

Förord

Vi skulle inledningsvis vilja rikta ett tack till de personer som varit oss behjälpliga under den period vi författat denna uppsats. Till att börja med skulle vi vilja tacka Gunnar Palme och Jonas Jacobsson på AssiDomän som givit oss möjligheten att skriva denna uppsats och för den intressanta vistelsen i Riga. Vidare skulle vi vilja tacka Bert-Åke Näslund på Skogsstyrelsen och våra handledare, Docent Stefan Yard och Doktorand Peter Jönsson, för alla värdefulla tillrättavisningar och råd.

Lund 2001-06-15

Gustaf Grönhagen

Lotta Ponnert

Jon Nilsson

SAMMANFATTNING

- Titel:** AssiDomäns affärsstrategier för vidare etablering i Lettland
- Författare:** Gustaf Grönhagen, Jon Nilsson & Lotta Ponnert
- Handledare:** Docent Stefan Yard & Doktorand Peter Jönsson
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att analysera AssiDomäns affärsstrategier för att säkra framtida massavedtillgång genom en utvidgad etablering i Lettland.
- Metod:** Undersökningen har genomförts genom semistandardiserade intervjuer i kombination med litteraturstudier och insamlande av relevant empiri.
- Slutsatser:** Författarna har efter genomförd studie och analys funnit att AssiDomän har goda förutsättningar för att lyckas säkra en framtida tillgång på massaved i Lettland. Den strategi vi funnit vara den mest gynnsamma är ett framtida samarbete med det statligt ägda företaget LVM. För att lyckas är det av stor vikt att AssiDomän ser på strategin i ett långsiktig perspektiv. Ett samarbete med LVM medför många positiva synergieffekter för AssiDomän som genom samarbetet undkommer många av de risker andra affärsstrategier skulle medföra. Vidare ser vi att det finns goda möjligheter att utveckla dessa affärsstrategier till utgöra ett led i företagets framtida internationaliseringsprocess.
- Nyckelord:** Affärsstrategier, internationaliseringsprocess, Lettland, massaved, skogsindustri.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 SYFTE	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	8
1.5 DISPOSITION	9
2. METOD	11
2.1 ANGREPPSSÄTT	11
2.2 TEORETISKT RAMVERK	12
2.3 DATAINSAMLING	12
2.3.1 SEKUNDÄRDATA	12
2.3.2 PRIMÄRDATA	13
2.4 KÄLLKRITIK	13
2.4.1 KÄLLKRITIK AV SEKUNDÄRDATA	14
2.4.2 KÄLLKRITIK AV PRIMÄRDATA	14
3. TEORI	16
3.1 INLEDNING	16
3.2 AFFÄRSSTRATEGI	17
3.3 SAMHÄLLSANALYS	18
3.3.1 DEN POLITISKA EKONOMIN	18
3.3.2 KULTUR	19
3.4 BRANSCHANALYS	20
3.4.1 KONKURRENSANALYS	22
3.5 INTERNA FAKTORER	23
3.6 INTERNATIONALISERING	24
3.7 VÄRDESKAPANDE I TRADITIONELLA BRANSCHER	26
4. FÖRETAGSDESKRIPTION	27
4.1 ASSIDOMÄN	27
4.2 ORGANISATION	28
4.2.1 FORESTRY	28
4.2.2 WOOD SUPPLY	29
4.2.3 CARTONBOARD	29
4.2.4 TIMBER	30
4.2.5 BILLERUD	30
4.3 KONCERNSTRATEGI	30
4.4 AFFÄRSSTRATEGI I BALTIKUM	31
4.4.1 KÖPA SKOG	32
4.4.2 SÄLJA KOMPETENS OCH KNOW-HOW	32
4.4.3 BEDRIVA SKOGSBRUK I KONCESSIONSFORM	32
4.4.4 SAMARBETE MED LVM	33
4.5 BALTFOR	34
5. EMPIRI	36
5.1 BAKGRUND	36
5.2 LETTLAND	38
5.2.1 LETTLANDS EKONOMI	39
5.2.2 SKOGSNÄRINGEN	40
5.3 DEN PRIVATA SKOGEN	44
5.4 LVM	45
5.5 AKTÖRERNA PÅ MARKNADEN	47
6. ANALYS	49

6.1 SAMHÄLLSANALYS -----	49
6.2 BRANSCHANALYS -----	51
6.2.1 LEVERANTÖRER -----	52
6.2.2 KUNDER-----	52
6.2.3 SUBSTITUT -----	52
6.2.4 NYA AKTÖRER -----	53
6.3 KONKURRENSANALYS-----	53
6.4 FÖRETAGSINTERNA FAKTORER-----	54
6.4.1 STYRKOR-----	54
6.4.2 SVAGHETER -----	55
6.5 AFFÄRSSTRATEGIER-----	55
6.5.1 KÖPA SKOG -----	56
6.5.2 BEDRIVA VERKSAMHET I KONCESSIONSFORM -----	57
6.5.3 SAMARBETE MED LVM -----	58
6.5.4 ALTERNATIVA AFFÄRSSTRATEGIER -----	59
7. SLUTSATSER -----	61
7.1 SLUTORD -----	63
8. KÄLLFÖRTECKNING -----	64
8.1 LITTERÄRA KÄLLOR-----	64
8.2 ARTIKLAR-----	66
8.3 FÖRETAGSINTERNT MATERIAL -----	66
8.4 MUNTliga KÄLLOR-----	67
8.5 ELEKTRONISKA KÄLLOR-----	67

1. INLEDNING

I detta kapitel är det vår avsikt att ge läsaren en inledande insikt och bakgrund till uppsatsen. Vidare presenteras den problematik vi försöker belysa och bringa klarhet i samt syftet. Kapitlet avslutas med en översikt av uppsatsens upplägg.

1.1 BAKGRUND

AssiDomän täcker idag inte sina behov av massaved från de egna skogarna i Sverige. Den årliga förbrukningen på företagets pappersbruk uppgår till c:a 6 miljoner m³ per år medan tillgången från den egna skogen endast är 3 miljoner m³. Vidare ser AssiDomän en ökning av internationell råvaruhandel vilket gör det nödvändigt för företaget att arbeta för att säkra framtida tillgångar på massaved, främst från länderna i närheten. I Sverige som helhet råder en viss brist på framför allt lövmassaved men importen sker även i syfte att säkerställa sitt behov på billigast möjliga vis. Att importera massaved är en relativt lönsam affär, något som bidrar till att skogsbolagen i Sverige vill försäkra sig om tillgången på främst lövmassaved från bland annat de baltiska staterna.

Virkesimporten från Baltikum och Ryssland är en allt viktigare råvarukälla för nordisk skogsindustri och konkurrensen har ökat stadigt de senaste tio åren. AssiDomän har sedan företaget bildades bedrivit handel med Lettland och sedan 1997 genom det helägda dotterbolaget Baltfor, baserat i Riga. Baltfors huvudsakliga uppgift är att förstärka AssiDomäns Wood Supply genom uppköp av massaved som transporteras till Sverige för vidare förädling/uppärbetning. AssiDomäns import från Lettland står idag för c:a 65 % av företagets totala massavedimport på 1 miljon m³ till Sverige. Massaveden och cellulosaflisen går till samtliga bruk som försörjs av Wood Supply dvs. Billerud Karlsborg & Skärblacka, Kappa (Kraftliner) samt Frövi. I framtiden ser AssiDomän en ökad efterfrågan på de produkter som tillverkas på dessa bruk, bl.a. vita förpackningspapper, kraftpapper och wellpappråvara.

I Norden råder balans mellan tillväxt och långsiktig avverkningsnivå medan det i kontinentala Europa endast avverkas volymer motsvarande halva årstillväxten. Genomsnittet för de Baltiska staterna är en årlig avverkning på knappt 60 % av skogstillväxten. En ökning till nordisk nivå, dvs. c:a 75 %, skulle tillföra ytterligare 6 miljoner m³ per år vilket ökar intresset för att vara närvarande på den baltiska marknaden i framtiden.

I öst är inte enbart Lettland av intresse för AssiDomän utan även Ryssland och de övriga baltiska staterna Estland och Litauen. AssiDomän är sedan tidigare involverade i Ryssland där framgångarna varit varierande. Ett av deras projekt slutade i stora förluster varför man till viss del är skeptisk till vidare etablering där i dagsläget. Emellertid har företaget också framgångsrikt genomfört vissa etableringar i Ryssland inom framför allt Corrugated & Containerboard. I Litauen råder det fortfarande alltför mycket komplikationer för att detta

skall vara en marknad att satsa på. Dock kommer det vara mycket intressant att närvara då denna marknad lättas upp och det blir lättare för utländska aktörer att agera där. Estland är också en intressant marknad men landet har kommit mycket längre i sin utveckling än de övriga baltiska länderna vilket innebär att konkurrensen redan är hård där. Lettland är ett förhållandevis litet land men det har betydande och väl belägna skogstillgångar. Bland annat landets gynnsamma läge och stora utskeppningshamnar bidrar till att göra skogstillgångarna till en av landets viktigaste ekonomiska resurser. I jämförelse med Västeuropa har Lettland stora brister i landets infrastruktur och den ekonomisk-politiska osäkerheten begränsar skogsindustrins expansionsmöjligheter under den närmaste framtiden. Dock är landets situation mycket god i jämförelse med flera omkringliggande länder. Konkurrensen kommer onekligen att öka under kommande år och i takt med den marknadspriserna på skog. De långtgående planerna mellan det finska skogsbolaget Metsäliitto, svenska Södra och den lettiska staten om byggnationen av ett massabruk (Baltic Pulp) i Lettland är ett av många exempel på utländska företags investeringsvilja. Något *first mover advantage* är det således inte tal om utan snarare en försäkran om framtida tillgång på massaved.

AssiDomän ser positivt på den framtida utvecklingen i Baltikum i allmänhet och Lettland i synnerhet. Framst med tanke på att landets skogstillgångar och deras hamnar är väl belägna för import till Sverige. På AssiDomän har man tagit fram ett antal tänkbara strategier för att säkra framtida tillgångar från Lettland. Enligt företaget kan denna försäkran göras på flera olika sätt, bland annat genom köp av skog, bedriva skogsbruk i koncessionsform eller genom att inleda samarbete med redan etablerade företag på den lettiska marknaden.

Den mest tänkbara framtida partnern för ett samarbete är Latvijas Valsts Mezi (LVM) som sköter de lettiska statsskogarna, vilka utgör hälften av den totala skogsarealen i Lettland. Efter samtal med den svenska skogsstyrelsen har LVM visat intresse för ett samarbete av något slag med AssiDomän vilket ytterligare förstärker intresset för att undersöka möjligheterna för denna affärsstrategi. Ett eventuellt samarbete mellan parterna ter sig naturligt då ägarstrukturen på många sätt påminner om varandra. Båda företagen har sitt ursprung i statsskogsbruket och äger betydande arealer skog. Önskan att inleda ett samarbete grundar sig till stor del på att LVM är i stort behov av att öka sin bristande erfarenhet och kompetens. Brister som främst beror på att företaget är nystartat och ledningen till stora delar besitter liten erfarenhet från branschen. Då LVM enbart fungerar som skötare till den lettiska statsskogen och kontrakterar ut samtlig skötsel torde det således finnas goda möjligheter för ett utbyte av information och kunskap mot någon form av betalning.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

För AssiDomäns framtid är det av avgörande betydelse att lyckas säkerställa tillgången på massaved, vilken är den viktigaste råvaran för företagets pappersproduktion. Detta vill man givetvis göra genom att skaffa sig massaved så billigt som möjligt för att hålla marginalkostnaderna nere. Då inte tillgången från den egna skogen täcker företagets behov till mer än c:a 50 % är man tvungen att köpa råvaran från andra leverantörer. Detta kan i dagsläget med fördel göras genom att köpa från närbelägna lågprisländer som t.ex. Lettland med sitt förhållandevis stora utbud på billig massaved. Utbudet på massaved är inte enbart stort i Lettland utan tillgången är god i samtliga baltiska länder och i synnerhet Ryssland. Problemen som hindrar en ökad import från dessa länder är till stora delar relaterade till den politisk-ekonomiska situationen och att deras utveckling ligger långt efter den västeuropeiska.

Skogsindustrins avverkningspotential i Lettland har stigit snabbt under de senaste decennierna och det finns i dag en avverkningskapacitet på 10-11 miljoner m³ per år. Större delen av det som avverkas går på export och av detta går stora delar till Sverige. Det råder i dagsläget en relativt försiktig konkurrens om den lettiska massaveden men en del importerar från angränsande länder, framför allt från Ryssland. Massavedpriserna i Lettland understiger idag de svenska priserna med stora marginaler och lettiska bedömare inom skogsindustrin anser inte heller att priserna kommer att stiga utan snarare pressas i framtiden. Förutsättningen för detta är att Ryssland får ordning på skogsindustrin med dess väldiga outnyttjade resurser så att utbudet även fortsättningsvis är större än efterfrågan. Dessa faktorer gör att det fortfarande är mycket intressant för utländska investerare att på ett eller annat vis etablera sig i Baltikum och Lettland i synnerhet.

Lettland har kommit långt under de tio år som man varit självständiga och en bra bit på vägen för att uppfylla de mål som krävs för att bli fullvärdiga medlemmar i EU och NATO. Bevisligen kvarstår dock problem att lösa. Några av de problem som landet brottas med i dagsläget är korruption, momsiffel och svarta löner. Faktorer som gör att ett investerande företag måste vara försiktigt och använda sig av tillförlitliga kontakter och vara noggranna med alla formaliteter innan de etablerar sig.

Den lettiska staten har fortfarande mycket arbete kvar med att förbättra de, för landet så viktiga, utländska investeringarna i bland annat skogsindustrin. Problem som kvarstår är servicesektorn som är förhållandevis outvecklad och en ambivalens hos den lettiska staten om huruvida nya utländska investeringar ska få konkurrera ut icke konkurrenskraftiga företag. Vidare återfinns en brist på avsättningsmöjligheter för biprodukter och restriktioner som i dagsläget indirekt subventionerar inhemska icke konkurrenskraftiga företag. Även vissa förutsättningar för långsiktiga råvaruleveransavtal är oklara. Hela landet håller på att byggas upp på nytt och lagar och förordningar måste omformuleras. Dessutom skall landet förvandlas från att ha varit en planekonomi till att bli en fungerande marknadsekonomi på relativt kort tid.

De affärsstrategierna AssiDomän föreslagit för att säkra sin framtida massavedstillgång kan även betraktas som ett nästa steg i företagets internationalisering mot Baltikum. De olika affärsstrategierna ger var för sig upphov till problematiska frågeställningar som vi försöker besvara i uppsatsen. Det som i grunden avgör vilken affärsstrategi företaget väljer är AssiDomäns benägenhet att ta risker och satsa kapital. Det är emellertid mer komplicerat än så. Att köpa skog innebär inte bara finansiella risker utan även problem med att få köpa de arealer som behövs för att nå stordriftsfördelar. Att driva verksamhet i koncessionsform är inte en fråga som är så mycket relaterad till den finansiella risken utan snarare till problematiken med att det anses vara en kontroversiell verksamhet.

Från LVMs sida är man öppen för förslag som kan leda till ett framtida samarbete med AssiDomän. LVM ser positivt på att AssiDomän besitter stor erfarenhet av skogsskötsel och virkeshantering genom sitt stora innehav av skog i Sverige. Vidare kan paralleller dras mellan svensk och lettisk skog gällande t.ex. kvalitet och tillväxt. Ett framtida samarbete mellan AssiDomän och LVM ter sig i mångt och mycket positivt, men det faktum att LVM ägs och styrs av staten är ett problem som inte skall förringas. Detta samt många andra faktorer måste AssiDomän beakta inför en eventuell vidare etablering av något slag i landet.

Generaldirektören för LVM, Roberts Stripnieks, uttryckte sig på följande sätt om dagens förändringstakt i Lettland under intervjun;

”De svar ni får idag hade varit annorlunda för 3 månader sedan och kommer säkerligen att vara annorlunda igen om 3 månader, förändringarna sker mycket snabbt här idag.”

1.3 SYFTE

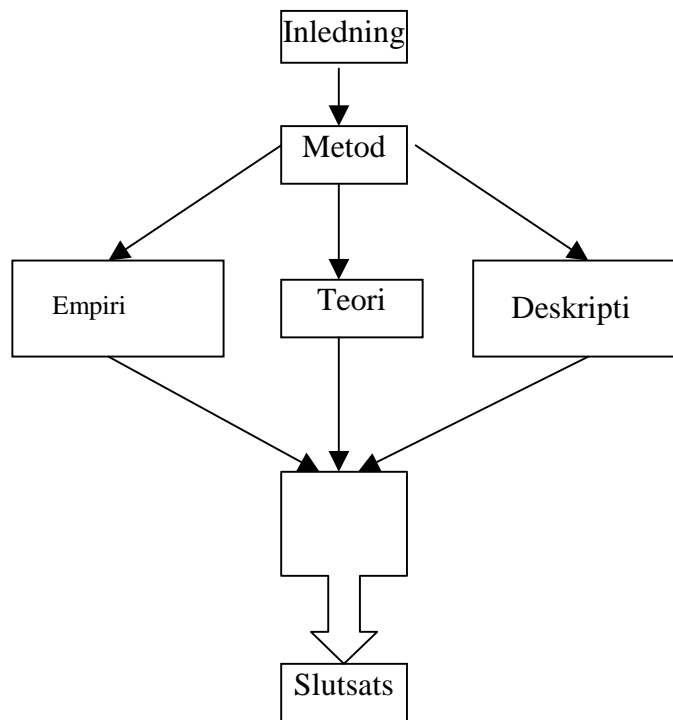
Uppsatsens syfte är att analysera AssiDomäns affärsstrategier för att säkra framtida massavedtillgång genom en utvidgad etablering i Lettland.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Vid företagsetablering i utlandet finns en rad faktorer utöver de rent ekonomiska att ta hänsyn till. Av tids- och informationsmässiga skäl behandlas t.ex. inte de juridiska och miljömässiga aspekterna i denna uppsats. Den ekonomiska delen kommer att avgränsas till de komponenter som vi anser mest givande att analysera utifrån teori och insamlad empiri. Detta främst på grund av att de siffror som skulle behövas för att förtydliga de framtagna strategierna kostnadsmässigt inte skulle vara tillförlitliga med hänsyn till reabiliteten, då allt för många antagande skulle behöva göras. Den teori vi använt oss av är vidare mer fokuserade på det strategiska planet än det rent ekonomiska och kostnadsmässiga.

För att kunna bedöma relevanta etableringsstrategier för AssiDomän borde även en noggrann jämförelse med de angränsande länderna göras. Det har emellertid varken funnits tid eller utrymme att genomföra sådana omfattande analyser. Vi har istället koncentrerat oss på Lettland och enbart beskrivit Estland och Litauen i korta ordalag för att läsaren skall få en uppfattning om ländernas likheter och eventuella skillnader.

1.5 DISPOSITION



Kapitel 1. **Inledning**

Uppsatsen inleds med en beskrivning av uppsatsens bakgrund och problemställning, följt av syfte och gjorda avgränsningar. En disposition över uppsatsens upplägg avslutar kapitlet.

Kapitel 2. **Metod**

I metodkapitlet klargörs uppsatsens metodologiska ramar. Metoder för datainsamling beskriver primär- och sekundärdata följt av eventuell kritik mot dessa.

Kapitel 3. **Teori**

Avsnittet redovisar studiens teoretiska förankring.

Kapitel 4. **Företagsdeskription**

Här presenteras fallföretaget AssiDomän, Baltfor och de affärsstrategier som är huvudfokus i uppsatsen mer ingående.

Kapitel 5. **Empiri**

I kapitel 5 sammanfattas den empiriska data om främst Lettland som samlats in genom intervjuer och skrivet material.

Kapitel 6. **Analys**

Analyskapitlet utgår från problemformuleringen. Till grund för analysen ligger de teorier, deskription och insamlad empiri som redogjorts för i tidigare kapitel. Första delen av kapitlet analyserar AssiDomäns möjligheter på den lettiska marknaden. Därefter analyseras de olika affärsstrategierna var för sig.

Kapitel 7. **Slutsatser**

Avslutningsvis dras slutsatser utifrån föregående kapitelns analys och svar ges på uppsatsens inledande problemställningen.

2. METOD

I detta kapitlet redogör vi för vårt angreppssätt och presenterar de källor vi använt oss av för att samla in information samt hur detta har gått till. Vidare granskas dessa källor kritiskt genom källkritik av insamlad information.

2.1 ANGREPPSSÄTT

Uppsatsen hade ursprungligen syftet att analysera olika strategier för AssiDomäns vidare etablering i Lettland med utgångspunkt i ett par, av företaget framtagna, strategier. Även LVM lade fram förslag till hur ett samarbete skulle kunna utvecklas. Med utgångspunkt i strategierna skulle olika tillvägagångssätt för implementering tas fram. Fokusering låg med andra ord långt fram i "strategikedjan". Tidigt under arbetets gång kände vi emellertid att underlaget för de olika strategierna var alltför tunt för att utveckla meningsfulla implementeringsstrategier. Vi ansåg att en vidare analys behövdes varför uppsatsens tyngdpunkt förflyttades bakåt i "strategikedjan". För att kunna studera hur AssiDomän skall utveckla sin befintliga ställning på den lettiska marknaden krävs goda kunskaper om samtliga parametrar som påverkar marknaden. Dessa kunskaper har inhämtats genom en rad analysverktyg. De olika affärsstrategierna har därefter värderats och även varianter på dessa har kunnat presenteras.

Empiri har insamlats genom fallstudietekniken vars unika styrka enligt Merriam (1994) är att den möjliggör *triangulering*, vilket innebär att man använder sig av olika metoder för att samla in information. Möjligheter ges därmed att kombinera olika typer av empiriskt material såsom intervjuer och observationer. Den ena metodens fördelar kan kompensera en annan metods nackdelar. Att använda flera metoder vid insamlingen av data innebär att möjligheterna att kontrollera resultatens validitet ökar.¹ Ytterligare en fördel med fallstudien är att undersökningen blir förankrad i verkliga händelser och situationer vilket resulterar i att den kunskap som genereras är mer konkret än annan vetenskaplig kunskap.²

I inledningsskedet ställdes vi inför frågan om uppsatsen skulle resultera i induktiva eller deduktiva slutsatser. De två vägarna att nå kunskap är olika, men hänger likväl samman. Den induktiva metoden utgår från empirin i motsats till den deduktion som inte är möjlig utan en teori att härleda från. Teorin är dock, enligt Rosengren et al (1992), i princip alltid ett resultat av induktivt dragna slutsatser utifrån iakttagelser av verkligheten. Skillnaderna ligger främst i huruvida man tolkar insamlad data med stöd av teorier och därefter drar slutsatser, eller om man först efter insamlad empiri studerar teorin och därigenom kommer fram till slutsatser. Vårt arbete har delar av båda metoder vilket leder oss in på en tredje metod som Alvesson & Skoldberg (1999) menar är den metod som används mest frekvent vid fallstudier. Metoden

¹ Bryman, A. (1995) "Research Methods and Organization studies".

² Merriam, S.B (1994) "Fallstudien som forskningsmetod".

kallas abduktion och är en kombination av deduktion och induktion men tillför även nya moment. Utgångspunkten görs i empirisk fakta men man avvisar inte teoretiska föreställningar. Abduktion är intressant eftersom den tillåter justeringar under resans gång, vilket innebär att såväl det empiriska tillämpningsområdet som teorin kan justeras successivt. Denna varvning av teori med empiri möjliggör utvecklingen av såväl det empiriska tillämpningsområdet som det teoretiska resonemanget.

