

EN ÄGARTIDNING FRÅN LANTMÄNNEN

BILAGA TILL GRODDEN NR 5 2015

Grodden

Special



Lantmännen världen runt



Lantmännen



Kalvnäring till Island, hamburgerbröd till Mellanöstern, grynhavre till Sydafrika, alkylatbensin till Kanada och müsli till Kazakstan... Listan på Lantmännens exportvaror kan göras lång. Produkter som gynnar svenska bönder säljs till världens alla hörn och samtliga divisioner i Lantmännen

Lantmännen

på den internationella

arenan

Sverige är ett litet land, långt men med en liten befolkning. Av den anledningen har svenska företag länge behövt den internationella spelplanen för att kunna växa.

I den situationen befinner sig även Lantmännen. Men vad vinner Lantmännens medlemmar egentligen på att Lantmännen i dag finns i 22 länder och stadigt ökar den internationella närvaron på alla plan, i allt från lantbruk till energi och livsmedel?

Grodden ställde frågan till vd och koncernchef Per Olof Nyman.

Text: Helena Holmkrantz

Ett begrepp som alltid är närvarande när det internationella Lantmännen tas upp är ägarnytta. Frågan att ställts i otaliga debatter i samband med distriktsstämmor och medlemsträffar. Råvarorna till produkter som tillverkas i andra länder är ju av praktiska och ekonomiska skäl sällan svenska. Så vad är egentligen ägarnyttan med den internationella verksamheten?

– Det finns en rad fördelar för Lantmännen med att bredda sin verksamhet internationellt. Vi får tillgång till en större marknad och kan på så sätt få Lantmännen att växa inom områden där vi redan är duktiga på hemmaplan. Genom att delta med våra affärer på flera marknader kan vi lättare uppnå skalfördelar för vår industri och även överföra kunskande från en marknad till andra. Genom att nå bra lönsamhet i den industriella verksamheten skapar vi också bättre förutsättningar för att vidmakthålla vår utdelning på en fortsatt hög nivå. I grunden ligger vårt uppdrag att bidra till lönsamheten på våra ägares gårdar och optimera avkastningen på ägarnas kapital. För den andra delen av uppdraget är den utländska verksamheten en mycket viktig beståndsdel, konstaterar Per Olof Nyman och fortsätter:

– Det finns andra aspekter också. Vi har lättare att attrahera duktiga medarbetare till Lantmännen som ett mer internationellt företag och att vara ägare av ett företag som är lyckosamt på den internationella arenan bidrar utan tvivel till stoltheten för Lantmännen. Vi är inte bara ett litet svenskt kooperativ längre, utan en internationell aktör. Det är en enorm styrka. Stolthet och framgång driver och skapar motivation.

En förutsättning för att kunna växa utom det egna landet är förstås alltid att ha en stabil bas att utgå från. En väl fungerande svensk verksamhet är nödvändig som startpunkt. Men samtidigt är den internationella närvaron på flera plan en förutsättning för att den svenska verksamheten ska kunna växa.

– Ta vår spannmålsindustri inom Cerealia och Unibake som exempel, där har vi gjort förvärv efter hand som möjligheterna har uppstått och hade vi inte haft en internationell verksamhet hade vi varit i en mycket sämre position gentemot de stora dagligvaruaktörerna i Sverige. Den svenska marknaden är liten och kan inte växa mycket mer på hemmamarknaden inom de befintliga kategorierna, men vi har kompetensen och kunnandet att ta affären vidare internationellt.

Riskspridning

En annan faktor som talar för internationell verksamhet är riskspridningen. Att agera på flera marknader gör att man inte är beroende av ekonomin och utvecklingen i ett enda land. Det gör också att man kan våga satsa i högriskländer som Ryssland och Ukraina.

– Riskerna är förstås större där, men intjäningspotentialen är också högre jämfört med på den mogna europeiska marknaden. Ryssland är ett bra exempel – att det finns en politisk risk är det väl ingen som tvekar om, men potentialen i marknaden är så stor att det motiverar vår närvaro i landet.

Den kinesiska marknaden framhölls under en period som framtiden. Ekonomer talade sig varma om tillväxten i Kina – det var dit europeiska företag borde söka sig. I våras tycktes bilden slå om. Den kinesiska ekonomin

bromsade, föreföll vara en bubbla som kunde spricka när som helst. I våras och vintrats haggade rapporterna om spökstäder i det inre av landet med fabriker och bostadsområden som aldrig blivit färdigbyggda. På lång sikt är dock Kina och andra asiatiska marknader intressanta som exportmarknad för våra hållbara och hälsosamma livsmedelsprodukter som ett exempel.

– Jag tror att Kina kommer fortsätta svänga, ekonomin kommer att gå upp och ner. Det är inte en marknad för kortsiktiga vinster, men på lång sikt finns det möjligheter och vi har fortfarande målsättningen att få igång affärer i liten skala i Kina nästa år. Kontentan är att kineserna även i framtiden kommer att behöva mat. De kommer att vilja äta mer kött, framför allt gris. Och grisarna, ja, de måste ju också äta något. Vi är i en bra position och framför allt: Vi är i rätt bransch!

