



Affärsrelationen mellan SQM Pork och svinleverantören

*– En studie av avhoppade svinleverantörers attityder
kring SQM Porks nya leveranskontrakt*

Fredrik Elmers

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

*ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--249--SE*

*Examensarbete 249
Uppsala 2001*

Affärsrelationen mellan SQM Pork och svinleverantören

*- En studie av avhoppade svinleverantörers attityder kring SQM Porks
nya leveranskontrakt*

*The business relation between a Swedish slaughterhouse cooperative and its suppliers
- a study of ex-suppliers' attitudes towards the new supply contract*

Fredrik Elmers

Handledare: Jerker Nilsson

© Fredrik Elmers

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--249--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2001

Förord

Arbetet är gjort inom agronomprogrammet med ekonomisk inriktning vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Uppsala. *Affärsrelationen mellan SQM Pork och svinleverantören* utgör titeln på mitt examensarbete. Att jag har valt just detta ämne beror på mitt stora intresse för den svenska grisnäringen. Intresset är naturligt då min uppväxt har ägt rum på familjens gård utanför Lidköping med slaktsvinsproduktion som en av produktionsgrenarna. Då möjligheten fanns att kombinera kooperativ ekonomi och frågor rörande svinnäringen, samt att få ha professor Jerker Nilsson som handledare var valet av mitt examensarbete inte svårt att göra.

Ett varmt tack till alla er lantbrukare som tog er tid att svara på min enkät, utan er hade arbetet inte kunnat genomföras med nuvarande utformning! Ett speciellt tack till jag också ge till professor Jerker Nilsson som agerat både som idéspruta, bollplank och handledare under skrivandets gång. Uppmärksammas bör också Billy Stridh och Ulf Gabrielson från SQM Pork då de har kommit med betydelsefulla åsikter och bidragit med mycket av arbetets material. Utan alla de värdefulla råd och insiktsfulla iakttagelser som jag också har fått av min far Bengt, hade arbetet inte nått nuvarande dignitet. Till sist önskar jag ge en hälsning till min fästmö Josefin som har stöttat mig under hela arbetets gång!

Uppsala 16 april 2001

Fredrik Elmers

Fredrik Elmers:

Affärsrelationen mellan SQM Pork och svinleverantören. En studie av avhoppade svinleverantörers attityder kring SQM Porks nya leveranskontrakt.

Sammanfattning

Syftet med detta arbete är att studera hur SQM Pork kan bedriva en mer affärsmässig leverantörsrelation med utgångspunkt i nuvarande leveranskontrakt, och därigenom nå bättre koordinering av svinleveranserna mellan slakteri och leverantör. Därmed ges en bild av huruvida nuvarande leveranskontrakt kan utvecklas för att nå ökad affärsmässighet.

För att uppnå syftet har en enkätundersökning genomförts som besvarats av sjutton svinleverantörer, vilka valt att inte skriva under det nya leveranskontraktet. Frågeställningarna i enkäten består av fyra delar. Den första avser företagets bakgrund, den andra och tredje delen berör leveranskontraktet och den sista delen är påståenden kopplade till affärsrelationen med SQM Pork.

Enkätundersökningen visar att olika grupper av leverantörer har olika behov och att vissa kontraktsvariabler förefaller vara mer intressanta inom somliga grupper.

Slutsatserna av studien är att värderingsskillnaderna mellan SQM Pork och leverantörerna skulle minska om det fanns större differentiering av leverantörerna, ökad kommunikation mellan SQM Pork och leverantörerna samt en utveckling av nuvarande prissättningssätt. En förändring inom dessa områden torde öka affärsmässigheten och koordineringen. Därmed borde också kooperativets konkurrenskraft och effektivitet kunna stärkas.

Fredrik Elmers:

The business relation between a Swedish slaughterhouse cooperative and its suppliers. A study of ex-suppliers' attitudes towards the new delivery contract.

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate how SQM Pork could achieve a more market orientated relationship with their suppliers, based on the present contracts of delivery, and thereby reach an increased co-ordination between the slaughter-house and the supplier. The purpose was also to give a picture of whether the present contracts could be developed and changed in order to reach a higher level of market orientation.

A questionnaire was constructed and the questions were answered by seventeen pork-suppliers who had actively decided not to sign the new contract of delivery, effective from the 1st of January 2001. The questions in the survey were divided up into four parts. The first part dealt with background information needed about the supplier's company, the second and third part of the questionnaire were about the delivery contract and the last part was linked to the supplier's business relationship with SQM Pork.

The survey has plainly shown that different groups of suppliers have different needs and some of the variables of the contract seem to be more interesting to certain groups.

The final analysis of the results from the survey indicates that an increased differentiation of the suppliers, a better communication between SQM Pork and the supplier and a development of current system of pricing would reduce the differences in values and opinions between SQM Pork and the supplier. A change in these areas should increase the level of market orientation and co-ordination too. Thereby the competitiveness and efficiency of the co-operative company ought to be strengthened as well, both in the short run and in the long run.

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemanalys.....	1
1.2.1 Kontraksvariabler.....	2
1.2.2 Riskfördelning.....	2
1.2.3 Heterogenitet.....	2
1.2.4 Prisspekulation.....	3
1.2.5 Sammanflätad kedja.....	4
1.2.6 Kort- och långsiktiga perspektiv.....	4
1.2.7 Biologisk produktion och långa omsättningstider.....	4
1.2.8 Köparens marknad.....	5
1.3 Problemskiss.....	5
1.4 Syfte.....	6
1.5 Avgränsningar.....	6
1.6 Metod.....	7
1.6.1 Val av teoretiskt perspektiv.....	7
1.6.2 Val av enkätutformning.....	7
1.7 Rapportens struktur.....	8
2. SVINBRANSCHEN.....	9
2.1 Allmänt om svinproduktion.....	9
2.1.1 Biologiska data.....	9
2.1.2 Leverantörsstruktur.....	10
2.1.3 Slakteristruktur.....	11
2.1.4 Resultatutveckling.....	12
2.2 SQM Pork.....	12
2.2.1 Organisationen.....	12
2.2.2 Leverantörsstruktur.....	13
2.2.3 Slakteristruktur.....	15
2.2.4 Resultatutveckling.....	16
2.2.5 Marknadssignaler och koordinering.....	16
3. EMPIRI	21
3.1 SQM Porks leveranskontrakt.....	21
3.1.1 Leveranskontrakt för slaktsvin och suggor.....	21
3.1.2 Leveranskontrakt för smågrisar.....	22
3.2 Enkätundersökning.....	23
3.3 Koncept hämtade från ODALs leveransvillkor för spannmål.....	31
3.4 Koncept hämtade från TOPPs leveranskontrakt för ervärter.....	33
4. TEORI	34
4.1 Vertikal koordination.....	34
4.2 Transaktionskostnadsteori.....	35
4.2.1 Resursbundenhet.....	35
4.2.2 Osäkerhet.....	36
4.2.3 Externaliteter.....	36
4.3 Affärsmässighet.....	36
5. TEORETISK ANALYS	39

6. SLUTSATSER	46
6.1 Priskhantering	46
6.2 Differentiering	48
6.3 Kommunikation	49
7. AVSLUTNING	51

Figur 1: Problemskiss.	2
Figur 2: PLI-anmälningar inom SQM Pork.	3
Figur 3: Rapportens struktur.	8
Figur 4: Svinets produktionscykel.	9
Figur 5: Utslaktningfördelning.	10
Figur 6: Slaktsvinens geografiska fördelning.	11
Figur 7: Swedish Meats bolagsstruktur.	12
Figur 8: Leverantörsstruktur slaktsvin.	13
Figur 9: Leverantörsstruktur smågrisar.	14
Figur 10: Farmeks & Skaneks resultat efter finansiellt netto.	16
Figur 11: Prisutveckling slaktsvin 1999-2000.	18
Figur 12: Prisutveckling smågrisar 1999-2000.	19
Figur 13: Leverantörsstruktur slaktsvin.	24
Figur 14: Leverantörsstruktur suggor.	24
Figur 15: Attityder rörande leveransplanen.	25
Figur 16: Attityder rörande kontraktspremien.	25
Figur 17: Attityder rörande integreringstillägget.	26
Figur 18: Attityder rörande planeringstillägget.	26
Figur 19: Attityder rörande veckoleveranstillägget.	26
Figur 20: Attityder rörande bonusen.	27
Figur 21: Attityder rörande differentierat lastningstillägg.	27
Figur 22: Attityder rörande kontraktstid.	27
Figur 23: Attityder rörande alternativa prissättningsmetoder.	28
Figur 24: Attityder rörande ökat informationsutbud.	28
Figur 25: Attityder rörande en förbättrad dialog.	29
Figur 26: Attityder rörande om föreningsslakten har brytt sig.	30
Figur 27: Attityder rörande en förändrad inställning.	30
Figur 28: Prissättning för spannmål.	31
Figur 29: Strategiska val utefter den vertikala koordinationsaxeln.	34
Figur 30: Den traditionella kooperativa modellen.	37
Figur 31: Leverantörers möjligheter att stödja varandra.	38
Figur 32: Instrument för att reducera värderingsskillnaderna och öka det affärsmässiga flödet.	46
Tabell 1: Antal tusental slaktsvin inom olika besättningsstorlekar	10
Tabell 2: Utvecklingen av företag med slaktsvin inom olika besättningsstorlekar	10
Tabell 3: Resultat efter finansiellt netto hos privatslakten (tkr)	12
Tabell 4: Farmeks & Skaneks leverantörsstruktur inom SQM Pork	14
Tabell 5: SQM Porks veckoleveranser	14
Tabell 6: Farmeks & Skaneks veckoleveranser inom SQM Pork.	15
Tabell 7: Kontraktspremie vid olika volymer (t v) och bonus (t h).	22
Tabell 8: Veckoleveranstillägg (kr/kg)	22
Tabell 9: Lastningstillägg (kr/smågris).	23
Tabell 10: Uträkning av kiloprisk baserat på baspris 1,2665 kr/kg.	33

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Mitt val att vända mig mot marknaden mellan slaktsvinsledet och industrin är en naturlig fortsättning på två tidigare examensarbeten gjorda av Andreas Lidén (1999) och Fredrik Johansson (2000), båda med handledning av professor Jerker Nilsson. Då Johansson berörde "*Marknadssignaler inom Swedish Meats*" och Lidén beskrev olika "*Organiseringsmodeller för svinproduktion*" kändes det både naturligt och mycket intressant att gå vidare och analysera steget mellan lantbruksföretaget och slakteriet.

Bakgrunden till detta arbete är den problematik som tycks finnas att koordinera flödet av svin från producent till slakteri samtidigt som kooperativet skall bedriva en affärsmässig relation till sina leverantörer. Problematiken kan exemplifieras av nedanstående citat från diverse tidningsartiklar:

*"Dramatiskt bortfall av slaktsvin från Swedish Meats."*¹

*"Grisuppfödningens branschen och svenska grisköttspriser har varit rena berg- och dalbanan, en rysare för grisbonden värre än börsen."*²

*"I en värld där fem - och tioöringar spelar stor roll för lönsamheten och man som producent har liten eller ingen kontroll över slutpriset krävs det starka nerver."*³

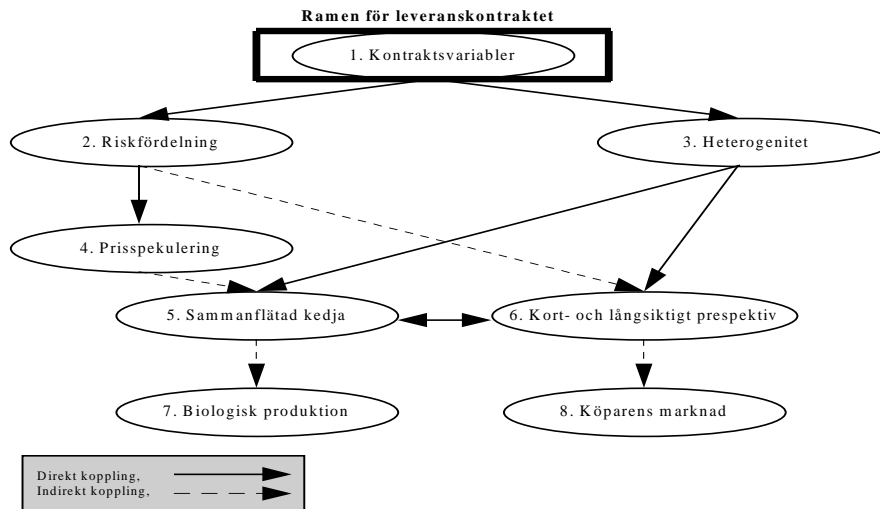
1.2 Problemanalys

Historiskt sett har den traditionella lantbrukskooperationen haft en helt annan roll än dagens. Bakåt i tiden stod politiska prissförhandlingar och bulkproduktion högt på agendan, och den enda egentliga marknadssignal som fanns till leverantörsledet var att maximera produktionen. Detta skall jämföras med dagens funktion där kooperativet istället skall veta vad efterliggande marknader efterfrågar, ha ett affärsmässigt synsätt och samtidigt ge leverantören de marknadssignaler och olika verktyg som krävs för att matcha efterfrågan. Nedan följer åtta delproblemområden som är korrelerade till detta huvudproblem, se figur 1.

¹ Davidson, 2000.

² Bylund, 2000.

³ Simonsson, 2000.



Figur 1: Problemskiss.
Källa: Egen.

1.2.1 Kontraktvariabler

För att förbättra koordineringen mellan leverantör och slakteri har SQM Pork infört en ny form av leveranskontrakt, ett för smågrisar och ett för slaktsvin och suggor. Kontraktet innebär att leverantören kontrakteras att sälja en viss volym under en viss tidsperiod samtidigt som han/hon skall redovisa en leveransplan. Tanken med de nya kontrakten är att de skall stimulera till långsiktigt goda affärsrelationer samt genom en ökad integration nå en bättre balans på smågrismarknaden på kort och lång sikt. I kontrakten ingår diverse tilläggsersättningar och premier. *Är dessa variabler tillräckliga för att få effektiva marknadssignaler och effektiv koordinering mellan SQM Pork och leverantören, är kontraktet tillräckligt affärsmässigt, samt främjar variablerna "rätt" producentgrupp?*

1.2.2 Riskfördelning

Då svinproduktion liksom övrig animalieproduktion är en långsiktig biologisk produktionsprocess med resursbundna investeringar med ett svagt andrahandsvärde, är det extra viktigt med framförhållning. Dagens situation med endast veckoprissnotering innebär att leverantörens avräkningspris direkt speglas av säsongs- och konjunkturcyklernas variationer. I dagens system vidareförmedlas prISRISKEN på marknaden direkt från kooperativet till den enskilde leverantören. Kooperativet förmedlar prISRISKEN över de enskilda leverantörerna utan möjlighet att skilja på tidpunkten för prissättning och för faktisk leverans. *Är dagens prISRISKhantering mellan SQM Pork och leverantören affärsmässig?*

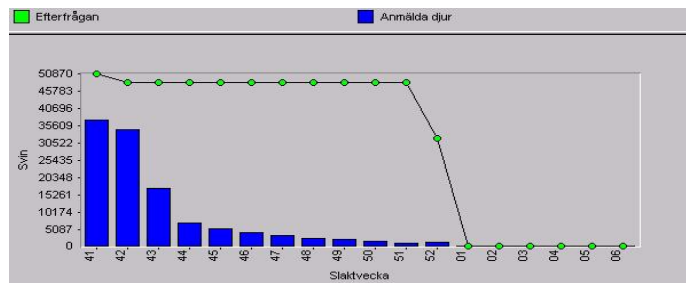
1.2.3 Heterogenitet

Den pressade lönsamheten inom svinnäringen under senare år har gjort att framför allt antalet producenter men även producerad volym har minskat. Kvar på producentmarknaden finns en mängd företag med olika lokalisering, fokus och intresse. En del satsar på nischproduktion medan andra maximerar produktionsvolymen för att nå stordriftsfördelar. Heterogeniteten inom

leverantörsleden försvårar inte bara matchningen av svin utan också synen på vilka frågor som bör lyftas fram. Olika former av affärsmässighet efterfrågas därigenom av leverantörerna, men idag kan SQM Pork bara erbjuda ett standarderbjudande, ett leveranskontrakt. Frågan man ställer sig är hur SQM Pork kan bemöta denna problematik. Naturligtvis kan man inte tillmötesgå alla önskemål men en ökad diversifiering kanske vore önskvärd. *Vilka prestationer finns att tillgå, d v s vad kan producenterna leverera som SQM Pork kan vara villig att betala för och som skulle kunna öka affärsmässigheten mellan de båda aktörerna?*

1.2.4 Prisspekulation

Historiskt sett har specialiserade smågrisproducenter med leverans på spot-marknaden varit de som klarat sig sämst i Sverige. Under tider med förhöjd marknads- och prisrisk har specialiserade slaktsvinsproducenter med tillförsel från spot-marknaden kunnat agera ”snyltåkare” och ställt sina stallar tomma. De specialiserade slaktsvinsproducenterna har kunnat utöva detta agerande med ekonomisk fördelaktighet och lägre risk. Smågrisproducenterna har inte haft samma valmöjlighet. En större kapitalbindning i en upparbetad grupp av moderdjur och en längre ”stoppträcka” har tvingat producenterna att fortsätta produktionen trots att verksamheten inneburit ett ökat risktagande. Dagens tillvägagångssätt har bidragit till att det idag råder obalans på smågrisar runt om i föreningsområdet. Exempel på detta är att det under vecka 40 år 2000 fanns 21 300 PLI-anmälda smågrisar, planerade leveranser via Internet, medan behovet och beställningarna motsvarade 68 800 st inom Skaneks och Farmeks område⁴. Figur 2 visar obalansen mellan Internetanmälda svin och behovet av helfall.



Figur 2: PLI-anmälningar inom SQM Pork.
Källa: www.skanek... 2000-10-09.

Problem inom smågrisområdet är liktydigt med problem för slaktsvinsproduktionen. I framtiden måste därför förutsättningarna för ett individualistiskt prisspekulationstänkande, om ett ökande eller minskande pris, förändras. För SQM Pork gäller det att få fram marknadssignaler som stöder detta syfte. *Hur får man fram ett nytt tänkande som aviserar prissignaler på ett annorlunda sätt än idag?*

⁴ www.farmek... (B).

1.2.5 Sammanflätad kedja

Kooperativets syfte har ändrat karaktär från att ha utgjort en mottagningscentral skall det idag utgöra en viktig marknadskanal för leverantören. Det historiska leverantörsagerandet, att bara sälja grisar när det passar producenten själv, håller inte om kedjan som helhet skall lyckas uppnå ett effektivt sammanhängande flöde genom en rad olika marknader. Därför är det viktigt att SQM Pork bidrar med ett beteende som utvecklar dagens marknadssignaler till leverantören och möjliggör att denne kan agera mer rationellt.

Aktörerna måste förstå att fokus inte längre kan sättas på att maximera avräkningspriset till leverantören, då detta ger felaktiga marknadssignaler. Följden riskerar att bli en subventionerad produktionshöjning, och kooperativet tvingas till en genomsnittskostnadsprissättning istället för att hamna på den långt mer effektiva marginalkostnadsprissättningen, där målet är att nå bästa möjliga totalekonomi för förening och medlem. Samtidigt som föreningens totalekonomi riskerar att ansträngas ökar koordineringsproblematiken då föreningen producerar en icke efterfrågad volym.

Både kooperativet och leverantören måste således inse att deras relation bara är en del i en lång sammanflätad kedja av olika marknader, och att de inte opåverkat kan utöva ett visst beteende utan att det får konsekvenser på hela kedjans effektivitet.

1.2.6 Kort- och långsiktiga perspektiv

Koordineringsproblematiken finns således i ett kortsiktigt perspektiv till ett mera långsiktigt. Det kortsiktiga perspektivet avser en slags operativ synvinkel, där problematiken t ex kan ligga i att få in rätt antal anmälda svin på transportbilen, att leveransen sker på rätt dag och att leveransen kommer in i rätt tid till slakteriet. Det mera långsiktiga perspektivet är mer en strategisk koordinering. Från SQM Porks sida kan det t ex gälla att få rätt producenter att välja rätt kontrakt för att säkerställa det långsiktiga beslutsunderlaget och från leverantörssidan kan det t ex gälla att välja ett kontrakt som passar in i det egna risktänkandet. Men det är inte bara fråga om koordineringsproblem, utan även hur affärsmässighet byggs in i kort- och långsiktiga ageranden.

1.2.7 Biologisk produktion och långa omsättningstider

Det är oerhört viktigt att marknadssignalerna kommer fram till primärledet i god tid för att en anpassning skall hinna ske av produktionen. Som aktör på marknaden för svin gäller det att kunna göra individuella lösningar i kombination med att ha ett långsiktigt tänkande. Biologisk produktion med långa omställningstider och stora kapitalinsatser både för leverantör och industri kräver en god matchning mellan produktion och efterfrågan. Ett problem idag kan tänkas ligga i att man inte tillräckligt effektivt koordinerar flödet med hjälp av marknadssignalens fyra grundelement; *vad, hur mycket, när och var*. Utöver koordineringen krävs också ökad affärsmässighet för att kooperativet som helhet på sikt skall bli tillräckligt konkurrenskraftigt. Möjliga sätt att hantera problematiken är te x m h a olika prissäkringsstrategier och kontrakt.

1.2.8 Köparens marknad

Vid ett kontraktstecknande som sträcker sig över en längre tid föreligger en risk att leverantören överskattar de problem som finns på en framtida marknad alternativt de möjligheter som ett kontrakt innebär. Speciellt påverkas detta om leverantören agerar på en köparens marknad, d v s att antalet aktörer att göra affärer med är begränsade. I satsen som svinleverantör kan man tänka sig svårigheter att utvärdera och acceptera ett kontrakt dels beroende på ovana och dels p g a det begränsade utbudet av kontrakt. För att koordinera ett flöde måste marknadssignalerna vara dubbelriktade, d v s komma från både SQM Pork och från leverantör. På en köparens marknad kan man tänka sig att allt från den långsiktiga prognosverksamheten till olika kontraktsutformningar styr in leverantören i s k "lock-in" (inlåsnings-) situationer som dränerar leverantörens motivation att koordinera sin verksamhet effektivt. Idag finns inom leveranskontraktets ramar ingen klausul som lyfter upp frågan om en leverantörs individuella förhandlingsmöjlighet alternativt en grupp leverantörers förhandlingsmöjligheter, d v s möjlighet att förmedla specifika marknadssignaler till kooperativet.

1.3 Problemskiss

Relationen mellan SQM Pork och leverantören kan styras ensidigt från bolaget utan någon som helst inblandning av leverantörssidan. Koordineringen torde bli kortsiktigt optimal sett ur SQM Porks synvinkel, även om leverantör och industri upplever bundenhet i en lång biologisk produktion och leverantören agerar på köparens marknad, om bara styrningen av leverantörerna är tillräckligt skarp. Med en längre tidshorisont krävs det antagligen ett ökat samspel med leverantören för att kunna nå en affärsmässigt effektiv koordinering. Affärsmässighet kan definieras på en mängd olika sätt, här följer några exempel:

"... market orientation consists of three behavioural components- customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination- and two decision criteria- long term focus and profitability." Narver & Slater 1990.

"...the organisation-wide *generation* of market intelligence pertaining to the current and future customer needs, *dissemination* of the intelligence across departments, and organisationwide responsiveness to it." Kohli & Jaroworski 1990.

"...as the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise a culture that places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value." Desphande, Farley & Webster 1993.

I det längre perspektivet gäller att SQM Pork sänder ut nödvändiga marknadssignaler för att leverantörerna m h a dessa skall få en möjlighet att välja en lösning som är individuellt och företagsmässigt optimal. Att söka en affärsrelation som är effektiv för båda parter i ett långsiktigt perspektiv borde därför, enligt definition ovan, ses som det centrala.

