



Institutionen för skogens produkter och marknader

Integration mellan skog & förädlingsindustri
– En intervjuundersökning

Integration between forestry & processing industry
– *An interview survey*

Johan Eriksson



Institutionen för skogens produkter och marknader

Integration mellan skog & förädlingsindustri
– En intervjuundersökning

Integration between forestry & processing industry
– *An interview survey*

Johan Eriksson

Examensarbete 20 poäng, D-nivå i ämnet företagsekonomi
Johan Eriksson, skogsvetarprogrammet 98/02

Handledare: Lars Lönnstedt

Abstract

The aim of this master thesis is to study the integration in Sweden between forestry and bulky industries as fiber- and sawmilling companies. The analysis is based on theories about transaction cost economies and competitive strategy. The studied companies are active on the Swedish roundwood market. The buying actors on this market were divided into two groups; fiber- and sawmill industries. Three companies from each group were chosen subjectively by the author. One representative from each company, the executive director or the deputy executive director was interviewed.

Contradictory to what many analysts and reporters in business journal recommend, all the companies in this survey have a positive attitude to vertical integration into the raw material business. The companies have somewhat different motives to why they want to keep their integration or develop it further, but within the same subgroup are the motives in general the same.

The fiber industry has managed to develop many of the advantages linked to vertical integration and managed to use the integration to locate themselves in a good position towards the suppliers. The high degree of asset specificity in this industry makes the environment very insecure and the integration is used to eliminate, or at least significantly reduce the risk.

The sawmilling industry experiences the same asset specificity as the fiber industry but the sawmills are less integrated than the fiber industry. The asset specificity and the low degree of vertical integration in the raw material business, makes them very vulnerable and they experience a situation where they have both strong suppliers and strong buyers to negotiate with. There is a wish among the companies to own more forestland, i.e, to become more integrated. However, the Swedish law together with the price level on forest land makes it difficult for this industry to extend their backward integration.

Sammandrag

Syftet med denna studie är att utreda

- hur skogsindustrieföretag i Sverige ser på integrationen skog och första virkesförbrukande förädlingsindustri.
- hur deras synsätt och agerande överensstämmer med ekonomiska teorier kring transaktionskostnadsekonomi och företagsstrategi.

Företagen delades in i två grupper; sågverksföretag och fiberindustrieföretag. Urvalet var subjektivt. Sex företag valdes, tre sågverksföretag och tre fiberindustrieföretag. En representant från varje företag intervjuades, antingen i en personlig intervju eller i en telefonintervju. Denna representant var antingen VD eller vice VD.

Företagen i de båda grupperna var positivt inställda till integration med råvaruledet. De angav i viss mån avvikande motiv till denna positiva inställning. Inom respektive grupp var dock resonemangen likartade.

Fiberindustrin har lyckats väl med att använda sig av vertikal integration med råvaruledet för att nå många strategiska och transaktionskostnadsekonomiska fördelar. Den höga grad av tillgångsspecificitet som fiberindustrins anläggningar har medför hög risk och integrationen med råvaruledet används för att påtagligt minska denna risk.

Sågverksindustrins anläggningar har jämförbar grad av tillgångsspecificitet som fiberindustrins anläggningar men är långt ifrån lika kapitalintensiva. Sågverksindustrins tillgångsspecifika anläggningar sammantaget med en över lag, låg grad av integration med råvaruledet gör att sågverken har en sämre position gentemot leverantörer och kunder än företagen i fiberindustrigruppen. Det finns en önskan bland sågverksföretagen att vara mera integrerade med råvaruledet för att förbättra sin situation. Dock leder prisnivån på skogsfastigheter i Sverige sammantaget med Jordförvärvslagens begränsningar att det i dagsläget inte är en realistisk väg att gå för sågverksföretagen.

Innehållsförteckning

Abstract

Sammandrag

1. Inledning.....	7
1.1 Vad består råvaran av?.....	7
1.2 Hur ser ägarbilden ut för råvaran?.....	9
1.3 Vem förbrukar råvaran?.....	10
1.4 Definitioner	11
2. Syfte.....	12
3. Avgränsningar.....	13
4. Metod och tillvägagångssätt.....	14
4.1 Metodval.....	14
4.2 Population och urval.....	14
4.3 Datainsamling.....	15
4.4 Instrument.....	15
4.5 Tillvägagångssätt.....	16
4.6 Validitet och Reliabilitet.....	17
4.7 Metoddiskussion.....	18

5. Teoretisk Bakgrund.....	19
5.1 Inledning.....	19
5.1.1 Vertikal integration.....	19
5.1.2 Horisontell integration.....	19
5.1.3 Lateral Integration.....	20
5.2 Transaktionskostnadsteori och vertikal integration.....	21
5.2.1 Företagets gränser.....	21
5.2.2 Transaktionskostnadsekonomi.....	23
5.2.2.1 Transaktionskostnadsekonominns tre dimensioner.....	25
5.2.3 Vertikal integration och transaktionskostnadsekonomi...	28
5.3 Det konkurrensstrategiska perspektivet och vertikal integration.....	33
5.3.1 Konkurrensens drivkrafter – Branschstrukturen.....	34
5.3.1.1 Potentiella nyetablerare.....	35
5.3.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka.....	37
5.3.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka.....	38
5.3.1.4 Hot från substitutprodukter.....	39
5.3.1.5 Konkurrensen bland de existerande företagen inom branschen.....	39
5.3.2 Strategisk analys av vertikal integration.....	39
5.3.2.1 Strategiska fördelar med vertikal integration.....	40
5.3.2.2 Strategiska nackdelar med vertikal integration.....	42
5.3.3 Strategisk analys av partiell integration.....	42
5.3.4 Långtidskontrakt som alternativ till integration.....	43
5.4 Monopsyförhållande och incitament för integration i bakomliggande förädlingsled.....	43

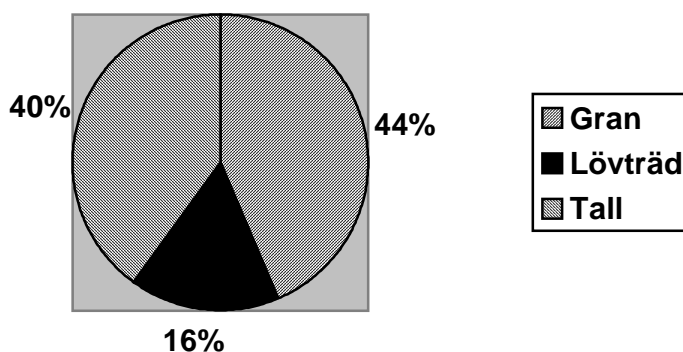
6. Resultat	45
6.1 Fiberindustrin.....	45
6.1.1 Företag A.....	45
6.1.2 Företag B.....	46
6.1.3 Företag C.....	47
6.2 Sågverksindustrin.....	48
6.2.1 Företag 1.....	48
6.2.2 Företag 2.....	50
6.2.3 Företag 3.....	51
7. Analys.....	53
7.1 Gruppen fiberindustriella bolag.....	53
7.2 Sågverksindustrigruppen.....	56
8. Jämförande analys och slutsatser	59
8.1 Motiv för integration i råvaruledet.....	59
8.2 Räntabilitet på skogsinnehav.....	59
8.3 Sågverkens biprodukter.....	60
8.4 Möjligheter för sågverken att integrera i dagsläget.....	61
8.5 Fragmenterad sågverksbransch.....	61
Litteratur- och referensförteckning.....	63
Bilaga 1 - Utdrag ur Jordförvärvslag 1979:230	
Bilaga 2 - Grov överslagsberäkning av fliskostnad/intäkt från flisförsäljning	
Bilaga 3 - Huvuddiskussionspunkter vid intervjuerna	

1. Inledning

Under senare år har många ifrågasatt de börsnoterade skogsbolagens skogsägande. I olika media ställer sig en del journalister och analytiker sig frågande till varför skogsbolagen har kapital uppbundet i en råvarubas i den utsträckning de har. Huvudargumentet som förs fram är oftast att skogens värdering ställt mot den direkta avkastning den genererar ger en relativt låg räntabilitet jämfört med den räntabilitet senare förädlingsled kan ge. Resonemanget låter ganska enkelt men eftersom inga omfattande avyttringar av skog skett under senare år måste det finnas andra synsätt på denna problematik. För att sätta sig in i denna komplexa problem behövs en översiktlig beskrivning dels av vad råvaran består av, vilka äger råvarubasen och slutligen vilka förbrukar råvaran?

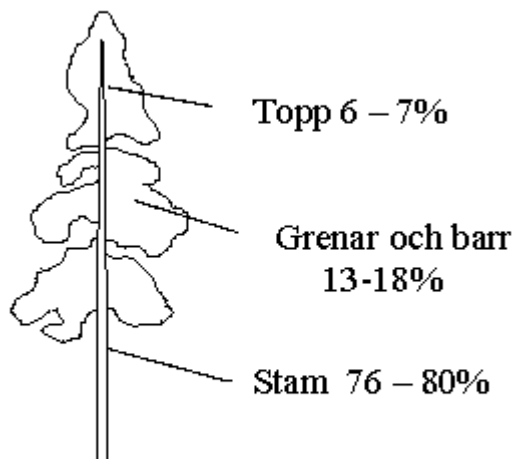
1.1 Vad består råvaran av?

Med skogsråvara avses trädet och den vanligaste enheten att mäta skog i är skogskubikmeter (m^3sk) vilket omfattar hela stammen ovan stubbskåret inklusive bark (PS, 1994, s 417). Ett medelvärde av det totala virkesförrådet i Sverige under åren 1995 – 1999 är 2936 miljoner m^3sk och av detta är 1171 miljoner m^3sk tall, 1281 miljoner m^3sk gran och 483 miljoner m^3sk löv (SÅB, 2001, s 58).



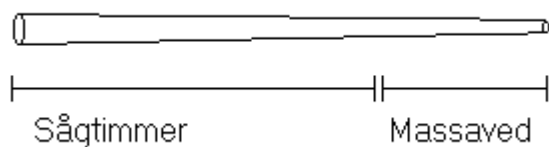
Figur 1.1 Trädslagsfördelning av virkesförrådet i Sverige. Källa: SÅB, 2001, s 58

Figur 1.1 visar att mer än 80 % av virkesförrådet i Sverige består av barrträd, tall och gran vilka också har störst ekonomisk betydelse. De volymer av trädet som används kommersiellt idag, åtminstone teoretiskt sett, är: topp, grenar och stam. Volymfördelningen mellan dessa delar presenteras i figur 1.2. (Falk & Söderström, 1989, s 43)



Figur 1.2 Barrträdet volymfördelning. Källa: Efter Falk & Söderström, 1989, s 43

Den av industrin och ur ekonomisk synpunkt mest betydelsefulla delen är stammen under bark. En enkel schematisk skiss över hur stammen används återges i figur 1.3. Grovt kan sägas att oftast används stammens grövre delar till sågtimmer och de klenare delarna blir massaved.



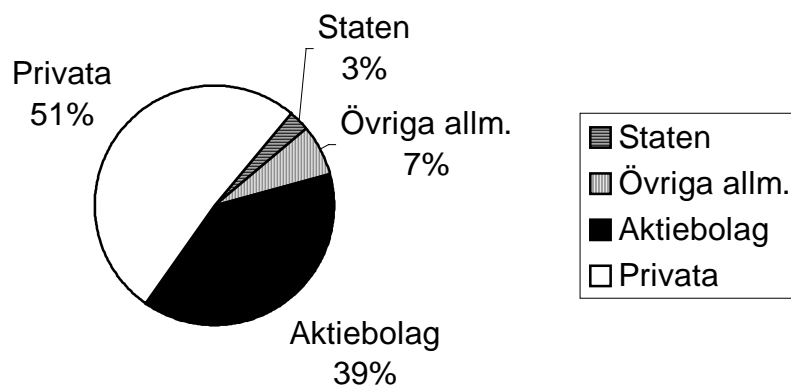
Figur 1.3 Schematisk skiss över hur barrträdsstammen apteras.

Verkligheten är dock mer komplex än vad figur 1.3 visar. Ur till exempel sågtimmerdelen är det svårt att få ut mer än ca 48 % torkat virke. Av återstoden är ca 8% krympning till följd av

torkning, 9% spån och 35% träflis. Den alternativa användningen för träflis för sågverken är väldigt begränsad och större delen säljs som massaflis. (Svensk sågverksindustri, 1996, s 6) Ett annat problem är att denna schematiska skiss bara kan användas på träd från slutavverkning. Vid första gallring när beståndet fortfarande är ungt är det svårt att få ut mycket annat än massaved då dimensionerna oftast är klena.

1.2 Hur ser ägarbilden ut för råvaran?

I Sverige finns idag 22,7 miljoner ha skogsmark (SÅB, 2001, s 40). Att översätta areal direkt till råvara är en grov approximation då råvaran består av den stående volymen skog men det är ett enkelt och lättbegripligt sätt att visualisera hur ägandet för råvarubasen ser ut.



Figur 1.5 Skogsmarksareal fördelat på ägargrupper Källa: SÅB, 2001, s 40

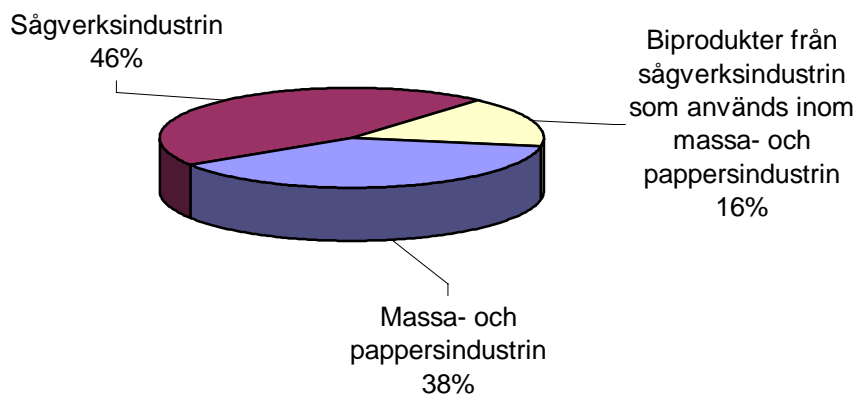
Ju längre norrut i landet, desto större andel av skogsmarksarealen ägs av bolag och ju längre söderut, desto större blir de privata skogsägarnas andel av skogsmarksarealen. I exempelvis norra Norrland är ca 35 % av skogsmarksarealen ägd av enskilda skogsägare medan i Götaland är motsvarande siffra ca 80 %. (SÅB, 2001, s 45).

Vad som är av speciellt intressant i denna studie är att den bolagsägda skogen till största del förädlas, åtminstone massaveden, inom företaget medan de privata skogsägarna måste sälja

sitt virke på den öppna marknaden innan den förädlas. Figur 1.5 visar att ca hälften av skogsmarksarealen är privatägd, detta innebär betydande volymer råvara som skall omsättas på rundvirkesmarknaden. Värt att notera är att av de privata skogsägarna år 2000, är ca 50 % medlemmar i en skogsägarförening (SÅB, 2001, s 40). Av den totala skogsmarksarealen är således ungefär en fjärdedel ansluten till en skogsägarförening. Skogsägarföreningarna i Sverige har alla ungefär samma mål: att verka för att få en säker avsättning för medlemmarnas skogsprodukter till ett så högt pris som möjligt. Skogsägarföreningarna har i varierande grad köpt och byggt egna industrier. Genom sitt ägande har de försökt verka för ett högt råvarupris för sina medlemmar. Det är dock bara en skogsägarförening som har massaindusti och det är Södra skogsägarna.

