette viser det semistrukturerte intervjuets positive side, at moderator hele tiden kan tilpasse seg informanten og ikke være låst i interaksjonen.

Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, etter tillatelse fra informanten. Dette frigjorde moderator i større grad, slik at moderator kunne lytte mer aktivt og observere informanten underveis for å oppfatte skjulte meninger. Det ga også moderator mulighet til å lytte til intervjuene flere ganger i etterkant, slik at all informasjon kom med. I tillegg var det tidsbesparende underveis i intervjuet slik at informantene ikke gikk så raskt lei, og moderator unngikk å bruke unødvendig mye av informantenes tid. Moderator benyttet allikevel et notatark for å kunne bemerke seg spesielt viktige ting, gode utsagn og notere ned kroppsspråket til informanten dersom dette var relevant for å tolke det informanten sa.

### **4.3 Analyse av data**

Ifølge Ryen er utfordringen ved å analysere data å redusere datamengden og lage en systematisk analyse ut av det. Hvilke data man plukker ut har også konsekvenser for resultatet og spesielt vanskelig er det å finne hvilke data som virkelig er relevante for problemstillingen (Ryen 2002).

Etter at datamaterialet for oppgaven var innhentet gjennom intervjuer, måtte materialet kategoriseres under ulike temaer. Intervjuguiden ble benyttet som bakgrunn for kategoriseringen, og hvert tema med tilhørende spørsmål fra intervjuguiden fikk et eget nummer slik at all viktig informasjon om hvert tema ble notert nedenunder det samme nummeret. Hver av informantene fikk tildelt et tilfeldig nummer fra 1-6 slik at sitater og informasjon kunne henvises til informantens nummer, uten å identifisere informantene direkte.

Moderator startet med å skrive ut samtlige transkriberte intervjuer og markere viktige sitater, ord og informasjon, for å gjøre selve skrivingen mer oversiktlig. Moderator arbeidet med ett og ett tema og satt med de ferdig markerte intervjuene foran seg hele veien for å få med viktige resultater. Arbeidet med resultatdelen var tidkrevende, og man måtte stadig tilbake til intervjuene for å sørge for at viktig informasjon kom med. Ettersom flere av informantene svarte på flere spørsmål under ett og gikk frem og tilbake mellom temaene, tok det til tider lang tid å finne hvilke svar som omhandlet hvilke spørsmål og tema. Dette var også grunnen til at noen av spørsmålene fikk felles nummer ettersom de innhentet informasjon om de samme temaene. Underveis i arbeidet måtte underkategorier flyttes og endres til stadighet.

Ettersom moderator var den eneste som jobbet med dataene, ble det viktig å bruke informantens egne ord mye og beskrive istedenfor å forklare funnene. Dette var for å unngå at moderator skulle påvirke resultatene ved å skrive dem om og muligens la egne meninger skinne gjennom.

Ryen påpeker at beskrivelse av informantens utsagn ikke er tilstrekkelig for å kunne bygge antakelser, teorier og konklusjoner. Ettersom intervjuene søkte å finne informantens opplevde erfaringer, var sammenligning mellom informantens oppfattelser en viktig del i arbeidet med diskusjonen. Resultatene ble diskutert opp mot den tidligere introduserte teorien fra kapittel tre. I tillegg var det viktig å hele tiden ha fokus på hvorvidt resultatene ga svar på problemstillingen. Flere ganger måtte moderator gå tilbake til transkripsjonene for å sjekke om tolkningene av funnene stemte overens med det som faktisk kom frem i intervjuene.

#### **4.4 Etikk**

Etiske aspekter må tas hensyn til underveis i hele forskningsprosessen. Alle informanter skal gi sitt informerte samtykke til å delta i studien. Informert samtykke innebærer at informanten vet hvorfor de blir forsket på, hva forskningen skal benyttes til og at de til enhver tid kan trekke seg ut av prosjektet. Informantene skal også opplyses om hvordan informasjonen de gir blir oppbevart, at personopplysninger ikke blir misbrukt og at deres identitet ikke kan gjenkjennes i rapporten (Ryen 2002).

Moderator skal ikke volde skade eller vekke harme, noe som er nært knyttet til tilliten mellom moderator og informantene. Moderator skal ikke benytte seg av informasjonen til annet enn forskningen, og holde tett overfor utenforstående. Som forsker får man tilgang til en gruppe mennesker og informasjon de sitter på, og man får en plikt til å fortelle sannheten. Dette innebærer at moderator skal gjengi informantenes beretninger direkte, ikke lede informantene i deres svar, ikke bevisst unnlate informasjon og forholde seg nøytral underveis i forskningsprosessen (Ryen 2002).

## **4.5 Validitet og reliabilitet**

Validitet og reliabilitet er to aspekter i forskning som tar for seg troverdigheten av resultatene man finner.

### **4.5.1 Validitet**

Validitet sier noe om hvor gyldige resultatene man finner er, og i hvilken grad man kan trekke konklusjoner basert på disse resultatene (Silverman 2011). Validiteten kan øke dersom man eksempelvis sender tolkningene av intervjuene til informanten for å få kommentarer og verifisere at innholdet er korrekt.

Ved bruk av intervjuer er det det innsamlede datamaterialet som er viktigst for å sikre god validitet. Det betyr hvorvidt informantene har svart ærlig på spørsmålene og vært oppriktige i sine fortellinger, noe moderator har fått inntrykk av. Informasjonen avgitt anser moderator til å være god, dog vet ikke moderator om informantene har unnlatt å fortelle om noe, for eksempel i frykt for å svekke tilliten innad i foretaket. Dette må ansees å kunne være tilfelle ettersom det er snakk om et lite foretak med relativt få medlemmer, dog tror moderator at informantene har følt seg trygge til å fortelle åpent. De signerte på avtalen om å delta, og om at personopplysninger anonymiseres i oppgaven, samt at informasjonen ikke skal kunne kobles direkte til dem, noe som også skulle virke betryggende slik at informantene snakket fritt.

I tillegg må en vurdere hvorvidt moderator selv har påvirket intervjusituasjonen. Om moderators tilstedeværelse har ført til at informantene har svart det de tror moderator forventet eller ønsket, og dermed ikke sannheten. Faren for at dette er tilfelle er tilstede, dog kan man ikke gjøre så mye med det, annet enn å aktivt være klar over at dette kan være tilfelle og at det svekker dataene i forskningsprosjektet.

### **4.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelig metoden man benytter seg av for å innhente data er. Moderator må være klar over at valget av metode påvirker resultatene, og hvilke konsekvenser dette kan ha for dataene. Et bredt utvalg av informanter øker reliabiliteten til analysen fordi man får innspill fra ulike deltakere som kanskje har ulike holdninger til de samme temaene.

Bruken av båndopptaker øker reliabiliteten av dataene, fordi man kan ta direkte avskrift av det som blir sagt, og på den måten unngår moderator å påvirke dataene i dette arbeidet. I tillegg gir dette muligheten til å vise data og ikke bare vise oppsummeringen av den. I selve oppgaven kan man øke reliabilitet ved å gjøre rede for prosedyren og metoden benyttet ved innhenting av data og ved analysering (Ryen 2002).

Man kan undersøke reliabiliteten til en studie ved å la andre forskere utføre de samme undersøkelsene ved hjelp av samme metode, og dersom man får samme konklusjoner vil dette tilsi at validiteten på informasjonen er god (Silverman 2011).

Analyse og tolkning av datamaterialet ble i denne oppgaven utført av moderator selv, noe som reduserer reliabiliteten på analysen ettersom det kun var en person som vurderte hvilke aspekter som var relevante. Ideelt sett bør flere forskere kategorisere materiale sammen og deretter sammenligne for å få best mulig resultat (Ryen 2002).

### **4.5.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet handler om hvorvidt denne oppgavens antagelser kan benyttes for tilsvarende organisasjoner. Bedriften EventyrSMAK ble valgt på bakgrunn av at de er et nisjebasert SA, noe som var formålet med oppgaven. Dette øker generaliserbarheten ettersom casebedriften bevisst er valgt fordi man vet at de interessante fenomenene eller prosessene eksisterer der (Silverman 2011). Oppgaven kan dermed antas å ha tilsvarende gyldighet i andre nisjebaserte samvirker på samme størrelse som EventyrSMAK som også opererer i matvaremarkedet, men vil ikke nødvendigvis gi noe bidrag til organisasjoner som ikke har samme type størrelse, formål og aktører selv om de også er organisert som SA-foretak.



## 5.0 Resultat

I denne delen av oppgaven vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert. Resultatene er basert på semistrukturerte intervjuer gjennomført med fem av EventyrSMAKs medlemsvirksomheter samt daglig leder i EventyrSMAK. Resultatdelen deles opp i temaer basert på spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1) og noen av temaene er igjen delt opp i underkategorier.

### 5.1 Informasjon om informantene

Daglig leder sine ansvarsområder er innsalg til nye kunder, oppfølging av eksisterende kunder, kontakt med produsentene, ta opp bestillinger, kartlegge behov innen vareutvalg og innhenting av nye medlemmer. I tillegg økonomistyring og sørge for butikken på Åmot ved behov. Ekstrahjelper avlaster daglig leder i butikken med salg og pakking av varer.

Medlemsvirksomhetene produserer og foredler sine produkter, og noen har i tillegg egne utsalg fra gården. Noen har vært med siden oppstart i 2002, andre har kommet inn senere. Noen av informantene har eller har hatt styreverv i EventyrSMAK.

Informantene produserer et bredt spekt av varer; egg, spekemat, bakervarer, krydder, bær, syltetøy, saft, urter, honning m.fl.

Noen av informantene reiser på messer og Bondens Marked, noen har varer inne i Bondens Butikk på Mathallen, og alle har litt eller mye varer inne i NorgesGruppen gjennom EventyrSMAK. Felles for samtlige informanter er at de også selger varer uten å gå direkte gjennom EventyrSMAK, men andelen av direktesalg varierer hos de ulike informantene.