En annan marknad som brukar nämnas är den amerikanska, som är intressant i synnerhet för Unibake.

– USA finns definitivt med i bilden av möjliga tillväxtzoner. Unibake är det företag som har störst möjligheter där tack vare bland annat sin business-to-business produktion. Det är en bransch som inte är så varumärkesberoende, som konsumentmarknaden. Också Cerealia får en ny situation nu i och med att FinnCrisp inlemmas i verksamheten. Det är ett varumärke som mycket väl kan användas som draglok in på nya marknader för Cerealias del.

Finansiering

I grund och botten finns förstås alltid Lantmännens uppdrag gentemot ägarna: att skapa lönsamhet på medlemmarnas gårdar och att

har utlandsverksamhet i någon form. I denna temabilaga får du en liten överblick över vad som säljs och görs för att optimera avkastningen på medlemmarnas kapital. I ett antal intervjuer gör vi nedslag i verksamheten och med hjälp av kartor kan du färdas jorden runt med Lantmännen.



” Att det är svenska lantbrukare som äger Lantmännen är en styrka också utanför Sverige.

optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. För att uppnå detta är ett växande företag en nödvändighet.

Men att satsa internationellt kräver investeringar och investeringar kräver kapital. Hur ska finansieringen gå till?

– Vi har en stark balansräkning och därför kunde vi finansiera förvärvet av Vaasan, vårt största förvärv någonsin. Så länge vi har den tillväxt och starka kassaflöde som vi har nu kan vi också fortsätta investera, men vi behöver även växa organiskt.

Kan Lantmännen bli för stort? Kan ett företag drabbas av ”växtvärk”?

– Ja, definitivt. Vi måste vara smarta i hur vi växer. I närtid kan vi knappast göra ett lika stort förvärv till som Vaasan. Men det kan finnas anledning att göra en annan bedömning i framtiden.

Partnerskap

I detta sammanhang finns partnerskap alltid med i bilden.

Inom lantbrukssfären är det framför allt genom partnerskap tillväxtpotentialerna utomlands ska ses.

– Vi vill fortsätta växa i den internationella lantbruksaffären, framför allt på andra sidan Östersjön. Det sker en intensiv konsolidering av lantbruksbranschen för närvarande och där vill vi vara med i de redan etablerade gemensamma bolagen vi har med danska DLG.

Han betonar att inriktningen står fast – Lantmännen vill fortsätta driva Scandagra Baltikum, Scandagra Polen och HaGe Kiel tillsammans med DLG så att de blir just så lönsamma som man vill ha dem.

Men DLG är ju både partner och konkurrent, hur går det ihop?

– DLG är ju en stark internationell partner och vi har förlikat oss med tanken på att vi är samarbetspartners utomlands, men konkurrenter i Sverige. Årligt talat, konkurrensen på hemmaplan har varit positiv för oss. Det har tvingat fram en kostnadseffektivitet som bara kan vara positiv i längden för våra ägare. Vi är öppna för fler partners, men det är inget vi aktivt söker.

Här kommer också spannmålsaffären in.

– Vi har bra förutsättningar för att odla spannmål och exempelvis vår havre håller hög kvalitet. Det är vi stolta över. Men för att vara riktigt framgångsrik som spannmålsexportör är det viktigt att alltid finnas med i marknaden. Den svenska volymen är lite liten. Vi behöver ha större kvantiteter för att kunna upprätthålla våra kontakter och alltid vara på plats. Från Scandagra kan vi köpa in spannmål för att öka volymerna. Samtidigt är förstås ambitionen att öka den svenska spannmålsodlingen och kunna exportera mer.

Att öka spannmålsodlingen och få till större volymer är en av punkterna i Lantmännens Strategi 2020. Även om mycket i strategin handlar om inriktningen i Sverige, finns det också delar som just berör den utländska verksamheten. Förvärvet av finska Vaasan är det främsta exemplet.

Att marknadsföra Lantmännen

Groddensymbolen är i Sverige laddad med positiva värden, som ansvar i hela kedjan från jord till bord, bra mat, svenskt lantbruk. Men internationellt är det konceptet inte självklart. Varje land värnar sina egna bönder. I Frankrike är franskt en kvalitetsgaranti, i Danmark är kopplingen till danska bönder viktig. Hur löser man det i en internationell satsning?

– Ja, det är sant att vi har en begränsning marknadsföringsmässigt där. Men att vi tar ansvar för hela kedjan är gångbart överallt. Det är vår styrka och det har vi nytta av överallt och att det är svenska lantbrukare som äger Lantmännen är en styrka också utanför Sverige.

I Kina till exempel är svenskhet en styrka, en garanti för hög kvalitet.