1.3 Vem förbrukar råvaran?

Det nedan presenterade materialet gäller endast trädstammen, oftast kallat rundvirke. Den förhärskande enheten i skogsindustrin är m^3 fub och motsvarar rundvirket utan bark. Skogsindustrins rundvirkesförbrukning under var 1999 64 miljoner m^3 fub varav 38 % tall, 51 % Gran, 8 % björk och 2 % övrigt löv. Av detta förbrukade massa- och pappersindustrin 40,5 miljoner m^3 fub och sågverksindustrin 34 miljoner m^3 fub. Värt att notera i figur 1.6 är att sågverksindustrin producerade 12,2 miljoner m^3 fub biprodukter som användes inom massa- och pappersindustrin (SÅB, 2001, s 153). Det finns tre andra skogsindustrier: Plywoodindustrin, spånskiveindustrin och träfiberskiveindustrin men dessa tre tillsammans står endast för ca 2,5 % av den totala råvaruanvändningen (SÅB, 2001, s 158).



Figur 1.6 Skogsindustrins virkesförbrukning i andelar av den totala förbrukningen Källa: SÅB, 2001, s 158

1.4 Definitioner

I denna utredning definieras sågverksindustrin: köpsågverk och sågverksföretag vilka ej ingår i någon av landets skogsägarföreningar eller är integrerade med fiberindustrin. Detta har sin grund i att köpsågverken står för ca 2/3 av den totala produktionen av trävaror i Sverige (Bergman, 1994, s 6). Denna definition på sågverksindustrin har använts för att skogsbolagens och skogsägarföreningarnas sågverk inte skall falla inom ramen för sågverksindustrin, då de enligt mig kan ha delvis andra motiv för sin prissättning på råvara än den grupp denna studie definierar som sågverksindustrin. Köpsågverken har dessutom ofta åtaganden att leverera en viss mängd massaved till fiberindustrin mot att de får viss tillgång till denna fiberindustris sågtimmer (Bergman, 1994, s 6). Fortsättningsvis används benämningen fiberindustri på massa- och pappersindustrin. Med begreppet integration menas i denna utredning ägarmässig integration.

2. Syfte

Syftet med studien är att utreda hur utvalda företag ur fiberindustrin och sågverksindustrin i Sverige ser på integrationen skog och första virkesförbrukande skogsindustri samt undersöka hur deras synsätt och agerande överensstämmer med ekonomiska teorier kring transaktionskostnadsekonomi och företagsstrategi.

3. Avgränsningar

Min studie avgränsar sig till aktörer helt eller delvis aktiva på den svenska träråvarumarknaden för försörjning till egen industri. I utredningen behandlas ej den del av skogsindustrin som producerar plywood, spånskivor och träfiberskivor då dessa tre industrigrenar tillsammans står för endast ca 2,5 % av den totala rundvirkesanvändningen i Sverige (SÅB, 2001, s 158).

Av trädets olika delar utreds inte i denna uppsats förbrukningen av toppar, grenar och bark då skogsindustrin genom eldning av egna biprodukter, avlutar och råvarurester står för huvudanvändningen av bibränslen. Av den totala trädbränsleanvändningen i Sverige hamnar ca 20 % på den öppna marknaden, där framför allt värmeverken är köpare. (SÅB, 2001, s 186)

4. Metod och tillvägagångssätt

4.1 Metodval

I metodsammanhang görs oftast en första uppdelning mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Den förstnämnda behandlar material som kan uttryckas i siffror, den sistnämnda fokuserar på icke kvantifierbart material. (Lundquist, 1993, s 103) Den kvalitativa metoden används oftast när syftet är att försöka förstå och analysera helheter (Patel & Davidson, 1994, s 99). Båda metoderna kan användas vid olika ansatser. Två vanliga sätt är att antingen studera flera fall vilka jämförs med varandra, s.k. komparativ ansats eller att studera ett fall och undersöka det närmare, en s.k. fallstudie (Metodgruppen, 2000, s 12). I denna studie utreds flera företags syn på en viss fråga och har således en kvalitativ ansats då integrationsproblematiken är svår att kvantifiera. Denna studie omfattar sex företag och är mera en komparativ studie än en mera renodlad fallstudie.

4.2 Population och urval

Syftet med undersökningen är att utreda hur två olika branscher inom skogsindustrin ser på integrationen skog och första förbrukande industri samt undersöka hur deras synsätt och agerande stämmer överens med ekonomiska teorier kring transaktionskostnadsekonomi och företagsstrategi. Valet att dela upp skogsindustribranschen i två delar beror på att de har olika förutsättningar både när det gäller kontroll över råvaran och branschstruktur. Att endast koncentrera mig på den ena skulle ge en ensidig bild av synen på integrationsproblematiken och göra analysen mindre läsvärd. Genom att inkludera båda branscherna är förhoppningen att erhålla en vitt skild syn på integrationen i råvaruledet och på så sätt kunna presentera en mer nyanserad analys.

Studiens urvalsgrupp består av alla trävaruföretag och fiberbolag helt eller endast delvis verksamma på den svenska marknaden för rundvirke. Denna marknad för råvara har få men stora aktörer från fiberindustrin jämfört med den relativt fragmenterade trävaruindustrin. Själva urvalet från fiberindustrigruppen var ett subjektivt urval av författaren, dock begränsat av vilka företag som valde att medverka i studien. Urvalet för den andra gruppen,

trävaruindustrin, var också subjektivt av författaren. Antalet trävaruföretag valdes att motsvara antalet företag ur fiberindustrin för att på så sätt få en balans i studien då den baseras på intervjuer. I utredningen har jag dessutom försökt få med en god geografisk spridning av trävaruföretagen från norr till söder för att på så sätt fånga eventuella skillnader i prisbildningsmekanismen på råvaran.

4.3 Datainsamling

Uppsatsens teoretiska referensram grundar sig främst på litteraturstudier av sekundär natur inom ämnet företagsekonomi. Materialet utgörs huvudsakligen av böcker och vetenskapliga tidskrifter som inhämtats från bibliotek och databaser vid Uppsala universitet. Delar av detta material används som utgångspunkt i undersökningen samt i studiens analysdel.

De metoder jag använt mig av för datainsamling i den empiriska delen är personliga intervjuer och en telefonintervju. Jag anser att detta var den bästa om inte den enda framkomliga vägen för att erhålla en djupare insyn i företagens tankegångar i synen på integrationsproblematiken.

Intervjun skulle beröra en hel del företagsstrategiskt tunga frågor och ett företags styrelse måste anses vara den instans där de övergripande strategiska frågorna behandlas. Styrelsens operationella hand i verksamheten är VD och en VD borde ha god insikt i de bakomliggande faktorerna kring företagets strategival när det gäller integration i råvaruledet. Det föreföll därför mest logiskt att försöka få till stånd en intervju med VD eller vice VD för att erhålla värdefull information för studien.

4.4 Instrument

Instrumenten i denna studie har varit personliga intervjuer och en telefonintervju. Intervjuerna utgår ifrån de kritiska ställningstagandena förenade med integration i råvaruledet identifierade i den teoretiska referensramen.

Intervjuerna har haft en låg grad av standardisering och frågorna har ställts i en följd som passat den aktuella intervjupersonen men samma centrala diskussionsområden har återkommit i de olika intervjuerna.

Vid en intervju med låg grad av strukturering, lämnar frågorna eller ämnesområdena maximalt utrymme för intervjupersonen att svara inom (Patel & Davidson, 1994, s 61). Intervjuerna i denna studie skulle kunna beskrivas ha låg grad av struktur.

	Hög grad av strukturering	Låg grad av strukturering
Hög grad av standardisering	Enkät med fasta svarsalternativ eller intervjuer där man önskar göra en kvantitativ analys av resultaten.	Enkät eller intervju med öppna frågor.
Låg grad av standardisering	Fokuserade intervjuer	Intervjuer där man önskar göra en kvalitativ analys av resultaten

Figur 4.1 Exempel på olika typer av intervjuer och enkäter beroende på hög respektive låg grad av standardisering och strukturering. Källa: Patel & Davidson, 1994, s 62

4.5 Tillvägagångssätt

Kontakten med intervjupersonerna inleddes via e-post till respektive sekreterare. I varje brev beskrevs syftet med studien kort och det ingick även en fråga, huruvida de ville vara anonyma vid intervjuerna eller inte. Första omgången förfrågningar sändes till sex fiberindustriella bolag. Av dessa bolag svarade tre bolag att de ville delta i studien medan de tre övriga avböjde att delta. De fiberindustriella bolag vilka valde att delta i studien ställde upp med förbehållet att de ville vara anonyma vilket också utlovades av författaren. Förfarandet var snarlikt vid kontakten med företagen inom trävarubranschen, skillnaden var att en förfrågan endast gick ut till tre bolag och alla tre valde att delta i studien på samma villkor som bolagen i den fiberindustriella gruppen.

De totalt sex intervjuerna genomfördes på respektive bolags kontor eller i anslutning till deras lokaler. Intervjuerna utgick ifrån två huvuddiskussionspunkter:

- Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?
- På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

Alla intervjuerna spelades in på band för att minimera risken för feltolkningar och intervjuerna varade i snitt lite mer än en timme. Vid slutet av varje intervju tillfrågades intervjupersonerna om de var öppna för kompletterande frågor om något skulle visa sig vara oklart och alla var positiva till detta. Vid den sista av intervjuerna visade det sig att intervjupersonen omöjligt kunde få till en lucka i sitt schema inom rimlig tid för en personlig intervju men var öppen för en telefonintervju. Alternativet hade vid denna tidpunkt varit att börja om och försöka tillfråga något ytterligare fiberbolag. En telefonintervju ger inte samma möjlighet till personlig kontakt men bedömdes vara ett bättre alternativ än det ovan nämnda då populationen är tämligen begränsad och tre bolag redan valt att avböja. Telefonintervjun genomfördes från professor Lars Lönnstedts kontor på institutionen för skogshushållning. Vid fyra av de totalt sex intervjuerna deltog aktivt, förutom intervjupersonen, även professor Lars Lönnstedt.

4.6 Validitet och reliabilitet

För att bedöma undersökningens värde måste man veta att undersökningen verkligen undersöker vad den avsåg att undersöka, d v s vi måste veta att vi har god validitet (Patel & Davidson, 1994, s 85).

Vid utformningen av intervjufrågorna har författaren utgått från de två olika teoretiska synsätt presenterade i den teoretiska bakgrunden. Intervjupersonerna har varit väl insatta i frågeställningarna och bekanta med författarens terminologi. De utformade frågorna har granskats av professor Lars Lönnstedt för en oberoende bedömning.

Instrumentets tillförlitlighet, reliabiliteten, handlar om hur väl instrumentet motstår slumpinflytanden av olika slag. Vid intervjuer är undersökningens tillförlitlighet i hög grad

relaterad till intervjuarens förmåga. (Patel & Davison, 1994, s 87) För att nå en så hög grad av tillförlitlighet som möjligt spelades varje intervju in på band.

4.7 Metoddiskussion

Studien utreder olika skogsindustriella bolags syn på integrationen i råvaruledet och denna attityd eller inställning kan svårligen kvantifieras varför valet föll på en kvalitativ metod. Studien hade kunnat koncentreras till endast ett bolag ur de båda skogsindustriella grenarna och utförts mer i form av en fallstudie. Ett problem med fallstudien är att kunna dra generella slutsatser om liknande situationer, d.v.s. generalisering (Hägg & Wiederheim-Paul, 1994, s 69). Denna studie gör dock inte anspråk på att generalisera undersökningsresultaten. Hade till exempel endast två bolag undersökts hade analysen inte ens kunnat ge en fingervisning om liknande situationer i andra branscher eller ens hur situationen ser ut i skogsindustrin i Sverige. Valet föll på en mera komparativ ansats för att försöka fånga inställningen till integrationen hos så många bolag som möjligt utan att för den skull vara en totalundersökning.

Urvalet ur den studerade populationen skedde rent subjektivt av författaren själv. Detta leder till att studiens urval kan representera ett snedvridet synsätt på integrationen i råvaruledet. Detta problem är dock författaren väl medveten om.

Valet att använda en ganska ostrukturerad intervjuform för datainsamling berodde på svårigheten att utforma frågor i enkätform då författaren omöjligt kan känna till alla infallsvinklar och synsätt berörande integrationen i råvaruledet.

5. Teoretisk bakgrund

5.1 Inledning

För att utreda och analysera hur fiberindustrin och trävaruindustrin i Sverige ser på integrationen skog och första förbrukande industri har författaren valt att använda sig av två olika teoretiska förklaringsmodeller av integrationsbeslutet. Den första modellen bygger på att det finns kostnader att realisera om en verksamhet internaliseras, den andra modellen utgår ifrån ett företagsstrategiskt perspektiv. Nedan presenteras olika former av integration varefter de två utvalda förklaringsmodellerna beskrivs.

5.1.1 Vertikal integration

De flesta varor slutkonsumenten köper har förädlats i olika steg. Denna förädling kan vara förändring av materialet, transport eller lagerhållning. Ett företag kan ansvara för ett eller flera av dessa led (Andersson et al, 1990, s 104). Om företaget använder sig av hela produktionen från ett tidigare led för att försörja ett senare förädlingsled är det fråga om total vertikal integration. Om det mesta av produktionen från ett led inom företaget försörjer ett senare produktionsled inom samma företag benämns detta partiell integration. Om ett företag äger två separata produktionsenheter inom samma förädlingsled men det tidigare ledet inte försörjer det följande ledet med råvara är det inte fråga om vertikal integration per definition. (Perry, 1989, s 185)

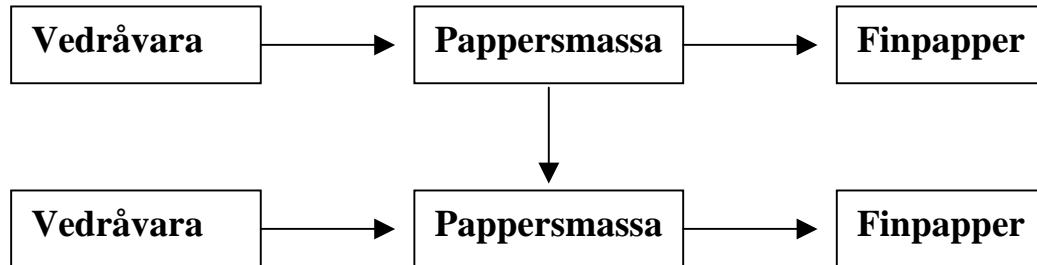


Figur 5.1 Exempel på vertikal integration. Källa: Anderson et al, 1989, s 105

5.1.2 Horisontell integration

Horisontell integration beskriver företagets relativa storlek i förhållande till den aktuella marknaden eller produktsegmentet. Ett exempel på detta kan vara när ett företag inom ett förädlingsled köper ett annat företag inom samma förädlingsled, se figur 5.2. Detta ökar det köpande företagets horisontella integration. Motivet för horisontell integration skulle kunna

vara att genom integrationen minska vinst rivalitet eller åstadkomma stordriftsfördelar.
(Anderson et al, 1990, s 128-130)



Figur 5.2 Exempel på horisontell integration där ett pappersmassabolag köper ett annat.
Källa: Efter Anderson et al, 1990, s 128

5.1.3 Lateral Integration

Denna form av integration beskriver hur diversifierat ett företag är i fråga om produkter vilka inte ligger inom samma förädlingskedja. Motivet för att detta skall vara lönsamt kan uttryckas med följande formel: (Anderson et al, 1990, s 146-147)

C = Produktionskostnad

q_1 = Kvantitet vara 1

q_2 = Kvantitet vara 2

$$C(q_1, q_2) < C(q_1, 0) + C(0, q_2)$$

Stämmer ovanstående med ett lateralt integrerat företag leder en produktion av de båda produkterna inom samma företag till en lägre total kostnad än om q_1 och q_2 hade producerats i separata bolag. Effekten att total kostnaden är lägre vid produktion av flera varor kan förklaras av att en eller flera inputs är gemensamma och av kollektiv karaktär. Med kollektiv karaktär menas att det inte råder någon fullständig rivalitet i användningen av viss input. För rent kollektiv input påverkar inte en produktionsökning av q_1 den mängd kollektiv input tillgänglig

för produktion av q_2 . Exempel på kollektiv input kan vara teknologi eller kunskap om marknadsföring. (Anderson et al, 1990, s 146-147)

5.2 Transaktionskostnadsteori och vertikal integration

5.2.1 Företagets gränser

En av upphovsmännen kring det transaktionsekonomiska tankesätten är R.H Coase. År 1937 skrev han en artikel: The Nature of the Firm, vilken behandlade frågor kring internalisering av en verksamhet eller ej.