### 5.2 Hvorfor et samvirke?

*Du må ikke sitte på din egen tue og tro at du klarer noe, du må leva litt sammen» (6).*

Valget av organisasjonsform ved oppstart sier noe om hva slags organisasjon EventyrSMAK (da Mat fra Kunstnerdalen) skulle være, hvilke behov og hensikter som lå bak og hvilke mål et slikt samarbeid skulle bidra til å realisere. En av informantene mente at organisasjonsformen SA var hensiktsmessig fordi den gav alle medlemmene et

eierforhold. «En slik eierinteresse sørger for at alle har et ønske om at det skal gå bra, og dermed er villig til å gjøre en innsats og stille opp når det trengs. «(1)

En annen informant trodde at nettopp denne organisasjonsformen ble valgt fordi den var mest vanlig i landbruket, og mange av initiativtakerne hadde erfaring fra denne typen tidligere. «Fordelen var at det var enkelt og billig, og vi hadde kjennskap til det fra før siden vi er bønder» (2). En annen informant trakk også fram at SA var godt kjent blant bønder, «samvirke er jo såpass innarbeidet i landbruket, så det var naturlig» (4)

Noen informanter hadde tenkt lite over hva slags organisasjonsform EventyrSMAK var, men mente at det var «veldig greit at alle er stilt på lik linje» (3) og «alle er meningsberettiget, ingen er stor og tung, slik at man føler at man nesten ikke kan si noe. Jeg tror det er bra for et sånt produsentnettverk» (5). Noen av informantene trakk frem at inngangsbilletten i et samvirke var rimelig, og at hensikten med et samvirke var at det var bonden som skulle ha avkastning og ikke selskapet, og at det var produksjonen som stod i sentrum.

Noen av informantene har ofte kontakt med andre medlemsvirksomheter og daglig leder, mens andre kommuniserer kun ved spesielle behov. Lik profil utad og en felles merkevare bidrar til et fellesskap som produsentene også kan være sosiale i og knytte nærmere bekjenskaper. «Det er et trivelig nettverk å være en del av.» (5)

*«Vi opplever et fellesskap gjennom merkevaren vår» (5)*

Deltagelse på medlemsmøter har variert, og den sosiale biten ved å være et fellesskap har blitt redusert noe ettersom foretaket har vokst og fått mer å gjøre. «Det var nok mer kontakt med de andre før, det er så travelt nå.» (2) Flere informanter opplyser at de savner mer sosial interaksjon med de andre medlemmene, men at tiden rett og slett ikke strekker til og det dermed blir nedprioritert.

Det trekkes frem at medlemskapet i EventyrSMAK gir økt salg, det er lettere å få produktene ut og man får tilgang til flere kunder. Mange setter pris på å slippe typisk papirarbeid og at daglig leder tar seg av markedsføring og salgsarbeidet, noe som gir medlemmene mulighet til å ha fullt fokus på produksjonen.

Styrken ved å stå sammen nevnes av samtlige informanter, og flere tviler på om de hadde kommet inn i NorgesGruppen hvis de hadde stått alene. I tillegg trekkes det frem at man som enkeltaktør er mer sårbar enn ved å stå sammen, og at store endringer ville kunne ta knekken på en enkeltprodusent mye raskere. Noen av informantene mener at ikke alle medlemmene ville drevet produksjon engang dersom EventyrSMAK ikke eksisterte.

En informant oppsummerer fordelene med SA slik;

*«Det er plass til både store produsenter og små produsenter, alle har mulighet til å få sine produkter opp og frem. Også de som har veldig få varer, men som satser og kan levere godt. Vi står sammen, jobber sammen og for EventyrSMAK er det helt klart det riktige.» (1)*

### **5.3 Formelle og uformelle regler**

Med formelle regler menes de regler som er nedskrevet i vedtekter, partnerskapsavtalen og eventuelle andre avtaler, mens uformelle regler tar i seg forventede holdninger, uskrevne regler og normer som tas for gitt i EventyrSMAK. Informant 1 nevner at «de store ønsker noe som ikke de små ønsker, vi må ha regler som gjelder for alle» (1). Informant 6 sier at den aller viktigste uformelle regelen omhandler å prate positivt om de andre produsentene og merket.» (6)

#### **5.3.1 Vedtektene**

Vedtektene ble utarbeidet ved hjelp av Næringshagen i Sigdal, som også bistod ved opprettelsen av selskapet. Det ble hentet inn eksempler fra andre SA-foretak, blant annet Hallingkost, og vedtektene ble så utformet ut ifra disse. En informant trakk frem at det var «helt klart viktig å ha tydelige vedtekter og regler» (1), en annen «vi har sett hvor viktig det har vært at ting er skrevet opp, når noen gjør ting som de andre ikke syntes er like bra» (4). Vedtektene er bare en liten del av de formelle regler som medlemmene i EventyrSMAK må forholde seg til, og ikke alle informantene har full oversikt over hva disse innebærer.

### 5.3.2 Partnerskapsavtalen

Partnerskapsavtalen er lik for alle medlemmer og må underskrives av ethvert nytt medlem i EventyrSMAK. Denne avtalen er et supplement til vedtektene og går mer i detalj rundt hvilke regler man forplikter seg til å følge. Det er styret som bestemmer hvilke regler partnerskapsavtalen skal inneholde og bestemmer eventuelle endringer i partnerskapsavtalen. En informant nevner at det er lettere å endre en slik partnerskapsavtale enn selve vedtektene ettersom man da må innom Brønnøysundregisteret hver gang. Flere informanter nevner at partnerskapsavtalen trenger å gjøres noe med, og at dette er en sak for styret i nær fremtid.

Reglene i partnerskapsavtalen innebærer at medlemmene skal ha godkjent kjøkken med egen mattilsynsrapport, at samtlige må følge offentlige kvalitetskrav, være tro mot firmaets design, betale årlige medlemskontingenter og levere informasjon om årlig omsetning til daglig leder. I tillegg forplikter samtlige seg til å jobbe med å få positiv omtale rundt merket og bidra til produktutvikling. Verdigrunnet til EventyrSMAK er «de gode smakene, renhet, natur, dyrevelferd og design» (1), verdier som samtlige medlemmer skal jobbe for å realisere i sitt daglige arbeid.

### 5.3.3 Provisjon og provisjonstak

Hvor mye hver enkelt medlemsvirksomhet skal betale inn til EventyrSMAK reguleres av årsmøtet etter anbefaling fra styret. Ettersom EventyrSMAK får 150 000 kr i støtte hvert år fra Innovasjon Norge, har satsene kunnet være relativt lave, men nå jobbes det med å finne et provisjonsnivå som gjør at EventyrSMAK skal kunne stå på egne bein, når støtten avsluttes i 2018. Provisjonssatsene er et emne som diskuteres ofte i styret, og flere medlemsvirksomheter var uenige da prosentsatsen ble økt fra 7% til 11% i 2015.

*«Jeg syntes det var et stort hopp fra 7 % til 11%, forstod ikke helt hva det var da. ...  
men i etterkant så skjønner jeg det jo» (3)*

Det finnes to ulike prosentsatser som medlemmene må forholde seg til, på henholdsvis 3% og 11 %. Samtlige betaler 3 % av sin omsetning inn til EventyrSMAK, dette er for bruk av merkevaren og skal betales uansett om produktene har gått direkte til egne kunder eller via EventyrSMAK. Det finnes et provisjonstak for medlemmene på 20 000

kr, så uansett hvor mye det omsettes for, vil ingen betale mer enn 20 000 kr i provisjon. «Det kommer diskusjoner på om taket på 20 000 kr er riktig eller om det skal økes» (5)

Når produktene går gjennom EventyrSMAK, det vil si når daglig leder selger varene, enten i butikken på Åmot eller ut til kunder, og salgsarbeid, bestilling og leveringsarbeid gjøres av EventyrSMAK, må medlemmene trekke fra 11 % på engrosprisen som går til EventyrSMAK. På den måten betaler EventyrSMAK 11 % mindre for produktene, men selger til vanlige priser, og dette er penger som skal bidra til driften i selskapet, lønn til ansatte og eventuell oppbygging av kapital. Denne provisjonen er det ingen tak på, så de medlemmene som selger mye gjennom EventyrSMAK betaler både 3 % på omsetning inntil taket på 20 000 kr og i tillegg 11 % fratrukk på engrosprisen inn til EventyrSMAK.

Eggprodusentene betaler ikke 11 % i det hele tatt, kun 3 % av omsetning, også når eggene selges i butikken på Åmot. Dette aksepteres av de andre fordi de ser at eggprodusentene gjør mye mer av salgsarbeidet selv, og at det nesten må være sånn fordi egg er ferskvare og man dermed må både ringe og levere oftere. Eggprodusentene selv forsvaret dette også med at de har produktene sine ute hos mange, noe som gir mye god markedsføring for merkevaren.

For små medlemmer utgjør taket på 20 000 mye, men for de store utgjør det en beskjeden del av omsetningen. Informant 1 introduserte en metode for å gjøre dette provisjonstaket mer tilpasset medlemmenes omsetningsstørrelse, «en mulighet er å kategorisere medlemmene ut ifra størrelse, stor, middels, liten. Slik kan ulike medlemskategorier ha ulike tak for provisjon» (1).

Generelle holdninger til provisjon blant informantene innebar forståelse for at en viss prosentsats måtte til for at selskapet skulle gå rundt, men flere uttrykte at dette var mye penger som man gjerne skulle beholdt selv. Om satsen på 11% ble det sagt at «det er klart det er mye penger, fryktelig mye, men så måtte man jo ha gjort den salgsjobben selv da» (2). En annen informant sa «tar gjerne de prosentene selv, men satsen er jo lik for alle, så det fordeler seg jo på alle» (3). Informant 4 ordlegger seg slik

*«Vi har såpass mange fordeler at vi bare må betale litt for det» (4).*

### 5.3.4 Kvalitet og design

Ettersom EventyrSMAK ønsker en helhetlig profil ut mot markedet har de egne regler som regulerer hvordan produktene skal se ut, at de pakkes i avtalt emballasje og bruker EventyrSMAK sine etiketter. Informantene trekker frem viktigheten av at samtlige bruker den designmalen EventyrSMAK har utviklet, slik at forbrukerne kan gjenkjenne produktene i butikkene.

Designet har vært under endring flere ganger, et arbeid som hele tiden har vært utført av Apall Design i Oslo. Det nyeste designet ansees som stilrent, rustikt og innebærer at ulike produktgrupper har ulike fargekoder. Animalske produkter som egg og kjøtt har en liten beskrivelse av hvordan dyrene har levd på etikettene sine (vedlegg 3). Det er bevisst valgt å benytte papiremballasje, papirposer og glass som er resirkulerbare. Dette er for å unngå mye bruk av plast og i tillegg få et tradisjonelt utseende som gir assosiasjoner til gamle dager (vedlegg 3).

