



Scandinavian Farmers

– företagets värde för ägarna DLG och Lantmännen

Anders Larsson

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 450
Uppsala 2006*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--450--SE

Scandinavian Farmers

– företagets värde för ägarna DLG och Lantmännen

Scandinavian Farmers

- the strategic value of the company from an owner perspective

Anders Larsson

Handledare: Jerker Nilsson

© Anders Larsson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--450--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Förord

Detta examensarbete innebär en avslutning på drygt fyra års studier på agronomprogrammet med ekonomisk inriktning, vid Sveriges lantbruksuniversitet, Ultuna, Uppsala. Det har varit en härlig tid!

Utan all hjälp från en mängd personer skulle denna studie aldrig kunnat genomföras. Först vill jag rikta ett tack till professor Jerker Nilsson, institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala. Utan hans engagemang och hans hjälp hade studien inte blivit vad den är. Tack för många givande diskussioner, trevliga stunder samt ett gott samarbete!

Till Bengt Dalström, VD för Scandinavian Farmers, vill jag rikta ett tack för att han bidragit med faktaupplysningar, sin syn på företaget och inte minst sin tid. Det har varit mycket inspirerande för mig att få ta del av Dina erfarenheter! Tack också för värdefull hjälp med korrekturläsning.

Till Anders Halberg, direktionsassistent i DLG, framförs ett tack för hjälp och stöd. Utan Din hjälp hade mycket utav arbetet varit betydligt svårare.

Jag vill särskilt tacka alla som låtit sig intervjuas i denna studie. Ni har bidragit med Era kunskaper och erfarenheter, och jag har lärt mig mycket under våra samtal. Förutom Bengt Dalström gäller detta Arne Rantzow, affärsområdeschef i Lantmännen Lantbruk, Nils Orrenius, vice ordförande för Lantmännen, Kristian Hundebøll, direktør i DLG, Niels Dengsø Jensen, næstformand i DLG, samt Jyrki Virtanen, VD i Farm Plant Eesti och Jens Christian Frandsen, VD i BTC. Till alla Er framförs mitt hjärtliga tack!

Synpunkter på ett tidigt utkast till uppsatsen har mottagits av Henning Otte Hansen, DLG. Tack för att Du tog Dig tid att diskutera uppsatsens uppläggning med mig!

Lovisa Nilsson, institutionen för ekonomi, SLU, har bidragit med litteraturtips och annan praktisk hjälp vid starten av detta projekt. Tack!

I samband med skrivandet av kapitel 1 var agronom Martin Andersson mig behjälplig med synpunkter på ett trevande utkast. Tack!

Ebba Prejer, agr. stud., har bidragit med konstruktiva synpunkter i sin roll som opponenter. För detta är jag mycket tacksam!

Trots ovanstående personers värdefulla insatser kan det inte uteslutas att texten har vissa brister. Dessa brister faller helt och fullt på författaren.

Sist men inte minst vill jag rikta ett tack till E H Hügöths stiftelse samt NL-fakultetens samlingsfond, som möjliggjort min studieresa till Estland och Lettland.

Med förhoppning om att Du som läsare finner arbetet intressant!

Uppsala i oktober 2006,

Anders Larsson

Sammanfattning

Parallellt med en stark tillväxt av lantbruket i EUs nya medlemsstater har, sedan halvtidsöversynen av den gemensamma jordbrukspolitik, marknaden för insatsvaror stagnerat i Sverige. I Danmark kan skönjas en liknande utveckling bland annat genom en allt mer reglerad marknad för exempelvis handelsgödsel. Dessutom sker en kraftig strukturrationalisering hos tillverkarna av lantbruksförnödenheter.

Den största aktören på den svenska marknaden för insatsvaror till lantbruket är Lantmännen ek för. Motsvarande aktör på den danska marknaden är Dansk Landbrugs Grovvarerelskab a.m.b.a (DLG). Båda företagen är kooperativt ägda av lantbrukare i respektive land.

Såväl DLG som Lantmännen har sedan flera år haft verksamhet inom lantbruksområdet i Östeuropa. DLGs verksamhet har främst bedrivits i Polen och Lantmännens främst i Estland och Lettland. Under 2005 beslutade företagen att samordna denna verksamhet i ett gemensamt bolag, som kom att heta Scandinavian Farmers AB.

På vilket sätt gynnas svenska och danska lantbrukare av att deras föreningar säljer förnödenheter i Polen och de baltiska länderna? Hur bidrar Scandinavian Farmers till att uppfylla ägarföretagens strategiska mål att ge medlemmarna en bättre lönsamhet på deras gårdar? Vilka är skälen till att företagen valt att göra denna satsning tillsammans? Det är dessa frågor som detta examensarbete försöker att besvara. Syftet med studien är *att utifrån ett medlemsperspektiv kartlägga Scandinavian Farmers strategiska betydelse för ägarföretagen Lantmännen och DLG*. För att besvara syftet tas hjälp av resursbaserad teori (RBT). Empirin inhämtas genom kvalitativa intervjuer med befattningshavare inom Scandinavian Farmers och dess ägare.

Slutsatserna är att föreningarnas medlemmar kan dra nytta av Scandinavian Farmers verksamhet på i huvudsak två sätt. Dels direkt genom att de större (inköps)volymerna som genereras ger föreningarna möjligheter att erbjuda bättre samhandelsvillkor. Enligt intervjuerna finns betydande stordriftsfördelarna vid inköp. Tack vare Scandinavian Farmers kan dessa fördelar exploateras till gagn för medlemmen.

En mer indirekt medlemsbetydelse är att föreningarnas affärsdrivande verksamheter gynnas på ett antal sätt. Exempel på detta är att tillväxt och lönsamma affärer möjliggörs inom lantbruksområdet. Ett annat exempel är att företagen har möjlighet att säkra viss råvaruförsörjning. Detta skäl är troligen värdefullast för Lantmännen, som satsar hårt på såväl RME-produktion som spannmålsetanol. Dessutom torde det finnas ett värde i att Lantmännen och DLG av strategiska skäl har ett inflytande på dessa marknader, då deras påverkan på föreningarnas hemmamarknader kommer att växa. Slutligen kan konstateras att joint-venture-upplägget bidrar till avsevärt lägre risk i denna satsning.

Abstract

In recent years the agricultural sector in the Eastern Europe has grown rapidly. However, in Denmark and Sweden the market for farm inputs has been stable for a long time, and now there are even tendencies for a decrease especially in Sweden.

The major player on the Swedish market for farm inputs is the cooperative Lantmännen. In Denmark the major actor is also a cooperative Dansk Landbrugs Grovvarereselskab a.m.b.a (DLG).

For some years Lantmännen as well as DLG have been running business in Eastern Europe; DLG mainly in Poland, and Lantmännen mainly in Estonia and Latvia. During 2005 the firms agreed on creating a joint-venture for their agricultural businesses in Poland and the Baltic States. The joint company is Scandinavian Farmers.

In what way do farmers in Sweden and Denmark gain from these international activities of their cooperatives? How does Scandinavian Farmers contribute to the goal fulfilment of the cooperatives; promoting a better profitability in the members' farms. Why are DLG and Lantmännen doing this together and not, as previously, by their own? These questions are being answered in this Masters Thesis. To answer and analyze the questions, explanations are found in the Resource Based Theory. The empirical material is collected through interviews with leading decision makers in Scandinavian Farmers and the owner companies.

The conclusions are that the members of the cooperatives gain benefits from the activities of Scandinavian Farmers, mainly in two ways. First, the cooperatives' larger purchase volumes result in lower purchase prices, which leads to lower input prices for the Swedish and Danish farmers. Second, the cooperatives' business activities benefit in different ways. The cooperatives might have a strategic interest in having a strong position in those markets, which are increasingly important. It's also concluded that the joint-venture agreement makes the business less risky than it otherwise would be.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	2
1.3 Problemanalys	3
1.4 Studiens vidare uppläggning	4
2. Beskrivning av länder	6
2.1 Inledning.....	6
2.2 Danskt lantbruk i korthet.....	6
2.2.1 Danmarks åkerareal och dess användning	6
2.2.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel	7
2.2.3 Animalieproduktion	7
2.3 Estniskt lantbruk i korthet	8
2.3.1 Estlands åkerareal och dess användning	8
2.3.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel	9
2.3.5 Animalieproduktion	9
2.4 Lettiskt lantbruk	10
2.4.1 Lettlandsåkerareal och dess användning	10
2.4.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel	11
2.4.3 Animalieproduktion	11
2.5 Litauiskt lantbruk i korthet.....	12
2.5.1 Litauens åkerareal och dess användning	12
2.5.2 Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel	12
2.5.3 Animalieproduktion	13
2.6 Svenskt lantbruk i korthet	13
2.6.1 Svensk åkerareal och dess användning	13
2.6.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel	14
2.6.3 Animalieproduktion	14
2.7 Sammanfattning av jordbruket i de berörda länderna	15
3 Beskrivning av studerade företag	17
3.1 Dansk Landbrugs Grovvarerelskab a.m.b.a. (DLG)	17
3.2 Lantmännen ek för	17
3.3 Scandinavian Farmers AB.....	18
3.3.1 Farm Plant Eesti AS	18
3.3.2 Farm Plant Latvia	19
3.3.3 Baltic Transshipment Center, BTC	19
3.3.4 Scandagra	20
3.3.5 Sammanfattning ägarförhållanden i Scandinavian Farmers AB	20
4. Resursbaserad teori.....	21
4.1 Inledning.....	21
4.2 Definition av begreppet ”resurs”	21
4.3 Kategorisering av resurser.....	22
4.4 Resurs-produktmatrisen	23

4.5 Resurser och lönsamhet.....	24
4.5.1 Generella effekter.....	24
4.5.2 Resursbarriärer	24
4.5.3 Attraktiva resurser	25
4.5.4 Fusioner och uppköp	25
4.5.5 Source of competitive advantage (SCA).....	26
4.5.6 Strategic Factor Markets	26
4.5.7. Strategic Assets	27
4.6 Resurser och strategiska allianser	28
4.7 Sammanfattning av teorin	29
5 Empiri.....	30
5.1 Tillvägagångssätt.....	30
5.2 Intervju med Arne Rantzow, affärsområdeschef Lantmännen Lantbruk.....	31
5.3 Intervju med Nils Orrenius, vice ordförande Lantmännen	32
5.4 Intervju med Kristian Hundebøll, direktør DLG.....	34
5.5 Intervju med Niels Dingsø Jensen, næstformand DLG.....	36
5.6 Intervju med Bengt Dalström, VD Scandinavian Farmers AB	37
5.7 Intervju med Jyrki Virtanen, VD Farm Plant Eesti.....	39
5.8 Intervju med Jens Christian Frandsen, VD Baltic Transshipment Center	41
6 Analys	44
6.1 Allmänt.....	44
6.2 Konkurrenskraft	44
6.3 Alliansers värde.....	47
6.4 Tidsperspektivet	50
7. Slutsatser	51
Referenser	54
Bilagor: Frågeguider.....	57

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Efter EUs utvidgning möter det svenska jordbruket en allt hårdare konkurrens. Utöver detta frikopplas flertalet direktstöd, vilket får konsekvensen att många jordbruksföretag minskar eller upphör med sin animalie- eller vegetabilieproduktion. Utvecklingen är tydligast i skogs- och mellanbygder, eftersom förutsättningarna för ett kostnadseffektivt lantbruk där är sämre. För en enskild lantbrukare kan det vara ekonomiskt rationellt att upphöra med sin produktion, om nettot av odlingen understiger det resultat, som kan uppnås genom att enbart uppfylla tvärvillkoren.

Allt fler svenska lantbrukare tycks resonera på detta sätt. Enligt ett pressmeddelande från Jordbruksverket minskar spannmålsodlingen 2006 i Sverige med tre procent jämfört med 2005. Totalt har spannmålsodlingen minskat med tolv procent i Sverige de senaste två åren (www.sjv.se).

Den rimliga slutsatsen måste vara att täckningsbidraget för t ex spannmålsodling är lägre än det täckningsbidrag, som kan erhållas genom att endast uppfylla tvärvillkoren. Därför är det också naturligt att minskningen är störst i skogs- och mellanbygder samt i Norrland.

Detta får konsekvenser för jordbrukets leverantörer av förnödenheter. I Sverige är Lantmännen den största leverantören av förnödenheter till såväl animalie- som vegetabilieproducenter.

Lantmännens lantbruksverksamhet bedrivs inom affärsområdet Lantmännen Lantbruk. Under 2005 minskade affärsområdets försäljning med åtta procent. Minskningen förklaras främst av en minskad försäljning av spannmål, foder och gödsel (Lantmännens årsredovisning 2005). Utvecklingen är naturligtvis väntad efter den nyligen implementerade jordbruksreformen och har ännu inte nått upp till vad Jordbruksverket förutspådde i sin rapport ”2003 års jordbrukspolitiska reform – Effekter av frikopplingen på produktion och strukturutveckling” (SJV 2004b).

I Danmark är situationen delvis annorlunda. Enligt Dansk Landbrugs rapport Landøkonomisk Oversigt 2005 har spannmålsarealen inte minskat. Totalarealen har ökat (liksom i Sverige) pga. att mark som tidigare inte berättigat till stöd nu gör det. Den tillkommande arealen utgörs främst av vallodling, som tidigare inte berättigade till arealstöd (Dansk Landbrug, 2006). I Danmark är Dansk Landbrugs Grovvarereselskab a.m.b.a. (DLG) den största leverantören av insatsvaror till jordbruket (www.dlg.dk).

Sammanfattningsvis tycks implementeringen av EUs jordbruksreform ha fått större konsekvenser i Sverige än i Danmark. Stödberoendet inom svenskt jordbruk är dessutom högre än inom det danska (Dansk Landbrug, 2006), vilket troligen bidrar till att förklara skillnaderna i effekt av den förändrade jordbrukspolitiken så här långt.

Parallellt med ovanstående utveckling sker en stark tillväxt inom lantbrukssektorn i EUs nya medlemsländer. Denna drivs av flera faktorer men inte minst tillgång till EUs stödsystem samt ett (relativt EU-15) lågt kostnadsläge. I takt med att jordbrukarna får förbättrad likviditet genom EU-ersättningar och förbättrade avsalumöjligheter har de också möjlighet att

intensifiera sin produktion (om än från en i många fall låg nivå). Lantbrukarna får möjlighet att köpa mer förnödenheter och därigenom förbättra sin produktion. Detta gör att marknaden för insatsvaror i de nya medlemsländerna är i stark tillväxt.

Under ett antal år har såväl Lantmännen som DLG bedrivit verksamhet i östra Europa. DLG har främst varit verksam i Polen genom dotterbolaget DLG Polska, medan Lantmännen bedrivit verksamhet i Estland och Lettland genom dotterbolagen Farm Plant Eesti samt Farm Plant Latvia. Under 2005 fattade de båda företagen ett beslut att samordna sina verksamheter i Polen och Baltikum under ett gemensamt bolag. Bolaget kom att heta Scandinavian Farmers AB och har sitt säte i Stockholm.

1.2 Problem

Såväl Lantmännen som DLG är kooperativa företag med lantbrukare som medlemmar. Båda företagen tillhandahåller förnödenheter till lantbrukare såsom gödsel, utsäde, växtskydd, men företagen har också en (mer eller mindre) omfattande vidareförädling av medlemmarnas spannmål och oljeväxter.

Företagens existensberättigande ligger i att medlemmarna genom sina företag når en långsiktigt bättre lönsamhet på sina gårdar än de skulle ha gjort utan företagen.

Att förädla åkermarkens resurser är utgångspunkten för Lantmännens verksamhet.

Lantmännen har två uppdrag från ägarna:

- *Att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar*
- *Att maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.*

Källa: Lantmännens årsredovisning, 2005

DLGs syfte (formål) enligt stadgarna är:

Det er selskabets formål:

- a. at skaffe medlemmerne grovvarer i de bedst egnede kvaliteter*
- b. at forarbejde og afsætte medlemmernes salgsafgrøder*
- c. at bistå medlemmerne med tjensteydelser og hjælpemidler af enhver art, og*
- d. at virke till gavn for landbruget i øvrigt med henblik på at sikre medlemmerne bedst mulige produktionsøkonomi via både nationale og internationale aktiviteter*

Selskabet søger sit formål realiseret ved:

- a. at drive detail- og engroshandel med tilhørende produktions-, import- og eksportvirksomhed. Selskabet er berettiget til at drive lignende virksomhed på tilstødende områder, til at handle med icke-medlemmer og til at tilbyde formidlingssamarbejde med de B-medlemmer, der måtte ønske det.*
- b. At tilstræbe en rationell struktur i grovvarerhandelen, såvel nationalt som internationalt.*
- c.*

Källa: DLGs stadgar

Frågan uppstår då på vilket sätt svenska och danska lantbrukare gynnas av att deras föreningar säljer förnödenheter i Polen och de baltiska länderna. Hur bidrar Scandinavian Farmers till ägarföretagens strategiska mål att ge medlemmarna en bättre lönsamhet på sina gårdar?

Ett preliminärt syfte för studien kan således formuleras som *att kartlägga den strategiska betydelse som Scandinavian Farmers kan ha för de båda ägarföretagen Svenska Lantmännen och DLG*. För att i detalj reda ut problemets olika komponenter krävs det dock en fördjupad problemanalys vilken följer nedan.

1.3 Problemanalys

För att på ett bättre sätt besvara studiens preliminära syfte krävs en djupare analys av problemets beståndsdelar.

Ett skäl till verksamheten kan vara att Lantmännen och DLG kan använda sina befintliga resurser inom t ex utsädesproduktion för att få del av en större avsalumarknad. Detta skäl kan vara rimligt, då de fasta kostnaderna kan fördelas ut på en större volym och ger därför, givet att stordriftsfördelar föreligger, en lägre genomsnittskostnad. Detta argument förutsätter att befintliga anläggningar kan nyttjas och att transaktionskostnaderna inte överstiger den kostnadssänkning, som åstadkommes genom den lägre genomsnittskostnaden.

Ett annat skäl kan vara att möjliggöra en fortsatt handelsrelation med såväl leverantörer som kunder. Som nämndes i bakgrunden sjunker produktionen av såväl spannmål som animalier i Sverige. Rimligen är det en svår förhandlingssituation att söka få till samma villkor trots att företagen köper (säljer) en allt lägre volym. Genom att komplettera med extern volym kan den samlade volym, som DLG och Lantmännen köper på marknaden, hållas oförändrad eller i bästa fall öka. Detta bör rimligen stärka företagens marknadsmakt och möjliggöra högre marginaler på marknaden.

Ett starkt skäl kan också vara att företagen vill fördjupa det befintliga inköpssamarbetet de har sedan tidigare och skaffa sig större gemensamma volymer. Inom t ex gödselmarknaden har en stark konsolidering skett de senaste åren, och för att vara en intressant köpare krävs troligen stora volymer. Mindre köpare torde i så fall riskera att bli utan leveranser.

Om än ovanstående möjligheter existerar är det måhända inte oproblematiskt för ett svenskt eller danskt lantbrukskooperativt företag att etablera sig utanför hemmamarknaden. Medlemmar kan uppfatta att företagen på detta sätt hjälper konkurrenter (lantbrukare i andra länder) att på sikt bli konkurrenskraftiga genom att etablera en infrastruktur för spannmålshantering, mm. Om så är fallet kan det upplevas som tveksamt om föreningarnas medlemmar "tjänar" på en verksamhet som Scandinavian Farmers.

Vidare kan argumenteras att om utlandsverksamheten genererar förluster är det svenska och danska lantbrukare som blir lidande. Om situationen skulle uppstå att ägarföretagen förbrukar medlemskapital på utländska marknader, kan detta svårligen ses som ett sätt att uppfylla medlemmarnas uppdrag till föreningen att höja lönsamheten på medlemmarnas gårdar.

Ägarföretagen har sedan tidigare verksamhet i Polen och Baltikum vilket beskrivits ovan. Verksamheterna kan troligen tjäna på att bättre samordnas. Det väcker frågan på vilket sätt som det går att utnyttja synergier mellan verksamheterna i Scandinavian Farmers till gagn för

ägarföretagen. Vilka resurser hos de ingående bolagen nyttjas effektivare genom ett gemensamt ägt företag? Kan resurser som ingår i Scandinavian Farmers användas av andra verksamheter hos ägarföretagen och därigenom ytterligare bidra till ekonomisk nytta för föreningarnas medlemmar?

De i Scandinavian Farmers ingående bolagen har verksamhet inom hela jordbruksområdet. Dock har bolagen hittills haft delvis olika inriktningar.

Den intressanta frågan är dock på vilket sätt som ägarföreningarnas medlemmar gynnas av verksamheten. Som nämnts ovan kan de göra det på flera sätt, exempelvis genom lägre inköpspriser på förnödenheter eller genom olika former av utdelning exempelvis insatsemissioner. Frågan om hur ett överskott i ett kooperativt företag fördelas är dock i sig en komplex fråga, som inte behandlas i denna studie då denna utan vidare kan ligga till grund för en egen studie. I denna uppsats görs antagandet att eventuella inköpsfördelar kommer medlemmen till del i form av lägre priser på insatsvaror, och verksamhetens resultat kommer medlemmen till del genom olika former av utdelningar. Eftersom det är centralt att kooperativa företags verksamhet skall gynna dess medlemmar, bör studien bedrivas utifrån ett medlemsperspektiv.

Troligen föreligger utöver de ovan nämnda också ett antal andra skäl som ägarföretagen ser som strategiskt viktiga med Scandinavian Farmers AB. Ovanstående problemanalys leder fram till studiens definitiva syfte som formuleras:

Studiens definitiva syfte är att utifrån ett medlemsperspektiv kartlägga Scandinavian Farmers strategiska betydelse för ägarföretagen Lantmännen och DLG.

För att analysera problemanalysens frågor och därigenom uppfylla studiens syfte krävs en teoretisk referensram. I denna uppsats används resursbaserad teori, då denna är lämplig för att analysera effekter av diversifiering och allianser (eller samarbeten) mellan företag.

I skrivande stund har en strukturaffär gjorts mellan Scandinavian Farmers och tyska HaGe Kiel, i vilka DLG är en betydande ägare. Affären betyder i korthet att den verksamhet, som bedrivits av Scandinavian Farmers i Polen genom DLG Polska, införlivas i HaGes polska verksamhet. I gengäld erhåller Scandinavian Farmers nio procent av aktierna i HaGe Kiel (www.Lantmannen.com). Som en följd av detta fokuserar uppsatsen i huvudsak på Baltikum.

