

# Lantmännens förvärv potentiell vinstmaskin

**E**n och annan har kanske undrat varför Lantmännen har köpt på sig aktier i HKScan. En möjlig förklaring är att Lantmännen ville använda aktierna som delbetalning vid det nyligen annonserade köpet av HKScans svenska verksamhet. En stor del av den svenska köttindustrin kommer nu åter i svenska händer. Det finns anledning till förhoppningar och förväntningar.

Industriellt sett finns inga synergier – varken stordrifts- eller samordningsfördelar. Djuren kan förvisso få Lantmännen producerat foder, men marknaderna skulle inte tillåta att verksamheterna integreras. Konkurrensmyndigheterna kan alltså inte ha invändningar utan applåderar snarare.

## TRE RESURSER

I enlighet med ”Resource Based”-teorin finns dock en logik på högre aggregationsnivå. Det gäller tre slags resurser: slakteriet får en kapitalstark ägare, det finns en tradition av starkt företagsledande inom koncernen och Lantmännen har ett gott rykte inom lantbrukarkåren, inklusive djurbönderna.

Lantmännens köp inom slaktbranschen är ingen helt ny idé. När det under 2007 stod klart att Swedish Meats måste ha nya ägare, hade Lantmännens dåvarande ordförande tankar om ett sådant förvärv. Det är inte klart om han nämnde detta offentligt, men han diskuterade frågan i ett privat samtal med undertecknad.

## SLOGS UT AV KONKURRENSEN

Den svenska slakterikooperationens problem uppstod efter EU-inträdet 1995. Då översvämmades Sverige av billiga importerade köttprodukter. De dåvarande slakteriföreningarna klarade inte priskonkurrensen. De kunde inte sänka sina avräkningspriser tillräckligt mycket, för då hade medlemmarna inte överlevt ekonomiskt. Istället fick föreningarna ta av sitt egna kapital för att kunna betala någorlunda bra avräkningspriser.

I detta läge kom naturligtvis tankar om en fusion, men konflikter mellan föreningarna fördröjde processen. Inte förrän 1999 beslöt fyra av de fem regionala slakteriföreningarna att gå samman i en så gott som rikstäckande förening, Swedish Meats. Endast KLS i Kalmar höll sig utanför, men den föreningen blev senare köpt av Danish Crown.

## MOTSÄTTNINGAR

Swedish Meats var dock i realiteten närmast en allians, eftersom svåra konflikter hämmade sammansmältningen. Trots att de två största föreningarna, Farmek och Skanek, hade gått in i Swedish Meats kunde representanter från dessa båda föreningar inte komma överens om tillräckliga rationaliseringar. De två

norrländska slakteriföreningarna hade inte mycket att säga till om och inom Slakteriförbundet, som ju var avskärmat från bondemedlemmarna, var aktivitetsnivån låg.

Misskötseln av Swedish Meats hade sin rot i den kooperativa verksamhetsformen, särskilt i de idéer som rådde under tiden med Sveriges nationella jordbrukspolitik. Medlemsdemokratien fungerar inte när medlemskåren är starkt heterogena. Mjölkbönderna var i majoritet, men de levererade endast få djur per år, och mjölken gav mycket mer pengar än köttet från utslaktade djur. Grisbönderna var villiga att genomföra betydande rationaliseringar, men de var mycket färre. De båda kategorierna blockerade varandra.

## URLAKADE FÖRENINGARNA

När Swedish Meats var i så dåligt skick, uppstod en medlemsflykt, särskilt av de större leverantörerna. De tog med sig sina insatspengar vilket ledde till att Swedish Meats finansiella ställning hotades. När Kooperationen erbjöd låga avräkningspriser, fick privata slakteriföretag ett uppsving. Dessa fick ett gott rykte bland bönderna. I och med detta urlakades föreningarna. Så småningom etablerade Danish Crown några dotterföretag.

Resultatet blev att Swedish Meats år 2007 såldes till det finska HK Ruokatalo, omdöpt till HKScan. Bolaget är börsnoterat men styrelsemajoriteten ligger hos en bondeförening. I Finland har det under lång tid rätt hård konkurrens både mellan olika kooperativa slakterier och mellan dessa och privata slakterier. Finländarna visste att det behövs en koncentrerad makt för att städa upp i den svenska verksamheten. Det genomfördes betydande rationaliseringar.

## RENT VINSTRIVET DOTTERBOLAG

Det är tveksamt om Lantmännen år 2007 hade kunnat bygga om Swedish Meats särskilt kraftigt. Det är således ett betydligt starkare slakteriföretag som Lantmännen nu övertar. Inte desto mindre kommer det att krävas ytterligare kraftfulla åtgärder.

Mot denna bakgrund är det totalt osannolikt att Lantmännen inför några kooperativa principer i sitt nyförvärvade slakteriföretag. Företaget måste vara ett helägt vinstorienterat dotterbolag. De levererande djurbönderna kommer inte att få något formellt inflytande och de får inte investera i företaget, men det får knappast någon annan heller. Vinsterna kommer att resultera i emissionsinsatser och insatsränta, förmåner som tillfaller samtliga Lantmännenmedlemmar.

JERKER NILSSON  
INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI,  
SLU UPPSALA