I figur 1 beskrivs den preliminära problemskissen över delproblemen och hur de kan tänkas vara länkade i varandra. Det överordnade delproblemet för att nå en effektivt koordinerad kedja och affärsmässig relation är hur leveranskontraktet utvecklas (1). Lyckas aktörerna utveckla leveranskontraktet på ett affärsmässigt vis, borde detta

resultera i en positiv effekt i de underliggande delproblemområdena (2-8). En förändring av nuvarande prissättningssystem borde kunna ge en tydligare signal om hur SQM Pork ser på framtida hot/möjligheter samtidigt som leverantören tilldelas en lägre direkt risk (2). Om andra prissättningssystem, likt prissättning före och efter leverans, används borde den indirekta följden bli att SQM Porks strategiska beslutsprocess underlättas. Om de strategiska och operativa problemen reduceras bör också möjligheten finnas för att kunna utveckla ett mer flexibelt agerande för vissa grupper av leverantörer (6). En utveckling av hur prisrisken fördelas borde direkt kunna påverka prisspekuleringens omfattning (4), och därigenom indirekt leda till ökad förståelse för den sammanflätade kedjan (5). En ökad kostnadsdifferentiering inom ramen för leveranskontraktet (1) borde leda till en snabbare strukturförändring och därmed bidra till en mer homogen leverantörsgrupp (3), med en direkt koppling till en ökad tidsmässig koordinering på kort och lång sikt (6) samt ett underlättande av förståelsen för den sammanflätade värdekedjan (5). De mest svårpåverkade delproblemen (7 och 8) finns längst ner i problemskissens utformning och borde endast indirekt påverkas av hur kontraktvariablerna utformas.

Min hypotes är att om SQM Pork tillsammans med leverantörerna kan utveckla nuvarande kontraktvariabler på ett affärsmässigt vis, borde detta ge en direkt alternativt indirekt positiv reaktion inom de underliggande problemområdena.

1.4 Syfte

Syftet med detta arbete är att studera hur SQM Pork kan bedriva en mer affärsmässig leverantörsrelation, med utgångspunkt från nuvarande leveranskontrakt, och därigenom nå en ökad koordinering av svinleveransen mellan leverantör och slakteri. Arbetet skall ge en bild om huruvida företagets agerande med nuvarande leveranskontrakt kan utvecklas för att nå ett mer affärsmässigt koordinerat flöde.

1.5 Avgränsningar

Arbetet inriktar sig enbart på en marknad i svinets långa värdekedja. Fokus ligger på marknaden mellan svinleverantören och SQM Porks införselavdelning och, med utgångspunkt från de nya leveranskontrakten, hur affärsrelationen ser ut mellan de båda aktörerna. Arbetet inriktar sig enbart på leverantörsrollen och beaktar därmed inte ägarrollen, och analysen i kapitel 5 görs framförallt med utgångspunkt från ett leverantörsperspektiv. En annan avgränsning är att information och fakta utgår ifrån den struktur som rådde i SQM Pork under hösten 2000. Detta innebär att underlaget i rapporten är baserat på uppgifter från enbart Farmek och Skanek, d v s innan vissa strukturförändringar ägde rum.

1.6 Metod

1.6.1 Val av teoretiskt perspektiv

För att kunna analysera hur SQM Pork kan bedriva en mer affärsmässig leverantörsrelation och därigenom en mer koordinerad kedja, har jag valt att använda transaktionskostnadsteorin. Teorin baseras på de resursbundenheter, osäkerhetsfaktorer och externaliteter som föreligger inom svinproduktionen idag. Med hjälp av dessa olika delkomponenter är tanken att jag skall kunna diskutera de nya leveranskontraktens utformning från såväl leverantörens som från SQM Porks olika perspektiv. Ett annat teoriblock som jag använder utgörs av teori för affärsmässighet och affärsmässighet i en kostnadsbaserad kooperativ modell. Här är syftet att teorin skall stödja olika resonemang kring hur SQM Pork skall förhålla sig till olika grupper av leverantörer inom själva leveranskontraktet. Utöver SQM Porks leveranskontrakt kommer koncept hämtade från ODAL och TOPP att beskrivas. Dessa koncept analyseras ej utan har istället funktionen att agera som en inspirationskälla till hur en praktisk affärsrelation kan bedrivas. Tanken är att kunna visa på eventuella positiva aspekter i ODALs och TOPPs affärsrelationer till dess leverantörer, och som eventuellt skulle kunna nyttjas inom ramen för SQM Porks leveranskontrakt.

1.6.2 Val av enkätutformning

Metoden för enkätundersökningen är inte vald för att få en statistisk säkerhet kring leverantörernas allmänna attityder om leveranskontraktet. Istället har ett urval gjorts på en mycket specifik grupp av leverantörer, d v s de som aktivt inte hade tecknat sig för SQM Porks nya leveranskontrakt den 1/1-2001.

Enligt teorin kan en enkät generellt sett utgöras av ett skriftligt frågeformulär som innehåller två olika kategorier av frågor, slutna och öppna. Enkätundersökningen i denna rapport genomförs med hjälp av slutna frågor som innehåller ett udda antal svarsalternativ. Vid slutna frågor finns givna svarsalternativ och de svarande är låsta vid de olika svarsalternativ som anges i enkäten. För att kunna besvara en sluten fråga krävs inte att de svarande skall uttrycka sig i skrift då det räcker med att kryssa i en ruta. Forskning inom området har visat att det är en fördel med fasta svarsalternativ då dessa är både lätta att besvara och att bearbeta. Nackdelen är att de svarande styrs mer än vid öppna frågor.⁵ Vid öppna frågor får den svarande möjlighet att uttrycka sig med sina egna ord, nackdelen är att bearbetningen av svaren kan vara svår att utföra och att den tar tid.⁶ Trost (1994) menar att den sista frågan i enkäten med stor fördel kan utgöras av en öppen fråga där den svarande får möjlighet att reflektera och ha åsikter om den gjorda undersökningen⁷. Detta är också motiveringen till att jag avslutar enkäten med öppna frågor.

Konstruktionen av svarsalternativ i en enkät kan väljas mellan ett jämnt eller ett udda antal svarsalternativ. Med ett jämnt svarsalternativ säkerställs att de svarande tar ställning i en viss fråga. Risken med detta är att de svarande tvingas ta ställning till frågor som de inte har en åsikt om. Jag valde ett udda antal svarsalternativ i enkäten

⁵ Kylén, 1994.

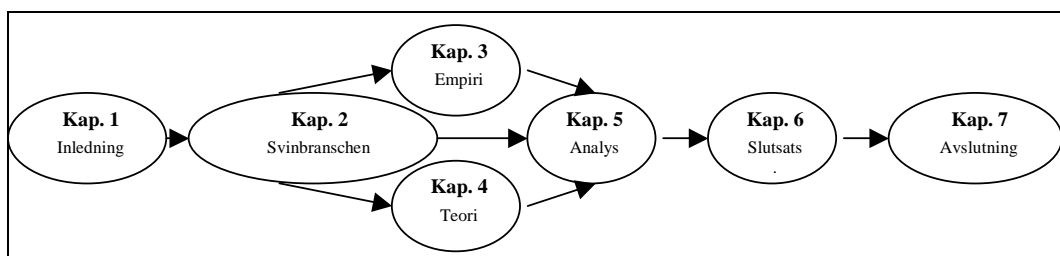
⁶ Bylund, 1991.

⁷ Trost, 1994.

då ett udda antal svarsalternativ, enligt Trost, skapar en möjlighet för de svarande att ta ställning samtidigt som de erbjuds ett neutralt svarsalternativ.⁸ För att det neutrala svarsalternativet skall undvika karaktären av att vara ”varken bra eller dålig” kan ett fristående ”vet ej” alternativ användas⁹, vilket jag också har valt att nyttja i enkäten. För att sammanställningen av enkäten skall kunna presenteras i procentsatser och diagram har jag, med anledning av Christensen (1998), valt att använda en utformning enligt den s k likertskalans. Likertskalans består av ett antal olika påståenden som den svarande antingen skall ta avstånd från eller instämma i. Exempel på en uppsättning av svarsalternativ till en attitydfråga kan vara ”mycket bra”, ”ganska bra”, ”mindre bra” och så vidare.¹⁰

1.7 Rapportens struktur

Uppsatsen består av sju olika kapitel, som hänger samman enligt figur 3. Kapitel 1 utgörs av en problemanalys som redogör för hur åtta olika delproblem är kopplade till varandra. Problemanalysen antar att variablerna i SQM Porks leveranskontrakt och dess utformning kan komma att påverka alla de underliggande delproblemområdena. För att kunna svara på syftet är det av vikt att läsaren uppdateras på vissa väsentliga delar av branschen. Därför framläggs dels allmän information om hur leverantörs- och slakteristrukturen ser ut i Sverige, och dels mer specifik data rörande SQM Pork och dess leverantörer i kapitel 2. Då syftet i rapporten utgår från leveranskontraktet beskrivs därför kontraktet i kapitel 3. Kapitel 3 kompletteras med en attitydundersökning rörande leveranskontraktet inom den specifika leverantörsgruppen. För att inhämta externa synvinklar på hur en affärsmässig leverantörsrelation kan bedrivas har jag valt att redovisa delar av hur ODAL och TOPP hanterar sina leverantörer. I kapitel 4 redovisas transaktionskostnadsteori, vertikal koordination samt hur affärsmässighet skall bedrivas i en kostnadsbaserad kooperativ modell. Valet av teori är gjord med anledning av att det är leveranskontraktet som skall analyseras. Kapitel 5 är en teoretisk analys med utgångspunkt från enkätundersökningen av hur olika variabler i leveranskontraktet påverkar olika leverantörsgrupper på skilda sätt. Variablerna analyseras med hjälp av de ovan nämnda teorierna. Analysen genomförs från olika synvinklar, framförallt från leverantörens perspektiv men också från företagets perspektiv. Kapitel 6 presenterar mina slutsatser om hur olika åtgärder inom ramen för ett leveranskontrakt kan öka den affärsmässiga relationen mellan SQM Pork och dess leverantörer. Det sista kapitlet avslutar rapporten med några reflektioner.



Figur 3: Rapportens struktur.

⁸ Trost, 1994.

⁹ Kylén, 1994.

¹⁰ Trost, 1994.

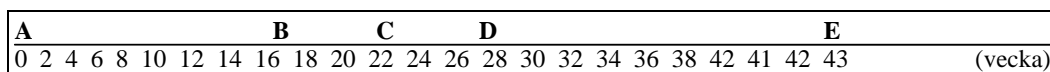
2. Svinbranschen

För att bättre förstå bakgrunden till upplägget av problemskissen, se figur 1, beskrivs i detta kapitel dels allmän fakta om den svenska svinbranshen och dels fakta som specifikt berör SQM Pork.

2.1 Allmänt om svinproduktion

2.1.1 Biologiska data

Produktionscykeln, se figur 4, startar med insemineringen (A) som följs av den ca 115 dagar (B) långa dräktigheten. Avvänjningen är den process där suggan frånskiljs smågrisen och avvänjningsåldern ligger i Sverige vanligtvis på mellan fyra till sex veckor (C). Suggorna går vanligtvis i brunst ca fyra till sju dagar efter avvänjningen och en sugga brukar vara aktiv i produktionen i lite över två år. Nästa led (D) i produktionscykeln är att smågrisen går över i slaktsvinfasen vid en ålder av ca 80 dagar.¹¹ Utslaktningdatum (E) i det sista ledet beror på en rad faktorer som arv, miljö och marknadsförhållanden och innfinns enligt Helgesson (2000) i snitt efter 15,5 veckor. Idag utslaktas inte alla svin i en slaktsvinsomgång vid ett och samma tillfälle utan normalt sker utslaktningen under tre till sex tillfällen.¹² Produktionscykeln ger en sammanlagd produktionsperiod för slaktsvin på drygt 40 veckor.¹³



Figur 4: Svinets produktionscykel.

Källa: Egen sammanställning

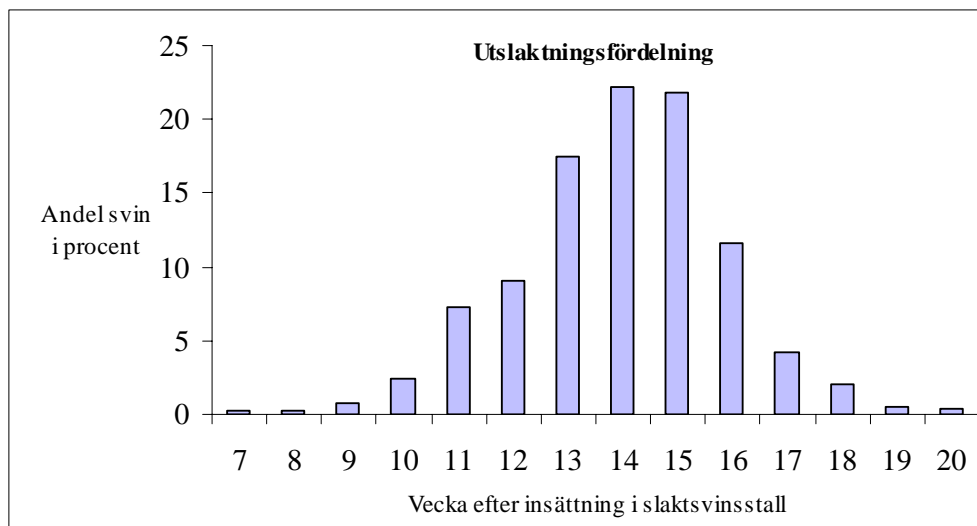
Helgesson har med hjälp av produktionsrådgivare från Maxima och Optima utgått från 136 omgångar slaktsvin och tagit fram en rad olika medelvärden för hur en slaktsvinsomgång kan se ut. I rapporten beräknas att medelvärdet för uppfödningstiden i en slaktssvinsomgång är 108,95 dagar, intervallet ligger mellan 93 till 136 dagar, medelinsättningsvikten är på 30,43 kg, medelslaktvikten hamnar på 84,43 kg och att en producent i genomsnitt har 4,35 st utslaktningstillfällen. Helgesson visar approximativt en utslaktningens normalfördelning och i hennes sampel sker 62% av utslaktningen i veckorna 13 till 15, se figur 5.¹⁴

¹¹ Simonsson, 1997.

¹² Helgesson, 2000.

¹³ Simonsson, 1997.

¹⁴ Helgesson, 2000.



Figur 5: Utslaktningfördelning.
Källa: Helgesson, 2000.

2.1.2 Leverantörsstruktur

Under de senaste åren har koncentrationen inom svensk svinproduktion tagit fart. Jämfört med 1996 är det endast slaktsvin i besättningsstorleken +750 som har ökat i antal och dessa står idag för 54% av den totala slaktsvinsproduktionen i landet, se tabell 1.¹⁵

Tabell 1: Antal tusental slaktsvin inom olika besättningsstorlekar

År	Besättningsstorlek				
	1-99	100-249	250-499	500-749	+750
1996	120	155	251	188	589
1999	75	112	200	182	669

Källa: SCB, 2000.

Kopplat till detta är att det bara är i besättningsstorlek +750 som antalet företag har ökat sedan 1996 och kraftigast reducering av antalet företag finns i besättningsstoreleken 1-99, se tabell 2.¹⁶

Tabell 2: Utvecklingen av företag med slaktsvin inom olika besättningsstorlekar

År	Besättningsstorlek				
	1-99	100-249	250-499	500-749	+750
1996	5028	991	710	313	412
1999	2872	707	566	302	462

Källa: SCB, 2000.

¹⁵ Jordbruksstatistisk årsbok, 2000.

¹⁶ Jordbruksstatistisk årsbok, 2000.

Svinproduktionen är framförallt lokaliserad till Sveriges södra delar. År 1999 producerades 69% av slaktsvinen inom Götalandsregionen,¹⁷ för produktionens geografiska fördelning se figur 6.

Leverantörsstrukturen baseras på ett antal olika grundläggande produktionssystem. Specialiserad produktion innebär att smågrisarna föds upp i en besättning och växer upp som slaktsvin i en annan. Smågrisarna kan handlas via en spotmarknad alternativt via någon form av kontrakt där en tredje part organiserar handeln. För att bli minskad risken för ökad smitta då många okända svin från olika besättningar blandas samt för att reducera heterogeniteten bland slaktsvinen, ökar mellangårdsavtalen (externt integrerad svinproduktion) mellan smågris- och slaktsvinsproducenter. Givetvis finns även möjligheten att inom ett och samma företag inneha hela svinets kedja (internt integrerad produktion). En systemlösning som ökat under senare år är de så kallade suggpoolerna. Modellen innebär att en besättning (suggnavet) åtar sig att inhysa sinsuggorna och mot en hyra låna ut högdräktiga djur till så kallade satellitbesättningar. Efter att suggan har griset i satelliten och diperioden är slut återvänder hon till navet där ny betäckning och dräktighet äger rum. Slutligen sker idag en viss produktion av KRAV-grisar där utomhusvistelse äger rum.¹⁸

Källa: SCB, 1998.



Figur 6: Slaktsvinens geografiska fördelning.

2.1.3 Slakteristruktur

Konkurrensen mot föreningslakten utgörs idag av ett antal privata slakterier med varierande upptagningsområde, produktion och resultat. Antalet privata slakterier har reducerats kraftigt under tidsperioden 1988-1999 och antalet utgörs idag av åtta slakterier som slaktar 5 000 svin/år eller mer. Koncentrationsökningen har inneburit att de fyra största inom privatslakten har ökat sin marknadsandel från ca 13% till ca 19% under perioden, samtidigt som privatsidan som helhet har kvar sin marknadsandel på oförändrade ca 22%, se bilaga 1.¹⁹

Strukturförändringen inom den kooperativa slakten har sedan 1990 minskat antalet anläggningar med mer än hälften. En minskning i antalet anläggningar i kombination med en expansion inom den operativa driften, möjliggör ett ökat utnyttjande av de stordriftsfördelar som finns inom slakterihanteringen.²⁰

¹⁷ SCB, 2000.

¹⁸ Simonsson, 1997.

¹⁹ Stridh, 2000. (C).

²⁰ Hermansson, 1996.

2.1.4 Resultatutveckling

Trots att stora förändringar har ägt rum i branschen och att både SQM Pork och Swedish Meats har uppvisat röda siffror, se avsnitt 2.2.4, kan delar av privatslakten visa en positiv utvecklingskurva. Tabell 3 visar en tidsaxel med resultatet efter de finansiella posterna för de idag volymmässigt fyra största aktörerna hos privatslakten.²¹

Tabell 3: Resultat efter finansiellt netto hos privatslakten (tkr)

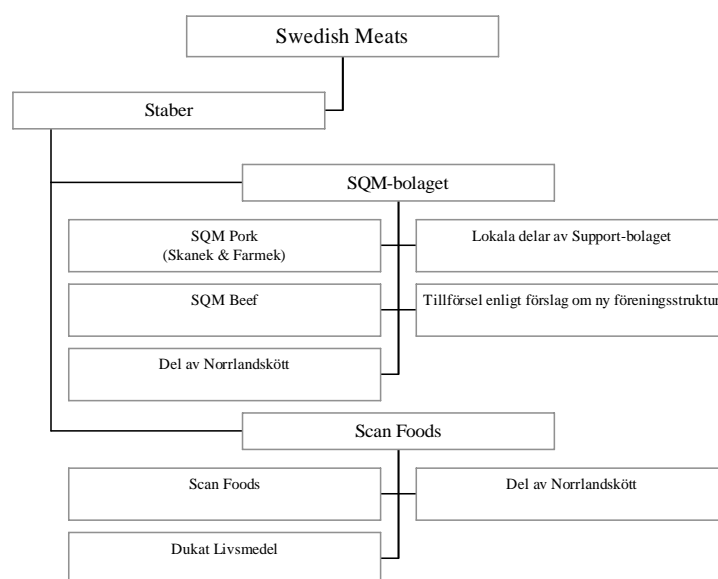
År	Brålanda*	Skövde	Ugglarp	SLP
1997		-1 285	2 026	
1998	341	4 807	1 354	8 142
1999	2 342	8 823	3 732	15 575

Källa: Brålanda 2000, Skövde 2000, Ugglarp 2000 och SLP 2000. (*brutet räkenskapsår)

2.2 SQM Pork

2.2.1 Organisationen

Swedish Meats drivs som en ekonomisk förening och tillkom 1999. Under hösten 2000 har beslut tagits att förändra strukturen inom koncernen och från och med 2001 bygger den nya bolagsstrukturen på två huvudaffärer, dels råvaruaffären och dels förädlingsaffären. I den nya strukturen för råvaruaffären har koncernens två råvarubolag, SQM Pork och SQM Beef & Lamb samt även delar av Norrlandskött, gått in i ett gemensamt SQM-bolag för att effektivisera och förenkla det operativa arbetet. Tanken är att all slakt, styckning och tillförselorganisation skall vara samlad i det nya bolaget. Inom förädlingsaffären kommer Scan Foods att bli rikstäckande då bolaget dels fusionerar med produktionsbolaget Dukat och dels tar över förädlingsverksamheten hos Norrlandskött, se figur 7.²²



Figur 7: Swedish Meats bolagsstruktur. Källa: www.farmek... (A,C och E).

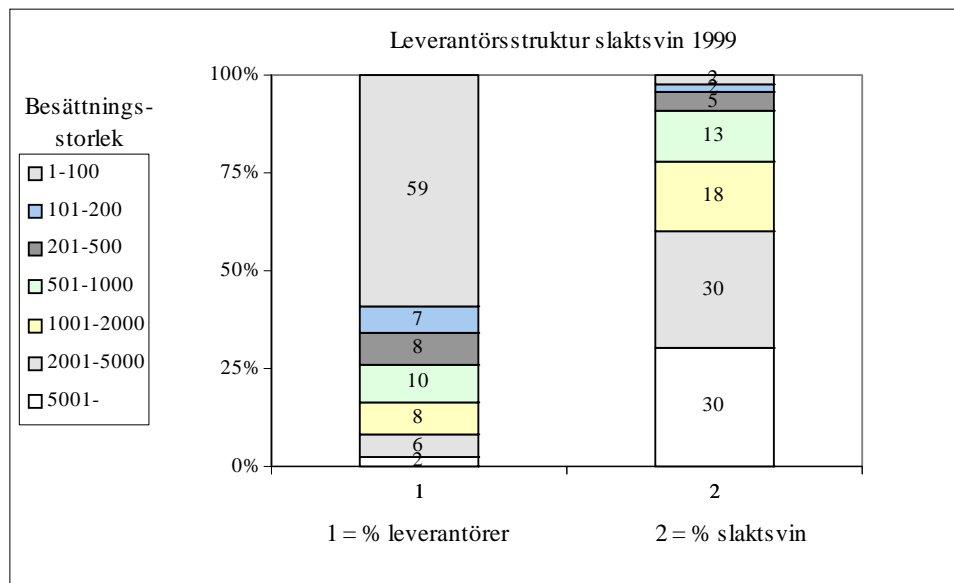
²¹ Stridh, 2000. (C).

²² www.farmek... (F).

I samband med att Swedish Meats lägger om sin bolagsstruktur är tanken att det endast skall finns en ägarförening. Bakom detta står sedan tidigare Farmek och nyligen accepterade också Skaneks styrelse samt Swedish Meats styrelse och förvaltningsråd tanken. Därmed kommer nuvarande ägarföreningar (Skanek, Farmek och Norrlandskött) att läggas ner och varje medlem får i fortsättningen ett direktägande inom Swedish Meats.²³

2.2.2 Leverantörsstruktur

Inom SQM Pork finns en stor heterogenitet bland dess leverantörer. År 1999 producerade ca 2% av producenterna ca 30% av slaktsvinen, en annan beskrivning är att ca 60% av leverantörerna producerade ca 2% av slaktsvinen, se figur 8.²⁴



Figur 8: Leverantörsstruktur slaktsvin.
Källa: SQM Pork, 2000. (A).

