



Samordning inom den svenska hjortnäringen

– lämpliga organisationsformer utifrån nyzeeländska lärdomar

Axel Bodén och Jacob Högfeldt

Samordning inom den svenska hjortnäringen

– lämpliga organisationsformer utifrån nyzeeländska lärdomar

Co-ordination within the Swedish deer meat industry – feasible organisational models on the basis of New Zealand experiences

Axel Bodén och Jacob Högfeldt

Handledare: Jerker Nilsson

© Axel Bodén och Jacob Högfeldt

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--427--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Förord

Uppsatsen är ett examensarbete med företagsekonomisk inriktning vid Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. Arbetet är på D-nivå och omfattar 20 högskolepoäng. Handledare och examinator har varit professor Jerker Nilsson på institutionen för ekonomi, SLU.

Författarna till denna uppsats vill tacka ovannämnda handledare för stöd och vägledning under den tid examensarbetet skrevs. Ett stort tack går till LRF och Henry Bäckström samt till Svensk Hjortavel, som möjliggjorde resan till Nya Zeeland. Dessutom vill vi framföra vårt stora tack till de personer – branschtjänstemän och företagare – som tog sig tid svara på våra frågor och därmed gav oss en god förståelse för respektive lands hjortnäring. Särskilt bör nämnas Bill Robinson, som tog hand om oss på Nya Zeeland. För informationen om den svenska näringen vill vi tacka Mats Toffner, Rolf Eriksson, Birger Ekdahl och Arvid Johansson.

Uppsala den 24 januari 2006

Axel Bodén och Jacob Högfeldt

Sammanfattning

Det importerar hjortkött till Sverige till ett värde av ca 135 miljoner SEK om året. Merparten kommer från Nya Zeeland. Köttet säljs främst till restauranger via grossister.

Den svenska hjortnäringen består av ca 400 hägn av varierande storlek med en mycket heterogen grupp av uppfödare. Det finns stora skillnader mellan de svenska och de nyzeeländska uppfödarnas mål med sin verksamhet. De flesta svenska uppfödare sköter hela värdekedjan själva, medan den nyzeeländska näringen till stor del samordnas genom stora traditionellt organiserade kooperativa företag.

Denna studie syftar till att undersöka vilka organisationsformer, som vore lämpliga att implementera i den svenska hjortnäringen utifrån lärdomar hämtade från Nya Zeeland. Tre organisationsformer analyseras, nämligen traditionell Kooperation, internentreprenöriell Kooperation och investerarägda företag. Analysen av dessa organisationsformer sker utifrån de båda ländernas rådande marknadssituation.

Det empiriska materialet samlades in genom kvalitativa intervjuer i Nya Zeeland och i Sverige. Intervjuobjekten var utvalda hjortuppfödare och branschtjänstemän. Frågorna syftade till att få en bild av intervjuobjektens syn på näringen för att kunna applicera dessa kunskaper på de teoretiska organisationsmodellerna. Studien bygger främst på transaktionskostnads-, agent- och äganderättsteori. Teorierna används för att belysa skillnader i de olika organisationsformerna.

Resultatet av studien visar att de nyzeeländska volymerna lämpar sig för traditionell Kooperation med bulkvaran hjortkött. Sverige har svårt att med sina små volymer konkurrera med Nya Zeeland. Därför måste den svenska näringen, om den ska vara slagkraftig, eftersträva en vertikal integrering, där uppfödarna äger produkten så långt som möjligt i värdekedjan och därmed erbjuder produkter direkt till konsumenten. För att äga produkten genom hela kedjan krävs högre kapitalinsatser, vilket medför osäkerhetskostnader men även möjligheter till ökade intäkter.

Studien visar att de organisationsformer, som vore lämpligast för Sverige, är den internentreprenöriella kooperationsformen och den investerarägda företagsformen. Båda formerna bygger på individuellt ägande. Sådant ger ofta incitament till ett ökat ansvarstagande för företaget. Ansvarstagandet uppkommer genom att uppfödaren i dessa system har investerat kapital och har en möjlighet att ta del av en framtida värdestegring på företaget. Det individualiserade ägandet minskar de agent- och äganderättskostnader, som uppstår vid samordning. Dessa ägandeformer har en potential att ge hjortnäringen en möjlighet att öka produktionen och utvecklas på ett konkurrenskraftigt sätt.

Abstract

The value of venison imported yearly to Sweden amounts to 135 million SEK, with New Zealand being the largest supplier. The venison is primarily sold to restaurants through wholesalers.

The Swedish deer industry is composed of 400 fenced areas of differing size, with a highly heterogeneous group of breeders. As to the goals of breeders, there exist large differences between breeders from New Zealand and Sweden. While the former breeders operate through large, traditional co-operatives, most of the latter are fully vertically integrated.

This thesis aims to investigate co-ordination within the Swedish deer meat industry on the basis of New Zealand experiences. The following three organisational models are analysed: *traditional cooperative form*, *new generation cooperative business form* and *investor-owned companies*. The analysis of these models is conducted from the perspective of the current market situation in the respective countries.

The empirical data was gathered through qualitative interviews in New Zealand and in Sweden. The interviewees were selected deer breeders and industry employees. Interview questions were aimed at obtaining accurate knowledge of their views on the industry and its prospects, and this knowledge was applied to the theoretical organisational models. The study is based primarily on transaction cost theory, agency theory, and property rights theory which are used to illuminate the differences between the various organisational models.

The study shows that New Zealand is best suited for traditional cooperation, with the bulk produce of venison. In contrast, Sweden, with its significantly smaller volumes, would have great difficulty competing with New Zealand on a volume basis. Consequently, for the Swedish industry to remain competitive it should strive for vertical integration, where breeders control the entire value chain and sell products directly to the consumer. With such a vertical integration, higher capital stakes are required. Although this may result in higher costs of uncertainty, there is still a higher revenue potential.

The study concludes that the most suitable organisational models for the Swedish deer meat industry are the new generation cooperative business form as well as the investor-owned form. Both are based on individual ownership, which can lead to an increased responsibility within the company. This increased responsibility arises because the breeder, under these structures, has invested capital and is allowed to have a share of the future value of the company. The individual ownership reduces the agency and property rights problems, which occur during coordination in traditional cooperatives. Finally, these ownership structures may give the Swedish deer meat industry an opportunity to increase production and develop in a competitive way.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemanalys	2
1.3 Syfte	5
1.4 Tillvägagångssätt.....	6
1.5 Studiens uppläggning	6
2. Marknadssituation	8
2.1. Den nyzeeländska hjortnäringen	8
2.1.1 Historia.....	8
2.1.2 Förutsättningar	9
2.1.3 Aktörer.....	9
2.2. Den svenska hjortnäringen	13
2.2.1 Historia.....	13
2.2.2 Förutsättningar	13
2.2.3. Aktörer.....	13
3. Teori.....	17
3.1. Studiens teoriunderlag.....	17
3.2. Transaktionskostnadsteori	17
3.3 Äganderättsteori	19
3.4. Agentteori.....	19
4. Organisationsformer	22
4.1. Den traditionella kooperationsformen.....	22
4.2. Den internentreprenöriella kooperationsformen	25
4.3. Den investerarägda företagsformen	26
4.4. Teoretiska slutsatser	28
5. Analys	29
5.1. Tillvägagångssätt.....	29
5.2. Den traditionella kooperationsformen.....	29
5.3. Den internentreprenöriella kooperationsformen	31
5.4. Den investerarägda företagsformen	32
6. Diskussion och slutsatser	34
Referenser	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Hjorten har en given plats i den svenska faunan, men det är först sedan avregleringen av det svenska jordbruket som uppfödning av hjort har satt fart. Att bygga hjorthägn och släppa in hjortar för att hålla landskapet öppet var ett alternativ, som många lantbrukare övervägde redan på 1980-talet. Etablering av hjorthägn är ett intressant alternativ till konventionell djurhållning, och det blir ännu viktigare i ljuset av den pågående jordbruksreformen, då markägare tittar på alternativa produktionsformer.

De svenska producenterna av hjortkött har svårt att tillgodose den inhemska efterfrågan. Sammanlagt säljs ca 250 ton svenskproducerat hjortkött, vilket motsvarar ett värde av ca.10 miljoner SEK. Importen uppgår till 3000 ton, motsvarande ett värde av ca 135 miljoner SEK.¹ Det hjortkött som konsumeras i Sverige är alltså till 92 procent importerat. Importen sker nästan uteslutande från Nya Zeeland, där uppfödningen av hjort är intensiv och kostnadseffektiv. Nyzeeländarna har varit framgångsrika med att sälja sitt hjortkött på världsmarknaden. Så är inte fallet för den svenska hjortnäringen, vilken består av en splittrad och heterogen producentkår, uppdelad på över 400 hjorthägn. Av dessa är det ett fåtal producenter, som samordnar sina verksamheter med varandra². Storleken på hägn varierar från 10 hektar till 900 hektar och produktionsmålsättningen skiljer sig mycket uppfödare emellan. Det kan gälla ”parkvård”, försäljning av jakt eller köttproduktion.

Oavsett produktionsmålsättning är hjortuppfödaren en råvaruproducent, vilket innebär att lönsamheten troligen är dålig, såsom ofta är fallet vid råvaruproduktion. Råvaruproducenter konkurrerar med varandra på stora marknader, där prisnivån bestäms av de producenter, som har bäst produktionsförutsättningar. Allt ifrån regionala myndighetskrav till geografiska förutsättningar i form av klimat är viktiga produktionsfaktorer. Konkurrensen pressar ner prisnivån till en nivå, som motsvarar de samlade kostnaderna hos uppfödare med de bästa förutsättningarna. Långsiktigt tillåter således inte marknadskrafterna att producenter av råvaror får en hög inkomst.

Sett ur ett globalt marknadsperspektiv kan en väg mot förbättrad lönsamhet vara att de hjortuppfödare, som har höga produktionskostnader, vidareförädlar råvaran. Ska en sådan strategi (*vertikal integration*) lyckas, krävs att den förädlade varan kan uppfattas vara unik. Hjortuppfödarna måste producera en råvara, som styrker unikiteten hos den förädlade produkten. Misslyckas man med att skapa en unik råvara, är det mer lönsamt att köpa in standardråvaror från hjortuppfödare med lägre produktionskostnader och förädla dessa. Utan den unika råvaran kan man inte ta ut ett högre pris på den förädlade råvaran.

Ett sätt att få till stånd en lönsam marknad är alltså vertikal integration, som innebär en hög förädlingsgrad. Ett annat är *horisontell integration*, som motiveras av att det blir lägre kostnader tack vare stora volymer. Den producent, som följer enbart strategin horisontell integration, placerar sin råvara på den globala råvarumarknaden, där man konkurrerar med de hjortproducenter, som har låga produktionskostnader. Vidare kan dessa båda strategier kombineras, dvs. att man har en stor volym för att sänka kostnaderna samtidigt som vidareförädlingen kan medföra att intäktsnivån höjs.

¹ www.svenskhjortavel.com. 2005-03-16

² Samtal med Carl Nathansson, ordf. Svensk Hjortavel. 2005-03-16

På grund av höga produktionskostnader har svenska hjortuppfödare svårt att konkurrera med länder med lägre produktionskostnader såsom Nya Zeeland. Det kan alltså vara svårt för svenska producenter att få lönsamhet på oförädlad hjortkött. En tänkbar strategi kan vara att vidareförädla produkten samt att få köttet certifierat, dvs. påvisa att det är fritt från olika sjukdomar. Oavsett vilken strategi man väljer, måste produktionen vara effektiv och organiserad. I detta hänseende uppges det finnas brister i dagens svenska hjortuppfödning³. Näringen kännetecknas av svag samordning mellan de olika hjortuppfödarna (horisontell integration) och mellan dessa och senare led i förädlingskedjan (vertikal integration). Utan god samordning har hjortuppfödarna svårt att få en effektiv råvaruproduktion liksom en marknadsanpassad förädling och en god marknadsföring av sina produkter.

Temat för denna studie är samordning inom hjortnäringen. Uppenbart är att den nyzeeländska näringen har lyckats väl, vilket kan uttryckas såsom att det kan finnas lärdomar att hämta ur ett svenskt perspektiv. Sålunda ägnas denna studie åt en jämförande analys av samordningen i den svenska och den nyzeeländska hjortnäringen. Det gäller (1) olika *grader av och former för samordning*, (2) olika *typer av aktörer vars verksamheter bör vara samordnade* samt (3) olika *förutsättningar för och konsekvenser av samordningen*. I det följande avsnittet analyseras var och en av dessa punkter så att ett preciserat syfte kan formuleras i avsnitt 1.3.

1.2 Problemanalys

1. Grader av och former för samordning

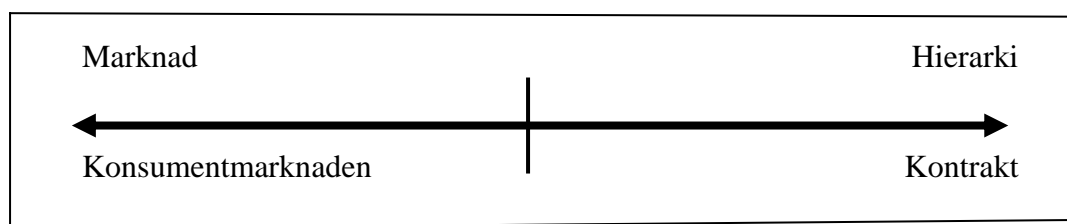
Studien inriktas mot vertikal samordning inom hjortnäringen. Med samordning menas att en produkt, som utgör en output från en produktionsprocess, går in såsom input i en annan process, varvid den senare processen kan utföras med god måluppfyllelsegrad. Produkten ifråga ska alltså komma fram till den senare processen vid en tidpunkt då den behövs där, i en form så att den lämpar sig för produktionsapparaten, osv. Den horisontella samordningen är likartad, det vill säga då outputs från två eller flera led i en värdekedja gemensamt går in i en efterföljande produktion, ska de tillsammans kunna bidra till en produktionsprocess, som ger god måluppfyllelse.

Samordning mellan köpare och säljare i produktionsprocessen är traditionellt sett styrd av *marknadsmekanismen*. Detta innebär att köpare och säljare söker varandra, ingår avtal och genomför utbytet av produkt och köpeskilling. Öppen och likvärdig information för samtliga inblandade parter är av betydelse för att marknadsmekanismen ska fungera. Olikartad information innebär ökade kostnader för parterna som är inblandade i produktionsprocessen. Dessa högre kostnader skulle kunna minskas, om det etablerades en samordning mellan å ena sidan hjortuppfödare och å andra sidan aktörerna längre fram i produktionskedjan, t.ex. slakterier, charkuterier, marknadsförare, distributörer och försäljare. En kostnad uppstår exempelvis vid *kvalitetsgranskning*, *prisregelbundenhet* samt *kontraktsuppgörelser*. Genom samordningen mellan parterna i värdekedjan kan dessa kostnader sjunka. De aktörer längre fram i värdekedjan, som har specifika krav på t.ex. kvalitet på råvaran i syfte att marknadsföra en särskild slutprodukt, kräver en starkare samordning med hjortuppfödaren än vad marknadsmekanismen ger. Detta kan tänkas kräva en så kallad hierarkisk samordning. I det fallet sätts marknadssamordningen åtsidan, då det endast är ett fåtal parter involverade – hjortuppfödaren och gruppen av aktörer längre fram i värdekedjan. Dessa parter kan ingå

³ Samtal med Mats Tofftner, vd för Svensk Kvalitetshjort AB. 2005-03-16

leverans- och köpeavtal som sträcker sig över längre tidsperioder, dvs. avtal mellan parterna som inte är upprättade för varje enskilt transaktionstillfälle, vilket inträffar vid marknadssamordning.