– Kinas befolkning litat inte på sin egen livsmedelsindustri. Där är svenskheten tveklöst en fördel. Dessutom vet vi ju att när det gäller djurhållning har svenskt lantbruk ett försprång. Detta är mervärden vi vill kommunicera kring och som vi vill ladda groddensymbolen med också internationellt.

HaGe Kiel, eller Hauptgenossenschaft Nord AG som det officiella namnet är, är Lantmännens fot in på den tyska lantbruksmarknaden. Med 40 procents ägarandel (danska DLG är majoritetsägare) får Lantmännen en bra ingång i den centraleuropeiska spannmålshandeln. För HaGes del innebär Lantmännens engagemang i gengäld en stabil och långsiktig ägare. Men vad är HaGe för bolag? Grodden åkte ner till Kiel för att ta reda på mer.

Text och bild: Helena Holmkrantz



Nordtysk lantbruksjätte

med många ben att stå på

Den som anländer till Kiel med morgonfärjan från Sverige kan se HaGe Kiels huvudkontor från däck. Kontoret är centralt lokaliserat i den gamla tyska hamnstaden, men det är ingen byggnad som skvallrar om hur stor verksamhet som styrs därifrån. HaGe är i dag ett av de största lantbruksföretagen i Tyskland och verksamheten är utspridd över hela landet.

HaGes huvudsakliga inriktning är spannmålshandel och försäljning av alla typer av insatsvaror för odlaren. Men i portföljen finns också fodertillverkning, rapsoljetillverkning och transportverksamhet. Med sina 1 800 anställda och en total omsättning på runt 2,5 miljarder Euro, varav ungefär hälften på moderbolaget, är HaGe en väsentlig spelare på den tyska marknaden.

Omsättningsmässigt är de fyra största affärrerna för HaGe är spannmålshandel, logistik, växtskydd och foder i nämnd ordning. 2014 omsatte enbart spannmålsaffären drygt en miljard.

Spannmålshandeln och försäljningen av växtskydd och andra insatsvaror sköts via en lång rad små och stora anläggningar runtom främst Nordtyskland, men förvärv av strategiskt placerade lantbruksföretag har satt HaGe på kartan även längre söderut i landet.

Logistikaffären är förvånansvärt omfattande. Den tillhör inte kärnverksamheten, men är en nödvändig förutsättning för den och därför viktig för koncernen som helhet. HaGe äger och delägar ett antal transportföretag och frak-

tar inte bara lantbruksrelaterat gods utan även byggmaterial och trädgårdsutrustning. Inom transportaffären ryms också två av de få bolagen HaGe som ligger utanför Tyskland, nämligen två transportbolag i Polen.

I centrum för foderverksamheten står delägda bolaget HaBeMa i Hamburg. Det är den största av HaGes fem foderfabriker och totalt producerar de närmare 1,1 miljoner ton foder varje år. Men fodertillverkningen har mindre betydelse för ekonomin i koncernen än spannmålshandeln och tittar man på den tyska lantbruksgeografin förstår man lätt varför. Kärnan av HaGe Kiel befinner sig mitt i Tysklands kornbod. Det är i Schleswig-Holstein och Mecklenburg-Vorpommern som de stora vete-fälten, och även rapsfälten, breder ut sig. I de västra delarna av Tyskland, med Rhenlandet är det majsodlingen som dominerar. Mjölproduktion hittar man framför allt i Friesland – det nordliga låglandsområdet som sträcker sig utmed tyska kusten över gränsen till Nederländerna. Det viktigaste området för grisproduktionen, och alltså största behovet av foder, hittar vi söder om Bremen och in mot mitten av Tyskland.

Biodiesel och rapskakor

På andra sidan av Kiels hamn finns rapsolja-refinaderiet RÖV (Raps Ölsaatenverarbeitungs GmbH). Här produceras årligen 60 000 ton varmpressad rapsolja, främst till biodiesel RME med rapskakor till foderproduktion som biprodukt. Bara en liten del av rapsoljan går

till livsmedelsindustrin som en ingrediens i margarintillverkningen. Under året har emellertid en nybyggnation av ett nytt tanklager för rapsolja och även en ny mottagning påbörjats. Därmed kommer kapaciteten i fabriken att öka och på sikt är det tänkt att man ska satsa mer på olja för livsmedelsproduktion och även kallpressade oljor.

Konkurrensen på lantbruksmarknaden i Tyskland har hårdnat väsentligt de senaste åren. Förvärv och sammanslagningar leder till att allt större bolag kämpar om marknaden. Man ger sig också in och konkurrerar på varandras kärnområden. HaGes två främsta konkurrenter är Baywa, som har sitt kärnområde i söder och Agravis som har sitt nyckelområde i östra Tyskland. Men de båda konkurrenterna växer i dag över hela Tyskland, i många fall just genom förvärv av mindre lantbruksföretag. Av tradition har HaGe sin kärnverksamhet i de jordbruksintensiva delstaterna i nordligaste Tyskland: Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Pommern och Brandenburg. Men de senaste åren har verksamheten utökats kraftigt genom förvärv och HaGe Kiel finns i dag representerat i olika formationer och säljorganisationer i nästan hela Tyskland. Med geografiskt strategiska förvärv finns man numera närvarande i exempelvis sydligaste Tyskland, genom AHS och Busch Agrarhandel och i västligaste Tyskland genom Pegels och SGL. Bara några få mindre bolag finns utanför Tysklands gränser: Profyto i Holland och två transportbolag i Polen.