Coase ansåg att dåtidens ekonomiska teori försummat att undersöka grunderna på vilket den var baserad. I litteratur och forskningssammanhang användes termen företag vedertagen utan att någon egentligen undersökt vad den stod för och hur gränsdragningen för denna skulle definieras. Coase ville även med sin teori försöka skapa en teori vilken gjorde det möjligt att applicera teori på den riktiga världen utan idealiserade antaganden. Han opponerade sig mot den rådande uppfattningen att det ekonomiska systemet fungerade perfekt utan central styrning genom att prismekanismen koordinerade resurserna. Coase menade att inom ett företag fungerar detta synsätt inte alls. Utanför företaget koordinerar relativpriser resursfördelningen medan inom företaget ersätts denna mekanism av en koordinering via planering av vad Coase kallar ”entreprenören”. Dåtidens teoretiker använde sig av teorin kring prismekanismen för resursfördelning i det ena fallet och teorin kring entreprenören i det andra fallet. Coase ville försöka skapa en teoretisk brygga mellan dessa två läror. (Coase, 1937, s 387-389)

Det främsta skälet till varför det är lönsamt att etablera ett företag är att det finns en kostnad för att utnyttja prismekanismen för att koordinera resursfördelningen. Den mest uppenbara kostnaden är kostnaden för att finna de relevanta relativpriserna. Andra kostnader vilka måste övervägas är kostnader för att förhandla och avsluta varje kontrakt. Kostnaderna elimineras ej av att bilda ett företag men kostnaderna kan minskas betydligt. Ytterligare en stor nackdel med att enbart utnyttja prismekanismen för resursfördelning uppstår vid långtidskontrakt. Då uppstår risken att en förhandlingspart kan försöka utnyttja den andres eventuella svåra sats vid något tillfälle för att på så sätt öka sin egen vinst. Förutsättningarna för att ett företag skall

uppstå är större om det rör sig om ett långtidskontrakt och de övriga kostnaderna för att utnyttja prismetanismen inte kan anses ringa. Inom ett företag ersätts prismetanismen av en entreprenör vilken ersätter prismetanismen till en lägre kostnad. (Coase, 1937, s 391-392)

Varför skall inte marknaden organiseras i form av ett enda stort företag med tanke på de föregående förklaringarna på varför ett företag uppstår? På denna fråga har Coase tre möjliga förklaringar: (s 394-395)

1. När ett företag växer kan det uppstå avtagande avkastning på "entreprenörsfunktionen". Med detta menas att kostnaden för att ytterligare organisera en transaktion ökar. Till slut når företaget en punkt när ytterligare en internorganisering blir dyrare är kostnaden för att agera på den öppna marknaden.
2. Det kan vara så att allteftersom organisationen växer kommer "entreprenören" att misslyckas med att placera resurser där de bäst gör nytta. Än en gång kommer en punkt att nås där förlusten genom resursslöseri är lika med kostnaden för att agera på den öppna marknaden.
3. Inköpspriset av en eller flera produktionsfaktorer kan öka på grund av att andra fördelar med ett litet företag är större än för ett stort företag.

Coase försöker genom att utgå från två företag, A och B exemplifiera hur ett företags gränser bestäms. Företag A producerar något B köper för sin verksamhet. Förmodligen kan A organisera sin produktion till en lägre kostnad än B skulle kunna göra. B kommer därför att sträva efter att överta A:s produktion, för att organisera dessa båda led inom samma företag, endast om B kan organisera A:s organisationskostnad till en lägre kostnad än vad ett agerande på den fria marknaden skulle innebära. (Coase, 1937, s 395-396)

5.2.2 Transaktionskostnadsekonomi

Oliver E. Williamson har vidareutvecklat teorin kring kostnaden att agera på den fria marknaden och han kallar denna inriktning transaktionskostnadsekonomi. Williamson använder teorin kring transaktionskostnadsekonomi för att beskriva och förklara de kapitalistiska ekonomiska institutionerna: företag, marknader och nära relaterade kontraktsformer. Fokus är alltifrån diskreta marknadstransaktioner till, den andra polen, starkt centraliserade och hierarkiska organisationsformer. (Williamson, 1985, s 16)

Den neoklassiska skolan förutsätter ett friktionsfritt marknadssystem utan transaktionskostnader och fokuserar på produktionskostnader vid analys. Detta förklarar Williamson med att i motsats till en fysiker, vilken ständigt blir påmind om friktionen vid laboratorieförsök, har en ekonomisk teoretiker lättare att bygga sina hypoteser utan att ta hänsyn till verkligheten. Williamson har definierat transaktionskostnader såsom kostnaden för att driva det ekonomiska systemet. Transaktionskostnader har sin motsvarighet i friktionen i ett fysiskt system. En frånvaro av friktion anser Williamson vara orealistisk och han ser ingen möjlighet att utesluta transaktionskostnadsbegreppet ur en ekonomisk analys av något slag. (Williamson, 1985, s 18-19)

Det mera traditionella synsättet med företaget som produktionsfunktion har teknologi som huvuddeterminant för företagets naturliga gränser. Transaktionskostnadsekonomi skiljer sig från den föregående mer traditionella synen genom att angripa företags- och marknadsorganisation ur ett kontrakts och komparativt organisationsperspektiv. Marknader och företag är bara olika sätt att organisera samma typ av transaktioner. (Williamson, 1996, s 25)

Williamson identifierar två typer av transaktionskostnader vid ett kontrakt: *ex ante* och *ex post*. (1985, s 20-22)

Kostnader *ex ante* innebär kostnader för att:

- förhandla och säkerställa ett kontrakt

Kostnader *ex post* innebär kostnader förenade med att:

- Övervaka kontraktet, såsom att fylla luckor och eventuella oavsiktliga eller avsiktliga misstolkningar av kontraktet

För att kunna utforma en teori vilken kan appliceras på verkligheten måste de traditionella antagandena om beteende ifrågasättas. Den neoklassiska skolan utgår från ett vinstmaximerande och rationellt perspektiv. Denna klassiska analys är ostridbar om alla relevanta alternativkostnader är kända. Williamson argumenterar att det är omöjligt att känna till alla alternativkostnader och använder sig av begreppet "bounded rationality". Detta begrepp innebär att alla aktörer avser att vara rationella men bara i begränsad utsträckning. (Williamson, 1985, s 43-45) "Bounded rationality" är enligt Williamson viktigt för studien av ekonomins organisation ur två aspekter: (1996, s 36)

1. Organisationer är användbara instrument då den individuella människan är begränsad i fråga om kunskap, förutseende, färdigheter och tid.
2. Bounded rationality är även relevant då tankeförmåga är en knapp resurs vilket den inte har förutsatts vara i den neoklassiska skolan

När teorin tar hänsyn till "bounded rationality" innebär detta att hänsyn tas till kostnaden för att planera, anpassa och övervaka transaktioner (Williamson, 1985, s 46).

5.2.2.1 Transaktionskostnadsekonominns tre dimensioner

Williamson framhåller att det finns rationella ekonomiska orsaker för att arrangera ekonomiska transaktioner på ett sätt eller ett annat. Han identifierar tre principiella dimensioner vilka bestämmer hur transaktioner kommer att organiseras: (1985, s 52)

- **Tillgångsspecificitet**
- **Osäkerhet**
- **Frekvens**

Den första dimensionen av dessa är den mest betydelsefulla och skiljer transaktionskostnadsteorierna mest från andra teorier kring ekonomisk organisering.

Tillgångsspecificitet

Detta uttryck refererar till i vilken utsträckning en tillgång kan ställas om till alternativa användningar utan att offra produktionsvärde. Denna term är nära relaterad till uttrycket: sunk cost. Tillgångsspecificitet kan anta många former varav humankapital är en.

Tillgångsspecificitet ger inte bara upphov till komplexa *ex ante* motiv utan ger även upphov till komplexa motåtgärder *ex post* i form av övervakningsstrukturer. (Williamson, 1996, s 59)

Det finns åtminstone fyra olika typer av tillgångsspecificitet (Williamson, 1985, s 55):

1. **Lägesspecificitet** – där successiva stadier placerats nära varandra.
2. **Fysisk specificitet** – specialdesign för att producera en komponent.
3. **Humankapitalspecificitet** – uppkommer vid ”learning-by-doing”
4. **Tillägnandespecificitet** – när en producent investerar ytterligare i sin produktionsapparat utifrån en kunds behov.

Utan tillgångsspecificitet skulle kontraktsproblematiken vara mycket förenklad, men adderas denna dimension uppstår okonventionella kontraktsformer. Att teorin tidigare bortsett från

tillgångsspecificitet är en av orsakerna till att teorier kring marknadsmisslyckanden och monopolförklaringar för att förklara okonventionella kontraktsformer vuxit fram.

(Williamson, 1985, s 55-56)

Osäkerhet

Många av frågorna transaktionskostnadsteorierna behandlar såsom anpassning och sekventiell beslutsfattning skulle inte uppstå om det inte vore för "bounded rationality". Utan denna skulle detaljerade strategier för att överbrygga alla möjliga broar kunna utformas. Men när ekonomin konfronteras med opportunist och "bounded rationality" måste jämförande institutionella värderingsinstrument för övervakningsstrukturer användas. (Williamson, 1985, s 57)

Samhällets ekonomiska problem är i huvudsak relaterade till att anpassa sig till förändringar i tid och rum (Hayek, 1945, s 524). Risk och osäkerhet kan ta sig uttryck i olika former.

Risk och osäkerhet kan vara att någon medvetet av strategiska skäl exempelvis förvanskar information eller undanhåller information för motparten. Brist på kommunikation kan vara en annan form av risk. Dessa typer av risker kallar Williamson för risk sammankopplad med mänskligt agerande och är nära relaterad till opportunist. (Williamson, 1985, s 59-60)

För att illustrera detta beteende används ibland modellen: Prisoner's dilemma.

Förutsättningarna för denna modell är att två parter ingått en överenskommelse. Den ena eller den andra parten kan finna det fördelaktigt att bryta överenskommelsen och därmed försöka öka sin egen vinst på den andres bekostnad. Detta kan exempelvis ta sig uttryck i form av försenade leveranser, undermålig vara eller att innehålla betalning för leverans. (Bjuggren, 1985, s 12)

Part 1 \ Part 2	Följa ingånget avtal	Bryta ingånget avtal
Följa ingånget avtal	3 , 3	1 , 4
Bryta ingånget avtal	4 , 1	2 , 2

Figur 5.3 Prisoner's dilemma. Källa: Bjuggren, 1985, s 13

Ur figur 5.3 kan utläsas att om båda parter håller avtalet maximeras vinsten sammantaget för båda parter ($3 + 3 = 6$). Väljer båda att bryta mot avtalet på något sätt minimeras den gemensamma vinst ($2 + 2 = 4$). Om däremot bara den ena parten bryter mot avtalet och den andra parten håller sin del kan den avtalsbrytande parten göra en vinst (4) vilken i det aktuella fallet ligger 1 enhet högre än om parten skulle följa det ingångna avtalet. Denna vinst sker på den andre partens bekostnad. Denna ökade vinst är dock lägre än den förlust motparten gör ($3 - 1 = 2$). I detta fall kan vi förvänta oss ett opportunistiskt beteende. (Bjuggren, 1985, s 12-13)

För att stävja detta opportunistiska beteende kan kontraktet utformas mera detaljerat och bestämda skadestånd inkluderas. Detta illustreras i figur 5.4 där den avtalsbrytande parten blir tvungen att betala ett skadestånd om tre enheter till den skadelidande parten.

Part 1 \ Part 2	Följa ingånget avtal	Bryta ingånget avtal
Följa ingånget avtal	3 , 3	1+3 , 4-3
Bryta ingånget avtal	4-3 , 1+3	2 , 2

Figur 5.4 Prisoner's dilemma med anpassat kontrakt. Källa: Bjuggren, 1985, s 13

Åtgärden att inkludera skadestånd i överenskommelsen kan vid en första anblick verka enkel men att utforma ett kontrakt, speciellt ett långsiktigt, vilket inkluderar alla eventualiteter som på verkar kontraktsparterna kan vara oerhört svårt (Bjuggren, 1985, s 12-16).

Frekvens

En specialiserad kontraktsstruktur, exempelvis ett företag, är en kostsam övervakningsstruktur och frågan är om detta lönar sig. Fördelarna med en specialiserad övervakningsstruktur är störst där transaktionerna innebär omfattande investeringar i transaktionsspecifika tillgångar. Kostnaden för denna specialiserade övervakningsstruktur blir lättare att intjäna för stora transaktioner av återkommande natur. (Williamson, 1985, s 60-61)

5.2.3 Vertikal integration och transaktionskostnadsekonomi

Vertikal integration bakåt in i råvaruledet kan enligt Williamson uppkomma av tre huvudorsaker (1985, s 118):

1. För att realisera transaktionskostnader.
2. Av strategiska skäl.
3. På felaktiga grunder eller av misstag.

När Williamson ser på vertikal integration utgår han från ett synsätt där huvudargumentet för integration är att realisera transaktionskostnader förenade med att agera på den fria marknaden för den aktuella varan. (Williamson, 1985, s 85-86)

En enkel och traditionell syn på integration är att den bestäms av teknologiska faktorer. Ett exempel på detta är gemensamt ägande av järn- och stålverk där en naturlig koppling finns. Williamson argumenterar mot denna intuitiva teknologiska integration med att den bara kan gälla om: (1985, s 85-86)

1. Det endast finns en teknik vilken är överlägsen alla andra alternativ.
2. Den tekniken kräver en unik organisationsform.

Att båda dessa förutsättningar är uppfyllda torde dock vara ett unikt fall, om det ens existerar (Williamson 1985, s 85-86).