Kvalitetsregler har til en viss grad blitt utviklet når behov for mer klargjøring og regulering har dukket opp, eksempelvis ved uenigheter på området. «Etter det har vi satt ned endel kvalitetsregler så man lærer etterhvert.» (2)

Eggprodusentene har egne kjøreregler seg imellom gjennom en egen eggavtale, i tillegg til de EventyrSMAK setter. Denne bestemmer hvordan eggene skal se ut, sortering, hønehold, vektkrav og pakking i tillegg til bruk av felles kartong og magebånd. Eggavtalen har også NorgesGruppen innsikt i, og forventer dermed at kvalitet og utseende skal stemme overens med den.

*«Vi var opptatt av at dette var et konsept som hadde slått an .... vi var livredde for å gjøre endringer, for eksempel ved å bruke mindre egg» (5)*

### 5.3.5 Produsenter med like produkter

Flere av medlemmene i EventyrSMAK har til dels like produkter, det er blant annet tre eggprodusenter og flere produsenter av syltetøy, gele og spekepølser. På spørsmål om dette utgjør et problem svarer informant 1 «egentlig nei, ingen har eksakt det samme, en produsent har for eksempel eplegele med mynte, mens en annen har eplegele med basilikum. Det er samme varen, men ikke samme varen på en måte» (1). Det samme

argumentet benyttes om spekepølser, fordi produsentene benytter ulike typer storferaser, tilsetter ulike urter og krydder i pølsene sine etter egne oppskrifter, og produktene merkes deretter.

Generelt kommer det frem at man tar inn nye produsenter som har tilsvarende produkter som eksisterende medlemmer fordi de eksisterende ikke har kapasitet til å levere de mengder som etterspørres. Dersom noen ønsker å være medlem i EventyrSMAK, men det allerede eksisterer nok av deres produkter blir de avvist. Informant 4 uttrykker det slik;

*«Har vi nok av et produkt fra før så kan vi jo ikke ta inn flere medlemmer på det, de kan jo utkonkurrere de som allerede er med. Da ødelegger man for hverandre og det er ikke noe poeng» (4)*

Informant 6 trekker frem at nye medlemmer må ha med seg eller anskaffe nye kunder for at de skal kunne bli tatt inn og at dette er et krevende arbeid som man må være villig til å ta for å få bli med.

Eggprodusentene regulerer seg selv gjennom eggeavtalen. Avtalen bestemmer hvem som har hvilke kunder og noen kjøreregler på hvem som får selge hvor først. Målet er å få til en jevn og rettferdig fordeling mellom alle eggprodusentene, uten å gjøre forskjell på de som har vært med lenge og de som har kommet inn senere.

### **5.3.6 Forhandlinger med NorgesGruppen**

EventyrSMAK har fått innpass i NorgesGruppen og leverer varer til flere av de store Meny-butikkene i Oslo, og noen i Buskerud. Det var de store brune eggene som først fikk innpass, og siden den gang har EventyrSMAK fått mange produkter inn i varesortimentet. Det er daglig leder som bestemmer hvilke produkter som kan gå til NorgesGruppen, med bakgrunn i at produsentene av varen må kunne levere tilstrekkelig volum. EventyrSMAK kan ikke selge inn produkter dit dersom man ikke kan levere nok av varen, med unntak av sesongvarer som sopp og bær.

Selve forhandlingene er det daglig leder som tar seg av med noe hjelp fra andre medlemsvirksomheter. På et møte med NorgesGruppen ble det demonstrert eplekassemoduler, vist frem produkter og markedsføringsvideo, hvor NorgesGruppen

responderte med å ta full pakke med eplekassemoduler i alle de store Meny-butikkene i Oslo.

*«Vi bare måpa, vi hadde jo sloss i mange år for å komme inn» (2).*

Informant 4 trekker frem viktigheten av å kunne presentere merket og produktene med stolthet, og at det er produkter man kan stille seg bak med god samvittighet. Samme informant mener EventyrSMAK virker ganske så seriøse og proffe i slike møter, og tror at nettopp dette er grunnen til at de nå har fått komme gjennom nåløyet.

NorgesGruppen hadde vist lite interesse i starten og det var ingen enkel oppgave å vinne dem over. Flere informanter trekker frem at grunnen til så god respons de senere årene skyldes endrede forbrukertrender. NorgesGruppen kaster seg på bølgen fordi de ser at folk ønsker kortreist mat, og da vil de også selge det. En informant ordlegger seg slik om utviklingen;

*«Nå er det dem som flyger etter oss, ikke omvendt» (2).*

Meny har ikke stilt noen krav verken til priser, rabatter eller kvantum, og EventyrSMAK velger ganske så fritt hvilke varer de ønsker å ha inn. Informant 3 er overrasket over at NorgesGruppen ikke har stilt noe kvantumskrav, men som informanten selv sier «vi har jo sagt at vi kan levere, så de som har meldt inn produkter må kunne levere» (3). Noen av informantene tror allikevel at slike krav vil kunne komme i fremtiden dersom det blir veldig populært med lokal mat, og at man først da ser om man stiller svakt eller sterkt i forhandlinger.

På spørsmål om hvorfor EventyrSMAK ønsket å få varene inn i akkurat Meny svarer informant 2 «jeg syntes ikke at våre produkter passer inn på Kiwi og Rema 1000. Det skal være eksklusivt» (2). Noen produsenter selger allikevel direkte til nærbutikker som Spar og Kiwi. Andelen av varer som selges i disse nærbutikkene varierer, og en informant mener at det kommer ganske mye an på hvor interesserte de lokale kjøpmennene er i lokale produkter. Noen kjøpmenn viser kjempeinteresse, mens andre ikke engang gidder å bestille varer, så produsentene må selv innom butikken for å sjekke om det er behov for påfyll.



Det trekkes også frem at NorgesGruppen setter stor pris på å kunne forholde seg til en stor seriøs organisasjon, hvor strekkoder og alt av registrering er i orden.

## 5.4 Rollebalansering

Balansering mellom eierrollen og leverandørrollen er et tema medlemsvirksomhetene i EventyrSMAK ikke tenker stort over. En av informantene tenker ikke på seg selv som eier i det hele tatt, men mest som medlem og leverandør. (3) Felles for alle informantene er dog et ønske om at firmaet skal overleve. Informant 5 sier følgende om saken «vi har jo et ønske om at firmaet skal fungere og da veier det tyngst, så da blir det helheten som prioriteres» (4).

*«Firmaets interesser må gå før ens egne» (2).*

Informanter som har eller har hatt styreverv er de som tenker mest over rollebalansering. «Jeg prøver å være veldig klar over hvilken hatt jeg har på meg» (5). I styret håndterer man saker og diskuterer områder som skal bidra til at EventyrSMAK fungerer på en god måte og utvikler seg. Noen av informantene med erfaring fra styreverv sier at det ikke er noe stort problem å balansere rollene sine, ettersom de fleste av tiltakene som er bra for organisasjonen også er bra for hvert enkelt medlem.

*«Jeg kan jo ikke sitte i styret og tenke at nå skal jeg komme med forslag som gjør at jeg må betale minst mulig» (5).*

Provisjonssatser og hvor mye medlemmene skal betale er ofte diskutert, både i styret og på medlemsmøter. «Som produsent vil du jo helst betale minst mulig, men når du sitter i styret så ser du at det må til for at firmaet skal overleve» (4). Provisjonssatsene ble satt opp for at firmaet skulle gå rundt, og kunne betale for å ha daglig leder i full stilling. Samtlige informanter bemerker at viljen til å bidra økonomisk har økt ettersom daglig leder i EventyrSMAK tar mye arbeid som medlemmene nå slipper å bruke tiden sin på.

Det argumenteres for at medlemmer som ikke har sittet i styret mangler litt innsikt i hva firmaet som helhet har behov for, og at det er lettere å se helheten når man blir nødt til å sette seg mer inn i saker. «Det er en fordel at flest mulig har hatt en periode i styret, og vet hva styret driver med, det er også en læringsarena» (5). Generelt opplever informantene i liten grad at noen aktivt går inn for å fremme sine egne interesser mer enn fellesskapet og at hensikten med et slikt samarbeid da ville forsvunnet.

## 5.5 utfordringer og konflikter

### 5.5.1 Kvalitet og omdømme

Samtlige informanter er opptatt av at alt skal være i orden slik at merket ikke skal skades, og trekker frem at et godt omdømme er viktig for at EventyrSMAK skal kunne fortsette å vokse. Mattilsynsrapporter og godkjente kjøkken er obligatorisk, og ellers skal alle følge de regler og retningslinjer som er satt av fellesskapet. Dersom man skulle være uheldig med noen produkter, så forventes det at produsentene skal ta varene raskt i retur, noe informantene mener fungerer greit. Kvalitetssikring av produktene som leveres er produsentenes ansvar, helt fra dyrking og oppdrett til pakking, lagring og datostempling.

*«Kan de ikke levere det vi vil ha så kan vi heller ikke sette EventyrSMAKmerket på det»*

(1).

Det finnes noen eksempler der EventyrSMAKs omdømme har stått i fare for å brytes ned på grunn av dårlig kvalitet på produktene. Et nytt medlem leverte produkter som ikke holdt mål i forhold til kvalitetsreglene, noe flere informanter trekker frem som en vanskelig sak. EventyrSMAK mottok klager på produkter fra denne produsenten, og styret måtte gå flere runder med produsenten før det hele endte med at produsenten ble bedt om å melde seg ut. Denne produsenten ønsket ikke å gjøre ting på EventyrSMAKs måte og var mer opptatt av å bygge seg en egen merkevare, noe som gikk utover EventyrSMAK. Eksempler fra informantene om denne konkrete saken

*«Vi la opp til at ... skulle få våre kunder og tilgang til markedet, alt var ordnet og så ble*

*det misbrukt så det holdt» (6).*

*«... forholdt seg ikke til de reglene som var satt og det holdt på å ødelegge hele*

*organisasjonen» (2).*

Informant 5 trekker frem at slike konflikter om kvalitet ikke egentlig skal være noe problem ettersom både vedtekter og partnerskapsavtale sier noe om hva som forventes, og skal man være med så må det også følges, eller så må man ut. Noen av informantene

presiserer derfor at et slikt samarbeid ikke passer for alle, og at det kommer veldig ann på hva slags person du er.