Att ingående studera samtliga i Scandinavian Farmers ingående bolag och dess marknader låter sig inte göras i detta examensarbete, då detta skulle bli alltför stort. Här görs ett val efter en grundläggande orientering i kapitlen 2 och 3.

I nästa avsnitt redogöres för studiens vidare uppläggning.

1.4 Studiens vidare uppläggning

- I *kapitel 2* följer en beskrivning av lantbrukssektorn i de berörda länderna, dvs dels de i vilka Scandinavian Farmers verkar och dels de, där de båda ägarorganisationerna hör hemma.
- I *kapitel 3* beskrives de i Scandinavian Farmers ingående bolagen och ägarna

- På basis av problemanalysen i kapitel 1 väljs en teoretisk referensram, som redovisas i *kapitel 4*.
- Teorigenomgången utgör grunden för de frågeguider, som styr datainsamlingen. Denna redovisas i *kapitel 5*, och den omfattar intervjuer med ett antal ledande tjänstemän och förtroendevalda inom ägarföreningarna.
- Empirin i form av intervjuerna tolkas i de teoretiska termerna i *kapitel 6*, varefter slutsatser dras i *kapitel 7*.

2. Beskrivning av länder

2.1 Inledning

I detta kapitel beskrivs jordbruket i de berörda länderna. Syftet är att presentera den verklighet vari företagen verkar. I brist på annan logik presenteras länderna i alfabetisk ordning sålunda: Danmark, Estland, Lettland, Litauen och Sverige. Polskt lantbruk beskrivs inte, då det numera enbart indirekt ingår i Scandinavian Farmers verksamhet.

Sammanfattningsvis har lantbruket i Baltikum upplevt mycket stora förändringar under de senaste femton åren efter kommunismens fall och återföringen av gårdar till de rättmätiga ägarna. Gemensamt för lantbruket är att produktionen gått ner kraftigt i jämförelse med sovjettiden, vilket inte är förvånande med tanke på att befintliga strukturer slagits sönder. De senaste åren har dock lantbruksbranschen åter börjat växa inte minst pga. ländernas EU-medlemskap (Se t ex KSLA, 1999).

EU-medlemskapet har gett tillgång till EUs budget för lantbruks- och landsbygdsändamål. Förutom traditionella direktstöd pågår olika statliga program för att skapa en storskaligare struktur och öka effektiviteten i de baltiska ländernas jordbruk.

2.2 Dansk lantbruk i korthet

2.2.1 Danmarks åkerareal och dess användning

Danmarks areal är drygt 4 miljoner ha. En stor del av denna eller ca 2,7 miljoner ha är jordbruksmark. Av denna används merparten för spannmålsodling, som upptar ca 1,5 miljoner ha. Den största enskilda grödan är höstvetete som år 2005 odlades på 662 000 ha. Vårkorn är också en stor gröda som samma år odlades på 563 000 ha. Intressant är att fröodlingen i Danmark har vuxit kraftigt det senaste årtiondet och upptar idag nästan 100 000 ha. Danmark är en betydande exportör av fröer på världsmarknaden. Åkerarealens användning år 2005 framgår av Tabell 1 (Dansk Landbrug, 2005).

Tabell 1 Åkerarealens användning i Danmark 2005

	Tusentals ha	Andel %
Spannmål	1 504	57%
därav höstvetete	662	25%
därav vårkorn	563	21%
Baljväxter	16	0%
Vall och grönfoderväxter	611	23%
Potatis	40	2%
Socketbetor	50	2%
Oljeväxter	112	4%
Fröodling	96	4%
Träda och övrigt	217	8%
Summa åkermark	2 646	100%

Källa: Dansk Landbrug, 2005

Strukturutvecklingen inom danskt jordbruk har varit snabb och kraftfull. Den genomsnittliga gården brukar idag ca 60 ha åker. För bara sex år sedan, år 2000, brukade den genomsnittliga gården ca 50 ha åker (Dansk Landbrug, 2005).

2.2.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel

Danskt lantbruk har under senare år fått allt hårdare regleringar kring inte minst kväveanvändning. Danska jordbrukare tilldelas en kvot för hur mycket kväve som får köpas in till gården. Detta har gjort att kväveförbrukningen sjunkit. Enligt statistik från Eurostat har försäljningen av N i Danmark minskat från 283 000 ton 1997 till 207 000 ton 2001. Kväveförbrukningen per ha har sjunkit från 144 kg/ha 1990 till 78 kg/ha 2004 (Dansk Landbrug, 2005). I det här sammanhanget kan också konstateras att det odlas små mängder kvarnvet i Danmark. En förklaring till detta kan mycket väl vara den restriktiva tilldelningen av kvävekvoter. En annan är naturligtvis den starka efterfrågan på foderspannmål (Halberg, 2006).

2.2.3 Animalieproduktion

Animalieproduktionen har av tradition varit mycket viktig för danskt lantbruk. Tre fjärdedelar av all spannmål producerad i Danmark används till foder. Dansk animalieproduktion är främst stark inom svinproduktion men även inom mjölkproduktion (Dansk Landbrug, 2005).

Tabell 2 Djur i Danskt lantbruk (tusental)

	2002	2003	2004
Nötboskap	1 796	1 724	1 646
därav mjölkkor	610	596	563
därav amkor	120	112	108
Svin	12 732	12 949	13 233
därav suggor	1 128	1 149	1 155
Får	131	144	141

Källa: Dansk Landbrug, 2005

Som synes av tabell 2 har svinproduktionen i landet de senaste åren fortsatt att växa med ca 2 % årligen. Danmark exporterar merparten av sin grisköttsproduktion och är en av världens största exportörer av griskött. Antalet mjölkkor minskar vilket är en naturlig följd av att mjölkproduktionen är kvotreglerad, och i takt med att avkastningen per ko ökar minskar behovet av antalet mjölkkor (Dansk Landbrug, 2005).

Effektiviteten i den danska animalieproduktionen är hög. Exempelvis kan nämnas att en dansk årssugga producerar 23,7 smågrisar, vilket är bland det högsta i världen. När det gäller mjölkavkastning per ko är Danmark tvåa i EU med en årlig produktion om ca 8 000 kg/ko och år. Det är ungefär samma nivå som i Sverige (Dansk Landbrug, 2005).

2.3 Estniskt lantbruk i korthet

2.3.1 Estlands åkerareal och dess användning

Estland har en landareal om 45 227 km² eller med andra ord ca 4,5 miljoner ha. Av denna yta är ca 25% eller 1,1 miljoner ha jordbruksmark. Den odlade arealen uppgår till ca 800 000 ha. Fördelningen mellan olika grödor år 2000 framgår av tabell 3 (Ministry of Agriculture, Estonia, 2002).

Tabell 3 Åkerarealens användning i Estland 2000

Spannmål	329 347ha
Oljeväxter	28 821ha
Baljeväxter	3 892ha
Potatis	30 865ha
Grönsaker	3 789ha
Foderväxter (däribland vall)	412 797ha
Totalt	809 511ha

Källa: Ministry of Agriculture, Estonia, 2002

Spannmål är den i särklass vanligaste grödan. Spannmålsproduktionen har minskat 20 % under 1990-talet till följd av att esterna inte kunnat konkurrera med importerad spannmål, mycket pga. att de stått utanför EUs regleringssystem. Skördenivåerna är också relativt låga, vilket främst förklaras av att många företag inte har haft en tillräcklig likviditet att anskaffa förnödenheter såsom växtskydd och gödsel (Ministry of Agriculture, Estonia, 2002). I takt med en ökad likviditet till följd av EUs direktstöd och en förbättrad avsalumarknad torde spannmålsproduktionen åter öka i Estland.

Intressant att notera i tabell 3 är att oljeväxtodlingen är mycket begränsad i det estniska lantbruket. Skördenivåerna för olika grödor är med västeuropeiska mått relativt låga men de har ökat avsevärt de senaste åren. Enligt Eurostats statistik var veteskörden i Estland 2003 ca 31 dt/ha, vilket är ungefär hälften av den svenska skördenivån (http://europa.eu/index_sv.htm). Genomsnittet för all spannmål var år 2000 ca 19 dt/ha. Större jordbruksföretag tenderar att ha en högre avkastning per ha än mindre gårdar. Det kan också nämnas att företag som brukar en areal överstigande 100 ha står för 59 % av spannmålsproduktionen. (Ministry of Agriculture, Estonia, 2002).

Företagsstrukturen i Estland är jämfört med övriga Baltikum relativt storskalig. Genomsnittsgården hade 20,7 ha år 2001. Då Estland blev självständigt etablerades tämligen snabbt ett system, som gjorde att fastigheter gick att handla med, vilket har skyndat på strukturutvecklingen. Familjer, som i flera generationer bott i staden eller av andra skäl saknade intresse av eller möjlighet att driva jordbruk, fick möjlighet att sälja sin mark. På detta sätt har det relativt snabbt byggts upp en del större gårdar (Ministry of Agriculture, Estonia, 2002).

Parallellt med ovanstående utveckling har jordbrukets effektiviserats avsevärt. År 1992 var 15 % av arbetskraften sysselsatt i jordbruket. Motsvarande siffra 2000 var 5,2 %.

2.3.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel

Som framgår av tabellerna 4 och 5 är användningen av handelsgödsel och pesticider klart under den nivå som rådde före Estlands självständighet. Eftersom jordbrukarna nu får en allt bättre ekonomi, inte minst efter EU-medlemskapet, är det rimligt att förvänta sig att marknaden för dessa produkter fortsätter växa för att närma sig 1990 års nivåer.

Tabell 4 Användning av handelsgödsel i det estniska lantbruket (ton)

	1990	1998	1999	2000	2002
Kväve (N)	71 700	24 932	19 895	22 396	16 700
Fosfor (P)	48 900	4 379	2 814	3 956	4 015
Kalium (K)	77 200	5 938	4 204	6 007	6 292
Stallgödsel	7 964 000	2 313 000	2 297 000	1 863 000	-

Källa: Scandinavian Farmers, u.å.

Tabell 5 Användning av pesticider i det estniska lantbruket (ton aktiv substans)

	1990	1998	1999	2000	2001
Herbicer	313,07	74,30	63,40	86,60	298
Fungicider	45,61	43,30	7,60	9,90	12
Insekticider	17,62	0,66	1,10	0,50	3
Stråförkortning	-	9,40	6,20	4,99	7
Total	376,30	97,66	78,30	101,99	320

Källa: Scandinavian Farmers, u.å.

2.3.5 Animalieproduktion

Animalieproduktionen minskade kraftigt efter Estlands självständighet, vilket var en direkt följd av densamma. Efter frigörelsen försvann esternas stora marknad, som var Sovjetunionen. Detta gav en besvärlig tid för lantbrukarna med sjunkande priser på produkterna. Minskningen inom animalieproduktionen var betydligt kraftigare än inom växtodlingen (Ministry of Agriculture, Estonia, 2002).

Inom animalieproduktionen är mjölkproduktion den vanligaste produktionsgrenen. Drygt 45% av animalieproduktionen i Estland utgörs av mjölkproduktion, och 21 % av gårdarna är specialiserade mjölkproducenter. Mjölkproduktionen är också den viktigaste intäktskällan till lantbruket i stort. Avkastningen per ko var år 2000 ca 4500 kg/ko och år. Denna är stigande pga. bättre fodermedel och ett allt bättre djurmaterial (Ministry of Agriculture, Estonia, 2002).

Tabell 6 Djur i Estniskt lantbruk (tusental)

	1991	1995	1997	2000	2003
Nötboskap	708	370	326	253	
Svin	799	449	306	300	345
Får	143	50	36	32	46

Källa: Ministry of Agriculture, Estonia, 2002 (2003 års siffror Eurostat)

Som synes i tabell 6 har samtliga djurslag minskat under 1990-talet, men i början av 2000-talet skedde en vändning och animalieproduktionen ökar inom i stort sett alla produktionsgrenar.

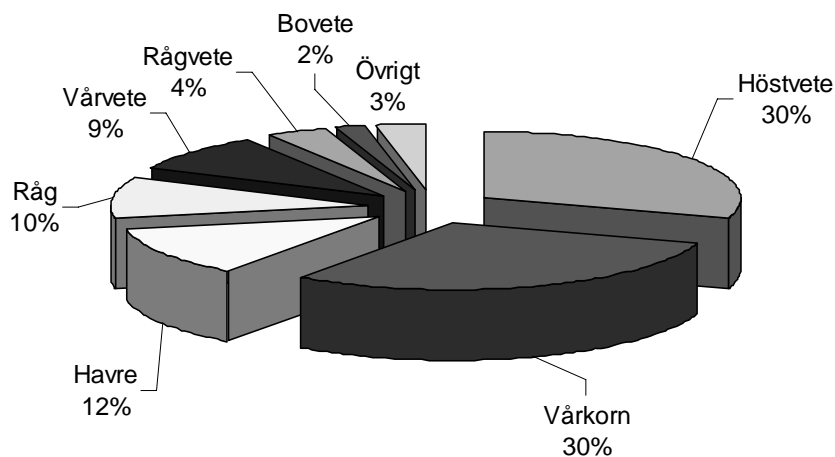
2.4 Lettiskt lantbruk

2.4.1 Lettlandsåkerareal och dess användning

Lettlands totala yta uppgår till 64 589km², varav 38 % är jordbruksmark och 44 % skog. Lettlands jordbruksareal uppgår alltså till ca 2,45 miljoner ha (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004). Dock är mycket av denna areal inte i drift och ingår inte i en växtföljd. Arealen som verkligen brukas som jordbruksmark är ca 1,5 miljoner ha av detta är ca 800 000ha åkermark.

Spannmål är den dominerande gruppen av grödor. Spannmål odlas i Lettland på 50 % åkermarken eller på ca 430 000 ha. År 2003, som i och för sig, var ett dåligt skördeår, var den genomsnittliga spannmålsskörden 22 dt/ha. Främst odlas höstvetete och vårkorn. Även havre odlas i en inte obetydlig omfattning. Den långsiktiga trenden är att andelen höstsådd spannmål ökar på bekostnad av vårsådd spannmål. Detta beror mycket på skillnaderna i avkastningsförmåga. Höstvetete avkastade i genomsnitt 2003 28,5 dt/ha, medan vårkornet avkastade 18,6 dt/ha. Skördenivåerna är lägre i Lettland än t ex i Sverige eller Danmark vilket förklaras av ett flertal faktorer, men främst av en mycket extensiv drift, vilket i sin tur beror på svårigheter för jordbrukarna att anskaffa förnödenheter (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

Spannmålsarealen i Lettland fördelade sig år 2003 enligt figur 1



Figur 1 Spannmålsarealens fördelning i Lettland 2003

Källa: Ministry of Agriculture, Latvia, 2004

Odlingen av oljevaxter är relativt blygsam i Lettland. Endast 7 600 ha av åkermarken besås med oljevaxter. Skördarna varierar mellan ett och två ton/ha beroende på årsmån. Genomsnittsskörden 2003 var 1,4 ton/ha (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

Potatis har av tradition varit en viktig gröda i Lettland. De flesta gårdar odlar potatis men i mycket olika omfattning. Under 2003 hade 96,8 % av potatisodlarna arealer som understeg 1 ha. Denna odling sker troligen främst för den egna familjens behov, men utgör trots det ungefär tre fjärdedelar av Lettlands samlade potatisproduktion. Endast 469 gårdar odlade mer än 5 ha potatis (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

2.4.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel

Liksom i övriga länder, där Scandinavian Farmers är verksamt, är användningen av insatsvaror i det lettiska jordbruket begränsat. Dagens volymer är långt ifrån de volymer som användes kring självständigheten. Detta beror till stor del på jordbrukarnas bristande likviditet. Under senare år har det dock skett en tillväxt i försäljningen av bland annat kväve (se tabell 7). Denna har sedan fortsatt lettlands statistiska centralbyrå uppger t ex att den totala konstgödselanvändningen år 2003 uppgick till 61 000 ton (Scandinavian Farmers, u.å.).

Tabell 7 Användning av handelsgödsel i det lettiska lantbruket (ton)

	1990	1998	1999	2000	2002 (FAO)
Kväve (N)	120 000	20 000	19 000	23 000	34 000
Fosfor (P)	47 000	6 000	6 000	6 000	5 700
Kalium (K)	130 000	7 000	7 000	8 000	10 000

Källa: Scandinavian Farmers, u.å.

Utvecklingen på växtskyddsmarknaden är ungefär den samma vilket framgår av tabell 8.

Tabell 8 Användning av pesticider i det lettiska lantbruket (ton aktiv substans)

	1990	1998	1999	2000
Herbicer	1 339	100	87	237
Fungicider	316	69	57	63
Insecticider	16	3	4	4
Stråförkortning	269	33	24	32
Total	1 941	205	171	336

Källa: Scandinavian Farmers, u.å.

2.4.3 Animalieproduktion

Liksom i övriga baltstater minskade animalieproduktionen i Lettland efter självständigheten. Senare har dock trenden vänt och flera branscher är i tillväxt. Främst gäller detta får- och lammproduktionen, även om denna bransch är liten. Även mjölk-, nötkötts- och svinproduktionen ökar. Lettland har goda möjligheter för nötkötts- och fårproduktion pga. tillgång till betesmarker och gräsbevuxen åkermark (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

Under åren 2001 till 2003 har får- och lammproduktionen ökat 34% och bestod 2003 av 39 000 djur. Absoluta majoriteten av dessa (99 %) finns hos familjejordbruk (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

Mjölkproduktionen är en av de viktigaste animaliegrenarna inom det lettiska lantbruket. Antalet kor har minskat sedan landets frigörelse men har de senaste åren stabiliserats kring 200 000 djur. (186 000 djur 2003). Samtidigt har avkastningen per ko höjts och uppgick 2003 till 4791 kg/ko och år. Dock måste nämnas att strukturen är mycket småskalig. En majoritet av korna finns på gårdar med färre än 10 kor (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

Grisköttsproduktionen har ökat med 17 % under åren 2001 – 2003. Främst ökar produktionen i stora företag. År 2001 fanns 14 % av svinen i besättningar med mer än 10 000 djur, medan motsvarande siffra var 29 % år 2003. Totala antalet svin uppgick under 2003 till ca 312 000 st (Ministry of Agriculture, Latvia, 2004).

2.5 Litauiskt lantbruk i korthet

2.5.1 Litauens åkerareal och dess användning

Litauen har en totalareal uppgående till 65 300 km², vilket motsvarar ca 6,5 miljoner ha. Av Litauens åkerareal på 1 376 700 ha odlades 2004 spannmål på ca 900 000 ha. Litauen har därmed den största spannmålsodlingen av de tre baltiska länderna. Fördelningen mellan vår- och höstspannmål är relativt jämn med knappt 450 000 ha av vardera slaget. Största grödorna är höstvetete (som odlas på ca 35 % av spannmålsarealen) och vårkorn (som odlas på ca 33 % av spannmålsarealen). Den genomsnittliga spannmålsskörden var år 2004 ca 33 dt/ha. Även i Litauen tenderar större jordbruksföretag att ha en högre medelavkastning än mindre enheter (Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005).

I detta sammanhang bör nämnas att två företag etablerat större mälterier i Litauen under 2004. Företagen beräknas efterfråga 40 000 ha maltkorn, varför maltkornsodlingen förväntas öka. Ett av företagen är Viking Malt (delägt av Lantmännen) (Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005).

2.5.2 Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel

Som framgår av tabell 9 växer användningen av handelsgödsel tämligen påtagligt i det litauiska lantbruket. Tabell 10 visar användningen av pesticider.

Tabell 9 Användning av handelsgödsel i det litauiska lantbruket (ton)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Total handelsgödsel	137 300	139 800	154 000	153 000	162 000	194 000
Nitrogen (N)	81 100	83 400	94 000	98 000	102 000	115 000
Fosfor (P)	18 200	18 400	20 000	20 000	20 000	35 000
Kalium (K)	38 000	38 000	40 000	35 000	40 000	44 000

Källa: Scandinavian Farmers, u.å.

Tabell 10 Användning av pesticider i det lettiska lantbruket år 2001 (ton aktiv substans)

	2001
Herbicer	533
Fungicer	102
Insekticer	7
Stråförkortning	51
Totalt	693

Källa: Scandinavian Farmers, u.å.

2.5.3 Animalieproduktion

Animalieproduktionen i Litauen befinner sig i en snabb expansion. Exempelvis ökade mjölkproduktionen i Litauen under 2004 med 12 % och antalet får med drygt 50 %. Antalet mjölkkor minskade något med den genomsnittliga produktionen per ko ökade till 4140 kg (Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005).

Samtidigt har prisutvecklingen på animalieprodukter varit gynnsam. Lantbrukarnas avräkningspriser har stigit på senare år, inte minst efter Lettlands EU-inträde. Under 2004 steg priserna på slaktboskap med 33%, svin 9% och mjölk med 20% (Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005).

Mjölproduktionen utmärks av relativt små eller i vissa fall mycket så enheter. Men en kraftig strukturrationalisering pågår. Under år 2004 minskade andelen mjölkkor på gårdar med upp till tio kor från 61,3 % till 57,2 %. Den grupp av gårdar, som ökar relativt sett mest i antal, är de med mellan 51 och 100 kor. De enda grupper av gårdar som minskar i antal är de med upp till 5 kor (Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005).

Litauen har goda förutsättningar för nötköttsproduktion med god fodertillgång, mm. Nötköttsproduktionen minskar inom EU-15 såsom en följd av den nyligen implementerade jordbruksreformen, vilket gör att nötköttspriserna kan stiga ytterligare. Detta medför att Litauen spås en god utveckling på nötköttsområdet. Utöver detta ger en del direktstöd till nötköttsproducenterna en extra stimulans. De naturgivna förutsättningarna som nämndes ovan kan också förklara en del av lammproduktionens snabba utveckling (Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005).

2.6 Svenskt lantbruk i korthet

2.6.1 Svensk åkerareal och dess användning

Av Sveriges landareal är ca 2,7 miljoner ha åkermark. I Sverige fanns 2003 66 780 lantbruksföretag. Dessa hade en genomsnittlig åkerareal om 40 ha, vilket är en fördubbling sedan 1973. I Sverige är 45 % av åkermarken arrenderad, medan övrig mark ägs av brukaren. Yngre jordbrukare tenderar att bruka en större areal än äldre (JO 34 SM 0401).