Motsvarande situation finns inom leverantörssidan för smågrisar där ca 4% av företagen står för nästan hälften av produktionen, se figur 9.²⁵

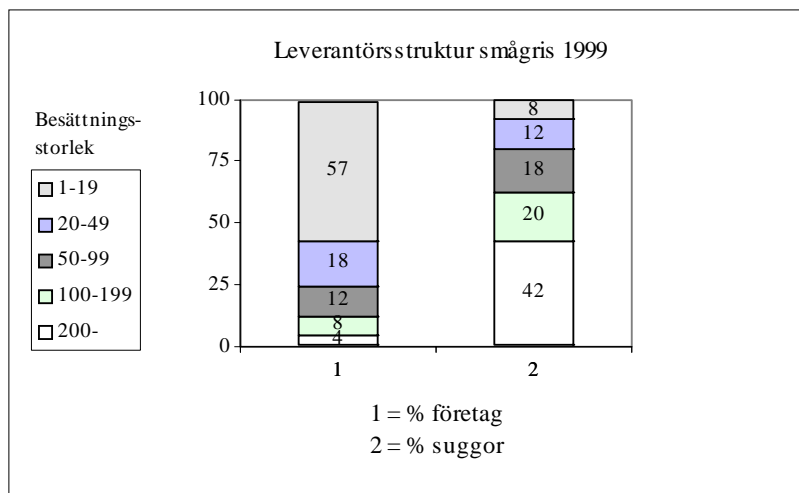
Inom SQM Pork var 2000 en mörk period och tillförseln inom samtliga produktgrupper (slaktsvin, suggor, smågrisar, seminförsäljning och livsvin) minskade. På slaktsvinssidan var för t ex Farmek tillförseln av slaktsvin under de första 36 veckor över 100 000 färre djur jämfört med samma period under föregående år.²⁶

²³ www.grisproducenter...

²⁴ SQM Pork, 2000. (A).

²⁵ Swedish Meats 1999, 1999.

²⁶ Stridh, 2000. (B).



Figur 9: Leverantörsstruktur smågrisar.
Källa: Swedish Meats 1999, 1999.

SQM Porks volymer baseras på införseln från ca 3 400 leverantörer och 1999 låg det totala antalet levererade svin på ca 2,6 miljoner. SQM Porks svintillförsel från Farmeks och Skaneks upptagningsområden skiljer sig åt vad gäller både volym och leverantörsstruktur.²⁷ SQM Pork har kraftigt stärkt sin marknadsandel inom Farmeks område, på privatslaktens bekostnad, utvecklingen är den motsatta inom Skaneks område, se bilaga 1.²⁸ I tabell 4 följer en sammanställning av Skaneks och Farmeks leverantörsstruktur i SQM Pork.

Tabell 4: Farmeks & Skaneks leverantörsstruktur inom SQM Pork

Antal levererade slaktsvin/år	Skanek		Farmek	
	Andel leverantörer (%)	Volym (%)	Andel leverantörer (%)	Volym (%)
1 - 2 499	26	18	65	23
2 500 - 4 999	2	9	4	19
5 000 - 9 999	0,6	5	1,5	13
10 000 -	0,3	7	0,3	5
S:a (ca %)	30	40	70	60

Källa: SQM Pork, 1999.

Hur fördelningen av veckoleveranserna inom SQM Pork ser ut redovisas i tabell 5. Intervallen i tabellerna 5 och 6 är indelade för att en ungefärlig jämförelse skall kunna göras med leveranskontraktets veckoleveranslägg i tabell 8.

Tabell 5: SQM Porks veckoleveranser

Intervall (antal svin)	Total andel av SQM Porks veckoleveranser (ca %)	Total andel av SQM Porks årssvin (ca %)
1-39	61	16
40-59	10	9
60-109	15	22
110-159	6	14
160-249	5	16
250-	4	24

Källa: Egen bearbetning av SQM Porks rådata från 1999.

²⁷ SQM Pork, 1999.

²⁸ Stridh, 2000. (C).

Inom SQM Pork ägde ca 46 000 veckoleveranser rum under 1999. En strukturjämförelse visar att det finns skillnader mellan Skanek och Farmek. Under 1999 hade Skanek ca 40% och Farmek ca 60% av antalet veckoleveranser vilket också är i paritet med den levererade volymen, se tabell 4. Skanek har en något större medelveckoleveransvolym än Farmek intervallet 1-39 och en betydligt större medelveckoleveransvolym i intervallet +250. Orsaken är att de riktigt stora leverantörerna finns förlagda inom Skaneks område. I övriga intervall är medelvärdet för antal svin per veckoleverans ungefär lika mellan de båda föreningarna, se tabell 6.²⁹

Tabell 6: Farmeks & Skaneks veckoleveranser inom SQM Pork

Intervall (antal svin)	Fördelning av SQM Porks veckoleveranser (ca %)		Medelvärde ca antal svin / veckoleverans	
	Farmek	Skanek	Farmek	Skanek
1-39	35	26	13	15
40-59	6	4	48	48
60-109	9	6	80	79
110-159	4	2	131	131
160-249	3	2	197	197
250-	2	2	336	386

Källa: Egen bearbetning av SQM Porks rådata från 1999.

SQM Porks produktionssystem för svin utgörs framförallt av integrerad produktion. Andelen integrerade besättningar hade ca 30% av svinproduktionen för 5 år sedan. Idag är situationen en helt annan. I Mellansverige står intern integrering för ca 30% och extern integrering för ca 45% av produktionen. I Sydsverige är siffrorna ca 40% respektive ca 25%.³⁰

2.2.3 Slakteristruktur

I dagsläget har SQM Pork fem slaktplatser med följande maximala veckokapacitet för slaktsvin: Kristianstad ~ 30 000, Skara ~ 9 300, Linköping ~ 6 600, Uppsala ~ 3 900 och Visby ~ 1 500. I Kristianstad sitter en stab som planerar var den operativa svinslakten skall äga rum. Som underlag används marknadsanmälningarna till de olika slakterierna. Styvt två veckors framförhållning råder med hjälp av marknadsanmälningarna men de sista anmälningarna kommer in först på onsdag förmiddag från intransportavdelningen, veckan innan slakt, och därefter fastställs nästkommande slaktvecka. Olika kortsiktiga strategier finns att tillgå då överkapacitet råder i slakten. Dels kan en viss omstrukturering av svin ske från de mindre till de större slakterierna och dels kan en sänkning av slaktvikten ske.³¹ För att möta den minskande svinproduktionen har SQM Pork lagt ner en av slaktlinjerna i Kristianstad³². Orsaken till att förändringar ägt rum i det största slakteriet uppges vara att bortfallet av svin har varit kraftigast i Skåneområdet. Enligt Körnell, SQM Porks före detta vd, har kostnaden anpassats för att bolaget skall kunna "betala ut så mycket som möjligt till producenterna".³³ De längre strategiska prognoserna för svintillförsel

²⁹ SQM Pork, 1999.

³⁰ SQM Pork, 2000. (A).

³¹ Tønnesen, 2000.

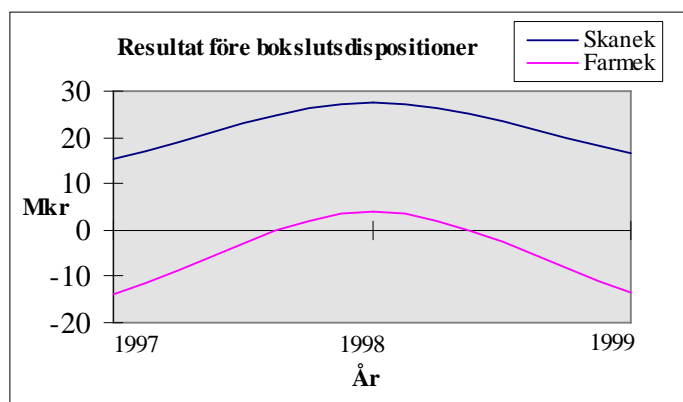
³² Fors, 2000.

³³ Davidsson, 2000.

utförs med hjälp av bl a leveransplaner och mellangårdsavtal, antal slaktsvin för tillförsel, antal slaktsuggor för tillförsel, antal förmedlade smågrisar och livsvin samt seminstatistik.³⁴

2.2.4 Resultatutveckling

Bokslut finns att tillgå för hela Swedish Meats-koncernen, men då Farmek och Skanek inte har ingått där är det problematiskt att få en helhetsbild av hur SQM Pork och föreningarna fungerar. De tertialbokslut som finns att tillgå för hela Swedish Meats-koncernen har under senare tid visat röda siffror. SQM Porks omsättning 1999 låg på 3 464 Mkr med ett operativt resultat på minus 43 Mkr, detta skall jämföras med Swedish Meats totala omsättning på 8 982 Mkr och ett totalt operativt resultat på minus 130 Mkr.³⁵ Det operativa delårsresultatet för år 2000 visar ett minus på 151 Mkr. Omsättningen reducerades under 2000 för Swedish Meats till 8 200 Mkr.³⁶ Den stora minskningen på svinslakten har slagit igenom kraftigt på SQM Porks resultat och kostnadsbild.³⁷ Då leverantören inte enskilt kan bedöma SQM Pork och föreningarnas resultat som en helhet, har detta enligt Gabrielson medfört att leverantören påverkats av koncernens helhetsresultat och därigenom tvekat att skriva under de nya leveranskontrakten.³⁸ Figur 10 visar Skaneks och Farmeks resultat efter finansiellt netto mellan åren 1997 och 1999.



Figur 10: Farmeks & Skaneks resultat efter finansiellt netto.
Källa: Farmek, 1999 & 2000 (D) samt Skanek, 1999 & 2000.

2.2.5 Marknadssignaler och koordinering

Med stöd av diverse marknadssignaler kan aktörerna öka koordineringen mellan leverantör och slakteri. SQM Porks nuvarande verktyg för marknadssignaler utgörs framför allt av: *PLI* - planerade leveranser via Internet, *tillväxtsatsningar*, *konceptproduktion* och *prissättning*. De verktyg som används för koordinering är framförallt: *leveranskontrakten* för slaktsvin och suggor samt för smågrisar, *suggringsavtalen* samt *smågrisförmedlingens olika grupper*. Nedan följer en beskrivning av nuvarande marknadssignals- och koordineringsverktyg.

³⁴ Stridh, 2000. (D).

³⁵ Swedish Meats, 2000. (B).

³⁶ Swedish Meats, 2000. (C).

³⁷ www.farmek... (B).

³⁸ Gabrielson, 2000.

Verktyg för marknadssignaler

PLI är ett instrument för att kunna kommunicera tydliga marknadssignaler till leverantören. Med hjälp av detta instrument får leverantören del av olika affärsinformation, slaktdata och avräkningsnoteringar. Leveransanmälan görs senast på måndagen två veckor före leverans och den betraktas som bindande och skall stämma mot faktisk leverans. Förändring av *PLI* kan ske fram tills att anmälan blivit bindande och "förutsatt att det finns anmälningsutrymme".³⁹ För att stimulera *PLI* erhåller leverantören en premie på 15 öre/kg. Ungefär 70% av alla slaktanmälningar sker idag via *PLI* resten är telefonanmälningar. Tanken inför framtiden är att leverantören skall kunna justera sin *PLI* en vecka innan leverans om det sker "inom rimliga gränser".⁴⁰

Ett andra marknadssignalsinstrument är *tillväxtsatsningarna*. Under senare tid har få nyinvesterat, färre djur har kommit till slakt, industrin har fått överkapacitet och importen har stärkt sina positioner på den svenska marknaden. För att vända på trenden och ge positiva signaler till leverantörerna har Tillväxtbolaget tillkommit, ett bolag som skall ge en hjälpande hand vid nyinvesteringar i en modern djurproduktion. Bolaget skall utgöra en resurs med hjälp av bl a tillskjutande av kollektivt kapital och delägarskap i ett ingångsskede. Finansieringen skall till en början kontrolleras av Tillväxtbolaget men tanken är att den enskilde leverantören på sikt skall ta över ansvaret.⁴¹ En annan tillväxtsatsning är det räntefria investeringslån som erbjuds expanderande eller nysatsande smågrisproducenter. Lånebeloppet är på 2 500 kr för varje utökad sugga i produktion och efter avtalade leveranser skrivs lånet av med 300 kr under en femårsperiod. Målet är att nå "en stabilt ökad tillförsel av slaktsvin..."⁴² Utfallet av tillväxtsatsningarna skiljer sig kraftigt åt. Exempel från de räntefria lånen är att allt från en enskild leverantörsökning av nuvarande produktion med 8 suggor till en navutökning med 650 suggor utförs.⁴³

Det tredje verktyget för marknadssignaler är *konceptproduktionen*. För att ta till vara de leverantörer med nischintresse har SQM Pork utvecklat ett s k tilläggskontrakt. I dagsläget finns tilläggskontrakt för slaktsvin som säljs under KRAVs varumärke eller som säljs till Sainsbury-kedjan i England.⁴⁴ Kontrakten för exportsatsningen till England utgör ett försök att etablera nya marknadssignaler till leverantören. Kvalitetskraven på leverantören för leverans till Englandsmarknaden har bla innefattat ISO- och EuroBiscertifiering på svinproduktionen. För de extra resursinsatserna har lantbrukarna erhållit viss kompensation.⁴⁵

Det fjärde och "tyngsta" verktyget för marknadssignaler är *prissättningen*. Veckoprissättningen för slaktsvin bestäms av ett antal faktorer. I grunden för en marknadsprissättning krävs att det finns en fungerande marknad. I SQM Porks fall finns en viss problematik då bolaget har en "halvautomatisk koppling" till marknaderna för helfall och styckat. En annan problematik är enligt Gabrielson att efterfrågan på svin är svår att konkretisera och SQM Pork tvingas till bedömningar.

³⁹ www.farmek... (D).

⁴⁰ Hullberg, 2000.

⁴¹ Swedish Meats, 2000. (A).

⁴² SQM Pork, 2000. (B).

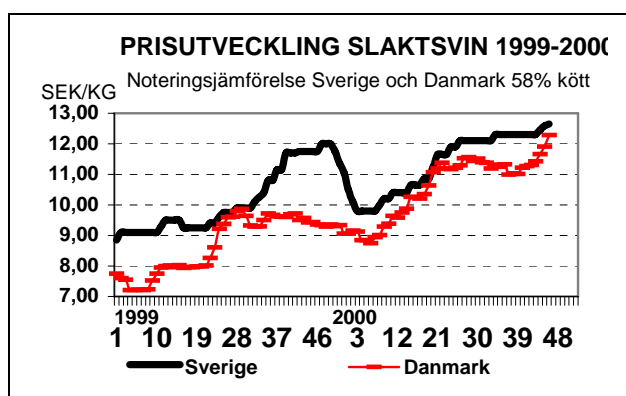
⁴³ Stridh, 2000. (A).

⁴⁴ Farmek, 2000. (A & C)

⁴⁵ Gabrielson, 1998/1999.

Gabrielson anser att det är viktigt att inte sätta fokus på att maximera avräkningspriset varje vecka utan istället försöka finna en balans om vad leverantören förväntar sig och vad SQM Pork behöver betala i avräkningspris. Viktigt för prissättningen är även hur danskarna agerar.⁴⁶

Prisutvecklingen för slaktsvin är cyklisk och generellt inleds kalenderåret med sjunkande avräkningspriser för slaktsvin. Årets mittenperiod har vanligtvis en stigande trend för att accelerera ytterligare mot slutet av året, se figur 11.⁴⁷



Figur 11: Prisutveckling slaktsvin 1999-2000.

Källa: Stridh, 2000. (E).

Sett över året 1999 låg det svenska genomsnittliga avräkningspriset på 9,95 SEK och det danska på 8,64 SEK. Fram t o m vecka 45 år 2000 är motsvarande snitt på 11,34 SEK och 10,56 SEK.⁴⁸

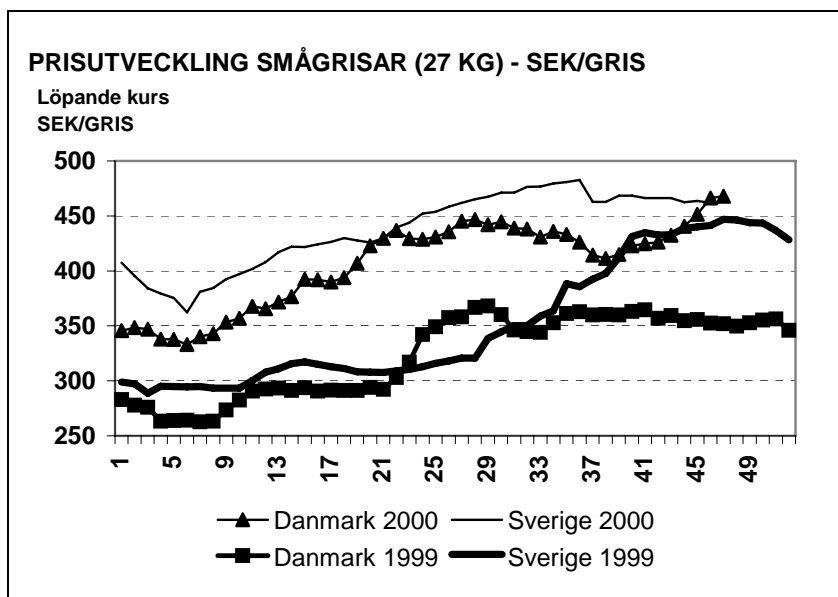
Prissättningen för smågrisar sker på ett något annorlunda tillvägagångssätt. Smågrispriset utgör en sk balansnotering och tas fram med hjälp av kalkylprogram, innehållande variabler som aktuella färdigfoderpriser, räntekostnader, arbetskostnader och produktionsresultat. Beroende på täckningsbidragets resultatutfall nyttjas en balansprocent på 38% till 45%. Utgångspunkten för balansprocenten är BIS-grisen, som står för ca 70% av handelsvolymen. Balansprocenten multipliceras med den genomsnittliga avräkningsnoteringen för slaktsvin under de senaste fyra veckorna. Valet av balansprocent justeras i förhandlingar när lönsamhetsskillnaderna blir för stora mellan specialiserade smågris- och slaktsvinsproducenter, dock högst en gång/månad. Smågrisprissättningen bygger på att det är balans på smågrismarknaden och då detta inte alltid är fallet nyttjas marknadstillägg (maximalt 50 kr/smågris) och marknadsavdrag (maximalt 70kr/smågris) för att justera utbud och efterfrågan. Problematiskt är att smågrispriset släpar efter avräkningspriset för slaktsvin och på grund av prissättningspolitiken blir smågrisen i princip alltid "för billig eller för dyr".⁴⁹ För prisutvecklingen av smågrisar 1999 och 2000 i Sverige och Danmark se figur 12.

⁴⁶ Gabrielson, 2000.

⁴⁷ Pålsson, 2000.

⁴⁸ Stridh, 2000. (E).

⁴⁹ Pålsson, 2000.



Figur 12: Prisutveckling smågrisar 1999-2000.
Källa: Stridh, 2000. (E).

Sett över året 1999 låg det svenska genomsnittliga avräkningspriset på 334 SEK och det danska på 321 SEK. Fram t o m vecka 47 år 2000 är motsvarande snitt på 438 SEK och 406 SEK.⁵⁰

Bland prissättningsinstrumenten finns också två olika policys, nämligen policyn *för lika behandling för lika prestation* och policyn för en *stoppavgift*. Policyn *lika behandling för lika prestation* utgår från en allmänt accepterad grundprincip. Vad principen exakt betyder och vad den innehåller finns inte dokumenterat utan utgör enskilda individers begreppsuppfattning. Till stor del är begreppet baserat på tradition och historik.⁵¹ Att det inte finns något ramverk för nuvarande policy utgör enligt Stridh inte något problem utan de “ekonomiska pekpinna” som finns i de nya leveranskontrakten signalerar med önskvärd tydlighet Skaneks och Farmeks värderingar till leverantören.⁵² Policyn för *stoppavgiften* utgår ifrån den rörliga transportkostnaden per vecka som SQM Pork har, d v s stoppavgiften är ej baserad på leverantörens individuella leveranskostnader utan är istället ett snitt på totalkostnaden sett över året. Transportkostnaderna varierar över året och därför är nuvarande policy om 125 kr/stopp, enligt Gabrielsson, en “objektiv och approximativ bedömning”.⁵³

Idag finns olika handelsklasser inom SQM Pork: Scan-Bis, Scan-H, Scan-Vita, Krav och klassen Övriga Svin. Scan-Bis programmet är uppbyggt kring diverse olika åtaganden rörande hälsa, foder, avel, skötsel samt byggnader, och certifieringen garanterar en god djuromsorg från födsel till slakt.⁵⁴ Det är utifrån den veckovisa avräkningsnoteringen för Scan-Bis, baserad på köttprocent och slaktvikt, som övriga klasser, Scan-H och Scan-Vita, justeras med diverse tillägg och avdrag.⁵⁵

⁵⁰ Stridh, 2000. (E).

⁵¹ Gabrielsson, 2000.

⁵² Stridh, 2000. (E).

⁵³ Gabrielsson, 2000.

⁵⁴ Farmek, 2000. (D).

⁵⁵ Pålsson, 2000.

Verktyg för koordinering

Det första av verktygen för koordinering är *leveranskontrakten* för slaktsvin och suggor samt för smågrisar. Kontrakten syftar till en ökad integration och en förbättrad balans på smågrismarknaden. En djupare analys av kontrakten finns i empirikapitlet.

Det andra av verktygen är *suggringsavtalen* som reglerar förhållandet mellan en säljare och en köpare i en suggring. Verktyget är främst till för att koordinera svinflödet mellan navet och satelliten, d v s syftet är inte att koordinera svinflödet till SQM Pork.⁵⁶

Det tredje verktyget för koordinering är *smågrisyörmedlingens tre olika grupper*. Förmedlingen av smågrisar är fr o m den första januari 2001 indelad i tre olika grupper: mellangårdsavtal, gruppintegrering och den fria marknaden.

Mellangårdsavtalen kommer att ha samma utformning som idag där syftet är att smågristillgången skall vara balanserad mellan enskilda säljare och köpare. Föreningen utgör en mellanhand mellan köparen och säljaren. I avtalet tecknas bl a kontraktstiden, leveransspecifikationen och vilken avräkningsöverenskommelse som parterna har valt.⁵⁷

I den nyutformade *gruppintegreringen* kommer leverantörer få möjlighet att gå ihop och samarbeta som en grupp. Samtliga handelsklasser har möjlighet att delta men med krav på en minimileverans på 50 svin och ett tvåårigt leveranskontrakt med bindande inköpsorder samt leveransåtagande. Ett integreringstillägg på 50 öre/kg slaktad vikt samt en extra smågriskostnad på 21 kr kommer att utgå. Därutöver kommer inga marknadstillägg eller avdrag att göras på smågrispriset.⁵⁸ Främst är detta ett sätt att försöka effektivisera koordineringen mellan små leverantörer som därmed får möjlighet att bli mer rationella för kooperativet som helhet.⁵⁹

Den sista smågrisyörmedlingsgruppen utgörs av den *fria marknaden*. Detta blir en förlängning av den gamla spot-marknaden. Här kommer olika marknadstillägg och marknadsavdrag att användas för att anpassa prisbilden till efterfrågan.⁶⁰ Troligen kommer utbudet av tillägg och avdrag vara påtagligt i denna grupp då biologisk produktion per definition är omöjlig att förutsäga till helt och "restprodukterna" måste "dumpas" någonstans.⁶¹ Förhoppningen är att 100% av leverantörerna skall ingå i någon form av integrering, men en realistisk nivå är att ca 15% av smågrisyörmedlingen troligtvis kommer att ingå i den fria marknadsgruppen.⁶²

⁵⁶ Hullberg, 2000.

⁵⁷ Farmek & Skanek, 2000.

⁵⁸ Farmek, 2000. (B).

⁵⁹ Hullberg, 2000.

⁶⁰ Farmek, 2000. (B).

⁶¹ Pålsson, 2000.

⁶² Hullberg, 2000.

3. Empiri

Då syftet i rapporten är att ”studera hur SQM Pork kan bedriva en mer affärsmässig leverantörsrelation...” och ”om nuvarande agerande med leveranskontrakt kan utvecklas för att nå ett mer affärsmässigt koordinerat flöde...”, följer i detta kapitel hur SQM Pork hanterar sina affärsrelationer till leverantören inom de nya leveranskontrakten. Därefter redovisas ett avsnitt med den gjorda enkätundersökningens utfall. För att lyfta in externa tankar och idéer från andra företag inom den agrara näringen exemplifieras två korta avsnitt om hur ODAL och TOPP sköter sina kundrelationer.