Williamson tar ett exempel där vi har två steg i en produktion med skild teknik där det ena steget köper något av det andra produktionssteget. Om vi dessutom förutsätter att pris, skatt och andra nära relaterade störningar är konstanta finns i den neoklassiska skolan inget incitament att föredra vertikal integration framför en marknadslösning. Men om dessa två produktionssteg placeras i nära anslutning till varandra uppstår någon slags intuitiv risktagarkänsla hos någon eller båda av parterna trots att denna risk inte kan beskrivas enligt den neoklassiska skolan. Denna risktagarkänsla består enligt Williamson i undermedvetna transaktionskostnadsöverbäganden. Om vi förutsätter att båda produktionsstegen förutsätter investeringar i relativt lättomsatt och generell teknik kan kontraktuella problem lösas med att ett eller båda företagen omflyttar sin produktion och bryter upp samarbetet. Om däremot bara det ena produktionssteget har denna möjlighet och den andra sitter med en sunk-cost i och med sin investering blir kontraktsförhållandet dem båda emellan mycket komplexare. Tillgångsspecificitet är här den mest förklarande faktor för att klarlägga incitamenten för vertikal integration. Ju mer specifik tillgången är, ju mer tenderar balansen att tippa över till fördel för en internalisering för att lösa det kontraktuella problemet. (Williamson, 1985, s 86-90)

De stora skillnaderna mellan övervakningsstrukturen av transaktioner vid intern organisation och marknadslösning är enligt Williamson (1985, s 90):

1. Marknadslösningen gynnar starka incitament och håller tillbaka byråkratiska ineffektiviteter bättre än en intern organisering.
2. Marknadslösningen kan ibland addera efterfrågan till fördel för skalekonomi och diversifiering.
3. Intern organisering har tillgång till fasta övervakningssystem vilket marknadslösningen saknar.

För att försöka åskådliggöra kostnader för övervakningsstruktur vid transaktioner har Williamson använt sig av vad han kallar en heuristisk modell. För att förenkla bortser modellen från skalekonomiska- och diversifieringsfördelar och produktionsnivån hålls konstant. (1985, s 90)

Den heuristiska modellen kan grafiskt återges förenklat med följande förutsättningar:

k = Index på tillgångsspecificitet

$I(k)$ = Kostnaden för intern övervakning (integrerad lösning)

$M(k)$ = Kostnaden för att övervaka samma transaktion via marknadskrafterna.

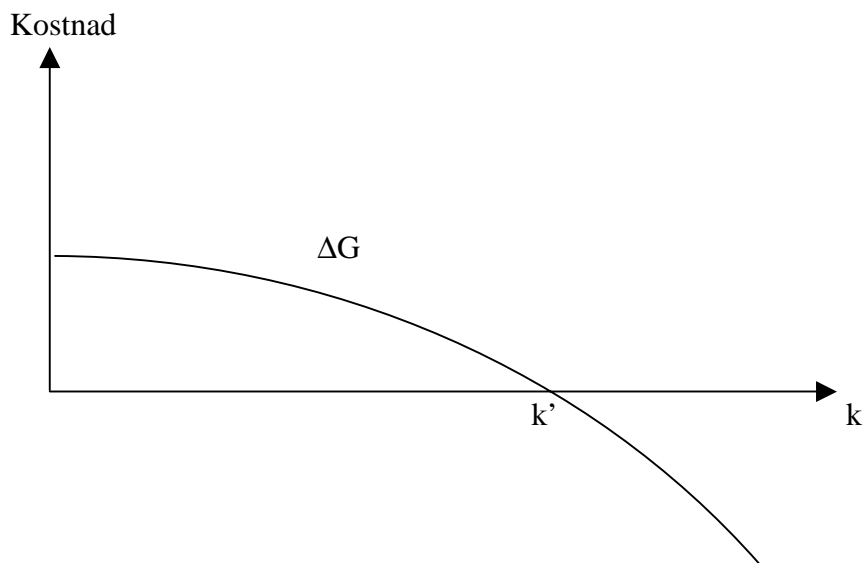
$I(0) > M(0)$ Följer av att marknadslösningen gynnar starka incitament och håller tillbaka byråkratiska ineffektiviteter bättre än intern organisering.

Anta därefter att:

$M' > I'$ vid varje positivt värde på k . Detta beror enligt Williamson på den komparativa oförmågan hos marknader ur anpassningssynpunkt. För att sedan åskådliggöra skillnaden i transaktionskostnad mellan marknadsalternativet och det internaliserade (integrerade) alternativet bildas en funktion ΔG , där G motsvarar skillnaden mellan kostnaden för

övervakningsstrukturerna: intern organisation och marknadsorganisering. (Williamson, 1985, s 90 ff)

$$\Delta G = I(k) - M(k)$$

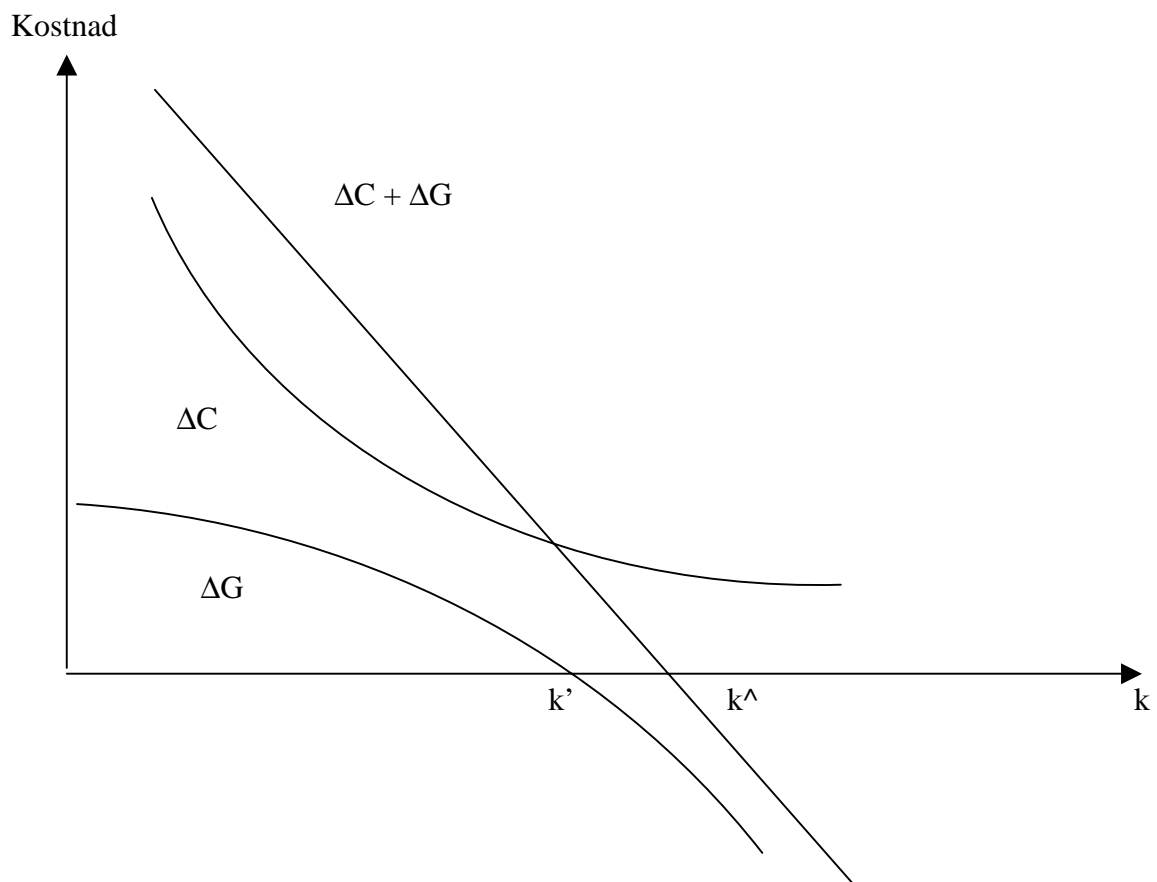


Figur 5.5 Komparativ övervakningskostnad. Källa: Williamson, 1985, s 91

Av figur 5.5 framgår att marknadslösning är att föredra där tillgångsspecificiteten är låg. Vid punkten k' och högre värden på k är summan $I(k) - M(k)$ negativ och det innebär att marknadslösningen med modellens förutsättningar är transaktionsekonomiskt underlägsen en integrering av verksamheten. Vid värden på k lägre än k' är den integrerade lösningen dyrare ur ett transaktionsekonomiskt perspektiv än den lösning den fria marknaden erbjuder. (Williamson, 1985, s 90-91)

Williamson adderar sedan diversifieringsfördelar och skalfördelar till denna modell med kurvan ΔC . Out-put hålls fortfarande konstant. ΔC är skillnaden i produktionskostnad mellan intern produktion av insatsvaror och inköp av insatsvaror på marknaden. Williamson antar att

ΔC kommer att anta ett positivt avtagande värde i en funktion av k . Kostnaden för intern organisering kommer att vara väldigt hög när det är fråga om generell teknik och varor av standardkaraktär. Kostnadsnackdelen med intern produktion av insatsvaror kommer att minska med en ökad grad av tillgångsspecificitet. Adderas sedan kostnadskurvorna vertikalt erhålls kurvan $\Delta C + \Delta G$ vilken skall representera en komparativ produktions- och övervakningsstrukturkostnad. (Williamson, 1996, s 67-68)



Figur 5.6 Komparativ produktions- och övervakningskostnad. Källa: Williamson, 1985, s 93

Punkten där kurvan $\Delta C + \Delta G$ når värdet 0 markeras av k^\wedge (Williamson, 1985, s 93).

Generella slutsatser utifrån modellens antaganden där k^* representerar den optimala graden av tillgångsspecificitet: (Williamson, 1996, s 67-70)

1. Marknadslösningen har fördelar både i skalekonomiska och övervakningsstrukturella aspekter där optimal tillgångsspecificitet är låg ($k^* \ll k^{\wedge}$).
2. Internaliserad organisation har en relativ fördel där optimal tillgångsspecificitet är betydligt större än ($k^* \gg k^{\wedge}$). Detta har sin största förklaring i den ökade risk ökad tillgångsspecificitet medför.
3. I fallen där optimal tillgångsspecificitet ligger i närheten av k^{\wedge} existerar endast små kostnadsskillnader mellan intern organisering och marknadslösningen. I detta område kan vi förvänta oss att finna joint-venture och andra okonventionella kontraktsformer.
4. Mer generellt kan sägas att företaget alltid har en produktionskostnadsnackdel med det integrerade alternativet jämfört med marknadslösningen och kommer inte att integrera på grund av endast produktionskostnader. Endast när kontraktsproblem introduceras kommer den jämförande analysen mellan integration och marknad att stödja vertikal integration.
5. Större företag kommer att ha en tendens att vara mera integrerade i komponenttillverkning än mindre företag. Detta kommer sig av att skalekonomiska fördelar inom företaget förskjuter kurvan ΔC nedåt.

5.3 Det konkurrensstrategiska perspektivet och vertikal integration

Det teoretiska avsnittet har hittills fokuserat kring transaktionskostnadsekonomisk teori för att utreda incitamenten för vertikal integration där Williamsons teorier varit de mest vägledande. När Williamson diskuterar incitament för att integrera i råvaruledet nämner han förutom transaktionsekonomiska skäl och felaktiga skäl det strategiska perspektivet (Williamson, 1985, s 118). För att beskriva de strategiska aspekterna på integration utgår denna uppsats främst från Michel E. Porters företagsstrategiska teorier.

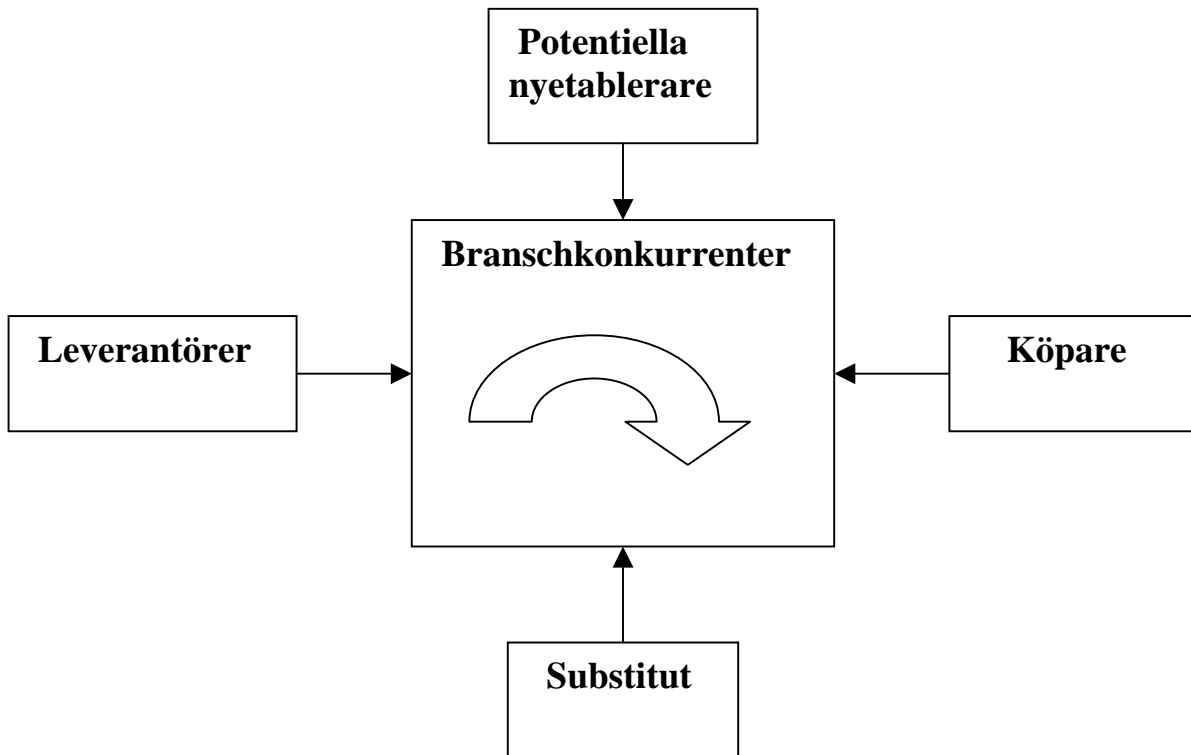
5.3.1 Konkurrensens drivkrafter - Branschstrukturen

För att skapa sig en förståelse för hur företag formulerar sina konkurrensstrategier, där vertikal integration kan vara en strategi, är det viktigt att klargöra sambanden mellan företaget och dess omgivning. Den relevanta omgivningen är mycket vidsträckt och inkluderar såväl sociala som ekonomiska krafter. Branschstrukturen utövar ett starkt inflytande på hur konkurrensens spelregler ser ut och på vilka potentiella strategier företaget väljer att använda sig av. (Porter, 1980, s 25)

Konkurrensintensiteten i en bransch har sina rötter i dess underliggande ekonomiska struktur och sträcker sig vida utöver det aktuella konkurrensbeteendet. Konkurrensläget i en bransch beror enligt Porter av fem primära drivkrafter: (Porter, 1980, s 25-26)

1. Potentiella nyetablerare
2. Leverantörernas förhandlingsstyrka
3. Köparens förhandlingsstyrka
4. Hot från substitutprodukter
5. Konkurrensen bland de existerande företagen inom branschen.