Svensk växtodling består till största delen av odling av vall och grönfoderväxter. Mätt som areal är korn och vete ungefär jämbördiga, men vete är den största spannmålsgrödan mätt som ton skördad spannmål. Höstvetet står för ca 39 % av all spannmålsskörd i Sverige medan

kornet står för en något mindre andel. Däremot odlas vårkorn på en större areal, men har en lägre avkastning per ha. Se vidare tabell 11 (Marknadsöversikt, SJV 2005).

Tabell 11 Åkermarkens användning i Sverige

	Tusentals ha	%
Spannmål	1 023	38%
därav höstvet	295	11%
därav vårkorn	379	14%
därav havre	200	7%
Baljväxter	31	1%
Vall och grönfoderväxter	1 080	40%
Potatis	30	1%
Socketbetor	49	2%
Oljeväxter	92	3%
Träda och övrigt	398	15%
Summa åkermark	2 703	100%

Källa: Marknadsöversikt, SJV 2005

Som en följd av implementeringen av MTR har spannmålsodlingen minskat under de senaste åren i Sverige. Det är främst spannmålsproduktion i skogsbygder som upphör, eftersom produktionsförhållandena där är sämre. (www.sjv.se)

2.6.2. Användning av växtnäringsämnen och bekämpningsmedel

Försäljningen av handelsgödsel har de senaste fem åren sjunkit 26 procent. Under säsongen 2004/2005 såldes 724 M kg handelsgödsel i Sverige, vilket är en minskning med 15 % sedan förutvarande säsong (SJV, 2006b).

Försäljningen av växtskyddsmedel är hittills ganska konstant i Sverige. En kraftig försäljningsnedgång skedde 2004, men denna var främst en effekt av den omfattande hamstring som skedde i Sverige under 2003. Denna hamstring berodde på att skatten på bekämpningsmedel höjdes under 2004 (www.svenskvaxtskydd.se)

2.6.3 Animalieproduktion

Som framgår av tabell 12 visar animalieproduktionen i Sverige en negativ utveckling. Antalet mjölkkor i Sverige var år 2004 ca 400 000. Antalet mjölkkor har tenderat att minska varje år men har till stor del komplementerats av en allt högre produktion per ko. Mellan åren 2004 och 2003 ökade antalet mjölkkor något, vilket troligen inte är något trendbrott. Den genomsnittliga mjölkavkastningen var ca 8000 kg, vilket är en av världens högsta avkastningsnivåer. Strukturutvecklingen har varit omfattande inom mjölkproduktionen och den genomsnittliga besättningen hade 2004 44 kor.

Antalet svin har under senare år minskat. Många satsade på svinproduktion under 1997 och 1998, eftersom priserna då var höga. Efter att priserna därför föll skedde en ganska kraftig utslagning av producenter, och därefter har svinproduktionen inte riktigt återhämtat sig. Den svenska slaktsvinsproduktionen är dock effektivitetsmässigt internationellt konkurrenskraftig. Både fodereffektivitet och daglig tillväxt är bland de bästa i världen (SJV, 2004).

Antalet får ökar i Sverige och är det enda djurslag som uppvisar en stabil tillväxt. Fårproduktionen tros öka ytterligare som en följd av de jordbrukspolitiska förändringarna som införts.

Tabell 12 Djur i Svenskt lantbruk

	2000	2003	2004
Nötboskap	1684	1607	1628
därav mjölkkor	428	403	404
därav amkor	167	165	172
Svin	1918	1903	1818
därav suggor	206	209	195
Får	432	448	465

Källa: Marknadsöversikt animalier, SJV 2004

Enligt ett pressmeddelande från Jordbruksverket 2006 tycks införandet av MTR ha påverkat antalet födda kalvar negativt. Verket anser att detta är en direkt följd av de frikopplade ersättningarna i nötköttsproduktionen (www.sjv.se).

2.7 Sammanfattning av jordbruket i de berörda länderna

Det är ett mycket skiftande jordbruk som beskrivits i det föregående kapitlet. En del intressanta nyckeltal finns i tabell 13. Vissa luckor finns pga. bristande statistik.

Tabell 13 Sammanfattning av ländernas jordbruk

	Danmark	Estland	Lettland	Litauen	Sverige
Antal jordbruksföretag	48 610	36 860	126 610	272 110	66780
Åkerareal milj ha	2,6	1,1	0,8	1,4	2,7
Genomsnittlig företagsstorlek ha	60	21	22		40
Genomsnittlig skördenivå vete dton/ha	72	31	29	37	63
Försäljning av N ton	207 000	28 301	34 000	115 000	200 000
Nötboskap (tusental)	1 646	253		448	403
Svin (tusental)	13 233	345	312	1 115	1 797
Får (tusental)	141	46		16900	448

Jordbruket i Danmark är det mest storskaliga av de som presenterats ovan. Jordbruket är mycket exportinriktat och har så varit av tradition. Framförallt svinproduktionen är stark, vilket också får konsekvenser för växtodlingen, eftersom tre fjärdedelar av spannmålsskörden används till djurfoder. Den nyligen implementerade jordbrukspolitiken tycks inte nämnvärt ha förändrat jordbruksproduktionen i Danmark.

Sveriges lantbruk tycks ha påverkats hårdare av de jordbrukspolitiska förändringarna. Detta märks främst på en minskad spannmålsodling men även animalieproduktionen, främst nötköttsproduktionen, tycks minska. Detta torde vara allvarligt, eftersom lägre volymer leder till ett sämre resursutnyttjande i industrin (slakterier och spannmålsanläggningar), vilket ytterligare riskerar att försämra konkurrenskraften.

Att sammanföra "Baltikum" till en homogen grupp är fel men ett antal likheter finns. Gemensamt är t ex att marknaderna växer för i stort sett alla animaliegrenar. Produktiviteten, och inte minst intensiteten, inom både växtodling och animalieproduktion är stigande, vilket till stor del är en effekt av att lantbrukarna fått en förbättrad likviditet efter EU-inträdet. Dels får de ta del av högre produktpriser och dels får de tillgång till olika former av jordbruksstöd.

Gemensamt är också att användningen av insatsvaror ökar. Detta gör marknaderna mycket intressanta för företag såsom Lantmännen och DLG. Lantmännens hemmamarknad tenderar att krympa och DLGs står i stort sett still.

3 Beskrivning av studerade företag

3.1 Dansk Landbrugs Grovvarerelskab a.m.b.a. (DLG)

Dansk Landbrugs grovvarerelskab a.m.b.a (DLG) är Nordens största aktör inom spannmålshandel och förnödenhetsförsäljning (Hansen, 2001). Företaget ägs av knappt 28 000 medlemmar och omsatte under 2005 ca 15 miljarder DKK (DLG Årsrapport 2005, 2006).

Verksamheten bedrivs inom Foder og råvarer, Afgrøder, Planteavl, Agrova Food samt DLG Service och Energi. DLG har starkt fokus på samhandel med sina medlemmar. Under 2005 utgjorde samhandeln med medlemmar 88% av DLG-koncernens omsättning. DLG är den största leverantören av insatsvaror till det danska jordbruket (DLG Årsrapport 2005, 2006). Bland annat tack vare sin starka position på insatsvarumarknaden kan DLG inte nämnvärt öka sin marknadsandel här. DLGs möjlighet att öka omsättningen inom lantbruksområdet ligger därför i en internationell expansion. Starten av Service och Energi-divisionen var också ett sätt att öka omsättningen och samtidigt erbjuda medlemmarna en bra service. En modern lantbrukare har behov av andra insatsfaktorer än de klassiska såsom växtskydd och utsäde. Därför är det naturligt för DLG att arbeta med serviceprodukter, exempelvis telefoni och drivmedel (Halberg, 2006).

DLG har en klar ambition att växa internationellt och merparten av omsättningstillväxten kommer från aktiviteter utanför Danmark (DLG Årsrapport 2005, 2006).

3.2 Lantmännen ek för

Lantmännen är ett kooperativt företag ägt av ca 49 000 svenska lantbrukare. Företaget omsätter ca 30 miljarder kronor inom tio affärsområden. Lantbruksverksamheten bedrivs inom affärsområde Lantmännen Lantbruk och omsätter ca 8 miljarder kronor. Övriga affärsområden är Svalöf Weibull, Lantmännen Mills, Lantmännen Unibake, Lantmännen Axa, Lantmännen Energi, Lantmännen Granngården, Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, Lantmännen Kronfågel samt Lantmännen Invest (Lantmännens årsredovisning 2005, 2006). Verksamheten är tämligen diversifierad med den gemensamma kopplingen att allt har sin grund i brukandet av åkermarken.

Lantmännen Lantbruk förlorar kontinuerligt omsättning. Under 2005 tappades 8 % av omsättningen jämfört med 2004 (Lantmännens årsredovisning 2005, 2006). Första kvartalet 2006 var omsättningen 12 % lägre än motsvarande period 2005. Detta kan förvisso till stor del förklaras av den sena våren då växtodlarna inte köpte hem förnödenheter eftersom vårbruket inte kommit igång. Omsättningsminskningen är dels en följd av att animalieproducenterna i högre utsträckning än tidigare producerar foder på sin egen gård och köper mindre färdigfoder, dels en effekt av att spannmålsodlingen i Sverige tenderar att minska efter implementeringen av MTR (Delårsrapport jan-mars, 2006).

Eftersom Lantmännen redan idag har en betydande marknadsandel på såväl foderråvaror, färdigfoder, mm som på spannmål och insatsvaror till växtodlingen är det svårt att kompensera en nedgång i marknaden med att ta ytterligare marknadsandelar. En sådan kompensation måste istället ske genom att ta en ökad marknad utomlands.

3.3 Scandinavian Farmers AB

Scandinavian Farmers AB (SF) bildades under 2005 för att *etablera och utveckla verksamheter i Öst och Centraleuropa* (Dalström, 2006). De bolag, som från början kom att ingå i Scandinavian Farmers koncernen, var Farm Plant Eesti (i vilket Lantmännen var majoritetsägare med 85% och Yara minoritetsägare med 15 %) och Farm Plant Latvia (100 % ägt av Lantmännen) samt DLG Polska (100 % ägt av DLG) och BTC (DLG majoritetsägare med 75 %).

DLG anger i sin årsrapport för 2005 att målsättningen med Scandinavian Farmers är att gradvis utveckla aktiviteterna i de baltiska länderna och Polen. Som ett led i detta etablerade Scandinavian Farmers verksamhet i Litauen under namnet Scandagra. Bolagets verksamhet kom igång under början av 2006 (DLG Årsrapport 2005).

Scandinavian Farmers är att betrakta som ett holdingbolag, och den faktiska verksamheten bedrivs i respektive bolag. Scandinavian Farmers ABs främsta uppgift är därför att samordna och framförallt utveckla bolagens verksamhet och därigenom på sikt generera vinster till ägarna. Men viktigt för ägarna är också att skaffa sig en position på marknaderna runt Östersjön. (Halberg, 2006).

Under våren 2006 genomfördes en strukturaffär som innebar att HaGe Kiel köpte DLG Polska av Scandinavian Farmers. I gengäld fick Scandinavian Farmers en ägarandel om 9 % i HaGe Kiel (www.lantmannen.com).

3.3.1 Farm Plant Eesti AS

Farm Plant Eesti grundades av Foderringen som var en sammanslutning av sex foderföretag (lantmannaföreningar) 1993. Föreningarna gick senare samman i olika fusioner innan Svenska Lantmännen bildades. Senare förvärvade den norska gödselproducenten Yara, genom sitt svenska dotterbolag, 15 % av aktierna. Idag ägs Farm Plant Eesti till 85 % av Scandinavian Farmers och till 15 % av Yara.

Företaget omsatte år 2005 374 miljoner estniska Kroon (EEK). (1 EEK = 0,60 SEK) Drygt halva försäljningen, eller ca 204 miljoner EEK är hänförlig till försäljning av foder och koncentrat. Resterande består huvudsakligen av försäljning av utsäde, växtskydd och handelsgödsel (Farm Plant Eesti, 2006).

Farm Plant Eesti har tagit fram ett antal målsättningar inför 2008. Bland annat vill företaget ha rykte om sig att vara den bästa leverantören av insatsvaror (foder och gödsel) på den estniska marknaden. Ett annat mål är att Farm Plant Eesti skall ha den mest aktuella kunskapen inom växtodling och djuruppfödning. Företaget har också målsättningar att öka den interna effektiviteten och därigenom förbättra lönsamheten. Vidare strävar Farm Plant att bli mer aktiv på spannmålsmarknaden för att köpa upp spannmål och oljevaxter för export (Farm Plant Eesti, 2006).

Företagets resultat före skatt var ca 3,5 miljoner EEK år 2005. Försämringen beror främst på ökade avskrivningar och dyrare råvaror. I tabell 14 redovisas ett antal ekonomiska nyckeltal.

Tabell 14 Ekonomiska nyckeltal avseende Farm Plant Eesti

	2005	2004
Omsättning milj EEK	374	357
Res före skatt milj EEK	3,5	8,8
Avkastning på eget kapital	7,3%	19,1%
Avkastning på totalt kapital	1,4%	3,4%

Källa: Farm Plant Eesti, 2006

3.3.2 Farm Plant Latvia

Farm Plant Latvia bildades 1998 av dåvarande Odal. Verksamheten är betydligt mindre än den i Estland och är främst en försäljningskanal för Farm Plant Eestis produkter. Företaget säljer även andra förnödenheter såsom plast och ensileringsmedel. Farm Plant Latvia är verksamt kring staden Jekabpils i sydöstra Lettland (Farm Plant Latvia, 2006).

Företaget omsätter 771 000 lats, vilket motsvarar ca 10,5 Mkr, dvs en tämligen liten verksamhet (1 LVL = 13,67 SEK). Resultatet före skatt uppgick för räkenskapsåret 2005 till 11 674 lats (ca 160 000 kr) (Farm Plant Latvia, 2006).

3.3.3 Baltic Transshipment Center, BTC

Baltic Transshipment Center, BTC, äger en hamnanläggning i den lettiska staden Liepaja. Denna hamn hanterade 2005 ca 280 000 ton av lösgods (främst spannmål och träpellets) och pallvaror. Företaget är sedan 2005 även verksamt inom försäljning av insatsvaror till lantbruket, främst inom växtodlingsområdet samt uppköp av spannmål (KFK, 2006).

Företagets målsättning är att inom fyra etableras sig som en betydande aktör på den lettiska insatsvarumarknaden för växtodling och nå en marknadsandel kring 20-25% (Frandsen, 2006).

Företaget ägs av Korn- og Foderstof Kompagniet, KFK, som i sin tur ägs till 75 % av Scandinavian Farmers. Övriga aktieägare är tre danska företag, nämligen Aarhusens Andel amba, Hedegaard Agro A/S och Brdr. Ewers A/S. KFKs verksamhet består enbart av att vara ägare till BTC, och någon egentlig verksamhet bedrivs inte längre i moderbolaget. Resultatsiffror och annat nedan gäller därför KFK-koncernen (KFK, 2006).

Verksamhetsvolymen ökade betydligt i hamnanläggningen under 2005. Under 2006 har dessutom företaget fått ansvaret för att lasta ut träpellets åt Lantmännens bolag SBE Latvia (KFK, 2006).

Företagets omsättning uppgick under 2005 till 131 miljoner DKK. Rörelseresultatet var negativt om ca -3,6 miljoner DKK. Rörelseresultatet 2005 är kanske inte helt rättvisande pga. stora förändringar inom KFK-koncernen. Företagsledningen bedömer framtidsutsikterna som mycket goda pga. en snabbt expanderande marknad. För räkenskapsåret 2006 budgeteras ett rörelseresultat om 3,7 miljoner DKK (KFK, 2006).

Enligt Dalström (2006) är en fusionering av bolagen Farm Plant Latvia och BTC nära förestående, eftersom det inte är rimligt att Scandinavian Farmers har två parallella organisationer i Lettland.

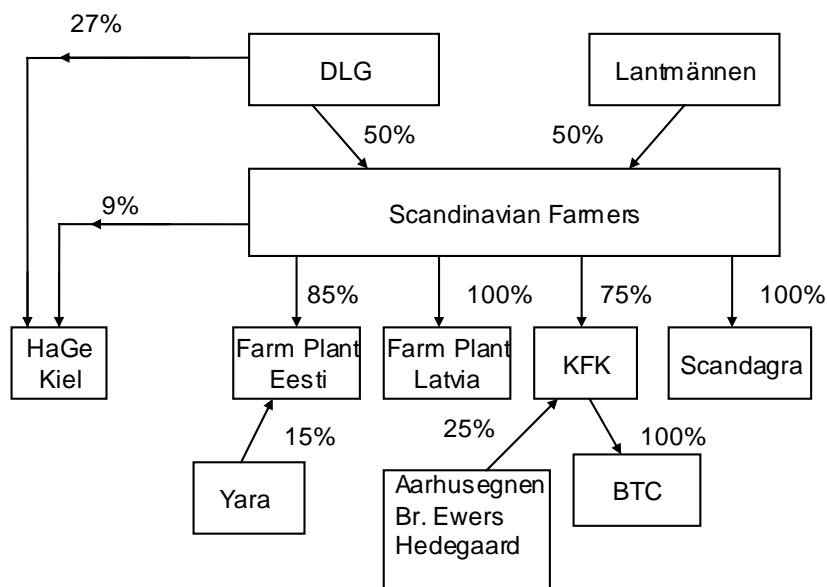
3.3.4 Scandagra

Under 2006 bildade Scandinavian Farmers Scandagra. Varken DLG eller Lantmännen har tidigare haft verksamhet inom spannmålsområdet i Litauen. Företaget har sitt säte i Kedainiai i Kaunas, som är en av de främsta lantbruksregionerna i Litauen (www.dlg.dk).

Målsättningen med Scandagra är att snabbt etablera sig som en betydande aktör på den litauiska marknaden. Inom överskådlig framtid ska företaget nå en marknadsandel i Litauen på 18 % inom spannmål, raps, växtskydd, gödsel och utsäde. Omsättningsmässigt är målet ca 200 miljoner DKK inom en treårsperiod (www.dlg.dk).

3.3.5 Sammanfattning ägarförhållanden i Scandinavian Farmers AB

Ägarförhållanden i Scandinavian Farmers koncernen framgår av figur 2



Figur 2 Ägarförhållanden i Scandinavian Farmers koncernen.

4. Resursbaserad teori

4.1 Inledning

Teoribasen i detta arbete är Resursbaserad teori (RBT). RBT är lämplig eftersom den ger goda möjligheter att analysera strategiska frågor i allmänhet och allianser i synnerhet. Scandinavian Farmers kan i det här avseendet ses som (en del av) en allians mellan Lantmännen och DLG. Syftet med detta kapitel är att ge en orientering om den resursbaserade teorin för att på detta sätt ge oss ett redskap att analysera Scandinavian Farmers strategiska betydelse för ägarna, vilket är studiens syfte.

RBT har sin grund i en bok av Penrose (1959). Det revolutionerande i Penrose bok var att hon menade att företag skulle förstås såsom en uppsättning av ”resurser” och att dessa resurser inte bara består av ”traditionella resurser”, såsom land, (lågkvalificerad) arbetskraft, mm utan också förmågor och kompetenser såsom ledaregenskaper och en allmän förmåga att kombinera företagets övriga resurser till marknadsframgång

Många forskare har sedan bidragit med ytterligare kunskap inom området. Bland de mest tongivande bör nämnas Barney och Wernerfeldt.

Wernerfeldt (1984) argumenterar för det resursbaserade synsättet på följande sätt:

1. *Looking at firms in terms of their resources leads to different immediate insights than the traditional product perspective. In particular, diversified firms are seen in a different light.*
2. *One can identify types of resources which can lead to high profits. In analogy to entry barriers, these are associated with what we will call resource position barriers.*
3. *Strategy for a bigger firm involves striking a balance between the exploitation of existing resources and the development of new ones. In analogy to the growth-share matrix, this can be visualized in what we will call a resource-product matrix.*
4. *An acquisition can be seen as a purchase of a bundle of resources in a highly imperfekt market. By basing the purchase on a rare resource, one can ceteris paribus maximize this imperfection and one's chances of buying cheap and getting good returns.*

4.2 Definition av begreppet ”resurs”

I litteraturen förekommer en rad definitioner på begreppet resurs. Vid en första anblick kan detta verka förvirrande men det finns mycket av samstämmighet.

Wernerfeldt (1984) har definierat resurs såsom “*By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm*”. Denna definition innefattar allt från reelltillgångar såsom mark och byggnader över maskinella och finansiella resurser till ”know how” i form av produktionskunskap men även kunskaper inom management och företagsledning.

Andra författare har andra definitioner. Barney (2002) har en (något) snävare definition som: *In general, firm resources are all assets, capabilities, competences, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, and so forth that are controlled by a firm and that enable the firm to conceive of and implement strategies designed to improve its efficiency and effectiveness.* Det centrala enligt Barney (och det som skiljer honom från Wernerfeldt) tycks vara att resurserna står under företagets kontroll, vilket förefaller mer rimligt än "allt som kan uppfattas som en styrka eller en svaghet hos företaget".

Teece, Pisano och Shuen vänder sig mot att använda begreppet resurs för "allting". I stället anser de att resurser skall definieras "*Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate.*" (Teece et al 1997) Med denna definition av resurser förstås t ex affärshemligheter och speciella tillverkningskunskaper. I gengäld diskuterar författarna andra komponenter som krävs för att lyckas på marknaden. Exempel på sådana är produktionsfaktorer, organisatoriska rutiner, kompetens, kärnkompetens samt dynamisk förmåga (vilket kan förstås såsom förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld). Dessa komponenter ligger nära den uppdelning som Barney (2002) och Wernerfeldt (1984) gjort.

Ytterligare en definition av begreppet resurs ges av Amit & Schoemaker (1993): "*The firm's resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm*" Resurserna ger sedan produkter genom att andra tillgångar inom företaget används. Sådana tillgångar kan vara produktionsteknik, företagskultur eller förtroende mellan arbetare och ledning (Amit et al., 1993).

4.3 Kategorisering av resurser

För att bringa ordning bland begreppen krävs en uppdelning av resurser i olika slag. I litteraturen förekommer olika indelningar och benämningar men i grunden är det samma tanke. Nedan följer en översiktlig genomgång

Teece et al. (1997) gör en snäv definition av begreppet resurs men å andra sidan diskuterar de andra tillgångar som ett företag behöver. Deras uppdelning går troligen att använda generellt. Givet detta kan resurser delas upp i produktionsfaktorer, företagsspecifika tillgångar (resurser enligt Teece et al., 1997), organisationsförmåga, kärnkompetens, anpassningsförmåga vilka slutligen ger upphov till produkter (Teece et al., 1997).