HAUPTGENOSSENSCHAFT NORD AG

Ägare: DLG 54 %, Lantmännen 40 %, resten privatägt i mindre andelar

Huvudkontor: Kiel, Tyskland

Omsättning: 2,5 miljarder Euro

Anställda: 1 800

Kärnområde: Schleswig-Holstein och Mecklenburg-Vorpommern

HaGe Kiels verksamhet Helägda och delägda dotterbolag

HELÄGDA BOLAG

Raps Ölsaatenver- arbeitungs GmbH

Rapsoljefabrik som både handlar med raps och förädlar den

BSL Betriebsmittel Service

HaGe Kiels huvudorganisation för försäljning av insatsvaror

HaGe Logistik

Logistik och transport

König

Transportgesellschaft

Logistik och transport

Andreas

Polskt transportbolag

Ahlmann Zerssen

Transporter

ABS Transport

Polskt transportbolag

AHS Agrarhandel Süd

Täcker sydöstra Tyskland åt HaGe Kiel med handel av både spannmål och foder

HaGe Produktions GmbH

HaGe Kiels foderföretag

DELÄGDA BOLAG

HaBeMa

Stort foderföretag i Hamburg, har nyligen även börjat med spannmålshandel

Raffeisen Agrodienst

Handel med spannmål och insatsvaror

Raffeisen Technik

Säljer lantbruksmaskiner

Roth Agrarhandel

Lantbruksföretag i Tysklands mitt som säljer allt till lantbrukaren utom foder

Busch Agrarhandel

Lantbruksföretag i norra Bayern som framför allt arbetar med utsädesproduktion och uppförkning

Gut Rosenkrantz

Det enda bolaget i HaGe Kiels ägo som handlar med och förädlar ekologisk spannmål

Pegels Landhandel

Lantbruksföretag i Nordrhein-Westfalen, västra Tyskland, som säljer alla typer av förnödenheter

SGL

Lantbruksföretag i Nordrhein-Westfalen, västra Tyskland, som säljer alla typer av förnödenheter

Profyto dsd

Holländskt bolag som säljer insatsvaror

Schmal-HaGe

Landtechnik

Säljer lantbruksmaskiner



Andreas Grosenick visar runt på Logistikcentret i Neumünster.

Logistikcenter Neumünster

Logistikcentret i Neumünster är det största av HaGe Kiels två stora centrala lager. Det andra ligger strax utanför Lübeck. Med 11 lastbilar täcker man från Neumünster in leveranser till lantbruk i hela Schleswig-Holstein ända upp till danska gränsen, medan Lübecklagret med sina fyra bilar framför allt sträcker sig österut mot Rostock. För att få ytterligare täckning av leveranserna i kärn-området har man desutom avtal med ett 30-tal fristående speditörer som tillsammans bildar ett nätverk över hela Nordtyskland.

Neumünster har ett fullständigt lager om närmare 8 000 artiklar inom växtskydd, utsäde och foder. Allt från småförpackningar till trädgårdsodlare till bulkvaror för de stora verksamheterna. Lübeck har en något snävare inriktning, med framför allt olika typer av gödning och växtskydd som lagervara.

Administrativt är Neumünster huvudort för HaGe Logistik med 45 anställda och lagerarbetare som arbetar i två skift för att kunna få till snabba och effektiva leveranser av förnödenheter ut till lantbruket.

KÖR DU MED RÄTT RULLE?

Använd Trioplasts guide för att optimera din inplastare med rätt sträckfilm för bästa effektivitet!



triowrap.com/se



För produkt- och prisinformation vänligen kontakta din säljare på Lantmännen Lantbruk



Trioplast Produktguide
www.triowrap.com/se

Ständigt nya utmaningar

Tyska marknaden

– Den tyska marknaden är en av de mest komplexa marknaderna i Europa och dessutom en av dem där konkurrensen är som störst. Alla arbetar med låga marginaler och alla bolag siktar på att ta sig in på konkurrenternas kärnområden. Ingen nöjer sig med regional verksamhet längre. Det är en stor förändring på gång på marknaden och den måste vi möta om vi vill ha lönsamhet!

Det säger Henrik Madsen som är vd på HaGe Kiel sedan ett år tillbaka. Effektivisering och ökad lönsamhet är två av de viktigaste målen han har för ögonen i sitt arbete just nu.

Text: Helena Holmkrantz



Henrik Madsen, vd på HaGe Kiel.