### **5.5.2 Kapitalbygging og utbytte**

Økonomisk går EventyrSMAK bare så vidt rundt, selv om omsetningen har økt mye de siste årene. Informant 2 sier at «det er et slit å få til å gå rundt» (2).

#### **Innhenting av midler**

På spørsmål om hvordan man skulle gått frem for å innhente kapital fra medlemmene til investeringer svarer informant 1 at «EventyrSMAK skal ikke eie noe ... dersom produsenter vil investere i f.eks. lager må de selv investere og så må EventyrSMAK leie» (1). Det finnes ikke penger i selskapet til å jobbe med store utviklingsprosjekter, men noen informanter trekker frem at man kan søke om prosjektmidler. EventyrSMAK hadde en designprosess der man fikk hentet inn prosjektmidler, og så måtte samtlige medlemmer inn med en egenandel i tillegg. Informant 3 hevder at det må være likt for alle medlemmer også når det gjelder slike investeringer.

#### **Direktesalg og distribusjon**

Alle informanter opplyser at de selger en viss andel av produkter ved direktesalg. Ved direktesalg får fortsatt EventyrSMAK 3% provisjon på salget, men ettersom produktene ikke går gjennom EventyrSMAK får de ikke 11%. Holdningene til dette er forskjellige blant informantene. Det argumenteres for at EventyrSMAK er heldige ettersom de uansett får 3 %, uten å ha noe arbeid med salget, og at de nesten tjener mer på dette enn på at varene skal innom EventyrSMAK, selv om de også da får 11%.

*«Det er nesten mer lettjente penger for EventyrSMAK det, det er penger de får inn uten å jobbe for» (3).*

Noen informanter mener også at direktesalg uansett er med på å markedsføre merkenavnet, og at det derfor bør være greit. Spesielt på messer, og Bondens Marked ettersom forbrukerne her får mulighet til å prate med produsentene, noe som er med på å bygge et godt rykte og god troverdighet til merkenavnet.

Noen informanter mener at de gjør mye arbeid selv, pakking, merking, levering til butikken og allikevel betaler 11%, og at det slikt sett ikke er helt rettfærdig behandling

av produsentene. «Man må jo tenke at sånn får det bare være, men kjenner litt på det iblant» (2).

Informant 5 trekker frem at mange av produsentene gjerne skulle solgt alt gjennom EventyrSMAK og dermed sluppet endel salgsarbeid, men at organisasjonen foreløpig ikke har ryggrad til å takle det. Og ettersom det ikke er mulig, så bør det være slik at de som gjør slikt arbeid selv også må få beholde verdiskapningen det fører til.

Ettersom EventyrSMAK ikke kan håndtere alt som medlemmene produserer, er det stor aksept for at direktesalg må til for at produsentene skal bli kvitt det de produserer.

Informant 1 trekker frem at EventyrSMAKs salgssavtaler har førsteprioritet, og dersom det er overflødige produkter etter levering til disse så kan resterende produkter fint selges direkte. På spørsmål om noen produsenter går inn for å selge direkte i stedet for gjennom foretaket for å slippe å betale 11 %, svarer informant 4 «hvis man oppfører seg slik er det jo ikke noe vits i å være med i EventyrSMAK» (4).

Distribusjon har vært utfordrende fordi distribuering og frakt utgjør en stor kostnad. Nå benyttes Tine til å sende store fellesbestillinger til Oslo. Fellesbestillinger sendes fra butikken i Åmot, alle medlemmene må selv sørge for at produktene kommer dit tidsnok, noe som har vært problematisk til tider. I tillegg benyttes noen lokale transportører ved mindre forsendelser over kortere avstander. Fortsatt er distribusjon et område som kan forbedres, og flere av informantene som i dag kjører mye, ønsker seg et system som gjør at det blir mindre kjøring for dem. Samtidig er det stor forståelse for at fraktkostnader kan bli altfor store dersom man ikke tar litt av fraktingen selv, spesielt ettersom produsentene nå er fordelt over hele Buskerud.

## **Utbytte**

Overskuddet til EventyrSMAK går inn i bedriften, og ingen av informantene tror at utdeling av utbytte vil skje med det første, om i det hele tatt. Informant 1 sier følgende om saken

*«Det kommer til å bli bråk hvis utbytte skulle bli delt ut, med det kommer aldri til å skje» (1).*

På spørsmål om hvordan man ville gjort det dersom det skulle bli aktuelt svarer alle informanter at det må bli basert på omsetning, men få har tenkt noe på hvordan man konkret skulle håndtere en slik situasjon ettersom det ikke er en aktuell problemstilling. Informant 5 ordlegger seg slik på spørsmål om utdeling av utbytte

*«Da hadde vi besvimt alle sammen» (5).*

EventyrSMAKs vedtekter nevner ingenting om bruk av eventuelle årsoverskudd eller prosedyre for etterbetaling.

### **5.5.3 Nye og gamle medlemmer**

Nye medlemmer har blitt tatt inn jevnlig, men i 2015 kom hele 15 nye medlemmer til, en arbeidskrevende prosess for både daglig leder og for styret. Grunnen til at man ønsket flere medlemmer var å få økt omsetning i foretaket, mer kapital og et bredere spekter i vareutvalget. For eksisterende medlemmer har denne prosessen vært lite merkbar, og flere av informantene har ikke oversikt over hvem som er kommet til.

Noen av informantene trekker frem at tilførsel av nye medlemmer er positivt fordi man får inn nye øyne, som stiller spørsmål ved ting, nye ideer kommer frem på medlemsmøtene og man opplever en ny driv.

Flertallet av informantene opplever at man blir kategorisert som ny eller gammel, og at det eksisterer et skille mellom disse to. Informantene som har vært med siden oppstart trekker frem at de nye har mindre innsikt i hvor mye arbeid som ligger bak merkenavnet, og at de kanskje tror det er enklere enn det egentlig er. Informantene som er nye nevner at man føler deres mening ikke teller i like stor grad som de som har vært med fra starten av. Det nevnes at de gamle ikke nødvendigvis har rett bare fordi de har vært med lenge, men det trekkes også frem at de gamle muligens vet mer om hvorfor ting er slik de er ettersom de har mer erfaring.

Generelt virker det som informantene mener det er en fin balanse mellom gamle og nye medlemmer nå, og trekker også frem at man ikke egentlig ønsker noe skille mellom gammel og ny, men at det faller seg naturlig slik i starten og at det forhåpentligvis jevner seg ut etterhvert.

*Vi må prøve å være en helhet, ikke de gamle og de nye, men jeg har ikke engang hilst på alle de nye jeg» (4).*

#### **5.5.4 Dugnadsarbeid**

Det er store forskjeller i engasjement og noen av medlemsvirksomhetene må dras mer enn andre for å få dem til å yte en ekstrainsats. Ekstrainsats kan være å kjøre varer, stille opp på produktdemonstrasjoner, sette opp salgsmoduler i butikker, sitte i styret, delta på dugnader i butikken på Åmot e.l. Informant 1 sier at man ikke kan pålegge folk å jobbe dugnad, men at man jo jobber dugnad for sine egne varer og sitt eget merke og derfor bør ha et ønske om å stille opp. Informant 2 trekker frem at det ikke er så lett for de nye å vite hva man skal gjøre og hvor man skal bidra, og at det er viktig å få inkludert disse.

*«Man må bare regne med at man må jobbe noe dugnad» (2).*

Noen av informantene mener at de driver med utstrakt dugnadsvirksomhet, og legger ned mange timer gratis for fellesskapet, og nok gjerne skulle ønske at andre bidro litt mer, ikke minst for å avlaste daglig leder som har masse å gjøre. En informant nevner at de driver ekstra dugnad som en avlastning fordi de er redde for at daglig leder skal få for mye å gjøre og dermed slutte. Generelt kommer det frem at samtlige informanter verdsetter daglig leders arbeid høyt, og flere ønsker å avhjelpe daglig leder, men ikke alle har eller tar seg tid til det.

På spørsmål om det er verdt å være medlem av EventyrSMAK svarer samtlige informanter ja, selv om det i arbeidstunge perioder ikke alltid føles slik. Dugnadsarbeid aksepteres fordi man ser nytten av å være med, og at man får mange bestillinger man ikke ville fått uten EventyrSMAK.

*«Vi kommer aldri dit at vi får betalt for alt vi gjør i EventyrSMAK og det tror jeg heller ikke er hensikten» (5).*

#### **5.5.5 Ønskelige forbedringer**

Det er spesielt på tre områder informantene kunne tenke seg noen forbedringer. Den ene går på at flere bidrar i dugnadsarbeidet, og stiller opp når man skal demonstrere varer,

sette opp utstillinger eller avlaste daglig leder med pakking av varer eller hjelpe til i butikken.

Det andre er mer og bedre felles distribusjon slik at alle produsenter kan leverer varer på ett sted og EventyrSMAK tar seg av all distribusjon ut til alle utsalgssteder. Dette gjøres nå kun når varer skal leveres til de største utsalgsstedene, for eksempel Menykjeden i Oslo, men til andre mindre utsalgssteder må hver produsent sørge for frakten selv.

Det tredje går på mer sosial interaksjon med de andre medlemmene, så man får bedre kjennskap til både produsentene man samarbeider med og hvilke produkter de har. Slik blir det lettere å snakke positivt om de andre og man kan ta mer lærdom av hvordan de andre gjør ting. Noen informanter nevner smaksmøter, julebord og studieturer hos hverandre.

*«Hvis jeg sliter med et eller annet så er det noen jeg kan ta kontakt med for hjelp. Uansett om det er spekemat eller egg du skal selge så er det mange av de samme utfordringene» (5).*

En informant skulle også ønske man kunne ta opp felles bestilling på råvarer som mange benyttet, eksempelvis sukker som benyttes til saft, syltetøy, geleer og bakst.