2.2 TEORETISKT RAMVERK

Teorier används inom forskningen för att styra inriktningen på forskningsarbetet, men även för att fungera som stöd vid analys och tolkning av material. I enlighet med Stegmüllers teorier, som finns beskrivna i Alvesson et al (1999), ser vi teorier som något som används snarare än något som ”prövas”. Valet av litteratur har grundat sig på vår uppfattning av vad som är relevant i sammanhanget och i samarbete med personer på Företagsekonomiska Institutionen.

Litteraturen och teorin som behandlar utlandsetablering och företags internationaliseringsprocess behandlar ofta strategier för att agera på den nya marknaden som producent och säljare och inte som i vårt fall som köpare/producent. I uppsatsen behandlas dessutom ett flertal affärsstrategier, som i grunden skiljer sig en hel del åt i form av vilken ställning AssiDomän får på den lettiska marknaden (ägare/partner/köpare). Det teoretiska avsnittet har därför avgränsats till teorier som vi känner är applicerbara på företagets internationaliseringsprocess i en vidare bemärkelse. Uppsatsens fokus ligger på att studera de olika affärsstrategierna och vilken roll dessa kan spela i AssiDomän internationaliseringsprocess. Vi anser därför inte att denna avgränsning medfört att väsentlig teori har förbisetts.

2.3 DATAINSAMLING

2.3.1 SEKUNDÄRDATA

De flesta uppsatsarbeten bygger på såväl sekundär- som primärdata och denna uppsats utgör inget undantag. Sekundärdata innebär data som redan samlats in och bearbetats av någon annan. Den sekundärdata vi använt oss av består främst av information som behandlar skogsindustrin i Sverige och Lettland och teorier som behandlar strategiområdet och relevanta aspekter runt företagsetablering i utlandet. Sekundärdatan från AssiDomän utgörs främst av företagsspecifikt material som tillhandahållits av AssiDomän och diverse tidningsartiklar.

Information om Lettland har främst inhämtats från diverse elektroniska källor och annan litteratur om landet i allmänhet. Specifik information om skogsindustrin i Lettland har, förutom elektroniska källor, bestått av utredningar gjorda av bl.a. Skogsstyrelsen, SIDA, AssiDomän och Exportrådet.

Teorierna har främst bestått av kursmaterial från tidigare genomgångna kurser vid Företagsekonomiska Institutionen på Ekonomihögskolan i Lund och har, tillsammans med övrig sekundärdata, utgjort grunden för vårt insamlade av primärdata, det vill säga intervjuer och observationer. Detta för att kunna föra givande dialoger med våra kontakter och erhålla relevant information av genomförda intervjuer.

2.3.2 PRIMÄRDATA

Primärdata består av information insamlad genom direkt undersökning. En av fördelarna med en kvalitativ fallstudie är, som tidigare nämnts, möjligheten att använda olika metoder vid insamlandet av empirisk information som intervjuer, direkta observation och experiment. Vilket av dessa sätt som bör användas beror på olika faktorer, bl.a. problemets karaktär. Då vårt problem är av kvalitativ karaktär har insamlandet av primärdata till stora delar bestått av semistandardiserade intervjuer³ med relevant personal från AssiDomän, Baltfor, LVM, Skogsstyrelsen och Exportrådet i Lettland. Primärdata har även samlats in genom samtal med diverse personer i Lettland och Sverige som är väl insatta i Lettland och dess skogsindustri. Urvalet av de personer vi intervjuat har i mångt och mycket skett genom egenhändigt knutna kontakter men även i samarbete med AssiDomän.

Stora delar av intervjuerna och de egna observationerna genomfördes under ett besök i Riga där vi gavs möjlighet till ett flertal möten och intervjuer med väl insatta personer inom framför allt Lettlands skogsnäring. Besöket innefattade intervjuer med bl.a. generaldirektören för de lettiska statsskogarna, LVM, dennes vice generaldirektör och stabschef. Under besöket talade vi även med personal på Exportrådet, en svensk överstelöjtnant som fungerar som rådgivare till den lettiska staten och armén samt VD:n för AssiDomäns dotterbolag Baltfor. Intervju genomfördes även med chefen för internationella affärsverksamheter på AssiDomän. Utöver besöket i Riga har personliga intervjuer såväl som upprepande telefonintervjuer genomförts med personal på AssiDomän i Sverige och Skogsstyrelsens internationella kontakt, Bert-Åke Näslund.

2.4 KÄLLKRITIK

För att kunna bedöma om använda källor är av betydelse för frågeställningen och huruvida de mäter det de är avsedda att mäta kan, enligt Wiedersheim & Eriksson (1991), de källkritiska kriterierna användas. Dessa är följande;

Äkthetskriteriet behandlar frågan om en källa kan anses vara en källa eller inte. För att kunna avgöra detta kan man exempelvis ställa sig frågan om den observation som gjorts är äkta eller fiktiv.

Tendenskriteriet innebär att man värderar huruvida uppgiftslämnaren har något personligt intresse av att vinkla den information som lämnas. Ju starkare denna tendens kan anses vara, desto mindre värd är källan.

³ Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1991) "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer".

Samtidighetskriteriet bedömer källans värde utifrån det avstånd i tid och rum källan befunnit sig. Ju längre bort, desto mindre värd är källan.

Beroendekriteriet innebär att man bör ställa sig frågan om källan kan ha påverkats av andra berättelser i tidigare led samt hur många led informationen passerat innan den nått ”vår” källa. Ju fler led informationen passerat, desto mindre värd är källan.

Källkritik enligt ovan beskrivna kriterier har fungerat som urvalsmetoder vid insamlandet av såväl primär- som sekundärdata. Dock kan det inte uteslutas att viss data har vacklande validitet, relevans eller realibilitet då allt material färgas av personliga reflektioner. Det kan därför vara relevant att studera källkritik på sekundärdata respektive primärdata lite mer ingående innan vi går vidare.

2.4.1 KÄLLKRITIK AV SEKUNDÄRDATA

Årsredovisningarna från AssiDomän och deras konkurrenter har använts både i syfte att samla in information och för att skapa oss en uppfattning om företagets framtida strategier. Tillförlitligheten är dock begränsad då informationen är selektivt utvald för att läsaren ska få en så positiv bild av företaget som möjligt.

Omvärlden och därmed företagets förutsättningar har förändrats kraftigt de senaste åren men trots att vissa källor går tillbaka 10-30 år i tiden anser vi att de behållit sin aktualitet. Författarna är välrenommerade och deras arbete refereras ofta till i litteratur än i dag. Hofstedes studier som gjordes på 60-talet kan kännas aningen förlegade idag och i många fall har länders gränser luckrats upp eller förändrats fullständigt och med det även individers sätt att tänka, känna och agera. I brist på bättre följs Hofstedes modeller för att i möjligaste mån kartlägga kultur- och samhällsskillnader mellan Lettland och Sverige.

De olika aktörerna i de teoretiska modellerna kan spela olika roller samtidigt. Exempelvis kan en aktör både fungera som en potentiell kund och leverantör. Vi har valt att kategorisera aktörerna utifrån de funktioner som är av relevans för vår studies verksamhetsområde, massavproduktion. Detta torde inte påverka resultaten nämnvärt då modellerna endast används för att bygga upp en bild av konkurrenssituationen och för att kunna studera situationen utifrån olika perspektiv.

2.4.2 KÄLLKRITIK AV PRIMÄRDATA

De genomförda intervjuerna har i så stor utsträckning som möjligt genomförts personligt då vi anser att detta ger ett större djup än telefonintervjuer och mail. Genom vårt besök i Riga byggde vi tidigt upp personliga relationer med nyckelpersoner inom bland annat LVM och Baltfor vilket underlättade för oss när ytterligare information behövdes senare i arbetet. Flertalet av de personer vi talade med i Lettland kommer från en kultur som präglas av en rädsla för auktoritet och en allmän misstänksamhet vilket gör att informationen får antas vara aningen återhållsam. Likaledes gör viljan att få igång ett samarbete med AssiDomän att det finns starka egenintressen hos LVM att framställa sig i god dager.

Hänsyn har tagits till att de personer som intervjuats från AssiDomän ofrivilligt kan tänkas ha utelämnat viktig information genom att vara återhållsamma i att framhålla eventuell kritik mot företaget.

3. TEORI

I kapitel tre redogörs för litteratur och teorier som vi anser relevanta för analysen. Kapitlet behandlar i huvudsak tre teoretiska områden; formulering av affärsstrategier, internationaliseringsprocessen och värdeskapande.

3.1 INLEDNING

Syftet med teoriavsnittet är att ge läsaren en bättre förståelse och teoretisk grund inför analysdelen. Målet med teoriavsnittet är inte att presentera olika teorier, då läsaren av uppsatsen förväntas vara bekanta med dessa, utan snarare att klargöra de teoretiska referensramar och den nomenklatur som vi utgått ifrån.

Miljöerna som företag är verksamma i är idag så komplexa att en mall av något slag krävs för att kunna identifiera, klassificera och förstå vilka faktorer som är väsentliga i sammanhanget. Först därefter kan man utröna vilka vägar som är optimala för företaget. Strategianalyser är således inte menade att tillhandahålla svar utan fungerar snarare som ett hjälpmedel för att förstå situationer och se vilka frågor som bör ställas.⁴ De analytiska modeller som presenteras är tänkta att fungera som verktyg för att kunna studera en komplex verklighet. Teorin behandlar huvudsakligen tre områden. Inledningsvis förs en diskussion kring strategibegreppet. Denna leder in på affärsstrategier och de faktorer vi anser vara viktiga att studera för att en sådan skall kunna formuleras på optimalt sätt. Affärsstrategierna som behandlas i uppsatsen innebär en utlandsetablering varför strategier som berör detta behandlas i ett separat avsnitt. Teorikapitlet avslutas med ett resonemang kring vad som skapar värde i traditionella branscher.

Strategi är ett stort teoretiskt område. Innan vi inleder diskussionen om de olika analytiska verktygen i detalj är några grundläggande förtydligande om var vi tar vår utgångspunkt viktiga.

Strategi kan delas in i två grundläggande nivåer; koncernstrategi (corporate strategy) respektive affärsstrategi (business strategy).⁵ Koncernstrategin bestämmer inom vilken bransch koncernen ska vara verksam och andra övergripande frågor som påverkar hela verksamheten. I affärsstrategin läggs riktlinjerna upp för hur man ska kunna konkurrera på en marknad eller inom en bransch. Då affärsstrategin fokuserar på hur ett företag blir överlägsen sina konkurrenter går denna strategi även under namnet konkurrensstrategi. AssiDomäns koncernstrategi presenteras i deskriptionskapitlet men eftersom uppsatsens problemställning är av karaktären affärsstrategi, kommer fokus fortsättningsvis att läggas på denna.

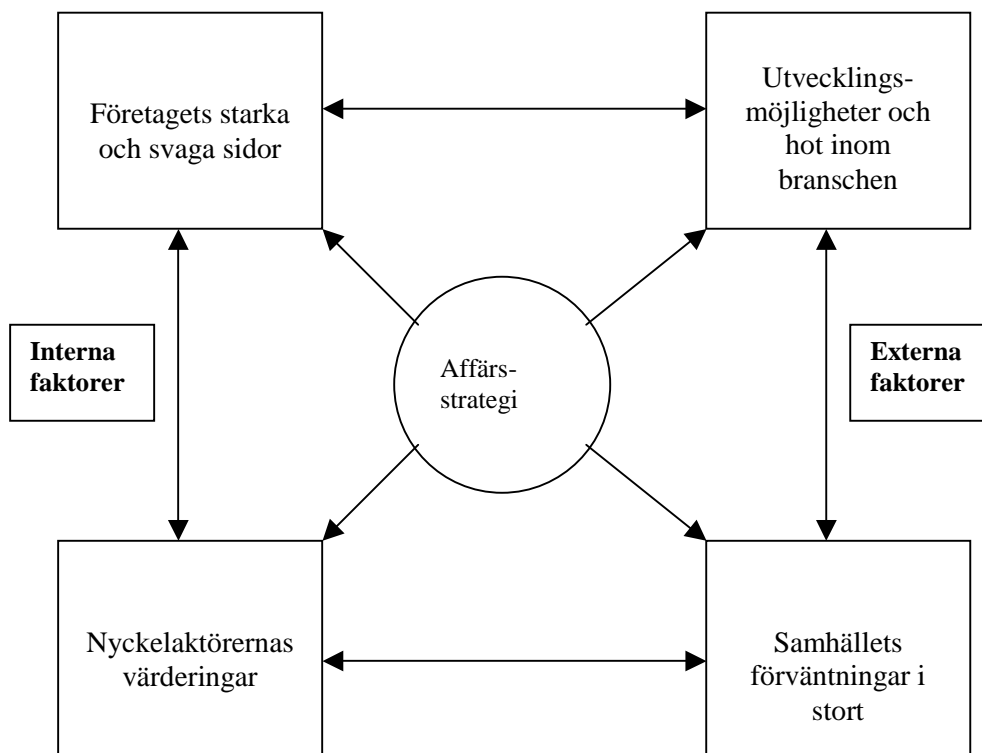
⁴ Grant, R.M. (1998) "Contemporary Strategy Analysis".

⁵ Ibid.

3.2 AFFÄRSSTRATEGI

Den hårdnade konkurrensen och den ökade internationaliseringsprocessen ökar behovet av strategisk planering och analyser i företag. Hur kommer branschen som företaget är verksam i att utvecklas? Vad driver konkurrensen och hur ska företaget placera sig för att kunna konkurrera på lång sikt? Vid formulering av affärsstrategi är det centralt att klargöra sambandet mellan företaget och omgivningen. Trots att ett företags relevanta omgivning är vidsträckt och inbegriper såväl sociala och ekonomiska krafter, är nyckelaspekten den bransch i vilken man konkurrerar. Branschstrukturen har ett starkt inflytande på hur konkurrensens spelregler ser ut och vilka strategier som finns potentiellt tillgängliga för företaget.

Christensen, Andrews & Brown tog på 70-talet fram en ram inom vilken affärsstrategin kan formuleras. Ramen är uppbyggd kring fyra nyckelfaktorer som än idag tjänar som lämpliga utgångspunkter. De fyra nyckelfaktorer sätter gränserna för vad företag framgångsrikt kan uppnå.⁶



Den första indelningen görs mellan interna och externa faktorer. Hur de interna faktorerna ska tolkas är ett resultat av situationen i de externa faktorerna. Vi börjar följaktligen med att studera de externa.

⁶ Porter, M.E. (1980) "Konkurrensstrategi".

3.3 SAMHÄLLSANALYS

En samhällsanalys söker svar på vilka viktiga statliga, samhällseliga och politiska faktorer som kan erbjuda möjligheter eller utgöra hot. Krafter utanför branschen är vanligtvis av betydelse främst i relativ mening eftersom sådana vanligen påverkar alla företag inom branschen. Det är snarare företagets förhållningssätt till dessa krafter som är relevanta att studera. När affärsområdet är ett främmande land får emellertid denna faktor en mer framträdande roll. Företag som korsar den nationella gränsen för att bli verksamma på en ny marknad måste skaffa sig kunskap om det nya landet då skillnader mellan länderna kan ge upphov till en rad problem. Kunskap om samhället kan minimera dessa problem och i viss utsträckning förvandla dem till konkurrensfördelar. Vad man väljer att studera i samhällsanalysen står användaren relativt fritt. Vi har valt att belysa främst de politiska ekonomiska och kulturella aspekterna.

3.3.1 DEN POLITISKA EKONOMIN

Faktorerna som gör internationella affärer mer komplicerade än nationella är många. De potentiella kostnaderna, riskerna och fördelarna som väntar vid internationalisering av verksamheter är nära knutna till hur den *politiska ekonomin* i landet ser ut. Den politiska ekonomin är ett gemensamt namn för de politiska, ekonomiska och rättsliga systemen som finns i ett land.⁷ Den har en stark inverkan på den ekonomiska utvecklingen och med den hur attraktivt landet blir för utländska investerare och företag.⁸ När de olika systemen inte ska analyseras i detalj utan fokus snarare ligger på att konstatera att de spelar roll vid företagsetablerande, kan de med fördel behandlas tillsammans. Det politiska systemet formar dock till stor del de ekonomiska och rättsliga. Svaret på frågor om ett lands ekonomiska eller rättsliga system kan därför ofta hittas i det politiska systemet.

Länders regeringar har ofta mål, i form av ökad sysselsättningsgrad och utvecklingstakt, vilka inte är strikt ekonomiska. Särskilt när staten är direkt inblandad i företag genom ägande måste denna faktor studeras och tas med i beaktande vid en eventuell etablering i landet. Då ett statligt ägt företag agerar leverantör eller köpare gentemot det etablerade företaget är det viktigt att komma ihåg att statens roll som leverantör eller köpare många gånger bestäms mer av politiska faktorer än av ekonomiska omständigheter.⁹

Det finns ett naturligt samband mellan politisk ideologi och ekonomiska system. I länder där individuella mål prioriteras över statens är sannolikheten större att en fri marknad kan existera. Analogt är det i länder som präglas av kollektiva mål vanligt att staten tagit kontroll över många verksamheter.

⁷ Hill C.W.L. (2000) "International Buisness, Competing in the Global Marketplace".

⁸ The Economist (13:e januari, 1996) "Of Liberty and prosperity".

⁹ Porter, M.E. (1980) "Konkurrensstrategi".

3.3.2 KULTUR

Den holländska sociologen Geert Hofstede¹⁰ betraktar kultur som ett system av värderingar och normer som delas mellan en grupp av människor och bildar en levnadsdesign när den sammanförs. Han skiljer mellan nationell- och företagskultur;

Nationell kultur är en kollektiv programmering av åsikter och meningar som utmärker medlemmar av en grupp eller kategori från andra. Dessa kan sedan förstärkas av landets historia, språk och institutioner.

Företagskultur är den kollektiva programmering av åsikter och meningar som skiljer medlemmarna i en organisation från medlemmarna i en annan.

Det är viktigt att förstå hur den nationella kulturen påverkar värderingarna på arbetsplatsen eftersom dessa till stora delar speglar företagskulturer överlag i landet. Den mest erkända studien över relationen mellan nationella kulturer och värderingar på arbetsplatsen genomfördes av Hofstede på 1960-talet. Studierna bygger på intervjuer med IBM-anställda över hela världen där skillnaderna länderna emellan studeras utifrån fyra dimensioner; maktdistans, struktureringsbehov, individualism kontra kollektivism samt maskulin kontra feminin värderingsdominans. IBM fanns inte etablerat i Östeuropa vid tidpunkten för Hofstedes studie och följaktligen finns inte Lettland (som dessutom var en del av Sovjetunionen vid denna tid) representerat bland de studerade länderna. Studien är emellertid så omfattande och saknar motstycke inom området att vi valt att utgå från den utan att specificera några länder.

De normer och värderingar som är accepterade i ett land blir även den naturliga grunden för tänkande och agerande i det enskilda företaget. Därmed blir det en förutsättning för att lyckas etablera sig i ett nytt land att det finns en förståelse för kulturen och vad som får individer att tänka och agera på det sättet de gör.¹¹ Hofstedes fyra dimensioner är en bra utgångspunkt för att kartlägga olikheter mellan länder och genom dem se var det finns störst sannolikhet för att problem kan uppstå. Sättet att tänka, känna och agera skiljer sig ofta markant mellan länder. Genom att strukturera skillnaderna kan vissa mönster utrönas. Att genomföra en sådan strukturering kan vara värdefullt såväl för att lyckas bygga upp konstruktiva samarbeten mellan företag i olika länder som vid fysisk etablering i ett nytt land.

Landets historia, kultur och sociala tillstånd är exempel på faktorer som sätter ramarna för kulturen i företag och organisationer.¹² Studier har visat att i länder med stor individuell frihet tenderar företag att ha en kultur som gynnar demokrati och jämställdhet mellan chef och anställd mer än i länder med låg demokratisk frihet. Dessa länder har även kommit längre med jämställdhet på arbetsplatsen mellan könen. I ”lågdemokratiska” länder präglas företagskulturen oftare av hierarkiskt och centraliserat tankesätt med stort psykiskt motstånd mellan chefer och anställda. I nationella kulturer med starka band mellan familjemedlemmar tillsätts ofta chefer med familjeband till företagets grundare eller personer i ledningen. I kulturer med svaga familjeband ses det snarare som ett problem att blanda familjrelationer med affärsrelationer. Även egenskaper som ärlighet och förtroende hos de anställda kan hitta sin förklaring i den nationella kulturen.

¹⁰ Hofstede, G. (1994) "Cultures and organisations".

¹¹ Bartlett & Ghoshal (1989) "Managing across borders".

¹² Ibid.

Det har visat sig att företag i kulturer som präglas av oärlighet och bedrägeri i form av utbredd korruption genomsyras av misstänksamhet hos de anställda gentemot affärspartners och medarbetare samt låg toleransnivå för det okända. Detta blir ytterligare en drivkraft till att hellre göra affärer med individer man har en personlig relation till.¹³ En medvetenhet och förståelse för dessa skillnader kan bespara företag många onödiga misstag, både monetärt och tidsmässigt.

För att utröna vilka utvecklingsmöjligheter och hot som existerar inom branschen är genomförandet av en bransch- och konkurrentanalys enligt vår uppfattning de lämpligaste metoderna. Att genomföra en komplett branschanalys är en omfattande uppgift och bygger på både publicerad data och data insamlad från intervjuer.¹⁴ Porters allmänt vedertagna five forces modell visar branschkonkurrensens drivkrafter och fungerar här som utgångspunkten för de båda analyserna.

3.4 BRANSCHANALYS

Genom en branschanalys utkristalliseras nyckelfaktorerna för konkurrensframgång i en bransch och vilka möjligheter och hot som existerar i denna. Utvecklingsmöjligheterna och hoten bestämmer i sin tur konkurrensmiljön för det enskilda företaget.

En förutsättning för att kunna genomföra en branschanalys är att definiera vilken den relevanta branschen anses vara. Ska man som analytiker se till produkten eller till funktionen denna fyller för att hitta konkurrenterna och ska morgondagens potentiella konkurrenter tas med i beaktande? Hur brett en bransch ska definieras har blivit en källa för ständigt återkommande diskussioner. Det finns inga rätt eller fel i frågan utan definitionen får bli så bred att den fyller det tänkta syftet med analysen för det specifika fallet. Porter¹⁵ poängterar att gränsdragningen blir mindre relevant för konkurrensanalysen om man är medveten om de huvudsakliga konkurrenskällorna och deras relativa betydelse. För affärsstrategins utformande är det viktigare att fokusera på att skilja mellan vad som är bransch och affärsområde (dvs. var företaget vill konkurrera). Bästa strategi för företaget är kanske inte att konkurrera inom sin egen bransch på bred front utan lite snävare inom ett par närbesläktade branscher.