3.1 SQM Porks leveranskontrakt

Med start första januari 2001 togs SQM Porks nya och gemensamma leveranskontrakt, med en identisk utformning i Skanek och Farmek, i drift. Fr o m denna tidpunkt kom alla kontraktsleverantörer att inneha leveranskontraktet. Tanken var att stärka integrationen och därmed få smågrismarknaden i balans på både kort och lång sikt, samt att stärka långsiktigt goda affärsrelationer. Inom begreppet långsiktighet ingår en ”möjlighet att planera för kunderna” och en ”möjlighet att optimera industrin”. Vid teckning av det nya leveranskontraktet lämnar leverantören en preliminär leveransplan, planen visar de tänkta leveranserna kvartalsvis för hela kontraktsperioden.⁶³

3.1.1 Leveranskontrakt för slaktsvin och suggor

Den inledande kontraktstiden omfattar minst ett år och kan därefter avslutas vid utgången av varje kvartal fram t o m 2003. I kontraktet specificerar leverantören omfattningen av de slaktsvin och/eller de suggor, som skall levereras under perioden. Som innehavare av leveranskontraktet kommer leverantören, utöver veckoprisnoteringen, ha möjlighet till fem olika tilläggsersättningar. Samtliga tilläggsersättningsnivåer är kända för leverantörerna under hela kontraktsperioden och de fem möjliga tilläggsersättningar utgörs av: (1) kontraktspremien, (2) bonusen på kontraktspremien, (3) integreringstillägget, (4) smågrisplaneringstillägget och (5) veckoleveranstillägget.⁶⁴

Kontraktspremien baseras på de två variablerna kontraktstid och kontrakterat antal svin (suggor och slaktsvin). Det planerade antalet svin fördelas kvartalsvis på den icke bindande leveransplanen. Tanken är att en längre tidshorisont skall leda till en högre kontrakterad volym för industrin, och för kontrakt med längre löptid (d v s högre producerad volym) ökar leverantörens premie. För att leverantören skall erhålla en kontraktspremie krävs att kontraktets åtaganden rörande foder, uppfödning och märkning genomförts, samt att levererad volym ligger i intervallet 90% till 110% av kontrakterad volym. I tabell 7 följer premienivåerna för olika kontrakterade volymer baserade på 85 kg slaktvikt.⁶⁵

⁶³ SQM Pork, 2000. (A).

⁶⁴ SQM Pork, 2000. (A).

⁶⁵ SQM Pork, 2000. (A).

Tabell 7: Kontraktspremie vid olika volymer (t v) och bonus (t h).

Kontrakterad volym (antal svin)	Kontraktspremie kr/kg	Bonus 2 år kr/kg	Bonus 3 år kr/kg
1000 - 1499	0,04	0,01	0,02
1500 - 1999	0,05	0,01	0,02
2000 - 2499	0,06	0,01	0,02
2500 - 2999	0,07	0,01	0,03
3000 - 3999	0,08	0,02	0,03
4000 - 4999	0,09	0,02	0,04
5000 - 5999	0,11	0,02	0,04
6000 - 7999	0,12	0,02	0,05
8000 - 9999	0,13	0,03	0,05
10 000 - 12 999	0,14	0,03	0,05
13 000 - 15 999	0,14	0,03	0,06
16 000 - 19 999	0,15	0,03	0,06
20 000 - 23 999	0,15	0,03	0,06
24 000 - 27 999	0,16	0,03	0,06
28 000 -	0,16	0,03	0,06

Källa: Egen omräkning på underlag från SQM Pork, 2000. (A).

Bonus på kontraktspremie utdelas om leverantören förlänger sitt åtagande med minst två år. Bonusen baseras på kontraktspremien i den föregående kontraktperioden och utbetalas sex månader efter att det förlängda kontraktet påbörjats. En förlängning med två år ger en bonus på 20% på förra kontraktperiodens premie, för tre år är motsvarande bonus 40%, se tabell 7.⁶⁶ *Integreringsstillägget* utgår då smågris- och slaktsvinsproducenter samverkar och premien är på 0,50 kr/kg för varje godkänt integrerat slaktsvin, och det omfattar både internt och externt integrerade svin.⁶⁷ *Smågrisplaneringstillägget* utgår till smågrisar som köps in via föreningarna och sätts in i produktion enligt uppgjord insättningsplan. Kravet är att minst två omgångar levereras per år. Premien för två omgångar är 8 kr per insatt smågris och 12 kr för tre omgångar.⁶⁸ *Slutligen är veckoleveranstillägget* ett sätt att försöka främja en effektivare intransport. Tillägget grundar sig på antalet levererade och godkända slaktsvin från respektive produktionsplats. Premien utfaller endast om djuren inhämtats av en enligt SQM Pork godkänd transportör, för premiens utfall baserad på 85 kg slaktvikt se tabell 8.⁶⁹

Tabell 8: Veckoleveranstillägg (kr/kg)

Antal levererade svin/vecka	Kr/kg
35 - 59	0,02
60 - 104	0,06
105 - 159	0,09
160 - 249	0,12
250 -	0,14

Källa: Egen omräkning på underlag från SQM Pork, 2000. (A).

3.1.2 Leveranskontrakt för smågrisar

Kontraktet löper minst t o m årskiftet 2001/2002 och maximalt t o m årskiftet 2003/2004. I kontraktet specificeras antalet sugor i besättning år 2001 och därefter läggs en årvis plan på antalet producerade smågrisar. Utöver aktuellt grundpris, d v s

⁶⁶ SQM Pork, 2000. (A).

⁶⁷ SQM Pork, 2000. (A).

⁶⁸ SQM Pork, 2000. (A).

⁶⁹ SQM Pork, 2000. (A).

veckopris, kommer leverantören ha möjlighet till olika premier och förmåner: (1) lastningstillägg, (2) kontraktspremie, (3) hämtningsgaranti och (4) resultatstillägg.⁷⁰

Lastningstillägget, se tabell 9, baseras på veckoleveransens volym. Premien är densamma oavsett om smågrisförmedling sker via mellangårdsavtal, gruppintegreringen eller den fria marknaden. Kontraktet tillåter en differens på +/- 5 st eller +/- 5% på den kontrakterade volymen. Är avvikelser större reduceras premien för det antal smågrisar som utgör differensen mellan anmälan och leveransen. Leverantören kan också få en *kontraktspremie* om kontraktet tecknas t o m 2002 alternativt 2003. Tillägget per smågris i det tvååriga kontraktet är 5 kr/smågris och för det treåriga 8 kr/smågris. *Hämtningsgarantin* innebär att smågrisar som vid leveranstillfället uppnått 28 kg och varit överstående minst en vecka erhåller det bästa noteringspriset mellan aktuell eller ordinarie leveransvecka. Fr o m två veckor efter ordinarie leverans utgår 10 kr/smågris i ersättning om vikten uppgår till 32 kg. Det retoraktiva *resultatstillägget* utbetalas retroaktivt efter beslut av Farmeks och Skaneks styrelse vid årets utgång.⁷¹

Tabell 9: Lastningstillägg (kr/smågris)

Antal levererade svin/vecka	Kr/smågris
25 - 39	7
40 - 49	12
50 - 59	19
60 - 79	22
80 - 99	24
100 - 119	26
120 - 159	28
160 - 199	30
200 - 239	32
240 - 299	34
300 - 399	35
400 -	36

Källa: SQM Pork, 2000. (A).

3.2 Enkätundersökning

Enkätundersökningen, se bilaga 2, är ett försök att visa på attityder som har haft stor betydelse för olika leverantörers avhopp från SQM Pork, och på idéer som kan förbättra den affärsmässiga relationen med SQM Pork. Det totala antalet leverantörer som inom Skaneks och Farmeks område inte aktivt valt att gå vidare med kontrakten efter det specifika datumet 1/1-2001 var 25 stycken⁷². Enkäten skickades ut till sjutton stycken leverantörer men först efter att jag kontaktat dem, redogjort för enkätens innehåll och syfte samt fått ett positivt svar att de ville vara med. Att sex leverantörer inte deltog i enkäten berodde på ett antal olika skäl. Två av dessa var en far och en son, verksamma på ett och samma företag, varför endast en enkät utskickades till deras gemensamma företag. Två andra leverantörer hade vid tidpunkten för enkätens utskick inte kontrakterat sig för något nytt slakteri och därför valdes, i samråd med SQM Pork, att inte kontakta dessa leverantörer. Leverantör nummer tjugotre var involverad i en sjukdomshistoria och valdes därför bort. Den näst siste leverantören motiverade sitt ställningstagande med att enkätens syfte var ointressant. Leverantör nummer tjugofem, och den siste av dem som inte fick någon enkät, motiverade sitt

⁷⁰ SQM Pork, 2000. (A).

⁷¹ SQM Pork, 2000. (A).

⁷² Stridh, 2000. (F).

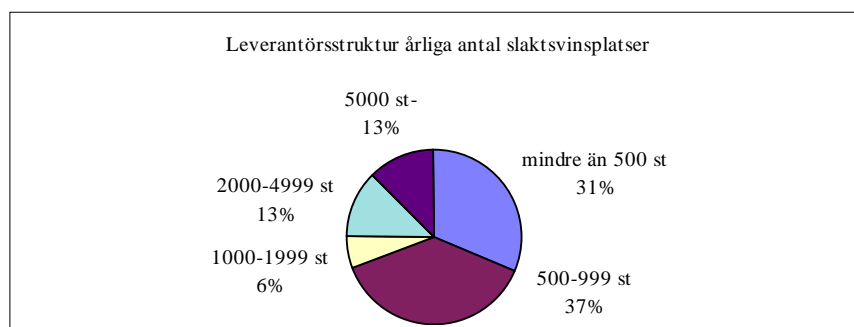
nekande med att denne numera hade ett eget slakteri och därför inte hade någon koppling kvar till SQM Pork. Efter en påminnelse via telefon hos de som inte returnerat enkäten inom 1,5 vecka, inkom de sista enkäterna och därmed hade sjutton av de nitton utskicken returnerats. Ytterligare en leverantör skickade in sin enkät, dock för sent för att underlaget skulle få plats i sammanställningen.

Varje enkät fick en specifik beteckning och granskades enbart av mig själv, allt för att omöjliggöra en koppling till den enskilde leverantören för externa läsare. Den specifika beteckningen på respektive enkät gjorde ytterligare kontakter med leverantören möjlig samtidigt som han/hon inte skrev under, d v s vidimerade, någonting. Enkätens sammansättning berörde fyra olika delar. Den första berörde företagets bakgrund, andra och tredje delen berörde de nya leveranskontrakten och sista delen är påstående kopplade till affärsrelationen med SQM Pork.

Resultatutfall från enkäten

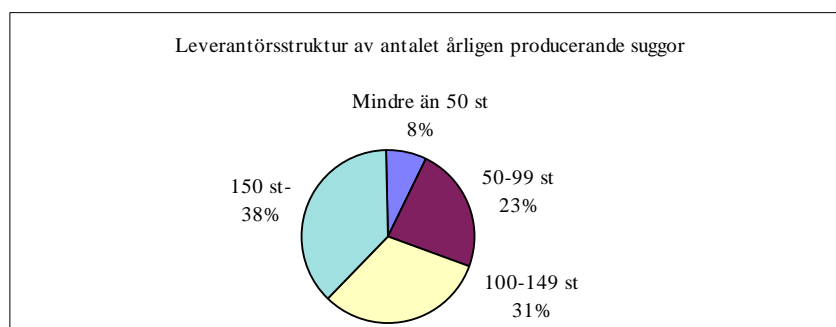
Företagens bakgrund

Svarsfrekvensen från utskicket var 89 %, d v s ca 75% av de som SQM Pork gav tillåtelse att skicka ut enkäterna till. Bland de svarande hade ca 70% internt integrerad och ca 30% externt integrerad produktion. Samtliga företag utom ett hade någon form av slaktsvinsproduktion och de fem största företagen låg i intervallen från 1000 slaktsvinsplatser, för leverantörsstrukturen av slaktsvin se figur 13.



Figur 13: Leverantörsstruktur slaktsvin.

Fyra av de fem största företagen fanns med både i gruppen flest antal slaktsvinsplatser och flest årligt producerande suggor. Ungefär 40% av leverantörerna hade mer än 150 årligt producerande suggor, för leverantörsstrukturen av suggor se figur 14.



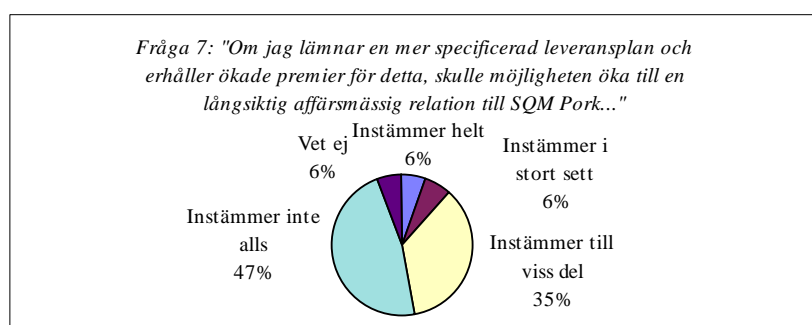
Figur 14: Leverantörsstruktur suggor.

Nästan 90% av leverantörerna hade en omsättning av svinproduktionen år 1999 på upp till 5 Mkr, samtliga externt integrerade, och resultatmässigt visade nästan 50% på

ett negativt resultat före bokslutsdispositioner. Ungefär 50% av de internt integrerade hade ett negativt resultat. En stor variation i anläggningstillgångarnas andel av företagets totala tillgångar fanns bland företagen. Drygt en tredjedel av leverantörerna uppgav ett förhållande som understeg 20%, ca 25% av leverantörerna hade ett förhållande mellan 20-40% och ca 30% hade ett förhållande som översteg 60%. Ingen betydelsefull skillnad förekom mellan de internt och de externt integrerade.

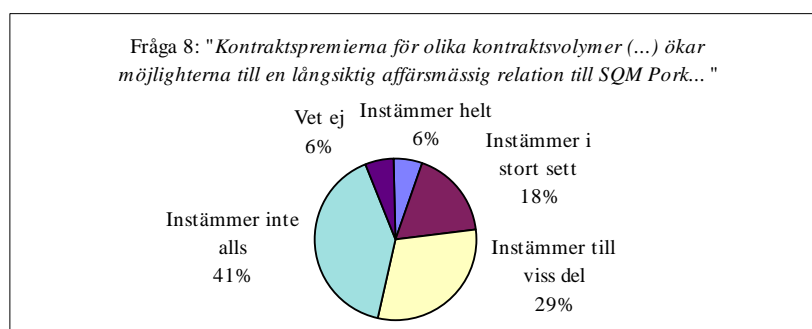
SQM Porks leveranskontrakt

På fråga 7, se figur 15, svarade drygt 80% av leverantörerna att en specificerad leveransplan med ökade premier *inte alls* eller *instämmer till viss del* skulle öka möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation med SQM Pork. Ingen procentuell skillnad förekom mellan internt och externt integrerade besättningar. Bland de fem största företagen med slaktsvinsplatser svarade tre med alternativen *instämmer inte alls* eller *instämmer till viss del*.



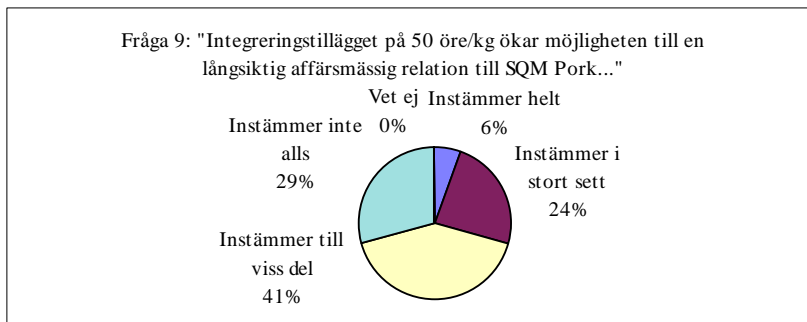
Figur 15: Attityder rörande leveransplanen.

På fråga 8, se figur 16, svarade 70% med *alternativen instämmer inte alls* och *instämmer till viss del* på frågan om kontraktspremierna ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation. Försumbar procentuell skillnad fanns mellan internt och externt integrerade besättningar. Bland de fem största företagen med slaktsvinsplatser svarade tre med alternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*.



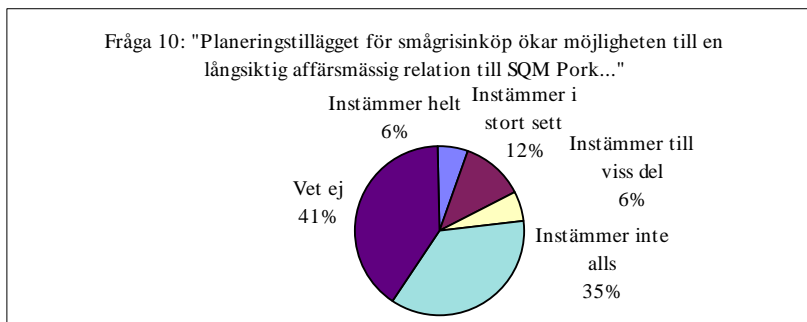
Figur 16: Attityder rörande kontraktspremierna.

På fråga 9 om integreringstillägget svarade 30% med alternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*, se figur 17. Hela 80% av dessa var internt integrerade besättningar. Bland de fem största företagen med slaktsvinsplatser svarade tre med alternativet *instämmer till viss del*. Bland leverantörer med mindre än 500 slaktsvinsplatser svarade istället 60% med alternativet *instämmer inte alls*.



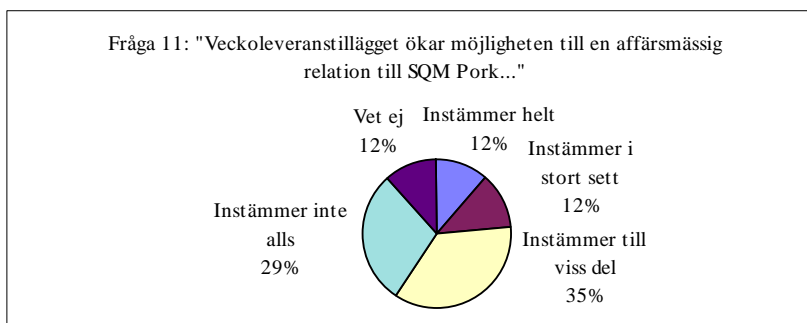
Figur 17: Attityder rörande integreringstillägget.

Under fråga 10, rörande planeringstillägget för smågrisar, valde ca 20% alternativet *instämmer helt* eller *instämmer i stort sett*, se figur 18. Samtliga leverantörer som valde dessa alternativ fanns bland de fem största företagen med slaktsvin, vilket motsvarar 60% av denna grupps svarsalternativ. En försumbar procentuell skillnad mellan internt och externt integrerade besättningar påvisades i detta svarsalternativ.



Figur 18: Attityder rörande planeringstillägget.

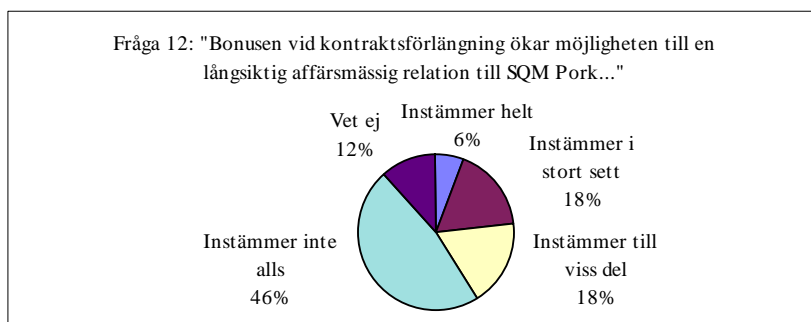
Huruvida veckoleveranstillägget ökar den affärsmässiga relationen svarade ca 25% att de *instämde helt* eller *instämde i stort sett*, se figur 19. Samtliga leverantörer med detta svarsalternativ var internt integrerade besättningar. Hela 60% av de externt integrerade besättningarna svarade med alternativet *instämmer inte alls*. Bland de fem största företagen med slaktsvinsplatser svarade två med alternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*.



Figur 19: Attityder rörande veckoleveranstillägget.

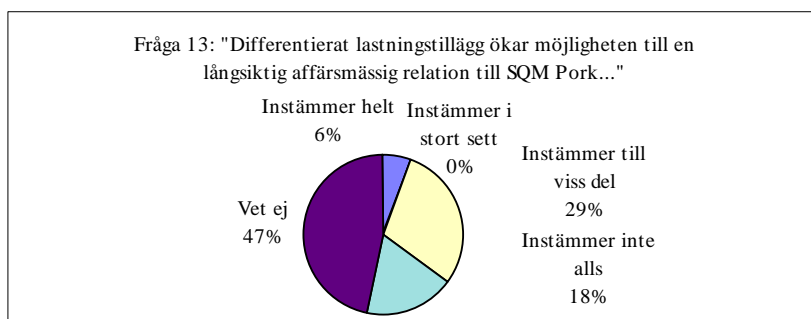
På fråga 12 svarade ca 65% att de inte alls instämde eller instämde till viss del med påståendet att bonusen ökar den affärsmässiga relationen, se figur 20. Nästan 90% av gruppen smågrisproducenter med mindre än 150 årsproducerande suggor valde dessa alternativ. En försumbar procentuell skillnad förekom mellan de internt och externt

integrerade besättningarna. Bland de fem största företagen med slaktsvinsplatser svarade tre med alternativen instämmer helt och instämmer i stort sett. Nästan 70% av övriga företag med slaktsvin valde alternativen instämmer inte alls eller instämmer till viss del.



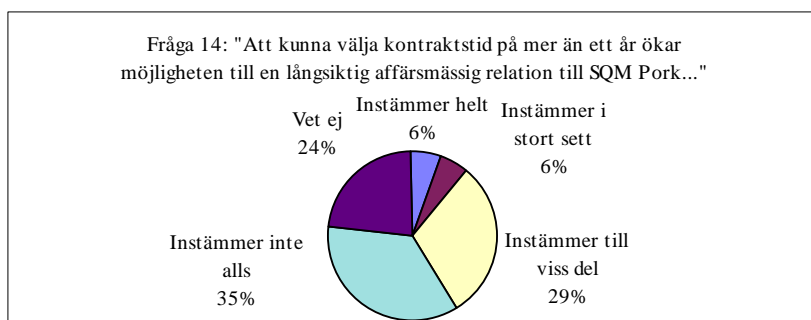
Figur 20: Attityder rörande bonusen.

Under fråga 13, som berör lastningstillägget, svarade nästan 50% att de *inte instämmer alls eller instämmer till viss del*, se figur 21. Hela 80% av de externt integrerade besättningarna hade detta svarsalternativ. Inom alternativet *vet ej* var nästan 90% internt integrerade. Bland de fem största företagen med slaktsvinsplatser svarade två med alternativen *instämmer inte alls eller instämmer till viss del*.



Figur 21: Attityder rörande differentierat lastningstillägg.

På fråga 14, om valet av att kunna välja kontraktstid ökar den affärsmässiga relationen, svarade ca 65% *instämmer inte alls eller instämmer till viss del*, se figur 22. En försumbar procentuell skillnad förekom mellan de internt och externt integrerade besättningarna. Hela fyra av de fem största företagen med årligt producerande suggor använde alternativen *instämmer inte alls* och *instämmer till viss del*.



Figur 22: Attityder rörande kontraktstid.

Påstående kopplade till affärsrelationen

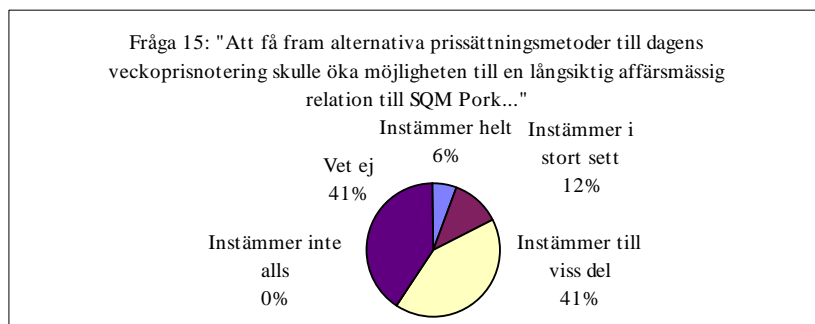
Fråga 15 berörde huruvida alternativa prissättningsmetoder skulle påverka den affärsmässiga relationen. Ingen av leverantörerna svarade *inte alls*, medan ca 20% kryssade i alternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*, samtliga internt integrerade, se figur 23. Tre av de fem största företagen med slaktsvinsplatser valde alternativet *instämmer till viss del*. Exempel på alternativa prissättningsmetoder som uppgavs skulle ha betydelse för leverantörerna var:

“Terminspris...” (E)

“Priser som gäller en längre period, eventuellt ett garanterat lägsta pris...” (P)

“Man måste se prissättningen på årsbasis...” (T)

“För exklusiva grisar t ex gårdsgrisar och ISO-certifierade, eller en annan typ av prishöjande avtal...” (H)



Figur 23: Attityder rörande alternativa prissättningsmetoder.