## **5.6 Overgang til AS**

Selskapsformen AS ble vurdert ved oppstarten i 2002, ettersom daværende daglig leder kom fra næringslivet og hadde god erfaring med AS. Alternativet AS ble ikke valgt på grunn av relativt høyt krav til aksjekapitalen, samt mer omfattende krav til regnskap og revisjon slik at det alt i alt var dyrere både å starte opp og drive.

Informant 1 mener at en overgang til AS er lite aktuelt på nåværende tidspunkt, men at det kan bli mer aktuelt når EventyrSMAK blir større og mer solid. Ulemper med en slik overgang innebærer at dugnadsarbeid og ekstrainsats ikke kan forventes dersom produsentene kun skal være leverandører til et aksjeselskap. EventyrSMAK har heller ikke noe mål om å gå masse i overskudd.

Informant 4 mener at det er lite aktuelt også senere og trekker frem at både Tine og Nortura er samvirker selv om de er store. Informant 4 syntes det er viktig at fokuset skal ligge på produksjonen og ikke avkastning, og nevnte med tanke på AS at «Noen synes det er viktigere å tjene penger enn at firmaet overlever» (4).

*«I et aksjeselskap er jo først og fremst tanken å tjene penger til aksjeeierne, mens i et samvirke så er det jo produksjonen som er viktigst» (4).*

Noen informanter mener at bytte av selskapsform ikke prioriteres, fordi EventyrSMAK har så mye å drive med, både medlemmene og daglig leder. Temaet om organisasjonsform har heller ikke blitt tatt opp verken blant medlemmer eller i styret de siste årene.

Noen av informantene trekker frem at man ikke ville eid organisasjonen på lik linje og ha like mye å si i et aksjeselskap, noe de anser som viktig for at et slikt produsentnettverk som EventyrSMAK skal fungere. Informant 5 illustrerer et eksempel der den største aksjonæren kunne ha slaktet selskapet dersom han ønsket, og de andre ikke ville overlevd. Et AS innebærer slik en større risiko, og skaper maktforskjeller, noe som gjør hele organisasjonen mer sårbar. Informant 5 tror også at ulikhetene blant medlemmene ville kommet mer frem dersom det var et AS.



## **6.0 Diskusjon**

Er SA-formen hensiktsmessig for en virksomhet som EventyrSMAK? I dette kapitlet skal resultatene fra denne studien bli diskutert, og vurdert opp mot eksisterende teori på området.

### **6.1 Oppstart**

EventyrSMAK valgte SA-formen fordi den var rimelig, enkel, og initiativtakerne hadde kjennskap til denne typen organisasjonsform fra før. Grunntrekkene ved selskapsformen SA samsvarer godt med formålet til EventyrSMAK, å bidra til å fremme medlemmenes interesser. Valget av selskapsform virker allikevel basert på endel tilfeldigheter. Det ble ikke vurdert hvorvidt andre selskapsformer ville være bedre egnet til å takle de utfordringer som det kan forventes at et SA-foretak vil stå overfor, dvs. gratispassasjerproblemet, rollebalansering og kapitaltilførsel. Dette kan komme av at oppstarterne ikke hadde nok kunnskap om hvilke utfordringer som kan gjøre seg gjeldende i SA-foretak, selv om de hevdet å ha kjennskap til denne organisasjonsformen fra før. Kjennskap til og kunnskap om er to forskjellige ting.

### **6.2 Forretningside og strategi**

Når man skal starte en bedrift må man vurdere selskapsform ut ifra hvilke mål man har med bedriften. Olsen og Lervik sier at interessekonflikter i en organisasjon kan reduseres når medlemmene har sammenfallende interesser (Olsen & Lervik 2006). I EventyrSMAK er det få konkrete målsetninger i forhold til vekst, omsetning, og visjoner for fremtiden. De fleste eksplisitt formulerte mål har så langt omhandlet design og profilutvikling, men ettersom selskapet har vokst er behovet for mer planlegging tilstede.

EventyrSMAK vil ha god nytte av å sette seg ned og utarbeide målsetninger som medlemmene kan veiledes av og jobbe mot. Når man vet hvilke mål man skal bidra til å realisere, kan viljen til å yte ekstra økes og det kan være med på å skape bedre lojalitet internt. Når man jobber mot et mål i fellesskap styrkes båndene mellom medlemmene, og dette er spesielt viktig når nye medlemmer kommer til. Nye medlemmer har ikke den samme forståelsen og oppfattelsen av hva organisasjonen gjør, og hva slags arbeidsinnsats som ligger bak. Dette kan klargjøres ved å gi retningsgivende mål. Når

man når målsetninger og ser resultater av arbeidet man legger ned, vil motivasjonen til å fortsette også øke.

EventyrSMAK er et salgssamvirke, og tar seg kun av salg, markedsføring og noe distribusjon. På lengre sikt bør det vurderes om EventyrSMAK også skal ta seg av lagring av produkter og all distribusjon, slik at medlemmene får frigjort kapasitet til å ekspandere på sine kjerneområder. Man må sørge for at kapasiteten øker ettersom man vokser, ellers vil man gå glipp av muligheter til å bevare og utvide sine markedsandeler og øke lønnsomheten i virksomheten.

## **6.3 Positive sider ved SA vs. AS**

### **6.3.1 Likhet**

Informantene i EventyrSMAK verdsatte at alle medlemmene hadde et eierforhold til foretaket og at alle stilte likt, uavhengig av medlemmenes størrelse, erfaring og fartstid. Samvirkelova § 17 setter lik behandling av alle medlemmer som et kriterium for et samvirkeforetak. Alle medlemmer i et SA skal ha en stemme hver (Samvirkelova 2007). I et AS derimot får man en stemme per aksjer, det er antall aksjer man innehar som bestemmer hvor stor eierandelen er (Aksjeloven 1997). Dette gjør at det ikke lenger er demokrati, og en overgang til AS vil endre maktbalansen mellom medlemmene. Skjevhet i eierforhold vil kunne få frem ulikhetene blant medlemmene i større grad, og skape misnøye internt. I et AS hvor man har ulike eierandeler vil uenigheter komme mye fortere frem, og for de små vil nytten av å være med reduseres dersom man blir overkjørt og ikke får representert sine interesser.

Hansen et al. vektlegger at organisasjonsformen bør minimere mulighetene for opportuniste (Hansen et al. 2008). Skjeve eierforhold fører med seg et økt avhengighetsforhold blant medlemmene fordi de store har makt til å ødelegge for de små, noe som øker risikoen for å delta og faren for at noen misbruker sin tillit blir større. For EventyrSMAK, som har medlemmer av ulik størrelse, kan dette bli et aktuelt problem ved en overgang til AS. Man håper jo i utgangspunktet at alle som er med vil det beste for fellesskapet, men dersom EventyrSMAK går over til å bli et AS, kan fristelsen for å misbruke sin posisjon bli for stor. I tillegg vil nok tanken på at andre medlemmer kan overkjøre deg være vanskelig å forholde seg til, spesielt hvis man får mye av sitt levebrød gjennom medlemskapet.

For EventyrSMAKs medlemmer som er vant til å stille på lik linje med alle de andre, kan dette muligens føre til at noen medlemmer ikke lenger ønsker å ta del i organisasjonen. Dersom EventyrSMAK skulle stått igjen med kun de større medlemmene, vil mangfoldet i varesortimentet reduseres og merkenavnet sannsynligvis svekkes. For å sikre varemangfoldet måtte man da fått med nye medlemmer, mest sannsynlig fra andre geografiske områder ettersom antallet landbruksprodusenter i Buskerud er begrenset. Dette gjør at man mister det geografiske holdepunktet, som er en viktig del av deres markedsføringsstrategi.

Nilsson et al. mener at man bør omstrukturere en organisasjon når et selskap vokser, blir mer kompleks og konkurransen øker (Nilsson et al. 2009). EventyrSMAK må forvente at konkurransen i markedet vil øke ettersom populariteten av nisjeprodukter øker. Ifølge Nilsson er omstrukturering før eller siden nødvendig, men alternativene man har innebærer å gjøre forskjell på medlemmene eller eierne. Dersom man gikk over til et AS og eierandelene fordelte seg ulikt etter størrelsen på medlemmenes andel av EventyrSMAKs omsetning, vil de store få mer makt enn de små. Dette vil gi skjevhet, føles urettferdig og demokratiet som et SA-foretak gir vil forsvinne.

For EventyrSMAK er det viktig at alle medlemmer, store som små, har like rettigheter. Ettersom EventyrSMAK begrenser seg geografisk er det viktig at også de med relativt liten produksjon får mulighet til å være med, dette var noe av selve poenget bak etableringen av foretaket. Den skulle øke næringsvirksomhet på gårdene i området, og dermed hjelpe til å holde liv i distriktet. Hvis EventyrSMAK skulle ende opp med å bli et nettverk kun for store og sterke produsenter, kan produktene miste en del av sin sjarm. J. N. Hval vektlegger at forbrukernes preferanser innebærer at produktene de kjøper skal ha en historie og en bakgrunn, og EventyrSMAK oppnår dette siden produktene deres har forankring i Buskerudområdet og dets mattradisjoner (Hval 2012).

### **6.3.2 Lav inngangsbarriere**

I et SA-foretak er det lave inngangsbarrierer, ettersom det er frivillig og åpent medlemskap (Samvirkelova 2007). Man må ut med en relativt lav sum som innskudd, noe som gjør medlemskap mulig også for aktører som ikke har mye kapital. I tillegg hefter man ikke for annet enn sin egen innskuddsandel, noe som gjør at risikoen for å være med er lav. Det er åpent medlemskap så enhver som har interesse av å være med

skal få lov, med unntak dersom det foreligger saklig grunn. I EventyrSMAKs tilfelle kan nye virksomheter nektes medlemskap ved mangel på tilfredsstillende kvalitet og fare for internkonkurransen. Hvorvidt dette kan ansees som saklig grunn er uklart, men samvirkelova har ikke definert hva saklig grunn innebærer noe som åpner for egen tolkning. Ettersom et SA-foretak skal ha åpent medlemskap, kan det kanskje stilles spørsmål ved om fare for internkonkurransen tilfredsstiller saklig grunn.

Internkonkurransen kan dessuten ha positive ringvirkninger for innsatsen som medlemmene legger ned, og kan bidra til nytenkning og innovasjon på produktene. EventyrSMAK har ikke hatt noe stor pågang av nye medlemmer så dette har ikke utgjort noe problem så langt.