Halberg (2006 a) har gjort en uppställning för att förklara hur Teece et al. delar in resurser. Den redovisas i matris 1.

Matris 1 Kategorisering av resurser enligt Teece

Tillgång	Produktionsfaktorer	Företags-specifika tillgångar	Organisations-förmåga	Kärnkompetens	Anpassnings-förmåga
Egenskaper	Ej företags-specifika, homogena, går att köpa sälja på en marknad	Företags-specifika, svåra att överföra pga. transaktions-kostnader och "tacit knowledge"	En mängd företagsspecifika förmågor som möjliggör för grupper att genomföra specifika aktiviteter.	Företagets viktigaste kompetenser. Berör företagets kompetensupp-sättning samt hur lätt kompetenserna kan kopieras	Förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld

Källa: Teece et. al., 1997 (bearbetning Halberg, 2005)

Barney (2002) har en annan uppdelning där han kategoriserar resurser i fyra grupper nämligen finansiellt kapital, fysiskt kapital, humankapital och organisationskapital. Kategoriseringen av dessa framgår av matris 2:

Matris 2 Kategorisering av resurser enligt Barney

Resurs	Finansiellt kapital	Fysiskt kapital	Humankapital	Organisationskapital
Egenskaper	Olika former av kapital. Egenkapital, men även likviditet, mm	Fysiska resurser såsom produktionsanläggningar maskiner, fastigheter, mm	Erfarenhet, utbildning, omdöme, intelligens, mm hos företagets personal och ledning	Förmåga att organisera, lednings-, och rapporteringssystem, mm. Även företagskultur, mm.

Källa: Barney, 2002 egen bearbetning

4.4 Resurs-produktmatrisen

Wernerfeldt 1984 introducerade en matris för att kunna analysera olika resursers betydelse för olika produkter. Logiken är att samma resurs kan användas för flera produkter (eller marknader) och flera produkter (eller marknader) behöver troligen delvis samma resurser. Matrisen kan med fördel byggas ut med siffror för att ange produktens eller resursens relativa betydelse. Men även i sin enklaste form som i matris 3 kan denna matris vara ett kraftfullt verktyg för att analysera sambandet mellan resurser och produkter (marknader) (Wernerfeldt 1984).

Marknad	Resurs 1	2	3	4	5
A	X				X
B	X	X			
C		X		X	
D			X		X

Källa: Wernerfeldt, 1984

Denna matris torde vara tillämplig på samverkande företag. Ett företag har vissa resurser men genom att kombinera dem med ett annat företags resurser kan företagen erhålla större framgång.

4.5 Resurser och lönsamhet

Wernerfeldt (1984) definierar resurser som ”allt som kan ses som en styrka eller svaghet hos ett givet företag”. Vad avgör om en resurs kan ge upphov till lönsamhet? Wernerfeldt identifierar ett antal fall.

4.5.1 Generella effekter

Om en resurs i sig själv eller en licens av den säljs på en monopolistisk marknad kan det företag som behärskar resursen ta ut ett pris som överstiger marginalkostnaden av att producera resursen. På motsvarande sätt kan en monopsonist köpa till ett pris som understiger den långsiktiga produktionskostnaden. I båda dessa fall ger resursen upphov till en avkastning som ligger över den normala marknadens (Wernerfeldt 1984).

Naturligtvis påverkar även mängden tillgängliga substitut till resursen möjligheten att tjäna pengar på resursen ifråga.

4.5.2 Resursbarriärer

I vissa fall kan innehavaren av en resurs anses ha en fördel mot andra resursinnehavare och mot tredje man förutsatt att dessa agerar rationellt. Om så är fallet sägs innehavaren av resursen ha en ”resursbarriär” som skydd mot ”inkräktare” på marknaden. Detta skydd uppstår därför att innehavaren av resursen kommer att påverka kostnader och intäkter för aktörer som inte har resursen men vill skaffa sig den, eller i alla fall skaffa sig rätten att nyttja den (Wernerfeldt 1984).

Givet att resursbarriär definieras på ovanstående sätt kan den sägas vara i alla fall delvis parallell till begreppet inträdesbarriär som syftar på svårigheter för nya aktörer att etablera en produkt på en ny marknad. För tydlighets skull bör här nämnas att det traditionella begreppet inträdesbarriär enbart syftar på förhållandet mellan nya och redan etablerade aktörer på en marknad medan resursbarriär även behandlar konkurrens mellan etablerade företag inom en marknad. Båda barriärerna indikerar dock att det finns en potential för en relativt hög

avkastning för innehavaren av barriären eftersom ”den fria marknaden” sätts en smula ur spel. Begreppen stödjer delvis varandra men i vissa sammanhang gör de inte det.

- *If a firm has entry barriers towards newcomers in market A, which shares the use of a resource with market B, then another firm which is strong in B might have a cost advantage there and enter A in that way*
- *If the firm has a resource position barrier in resource x, which is used in market A, it might still survive the collapse of A if it could use x somewhere else.*

Wernerfeldt, 1984

Å andra sidan kan argumenteras att för att en resursbarriär skall vara lönsam måste den vara sammankopplad med en inträdesbarriär i åtminstone en marknad. Uppenbarligen finns det en koppling mellan de båda begreppen på samma sätt som det finns en koppling mellan begreppen resurs och produkt (marknad) (Wernerfeldt 1984).

4.5.3 Attraktiva resurser

Enligt Wernerfeldt (1984) är det möjligt att identifiera typer av resurser som kan ge skydd genom en ”resursbarriär”. Utmärkande för dessa ”resursbarriärer” är att de till stor del skapas av företagen själva. Ett företag som upplever sig ha ett försprång på något område strävar efter att söka befästa detta. *”What a firm wants is to create a situation where its own resource position directly or indirectly makes it more difficult for others to catch up.”* Exempel på områden kan vara maskinkapacitet och produktionskunnande. När det gäller maskinkapacitet är detta särskilt intressant om stordriftsfördelar föreligger, eftersom stordriftsfördelar i produktionen är ett klassiskt exempel på en ”inträdesbarriär” och som vi lärde oss ovan krävs att en resursbarriär åtföljs av en inträdesbarriär för att säkerställa en långsiktig konkurrensfördel (Wernerfeldt 1984).

En resurs används ofta i flera produkter, vilket gör att en given resursbarriär påverkar flera produktmarknader. Alla marknader bidrar till den avkastning, som resursen ger upphov till. Ett konkret exempel kan vara kompetens inom företagsledning, vilken troligen kan nyttjas oavsett produkt inom företaget. Noteras bör även att en produkts attraktivitet, mätt som förmåga att stödja en resursbarriär, inte är den enda förutsättning som en resurs skall ha för att ett företag skall vara intresserat av den. Företaget måste dessutom vara rimligt säkert på att ingen konkurrent har eller kommer att få möjligheten att skapa en resursbarriär om konkurrenten förvärvar resursen. Företaget måste alltså leta efter resurser, som väl kompletterar företagets nuvarande resurser.

4.5.4 Fusioner och uppköp

Fusioner och köp av företag ger en möjlighet att handla med resurser eller en samling resurser som annars inte kommer ut på marknaden. Köp av befintliga företag ger också möjligheten att köpa resurser, som redan satts samman till ett paket och därför (förhoppningsvis) redan fungerar tillsammans. Företag bör leta efter företag att köpa som endera förstärker något som man redan är bra på alternativt kompletterar en i dagsläget svag sida som bedöms vara strategiskt betydelsefull framgent.

Givet att ett köp av ett företag ses som ett förvärv av ”resource bundles” bör företag koncentrera sig på att leta förvärv, som innehåller resurser inom de områden företaget idag är svagast inom. Genom att göra så maximeras chansen att företaget hamnar i situationer där det

blir den enda köparen till ett antal objekt som finns till salu, vilket i alla fall i teorin ökar möjligheten att köpa relativt billigt och därigenom erhåller en god kapitalavkastning. Genom att köpa ett företag, som har många spekulanter, förloras denna möjlighet, eftersom marknadsmekanismerna kommer att driva upp priset på ett sådant företag så att ingen "extra" avkastning kan erhållas.

4.5.5 Source of competitive advantage (SCA)

Barney (1991) introducerar begreppet "Source of competitive advantage" (SCA). En SCA kan sägas vara en eller flera resurser, som gör att företaget når en fördel som ingen annan för tillfället har och heller inte har möjlighet att skaffa sig under överskådlig tid. Denna består ytterst i att företaget har möjlighet att tjäna mer pengar än sina konkurrenter, eftersom det skaffar sig lägre marginal- och genomsnittskostnader.

Ett sätt att analysera huruvida en resurs verkligen är en SCA är enligt Barney (2002) att analysera resursen enligt vissa parametrar. De parametrar som Barney anser viktiga är huruvida resursen/resurserna är: Värdefulla, sällsynta, svårörliga och effektivt organiserade. För att en resurs skall kunna vara en SCA krävs att alla parametrar är uppfyllda. Det räcker till exempel inte att ett företag har möjlighet att organisera en resurs på ett effektivt sätt om resursen i sig själv inte är värdefull.

För att göra analysen introducerade Barney vad han kallar ett "VRIO-framework" Denna modell kan användas för att analysera resursen utifrån teorin om SCA. Modellen framgår av matrisen nedan.

Matris 4 VRIO-framework

Är en resurs eller förmåga...?					
Värdefull	Sällsynt	Svår/dyr att imitera	Effektivt utnyttjad av företaget	"Påverkan på konkurrensförmågan"	Lönsamhet
Nej	--	--	Nej	Konkurrensnackdel	Lägre än normalt
Ja	Nej	--	↑ ↓	Ingen Konkurrensfördel	Normal
Ja	Ja	Nej		Tillfällig Konkurrensfördel	Högre än normal
Ja	Ja	Ja		Uthållig Konkurrensfördel	Högre än normal

Källa: Barney, 2002

4.5.6 Strategic Factor Markets

Barney (1986) diskuterar vad han kallar "Strategic Factor Markets". Om ett företag tänker växa genom förvärv eller fusion kan det, om marknaden för företag är i perfekt konkurrens, inte nå en högre avkastning än vad som är normalt på marknaden. Detta beror på att prissättningen på det förvärvade företaget kommer att vara sådan att ingen säljare kommer att

sälja det under sitt rätta värde och ingen köpare kommer att betala mer för företaget än det diskonterade värdet av företagets framtida kassaflöden.

Barney motsäger inte detta men anser att det inte är givet att marknaden för företag eller enskilda resurser befinner sig i perfekt konkurrens. Det förutsätter bl a att alla företag på marknaden har samma förväntningar på resursens framtida värde och att detta är känt på förhand (Barney, 1986).

Så snart implementeringen av en strategi kräver att resurser införskaffas på en marknad uppstår dessa "strategic factor markets". De kan vara allt från marknaden för företag till en råvara av något slag eller speciell kompetens. Dessa marknader kan kännetecknas av perfekt konkurrens och i så fall kan inget företag erhålla en högre kapitalavkastning än den genomsnittliga genom att förvärva resursen. Marknaden kan också kännetecknas av någon form av marknadsmisslyckande så att en asymmetri uppstår. Om så är fallet är det möjligt för ett företag att nå en avkastning högre än den normala (Barney, 1986).

Företag som har "rätt" förväntningar på resursens framtida värde kan på detta sätt förvärva resursen "billigt" om marknaden i övrigt har "fel" förväntningar. På detta sätt kan företag skaffa sig en kapitalavkastning som överstiger marknadens "tillåtna" avkastning (Barney, 1986).

4.5.7. Strategic Assets

Amit et al., (1993) definierar resurser som: *"The firms resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm"*

Förmågor däremot avser ett företags möjlighet att använda sig av resurserna. *"Capabilities in contrast refers to a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end."* (Amit et al., 1993) Förmågorna är utvecklade inom företaget och är således företagsspecifika. De har uppkommit genom att företagets resurser har samverkat under lång tid och utvecklat dessa förmågor.

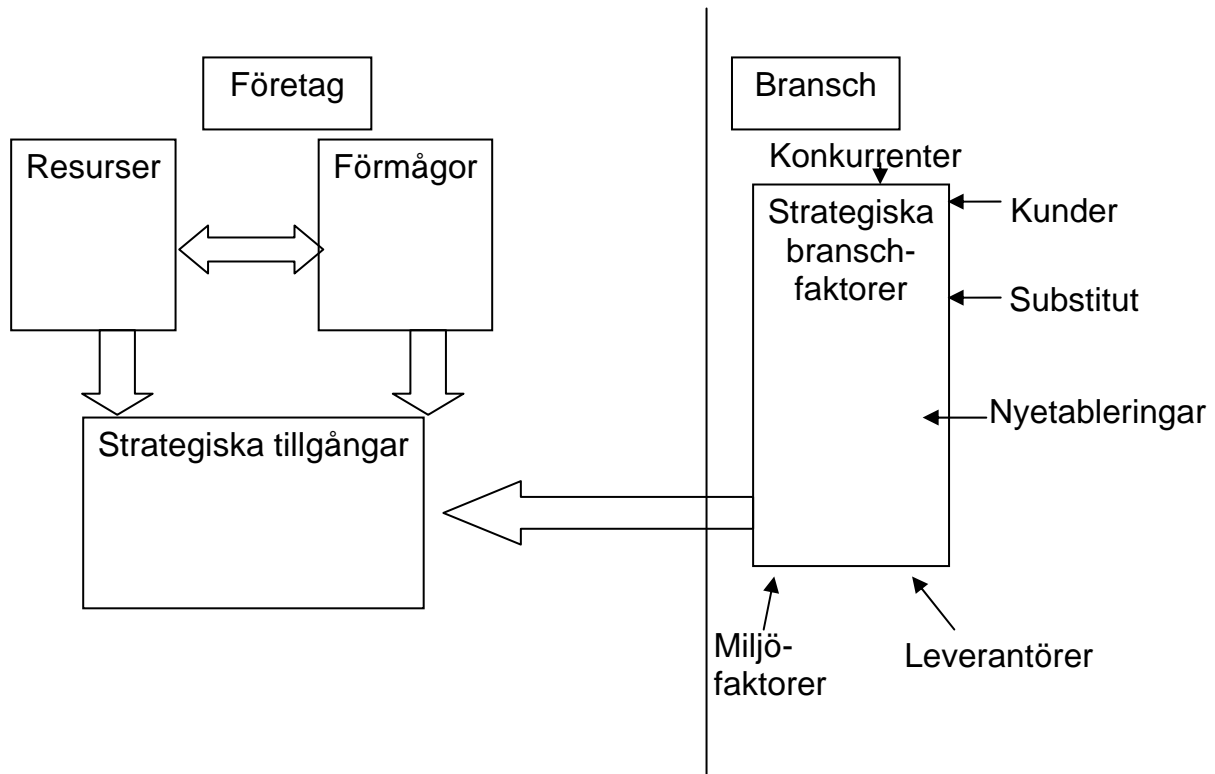
Vissa av företagets resurser, men kanske framförallt dess förmågor, kan vara föremål för marknadsmisslyckanden i den meningen att det inte är möjligt att handla med dessa på en fri och öppen marknad. Detta leder fram till att Amit & Schoemaker definierar Strategic Assets (SA) såsom *"... Strategic Assets as the set of difficult to trade and imitate, scarce, appropriable and specialized Resources and Capabilities that bestow the firms competitive advantage."* Enligt Amit & Schoemaker kännetecknas alltså en SA av att den skall vara ...

1. Svår att handla med
2. Sällsynt
3. Passande för företaget
4. Specialiserat (unikt) för företaget.

Det är dessa strategiska tillgångar som möjliggör för ett företag att nå en högre avkastning än den genomsnittliga marknaden (Amit et al., 1993).

Författarna anser att det ovan sagda är relevant för enskilda företag. Om analysen avser en hel bransch kan, vid ett givet tillfälle, ett antal resurser och förmågor (som inte kan handlas under perfekt konkurrens) vara de främsta orsakerna till avkastningen i branschen. Dessa faktorer

kallar Amit et al. (1993) för *Strategic Industry Factors* (SIF). Per definition bestäms SIF av ett komplext samspel mellan företagets konkurrenter, kunder, leverantörer med flera intressenter. Viktigt att notera är att SIF inte kan definieras på förhand utan torde troligen främst gå att se i efterhand. Företagsledare ställs dock inför frågan 'Vilka är våra strategiska tillgångar?' för att kunna skapa en gynnsam konkurrenssituation (Sustained competitive advantage enligt ovan). Relationen mellan Strategic Industry Factors och Strategic Assets beskrivs i figur 3.



Figur 3 Strategiska tillgångar och Strategiska Bransch-faktorer. Källa: Amit et al., 1993

4.6 Resurser och strategiska allianser

Varför ingår företag strategiska allianser? Das och Teng (2000) menar att givet att företag ses såsom ett knippe resurser finns det i huvudsak två skäl till att ingå allianser och samarbeten med andra företag. Dessa är:

1. Att få tillgång till resurser som företaget självt idag inte besitter.
2. Att utveckla sina egna resurser genom att kombinera dem med partnerföretagets resurser.

Allianser kan alltså användas för att få tillgång till resurser som företaget inte idag behärskar. Detta kan vara viktigt för att åstadkomma en varaktig konkurrensfördel på marknaden.

Allianser kan även vara ett sätt att komplettera befintliga resurser. Om det första argumentet främst handlar om att få tillgång till nya resurser, handlar det andra om att behålla och utveckla de resurser som företaget redan besitter. Ett exempel på detta kan vara om företaget har resurser, som idag inte utnyttjas till hela sin potential. Om företaget ej utnyttjar resursens fulla värde riskerar resursen att bli en belastning. Kan då företaget "hyra ut" resursen kan det

trots allt få ytterligare intäkter av den och på så sätt nyttja resursen fullt ut. Detta är alltså intressant om resursen bedöms ha ett fortsatt värde för företaget som överstiger värdet av en försäljning av samma resurs.

Enligt Barney (2002) finns ett antal skäl för ett företag att ingå i en strategisk allians. Dessa kan vara att kunna dra nytta av stordriftsfördelar, minska risker och dela kostnader, lära sig av bättre konkurrenter eller att åtnjuta ett billigt sätt att etablera sig på nya marknader. Strategiska allianser kan vara av olika slag, exempelvis joint ventures eller enbart kontraktbundna samarbeten. Fördelen med ett joint venture, som innebär att ett nytt bolag, var de samarbetande företagen köper in sig, är enligt Barney att risken att en av parterna betar sig bedrägligt är mindre i ett samägt bolag än om samarbetet endast bygger på kontrakt. Detta innebär emellertid inte att denna risk skulle vara borta. Om t ex företag A får tillgång till en specifik resurs genom ett joint venture med företag B, och denna resurs kan användas vid tillverkningen av andra produkter än de som det gemensamma företaget tillverkar, riskerar företag A att B nyttjar resursen även i andra produkter där företagen kanske rentav är konkurrenter.

4.7 Sammanfattning av teorin

I detta kapitel ges en översikt över begrepp, som är betydelsefulla i den resursbaserade teorin. Den ovan redovisade teorin är ett värdefullt verktyg senare i studien då det empiriska materialet analyseras.

Inledningsvis visas olika teoretikers sätt att dels definiera och dels kategorisera resurser. Det kan konstateras att indelningen i stort sett är densamma men begreppen som används kan variera mellan olika författare. Troligen är inte själva kategoriseringen i sig det viktiga utan insikten att resurser kan vara av olika natur och att de därför kräver att behandlas på olika sätt.

I teorigenomgången berörs motiv för samarbeten mellan företag. Vidare introduceras olika verktyg för att analysera dels nyckelbegreppet "Source of competitive advantage" och hur detta och andra faktorer, exempelvis resursbarriärer, påverkar ett företags lönsamhet. Men viktigast inför studiens fortsättning är troligen motiven för företag att samarbeta. Det är troligen flera faktorer som driver samarbetet. Det kan vara möjligheten att anskaffa nya eller utveckla befintliga resurser hos ägarföretagen. Det kan också vara så att företagens befintliga resurser kompletterar varandra på ett bra sätt så att synergivinster uppstår. Här kan Wernerfeldts produkt-marknadsmatris vara ett värdefullt verktyg.

Lantmännen bidrar kanske med vissa resurser som är viktiga inom en marknad där DLG är relativt sett svagare och tvärtom. Eventuellt föreligger även stordriftsfördelar som företagen kan exploatera genom samarbetet. Oavsett vilket kan just nu konstateras att den teoretiska referensramen som redovisats i detta kapitel kommer att vara värdefull för att uppfylla studiens syfte.

5 Empiri

5.1 Tillvägagångssätt

För att uppfylla studiens syfte krävs ett adekvat empiriskt material. Eftersom det rör sig om att studera Scandinavian Farmers strategiska betydelse för ägarna, torde det vara nödvändigt att genomföra intervjuer med betydelsefulla beslutsfattare inom ägarföretagen. En annan ansats än en kvalitativ vore inte rimlig i detta sammanhang, eftersom frågorna inte lämpar sig för en kvantitativ studie.

Eftersom studien har ett medlemsperspektiv bör intervjuerna innefatta medlemmarnas representanter. Att enbart intervjua tjänstemän skulle kunna ge en skev bild av Scandinavian Farmers betydelse. Det kan t ex inte uteslutas att tjänstemännens intresse inte helt överensstämmer med vare sig Lantmännens eller DLGs medlemmars bästa. Detta är (om det skulle vara så) inget unikt för de studerade företagen utan är allmänt accepterat och beskrivs i den s.k. agentteorin.

Att enbart intervjua förtroendevalda kan å andra sidan inte heller anses optimalt. Då finns risken att viktiga frågor i den operativa verksamheten missas. Dessutom är det rimligt att anta att tjänstemän och framförallt de i ledande ställning har en bättre kunskap om faktiska marknadsförhållanden än vad en förtroendevald lantbrukare rimligen kan ha.

Slutsatsen är att såväl tjänstemän som förtroendevalda i ägarföretagen måste intervjuas. Att dessutom intervjua Scandinavian Farmers VD Bengt Dalström behöver inte vidare försvaras.