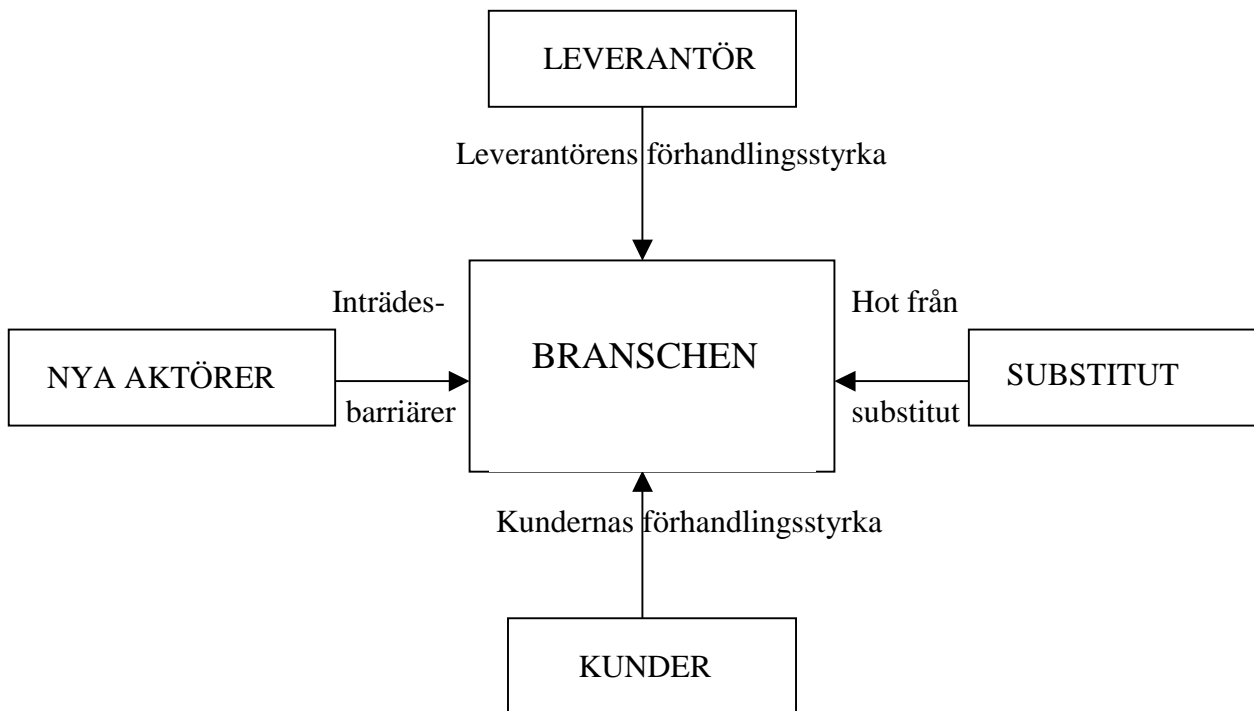
Den förväntade lönsamheten för ett företag i en bransch beror enligt Porter främst på styrkan i de fem konkurrenskrafterna: potentiella aktörer, substitution, leverantörer, köpare och konkurrenter, vilka tillsammans bildar den vedertagna five forces modellen. Modellen ger en överskådlig bild av lönsamheten i en industri. Den är uppbyggd runt de fem källorna som kan utöva konkurrenstryck på industrin. Uppdelningen görs utifrån var konkurrenstrycket kommer ifrån; horisontellt eller vertikalt. Som horisontella krafter räknas *nya aktörer*, *branschen* och *substitut* och som vertikala, *leverantörer* och *kunder*. De fem konkurrentkrafterna utgör grunden för analyser av branschstrukturer och konkurrenter.¹⁶

¹³ Hofstede, G. (1994) "*Cultures and organisations*".

¹⁴ Porter, M.E. (1980) "*Konkurrensstrategi*".

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.



Figur 3.2 Källa: Grant R.M. (1998) Porters modell över "Five Forces".

Leverantörer behandlar skapandet av värde och hur beroende ett företag är av leverantören. Ju större beroendet är desto mer ökar trycket. Analysen som genomförs för leverantörer kan helt analogt användas för kunder.

Kunder analyseras som en kunds möjligheter att välja mellan olika leverantörer. Ju större möjlighet till byte, desto mer ökar trycket. Priskänsligheten är därmed helt avgörande. En industri agerar inom två typer av marknader, input och output. Inom input behandlas faktorer som råmaterial och komponenter medan faktorer inom output utgörs av försäljning av varor och tjänster till kunder. Dessa kan i sin tur vara distributörer, konsumenter eller tillverkare. Vid försäljning till kunder återfinns två avgörande faktorer för köpkraften, köparens priskänslighet och den relativa möjligheten att pruta.

Substitut är grundförutsättningen för att bedöma om det är en gynnsam bransch för ett företag att ge sig in i. Här analyseras vad en kund kan förväntas vara villig att betala för en produkt jämfört med andra alternativ, m.a.o. hur köparens benägenhet att byta produkt ser ut samt hur stark priselasticiteten är. Om det finns få substitut kan detta innebära att produkten är förhållandevis okänslig mot prisförändringar.

Nya aktörer kan begränsas inträde till en marknad eller bransch genom olika inträdesbarriärer som kan skapas av de redan etablerade företagen. Inträdet kan försvåras för potentiella konkurrenter genom t.ex. höga investeringskostnader. Tillgång till distributionskanaler,

kundlojalitet, stordriftsproduktion eller ett starkt varumärke är också avgörande faktorer för nya aktörer att ta i beaktande vid eventuellt inträde. "First-mover-advantages" kan vara av stor betydelse, vilket exempelvis kan skapas genom kunskap om en bransch.

Den femte konkurrenskraften, *branschen*, behandlar rivaliteten mellan redan befintliga konkurrenter. Detta förtydligas genom en separat konkurrensanalys.

3.4.1 KONKURRENSANALYS

Konkurrensanalysens syfte är att forma en föreställning om vilka sannolika strategiförändringar som konkurrenterna kan tänkas göra och hur framgångsrika de kan bli. Åsikterna om hur viktig konkurrensanalysen är för företagets strategiformulering går dock isär. Porter¹⁷ är av åsikten att allt för få företag inser vikten av konkurrentanalyser medan Grant¹⁸ menar att vikten av konkurrensanalys beror på hur industrins struktur ser ut. I industrier som präglas av många aktörer är det inte meningsfullt att studera varje enskild konkurrent. Däremot i industrier med få aktörer kan ett företags agerande få stora konsekvenser för övriga aktörer.

Bristen på god information gör det ofta svårt att utföra en grundlig konkurrensanalys. Det finns fyra viktiga mål i analysen: framtida mål, aktuell strategi, föreställningar och möjligheter.¹⁹ Förståelse för dessa komponenter förbättrar möjligheterna att förutsäga konkurrenternas agerande utan att ha tillgång till all information.

En konkurrents *aktuella strategi* innefattar såväl affärsstrategier som koncernstrategier.

Kunskap om konkurrenternas *framtida mål* antyder hur pass tillfreds ett företag är med sin nuvarande situation och därigenom kan sannolikheten för eventuella strategiförändringar uppskattas.

Konkurrenters *föreställningar* om sig själva och hur de ser på branschen och övriga aktörer i branschen ger en uppfattning om vilken kapacitet dessa anser sig själva besitta.

Den sista komponenten värderar konkurrenternas *möjligheter* och dess styrkor och svagheter. Dessa interna faktorer bestämmer konkurrentens förmåga att reagera på strategiska utspel och hantera händelser i sin omgivning.

Genom en utförlig bransch- och konkurrensanalys skapar företaget bättre möjligheter att vidta offensiva eller defensiva åtgärder för att skapa en försvarbar ställning gentemot de fem konkurrenskrafterna.²⁰ I början av kapitel 3.2 konstaterades att det är branschen och konkurrenterna som fokuseras i en affärsstrategi. Med anledning av detta skulle det kunna argumenteras för att formulandet av strategin kan ske redan efter att dessa konkurrenskrafter studerats. Genom att välja att formulera sin strategi redan här riskerar emellertid företaget att gå miste om värdefull information om de krafter som påverkar i vidare bemärkelse.

¹⁷ Porter, M.E. (1980) "Konkurrensstrategi".

¹⁸ Grant, R.M. (1998) "Contemporary Strategy Analysis".

¹⁹ Porter, M.E. (1980) "konkurrensstrategi".

²⁰ Ibid.

När de externa krafter som påverkar konkurrensen i en bransch har fastställts och deras latenta orsaker diagnostiserats kan företaget identifiera sina styrkor och svagheter i förhållande till branschen i övrigt.

3.5 INTERNA FAKTORER

De interna faktorerna innefattar företagets starka och svaga sidor samt nyckelaktörernas värderingar och förmågor. Företagets styrkor och svagheter är dess profil av färdigheter och tillgångar i förhållande till konkurrenterna. Till dessa räknas således finansiella resurser, teknologisk ställning, varumärkesgoodwill etc. De personliga värderingarna och förmågorna i ett företag är motivationen och kompetensen hos företagets nyckelpersoner och annan personal som ska genomföra den valda strategin.

Begreppet kompetens används ofta och gärna i näringslivet, men komplexiteten i begreppet gör att det saknar entydig definition. Kompetens är ett resultat av lärande som måste kopplas till människan. Förutsättningarna för detta lärande är bland annat motivation och engagemang men även de egenskaper som personen eller företaget har sedan tidigare.²¹

Människans totala kompetens är enligt Sveiby (1990) uppbyggda av följande delar;

- De formella *kunskaperna* erhållna genom utbildning.
- *Färdigheter* erhållna genom praktisk övning. De kan vara både praktiska (hantera hammaren) och mer intellektuella (språk) färdigheter.
- *Erfarenheter* som man får genom att lära av egna misstag och framgångar i livet.
- *Värderingar*. Vad man tror på som människa, ”vad som känns rätt för mig”.
- Dessutom finns det en ”social kompetens” – *kontaktförmågan* – det vill säga förmågan att bygga upp och behålla relationer och lära känna människor.

En människas kunskap är i sig ingen värdefull resurs för företaget utan det är först i kombination med motivation och förmåga att tillämpa som grunden för kompetensutveckling kan ske.²² Motivationen spelar en central roll för att kunna skaffa sig ny kunskap, vilket Eneroth påpekar i sin studie om strategi och kompetensdynamik:

”...ju mer motivation, desto mer kunskap. Finns ingen vilja eller motivation till att inhämta ny kunskap finns inte heller förutsättningar för att ny kunskap skall kunna uppstå alternativt utvecklas.”²³

Styrkor och svagheter kombinerade med dessa värderingar bestämmer därefter de interna förutsättningarna för företaget.

²¹ Sveiby, K.E., *Kunskapsledning* (1990)

²² Ibid.

²³ Eneroth, K. (1997) ”Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications”.

3.6 INTERNATIONALISERING

Processen eller evolutionen som multinationella företag genomgått/genomgår för att uppnå sin internationella position går ofta under benämningen ”företagets internationaliseringsprocess”. Anledningarna till att ett företag väljer att etablera sig internationellt är många och så även förfarandesätten. Den traditionella synen på internationalisering har sina rötter i den neoklassiska teorin och utgår från ett strategiskt förfarandesätt som ett resultat av en rationell plan.²⁴ Kostnaderna för internationalisering ställs i förhållande till kostnaderna för att endast agera på hemmamarknaden. Inom den neoklassiska teorin återfinns transaktionsteoremet och det eklektiska teoremet som båda använder rationella förklaringsvariabler för beskrivning av ett företags internationalisering.²⁵ Transaktionsteoremet utgår från transaktionskostnaderna som den enda parametern vid beslut om internationalisering. Beslutsfattarna förväntas handla rationellt för att minimera kostnaderna och de risker som en internationalisering innebär. Det eklektiska teoremet antar ett mer heltäckande perspektiv, där transaktionskostnaderna är en av många faktorer som påverkar ett företags internationaliseringsprocess.

Till skillnad från det traditionella perspektivet ser bland andra de svenska forskarna Johanson & Vahlne internationaliseringsprocessen som en lärande process där företaget successivt ökar sitt engagemang på den nya marknaden. Författarna tog på 1970-talet fram en modell för att förklara företags ökade grad av internationalisering (se fig. 3.3). Modellen är dynamisk av sin karaktär där de olika aktiviteterna stimulerar till nya aktiviteter i ett kontinuerligt kretslopp.²⁶

Författarna skiljer mellan nuvarande aspekter och förändringsaspekter i internationaliseringsprocessen. Till nuvarande aspekter räknas marknadscommitment och kunskap. Marknadscommitment berör storleken av resursallokering och företagets grad av commitment till den nya marknaden. Marknadskunskap kan enligt Penrose (1959) delas upp i två former, objektiv respektive marknadsspecifik kunskap. Objektiv kunskap kan inläras medan den marknadsspecifika endast kan införskaffas genom erfarenhet. För internationaliseringsprocessen är det den marknadsspecifika snarare än den objektiva som fungerar som katalysator i kretsloppet.

Under förändringsaspekterna återfinns commitment beslut och löpande verksamheter. Den förstnämnda behandlar hur företaget förhåller sig till de möjligheter och risker som marknaden erbjuder. Besluten om commitment grundar sig på vilken marknadsspecifik kunskap företaget besitter. Den löpande verksamheten är i sin tur den primära källan till hur mycket marknadsspecifik kunskap ett företag kan skaffa sig.

²⁴ Melin, L. (1992) ”*Internationalization as a Strategy Process*”.

²⁵ Ibid.

²⁶ Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977) ”*The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*”.

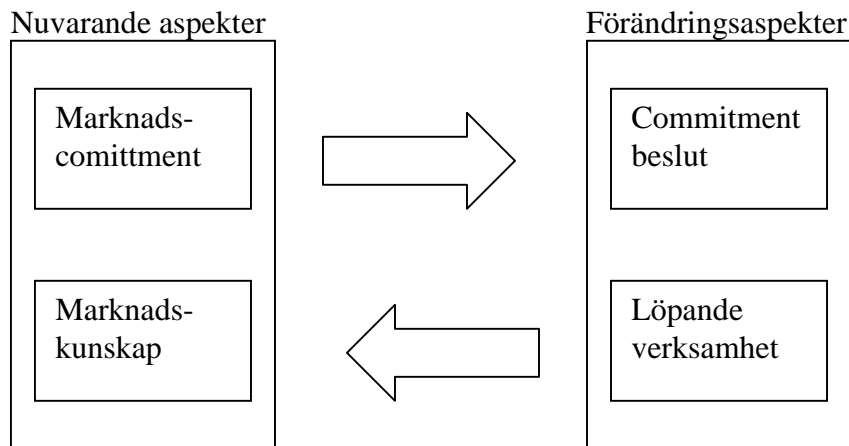


Fig. 3.3 Företags internaliseringsprocess²⁷

Vad modellen vill åskådliggöra är processen för hur förändringar sker som ett resultat av att företaget lärt sig något nytt. När ett företag satsar resurser på en ny marknad erhåller företaget kunskaper och erfarenheter som bidrar till att företaget blir tryggare på den nya marknaden. Den ökade tryggheten ökar företagets vilja att satsa ytterligare resurser i landet vilket i sin tur leder till ytterligare fördjupade kunskaper och kretsloppet är ett faktum.

Även Porter förespråkar en stegvis etablering där ett kontinuerligt lärande och anförtröende av resurser minimerar riskerna och kostnaderna. Att gå stegvis tillväga underlättar vidare för företaget att backa ett steg och ändra riktning till en lägre kostnad.²⁸

Eventuell kritik kan riktas mot att modellen endast belyser relationen mellan kunskap och beslut inom företagen och ingen hänsyn tas till omgivningen som företaget är verksam i idag och den nya marknaden som de ska in på. För att belysa de problem som kan uppstå vid verksamhet över nationella gränser kan Andersens (1993) resonemang kring avstånd mellan länder fungera som ett bra komplement till internationaliseringsprocessen. Det avstånd som finns mellan länder kan delas upp i fysiskt respektive psykiskt avstånd. Det fysiska avståndet är hinder för produkter och betalningsflöden mellan företag och marknad. Exempel på hinder är transportkostnad, transporttid, tullar, icke-tariffära handelshinder och betalningssvårigheter. Psykiskt avstånd är hinder för informationsflöden från marknad till företag och från företag till marknad. Exempel på hinder är skillnader i språk, utbildning, affärsseder och industriell utveckling.²⁹

²⁷ Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977) "The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments".

²⁸ Porter, M.E. (1980) "Konkurrensstrategi".

²⁹ Andersen, O. (1993) On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis

3.7 VÄRDESKAPANDE I TRADITIONELLA BRANSCHER

Värdekedjeanalysen är ett vedertaget verktyg för förståelse och analys av den värdeskapande processen inom ett företag. En värdekedja som utvecklats av Porter³⁰ fokuserar på de värdeskapande aktiviteterna inom ett företag, vilka antas följa varandra linjärt. Värde kan skapas både genom att företaget höjer produktens värde för kunden genom kvalitetsförbättring eller genom att sänka kostnaderna för produkten.³¹

Värdekedjan kan på liknande sätt användas för att analysera värdeskapande processer inom en bransch. Modellen skapades främst som ett redskap för analys av industriella branscher och organisationer som producerar fysiska produkter. I takt med informationssamhället och nya informationsintensiva branscher vuxit fram har kritik framförts mot värdekedjeanalysen. Kritikerna hävdar att värde inte uppstår i kedjor där alla aktiviteter följer varandra linjärt utan i dynamiska nätverk bestående av flera företag och att betydelsen av kompletterande företag, partners, kunder och konkurrenter utelämnas.

Wikström och Normann³² framhåller att värdekedjeanalys är en lämplig metod för att beskriva en bransch där fysiska resurser står som främsta värde drivare. De menar dock att värdekedjeanalysen förlorar sin relevans för branscher där värdeskapande till stor del bygger på kunskap och information. Trots att skogsindustrin är ett klassiskt exempel på traditionell industri där fysiska resurser väger tyngst blir information och kunskap ett allt viktigare konkurrensverktyg. Jansson et al³³ beskriver, i sina teorier om ”transorganisatoriskt länkande med industrimarknader”, hur fokus mellan köpare och säljare ofta ligger i väletablerade relationer mellan parterna. Vi tycker därför det finns anledning att studera företag i skogsbranschen med hjälp av såväl den klassiska värdekedjan som med värdenätet.

Globaliseringen och de ständigt föränderliga marknader detta för med sig tillsammans med nya teknologier öppnar nya vägar för värdeskapande. Cartwright och Oliver³⁴ anser att det sker ett skifte från fysiska produkter och processer, som de primära värdeskapandet, till att dessa alltmer består av kunskapsgenerering och nätverk av relationer med andra företag. Fokuseringen på de s.k. transorganisatoriska nätverken har nära samband med miljön genom band med andra nätverk. Ett värdenät genererar komplexa dynamiska utbyten mellan företag, kunder, partners och samhället. Förutom varor, tjänster och intäkter sker utbyte av kunskap och ogripbara värden som t.ex. kundlojalitet och image. Tyngdpunkten i värdenätet ligger på informationsdelande genom nätverk och relationer. Dessa präglas ofta av varaktighet och komplexitet. Eventuellt kan nätverksmetoden kritiseras för att den uppvisar brister i omfattande teoretisk och empirisk vägledning. Något som hänför sig till att det är svårt att generera nätverksteorin från empiriska undersökningar eftersom dessa är mycket komplexa.³⁵

³⁰ Porter, M.E. (1985) *“Competitive Advantage”*.

³¹ Hill C.W.L. (2000) *“International Buisness, Competing in the Global Marketplace”*.

³² Wikstöm, S. & Normann, R. (1994) *“Knowledge & Value, A New Perspective on Corporate Transformation”*.

³³ Jansson, H. et al (1990) *“A Methodology for the Study of Trans-Organizational Networks”*.

³⁴ Cartwright, S.D. & Oliver, R.O. (jan/feb 2000) *“Untangling the value web”*.

³⁵ Jansson, H. et al (1990) *“A Methodology for the Study of Trans-Organizational Networks”*.

4. FÖRETAGSDESKRIPTION

Kapitlet syftar till att ge läsaren en bättre inblick i hur AssiDomän är uppbyggt genom att kortfattat beskriva hur företaget är organiserat, vad de olika verksamhetsgrenarna har för funktion och hur koncernstrategierna ser ut. Därefter går vi in på företagets affärsstrategier för Baltikum och Lettland.

4.1 ASSIDOMÄN

AssiDomän är ett av Europas ledande skogsindustriföretag med en omsättning på 24.643 MSEK och en redovisad vinst på 3.090 MSEK år 2000. Verksamheten är fördelad på 80 platser i 20 olika länder. Koncernen är även en svensk storägare av skog med ett innehav av 2,4 miljoner ha produktiv skogsmark. AssiDomäns huvudmarknad är Europa och drygt 80 % av försäljningen sker utanför den svenska marknaden. Större delen av basproduktionen återfinns dock i Sverige med tillverkning av främst förpackningspapper för wellpapp och andra avancerade förpackningsprodukter. Koncernen driver även massa- och pappersbruk i Italien, Frankrike och Slovakien. Den wellpapp som produceras används huvudsakligen till förvaring av livsmedel, kemiska produkter, drycker och andra konsumentvaror.³⁶

Koncernen är marknadsledande i Europa inom säck- och kraftpapper, och håller även starka marknadspositioner inom marknadssegment för säckar och barriärbelagda produkter, wellpapp och vätskekartonger samt sågade trävaror. I framtiden ser AssiDomän en växande marknad för flera av dessa produkter.

Ägandet domineras av staten, de fem största ägarna i AssiDomän redovisas nedan:³⁷

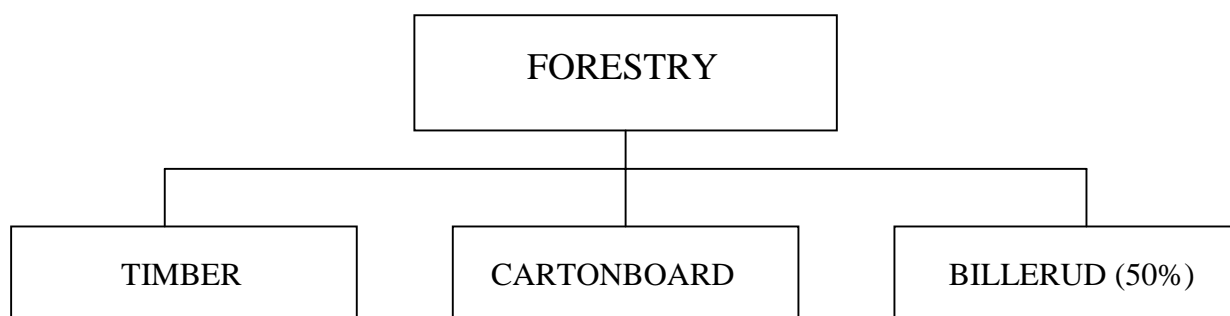
Ägare	Antal aktier (k)	Röster och aktier (%)
Svenska staten	33.605	35,3
SEB Fonder	6.037	6,3
Alecta (fd SPP)	3.143	3,3
SEB-Trygg försäkring	1.013	1,1
Första AP-fonden	1.000	1,1

³⁶ AssiDomän (2000) "Årsredovisning med miljöredovisning".

³⁷ Ibid.

4.2 ORGANISATION

AssiDomäns verksamhet är sedan början av året uppdelad i fyra affärsverksamheter; Forestry, Cartonboard, Timber och Billerud (se figur 4:1). En av de stora organisations-förändringar som skett den senaste tiden är försäljningen av affärsenheten Corrugated & Containerboard till Kappa Alpha Holdings (Kappa Holdings). Avtalet med Kappa Holdings skapar, enligt VD Gunnar Palme, en lämplig ägarstruktur för verksamheterna inom Corrugated & Containerboard.



Figur 4:1 Källa: AssiDomäns årsredovisning med miljöredovisning 2000. AssiDomäns framtida struktur med fyra självständiga affärsenheter.