De fem konkurrenskrafterna illustreras i figur 5.7. Dessa krafter speglar det faktum att konkurrensen inom en bransch sträcker sig långt bortom de agerande parterna. Kunder, leverantörer, substitutprodukter och presumtiva nyetablerare är alla konkurrenter till företag i branschen och bestämmer konkurrensintensiteten och lönsamheten i den aktuella branschen. Ett exempel kan vara bristande lönsamhet i ett företag även om detta företag åtnjuter en överlägsen marknadsställning utan hot från nyetablerare då lågkostnadssubstitut ersätter den aktuella varan. För att förstå incitamenten bakom olika former av marknadsageranden, exempelvis beslut om integration eller inte från ett företag behövs en god kunskap om den aktuella branschstrukturen och vilka de essentiella variablerna är. (Porter, 1980, s 23-29)



Figur 5.7 Branschkonkurrensens drivkrafter. Källa: Porter, 1980, s 25-26

5.3.1.1 Potentiella nyetablerare

Nyetablering medför ny kapacitet i branschen men förutsätter oftast betydande finansiella resurser. En följd av en nyetablerare i branschen kan vara sjunkande färdigvarupriser eller ökade kostnader för de existerande företagen vilket i sin tur leder till lägre lönsamhet i den aktuella branschen. Det finns sex betydande hinder för nyetablering: (Porter, 1980, s 27-29)

1. Stordriftsfördelar
2. Produktdifferentiering
3. Kapitalbehov
4. Omställningskostnader
5. Tillgång till distributionskanaler
6. Kostnadsolägenheter oberoende av stordriftsfördelar

Stordriftsfördelar

Detta hänför sig till minskade styckekostnader för en produkt allteftersom den absoluta volymen per tidsenhet ökar. Stordriftsfördelar avskräcker nyetablerare genom att tvinga dessa att starta i stor skala och riskera kraftfulla svarsåtgärder från befintliga företag eller starta i liten skala och befinna sig i en absolut kostnadsnackdel. (Porter, 1980, s 29-30)

Produktdifferentiering

Produktdifferentiering innebär att etablerade företag har kända varumärken och åtnjuter kundlojaliteter vilket härrör sig från tidigare annonsering, kundservice, produktskillnader eller helt enkelt beror på att de var de första i branschen. Detta skapar ett hinder genom att tvinga nyetablerare till stora utgifter för att övervinna existerande kundlojaliteter. Ett misslyckande för ett nyetablerat företag att skapa sig ett varumärke är en stor risk då denna kostnad inte har något restvärde och således inte går att återvinna. (Porter, 1980, s 30-31)

Kapitalbehov

Detta kan skapa ett betydande inträdeshinder om nyetablering innebär osäkra satsningar eller engångssatsningar på grundläggande marknadsföring. Denna ökade risk innebär att kapitalmarknaden kommer att kräva en riskpremie hos dessa företag jämfört med de redan etablerade företagen i branschen. (Porter, 1980, s 31)

Omställningskostnader

Omställningskostnader innebär engångskostnader som drabbar företagets kunder om de skulle byta till företagets produkt. Ett exempel kan vara när det gäller intravenösa lösningar och tillhörande sjukhusutrustning. Där skiljer sig sätten åt att tillföra patienten vätska liksom anordningarna för att hantera flaskorna. Ett byte av leverantör skulle möta stort motstånd från de ansvariga för behandlingen och kräva investering i ny utrustning. (Porter, 1980, s 31)

Tillgång till distributionskanaler

I den utsträckning logiska distributionskanaler har utvecklats och använts av befintliga företag inom branschen måste det nya företaget övertyga dessa kanaler att acceptera det nya företaget genom priserbjudanden och liknande (Porter, 1980, s 32).

Kostnadsolägenheter oberoende av stordriftsfördelar

Etablerade företag kan ha kostnadsfördelar vilka är mycket svåra att kopiera för potentiella nyetablerare. De viktigaste kostnadsfördelarna hos etablerade företag är enligt Porter faktorerna: (1980, s 32-33)

- Patenterad produktionsteknik
- Gynnsam tillgång på råvara
- Gynnsam lokalisering
- Statliga subventioner
- Inlärnings- eller erfarenhetskurva

5.3.1.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Den andra variabeln Porter identifierar för att bestämma konkurrensintensitet är leverantörerna. Leverantörer kan utöva ett tryck gentemot deltagarna i en bransch genom hot om prishöjning eller minskning av kvalitén på levererade varor eller tjänster. Mäktiga leverantörer kan på så sätt starkt reducera lönsamheten inom en bransch om den inte kan täcka dessa ökade kostnader genom prisökningar gentemot kunderna. En leverantörsgrupp är enligt Porter mäktig om följande är tillämpligt: (1980, s 46-48)

- Leverantörsgruppen domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch den levererar till.
- Leverantörsgruppen tvingas inte tävla med substitutprodukter.
- Branschen är inte någon viktig kund till leverantörsgruppen.
- Leverantörens produkt är en vital del i köparens verksamhet.

- Leverantörsgruppens produkter är differentierade eller den har byggt upp omställningskostnader vilka drabbar kunden om denna byter insatsvara.
- Leverantörsgruppen utgör ett trovärdigt hot om integration framåt.

5.3.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka

Den tredje faktorn för att bestämma konkurrensintensiteten är kunderna. Dessa bidrar till konkurrensintensiteten inom branschen genom att försöka tvinga ned priser, förhandla om högre kvalitet eller fler tjänster och spela ut konkurrenterna mot varandra. Allt detta bidrar till en lägre lönsamhet generellt inom en bransch. En köpargrupp är enligt Porter mäktig om följande omständigheter finns: (1980, s 44-46)

- Köparna är koncentrerade eller köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning.
- De produkter köparna köper av branschen utgör en viktig del av köparnas kostnader eller inköp. Detta medför att de är beredda att satsa resurser för att minska sina kostnader.
- De produkter köpargruppen köper av branschen är standardiserade eller till stor del odifferentierade.
- Den berörs bara av få omställningskostnader om den skulle byta leverantör.
- De gör små vinster vilket leder till ökade incitament att minska kostnaderna.
- Köparen utgör ett trovärdigt hot om integration bakåt.
- Branschens produkt är föga viktig för kvaliteten hos köparens produkt.
- Köparen har full information om efterfrågan, aktuella marknadspriser och leverantörens kostnadssituation.

5.3.1.4 Hot från substitutprodukter

Substitutprodukter sätter ett tak på prisnivån för branschens produkt. Att identifiera substitut är att se sig om efter produkter med samma funktion som branschens produkter. Agerandet mot dessa substitut kan bli en kollektiv angelägenhet för branschen för att höja lönsamheten inom branschen. (Porter, 1980, s 43-44)

5.3.1.5 Konkurrensen bland de existerande företagen inom branschen

Rivalitet uppstår när en eller flera konkurrenter antingen känner sig pressade eller ser ett tillfälle att förbättra sin position. I de flesta branscher har utspel från ett företag märkbara effekter på dess konkurrenter och kan inbjuda till vedergällning eller ansträngningar att möta utspelet. Detta mönster av utspel och svarsåtgärder har ett pris och innebär en ökad kostnadsbild hos de aktuella företagen. Följande faktorer bidrar enligt Porter till en hög konkurrens mellan befintliga företag inom samma bransch: (1980, s 37-42)

- Långsam branschtillväxt
- Höga fasta tillverkningskostnader
- Ingen differentiering eller omställningskostnader
- Språngvis kapacitetsökning
- Höga nedläggningshinder

5.3.2 Strategisk analys av vertikal integration

Ofta fokuseras ett vertikalt integrationsbeslut kring ekonomiska beräkningar på kostnadsbesparingar i produktionen. Ett vertikalt integrationsbeslut är emellertid mycket mer än detta. Det väsentliga i ett beslut om vertikal integration är egentligen inte själva den ekonomiska beräkningen utan istället de siffror som utgör underlaget för beräkningen. Beslutet måste avse mer än en analys av kostnader och investeringsbehov och även innefatta integrationens generella strategiska aspekter jämfört med att använda sig av marknadstransaktioner. Det är storleken på den strategiska betydelsen av den vertikala

integrationen, direkta ekonomiska och indirekta effekter på organisationen som är kärnan i beslutet. (Porter, 1980, s 287)

5.3.2.1 Strategiska fördelar med vertikal integration

Ekonomiska fördelar av att kombinera verksamheter

Genom att sammanföra tekniskt åtskilda verksamheter kan företaget ibland vinna i effektivitet. Det kan vara fråga om transportkostnader, lagerkostnader eller utnyttjande av ledig kapacitet (Porter, 1980, s 289).

Kontroll- och samordningsfördelar

Vid en integration kan ibland kostnader för att reagera på oförutsedda händelser, planera och samordna operationer vara lägre. Genom integrationen kan stabilare råvarutillgång erhållas vilket underlättar produktionsplaner och leveransplaner. Detta har sin grund i att intäktsbortfallet för en leverantör som missköter sig oftast är mindre än kostnaden för ett produktionsstopp hos det köpande företaget. (Porter, 1980, s 289)

Informationsfördelar

I och med insynen i den integrerade verksamheter följer en information vilken annars skulle behöva skaffas på annat sätt till ett högre pris. Marknadsinformation sprids förmodligen lättare inom en integrerad organisation än genom en rad oberoende organisationer. (Porter, 1980, s 289-290)

Marknadsberoende

Genom integrationen har företaget möjligheter att göra kostnadsbesparingar inom säljkår, marknadsföring och inköpsavdelningar (Porter, 1980, s 290).

Stabila relationer

Integrationen innebär att företaget kan utveckla mer effektiva specialrutiner för kontakterna med varandra än vad skulle vara möjligt tillsammans med en fristående leverantör eller kund. Specialanpassning av produkten till framförvarande led kan göras utan att företaget behöver någon ökad riskpremie. (Porter, 1980, s 290)

Garanterade insatsvaror och avsättning

Vertikal integration kan vara en garanti för att företaget kommer att få tillgång till insatsvaror i kärva tider. Detta kan vara av speciell vikt i kapitalintensiva branscher (Porter, 1980, s 291).

Högre etablerings- och förändringshinder

Om integrationen innebär att etablerings- och förändringshindren höjs kan integrationen vara ett defensivt vapen (Porter, 1980, s 291). Om den vertikala integrationen ger någon eller några av ovanstående fördelar kan den höja förändringshindren inom branschen. Fördelarna ger det integrerade företaget ett visst konkurrensförsprång framför det ointegrerade företaget i form av högre priser, lägre kostnader eller lägre risk. Samma nackdelar gäller för nyetablerare i branschen jämfört med det integrerade företaget. (Porter, 1980, s 293)

Motverka förhandlingsstyrka och insatskostnadskevheter

Om ett företag har att göra med leverantörer eller kunder vilka har betydande förhandlingsstyrka och en lönsamhet som överstiger alternativkostnaden för investeringen, lönar det sig för företaget att integrera, även om det inte finns några andra besparingar genom integrationen. Neutralisering av förhandlingsstyrka genom integration kan sänka insatsvarukostnaderna, öka det pris man kan få ut men också få företaget att arbeta mer effektivt. Effektiviteten skulle kunna höjas genom att eliminera i övrigt värdelösa metoder för att tampas med de mäktiga leverantörerna eller kunderna. Integration bakåt för att neutralisera förhandlingsstyrka har andra potentiella fördelar. En integrering av de vinster som leverantörerna av en insatsvara gör kan avslöja de verkliga vinster som leverantörerna av en insatsvara gör. (Porter, 1980, s 292)

5.3.2.2 Strategiska nackdelar med vertikal integration

Kostnader för att övervinna förändringshinder

Integrationen innebär oftast att företaget skall ta sig in på en ny marknad och etablera distributionskanaler och kanske konkurrera med unik teknik (Porter, 1980, s 294).

Ökade svängningar

I och med en vertikal integration kan inte framförbyggande produktion köpa alla insatsvaror på en spot-marknad. Fördelen med att köpa allt på en spot-marknad är att insatsvarorna endast är en rörlig kostnad. Vertikal integration innebär att andelen fasta kostnader ökar då integrationen medför investering i produktionsanläggning. Den bakomliggande enhetens produktion beror av den efterföljande industrins behov. Detta ger upphov till att svängningar i något av leden ger svängningar i hela kedjan. Konjunktursvängningar innebär att företaget drabbas av större intäktsbortfall under lågkonjunktur än fallet hade varit utan integrationen. Den ökade affärsrisk integrationen medför måste alltså uppvägas av andra riskreduceringar integrationen för med sig för att vara lönsam. (Porter, 1980, s 295)

5.3.3 Strategisk analys av partiell integration

Partiell integration innebär att företaget köper eller säljer resten av sitt behov på den öppna marknaden. Om företaget dock är för litet för att en intern verksamhet skall bli effektiv måste nackdelen med en lite skala dras ifrån nettofördelarna med att vara partiellt integrerat. Den partiella integrationen kan dock ge många av fördelarna med vertikal integration. Partiell integration ökar inte de fasta kostnaderna i samma utsträckning som den fullständiga vertikala integrationen. Omfattningen kan väljas lättare för att återspegla risken på marknaden. Fristående leverantörer kan få bära fluktuationsrisken vid konjunktursvängningar i högre utsträckning samtidigt som de interna leverantörerna håller stabila produktionsnivåer. Den optimala integrationen bestäms av förväntade svängningar på marknaden. Partiell integration innebär att företaget utgör ett hot om fullständig integration vilket kan användas i

förhandlingar med kunder och leverantörer. En partiell integration ger också företaget tillgång till insyn i produktionskostnader och andra informationsfördelar. (Porter, 1980, s 302-303)

5.3.4 Långtidskontrakt som alternativ till integration

Det är viktigt att vara klar över möjligheten att vissa integrationsfördelar skulle kunna utvinnas med lämpligt långtidskontrakt mellan fristående företag. Det är tänkbart att vissa besparingar kan göras genom att exempelvis lokalisera två fristående företags fabriker intill varandra för att på så sätt minska transportkostnader. Försäljningskostnader och samordningsvinster skulle kunna undvikas genom långsiktiga kontrakt med en leverantör i vilket en fast leveransplan preciseras. Kontrakt gör det dock inte alltid möjligt att erhålla alla integrationsfördelar eftersom kontrakt utsätter den ena eller båda parter för stora risker att bli uppbundna. Förmodligen har fristående parter olika intressen och utgångspunkter före och efter kontraktet ingås. Dessa olika intressen och risker gör det oftast omöjligt att enas om ett kontrakt, antingen på grund av förhandlingskostnader eller risken för köpsläende efter kontraktets ingående. Integration är av ovannämnda orsaker den enda vägen att uppnå fördelarna med integration. (Porter, 1980, s 303)

5.4 Monopsyförhållande och incitament för integration i bakomliggande förädlingsled.

Låt oss förutsätta att vi har en tillverkare vilken regionalt är ensam köpare av en råvara. Denna råvara tillhandahålls av konkurrerande företag och priset på varan har en stigande trend. Företaget i monopsyposition kommer att för marginell ökning av inköpt kvantitet betala mer än genomsnittspriset. Detta hänger samman med att varan inte tillhandahålls till överflöd utan är en bristvara. Vertikal integration kan eliminera ineffektiviteten i detta monopsyförhållande och öka industrivinsten och välfärden. Integrationen bakåt innebär att tillgångarna hos de säljande leverantörerna måste köpas till ett pris som täcker deras vinster. Det köpande företaget kan förvärva alla leverantörer och ersätta dem för de vinster de gör under rådande situation. Köparen kan dock erhålla viss del av denna vinst genom att förvärva leverantörerna en i taget. Med detta förfarande blir köparen partiellt integrerad. Kostnadsminimering hos en partiell integrerad verksamhet resulterar i en produktionsökning och minskade inköp från leverantörer. Detta reducerar marknadspriset på råvaran och därmed

vinsten hos de kvarvarande leverantörerna. Allteftersom denna process fortgår sjunker priset på leverantörerna relativt utgångsläget då deras förväntade framtida vinst minskat och tillverkaren kan minska kostnaden för sin vertikala integration betydligt jämfört med att intergera direkt i stor skala. (Perry, 1989, s 196-197)

En integration bakåt av en dominant tillverkare kan också skapa inträdeshinder för nya tillverkare och bevara den dominerande ställningen. Denna integration skapar även en kapitalbarriär vilken tvingar eventuella nyetablerare att ge sig in i två tillverkningsled och inte bara ett. (Perry 1989, s 197)

Ett vertikalt integrerat företag med dominerande ställning i råvaruledet kan genom sin storlek öka insatskostnaderna för sina konkurrenter inom tillverkningsledet. Dominansen inom råvaruledet behöver inte vara fullständig utan företaget behöver bara försäkra sig om att den öppna marknaden för råvaran hålls inom den gräns där en konkurrerande tillverkare inte kan öka sina inköp utan att priset på insatsvaran ökar betydligt. (Perry 1989, s 197)

6. Resultat

6.1 Fiberindustrin

6.1.1 Företag A

Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?