For EventyrSMAK fungerer SA-betingelsene positivt fordi man blir fleksibel, og kan ta inn nye medlemmer etter hvert som man ser behov. Ettersom etterspørselen etter et produkt øker kan man raskt ta inn flere aktører på det aktuelle produktet, og man kan øke varesortimentet, i tillegg til å øke omsetningen i foretaket. Når man tar inn nye medlemmer vil man få flere produkter, produktene vil bli enda mer synlige og dette er med på å styrke merkevaren.

Dersom nye aksjeeiere skal inn i et AS må det vedtas en kapitalforhøyelse i generalforsamlingen eller en aksjeeier må selge sine aksjer videre (Aksjeloven 1997). Dette gjør at tilgangen av nye medlemmer som skal være aksjeeiere er mye mer arbeidskrevende enn i et SA. Dette kunne gi EventyrSMAK en ulempe ettersom det ville blitt vanskeligere å tilpasse seg forbrukernes preferanser og etterspørselen i markedet raskt.

### **6.3.3 Dugnadsarbeid**

I EventyrSMAK er dugnadsarbeid en viktig grunnstein for å kunne vokse. Dette bygger også på at medlemmene får mer nytte av sine medlemskap dersom man hjelper til å bygge opp rundt merkevaren, og sikrer at ansatt ledelse får mulighet til å konsentrere seg om sine oppgaver. Siden verdiene som skapes i foretaket gjennom å legge ned ekstrainsats kommer tilbake til medlemmene i form av økt salg, bør viljen til å bidra være høy. Mennesker er allikevel ulike, noen tar på seg mye mens andre gjør lite. Enten fordi de ikke vet om behovet, de blir ikke inkludert eller de rett og slett ikke ønsker å bidra. I den sistnevnte situasjonen vil hele hensikten med å være medlem i et SA-

foretak forsvinne, samt burde kanskje være grunn nok til at man ikke lenger bør få være medlem. I EventyrSMAK er ekstrainsatsen generelt høy, og dugnadsarbeid er også med på å skape sterke relasjoner mellom de ulike medlemmene, jf. å ha felles mål. For en virksomhet som EventyrSMAK er gode relasjoner mellom medlemmene helt essensielt for at virksomheten skal fungere.

I et AS, som har fokus på avkastning på innskutt kapital, vil viljen til å legge ned ekstrainsats reduseres ettersom det kan oppleves at man får mindre igjen for det. Små eiere ønsker ikke å bidra når det er de store som får mesteparten av nytten, noe som også kan føre til økt misnøye eierne i mellom. Dersom medlemmene i et SA-foretak er misfornøyde vil motivasjonen for å jobbe videre svekkes, og fremsnakking om de andre medlemmene vil bli redusert, noe som er viktig for et vellykket samarbeid. I EventyrSMAK er ekstrainsats helt essensielt for at man skal få virksomheten til å fungere. Noen må stille opp og demonstrere varer, noen må hjelpe til å skru opp hyller, noen må prate med folk som har spørsmål. Daglig leder kan ikke gjøre alt, og da må alle de andre stille opp, fordi det jo er deres eget foretak, deres eget merke og deres egne produkter man stiller opp for i et SA-foretak. Dette er en viktig grunn for at SA er en god organisasjonsform for EventyrSMAK.

## **6.4 Negative sider ved SA vs. AS**

### **6.4.1 Kapitaltilførsel**

Vekst og økt markedsandel gir høyere lønnsomhet, noe ethvert firma er avhengig av for at man skal kunne overleve (Lerman & Parliament 1993). Ettersom SA-foretaket har en spesiell eierstruktur og ikke har fokus på avkastning, vil det være vanskeligere å få innvilget lån fra banker. Muligheten til kapitaløkning gjennom tilbakeholdt overskudd er begrenset i EventyrSMAK pga. relativt lav omsetning og svake resultat.

EventyrSMAK er, som andre virksomheter, avhengig av en solid egenkapital. Dette er essensielt for enhver organisasjon, uavhengig av organisasjonsform. Selv om utbytte og overskudd ikke er EventyrSMAKs hovedfokus må de sikre at de til enhver tid kan betale sine forpliktelser. En sentral strategi for EventyrSMAK har vært å ta inn nye medlemmer, og dermed øke omsetningen i foretaket, men mulighet for bedre lønnsomhet ligger også i å utvikle seg og bli mer effektive. For å utvikle seg må man ha tilgang på kapital og dette er kanskje det området hvor SA-modellen representerer en

utfordring for EventyrSMAK. Samtidig begrenser EventyrSMAK selv muligheten for kapitaloppbygging ved å ha relativt lave provisjonssatser og provisjonstak. Dette er en del av deres strategi ettersom de primært ikke har noe mål om å gå med stort overskudd.

Medlemmene i et SA-foretak kan bli spurt om å skyte inn kapital, men det er ikke enkelt å be medlemmer om å betale inn store summer. En mulighet kan være å be de mer solide medlemmene bidra med høyere summer enn små, men alle medlemmene bør være enige om at noe slikt er greit, ettersom dette også kan være med på å skape større ulikheter blant medlemmene.

Dersom man ser behov for en kapitaltilførsel i et AS kan man vedta kapitalforhøyelse ved å utstede nye aksjer. Eksisterende aksjeeiere eller nye kan kjøpe disse og dermed bidra til å øke kapitalen i selskapet. De av medlemmene som er interessert og har finansiell evne kan ta seg av kapitalbyggingen, noe som er positivt for selskapets soliditet. God soliditet vil alle i selskapet nyte godt av, det kan gi bedre betingelser ved låneopptak og dermed øke muligheten for utvikling gjennom investeringer i for eksempel lager og distribusjonsapparat.

Utdeling av utbytte i nær fremtid er lite aktuelt for EventyrSMAK, og dette kan gjøre at horisontproblemet gjør seg gjeldende også i et AS. Medlemmer som har en kortere tidshorisont vil være mindre villig til å binde opp penger i EventyrSMAK fordi de ikke vil få noe igjen for investeringen i form av utbytte. Dette gjelder spesielt dersom det samtidig innføres restriksjoner på omsetning av aksjer, noe man må anta vil være naturlig i et deltakereid aksjeselskap. På lang sikt kan utbytte bli aktuelt, og de som har en lang tidshorisont på sitt medlemskap kan være mer villig til å bidra, fordi de ser på det som en langsiktig investering.

Mange av forbrukerne som kjøper lokal mat ønsker at pengene de betaler skal gå tilbake til de som produsere den, selve bonden. I et SA-foretak sikres dette fordi det er produsentene selv som får eventuelt overskudd fra virksomheten basert på deres andel av omsetningen, mens i et AS vil overskuddet gå til aksjeeierne, og man kan ikke i samme grad sørge for at den enkelte produsent får igjen for sin omsetning ettersom det er eierandelen som bestemmer et eventuelt utbytte. Produsentene må selge sine produkter til aksjeselskapet, og blir dermed leverandører til sitt eget selskap.

#### **6.4.2 Porteføljeproblemet**

I et SA-foretak kan det være vanskelig å forene medlemmenes individuelle risikopreferanser med den kollektive som foretaket har (Gripsrud & Olsen 2001). Når medlemmenes omsetning og økonomi er forskjellig, kan dette skape vanskeligheter fordi man skal ta hensyn til alle når man fatter beslutninger. Man kan ikke satse på prosjekter med for høy risiko, fordi det vil bli uakseptabelt for de svakeste. Dette begrenser handlingsrommet og gjør at man kan gå glipp av muligheter til utvikling.

I et AS kan de av medlemmene som ikke ønsker å ta risiko, bli rene leverandører til selskapet i stedet for å bli både leverandører og aksjonærer. Dermed vil selskapet ha mulighet til å utvikle seg og ta større sjanser enn dersom det var et SA. Dette reduserer risikoen for leverandører som ikke går inn på eiersiden, men til gjengjeld får de heller ikke noe av overskuddet dersom det skulle gå bra. Dette er en løsning som fortsatt muliggjør at små produsenter kan levere produkter til selskapet og får nytte av dets merkenavn, men de mister eierforholdet og kan også risikere at eierne på et senere tidspunkt ikke vil ta imot deres produkter. For EventyrSMAK har eierforholdet en stor betydning for samholdet mellom leverandørene, og det faktum at de som leverer produktene har direkte interesse i selskapet.

#### **6.4.3 Gratispassasjerproblemet**

Nye medlemmer får like rettigheter til de verdier og eiendeler som SA-foretaket har bygget opp og det er vanskelig å sikre at medlemmene som bidrar mer enn andre mottar den fulle nytten av innsatsen de legger ned (Cook 1995). I EventyrSMAK er dette hovedsakelig merkevarenavnet og omdømmet, samt muligheter til å få produkter inn i deres samarbeidende utsalgssteder, spesielt NorgesGruppen. Ekstrainnsats for fellesskapet er viktig for EventyrSMAK, men hver enkelt får ikke nødvendigvis igjen for det rent økonomisk, og de andre medlemmene nyter godt av de andres innsats. Man jobber ekstra først og fremst for sine egne produkter, men det kommer også fellesskapet til gode. Dermed kan man akseptere at medlemmer er gratispassasjerer fordi man har interesse av at eget foretak skal gå godt, men det bør settes ned noen minimumskrav til deltakelse som gjelder for samtlige medlemmer. Dette kan gjøre at ekstrainnsats blir mer rettferdig fordelt.

I et lite SA-foretak som EventyrSMAK, med relativt få medlemmer, vil gratispassasjerproblemet ikke utgjøre et stort problem fordi medlemmene kjenner hverandre, og dette gjør det verre å «snike» seg unna dugnader og andre fellesoppgaver. Dessuten opplever mange såpass stor nytte av innsatsen at de aksepterer at ikke alle bidrar like mye. Når man er med i et lite foretak som EventyrSMAK, vil tilgang på nye medlemmer bidra såpass positivt til virksomheten at eksisterende medlemmer aksepterer at de får tilgang til merkevarenavnet, selv om de ikke har deltatt i å bygge det opp. Dette gjenspeiler også det faktum at ikke alle mennesker egner seg til å delta i et slikt samarbeid. Man må være villig til å dele med de andre medlemmene for at det skal fungere, og som informant 6 sa «man kan ikke sitte på hver sin tue, man må leva litt sammen». (6) I et AS kan dette bli et større problem fordi den ekstrainsatsen man legger ned for organisasjonen, ikke kommer produsentene direkte til gode, men selskapet og selskapets eiere. Dessuten er det større fare for at medlemmene tenker mest på seg selv når det eksisterer muligheter for avkastning på innskutt kapital, og organisasjonen får avkastning på innskutt kapital som formål i stedet for medlemsnytte.