De olika typerna av samordningsmekanismer – marknadssamordning respektive hierarkisk samordning – är ändpunkter på en skala (se figur 1.1). Hierarkisk samordning är när hjortuppfödaren och aktörerna längre fram i värdekedjan är en och samma aktör, det vill säga samordningen äger rum inom en och samma organisation. Nästa steg är kontrakt, långsiktiga leverans- och inköpskontrakt, vilka i hög grad har karaktär av hierarkisk styrning. Kontraktstiden har stor betydelse i bedömningen av samordningsform. Ju kortsiktigare kontrakt desto närmre formen för marknadssamordning⁴. Den mest extrema formen för marknadssamordning i hjortköttproduktion sker när hjortuppfödaren säljer sina produkter direkt till konsumenterna, vilka är obundna, tillfälliga aktörer på marknaden.



Figur 1.1: Samordningsskalan⁵

Slutsatsen av ovanstående är att studien behandlar skilda samordningsformer i hjortnäringen. Produktionsprocessen kan underlättas genom en god samordning mellan uppfödaren och aktörerna längre fram i värdekedjan. Det handlar om varianter av uppgörelser mellan de olika aktörerna, beträffande leveranser, kvalitetsgranskning och bestämda köp- och försäljningskontrakt, vilka alla kan placeras utefter samordningsskalan.

2. Typer av aktörer vars verksamheter bör vara samordnade

Studien handlar om hur olika aktörer i en värdekedja skall samordnas. I studien tjänar den svenska respektive nyzeeländska hjortnäringen som exempel på hur denna samordning kan utföras. Valet av Nya Zeeland som jämförande uppfödningssland gjordes, eftersom Nya Zeeland är världsledande vad gäller export av hjortkött. Att jämföra Sveriges hjortnäring med en etablerad aktör, vilken har en till synes väl fungerande organisation, kan ge uppslag till idéer om hur den svenska hjortnäringen kan bli mer konkurrenskraftig.

Hjortuppfödningens syfte skiljer sig mycket åt bland de svenska hjortuppfödarna. Ett fåtal har hjortuppfödning som huvudnäring medan flertalet bedriver uppfödningen småskaligt eller i form av hobbyverksamhet. Samordningen mellan dessa uppfödare (horisontell samordning) och värdekedjans övriga aktörer (vertikal samordning) är svag, vilket ökar kostnaderna för den output som ligger till grund för en god vinst i produktionen⁶.

⁴ von Arnold, 2004

⁵ Nilsson & Björklund, 2003

⁶ Samtal med Mats Tofftner, vd för Svensk Kvalitetshjort AB. 2005-03-16

Utveckling av värdekedjan såsom *slakt-, förädlings-, distributions- och försäljningsföretag* är av stor betydelse för näringens framtid.⁷ En ökad samordning mellan dessa aktörer och hjortuppfödarna skulle ge uppfödarna del av den förädlade varans vinster. För att detta ska vara fördelaktigt för hjortuppfödaren och för gruppen aktörer längre fram i värdekedjan måste en god samordning i såväl horisontellt- som vertikalt led råda.

Samordningen kan organiseras genom *kontrakt*, där bestämda *volymer* av råvara av en bestämd kvalitet levereras vid en viss *tidpunkt*, till en bestämd *destination*. Om dessa *kontrakt* kan garanteras kan det ge ett bättre pris till hjortuppfödaren. Genom samordningen får hjortuppfödaren avsättning för sina produkter och kan planera produktionen vilket höjer effektiviteten.

Slutsatsen av ovanstående är att de svenska och nyzeeländska hjortnäringarna används som exempel i studien. Studien granskar de båda ländernas hjortnäringars aktörer, nämligen *hjortuppfödare, slakterier, distributions- och försäljningsföretag* ur ett vertikalt samordningsperspektiv.

3. Förutsättningar för och konsekvenser av samordningen

De svenska hjortuppfödarnas olika ambitionsnivåer och syn på vad som bäst främjar näringens utveckling försvårar möjligheterna till samordning.⁸ Näringen lider dessutom fortfarande av den tuberkulosmitta, som drabbade Sverige i slutet av 80-talet. Tuberkulosutbrottet innebar för många hjortuppfödare en stor ekonomisk förlust, vilket har satt den svenska hjortnäringen på efterkälken gentemot länder som Nya Zeeland⁹.

Att få hjortuppfödare i Sverige samordnar sin verksamhet med andra hjortproducenter kan delvis bero på en geografisk utspriddhet men troligen främst på att metoder för samordning saknas¹⁰. En produktionsprocess såsom den svenska hjortnäringens med låg samordning i värdekedjan innebär normalt högre *transaktionskostnader*, det vill säga alla kostnader som uppstår mellan de olika leden i värdekedjan. Många av hjortuppfödarna sköter hela värdekedjan själva, från uppfödning, slakt, distribution och marknadsföring till försäljning. Detta innebär högre transaktionskostnader för hjortuppfödarna i samtliga moment. Dessa kostnader läggs på den enskilde uppfödaren.

I den enskilde hjortuppfödarens strävan efter en ökad grad av samordning i horisontellt led men framförallt i vertikalt led är valet av samordningspartner inte givet. Olika aktörer har olika kvalitetskrav, men överlag vill de uppnå en så hög kvalitet som möjligt till ett så lågt pris som möjligt. Hjortuppfödaren måste försöka finna aktörer längre fram i värdekedjan, vars behov man tror sig kunna uppfylla, samt marknadsföra sin produkt på ett sätt som är attraktivt för en samarbetspartner. Att utforma en egen identitet för hjortuppfödarnas produkt och gemensamt marknadsföra denna kan göra att aktörerna längre fram i värdekedjan själva söker sig till de hjortuppfödare, som förväntas kunna uppfylla deras produkt- och volymkrav.¹¹

⁷ Johansson, 2001

⁸ Johansson, 2001

⁹ Johansson, 2001

¹⁰ Samtal med Mats Tofftner, vd för Svensk Kvalitetshjort AB. 2005-03-16

¹¹ von Arnold, 2004

Om hjortnäringen i Sverige ska lyckas skapa volymer för att möta dessa aktörers krav på volymer beror på hur väl man lyckas organisera den nu heterogena näringen. De skilda produktionsinriktningarna och bristen på samordning bland de svenska hjortuppfödarna kan tänkas bero på en vilja till oberoende gentemot andra aktörer.¹² När en verksamhet trotsar oberoendet och samordnas innebär det att viss information och ett visst beslutsfattande flyttas från den enskilde hjortuppfödaren till den av hjortuppfödarna utsedda ledningen av samordningen. Därvid finns risk för *informationsasymmetri*, dvs. att en part har större kunskaper än en annan, varvid den mer kunniga parten kan utnyttja sin överlägsenhet på bekostnad av den mindre kunniga parten.

Om hjortuppfödaren inte har lika god information, kan ledningen för det samordnande företaget utnyttja informationsövertaget för egen vinning (individuell nytto-maximering). Informationsasymmetrin kan således leda till att uppfödarna får högre kostnader,¹³ vilka måste vägas gentemot de fördelar som uppstår till följd av den bättre samordningen. Hjortuppfödarna måste försöka att mest möjligt reducera ledningens möjligheter att utnyttja sitt informationsövertag, men det är knappast tänkbart att de båda parterna har samma informationsunderlag.

När det finns informationsasymmetri mellan en uppdragsgivare och uppdragstagare, förekommer agentproblem. Agenten, uppdragstagaren, har oftast möjlighet att utnyttja sin bättre information så att uppdragsgivaren lider viss ekonomisk skada. Uppdragsgivaren får stå för vissa agentkostnader. Dessa förhållanden behandlas inom agentteorin.

Slutsatsen är att den föreliggande studien tar upp vilka förutsättningar för olika former av samordning, som kan urskiljas i den svenska hjortnäringen, samt vilka konsekvenser denna samordning skulle få för den enskilde hjortuppfödaren och näringen i stort. För att analysera samordningen finns det två nyckelbegrepp, nämligen *transaktionskostnader* och *agentkostnader*.

1.3 Syfte

Slutsatserna från det föregående avsnittet kan sammanfattas i ett syfte för studien: Med användande av transaktionskostnads-, äganderätts- och agentteorin identifieras ett antal sätt, varpå den svenska hjortnäringen, utifrån lärdomar dragna av den nyzeeländska hjortnäringens samordningsformer, kan samordna sig för att bli mer konkurrenskraftig.

Ur detta syfte springer några frågeställningar:

- Är det positivt eller negativt för den enskilde hjortproducenten respektive för näringen som helhet i Sverige att samordna sig för att utforma en egen identitet och kollektivt marknadsföra det svenska hjortköttet?
- Vilken form av samordning – horisontell- eller vertikal integration – är lämpligast för den svenska hjortnäringen?

¹² Johansson, 2001

¹³ Nilsson & Björklund, 2003

- Hur kan svenska hjortuppfödare genom lärdomar dragna från nyzeeländska uppfödningssätt öka effektiviteten i produktionsprocessen och på det sättet öka konkurrenskraften gentemot importerat hjortkött?

1.4 Tillvägagångssätt

Studien genomförs med en teorigenomgång följt av en empirisk studie och slutligen en analysfas, där resultaten av studien klarläggs och diskuteras. Empiriska data inhämtas både från den svenska hjortnäringen och från den nya zeeländska genom personliga intervjuer med branschfolk. Intervjuerna görs på plats hos hägnägarna och på berörda organisationers kontor för att en klar och tydlig bild av näringen skall kunna förmedlas.

Det undersökta problemet är av sådan art att den empiriska delen av arbetet måste ske i form av intervjuer, eftersom det är kvalitativ data som eftersöks. Det gäller att få en övergripande bild av rådande marknadssituation. Data om organisationsstrukturer är komplexa, antalet variabler är stort och sambanden mellan dessa är svåra att förstå.

Antalet intervjuer bör hållas nere beroende på svårigheten att analysera kvalitativa data som insamlats. Således är inte ett slumpmässigt urval lämpligt, utan urvalet bör göras så att hela den svenska respektive den nya zeeländska hjortnäringen blir belyst. Urvalet görs så att de i näringen tydligt urskiljbara kategorierna blir representerade. Vidare är hägnarealen av betydelse, dvs. att den verksamhet som bedrivs innebär ett betydande ekonomiskt värde. Detta gör att de mindre hobbyaktörerna inte får utslag i undersökningen. Fokus hamnar på de uppfödare, som är av ekonomisk betydelse för näringen och som därmed har ett större intresse i näringens utveckling.

Antalet intervjuer bör inte överstiga tio. De som väljs ut är tre svenska hägnägare, två svenska branschtjänstemän, tre nyzeeländska hägnägare och två nyzeeländska branschtjänstemän. Hägnägarna skall vara sinsemellan olika och ha olika inriktning. Urvalet sker genom egna kontakter och genom samtal med de utvalda kontakterna i respektive länder.

Slutsatserna i arbetet ska ligga till grund för rekommendationer om hur den svenska hjortnäringen ska kunna organisera sig. Förhoppningen är att slutsatserna ska belysa möjliga organisationsstrukturer på lokal liksom på regional nivå. Slutsatserna fokuserar inte på utvecklingsprocessen mot en konkurrenskraftig organisering av hjortnäringen, utan det som är intressant är själva slutresultatet, alltså hur denna organisering ska se ut. Fokus ligger på organisationens utseende, eftersom detta är nödvändigt för att en målbild för hjortnäringens aktörer att arbeta mot.

1.5 Studiens uppläggning

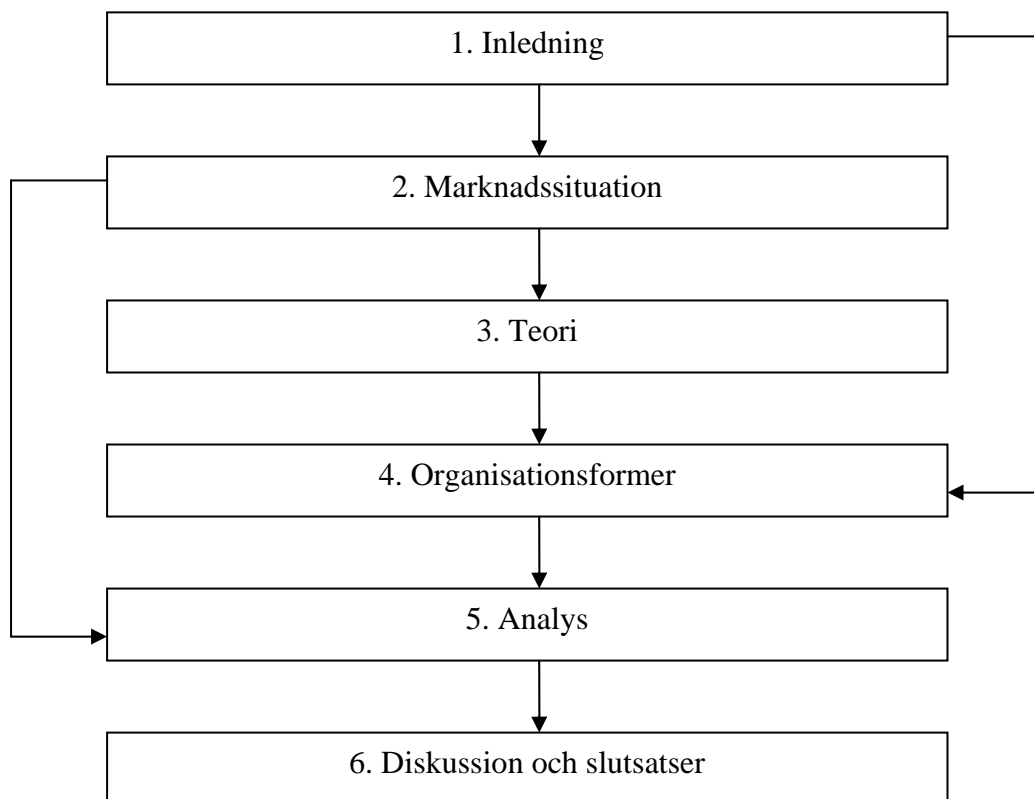
Figur 1.2 beskriver hur rapporten är uppbyggd. I kapitel 2 beskrivs de idag rådande nyzeeländska respektive svenska marknadssituationerna. En kort historisk sammanfattning inleder kapitlet. Därefter redogörs för de båda ländernas förutsättningar för hjortuppfödning och vilka aktörer som kan identifieras i värdekedjan. Kapitel 2 ligger som grund för den empiri, som analysen i kapitel 5.

Kapitel 3 beskriver den teoribas som arbetet bygger på. De centrala perspektiven är transaktionskostnadsteori, äganderätts- och agentteori, vilka hjälper till att förklara de organisationsformer, som redogörs för i kapitel 4.