Då Scandinavian Farmers är mer eller mindre ett holdingbolag, bedrivs ju ingen faktisk verksamhet inom ramen för Scandinavian Farmers AB. Verksamheten bedrivs istället i dotterbolagen, i princip ett i respektive land. För att erhålla kunskap om bolagens förutsättningar på den lokala marknaden bör personer med god kännedom om dessa intervjuas. Rimligt kan vara att intervjua någon person i ledande ställning i respektive land. Som nämnts i tidigare kapitel är det pga. en stor komplexitet inte möjligt att studera alla länder, bolag och marknader djupgående. I samråd med Bengt Dalström och Anders Halberg har jag därför valt att koncentrera mig på två länder, nämligen Estland och Lettland. Estland väljs därför att Lantmännen där har bedrivit verksamhet under lång tid. Företaget Farm Plant Eesti är således väl etablerat på marknaden. Lettland är intressant, eftersom det finns extra goda möjligheter till samordning, då både DLG och Lantmännen bedrivit verksamhet i landet tidigare.

Med detta som bakgrund intervjuas följande personer: Arne Rantzow, affärsområdeschef Lantmännen Lantbruk, Nils Orrenius, vice ordförande Lantmännen, Kristian Hundebøll, direktør DLG, Niels Dengsø Jensen, næstformand DLG, Bengt Dalström, VD Scandinavian Farmers samt Jyrki Virtanen, VD Farm Plant Eesti och Jens Christian Frandsen, VD BTC.

För att genomföra intervjuerna bör en frågeguide användas. En frågeguide innebär att intervjun är förberedd såtillvida att det finns en ”lista” över de ämnen som skall gås igenom under intervjun. Dessutom finns ett antal huvudfrågor formulerade. Samtliga konkreta frågor har dock inte formulerats i förväg utan intervjun får mer karaktären av en dialog mellan intervjuaren och den intervjuade. På detta sätt erhålles förhoppningsvis mer kvalitativa svar

och risken för ”inövade” svar minskar. Rimligen ger denna typ av intervju en bättre förståelse vid relativt komplexa problem som detta.

5.2 Intervju med Arne Rantzow, affärsrådeschef Lantmännen Lantbruk

Enligt Rantzow är det naturligt att Lantmännen vill vara aktiv i Baltikum genom Scandinavian Farmers. Detta eftersom det är en marknad som ligger geografiskt nära och påverkar Lantmännen och dess medlemmar på många sätt. Dessutom ger det Lantmännen möjligheter till större inköpsvolym vilket är en fördel gentemot företagets leverantörer. Ömsesidig kunskapsöverföring är också möjlig, exempelvis är lantbrukarnas sätt att göra affärer mycket mera marknadsinriktat i Baltikum än det kanske är i Sverige och Danmark.

Att göra satsningen inom ramen för Scandinavian Farmers följer av att DLG är en strategisk partner till Lantmännen. Det skulle också ta mycket längre tid att skaffa sig en marknadsandel om Lantmännen och DLG skulle göra detta var för sig. Eftersom båda företagen har ambitioner på marknaderna kring Östersjön vore det dumt att konkurrera med sin partner. Genom att göra satsningarna i Östeuropa gemensamt minskar också risken betänkligt. Ytterligare riskminskning sker genom att bilda ett gemensamt bolag då båda ägarna på detta sätt har ett tydligare intresse i bolagets väl och ve än om samarbetet skulle ske mer på kontraktbasis.

DLG tillför samarbetet erfarenheter av internationellt arbete inom lantbruksområdet. Lantmännen kan i gengäld bidra med en stark position långt fram i förädlingskedjan. Lantmännen är exempelvis marknadsledande i Danmark på kvarnmarknaden, men även inom färskt och djupfryst bröd. En fördel att samarbeta med DLG är dessutom enligt Rantzow att ägarstrukturen i de båda företagen är lika och därigenom många värderingar och synsätt och framförallt ett gemensamt mål att stärka medlemmarnas affärer.

Ett starkt skäl för Scandinavian Farmers verksamhet är enligt Rantzow att kunna exploatera stordriftsfördelar vid inköp. Dessa förekommer främst inom växtskydd och gödsel. I viss mån även inom plast, garn mm. När det gäller gödsel så köper Lantmännen och DLG ungefär 60 % av sitt behov från Yara. Att köpa in huvuddelen av gödseln från Yara är en uttalad strategi och både Lantmännen och DLG ser företaget som en strategisk partner. Övriga 40 % köpes från en rad andra aktörer, många av dem från Östeuropa. Dels vill Lantmännen och DLG inte vara beroende av en enda leverantör och dels vill man ha kvar möjligheten att ta in gödsel till förmånliga priser från mindre leverantörer. Genom att vara verksam i Östeuropa underlättas Lantmännens möjligheter att söka upp nya leverantörer på plats.

Alla gödselinköp sker genom SweDane Fertilizer. Praktiskt fungerar det så att en person hos exempelvis DLG har ansvar för kontakten med en leverantör och köper in åt både Lantmännen och DLG. Samtidigt har en annan person hos Lantmännen ansvar för en annan leverantör och köper in från denna.

Lantmännens och DLGs konkurrensfördelar på den baltiska marknaden är att företagen är stabila verksamheter och att de har stor kunskap inom handel med spannmål och förnödenheter. Strategin går ut på att vänta in att marknaden ”städas” från ett antal mindre aktörer. Detta kommer troligen att ske eftersom det i dagsläget inte är någon aktör som tjänar några pengar. Troligen kommer ett mindre antal (2-3) aktörer att finnas kvar och det är de som har styrkan att vänta, men även har en kunskap om marknaden. Genom strukturaffären

med HaGe Kiel vanns ett antal fördelar: företagen erhöll en ännu större gemensam inköpskraft och för Scandinavian Farmers del ledde affären till att företaget kan fokusera på Baltikum. I gengäld blev verksamheten i Polen starkare genom fusionen med HaGes bolag.

Råvaruförsörjning till industrin i Sverige eller i Baltikum har enligt Rantzow inte haft någon betydelse för beslutet att etablera lantbruksverksamhet i Baltikum. Argumentet att säkra råvaruförsörjning är ett förlegat synsätt eftersom råvaran finns tillgänglig på en avreglerad marknad. Om t ex Lantmännen Mills har möjlighet att köpa in spannmål till sin kvarn i Riga billigare än genom exempelvis BTC skall de naturligtvis göra det. BTC har då en annan kund som betalar bättre och på så sätt kan den totala vinsten för Lantmännen bli större. ”Ett plus ett blir tre” som Rantzow uttrycker det. Inte desto mindre kan naturligtvis BTCs verksamhet underlätta såtillvida att det kan vara enklare för Lantmännen Mills att köpa in spannmål eftersom Lantmännen får ytterligare en kanal att köpa genom och på detta sätt kanske lättare når bättre partier brödspannmål.

Det viktigaste skälet för Scandinavian Farmers bildande är att Lantmännen och DLG ser en möjlighet att exploatera en växande marknad. En marknad där företagen har kunskaperna för att verka, eftersom spannmålshandel och handel med insatsvaror tillhör företagens kärnverksamheter. Ur ett ägarperspektiv var ett viktigt skäl också att ägarnas representanter i Lantmännen och DLG skulle träffas oftare för att bättre lära känna varandra och på detta sätt kunna fördjupa samarbetet mellan Lantmännen och DLG ytterligare.

Att Lantmännen och DLG är direkta konkurrenter inom vissa områden exempelvis mineralfoder och utsäde ser inte Rantzow som något större problem. Företagen inom Scandinavian Farmers är fria att välja vilka produkter de vill och genom att behålla två märken erhåller Lantmännen och DLG en totalt sett större marknadsandel.

Att göra affärer i Baltikum kräver stor fysisk närvaro av två skäl; Dels för att säkerställa att verksamheten fungerar och utvecklas på det sätt som var ämnat men också för att möjliggöra kunskapsöverföring till (och eventuellt från) verksamheten i Baltikum. Språkbarriärer är däremot enligt Rantzow inte längre något större problem eftersom yngre medarbetare kan tala bra engelska.

Inför framtiden är det främst två saker som Rantzow ser som viktiga för Scandinavian Farmers. Dels att så snabbt som möjlig nå en marknadsandel kring 20-25% på marknaden för insatsvaror dels att öka ägandet i HaGe Kiel. Att nå denna marknadsandel kan dock ta tid, åtminstone om tillväxten skall ske organiskt. Förvärv är naturligtvis en möjlighet men säljarna vill ofta ha en köpeskilling som ligger i närheten av årsomsättningen. Eftersom få bolag verkligen tjänar pengar är det därför mycket svårt att räkna hem ett sådant förvärv.

5.3 Intervju med Nils Orrenius, vice ordförande Lantmännen

Eftersom marknaden för svenskt lantbruk har stagnerat och det till och med finns tendenser till tillbakagång anser Orrenius att det är naturligt att Lantmännen måste söka sig utanför landet för att möjliggöra en fortsatt expansion. Lantmännens konsumentvarubolag har länge verkat utomlands och enligt Orrenius inte utan framgång. Detta har lett till en rad internationella samarbeten och delägande i flera verksamheter i Europa, vilket har varit ett effektivt sätt att dra nytta av den kunskap som byggts upp inom exempelvis kvarnverksamheten och på detta sätt exploatera stordriftsfördelar.

På samma sätt är det naturligt att försöka dra nytta av Lantmännens kunskap inom lantbruksverksamheten för att få en större volym på denna. Verksamheten kan ej utvecklas genom ständiga besparingar vilket skulle vara fallet om inte Lantmännens lantbruksverksamhet också letade sig till nya marknader. Orrenius anser att ett företag som inte växer på sikt inte utvecklas utan går tillbaka.

Att Lantmännen valt att samarbeta med DLG är, enligt Orrenius, inte så märkligt. Norska marknaden är stängd pga. Norges utanförskap från EU och finska marknaden kanske inte tillhör den mest lockande i lantbrukssammanhang. I Danmark har man goda kunskaper på marknadsområdet, främst kanske inom animalier, men även inom växtodling. Lantmännen och DLG har sedan länge samverkat om inköp genom SweDane Fertilizer och SweDane Crop Protection. DLG har mycket att ge Lantmännen främst genom sitt marknadskunnande och sina exportmöjligheter. Att samarbete vuxit fram beror naturligtvis också på att ”personkemin” mellan ledande befattningshavare har varit god. Detta är dock ingenting som kan ärvas utan måste byggas upp när nya befattningshavare i respektive företag kommer in. Just den personliga och förtroliga relationen mellan företagets ledningar och styrelser är mycket viktig för ett framgångsrikt samarbete enligt Orrenius.

DLG ser troligen en möjlighet att dra nytta av Lantmännens relativt omfattande förädlingsverksamhet. Exempelvis äger Lantmännen mer än halva den danska kvarnkapaciteten.

För ca 8 år sedan diskuterades om samarbetet kunde fördjupas ytterligare mellan DLG och Lantmännen. Det konstaterades ganska snabbt att företagen var och är för olika vad gäller storlek och annat för att en fusion eller liknande skulle vara möjlig. Inriktningen på företagets verksamhet är inte heller densamma då Lantmännen har en mer utpräglad förädlingsstrategi än DLG.

Senare har diskuterats att enbart driva lantbruksverksamheterna gemensamt. Detta rann ut i sanden och frågan uppstod då hur parterna skulle kunna utveckla sitt samarbete. Funderingar uppstod då om det skulle vara möjligt att samordna företagets lantbruksverksamheter utomlands. På så sätt skapades tanken på att bilda ett joint venture som kom att kallas Scandinavian Farmers. Detta gjordes enligt Orrenius för att:

1. Parterna skulle komma närmare varandra
2. Möjlighet att dela risker på de Östeuropeiska marknaderna
3. Parterna skulle få möjlighet att ta del av varandras kunnande

Orrenius menar att Scandinavian Farmers bolagens största konkurrensfördel på marknaden är att de har starka ägare bakom sig. Eftersom Lantmännen och DLG har både finansiella och andra resurser kan ett intressant projekt snabbt förverkligas.

När Lantmännen (och tidigare Odal) hade sin verksamhet i Estland och Lettland sågs dessa bolag som ”dotterbolag som det var trevligt att besöka någon gång per år”. Lantmännen var relativt nöjda med verksamheten men någon egentlig utveckling skedde inte. Efter bildandet av en egen koncern med egen VD och styrelse är det enligt Orrenius lättare att ställa krav på avkastning och tillväxt. Scandinavian Farmers uppdrag är att växa och tjäna pengar samt att bli en betydande aktör i området. Det har funnits en del problemområden och utvecklingen har inte gått så snabbt som Orrenius hoppats. Språkbarriärer har varit ett problem, främst i Lettland och Litauen. I Farm Plant Eesti har Lantmännen sedan länge haft en finsktalande VD

vilket underlättat mycket. Finska företag har troligen en fördel i Estland eftersom de har lättare att göra sig förstådda.

Orrenius menar att genom bildandet av Scandinavian Farmers så blir denna verksamhet mindre beroende av ägarnas samarbete, såtillvida att samarbetet och personberoendet byts ut mot ett juridiskt ansvar för bolagets utveckling. ”Samarbetet har gått över i en reell affär.”

Vid bildandet av Scandinavian Farmers har motiven att säkra framtida råvarutillgång inte varit framträdande enligt Orrenius. Viss roll kan det ha spelat vid beslutet att lägga Lantmännens nya etanolfabrik i Norrköping, eftersom här finns tillgång till hamn och det inte är självklart att den svenska spannmålen räcker i all evighet. I övrigt är bakgrunden till Scandinavian Farmers att Lantmännen och DLG hittat nya marknader för sin kärnverksamhet som båda företagen behärskar väl dvs. försäljning av förnödenheter till bönder. Vidare är det viktigt att skapa en plattform där styrelserna i Lantmännen och DLG har möjlighet att träffas för att förstå och få en inblick i hur resonemangen förs i grannlandet.

På många områden överlappar DLG och Lantmännen varandra genom att erbjuda mer eller mindre samma produkter men av olika fabrikat. Ett exempel på detta är mineralfoder där DLGs bolag heter Vitfoss och Lantmännens Lactamin. I Sverige har vi enligt Orrenius en tro på att det alltid finns möjligheter till rationaliseringsvinster om två företag med liknande verksamheter slås samman, medan danskarna troligen vill ”hålla flera dörrar öppna”. Därför blir dessa bolag rena konkurrenter på marknaden men detta behöver enligt Orrenius inte nödvändigtvis vara ett problem då det också ger en slags ”marknadsmätare.”

Inför framtiden förväntar sig Orrenius att företagen i Lettland och framförallt Litauen snabbt växer till så att Scandinavian Farmers blir en betydande aktör på dessa marknader. Här kommer troligen verksamheterna som bedrivs av Viking Malt och Lantmännen Mills vara viktiga för att säkra avsättning för den inköpta spannmålen och knyta långsiktiga relationer med lantbrukare. Vidare hoppas Orrenius att Scandinavian Farmers inom kort kan etablera sig på ytterligare en geografisk marknad.

5.4 Intervju med Kristian Hundebøll, direktør DLG

Internationell tillväxt är strategiskt prioriterat för DLG. I Danmark har företaget en omsättningstillväxt inom sin service- och konsumentdivision. När det gäller Lantbruksmarknaden totalt sett så sker ingen tillväxt i Danmark. Istället sker det hela tiden en anpassning till allt lägre kostnadsnivåer vilket enligt Hundebøll är nödvändigt för att möta konkurrensen främst på foder från Tyskland och Holland. Sverige har inte riktigt detta konkurrenstryck från utlandet då Sverige skyddas av karantänsbestämmelser och annat som gör att det är svårt att importera färdigfoder. DLG strävar efter att vara konkurrenskraftiga med de tyska och holländska aktörerna och därför sker hela tiden en strukturrationalisering avseende logistik och produktion i Danmark för att på detta sätt försöka komma ner i samma kostnadsnivå som på kontinenten.

De senaste åren har DLG vuxit i Danmark genom organisk tillväxt. Utanför Danmark arbetar företaget istället utifrån en tillväxtstrategi genom uppköp och investeringar. I huvudsak finns det två vägar för DLG att göra detta. Dels sker det genom ägandet av HaGe Kiel där DLG är största ägare och dels genom samarbetet med Lantmännen inom ramen för Scandinavian Farmers. Utöver dessa verksamheter äger DLG Vitfoss som tillverkar mineralfoder och

premixer. Vitfoss har verksamhet i alla Öst och Centraleuropeiska länder inklusive Ryssland. Enligt Hundebøll byggs just nu en ny fabrik i Ryssland 70 km från gränsen till Kazakstan.

Bildandet av Scandinavian Farmers var ett naturligt steg enligt Hundebøll. DLG hade ett bolag i Lettland, BTC. Lantmännen hade å andra sidan en stark position i Estland genom Farm Plant Eesti. DLG hade också viss försäljning genom Vitfoss i samtliga baltiska länder. Samtidigt hade båda företagen ambitioner att bli framstående leverantörer till lantbrukarna i Baltikum. Genom samarbetet kunde företagen dra fördel av inköpssamarbetet SweDane Fertilizer respektive Crop Protection. Stordriftsfördelarna är stora vid inköp, framförallt gäller detta växtskydd och gödsel men även andra produkter såsom exempelvis plast.

Litauen är en svår marknad. Både Lantmännen och DLG hade var för sig funderat på hur denna skulle kunna bearbetas, då den är Baltikums största lantbruksmarknad. Genom bildandet av Scandinavian Farmers kom företagen till skott och gick in i Litauen gemensamt genom bolaget Scandagra. Det är enligt Hundebøll viktigt att satsa hårt om man skall in på en ny marknad, annars skall man stanna utanför. Tillsammans blev Lantmännen och DLG så starka att de vågade ta steget.

DLG såg potential till synergier mellan Farm Plant Eestis starka position på färdigfoder i Estland och Vitfoss verksamhet. Likaså fanns ömsesidiga fördelar för Lantmännen och DLG vad gäller Lantmännens export av träpellets.

Lantmännens och DLGs styrkor i Baltikum relativt konkurrenterna är enligt Hundebøll främst tre:

1. Lantmännen och DLG samlar fler kompetensområden än var och en av konkurrenterna. Företagen kan erbjuda ett komplett paket.
2. Lantmännen och DLG är starkare på inköp än sina konkurrenter.
3. Bättre produkter exempelvis på utsäde genom Svalöf Weibull och Sejet.

Just marknaden för utsäde tros växa kraftigt under de närmaste åren pga. det certifierade utsädets överlägsenhet vad gäller avkastningsförmåga och sjukdomsresistens. De allt fler professionella jordbrukarna i Baltikum kommer att efterfråga högkvalitativa produkter.

Några diskussioner om råvaruförsörjning har inte varit aktuellt inför bildandet av Scandinavian Farmers. För DLGs del kan företaget köpa den foderspannmål de behöver till samma pris i Tyskland som i Baltikum. Företagen i Baltikum skall i första hand ses som integrerade verksamheter i respektive land. Dock kan det finnas möjligheter att utnyttja kapacitet i ett land för att sälja i ett annat. Ett konkret exempel på detta kan vara att överkapaciteten i fodertillverkningen hos Farm Plant Eesti kanske kan användas för att exportera ännu mer foder till Lettland. Dels genom den befintliga kanalen i Farm Plant Latvia och dels genom BTCs säljkår.

Samarbetet i Scandinavian Farmers har inte inneburit att Lantmännen och DLGs samverkan har blivit djupare på andra plan. Scandinavian Farmers verksamhet är och skall ses som en isolerad affär, vilket naturligtvis inte hindrar att andra samarbeten mellan ägarna kan dyka upp framöver.

Den närmaste framtiden för Scandinavian Farmers handlar om att få en rejäl marknadsandel på den litauiska marknaden som är den största i Baltikum. Att nå en marknadsandel på 20-

25 % kommer att ta 2-3 år menar Hundebøll, och det är en riktig utmaning. Nästa steg därefter är att etablera sig i något av grannländerna där Ukraina ligger närmast till hands.

5.5 Intervju med Niels Densø Jensen, næstformand DLG

DLGs intresse för att verka i Östeuropa kommer av att den danska marknaden är begränsad och att företaget har som mål att växa och delta i den internationalisering som sker i branschen. I denna strävan är Scandinavian Farmers ett strategiskt verktyg för att kunna utveckla DLG.

Det är bra att göra denna satsning tillsammans med Lantmännen av flera skäl. Dels känner företagen varandra sedan tidigare och dels kompletterar verksamheterna varandra bra. Lantmännen var exempelvis starka i Estland på fodermarknaden och DLG hade en position på spannmålsmarknaden i Lettland genom BTC. Lantmännen kunde också bidra med en operativ ledning, däribland Dalström och Rantzow, som känner till de baltiska länderna och deras marknader väl eftersom de båda jobbat flera år i Estland och Lettland. Dessutom är det naturligtvis bra att vara två att dela risken på dessa marknader. En viktig aspekt av samarbetet är också att både Lantmännen och DLG är uppbyggda på samma sätt med uppdraget att säkra konkurrenskraften för svenska och danska lantbrukare. Detta gemensamma mål underlättar samarbetet och minskar risken för konflikter enligt Jensen. Därför vore det också oklokt att konkurrera med varandra på marknaderna i Estland, Lettland och Litauen.

Om inte Scandinavian Farmers bildats skulle DLG troligen satsa på den baltiska marknaden i alla fall, men strategin hade troligen varit annorlunda. Troligen hade företaget varit tvungna att gå långsammare fram och söka samarbeten med lokala aktörer. DLG har dock internt varit överens om att det just nu händer så mycket på dessa marknader att det är nödvändigt att gå snabbt fram. Det finns helt enkelt inte tid till ett alltför långsamt agerande.

Om två stora företag som Lantmännen och DLG går in gemensamt i de baltiska länderna så märks man på marknaden, enligt Jensen. Detta kan naturligtvis få konsekvensen att konkurrenterna skärper sig och blir ännu svårare att konkurrera med. Det är också möjligt att lokala konkurrenter vill komma och samarbeta med DLG och Lantmännen. Sådant kan naturligtvis inte planeras i förhand men DLGs erfarenheter från Tyskland visar att det är fullt möjligt.

Scandinavian Farmers konkurrensfördelar är enligt Jensen främst två. Dels är företagen starkare inköpare än konkurrenterna och dels samlar Lantmännen och DLG ett större kompetensområde genom sin kunskap inom såväl foder som växtodling. Ett annat exempel på konkurrensfördelar är bra ledare. Särskilt kan nämnas Julius Puodziuvelis som är chef för Scandagra i Litauen. Han är utbildad i Danmark och har därför en god förståelse för DLG och Lantmännens verklighet. Dessutom har han den lokala förankringen och kan språket vilket är mycket viktigt för marknadsframgång.