Anledningen till organisationsförändringen beror främst på AssiDomäns vilja att omvandla skogsägandet, Forestry, till företagets nya kärnverksamhet. Avyttringen av Corrugated & Containerboard var en av de viktigaste delarna i denna strategi. Corrugated & Containerboard utgjorde 29 % av rörelseresultatet 2000.³⁸

4.2.1 FORESTRY

AssiDomän Forestry har till uppgift att förvalta koncernens skogstillgångar. Affärsenheten skall med fokus på tillväxt, skogsvård och miljö skapa högsta möjliga avkastning och förutsättningar för en god råvaruförsörjning för koncernens industrier. Sedan slutet av 1999 arbetar Forestry i en organisation anpassad till den förändrade strategin med fokus på huvudverksamheterna skogsskötsel, fastighetsaffärer och upplåtelse av jakt och fiske. Virkeskonsumtionen inom sågverks-, massa- och pappersindustrin ökar i genomsnitt med 2 % per år vilket innebär att Forestry i framtiden behöver öka sin produktion för att kunna tillgodose behovet på företagets anläggningar.

AssiDomäns skogsinnehav har en gynnsam geografisk struktur och är väl lokaliserat ur driftssynpunkt. Forestry har därför anpassat sin strategi och skapat möjligheter för en utökad operativ handel med skogsfastigheter såväl i Sverige som i utlandet. Syftet med det renodlade skogsbolaget är att skapa förutsättningar för en långsiktig stabil avkastning och goda

³⁸ AssiDomän (2000) "Årsredovisning med miljöredovisning".

marginaler. Den stora erfarenheten och breda kompetensen inom skogsförvaltning anser AssiDomän utgöra en tillväxtmöjlighet på såväl den svenska som internationella marknaden. Kompetensen skulle bl.a. kunna användas genom att sälja know-how till externa aktörer som är i behov av konsultativ hjälp inom skogsförvaltning.

4.2.2 WOOD SUPPLY

Avverkning och leverans av virkes- och fiberråvara sker genom enheten Wood Supply som tidigare varit en integrerad del i Forestry. Verksamheten innefattar, förutom avverkning av egen skog, köp och byten av timmer, massaved och flis samt import av virke. Totalt avverkade AssiDomän 5,2 miljoner m³ av den egna skogen 2000.³⁹ Förbrukningen av fiberråvaror i koncernens industrier uppgår emellertid till c:a 9 miljoner m³, vilket gör det externa behovet är stort. I dagsläget finns det ett överskott av massaved på marknaden i Sverige, varför import i huvudsak sker för att hålla priserna nere. För AssiDomäns del är det billigare att importera massaveden från lågprisländer i närheten då detta medför flera positiva synergieffekter. Lettland är det land som står för den enskilt största massavedsexporten till AssiDomän med c:a 650.000 m³ per år vilket motsvarar 65 % av den totala importen.⁴⁰ Under året bildades ett internt råd (Importvedsgruppen) med uppgift att se över och förbättra inköspolicy, avtal och leverantörsstruktur så att en ansvarsfull handel med råvaror från Baltikum och Ryssland säkerställs. I rådets intresse ligger även att verka för en framtida etablering av certifieringssystemet FSC (Forest Stewardship Council) i länder som t.ex. Lettland. Detta skulle kunna ske genom försäljning av kunskap men även som rent bistånd eftersom det ligger i AssiDomäns intresse att företagets import är certifierat. FSC är en certifiering som verkar för att kvalitetssäkra hela värdekedjan från skogsskötsel till arbetarnas säkerhet och utbildning. Systemet syftar också till att man skall veta varifrån råvaran ursprungligen kommer. Wood Supply kommer att spela en viktig roll för AssiDomän i framtiden med tanke på företagets ökade behov av råvara till sina industrier.

4.2.3 CARTONBOARD

Cartonboard tillverkar bestruken vätske- och förpackningskartong för förpackning av bl.a. drycker och fasta livsmedel. Marknadssegmentet innefattar ett fåtal aktörer och domineras av Tetra Pak. Verksamheten omfattar bl.a. det integrerade massa- och kartongbruket i Frövi. Marknadsläget för verksamheten förbättras successivt och efterfrågan stiger långsamt på samtliga marknader. Frövi har nyligen moderniserats och har i dagsläget den största kartongmaskinen i världen vilket skapat en stark bas för tillväxt och ökad lönsamhet. Marknadens totala tillväxt för 2000 var 4-5 % medan Cartonboards tillväxt var något högre. AssiDomän förväntar sig en fortsatt stark utveckling för verksamhetsgrenen under 2001.

³⁹ AssiDomän (2000) "Årsredovisning med miljöredovisning".

⁴⁰ Ibid.

4.2.4 TIMBER

AssiDomän Timber bedriver sågverksrörelse med produktion och marknadsföring av sågade trävaror. Verksamheten omfattar även vidareförädling till olika interiörprodukter som lister, paneler och hyllor. Sågverksrörelsen bedrivs vid sju olika enheter medan vidareförädlingen sker vid tre anläggningar. Alla sågverk är trädspecialiserade vilket innebär att den stora egna råvarubasen utnyttjas effektivt då sågtimret i huvudsak kommer från de egna skogarna. Delar av den råvara som förbrukas kommer dock på import från bl.a. Lettland där sortering av virket sker och den del timmer som har en kvalitet som överstiger massavedens tas om hand. Timber står endast för 1 % av det totala rörelseresultatet och 9 % av nettoomsättningen.⁴¹

4.2.5 BILLERUD

Billerud AB är ett nybildat bolag till lika delar ägt av AssiDomän och StoraEnso. Företaget bildades formellt den 22 februari 2001. Bakgrunden till bildandet är likheterna i produktportföljen mellan bruken och de skalfördelar som skapas. Det nya företaget klarar väl av att möta de krav på kapacitet, storlek och kvalitet som den pågående konsolideringen av den globala förpackningsindustrin kräver. Företaget består av pappersbruken Karlsborg, Skärblacka och Gruvön. Billerud tillverkar kraftpapper, säckpapper- och wellpappråvara samt avsalumassa och har goda förutsättningar att växa till en global marknadsledare inom vita förpackningspapper. Billerud är en av AssiDomäns stora förbrukare av massaved och stora delar av importen från Lettland går hit. Det nya företaget bildar en bra bas för att utveckla produktmixen mot mer förädlade produkter. Företaget kommer att drivas självständigt och planeras bli noterade på Stockholms fondbörs inom snar framtid. StoraEnso avser långsiktigt att avyttra hela sitt innehav och vid en börsintroduktion skall StoraEnso söka placera 40 % av sitt innehav hos finansiella institutioner alternativt sälja dem till AssiDomän.

4.3 KONCERNSTRATEGI

I takt med den allt snabbare förändringstakten i världen ökar även kraven på traditionella företag. Globaliseringen av marknaden tillsammans med nya metoder för att bearbeta kunder gör att konkurrensen hårdnar. AssiDomän kommer därför i framtiden att fokusera mot färre segment. Fokuseringen kommer att ske mot förpackningar, trävaror och skogsbruk som därmed blir kärnverksamheterna. Genom den storlek och position som AssiDomän besitter anser man sig kunna ta en aktiv del och påverka strukturella förändringar i dessa branscher.

AssiDomäns framtida strategi är huvudsakligen att höja tempot i arbetet genom olika effektivitets- och lönsamhetsförbättrande åtgärder. Samtidigt strävar de efter konsolidering efter de senaste årens snabba expansion.⁴² Mycket arbete kommer även att läggas på att synliggöra värden för aktieägarna och skapa en konkurrenskraftig struktur. Ytterligare ett område som företaget inriktar sig på är att skapa mervärde för sina kunder. Detta skall leda till goda långsiktiga affärsrelationer, vilket företaget eftersträvar. För att uppnå detta är det viktigt att tillvarata kompetens och engagemang inom företaget.

⁴¹ AssiDomän (1999) *Årsredovisning med miljöredovisning*”.

⁴² Ibid.

Enligt VD Gunnar Palme är det viktigt att inte enbart fokusera på ekonomiska aspekter utan även lyfta fram de immateriella värdena i organisationen. För att lönsamhet och effektivitet skall bli optimala krävs det väl fungerande processer mellan medarbetarna och en gemensam strävan mot tydliga mål. Förändringsprocessen måste därför även omfatta frågor som rör koncernens mål, visioner och värderingar.⁴³

AssiDomäns starka grund baseras på välinvesterade produktionsanläggningar och en utvecklingsbar marknadsposition inom många områden. Lönsamheten är emellertid inte optimal och strukturen i företaget är fortfarande förhållandevis vildvuxen.

Tack vare sin geografiska spridning är AssiDomän en konkurrenskraftig partner inom wellpapp- och kartongverksamhet för kunder med anknytning till livsmedelsproduktion, logistik och marknadsföring. Även om Asien har blivit en allt intressantare tillväxtmarknad utgör Europa fortfarande den viktigaste marknaden. Strategin för internationalisering har varit att satsa på att leverera i tid och med rätt kvalitet samtidigt som grafiska lösningar och utveckling av nya förpackningar genomförts.

Den strategi som genomsyrat etableringar i Östeuropa har varit att bygga upp en marknad och skapa långsiktiga kundrelationer för att på så sätt få upp försäljningsvolymen. När marknadsförutsättningarna identifierats fortsätter stabiliseringen av fabrikerna, optimering av produktivitet och logistik för att maximera utbytet av det investerade kapitalet. Målet har varit att försöka växa snabbare än vad marknaden gör och på så sätt förbättra vinstmarginalerna. Anledningen till att denna utveckling gått så bra beror, enligt AssiDomän, på att arbetet genomförts med personal som aldrig tidigare varit verksamma inom pappersindustrin. Problem som AssiDomän stött på har varit att företaget inte haft tillräcklig kapacitet i väst för att överföra kunskap till de nya anläggningarna i öst, vilket lett till att utvecklingen bromsats. Detta hänger samman med att organisationen i väst bantats och den personal som varit kvar har haft för mycket arbete med de vardagliga arbetsuppgifterna. Tempot i support och kunskapsöverföring till de nya medarbetarna vid anläggningarna i Öst- och Centraleuropa har därmed dämpats.⁴⁴ När AssiDomän återigen blickar österut i syfte att säkerställa sin råvarutillgång från Baltikum har man i detta syfte arbetat fram ett antal olika strategier för att säkra marknaden.

4.4 AFFÄRSSTRATEGI I BALTIKUM

Inom AssiDomän vill man försäkra sig om en framtida tillgång på massaved till anläggningar och bruk i Sverige genom att säkra sin import från Baltikum och Ryssland. I dagsläget är AssiDomän en stor aktör på den lettiska marknaden varifrån man genom sitt dotterbolag Baltfor importerar betydande kvantiteter massaved. Genom att importera från de baltiska staterna erhålls billigare råvaror och marginalkostnaderna kan därmed sänkas. En del sidovinster görs dessutom på verksamheten genom att sortera virket vid ankomst och därigenom erhålla en del kvalitativt virke ”gratis” som kan användas till andra ändamål än till pappersmassa. Konkurrensen är emellertid tilltagande på marknaden och det finns ett flertal aktörer som använder sig av samma strategi som AssiDomän.

⁴³ AssiDomän (2000) ”Årsredovisning med miljöredovisning”.

⁴⁴ AssiDomän (no.1. 2001) ”Fibern”.

För att säkra sin framtida tillgång på massaved har AssiDomän föreslagit en rad möjliga strategier för att vidareutveckla sin verksamhet i Lettland. Dessa redogörs nedan.

4.4.1 KÖPA SKOG

Fördelen med att köpa skog i Lettland idag är att marknadspriserna är låga eller mycket låga i förhållande till Sverige. Ju längre österut man kommer i Lettland desto billigare blir dessutom skogen. En normal skog på 100 ha som mestadels består av barrträd kostar idag, i södra Sverige, runt 4 miljoner SEK medan jämförbar mark i östra Lettland endast kostar runt 1 miljon SEK. Det man betalar för vid köp av skog är det antal m³ som står på rot i skogen. Priserna är mycket lägre på timmer vilket är huvudskälet till varför skog är så mycket billigare i Lettland. Sannolikt kommer marknadspriserna på skog att stiga i takt med att Lettland närmar sig en politisk- ekonomisk stabilitet och inträde i EU. Detta minskar riskfaktorn i investeringen men innebär trots allt att stora kapitalinsatser måste göras.

Företag som tidigare etablerat sig som skogsägare i Lettland har råkat ut för problem med olovliga avverkningar, stöld av virke och sabotage av utrustning. Den kunskap om lettisk skogsindustri som finns inom AssiDomän är i dagsläget huvudsakligen som köpare, varför det krävs att ny kunskap inhämtas innan en sådan investering kan genomföras. Denna strategi är till stor del beroende av hur mycket tid och kapital AssiDomän vill satsa på en sådan etablering.

4.4.2 SÄLJA KOMPETENS OCH KNOW-HOW

Ytterligare ett sätt att utveckla sin verksamhet i Lettland är genom att sälja kompetens och know-how. Tjänster som skulle vara av intresse att sälja är t.ex. certifiering. Detta anser AssiDomän själva vara en strategi med liten sannolikhet att lyckas då efterfrågan är låg och de parter som företaget skulle kunna vända sig till inte har de finansiella resurser som krävs för att köpa sådana tjänster. Strategin är ändå intressant och bör inte avfärdas helt.

4.4.3 BEDRIVA SKOGSBRUK I KONCESSIONSFORM

En annan tänkbar strategi är att bedriva skogsbruk i koncessionsform i landet. En av anledningarna till att AssiDomän är intresserade av att bedriva verksamhet i koncessionsform är att man kan låta ett annat företag gå in som köpare/ägare av skogen och sedan ansvara för verksamheten. Då stora delar av avverkningen i Lettland utförs manuellt av utbildad och oerfaren arbetskraft, vilket är både tids- och kostnadskrävande, borde det finnas stor potential för effektivisering. AssiDomän besitter stor kunskap genom att man själva avverkar stora delar av sin egen skog maskinellt. Kostnaden för en sådan etablering är mycket svår att bedöma då det hela är mycket beroende på hur stor omfattning verksamheten skall ha.

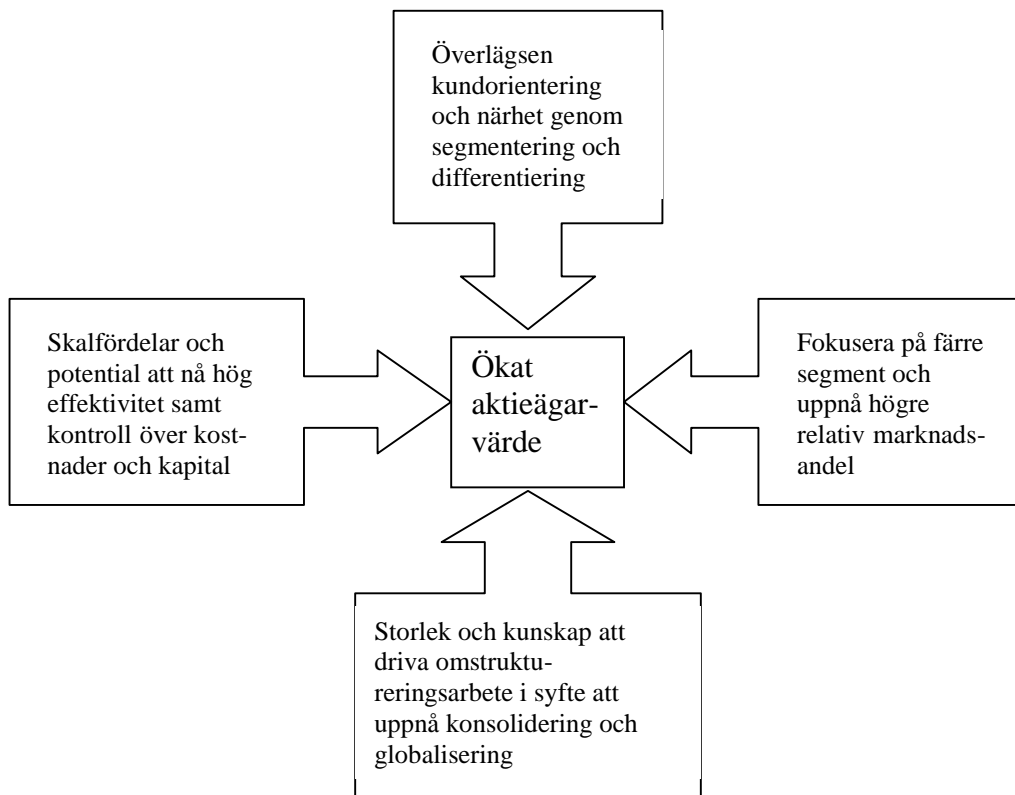
4.4.4 SAMARBETE MED LVM

AssiDomän blev under våren tillfrågade av skogsstyrelsen om de kunde tänka sig att inleda ett samarbete med LVM som bland annat är i stort behov av strategisk ledning från ett välrenommerat erfaret företag. LVM framhåller att det i huvudsak finns två tänkbara möjligheter för ett samarbete mellan företaget och AssiDomän. LVM är även öppna för andra samarbetsformer och menar att det kan finnas fler tänkbara strategier beroende på hur arbetet utvecklar sig.

Det första alternativet skulle innebära att AssiDomän hjälper LVM med överföring av kunskap inom management och strategisk ledning samt insikter och erfarenhet av skogsbrukande i en marknadsekonomi. Då LVM inte besitter nödvändiga ekonomiska resurser för att anlita utomstående konsulter har de tänkt sig att betalning för denna kunskap skall ske i form av utbyte av marknadsinformation och ökad insikt i den lettiska skogsindustrin, såväl politiskt som marknadsmässigt.

Det andra alternativet grundar sig i huvudsak på samma kriterier som det första med skillnaden att betalning skulle ske genom att LVM överlåter en viss areal skog till AssiDomän att sköta. Detta påminner alltså i stor utsträckning om AssiDomäns egna önskemål om att etablera sig på den lettiska marknaden i koncessionsform. Fördelen med denna strategi är dock större i och med att den medför en lägre risk. Detta alternativ innebär samtidigt att AssiDomän får behålla flera av de positiva effekterna från det första alternativet genom att man skapar kontakter på hög nivå och ett förtroendekapital gentemot staten och LVM.

Nedan presenteras en sammanställning av de faktorer och strategier AssiDomän anser vara avgörande för framtiden.



Figur 4:3 Källa: AssiDomäns årsredovisning 1999. Sid. 6. En sammanställning av vad som kommer att känneteckna morgondagens vinnare enligt AssiDomän.

4.5 BALTFOR

1997 startade AssiDomän det helägda dotterbolaget Baltfor i Riga, Lettland. Till kontoret anställdes initialt en kvinna som fick till uppgift att etablera en inköpsverksamhet med syfte att tillgodose och förstärka Wood Supply med massaved från den lettiska marknaden. Under den inledande perioden besökte hon Sverige ett 50-tal gånger för att få information om AssiDomän som företag och skaffa sig kunskap om deras organisation och behov. Fram till dags dato har personalen utökats till elva letter som arbetar med inköp, logistik och avtal. Baltfors huvudsakliga uppgift är att köpa massaved i Lettland och se till att denna transporterats med fartyg till Sverige för vidareförädling.

Inledningsvis köptes massaved från en rad olika leverantörer, där vissa var mer eller mindre oseriösa aktörer. Det fanns inte alltid dokumenterat varifrån massaveden kom eller vem som avverkat den. Numera arbetar Baltfor i huvudsak med Lettlands stora aktörer där garanti alltid ges för massavedens ursprung, avverkningsbolag och hur avverkningen skett. Baltfor har

under den korta perioden man varit verksam på den lettiska marknaden skapat sig ett rykte som en stor och betydelsefull köpare. Företaget använder sig till stor del av AssiDomäns varumärke för att inge den respekt som namnet medför. Att avtala långsiktiga kontrakt med seriösa aktörer är nu en viktig del av arbetet. Baltfor spelar en viktig roll i Wood Supply kedjan och står för c:a 65 % av den totala massavedsimporten till Sverige med en volym på 1 miljon m³. Detta motsvarar c:a 9 % av den totala lettiska avverkningsvolymen. Massaveden och cellulosaflesen går till samtliga bruk som försörjs av Wood Supply i Sverige, dvs Billerud Karlsborg och Skärblacka, Kappa (Kraftliner) samt Frövi.

5. EMPIRI

I empirin presenteras Lettland och de faktorer i landet som kan påverka en framtida etablering för AssiDomän. Vi redogör bland annat för landets ekonomi och dess skogsnäring och försöker även påvisa varför just Lettland är det land i de Baltiska staterna som är av störst intresse för en utländsk investerare som AssiDomän.

5.1 BAKGRUND

Estland har sedan 1991 fört en framgångsrik ekonomisk politik med god tillväxt. Numera är näringslivet huvudsakligen privat och tullar och övriga handelshinder är borta. Förhandlingarna om EU-medlemskap som påbörjades 1998 har givit landet en ny legitimitet och kvalitetsstämpel. Detta visar sig inte minst genom omfattande utländska investeringar varvid bör noteras att Sverige är den enskilt största aktören.⁴⁵ Speciellt intressanta branscher är IT, infrastruktur och logistik, sömnad, verkstads- samt skogs- och träindustri.

Effekterna av den ryska krisen kan sägas vara över för Estlands ekonomi. Till stor del beror detta på den ökade yttre efterfrågan. I början av 1999 lyckades den estniska regeringen mildra effekterna genom en nedkylning av ekonomin och ytterligare närmanden till EU:s gemensamma marknad. Tillväxtsiffrorna vände uppåt igen mot slutet av 1999, men minskade totalt under 1999 med 1,5 % som en direkt effekt av den ryska krisen. För år 2000 låg BNP-tillväxten på 5,9 %, framförallt tack vare ökad export, men också som en följd av den ökade inhemska efterfrågan föranlett av att privat konsumtionen och investeringarna stiger. Inkomstskatten i landet är 26 % och icke progressiv. Mot slutet av 1999 kunde Estland vidare inträda som fullvärdig medlem i WTO.

Den officiella arbetslöshetssiffran är för närvarande 3,3 % och inflationen under 1999 låg på 3,3 %. Om den dolda arbetslösheten räknas in i form av ej registrerade och undersysselsatta torde den verkliga siffran uppgå till 10 %. Förutom bristen på välutbildad och kvalificerad arbetskraft är rörligheten hos de arbetssökande låg. Dessa faktorer i samklang med en ökad efterfrågan gör att lönerna förmodligen kommer att pressas uppåt. Förutom förväntade löneökningar och en stigande efterfrågan bidrar ett högre oljepris och vissa generella prishöjningar till en uppåtgående inflationskurva.

Den estniska exporten ökade med hela 47 % under de fyra första månaderna 1999. Uppgången kan hänföras till det goda konjunkturläget på de viktigaste närmarknaderna Finland och Sverige, som svarar för nära 40 % av Estlands samlade export. Exporten påverkas också positivt av de omfattande utländska investeringarna och de estniska företagens omstruktureringar i ljuset av Rysslandskrisen. Estlands samlade utlandsskuld är tämligen låg.

⁴⁵ www.swedishtrade.se/Estland 2001-05-24.