I kapitel 4 beskrivs de för hjortnäringen tänkbara organisationsformerna – traditionell Kooperation, internentreprenöriell Kooperation och investerarägda företag. Organisationsformerna behandlas utifrån transaktionskostnads- äganderätts- och agentteoretiska perspektiv samt vilka problem och förutsättningar och hinder det finns för respektive organisationsform.

I kapitel 5 ställs de empiriska observationerna i relation till teoribasen. Empirin består av redogörelsen i kapitel 2 samt citat från de genomförda intervjuerna. Den teoretiska basen är den som behandlas i kapitel 4, inklusive de teoretiska utsagorna i detta kapitel rörande de villkor som bör vara uppfyllda för att respektive organisationsmodell ska förväntas vara användbar.

I kapitel 6 dras slutsatser och analysens resultat diskuteras. Kapitlet omfattar även egna tankegångar och åsikter.



Figur 1.2: Studiens kapitelindelning

2. Marknadssituation

2.1. Den nyzeeländska hjortnäringen

2.1.1 Historia

Nya Zeeland industrialiserades i och med briterernas intåg i landet på 1800-talet. Vid den tidpunkten saknade den nyzeeländska faunan jaktbart vilt, vilket föranledde skapandet av så kallade "acclimation societies". Det innebar att hjortar, fasaner och raphöns importerades.

Hjortar, som hade bra genetiska förutsättningar och som härstammade från parker i England, släpptes ut i det mycket gynnsamma nyzeeländska landskapet. År 1861 introducerades de tre första hjortslagen, nämligen kron-, dov- och sikahjort¹⁴. Det fjärde hjortslaget, Wapitin, som var en gåva från president Roosevelt, kom på 1900-talet¹⁵.

Det gynnsamma klimatet gjorde att hjortstammarna växte snabbt, vilket fick till följd att den inhemska florans förstördes. Det medförde att hjorten under 1930-talet kom att klassas som ett skadedjur. För att decimera de snabbt växande hjortstammarna anställdes jägare av staten. Betalning skedde i form av skottpengar mot uppvisande av hjortsvansar. Under denna period togs inte köttet tillvara, utan de skjutna hjortarna lämnades på skottplatserna, vilka ofta låg mycket otillgängligt.

Först i slutet av 1950-talet, när helikoptrar började användas, tog den nyzeeländska hjortköttbranschen fart. Helikoptern möjliggjorde en effektivare avskjutning och transport av hjortarna. Transporterna av slaktkropparna från uppsamlingsplatserna till exportplatserna vid kusten gjordes med lastbil eller båt. Den intensiva kommersiella avskjutningen under perioden 1950-70 reducerade de frilevande hjortstammarna med 75-95 %¹⁶.

Resultatet av den intensiva avskjutningen blev att efterfrågan på hjortkött ökade, och hjortstammarna minskade. För att tillgodose den ökade efterfrågan började man fånga vilda hjortar i syfte att föda upp dem som boskap. Detta ledde till att det första nyzeeländska hjorthägnat stod klart i slutet av 1970-talet. Utvecklingen gick därefter snabbt. Redan 1983 fanns det cirka 240 000 inhägnade hjortar på Nya Zeeland¹⁷.

I och med utbredningen av näringen startades medlemsorganisationer för att samla uppförarnas intressen. NZDFA (New Zealand Deer Farmer Association) är en medlemsorganisation, som ser till att information inom näringen sprids till uppförarna. Den är dessutom branschens organisatör vad det gäller att ordna sociala aktiviteter såsom sammankomster och exkursioner. Arbetet i NZDFA leds av en styrelse men sköts operativt av en produktionssamordnare, vilken har till uppgift att leda de olika utvecklingsprogrammen och agera som generell konsult för den nyzeeländska hjortnäringen. Ur NZDFA bildades DINZ (Deer Industry New Zealand), som är en näringsfrämjande organisation vilken arbetar med näringsfrämjande åtgärder för hjortproduktionen i Nya Zeeland. Den inriktar sig mot fyra områden, nämligen marknadsföring, kvalitetssäkringsprogram, forskning och näringsrepresentation. DINZ är inte affärsdrivande, dvs. den köper eller säljer inte några

¹⁴ Jacobsen, 1993

¹⁵ Samtal med John Carter, 2005-04-04

¹⁶ Jacobsen, 1993

¹⁷ Samtal med John Carter, 2005-04-04

hjortrelaterade produkter. DINZ finansieras av en bestämd avgift på levererat antal kilo hjortkött och horn, där köttet står för merparten av finansieringen.

2.1.2 Förutsättningar

Nya Zeeland är uppdelat på två öar, Nord- och Sydön. Öarna skiljer sig vad gäller klimat, produktionsförutsättningar, topografi och geografisk närhet.

Jordbruket består till största delen av vallproduktion för den animaliska primärproduktionen. För vallproduktionen är det varma och regniga klimatet det viktigaste, eftersom jordarterna på Nya Zeeland inte är särskilt näringsrika.

Klimatet gör att landet i det närmaste är skapt för animalisk primärproduktion. Till detta ska läggas att betydande skillnader i produktionsförutsättningar finns inom landet¹⁸.

2.1.3 Aktörer

Hjortuppfödare

NZDFA räknar med att det idag finns ca 4200 seriösa hjortuppfödare på Nya Zeeland plus ett stort antal anställda i anslutning till dessa uppfödare. Siffran är svår att fastställa beroende på att alla hjortuppfödare inte är medlemmar i NZDFA. De registrerade hjortuppfödarna har i genomsnitt 400-500 hjortar, med en spridning mellan små hobbyuppfödare och mycket stora professionella aktörer. Cirka 60 % av hjortuppfödarna har mindre än 400-500 hjortar. Samtidigt har den störste aktören Landcorp, ett statligt företag, närmare 130 000 hjortar. Av privata hjortuppfödare kan en handfull urskiljas med runt 15 000 hjortar¹⁹.

Nyzeeländska hjortuppfödare kan indelas i tre produktionsinriktningar, nämligen *avel*, *kött* och *kalv* samt en bikategori, *jakt*. Kombinationer av produktionsinriktningarna förekommer.

– Avel

Denna kategori av hjortuppfödare strävar genom intensiv avel efter att få fram bästa möjliga hornanlag och största möjliga slaktkroppsvikt på kortast tid. Uppfödningens mål är att skapa värdefulla livdjur till försäljning till andra hjortuppfödare samt stora volymer hornmassa till försäljning på den naturmedicinska marknaden.

– Kött

Hjortuppfödaren köper avvänjda hjortkalvar och föder upp dem till slakt. Köttuppfödarna har mark, som är lämpad för intensiv djurhållning och med möjlighet till stor tillförsel av gödning och nitrater. Hjortarna ingår här ofta i djurhållningssystem med lamm och nötdjur. Dessa aktörer använder sig av kontrakt och försöker producera för försäljning under högsäsongen för att få ut de högsta priserna.

¹⁸ Samtal med Dr. Geoff Asher, 2005-04-23

¹⁹ Samtal med Mat Moyes, 2005-04-12

– Kalv

Hjortuppfödaren är inriktad på att hålla ett stort antal hindar. Målet är att producera kalvar till försäljning till köttuppfödare. Kalvuppfödarna använder ett lågkostnadssystem med sämre mark och lägre arbetsinsats. Vissa av dessa hjortuppfödare har speciella avtal med köttuppfödare eller slakteriföretag. Avtalet innebär att de utan att sälja djuren avslutar produktionen på bättre mark genom att hyra betesplats hos andra aktörer för att öka hjortarnas slaktvikt.

– Jakt

Hjortuppfödaren driver sin uppfödning för försäljning av jakttillfällen på troféhjortar i jakthägn. Jaktkategorin delas upp i två typer. Den ena köper in levande trofédjur av god kvalitet. Den andre föder upp egna djur för att minska kostnaderna och osäkerheten i samband med inköp av levande trofédjur²⁰.

Slakteriagenter

Slakteriagentens uppgift är att samordna de tre första aktörerna i värdekedjan, vilka är uppfödaren, transportören och slakteriet. Samordningen kan ske på två sätt. Det ena är att slakteriagenten får information av slakteriet om önskad volym och leveranstidpunkt. Det andra är att uppfödaren meddelar slakteriagenten vilka volymer och vid vilken tidpunkt uppfödaren vill leverera. Utifrån den informationen samordnar slakteriagenten de tre aktörerna. Transportören kopplas in för transporten, och slakteriet respektive uppfödaren varskos om efterfrågad leveransvolym och pris. Slakteriagenten agerar också som samordnare av livdjurshandel vid de tillfällen, då uppfödare inte handlar direkt med varandra.

Det finns två typer av slakteriagenter, nämligen fristående samt de som är anställda av större slakteriföretag. Båda typerna handlar med lamm, nötdjur och hjort. Betalningen varierar beroende på typ av agent. Den fristående agenten betalas per levererat djur. Den anställda agenten har en fast lön plus en provision per levererat djur. Den fristående slakteriagenten har valmöjlighet att handla med det slakteriföretag, som ger kunden (uppfödaren) bäst förutsättningar vid det enskilda transaktionstillfället. Den anställda slakteriagenten är styrd av slakteriföretaget med uppgift att underlätta transaktionen för uppfödaren samt att knyta uppfödaren närmare det enskilda slakteriföretaget. Den anställda slakteriagenten finns oftast i de kooperativa slakteriföretagen²¹.

Transportörer

På Nya Zeeland finns ett stort antal djurtransportföretag, varav de flesta är privata. Storleken varierar från enmansföretag med en lastbil till stora transportföretag med 400-500 lastbilar. Lastbilarna är godkända enligt ett transportkvalitetssäkringssystem, där regler finns för storlek på fällorna, ventilation mm, samt att föraren är utbildad i hantering av djur vid transport.

Problem som kan uppkomma vid transport är hetta och stress. Dessa problem undviks genom att transporten sker tidigt eller sent på dagen, att sprinklersystem finns monterade, samt att lastbilen hela tiden hålls i rörelse så att friskluft blåser igenom. Transportföretagen har delat in

²⁰ Samtal med Tony Pearse, 2005-04-21

²¹ Samtal med Lee Swanson, 2005-04-10

landet i regioner och debiteringen sker beroende på hur många regioner som passeras. Vem som betalar transporten beror av gammal tradition på vilken ö man befinner sig på. På Nordön betalas transporten av slakteriföretaget. På Sydön betalar uppfödaren själv transporten²².

Slakterier/exportörer

I hjortnäringens inledningsskede fanns flera mindre slakteriaktörer på marknaden. Idag är slakteriföretagen på Nya Zeeland uppdelade i två huvudtyper, nämligen traditionellt kooperativa och investerarägda. De kooperativa företagen, vilka står för merparten av hjortslakten, är Sydön-baserade Alliance Group och det marknadsledande PPCS (Primary Producer Cooperative Society). PPCS startades 1947 och har ända från starten varit ett traditionellt kooperativt företag. Det omsätter årligen ca 10 miljarder SEK, varav lamm och nöt står för ca 90 % och hjortkött för ca 10 %. PPCS har 9000 medlemmar som äger företaget. Marknaden är Asien, USA och Europa, där försäljningsorganisationer är belägna. För PPCS är hjort en liten men specialiserad marknad med egna slakterianläggningar och specialiserad personal. Denna specialisering innebär investeringar, som är direkt kopplade till just hjortindustrin, vilket är av betydelse för dess långsiktiga engagemang i branschen²³.

De stora investerarägda slakterierna är Duncan and Company och Mountain River Processors. Mountain River Processors som är beläget på Sydön grundades av personer med betydande intressen i den nyzeeländska hjortuppfödningen. Till skillnad från övriga nyzeeländska slakterier hanterar Mountain River Processors endast hjort. Anläggningen är således specialiserad för detta och processar ca 200 hjortar om dagen. Köttet säljs främst på export till Europa och USA. I anslutning till slakteriet ligger ett större köttproduktionshägn. Hägnet ägs av delägare i Mountain River Processors, och företaget använder denna facilitet till att låta hjortar, som kommer från mindre bördiga jordar, äta upp sig innan slakt, samt såsom produktionsutjämnare då företaget har brist på hjortar att slakta.²⁴

Sammanlagt slaktade de nyzeeländska slakterierna cirka 500 000 hjortar 2004. Totalt omsatte de samma år ca 1,2 miljarder SEK, vilket innebär att PPCS med ca 80 % av marknaden omsätter drygt 960 miljoner SEK på hjortkött²⁵.

För att stimulera fram en ökad efterfrågan på hjortkött på den amerikanska marknaden har ett varumärke med namnet Cervena skapats. Anledningen till att man skapade varumärket var att hjortkött i Amerika förknippas med ”road kills” och ”Bambi”, vilket gjort hjortköttet svårsålt. Cervena-varumärke står för förstklassiga produkter, som omfattar endast de exklusiva bitarna från rygg och stekarna. Bakom varumärket står DINZ och de stora slakteriföretagen.

Marknad

Marknaden för nyzeeländskt hjortkött har två huvudkategorier, nämligen *restauranggrossister* och *livsmedelskedjor*. Den europeiska jaktsäsongen, september till januari, är den drivande faktorn för efterfrågan på nyzeeländskt hjortkött. Under denna period, av nyzeeländarna

²² Samtal med Lee Swanson, 2005-04-10

²³ Samtal med Ken Raure, 2005-04-22

²⁴ Samtal med Ian Stewart, 2005-04-24

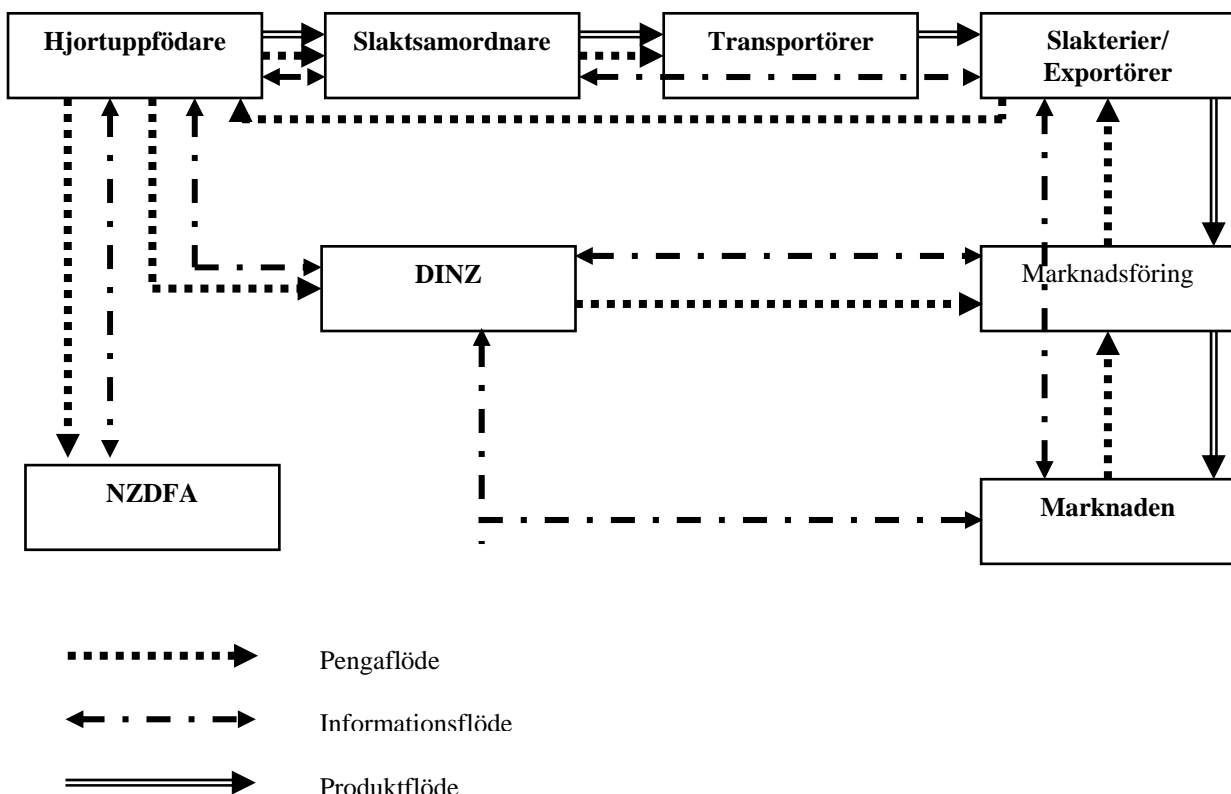
²⁵ Samtal med Mat Moyes, 2005-04-12

kallad "chilled season", transporteras köttet kylt från Nya Zeeland. Det säljs som färskvara under den europeiska jaktsäsongen, vilket är en period då stora mängder viltkött av tradition efterfrågas.