Henrik Madsen anställdes som en av tre vd:ar i HaGe Kiels styrelse i januari 2015. I oktober i år valde man av besparingskäl att minska antalet i styrelsen till två och i dag är han därför ensam kvar tillsammans med Markus Grimm.

– Vi har haft ett antal år med bra lönsamhet, men nu har konkurrensen hårdnat och vi måste inse att vår kostnadsstruktur sinkar oss. Vi hade visserligen ett positivt resultat förra året och kommer att få det även i år, men det är inte i den storleksordningen vi skulle vilja, förklarar Henrik Madsen.

Integreringsfas

De senaste åren har HaGe Kiel vuxit kraftigt genom ett antal stora förvärv. Det är en av anledningarna till åtstramningen som sker över hela koncernen, ända upp i högsta ledningen. Bolaget befinner sig i den fasen då de nya verksamheterna ska integreras på bästa sätt, nya synergier letas upp och en genomgripande effektivisering är nödvändig för att få en flexibel, lönsam verksamhet.

Att se över portföljen, bedöma vilka bolag och vilken typ av verksamhet som är bäst att satsa på är en väsentlig del av arbetet för att nå lönsamhet. HaGe Kiels kärnverksamhet är spannmålshandel och försäljning av insatsvaror till lantbruket. Men i portföljen finns också exempelvis en ganska omfattande logistikverksamhet, som inte bara riktar sig till lantbruket utan även transporterar byggarvaror och har förnödenheter till trädgårds-handeln i lager. I arbetet med att renodla har man bland annat valt att sälja av vissa delar, en silo i Polen avyttrades exempelvis under året till Scandagra Polska. I andra fall handlar det om att analysera var det görs dubbelarbete och hur man kan effektivisera.

Lantmännen i HaGe Kiel

– Vi behöver hitta synergier och bli mer effektiva, det ger oss mer kraft att röra oss framåt och fortsätta växa. Vi har redan börjat resan söderut i landet, men vi kommer att stanna innanför den tyska gränsen. Nästa steg i vår utveckling är att skapa förutsättningar för mer intensiva affärer inom det område där vi redan finns, konstaterar Henrik Madsen.

Grundades som kooperativ

Tittar man på HaGe Kiel historiskt grundades det som kooperativet Schleswig-Holsteinische landwirtschaftliche Hauptgenossenschaft (Lantbrukskooperativet Schleswig-Holstein) av 35 lantbrukare i delstaten år 1898. Det förblev sedan ett kooperativ till 1988 då bolaget gjordes om till privatägt aktiebolag. Under åren därefter skiftade ägarbild från år till år, med kooperativa banker och kreditinstitutioner, lantbrukare och småföretag bland delägarna. 2005 gick det danska kooperativet DLG in som delägare och 2006 köpte Svenska Lantmännen in sig i bolaget. De danska och svenska andelarna har sedan dess successivt ökat. I dagsläget har Lantmännen 40 procent andel och DLG cirka 54 procent, tillsammans alltså 94 procent. Resterande utgörs av små privata poster.

Från tyska bönder till danska och svenska med andra ord. Hur ser de tyska lantbrukarna, kunderna, på det?

– Det är inga problem. De ser nog mer på pris och service än på ägande. Och oavsett vem som äger bolaget är det ett nordtyskt företag. Många lantbrukare ser det som "sitt" företag och så länge villkoren är de bästa kommer de att vara lojala. Dessutom är det ju faktiskt fortfarande ägt av bönder.

Kooperativet finns kvar i minnet hos kun-

derna och tänkandet lever till viss del också kvar i bolaget:

– Vårt uppdrag är förstås att skapa vinst till våra aktieägare, men vi ser också som vårt uppdrag att skapa värde för tyska bönder. Det är något vi alltid måste ha i minnet.

Gemenskap ger styrka

Den goda relationen till ägarna är en del av receptet för framtiden. Henrik Madsen påpekar att det är viktigt för framgång att utnyttja styrkan i företagsgruppen – Lantmännen, DLG, Scandagra och HaGe.

– Genom att röra oss framåt som en grupp, söka efter alla möjligheter till samarbete, kan vi växa och ta oss igenom utmaningar. Som grupp är vi redan ett av de viktigaste lantbruksföretagen i Europa, men vi kan bli ännu mer kraftfulla. Storleken har betydelse, framför allt om man vill agera på den globala spannmålsmarknaden. Vi kan också utnyttja vårt samarbete till att förhandla oss till priser på gödning och andra insatsvaror. Det kommer att vara av stor betydelse för framtiden, för oss och för lantbrukarna i såväl Tyskland som Danmark och Sverige.

Lantmännen har ungefär 40 procent andel i HaGe Kiel, en bra bit mindre än majoritetsägaren DLG som har 56 procent. Hur mycket insyn har Lantmännen i den tyska verksamheten?