För att ytterligare stimulera företagandet och investeringsviljan har regeringen sänkt företagsbeskattningen varav alla återinvesterade vinster undantas från beskattning. Fortfarande brottas det estniska företagsklimatet med ett lågt förädlingsvärde och svag likviditet vilket gör företagen konjunkturkänsliga. Den ryska krisen har dock lett till rationaliseringar, effektiviseringar, kostnadssänkningar och en aggressivare marknadsföring. Trots att Estland nått så pass långt som de gjort är konkurrensen förhållandevis hård i landet. De stora affärsmöjligheterna är således borta varför fokus bör göras på ett land som kan tänkas ha samma kapacitet i framtiden, vilket AssiDomän vill göra genom att satsa i Lettland.

Litauen är Baltikums största land men också det land som ligger sist i utvecklingen. Under de c:a tio år som Litauen har varit självständigt har ekonomins utveckling varit ojämn.⁴⁶ Efter ett par år av ekonomisk expansion i mitten på 1990-talet drabbades landet 1998 av den ekonomiska krisen i Ryssland vilket gjorde 1999 till ett mörkt år för ekonomin. BNP minskad med 4,1 %, exporten c:a 20 % och budgetunderskottet var hela 8,6 %, samtidigt som arbetslösheten steg kraftigt. Litauen är mycket exportberoende och en stor del av avsättningen gick före krisen till OSS-länderna i landets närhet, varibland Ryssland var en viktig importör av litauiska produkter. Den ryska krisen blev därmed ett hårt slag för litauiska producenter som fick svårt att, på kort tid, ställa om sin export till Västeuropa. Två ytterligare faktorer har försvårat den ekonomiska situationen för Litauen: det höga oljepriset och den starka dollarkursen. Det faktum att den litauiska valutan (Litas) är knuten till dollarn har gjort det svårare för Litauen att få avsättning för sina exportprodukter. Nu sker dock en återhämtning i ekonomin.

Jordbruket är av stor betydelse för Litauen men präglas av låg produktivitet vilket anses vara ett bekymmer för ett framtida EU-medlemskap. Landet har också betydande skogstillgångar som behöver förbättrade villkor.

Genom att sänka skatterna vill regeringen stimulera landets ekonomi. Inkomstskatten skall sänkas från dagens 33 % till 24 %. Även tullskatten kommer gradvis att minska. Ett annat mål är att vinstskatten för företag skall avskaffas helt. Det kan i detta sammanhang tilläggas att det stora problemet för den litauiska statsbudgeten är bristen på inkomster, delvis på grund av otillräcklig skatteindrivning, men framför allt på grund av den svaga ekonomin. De aviserade skattesänkningarna skall därför ses som ett försök att stimulera ekonomin, stärka skatteunderlaget och därmed leda till större skatteintäkter i framtiden. Den nya regeringens program har dock mötts av kraftig kritik av oppositionen och i viss mån av media. Många misstror skattesänkningarnas stimulanseffekt och de beräkningar som programmet bygger på. Kritikerna befarar att skattesänkningarna i praktiken kommer att leda till ökat budgetunderskott.

I dagsläget finns mycket kvar att göra för att skogsindustrin ska bli intressant för utländska investerare. Bl.a. är byråkrati, tullregler och lagar föråldrade vilket gör det bekymmersamt för en utländsk aktör att exportera från landet. Ofta kan det dröja veckor innan ett företag får tillstånd att skeppa ut sina varor vilket gör att fabriker kan få stå stilla i väntan på sina råvaror.⁴⁷

Lettland är det land i Baltikum som kommit längst i utvecklingen, näst efter Estland. Landet är dock fortfarande ett biståndsland och erhåller ekonomiskt stöd från bland andra Sverige. Lettland är förhållandevis litet men har betydande skogstillgångar och stora

⁴⁶ www.swedishtrade.se/Litauen 2001-05-25.

⁴⁷ Bert-Åke Näslund "Skogsstyrelsen" 2001-05-10.

utskeppningshamnar med hög kapacitet och en nära geografisk anknytning till Sverige. Vidare har lagar och förordningar i stor utsträckning anpassats efter EU:s krav vilket gör det relativt lätt att bedriva handel med landet. Konkurrensen har inte hunnit bli allt för hård och aktörerna på marknaden har i stort sätt inga problem med att få köpa den skogsråvara som efterfrågas. Detta är några av de faktorer som gjort att AssiDomän valt att fokusera på Lettland.

5.2 LETTLAND

Lettland är ungefär lika stort som Danmark eller motsvarande 1/7 av Sveriges yta. Invånarantalet uppgår till c:a 2,4 miljoner varav 800.000 bor i huvudstaden Riga. Befolkningen består av 57 % etniska letter och 29,6 % ryssar. Övriga folkslag som finns representerade i landet är framförallt vitryssar, ukrainare, polacker och litauer.⁴⁸ Utbildningsnivån i Lettland är traditionellt hög och tillgången på kvalificerad och välutbildad arbetskraft anses av bedömare från olika utländska organ vara mycket god. Mellan åren 1989 till 1997 minskade den lettiska befolkningen med c:a 180.000 personer främst p.g.a. de tiotusentals ryssar som efter självständigheten flyttade tillbaka till Ryssland, samtidigt som utlandsletter i mindre utsträckning flyttade tillbaka till Lettland. Tendensen är fortsatt folkminskning då landet har ett lågt födelsetal och ett högt dödstal.

Riga, Lettlands huvudstad, har tack vare det gynnsamma geografiska läget, spelat en viktig roll som centralort i Östersjöområdet sedan 1200-talet då man snabbt erhöll en starkare ekonomisk och handelspolitisk ställning än vad Visby dittills haft. Riga var en av Rysslands största hamnar för export av trävaror och utgjorde, tillsammans med S:t Petersburg och Warszawa, Rysslands viktigaste industristäder under slutet av 1800-talet. Rigas stora sekelskiftskvarter, med ståtliga stenhus och jugendfasader, vittnar om den ekonomiska välfärdstid som Lettland upplevde fram till första världskriget.

Lettland har sedan frigörelsen från Sovjetunionen den 6 september 1991 aktivt strävat efter medlemskap i olika internationella samarbetsorgan för att i så stor utsträckning som möjligt undvika ett beroende av Ryssland. Man har bl.a. anpassat sina tullar gentemot EU och ansökt om medlemskap i EU och NATO. EU-kommissionen har sammanställt Lettlands status i fyra punkter där man påpekar vad Lettland måste åtgärda innan medlemskap kan bli aktuellt.⁴⁹

- Förbättra det juridiska systemet och få bukt på korruptionsproblemen.
- Svagheterna med implementering av det kommersiella regelverket, ofullständig privatisering och omstrukturering av ekonomin måste förbättras.
- Begränsad kapacitet att åta sig medlemskapets skyldigheter på en rad områden inom lagstiftningen och det juridiska systemets sanktionsmöjligheter (bl.a. miljölagstiftning, konkurrensrätt och skatterätt). Svagheter inom rättsväsendet och på säkerhetsområdet påtalas särskilt.
- Lettland är på medellång sikt i behov av omfattande reformer inom offentlig förvaltning och det juridiska systemet.

⁴⁸ www.swedishtrade.se/landrapport/lettland 2001-04-06

⁴⁹ Román, L. & Sandgren, C. (1998) "Samarbete med Lettland – En resultatanalys" Sida, Stockholm.

Många analytiker anser att landet inom 5-10 år troligtvis kommer vara en fullvärdig medlem i EU.

5.2.1 LETTLANDS EKONOMI

En av de största förändringarna sedan Lettland blev självständigt är övergången från planekonomi till marknadsekonomi. Att efter årtionden av priskontroll och statligt ägande tillåta privatägda bolag och fri konkurrens är ingen problemfri omställning. Lettland hade initialt problem med sin ekonomi men är nu i en tillväxtperiod. Bidragande orsaker till detta är kontroll av prisstabilitet och offentliga finanser samt framgångsrika reformer av grundläggande strukturer – ägande, regelverk, lagstiftning osv.⁵⁰ Många statligt ägda företag överlevde inte utan en garanterad marknad och klarade därför inte heller av konkurrensen. Statsledningen fortsatte emellertid stödja dessa icke vinstgenererande företag för att undvika massarbetslöshet. I ett försök att hålla de skenande budgetunderstöden i schack tryckte man mer pengar med hyperinflation som följd. Genom centralbankens strama penningpolitik har man de senaste åren lyckats sänka inflationen till ekonomiskt hållbara nivåer. 1999 var inflationstakten 2,4 % jämfört med 1992 då inflationen var uppe på hela 958 %.⁵¹ De egna finansieringsresurserna är fortfarande jämförelsevis små varför utländska investeringar och krediter utgör de viktigaste finansieringskällorna för landet. Enligt en rapport från utrikesdepartementet⁵² har Lettlands ekonomi visat tydliga tecken på återhämtning även efter den externa chock som drabbade ekonomin i augusti 1998 då ryska federationen ställde in sina betalningar och rubeln devalverades kraftigt. Inflationen år 2000 var 2,6 %, BNP ökade med 6 % och arbetslösheten uppgick till 8,0 %. Siffror som tydligt visar att Lettland är ett land med ökad stabilitet.⁵³

Allteftersom Lettland har kunna påvisa en någorlunda fungerande marknadsekonomi och demokrati har Sveriges intresse för utvidgat samarbete och handel vuxit. Exporten till Sverige uppgick under det första halvåret 2000 till 11,4 % av den totala lettiska exporten medan Lettlands import från Sverige under samma period uppgick till 6 %.

Mycket återstår att göra för att förbättra spelreglerna på marknaden. Fortfarande är t.ex. rättsreglerna kring statlig upphandling, monopol- och konkurrensregler bristfälliga eller helt obefintliga. En utmaning för de lettiska myndigheterna är att få bukt på den stora andelen svarta och grå ekonomiska transaktioner som förekommer i landets ekonomi. I dagsläget är det inte ovanligt att väletablerade lettiska företag betalar en ansevärd del av de anställdas löner utan redovisning till myndigheterna.⁵⁴

⁵⁰ Román, L. & Sandgren, C. (1998) ”Samarbete med Lettland – En resultatanalys”.

⁵¹ www.swedishtrade.se/landrapport/lettland 2001-04-06.

⁵² Ibid.

⁵³ Trigon Markets, “The Baltic Economies” 2001-04-09.

⁵⁴ www.swedishtrade.se/landrapport/lettland 2001-04-06.

Nedan följer en sammanställning av relevant data över Lettlands utveckling under de senaste 5 åren.⁵⁵

	1995	1996	1997	1998	1999
BNP, milj USD	4449,3	5134,5	5637,6	6395,8	6260,3
BNP-tillväxt (%)	-0,8	3,3	6,5	3,6	0,1
Industriproduktion (%)	-6,3	1,5	6,1	2,0	-8,8
Byggproduktion (%)	18,2	5,3	8,2	16,5	7,8
Import, milj USD	1817,7	2312,2	2720,7	3188,6	2946,8
Export, milj USD	1304,5	1443,1	1671,5	1811,6	1723,6
Medellön, USD	178,9	191,7	218,4	242,3	241,2
Arbetslöshet (%)	6,6	7,2	7,0	9,2	9,1
Förändring av KPI, (%)	25	17,6	8,4	4,7	2,4
Valutares. milj USD	495,6	738,6	946,7	723	1430,9
Utlandsskuld milj USD	403,3	408,8	370,2	392,5	612,59
Utl. Invest milj USD	510,6	679,2	936,4	1095,2	1328,2

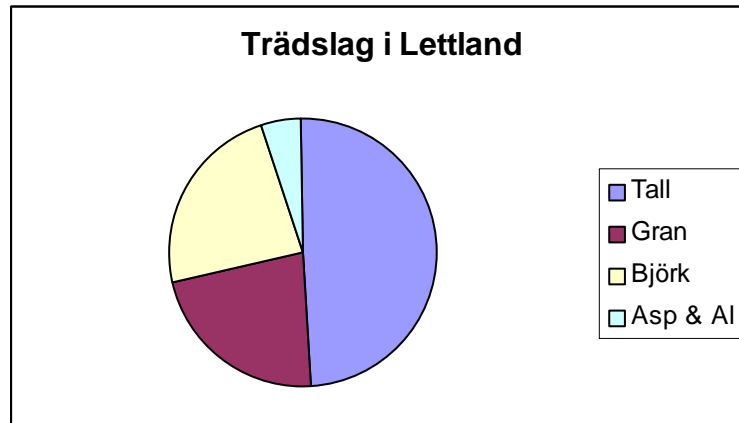
5.2.2 SKOGSNÄRINGEN

Lettland täcks av 2,85 miljoner ha skog vilket motsvarar c:a 45 % av landets totala yta. Av detta ägs och sköts 1,43 miljoner ha (50,2 %) av staten genom ett helägt dotterbolag som sorterar under miljöministeriet. Från denna yta utgår 60.000 ha i form av nationalpark, forsknings- och försöksprojekt. Den privatägda skogen utgör 42 % och övrig skog är bolagsägd. Sedan 1923 har skogsarealen ökat från 24,7 % till att idag utgöra drygt 45 % av den totala landytan på 6,4 miljoner ha.⁵⁶ Det finns även en framtida potential inom skogsnäringen då c:a 1 miljon ha mark i dagsläget står i träda. Marken är således helt outnyttjad beroende på att det officiellt saknas ägare till marken. Staten är ytterst ansvarig för arealen men inga beslut har fattats om vad som skall göras med den. Den skogsareal som tillkommit sedan 20-talet har uppkommit till stor del p.g.a. att jordbruksmark övergivits och vuxit igen. Orsaker till detta anses av bedömare på Exportrådet vara förändringen av landets

⁵⁵ www.swedishtrade.se/landrapport/lettland 2001-04-06.

⁵⁶ www.swedishtrade.se/lettland 2001-04-06.

befolkningsstruktur tillsammans med en betydande ökning av skogsproduktionen. Kvaliteten på den nya skogsmarken bedöms inte vara samma som den statligt ägda skogen vilken underhölls något bättre under sovjettiden. Trädslagen är uppdelade på 71 % barrträd och 29 % lövträd⁵⁷. Mera specifikt är dessa indelade på följande sätt.



Skogen utgör Lettlands största naturtillgång och är en av de viktigaste komponenterna i landets ekonomi. Trä- och skogsindustrin representerar idag den i särklass största exportvarusektorn och svarade under första halvåret 2000 för 44 % av all export. Industrin har utvecklats i snabb takt sedan landet blev självständigt. 1991 stod skogsindustrin enbart för 3 % av landets totala produktion för att fram till 1999 ha ökat till 20 %. En siffra som motsvarar 14 % av landets BNP och ca 40 % av den totala exporten.⁵⁸ En betydande orsak till den kraftiga ökningen är den privatiseringsvåg som drog över landet efter självständigheten och övergången till marknadsekonomi. I dag är i stort sett alla företag som är aktiva på marknaden privatägda. 86,1 % av den totala träproduktionen går på export där Storbritannien (46 %) är största marknaden följt av Sverige (20,6 %) och Tyskland (13,2 %). Sammantaget går drygt 83 % av den totala trävaruexporten till EU-länder. Landets export mot väst ökar kraftigt på bekostnad av handeln med öst.

En bidragande orsak till landets exportvolym är de stora isfria utskeppningshamnarna i Riga, Ventspils och Liepaja. Hamnen i Ventspils⁵⁹ är Östersjöns största hamn och skeppar ut 75 % av landets exportvolym. Enligt skogsbruksdepartementet finns det kapacitet för ytterligare ökning av trävaruexporten tack vare den ökade tillgången på skog. Ökad tillgång på råvaror från Ryssland, välutbildad och motiverad arbetskraft, låga arbetskostnader, närhet till stabila marknader och en stor potential att utveckla en mer tekniskt avancerad skogsförädling förbättrar ytterligare möjligheterna för ökad trävaruexport.

Prisskillnaderna på virke uppvisar stora variationer mellan olika distrikt. Detta beror främst på den dåliga infrastrukturen vad gäller vägar i skogsområdena samt transportsträckan till landets hamnar. Skillnaden i priset på sågtimmer av gran kan skilja upp till 75 %⁶⁰ beroende på vilket

⁵⁷ Latvijas Valsts Mezi (2001) "annual report".

⁵⁸ www.swedishtrade.se/lettland 2001-04-06.

⁵⁹ Sprängare, D. & Walldén, J. (1997) "Orienterande beskrivning ur ett skogsbruksperspektiv".

⁶⁰ Intervju LVM 2001-04-18.

område i landet virket kommer ifrån. Detta trots att det inte handlar om mer än en skillnad på c:a 20-25 mil vilket enligt svenska mått mätt inte är någon längre sträcka. I genomsnitt finns det endast 0,63 km skogsväg per 100 ha i Lettland vilket är lite i jämförelse med Sveriges 1,2 km beräknat på hela landet. Stora satsningar på infrastrukturen är därför ett måste för att man skall komma till rätta med de stora prisskillnaderna inom landet.

I Norden råder balans mellan tillväxt och långsiktig avverkningsnivå medan det i kontinentala Europa endast avverkas volymer motsvarande halva årstillväxten. Genomsnittet för de Baltiska staterna är en årlig avverkning på knappt 60 % av skogstillväxten.⁶¹ En ökning till nordisk nivå dvs. c:a 75 % skulle tillföra ytterligare 6 miljoner m³ per år. Att man inte avverkar mer i Baltikum beror främst på andra samhällsbehov än de rent skogsindustriella men potential finns att öka avverkningen om politiska beslut fattas om att höja nivån. En sådan volymökning förutsätter dock en ökad sågverkskapacitet. Med nuvarande skogsareal och avverkningsmetoder är den totala produktionskapaciteten i Lettland c:a 10-11 miljoner m³ per år. Ett eventuellt byggande av Baltic Pulp innebär att massaved och flis motsvarande ca 3,5 miljoner m³ skulle kunna tas om hand. Av en årlig tillväxt i Lettland på mellan 14-16 miljoner m³ avverkades år 2000 drygt 11 miljoner m³. Ett mål för uthållig avverkning anges till 12 miljoner m³. Avverkningen har ökat något varje år i takt med att skogarna har återförts till sina ursprungliga ägare och privatiserats. De sista åren på 90-talet har avverkningarna på den privatägda skogen nästan fördubblats och uppgår idag till c:a 8 miljoner m³. För att få en hållbar utveckling av skogsindustrin har Lettland utvecklat en miljöpolicy där man bl.a. startat projekt för utveckling av cellulosa produkter. På så vis kan trä med sämre kvalitet och trämassa utnyttjas på ett mera effektivt vis.

I Lettland finns i dag en oro över den framtida utvecklingen i Ryssland som besitter ofantligt stora naturtillgångar i form av skog vilket kan leda till att marknadspriserna kan komma att sjunka då konkurrensen ökar ifrån öst. Hälften av världens barrskogar finns i Ryssland, där avverkningen skulle kunna ökas från dagens c:a 100 miljoner m³ till 400 miljoner m³ per år.⁶² Möjligheterna begränsas dock i dagsläget av politisk och ekonomisk osäkerhet samt stora brister i infrastrukturen. Möjligheten att globalt öka avverkningarna är givetvis en ekonomisk fråga. Det handlar om efterfrågan och konsumtion av skogsindustriprodukter. Till de naturliga skogarna ska läggas ett ökat utbud från plantager där 60 % för närvarande utgörs av barrträd. Nya plantager utgörs dock till huvuddelen av lövträd. Redan idag köper lettiska sågverk timmer från Ryssland, om än i mindre utsträckning.

Det svårt att skönja en hård konkurrens i Lettland då aktörerna på marknaden får köpa den kvantitet de efterfrågar. Den råvara som skeppas ut är inte kvalitetsklassad på samma vis som i Sverige vilket leder till att de stora aktörerna kan sortera timret, om än i mindre utsträckning, när det kommer till hamnen. Efter sortering kan företagen alltså göra vinster genom att använda det mer kvalitativa virket till andra ändamål. Detta problem, ur lettisk synvinkel, uppstår främst genom att försäljning sker på rot vilket betyder att kontraktören köper virket på plats i skogen utan att en noggrann mätning gjorts av kvalitet och kvantitet vilket endast är möjligt att göra då avverkningen är genomförd. I Sverige finns en opartisk virkesmättningsförening som mäter kvalitet och kvantitet innan virket går till produktion vilket alltid garanterar både säljare och köpare att de får betalt för vad de säljer. De lettiska virkeshanterarna är vana vid att det alltid varit på detta sättet och ser därför idag ingen anledning till att ändra på det system som de alltså förlorar stora summor på.

⁶¹ Responze (hösten 2000).

⁶² Ibid.

Avverkningslicenser utfärdas av den lettiska staten vart femte år fördelat på regioner. Denna volym anger vad kommunen eller regionen har tillåtelse att avverka i form av slutavverkning. Då en skogsägare vill avverka går de således till kommunens politiker och ber om tillstånd för detta. Systemet som är gällande är först till kvarn vilket innebär att när tilldelningen är slut så kommer ingen skogsägare inom området att få avverka mera. Detta leder givetvis till problem för den långsiktiga skogsskötseln i landet och vidare fungerar detta som en uppmuntran till korruption då ägarna kan sticka till politikerna en summa pengar för att få tillstånd när utdelningen är slut.⁶³ Ett annat problem detta skapar är att avverkningen kan ske i vågor och det finns således ingen buffert när den tillåtna volymen är avverkad. Konsekvensen av detta är att LVM kan få fungera som buffert för att försörja landet med det virke som behövs och således alltså inte kan styra detta själv. Hela systemet måste ses som föråldrat och till vis del bakåtsträvande med tanke på ovan nämnda orsaker. Detta beror inte i alla lägen på att kunskap saknas utan det är i mångt och mycket hänförligt till de lagar som reglerar skogsnäringen vilket gör det svårt att uppnå effektivitet.

Efter avverkning måste hyggena rensas och allt överblivet kvist- och toppvirke fraktas ut till skogsvägarna. Detta för med sig att den naturliga näring som skogen får av restprodukterna inte tillförs. Samtidigt är detta ett tids- och kostnadskrävande arbete och det överblivna materialet går till spillo där det ligger och förmultnar vid väggkanten. Återigen avspeglas befolkningens likgiltighet inför att acceptera det som inte alltid är det mest förnuftiga utan istället ser att det alltid varit så och att det då inte finns någon anledning att förändra.

Flera västerländska skogsföretag gick in i Lettland efter det att landet blivit självständigt och inledde verksamhet med maskiner som avverkade och skotade ut virket med traktorer vilket gjorde många skogsarbetare arbetslösa. De flesta av dessa företag fick dock dra sig ut ur landet då maskinerna ofta utsattes för sabotage. Det var således inte populärt att försöka ersätta arbetskraften med teknologi och maskiner.

Exportens sammansättning ser ut på följande vis:⁶⁴

Sågat timmer. Denna produktkategori representerar den största delen av exporten inom skogsindustrin. Under de första fem månaderna 2000 uppgick produktionen av sågat timmer till 1,09 miljoner m³. Inom detta område har omfattande investeringar gjorts för att modernisera sågverken vilket lett till en höjning av både produktivitet och kvalitet. Dock återstår vissa svårigheter med finansiering av produktionsanläggningarna vilka är i stort behov av nytt kapital.

Produktion av plywood, fiberplank och partikelbrädor. Denna typ av produktion har ökat under senare år i takt med ökande investeringar. Exporten av dessa varor uppgick till 0,16 miljoner m³ de första fem månaderna 2000.

Möbelindustrin har varit och är än idag en viktig del av Lettlands träindustri. I dag är de flesta möbelföretagen privatiserade med egna nischer för att kunna nå ut till den stora marknaden i väst.

⁶³ Bert-Åke Näslund "skogsstyrelsen" 2001-05-10.