Historiskt sett har restaurangkockar, då de sätter menyer beroende på årstiden, drivit den europeiska marknaden. Kockarnas påverkan på konsumenterna har genom restaurangernas säsongsbetonade menyer blivit ett problem för hjortnäringen. När menyerna ändras efter jul tenderar efterfrågan på hjortkött att avta, och avräkningspriserna för hjortuppfödarna sjunker.

För att undvika den säsongsbetonade efterfrågan görs satsningar på att lansera det nyzeeländska hjortköttet hos de stora livsmedelskedjorna i Europa. Fördelarna med detta är många. Konsumenten ser det nyzeeländska hjortköttet som ett alternativ till annat kött och kan tänkas använda det i sin matlagning året runt. Konsumenter, som gör sina inköp hos de stora butikskedjorna, tenderar att vara mindre rationella. Genom kedjorna kan en tolv månadersmarknad för hjortkött skapas. För den nyzeeländska hjortnäringen är den fluktuerande efterfrågan på hjortkött ett stort problem, som man hoppas minska genom en större fokusering mot livsmedelskedjorna²⁶.

Butikskedjorna ska vara ett nytt tillskott i den nyzeeländska värdekedjans strävanden att nå marknader. Figur 2-1 ger en schematisk bild av hur varu-, penning- och informationsflödena ser ut mellan de ovan beskrivna aktörerna i den nyzeeländska hjortnäringen.



Figur 2.1: Flöden i den nyzeeländska hjortnäringen

²⁶ Samtal med Mat Moyes, 2005-04-12

2.2. Den svenska hjortnäringen

2.2.1 Historia

Sveriges fem inhemska hjortslag är älg, ren, rådjur, kron- och dovhjort. Sedan 1500-talet har det hållits kron- och dovhjort hägnade på utspridda platser i Sverige. Kronhjorten är en ursprunglig djurart i den nordeuropeiska och svenska faunan. Kornhjortar fanns i mitten på 1700-talet i stort antal från Dalälven i norr till Skåne i söder. Hård avskjutning under 1800-talet minskade stammen. Endast ett mindre antal djur fanns i Skåne i mitten på 1900-talet, då arten tack vare några personers brinnande intresse började återhämta sig. Idag ses kronhjorten i flera svenska landskap. Dohjorten importerades från Asien för att släppas i svenska slottsparker. Dohjortsstammen har haft en stabilare utbredning. Idag finns dovhjorten i lokalt snabbt växande frilevande stammar från Dalälven i norr till Skåne i söder.

Dov- och kronhjortar har fötts upp i hägn som kommersiella köttdjur i Sverige sedan 1960-talet²⁷. Svensk hjortuppfödning är, trots hjortdjurens långvariga förekomst i vårt land, en för många ny och okänd näring.

Riksförbundet för Svensk Hjortavel bildades 1971 för att sprida kännedom om hjortuppfödning och tillvarata medlemmarnas intressen²⁸. Förbundet bytte från och med 2004 namn till Svensk Hjortavel och har idag ca 200 medlemmar. Svensk Hjortavel är uppdelat i fem geografiska regioner, nämligen Fjäll-, Norr-, Väst-, Öst- och Sydhjort. Förbundet bedriver lobbyverksamhet och informationsspridning genom tidningsutskick och hemsida. Ur Svensk Hjortavel bildades 2004 ett helägt aktiebolag, Svensk Kvalitetshjort AB, med uppgift att bedriva affärsverksamhet till medlemmarnas nytta. Verksamheten innefattar t.ex. skapandet av återförsäljaravtal med olika materielleverantörer samt med skinnprodukter från behandlade hjortskinn. Svensk Kvalitetshjort finansieras genom Svensk Hjortavel.

2.2.2 Förutsättningar

Sveriges klimat med snöiga vintrar och förhållandevis kort växtperiod – tre till fyra månader i norr och fyra till fem månader i söder – gör att stödutfodring är nödvändig sex till nio månader om året²⁹. I Sverige är den geografiska utspriddheten av uppfödare liten. Större koncentrationer av uppfödare finner man i Skåne, Västergötland, Östergötland och Södermanland.

2.2.3. Aktörer

Hjortuppfödare

Medlemsorganisationen SH (Svensk Hjortavel) uppskattar antalet registrerade hjorthägn till ca 600, varav ca 400 är aktiva medan resterande är tömda beroende på sviterna av tuberkulosutbrottet i slutet av 1980-talet.

²⁷ Johansson, 2001

²⁸ www.svenskhjortavel.com

²⁹ Englund, 1993

Flertalet hjortuppfödare i Sverige är mindre hobbyaktörer med ett litet antal djur. Troligtvis finns det inte mer än tio uppfödare med över 500 djur. Sammanlagt uppgick antalet uppfödda svenska hjortar år 2004 till ca 15 000 dovhjortar och 5 000 kronhjortar. Svenska hjortuppfödare kan indelas i tre produktionsinriktningar, nämligen *avel*, *kött* och *jakt*. Kombinationer av produktionsinriktningarna förekommer.

– *Avel*

Denna kategori innefattar hjortuppfödare med A-status, som inriktar sig på att producera bra avelsdjur till försäljning. Uppfödningmetoden medför att djuren hanteras och kontrolleras oftare än i de andra kategorierna. Att metoden är arbetskrävande och kostsam kan försvaras med att det finns goda förtjänstmöjligheter, om uppfödaren lyckas med avelsarbetet och det finns efterfrågan på livdjur. Intresset för kronhjortsuppfödning är idag betydligt större än intresset för att föda upp dovhjort, vilket gör att efterfrågan på kronhjortslivdjur är stor.

– *Kött*

Dessa hjortuppfödare inriktar sig på att producera volymer av hjortkött till försäljning. Den dominerande uppfödningmetoden är ett alternativ till traditionell produktion av nöt- och lammkött. Uppfödningen är intensiv, med ett stort antal djur per ytenhet, vilket kräver god tillgång på föda för att uppnå hög tillväxt på slaktdjuren³⁰. De största uppfödningarna på detta område är i Sverige idag dovhjortsbesättningar.

– *Jakt*

Hjortuppfödaren inriktar sig på jaktupplevelser, där jakttillfällen och troféer säljs. Nödvändigt i denna produktionsform är att hägnen har stora inslag av skog och en för jakt lämplig arrondering. Betalningen sker vanligtvis efter storleken på trofén, vilket gör att en noggrann uppbyggnad av äldre handjur av god kvalitet är väsentlig. Uppfödningen är extensiv, vilket kräver låga arbetsinsatser av uppfödaren i förhållande till det ekonomiska utbytet³¹.

Slakteriagenter

Systemet med slakteriagenter finns inte inom den svenska hjortnäringen såsom det gör på Nya Zeeland.

Transportörer

Det vanligaste transportmedlet av hjortar på 1960-70-talet var hästtransportvagnar. Transportresurserna ökade i takt med hjortnäringens expansion under 1980-talet för att sedan försvinna på 1990-talet. Orsaken till detta var den avtagande livdjurshandeln till följd av tuberkulosbekämpningen.

Det finns enstaka etablerade och organiserade transportfirmor i Sverige. Där transporten sker i specialfordon med kapacitet för ca 40 vuxna kronvilt uppdelade i upp till 4 avskilda bås i fordonet³². Det sker även en viss transport med hästtransportvagnar av både livdjur och slaktdjur (kalvar som köps för att drivas fram till slaktdjur) i liten skala. Regelverket för

³⁰ Gripsborn, 1994

³¹ Samtal med Mats Toffner, 2005-07-23

³² Samtal med Rolf Eriksson, 2005-12-21

transport av levande hjortar finns i Jordbruksverkets föreskrifter SJVFS 1996:105. Föreskrifterna reglerar exempelvis utformning av transportutrymmet samt transporttiden, som i normala fall ej ska överstiga åtta timmar³³.

Slakterier/Exportörer

Slakteriföretag såsom man finner dem på Nya Zeeland förekommer inte i Sverige. Hjortarna transporteras inte levande till slakterilokalerna. Samtliga hjortar avlivas med någon form av jaktskott inne i hägnet. På den svenska marknaden finns andra aktörer än på Nya Zeeland för att omhänderta de avlivade hjortarna. Kategoriseringen av de svenska slaktaktörerna är *vilthandlare, större hjortuppfödarrelaterade företag och mindre hjortuppfödarrelaterade företag*.

– Vilthandlare

Det finns i Sverige tre större vilthandlare, nämligen Smålandsvilt AB, som finns i Jönköping, samt Skånevilt och Åke P, vilka har sina verksamheter i Skåne. Vilthandlarna är investerarägda företag utan direkt koppling till någon uppfödare. De samlar in stora volymer hjortkött från hela landet och säljer på den svenska men framför allt på den europeiska marknaden. Det finns även vilthandlare som sköter hela slaktprocessen, vilket betyder att hjortuppfödaren slipper slaktmomentet med arbets- och investeringsbesparingar som följd³⁴. Relationen mellan hjortuppfödaren och företagen är avgörande. Kontrakt används inte.

– Större hjortuppfödarrelaterade företag

Utöver vilthandlarföretagen kommer det fram företag med fokus på att skapa större volymer. Exempel på detta är Söderåshjort AB och Ulvereds Hjorthägn. Söderåshjort AB är ett investerarägt företag, ägt av hjortuppfödare runt Söderåsen i Skåne. De tre ägarna förser företaget med slaktdjur, men vid behov köps det även in slaktdjur från andra uppfödare för att hålla volymen. Söderåshjort AB riktar sig till butikskedjorna i Sverige med ambition att tillhandahålla hjortkött hela året runt. Genom att äga produkten hela vägen till butiken hoppas man kunna hålla avräkningspriset för de slaktade hjortarna på en acceptabel nivå.

Ulvereds Hjorthägn är ett investerarägt företag ägt av en hjortuppfödare. Företaget processar egna hjortar, men köper in större delen av sin slaktade volym. Företaget förädlar köttet och säljer det sedan direkt till konsument och till restauranger på en lokalt geografisk marknad. Vid inköp av slaktdjur använder sig inget av det båda företagen av kontrakt utan relationen mellan uppfödaren och företagen är avgörande.

– Mindre hjortuppfödarrelaterade företag

Denna kategori är dominerande då det gäller att få ut det svenska hjortköttet på marknaden. Den bygger i stort på att varje enskild hjortuppfödare äger och sköter hela värdekedjan själv, dvs. föder upp, slaktar, styckar, paketerar, marknadsför, säljer och distribuerar sitt kött till en varierad kundkategori³⁵.

³³ Johansson, 2001

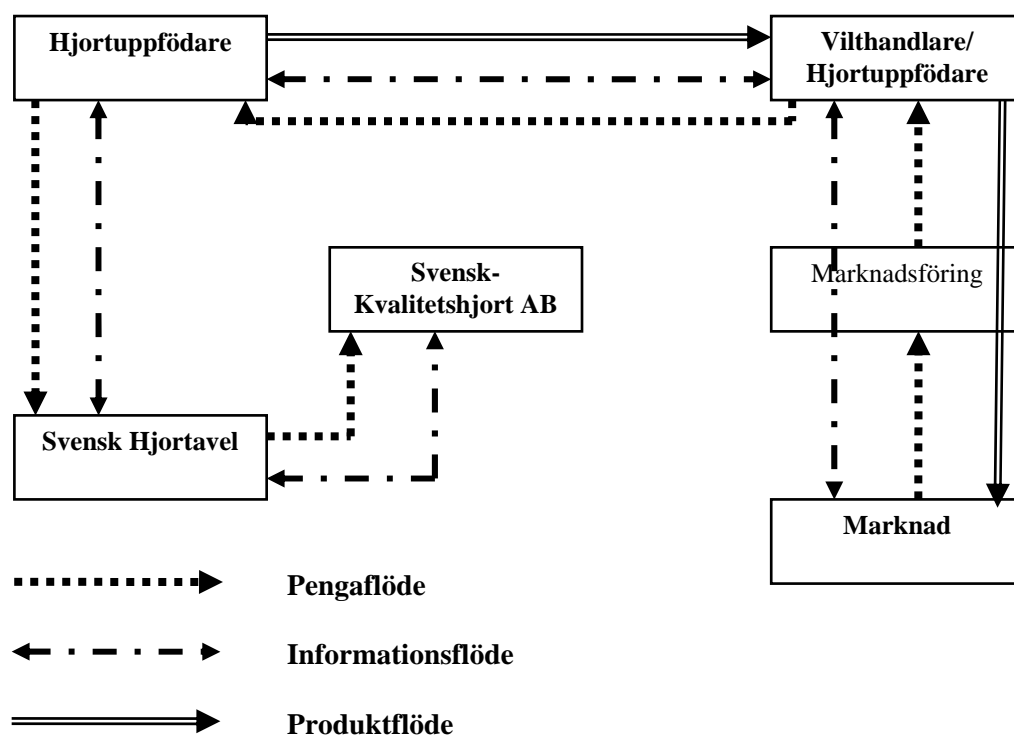
³⁴ Samtal med Jan Widegren 2005-08-05

³⁵ Samtal med Mats Toffner, 2005-07-23

Marknaden

Den svenska marknaden för hjortkött är bland de största i världen. Konsumtionen av hägnat hjortkött uppgick 2004 till ca 3000 ton. De svenska hjortuppfödarna producerar ca 250 ton hjortkött om året, vilket utgör ca 8 % av den totala svenska marknaden. Marknaden domineras sålunda till 92 % av importerat hjortkött³⁶. Likt den nyzeeländska marknaden styrs den svenska av jaktsäsongen (september till januari). Marknaden är uppdelad i tre kategorier, nämligen *restauranggrossister*, *butikskedjor* samt *gårdsförsäljning*. Den dominerande är *restauranggrossister*, då dessa innefattar det importerade hjortköttet. *Butikskedjorna* står för en liten men växande volym av svenskproducerat hjortkött. *Gårdsförsäljning* är det vanligaste försäljningssättet för svenskproducerat hjortkött.

Figur 2.2 ger en schematisk bild av hur varu-, penning- och informationsflödena ser ut mellan de ovan beskrivna aktörerna i den svenska hjortnäringen.