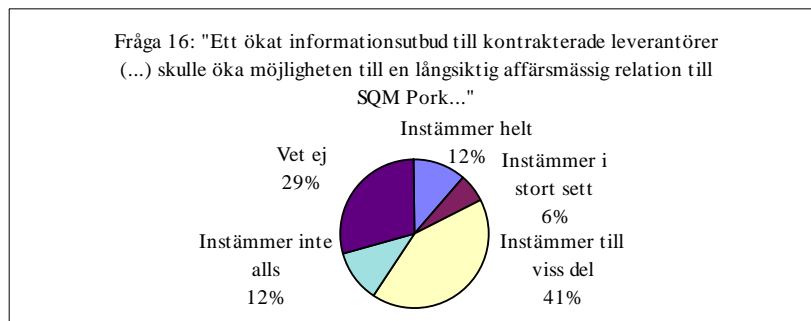
Om ett ökat informationsutbud kunde öka den affärsmässiga relationen svarade ca 20% att de *instämde helt* eller *i stort sett*, se figur 24. Hela fyra av de fem största företagen med suggor använde alternativet *instämmer till viss del*. Exempel på det informationsutbud som uppgavs skulle vara av betydelse för leverantörerna var:

“Konjunktursvängningar på världsekonomin och den påverkan detta medför på svinproduktionen ...” (W)

“Det internationella konjunkturläget...” (D)

“Marknadsutveckling på kort och lång sikt ...” (J)

“Svängningarna, toppar och dalgångar, att kunna manövrera dessa på ett bra sätt ...” (T)



Figur 24: Attityder rörande ökat informationsutbud.

Fråga 17 berörde om en förbättrad dialog kunde öka den affärsmässiga relationen. Nästan 50% kryssade i *instämmer helt* eller *instämmer i stort sett*, se figur 25. Försumbar procentuell skillnad förelåg mellan de internt och de externt integrerade besättningarna. Två av de fem

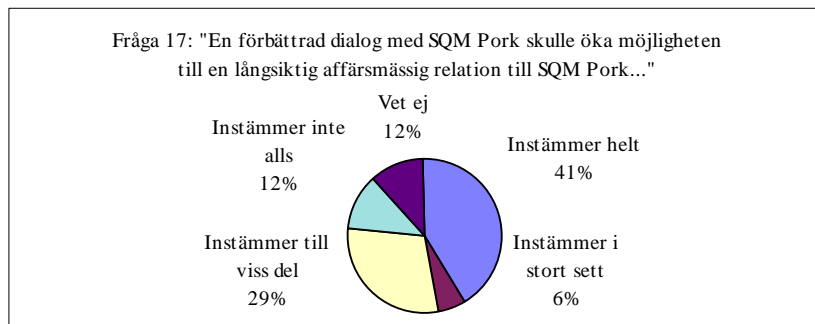
största slaktsvinsföretagen och 80% av de med mindre än 500 slaktsvinsplatser valde alternativet *instämmer helt*. En del av de reaktioner på hur dialogen har skötts från SQM Porks sida var:

“Vid olika förfrågningar fick man inget direkt svar. Frågorna bollades alltid vidare till någon annan person ...” (U)

“Vi har försökt att föra en dialog, men för döva öron ...” (B)

“Jag hade en tillförselman från Pork här hemma och diskuterade en stor förändring ... han skulle kolla mitt förslag. Sedan har det varit helt tyst. ... Det jag saknar är brist på engagemang från leverantörens företag ...” (P)

“Önskar en betydligt utökad dialog med t ex områdesansvariga. Känslan av att vara bortglömd är idag allt för stor ...” (N)



Figur 25: Attityder rörande en förbättrad dialog.

Under fråga 18 som berörde huruvida SQM Pork hade brytt sig om det enskilda företags affärsmässiga krav, valde 70% att kryssa i *instämmer inte alls*, se figur 26. Försumbar procentuell skillnad förelåg för detta svarsalternativ mellan de internt och de externt integrerade besättningarna. Hela fyra av de fem största företagen med slaktsvinsplatser använde alternativen *instämmer inte alls* och *instämmer till viss del*. Leverantörernas enskilda affärsmässiga krav kan exemplifieras med hjälp av följande citat:

“Bästa ekonomiska alternativet...” (O)

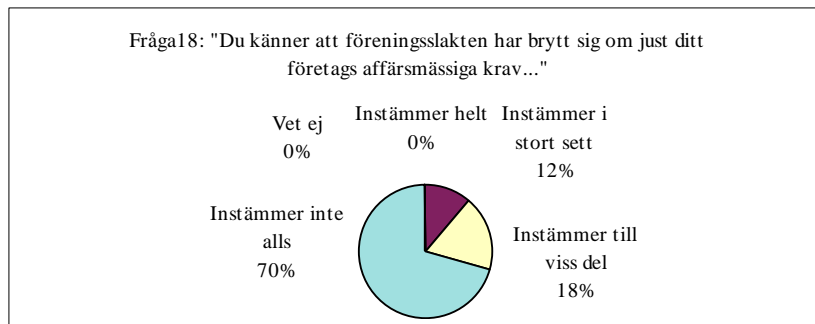
“Satsa på den typ av svinproduktion som är mest lönsam för både slakteriet och det enskilda grisföretaget. Där kan vi båda tjäna pengar...” (H)

“Jag måste arbeta för att mitt företag får mesta möjliga ekonomiska utbyte, så en uppgörelse med ett privatslakteri gav mig ett betydligt bättre ekonomiskt resultat ...” (W)

“Rätt vara i rätt mängd i rätt tid ...” (E)

“Jag saknar SQMs satsning på duktiga producenter ...” (B)

“Vi som har tagit mycket stora kostnader för planerad produktion, och som innebär mindre kostnader för SQM, bör få oss det tillgodo ...” (A)



Figur 26: Attityder rörande om föreningsslakten har brytt sig.

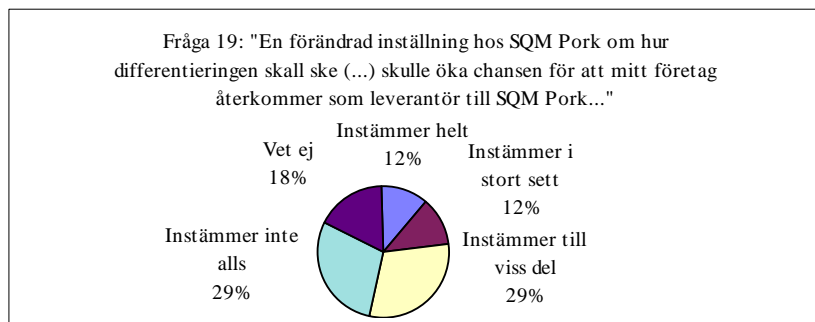
På den sista frågan huruvida en förändrad inställning om hur differentieringen skall ske mellan olika leverantörsgupper skulle öka chansen för ett återinträde till SQM Pork, svarade ca 25% *instämmer helt* eller *instämmer i stort sett*, se figur 27. Försumbar procentuell skillnad förelåg för detta svarsalternativ mellan de internt och de externt integrerade besättningarna. Tre av de fem största företagen med slaktsvinsplatser använde alternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*. Hela 80% av de leverantörer med mindre än 500 slaktsvinsplatser, internt integrerade, valde alternativet *instämmer inte alls*. Den differentiering som leverantörerna pratar om kan exemplifieras med följande citat:

"Det borde vara uppenbart att slakteriet inte skall betala för att hålla en levande landsbygd. Jag menar, att åka och hämta tre grisar ..." (H)

"Att min röst värderas efter leveransvärde ..." (D)

"Över disk är det ingen skillnad på BIS och Scan-H..." (T)

"Premiera regelbundheten ..." (E)



Figur 27: Attityder rörande en förändrad inställning.

Som en sista del i enkäten gavs leverantören möjlighet att göra egna reflektioner och tillägg på den affärsmässiga relationen till SQM Pork. Nedan följer ett antal citat hämtade från denna del:

"Det är kanske fel att fly men vi orkar inte vänta på resultat längre, ... orkar inte jobba i motvind, orkar inte längre tro och framför allt har inte råd längre..." (T)

"Det finns två anledningar till att jag har lämnat SQM: 1. högre pris från ett annat slakteri ... 2. SQMs kontakt med leverantören är nästintill obefintlig ... Under alla ... förändringar hördes inte ett ljud från SQM. Man tar tydligen för givet att vi av lojalitetsskäl bara fortsätter, eller...?! Man har en oerhört tydlig känsla av att vara bortglömd/ointeressant, vilket inte är någon bra förutsättning för en vettig affärsrelation. Naturligt är då att man väljer en mindre affärspartners, någon som man talar samma språk som ..." (N)

"Jag anser att SQM inte tagit tillvara de helintegrerade svinleverantörerna tillräckligt bra. ... SQM kanske ligger 5-10% sämre i betalningsförmåga, inklusive leveranskontrakt ..." (W)

“Att behöva binda sig vid ett kontrakt i tre år för att få bäst betalt är ett orimligt krav ...” (U)

En analys av enkäten, dvs avsnitt 3.2.1, följer i kapitel 5. I kapitel 6 följer slutsatser baserade på detta avsnitts resultatutfall.

3.3 Koncept hämtade från ODALs leveransvillkor för spannmål

Nedan exemplifieras hur ODAL och TOPP sköter sin kundrelation. Avsnitten skall enbart ses som en inspirationskälla till SQM Porks nuvarande leveranskontrakt.

ODAL utgör totalt sett en mycket liten aktör på den europeiska spannmålsmarknaden och måste anses vara en pristagare i systemet. De olika protektionistiska instrument som idag finns på spannmålsmarknaderna inom EU har, trots en pågående nedmontering, ett stort inflytande på nuvarande prisbild. Att inte världsmarknadspris existerar i kombination med att Sverige står utanför den europeiska valutaunionen, EMU, bidrar till att prisfluktuationer uppkommer för ODAL och dess leverantörer.⁷³

ODALs inköspolicy är att leverantören skall få betalt efter den kvalitet som leverantören producerar samt att grundpriset skall avspegla marknadens efterfrågan. Föreningen kan, beroende på hur marknaden utvecklas under året, komma att göra förändringar på prissättningsvillkoren där Orts- och kvalitetskorrigeringar ingår.⁷⁴

Inom ODAL baseras prissättningen på *veckopris* och/eller *POOL-pris*. Vid val av veckopris, kommer leverantören att följa de veckovisa prissvängningarna. Om leverantören väljer ett veckopris måste detta anmälas två dagar före leverans och slutavräkning sker direkt. Vid en spannmålsleverans där leverantören väljer att erhålla ett POOL-pris, utbetalas först ett skåkonto-pris. Efter POOL-periodens slut kommer en efterprisjustering att göras innan en slutavräkning sker. POOL-priset är ett slags grundpris och avser sista veckan i någon av ODALs fyra POOL-perioder, se figur 28.⁷⁵

Tidpunkt för POOL-periodernas (P1-P4) prissättning;																		
			P1 ↓				P2 ↓				P3 ↓				P4 ↓			
Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul							
POOLPRIS			POOL 1			POOL 2			POOL 3			POOL 4						
VECKOPRIS																		

Figur 28: Prissättning för spannmål.
Källa: ODAL, 2000.

Inom POOL-period 1 kommer grundpriset att fastställas i vecka 44 år 2000. Från denna vecka kommer ODALs grundpris att tillbakastafflas enligt följande: från starten av POOL-period 1 t o m vecka 35 kommer en reducering av grundpriset att ske med 0,13 kr/dt och vecka, och mellan vecka 36 t o m 43 kommer reduceringen av grundpriset att ske med 0,44 kr/dt och vecka.⁷⁶

Ett problem som kan förekomma är att ODAL inte blir av med volymerna för en viss POOL-period. Därmed överförs åter en viss prisrisk till leverantören då ett försäljningspris över

⁷³ Sundström, 2000.

⁷⁴ ODAL, 2000.

⁷⁵ ODAL, 2000.

⁷⁶ ODAL, 2000.

interventionspriset är ovisst. Idag finns dock en lägsta nivå som bestäms av interventionspriset på marknaden. ODAL har börjat med att införa en prissäkringsmöjlighet för oljevaxter, med åtagandet att leverantören måste genomföra den fysiska leveransen av specifika kvantiteter och volymer till Karlshamns. Få leverantörer har emellertid utnyttjat möjligheten och bl a därför har ODAL infört en ny spannmålsmäklartjänst för att öka informationsflödet gentemot leverantörerna.⁷⁷

Syftet med vecko- och POOL-prissystemet är att skapa ett flexibelt system för både förening och leverantör. Prissystemen kan jämföras med två olika grundtankar inom finansmarknaden. Dels funktionen där den enskilde individen anser sig ha överlägsen information och själv helt och hållet bestämmer över affären (aktiemarknaden) och dels där en annan part anses ha överlägsen information och därför får agera som köpare och säljare på den enskildes begäran (fondmarknaden). Aktiemarknaden motsvaras i ODALs fall av den löpande veckoprisnoteringen och fondmarknaden motsvaras av ODALs POOL-pris där föreningen anses besitta den mest överlägsna informationen. I nuläget nyttjar ca 95% av leverantörerna POOL-prissystemet. En utveckling av POOL-priset är att alla leverantörer som kontrakterar sig för Sigillproduktion kommer att erbjudas POOL-pris 1 som lägsta pris, oavsett om leverans av Sigillråvaran sker i POOL-period 2 till 4 och dessa priser är lägre än POOL-pris 1.⁷⁸

Utöver veckoprisnotering och POOL-pris finns även en tredje prissättningsmöjlighet i form av olika underleverantörsavtal. Inom de två förstnämnda korrigeras prisbilden med hjälp av olika fraktkostnader och efterlikvidutbetalningar. Inom underleverantörsavtalen är tanken att detta ”sätts ur spel”. Om en enskild leverantör är rationell för ODAL och kan erbjuda en leverans som är helhetsmässigt tilltalande, finns möjlighet att erbjuda leverantören ett ”rent pris” utan extra avgifter eller extra utbetalningar. Tanken är att detta pris skall underlätta för leverantören att jämföra olika alternativ på marknaden, att snabbt få tillgång till likvida medel samt att snabbt och flexibelt “sy” lösningar som passar in i marknadsbilden. Leveransen kan antingen ske direkt eller genom att ODAL köper sig rätten att leverera när man vill, d v s ODAL äger råvaran ute på gården.⁷⁹

Inom ODAL används s k *ortskorrigeringar* för frakt och hantering av spannmål. Ortskorrigeringarna baseras på två olika principer, dels beroende på vilka områden som Jordbruksverket väljer att intervensera i, sker en spannmålsleverans inom detta område utgår inget ortsavdrag, och dels var slutkunden är belägen.⁸⁰ En sänkning av ortskorrigeringarna kan göras om exempelvis en viss gröda produceras i kvantiteter som täcker den lokala efterfrågan med mindre export som resultat. Desto närmare en leverantör befinner sig en slutkund desto lägre ortsavdrag. Innebörden av den sistnämnda principen är att oavsett om leverantören befinner sig nära en kvarn eller ett mälteri, d v s om slutkunden för ODAL ligger avlägset från kvarnen och mälteriet, skall ortsavdraget baseras på kostnaden till slutkunden. Med hjälp av denna princip anser sig ODAL i ett kortsiktigt perspektiv ha lättare att hantera uppkomna marknadssituationer och tillfredsställa enskilt stora orderingångar, samt att det är marknaden och inte ledande befattningar som avgör hur kostnaderna fördelas. I ett längre perspektiv anses principen förmedla ODALs syn på hur kostnaderna skall fördelas till den enskilde leverantören.⁸¹

⁷⁷ Sundström, 2000.

⁷⁸ Sundström, 2000.

⁷⁹ Sundström, 2000.

⁸⁰ Sundström, 2000.

⁸¹ Sundström, 2000.

3.4 Koncept hämtade från TOPPs leveranskontrakt för konservärter

Det andra externa konceptet kommer från Topp Livsmedelsprodukter AB, nedan kallat TOPP. TOPP bedriver produktion och försäljning av konservärter som produceras i Dalsland och Västergötland. Företaget innehar hela produktionskedjan för konservärter med undantag för åkermarken som arrenderas av odlarna med hjälp av speciella leveranskontrakt.⁸²

I leveranskontraktet förbinder odlaren sig att "iakttaga de önskemål angående jordbearbetning, såtid och skötsel" som antingen överenskommits muntligt eller som finns i kontraktets odlingsanvisningar. Detta innebär att odlaren, förutsatt att ett antal kriterier på odlaren och marken är godkända, överlämnar ansvaret till TOPP inom en rad olika områden. Områdena finns inom bl a bestämmandet av mängden sådd areal, val av utsädessort, inköp och frakt av utsäde, bestämmande av såtid, val av diverse skötselåtgärder och utförandet av skördarbetet samt bestämmandet av dess tidpunkt.⁸³ För att stärka odlarens roll gentemot TOPP är odlarna organiserade i Västra Sveriges Konserväxtodlarsförening, odlarna betalar även för upprätthållandet av två odlingskontrollanter som skall bevaka deras intressen ute i fält. Orsaken till att samarbetet fungerar mycket professionellt och bra mellan TOPP och dess odlare beror enligt Håkan Sundén, odlingschef på TOPP, på ett antal faktorer. Enligt Sundén måste parterna leva i symbios då de är ömsesidigt beroende, "inga odlare ingen fabrik och ingen fabrik inga odlare". Båda parter måste kunna lita på varandra till 110% och det måste finnas en positiv andemening samt en rättvisa inom kontraktets ramar. Det planeringsmässiga och strategiska besluten sköts av TOPP, men företaget är även ute och stöder/hjälper bonden i produktionen. En sista faktor som bidrar till kollektivets framgång är användandet av det s k Håkan-systemet.⁸⁴

Håkan-systemet kallas det prishanteringssystem som TOPP använder sig av och där tanken är ett system med pris efter leverans. TOPP budgeterar en total kostnad inför den kommande säsongen kring vad den totala utbetalningen maximalt får bli. Efter säsongens slut räknar sedan TOPP ut ett baspris, ett genomsnittspris för alla ärtsorter, som gäller upp till 110% av TOPPs medelskörd under åren 1990-1999. TOPP står för kostnaden för gul areal, d v s areal drabbat av t ex vissnesjuka eller regnskada upp till 5% av den sådda arealen, därefter får odlarna själva stå för kostnaden genom ett sänkt baspris. Från baspriset dras också kostnaden för det tillägg som utgår vid sen skörd. Tanken är att efter en justering av volymen för respektive ärtsort få ut en genomsnittlig kg/ha för varje ärtsort. Därefter beräknas en genomsnittlig kg/ha för samtliga sorter. Denna genomsnittliga kg/ha multipliceras med årets baspris, d v s den uppsatta kostnaden för TOPP, och kvar blir då en lika stor ersättningsnivå i kr/ha för alla ärtsorter. Ersättningsnivån per ha divideras med respektive ärtsorts medelavkastning och kvar blir slutpriset till odlarna för respektive ärtsort, se tabell 10.⁸⁵

Tabell 10: Uträkning av kilopris baserat på baspris 1,2665 kr/kg.

Ärtsort	Ha	Justerat till T-tal 100 (kg)	Medelavkastning (kg/ha)	Kr/ha	Kr/kg
1.Avola	218	871633	3998	5543	1,3864
↓	↓	↓	↓	↓	↓
7.Snake B	119	711037	5985	5543	92,61
TOTALT 1-7	1662	7274420	4377	5543	1,2665

Källa: TOPP, 2000. (B).

⁸² TOPP, 2000. (A).

⁸³ TOPP, 2000. (A).

⁸⁴ Sundén, 2000.

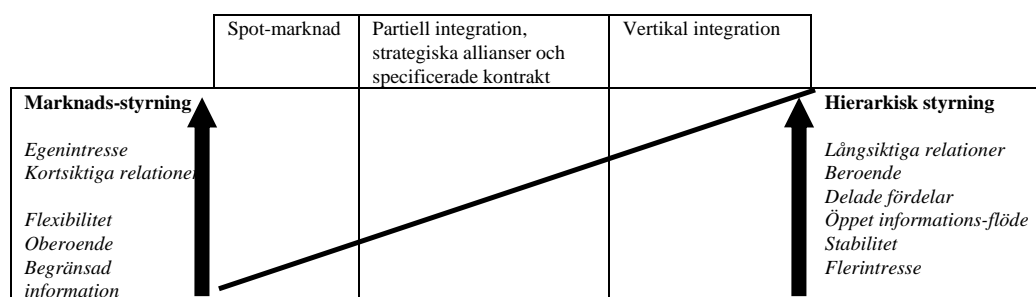
⁸⁵ TOPP, 2000. (B).

4. Teori

I kapitel 4 redovisas teori för vertikal koordination, transaktionskostnadsteori samt hur affärsmässighet bör bedrivas i en kostnadsbaserad kooperativ modell. Teorierna är valda för att jag i kapitel 5 skall kunna föra ett teoretisk resonemang om varför leveranskontrakten, baserade på enkätundersökningen, upplevs på olika vis mellan olika leverantörsgrupper.

4.1 Vertikal koordination

Vertikal koordination kan definieras som “the alignment of direction and control across segments of a production/marketing system”. Faktorer som kontrolleras och styrs är pris, kvalitet, kvantitet och typ av utbyte. Man kan ur ett teoretiskt perspektiv använda olika alternativ för att uppnå vertikal koordination. Utgångspunkten är att man når en vertikal koordinering genom en rörelse mellan öppna marknader, där marknadsmekanismen får råda fritt och integrationsgraden således är låg, till en fullständig vertikal integration, d v s där flera marknadssteg koordineras under ett enskilt ägande. Arealen ovanför diagonalen indikerar den relativa nivån av marknadsstyrningskaraktäristika och arean under indikerar den relativa nivån av hierarkisk styrning, se figur 29.⁸⁶



Figur 29: Strategiska val utefter den vertikala koordinationsaxeln.
 Källa: Peterson och Wysocki, 1998.

Vid en ren marknadsstyrning sker samordningen mellan aktörerna med hjälp av “co-ordination by feedback”, d v s aktörerna anpassar sig efter informationen om hur motparten kommer att reagera på ett visst agerande. Detta agerande bygger på att ingen part har makt att styra motparten, fri konkurrens råder och att alla produkter är homogena. På andra sidan av figuren råder motsatsförhållandet. Här är samordningsmekanismen en s k “co-ordination by plan”. Här kan en av parterna tvinga den andre aktören till samarbete. Då koordineringen sker genom en kombination av de båda ytterligheterna benämns detta som en partiell integration.⁸⁷

Orsaken till att ett företag behöver en strategi av koordination är att i en värld av begränsad rationalitet och opportunistik existerar koordinationsfel. Antingen skapas dessa fel av opportunistik och hold-up aktiviteter av de som besitter marknads kontroll, eller också är de skapade av enskilda aktörers begränsade rationalitet. Aktörerna producerar för litet eller för mycket givet de osäkerheter som existerar på marknadsplatsen.⁸⁸

⁸⁶ Peterson & Wysocki, 1998

⁸⁷ Peterson & Wysocki, 1998.

⁸⁸ Peterson & Wysocki, 1998.