⁶⁴ www.swedishtrade.se/lettland

5.3 DEN PRIVATA SKOGEN

Den privatägda skogen i Lettland är fördelad på 153.000 ägare vilket ger en genomsnittlig yta på 7,8 ha per ägare. De mycket små enheterna gör att skogen har en mindre ekonomisk betydelse för ägarna. Även de mindre skogsytorna styrs av statens femårsplaner för avverkning, vilket ofta leder till att skogsägarna avverkar i sin skog under ett enda år. Följden av detta blir att gallring och röjning ofta är eftersatt. I värsta fall leder det till sämre kvalitet på skogen, vilket drabbar den långsiktiga skogsnäringen i landet.⁶⁵

Den beräknade tillväxten på den privat- och företagsägda lettiska skogen uppgår till samma siffra som för den statliga, c:a 7 miljoner m³ per år. Här togs dock mellan 7-8 miljoner m³ ut år 2000⁶⁶, vilket innebär att den totala avverkningsvolymen nästan överstiger den årliga tillväxten. Detta är något som kan komma att missgynna landets exportindustri på lång sikt. För att komma till bukt med problemet måste politiska beslut och regler som styr skogsskötseln i ett mer långsiktigt perspektiv tillkomma, framförallt gentemot den privata sektorn.

Personer med bristfällig utbildning och lite erfarenhet genomförde 1997 c:a 75 % av all avverkning i Lettland.⁶⁷ Det är således av stor vikt att en stark skogsägarrörelse kommer till stånd i Lettland. Det splittrade markägandet riskerar i annat fall medföra stora svårigheter för den inhemska skogsindustrins råvaruförsörjning. Idag är endast 1 % av de privata markägarna knutna till den organisation som finns för skogsägarna. En anledning till detta kan vara den lettiska befolkningens motvilja mot alla former av kooperativa rörelser på grund av sina erfarenheter av den sovjetiska ockupationen.

Som tidigare nämnts är investeringar från utlandet mycket viktiga för Lettlands ekonomi. Detta gäller naturligtvis även skogsindustrin. Faktorer som påverkar bredden av utländska investeringar är:⁶⁸

- En förhållandevis outvecklad servicesektor.
- Ambivalens hos den lettiska staten om huruvida nya utländska investeringar ska få konkurrera ut existerande, icke konkurrenskraftiga bolag t.ex. sågverk.
- Avsaknad av avsättningsmöjligheter för biprodukter.
- Restriktioner som indirekt subventionerar inhemska icke konkurrenskraftiga företag.
- Oklara förutsättningar för långsiktiga råvaruleveransavtal.

Enligt lettisk lag är det förbjudet för staten att sälja statligt ägd mark varför man idag inte ser några framtida stora förändringar på ägarfördelningen mellan statligt och privat/företagsägd skogsareal. Utvecklingen sker främst mellan privat- och företagsägd skog där de privata ägarna till viss del säljer av sin skog.

⁶⁵ Intervju LVM 2001-04-18.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Sprängare, D. & Walldén, J. (1997) "Orienterande beskrivning ur ett skogsbruksperspektiv".

⁶⁸ Ibid.

5.4 LVM

Latvijas Valsts Mezi, LVM, grundades i oktober 1999 för att ta över skötseln av de lettiska statsskogarna. Inom LVM arbetar man i huvudsak med att sköta statens skogar och försäljningen av virke från dessa. Utöver detta är man även involverad i produktion och försäljning av trädplantor och frön samt utarrendering av jakt- och fiskerättigheter.

1999 beslöt parlamentet att skilja på det kommersiella brukandet av skogen och lagövervakning, skogspolitik och rådgivning. Den svenska modellen låg som mall för omorganisationen där två nya organ bildades; Latvian State Forest och Latvian State Forest Service. Den totala omorganisationen inom LVM innebar bl.a. att stora delar av ledningen byttes ut till yngre, högt utbildade men samtidigt mer oerfarna personer. Med omorganisationen försöktes ett radikalt steg tas från planekonomi till marknadsekonomi genom att satsa på nyutbildad, engelskspråkig personal med nya tankar och idéer. Som exempel kan nämnas att generaldirektören för LVM enbart är 29 år och tillträdde sin post vid 27-års ålder. Detta är idag mer regel än undantag i lettisk politik och liknande exempel återfinns inom flertalet av, framför allt, statligt styrda företag. Framåtandan och nytänkandet är en tillgång men aspekter som kontaktnät och erfarenhet saknas i allt för stor utsträckning. Den unga personalen saknar både den kunskap och erfarenhet som deras position kräver.

Mellan verksledningen och ministeriet finns ett Supervisory Board som representerar ägarintressena i form av en slags "bolagsstämma" snarare än en "bolagsstyrelse".⁶⁹ Detta innebär att verksledningen i princip har ansvar för hela kedjan från utformning av strategier och mål till kortsiktig budget och verkställande av arbete.

LVM har tagit fram fem viktiga punkter för att tillfredsställa sina ägare, staten. Dessa mål är vad företaget kallar sin mission.⁷⁰

- Upprätthålla en effektiv management på 1,6 miljoner ha land.
- Främja effektiva skogsskötselmetoder för att maximera statens vinst.
- Öka värdet på skogen samt ökad areal odlad skog.
- Bevara den naturliga skogen och den biologiska mångfalden.
- Certifiera skogen enligt internationella standard och krav (FSC).

Någon uttalad strategi som bygger på vilket tillvägagångssätt som skall användas finns däremot inte. Enligt egen utsago befinner sig LVM i ett läge där företaget inte ser sig ha en uttalad tydlig strategi. Ett framtida scenario med AssiDomän som medarbetare ses som en tillgång då det är ett företag som besitter stora kunskaper och erfarenheter av att arbeta efter långsiktiga strategier och planer. AssiDomän kan dock få svårt att påverka de grundläggande strategierna hos LVM då det är staten som lägger upp riktlinjer och har det sista ordet.

Den årliga tillväxten på LVMs skogar uppgår till 7,04 miljoner m³ fördelat på 2,99 miljoner m³ tall, 2,02 miljoner m³ gran och 1,55 miljoner m³ björk. Miljöministeriet i Lettland har fastställt en maximal tillåten *slutavverkning* mellan åren 2001-2005 på 15,9 miljoner m³ för LVMs räkning. Förra året sålde LVM 3,8 miljoner m³ varav 2,9 miljoner m³ kom från slutavverkning och 0,9 miljoner m³ kom från gallringar. Under de närmaste åren tror LVM att man kommer att öka sin avverkning i form av gallring vilket alltså inte innefattar den

⁶⁹ Bert-Åke Näslund "skogsstyrelsen" 2001-04-15.

⁷⁰ Tomass Kotovics "Head of President's office, LVM" 2001-04-18.

reglering som påverkar slutavverkningarna. Den avverkade volymen uppgår endast till 54 % av den årliga tillväxten på LVMs skogar vilket är en försiktig avverkning. Motsvarande andel som AssiDomän tar ut från sina skogar uppgår till 71 %.⁷¹ Risken finns dock att LVM kan få fungera som en buffert gentemot den privata skogsindustrin då dessa avverkat sin beskärda del eller om de överavverkar.

Baltic Pulp, ett bolag till lika delar ägt av den lettiska staten, Södra och det finska skogsbolaget Metsäliitto, har långtgående planer att investera i ett massabruk i östra Lettland. Investeringen beräknas till c:a 1 miljard USD och skall ha en kapacitet på 600.000 ton blekt sulfatmassa av både barr och lövved.⁷² Detta blir den största enskilda investeringen i de baltiska republikerna sedan självständigheten. Råvarorna kommer huvudsakligen att köpas in från lettiska skogar och sågverk. En mindre volym massaved kommer även att importeras från de angränsande länderna. Om alla beslut blir genomförda enligt den tidsplan som ligger till grund för investeringen i dag kommer fabriken att stå klar år 2005. Samtidigt finns det liknande projekt som Baltic Pulp i de angränsande länderna vars planer inte är lika långt gångna. Dessa sistnämnda projekt kommer dock med största sannolikhet inte att genomföras om Baltic Pulp investeringsplaner fullföljs, då det inte finns kapacitet för detta.

Södra anser att;

”Investeringen kommer att skapa sysselsättning, förbättra infrastrukturen och stabilisera handeln med massaved i det baltiska området. Dessutom kommer ett nytt massabruk att stimulera utvecklingen av hela den lettiska skogssektorn.”⁷³

I dagsläget råder det delade meningar bland investerarna hur betalningen för anläggningen skall ske. Staten har föreslagit att de skall betala sin del, motsvarande 150 miljoner euro (1,4 miljarder kronor) genom att överlåta delar av den statligt ägda skogen till företagen. Detta skulle således leda till att LVMs skogsareal kommer att sjunka väsentligt. Södra och Metsäliitto värderar den lettiska skogsarealen till drygt 9.000 kr per ha, ett pris som dock den lettiska staten anser vara allt för lågt.⁷⁴

Vitauts Breicis, chef för det lettiska sågverket Strenci MRS anser att det är mycket lägre än marknadspriset och att det understiger priset för vanlig eldningsved.⁷⁵ Vitauts anser vidare att Baltic Pulp kommer att generera 350 nya jobb och samtidigt göra upp till 30.000 letter arbetslösa. Baltic Pulps ordförande, Erik Lagervald⁷⁶, uppger att priset som är angivet är en realistisk siffra där olika faktorer som skogsvårdskostnader, transport, vägbygge och diskontering av omogen skog är inräknade. Dock har inte värdet på skogen fastställts i form av statlig skog. Parterna har bara kommit överens om en beräkningsmetod. LVM håller för närvarande på med en värdering av skogen men det finns ännu inga färdiga uppgifter om var genomsnittsvärdet kommer att hamna.

⁷¹ AssiDomän (2000) ”Årsredovisning med miljöredovisning”.

⁷² www.sodra.se 2001-04-08.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Dagens Industri, 2001-04-20.

⁷⁵ Responze (hösten 2000).

⁷⁶ Ibid.

LVM har tidigare blivit lurade då de köpte konsulttjänster för att få hjälp att certifiera sin skog. Det visade sig att de kriterier som konsulterna ställde upp för en certifiering enbart var en liten del av det arbete som behövde utföras för att de skulle bli godkända. När LVM vände sig till Bert-Åke Näslund på Skogsstyrelsen för att undersöka vilka möjligheter som fanns för ett samarbete med ett svenskt skogsföretag framkom det att AssiDomän torde vara en lämplig samarbetspartner. LVM önskar ett framtida samarbete med en partner som kan förmedla trygghet och där de inte riskerar att satsa för mycket eget kapital då deras finansiella resurser är begränsade. Från LVMs sida är man idag mycket intresserad och öppen för förslag som kan leda till ett framtida samarbete mellan AssiDomän och LVM. Varför man är speciellt intresserad av att samarbeta med AssiDomän beror bland annat på att ägarförhållandena har stora likheter samt att AssiDomän är ett företag som besitter mycket erfarenhet och kompetens inom skogsbranschen. Vidare finner LVM att AssiDomän är ett företag som förmedlar trygghet genom det statliga ägandet.

LVM ser i huvudsak två tänkbara möjligheter för ett samarbete mellan de bägge parterna i detta inledande skede. De framhåller emellertid att de är öppna för andra tänkbara strategier.

Det första alternativet skulle innebära att AssiDomän hjälper LVM med överföring av managementerfarenheter, strategisk kompetens samt insikter och erfarenhet av skogsbrukande i en marknadsekonomi. LVM har tänkt sig att betalning för denna kunskap skall ske i form av utbyte av marknadsinformation eller dylikt.

Det andra alternativet grundar sig i huvudsak på samma kriterier som det första. Betalningen i detta alternativ skulle däremot ske genom att LVM överlåter en viss areal skog till AssiDomän att sköta.

5.5 AKTÖRERNA PÅ MARKNADEN

StoraEnso's vision är att koncernen skall bli det ledande skogsindustriföretaget i världen genom att:⁷⁷

- Ta tåten i utvecklingen av skogsindustrin.
- Kunderna väljer dem för de mervärden de skapar.
- Skapa värde för sina investerare.
- Vara en attraktiv partner för sina leverantörer.

För att lyckas med detta högt uppsatta mål skall de fokusera på tre kärnproduktområden; tryckpapper (journal- och tidningspapper), finpapper och förpacknings-kartong, stödda av trävaror och massa. Samtidigt ska företaget skapa aktieägarvärde genom att bedriva verksamheten med inriktning på lönsamhet och omvärldshänsyn. Vidare är det för StoraEnso viktigt att fortlöpande förbättra verksamheten genom att identifiera och öka synergier, förbättra produktiviteten och göra noggrant utvalda investeringar. Deras huvudsakliga strategi för att växa är genom samgående och förvärv⁷⁸, vilket bland annat sker med AssiDomän genom Billerud AB.

⁷⁷ Stora Enso (2000) "Årsredovisning".

⁷⁸ Ibid.

StoraEnso är etablerade i Lettland genom inköpsbolaget StoraEnso Mecz som fungerar som ett dotterbolag. Stora Enso handlar drygt 1 miljon m³ massaved⁷⁹ per år från Lettland vilket kan jämföras med AssiDomäns 650.000 m³. Marknaden är således av stor betydelse för företaget. Vidare är företaget etablerade som skogsägare i Estland. När det gäller framtida planer ser Klas Ivert, virkeschef på StoraEnso, det som ett intressant projekt att köpa skog i Lettland och etablera sig rent fysiskt. Detta och diskussioner angående leasingavtal med statliga skogarna befinner sig än så länge endast på ett planeringsstadium.⁸⁰

Metsäliittokoncernen är ett finländskt företag inriktat på virkeshandel och skogsindustri med verksamhet runt om i Europa och marknadsföring till alla världsdelar. *Metsäliitto* Osuuskunta är moderföretag i koncernen Metsäliitto ägt av drygt 125 000 privata skogsägare. Omsättning 1999 var 33,9 miljarder finska mark. Medlemmarna kontrollerar tillsammans totalt 5 miljoner hektar skog motsvarande cirka 45 % av skogsarealen i Finland. Metsäliittos styrka ligger i en effektiv virkeshandel som omfattar hela Finland och utgår från de privata skogsägar-medlemmarna i Metsäliitto Osuuskunta.

De strategiska och ekonomiska mål som koncernen har är att genomföra företagsköp, investeringar och snabb tillväxt. Koncernen har vuxit starkt sedan förra året och har därmed stärkt sina positioner på marknaden i Europa. Ungefär 1/3 av vinsten i dotterbolaget Metsäliitto Osuuskunta genereras idag inom virkesanskaffningen och 2/3 av utdelningen från industriföretagen i koncernen.⁸¹ De viktigaste delarna av verksamheten är massapappers- och förpackningsrörelsen.

I samband med förvärvet av Modo Paper har man beslutat att Metsäliitto enligt en avtalad arbetsfördelning skall svara även för de utländska företagens virkesförsörjning. För att kunna överta denna uppgift har Metsäliitto International i början av 2001 köpt Modos virkesanskaffningsrörelse i Lettland och Litauen samt Metsä-Serlas andel av det tyska företaget SCA Holz.⁸² Metsäliitto är en stor finsk aktör på den estniska marknaden och är vidare en av aktörerna i framtida Baltic Pulp, ett bygge som kommer påverka den lettiska marknaden markant.

Södra är en ekonomisk förening med c:a 34.000 sydsvenska skogsägare som medlemmar vilka tillsammans äger c:a 2 miljoner ha produktiv skogsmark. Södra hade år 2000 en nettoomsättning på 11.189 MSEK⁸³. Södra är det största av Sveriges 6 skogsägarföreningar. Under år 2000 tillkom de första utländska produktionsenheterna i och med förvärven av de norska massabruken Tofte och Folla. Ungefär 80 % av massabrukens och sågverkens produktion går direkt på export, framförallt till Västeuropa.

Södra grundar vidare sin kundorientering på att bedriva handel med hög moral och anses av marknaden vara effektiva och tillförlitliga.

Södra har inköpsbolag i norra delen av Lettland samt samarbetsavtal med ett svenskt-lettiskt-ägt företag i södra delen av landet som äger företag i Vologda-regionen i Ryssland. Företaget har även ett dotterföretag i Estland med terminal i en av Tallinns hamnar.

⁷⁹ Ivert, K. "StoraEnso" 2001-05-29.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ www.metsaliitto.com 2001-05-29.

⁸² Ibid.

⁸³ Södra (2000) "Årsredovisning".

6. ANALYS

Genom att analysera de olika alternativen försöker vi avgöra vilken av de föreslagna affärsstrategierna som är mest fördelaktig för AssiDomän. För att komma fram till detta analyseras först branschen och konkurrenssituationen samt Lettlands politiska och kulturella situation.

I analyskapitlet studeras de olika strategierna som presenterats tidigare. Dessa analyseras både utifrån deras möjligheter att uppfylla AssiDomäns huvudsakliga syfte, att säkerställa framtida massavedsbehov, samt som ett led i företagets internationaliseringsprocess. Genom att studera vilka värden och synergieffekter de olika strategierna kan erbjuda försöker vi även fastställa vilken strategi som kan skapa mest värde för företaget i ett längre perspektiv. Innan vi går in på de separata strategierna försöker vi fastställa hur förutsättningarna ser ut för AssiDomän på den lettiska marknaden genom att följa det ramverk för affärsstrategier som presenterades i teorikapitlet.

När affärsområdet är ett nytt land får samhällsanalysen ytterligare en innebörd. Utöver analys av de samhällsfaktorerna som påverkar företaget studeras skillnaderna mellan Sverige och Lettland. Dessa landspecifika skillnader kan även representera de skillnader som finns mellan AssiDomän och Lettland eller eventuella lettiska företag som man väljer att inleda samarbete med.

6.1 SAMHÄLLSANALYS

Affärsklimatet som präglar den lettiska marknaden kan till stora delar hitta sin förklaring i det politiskt ekonomiska systemet (se 3.3.1). Det politiska läget i landet är idag lugnt, men med en regering bestående av många mindre partier utan egen majoritet kan konstellationerna lätt förändras. Detta kan leda till tvära politiska kast och ett kortsiktigt förhållningssätt till många frågor. Strävan efter EU-medlemskap gör emellertid att det finns en stark vilja att fatta mer långsiktigt hållbara beslut.

Att bedriva verksamhet i Lettland blir allt mindre komplicerat i takt med att stabiliteten ökar och landet närmar sig ett EU-medlemskap. Ett medlemskap skulle innebära att flertalet av de osäkerhetsfaktorer som finns idag på marknaden försvinner. Låga löner och skatter tillsammans med god tillgång på högutbildade personal gör det gynnsamt att etablera sig på den lettiska marknaden idag.

Inom skogsindustrin finns många faktorer som måste omarbetas och förbättras. Det ålderdomliga regelsystemet och tillvägagångssättet vid utdelning av avverkningslicenser missgynnar långsiktigt landets skogsproduktion och kvalitet. Att rensa hyggena från alla restprodukter påverkar den naturliga tillförseln av näring till marken och försämrar därigenom förutsättningarna för kommande generations skog. Förfarandet gör dessutom slutavverkningar

onödigt komplicerade och kostsamma. Detta är regler som finns kvar från det gamla systemet från kommunisttiden och vilka ännu inte har ifrågasatts eller förändrats då folkets inställning är att inte ifrågasätta regler som alltid funnits, vilket ur svenskt synsätt likställs med likgiltighet.

Det politiska systemet i Lettland fick under kommunisttiden inte ifrågasättas. Trots att den kommunistiska eran med dess planekonomi är över lever många av ideologierna fortfarande kvar som en del av kulturen. Kultur är dock inte medfött utan är ett inlärt fenomen. De grundläggande värderingarna kan vara svåra att ändra på eftersom de, enligt Hofstede (1994), förankras inom oss under våra 10 första levnadsår. Andra aspekter som inte ligger lika djupt förankrade kan däremot förändras. Innan man kan lära sig ett annorlunda sätt att tänka och agera måste man först avlära det gamla. En process som i många avseende är mer besvärlig än själva inläringen. Förändringsprocessen måste således börja med ett medvetandegörande innan förändringar kan genomföras. Detta har AssiDomän stora möjligheter att göra hos LVM genom att belysa vilka fördelar som kan uppnås genom att en förändring av värderingar i vissa hänseenden. Dessa förändringar kan i sin tur leda till fördelar för AssiDomän på längre sikt genom bl.a. förbättrade regelsystem vid slutavverkning.

De baltiska länderna påminner i stor utsträckning om varandra och Litauen är idag i många avseende en spegelbild av hur Lettland såg ut för ett par år sedan. Genom att lära känna den lettiska marknaden inifrån med hänsyn till aspekter som politik och skogsnäring kan AssiDomän skapa sig ett försprång gentemot sina konkurrenter för en framtida etablering i Litauen. På detta sätt kan företaget genom långsiktiga satsningar få ett "first mover advantage". Möjligheterna att idag handla med Litauen begränsas av landets utveckling och komplikationer med tullbestämmelser som fördröjer processen vid export. I Ryssland är läget alltför instabilt och osäkert för att AssiDomän skall gå in och etablera sig. Faktorer som komplicerar etablering i dessa länder är nära knutna till det fysiska avstånd som Andersen (1993) menar att olikheter i t.ex. handelspolitik länder emellan kan ge upphov till, i det här fallet Sverige och de Baltiska staterna och Ryssland.

En förutsättning för att lyckas i ett främmande land är, enligt Bartlett & Ghoshal, att det finns kunskap om och förståelse för hur kultur skiljer sig mellan och inom länder. Insikt om hur dessa skillnader hanteras kan vara avgörande för hur ett företag lyckas på den nya marknaden. För AssiDomän är det därför viktigt att studera grundläggande skillnader mellan ländernas olika kulturer, värderingar och tankesätt. Detta kan med fördel göras genom de redan etablerade kontakterna i form av Baltfor som kan fungera som "rådgivare".

Även Andersen (1993) påtalar att misslyckande vid utlandsetablering är beroende av ovanstående faktorer som ger upphov till vad han kallar det psykiska avståndet mellan länder. Detta avstånd kan uppstå genom okunskap och avsaknad av insikt i skillnaderna mellan kulturerna. Dessa mjuka faktorer kan vid första anblick kännas oviktiga men i stort sett alla affärer handlar slutligen om interaktionen mellan människor. För att lyckas i ett nytt land är det av yttersta vikt att ha förståelse för de oskrivna reglerna och det tysta språket. Insikt om att hur dessa skillnader hanteras kan göra att företag känner sig trygga nog att ta nästa steg i internationaliseringsprocessen genom ökad marknadscommitment. För AssiDomän är det därför viktigt att studera grundläggande skillnader mellan ländernas olika kulturer, värderingar och tankesätt.

På motsvarande vis som Bartlett & Ghoshal menar att landets värderingar finns återspeglade i företagskulturen, kan man genom att studera värderingar inom företaget få en uppfattning om

hur värderingarna generellt ser ut i ett land. Den hierarki som enligt Hofstede präglar "lågdemokratiska" länder återfinns fortfarande i de lettiska företagen. Detta visar sig bl.a. genom betydelsen av att tilltala varandra med titlar och att företagsledare inte vågar ta beslut av rädsla för att misslyckas. Under sovjettiden kunde ett misslyckande medföra stora konsekvenser och den rädslan sitter i många avseenden kvar än idag. Detta medför att även personer i ledande positioner kan ha problem med att delegera uppgifter. AssiDomän har inte haft som ambition att överföra sin företagskultur till sitt dotterbolag Baltfor och har lyckats undvika eventuella kulturkrockar genom att anställa inhemsk arbetskraft. Baltfor präglas således av en lettisk företagskultur.