Figur 2.2: Flöden i den svenska hjortnäringen

³⁶ www.svenskhjortavel.com/hjorttext.htm

3. Teori

3.1. Studiens teoriunderlag

Studien baseras på samordningsrelaterade teorier, nämligen transaktionskostnadsteori, äganderättsteori och agentteori, här tagna från Nilsson och Björklund (2003). Teorierna används som verktyg för att utreda de fördelar och nackdelar, som olika samordningsformer aktörer emellan innebär.

Transaktionskostnader uppkommer vid alla former av transaktioner, vilket innebär att samtliga aktörer oavsett typ eller grad av samordning berörs av transaktionskostnader. Agentteorin belyser de kostnader som uppstår vid samordning mellan aktörer. Äganderättsteorin behandlar de problem, som är kopplade till att vissa resurser ägs kollektivt, dvs. de kan utnyttjas av ekonomiska aktörer utan att dessa behöver vidkännas kostnader för sitt resursutnyttjande.

3.2. Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsbestämmande faktorer

Transaktionskostnader är kostnader för att förflytta en produkt från ett led i värdekedjan till ett annat. De uppstår då säljare och köpare av en produkt undersöker varans kvalitet, granskar motpartens hederlighet, orienterar sig i marknadens utbud, skriver kontrakt om uppgörelsen samt, om någon av parterna är bedräglig, löser tvisten, t ex genom skiljedomsförfarande.

Värdekedjans aktörer försöker minska sina produktions- och transaktionskostnader. Detta kan ses såsom att värdekedjans samtliga aktörer vill sänka friktionen i värdekedjan. För att uppnå detta krävs samordning mellan aktörerna. Samordning kan upprättas genom användande av rena marknader eller genom fullständig integration mellan aktörerna. Dessa båda samordningstyper är ändpunkter på en skala med otaliga variationer i typ och grad (se figur 1.1).

För att sänka de gemensamma transaktionskostnaderna sker en samordning mellan värdekedjans aktörer. Det kallas partiell vertikal integration, när man går ett eller flera steg fram eller tillbaka i värdekedjan. När beslut om partiell vertikal integration fattas i värdekedjan, åsidosätts marknadsmekanismen. Värdekedjans aktörer fattar beslutet om partiell vertikal integration, då transaktionskostnadernas bestämningsfaktorer visar att det är kostsammare med den rena marknadsmekanismen än om aktörerna själva samordnar sin verksamhet.

Transaktionskostnadernas storlek har ett antal bestämningsfaktorer. Dessa är *transaktionsspecifika investeringar, osäkerhet, frekvens, externaliteter* samt *hierarkisk nedbrytning*.

Transaktionsspecifika investeringar

Transaktionsspecifika investeringar uppkommer exempelvis när en aktör har investerat ett stort belopp på ett sådant sätt att aktören blir fastlåst hos en bestämd handelspartner. Handelsparten kan utnyttja situationen, när denne vet att aktören, som har gjort investeringen,

inte har någon annan partner att gå till. För att undvika sådana *lock-in-situationer* kan aktören välja att integrera vertikalt, nämligen att själv ta hand om den verksamhet som den övermäktige motparten bedriver. Transaktionsspecifika investeringar delas upp i olika typer:

- *Det specifika i geografiskt hänseende.* Värdet på en tillgång kan variera, beroende på var tillgången är belägen. Exempelvis är uppfödare av nödvändighet geografiskt utspridda, vilket har betydelse för produktionsförutsättningar, närhet till andra uppfödare, slakterier och styckningslokaler samt i sista hand slutkonsumenten.
- *Det specifika i fysiska tillgångar.* En tillgång har ett begränsat värde, om den ska användas till något annat ändamål, än det tillgången initialt var avsedd för. Exempel är tillgångar såsom staket, hanteringsanläggningar, styckningslokaler och butiker.
- *Det specifika i mänskliga tillgångar.* Individer kan genom utbildning och erfarenhet skaffa sig resurser, som har ett begränsat alternativt värde på arbetsmarknaden. Exempelvis har en person utbildad i hjortuppfödning en begränsad arbetsbredd, vilket gör utbildningen på området mindre attraktiv, och få specialister på området uppkommer.
- *Det specifika i skräddarsydda investeringar.* Om aktör A har gjort investeringar, vilka är knutna till en annan aktör B, kan detta leda till att aktör A kan riskera att aktör B agerar bedrägligt, eftersom A är fastlåst vid B.
- *Det specifika i tiden.* En säljande aktör med tillgångar, vilka har kort hållbarhet, hamnar lätt i underläge mot en köpande aktör. Exempelvis kan köparen förhålla ett köp, vilket leder till hold-up-situationer, där säljaren tvingas sälja till villkor sämre än planerat.

Osäkerhet

Vid alla affärsuppställningar förekommer viss osäkerhet. Problemet uppstår då osäkerheten inte är jämnt fördelad mellan de involverade aktörerna. Osäkerheten påverkas alltså av graden av informationsasymmetri aktörerna emellan. En svag aktör har således motiv för att integrera in övriga aktörer i någon form av samarbete för att på så sätt undvika att bli utnyttjad till följd av skillnader i information. Osäkerheten kan indelas i två osäkerhetstyper, nämligen *marknadsosäkerhet* och *samarbetsosäkerhet*.

Enskilda egenverksamma aktörer upplever marknadsosäkerhet i form av en prisosäkerhet för den färdiga produkten. Då produktionen startas, vet producenten inte vad priset på den färdiga produkten blir. Även svårigheter att förutse och bedöma produktens kvalitet vid försäljningen samt köparens tänkbara bedräglighet innefattas i begreppet marknadsosäkerhet.

Aktörer, som är integrerade i någon form av samarbete, upplever liknande marknadsosäkerhet som den egenverksamma aktören. Dessutom känner de en samarbetsosäkerhet i form av en ovisshet om samarbetspartnerns tänkbara bedräglighet. Osäkerheten vid samarbete mellan aktörer grundar sig även på en ovisshet om de övrigas egenskaper såsom företagare, vilket även kan innefatta en osäkerhet om ens egna preferenser för företagande.

Frekvens

Antalet transaktioner och hur ofta en aktör utför sina transaktioner avgör valet av samarbetsform. En aktör kan ha ett stort antal transaktioner medan en annan aktör kan ha ett fåtal transaktioner. Aktörer med investeringar, som är fastlåsta hos andra aktörer, skadas hårdare av högfrekventa transaktioner, om motparten agerar bedrägligt. En bedräglig motpart vid lågfrekventa transaktioner är mer acceptabel, eftersom man då endast drabbas av

bedrägligheten vid ett fåtal tillfällen. Frekvensen på transaktionerna avgör således vilka resurser en aktör kan tänkas lägga för att motverka motpartens bedräglighet.

Externaliteter

När en aktör A:s handlande påverkar en aktör B utan att A har anledning att beakta denna påverkan kallas det för externaliteter. Exempelvis har hjortuppfödaren ingen anledning att beakta att hans beslut om att föda upp hjortar innebär landskapsvård. Det faktum att hjortuppfödningen är landskapsvårdande och bibehåller det öppna landskapet är en positiv externalitet. På samma sätt kan ett varumärkesskapande av en aktör A påverka en aktör B positivt utan att denna positiva effekt påverkar aktör A:s agerande.

Om aktör A och aktör B samarbetar inom en vertikalt integrerad organisation, där båda påverkas av externaliteterna av varandras agerande, kan både negativa externaliteter minskas och positiva externaliteter gynnas, exempelvis positiva och negativa aspekter relaterade till ett gemensamt varumärke. Externaliteterna blir genom samarbetet internaliserade, vilket direkt påverkar de båda aktörerna. Detta måste hjortuppfödarna genom det vertikalt integrerade samarbetet ta hänsyn till vid beslutsfattandet.

Hierarkisk nedbrytning

Vid produktion av en produkt utförs en mängd aktiviteter av olika aktörer i värdekedjan. Aktiviteterna utmärks av stordrifts- och smådriftsfördelar i varierande grad. Stordriftsfördelarna i en hierarkiskt uppbyggd organisation centraliseras samtidigt som smådriftsfördelarna decentraliseras. Det betyder att man utnyttjar skillnaderna i aktiviteternas karaktär vid val av organisationsform. Stordrifts- respektive smådriftsfördelar för aktiviteter talar för att aktiviteterna utförs i skilda organisationer, en decentraliserad och en centraliserad. Exempelvis kan en uppdelning i en decentraliserad uppfödning och en centraliserad slakt vara lämplig för hjortuppfödning.

3.3 Äganderättsteori

Äganderättsteorin bygger på att det, som en aktör har ett ägande i, har han också intresse av att vårda. Med äganderätt menas rätten att använda resursen, tillgodogöra sig avkastningen samt möjligheten att avyttra resursen. Effekten av vårdandet är att det kostar att äga resurser, vilket gör att man får ett ökat ansvarstagande och en vilja att övervaka resursen så att den behåller sitt värde och helst också ökar i värde.

Äganderättsproblem uppstår ofta i organisationer med ett stort kollektivt kapital. Utmärkande för dessa organisationer är att ingen kan hävda rätten till resursen, då resursen ägs gemensamt. Därmed har inte heller någon ägare intresse av att resurserna blir väl omhändertagna, utvecklade och skyddade.

3.4. Agentteori

I företag uppstår det situationer, där ägarna utser en eller flera personer att driva företaget, det vill säga att en agent ska utföra en uppgift på huvudmannens vägnar. Agentteorin handlar om relationen mellan en huvudman (principalen) och den aktör (agenten), som arbetar för

huvudmannen. Principalen äger företaget, och agenten driver det. Teorin bygger på förutsättningar om *informationsasymmetri*, *begränsad rationalitet* och *individuell nyttomaximering*.

Informationsasymmetri uppkommer då den ena parten har mer information än den andre. I ett företag har direktören informationsövertag gentemot ägarna, då denne arbetar i företaget. Den part, som har informationsövertag, kan tillgodose sina egna mål på motpartens bekostnad. *Begränsad rationalitet* står i motsats till fullständig rationalitet och är ett uttryck för att människor har begränsade förmågor att göra beräkningar, samla information, mm. Det kan uppkomma då ägare i företag tvingas behandla omfattande information i en specifik situation. Direktören har i samma specifika situation övertag då hans insyn och kunskap om företaget är större än ägarens. *Individuell nyttomaximering* innebär att människor uppträder på ett sätt, som maximerar deras egen nytta, men till följd av den begränsade rationaliteten blir resultatet av det handlandet inte den största möjliga nyttan.

Agentkostnader

För att huvudmannen ska kunna hantera de icke önskvärda konsekvenserna av informationsasymmetri, begränsad rationalitet och individuell nyttomaximering måste agenten uppmuntras och övervakas, så att det bedrägliga beteendet minskas. Huvudmannen kan utforma belöningsystem, som innebär att bådats intressen uppfylls. Principalen måste stå för resurskrävande kontroll- och försäkringsmetoder. Både uppmuntrandet och övervakandet leder till agentkostnader av skilda slag nämligen, *principalens kontrollkostnad*, *agentens försäkringskostnad* och *residualförlust*.

Principalens kontrollkostnad uppstår när principalen måste vidta åtgärder för att kontrollera agenten. Dessa kostnader följer av framtagande av kontraktet och av kontroll av att kontraktet efterlevs. *Agentens försäkringskostnad* uppkommer genom att agenten använder resurser för att visa att han handlar i huvudmannens intresse. Agenten kan vidta olika åtgärder för att styrka sin trovärdighet. Huvudmannen har äganderätt till de vinster (residualen), som följer av organisationens verksamhet. Agenten kan handla så att vinsterna blir större eller mindre. Huvudmannen får alltså lita på att agenten inte handlar bedrägligt. Oavsett hur mycket resurser huvudmannen använder för att begränsa agentens bedrägliga beteende, har agenten kvar en viss handlingsfrihet, vilket gör det möjligt för honom att tillskansa sig resurser från företaget på huvudmannens bekostnad. Därmed får huvudmannen vidkännas en *residualförlust*.

Äganderätts- och agentteoretiska problem

De båda sistnämnda teorierna kombinerar, kan speciellt allvarliga problem uppstå. Det gäller situationer med kollektivt ägda organisationer, där agentkostnaderna blir extra stora, eftersom det inte finns ägare, som har intresse att skydda och utveckla organisationens tillgångar. Eftersom det är nödvändigt att man har en speciell företagsledning också för sådana organisationer, kan ett antal särskilda problem uppstå, nämligen problemet med gemensam egendom samt horisont-, portfölj-, uppföljnings- och beslutsfattandeproblemen.

- *Problemet med gemensam egendom*: Ett kollektivt ägande kan få negativa konsekvenser för en aktörs handlande. När en ny medlem inträder i en kollektivt ägd organisation, får han omedelbart tillgång till alla de tillgångar, som tidigare generationer samlat samman.

Det gör att resursanvändandet inte blir effektivt och medlemmar uppmuntras att vara gratispassagerare.

- *Horisontproblemet*: I en kollektivt ägd organisation uppstår problem, eftersom detta ägande innebär att det inte finns några omsättningsbara ägarandelar. Därmed kan medlemmar, vars planeringshorisont avviker från andra medlemmars planeringshorisont, inte lämna organisationen, när de är missnöjda med organisationens investeringar. En äldre medlem kan vilja få genomfört investeringar som gynnar honom på kort sikt, medan en yngre medlem vill ha investeringar, som ger utslag på längre sikt. Denna heterogenitet gör det svårt att fatta effektiva investeringsbeslut. Problemet blir mindre om organisationens långsiktiga existens gör att värdet blir högre på medlemmarnas personliga tillgångar.
- *Portföljproblemet*: En organisation med ett kollektivt kapital har svårt att tillgodose alla medlemmars preferenser, eftersom medlemskåren kan förväntas vara heterogen vad gäller preferenser. Nya investeringar intresserar inte alltid alla medlemmar.
- *Uppföljningsproblemet*: I en kollektivt ägd organisation finns inget klart samband mellan vad medlemmen bidrar med och vad han får ut av organisationen. Drivkraften att engagera sig i organisationen blir därför liten. Följden blir att medlemmen blir passiv samt att ledningen inte får tydlig feedback på gjorda investeringar, vilket ökar risken för misslyckade investeringar.
- *Beslutfattandeproblemet*: Eftersom medlemmarna har olika uppfattningar om hur organisationen ska arbeta, är det svårt för ledningen att väga samma dessa åsikter. Ledningen kan inte fatta beslut, som passar alla medlemmarna. Risken finns då att ledningen handlar i eget intresse utan att tillmötesgå medlemmarnas intressen.

I följande kapitel appliceras de i detta kapitel redovisade teorierna på tre organisationsformer, nämligen *traditionell Kooperation*, *internentreprenöriell Kooperation* och *investerarägda företag*. Dessa tre organisationsformer kan tänkas vara applicerbara i varierande utsträckning i hjortuppfödningens bransch, såväl i Sverige som i Nya Zeeland.

4. Organisationsformer

Utifrån kapitel 3 och Nilsson och Björklund (2003) presenteras i detta kapitel tre möjliga organisationsformer för hjortnäringen, nämligen traditionell Kooperation, internentreprenöriell Kooperation samt investerarägda företag. I kapitlet presenteras vad som kännetecknar de olika organisationsformerna ur ett transaktionskostnadsperspektiv och ett äganderätts- och agentteoretiskt perspektiv.