En snabb tillväxt är nödvändig för att möta konkurrenternas aktiviteter. Kesko har ett stort kapital i ryggen och kan därför bli en farlig konkurrent enligt Jensen. Kemira/DLA är troligen ingen huvudkonkurrent enligt Jensen.

Genom Scandinavian Farmers ser DLG en möjlighet att öka försäljningen av mineralfoder genom Vitfoss. Även utsädesmarkanden kommer att vara intressant för Sejet och Svalöf

Weibull. Svalöf Weibull har kanske flest intressanta sorter för att passa de klimatmässiga förutsättningarna i Baltikum som liknar de mellansvenska betingelserna.

I alla samarbeten finns naturligtvis alltid en risk att samarbetspartnern betar sig bedrägligt. I det här fallet anser Jensen att den är mycket liten. Företagen litar på varandra. Konstruktionen med Scandinavian Farmers som ägare i HaGe Kiel visar också tydligt att ingen av parterna missbrukat sitt förtroende, snarare tvärtom.

När HaGe Kiel nu går in i SweDane-samarbetet kommer dessa företag att bli Europas största köpare av gödsel och växtskydd.

Inför framtiden är målsättningen att växa på marknaden för att trion Lantmännen, DLG och HaGe Kiel skall bli marknadsledande runt Östersjön. Detta är viktigt eftersom om inte dessa företag blir det kommer andra företag från kontinenten att försöka ta denna plats. Lyckas denna strategi har företagen över landsgränserna samarbetat för att säkra medlemmarnas konkurrenskraft på kort och på lång sikt.

5.6 Intervju med Bengt Dalström, VD Scandinavian Farmers AB

Lantmännens och DLGs satsningar i Öst- och Centraleuropa har två förklaringskomponenter. Den första är ett strategiskt beslut att norra Europa är Lantmännens hemmamarknad. Därför är det inget konstigt med att företaget väljer att satsa i de baltiska länderna. Vidare är det marknader som växer kraftigt till skillnad från den svenska marknaden. Motsvarande resonemang kan enligt Dalström föras kring DLGs engagemang. DLG har i sin årsredovisning uttalat att den framtida tillväxtpotentialen är betydligt större utanför Danmark än i Danmark.

Scandinavian Farmers har bildats med syfte att utveckla befintliga marknader och etablera nya företrädesvis inom Öst- och Centraleuropa. Genom Scandinavian Farmers kan Lantmännen och DLG dela möjligheter och risker. Detta är viktigt för företagen eftersom de tillsammans har större finansiella resurser att utveckla och etablera nya verksamheter i regionen. Vidare kan företagen genom Scandinavian Farmers kombinera sina resurser på ett effektivare sätt.

DLGs styrkor är att företaget har etablerade kontakter för avsättning av foderspannmål, malkorn och i viss utsträckning vete. Detta kan Lantmännen dra nytta av. I gengäld bidrar Lantmännen med en omfattande vidareförädling i Sverige, Estland och Lettland på flera områden. Dessa är främst energiområdet (såväl bränslepelletts som etanol och RME), kvarnindustri (i Lettland) samt fodertillverkning i Estland och försäljning i Estland och Lettland.

Vidare bidrar DLG till alliansen genom att i sitt ”gamla” bolag BTC tillhandahålla en hamn i den lettiska staden Liepaja. Denna är betydelsefull av flera skäl. Lantmännen kan nyttja denna för att exportera träpellets från SBE Latvias tillverkning i Lettland. Denna export omfattar ca 70 000 ton av BTC-hamnens kapacitet på ca 250 000 ton. Lantmännen får lägre stuverikostnader och ”betalar dessutom till sig själv”. Detta har även lett till att DLG har Lantmännen som en av sina leverantörer av förädlade trädbränslen. I gengäld nyttjas BTC-hamnen mer, och genomsnittskostnaden per hanterat ton sjunker. Hamnen är vidare mycket

viktig inför Scandagras expansion i Litauen. Det finns inte så mycket ledig hamnkapacitet i Litauen, och den som finns kontrolleras ofta av konkurrenter till Scandinavian Farmers.

Genom bildandet av Scandinavian Farmers kan ägarna exploatera en del stordriftsfördelar vid exempelvis inköp. De tydligaste storleksfördelarna finns på handelsgödsel men även inom växtskydd. DLG och Lantmännen har sedan länge ett inköpssamarbete avseende handelsgödsel genom det gemensamma bolaget SweDane Fertilizer.

SweDane Fertilizer köper in ca 2 miljoner ton gödsel efter bildandet av Scandinavian Farmers, och av dessa svarar de baltiska marknaderna för ca 85 000 ton. denna andel tros öka i takt med att verksamheterna i Lettland och Litauen växer. Yara är största leverantör men även andra företag från Ryssland och Baltikum levererar. För att få perspektiv på kvantiteterna kan nämnas att Yara, som är världens största leverantör av gödselmedel, producerar 23 miljoner ton och hanterar 40 miljoner ton.

I Estland är Farm Plant Eesti Yaras representant. Genom detta har också Farm Plant introducerat precisionsodling och N-sensor-teknik i samarbete med Yara och är ensam om detta på den estniska marknaden.

Även inom växtskydd märks storleksfördelarna. Scandinavian Farmers-bolagen har möjlighet att köpa direkt av bl a Bayer Crop Science. Detta sker trots att företaget har en egen försäljningsorganisation i de baltiska länderna. Att få denna möjlighet hade enligt Dalström aldrig varit möjligt om inte bolagen kunnat dra nytta av DLGs och Lantmännens inköpssamarbete SweDane Crop Protection.

Det som gör att Scandinavian Farmers bolag har konkurrensfördelar är främst de storleksfördelar de har genom att ha Lantmännen och DLG i ryggen. På marknaden i de baltiska länderna finns i huvudsak två andra aktörer, nämligen DLA/Kemira Grow How och Kesko. I Estland fördelar sig marknadsandelarna enligt Dalström så här:

Farm Plant Eesti	20-25 %
Kesko	20-25 %
Kemira/DLA	20-25 %

I Lettland har Kemira 15-20 % och Kesko 20-25 %. I Litauen har ingen aktör mer än 20 % av marknaden. Enligt Dalström finns det åtta signifikanta aktörer, varav fem har marknadsandelar mellan 14 och 20 %.

Inköpssamarbetena ger enligt Dalström fördelar vad gäller priser, dvs. företagen har möjlighet att förhandla sig till bättre villkor pga. sin storlek. En annan fördel är att de samverkande företagen kan vara säkra på att verkligen få leveranser. När gödselmarknaden konsolideras så kraftigt som nu sker, riskerar mindre köpare att helt enkelt stå utan leveranser. Nackdelen med dessa inköpssamarbeten kan vara att möjligheten att göra "klipp" på spotmarknaden minskar. Det kommer enligt Dalström alltid att dyka upp billiga mindre partier, som Lantmännen och DLG inte kan köpa pga. sina avtal med gödseltillverkare, men i gengäld har företagen en tryggad leverans, vilket är viktigast för företagens medlemmar och kunder.

En annan konkurrensfördel är att Farm Plant Eesti har en god lönsamhet. Kesko har enligt Dalström haft problem med lönsamheten i Baltikum.

Ett starkt skäl för Scandinavian Farmers verksamhet är att ägarföretagen genom Scandinavian Farmers har ytterligare en kanal att säkerställa sitt behov av råvara och därmed säkra sin konkurrenskraft. Dalström menar att detta gäller flera verksamheter hos ägarföretagen. Exempelvis handlar det om rapsfrö som råvara till RME-produktion, möjligheten att förse Lantmännens kvarn i Riga med kvarnvet och DLGs behov av foderspannmål. Som exempel kan nämnas att Scandinavian Farmers genom sina dotterbolag kommer att erbjuda kontraktsodling av oljeväxter för RME-produktion inför skörden 2007.

I Dalströms arbete som VD för Scandinavian Farmers är en viktig arbetsuppgift att tillse att den lokala företagsledningen gör ett gott arbete. Detta görs genom ekonomisk rapportering och marknadsrapportering samt att Dalström tillbringar mycket tid på plats för att ha kontroll på verksamheten.

En av de lärdomar som Dalström gjort under sitt arbete i Estland är att kreditrisken är högre, och att man utifrån det måste vara restriktiv med stora krediter. Förlusterna har trots det varit begränsade, och situationen har förbättrats väsentligt på grund av både bättre lönsamhet och att land betraktas som en relativt god säkerhet i banken för rörelsekrediter.

Framgent är det viktigt att kunna expandera snabbt i Lettland och Litauen för att nå en tillräcklig volym för att bli intressant på marknaden. I en nära framtid hoppas Scandinavian Farmers också att etablera sig på ytterligare marknader i närområdet. Vid etablering på nya marknader används ibland konsulter för att göra en förstudie av marknadsförutsättningar, mm.

5.7 Intervju med Jyrki Virtanen, VD Farm Plant Eesti

Marknaden för insatsvaror (gödsel och växtskydd) har under flera vuxit ca 10% om året enligt Virtanen. Denna tillväxt kan förväntas fortsätta eftersom det estniska lantbruket fortfarande har en låg användning av insatsvaror per ha relativt EU-15.

När det gäller konkurrenterna så finns det i Estland tre större aktörer: Farm Plant Eesti, Kemira/DLA samt Kesko. Dessa företag har olika profil och inriktning. Kemira är marknadsledande inom gödsel, växtskydd och spannmålshandel. Kesko är marknadsledande inom lantbruksmaskiner men säljer även förnödenheter till växtodlingen. Kesko har även investerat mycket pengar i butiker runt om i Estland, butiker som drar stora fasta kostnader enligt Virtanen.

Farm Plant Eestis inriktning har varit marknaden för foder och foderråvaror. På denna marknad är företaget i princip den enda större aktören och har en marknadsandel på mer än 50%. Övriga marknaden innehas av en mängd lokala fodertillverkare. Ingen annan tillverkare i Estland har tillgång till produktionsanläggningar som Farm Plant Eesti. Företagets produktionskapacitet är idag ca 100 000 ton av denna utnyttjas ca 75%. Detta är enligt Virtanen för lågt och målsättningen är att nå ett kapacitetsutnyttjande på 85% för att nå en lägre kostnadsnivå.

Inriktningen på foderproduktion är enligt Virtanen en klar fördel på marknaden när företaget köper spannmål eftersom avsättningen för den inköpta spannmålen är klar. Konkurrenterna är tvungna att antingen sälja spannmålen i Estland eller att exportera den, med extra kostnader som följd. Företaget tecknar kontrakt med kunderna om leverans av spannmål i samband med försäljningen av insatsvaror, på detta sätt minskar dels kreditrisken och dels är det naturligtvis

ett sätt att knyta till sig kunden hårdare. Prissättningen av spannmålen är en svår fråga enligt Virtanen. Å ena sidan vill företaget ha en billig råvara in i foderproduktionen Samtidigt är det viktigt att betala bra för spannmålen eftersom det ofta är en förutsättning för att få sälja gödsel och växtskydd. Risken att en kund inte levererar den spannmål som kontrakterats är liten. Vid enstaka tillfällen kan det förekomma men det är inget problem. Företaget har en klausul i sina leveranskontrakt som ger dem rätt att stämma lantbrukare som inte levererar, men denna har aldrig använts.

Farm Plant Eesti representerar Yara i Estland och ungefär 70 % av den gödsel som säljs är av Yara-fabrikat. Övrig gödsel består dels av egentillverkad blend och dels av importgödsel från Ryssland, främst NPK. Att representera Yara är definitivt en styrka enligt Virtanen eftersom det är ett mycket starkt varumärke. Tillsammans med Yara har Farm Plant Eesti också introducerat gödsling med hjälp av N-sensor i Estland och ett antal lantbrukare köper denna tjänst. Intresset är dock stort. N-sensorn ligger också väl i linje med företagets mål att uppfattas som den leverantör till det estniska lantbruket som har den senaste tekniken och kunskapen och är därför en viktig imagefaktor.

Marknaden för utsäde är den marknad företaget hittills lyckats sämst på. Företaget har en marknadsandel kring fem procent men i det sammanhanget skall nämnas att ”hemmarensningen” är betydande i Estland. Farm Plant Eesti representerar Lantmännenägda Svalöf Weibull. Efter att ny lagstiftning trätt i kraft som möjliggör kontroll och indrivning av licensavgifter för hemmarensat utsäde tros marknaden för certifierat utsäde växa kraftigt. Företaget hoppas ta en betydande del av denna marknad.

Bildandet av Scandinavian Farmers har enligt Virtanen inledningsvis mestadels inneburit en hel del extra och onödig byråkrati. Han befarar att företagen inom Scandinavian Farmers under denna tid tappat fokus på marknaden och ägnat för mycket kraft åt interna diskussioner. Det positiva är dock, vilket är mycket viktigt, att företaget fått tillgång till inköpssamarbetena SweDane Fertilizer och SweDane Crop Protection. Detta innebär klart bättre inkösvillkor för Farm Plant Eesti.

Fördelarna med att ha DLG och Lantmännen som ägare är enligt Virtanen dels förbättrade inköpsmöjligheter även tillgång till kunskaper. Farm Plant Eesti har exempelvis studerat Lantmännens försäljningssystem och implementerat detta i Estland. Även kunskaper inom foderutveckling mm kommer från Lantmännen. Utbytet kunde enligt Virtanen varit ännu större, men hittills har inte tid och resurser räckt till. Dock ser Virtanen stor potential i kunskapsutbytet med ägarna. Detta utbyte tar sig också uttryck genom att styrelsen för Farm Plant Eesti har ledamöter från Lantmännen med specialistkunskaper inom såväl växtodling som foderproduktion.

På foderområdet finns mycket att göra, inte minst vad gäller gemensamma inköp. Här finns troligen en enorm potential, enligt Virtanen. Dock har detta ännu inte lösts helt. Vissa ”detaljer” gör det komplicerat såsom exempelvis att Lantmännen köper GMO-fri soja medan Farm Plant och DLG nöjer sig med ”vanlig” soja. I dagsläget levererar Lantmännens bolag Lactamin premixer till Farm Plant Eesti. Lactamin producerar även Farm Plant Eestis egna varumärke Pärlä mineralfoder.

En lärdom som kan dras från uppbyggnaden av Farm Plant Eesti är att det tar lång tid innan en verksamhet genererar ett bra kassaflöde. 2005 var enligt Virtanen det första året som Farm Plant Eesti hade ett stabilt positivt kassaflöde, vilket i och för sig till stor del förklaras av

företagets kraftiga expansion under många år. Att växa har helt enkelt bundit kapital. Därför måste Scandinavian Farmers ha ett mycket långsiktigt fokus vid etableringarna i Lettland och Litauen.

Inför framtiden kommer Farm Plant Eesti att agera mer aggressivt vad gäller uppköp av spannmål. Planen är dels att försöka öka marknadsandelen på foder och dels att exportera spannmål och oljeväxter genom ägarnas försäljningskanaler. I detta sammanhang har diskuterats att delvis försörja Lantmännens RME-fabrik i Karlshamn. Andra aktörer projekterar också för en RME-fabrik i Estland och två i Litauen.

Fördelen med en ökad export av spannmål och oljeväxter är att det skulle förbättra Farm Plant Eestis kassaflöde eftersom den inte binder kapital på samma sätt som exempelvis en ökad foderproduktion.

5.8 Intervju med Jens Christian Frandsen, VD Baltic Transshipment Center

BTC består av två verksamheter dels är det en stuveriverksamhet och dels är det handel med lantbrukare med såväl försäljning av förnödenheter som inköp av spannmål.

Hamnen har det senaste året hanterat 290 000 ton men volymerna ökar hela tiden. Fullt utnyttjad tror Frandsen att åtminstone 500 000 till 600 000 ton kan hanteras. Det är helt enkelt en fråga om hur hamnen organiseras. Eftersom stuverimarknaden är tämligen pressad och alla aktörer har ungefär samma marginal så är det enda sättet att skapa en god lönsamhet att hantera en stor volym. Anläggningen hanterar en del spannmål men eftersom denna hantering är mycket säsonsberoende letar företaget efter varor som ger sysselsättning och intäkter året runt. En sådan produkt är Lantmännens träpellets, men företaget exporterar också träbränslen för svenska Talloil. Dessa produkter ger enligt Frandsen en stabil omsättning i botten att bygga resten av verksamheten kring.

Eftersom anläggningen exporterar mycket spannmål och ej har tillräcklig lagerkapacitet måste BTC exportera en del spannmål under skörd, vilket ger ett sämre pris. Av denna anledning investerar företaget nu i en ny lagringsanläggning.

2006 är första året som BTC arbetar med försäljning av insatsvaror till lantbrukarna. Representationen runt om i Lettland sköts av en säljstyrka på 7 personer. För att klara av att täcka hela Lettland krävs enligt Frandsen att ytterligare tre till fyra personer anställs. BTC köper också in spannmål från dessa lantbrukare. I år hoppas man kunna köpa in mellan 50 000 och 100 000 ton. Det är svårt att beräkna av flera skäl: dels är det naturligtvis alltid svårt att förutse skördeutfall, särskilt i år då skörden i vissa fall bara är hälften än vad som prognostiserats, men sedan är den lettiska marknaden sådan att även om BTC har avtalat med en kund att denne skall leverera ett visst antal ton av en viss spannmålssort så vet företaget inte säkert att de får leveransen förrän den dag de verkligen har varan på sin anläggning. Detta är enligt Frandsen en stor skillnad mot att arbeta i t ex Sverige eller Danmark. Letterna har en "flexibel" inställning till avtal och dess giltighet. Detta gör naturligtvis marknaden mycket svårjobbade enligt Frandsen. Över huvud taget är marknaden mycket av en spotmarknad och om en kund inte tycker sig få bästa villkor går denne omedelbart någon annanstans. Att bygga upp långsiktiga kundrelationer är pga. detta svårt men nödvändigt.

Det finns enligt Frandsen två sätt att konkurrera. Det ena är att erbjuda bättre priser än konkurrenterna och det andra är att erbjuda bättre service och andra villkor än konkurrenterna. Exempel på denna service kan vara sådant som finansiering, kreditvillkor mm. Att konkurrera med priset är enligt Frandsen ingen väg till framgång eftersom det i slutändan ger företaget ekonomiska problem. Samtidigt är kunderna mycket prismedvetna så att ha bra (bäst) priser är en förutsättning för att ta marknaden. Att konkurrera med bättre produkter är inte möjligt då alla aktörer i princip har tillgång till samma leverantörer. Således återstår att försöka konkurrera genom att ge bättre service. Exempel på detta kan vara att erbjuda finansiering och förmånliga kreditvillkor. Just nu kännetecknas marknaden av att alla aktörer försöker kapa åt sig så mycket marknad som möjligt och idag är marginalerna så små att inga företag egentligen tjänar pengar enligt Frandsen. Så kan det naturligtvis inte fortsätta i all evighet men ett antal aktörer kommer att försvinna efter några år för att de inte har den finansiella styrka som krävs. Här har Scandinavian Farmers och BTC en konkurrensfördel eftersom deras ägare relativt de lokala konkurrenterna är finansiellt starka. Lantmännen och DLG har bestämt sig för att bli en "signifikant aktör" på den lettiska marknaden och företagen har resurser att vänta ut konkurrenterna, i alla fall de lokala. För övrigt är det Kesko och Kemira/DLA som är de största aktörerna på marknaden med tillsammans ca 50 %. Bland de lokala aktörerna finns ett antal lantbrukskooperativa företag. Både Kesko och Kemira har haft lönsamhetsproblem på de baltiska marknaderna vilket visar att företagen nu är beredda att betala för att skaffa sig en marknadsandel. Kesko har ett intressant upplägg såtillvida att de kan erbjuda både insatsvaror och handel med spannmål men också maskiner till sina kunder. Detta gör att de enligt Frandsen kan ha lättare för att knyta kunder till sig. Som utanförstående betraktare är det omöjligt att veta om det är så att Kesko tjänar respektive förlorar pengar på maskindelen.

Scandinavian Farmers styrelse har satt upp målsättningen att BTC inom 4 år skall ha en marknadsandel på 15-20% av den lettiska marknaden. Detta är enligt Frandsen ett rimligt mål.

BTC försöker att inte snegla på vad konkurrenterna Kemira och Kesko gör. Återigen handlar vägen till framgång om att ha ett högt kapacitetsutnyttjande. Filosofin är enkel;

1. Vilka kostnader har företaget?
2. Hur stor marginal har företaget på respektive produkt?
3. Det vill säga hur stor volym måste vi hantera?

Att enbart snegla på vad konkurrenterna gör är inte det rätta eftersom ingen vet om det de gör är rätt heller. Som exempel kan nämnas att en utav BTCs konkurrenter har åtta försäljningskontor runt om i Lettland. För varje kontor krävs en chef, en assistent, lagerpersonal mm. Risken är enligt Frandsen stor att en sådan verksamhet får överkapacitet och drar på sig onödiga kostnader. Med en handelsmarginal på ca 5-10 % på växtskydd är det lätt att förstå att de fasta kostnaderna måste hållas låga.

Affärskulturen i Lettland bygger mycket på personliga relationer och kontakter. Leverantörer och kunder vill träffas, äta middag tillsammans och lära känna sin handelspartner personligen. Det tar lång tid att bygga upp dessa kontakter. I Sverige och Danmark finns mer en kultur av att lösa affärer via telefon, men det fungerar inte på den lettiska marknaden, enligt Frandsen. På detta sätt blir affärerna kanske mer personberoende i Lettland än de skulle ha varit i Sverige eller Danmark.

Integrering sker mellan Farm Plant Latvia och BTC, men det går tämligen långsamt. På sikt är det naturligtvis inte vettigt att ha två organisationer i Lettland och därför måste det ske enligt Frandsen, dock är företagets verksamhet mycket olika. Farm Plant Latvia säljer enbart foder och foderråvaror, medan BTC fokuserar på insatsvaror till växtodlingen och handel med

spannmål. Att BTC skulle börja handla med foderråvaror är inte troligt eftersom marknaden för foder är alldeles för liten enligt Frandsen. Dessutom är strukturen sådan att majoriteten av djuren finns på mycket små gårdar och dessa är troligen mindre intresserade av att köpa foder då de troligen har en egen foderproduktion. (Jämför med avsnitt 2.4.3)

På frågan vad som förändrats efter bildandet av Scandinavian Farmers säger Frandsen att det inte är mycket. Vissa synergier har funnits som t ex att Lantmännen kan använda BTCs hamn för export av träpellets. Lantmännen betalar fullt marknadspris enligt Frandsen. BTC är inte tvungna att göra sin försäljning genom moderföretagen men väljer oftast att göra det, mest för att utnyttja de kontakter som finns. Ofta är det viktigare att skaffa sig en pålitlig partner än att vara stor, en sådan partner för BTC finns naturligtvis i DLGs spannmålsdivision. BTCs spannmålshandel bygger i dagsläget uteslutande på export från Lettland och majoriteten av spannmålen är foderspannmål som exporteras till Sydeuropa.