Trots att många i den lettiska affärsvärlden hävdar att mutor och korruption inte längre existerar är det allmänt vedertaget att detta fortfarande är ett problem. Korruptionen återfinns i de flesta positioner inom såväl privata som statliga organisationer. Anledningarna till korruptionens utbredning är många. Enligt Hofstede handlar det bl.a. om att individer ser till sitt eget bästa och en rådande brist på respekt för lagar och förordningar. Den misstänksamhet gentemot affärspartner som detta för med sig kan lindras genom att ta in en tredje, objektiv, part. Denna part kan svenska skogsstyrelsen spela i den inledande fasen i ett eventuellt samarbete mellan AssiDomän och LVM. En bidragande orsak till korruption är också den låga genomsnittslönen som medför att människor inte klarar sig på sin lön. Av förståeliga skäl vill problemet med korruption i landet tonas ner eftersom det skulle skada landet om utländska företag blir försiktiga och drar sig ur eventuella investeringar.

För att möjliggöra uppbyggandet av relationer mellan köpare och säljare som Jansson et al förespråkar i sina teorier om "transorganisatoriskt länkande med industrimarknader" är införandet av ett kundperspektiv en förutsättning. Företagen måste lära sig att tänka på ett nytt sätt där man fokuserar på att skapa värde för kunden för att skapa långsiktig framgång. Det visar sig, inte helt förvånande, att detta tänkande har förankrat sig snabbare i de länder som har kommit längst i marknads-ekonomiprocessen. De baltiska staterna har tvingats inse vikten av kundernas tillfredsställelse då deras gamla marknad, Sovjetunionen, inte längre är en marknad att räkna med. Istället har man blivit tvungna att vända sig till de mer krävande länderna i väst vilka ställer betydligt högre krav på produkterna de köper. Produkter som inte uppnår europeisk standard har således ingen möjlighet att överleva. Cartwright & Oliver menar att ett allt tyngre perspektiv flyttas till nätverket av relationer snarare än de fysiska produkterna. För att lyckas skapa värdefulla relationsnätverk är det av avgörande vikt för lettiska företag, vilka är små i förhållande till Västeuropeiska företag, att fokusera på kundernas behov och önskemål. Att placera unga nyligen utbildade människor på högt uppsatta poster inom näringslivet, vilket man gjort inom bl.a. LVM, underlättar onekligen en förändring av detta tänkande. Införandet av olika certifieringssystem är ett mer konkret exempel på hur kundperspektivet börjar växa fram.

6.2 BRANSCHANALYS

För att lättare förstå vilken affärsstrategi (konkurrensstrategi) som AssiDomän bör använda sig av i sin vidare etablering i Lettland är det viktigt att, i ett inledande skede, analysera hur branschen ser ut. Branschen som studeras är massavedsbranschen inom affärsområdet Lettland. Detta kan sägas vara en snäv definition med tanke på att branschen i sin helhet, skogsindustrin, är betydligt bredare. För att passa uppsatsens syfte och inriktning har vi emellertid valt att begränsa oss till de, i sammanhanget, relevanta områdena.

Det analytiska redskap som används är främst Porters five forces som ger en överskådlig bild av hur lönsamhetspotentialen ser ut i en industri. Vi börjar med att analysera de horisontella faktorerna, *leverantör och kunder* följt av de vertikala faktorerna *substitut och nya aktörer*. Branschen i sig analyseras separat i en konkurrensanalys.

6.2.1 LEVERANTÖRER

Antalet leverantörer på marknaden för massaved i Lettland har under de senaste åren minskat i antal samtidigt som de kvarvarande blivit allt större. Orsakerna till detta är främst att kunderna på marknaden blivit större, vilket förbättrat deras förhandlingskraft gentemot leverantörerna. Detta har medfört att de små leverantörerna har fått allt svårare att klara av kundernas behov. Enligt Göran Sandahl på AssiDomän, finns det ett flertal alternativa leverantörer av massaved som företaget kan göra sina inköp från. De mest intressanta leverantörerna är de som klarar av stora volymer och kan garantera ursprung och kvalitet på virket som levereras. Initialt gjorde AssiDomän sina inköp av massaved från ett flertal små leverantörer, något man försöker frångå idag. Att kunderna är färre till antal än leverantörerna samtidigt som det finns ett större utbud än efterfrågan på massaved gör att förhandlingskraften ligger hos kunderna snarare än hos leverantörerna. Denna kommer troligtvis att förskjutas något mot leverantörerna i takt med att allt fler kunder strömmar till.

6.2.2 KUNDER

AssiDomäns kunder inom denna verksamhetsgren är de som köper företagets pappersprodukter som produceras på pappersmassabruk främst i Sverige. I den branschdefinition som vi gjort blir kunden till massaveden AssiDomän själva eftersom vi främst studerar en verksamhetsgren inom koncernen. Vilka slutkunderna är har mindre betydelse för vår analys varför vi inte kartlagt eller analyserat dessa i detalj. Intressant i sammanhanget är att deras köpkraft är förhållandevis stor och växande, vilket bekräftas av den ökade efterfrågan på företagets produkter med i genomsnitt 2 % per år. Vidare har kunderna i de flesta fall stora möjligheter att välja bland ett antal leverantörer som erbjuder i stort sätt samma vara på marknaden.

6.2.3 SUBSTITUT

Produkten i vår analys är den massaved företaget köper i Lettland. Substituten för massaved för tillverkning av pappersprodukter är i dag inga. Substitut kan endast återfinnas då man ser längre bak i kedjan och på de produkter som tillverkas av massaveden vilket dock inte är intentionen med denna analys. Ett möjligt substitut som ökar alltmer efter kraven på förbättrad miljö är återvinning av pappersprodukter. I Sverige är detta mycket långt kommet i jämförelse med andra länder. Idag återanvänds ca 65 % av det pappersmaterial som tillverkas i Sverige.

6.2.4 NYA AKTÖRER

Möjligheten för nya aktörer att slå sig in bland de redan etablerade företagen blir mer komplicerat ju längre tiden går. Inträdesbarriärerna till massavedsbranschen i Lettland varierar beroende på vilken typ av etablering ett företag vill genomföra. Att genomföra en icke fysisk etablering innebär inträdesbarriärer av främst tidsmässig karaktär. Redan etablerade aktörer har erfarenhet och framförallt kontakter som det tar den nya aktörer lång tid att skaffa. Vid en fysisk etablering tillkommer de ekonomiska hinderna. Småföretag kan konkurrera i viss mån, men när det gäller storskalighet, effektivitet och varumärke kan det vara svårt för dessa att utgöra hot mot redan etablerade företag. En av många fördelar med att vara ett stort företag är att dessa kan utnyttja sitt varumärke vilket inger respekt på den lettiska marknaden och vilket dessutom, enligt LVM, minskar risken för att råka ut för problem med t.ex. korruption. Detta gör att de aktörer som kan utgöra ett hot i framtiden främst är andra stora skogsbolag, vilka emellertid alla redan är aktiva aktörer i Lettland på liknande sätt som AssiDomän.

6.3 KONKURRENSANALYS

De största konkurrenter AssiDomän konfronteras med på den lettiska massavedsmarknaden är Södra, StoraEnso och Metsäliitto. Samtliga finns etablerade på den lettiska marknaden genom inköpsbolag eller dotterbolag och handlar enligt AssiDomäns mönster upp massaved som transporterats till respektive anläggningar för pappersproduktion. Alla besitter jämförbara kunskaper och förutsättningar som AssiDomän.

Konkurrenterna har studerats utifrån Porters fyra mål för konkurrensanalys. Konkurrenssituationen mellan de största aktörer påminner om en oligopolsituation där aktörerna följer varandras strategier. Detta bekräftas av Bert-Åke Näslund på skogsstyrelsen;

”Idag finns ingen utstuderad konkurrens på den lettiska marknaden. De stora aktörerna tycks alltid få tag på den kvantitet de efterfrågar”

P.g.a. branschens konkurrenssituation i Lettland finner vi det sålunda mer relevant att studera konkurrenterna utifrån Grants resonemang om att det ibland är mindre intressant att studera konkurrenterna som enskilda individer och mer centralt att studera de övergripande rörelserna bland konkurrenterna. I dagsläget är inte konkurrenstrycket starkt men den snabba expansionen av utländska investeringar i Lettland gör att det hårdnar allt mer. Bland annat sågverksindustrin växer fort och många svenska och utländska skogsbolag har redan etablerat sig eller håller på att etablera sig inom verksamhetsområdet.

Baltic Pulp kommer vid ett genomförande bli den största enskilda konkurrenten om Lettlands massaved. Ett frågetecken kvarstår fortfarande var fabriken förväntas att byggas och varifrån fabriken skall ta sina råvaror. En ökad import från exempelvis Ryssland kommer att medföra att infrastrukturen måste förbättras längre österut vilket även skulle underlätta för andra aktörer att importera. Om *Baltic Pulp* väljer att ta råvaror från Lettland, vilket är det mest sannolika i dagsläget, skulle detta innebära att stora mängder massaved årligen kommer att försvinna från den lettiska marknaden. Detta innebär att de etablerade företagen får söka sina

råvaror från angränsade länder i större utsträckning än idag. Vid en fysisk etablering i dagsläget kan det därför vara av betydelse att etableringen genomförs i närområdet till angränsade marknader för att snarare använda Lettland som transitland i framtiden.

Enligt Porter ökar koncentrationen när produkterna är likartade, vilket massaveden är. I dessa situationer blir priset huvudsakligen den faktor man konkurrerar med. Så länge utbudet är större än efterfrågan på massaved på den lettiska marknaden förblir konkurrensen förhållandevis liten. I viss mån konkurrerar man om olika spotleveranser, dvs tillfälliga leveranser som dyker upp, för att locka de mest kortsiktiga leverantörerna.

Differentieringsmöjligheterna mellan företagen är begränsade. Enligt Sören Eriksson på Södra sker differentieringen i branschen i huvudsak genom att man köper olika sortiment eller blandning mellan löv- och barmassaved, vilket kan variera mellan olika perioder.

6.4 FÖRETAGSINTERNA FAKTORER

6.4.1 STYRKOR

En avgörande styrka hos AssiDomän är det, sedan ett par år tillbaka, existerande kontaktnät som finns uppbyggt genom Baltfor. Baltfor är i dagsläget en väletablerad aktör på marknaden som främst arbetar gentemot de stora seriösa leverantörerna. Genom Baltfor har AssiDomän inarbetat sitt varumärke och skaffat sig en värdefull goodwill på marknaden. De lettiska leverantörerna är väl medvetna om AssiDomäns storlek och styrka vilket ger en bra förhandlingsposition och minskad risk för att bli lurade eller indragna i tvivelaktiga avtal. Företagets storlek och finansiella styrka inger också respekt i ett land med inhemska företag som för närvarande inte har någon möjlighet att nå upp till samma storlek och finansiella kapacitet som AssiDomän.

AssiDomän besitter gedigen kunskap om skogsskötsel som storägare av skog i Sverige. Företaget arbetar med skogsnäringens hela kedja och är således kunniga och kompetenta inom hela värdekedjan, allt från plantering och röjning till slutavverkning och transport av råvaran, virket. Nästan all avverkning som AssiDomän gör sker med modern maskinell utrustning vilket är mer kostnads- och tidseffektivt än manuell. Att fokusera och skapa en tydligare kärnverksamhet genom sin omorganisation innebära ytterligare fördjupad kunskap och kompetens inom skogsskötseln.

Ytterligare en styrka hos AssiDomän är att ägarstrukturen domineras av staten vilket inger förtroende hos LVM och den lettiska marknaden. Då LVM är mycket noggranna med att en framtida samarbetspartner skall vara en part man kan lita på ger detta AssiDomän ett bättre utgångsläge än konkurrenter. Med tanke på de positiva effekter ett samarbete mellan parterna kan generera ser vi ägarstrukturen som den största styrkan hos AssiDomän jämfört med konkurrenterna i dagsläget.

Genom att transportera virket till Sverige relativt omgående kan man hålla sig med mindre lager samtidigt som man kan leverera färskare virke. Detta håller nere företagets lagerkostnader och höjer kvaliteten på virket som levereras. AssiDomän har i dagsläget en

stark finansiell ställning och en lämplig inköpsbalans mellan barr- och lövmassaved vilket gör att man inte är beroende av endera sorten.

6.4.2 SVAGHETER

Trots att AssiDomän varit etablerade på den lettiska marknaden sedan en tid tillbaka är deras erfarenheter begränsade. Det krävs att fler än de som redan är insatta i marknadssituationen lär sig marknaden och kringliggande faktorer som är av betydelse. Den kunskap som finns idag är till stora delar knuten till Baltfor. Det är således av vikt att även svensk personal från AssiDomän sätter sig in i marknadsläget för att kunna fungera på den lettiska marknaden. Detta är givetvis ett tidskrävande arbete som är kritiskt då det är viktigt att etablera sig inom en snar framtid med tanke på att det givetvis finns andra intressenter som kan tänka sig en vidare etablering på marknaden.

AssiDomän kommer med största sannolikhet att stöta på situationer i framtiden som man inte är van vid ur svensk synvinkel. Det gäller därför att vara beredd på detta och redan i ett tidigt skede ta beslut om hur man skall agera i tänkbara kritiska lägen. Att AssiDomän misslyckades i Ryssland kan också vara en orsak till att man blir lite för försiktiga och inte vågar ta de risker som krävs vilket kan påverka deras beslut i negativ riktning.

6.5 AFFÄRSSTRATEGIER

AssiDomän har genom sitt dotterbolag Baltfor etablerat distributionskanaler, kundlojalitet, stordriftsfördelar och sitt varumärke på den lettiska marknaden. Enligt Johansons & Vahlnes teorier om internationaliseringsprocessen och Porters analoga sekvensstrategiresonemang kan Baltfor ses som en initiering av företagets etablering i Lettland. En etablering genom sekvensstrategiskt förfarande behöver inte nödvändigtvis nå ett mål som ligger flera etapper fram utan kan pågå tills företaget känner sig tillfreds med sin position på det nya affärsområdet. De affärsstrategier som analyseras här kan således ses både som uppfyllandet av AssiDomäns syfte att säkerställa massavedtillgången och som en del av företagets internationaliseringsprocess.

Att gå stegvis tillväga och lära sig marknaden efter hand är motsatt strategi från vad man använde sig av i Ryssland där man följde en rationell plan och gick in på marknaden utan någon djupare kunskap om situationen. Oomkullrunneligen var detta ett misstag som AssiDomän begick p.g.a. att de hade allt för liten kunskap om faktorer som var indirekt kopplade till affären. Oavsett slutmålet med strategierna är det av vikt att AssiDomän drar nytta av de erfarenheter man gjort och analyserar relevanta aspekter för att undvika kostsamma misstag. En stegvis etablering minskar såväl risker som kostnader. Riskerna minskas genom att man kan dra sig ur ett eventuellt misslyckande och ändra riktning under internationaliseringsprocessen utan att ha investerat för stora summor. Kostnaderna är ofta kopplade till en brist på marknadsspecifik kunskap vilket gör att man får använda sig av en "trail & error" metod. En stegvis internationalisering gör stegen mindre och fler och inlärningsperioden längre vilket minskar riskerna för misstag.

Ett framtida scenario med en fungerande skogsindustri i Ryssland skulle innebära att AssiDomän genom sin etablering i Lettland kommer närmare den ryska marknaden med dess enorma potential. Ett fungerande Ryssland kommer även att pressa massavedpriserna så att AssiDomän kan komma att få tillgång till sin råvara billigare än i dag. Dessa möjligheter och faktorer kan även knytas till Litauen om än i mindre skala. De etableringar som nu eventuellt genomförs i Lettland kan alltså även ses som ett steg i närmandet av en framtida marknad med mycket stora möjligheter.

Den fortsatta analysen fokuserar på de olika föreslagna strategierna. I slutet av kapitlet tar vi även upp alternativa strategier. Alternativen skiljer sig till stora delar åt både vad det gäller finansiell satsning och tidsmässigt engagemang. Vilket av de olika alternativen som kommer att väljas beror således till stor del på AssiDomäns möjligheter och vilja att frigöra det kapital och den tid som krävs för att det skall bli en lyckad satsning.

6.5.1 KÖPA SKOG

Att köpa skog i Lettland passar väl in i företagets nya koncernstrategi där man fokuserar på sina kärnverksamheter Forestry och Wood Supply (se fig. 4.2). Marknadspriserna på skog i Lettland är låga och företaget försäkras sig om tillgång på massaved samtidigt som man minskar råvarubristen från de egna skogarna. Bedömare inom skogsindustrin är ense om att marknadspriserna kommer att stiga i takt med att Lettland förbättrar sin politiska och ekonomiska situation samt närmar sig ett medlemskap i EU. Orsaken till de låga marknadspriserna på skog är framförallt de låga virkespriserna vilket dock torde vara av mindre betydelse för AssiDomän då allt virke som avverkas skall exporteras till Sverige. Dessa faktorer talar för att fördelarna överväger riskerna.

Strategin innebär inte enbart investeringar i form av skogsköp utan kräver även investeringar i maskiner, satsningar på infrastruktur och personalutbildning mm. Nyetablerade företag har tidigare råkat ut för problem med olovliga avverkningar, stöld av virke och sabotage av utrustning. Sådan kriminell verksamhet kräver ett skydd varför man även måste räkna in skogsvakter i kalkylerna.

Köpandet av skog innebär vidare att AssiDomän intar en ny roll på den lettiska marknaden än den de har idag, dvs. som upphandlare/köpare. För att lyckas med strategin skulle det krävas en tidsmässig insats för att knyta de kontakter och avtal som krävs innan ett skogsköp kan äga rum. Strategins framgång beror därför, som nämnt tidigare, till stor del på hur mycket tid och kapital AssiDomän vill satsa. Den nackdel som väger tyngst är emellertid svårigheten att komma över stora arealer sammanhängande skog då ägarstrukturen är splittrad och domineras av små arealer som ägs av privata personer. Att köpa privatägd eller företagsägd skog är den enda möjligheten då staten enligt lag är förbjuden att sälja mark. Ett ytterligare problem i nuläget är att den privata skogsarealen är hårt avverkad och således inte kommer att kunna betala sig förrän på längre sikt. Den kommer således inte heller uppfylla målet att säkra tillgången på massaved från den egna skogen. Vice generaldirektören för LVM, Arnis Melnis, uttalar sig på följande sätt om priset på lettisk skog;

”Du kan köpa hårt avverkad skogsmark för så lite som 100 dollar per ha men du kommer inte få någon återbäring på denna mark på många år.”

För att det skall vara lönsamt att äga skog måste stora arealer köpas så att stordriftsfördelar uppnås, något som är svårt i dagsläget. Att äga skog i mindre arealer utspridda över många regioner ökar dessutom problemet med översikt.

De invecklade regelsystemet kring skogsindustrin skiljer sig mycket från regelsystemet i Sverige och gör det fysiska avståndet mellan länderna stort. Vi anser att det i dagsläget inte finns tillräckliga fördelar för AssiDomän att etablera sig i Lettland som skogsägare. Dock ser vi det som en möjlig strategi för framtiden om förhållanden förbättras och ägarstrukturen i landet möjliggör köp av större arealer.

6.5.2 BEDRIVA VERKSAMHET I KONCESSIONSFORM

Strategin passar även denna väl in i företagets nya koncernstrategi (se fig. 4.3). Stora delar av avverkningen i Lettland utförs manuellt av utbildad och oerfaren arbetskraft vilket är både tids- och kostnadskrävande. Ett behov av effektivisering torde därför finnas om Lettland ska bli konkurrenskraftigt. AssiDomän besitter en gedigen erfarenhet av att bedriva skogsbruk i modern form vilket talar för att strategin kan bli givande. Strategin innebär emellertid en del risker. Verksamheten måste i dagsläget anses kontroversiell då AssiDomän genom att modernisera skogsbruket bidrar till att göra skogsarbetare arbetslösa, något som vid tidigare tillfällen visat sig vara impopulärt. Många av de första utländska entreprenörerna som kom till Lettland och inledde verksamhet med maskinell avverkning och skotning av timmer fick sin utrustning sönderslagen eller uppbränd då de lämnade kvar den i skogen över helgerna.

”Ortsbefolkningen ansåg att företagen tog över skogsarbetarnas arbete och gjorde dem arbetslösa vilket ledde till att de slog sönder och brände deras utrustning.”⁸⁴

Utvecklingen ute på landsbygden ligger långt efter de större städerna vilket bl.a. visar sig i en större misstänksamhet mot västerländska företag. För att bedriva denna typ av verksamhet är det därför av vikt att gå försiktigt fram. För att lyckas krävs det att AssiDomän bygger upp goda kontakter och skaffar sig garantier. En form av garanti är att bedriva verksamheten inom ramen för ett samarbete med LVM. Att arbeta med statliga LVM skulle innebära att de äger skogen och garanterar kontrollen över marken. LVMs skogar har mindre problem med sabotage och stöld dels för att de har skogvaktare men även p.g.a. en djupt förankrad respekt hos befolkningen för att begå brott mot företag med statlig anknytning. De kontakter och fysisk närvaro som krävs för att lyckas talar för att AssiDomän bör vänta tills man etablerat de nödvändiga kontakterna, förslagsvis genom att samarbeta med LVM. Vi anser dessutom att om AssiDomän ska bedriva denna verksamhet i egen regi bör man vänta ett par år tills attityden mot maskinell avverkning och modernisering mjuknat och det psykiska avståndet minskar.

För att säkerställa den kvantitet man importerar i dagsläget (650.000 m³) skulle det innebära att man behöver tillgång till c:a 320.000 ha av LVMs skogar (se bilaga I). Detta motsvarar emellertid en större areal än om man avverkar från den privata skogen som tar ut betydligt

⁸⁴ Bert-Åke Näslund, Intervju 2001-05-10

mer än LVM. Vidare kommer företaget att ha möjlighet att vidareförädla det virke som inte är massaved i egen regi eller sälja till andra intressenter på den lettiska eller svenska marknaden. Strategin kan även ses som ett första led till en fysisk etablering i landet via skogsköp då man genom att bedriva denna typ av verksamhet skaffar sig specifik marknadskunskap och bygger upp ett kontaktnät samtidigt som man har möjlighet att bygga upp ett förtroendekapital på marknaden.

6.5.3 SAMARBETE MED LVM

LVM som är nybildat och till stora delar består av oerfaren personal är i behov av att skaffa sig djupare kunskap om den moderna och västerländska skogsskötseln. Ökad insikt i vad som behöver förändras hos LVM kan dessutom öka påtryckningarna på statliga instanser att förändra lagar och regler kring skogsskötseln i landet och genom det skapa en mer marknadseffektiv skogsnäring. Detta skulle kunna ske genom att AssiDomän bidrar med kunskap till LVM om hur de kan genomföra effektiviseringar och modernisera skötseln av den lettiska statsskogen. Förbättringar och effektivisering måste till genom hela LVMs värdekedja, bl.a. måste ett mer kundfokuserat perspektiv införas. Att tänka utifrån vilket värde man kan skapa för kunden är för många letter ett nytt och främmande sätt att tänka.