4.1. Den traditionella kooperationsformen

Den traditionella kooperationsformen har sina rötter i England på 1840-talet. Industrialiseringen gjorde att de kollektivistiska principerna växte sig starka och enskilda aktörer insåg fördelar med att samordna sig. Några av de faktorer som dessa aktörer framhöll och som än idag karakteriserar kooperationsformen är frivilligt och öppet medlemskap, demokratisk medlemskontroll och medlemmarnas ekonomiska deltagande

Kooperativa organisationer kännetecknas av tre relationer mellan kooperativet och medlemmen, nämligen en *samhandels-*, en *styrnings-* samt en *äganderelation*.

Den traditionella kooperationsformen karakteriseras av att relationerna till medlemmarna har kollektivistiska egenskaper. Samhandelsrelationen är kärnan i denna organisationsform. Det är genom samhandel som den enskilda medlemmen ska ges förutsättningar att utveckla sin egen verksamhet. *Samhandelsrelationen* innebär likabehandling och öppenhet. Alla som vill ska få bli medlemmar och bedriva handel med kooperativet men för att samhandeln ska fungera smidigt bör medlemskåren vara homogen, det vill säga att alla medlemmar levererar en standardvara till kooperativet som genom mottagningsplikt är skyldigt att ta emot allt som levereras. *Styrningsrelationen* innebär att principen en medlem en röst används. Alla medlemmar har lika stor makt oavsett storlek och omsättning med kooperativet. *Äganderelationen* innebär att alla medlemmar gemensamt bidrar till uppbyggandet av det egna kapitalet i kooperativet. Den insatta ägarandelen är inte avyttringsbar i den traditionella kooperationsformen.

Det traditionella kooperativets öppenhet medför att en bred medlemskår skapas. Syftet med en stor medlemskår är att uppbära stora volymer och därigenom dra nytta av stordriftsfördelar. Medlemmen försör kooperativet med råvara och kooperativet förädlar och distribuerar slutprodukten. Verksamheter som kräver stordrift överläts på kooperativet. På detta sätt samordnar medlemmarna sin produktion genom kooperativet. Samordningen mellan aktörerna i värdekedjan leder till att man åtminstone i viss mån åsidosätter marknadsmekanismen.

Transaktionskostnadsperspektiv

Marknadsmekanismen åsidosätts till fördel för en partiellt vertikal integration om aktörerna anser det mer fördelaktigt att arbeta tillsammans än att använda sig av den rena marknadsmekanismen. Storleken på kostnaderna för samordningen härleds utifrån nedanstående transaktionskostnadsbestämmande faktorer.

Det specifika i geografiskt hänseende innebär att det traditionella kooperativets medlemmar av naturen har investerat sig fast på en plats och därmed är geografiskt bundna och utspridda över landet. *Det specifika i mänskliga tillgångar* innebär att personer, som utbildar sig och

skaffar sig specialistkunskap inom t.ex. området hjortuppfödning, har svårt att använda den kunskapen i ett annat yrke. *Det specifika i skräddarsydda investeringar* innebär att produktionsfrämjande investeringar kan för den enskilda aktören vara förknippade med stor osäkerhet.

Osäkerheten i det traditionella kooperativet är vid affärsuppgörelser fördelad mellan medlemmen och kooperativet. Det innebär att en heterogen medlemskår med ett kollektivt ägande bidrar till en högre grad osäkerhet och därmed en ökad risk vid affärsuppgörelser för både det kooperativa företaget och dess medlemmar. Den produktionsorienterade verksamheten i det traditionella kooperativet ökar *marknadsosäkerheten*.

Samarbetsosäkerheten ökar i relation till deltagarantalet. Det blir svårt att ställa höga kvalitetskrav på produktion och produkter. Sannolikheten att dessa kvalitetskrav efterlevs är låg, då det finns incitament att agera bedrägligt i det traditionella kooperativet. Det öppna och frivilliga medlemskapet påverkar förutsättningarna för de medlemmar, som gör många transaktioner med kooperativet. Medlemmar, som gör få transaktioner, är gratispassagerare på bekostnad av de, som gör många.

En sammanfattning av transaktionskostnadsperspektivet ger att om transaktionskostnaderna utan kooperativets existens och värdet av den medlemsnytta som det medför är större än de äganderätts- och agentkostnader som kooperativet skapar, kan den traditionella kooperationsformen vara ekonomiskt rationell.

Äganderätts- och agentteoretiskperspektiv

Den traditionella kooperationsformen uppvisar ett antal problem ur äganderätts- och agentteoretiska hänseenden. Dessa problem kan innebära högre kostnader och större ineffektivitet jämfört med vinstmaximerande organisationsformer såsom investerareägda företag. De beror till stor del på den diffusa äganderätten.

Det diffusa ägandet i en traditionell kooperativ förening förklaras av att leverantörerna är medlemmar i en kooperativ förening, vilket ger ett kollektivt ägande. Föreningen i sin tur är ägare till det kooperativa företaget. Det kollektiva ägandet ger svaga incitament för medlemmen att vårda, bevaka och styra kooperativet. Det kollektiva kapitalet är endast tillgängligt för medlemmen i händelse av likvidation, vilket gör det omöjligt att sälja en andel i kooperativet. När medlemmen inte kan avyttra sin andel och därmed ta del av en möjlig värdetillväxt på andelen, har medlemmen mindre anledning att avsätta tid för bevakning och vård av det kooperativa företaget.

Äganderätts- och agentteoretiska problem

I avsnitt 3.4. behandlas ett antal problem, som kan uppstå i ett företag, när ägandet och styrandet i organisationen skiljs åt. Det är problem som blir extra tydliga i den traditionella kooperationsformen.

Problemet med gemensamt kapital försvagar marknadsmekanismens funktioner. Genom att medlemmen inte kan ta del av kooperativets långsiktiga värdetillväxt uppmuntras medlemmarna att tillgodose sina egna intressen istället för kooperativets. Då medlemmen ser till sina egna intressen kan kooperativet få svårt att genomföra större investeringar, eftersom medlemmen inte bidrar med finansiella medel. En ytterligare anledning att medlemmar inte vill bidra med kapital är *horisontproblemet*. Det uppkommer i och med att en investering

endast är intressant om man kan se en fördel av den, vilket kan vara svårt för samtliga medlemmar i ett traditionellt kooperativ. Även *portföljproblemet* är kopplat till medlemmens preferenser. Det traditionella kooperativets stora medlemsantal gör att det finns en stor variation i preferenser hos medlemmarna, vilket förstärker både horisontproblemet och portföljproblemet.

Det kollektiva egenkapitalet ger medlemmarna svaga incitament att engagera sig i kooperativet. Ett litet medlemsengagemang leder till *uppföljningsproblemet* vilket innebär att ledningen inte får styrsignaler. Om ledningen inte får signaler från ägarna ökar dess makt, och risken för att ägarna utsätts för misslyckade investeringar ökar. Ledningens svårighet att uppfatta medlemmarnas samlade uppfattning om hur kooperativet ska skötas är det s.k. *beslutsfattandeproblemet*. Om problemet blir stort genom att medlemskåren är heterogen och oengagerad i kooperativets framtid, finns risk att ledningen själv definierar kooperativets mål.

En stor variation i medlemmarnas inställning till förändringar gör att det traditionella kooperativet har svårt att anpassa sig till stora marknadsförutsättningar. Den traditionella kooperationsformens sätt att styras av stadgar och bolagsordningar gör att det fungerar bra om kooperativet agerar på en stabil marknad men inte om man agerar på en turbulent marknad.

Vilka effekter de ovan nämnda problemen med den traditionella kooperationsformen får beror på olika organisationsegenskaper. Några faktorer, som påverkar storleken på problemen, är.

- *Strategival och val av etableringsmarknad* är faktorer som är viktiga för alla företagsformer. För det traditionella kooperativet gäller att en lågkostnadsstrategi är att föredra, samt verksamhet på en stabil marknad. Medlemmarna skall lätt kunna förstå företagets produktionsmålsättningar och inte ofta behöva förändra sin produktion. En enkel och stabil värdekedja minskar problem relaterade till den traditionella kooperationsformens anpassningssvårigheter.
- *Storleken på den gemensamma egendomen* påverkar smidigheten i kooperativet. Ett stort kollektivt egenkapital medför att medlemmarna har incitament att handla i eget intresse. För medlemmen är det viktigt att jämföra den nytta han får ut av företaget med vilken nytta kapitalet skulle kunna göra om det ägdes individuellt av medlemmen.
- *Medlemskårens sammansättning* är av central betydelse vid bildandet av en organisation. En homogen medlemskår med liknande preferenser för företagande och målsättning med sitt engagemang i kooperativet minskar problemen med det gemensamma ägandet. En homogen medlemskår minskar betydelsen av vem som fattar besluten i kooperativet. Homogeniteten underlättar för ledningen att handla i alla medlemmars intresse.
- *Engagemanget hos medlemmarna* bygger på resonemanget om en homogen medlemskår. Engagemang skapas om medlemmen känner en vinning och stimulans att tillsammans styra organisationen efter gemensamma intressen. Finns det ett engagemang kan ledningen agera utifrån den styrning medlemmarna ger. Avsaknad av ekonomiska incitament för engagemang behöver inte betyda att engagemang inte existerar i traditionella kooperativ. Det kan vara andra skäl, exempelvis sociala och ideologiska som främjar medlemsengagemang.

- *Kollektivistiska egenskaper* i form av sociala och ideologiska skäl för ett kooperativs existens får inte överskugga de ekonomiska incitamenten om man eftersträvar en ekonomiskt effektiv organisation.

En sammanfattning av äganderätts- och agentkostnadsperspektivet ger att trots de problem som utretts i avsnittet kan den traditionella kooperationsformen effektivt utnyttjas vid vissa marknadsförutsättningar. Med hjälp av gemensam planering och principer som öppenhet och likabehandling kan aktörer stimuleras att skapa en fungerande marknad. Den traditionella kooperationsformen kan på så sätt vara en lämplig form för vissa aktörer att överkomma marknadsmisslyckanden.

4.2. Den internentreprenöriella kooperationsformen

Den internentreprenöriella kooperationsformen skiljer sig från den traditionella formen såtillvida att medlemskåren är begränsad och medlemmarna har leveranskontrakt, som avser bestämda volymer och kvaliteter. I och med att medlemmarna kan sälja sina leveranskontrakt till andra producenter, blir delägandet individualiserat. Handeln med leveranskontrakt sker på marknadsvillkor, vilket betyder att medlemmarna har intresse av att den internentreprenöriella föreningen har den bästa tänkbara organisationen och att dess verksamhet fungerar bäst möjligt. På så sätt blir värdet på deras leveranskontrakt högt den dag då dessa kontrakt ska säljas.

Transaktionskostnadsperspektiv

Det internentreprenöriella företaget fyller liksom det traditionella kooperativet en funktion genom sin förmåga att åtgärda ett marknadsmisslyckande för en grupp aktörer. Det individuella ägandet och den begränsade ofta homogena delägarkåren bidrar till att sänka transaktionskostnader. En specifik kostnad som minskas i den internentreprenöriella kooperationsformen är kostnader för överdimensionerade anläggningar, då anläggningarnas kapacitet kan dimensioneras efter de produktionsvolymer, som leveransrätterna omfattar.

Kostnader för osäkerhet minskar i den internentreprenöriella kooperationsformen. Genom att graden av informationsasymmetri minskar reduceras osäkerheten vid transaktioner. Det individuella ägandet ökar risktagandet, vilket leder till att deltagarnas behov av en låg grad av informationsasymmetri uppnås. En marknadsstyrd produktion genom hela värdekedjan minskar *marknadsosäkerheten*. Det begränsade deltagarantalet gör att det kan ställas höga kvalitetskrav på produktion och produkter. Sannolikheten att dessa efterlevs är hög, då incitamenten för bedrägligt beteende i internentreprenöriella föreningar är svaga. *Samarbetsosäkerheten* är liten genom det individualiserade ägandet och det faktum att de deltagande aktörerna utgör en relativt homogen grupp.

Det individualiserade ägandet i en homogen grupp minskar möjligheterna att vissa aktörer agerar gratispassagerare. Individualiserat ägande är även positivt i fråga om *externaliteter*. Färre gratispassagerare leder till att aktörerna har större anledning att beakta externaliteter. Till exempel får frågan om varumärkesskapandet en naturlig plats i beslutsfattandet i internentreprenöriell Kooperation. Kooperationsformens mål är att genom en *hierarkisk nedbrytning* centralisera vidareförädlingen för att få högre förtjänst av slutprodukten.

Äganderätts- och agentteoretiskt perspektiv

Ur ett äganderätts- och agentperspektiv ger den internentreprenöriella kooperationsformen tydliga positiva effekter. *Problemet med gemensam egendom* minskar genom det individuella ägandet. Kopplingen till företagets utveckling stärker de ekonomiska banden mellan delägarna i företaget. Genom att den enskilde delägaren har en möjlighet att avyttra sin andel minskar *horisontproblemet*. Då möjligheten finns att ta del av företagets värdetillväxt höjs viljan att agera för företagets långsiktiga bästa, vilket leder till att *portfölj- och beslutsfattandeproblemen* minskar med nytänkande och stark marknadsfokusering hos delägarna som följd. Ju bättre det går för företaget, desto högre avkastning på investerat kapital får den enskilde delägaren, vilket minskar *uppföljningsproblemet*.

Förutsättningar och hinder för den internentreprenöriella kooperationsformen

En fokusstrategi med tydlig marknadsfokusering är viktigt i det internentreprenöriella företaget, då tyngdpunkten ligger på intäktssidan snarare än kostnadssidan. Marknadsfokuseringen och det individuella ägandet gör att man har störst möjlighet att lyckas på en turbulent och dynamisk marknad. Målet med internentreprenöriell Kooperation är att med god marknadsstyrning genom hela värdekedjan skapa samordningsfördelar, vilket kan bidra till såväl sänkta kostnader som höjda intäkter för delägarna.

För att det individuella ägandet och det internentreprenöriella företagandet ska fungera är det viktigt att man lyckas skapa en fungerande marknad för ägarbevisen (leveranskontrakten). En sådan marknad fyller flera funktioner; företagsledningen får signaler om sitt agerande och delägarna får incitament att investera i företaget.

Etablerandet av ett internentreprenöriellt kooperativ bör ske på ett begränsat område. Möjligheterna att lyckas regionalt är stora och bör ske vid den tidpunkt då marknadsförutsättningarna är så bra som möjligt. En lyckad start med så stora volymer som möjligt i startfasen ökar chanserna till framtida framgång.

Ett psykologiskt hinder för många aktörer att ingå i ett internentreprenöriellt kooperativ är den djupt rotade ideologiska koppling, som många gör till den traditionella kooperationsformen. Man är rädd för att ens investerade kapital inte ska vara individuellt, vilket det ju inte är i ett traditionellt kooperativ. Samtidigt kan man vara skeptisk till det starkt kommersiella agerandet i den internentreprenöriella kooperationsformen.

4.3. Den investerarägda företagsformen

Den investerarägda företagsformen utmärks av att man investerar i företaget i syfte att få framtida kapitalavkastning i form av utdelningar och värdestegring. Investerarägda företag är ofta registrerade såsom aktiebolag, men även handelsbolag, kommanditbolag kan räknas dit, liksom i regel enskilda firmor.