Företaget anser att de absolut inte vill minska omfattningen av sin integration i råvaruledet. Vid en eventuell förändring av integrationen skulle det handla om marginell försäljning i områden belägna längst från egen industri och försök att komma över skogsmark i närhet av de egna industrierna.

På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

- Idag köper företaget stor andel av sitt virke externt, importen är till exempel större än den egna produktionen av råvara. Ett minskat engagemang i råvaruledet skulle ge leverantörerna en allt för stark position vid prisförhandlingarna. Företaget har gjort egna beräkningar och med de antaganden beräkningarna bygger på skulle aldrig det frigjorda kapitalet en försäljning skulle kunna ge, väga upp den förväntade prishöjningen på råvaran. Företagets egna produkter utsätts för en hård konkurrens på världsmarknaden och en kostnadsökning på råvarusidan är svår att föra över på köparna genom prishöjningar.
- Råvaruleveranserna fluktuerar relativt mycket under året och under vissa perioder och förutsättningar, har de svårt att få leveranser från externa leverantörer och då har de möjlighet att utnyttja den egna råvaruresursen. Ett exempel är den extremt blöta hösten år 2000 då de privata skogsägarna inte ville avverka för att undvika markskador. Företaget har enormt mycket kapital bundet i anläggningar vilka förbrukar mycket träfiber och är beroende av relativt färsk fiber. Företaget kan inte acceptera att dessa

anläggningar måste stanna på grund av råvarubrist, det kan kosta företag alldeles för mycket.

- Utan relativt god tillgång på egen råvara lokalt sett, skulle de kunna utsättas för en utpressningssituation vid förhandling med leverantörerna. Leverantörerna vet att branschen är mycket kapitalintensiv och att anläggningarna inte kan tillåtas stå stilla i någon större utsträckning. I en situation med extremt dåliga förutsättningar för att avverka skog skulle leverantörerna kunna tillgodogöra sig större delen av förädlingsvinsten.

6.1.2 Företag B

Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?

Under intervjun framgår det att företaget absolut inte vill släppa integrationen med råvaruledet. Däremot har omstruktureringen inom företagets industriella del de senaste åren gjort att företaget gärna skulle se att de kunde byta skog i avlägsna områden i förhållande till de egna industrierna mot skog inom företagets råvarufångstområde. En viss försäljning av den del av skogsinnehavet som inte kan leverera till egen industri skulle kunna bli aktuell när företaget ser över strukturen på skogsinnehavet nästa gång. Detta skulle i sådana fall ske med förbehållet att virket från den sålda skogen inte används för virkesbyten med andra företag för att få råvara till den egna industrin. Vid en eventuell avyttring av de sämre arronderade skogsmarksområdena är företaget heller inte främmande för tanken att förvärva högproduktiv mark nära egen industri. Jordförvärvslagen gör dock att detta mer eller mindre inte är praktiskt möjligt att genomföra.

På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

- Utan företagets integration i råvaruledet är de övertygade om att leverantörerna skulle försöka pressa upp priserna på råvara och även lyckas då företaget är engagerad i

väldigt kapitalintensiv verksamhet vilken inte kan tillåtas stanna på grund av råvarubrist. De ser svårligen hur de skulle kunna behålla den lönsamhetsnivå de har utan att vara integrerade.

- Vid en situation där företagets leverantörer av den ena eller andra orsaken inte kan eller vill leverera är råvarukontrollen vital för att undvika stora produktionsbortfall och därmed förluster.
- Idag använder sig företaget av en inte obetydlig marginalimport från Baltikum och Ryssland. På senare tid har alltfler i dessa länder ifrågasatt exporten av råvara, de förespråkar istället en utbyggnad av den inhemska förädlingsindustrin. När dessa länder blir fullvärdiga medlemmar av EU kommer nog industrin där att förbruka den inhemska råvaran och när detta sker blir det ännu viktigare att ha kontroll på råvarubasen här hemma i Sverige.

6.1.3 Företag C

Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?

I stort sett skulle de inte vilja ändra omfattningen av sin vertikala integration i råvaruledet. Det pågår inom företaget en kontinuerlig process där de säljer mindre välarronderad skog och köper eller eventuellt byter till sig skog närmare företagets egna industrier. De senaste åren har det dock inom företaget skett en viss nettoförsäljning av skogsmark.

På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

- I vissa områden där företaget är aktivt är det nästan fråga om bilaterala monopol, en säljare och en köpare. Detta förhållande leder till att även om de skulle sälja all sin skog i området skulle virkesmarknaden bli oerhört koncentrerad till säljarnas förmån med resultatet att priset på råvaran skulle bli betydligt högre. Integrationen ger företaget ett betydande inflytande över prisbildningen på råvaran.

- Om företaget skulle kunna hitta en köpare till hela sitt skogsinnehav eller stor del av detta, är ingen beredd att åsätta skogen något rimligt värde. Dessutom skulle en köpare av skogsinnehavet kräva sådana garantier när det gällde pris och avsättning för råvaran att hela idén med affären skulle vara om intet.
- Integrationen innebär leveranssäkerhet och kan på så sätt minska risken men denna faktor är långt ifrån så viktig för företaget som det inflytande på råvarupriset de har i och med integrationen.
- Företaget använder sig av import av råvara från Baltikum och Ryssland men detta måste betraktas som temporära lösningar då utvecklingen på andra sidan Östersjön måste anses som osäker. Denna import kan aldrig, eller ens delvis, motivera en disintegration från råvaruledet.

6.2 Sågverksindustrin

6.2.1 Företag 1

Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?

Företagets skogsinnehav har en fördelaktig placering i förhållande till de egna industrierna men kan bara försörja dessa till 10-15 procent. De skulle vilja ha betydligt mer kontroll över råvaran men i dagsläget värderas skogsmark till mer än själva virkesproduktionsvärdet och det är svårt att räkna hem köp av skogsmark. Har dock skogen en fördelaktig placering, nära de egna industrierna och det finns en möjlighet att räkna hem en slaktkalkyl på objektet utan att binda för mycket kapital efter avverkning tvekar företaget inte att investera i råvaruledet. Jordförvärvslagen är dock ett stort problem när det gäller att ytterligare integrera i råvaruledet och begränsar presumtiva investeringsprojekt något hårddraget till andra bolags skogar.

På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

- De upplever en stor fluktuation i sina råvaruleveranser och under hösten har de alltid problem att få virke. Från fiberindustrin och skogsägarföreningarna kommer det ytterst lite virke under denna period då dessa i första hand förser den egna industrin med virke. Detta går att parera till viss del genom att tidigare ha köpt rotposter. Rotposter är ett relativt dyrt sätt att hantera detta problem och är inget företaget vill buffra upp varje år för att kunna använda under hösten. Rotposter binder för mycket kapital för att kunna fungera som buffert. Oftast är den enda utvägen att nyttja den egna skogen för att undvika produktionsbortfall under denna period på året. Om företaget inte hade den råvarubas de har idag skulle de aldrig våga investera i nya maskiner och anläggningar.
- Den egna råvarubasen gör att företaget har lättare att hålla leveranstider och önskemål om längder från kunden. Företaget har väldigt god information om råvarans beskaffenhet när det gäller den egna skogen och kan relativt säkert göra beräkningar av utfall från avverkningar vilket inte alls är lika enkelt när de köper en rotpost eller utför avverkningsuppdrag.
- Den miljö de verkar i präglas av en otroligt fragmenterad sågverksbransch och stora leverantörer i form av fiberbolagen och skogsägarföreningarna. Den mycket begränsade råvarubas de sitter på gör att de har ett starkt begränsat inflytande på råvarupriset men råvarubasen gör att företaget inte blir lika känsligt i ett pressat läge och svårare kan utsättas för utpressning vid förhandlingar.
- Företaget samarbetar numera med fyra andra bolag i ett gemensamt inköpsbolag och tillsammans har de en inte obetydlig råvarubas. De upplever att samarbetet gjort det möjligt för företagen att bli något starkare i förhållande till fiberindustrin som köper deras flis och säljer virke till dem. Samarbetet har även medfört att de kunnat utnyttja virket från egen skog, rotposter och avverkningsuppdrag effektivare genom att var och en specialiserat sig på något eller några sortiment.

6.2.2 Företag 2

Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?

Företaget anser att de har något av en unik situation i Sverige genom sin relativt omfattande integration i råvaruledet men skulle helst vilja vara ännu mer integrerade. Det finns två problem vilka begränsar utsikterna att integrera mera: Jordförvärvslagen och att skogsfastigheter inte värderas till virkesproduktionsvärdet utan andra faktorer bidrar till relativt höga priser på skogsmark.

På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

- Idag ser företaget hur kunderna blir allt större, ett exempel är gör det själv kedjorna och för att kunna möta deras stora beställningar gäller det att veta att man kan leverera. Själva skogsinnehavet i sig gör att stora kunder får förtroende för företaget då kunderna är väldigt måna om att leveranstider och specifikationer hålls. Den affärsmässiga och operationella planeringen av hela verksamheten inom företaget underlättas mycket av integrationen i råvaruledet.
- Företaget upplever att leverantörerna av råvara har en mycket stark förhandlingsposition gentemot sågverksindustrin generellt och sågverken har svårt att ställa krav på råvarans beskaffenhet och jämnhet i leveranserna. Detta visar sig speciellt under hösten. Under denna årstid upplever företaget en stor svårighet att få virke från externa leverantörer. Företagets relativt omfattande råvarubas har gjort att de är mycket mindre känsliga under hösten och de slipper därför ödsla värdefull tid och energi på att konstruera optimala prislistor och övertala leverantörer om hur och vad de skall leverera. Företaget har nyligen investerat i en ny industrianläggning och utan företagets integration i råvaruledet skulle denna investering aldrig blivit av.
- Genom att vara stor både inom sågverksindustrin och inom råvaruägandet blir förhandlingarna med fiberindustrin inte lika tandlösa. Det finns större möjlighet att

ställa lite högre krav på råvaran företaget köper från fiberindustrin samt en möjlighet till lite bättre betalt för flisen.

6.2.3 Företag 3

Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?

Företaget har ett litet skogsinnehav och de är inte främmande för idén att utöka detta men denna tanke beskrivs av företaget som en utopi. I den region sågverket verkar ägs majoriteten av skogsmarken av privata skogsägare och jordförvärvslagen begränsar därmed presumtiva objekt väldigt mycket. Ett annat hinder är att skogsmarken i denna del av landet värderas utifrån andra värden än de rent råvaruekonomiska.

På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?

- Företagets skog är en stor tillgång när den du förhandlar med vet att du kan ta till denna yttersta reserv om det blir nödvändigt och kanske inte kan utnyttja företaget i ett trängt läge.
- Under hösten upplever företaget att det är svårt att erhålla råvaruleveranser i tillräcklig omfattning och då är den egna skogen en enorm tillgång för att slippa produktionsbortfall i industrin. Avverkningen i den egna skogen sker mest under denna period. Skogsägarföreningen är påtagligt stark i området och under hösten försöker föreningen i första hand att försörja sina egna sågverk och då stryps denna källa för råvara för sågverksföretaget.
- När det gäller aptering och utfall från avverkningar är naturligtvis den egna skogen en fördel men detta är inte någon avgörande faktor när förvärv och ägande av skog beaktas. Regionen har övervägande privata skogsägare och rotposthandeln är omfattande. Genom rotposter, avverkningsuppdrag och egen skog styr företaget apteringen av ca 50 % av råvaran. Den resterande delen av råvaruanskaffningen

försöker företaget styra med prislistor och leveranstillägg och det fungerar ganska bra. En faktor i detta kan vara att andelen leveranstimmer stadigt minskar och det mesta av virket apteras via moderna skördare.

- Även om skogsmark skulle finnas tillgänglig för försäljning måste denna investering ställas mot möjligheten att effektivisera industrin genom investeringar, det kanske inte är värt att binda mer kapital i skog just nu?

7. Analys

7.1 Gruppen fiberindustriella bolag

Det framgick tydligt under intervjuerna att inget av bolagen inom gruppen har för avsikt att lämna integrationen med råvaruledet. Nedan analyserar jag de viktigaste skälen företagen motiverade sin inställning till integrationen med.

Det tyngsta argumentet för att äga skog och vara integrerade i råvaruledet är enligt de tre bolagen att de därigenom har möjlighet att i viss mån påverka prisutvecklingen på råvaran. För att förstå detta resonemang måste man först vara medveten om att dessa företag är integrerade i råvaruledet i stor omfattning. Förutom de stora råvaruresurser de kontrollerar agerar de, åtminstone regionalt, vid köp av råvara ofta i egenskap av ensam köpare eller i konkurrens med få, kanske endast en annan köpare (SÅB, 2001, s 171-172). Förenklat skulle detta kunna kallas ett regionalt monopsy-förhållande, flera säljare och en köpare. Under ovan angivna förhållanden sammantaget med antagandet om ökande pristrend hos råvaran hävdar MaGee och Basset (1976) i artikeln: Vertical integration revisited, att köparen genom att vara integrerad i råvaruledet kan öka det totala utbudet av råvaran. Ökat utbud av råvaran leder på lång sikt till ett lägre pris och det integrerade företaget kan minska sina råvarukostnader vilket tydligen företagen inom den fiberindustriella gruppen anammat.

Frågan om företagens möjlighet att påverka priset på insatsvaran kan även analyseras med hjälp av Porters konkurrensstrategiska teorier. För att kunna hålla priserna på insatsvaran så låga som möjligt gäller det att köparen och dess bransch positionerat sig i förhållande till den levererande säljaren eller branschen så att betydande förhandlingsstyrka uppnås. Under avsnitt: 5.3.1.3: Köparnas förhandlingsstyrka, behandlas åtta punkter vilka beskriver hur en köpargrupp kan skapa sig övertag förhandlingsmässigt och därmed prismässigt över leverantörerna. De fiberindustriella bolagen har under förra seklets senare hälft, medvetet eller ej, i princip lyckats uppfylla alla dessa åtta strategier för att hantera sina leverantörer. Den sjätte strategin under avsnitt 5.3.1.3 som innebär att företaget antingen utgör ett reellt hot om integration i tidigare led eller redan är partiellt integrerad har enligt mig betytt mycket för att hålla råvarupriserna nere. Fiberindustrin har inte bara utgjort ett hot om integration bakåt utan fiberindustrin har även historiskt sett haft en omfattande partiell integration i råvaruledet. Mitt

föregående påstående finner jag även stöd för hos Perrys analys av monopsy-förhållande och integration bakåt i råvarukedjan. Perry hävdar att det köpande bolaget kan skapa en prispress på råvaran genom integrationen och skapa inträdeshinder genom sin råvarukontroll för andra köpare inom det aktuella företagens fångstområde (Perry, 1989, s 196-197).