Integration

Vertikal integration är en typ av vertikal koordination, och betyder att aktörer inom ett visst segment av produktions- och distributionskedjan använder sig av en viss grad av plansamordning.⁸⁹ Det finns flera skäl till en vertikal integration t ex: minska transaktionskostnader; minska risk och osäkerhet; försäkra sig om input eller output leveranser; korrigera marknadsmisslyckanden och skapa eller utöva marknadsledarskap.⁹⁰ Horisontell integration är en annan typ av vertikal koordination och innebär att aktörer som är verksamma inom ett och samma steg inom värdekedjan genomför en samordning sig emellan med hjälp av ett överordnat gemensamt beslutsfattande. Samordningen kan exempelvis ske mellan producenter.⁹¹

4.2 Transaktionskostnadsteori

Beslut om vilken grad av koordinering som skall användas i olika situationer avgörs inte av en slump. Vilken relation olika aktörer väljer kan analyseras med hjälp av transaktionskostnadsteori. Denna teori beskriver orsaken till vilken grad av koordination som förekommer under specifika förhållanden. Transaktionskostnadsteorin bygger på förutsättningar som antar att individen agerar utifrån sin egen nyttomaximering, att kunskapsbrister föreligger och att en acceptans av heterogenitet rörande produktutbud och behov existerar.⁹²

Samordningsprinciperna syftar på de olika transaktioner eller utbyten som sker mellan olika aktörer. Alla transaktioner utgör kostnader i någon form och teorin indelar de faktorer som påverkar kostnaderna i tre olika grupper: (1) resursbundenhet, (2) osäkerhet och (3) externaliteter.⁹³

4.2.1 Resursbundenhet

Om en aktör har betydande fasta investeringar i sk transaktionsspecifika tillgångar begränsas hans/hennes valmöjligheter att agera flexibelt mot en annan aktör och han/hon utsätts då för en risk att motparten agerar bedrägligt. En transaktionsspecifik tillgång har ett begränsat alternativt värde. Detta medför att aktören har svårigheter att sälja sin tillgång samtidigt som han/hon besitter stora fasta kostnader. Detta fenomen då aktören är inlåst benäms "lock-in"-situationer. Om det även föreligger höga inträde- och utträdesbarriärer i branschen ökar resurströgheten och marknaderna tilltar i slutenhet. Resurströgheten kan visa sig på olika sätt. En resurs kan ta lång tid att bygga upp (sociala band, produktutveckling, utbildning och praktiska färdigheter), en del resurstyper kan inte "splittas upp" (kunskaper, lokalisering och investeringar) samt vissa resurser kan sakna alternativa marknader (specialistkompetens och skräddarsydda anläggningar). Risken för ett bedrägligt agerande ökar då marknader innehar ovanstående resurströgheter.⁹⁴

⁸⁹ Nilsson, 1991.

⁹⁰ Clement, 1997.

⁹¹ Nilsson, 1991.

⁹² Nilsson, 1991.

⁹³ Nilsson, 1991.

⁹⁴ Nilsson, 1991.

4.2.2 Osäkerhet

Osäkerhet kan förekomma i en mängd varianter. En aktör kan uppleva osäkerhet som har sitt ursprung i t ex prisfluktuationer, speciellt besvärande är detta om aktören har en lång planeringshorisont. Osäkerheten varierar beroende på om den kan fördelas över längre perioder, över skilda produkter och över flera aktörer. I situationer där det finns tvivel om hur man skall bedöma en produkt, speciellt om den ena parten är mer resursstark, och osäkerheten om framtida lönsamhet är påtaglig, ökar risken för ett bedrägligt beteende.⁹⁵ En del i aktörernas osäkerhet ligger i att de har begränsad förmåga i att bedöma motparten, produkten och de omgärdande villkoren. Andra osäkerheter grundar sig på olika informationsbehandling. Olika parter har olika tillgång till bl a intellektuell kapacitet och informationskanaler vilket bidrar till att beslutsprocessen inte bli optimal, s k "information asymmetry".⁹⁶

4.2.3 Externaliteter

Problemet ligger i att varje enskild aktör är en del i ett komplext och stort system, med följden att den enskilde aktören inte finner någon mening i att anpassa sig till ett långsiktigt perspektiv. I en situation med marknadsstyrning kommer detta aldrig att kunna lösas då man i en ren marknadsekonomi utgår från en individuell nyttomaximering. Lösningen ligger i stället i ett kollektivt tänkande. Problemet är dock att det finns risk för att vissa medlemmar blir snyltare och åtnjuter fördelar av kollektivet utan att betala för sig, detta trots att man bidrar till ökade systemkostnader hos kollektivet.⁹⁷

4.3 Affärsmässighet

I takt med att system och tänkande utvecklas ökar kraven på att skapa bättre helhetsyn och förståelse för företagets viktigaste relation, relationen till kunden. Fortfarande betecknas kunden i många företag som en grå massa, den s k marknaden, istället för att anstränga sig och sätta kunden i centrum. För att kunna omorientera ett företag från ett produktionsorienterat till ett kundorienterat, och därigenom affärsmässigt, tänkande krävs en stor öppenhet och ödmjukhet inför nya infallsvinklar och synsätt.

Sett ur ett företags perspektiv kan affärsmässighet definieras som ” *hela företagets attityd, system, interna och externa kommunikation i samverkan för att befästa, fördjupa och förstärka en långsiktig kundrelation och bestående konkurrensfördelar. En ömsesidigt vinstgivande relation som uppfyller båda parter krav och önskemål...* ” Medlet för att nå denna långsiktiga och affärsmässiga relation med kunden är att med utgångspunkt från kundens behov och med en kontinuerlig dialog, skapa en skraddarsydd och attraktiv lösning. Kundorienteringen bygger på ett antal stöttepelare. *Lyhördhet* och *samarbete* är den första, och här gäller det att identifiera de bästa kunderna och de som är värda att lyssna på. Plattformar som förbättrar *dialogen* och som ökar *engagemanget* både gentemot och från kunden, är den andra. Man kan också öka *kundnyttan* genom att inte bara vara inriktad på inkommande order utan också sträva efter att bli en kundutvecklare. Som kund är basen i relationen priset, men då allt inte är mätbart i kronor finns det en dimension ovanför detta. Att skapa förtroende med hjälp av *ärlighet*, *öppenhet* och *tillgänglighet* är några variabler som bidrar till denna mjuka dimension. Men att skapa en affärsmässig kundrelation är inte

⁹⁵ Nilsson, 1991.

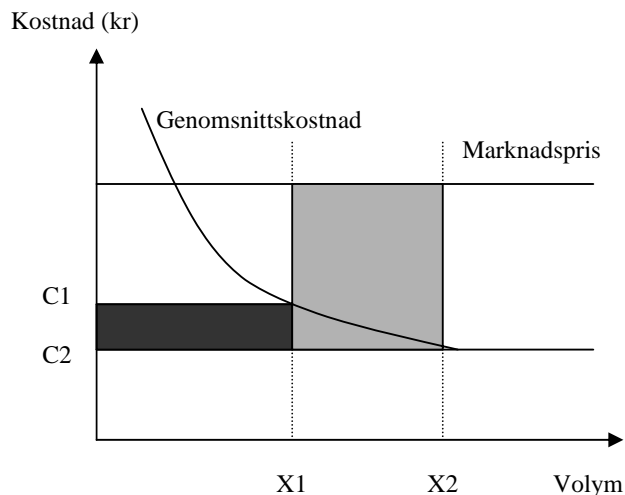
⁹⁶ Nilsson, 1991.

⁹⁷ Nilsson, 1991.

något som verkställs i en handvändning, det kräver både stora resursinsatser, ekonomiska liksom sociala, och ett *långsiktigt tänkande* för att nå eftersträvad *lönsamhet*.⁹⁸

Affärsmässighet i en kostnadsbaserad kooperativ modell

Den traditionella kooperativa modellen baseras bl a på öppet medlemskap, lika rösträtt, neutralitet, solidaritet och diverse ideologiska motiveringar. Dessa karaktärsdrag är ekonomiskt rationella om det förutsätts att kooperativet kontinuerligt har en sjunkande kostnadskurva och att försäljningen sker till ett givet marknadspris. Figur 30 visar att leverantörerna, enligt den traditionella kooperativa modellen, är villiga att göra uppoffringar som svarar mot prisskillnaden mellan C1 och C2 om resultatet är att volymen ökar från X1 till X2. Vinsten som de avstår ifrån utgörs av den svartfärgade arean, medan vinsten som de kan del av utgörs av den gråfärgade arean. Under dessa antaganden har grunden för Kooperationens produktionsorientering lagts. Utvecklingen inom branschen har gått fort och idag ifrågasätts den traditionella kooperativa modellen då förutsättningarna inte längre föreligger. Priset är inte längre fixerat, bl a beroende på ökad internationell konkurrens och pågående nedmonteringar av diverse protektionistiska åtgärder, och försäljningskostnaderna stiger då det ibland föreligger problem att avyttra produkterna på oftast mätta marknader.⁹⁹



Figur 30: Den traditionella kooperativa modellen.
Källa: Nilsson, 1997.

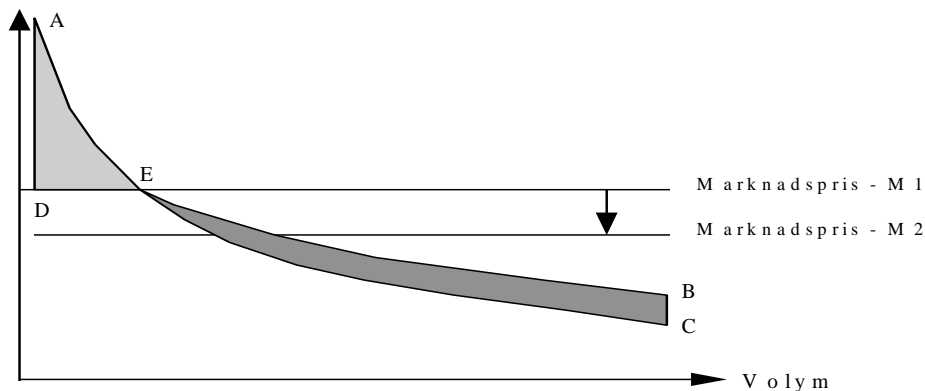
Inom varje medlemskår finns olika slags heterogeniteter och klyftan mellan olika grupper har accelererat under senare år. Orsaken att skillnaden mellan leverantörerna växer beror bl a på att specialiseringen tilltar och att föreningarna blir allt större, därigenom ökar avstånden mellan olika individer och rimligheten i att tillämpa en likabehandlingsprincip enligt den traditionella kooperativa modellen kan ifrågasättas. En likabehandlingsprincip av leverantörer resulterar i en subventionering mellan olika leverantörer, mellan olika grupper av leverantörer och av olika resurser. Kontentan är att resurser inte allokeras på ett optimalt sätt, och att alla leverantörer både de som subventionerar och de som blir subventionerade får svagare incitament att agera effektivt. Sker subventioneringen frivilligt och efter leverantörens eget medvetande och beslut kan inte handlingen ifrågasättas, men i en allt hårdnande nationell och internationell konkurrens är en frivillig subventionering inte speciellt trolig. Om kooperativet i ett konkurrensutsatt och resultatmässigt svagt läge inte har

⁹⁸ Eriksson, 1999.

⁹⁹ Nilsson, 1997.

grundsynen att de minst effektiva leverantörerna måste upphöra med sina leveranser, alternativt bära sina egna kostnader, kommer kollektivet inkluderat de effektiva medlemmarnas existens att vara hotad. En sannolikt utfall är att de mest effektiva leverantörerna lämnar kooperativet innan det går under och därigenom påskyndas kooperativets förfall. Således kan och skall inte kooperativet lägga resurser på de minst effektiva leverantörerna då det i en marknadssituation kommer att försvaga helheten. Leverantörer och enheter som inte bidrar till kooperativets effektivitet kan och skall inte kooperativet engagera sig i. Bevarandet av ineffektiva enheters och leverantörers överlevnad är ett samhällsligt avgörande.¹⁰⁰

Ovan förda resonemang kan visas med leverantörers olika totala genomsnittskostnadskurvor, exemplifierade av kurvorna AEC och AEB i figur 31. Kostnadskurvorna visar hur effektiv leverantören är, ju lägre total genomsnittskostnad en leverantör har i sin produktion desto lägre pris klarar denne att sälja sin produkt till. Vid marknadspriset M1 klarar de mest effektiva leverantörerna (yta BCE) av en subventionering till de mindre effektiva (yta ADE). BCE-fältets storlek kan överföras i samma belopp till ADE-fältet. De effektiva leverantörerna överlever på ett säkert avstånd till M1. Men vid ett ökat nationellt och internationellt konkurrenstryck faller marknadspriset till M2 och nu finns inget utrymme för liknande subventioneringar om kooperativet vill överleva på sikt. Motsvarigheten till arean BCE reduceras avsevärt. Därmed måste de minst effektiva leverantörerna, de som producerar till högst genomsnittskostnad, antingen effektivisera sin produktion alternativt upphöra helt med sin verksamhet.¹⁰¹



Figur 31: Leverantörers möjligheter att stödja varandra.
Källa: Nilsson, 1994.

¹⁰⁰ Nilsson, 1994.

¹⁰¹ Nilsson, 1994.

5. Teoretisk analys

Tanken är att jag skall analysera SQM Porks leveranskontrakt som är anpassat för att förbättra affärsmässigheten mot leverantören och därigenom koordineringen i värdekedjan. I analysen utgår jag främst från leverantörens perspektiv men berör även SQM Porks perspektiv. Analysen baseras på resultatutfallet från enkätundersökningen, se avsnitt 3.2.1.

Agrar produktion innehåller ett mångdimensionellt spektra av olika företag, varför en definition av ett genomsnittsföretag är svårt, om inte omöjligt, att redovisa. I analysen görs därför antagandet att företag med liknande förutsättningar, enligt teorin för den kostnadsbaserade kooperativa modellen, har skäl att agera mer samstämmigt jämfört med företag av helt olika strukturer.

SQM Porks leveranskontrakt

Leveranskontraktet har bidragit till att leverantörens strategiska val har förflyttats utefter den vertikala koordinationsaxeln och hamnat på en position närmare begreppet vertikal integration. Fortfarande sker dock samordningen av svin mellan SQM Pork och leverantören i en sk partiell integrationsform, dvs genom en kombination av de båda ytterligheterna marknads- och hierarkisk styrning. Marknadsstyrning i bemärkelsen att leverantören t ex kan agera i egenintresse och vara en passiv leverantör, dvs leverantören skriver ej aktivt under leveranskontraktet utan blir istället automatiskt en passiv ettårsleverantör och endast ha en kortsiktig relation till SQM Pork. Eller marknadsstyrning i bemärkelsen att t ex alternativet fria marknaden finns tillgänglig för förmedling av smågrisar. Hierarkisk styrning i den mening att t ex SQM Pork med sin marknadsposition kan ”låsa in” leverantören och mer eller mindre tvinga denna att anta SQM Porks leveranskontrakt. Nedan följer en genomgång och analys av frågorna i den gjorda enkätundersökningen.

Leverantörsperspektiv

Utifrån ett leverantörsperspektiv, har leverantören blivit ”påtvungad” ett kontraktförslag från SQM Pork som i princip inte är möjligt att påverka individuellt, information asymmetry. Då leverantören sedan tidigare har gjort betydande fasta fysiska investeringar med långa avskrivningstider och med låga alternativa värden, vilket bidrar till höga utträdesbarriärer, finns ett starkt behov att reducera företagets osäkerhet. Resursbundheten visar sig i att det är omöjligt att ”splitta upp” resurserna bl a p g a svinföretagets geografiska lokalisering, skräddarsydda användningsområde etc. Dessa förutsättningar gäller både för internt och externt integrerade besättningar, och då det inte fanns någon skillnad i förhållandet av anläggningstillgångar och totala tillgångar mellan de båda grupperna, är det också rimligt att det inte kunde påvisas någon skillnad i attityd mellan internt och externt integrerade företag.

I fråga sju, som berör möjligheten att kunna erhålla ökade premier vid en ökad specificering av leveransplanen, dvs PLI-systemet, tycker jag mig finna en övervägande negativ attityd. Jag finner inte någon skillnad mellan olika grupper av leverantörer, dvs oavsett om leverantören är internt eller externt integrerad, har en stor eller liten årsvolym, förefaller det som om samtliga har en negativ attityd. Drygt 80% av alla leverantörerna valde alternativet *instämmer inte alls* eller *instämmer till viss del*. Förklaringen kan vara att leverantörerna upplever en stor osäkerhet i sin situation och att PLI-systemet upplevs öka deras transaktionskostnader. Premien på 15 öre/kg tycks inte uppväga den osäkerhet som finns om han/hon inte kan leverera den kontrakterade volymen och den ökade bundenheten av resurserna. Vissa leverantörer kommenterar också att de upplever att de straffas mer om

kontraktsåtagandet inte uppfylls, jämfört med konsekvenserna för ett eventuellt misslyckande för SQM Pork.

Exempel på leverantörens situation är att denne måste leverera 90%-110% av sin kontrakterade volym och att en gjord PLI-anmälan är bindande ca två veckor före leverans. Då svin är biologiskt material och trots att utslaktningsfördelningen visar att ca 60% av alla svin slaktas ut i vecka 13, 14 och 15 kan det många gånger vara praktiskt problematiskt att två veckor innan utslaktning till 100% ange ”rätt” antal svin. Utöver den nämnda situationen upplever många leverantörer det som problematiskt när SQM Pork, trots PLI-anmälan, skjuter upp utslaktningsdatum. Leverantören upplever maktlöshet och osäkerhet då denne tvingas till dels operativa problem, som levandelagring av svin medför, och dels strategiska problem, d v s ekonomiska funderingar kring vilken täckning eller kompensationen som kan erhållas samt vilken påverkan detta har på fortsatt produktion.

I fråga åtta, som berör kontraktspremierna, fanns en tydlig attitydskillnad mellan olika leverantörer. I hela gruppen av leverantörer svarade 70% med en övervägande negativ attityd och valde alternativen *instämmer inte alls* och *instämmer till viss del*, medan tre av de fem största slaktsvinsföretagen valde alternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*. Svarutfallet förefaller att stämma väl med teorin för affärsmässighet i den kostnadsbaserade kooperativa modellen. Likt teorin, som förutsätter att en kostnadsdifferentiering bland leverantörerna och skapande av system som gynnar de mest rationella företagen, verkar de största slaktsvinsleverantörerna vara positivt inställda till kontraktspremiens differentiering. Jag kan tänka mig att leverantörer med större årsvolym och omsättning har en längre stoppträcka för sin verksamhet än mindre enheter, och att större leverantörer är mer positiva till differentieringen därför att kontraktspremierna reducerar deras långsiktiga riskbild. Att övriga grupper av leverantörer tycks ha en annan syn i frågan framgår i kommentarer som ”*att behöva binda sig vid ett kontrakt i tre år för att få bästa betalt är ett orimligt krav...*”. Detta är troligen en av faktorerna i affärsrelationen som har haft betydelse för leverantörens känsla av resursbundenhet, d v s transaktionskostnad, och därmed också en ovillighet att gå vidare i relationen med SQM Pork. Skepticism kring kontraktspremierna finns kanske mer hos de leverantörer som ser kontraktet som ett nedsättande verktyg på marknaden med följden att den egna ersättningsnivån sjunker, och att han/hon förlorar en del av sin dagliga operativa självständighet. Problematiken i att utvärdera lönsamheten på kontraktet kan vara en annan osäkerhetsfaktor. ”Svart på vitt” finns inte tillgängligt förrän efter kontraktsperiodens slut då alla premier och veckopriser är länkade till de faktiska veckoleveranserna.

I fråga nio, som berör integreringstillägget, förefaller det som om de minsta leverantörerna av slaktsvin är övervägande negativa till denna premie, 60% valde alternativet *instämmer inte alls*. Topp fem bland slaktsvinsföretagen verkar ha en mer positiv attityd, men bedöms ändå ha en övervägande negativ inställning då tre av dessa valde alternativet *instämmer till viss del*. Skillnaden skulle kunna ligga i att de mer positiva leverantörerna, liksom teorin för affärsmässighet, anses ha ett större behov av s k kundorientering. Kundorienteringen i detta fallet skulle kunna utgöras av att kontraktet premierar och identifierar de leverantörer som är värda att satsa på. Att det ändå föreligger en viss skepticism kring integreringstillägget kan vara ett uttryck för att en ytterligare diversifiering är att önska från leverantörernas sida. Att 80% av de som svarade *instämmer helt* och *instämmer till viss del* var från internt integrerade besättningar kanske pekar på att integreringstillägget på 50 öre/kg bidrar till att minska transaktionskostnaderna. Att det ändå finns en stor grupp på ca 40% som valde alternativet *instämmer till viss del*, kanske pekar på att integreringstillägget är ett steg i rätt riktning men att det ändå inte motsvarar leverantörens förväntning på den nytta som han/hon anser sig vara berättigad till.

I fråga tio, som berör planeringstillägget, kommer samtliga leverantörer med svarsalternativen *instämmer helt* och *instämmer i stort sett* från gruppen med de fem största slaktsvinbesättningarna. Att just denna grupp är övervägande positiv till denna kontraktvariabel, som premierar en ökad intensitet i produktionen, kan ses som ett ökat effektivitetstänkande. Ett uttryck för att åtgärder som främjar en sjunkande total genomsnittskostnadskurva för hela kooperativet, och därmed en minskad subventionering från de mest rationella leverantörerna, ökar den långsiktiga affärsmässigheten och effektivitetsgraden. Att ca 40% väljer alternativet *vet ej* kan tyda på att planeringstillägget generellt sett inte har väckt något större intresse bland leverantörerna utan upplevs som ett instrument med begränsat värde.

I fråga elva, som berör veckoleveranstillägget, visar utfallet att 60% av de externt integrerade besättningarna valde alternativet *instämmer inte alls*. En förklaring till den negativa attityden skulle kunna vara att de externt integrerade leverantörerna, där satellitbesättningarna stod för 80% av antalet leverantörer inom denna grupp, upplever att de inte har möjligheten att få riktigt samma jämna flöde av svin som en internt integrerad leverantör. Därmed minskar möjligheten att ta del av de högre differentierade tilläggen. Att den externt integrerade leverantören troligtvis upplever högre transaktionskostnad beror på att dagens prissättning leder till att smågrisen alltid blir "för billig eller för dyr". Oavsett om frekvensen är hög eller låg uppstår en snedviden prissättning mellan smågris- och slaktsvinsproducenten. Situationen försvåras mest för de allra största externt integrerade besättningarna då smågristillförseln vanligtvis sker från ett större antal smågrisproducenter. Oavsett hur tät samordningen är med hjälp av diverse kontrakt och kontrollprogram, d v s den vertikala integrationen, misskrediteras alltid en av parterna. I en framtid där specialiseringen av produktionen troligen kommer att tillta, i Mellansverige står idag den externt integrerade produktionen för 45%, är nuvarande prissättningssystem varken rimlig, effektiv eller affärsmässig. Denna attityd slår möjligen igenom i svaren för veckoleveranstillägget.

Det negativa attitydutfallet finner ingen motsvarighet bland de internt integrerade besättningarna. Möjlig orsak kan vara att de ser en ökad förtjänst för det enskilda företags samplanering som enhet. Viss positiv tendens finns hos gruppen för de fem största slaktsvinsbesättningarna då två stycken svarar *instämmer helt* eller *instämmer i stort sett* på frågeställningen. Att denna grupp inte är mer positiv kan bero på att det föreligger en negativ externalitetseffekt i ersättningssskalan för veckoleveranstillägget. D v s oavsett om leverantören har en veckoleverans på 100 eller 200 svin är skillnaden inte större än 3 öre/kg. Det måste alltså till en ökad kostnadsdiversifiering för att öka den upplevda nyttan för de rationella leverantörerna. Därmed torde också subventioneringen reduceras mellan olika leverantörsgrupper.

SQM Pork kan även fortsättningsvis organisera transporten men leverantörerna måste i högre grad betala den egna faktiska kostnaden. Utöver premien på enbart levererad volym måste veckoleveranstillägget baseras på individuella förutsättningar, både påverkbara som hur snabbt och rationellt en utlastning sker till icke påverkbara förutsättningar, d v s vad det faktiskt kostar att transportera svinen från företaget till slakteriet.