#### **6.4.4 Lav utgangsbarriere**

I EventyrSMAK kan et medlem melde seg ut ved regnskapsårets utgang, og med tre måneders skriftlig varsel til styret (EventyrSMAK 2002). Dette kan gjøre EventyrSMAK sårbar ettersom det er et lite foretak som er avhengig av å kunne levere til riktig tid, og levere god kvalitet for å bevare og styrke det gode omdømmet. Dersom et medlem skulle melde seg ut, må man prøve å erstatte medlemmet, spesielt dersom deres produkter er en viktig del av produktsammensetningen og genererer høy omsetning. Eksempelvis dersom en eggprodusent skulle melde seg ut vil man få manko på egg, noe som raskt kan resultere i tap av kunder som kan velge å gå til en konkurrent. Slike situasjoner kan skade EventyrSMAKs omdømme, noe som i verste fall kan gi fatale utfall for bedriften.

Ved å gå over til et AS reduseres dette problemet, fordi medlemmene vil bli aksjonærer og kan ikke bare melde seg ut. Man må eventuelt finne noen å selge aksjeandelene til, og på den måten får man tid til å finne nye medlemmer som kan levere lignende produkter, eller sørge for at eksisterende aksjonærer overtar. Dermed sikrer man seg i større grad fra å tape omdømme i markedet på grunn av tap av medlemmer.



For en virksomhet som EventyrSMAK er det viktig at man enkelt kan kvitte seg med medlemmer som ikke overholder regler, spesielt i forbindelse med dårlig kvalitet på produktene. Dette fordi produkter som skader omdømmet og merkenavnet raskt kan gi alvorlige konsekvenser for en bedrift som er avhengig av et godt rykte i markedet. Ettersom organisasjonen vokser blir muligheten for å raskt ekskludere medlemmer viktigere fordi man får dårligere oversikt. Dermed kan det bli viktig å kunne kaste ut medlemmer som ikke lever opp til selskapets standarder raskt, for å unngå store omdømmetap. Et skadet omdømme er vanskelig å bygge opp igjen.

EventyrSMAK har allerede hatt en slik sak hvor et medlems produkter var årsak til mange klager fra kundene. I det aktuelle tilfellet ble medlemmet bedt om å forlate organisasjonen. Når man har sterke relasjoner til et medlem kan det være vanskelig å ta slike avgjørelser, og det er ubehagelig å være den som må gi beskjed til en venn og samarbeidspartner at deres produkter ikke er bra nok. Slik sett medbringer nære relasjoner og et fellesskap også vanskeligheter i forbindelse med styringen av selskapet.

#### **6.4.5 Styrearbeid**

M. Huse er opptatt av at styret i et selskap skal være så mangfoldig og representativt som mulig for å sikre at ulike perspektiver kommer frem i diskusjoner, og at styret dermed får et bedre grunnlag for å fatte gode beslutninger (Huse 2013). For EventyrSMAK vil et bredt sammensatt styre være viktig for å få frem både de gamle og de nye medlemmenes meninger og ønsker. For nye medlemmer i foretaket vil et styreverv medbringe mange fordeler. Medlemmene får mulighet til å lære mer om hvordan driften av EventyrSMAK fungerer og hvilke utfordringer foretaket står overfor. En slik innsikt fører til at medlemmene får et sterkere eierforhold til organisasjonen, økt forståelse av vedtak som påvirker medlemmene direkte, og ikke minst blir bedre kjent med sine medmedlemmer.

At det er medlemmer som er styremedlemmer, har både positive og negative sider. Det positive går på at styremedlemmene sitter med inngående kjennskap til problemene samt har stor forståelse for hvilke utfordringer ethvert medlem møter, fordi de kan ha tilsvarende erfaringer. Samtidig gjør dette at medlemmene kan bli inhabile ettersom mange av medlemmene er tett knyttet sammen. Det kan være vanskelig å ta beslutninger som gjør vondt for medlemmene, men som må til for foretaket. Et godt

eksempel er fastsetting av provisjonssatser og provisjonstak. Man kan risikere at styret er for forsiktig for å unngå konflikter, noe som vil gå utover foretaket og for eksempel føre til at daglig leder ikke lenger kan lønnes. Derfor bør styret i EventyrSMAK også ha noen eksterne styremedlemmer som kan være en motvekt til medlemmene, for derigjennom å få et best mulig grunnlag for å ta beslutninger.

I EventyrSMAK er det kun en ansatt som styret trenger å kontrollere. Dette gjør at man har god oversikt over hvilke arbeidsoppgaver og utfordringer daglig leder står overfor, og daglig leder kan støtte seg på styremedlemmene. Det er tett samarbeid mellom styret og daglig leder, og styret får dermed inngående kunnskap om de aktivitetene som til enhver tid foregår.

I et leverandøreid AS kunne man risikert at eiere med betydelige leveranser men beskjeden eierinteresse ikke ble representert i styret. Man kan gå glipp av god læring og forståelse. Samtidig kan man få inn eksterne styremedlemmer med bedre erfaring innen strategisk planlegging, markedsføring og styring av et selskap i vekst, noe som kan være positivt for selskapets utvikling.

## **6.5 Oppsummering**

Engasjement fra medlemmene er helt grunnleggende for at et foretak som EventyrSMAK skal fungere. Uten dugnadsarbeid og medlemmenes ekstrainsats ville ikke EventyrSMAK ha kommet dit de er i dag. Ei heller vil EventyrSMAK kunne fortsette å vokse uten at medlemmene ønsker å bidra til at det skal skje. Først når foretaket har en økonomi som gjør det mulig å lønne alt arbeid vil medlemmene kunne slippe dette, mest sannsynlig aldri. For EventyrSMAK er full lønn for alt arbeid heller ikke et mål. Et samarbeid blir sterkere når de samarbeidende faktisk bretter opp ermene og viser sitt engasjement, det gir økt motivasjon og et sterkere eierforhold til virksomheten.

EventyrSMAK vil ha nytte av å fokusere på å effektivisere de produsentene de nå har, utvikle nye produkter og bevare eksisterende kunder. Det kan bli skadelig hvis EventyrSMAK blir for stort, dette kan gjøre at eksklusiviteten på produktene reduseres og man mister sin posisjon som nisje. Noen ganger må man sette en grense for veksten,

både på grunn av kapasiteten og for å sikre at de aktivitetene man er gode på opprettholdes.

EventyrSMAK ble etablert for å øke næringsgrunnlaget for landbruksprodusenter i lokalsamfunnet. Dette har gjort det mulig for bønder i større grad å kunne leve av sin produksjon. Ettersom varemerket har vokst, omsetningen økt og nye medlemmer kommet til kan det være lett å glemme denne originale tanken bak EventyrSMAK. Den skal drives av og for medlemmene, det er disse som skal ha nytte av foretaket og det er deres produksjon som skal sikres. Det er produktene som er viktige, at medlemmene sammen kan vokse og være en del av et fellesskap som ivaretar deres interesser.

Dersom EventyrSMAK skal bytte organisasjonsform til et AS, må hele formålet med selskapet også endres, og man må ha en mer aggressiv økonomisk strategi.

EventyrSMAK har til nå vært et foretak som tar vare på produsentene, en strategi som har fungert. De største utfordringene til EventyrSMAK går på å sikre en god nok økonomi i foretaket, sikre merkevarenavnets omdømme og sørge for rettferdighet og lik behandling av alle i forhold til direkt salg og provisjonsbetaling. Derfor bør EventyrSMAK fokusere på å effektivisere og forbedre sine nåværende aktiviteter, og redusere mulige konflikter ved å ha klare og gode mål, nedskrevne regler og bygge oppunder et godt og sterkt fellesskap gjennom inkludering og sosialisering av medlemmene.

## **6.6 Oppgavens begrensninger**

Denne oppgaven har ikke undersøkt eventuelle regnskapsmessige og skattemessige effekter en overgang fra SA til AS ville hatt. Dette er naturligvis viktige aspekter som må tas med i vurderingen om en eventuell endring av selskapsform for en virksomhet.

Dersom det hadde vært mer tid ville det vært interessant å ha gjort de samme undersøkelsene hos lignende SA-foretak som også fokuserer på kortreist tradisjonsmat. Slik kunne man sammenligne de ulike holdningene som eksisterer i ulike bedrifter med samme strategi, og dermed kommet til en konklusjon som gjenspeilet flere organisasjoner, noe som ville gitt et bedre grunnlag for å generalisere.

## 7.0 Konklusjon

Denne studien har sett på hvorvidt SA-formen er en egnet selskapsform for en virksomhet som EventyrSMAK. Funnene tyder på at SA-formen er hensiktsmessig fordi;

- EventyrSMAK har ikke avkastning som noe mål, det er medlemmenes produksjon og deres produkter som skal stå i sentrum.
- Merkevarer EventyrSMAK er basert på et sosialt fellesskap der alle står på lik linje, og medlemmene har ønske og vilje til å bidra på tross av at de ikke får direkte betalt for det. Medlemmene har i tillegg til de økonomiske interessene, nytte av å være med i en felles organisasjon med folk i lignende livssituasjoner fra deres eget nærområdet.
- En nisjemerkevare som EventyrSMAK er avhengig av ekstrainsats og medlemmenes aktive deltagelse i driften for at merkevaren skal bevare sin eksklusivitet i form av kort avstand mellom jord og bord.
- EventyrSMAK har ikke noe spesielt ønske om å gå med stort overskudd, ei heller forventes utbytte av medlemmene. Dette viser at selve tankegangen bak et AS vil bli feil for en virksomhet som EventyrSMAK, noe som også kan gå utover forbrukernes oppfattelse av merket.