Det första alternativet LVM föreslagit innebär att AssiDomän överför kunskap inom management och strategisk ledning mot betalning genom att LVM tillgodoser AssiDomän med marknadsinformation och ökad insikt i den lettiska skogsindustrin, såväl politiskt som marknadsmässigt. AssiDomän skulle genom ett samarbete få god insikt i den lettiska skogshanteringen, framtida prisutveckling, politiska beslut, avverkningspotential osv. I enlighet med Cartwright & Olivers resonemang om att tyngdpunkten i värdenät återfinns i informationsdelandet genom nätverk och relationer förordar vi att kunskap och information bör utbytas så att båda sidor tjänar på samarbetet genom en "win-win-situation". Kunskapsöverföringen kan med fördel genomföras både på plats i Lettland med hjälp av personal från AssiDomän och genom att LVM får ta del av AssiDomäns kunskap och arbete på plats i Sverige. Samarbetet skulle för AssiDomän medföra en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter och goda möjligheter till first mover advantage då de får tillgång till information om marknaden före konkurrenterna. Genom ett nära samarbete skapas förtroende och förståelse för varandras behov och krav. Vid vidare etableringar i angränsande länder är det förtroendekapital som byggs upp med LVM och den lettiska staten ovärderligt vid skapandet av nya kontakter. De baltiska länderna och Ryssland är så nära kopplade till varandra historiskt att kunskap om Lettland också till stora delar kan appliceras på övriga länder. Misstänksamheten mot det okända gör att LVM och den lettiska staten kan agera tredje part vid eventuella etableringar för AssiDomän vilket skulle korta ner processen i många frågor.

Den rent ekonomiska investering strategin innebär är begränsad och skulle främst bestå av personalkostnader. Som tidigare diskuterats i uppsatsen innebär ett samarbete med LVM en del risker. Faktorer som politisk osäkerhet, kulturella skillnader, historik och erfarenhet av marknadsekonomi kan få avgörande betydelse. LVM är helt beroende av staten och dess beslut och har således mindre handlingsfrihet än de privatägda bolagen. LVM ger enbart professionella råd till regeringen och ledningen erkänner öppet att man inte fritt vågar uttrycka sina åsikter i rädsla för att bli avskedade. En minskad handlingsfrihet för LVM

innebär risker för att samarbetet på olika sätt kan försvåras av regeringen och att beslut tas som inte är grundade på vad som är marknadsmässigt optimalt.

Det andra alternativet grundar sig i huvudsak på samma kriterier som det första med skillnaden att betalning skulle ske genom att LVM låter AssiDomän arrendera eller på annat vis sköta en viss areal skog. Fördelen med strategin är den låga risk företaget utsätter sig för i själva skogshanteringen genom samarbetet med LVM. Samtidigt behåller AssiDomän flera positiva effekter från det första alternativet såsom kontakter på hög nivå och en ökad marknadsinsikt. Alternativet medför emellertid att LVM inte kommer delge AssiDomän information av politisk eller annan karaktär som ingen konkurrent kan komma över. Den informationsmässiga fördelen kommer således försvinna. Samarbetet skulle även ge AssiDomän flera synergieffekter. En fördel är att företaget i ett tidigare skede får ta över själva virkeshanteringen vilket gör att de kan klassificera och sortera virket innan det går på export. Vidare kan AssiDomän, om man väljer att starta ett eget sågverk i landet, själva förädla det virke som inte går till massaved och export.

Denna strategi ger således AssiDomän möjlighet att lära sig lettisk skogsindustri och knyta relevanta kontakter samtidigt som man bedriver verksamhet i koncessionsform utan att riskera sabotage på utrustning eller andra ekonomiska insatser. Ett problem är emellertid det faktum att LVM kan få fungera som en buffert gentemot marknaden om de privata skogsägarna avverkar för mycket. Detta skulle således innebära att LVM inte kan avverka mer från den egna skogen i de regioner där markägarna avverkat mer än vad som ryms inom ramen för gällande femårskontrakt. Följden blir att AssiDomän inte kan köpa eller avverka avtalad kvantitet.

6.5.4 ALTERNATIVA AFFÄRSSTRATEGIER

Om det skulle visa sig att det inte är möjligt för LVM att ge AssiDomän tillstånd att själva sköta skogen anser vi att företaget borde försöka få till stånd ett långtidskontrakt med rättighet att köpa massaved från den lettiska statsskogen under en rimlig framtid. Genom att avtala om volym istället för areal minskar man risken att LVM inte kan fullfölja avtalet p.g.a. sin egenskap som buffert. På så vis säkras framtida tillgången på massaved från Lettland vilket i grund och botten är syftet med affärsstrategierna.

En annan möjlighet för AssiDomän är, enligt vår mening, att få till stånd ett avtal med LVM om att få köpa delar av den mark som idag ligger i träda. Enligt LVMs uppskattningar finns c:a 1 miljon ha obrukad jordbruksmark utan ägare som håller på att växa igen. Detta innebär att 12-14 % av Lettlands totala landyta skulle kunna omvandlas till produktiv skogsmark. Yttersta ägare till marken är staten men det finns en ovilja hos regeringen att ta beslut i frågan då man inte vill skapa opinion inför valet nästa sommar. Jordbruksmarken anses av LVM vara mindre brukbar för jordbruk men väl lämpad för skogsbruk. Robert Stripnieks, generaldirektör för LVM uttalade sig på följande vis om denna mark;

”Om staten säljer marken kommer det att finnas stora möjligheter för utländska aktörer att köpa billig mark.”

För AssiDomäns del skulle detta vara en intressant investering med hänsyn till tidigare resonemang om förväntade stigande markpriser. En fördelaktig strategi skulle vara att plantera snabbt växande lövskog på marken. Denna skulle man sedan kunna sälja när markpriserna stigit, alternativt behålla och fortsätta bruka marken i egen regi.

Potentialen är uppenbar men förutsätter att politikerna vågar fatta beslut om vad som skall göras med marken. AssiDomän kan genom ett väl fungerande samarbete förbättra sina möjligheter att få köpa en del av denna areal.

7. SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel drar vi vissa slutsatser gällande de behandlade affärsstrategierna. Efter att ha definierat och analyserat dessa och de för Lettland och LVM specifika kriterier anser vi oss ha belägg för de nedan presenterade slutsatserna.

Efter genomförd studie har vi identifierat ett antal kriterier som talar för respektive mot en vidare etablering i Lettland genom de olika affärsstrategierna. Oavsett vilket alternativ som väljs kommer det krävas avsevärd tidsmässigt engagemang för att den involverade personalen i Sverige skall kunna sätta sig in i Lettlands skogsnäring och relaterade faktorer. Det primära syftet till att AssiDomän riktar sina blickar mot Lettland är för att säkra sin framtida tillgång på massaved. Under uppsatsens arbete har vi emellertid funnit att affärsstrategierna har goda möjligheter att utgöra ett vidare steg i företagets internationaliseringsprocess. Företaget har goda förutsättningar att skaffa sig ett flertal positiva synergieffekter om man lyckas med den affärsstrategi vi funnit mest fördelaktig.

Vi anser att ett samarbete mellan AssiDomän och LVM i grunden är den strategi som skulle vara mest fruktsam. Vinsterna från ett samarbete mellan parterna ter sig olika för de båda företagen. Utdelningen för AssiDomäns del är av mer långsiktig strategisk karaktär medan LVM kan få en mera direkt avkastning genom effektivitetshöjande åtgärder. Det är således av stor vikt att AssiDomän ser på en etablering i Lettland på lång sikt och arbetar för att bygga upp ett förtroendekapital hos LVM och på marknaden. Enligt vår uppfattning bör samarbetet ta plats i både Sverige och Lettland. Genom att parterna får ta del av varandras kunskaper och erfarenheter optimeras värdeskapandet för båda. En fysisk närvaro med personal från företagen i respektive land kommer att underlätta för parterna att få en ökad förståelse och insikt i varandras företagskultur, arbetsgång mm, vilket kommer att underlätta och förenkla arbetsgången och förståelsen för hur bland annat skogsbruket sköts.

Den mest gynnsamma samarbetsformen anser vi vara den andra strategin LVM föreslagit. Det vill säga att AssiDomän i utbyte mot konsultativ hjälp inom management, strategi och kompetens garanteras en bestämd volym massaved att avverka eller köpa från LVMs skogar. Detta kan ske genom en mera direkt fysisk etablering där AssiDomän går in med egna maskiner och utrustning för att själva sköta avverkningen, eller genom att entreprenörer sköter avverkningen och de själva endast köper virket genom Baltfor. Genom att själva sköta avverkningen skapas en möjlighet att klassa och sortera virket innan det går på export. Detta medför att företaget kan göra vinster genom att utnyttja det mer kvalitativa virket som annars bara ”går förlorat” som lägre klassad massaved. Vi anser detta vara den strategi som genererar mest värde till minsta risk. Det är vidare det alternativ som erbjuder flest synergieffekter för AssiDomän.

I ett längre perspektiv ser vi att den marknadsspecifika kunskapen och det värdenät AssiDomän skapar genom ett samarbete med LVM ger både konkurrensfördelar på den lettiska marknaden och förbättrade möjligheter för vidare internationalisering i angränsande marknader. Detta gäller i synnerhet Ryssland med dess enorma potential. Här begränsas emellertid inte möjligheterna till att bara importera massaved utan möjlighet finns även att etablera sågverk, köpa timmer eller starta upp moderna produktionsanläggningar för pappersproduktion mm. Det torde vara av stor betydelse för AssiDomän att vara fysiskt närvarande (med svenskar) då den ryska och litauiska marknaden görs mer tillgänglig och då använda Lettland mera som transitland. En inarbetad relation med lettiska myndigheter och branschfolk gör det enklare för AssiDomän att importera t.ex. massaved via Lettland.

Ett genomförande av Baltic Pulp kommer innebära att stora mängder av den lettiska massaveden kommer att försvinna från marknaden. Detta gör det än viktigare för AssiDomän att skaffa sig en bra position för att utvidga sin inköpsverksamhet i de angränsande länderna för att på så vis säkerställa framtida tillgång. Vidare är det av vikt att företaget inte väntar för länge med att skaffa sig någon form av garanti då man tydligt ser att konkurrensen kommer att öka, i synnerhet genom Baltic Pulp.

Enligt vår mening kan AssiDomän med fördel arbeta för att få till stånd ett långtidskontrakt som garanterar företaget en viss volym massaved från LVM. Vidare kan AssiDomän också arbeta för att få tillstånd att köpa en del av den areal som idag står utan ägare och inte brukas. Denna strategi passar för övrigt väl in i AssiDomäns koncernstrategi där företaget menar att man vill fokusera på kärnverksamheten skogsägande och Forestry i framtiden. Genom att dra nytta av samarbetet med LVM på detta vis anser vi att AssiDomän skaffar sig många värdefulla möjligheter för att lyckas dels med sin affärsstrategi och dels med att bygga en god grund för vidare internationalisering. Potentialerna i Lettland och angränsande länder är uppenbara men för att lyckas krävs ett stort engagemang från AssiDomäns sida och att omkringliggande faktorer såsom politisk stabilitet faller väl ut.

Som konstaterats tidigare i arbetet är den vanligaste orsaken till att problem uppstår vid samarbete över landgränser just oförmågan att förstå skillnaderna mellan ländernas kultur och allt vad detta innebär. För att AssiDomän ska få optimal utdelning av ett samarbete är det lika viktigt med kunskap som motivation hos personalen inom samarbetsprojektet. De eventuella bristerna i kunskap och erfarenhet hos ung personal vägs upp av deras (oftast) höga motivation. Den personal från AssiDomän som skall samarbeta med LVM borde vara av ungefär samma åldersgrupp som LVMs ledning, utan att brista i kompetens och branscherfarenhet, för att underlätta ett mer jämlikt samarbete. I Baltikum och Ryssland sker affärer genom personliga kontakter i större utsträckning än i Sverige varför man måste lägga ned mer tid och ansträngning på att bygga upp kontakter på ett personligare plan än vad som vanligtvis görs i Sverige.

Ett framtida samarbete mellan parterna garanterar givetvis inte en positiv utveckling för AssiDomäns del. Vilken av strategierna som AssiDomän väljer beror i slutändan på hur företaget ser på sin satsning i Lettland, försäkring av massaved eller ett led i internationaliseringsprocessen. Ett flertal faktorer är kritiska och talar för att AssiDomän bör gå varsamt fram och etablera sig med tillförsikt och öppna sinnen. Vi förespråkar således att företaget bör genomföra sin etablering i Lettland stegvis. Faktorer som politisk osäkerhet, kulturella skillnader mm kan komma att spela en avgörande roll för samarbetets välgång. De politiska lagar och förordningar som reglerar det lettiska skogsbruket i dagsläget ställer till bekymmer redan idag. Risken finns, som tidigare diskuterats, att LVM kan komma att få

fungera som buffert mot den privata skogsnäringen då avverkningskvoterna fyllts. Detta är ett bekymmer som kan ställa till problem då samarbetet kan grunda sig på att AssiDomän garanteras en viss mängd massaved från LVMs skogar. Att LVM styrs och kontrolleras av staten, vilkas beslut inte alltid är det mest gynnsamma för företaget eller skogsnäringen i landet, är även det en kritisk faktor eftersom det minskar LVMs handlingsfrihet och således ökar osäkerheten.

Vi har vidare funnit ett flertal mer generella faktorer som talar för att Lettland är intressant för svenska investerare i dagsläget. Det tidigare så starka inflytandet från Sovjet avspeglas än idag i de baltiska länderna vilket är en orsak till varför länderna till stora delar påminner om varandra. Även i dag finns stora delar av den ryska befolkningen kvar i länderna vilket bidrar till att förstärka denna effekt. I Baltikum råder det generellt sett mycket låga löner och skatter i förhållande till Västeuropa. En kombination av detta samt att det politisk ekonomiska läget stabiliseras alltmer och att det finns en god tillgång på välutbildad arbetskraft torde öka intresset för investerare från många olika branscher. Generellt för skogsindustrin gäller goda förbättringsmöjligheter i sin helhet samt låga råvarupriser på virke. Att landet ligger väl beläget för import till Sverige i kombination med att Lettland gränsar till framtida mycket intressanta marknader förbättrar ytterligare helhetsintrycket. För utländska investerare gäller vidare att de genom en etablering i ett av länderna kan skaffa sig kunskap om grannländerna då dessa i stor utsträckning påminner om varandra och därigenom skaffa sig större marknader och valmöjligheter för vidare utvidgning. Affärslivet i dessa länder präglas av en generell misstänksamhet mot att göra affärer med personer som man inte har personlig anknytning till varför vi förespråkar en stegvis etablering. Möjligheterna är stora men riskerna får inte förringas. Trots att länderna arbetar för att minska problem och risker för utländska intressenter kvarstår, som nämnts tidigare, en hel del problem vilka företag måste se upp för oberoende bransch eller etableringsform.

7.1 SLUTORD

I dags dato när uppsatsen avslutats har precis en första fysisk kontakt tagits mellan AssiDomän och LVM. Parterna sammanträffade nyligen och diskuterade då framtida möjligheter för ett samarbete. Parterna har beslutat sig för att under sommaren genomföra ett antal workshops och studiebesök hos varandra för att utröna vilka möjligheter som finns. Bägge parterna är mycket positivt inställda till ett samarbete och anser att de kan dra nytta av varandras erfarenheter och kunskaper. Vad framtiden kommer att utvisa finner vi mycket intressant.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 LITTERÄRA KÄLLOR

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1999) *"Tolkning och Reflektion"* Studentlitteratur.
- Andersen, O. (1993) *"On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis"* Journal of International Business Studies, Second Quarter.
- Bartlett & Ghoshal (1989) *"Managing across borders"* Harvard Business School Press.
- Bryman, A. (1995) *"Research Methods and Organization Studies"* Routledge.
- Cartwright, S.D. & Oliver, R.O. (jan/feb 2000) *"Untangling the value web"* Journal of business strategy.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997) *"Det intellektuella kapitalet"* Liber.
- Eneroth, K. (1997) *"Strategi och kompetensdynamik - en studie av Axis Communications"* Lund University Press.
- Grant, R.M. (1998, 3:e uppl.) *"Contemporary strategy analysis"* Harvard Business Review.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994) *"Competing for the future"* Harvard Business School Press.
- Hansson, J. (1989, 3:e uppl.) *"Skapande personalarbete"* Bokförlaget Prisma.
- Hedlund S. (1986) *"Öststatsekonomi"* Universitetsförlaget Dialogos AB.
- Hill, C.W.L. (2000) *"International Business, Competing in the Global Marketplace"* University of Washington.
- Hofstede, G. (1994) *"Cultures and organisations"* Harper Collins Publishers England.
- Ingenjörsvetenskapsakademins rapport (2000) *"svensk skogsindustri kvar i Sverige efter år 2000?"*.
- Jansson, H. (1995) *"Industrial Products – A Guide to the International Marketing Economics model"* International Business Press.
- Jansson, H., Saqib, M. Sharma, D. (1990) *"A Methodology for the Study of Trans-Organizational networks"* Institutet för Ekonomisk Forskning.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1992) *"Management of Internationalization"* Institute of International Business, Stockholm.

- Karlsson, A. (1991) *"Om strategi och legitimitet"* Lund University Press.
- King, W.R. (2001) *"Strategy for creating a learning organization"* Information Systems Management, Vol. 18 Issue 1.
- Klint, M.B. *"Strategi för svensk skogsindustri år 2000+"* Uppsala Universitet repro.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992, 2:a uppl.) *"Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"* Studentlitteratur.
- Merriam, S.B. (1994) *"Fallstudien som forskningsmetod"* Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1978) *"Patterns in strategy formation. Management Science"* 9:934-948.
- Nordström, P-O. (jan. 1998) *"Nordisk skogsindustri – omstrukturering – vägen till bättre lönsamhet"* H&Q Equities.
- Normann, R. (1993) *"Skapande företagsledning"* Bonnier Alba, Sverige.
- Porter, M.E. (1980) *"Konkurrensstrategi"* The free press A-division of MacMillan Publishing co.
- Porter, M.E. (1985) *"Competitive Advantage"* Harvard Business School.
- Porter, M.E. (1990) *"Competitive Advantage of Nations"* Harvard Business School.
- Porter, M.E. (nov-dec. 1998) *"Cluster and the New Economics of Competition"* Harvard Business Review.
- Quinn, J.B. (1980) *"Strategies for change – Logical incrementalism"* Richard D. Irwing, INC, USA.
- Román, L. & Sandgren, C. (1998) *"Samarbete med Lettland – En resultatanalys"* SIDA, Stockholm.
- Rosengren, K.E. & Arvidson, P. (1992) *"Sociologisk metodik"* Almqvist & Wiksell.
- Sprängare, D. & Walldén, J. (1997) *"Orienterad beskrivning ur ett skogsbruksperspektiv"*.
- Starkey, K. (1996) *"How organizations learn"* International Thomson Business Press.
- Sveiby, K.E. (1990, 1:a uppl.) *"Kunskapsledning"* Affärsvärldens Förlag AB.
- Usunier, J-C. (2000) *"Marketing across cultures"* Prentice Hall Europé.
- Vahlne, J-E. & Nordström, K (1992) *"The Internationalization Process – Impact of Competition and Experience"* Institute of International Business, Stockholm.
- Watson, T. J. (1994) *"In search of management"* Routledge, England.

Wiederheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1991) ”Att utreda, forska och rapportera”.

Wikström, S. & Normann, R. (1994) ”*Knowledge & Value, A New Perspective on Corporate Transformation*”.

Young, H. et al, (1989) ”*International Market Entry and Development*” Prentice Hall Europé.

8.2 ARTIKLAR

Dagens Industri. 2001-04-20.

Elliott, C. (mars/april 1997) ”*All business on the eastern front*“ Journal of Business Strategy.

Geneva Timber and Forest Study Papers (1994) ”*Forest and forest products country profile Lithuania*” United Nations New York and Geneva.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990) ”*The core competence of the corporation*”. Harvard Business Review, vol 68, no.3, s. 79-91.

Hansen, M.T, Nohria, N. & Tierney, T. (1999) ”*What is your strategy for managing knowledge?*” Harvard Business Review, March-April: 106-116.

The Economist (13:e januari, 1996) ”*Of Livetry and prosperity*”.

Trigon Markets, (2001-04-09) ”*The Baltic Economies*”.

Von Krogh, G. & Roos, J. (1992) ”*Figuring out your competence configuration*”. European Management Journal. Bol. 10, no. 4 s. 422-427.

8.3 FÖRETAGSINTERNT MATERIAL

AssiDomän (sept. 2000) ”*Avgörande kvaliteter*”.

AssiDomän (3/2000) ”*Report*”.

AssiDomän (1999) ”*Årsredovisning med miljöredovisning*”.

AssiDomän (2000) ”*Årsredovisning med miljöredovisning*”.

AssiDomän (no.1. 2001) ”*Fibern, Tidning för anställda i AssiDomän*”.

Latvijas Valsts Mezi (2001) ”*State stock company*”.

Latvijas Valsts Mezi (2001) ”*Annual raport*”.

Stora Enso (2000) ”*Årsredovisning*”.

Södra Cell (hösten 2000) ”Responze”.

Södra (2000) ”Årsredovisning”.

8.4 MUNTliga Källor

Anna Ekman, *Associate*. Exportrådet 2001-04-19.

Arnis Melnis, *Vice President*. Latvijas Valsts Mezi. 2001-04-18.

Bert-Åke Näslund, *Skogsstyrelsen*. 2001-04-10, 2001-05-10.

Daiga Veisa, *Financial and administration director*. AssiDomän Baltfor Ltd. 2001-04-19.

Gunnar Palme, *koncern-VD*. AssiDomän. 2001-04-11.

Guntars Zvejsalnieks, *Logistics Manager*. AssiDomän Baltfor Ltd. 2001-04-19.

Göran Sandahl, *Chef Internationella Affärer*. AssiDomän. 2001-04-19.

Ivert Klas, *StoraEnso*. 2001-05-29.

Robert Stripnieks, *President*. Larvijas Valsts mezi. 2001-04-18.

Sören Eriksson, *Virkesavdelningen Södra i Växjö*. 2001-05-22.

Tomass Kotovics, *Head of President's office*. Latvijas Valsts Mezi. 2001-04-18.

Torolf Nilzén, *Överstelöjtnant stationerad i Riga som rådgivare åt lettiska armén*
2001-04-18.

8.5 ELEKTRONISKA Källor

www.assidoman.lt	2001-04-03
www.asdo.se	2001-04-06
www.lettland.nu	2001-04-06
www.metsaliitto.com	2001-05-29
www.sodra.se	2001-04-20
www.swedishtrade.se/estland	2001-05-24
www.swedishtrade.se/landrapport/lettland	2001-04-06
www.swedishtrade.se/litauen	2001-05-25

Bilaga I

Beräkning på massaved från normalskog hos LVM, 10.000 ha.

- Beräkningarna är gjorda på 10.000 ha normal lettisk skog tillhörande LVM bestående av 70% barrskog och 30% lövskog.
- Enligt den fastställda 5-årsplanen med inkluderad gallring kan LVM avverka 29.200 m³ per år per 10.000 ha.
- Fördelningen är förenklat att 70 % av avverkningen går till massaved och 30 % kan gå till olika sågbara sortiment. Detta ger oss en avverkning på c:a 26.000 m³ massaved och 11.000 m³ sågbart sortiment av olika slag och kvalitet.
- Virkesförrådet är beräknat på Lettlands genomsnitt, 170 m³ per ha.
- Den årliga tillväxten i området uppgår till 5,14 m³ per ha vilket motsvarar LVMs genomsnittliga tillväxt, detta ger en tillväxt inom arealen på 51 400 m³ per år. Detta ger en årlig avverkning som motsvarar 71 % av tillväxten.