Den investerarägda företagsformen har inte de karakteristiska kooperativa faktorerna. Frivilligt och öppet medlemskap byts ut mot ägande i relation till investerat kapital. Demokratisk medlemskontroll byts ut mot styrande i förhållande till ägande, och medlemmarnas ekonomiska deltagande byts ut mot ett individuellt ägande. Det finns inga kollektivistiska inslag i det investerarägda företaget.

Den investerareägda företagsformen skiljer sig även i fråga om relationen till sina nyttjare. Samhandelsrelationen, som är central i den kooperativa formen, existerar inte i investerareägda företag. En aktör kan investera i ett investerareägt företag utan att själv använda sig av företaget.

Målsättningen för investerareägda företag är god avkastning på investerat kapital. Vinstmålsättningen innebär däremot inte att företagen kan bortse från sociala faktorer hos anställda och kunder. Den investerareägda organisationen är uppbyggd av aktörer som investerat kapital och därför äger rätten till en viss del av det egna kapitalet i företaget. Ägarna styr och kontrollerar företaget i proportion till sin ägarandel. *Det ägarstyrda beslutsfattandet* ålägger ägarna att utifrån sitt ägande ta ansvar för företagets utveckling och strategi. *Ägardeltagandet* varierar beroende på hur pass aktiva ägarna är i företaget. Det individuella risktagandet i den investerareägda företagsformen ger ofta incitament för ett mer aktivt ägande än i den kooperativa företagsformen.

Transaktionskostnadsperspektiv

Den kooperativa företagsformen ger fördelar i form av sänkta transaktionskostnader genom partiell vertikal integration. Investerareägda företag har även möjligheter att integrera vertikalt men har inte samma förutsättningar som kooperativ företag att sänka leverantörernas transaktionskostnader. Leverantörer till ett investerareägt företag har svårt att känna samma trygghet som medlemmar i ett kooperativt företag, vilket leder till en ökad *samarbetsosäkerhet*. Om däremot det investerareägda företaget har investerat sig fast i anläggningar osv., kan det inte agera bedrägligt då det är beroende av leverantörerna. Problemet för leverantörerna uppstår om det endast finns en aktör på marknaden och leverantören själv har investerat sig fast i anläggningar. Den ökade samarbetsosäkerheten leder till att de transaktionsspecifika investeringarna ökar i ett investerareägt företag.

Äganderätts- och agentteoretiskperspektiv

Den investerareägda företagsformen liknar den internentreprenöriella kooperationsformen ur ett äganderätts- och agentteoretiskt perspektiv genom att båda formerna har ett individuellt ägande. Beslutsfattandeproblemet är mindre i den investerareägda företagsformen i och med att beslut kan fattas snabbare och smidigare av ledningen eller styrelsen utan att fråga ägarna. Problemet med gemensam egendom, horisontproblemet, portfölj- och uppföljningsproblemet minskar ytterligare i denna organisationsform jämfört med den internentreprenöriella och traditionella kooperationsformen. Anledningen är att det i regel finns en väl fungerande kapitalmarknad, där ägarbevisen kan omsättas (aktier, mm.)

Förutsättningar och hinder för den investerareägda företagsformen

En förutsättning för den investerareägda företagsformen är att intäkterna överstiger produktionskostnaderna. Företagen kan därmed inte verka för kollektiva nyttigheter. Dess avsikt är privata nyttigheter. Lämpliga strategier är en differentieringsstrategi eller en fokusstrategi med ett tydligt kapitalavkastningsmål. I och med att investerareägda företag kan uppnå betydande storlek och att det finns en fungerande marknad, där företagen kan anskaffa kapital, är det möjligt för dessa företag att följa en kapitalkrävande differentieringsstrategi. Dessa företag kan ha kapital för betydande investeringar i produkter och marknader, varför de har möjligheter att gå långt fram (och tillbaka) i förädlingskedjan.

4.4. Teoretiska slutsatser

Det teoretiska resonemanget i detta kapitel tillsammans med teorierna presenterade i kapitel 3 antyder att det kan finnas fördelar för den svenska hjortnäringen att samordna sig med hjälp av vertikal integration, dvs. marknadsmekanismen är otillräcklig som samordningsform.

Vertikal integration i den svenska hjortnäringen, enligt någon av de beskrivna organisationsformerna i kapitel 4, är lämplig om följande situationer uppstår:

Ett traditionellt kooperativ är lämpligt om det bidrar till att:

- sänka transaktionskostnaderna för medlemmarna
- transaktionskostnaderna blir lägre än de agent- och äganderättskostnader som uppstår
- man utnyttjar de stordriftsfördelar som finns inom näringen

Ett internentreprenöriellt kooperativ är lämpligt om det bidrar till att:

- genom en garanterad leveransvolym sprida de risker som investeringar längre fram i värdekedjan innebär
- ge tydligare marknadssignaler gentemot företaget och därigenom indirekt mot näringen i stort
- öka engagemanget för näringen och företaget genom det individualiserade ägandet och därigenom minska de agent- och äganderättskostnader som uppstår

Ett investerarägt företag är lämpligt om det bidrar till att:

- intagandet av externa investerare i företaget kan få företaget att uppnå stora samordnings- och/eller stordriftsfördelar
- företaget agerar strikt kommersiellt och därigenom uppnår ökad effektivitet vilket sänker uppfödarnas transaktionskostnader
- öka engagemanget för näringen och företaget genom det individualiserade ägandet och därigenom minska de agent- och äganderättskostnader som uppstår

Följande kapitel använder de i detta kapitel presenterade organisationsformerna för att analysera vilken av de tre formerna traditionell kooperationsform, internentreprenöriell kooperationsform eller investerarägd företagsform, som lämpar sig bäst att implementera i den svenska hjortnäringen.

5. Analys

5.1. Tillvägagångssätt

I detta kapitel analyseras det intervjumaterial, som är inhämtat för studien. Analysen baseras på marknadssituationen i kapitel 2 och beskrivningen av organisationsformer i kapitel 4 samt citat från intervjuade personer. Intervjumaterialet inhämtades från Nya Zeeland i april månad 2005. Analysen syftar till att belysa olika möjligheter med de i studien valda organisationsformerna.

Intervjuer genomfördes med hjorthägningsägarna John Carter 2005-04-04, Lee Swansson 2005-04-10 och Charlie Ewing 2005-04-16. Intervjuer gjordes vidare med Mat Moyes (Venison Marketing Services Manager i branschorganisationen DINZ) 2005-04-11 och med Ian Stewart (VD för slakteriföretaget Mountin River Processors) 2005-04-22. Dessutom träffade vi Tony Pearse (Producer Manager DINZ) 2005-04-17 och Dr Geoff Asher (Invermay Agricultural Centre) 2005-04-21.

I Sverige genomfördes intervjuer med hjortuppfödarna Birger Ekdahl 2005-06-12, Hans Östring 2005-06-20 och Mats Toffner 2005-07-22. Intervjuer gjordes vidare med Jan Widegren (vilthandlarföretaget Smålandsvilt AB) 2005-08-05. , Mats Toffner (Söderåshjort AB samt VD, Svensk Kvalitetshjort AB) intervjuades 2005-07-22 som företrädare för branschorganisationen Svensk Hjortavel. Samtal fördes även med Carl Nathansson (F.d. ordf. Svensk Hjortavel) 2005-03-16 och Rolf Eriksson (ordf. Svensk Hjortavel) 2005-12-21

De nyzeeländska intervjuerna bekräftar bilden av Nya Zeeland som den gröna ön med djurhållning som den dominerande jordbruksgrenen. Dr. Jeff Asher som kommenterar detta:

”Klimatet är avgörande. Jordarna är i själva verket näringsfattiga men klimatet är som gjort för gräsodling. Djuruppfödningen är en biprodukt. Gräset är produkten!”

Det är uppenbart att det nyzeeländska klimatet ger möjligheter för en kostnadseffektiv hjortproduktion. I Sverige är klimatet för vallproduktion inte lika gynnsamt. De svenska uppfödarna har en annan uppfödningkostnad, vilket påverkar valet av organisationsform. Intressant är att den nyzeeländska hjortnäringen de senaste åren har haft stora ekonomiska problem till följd av ett antal strategiska felsteg. Förutom klimatet finns alltså en mängd faktorer som bestämmer hjortnäringens framgång, exempelvis valet av organisationsform.

5.2. Den traditionella kooperationsformen

Den nyzeeländska hjortuppfödningen togs snabbt emot av de stora traditionella kooperativen på Nya Zeeland. Traditionen med intensiv djurhållning av får och tamboskap och den för dessa inarbetade organisationsformen kom även att användas på hjort. För hjortuppfödarna fyller den traditionella organisationsformen sitt syfte, om en majoritet av uppfödarna upplever att ett medlemskap i kooperativet bidrar till en sänkning av deras transaktionskostnader. Produktionsosäkerheten för uppfödarna grundar sig till stor del på okunnigheten vid produktionens start om det framtida försäljningspriset. En stabilitet i avräkningspriset skapad av kooperativet innebär att hjortuppfödaren slipper merkostnader i form av marknadsosäkerhet, vilket kommenteras av Steve Andrew:

”Alla hjortuppfödare vill nog ha kontrakt så att de kan planera sin försäljning. Allt drivs av vad man lyckas sälja och till vilket pris. Det gäller för båda parter, uppfödare och det kooperativa företaget”

Uppfödaren behöver inte lägga tid på granskning av efterfrågan utan kan istället ägna sig åt sin produktion. Samarbetsosäkerheten för det kooperativa företaget ökar i den traditionella kooperationsformen genom svårigheten att förutse levererade volymer. Det försvårar beräkningarna av förväntade inkomster till kooperativet och ställer krav på ett större riskkapital i företaget för att kompensera för intäktsbortfall. Tony Pearce kommenterar:

”Industrin är på väg att etablera relationer med kontrakt, där man binder sig att leverera ett bestämt antal djur enligt en speciell specifikation.”

För icke medlemmar uppstår transaktionskostnader i form av förhandlings- och kontraktskostnader samt i risken att de får ett lägre avräkningspris än vad som hade kunnat vara möjligt vid ett medlemskap. För nyzeeländska hjortuppfödare med intensiv produktion och en hög leveransfrekvens är kontrakt av stor betydelse. För en mindre hobbyuppfödare i Sverige med låg leveransfrekvens minskar transaktionskostnadernas betydelse. Färre leveranser och liten volym i varje enskild leverans försämrar förhandlingsmöjligheterna för den enskilde uppfödaren. Tony Pearce kommenterar:

”De mindre uppfödarna, som under längre tid har gjort affärer med kooperativet, har säkert bra relationer på grund av deras lojalitet. Men det finns klara fördelar att vara en större aktör, då man kan förlänga sin leveranssäsong och man har möjlighet att vara flexibel för båda parter bästa.”

Den enskilda uppfödarens kontaktnät, geografiska läge och producerade volym bidrar till att höja avräkningspriset, vilket bidrar till att de nyzeeländska uppfödarna upplever prissättningen som differentierad. Bill Robinson kommenterar:

”Landcorp, som är den största hjortproducenten på Nya Zeeland, kan påverka marknaden i fråga om tillgång. Företaget får därigenom lite bättre betalt för att hålla slakteriernas produktion uppe.”

De nyzeeländska kooperativen har varit duktiga på att lyssna till olika kategorier av uppfödare. De har inte överdrivit likabehandlingsprincipen i relationen med uppfödarna, vilket bidragit till sänkta transaktionskostnader. Det är inte bara den prisstabiliserande effekten, som kooperativen uppfyller. De fyller även en funktion som marknadsanalytiker och samtalspartner. Tony Pearce beskriver:

”Kooperativen har tagit en stor roll i industrin genom att närvara på möte efter möte och under senare tid varit en riktigt bra samtalspartner om hur marknaden utvecklas. De är duktiga på att analysera marknaden och försöker ge signaler i förväg om vilka produkter de söker och vad de därigenom förväntar sig av uppfödarna.”

Den marknadsdrivande och analyserande roll, som de kooperativa företagen har på Nya Zeeland, finns inte i Sverige idag. Anledningen är att det inte inom hjortnäringen i Sverige finns några kommersiellt drivna storföretag, som tar på sig den rollen.

Den svenska hjortnäringen skiljer sig avsevärt från den nyzeeländska i fråga om preferenser. Heterogeniteten bland de svenska hjortuppfödarna finns främst i form av en stor variation i volym. Den nyzeeländska hjortnäringen är mer homogen i volymavseende och har en tydligare uppdelning beträffande produktionsinriktningar, vilket ger uppfödarna möjlighet att utnyttja givna stordriftsfördelar inom respektive produktionsinriktning. Heterogeniteten bland uppfödarna i Sverige leder till svårigheter beträffande styrning av kooperativ företagsamhet.

En kollektiv ägandestruktur i en heterogen medlemskår leder till portföljproblem vid investeringar och marknadsföringsåtgärder. Ett annat agentteoretiskt problem som kan urskiljas i de båda länderna är horisontproblemet. Det tar ofta lång tid att se effekterna av gjorda investeringar och marknadsföringsåtgärder. Det leder till att intresset för att dessa inte genomförs är så stort hos uppfödare, som inte har en långsiktig ekonomisk strategi med sin verksamhet. Detta problem är troligtvis störst i Sverige, då det är färre uppfödare, som är helt beroende av sin uppfödning som enda inkomstkälla. Att en stor del av uppfödarna i Sverige är hobbyuppfödare gör att incitamenten till ett aktivt engagemang minskar, då nyttan av ett medlemskap är liten. För den intensivare nyzeeländska hjortnäringen är situationen den omvända. Avgörande för hur stora agent- och äganderättskostnaderna blir för uppfödarna i respektive lands hjortnäring, är uppfödarnas engagemang för företaget och graden av heterogenitet i medlemskåren.

Den traditionella kooperationsformens problem med kollektivt egenkapital är större på Nya Zeeland beroende på företagets storlek. Ett nystartat traditionellt kooperativ inom hjortnäringen i Sverige ger inte medlemmarna incitament att agera utifrån egna intressen, då företaget redan vid små marknadsförande åtgärder har ett större värde för medlemmen än dennes andel av det kollektiva kapitalet. Om nyttan av medlemskapet för uppfödaren är värd mer än värdet på det icke avyttringsbara kollektiva kapitalet, är det positivt att vara medlem.

Den traditionella kooperationsformen lämpar sig som organisationsform i hjortnäringen, då hjortköttet kan ses som en standarvara. Här finns stora skillnader mellan den svenska och den nyzeeländska näringen. Nya Zeelands intensiva produktion med en väl etablerad stordriftsstruktur passar för den traditionella kooperationsformen med en utpräglad lågkostnadsstrategi. Mat Moyes förklarar de nyzeeländska traditionella kooperativens marknadsdominans:

”I ett marknadsföringsperspektiv är det antagligen bra. Kooperativen har kontakterna med marknaden och har därigenom väl etablerade försäljnings- och distributionskanaler. För producenterna är det en lättare väg att nå marknaden än att ha en massa små företag, som inte har kanalerna och stordriftsfördelarna som de stora kooperativen har.”