Svar till fråga tolv, som berör bonustillägget, tyder på att de större slaktsvinsföretagen har en mer positiv attityd till bonustillägget än producenter med mindre än 1000 slaktsvinsplatser. Tre av de fem största slaktsvinsföretagen valde alternativet *instämmer helt* eller *instämmer delvis*, att jämföra mot att ca 70% av företagen med mindre än 1000 slaktsvinsplatser valde alternativet *instämmer inte alls* eller *instämmer till viss del*. Orsaken skulle kunna vara att de

större leverantörerna upplever en större framtid osäkerhet. Resurströgheten i svinbranschen i kombination med att de enskilda svinaktörerna relativt sett är små ökar risken för att motparten, d v s SQM Pork, skall agera bedrägligt. Leverantören upplever en maktlöshet och en "lock-in" känsla, då han/hon inte upplever sig kunna utöva någon förhandling med SQM Pork. Teorin hävdar att transaktionskostnaderna ökar då osäkerheten om framtida lönsamhet är påtaglig och om det föreligger stora prisfluktuationer. Det är möjligt att tänka sig att de större företagen har ett större behov av att reducera sin osäkerhet då dessa har en, som tidigare nämnts, längre "stoppträcka" än de mindre företagen och därmed högre utträdesbarriärer. En specificering där leverantören "svart på vitt" kan se nyttan med en bonus reducerar troligen dennes osäkerhetskostnad.

I fråga tretton, som berör det differentierade lastningstillägget, verkar leverantörerna vara osäkra huruvida det differentierade lastningstillägget bidrar till en affärsmässig relation, ca 50% valde alternativet *vet ej*. Av de som valde alternativet *vet ej* var 90% internt integrerade. Ett logiskt svar då dessa leverantörer har en mindre koppling till lastningstillägget än externt integrerade besättningar, och därför borde inte heller denna kontraktsvariabel påverka den affärsmässiga relationen till SQM Pork i samma utsträckning som den gör för de externt integrerade besättningarna. Att 80% av de externt integrerade leverantörerna valde alternativet *instämmer inte alls* eller *instämmer till viss del* måste ses som ett negativ trend då det är dessa leverantörer som aktivt har förmedling med smågrisar via mellangårdsavtal, gruppintegreringen eller den fria marknaden. Svaren kan ses som ett uttryck för att lastningstillägget snarare ökar transaktionskostnaden för den enskilde leverantören än minskar den. Då leverantören har svårt att särskilja vilka egenskaper svinleveransen kommer att ha i framtiden och om kontraktsåtagandet kan fullföljas enligt fastlagt intervall, kan det tänkas att det föreligger osäkerhet om hur stor den inkommande nyttan blir. I kontakten med leverantörerna har det framkommit att de tycker att detaljstyrningen, d v s +/- 5%, är ett problem då det av praktiska skäl ibland kan förekomma "skarvar" i produktionsflödet. Då detta inträffar inom alla svinföretag förefaller detaljstyrningen inte som ett varken praktiskt eller teoretiskt fulländat instrument. Om målet är att hela kedjan skall få ökad affärsmässighet och främja rationella leverantörer kanske en annorlunda tidshorisont skall införas för att få önskad effekt.

I fråga fjorton, som berör möjligheten att kunna välja kontraktstid, valde ca 65% alternativen *instämmer inte alls* eller *instämmer till viss del*. Att hela fyra av de fem största företagen med suggor instämde med dessa alternativ är förvånande då utfallet i den liknande frågeställningen som berörde bonusen såg annorlunda ut. Förklaringen kanske kan ligga i att de rationella leverantörerna är intresserade av att erhålla fastlagda bonus på långsiktiga åtaganden men att de inte, p g a resurströgheten inom branschen, är intresserade att kunna välja årsvisa kontraktstidperioder.

I fråga femton, rörande alternativa prissättningsmetoder, verkar det finnas utrymme för en utveckling av nuvarande prissättning. Ingen av leverantörerna valde alternativet *instämmer inte alls*. Jag kan inte finna att någon grupp, d v s att varken suggproducenter, slaktvinsproducenter, stora eller små leverantörer samt internt eller externt integrerade, har en avvikande attityd. Att det verkar finnas ett flerintresse i denna frågeställning kan bero på följande faktorer. Då svinproduktion karaktäriseras av en biologisk process med långa omsättningstider (ca 40 veckor från inseminering till slakt), stora prisvariationer på marknaden (prisintervallet mellan åren 1999-2000 var för slaktsvin ca 4 kr/kg och ca 170 kr/smågris) och att antalet aktörer att göra affärer med är begränsade (marknadsandelen för SQM Pork var år 1999 nästan 80% inom Skaneks och Farmeks område), ökar leverantörens

osäkerhet och därmed också transaktionskostnaden. Möjligheten för leverantören att få ett alternativ till nuvarande pris vid leverans tanke, dvs veckoprisnoteringen, skulle kunna reducera riskbilden för svinföretaget. Leverantörerna tar upp både pris efter leverans och pris före leverans i sina reflektioner. Leverantörernas tankar kring ett pris efter leverans kan exemplifieras med följande citat: ”Priser som gäller en längre period, eventuellt ett garanterat lägsta pris” och ”man måste se prissättningen på årsbasis”. Pris före leverans, dvs derivathandel, framhålls då ett flertal leverantörer uttrycker önskemål om ”terminspris”. Faktorer som skulle kunna kontrolleras och styras i dessa system är pris, kvalitet och kvantitet, och därmed skulle en teoretiskt en högre grad av vertikal koordinering uppnås. Prissättning som också borde få en positiv effekt på den affärsmässiga relationen mellan SQM Pork och leverantören är en fortsatt utveckling av koncept- eller nischproduktion. Att bemöta krav på att kunna sälja ”*exklusiva grisar t ex gårdsgrisar eller ISO-certifierade*” borde också leda till en högre integrationsgrad mellan parterna och förutsättningarna för att skapa långsiktiga relationer och delade fördelar borde öka.

I fråga sexton, som berör ett ökat informationsutbud, ger resultatutfallet ett liknande svar som för fråga femton. Ungefär 20% av leverantörerna valde alternativet *instämmer helt* och *instämmer i stort sett*, och hela fyra av de fem största företagen med sugor valde alternativet *instämmer till viss del*. Det förefaller som om leverantörerna upplever att en ”information asymmetri” förligger och att oavsett om leverantören är externt eller internt integrerad, stor eller liten, finns ett behov att reducera osäkerheten med ett ökat ”smörgåsbord” av information. Exempel på information i enkäterna som uppges ha saknats och som skulle reducera transaktionskostnaderna för leverantören är ”*det internationella konjunkturläget*”, ”*marknadsutveckling på kort och lång sikt*” och information kring ”*svängningar, toppar och dalgångar*”.

I fråga sjutton, som berör en förbättrad dialog, svarade nästan hälften av alla leverantörer att en förbättrad dialog skulle öka möjligheten till en långsiktigt affärsmässig relation till SQM Pork. Märkbart är att det finns en tendens att de största leverantörerna är mindre positivt inställda till en ökad dialog, 40% valde alternativet *instämmer helt*, jämfört med de mindre leverantörerna. Företag med mindre än 500 slaktsvinsplatser har en mer positiv attityd, 80% valde alternativet *instämmer helt*. Då definitionen för affärsmässighet innehåller faktorer som ”*plattformar som förbättrar dialogen och som ökar engagemanget både gentemot och från kunden*” och ”*ömsesidigt vinstgivande relation som uppfyller båda parter krav och önskemål*”, ställer jag mig frågan huruvida den affärsmässiga relationen hittills har varit. Resultatutfallet kan tolkas som om SQM Pork har haft en mer kundorienterad inställning till de största leverantörerna men att detta tydligen inte har räckt för att de skall välja det nya leveranskontraktet. För de mindre leverantörerna tycks situationen vara att de överhuvudtaget inte har haft en fungerande dialog. Det finns ett flertal exempel på leverantörernas upplevda brist i relationen med SQM Pork. Uttryck som ”*frågorna bollades alltid vidare*”, ”*vi har försökt att föra en dialog*” och ”*det jag saknar är brist på engagemang*”, stöder åsikten om nuvarande brist på affärsmässighet. Tendensen i enkäterna tycks peka på att det finns en relativt stor efterfrågan på en förbättrad affärsmässig dialog i relationen med SQM Pork. Att skapa en bättre dialog med mer ärlighet, öppenhet och tillgänglighet, skulle höja den upplevda kundnyttan och därmed öka möjligheterna för att nå ett mer attraktivt och affärsmässigt samarbete.

I fråga arton, som berör leverantörens affärsmässiga krav, tycks det finnas en tydlig uppfattning att SQM Pork inte lever upp till leverantörernas affärsmässiga krav. Hela 70% valde alternativet *instämmer inte alls*. Den negativa attityden finns också bland de fem

största sugg- respektive slaktsvinsbesättningarna, där fyra valde alternativen *instämmer inte alls* eller *instämmer till viss del*. Resultatutfallet för de mest rationella företagen stämmer väl överens med teorin för affärsmässighet i den kostnadsbaserade kooperativa modellen. Behovet av att inte bedriva en likabehandlingsprincip mellan de olika leverantörerna i en tid då heterogeniteten är stor och förlusterna påtagliga förefaller vara stort. År 1999 stod ca 15% av alla leverantörer för ca 80% av antalet slaktsvin och både Swedish Meats och SQM Pork visar röda siffror. Vikten av att SQM Pork fortsätter att differentiera relationen bland olika företag stärks också av de reflektioner som fanns med i enkäterna. Att ”*satsa på den typ av svinproduktion som är mest lönsam för både slakteriet och för det enskilda grisföretaget*” och att ”*arbeta för att mitt företag får mesta möjliga ekonomiska utbyte*” är bara exempel på citat som stöder önskemål om ökat affärsmässigt beteende. Affärsmässigheten behöver inte nödvändigtvis fokuseras på volym utan kan även inrikta sig på hur rationell, d v s hur kostnadseffektiv respektive leverantör är. Att 70% av hela gruppen, inkluderat små och stora besättningar, väljer alternativet *instämmer inte alls* kan vara kopplat till den stora andelen av internt integrerade leverantörer i undersökningen. Dessa uppfattar sig själva som mer rationella än t ex de externt integrerad leverantörerna. Detta hävdas bl a av de internt integrerade leverantörerna A och B som ”*saknar SQMs satsning på duktig producenter*” och som anser att ”*vi som har tagit mycket stora kostnader för planerad produktion, och som innebär mindre kostnader för SQM, bör få oss det tillgodo*”.

I fråga 19, som berör en förändrad inställning till differentieringen, finns kanske den jämnaste procentuella spridningen bland leverantörerna. Det föreligger dock ganska klara kluster i resultatutfallet. Likt teorin för affärsmässighet inom den kostnadsbaserade kooperativa modellen förefaller det som om de mest rationella företagen, i volym räknat, har en mer positiv attityd än andra företag till frågeställningen. Tre av de största slaktsvinsleverantörerna anger att en förändrad differentiering från SQM Porks sida skulle öka chansen för ett återinträde, d v s de valde alternativen *instämmer helt* eller *instämmer i stort sett*. Citat som att ”*det borde vara uppenbart att slakteriet inte skall betala för att hålla en levande lansbygd. Jag menar att åka och hämta tre grisar*” eller ”*att min röst värderas efter leveransvärde*” pekar på vikten av att differentiera leverantörerna ännu mer. Motsatsen finns hos de minsta slaktsvinsproducenterna, där 80% i gruppen med mindre än 500 slaktsvinsplatser anger alternativet *instämmer inte alls*. En möjlig förklaring skulle kunna vara att de ser att en ökad differentiering skulle leda till en minskad subventionering och därmed en reducerad individuell nytta.

För att nå en mer affärsmässig relation som bemöter de enskilda leverantörernas krav, de som är värda att satsa på, måste differentieringstänkandet hamna ännu mer i SQM Porks fokus. Likt teorin för affärsmässighet skapar man dock inte en affärsmässig kundrelation i en handvändning. Stora resursinsatser liksom ett långsiktigt tänkande och en mer öppen dialog är nödvändigt för att nå eftersträvd lönsamhet.

SQM Porks perspektiv

I en marknadssituation där SQM Pork erhåller leveranser från ca tre fjärdedelar av den svenska svinproduktionen och därmed besitter en överlägsen maktposition gentemot leverantören, finns stora incitament att öka den vertikala koordinationen. Då det av historiska skäl har byggts upp stor slakterikapacitet och ett nästan kooperativt monopol på producerande av svin, finns givetvis lockelsen att söka en samordningsmekanism likt ”*coordination by plan*”. Strukturförändringen med en ökande slakterikoncentration inom slakteribranschen under senare år har ökat behovet att få in ett flöde av homogena svin som matchar slakteriernas krav. Betydelsen av att få in svin som uppfyller krav på homogenitet i t

ex fettsammansättning och vikt, och som dessutom överensstämmer mot slakteriernas krav på *vad, hur, var* och *när*, har ökat.

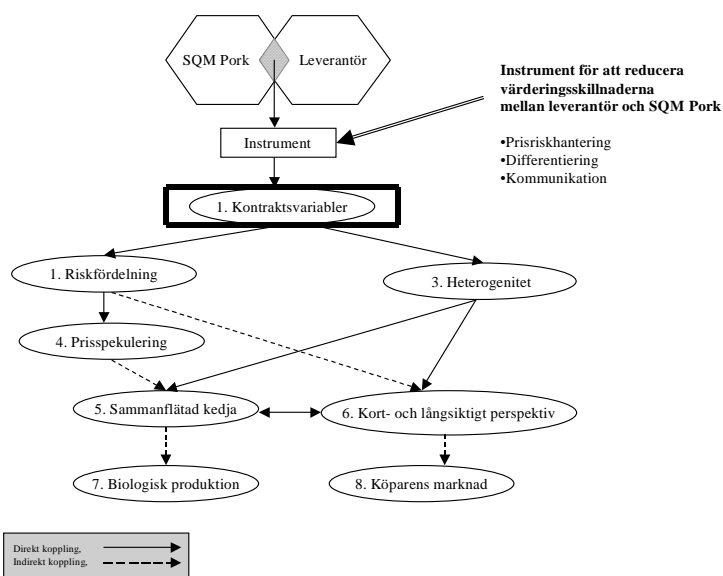
SQM Porks verksamhet kräver i sin natur betydande fasta investeringar i s k transaktionsspecifika tillgångar med låga alternativvärden. Då det föreligger höga utträdesbarriärer ökar resursbundenheten och därmed också slutenheten på marknaden för företaget. En granskning av prissättningen för svin under 1999 och 2000 visar på en stor cyklisk variation, och leveranskontraktet kan därför ses som ett instrument för att reducera de koordinationsfel som existerar på marknaden. Ur ett transaktionskostnadsperspektiv minskar därför kostnaden för SQM Pork, om dess leveranskontrakt kan matcha produktionen av svin på ett bättre sätt med de efterliggande marknadernas krav. Med hjälp av kontraktet reducerar SQM Pork sin osäkerhet kring de inkommande volymerna samtidigt som möjlighet finns att kunna fastställa en mer långsiktigt ”korrekt” produktionssignal till leverantören. Kopplat till leveranskontrakten finns möjligheten för leverantören att precisera sin produktion till SQM Pork med hjälp av PLI. *Vad, var* och *när* frågorna torde underlättas för SQM Pork, och i kombination med övrig marknadsinformation reduceras företagets osäkerhet. Viss osäkerhet finns dock fortfarande då instrumentet inte har ett hundraprocentigt nyttjande bland leverantörerna.

SQM Pork försöker att bygga in ett affärsmässigt beteende i leveranskontraktet, d v s teorins beteendekomponenter och beslutskriterier för affärsmässighet finns delvis med i kontraktets olika variabler. SQM Pork differentierar sina leverantörer och grupper av leverantörer, och differentieringen sker utefter hur många svin som leverantören är villig att kontraktera sig för, hur lång tid kontraktet löper på och om leverantören förlänger sitt åtagande. Dessa differentieringar, kontraktspremier och bonus på kontraktspremier, svarar på frågan *vad* som skall produceras. D v s SQM Pork signalerar till leverantören vilka långsiktiga åtaganden som kommer att premieras. Även kontraktsvariablerna veckoleveranställäg och lastningstilläg är försök att visa på att volym lönar sig. För att signalera *hur* produktion skall ske har SQM Pork byggt in ett integreringstilläg för att visa att integrerad produktion, både intern och extern, är produktionsformer som skall premieras. Även de leverantörer som går via svinförmedlingen och sätter in svin via en uppgjord insättningsplan premieras. Denna produktionsvärdering finns också tydligt markerad inom andra koordineringsverktyg likt mellangårds- och gruppintegreringsavtal. För att öka flexibiliteten för SQM Pork och därmed koordineringen i hela värdekedjan används också en s k hämtningssgaranti för smågrisar.

6. Slutsatser

Nedan följer ett antal slutsatser som studien har genererat. Slutsatserna är baserade på min bild av grundproblematiken inom branschen tillsammans med de olika tolkningar som jag har gjort utifrån enkätstudien. Slutsatserna utgår ifrån resonemanget att ett ökat nyttjande av ett antal "instrument" kan öka den affärsmässiga relationen och därmed koordineringen mellan SQM Pork och dess leverantörer.

I en sektor som präglas av resursbundenhet, osäkerhet, ökad konkurrens på efterliggande marknader och av en differentierad leverantörsstruktur, måste verktyg som främjar affärsmässigheten nyttjas. I en framtida affärsmässig relation borde leveranskontraktet kunna ses som en utgångspunkt för affärsrelationen mellan SQM Pork och leverantören. Jag tror att det är av yttersta vikt att den vertikala integrationen mellan SQM Pork och leverantören inte stannar vid nuvarande kontrakt och nivå. Det är av betydelse att finna individuella koncept och lösningar som underlättar dels en konkurrenskraftig leverantörsstruktur och dels möjliggör individuella åtaganden om fortsatt vertikal och horisontell integration. Som jag ser det finns det tre viktiga utvecklingsområden inom ramen för kontraktet, nämligen inom områdena för prISRISKhantering, differentiering och kommunikation. En utveckling inom dessa områden skulle stärka affärsmässigheten mellan SQM Pork och dess leverantörer, minska värderingsskillnaderna mellan SQM Pork och leverantörerna, samt skapa underlag för att få en positiv effekt i de underliggande delproblemen, se figur 32.



Figur 32: Instrument för att reducera värderingsskillnaderna och öka det affärsmässiga flödet.

Källa: Egen sammanställning.

6.1 Prisriskhantering

I dagsläget vidareförmedlar SQM Pork hela prisrisken till den enskilde leverantören då veckoprisnotering, pris vid leverans, används. Men det borde finnas utvecklingsmöjligheter inom kontraktets ramar att reducera delproblem två, d v s riskfördelningsproblemet. Som

stöd för detta synsätt ligger resultatutfallet för frågeställningen som berörde alternativa prissättningsmetoder. Ingen av de svarande valde alternativet *instämmer inte alls* och ett flertal exemplifieringar kom till uttryck i enkäten. Pris före leverans kom bl a till uttryck i önskemål om *"terminspris..."*. Pris efter leverans kom till uttryck i bl a önskemål om priser på *"årsbasis"* och önskemål om ett *"garanterat lägsta pris"*. Riskstrategier, där prissättningen sker efter och före leverans, borde alltså vara tänkbara utvecklingsmöjligheter. Strategierna är tänkbara dels för att få information om hur marknaden värderar olika produkter i ett längre perspektiv för att därmed minska marknadsrisken, och dels för att minska de prisrisker som finns i marknads efterfrågan, betalningsförmåga och valutaförändringar.

Att gå vidare med alternativet pris efter leverans är en utvecklingsmöjlighet och skulle kunna motsvaras av ODALs POOL-pris. En idé är att SQM Pork använder sig av POOL-perioder om t ex 16 veckor, som också stämmer med många av mellangårdsavtalen. Slaktsvinsprissättningen för respektive POOL-period skulle kunna utgöras av medelvärdet för utslaktningsveckorna 13-16, och på detta pris skulle det eftersläpande smågrispriset kunna fastställas. Likt TOPPs koncept torde SQM Porks betalningsförmåga kunna fördelas mellan leverantörer inom samma POOL. Resultatet torde bli en mer effektiv prissignal för alla inblandade leverantörer undantaget de internt integrerade. Då smågris- och slaktsvinsleverantörer är beroende av varandra måste de fungera i symbios, d v s kunna arbeta i en sammanflätad kedja, delproblem fem.

POOL-priset bör, likt ODALs koncept, kunna införas som ett alternativ till den rena veckoprisnoteringen. En positiv utkomst torde bli att smågrispriset, som i dagsläget följer slaktsvinspriset med viss eftersläpning, stabiliseras. Smågrisen blir ej för dyr eller för billig utan matchar efterliggande led. Därigenom kan prissättningen för leverantörerna på den extern- och gruppintegrerade marknaden ske på ett mer uthålligt och sammanhängande vis. Jag kan tänka mig att ett POOL-pris ligger närmast till hands för de leverantörer som inte har en genomsnittskostnadskurva som ligger under marknadspriset, d v s de som blir subventionerade. Viss problematik kan dock förekomma om SQM Pork väljer att betala ut ett totalt pris som är lägre än marknadspriset även efter en justering vid periodens slut. Risker finns att ledningsögon ser att förlustluckor behöver täppas till på annat håll och att företaget därmed håller inne med sin betalningsförmåga, d v s information assymetry råder. En positiv utkomst torde också bli att många av de leverantörer som idag spekulerar om ett framtida pris på marknaden och därigenom håller inne med leverans och produktion, d v s delproblem fyra, minskar.

En annan vinkling på pris efter leverans skulle kunna utgöras av TOPPs prissättningssystem. Likt ärtproduktion, som är en nischgröda, skulle SQM Pork och leverantören kunna utveckla en diversifierad prissättning inom diverse olika koncept, som ett komplement till den lågprisbaserade industrigrisen. Koncepttänkandet understryks av följande citat som önskar att SQM Pork skall *"sälja exklusiva grisar t ex gårdsgrisar eller ISO-certifierade"*. Jag ställer mig frågan om det inte skulle vara möjligt att bönder inom svinbranschen, som ofta levererar både till SQM Pork och TOPP, också skulle kunna godtaga en annorlunda prissättning inom sin produktion. Det kanske t o m skulle vara möjligt att leverantörerna, likt TOPPs leverantörer, är villiga att anamma ett garantipris och en viss form av subventionering. Likt Håkan-systemet, som bygger på en viss subventioneringspolitik, kanske SQM Pork-leverantören inom specifika grupper är villiga till en liknande prissättning bara de är garanterade möjligheten att tjäna pengar inom konceptet?!

Ett annat tänkbart verktyg för att tydliggöra prissignalerna skulle kunna vara pris före leverans, d v s *derivathandel*. Leverantören har visserligen redan idag en möjlighet att terminssäkra sina svin via Amsterdambörsen, d v s pris före leverans. Kvarstår gör dock en valuta och en marknadsrisk. SQM Pork säljer idag fysiska råvaror på nuvarande marknader med löpande veckopriser, men vad tar företaget för ansvar för den framtida marknaden och leverantörens möjlighet att hantera prISRISKEN? Att bygga in *ökade informationskanaler* där möjlighet ges för enskilda leverantörer att skapa sig ett bättre beslutsunderlag kanske är en möjlighet. Införandet av en post likt ODALs spannmålsmäklare som kan vidareförmedla marknadens olika signaler på en bondes vis är en utvecklingsmöjlighet. Att skapa en plattform där resonemang om vad t ex en terminssäkring via Amsterdambörsen skulle innebära för det enskilda företaget. Att för resonemang kring priset i terminskontraktet, det inhemska kilopriset tillsammans med hur kronans roll förhåller sig till euron kan vara aspekter som kan diskuteras. Att leverantörerna tycks efterfråga mer information kring dessa frågor framgår från reflektionerna i enkäten, där uttryck som det ”*internationella konjunkurläget*” och ”*marknadsutveckling på kort och lång sikt*” stöder resonemanget. I slutändan skall leverantören själv ta på sig risken men SQM Pork kan skapa bättre instrument för dennes beslutsunderlag. Att behovet tycks finnas stöds av att bara 12% *inte alls instämde* i behovet av ett ökat informationsutbud. Utöver införandet av ett eventuellt POOL-pris eller utvecklandet av derivathandel, torde det vara viktigt att veckoprisnoteringen får finnas kvar som ett flexibelt prisinstrument då affärerna sker på marknader med biologiskt material.