HaGe Kiels styrelseskick är uppbyggt i en modell som vittnar om det kooperativa förflutna, men anpassat till den nuvarande aktiebolagsformen.

Den operativa ledningen, der Vorstand, består av två vd:ar: Henrik

Madsen och Marcus Grimm.

Styrelsen, die Aufsichtsrat, består sedan av ledamöter från de olika ägarna, främst DLG och Lantmännen. Lantmännens representanter är Per Olof Nyman, Lantmännens koncernchef, och Bengt-Olov Gunnarson, Lantmännens styrelseordförande.

Så långt är modellen ungefär som vilket bolag som helst. Däremot har styrelsen till sin hjälp ett rådgiv-

vande organ, die Beirat, som är en slags motsvarighet till Lantmännens förtroenderåd, men med representanter både från olika dotterbolagen och ägare. Ledamöterna i Beirat har olika uppdrag, olika fokusområden, och här har Lantmännen flera representanter.

Michael Hübsch, distrikt Östergötland, sitter med som rådgivande på nötfoder. Per Lindahl, från koncernstyrelsen, har fått gris- och få-

gelfoder på sitt bord. Hans Wallemyr, koncernstyrelsen, är rådgivande när det gäller förnybar energi. Och Björn Wallin, även han från koncernstyrelsen, fokuserar på de tunga områdena spannmål, raps och logistik. Han har även fått förmånen att vara adjungerad i styrelsen flera gånger.

Genom närvaron på de olika nivåerna kan Lantmännen både få god insyn i verksamheten och finnas med

i besluten. För Beirat-ledamoten Michael Hübsch handlar det inte bara om insyn, utan också om kunskapsöverföring:

– Vi har en hel del att lära av varandra, hur man jobbar med kunder och hur man ser på foderaffären till exempel. Där skiljer vi oss åt. Genom att vi finns med i Beirat kan vi få idéer att ta med oss hem till Sverige och som hjälper oss att tänka nytt.

Växa genom samägande

Lantmännen har i flera fall satsat på att hitta samarbetspartners för att kunna växa utanför landets gränser. Det ger en möjlighet till riskspridning och det är lättare att göra investeringar utomlands om man är två som delar.

I Lantmännens strategiska plan Strategi 2020 är en av punkterna just att utveckla lantbruksaffärer i partnerskap för att kunna bli ledande inom Östersjöområdet och öka konkurrenskraften. Lantmännen har exempelvis inlett samarbeten inom utsäde och växtförädling med olika växtförädlingsföretag och samma sak gäller inom foderutvecklingen.

Som ägare utomlands har division Lantbruk ett väl inarbetat partnerskap med danska DLG. Scandagra Polska ägs till hälften var. HaGe Kiel ägs av DLG till 54 procent medan Lantmännen äger 40 procent. DLG är konkurrent på hemmaplan, men partner utom-

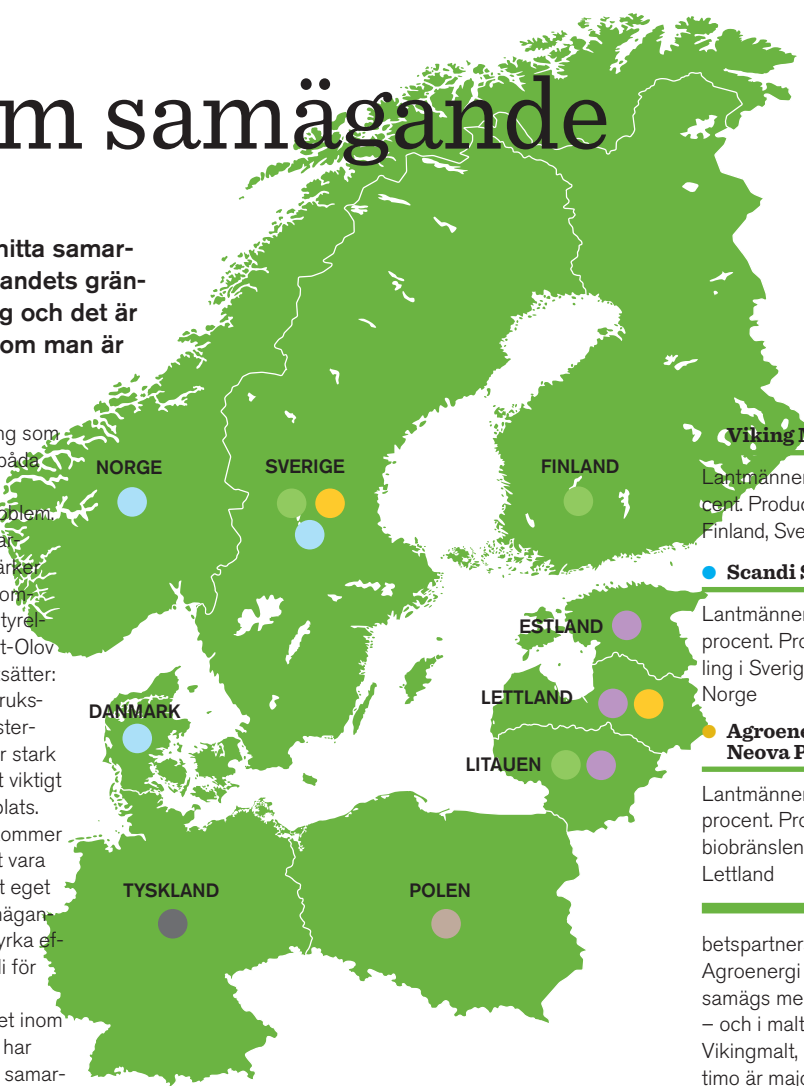
lands. En balansgång som måste hanteras av båda parter:

– Det är inget problem. DLG är en bra samarbetspartner som stärker oss i våra affärer utomlands, konstaterar styrelseordförande Bengt-Olov Gunnarson och fortsätter:

– Eftersom lantbruksbranschen i hela Östersjöområdet är under stark konsolidering är det viktigt för oss att vara på plats.

Om vi inte är med kommer vi ofrånkomligen att vara under attack på vårt eget område. Här är samägandet med DLG en styrka eftersom det skulle bli för dyrt för oss annars.

Utöver delägandet inom lantbruksdivisionen har Lantmännen finska samar-



Viking Malt

Lantmännen äger 38 procent. Producerar malt i Finland, Sverige och Litauen

Scandi Standard

Lantmännen äger sex procent. Producerar kyckling i Sverige, Danmark och Norge

Agroenergi Neova Pellets

Lantmännen äger 50 procent. Producerar fasta biobränslen i Sverige och Lettland

HaGe Kiel

Lantmännen äger 40 procent. Lantbruksföretag i Tyskland

Scandagra Group

Lantmännen äger 50 procent. Lantbruksföretag i Estland, Lettland, Litauen

Scandagra Polska

Lantmännen äger 50 procent. Säljer utsäde och insatsvaror i Polen

betspartners inom energi – Agroenergi Neova Pellets samäggs med finska Neova – och i maltproduktionen, Vikingmalt, där finska Poltimo är majoritetsägare.

Lantmännen äger även fortfarande en liten del av kycklingproducenten Scandi Standard som introducerades på Nasdaq Stockholm 2014.

Full kontroll

Bogballe L2 med hydrauliskt till- och frånslag, 1.600 liter

49.900:-

Köp till CALIBRATOR ICON – just nu till extra bra pris!



Fyrfaldig överlappning

Maximera utbytet av mineralgödseln – ju fler överlappningar desto bättre spridning. Just nu har vi försäsongserbjudande på Bogballe L2 1.600 liters mineralgödselspridare. I priset ingår presenning, belysning och vingar.

Välj mellan L2 med hydrauliskt till- och frånslag eller L2 ICON med till- och frånslag via datorn, hastighetsrelaterad giva, fälldata och möjlighet till GPS.



Reservdelar dygnet runt

Besök vår e-handel: www.lantmannenmaskin.se

www.lantmannenmaskin.se, 0771-38 64 00
www.kalmarlantman.se, 0480-611 00



Lantmännen Maskin

– Kontakterna med marknaden är A och O. Det handlar inte bara om bruttovinsten i den enskilda affären, utan lika viktig är kunskapen som varje affär ger. Kontakten med marknaden är vägen till nya affärer och kunder samtidigt som den hjälper oss i vår analys av marknaden, säger Mikael Jeppsson, chef för spannmålsenheten på Lantmännen Lantbruk.

Text: Lena Jasslin

Spannmål över gränserna

Varje kund är vägen till en ny kontakt

I fjol gjorde Lantmännen totalt 1 200 spannmålsaffärer. Försäljningar stod för tre fjärdedelar och övriga var inköp från partihandel. I genomsnitt är det knappt fem affärer per arbetsdag.

Även om Sverige och Lantmännen är en relativt liten aktör på den globala spannmålsmarknaden, så arbetar man sig stadigt upp till en allt starkare position.

– Vi har ett gott rykte och upplevs som leveranssäkra. Likaså anser man att vi har en bra inställning till kvalitet. Vi uppfattas helt enkelt reko. Om allt annat är lika mellan oss och en annan leverantör så kan det bidra till att vi får vi affären, konstaterar Mikael nöjt.

Att ta sig till den positionen har föregåtts av ett medvetet och aktivt arbete.

Topp tio i Östersjöområdet

För tre år sedan gjorde Lantmännens spannmålsavdelning en omfattande nulägesanalys. En genomlysning av spannmålsmarknaden i 26 utvalda länder genomfördes. Utifrån bland annat uppskattat behov, kvalitetskrav, kunder och konkurrenter på de respektive marknaderna så betygsattes och prioriterades de olika länderna.