BTC och Lantmännen Mills kvarn i Riga har idag inget uttalat samarbete. BTC hyr silokapacitet hos Mills ibland när de behöver.

Merparten av den gödsel som BTC säljer kommer från leverantörer i Östeuropa. Kunderna är mycket prisedvetna och dessutom är logistikkostnaderna betydande på gödsel. Därför kan inte västerländska märken som Yara konkurrera på samma sätt som exempelvis ryska tillverkare. På handelsgödselområdet ser inte Frandsen några direkta fördelar för bolaget att ingå i Scandinavian Farmers. Tvärtom kan det vara svårt om alla inköp skall göras gemensamt eftersom mindre leverantörer inte vill ta så stora kontrakt då de skulle vara alltför stora i förhållande till tillverkarens omsättning.

Ibland kan det dock vara en fördel att vara stor. Detta kan exempelvis gälla när ett utsädesföretag vill sälja in en ny sort till Lantmännen eller DLG. Det är lättare att få de bästa sorterna om Lantmännen och DLG erbjuder sig att representera sorten i såväl Sverige, Danmark, Baltikum, Polen som norra Tyskland.

Att vara chef för en verksamhet i Lettland är olikt motsvarande roll i Danmark enligt Frandsen. Det finns kulturskillnader såsom att t ex många lettiska medarbetare är ovilliga att fatta beslut och gärna vill att chefen skall bestämma åt dem. Detta gör också att det kan vara svårt att motivera medarbetarna.

Den närmaste framtiden för BTC går ut på att etablera sig på marknaden och försöka att bygga upp långvariga kundrelationer. Dessutom viktigt att finna mer året runt omsättning i stuveriverksamheten för att på detta sätt få en stabil bas i verksamheten. Målsättningen för 2006 är ett nollresultat.

6 Analys

6.1 Allmänt

Såväl DLG som Lantmännen har ett intresse av att växa utanför sin hemmamarknad därför att de i stort sett inte kan växa ytterligare där. Båda företagen har under lång tid haft verksamheter utomlands. DLG har t ex förvärvat Svenska Foder (med Lantmännen som minoritetsägare) och har sedan några år ett ägarintresse i HaGe Kiel. Lantmännens lantbruksverksamhet har länge arbetat i Estland och senare också i Lettland genom Farm Plant-bolagen. Svalöf Weibull har sedan flera decennier ett samarbete med finska Kesko. Lantmännens kvarn- och bageriindustri inom dåvarande Cerealiakoncernen har länge verkat i östra Europa.

I intervjuerna framkommer att företagen i mångt och mycket ser Scandinavian Farmers som ett sätt växa inom den verksamhet, som företagen behärskar bäst, dvs. samhandel med lantbrukare kring spannmål och förnödenheter. Detta är viktigt, eftersom båda företagen möter stillastående eller tillbakagående hemmamarknader. Att enbart utvecklas genom nedskärningar samtidigt som kunder och leverantörer växer skulle innebära att företagen riskerar att marginaliseras som handelspartner med exempelvis spannmålsköpare och gödseltillverkare. Strategin går ut på att relativt snart etablera sig tillsammans med HaGe Kiel som den starkaste aktören runt Östersjön. Flera andra aktörer ser också denna möjlighet. I Baltikum har Lantmännen främst att konkurrera med Kesko och Kemira/DLA. DLA Agro uppges försöka genomföra samma strategi genom att leta partner i Tyskland (Fransson, 2006). Därför får väl Lantmännens och DLGs planer ses som ett sätt att möta denna och andra aktörers intresse för regionen. Eftersom ”kapplöpningen” pågår nu, måste man snabbt etablera sig som en stor aktör runt Östersjön. Att flera aktörer har detta synsätt bekräftas av att inget företag enligt intervjuerna tjänar några egentliga pengar på den baltiska marknaden idag – Farm Plant Eesti kanske får ses som ett undantag. Det tycks därför som om många aktörer är beredda att initialt betala för att skaffa sig en position på de snabbt växande marknaderna för insatsvaror i Estland, Lettland och Litauen. Scandinavian Farmers upplever sig här ha en konkurrensfördel, eftersom företaget har finansiellt starka ägare i ryggen. Troligen är det möjligt att vänta ut ett antal svagare, främst lokala, aktörer för att vara stark när marginalerna på marknaden ökar.

Det sägs inte explicit i intervjuerna men det torde finnas ett strategiskt värde för Lantmännens och DLGs medlemmar att ha en position på marknaderna runt Östersjön även i termer av att ha inflytande över handelsströmmar. Det tycks uppenbart att om, eller snarare när, Polen och Baltikum får igång en stark jordbruksproduktion, kommer dessa marknader att påverka prisbilden på den svenska och danska marknaden. Att då ha en stark position på dessa marknader kan vara värdefullt för att på detta sätt kunna påverka handelsströmmar av spannmål, vilket är helt i linje med uppdraget att bidra till lönsamhet på medlemmarnas gårdar. Ovanstående fråntager naturligtvis inte den enskilde medlemmen ansvaret för att ha en internationellt konkurrenskraftig kostnadsbild på den enskilda gården.

6.2 Konkurrenskraft

En första förutsättning för att Lantmännens och DLGs medlemmar skall ha nytta av företagets utlandsverksamhet är att denna är konkurrenskraftig på den främmande

marknaden. Konkurrenskraft är ett flitigt diskuterat ämne inom företagsekonomisk teoribildning. Inom resursbaserad teori ses denna, till skillnad från t ex Porters "Five Forces" komma inifrån det enskilda företaget (Porter, 1983). Det är företagets uppsättningar av resurser, deras resursprofiler, som bestämmer hur väl de lyckas på marknaden. Enligt RBTs synsätt ingår ledningsförmåga, säljkunskaper, etc i ett företags resursprofil.

Företagets unika resurser ger upphov till konkurrensfördelar på marknaden. Vilka resurser kan ge upphov till konkurrensfördelar åt Scandinavian Farmers-bolagen? Dalström och Virtanen nämner exempelvis att Farm Plant Eesti representerar Yara i Estland och har därigenom introducerat precisionsodling, N-sensor, mm. Detta är ett exempel på att Farm Plant Eesti kan sägas ha en unik resurs i sin speciella kunskap, som företaget har möjlighet att sälja till marknaden. Utöver kunskap inom bl a precisionsodling, som Yara tillför, är det troligen för Farm Plant Eesti en resurs att representera världens största gödseltillverkare. Farm Plant Eesti skriver i sin årsredovisning att det har som målsättning att uppfattas som den leverantör, som har den senaste och bästa kunskapen (Farm Plant Eesti Annual Report 2005, 2006). Bra know-how kan naturligtvis vara mycket värdefullt i marknadsföringen och bygger troligen upp en lojalitet, som gör att Farm Plant Eesti kan räkna med trogna kunder förutsatt att företaget lyckas med sin strategi. Å andra sidan har även andra aktörer till viss del denna kunskap men just inom precisionsodling tillhör troligen Yara de främsta.

En annan konkurrensfördel är att SF-bolagen har sina ägare i ryggen och därigenom kan dra nytta av dessas inköpskraft på t ex handelsgödsel. På vilket sätt gynnar detta Lantmännens och DLGs medlemmar? Det skulle kunna argumenteras att en "win-win"-situation uppstår såtillvida att om de lokala bolagen har fördel av SweDane Fertilizers förhandlingsstyrka genom att de får tillgång till högkvalitativ gödsel till lågt pris, torde detta gynna bolagens konkurrensmöjligheter. Om bolagen har möjlighet att öka sin försäljning kan det, förutsatt att stordriftsfördelar föreligger, generera lägre inköpspriser för SweDane Fertilizer, vilket skapar utrymme för Lantmännen och DLG att erbjuda sina medlemmar bättre villkor.

Om bolagen på detta sätt erhåller lägre inköpspriser och förutsatt att gödselpriserna inte sjunker på de baltiska marknaderna, torde Farm Plant Eesti, BTC och övriga bolag kunna öka sina marginaler och på detta sätt generera större vinster, vilket ytterligare stärker konkurrensförmågan. Dessutom ökar avkastningen på ägarföretagens satsade kapital.

Är inköpsfördelen genom t ex SweDane Fertilizer en källa till uthållig konkurrensfördel? Enligt Barney skall en sådan kännetecknas av att resursen är värdefull, sällsynt, svår att kopiera samt effektivt organiserad. Ett inköpssamarbete som SweDane Fertilizer är sannolikt värdefullt av två skäl: dels att det sett över tid genererar lägre inköpspriser och dels att det säkrar möjligheten att få leveranser. Detta är utan tvekan en värdefull resurs för ett bolag som Farm Plant Eesti men i högsta grad även för medlemmarna i Lantmännen och DLG. Just att säkra tillgången till insatsvaror till långsiktigt fördelaktiga villkor för gårdens produktion är ju själva existensberättigandet för ett anskaffningskooperativ. Frågan är om denna resurs är sällsynt i den meningen att inte konkurrenter kan uppnå samma sak. Exempelvis är både Kesko och Kemira stora leverantörer av handelsgödsel till lantbrukarna i Baltikum. Kemira torde vara i en särställning, då man har egen tillverkning av handelsgödsel. Det finns dock inte många andra så pass stora köpare av gödsel i Östersjöområdet. Enligt Jensen är SweDane Fertilizer, efter samarbetet med HaGe Kiel, Europas största köpare av gödsel och växtskydd. Så även om inköpssamarbetet inte är unikt, kan det sägas vara mycket sällsynt. Vidare bör frågan ställas om det är lätt att kopiera.

Det inköpssamarbete, som bedrivs inom SweDane Fertilizer, är inte unikt. Exempelvis har DLA Agro ett motsvarande uppbyggnad med sitt samarbete med Kemira Grow How. På samma sätt är Kesko en stor köpare av gödsel genom att finnas på marknaden i många länder. Å andra sidan är det troligen svårt för nya konkurrerande inköpsallianser att uppstå, då flertalet detaljister inom lantbrukets förnödenheter ingår i någon form av allians. Av detta resonemang kan troligen dras slutsatsen att inköpssamarbetet mellan Lantmännen och DLG kan ses som en resurs som är svår att kopiera, eftersom möjligheten till nya allianser i området får ses som begränsad.

Barneys sista kriterium för att en resurs skall kunna utgöra en ”källa till konkurrensfördel” är att resursen skall vara effektivt organiserad. Att mäta detta är mycket svårt. Det rimligaste sättet att mäta detta skulle vara att analysera historiskt utfall. Eftersom Scandinavian Farmers verksamhet i Lettland och Litauen har bedrivits i relativt blygsam skala eller är nystartad är detta svårt. Farm Plant Eesti har däremot historiskt gått tämligen bra.

Det är rimligt att anta att inköpssamarbetet utgör en viktig förklaring till företagets konkurrenskraft på de lokala marknaderna. Farm Plant Eesti eller Latvia/BTC skulle inte ensamma kunna få de inköpsfördelar, som uppnås genom exempelvis SweDane Fertilizer. Alltså har Scandinavian Farmers-bolagen en fördel genom inköpssamarbetet gentemot konkurrenter, som inte deltar i något inköpssamarbete. Frågan är om andra aktörer med gemensamma inköp (t ex DLA/Kemira) lyckas bättre eller sämre än vad Lantmännen gör.

Ett liknande resonemang är möjligt kring BTCs hamn i Liepaja. För att kunna importera och exportera spannmål och förnödenheter från Lettland torde det vara nödvändigt att ha tillgång till hamnkapacitet. Hamnkapaciteten är en värdefull resurs. Den är också sällsynt eller i alla fall begränsad, eftersom det finns en relativt fix kapacitet på marknaden. Vidare är den svår att imitera, eftersom inte vem som helst kan bygga en hamn. Om resursen dessutom är effektivt organiserad, vilket t ex skulle kunna innebära att kapacitetsutnyttjandet är högt, skulle hamnkapaciteten i Liepaja kunna sägas vara en SCA enligt Barneys (2002) sätt att värdera resurser.

En annan konkurrensfördel som lyfts fram i intervjuerna är tillgång till ägarföretagens ”know-how”. Exempelvis kan Farm Plant Eesti dra nytta av Lantmännens foderutveckling och har så gjort. Detta är ett exempel där kostnaden, som är nedlagd inom Lantmännen, kan resultera i en större volym per insatt krona. På detta sätt sjunker utvecklingskostnaden per kg producerat foder, vilket torde ge möjligheter för Lantmännen att erbjuda medlemmar bättre villkor.

För att återknytta till inköpssamarbetet som diskuterats för gödsel och växtskydd ovan har i intervjuerna konstaterats att något liknande inte görs på fodersidan. Skälet till detta är enligt vissa intervjupersoner att Lantmännen använder GMO-fri soja medan övriga företag inte har detta önskemål. Om det på sojamarknaden finns motsvarande inköpsfördelar som tycks finnas på gödsel och växtskydd går företagen här miste om en ansevärd potentiell kostnadsänkning. Att argumentera för eller emot GMO-fri soja ligger utanför såväl uppsatsens syfte som författarens kunskaper. Här kan enbart konstateras att GMO-friheten försvårar ett inköpssamarbete för foderråvaror.

6.3 Alliansers värde

Das och Teng (2000) argumenterar för att ett företag genom en strategisk allians kan skaffa sig resurser, som företaget idag inte har till sitt förfogande. Enligt författarna kan ett företag dels komma åt resurser som det idag inte har och dels komplettera resurser som bedöms vara strategiskt viktiga inför framtiden.

I intervjuerna har framkommit att de resurser, som Lantmännen (inklusive Dalström) ser som viktiga med samarbetet, är (1) tillväxtmöjlighet, (2) ökad förhandlingsstyrka, (3) hamn i Liepaja, Lettland (viktig för etablering i Litauen; viktig för export av träpellets), 4) tillfälle att dela möjligheter och risker, 5) viss råvaruförsörjning (Raps) och (6) vissa marknadskanaler och viss marknadskunskap.

Resurser som DLG ser som viktiga med samarbetet är (1) tillväxtmöjligheter, (2) ökad förhandlingsstyrka, (3) lantmännens position i Estland, (4) möjligheter till synergier och kompletterande verksamhet, och (5) tillfälle att dela möjligheter och risker

Dessa resurser torde vara av olika slag. Ett försök till kategorisering i enlighet med Barneys (2002) resonemang följer nedan. De första fördelarna som Lantmännen ser handlar om att dra nytta av stordriftsfördelar, som finns inom såväl humankapital som organisatoriskt kapital. Exempel på detta kan vara utnyttjande av affärskontakter och skickliga uppköpare för att på detta sätt skapa fördelar. I den mån befintliga anläggningar kan nyttjas, uppnås också stordriftsfördelar i dessa.

Hamnen i Liepaja är ett exempel på fysiskt kapital – en anläggning som av skäl som diskuteras på andra ställen i uppsatsen är viktig. Vidare handlar argumenten om att säkra råvaruförsörjningen också om fysiskt kapital.

Möjligheten att dela risker kan ses som organisatoriskt kapital och likaledes åtkomst till DLGs marknadskanaler.

För Lantmännens del är troligen den viktigaste delen att dra nytta av de större inköpsvolymerna som samarbetet med DLG medför. Inte oväsentligt torde det vara att kunna kompensera en allt mindre försäljning i Sverige. Om försäljningsminskningen fortsätter i Sverige, är det inte lätt att köpa på en allt mer koncentrerad världsmarknad. Därför kan det paradoxalt nog vara viktigt för Lantmännens medlemmars framtida konkurrenskraft att jordbruket växer snabbt i Baltikum och att Scandinavian Farmers får en betydande andel på denna marknad. Scandinavian Farmers kan för Lantmännens del fungera som en "hedge" för att möta en eventuell fortsatt omsättningsminskning i Sverige.

Samarbetet med DLG har medfört att Lantmännen fått tillgång till resurser, som man tidigare inte haft. Ett av de tydligaste exemplen är BTCs hamnanläggning i Liepaja. Lantmännen exporterar ca 70 000 ton bränslepellet från sitt bolag SBE Lavia i Lettland. Tidigare skedde denna export via anläggningar, som konkurrerade med BTC. Genom Scandinavian Farmers kan Lantmännen exportera sin pellets via BTCs hamn i Liepaja. Dels sparar Lantmännen pengar genom lägre kostnader för utskeppning, dels betalar Lantmännen till sig själv. För BTC innebär Lantmännens export en säker kund på en betydande del av kapaciteten. Ovanstående är kopplat till Das & Tengs artikel kring alliansers fördelar. Lantmännen kompletterar sin resursuppsättning genom att få tillgång till denna hamn och det f.d. DLG-bolaget får ett bättre resursutnyttjande med lägre enhetskostnader som följd.

Enligt Dalström är BTCs hamnkapacitet också viktig vid etableringen i Litauen, eftersom konkurrenter till stor del "mutat" in hamnkapaciteten i Klaipeda, som är Litauens största hamnstad. Avståndet mellan Liepaja och Klaipeda är inte heller mer än ca tio mil. Genom Scandinavian Farmers brohuvud här anser Dalström att företaget har bra läge för export av spannmål och import av gödsel, mm. En hamn är en värdefull fysisk resurs. Hamnkapaciteten är begränsad, vilket betyder att marknaden för utlastning, mm inte befinner sig i perfekt konkurrens. Enligt Wernerfeldts (1984) diskussioner om resurser och lönsamhet (och grundläggande mikroteori) påverkar resursinnehavet lönsamhetspotentialen för företaget som vill utnyttja resursen. Om Lantmännen eller Scandinavian Farmers skulle köpa hamnkapacitet på annat sätt, skulle de vara tvungna att betala ett pris som översteg marginalkostnaden för hanteringen av en viss kvantitet. Genom att Scandinavian Farmers nu har tillgång till egen hamnkapacitet kan Lantmännen nyttja denna till en kostnad, som understiger det pris man tidigare betalat. Detta tyder på att resursinnehavet verkligen påverkar lönsamheten, eftersom marknaden för "hamnkapacitet" inte befinner sig i perfekt konkurrens. Samma resonemang torde kunna föras vid etablering i Litauen som det kring träpelletsen ovan.

Ett joint venture såsom Scandinavian Farmers är enligt Barney ett sätt att minska riskerna vid ett samarbete. Riskerna vid joint ventures är betydligt lägre än vid kontraktbundna samarbeten. Detta gäller framförallt risken för att motparten skall agera bedrägligt. Om den gemensamma verksamheten drivs i ett separat bolag, har båda ägarna ett intresse av detta bolags framgång på marknaden. Så är fallet i Scandinavian Farmers. En annan fördel med joint ventures framför kontraktbundna samarbeten härrör från graden av integration. Graden av integration är högre i joint venture-samarbeten än i kontraktbundna dito. Detta diskuterar Nilsson & Björklund (2003). Enligt transaktionskostnadsteorin minskar transaktionskostnaderna med ökande grad av integration. Många av de samarbetsvinster, som uppstår och förväntas uppstå genom Scandinavian Farmers, hade troligen kunnat uppnås också genom olika former av kontraktbundna samarbeten. Dock hade detta inneburit ökade transaktionskostnader i form av kostnader för att förhandla fram, bevaka efterlevnad av kontrakten, mm, varför joint venture-lösningen är det rimligaste.

Därmed är inte sagt att allt skulle vara problemfritt tack vare joint venture-konstruktionen. Barney diskuterar att det trots modellen med ett joint venture finns risk att samarbetspartnern kommer över kunskaper som denna kan använda exempelvis tillsammans med en konkurrent. I alla typer av samarbeten torde därför gälla att det alltid finns en risk för att samarbetspartnern agerar bedrägligt. Detta behöver inte ens vara uppsåtligt. Exempelvis kan Lantmännen genom Scandinavian Farmers få kunskaper om DLG, och om samarbetet av någon anledning upphör, skulle detta kunna skada DLG. Mot detta kan argumenteras att kunskaperna i så fall kan vara föråldrade. I intervjuerna framkommer att parterna har stort förtroende för varandra, eftersom de har samarbetat under lång tid. Detta talar för att parterna inte är oroliga för att samarbetspartnern skulle vilja åsamka dem skada. Tillit är en viktig faktor för att sänka transaktionskostnader. Den man litar på måste man inte kontrollera lika hårt och möjligen kan eventuella kontrakt vara mindre detaljerade.

Ett annat skäl som Dalström lyfter upp är möjligheten att genom Scandinavian Farmers säkra råvaruförsörjningen till industrin. För Lantmännens del handlar det främst om att säkra leveranserna av kvarnvetet till kvarnen i Riga samt att trygga försörjningen av raps för RME-tillverkning.

Lantmännen har nyligen tagit en ny RME-fabrik i drift. Samtidigt projekterar Preem i samarbete med Perstorp AB en RME-fabrik i Stenungsund. Fabriken i Stenungsund kommer

åtminstone initialt huvudsakligen att baseras på importerad raps, men på sikt hoppas man att kunna använda även svensk råvara. Stenungssundsfabriken har en kapacitet att producera 160 000 ton avsedd för den svenska marknaden. Lantmännens fabrik har en kapacitet att producera ca 100 000 ton RME per år. Initialt kommer fabriken dock att producera knappt halva den volymen. Till detta kommer det att åtgå ungefär lika många ha raps, dvs. vid full utbyggd kapacitet ca 100 000 ha vid en svensk snittavkastning (Blomquist, 2006). Dessa båda fabriker kommer på sikt att kräva (om råvaran skall vara svensk) åtminstone 250 000 ha oljeväxter. Odlingen av oljeväxter har de senaste åren ökat och 2006 odlas ca 91 000 ha. Rapsarealen kommer alltså inte på långt när att räcka till. Om således svenska lantbrukare genom Lantmännen vill leverera RME, måste den svenska råvaran med all säkerhet kompletteras med import. Lantmännen kan då genom sina marknadskanaler i kanske främst Estland och Lettland anskaffa raps troligen med förhållandevis låga transaktionskostnader. (Eventuellt är transaktionskostnaderna högre i Lettland om Frandsens diskussioner om leveranssäkerhet gäller.) Fördelen med de baltiska länderna som leverantörer av raps är också att odlingen idag är begränsad, vilket gör att det finns (växtföljdmässig) potential för ökad odling.