Den svenska hjortnäringens små produktionsvolym och relativt höga produktionskostnader försvårar konkurrensmöjligheterna för svenskt hjortkött som bulkvara. Enligt teorin borde den svenska hjortnäringen eftersträva en fokusstrategi med nischade produkter, vilket inte är strategi som den traditionella kooperationsformen är uppbyggd för.

5.3. Den internentreprenöriella kooperationsformen

Den internentreprenöriella kooperationsformen har ur ett ekonomiskt perspektiv många positiva följder. Det individuella ägandet skapar drivkraft för delägarna att engagera sig, styra och övervaka sitt ägande på ett påtagligare sätt än i det traditionella kooperativet med kollektivt egenkapital. När uppfödaren själv får bestämma hur mycket och i vad han ska investera, uppstår inte de problem, som finns i traditionella kooperativ. Genom samarbetet i ett internentreprenöriellt kooperativ kan man sprida och sänka riskerna vid stora investeringar i exempelvis en vilthanteringsanläggning. Risker sprids mellan delägarna, och genom att dessa garanterar en bestämd leveransvolym redan från start minskar den avsevärt. Birger Ekdahl ger en kommentar:

”För att klara de ökade kostnaderna förknippade med köthanteringen måste vi samarbeta.”

I det internentreprenöriella kooperativet finns större incitament för en fokusstrategi, då delägaren genom sitt individuella ägande är mer angelägen att få avkastning på sitt investerade kapital. För att få en god avkastning måste företaget förädla produkten på ett professionellt och marknadsmässigt sätt och samtidigt skapa ett varumärke för att särskilja det svenska hjortköttet. Detta styrks av John Carters uttalande:

”Hjortuppfödare har alltid försökt att påverka och få stabilitet, men uppfödare glömmer att när man säljer sitt djur är det det råaste av råmaterial. Det är en hjort på fyra ben som inte har något direkt värde om man inte förädlar och säljer en förädlad produkt”

För att det internentreprenöriella kooperativet ska vara effektivt måste det styra delägarna med information som underlättar förädlingen och på så sätt skapar ett högre värde för slutprodukten. Det medför större kostnader för t ex slakterier om man får in hjortar som inte är rena eller håller rätta vikter. Ian Stewart kommenterar detta:

”Uppfödarna vet att vi vill ha rena djur med slaktvikter runt 60 kg. Får vi inte det vid upprepade tillfällen upphör vi att handla med dem.”

Kundfokuseringen gör att informationsflödet mellan delägarna och företaget är viktigt. Genom snabba åtgärder då problem uppstått kan det internentreprenöriella kooperativet verka för att delägarna ska få god avkastning på sitt kapital. Ian Stewart kommenterar detta:

”Det är en fördel att vara ett litet företag. Det är mer personligt, och om det finns problem så ringer leverantörerna och vi kan gemensamt lösa dem”

Det internentreprenöriella kooperativa företaget har större potential att sänka transaktionskostnaderna än det traditionella, men endast för de som väljer att investera eget kapital. Förtjänst- och förlustmöjligheter flyttas från det kooperativa företags kollektiva kapital till delägarens individuella kapital, vilket innebär att delägarna tar ett större individuellt risktagande. Det är avgörande i denna kooperationsform att delägarna vill investera eget kapital. För att denna organisationsform ska vara effektiv är det viktigt att företaget uppnår en samlad produktionsvolym som ger ett fullt kapacitetsutnyttjande i företagets anläggning.

5.4. Den investerarägda företagsformen

I Sverige idag är den investerarägda företagsformen den dominerande organisationsformen vid hantering av hjortkött. Den investerarägda företagsformens strikt kommersiella struktur lämpar sig väl i den svenska hjortnäringen. De svenska hjortuppfödarnas småskalighet och hobbyinriktade verksamhet gör att samordningen är svag. Många hjortuppfödare har valt att själva hantera de hjortar som skjutits. På grund av samordningsbrist hos svenska hjortuppfödare har det etablerats investerarägda företag, som köper upp och vidareförädlar större delen av det producerade hjortköttet. Denna kategori domineras av traditionella vilthandlare men på senare tid även av ett fåtal större hjortuppfödarrelaterade företag såsom Söderåshjort AB och Ulvereds Hjorthägn.

Äganderelationen bygger på ett individuellt ägande, vilket ger företaget ett tydligt avkastningsmål. Mats Toffner förklarar:

”Var och en sköter sin produktion och varje delägare säljer sina djur till företaget. Företaget eftersträvar att inte köpa djuren till ett högre pris än vad det haft möjlighet att köpa dem för på marknaden. Samtidigt vill inte uppfödarna/delägarna sälja till ett lägre pris än vad man kunnat få hos någon annan aktör.”

Ett utnyttjande av stordriftsfördelar i produktionen möjliggörs genom att leverantörerna inte nödvändigtvis är delägare i investerarägda företag. Inköpspriset är avgörande i ett investerarägt företag, oavsett om detta köper av sig själv eller av en uppfödare, som inte är delägare i företaget. Det viktiga är att beläggningsgraden i företagets anläggning är hög så att de fasta kostnaderna kan fördelas på stora volymer.

För icke delägare uppstår transaktionskostnader i form av förhandlings- och kontraktskostnader samt i risken att de får ett lägre avräkningspris än vad som hade kunnat vara möjligt vid ett delägarskap. För en mindre svensk hobbyuppfödare med låg frekvens på leveranserna minskar transaktionskostnadernas betydelse, medan en stor nyzeeländsk uppfödare med många och stora leveranser skulle uppleva höga transaktionskostnader vid denna organisationsform.

Beslutsfattandeproblemet tenderar att minska genom det koncentrerade ägandet i den investerarägda företagsformen. Mats Toffner kommenterar:

”Det har varit en styrka att vi har varit så pass få i företaget. Beslutsvägarna är snabba och enkla. Lika rösträtt och lika ägande gör att vi är jämställda”

Den investerarägda företagsformen lämpar sig väl för den ”lilla” svenska hjortnäringen då en tydlig differentierings- eller fokusstrategi kan tänkas vara lämplig.

”Möjligheten att genom företaget samla in volymer av hjortkött och med ett tydligt avkastningsmål sätta dessa produkter på marknaden är god genom denna företagsform”, menar Mats Toffner som även kommenterar: ”Att konkurrensen mellan uppfödarna inte är stor men att den i nästa led i förädlingskedjan är mycket stor, borde vara tydliga signaler för uppfödarna att vidareförädla sitt hjortkött och därigenom äga produkten längre.”

6. Diskussion och slutsatser

Studiens syfte anges i avsnitt 1.3 som: ” Med användande av transaktionskostnadsteorin och agentteorin identifieras ett antal sätt, varpå den svenska hjortnäringen, utifrån lärdomar dragna av den nyzeeländska hjortnäringens samordningsformer, kan samordna sig för att bli mer konkurrenskraftig.” Arbetet granskar tre organisationsformer som skulle kunna medföra bättre samordning i den svenska hjortnäringen. Avgörande är att uppfödarna på ett effektivt sätt samordnar sig för att möta konkurrensen från importerat hjortkött.

Valet av organisationsform beror till stor del på vilken risknivå uppfödaren väljer. Idag är de flesta svenska hjortuppfödare mindre investerarägda företag. Vissa vidareförädlar köttet i egna slakterier och andra säljer hela djur till vilthandlare. Den som enbart vidareförädlar kött från egen uppfödning måste ha stora volymer för att sprida de ökade kostnaderna för vidareförädling.

Den nyzeeländska hjortnäringen, som producerar bulkvaran hjortkött, har samordnat sin vidareförädling. På så sätt sprider man sina vidareförädlingskostnader på betydligt större volymer än vad den svenska näringen gör. Samordningen ger upphov till en fördelning av de transaktionsspecifika kostnaderna i form av investeringar i anläggningar, samt i form av minskad risk i samband med investeringar för den enskilde uppfödaren. Man ska vid dessa resonemang beakta att de nyzeeländska volymerna är avsevärt mycket större än de svenska. Men det bör poängteras att en väl fungerande vidareförädlingsorganisation är avgörande för om det någonsin skall produceras stora volymer hjortkött i Sverige.

Den svenska hjortnäringen har idag och kommer troligtvis även i framtiden att ha högre produktionskostnader än den nyzeeländska. Detta innebär att den svenska hjortuppfödaren tvingas äga sin produkt längre i värdekedjan för att uppfödningen ska vara lönsam. Förädling är nyckelordet. Att gå längre i värdekedjan innebär kostnader, i form av högre kapitalinsatser och osäkerhetskostnader, men även möjligheter till ökade intäkter.

Analysen i föregående kapitel tyder på att samtliga tre organisationsmodellerna kan tillämpas på den svenska hjortnäringen. Det framgår också att det finns bestämda skillnader i preferenser för hjortuppfödning på Nya Zeeland och i Sverige. Med erfarenhet från den nyzeeländska hjortnäringen står det klart att den enda riktigt effektiva formen för att pressa kostnaderna för slakt är transport av levande slaktdjur till centralt belägna slakterier. Den effektiviseringsgraden är man generellt inte beredd att sträva efter i Sverige. Baserat på de svenska preferenserna för produktionens effektiviseringsnivå finner vi att vertikal integrering enligt den internentreprenöriella kooperationsformen och den investerarägda företagsformen är de mest intressanta. Möjligheten att sänka uppfödarnas transaktionskostnader är stora i dessa organisationsformer. De båda organisationsmodellernas naturliga strategival stödjer även resonemanget om att den svenska näringen bör gå längre i värdekedjan.

Sverige skulle kunna delas in i ett antal geografiska områden med ett internentreprenöriellt system – ett slakteri i varje område som sköter hela processen med slakt, styckning, paketering, marknadsföring, distribution och försäljning. Genom den internentreprenöriella företagsstrukturen ges uppfödarna ett långsiktigt incitament att investera i effektiva anläggningar. För att klara en investering behövs i varje område ett antal större aktörer, som är villiga att satsa kapital. Dessa kan sedan för att öka volymerna köpa in djur av mindre aktörer, vilka genom detta uppmuntras till att öka sina volymer för att kanske få inträda i företaget om volymerna anses tillräckligt stora.

Om en satsning görs på antingen den internentreprenöriella eller den investerarägda företagsformen är det viktigt med en fokusstrategi. En specialisering med ett varumärkesskapande i form av ex. svensk dovhjort eller svensk kronhjort ligger i linje med den så viktiga fokuseringen. Med ett centralt stöttat varumärke såsom stöd kan uppfödarna skapa en egen lokalt förankrad nisch på marknaden. Oavsett vilket hjortslag de svenska hjortuppfödarna satsar på, är det viktigt att visa att man kan tjäna pengar på hjortuppfödning. Det generella intrycket från den nyzeeländska hjortnäringen är just att det går att tjäna pengar på hjortar. Även om det just nu är svåra tider, vet man att det finns en del uppfödare, som har god lönsamhet i sin verksamhet.

Finns det då inte någon i Sverige som idag tjänar pengar på sin uppfödning? Vi tror att svaret är ja och vi tror att det för näringen är viktigt att detta budskap kommer fram. Vi tror inte att den som erkänner att det är möjligt att tjäna pengar på hjortuppfödning riskerar något, då hjortköttmarknaden är långt ifrån mättad. Vi menar att det är Svensk Kvalitetshjort AB:s uppgift att förmedla detta budskap, både inom näringen och till potentiella nya uppfödare för att intresset för hjortuppfödning i Sverige skall öka. Vi tror även att det är viktigt fortsätta arbetet med att skilja på Svensk Hjortavels roll som intresseorganisation och Svensk Kvalitetshjorts AB:s roll som näringsfrämjande organ. Svensk Kvalitetshjort AB borde sträva efter att ta rollen som DINZ motsvarighet. Det vore även att föredra att en tjänst motsvarande en nyzeeländsk Producer Manager etableras i Sverige. En svensk produktionssamordnare skulle kunna agera som konsult i kommersiellt hänseende på marknaden och som generell oberoende rådgivare för uppfödarna.

Vår rekommendation är att ansvariga inom intresseorganisationen Svensk Hjortavel fortsätter sitt arbete som sammanlänkande organisation för landets hjortuppfödare. För ansvariga inom Svensk Kvalitetshjort AB är rekommendationen att ytterligare arbeta med att centralisera näringsfrämjande åtgärder i form av framtagande av marknadsföringsmaterial, produktionsmateriel och genomförande av reklamkampanjer. Till Sveriges hjortuppfödare är rekommendationen att se möjligheterna med en ökad samordning. En sådan samordning borde ske antingen i en investerarägd företagsform eller i en internentreprenöriell kooperationsform. Valet av dessa organisationsformer beror på det ökade ansvarstagandet för samarbetet som uppstår genom att man tvingas investera kapital. Ansvarstagandet leder då förhoppningsvis till ett väl fungerande samarbete med öppen kommunikation och god måluppfyllelse. Vilket vi tror skulle leda till goda ekonomiskt resultat för uppfödarna. Hjortkött är en produkt i tiden och vi hoppas att det finns de som ser möjligheterna med hjortproduktion i Sverige!

Referenser

Litteratur

- Arnold von, Carl-Adam, 2004. *Hur kan spannmålsbönder skapa kundanpassning?*
Examensarbete vid institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala
- Englund, Lena, 1993. *Fallow deer farming in Scandinavia, Proceedings of the First World Forum on Fallow Deer Farming.* Mudgee, NSW, Australien
- Gripsborn, Susanne, 1994. *Slaktkroppsegenskaper hos dovhjort.* Institutionen för livsmedelskunskap, SLU, Uppsala
- Jacobsen, Brian, 1993. *Fallow deer farming in New Zealand, Proceedings of the First World Forum on Fallow Deer Farming.* Mudgee, NSW, Australien
- Johansson, Erik, 2001. *Hjortar som betesdjur*, Vänersborg
- Nilsson, Jerker & Björklund, Thomas, 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen?*
Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala

Internet

- DINZ, 2005, www.deernz.org (2005-12-10)
- PPCS, 2005, www.ppcs.co.nz (2005-12-10)
- Svensk Hjortavel, 2005, www.svenskhjortavel.com (2005-03-15)
- Söderåshjort AB, 2005, www.soderashjort.se (2005-07-10)
- Ulvereds Hjorthägn, 2005, www.ulvereds.com (2005-12-07)

Intervjuer

- Asher, Dr. Geoff. Invermay Agriculture Centre (2005-04-23)
- Carter, John. Ägare av Raroa Deer Stud (2005-04-04)
- Ekdahl, Birger. Ägare Ulvereds Hjorthägn (2005-06-12)
- Eriksson, Rolf. Ordf. Svensk Hjortavel (2005-12-21)
- Moyes, Mat. Venison Marketing Services Manager, DINZ (2005-04-12)
- Nathansson, Carl. Fd. ordf. Svensk Hjortavel (2005-03-16)
- Pearse, Tony. Producer Manager, DINZ (2005-04-21)
- Raure, Ken. PPCS (2005-04-22)
- Stewart, Ian. VD Mountain River Processors (2005-04-24)
- Swainson, Lee. Ägare Kahui Fallow Deer (2005-04-10)
- Toffner, Mats. Hjortuppfödare, VD Svensk Kvalitetshjort AB, Söderåshjort AB (2005-07-23)
- Widegren, Jan. Smålandsvilt AB (2005-08-05)
- Östring, Hans. Hjortuppfödare och delägare i Söderåshjort AB (2005-06-20)

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