Sammanfattningsvis borde ett utvecklande av nuvarande produktions- och prissignaler kunna ge en differentiering av olika leverantörers riskperspektiv och leda till en ökad homogenitet inom leverantörsleden, d v s reducera delproblem tre. Det borde även förbättra den enskilda riskhanteringen, delproblem två, och därigenom de underliggande delproblemen.

6.2 Differentiering

En tänkbar utveckling av leveranskontraktets variabler, d v s delproblem ett, skulle kunna vara att använda nuvarande leveranskontrakt som en ram och utgångspunkt. SQM Pork skulle kunna använda kontraktets olika variabler för olika volymer, kvaliteter och produktionsformer, och därutöver göra nödvändiga tillägg och avdrag för att på sikt ”få bort” de leverantörer som ej är rationella för helheten, d v s reducera delproblem tre.

För att minska systemkostnaderna som finns mellan delproblem ett och tre skulle en *ökad kostnadsdifferentiering* kunna införas. SQM Pork har i och för sig byggt in olika differentierade kontraktsvariabler och en stoppavgift, men kring dessa variablers affärsmässighet har de största leverantörerna olika attityd. Hela 60% av de största leverantörerna uppger att en förändrad differentiering skulle öka möjligheterna till ett återinträde, och 80% inom samma grupp uppger att SQM Pork inte har tillgodosett deras affärsmässiga krav. Trots att denna grupp är negativ finns vissa kontraktsvariabler som upplevs som positiva. Till dessa hör kontraktspremien, integreringstillägget, bonustillägget och planeringstillägget. Då det finns en uppenbar skillnad vad olika företag betyder, inbringar och kostar för SQM Pork, bör nuvarande hantering av olika leverantörsgrupper utvecklas mot en ännu större differentiering. Kostnadsdifferentieringen borde baseras mer på i vilken grad den enskilde leverantören bidrar till helhetens rationalitet, antingen med mer fokus på förändringsbara faktorer eller mindre förändringsbara faktorer likt geografisk lokalisering. En ökad utveckling av kostnadsdifferentieringen, baserad på förändringsbara faktorer, skulle kunna vara levererad årsvolym och leveranstrohet till SQM Pork. För ett långsiktigt affärsmässigt åtagande med leverantören är en ökad kostnadsdifferentiering

nödvändig. Där skall hänsyn tas till vad det kostar att lasta, frakta och köra igenom en leverantörs svin i slakteriet, d v s vilka kostnader den enskilde leverantören åsamkar SQM Pork. Likt ODALs kostnadsprissättning, där varje leverantör åläggs olika kostnader beroende på avståndet till hamnterminalen i den s k ortskorrigeringen, finns utvecklingsmöjligheter för svinbranschen. Inom svinbranschen skulle hamnterminalen kunna vara synonymt med SQM Porks olika slakterier. En förändring av den nuvarande stoppavgiften på 125 kr skulle också tydligare signalera vikten av att alla inblandade måste bära sina egna kostnader i ökad utsträckning och därmed skulle externalitetseffekterna och nuvarande subventionering minska.

För att effektivisera kontraktvariablerna, d v s delproblem ett, måste PLI och dess prognosverksamhet utvecklas. Att fortsätta med nuvarande detaljstyrning och kanske ännu hårdare planering ökar SQM Porks koordinering men torde knappast gynna den affärsmässiga relationen till leverantörerna, 80% uppgavs vara negativa till en ökad styrning. En utvecklingsvariant kunde vara att inflödesvolymen baseras enbart utifrån de volymmässigt största leverantörerna. PLI-anmälningen skulle även fortsättningsvis ske för samtliga leverantörer, troligtvis med en kortare tidshorisont än två veckor, men SQM Porks huvudsakliga prognosverksamhet skulle utgå från de större volymerna. Givetvis skulle dessa erhålla premier för planläggandet av det framtida produktionsflödet, detta kunde fungera som ett sätt att differentiera och premiera de rationella leverantörerna. Ett rationellt beslut då ca 15% av antalet leverantörer står för ca 75% av volymen samtidigt som detaljstyrningen och ”lock-in” effekten för leverantören skulle minska. Prognosen kunde lämpligen vara en rullande tre månaders prognos där en uppdatering sker i varje månadsskifte. Förutom att själva osäkerheten i prognosverksamheten minskar, att differentieringen ökar mellan olika leverantörsgrupper samt att koordineringen både på kort och lång sikt borde öka, ökar den total affärsmässigheten.

Om leverantören belastas för de kostnader som han/hon själv åsamkar, leder detta till en ökad kostnadsmedvetenhet som på sikt sänker hela kooperativets kostnadsnivå. Risken reduceras också för att konkurrenterna ”plockar russinen ur kakan” och därmed kan de mest effektiva leverantörerna bibehållas inom kooperativets ramar. Strukturrationaliseringen ökar inom primärledet med ökad homogenitet som följd, delproblem tre minskas, samtidigt som risken för att vissa leverantörer skall åka snålskjuts, d v s en negativ externalitetseffekt, reduceras. Resurserna inom kooperativet, mellan kooperativet och leverantören samt inom leverantörens verksamhet kommer att användas där de är som mest effektiva.

6.3 Kommunikation

Inom ramen för leveranskontraktet bör det finnas större möjligheter än idag att skriva *kontrakt på individ/företagsnivå* likt ODALs underleverantörsavtal. Detta torde skapa en större flexibilitet och en ökad total affärsmässighet. Ett ökat individuellt handlingsutrymme skapar, enligt definitionen för affärsmässighet, en positiv effekt och en bra påverkan dels på leverantörskårens heterogenitet, delproblem tre, och dels synen på ett långsiktigt perspektiv, delproblem sex. Då olika företag befinner sig i olika utvecklingsfaser: nyinvestering, mognad, avmattning och avveckling, finns det olika krav på vilken information, kunskap, rätteläge, pris etc som efterfrågas. Kraven kan sträcka sig från mycket kortsiktiga lösningar som att t ex få ”slira” med smågrisfakturan till mer långsiktiga krav. Dessa krav och många därtill måste SQM Pork ta hänsyn till då nya kontrakt och avtal utformas. Ökade möjligheter för leverantören att klara av enskilda svackor eller genomföra nya idéer skapar på lång sikt ett ömsesidigt förtroende mellan båda parterna.

För att få en ökad inomorganisatorisk koordinering, d v s delproblem rörande den sammanflätade kedjan och de kort- och långsiktiga perspektiven, måste mer fokus läggas på hur den ömsesidiga relationen mellan SQM Pork och dess leverantörer kan stärkas. Relationen har säkerligen förbättrats sedan tillkomsten av de nya leveranskontrakten, men fortfarande lägger SQM Pork inte tillräckligt stor fokus på differentierade kr/kg i kontrakten. En fråga värd att fundera över är om det är värt att som leverantör binda upp sig för några ören, se innehållet i kontraktet. Speciellt då de kooperativa slakterierna har mottagningsplikt och man som enskild leverantör individuellt kan tjäna pengar på att agera spekulativt och leverera till privatslakten alternativt bromsa produktionen i en lågkonjunktur. Kr/kg är givetvis en mycket viktig aspekt i ett långsiktigt kontraktsförfarande men utgör kanske inte hela sanningen. Viktig i sammanhanget är också att bygga upp ett förtroende och en ömsesidig *dialog* mellan parterna. Kanske är detta en bidragande orsak att lantbrukarna väljer att stå i kö för att få delta i TOPPs koncept? Leverantörerna till TOPP väljer frivilligt att delta i en vertikal koordinering, även om den blir stenhård, på gränsen till fullständigt vertikalt integrerad!

I enkäterna framkom att många av leverantörerna var negativa till nuvarande dialog med SQM Pork och då speciellt de mindre företagarna, och att hela 70% kände att SQM Pork inte hade brytt sig om det enskilda företags affärsmässiga krav. En utveckling där leverantörerna i högre utsträckning nivågrupperas borde stimulera den affärsmässiga relationen. Att tydligt visa att de leverantörer som t ex levererar vissa volymer, har ett speciellt koncept (vad frågan) eller som kan garantera flexibla leveranser (när frågan), skall kunna erbjudas möjlighet till *enskild prisförhandling*. En behandling likt den som förekommer i ODALs fall av enskilda leverantörer. Leverantörer inom respektive grupp skall behandlas lika, samtidigt som ett ökat ansvar skall tas för de rationella leverantörerna. Att ”vipa gräddfilen” och se till att de mest rationella leverantörerna är otroligt nöjda, skapar livslånga band och konkurrenskraftighet. Det måste alltså ses som mycket viktigt att affärerna görs i ökad dialog med leverantörerna och att dessa inte bara ses som självklara garantier för SQM Porks volymtillförsel utan som faktiska affärspartners.

Kan SQM Pork öka dialogen mot enskilda leverantörer och kommunicera direkt med dem ökar differentieringen och affärsmässigheten. Dialogen leder till en “*ömsesidigt vinstgivande relation som uppfyller båda parter krav och önskemål*”, och därigenom förstärks engagemanget, förtroendet och det långsiktiga tänkandet!

7. Avslutning

Syftet i min rapport har varit ”att studera hur SQM Pork kan bedriva en mer affärsmässig leverantörsrelation...” och om ”nuvarande agerande med leveranskontrakt kan utvecklas för att nå ett mer affärsmässigt koordinerat flöde”. Med hjälp av den övergripande branschbeskrivningen rörande SQM Porks leverantörsstruktur och företagets nuvarande leveranskontrakt, i kombination med den gjorda enkätundersökningen och exempel från andra leverantörsrelationer, tycker jag mig ha uppnått mitt mål med rapporten. Det jag tycker mig kunna se är att det finns en mycket stor potential för SQM Pork att i framtiden kunna utveckla sin leverantörsrelation. Kontentan i rapporten tolkar jag som att det framöver kommer att krävas en ytterligare förstärkning av differentieringen bland leverantörerna. Det kan vara baserat på exempelvis volym, flexibilitet i leveranstid eller möjligheten för enskilda grupper att utveckla individuella koncept. Utöver differentieringen bör en förändrad prissättning komma till stånd för att dels hantera prisfluktuationerna och dels för att på ett bättre sätt kunna korrelera smågris- och slaktsvinspriset mer samstämmigt. Slutligen bör kommunikationen tydliggöras och förbättras mellan SQM Pork och leverantören för att öka trovärdigheten och engagemanget.

Givetvis bör man fråga sig hur långtgående slutsatser man kan göra utifrån enkätundersökningens relativt begränsade urval. Man kan fundera över om leverantörerna i enkäten, som aktivt hade valt att tillsvidare inte gå vidare med affärsrelationen med SQM Pork, har en mer negativ bild jämfört med existerande leverantörer till SQM Pork. För att med ökad tyngd kunna hävda att de slutsatser jag har gjort i rapporten är berättigade krävs ytterligare studier av nuvarande leverantörsgrupper inom SQM Pork. Att genomföra dessa studier borde ligga i näringens eget intresse. Om samma grundläggande attityder skulle föreligga hos de existerande leverantörerna är detta mycket alarmerande för SQM Porks långsiktiga kontinuitet och fortlevnad.

Källförteckning

Internet

- www.farmek.com datum: 2000-09-29 (A), 2000-10-05 (B), 2000-10-24 (C), 2000-11-05 (D), 2000-12-15 (E) och 2001-01-15 (F).
- www.grisproducenter.org datum: 2001-01-15.
- www.skane.com datum: 2000-10-09.

Litteratur

- Brålanda. 2000. *Årsredovisning 2000*.
- Bylund, B. 2000. På Sandby står grisarna i centrum. *UNT*, 15/11.
- Bylund, E. m fl. 1991. *Enkäter ett hjälpmedel*. Svenska kommunförbundets förlag. Tyresö.
- Christensen, L. m fl. 1998. *Marknadsundersökning - en handbok*. Studentlitteratur. Lund.
- Clement, E. W. 1997. *Vertical Integration Comparison: Beef, Pork and Poultry*. Department of Agricultural Economics. The Oklahoma State University.
- Davidsson, K. 2000. Dramatiskt bortfall av slaktsvin från Swedish Meats. *Land Lantbruk*, nr 33.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley & Fredrik E. Webster, Jr., 1993. "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrant analysis". *Journal of Marketing*, 57, January, 23–37.
- Eriksson, E. & Åkerman, K. 1999. *Kunden är ditt varumärke*. Liber ekonomi. Malmö.
- Farmek & Skanek. 2000. *Mellangårdsavtal - smågrisar*.
- Farmek. 1999. *Årsredovisning 1998*.
- Farmek. 2000. (A). *KRAV - slaktsvinskontrakt*. Skara december 1999.
- Farmek. 2000. (B). *Nya och förändrade förmedlingsrutiner*. Skara 2000-10-25.
- Farmek. 2000. (C). *Sainsbury - slaktsvinskontrakt*. Skara februari 2000.
- Farmek. 2000. (D). *Årsredovisning 1999*.
- Fors, M-L. 2001. Swedish Meats stänger slaktlinje i Kristianstad. *Land Lantbruk* nr 11.
- Gabrielson, U. m fl. 1998/1999. *Marknadssignaler till Bonden*. LRF/IFLs Högre Utbildning i Marknadsföring.
- Helgesson, A. 2000. *Slakt utan transport av levande djur - en utvärdering av mobila slakterier för svin*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi.
- Hermansson, A. 1996. *Stordriftsfördelar i svensk lantbrukskooperativ slaktindustri – en empirisk studie*. SLU Rapport nr. 104. Uppsala.
- Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski, 1990. "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kylén, J-A. 1994. *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Kylén Förlag AB. Bromma.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater, 1990. "The effect of a market orientation on business profitability" *Journal of Marketing*, 20, October, 20–35.
- Nilsson, J. 1991. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, J. 1994. *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*. Institutionen för ekonomi, SLU.

- Nilsson, J. 1998. "Financing agricultural co-operatives under changing member attributes and market conditions", *Adapting farmers' cooperatives to changes of policies and market powers in the EU*, CEPFAR, Brussels, 1998, pp. 57–67.
- ODAL. 2000. *Inför skörden 2000*.
- Peterson, H.P & Wysocki, A. 1998. *Strategic choice along the vertical coordination continuum*. Department of Agricultural Economics. Michigan State University, East Lansing, Michigan 48824.
- SCB. 1998. Jordbruksstatistisk årsbok. Örebro.
- SCB. 2000. Jordbruksstatistisk årsbok.
- Simonsson, A. m fl. 1997. *Svinboken*. LTs Förlag. Stockholm.
- Simonsson, J. 2000. Att vara bonde kräver starka nerver. *Land Lantbruk* nr 44.
- Skanek. 1999. *Årsredovisning 1998*.
- Skanek. 2000. *Årsredovisning 1999*.
- Skövde. 2000. *Årsredovisning 2000*.
- SLP. 2000. *Årsredovisning 2000*.
- SQM Pork. 1999. *Leverantörsstruktur – rådata*. Opublicerat material.
- SQM Pork. 2000. (A). *Leveranskontrakt 2001-2003 – faktaunderlag till OH-serie*. Opublicerat material.
- SQM Pork. 2000. (B). *Gör en riktigt bra affär*.
- Stridh, B. 2000. (A). *Tillväxtsatsning i Väst*. 2000-09-20.
- Stridh, B. 2000. (B). *Farmek vecka 1-36 2000*. Opublicerat material.
- Stridh, B. 2000. (C). *Farmek & Skanek vs Privatslakten*. Opublicerat material.
- Swedish Meats 1999. *Köttmarknaden 1999*.
- Swedish Meats. 2000. (A). *Tillväxtbolaget som investerar för svenskt köttets framtid*.
- Swedish Meats. 2000. (B). *Årsredovisning 1999*.
- TOPP, 2000. (A). *Topp – kontrakt för konservärtor i Dalsland och Västergötland 2000*.
- TOPP, 2000. (B). *Ärtskörden 2000 – uträkning av de olika ärtsorternas kilopris vid T-tal 100*.
- Trost, J. 1994. *Enkätboken*. Studentlitteratur, Lund.
- Ugglarp, 2000. *Årsredovisning 2000*.

Personlig kommunikation

- Gabrielson, U. 2000-11-13. Tillförelsechef SQM Pork, Kristiansstad.
- Hullberg, T. 2000-11-06. Tillförelselansvarig, Uppsala.
- Pålsson, R. 2000-11-23. Svinrådgivare Maxima Rådgivningsbolag.
- Stridh, B. 2000-10-23 (D), 2000-11-20 (E) och 2001-01-17 (F). Tillförelselansvarig, Skara.
- Sundén, H. 2000-02-05. Odlingschef TOPP.
- Sundström, M. 2000-12- 01. Chef MO-Uppsala.
- Tønnesen, L. 2000-09-26. Slaktplaneringsansvarig. Kristianstad.

Bilagor

Bilaga 1: Privatslakten inom Farmeks & Skaneks område.

Farmek/Skanek vs. privatslakten (slaktade tusental svin)			
	1988	1999	Förändring 1988-1999
Lovene	38.3	0	
Håkantorps	64.2	0	
Skövde	76.2	146.7	92.5%
Dalsjöfors	4.7	21.1	
Brålanda	29.3	80.6	175.1%
Falkenberg	8.9	0	
Hultsfred	37.2	0	
Bäsinge	1.8	6.6	
Stockholm	62.3	0	
Diverse	0	5	
S:a privat i Farmekområdet	322.9	260	-19.5%
Farmek	1135.8	1546	36.1%
Frosta	73.6	0	
Vellinge	2	0	
Ugglarp	61.8	125.3	102.8%
Helsingborg	211.1	285.5	35.2%
Ljungby	52.9	0	
Aneby	29.1	0	
Ystad/Sydkött	0	67.2	
S:a privat i Skanekområdet	430.5	478	11.0%
Skanek	1504.5	1069	-28.9%
Tot. privat	753.4	738	-2.0%
Tot. Farmek/Skanek	2640.3	2615	-1.0%
Tot. Privat och Farmek/Skanek	3393.7	3353	-1.2%
Marknadsandelar inom Farmeks och Skaneks område			
	1988	1999	
Tot. privat	22%	22%	
Top 4 - privat	13%	19%	
Tot. Farmek och Skanek	78%	78%	

Källa: Stridh. 2000. (C).

Bilaga 2: Enkätundersökningen.

**Attitydundersökning
rörande
SQM Porks
leveranskontrakt**

Hej!

Uppsala 2001-01-18

Här kommer enkäten, som vi pratade om för några dagar sedan. Den ingår som en del i mitt examensarbete, och ditt svar är en viktig indikation om vilka attityder som finns till SQM Porks nya leveranskontrakt. Syftet med mitt examensarbete är att peka på möjligheter för hur den affärsmässiga relationen mellan SQM Pork och dess leverantörer kan utvecklas. Att jag har valt just ditt företag beror på att du tillhör en grupp av mycket viktiga leverantörer. Deltagarna i enkäten är leverantörer som har sagt upp sitt leveranskontrakt med SQM Pork. Det tar 15 - 20 minuter att fylla i enkätens fyra delar, och den första berör ditt företags bakgrund, andra och tredje delen gäller de nya leveranskontrakten och sista delen är påståenden av allmän karaktär.

Efter att jag har analyserat uppgifterna kommer ditt underlag att makuleras. I uppsatsen redovisas uppgifterna på ett sätt som omöjliggör koppling till ditt företag! Du garanteras 100 procentig anonymitet och ingen annan än jag själv har tillgång till dina uppgifter! Jag ger dig en egen beteckning på sista sidan för att jag vid behov skall kunna kontakta dig igen.

När examensarbetet blir färdigt i slutet av februari 2001, skickar jag ett exemplar som tack för hjälpen! Om du undrar över något, ska du inte tveka att ringa mig på mitt hemnummer 018 - 13 77 24 eller på mitt mobilnummer 070 - 295 34 55. Om du returnerar enkäten till mig inom en vecka, vore jag tacksam!

Tack för hjälpen!

Med vänliga hälsningar

Fredrik Elmers, ekonomiagronomstuderande

Attitydundersökning rörande SQM Porks leveranskontrakt

Välj endast ett svarsalternativ för varje fråga. Definitionen för affärsmässighet i enkäten är:

affärsmässighet består dels av tre komponenter, nämligen leverantörs-, konkurrent- och inomorganisatorisk orientering, och dels av två beslutskriterier, nämligen fokus på lönsamhet och långsiktighet.

A. Bakgrundsfrågor

1. Svinföretaget har

- internt integrerad produktion
- externt integrerad produktion
- specialiserad slaktsvins-
produktion (svara ej på fråga 3)
- specialiserad smågrisproduktion
(svara ej på fråga 2)
- annat alternativ

2. Företagets årliga antal slaktsvinsplatser (st) år 2000 är

- mindre än 2 000 st
- 2000 st till 2 999 st
- 3 000 st till 3 999 st
- 4 000 st till 4 999 st
- 5 000 st eller fler

3. Företagets årliga antal producerande sugor (st) år 2000 är

- mindre än 200 st
- 200 st till 299 st
- 300 st till 399 st
- 400 st till 499 st
- 500 st eller fler

4. År 1999 var svinproduktionens omsättning (Mkr)

- mindre än 5 Mkr
- 5 Mkr till 12 Mkr
- 12 Mkr till 20 Mkr
- 20 Mkr eller mer
- vet ej

5. År 1999 var svinproduktionens resultat före bokslutsdispositioner (kr)

- negativt
- 0 kr till 500 000 kr
- 500 000 kr till 1 000 000 kr
- 1000 000 kr eller mer
- vet ej

6. År 1999 var anläggningstillgångarnas andel (%) av företagets totala tillgångar

- mindre än 20 %
- 20% till 40%
- 40% till 60%
- 60% eller mer
- vet ej

B. Frågor kring SQM Porks nya leveranskontrakt för slaktsvin och suggor

7. Om jag lämnar en mer specificerad leveransplan och erhåller ökade premier för detta, skulle möjligheten öka till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

8. Kontraktspremierna för olika kontraktsvolymer (d v s de olika premierna för kontrakterad årsvolym X under Y antal år) ökar möjligheterna till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

9. Integreringstillägget på 50 öre/kg ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

10. Planeringstillägget för smågrisinköp ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

11. Veckoleveranstillägget ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

12. Bonusen vid kontraktsförlängning ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

C. Frågor om SQM Porks nya leveranskontrakt för smågrisar

13. Differentierat lastningstillägg ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

14. Att kunna välja kontraktstid på mer än ett år ökar möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

D. Allmänna frågor kring den affärsmässiga relationen med SQM Pork

15a. Att få fram alternativa prissättningsmetoder till dagens veckoprisnotering skulle öka möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

15b. Om du i 15a svarat instämmer helt eller instämmer delvis, vad är det för alternativa prissättningsmetoder som skulle ha betydelse för just dig

16a. Ett ökat informationsutbud till kontrakterade leverantörer om olika framtida marknadsrisker/möjligheter skulle öka möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

16b. Om du i 16a svarat instämmer helt eller instämmer delvis, vad är det för informationsutbud som skulle ha betydelse för just dig

17a. En förbättrad dialog med SQM Pork skulle öka möjligheten till en långsiktig affärsmässig relation till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

17b. Om du i 17a svarat instämmer helt eller instämmer delvis, vad är det för dialog som skulle ha betydelse för just dig, hur skulle du vilja föra dialogen och med vem/vilka

18a. Du känner att föreningslakten har brytt sig om just ditt företags affärsmässiga krav

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

18b. Om du i 18a svarat instämmer till viss del eller instämmer inte alls, vilka är dina affärsmässiga krav

19a. En förändrad inställning hos SQM Pork om hur differentieringen skall ske mellan olika leverantörsgrupper skulle öka chansen att mitt företag återkommer som leverantör till SQM Pork

- instämmer helt
- instämmer i stort sett
- instämmer till viss del
- instämmer inte alls
- vet ej

19b. Om du i 19a svarat instämmer helt eller instämmer delvis, vilken differentiering skulle ha betydelse för dig

Övriga synpunkter

Om du har synpunkter på frågornas innehåll, vill göra egna reflektioner och tillägg kring den affärsmässiga relationen till SQM Pork eller undrar om något kring mitt examensarbete i stort, skriv gärna ner dina tankar!

Tack för din medverkan!

Beteckning: X

Pris: 80:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2001

Distribution:

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

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