Ett liknande resonemang borde gå att föra kring exempelvis Lantmännens etanolfabriker i Sverige. Ett normalår gör den planerade etanolfabriken att Mellansveriges spannmålsodling hamnar i balans med den efterfrågan som finns. Detta är naturligtvis positivt för odlarna i Mellansverige, eftersom det ökar efterfrågan på spannmål och möjliggör en bättre betalningsförmåga till medlemmarna. Skördesäsongen 2006, med stora problem att bärga den sydsvenska spannmålen, skulle kunna ge problem att försörja landets behov av etanolspannmål. På samma sätt som ovan resonerats kring RME torde för etanol gälla att om Lantmännen skall uppfattas som en seriös leverantör av drivmedelsetanol, måste företaget naturligtvis kunna erbjuda denna även under dåliga skördeår och då komplettera med importspannmål.

Utifrån transaktionskostnadsteoretiska resonemang torde det framgent kunna vara rationellt att använda exempelvis BTCs kanaler för att anskaffa spannmål även till kvarnen i Riga. Detta är enligt Dalström också tanken på sikt.

Enligt övriga respondenter är råvarusäkring inte en viktig faktor för bildandet av Scandinavian Farmers. Exempelvis argumenteras att råvaran finns tillgänglig på en marknad och det är därför bara att köpa den där. Däremot nämner Orrenius att Lantmännen Mills verksamhet tillsammans med Viking Malts verksamhet kan vara viktiga för att skapa lokal avsättning för spannmålen och därmed knyta lantbrukarna närmare Scandinavian Farmers. Generellt kan sägas det vanligaste skälet för företag att integrera vertikalt är att på detta sätt sänka transaktionskostnaderna i verksamheten. I detta ligger kostnaden för att anskaffa råvara. Förutsatt att det är möjligt att anskaffa råvaror på en marknad, där det ej uppstår betydande kostnader för att anskaffa råvaran i form av upparbetande av kontakter, avtalsskrivande och leveranser osv., har transaktionskostnadsresonemangen ingen bärighet. Ovanstående exempel torde dock visa att det finns ett strategiskt värde i att ha upparbetade inköpskanaler utanför Sverige. Att värdera dessa i monetära termer är dock mycket svårt.

Allt det ovan diskuterade relaterar till Barneys (1986) diskussion kring "Strategic Factor Market". En sådan marknad för strategiska faktorer uppstår enligt Barney närhelst ett företag söker att realisera en strategi som innebär att en viss resurs måste anskaffas.

6.4 Tidsperspektivet

Avslutningsvis bör även diskuteras tidsperspektivet i investeringar av det slag som Lantmännen och DLG gör genom Scandinavian Farmers. Detta kan exemplifieras med Farm Plant Eesti. Enligt Virtanen är det först de senaste åren som företaget generat ett positivt kassaflöde. Mycket kapital har använts för att bygga upp verksamheten, eftersom en växande verksamhet binder kapital. Komplikationen har att göra med tidsperspektivet och medlemmars olika placeringshorisont. Investeringen i Farm Plant Eesti har tagit drygt tio år att få ett positivt kassaflöde ur. Det torde vara troligt att dagens investeringar i Scandinavian Farmers också kräver en liknande tidsperiod innan de kan generera positiva kassaflöden. För yngre medlemmar är detta tidsperspektiv fullt rimligt, medan äldre medlemmar troligen inte är med i föreningen om tio år. Detta problem diskuteras flitigt i litteratur som behandlar kooperativt företagande och går under benämningen horisontproblemet (Nilsson och Björklund, 2003). Som medlem i Lantmännen eller DLG har man inte på samma sätt del i företagets värdetillväxt som en ägare i ett investörägt företag. Försök görs med t ex insatsemissioner och insatsutdelningar. Dessa åtgärder är emellertid administrativa och ger inte en marknadsvärdering av företagets prestationer. En investering av Scandinavian Farmers karaktär, som enligt ovanstående analys är industriellt riktig, ställer därför krav på kooperativa företag att finna system som motiverar medlemmar att investera långsiktigt i företaget.

Det blir en stor utmaning för företag som Lantmännen och DLG att kombinera behovet av internationell tillväxt med anskaffning av kapital och ersättning till medlemmarna för det kapital som binds i föreningen. Ovanstående är en viktig aspekt att ha med sig när företagen, troligen fullt riktigt, växer inom nya områden såväl geografiskt som till nya delar av värdekedjan.

Vissa positiva effekter av Scandinavian Farmers verksamhet uppträder däremot tämligen omgående. Detta gäller exempelvis de förväntade inköpsfördelarna. Redan idag har medlemmarna fördelar av att inkludera Farm Plant Eestis (och framgent ännu större fördelar av att inkludera HaGe Kiels) inköpsvolymerna. I denna del förefaller horisontproblematiken vara i det närmaste obefintlig.

När det gäller aspekter som vertikal integration avseende exempelvis råvaruförsörjning av raps för RME-produktion uppstår denna (om den alls uppstår) inom ett antal år. Även här torde således horisontproblemen vara små.

7. Slutsatser

Om internationalisering och strukturrationalisering fortsätter bland såväl Lantmännens och DLGs kunder, leverantörer och konkurrenter, krävs att företagen kan hålla jämna steg med dessa för att säkra sina medlemmars konkurrenskraft. Att vara etablerad på de snabbt expanderande marknaderna i Baltikum är troligen viktigt inför framtiden av flera skäl. Nedan görs ett försök att sammanfatta den strategiska betydelse som Scandinavian Farmers verksamhet kan tänkas ha för medlemmarna i Lantmännen och DLG.

Betydelsen kan grovt kategoriseras i två delar. Dels finns faktorer, som indirekt påverkar medlemmen genom att föreningens affärsdrivande verksamhet gynnas och därigenom stärker föreningen. Dels finns faktorer som är närmare medlemmarnas vardag på den egna gården. Kategoriseringen är inte knivskarp utan de olika faktorerna hänger delvis ihop, men det torde trots det vara värdefullt att göra denna uppdelning.

Faktorer som indirekt påverkar medlemmen genom att gynna föreningens affärsdrivande verksamhet kan vara:

1. Att möjliggöra tillväxt inom lantbruksområdet.
2. Att på sikt lönsamt bedriva försäljning av insatsvaror till lantbruket i Baltikum.
3. Att säkra viss betydelsefull råvara till industri t ex raps och etanolspannmål
4. Inflytande över framtida handelsströmmar.
5. Möjligen också att erfarenheterna från Baltikum kan vara viktiga vid en fortsatt expansion till nya marknader.

Faktorerna 1 och 2 ger Lantmännen och DLG nya affärsmöjligheter och möjlighet till tillväxt på lantbruksmarknaden. Detta har flera implikationer. En är den som nämns i första stycket ovan, nämligen att behålla sin relativa storlek mot kunder och leverantörer. Vidare finns det aspekter såsom att verksamheten har förutsättningar att bli lönsam och i framtiden generera ett bättre ekonomiskt resultat för ägarna. Tidsfaktorn är här viktig, eftersom det kommer att ta tid innan satsningarna i Scandinavian Farmers genererar ett kassaflöde till ägarna. Detta faktum ger ur ett medlemsperspektiv vissa bekymmer pga. medlemmarnas olika placeringshorisonter. En stor del av Lantmännens och DLGs medlemmar är inte medlemmar om tio år. Dessa medlemmar får då inte ”skörda frukterna” av investeringen i Scandinavian Farmers och torde därför ha svårare än yngre medlemmar att stödja en investering som den i Scandinavian Farmers. Det vore dock oklokt av ägarföretagen att avstå strategiskt riktiga satsningar av denna anledning.

Faktor 3 kan tyckas oviktig vid en första anblick. Dock kommer exempelvis Lantmännens satsningar på RME och drivmedelsetanol att innebära en kraftigt ökad efterfrågan på råvara. När det gäller spannmål för etanolproduktion så kompenseras den ökade efterfrågan av etanolspannmål, åtminstone initialt, med en minskande efterfrågan på foderspannmål. Vad gäller raps anser branschorganisationen Svensk Raps att Sverige har en potential att öka odlingen till 150 000 ha. Dagens odling är ungefär 91 000 ha (www.svenskraps.se). Den svenska rapsen kommer inte att räcka till och därför är utarbetade kanaler för import av raps viktiga för att säkra Lantmännens investering i en RME-fabrik.

Det torde i en framtid finnas ett värde för DLG och Lantmännen att ha en stark position på marknaderna i länderna runt Östersjön för att kunna påverka handelsströmmar av spannmål.

Detta har inte diskuterats nämnvärt vid intervjuerna, men enligt författaren kan det vara viktigt. Denna betydelse är dock svår att värdera i monetära termer.

Det kan konstateras att det är värdefullt för Lantmännen och DLG att göra denna satsning gemensamt. På detta sätt kan företagen dra nytta av varandras resurser och samtidigt dela på de risker och möjligheter som satsningen medför. Detta stämmer bra överens med teorin.

Lantmännen och DLG säger sig vara intresserade av att genom Scandinavian Farmers etablera sig på flera marknader i Östeuropa. Bland annat har Ukraina nämnts i intervjuerna. En del erfarenheter som gjorts i Baltikum kan vara värdefulla inför en sådan satsning. De ovan diskuterade horisontproblemen torde dock öka vid en ökad internationalisering. Återigen rör det sig om en avvägning mellan enskilda medlemmars olika placeringshorisonter och kollektivets mer industriella långsiktiga synsätt.

Faktorer som mer direkt (kortsiktigt) påverkar den egna gårdens verksamhet kan vara:

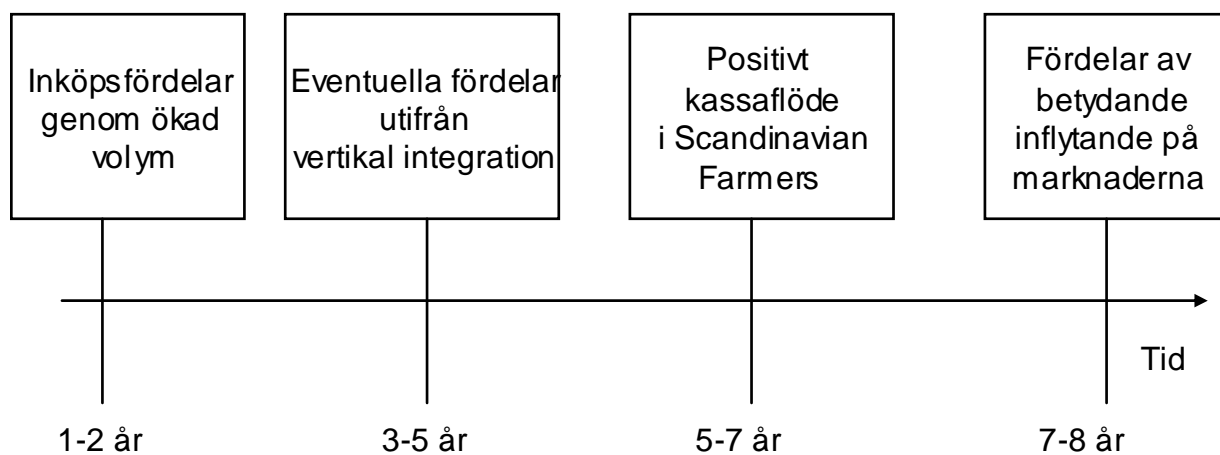
1. Bättre priser på insatsvaror genom utnyttjande stordriftsfördelar i inköp.
2. Lägre priser på produkter vari de kooperativa företagen kan utnyttja stordriftsfördelar i befintliga anläggningar.
3. Säkrare tillgång till insatsvaror genom att de kooperativa företagen blir intressantare köpare på en allt mer konsoliderad marknad.

Vid intervjuerna har framkommit att stordriftsfördelarna är betydande vad avser inköp av bl a gödsel och växtskydd. Genom att ta in Scandinavian Farmers volymer, som förhoppningsvis skall växa snabbt, kan Lantmännen och DLG vinna ytterligare stordriftsfördelar. Detta ger föreningarna möjlighet att erbjuda bättre inköpsvillkor än vad som annars skulle vara möjligt.

Produkter, som tillverkas i Sverige och Danmark för att exporteras och säljas i bl a Baltikum, kan ge föreningarna lägre genomsnittskostnader förutsatt att stordriftsfördelar föreligger. Exempel på detta kan vara mineraler tillverkade av Lactamin eller Vitfoss, eller utsäde från från Sejet och Svalöf Weibull (SW). När det gäller utsäde är växtförädlingsavgifter intressanta då de ger Sejet och SW möjlighet att få betalt flera gånger för det växtförädlingsarbete som gjorts. Stordriftsfördelarna är här betydande, eftersom alla kostnader är nedlagda tidigare.

För anskaffningskooperativa företag såsom Lantmännen och DLG, (de är dessutom avsättningskooperativa), är det viktigaste existensberättigandet att tillse att medlemmen ges tillgång till insatsvaror av god kvalitet till låg kostnad. I lantbrukskooperationens födelse gick lantbrukare samman, eftersom säljare av förnödenheter var starkare på marknaden än den enskilde lantbrukaren, vilket ledde till marknadsmisslyckanden. I takt med att leverantörerna till lantbruket har blivit färre och större har också lantbrukarnas inköpsföreningar blivit färre och större. Lantmännens och DLGs samarbete på inköpsområdet är ytterligare ett steg i denna utveckling. Då marknaderna för insatsvaror i länderna inte längre växer och företagen är så starka på sina hemmamarknader att de inte tillåts växa mera där samtidigt som det finns marknader i närområdet som växer kraftigt, är det naturligt söka utnyttja tillväxtmarknader i närområdet för att bibehålla sin relativa marknadsmakt mot leverantörer av förnödenheter.

För att koppla samman ovanstående med tidsaspekten (se avsnitt 6.4) sammanfattas Scandinavian Farmers strategiska betydelse i en tidsaxel (Figur 4).



Figur 4 Strategiskt betydelsefulla aspekter och deras inträffande i tiden.

Ovanstående tidsangivelser gör inte anspråk på att vara en profetia om hur framtiden kommer att te sig. De skall i stället läsas som att de olika effekterna tar olika lång tid att nå. Författaren har försökt att ange dessa i tid utifrån de diskussioner som förts i kapitel 6. Det kan konstateras att aspekterna som påverkar medlemmen direkt på dennes gård troligen kommer före de mer långsiktiga industriella aspekterna. Om så är fallet skulle det kunna argumenteras att de ovan beskrivna horisontproblemen minskar.

Referenser

Litteratur

Amit, R. & Schoemaker, P.J.H 1993, Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, No 1, 33-46

Barney, J.B. 1986, Strategic factor markets – Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, Vol. 32, No 10, 1230-1241

Barney, J.B. 2002, *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Blomquist, J. 2006, Ecobränsle blir först men Perstorp störst, *Svensk frötidning*, nr 3, 2006

Dansk Landbrug, 2005, *Landøkonomisk oversigt 2005*, Köpenhamn, 2005

Dansk Landbrugs Grovvarerelskab a.m.b.a, 2006, *DLG Årsrapport 2005*, Köpenhamn

Das, T.K. & Teng, B.S. 2000, A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, Vol. 26, No 1, 31-61.

Farm Plant Eesti, 2006, *Annual Report 2005*, Viljandi

Farm Plant Latvia, 2006, *Annual Report 2005*, Jekabpils

Franson, R. 2006, Kapplöpningen runt Östersjön, *Lantbrukets affärer* nr 6/7, 2006

Halberg, A. 2005, *Competitiveness in the Danish fur industry*, masters thesis, Department of Economics and Natural Resources, Royal Veterinary and Agricultural University, Copenhagen

Hansen, H.O. 2001, *Landbrug i et moderne samfund*, Handelshøjskolens Forlag, Köpenhamn

Korn og Foderstofkompagniet, 2006, *Årsrapport for 2005*, Köpenhamn

Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien, 1999, *Baltikum i förvandling – jordbruk, skogsbruk, fiske miljö*, Kungl. Skogs- och Lantbruksakademiens Tidskrift, Årg. 138, Nr 10

Lantmännen ek. för., 2006, *Delårsrapport jan-mars 2006*, Stockholm

Ministry of Agriculture, Estonia, 2002, *Estonian agriculture, rural economy and food industry*, Tallin

Ministry of Agriculture, Latvia, 2004, *Agriculture and Rural Area of Latvia*, Riga

Ministry of Agriculture, Lithuania, 2005, *Agriculture of Lithuania 2005*, Vilnius

Nilsson, J. & Björklund, T. 2003, *Kan Kooperationen klara konkurrensen? Om marknadsorientering i livsmedelssektorn*, Rapport nr 149, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala

Penrose, E. 1995, *The theory of the growth of the firm*, 3. ed., Oxford University Press, Oxford

Porter, M., 1983, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York

Statens Jordbruksverk, 2004, *Marknadsöversikt – animalier*, Rapport 2004:25, Jönköping

Statens Jordbruksverk, 2004b, *2003 års jordbrukspolitiska reform – Effekter av frikopplingen på produktion och strukturutveckling*, Rapport 2004:16, Jönköping

Statens Jordbruksverk, 2005, *Marknadsöversikt – vegetabilier*, Rapport 2005:22, Jönköping

Statens Jordbruksverk & Statiska centralbyrån, 2006, *Skörd av spannmål, trindsäd, oljeväxter, potatis och slättervall 2005*, Statiska meddelanden, JO16SM0601, Örebro

Statens Jordbruksverk, 2006b, *Försäljning av handelsgödselmedel 2004/2005*, Statistikrapport 2006:1, Jönköping

Svenska Lantmännen ek. för., 2006, *Årsredovisning 2005*, Stockholm

Teece, D.J., Pisano, D. & Schuen, A. 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533

Wernerfeldt, B. 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* Vol.5, No. 2

Personliga meddelanden och intervjuer

Dalström, Bengt, VD Scandinavian Farmers, 2006-07-10

Frandsen, Jens Christian, CEO, Baltic Transshipment Center, 2006-08-14

Halberg, Anders, Direktionsassistent, Scandinavian Farmers samt DLG, 2006-08-11

Hundebøll, Kristian, Direktør, DLG, 2006-08-18

Jensen, Niels Dengsø, Næstformand, DLG, 2006-08-22

Orrenius, Nils, Vice Ordförande Lantmännen, 2006-08-08

Rantzow, Arne, Affärsområdeschef, Lantmännen Lantbruk, 2006-08-15

Virtanen, Jyrki, CEO, Farm Plant Eesti, 2006-08-17

Internetkällor

DLGs hemsida:

www.dlg.dk 2006-05-15

Eurostats hemsida

http://europa.eu/index_sv.htm 2006-06-10

Välj Statistik

Jordbruksverkets hemsida

www.sjv.se 2006-05-15

Lantmännens hemsida

www.lantmannen.com 2006-05-20

Svensk Raps hemsida

www.svenskraps.se 2006-08-20

Svenskt Växtskydds hemsida

www.svensktvaxtskydd.se 2006-08-20

Valutakurser Forex

www.forex.se 2006-08-21

Opublicerade källor:

Internt material, Scandinavian Farmers, u.å.

Bilagor: Frågeguider

Till Ägarna Lantmännen och DLG

Varför östsatsning över huvudtaget?

Varför bilda Scandinavian Farmers? Vad bättre än var för sig? Har det redan avspeglat sig i ett ekonomiskt resultat?

Vilka kunskaper eller resurser hos er partner var/är ni ute efter? Varför det?

Vilka kunskaper eller resurser hos er tror Du att er partner var ute efter? Varför det?

Vad hade blivit annorlunda om Ni fortsatt var för sig? På vilket sätt? Vad kan ni göra nu som Ni inte kunde göra tidigare?

Ett rimligt skäl är troligen att utnyttja stordriftsfördelar gentemot leverantörer och kunder. Hur stora är dessa? Och på vilka områden föreligger de?

För att kunna dra fördel av stordriftsfördelar i inköp krävs rimligen duktiga förhandlare. Hur säkerställa detta?

Vad tror ni att Lantmännen + DLG har för specifika konkurrensfördelar relativt andra aktörer i Baltikum och Polen? Vilka svagheter kan finnas?

Andra aktörer på marknaden i dessa länder? Vilka är de? Hur möter ni dessa? Vilken betydelse har deras expansion för ert beslut? (DLA o Kemira mfl)

Vilken roll spelar möjligheten att säkra råvaruförsörjningen till Er industri (foder, kvarn, RME), tradingverksamhet mm?

På vilket sätt gynnar SF era andra affärer i området? (T ex Mills och Lm Energi)
Vilken betydelse har detta?

På vilket sätt ger (har) SF (givit) upphov till andra samarbeten? Exempel på detta? Hur värderar ni detta? Hur mycket av detta var ”planerat” innan ni startade samarbetet?

På många områden dubblerar DLG och Lantmännen varandra..

A Hur bestämma vem som får leverera till alt köpa från SF?

B Potential till rationaliseringar (Är det möjligt att ta bort viss dubblerande verksamhet osv)

Hur minska risken för att Er motpart agerar bedrägligt? Risk finns att motpart kommer åt kunskaper resurser som kan användas i samarbeten med konkurrenter?

Hur kan Ni säkerställa att lokalt management gör ett bra arbete?

Framtidsscenarier / Målsättningar?

Till respektive bolag Farm Plant Eesti och BTC

Förutsättningar på marknaden

Marknadsandel

Största konkurrenter

Vilka är era främsta konkurrensfördelar? Varför då? Är dessa unika?

Vilken betydelse har det att ni varit relativt länge på marknaden? (Gäller farm Plant Eesti)

På vilket sätt kan Ni dra nytta av att ni har en lång erfarenhet av Estland?

Relativt era konkurrenter har ni då starka ägare? Hur påverkar detta era strategier på marknaden? Kan Ni exempelvis ta större risker?

Har era ägare specifika kunskaper som Ni kan ha nytta av? Vilka? Är dessa unika?

På vilket sätt har konkurrensfördelarna / problemen eller annat förändrats efter bildandet av SF?

Vad har ni under resans gång upplevt som problem? Hur har ni löst dessa?

Vilka affärer gör ni med ägarbolagen utom ramen för SF?

Hur ser Ni på framtida utvecklingsmöjligheter/målsättningar? Vad är nästa steg?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02