## Kilder

- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskap*: Lovdata. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjeloven> (lest 15.01.2016).
- Borgen, S. O., Røkholt, P. O. & Sørensen, A.-C. (2006). *Norsk landbrukssamvirke - fra forvaltning til marked: roller og strategier* Senter for matpolitikk og marked: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning
- Chaddad, F. R. & Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, 26 (3): 348-360.
- Cook, M. L. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5): 1153-1159.
- EventyrSMAK. (2002). Vedtekter.
- Fjørtoft, T. (2002). Noen hovedpunkter i Samvirkelovutvalgets utredning. *Lov og Rett*, 41 (08): 481-497.
- Grant, R. M. & Jordan, J. (2012). *Foundations of strategy*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Gripsrud, G. & Olsen, N. V. (2001). *Hvordan virker samvirker? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*. Senter for samvirkeforskning: Handelshøyskolen BI
- Hansen, M. H., Hoskisson, R. E. & Barney, J. B. (2008). Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization: Gain Maximization Paradox. *Managerial and Decision Economics*, 29 (2/3): 191-208.
- Huse, M. (2013). Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskaping: utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform.
- Hval, J. N. (2012). *Fremveksten av nye og mindre matleverandører - med spesielt fokus på markeds- og salgskanaler*. Diskusjonsnotat Nr. 2012-3: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. Tilgjengelig fra: [http://www.nilf.no/publikasjoner/Discussion\\_Papers/2012/dp-2012-03.pdf](http://www.nilf.no/publikasjoner/Discussion_Papers/2012/dp-2012-03.pdf) (lest 10.02.2016).
- Johnson, S. A. & Houston, M. B. (2000). A Reexamination of the Motives and Gains in Joint Ventures. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35 (1): 67-85.
- Lerman, Z. & Parliament, C. (1993). Financing Growth in Agricultural Cooperatives. *Review of Agricultural Economics*, 15 (3): 431-441.
- NILF. (2013). Dagligvarehandel og mat I: Pettersen, I. (red.). Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Nilsson, J., Kihlen, A., Norell, L. & Goldsmith, P. D. (2009). Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12.

NOU 2011:4. *Mat, makt og avmakt : om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. I: Steensnæs, E., Norge Landbruks- og, m., Norge Fornyings, a.-o. k. & Norge Barne- og, l. (red.). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-4/id640128/?ch=1&q=> (lest 22.01.2016).

Olsen, P. I. & Lervik, J. E. (2006). *Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern*, 1/2006. Oslo: Handelshøyskolen BI: Senter for samvirkeforskning.

Ortmann, G. & King, R. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agricultural Economics Research, Policy and Practice in Southern Africa*, 46 (1): 18-46.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.

Samvirkelova. (2007). *Lov om samvirkeforetak* Lovdata. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81?q=samvirkelova> (lest 15.01.2016).

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. I: SAGE.

## **Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Intervjuguide**

#### Intervjuguide for masteroppgaven – Viel Bjerkerud

##### **Formålet med masteroppgaven:**

Vurdere om samvirkeorganisering er hensiktsmessig for virksomheter som EventyrSMAK. Se på hvilke utfordringer og muligheter en slik organisering gir, og vurderer det opp mot organisasjonsformen aksjeselskap. Vurdere om EventyrSMAKs vedtekter er hensiktsmessige for å løse ulike utfordringer som kan oppstå i et samvirkeforetak.

##### Bakgrunnsinformasjon:

1. Kan du fortelle litt om din rolle i EventyrSMAK, hva du bidrar med i forhold til driften, f.eks. av produkter, om du har noen styreverv, engasjement i forhold til å bygge merkevaren (f.eks. Bondens Marked)?
2. Var du/dere med i EventyrSMAK fra oppstart?
  - a) Hvis ja, kan du si noe om hvorfor dere (eller flertallet) ønsket å organisere virksomheten som et samvirke?
  - b) Fikk dere ekstern bistand ved utarbeidelse av vedtektene, og i så fall fra hvem?
  - c) Hva var viktig under utformingen av vedtektene? Var det noen spesielle utfordringer dere ønsket å vedtektsfeste hvordan skulle håndteres?

##### Hoveddel:

3. Hvordan merker du i det daglige at du er med i et Samvirkeforetak og hvordan er erfaringen rundt dette så langt?
4. Hvilke regler (uformelle og formelle) anser du/dere som de viktigste? Har det vært uenigheter rundt regler i virksomheten?
  - a) Har EventyrSMAK mottakspunkt for varene?
  - b) Er EventyrSMAK åpen for å ta inn produsenter som leverer like produkter?

Hvis ja; bør antall varer fra hver produsent reguleres etter din mening?

- c) Hvem forhandler med kjedene? (Spar/Meny/Bondens Butikk)? Gjøres dette felles for EventyrSMAK eller av hver enkelt, eller er det ulik praksis for ulike medlemmer?
  - d) Hvem bestemmer prisen på produktene? Hvem bestemmer hvilke varer som får plass i kjedene (hvis ikke alle får)?
5. I et samvirkeforetak får man en delt rolle, som både produsent og som eier; kan du fortelle litt om hvordan du balanserer og vektlegger disse rollene og hvorvidt du føler den ene er viktigere enn den andre?
  6. Kan du fortelle om en eller flere hendelser der det har vært konflikt mellom deltakerne i samvirket, på grunn av f.eks. ulike interesser og mål.
  7. Hvordan oppleves dynamikken mellom deltakerne og daglig leder? Har det vært noen konflikter her, og i så fall hvordan ble de løst?
  8. Hvilke prinsipper følges ved utbetaling av utbytte/overskudd, baseres fordelingen på omsetning? Og hvordan sikres i så fall like marginer på alle varer?
  9. EventyrSMAK har nylig tatt inn flere i samvirket, inkludert foredlere og utsalgssteder. Kan du fortelle litt om hvordan denne prosessen har vært, og hvordan man tenker å håndtere denne situasjonen der både utsalgssteder og produsenter er medlemmer?
  10. Dersom noen av aktørene ønsket å utvide gjennom f.eks. økt kapital til investering, hvordan ville man løst det dersom ikke alle ønsket å delta? Ville det ha noe å si dersom aktørene som ønsket utvidelse var av de større aktørene vs. noen av de mindre?  
(Maktbalanse mellom gammel/ny eller stor/liten)
  11. Benytter deltakerne andre alternative distribusjonsmetoder, i tillegg til de som foregår gjennom EventyrSMAK? I så fall, hvor stor del av ditt salg går utenom foretaket? Og hvordan er holdningen innad i foretaket rundt dette?



12. Hvordan er prosedyren dersom noen av deltakernes produkter ikke holder mål i forhold til kravene, og dermed er med på å bryte ned merkevaren/omdømmet? Har dette skjedd, og i så fall hvordan ble det håndtert?
13. Opplever du at nytten av å være med i EventyrSMAK er tilstrekkelig til å fortsette? Hvis ikke; hvilke ting mener du skal til for at det skal være det? (Dvs. Hva gjør EventyrSMAK for deg som medlem?)
14. Hva mener du er de beste argumentene til at organisasjonsformen samvirke(SA) er hensiktsmessig for en virksomhet som EventyrSMAK?
15. Har du noen tanker om hvordan virksomheten ville fungert dersom den var et AS i stedet, hvilke ulemper og hvilke fordeler dette ville hatt i forhold til den organisasjonsformen som er nå, og hvordan dette vil påvirke driften?
16. Har det blitt diskutert hvorvidt EventyrSMAK skal gå over til å bli et AS, i så fall hvilke argumenter har vært sentrale for og imot. Er det uenighet, og eventuelt hvordan fordeler deltakerne seg i forhold til for/imot.

Avslutning:

Er det noe du ønsker å tilføye, eller noe annet du ønsker å ta opp som vi ikke har vært innom?

Dersom du skulle komme på noe senere så ikke nøl med å ringe meg, tlf. 97009115, eller sende meg en mail, [v\\_skinnes@hotmail.com](mailto:v_skinnes@hotmail.com).

Takk for tiden din!

## **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### **” Samvirke som organisasjonsform ”**

#### **Bakgrunn og formål**

Dette prosjektet er en masteroppgave og søker å svare på følgende problemstilling; «Er samvirke en egnet organisasjonsform for en virksomhet som EventyrSMAK»

Problemstillingen skal besvares gjennom personlige intervju med deltakere i samvirkeorganisasjonen EventyrSMAK. Utvalget bestemmes for å få et bredt spekter i forhold til type drift og størrelse.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien innebærer å delta i et personlig intervju på ca 60 minutter, samt eventuelt svare på oppfølgingsspørsmål pr. mail eller telefon dersom dette finnes nødvendig. Det vil bli innhentet opplysninger om hvordan samvirkeorganisasjonen EventyrSMAK fungerer og hvilke utfordringer og muligheter denne har i forhold til organisasjonsform. Data registreres både i lydopptak og notater.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten og veileder vil ha direkte tilgang til personopplysninger, i selve oppgaven vil alle personopplysninger utelukkes eller anonymiseres. Informasjon fra intervjuene vil bli tatt opp på båndopptaker og lagret på ekstern harddisk i studentens besittelse. I tillegg vil alle intervjuer transkriberes over på papir og lagres hos studenten.

Deltakeren vil kunne gjenkjennes i publikasjon basert på at det er få deltakere i bedriften, men det blir ikke benyttet navn i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2016 Personopplysninger og opptak vil bli lagret på ekstern harddisk hos studenten etter avslutning, men kan dersom deltakeren ønsker det slettes helt.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Viel Bjerkerud, tlf. 97009115 eller veileder for prosjektet Sigurd Rysstad, tlf. 41020990

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Vedlegg 3: Eksempler på designuttrykk i EventyrSMAK





EVENTYR★  
**SMÅK**  
*Rein matglede*

**ELG**  
Kjøtt fra de dype skoger

---

Kvalitetskjøtt av elg som lever i vår frie natur. Det gir kjøttet en spesielt god smaks kvalitet



EVENTYR★  
**SMÅK**  
*Rein matglede*

**HAPPYPIG**  
Kvalitetskjøtt fra glade gris

---

Kvalitetskjøtt av frittgående gris som spiser variert kost og lever ute. Slaktet på gården uten stress.



EVENTYR★  
**SMÅK**  
*Rein matglede*

**ØKOLOGISKE EGG**

fra frittgående og glade høner

★  
Gi Lillegull en meny den liker, masse frisk luft og en dose ros og kjærlighet, og hun verper til den store gullmedaljen.  
★





Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)