Näst efter argumentet om möjlig prispåverkan kommer det andra gemensamma argumentet företagen motiverar skogsägandet med: Kontroll över råvaruförsörjning och råvaruflöde. Denna kontroll har två aspekter. Den första aspekten berör leveranssäkerhet vid dåliga yttre förutsättningar som inte inom rimliga proportioner går att korrigera med ett tillfälligt högre pris. Ett exempel på en sådan yttre omständighet kan vara dålig bärighet i skogen. En privat leverantör väntar då kanske hellre några veckor med att avverka än att riskera omfattande markskador. Fiberindustrin är extremt kapitalintensiv och beroende av att hela tiden få råvara för att undvika kostsamma produktionsbortfall och i värsta fall stopp i industrianläggningarna. Tillfällig råvarubrist kan visserligen under kortare perioder pareras med att alltid ligga på ett stort råvarulager men detta binder oerhört mycket kapital över tiden och dessutom har vissa fiberindustrier hårda färskhetskrav på råvaran.

Den andra aspekten på råvarukontroll och råvaruflöde är skydd mot utpressningsliknande situationer under perioder då utbudet på råvara relativt efterfrågan är lägre än under resten av året. Leverantörssidan är väl medveten om proportionerna på kapitalinvesteringarna inom fiberindustrins anläggningar och därmed hur ogärna de vill råka ut för produktionsbortfall. Under vissa förutsättningar skulle leverantörerna kunna tillgodogöra sig större delen av förädlingsvärdet på råvaran och i det teoretiska extremfallet kapa åt sig så mycket av förädlingsvärdet att fiberindustrin endast har täckning för de rörliga kostnaderna.

De båda resonemangen skiljer sig visserligen åt, det ena behandlar en slags svag grad av force majeure medan det andra resonemanget mer lutar åt riskreducering av opportunistiskt beteende. Båda synsätten och argumenten på integrationen överensstämmer väl med Williamsons transaktionskostnadsteori. För att förstå analysen behövs tre olika inputs och tillika determinanter i transaktionskostnadsteorin: tillgångsspecificitet, osäkerhet och frekvens. Den mest betydelsefulla av dessa tre är tillgångsspecificitet (Williamson, 1985, s 52). Anläggningarna i den fiberindustriella gruppen skulle jag klassificera som extremt tillgångsspecifika, på gränsen till sunk-cost då industrianläggningarna inte har någon alternativ användning och inte utan extrema åtgärder och kostnader kan omlokaliseras eller säljas. Den andra determinanten, osäkerhet handlar i ena argumentet om risken att bli utan

råvara vid yttre onormala omständigheter vilka orsakar en ovilja hos leverantörer att leverera. I det andra argumentet när det gäller kontroll över råvaruflödet handlar det om en form av riskreducering av opportunistiskt beteende. I och med att fiberindustrin har så tillgångsspecifika och kapitalintensiva anläggningar ökar risken vid kontrakt att motparten betar sig opportunistiskt. Om motparten upplever att köparen befinner sig i ett trängt läge kan motparten försöka kapa åt sig större andel av förädlingsvärdet på köparens bekostnad. Den tredje dimensionen i transaktionskostnadsteorin är frekvens, denna är dock av mycket mindre betydelse än de två övriga dimensionerna (Williamson, 1985, s 52). När det gäller råvarukällan kan den inte flyttas, industrianläggningarna går att flytta i teorin men detta måste anses som ett rent teoretiskt tankeexperiment. Ofta finns bara en köpare av råvara inom ett visst område och detta innebär att köpare och säljare ofta ingår avtal av upprepande karaktär. Sammanfattningsvis kan sägas att företagen upplever hög grad av tillgångsspecificitet, relativt stor osäkerhet och hög frekvens. Med dessa förutsättningar och Williamsons modell visualiserad i figur 5.5 samt de fem slutsatser Williamson drar utifrån modellen ter det sig överlägset kostnadseffektivt för de fiberindustriella företagen i studien att vara integrerade i råvaruledet jämfört med att försöka köpa all råvara på en spot-marknad.

Ökad stabilitet i råvaruflödet med integration kan leda till högre effektivitet för produktionskedjan. Detta beror på att intäkterna som faller bort för externa leverantörer som inte levererar i tid är mycket mindre än kostnaden för ett produktionsavbrott för det köpande företaget. Detta gör att man inte kan vara säker på att de levererar punktligt. (Porter, 1994, s 289) Företagens resonemang angående leveranssäkerhet och integration stämmer således väl överens med Porters syn på integration och leveranssäkerhet.

De tre bolagen importerar fiberråvara från Ryssland och Baltikum i varierande utsträckning. Detta används av vissa som en förevändning för att se över företagets integration i råvaruledet. Denna källa för råvaruförsörjning betraktas dock av företagen i denna studie vara väldigt osäker, framför allt på lite längre sikt med hänsyn till den politiska utvecklingen och eventuell utbyggnad av dessa länders skogsindustri. En annan faktor är att andra länder, till exempel Finland ligger bättre till rent logistiskt än industrierna i Sverige. Eftersom företagen upplever denna källa för råvaruanskaffning som osäker, sammantaget med den höga tillgångsspecificiteten i industrins anläggningar är, företagets argumentation för att undvika att bli mer beroende av importen förståeligt ur ett transaktionskostnadsperspektiv.

Hos två av de tre företagen i denna grupp finns en strävan att försöka sälja eller byta skogsmark längst bort från egen industri mot skogsmark mer fördelaktigt placerad i förhållande till egen industri. Det tredje företaget anser att de i stort sett gjort vad som är möjligt inom detta område. Omstruktureringen inom råvaruledet är ett försök att effektivisera den partiella integrationen i råvaruledet. Min egen analys av denna omstruktureringsprocess är att en del företag äger alldeles för mycket skogsmark och framför allt att en stor del av denna skogsmark är ofördelaktigt placerad för att försvara ur ett transaktionskostnadsperspektiv. I det pågående omstruktureringsarbetet till en mera effektiv partiell integration måste målet anses vara en mera optimal omfattning av integrationen så att den mera adekvat avspeglar risken på marknaden. En effektivisering av den partiella integrationen skulle kunna innebära att ytterligare konjunkturrisk överförs på leverantörerna jämfört med dagsläget. (Porter, 1994, s 303-304)

7.2 Sågverksindustrigruppen

Under intervjuerna med företrädarna för bolagen inom denna grupp framgick det tydligt att de värderade integrationen i råvaruledet högt och helst önskade en högre grad av integration. Nedan analyserar jag de viktigaste skälen företagen angav för denna inställning till integrationen i råvaruledet.

Det argument företagen värderade högst för att vara integrerade och eventuellt öka integrationen i råvaruledet var leveranssäkerhet. Tillgången på råvara fluktuerar mycket under året och speciellt under höstperioden har alla företag i denna branschgrupp svårt att få råvara i den omfattning och med den beskaffenhet de önskar. Under hösten och under perioder av dåliga markförhållanden kan den egna skogen vara avgörande för om industrianläggningarna drabbas av produktionsstopp eller inte. Två av företagen i studien har nyligen genomfört investeringar de säger sig aldrig vågat göra om företagen inte haft tillgång till den egna råvaruresursen. I motsats till fiberindustrigruppen har sågverksföretagen i denna studie och sågverksföretag generellt sett i Sverige, låg grad av integration i råvaruledet. De har däremot i likhet med fiberindustrin, anläggningar med ingen egentlig alternativ användning, svåra att omlokalisera eller realisera. Tillgångsspecificiteten i branschens anläggningar enligt Williamsons definition är således hög men branschen är inte på långt när lika kapitalintensiv som fiberindustrin. Frekvensen i fråga om avtal med leverantörer måste anses lägre än i fallet

fiberindustrin, många sågverksindustrier konkurrerar om råvaran inom samma område vilket innebär att samma leverantör kan sälja till olika köpare och antagligen också gör så över tiden. Med hög konkurrens om råvaran och hög grad av tillgångsspecificitet upplever företagen i denna bransch en osäker miljö. Den önskan de alla uttrycker, att vara mera vertikalt integrerade i råvaruledet, svarar väl mot Williamsons transaktionskostnadsteoretiska resonemang för vertikal integration. Grafiskt uttrycks detta genom att sågverksföretagen i denna studie upplever sig ligga till vänster om k^* i figur 5.5 och eftersträvar att förflytta sig åt höger för att minimera kostnaden för sin produktion.

Ett gemensamt argument för att integrera med råvaruledet företagen använder är hur den egna skogen ger större möjlighet att planera produktionen och tillmötesgå kundernas behov. Den information företagen har om sin egen skog är långt mycket bättre än den information de har vid exempelvis rotpostköp eller avverkningsuppdrag. Denna informationsfördel är en stor tillgång vid utbytesberäkningar och ökar företagets anpassningsförmåga gentemot den enskilde kundens behov. Ovan förda resonemang är en av de strategiska fördelar Porter pekar på att vertikal integration kan medföra (1994, s 289). Den egna råvaruresursen gör att företaget kan spara tid och resurser från att försöka konstruera prislistor och övertala leverantörer för att få önskade dimensioner och längder. Sågverken har med utgångspunkt utifrån sina förutsättningar vad gäller tillgångsspecificitet, osäkerhet och låga grad av integration i råvaruledet en ofördelaktig position gentemot både leverantörer och kunder. Följden blir att de upplever det dyrt och trögt att agera på den fria råvarumarknaden för att få den råvara de vill ha. Det teoretiska alternativet för att råda bot på detta är enligt Williamsons teorier att integrera vilket också sågverken uttrycker en önskan om att få möjlighet att göra.

När det gäller intäktsidan av verksamheten upplever sågverksföretagen i studien att de är pristagare på varan de säljer och detta har de svårt att göra någonting åt. När det gäller råvarukostnaderna har företagen i studien uppfattningen att råvaruägarna kapar åt sig en stor del av förädlingsvinsten på virket. Företagen sinsemellan är i varierande grad integrerade i råvaruledet men de är alla överens om att utan integrationen skulle de vara ännu mera utsatta vid prissättning av råvaran och ha ännu högre råvarukostnader. En bidragande faktor till att företagen i sågverksbranschen upplever leverantörerna som mäktiga kan vara att fiberbolagen äger mycket skog men i första hand förser de egna fiberindustrierna och sågverken med råvara. Cirka hälften av den privata skogsmarken i Sverige är ansluten till någon skogsägarförening. Skogsägarföreningarna är i varierande utsträckning engagerade i

trävaruförädling och fiberindustri. I likhet med fiberindustriolen måste råvaruförsörjningen i första hand förses av de egna industrierna med råvara. Studerar vi Porters resonemang kring leverantörernas förhandlingsstyrka beskrivet under avsnitt 5.3.1.2 och granskar kännetecknen på en mäktig leverantörsgrupp är det inte svårt att dra slutsatsen att sågverksbranschen tåmpas med relativt mäktiga leverantörer. Under förutsättningen att den skogsägaranslutna råvaran betraktas som en förhandlingspart är koncentrationen på leverantörssidan stor jämfört med den fragmenterade sågverksbranschen. Leverantörerna tvingas inte tävla med substitut, deras vara är en vital del i sågverkens produkt och de är redan integrerade i nästa produktionsled genom föreningarnas sågverk och fiberindustrins sågverk. Visserligen finns, med tidigare definition av förhandlingspartners, kyrkan, staten och de ej föreningsanslutna privata skogsägarna men skogsägarföreningarna och fiberindustrin kontrollerar ändå mer än hälften av råvaran vilket gör råvarubranschen oerhört mycket mer koncentrerat än sågverksbranschen. Ser vi till sågverkens förhandlingsposition ur Porters perspektiv har de i och för sig fördelar då varan de köper är standardiserad och köparna inte drabbas av omställningskostnader om de byter leverantör. Dessa två skäl räcker dock tydligen inte för att sågverken skall känna att de inte sitter i knäet på leverantörerna. En väg att försöka minska leverantörernas förhandlingsstyrka är enligt Porter att sågverken utgör ett trovärdigt hot om integration, eller ökar integrationen i råvaruledet (1994, s 44), vilket också stämmer överens med vad sågverksföreträdarna har uttryckt i denna studie.

8. Jämförande analys och slutsatser

8.1 Motiv för integration i råvaruledet

Företagen inom de två branschgrupperna lade störst vikt vid samma motiv när de beskrev varför de var integrerade eller önskade ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet. Vid en jämförelse mellan de båda branschgrupperna lade fiberindustrigruppen störst vikt vid möjligheten att påverka priset på råvaran medan sågverksgruppen i första hand betonade vikten av leveranssäkerhet. Visserligen var också leveranssäkerhet ett tungt vägande motiv hos företagen inom fiberindustrigruppen men dock underordnat prisbildningsmotivet. Vad beror denna skillnad i fokus på?

En förklaring till fiberindustrins fokus på råvarupriset skulle kunna vara hård prispress från fiberindustrins kunder och liten möjlighet för fiberindustrin att föra över ökade råvarukostnader till kunderna. Enligt Porter är en sådan situation ett kraftigt incitament att minska råvarukostnaderna för att höja företaget/branschens lönsamhet (1994, s 44,125-127). En annan delförklaring kan vara att fiberbolagen i denna studie har mycket skog och de upplever nuvarande leveranssäkerhet relativt god. Med god leveranssäkerhet till de extremt tillgångsspecifika anläggningarna sjunker risken och därmed kan resurser och fokus istället inriktas på att agera på ett sådant sätt att råvarupriset kan hållas nere. Om samma resonemang appliceras på gruppen sågverk, har de med sin över lag sett låga grad av integration mycket begränsat inflytande över råvaruutbudet. Denna låga grad av inflytande räcker inte för att påverka utbudet och därmed heller inte priset på råvaran. Sågverken har istället fullt upp med att se till att råvaruanskaffningen fungerar.

8.2 Räntabilitet på skogsinnehav

I problembakgrunden nämndes journalister och analytiker som frågar sig varför skogsbolagen har så mycket kapital uppbundet i skog. Utifrån en årsredovisning kan man ganska enkelt visa med avkastningsvärden och andra vedertagna mått på lönsamhet att skogsinnehavet hämmar företagets utvecklings- och resultatmöjligheter. Trots alla korrekta räknemodeller får man inte glömma att utan bra input kan man inte få bra output, oavsett hur ”rätt” man räknar. I årsredovisningar redovisas oftast koncernen i resultatenheter baserade på

vilken vara eller varugrupp enheten producerar och det är ganska enkelt att plocka ut en bit och analysera denna med avkastningsmått och så vidare. Problemen med denna form av analys uppträder inte förrän man börjar syna vad siffrorna baseras på. Internprissättning för råvaror är ett sådant exempel. Om företaget med sitt engagemang i ett tidigare produktionsled bidrar till en lägre prisnivå på råvaran för nästa produktionsled blir inte efterföljande resultatnivås ”marknadsmässiga internpris” missvisande? Att försöka räkna ut räntabiliteten på ett omfattande skogsinnehav är i grunden ganska befängt. Täljaren där vinsten redovisas inkluderar inte allt som nämnts tidigare i denna uppsats om de kostnadsbesparingar integrationen medför. Vad skall stå i nämnaren? Undrar om de analytiker och journalister vilka förespråkar en avyttring av skogen för fiberbolagen har en aning om vad det är för landarealer vi talar om? Javisst, använd bokfört värde eller använd Ortsprismetoden och multiplicera med antalet hektar produktiv skogsmark och man får fram ett värde på nämnaren, men värde på vad? Det enda korrekta värdet att egentligen räkna på är det värde man kan få ut vid en försäljning. Dränker skogsbolagen marknaden för skogsfastigheter med sina mycket omfattande skogsmarksarealer lär priset sjunka rejält. Sälj i mindre enheter säger vissa men en sådan uppdelning för att förhindra att priset påverkas i någon större omfattning tar nog mer än 100 år för vissa bolag att genomföra. Jag läste så sent som 2001-12-19 en debattartikel i Dagens Industri där det var någon analytiker som frågade sig vilket bolag som först skulle knoppa av skogen med bland annat ovan angivna argument som motiv. Han lär nog få vänta ett bra tag till.

8.3 Sågverkens biprodukter

En intressant analys av virkes- och råvaruflödet i Sverige är vad som händer med det timmer fiberindustrin säljer från egen skog till de fristående köpsågverken. Först levererar fiberindustrin till exempel grantimmer för ett snittpris i Sverige om 390 kr/fub (SÅB, 2001, s 215) till ett fristående sågverk. Sågverket sönderdelar stocken och ca en tredjedel blir restprodukter. Av den ursprungliga stocken köper fiberindustrin tillbaka ca 28 % (SÅB, 2001, s 158). Följer vi 1 m³fub timmer som ett sågverk köpt in blir 0,28 m³fub restprodukter som de har betalat ca 109 kr för genom det rundvirkespris de betalat. Dessa 0,28 m³fub restprodukter säljs sedan tillbaka till fiberindustrin för ett snittpris i landet motsvarande ca 64 kr, barkat, flisat och klart för massakokaren. Fördelen med arrangemanget är ganska uppenbar men redovisas ej i någon årsredovisning och framför allt gynnar det låga priset på denna råvara inte resultatenheten skog. Beräkningsstegen med omföringstal finns redovisade i bilaga 2.

Min slutsats angående fiberindustrin kan inte bli annan än att de lyckats bra med att använda integrationen i råvaruledet för att minska riskexponeringen och för att positionera sig fördelaktigt gentemot sina leverantörer på råvarusidan. Vissa av bolagen äger dock för mycket skog med dålig arrondering vilket inte går att motivera ur ett transaktionskostnadsperspektiv. Alla tre bolagen i studien uppger att de kontinuerligt arbetar för minska detta problem och på så sätt effektivisera den partiella integrationen med råvaruledet.

8.4 Möjligheter för sågverken att integrera i dagsläget

Tidigare i denna studie har jag konstaterat att sågverksindustrigruppen är hårt pressad både av leverantörer på råvarusidan och av köparna av flis. Ett teoretisk sätt att hantera detta både utifrån transaktionskostnadsteorin och ett företagsstrategiskt perspektiv är att öka integrationen i råvaruledet (Williamson, 1985, s 86-90) (Porter, 1994, s 44). Företagen inom sågverksgruppen såg också positivt på en mer omfattande integration i råvaruledet men beskrev två praktiska hinder för att öka denna. Det första hindret de upplever är hur prisbildningen på skogsmark fungerar. I dagsläget värderas inte skogsmark utifrån virkesproduktionsaspekten, subjektiva värden såsom jakt, ägandekänsla, rekreation med mera bidrar i hög grad till höga priser. Priset på skogsmark blir av tidigare nämnda skäl för högt för att försvara ytterligare integration, detta gäller speciellt nära tätort och ju längre söderut i landet marken är belägen. Det andra hindret är Jordförvärvslagen (JFL) (Bilaga 1), vilken kräver tillstånd vid förvärv av all sorts skogsmark för juridisk person. Tillstånd är mycket svårare att erhålla för juridisk person än för fysisk person. Dessa två faktorer gör det ännu svårare för en redan pressad bransch att utnyttja integrationen som konkurrensstrategi även om de skulle ha kapital att investera i skogsmark.

8.5 Fragmenterad sågverksbransch

Porter betecknar en bransch som fragmenterad om inget företag har en så betydande marknadsandel att det med kraft kan påverka branschresultatet (Porter, 1994, s 191). Denna beskrivning passar väl in på sågverksbranschen i Sverige. Gentemot en konsoliderad leverantör och köparbransch är detta läge mer eller mindre en mardröm ur strategiskt perspektiv. Alternativet att integrera bakåt verkar i dagsläget inte vara rimligt för att hantera detta med tanke både på JFL och prisnivån på skogsmark i Sverige. En annan passande beskrivning skulle kunna vara det Porter benämner att branschen ”kört fast”. Vad som är viktigt att förstå

här är att många branscher är fragmenterade, inte till följd av grundläggande ekonomiska skäl, utan därför att de kört fast i ett fragmenterat tillstånd (Porter, 1994, s 202). En förklaring till detta kan vara att de befintliga företagen saknar resurser och kunnande (ibid). Även om insikten finns kanske ingen har resurserna att genomföra det nödvändiga för att föra branschen framåt (ibid). Enda möjligheten jag ser för branschen i helhet är att någon extern intressent vågar tillföra rejält med riskkapital och börja konsolidera branschen, alternativt att något av de stora fiberbolagen lägger sin sågverksindustri och skogsmark i ett separat bolag. Det senare alternativet finner jag föga troligt då nyttan de har av att behålla dessa produktionssteg inom bolagets gränser överstiger ett eventuellt utförsäljningsvärde. Utan en rejäl omstrukturering där någon styr utvecklingen och vågar köpa upp olönsam kapacitet för att avlägsna denna från branschens produktionskapacitet och bära utvecklingskostnader för produkter, kommer nog under överskådlig framtid sågverksindustrin i Sverige att fortsätta sin kräftgång.

Litteraturförteckning

- Anderson, A.M., Bjuggren, P-O. & Ohlsson, O., 1990, *Industriell ekonomi*, SNS Förlag, Stockholm
- Bergman, M., 1994, *Konkurrensen på virkesmarknaden och den nya konkurrenslagen*, Institutionen för skogsekonomi
- Bjuggren, P-O., 1985, A transaction cost approach to vertical integration. The case of the swedish pulp and paper industry, *Lund Economic Studies*, number 38, Lund
- Coase, R.H., 1937, The Nature of the Firm, *Economica*, 4, s 386-405
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F., 1991, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber AB, Malmö
- Falk, S. & Söderström, V., 1989, *Skogsvårdens grunder*, LTs förlag, Borås
- Hayek, F.A., 1945, The use of knowledge in society, *American Economic Review* nr 35, s 519 – 530
- Hägg, I., & Wiedersheim-Paul, F., 1994, *Modeller som redskap*, Liber AB, Malmö
- Lundquist, L., 1993, *Det vetenskapliga studiet av politik*, Studentlitteratur, Lund
- Metodgruppen, 2000, *Forskningshandledning i statskunskap*, Institutionen för samhällsvetenskap, Örebro
- Patel, R. & Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Perry, M.K., 1989, *Handbook of Industrial Organization*, Bell Communications Research Inc. USA
- Porter, M.E., 1980, *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag, Göteborg
- Skogsstyrelsen, 2001, *Skogsstatistisk årsbok*, Skogsstyrelsen, Jönköping
- Sveriges skogsvårdsförbund, 1994, *Praktisk skogshandbok*, Sveriges skogsvårdsförbund, Djursholm
- Svensk sågverksindustri, 1996, *Svensk sågverksindustri*, Institutionen för virkeslära, Uppsala
- Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York
- Williamson, O.E., 1996, *The Mechanisms of Governance*, Oxford UP (NY)

Internetkällor

- Skogsvårdsorganisationen, 2001: Statistik <http://www.svo.se/fakta/stat/14priser/tab13-4.xls>
(2001-12-30)

Bilaga 1

Utdrag ur Jordförvärvslag 1979:230

Inledande bestämmelser

1 § I denna lag avses med

lantbruksegendom: fast egendom som är taxerad som lantbruksenhet,

glesbygd: stora sammanhängande områden med gles bebyggelse och långa avstånd till sysselsättning eller service och skärgårdsområde, om det är av regionalpolitisk betydelse att sysselsättning eller bosättning inom områdena främjas,

omarronderingsområde: område med mycket stark ägosplittring för vilket länsstyrelsen har fastställt en plan för rationalisering av ägostrukturen.

Regeringen bestämmer vilka kommuner eller delar av kommuner som skall vara glesbygd och omarronderingsområden. Lag (1991:670).

2 § Lagen gäller förvärv av lantbruksegendom som sker genom

1. köp, byte eller gåva,
2. tillskott till bolag eller förening,
3. utdelning eller skifte från bolag eller förening,
4. fusion enligt 14 kap. 1 § aktieförelagslagen (1975:1385).

Lagen gäller också då någon genom köp, byte eller gåva förvärvar ett dödsbo i vilket ingår lantbruksegendom eller då någon, som genom köp, byte eller gåva har förvärvat en andel i ett sådant dödsbo och inte på någon annan grund är delägare i boet, tillskiftas den fasta egendomen eller en del av den. Lag (1994:812).

3 a § Tillstånd enligt denna lag fordras för förvärv av lantbruksegendom om

1. förvärvet avser egendom i glesbygd och 3 b § inte är tillämplig,
2. förvärvet avser egendom i omarronderingsområde, eller
3. förvärvaren är juridisk person.

Tillstånd fordras dock inte om förvärvet sker genom inrop på exekutiv auktion. Lag (1991:670).

3 b § Utan tillstånd enligt denna lag får egendom i glesbygd som inte ingår i omarronderingsområde förvärvas av

1. den som i minst ett halvår har varit bosatt i glesbygd inom den kommun där egendomen är belägen,
2. den som i ett särskilt åtagande förbinder sig att vara bosatt på fastigheten.

Anmälan om förvärvet skall göras till länsstyrelsen.

Åtagande om bosättning skall göras i anmälan. Åtagandet skall innebära att förvärvaren inom tolv månader från förvärvet skall bosätta sig på fastigheten och därefter bo på den i minst fem år. Lag (1992:1371).

Förvärvstillstånd

4 § Tillstånd till förvärv av egendom i glesbygd får vägras, om egendomen behövs för att främja sysselsättningen eller bosättningen på orten.

Tillstånd till förvärv av egendom i omarronderingsområde får vägras, om förvärvet skulle göra det svårare att genomföra rationaliseringen av ägostrukturen. Lag (1991:670).

5 § Juridisk person får lämnas förvärvstillstånd endast om

1. förvärvaren avstår eller kan antas komma att avstå egendom som är av betydelse för jordbrukets eller skogsbrukets rationalisering och i storlek eller värde ungefär motsvarar den egendom som avses med förvärvet,
2. förvärvet medför att egendom som redan tillhör förvärvaren blir mer ändamålsenlig,
3. egendomen är avsedd för annat ändamål än jordbruk eller skogsbruk,
4. annat särskilt skäl föreligger.

Avser förvärvet huvudsakligen skogsmark och är förvärvaren juridisk person som bedriver skogsindustriell verksamhet i vilken egendomens virkesavkastning behövs, får utan hinder av första stycket tillstånd lämnas, om inte egendomen bör ägas och brukas av någon annan juridisk person som redan bedriver skogsindustriell verksamhet på orten av

betydelse för sysselsättningen där.

Tillstånd enligt andra stycket får inte meddelas om egendomen med hänsyn till ortsförhållandena bör ägas och brukas av en fysisk person som är bosatt på orten. Lag (1987:468).

12 § Anmälan enligt 3 b § skall göras inom tre månader från det förvärvet skedde.

Förvärvstillstånd skall sökas inom tre månader från det förvärvet skedde, om inte frågan om förvärvstillstånd enligt 10 kap. 3 § andra stycket fastighetsbildningslagen (1970:988) skall underställas tillståndsmyndigheten av lantmäterimyndigheten.

Fråga om förvärvstillstånd får inte prövas förrän förvärvet skett utom i fall som avses i 2 § 2--4. Ansökan beträffande förvärv som skett genom köp eller byte får inte heller prövas eller på grund av återkallelse avskrivs innan det avgjorts huruvida förköp enligt förköpslagen (1967:868) äger rum, om det inte är uppenbart att förköpsrätt inte kommer att utövas. Tillstånd att förvärva egendom på offentlig auktion enligt 17 § lämnas före auktionen. Lag (1995:1408).

13 § Görs inte ansökan om förvärvstillstånd inom föreskriven tid och på föreskrivet sätt eller vägras förvärvstillstånd, är förvärvet ogiltigt.

Har lagfart meddelats i strid mot 20 kap. 6 § 8 eller 7 § 13 jordabalken, gäller inte första stycket. Lag (1988:726).

Bilaga 2

Grov överslagsberäkning av fliskostnad/intäkt från flisförsäljning

Förutsättningar:

Beräkningarna förutsätter att någon nämnvärd torkning av flisen inte skett.

Genomsnittspris för grantimmer i Sverige: 390 kr / m³fub (SÅB, 2001, s 215)

Genomsnittspris för m³s massaflis från sågverksbiprodukter för de fyra prisområdena:

$$(86+80+80+87) \text{ kr} / \text{m}^3\text{s} / 4 = 83,25 \text{ kr}/\text{m}^3\text{s}$$

Källa: Skogsvårdsorganisationen, 2001: Fakta

<http://www.svo.se/fakta/stat/14priser/tab13-4.xls> (2001-12-30)

För att beräkna hur mycket 1 m³fub motsvarar i m³s använder jag mig av vikter hos virke och flis ur Praktisk skogshandbok (1994, s 420).

Vikt för färskt grantimmer / m³fub: 1040 kg

Vikt för färsk flis av sågverksbiprodukter / m³s: 380 kg

1 m³fub gransågtimmer motsvarar i m³s ungefär:

$$1040 / 380 = 2,74$$

För varje m³fub grantimmer sågverket köper in blir cirka 28 % biprodukter som levereras till någon fiberindustri. För dessa råvaror som blir biprodukter har sågverket betalat motsvarande $0,28 * 390 \text{ kr} / \text{m}^3\text{fub} = 109,20 \text{ kr} / \text{m}^3\text{fub}$.

Ur 1 m³fub vid sönderdelning får de 0,28 m³fub restprodukter motsvarande $2,74 * 0,28 = 0,7672 \text{ m}^3\text{s}$ massaflis för vilken ett snittpris i Sverige ger $0,767 * 83,25 \text{ kr} / \text{m}^3\text{s} = 63,90 \text{ kr}$ i intäkter vid försäljning.

För varje m³fub sågverket köper in betalar de ca 109 kr för något som resulterar i en restprodukt vilken de sedan säljer vidare för motsvarande ca 64 kr. I beräkningarna tas ej hänsyn till kostnaden sågverket har för barkning, sönderdelning och övrig hantering av restprodukterna.

Bilaga 3

Huvuddiskussionspunkter vid intervjuerna:

- **Skulle företaget vilja ändra omfattningen av sin integration i råvaruledet och i så fall hur?**

Går frågan om skogsägandet och integrationsvinsterna att lösa med någon form av långtidskontrakt eller annan okonventionell lösning?

- **På vilka grunder bygger denna inställning till den vertikala integrationen?**

Vad ser de för direkta ekonomiska fördelar respektive nackdelar med den vertikala integrationen?

Vad ser de för organisatoriska fördelar respektive nackdelar med den vertikala integrationen?

Vad ser de för strategiska fördelar respektive nackdelar med den vertikala integrationen?