– Genomlysningen och det medvetna arbetet har varit till stor hjälp för att ta oss till den position vi har i dag, förklarar Per Germundsson som är chef extern försäljning på spannmålsenheten och en av de fyra som dagligen köper och säljer spannmål.

Schweiz och Frankrike är två exempel på marknader där Lantmännen i stort sett inte hade några kunder före genomlysningen. I dag är de marknader med viktiga handelspartners. Spanien är ett annat exempel där djupdykningen i marknaden ledde till flera nya kontakter. En kund, som Lantmännen inte gjorde några affärer med för två år sedan, där har man i dag seglat upp som dess största leverantör.

– Vi har gjort oss ett namn på marknaden. Sverige och Lantmännen är inte någon vit fläck på kartan längre. I dag händer det att kunder ringer till oss för att de har

hört talas om Lantmännen. I Östersjöområdet är Lantmännen bland topp tio av handlarna räknat i volym, säger Mikael.

Även om det händer att nya spannmålskunder självmant hittar till Lantmännen så pågår ett aktivt och ständigt arbete att vårda och hitta nya kunder. De stora mässorna tjänar



Per Germundsson, chef extern försäljning på spannmålsenheten.

” I Östersjöområdet är Lantmännen bland topp tio av handlarna räknar i volym.

Lantmännen Lantbruks export av spannmål

● Kvarnvetete

Spanien
Nordafrika
Norge
Polen
Tyskland

● Foderkorn

Tyskland
Danmark
Norge
Spanien
Nordafrika

● Råg

Östersjöområdet
USA

● Raps

Danmark
Norge
Tyskland

● Maltkorn

Holland
Tyskland
Sydamerika
Belgien
Polen
Spanien

● Grynhavre

England
Tyskland
Schweiz
Danmark
Holland
Belgien
Sydafrika

● Havre

USA
Spanien

” Vill en kund köpa en kvalitet så säljer vi till dagspris. Det handlar återigen om att bygga relationer.

som viktiga mötesplatser. Den största i Europa är European Commodity Exchange, som arrangeras varje höst och samlar cirka 2 000 deltagare från hela Europa, Sydamerika och Mellanöstern.

Handeln med spannmål är en relativt liten marknad jämfört med många andra varor. Trenden går mot att aktörerna på marknaden blir allt större och med det blir det också möjligt att ha mer direktkontakt. Även om handelshus med spannmålsmäklare fortfarande står för den dominerande andelen affärer så blir det allt vanligare med direktkontakt med kunderna. I dag sker 20 procent av Lantmännens spannmålsaffärer direkt med kunderna och övriga sker genom handelshus eller mäklare.

Fysiska affären lever sitt eget liv

Spannmålshandlarna har hela tiden ögonen på utvecklingen på världens spannmålsbörser. Men Mikael poängterar att den fysiska affären lever helt sitt eget liv och förklarar:

– Vill en kund köpa en kvalitet så säljer vi till dagspris. Det handlar återigen om att bygga relationer. Det är inget bekymmer om vi spår en prisuppgång nästa vecka, vi säljer ändå och kan hantera prisrisken genom andra

fysiska affärer eller genom att säkra upp oss på någon av börserna.

Efterfrågan och hur långt fram i tiden man planerar beror mycket på hur skördesituationen ser ut i stunden. Planeringshorisonten ser också olika ut för olika typer av grödor. Generellt är maltkorn den gröda som har längst framförhållning och redan nu görs affärer för skördeåret 2016. Däremot för foder-vete så ligger planeringshorisonten bara ett par månader framåt i tiden.

Bedömning av marknaden

I Lantmännens strategi ligger att vara en leverantör som kan erbjuda vad som efterfrågas, också de år då allt inte klaffar kvalitetsmässigt.

– Vi försöker ha en viss framförhållning. Vi gör hel tiden en bedömning av marknaden, vilken efterfrågan som kan komma och på vilka grödor och kvaliteter. Även om önskeläget är att köpa en kvalitet och få avsättning för den samtidigt så kan det vara svårt, förklarar Per.

– Vi försöker hela tiden möta våra kunders behov. Det ska mycket till för att vi inte ska sälja även om vi inte har den efterfrågade kvaliteten i stunden. Då handlar vi hellre vi själva från annat håll. Vi försöker alltid lösa det. De långsiktiga relationerna är viktiga att bygga och vårda, summerar Mikael.



Mikael Jeppsson, chef för spannmålsenheten på Lantmännen Lantbruk.

I finska Kotka tillverkas hårt bröd i världsklass. Här förädlas åkerns råg till bröd för alla tillfällen. Här ligger Vaasans stora knäckebrödsbageri, en verksamhet som under hösten blivit ett stort och viktigt tillskott till Lantmännen Cerealia.

Text: Sami Anteroine | Bilder: Vaasan



kommer från Kotka

Det är en kall oktobermorgon, solen speglar sig i vattnet en bit bort och det doftar nybakat bröd. Rundturen på Lantmännens nyförvärvade anläggning i Kotka kunde knappast börja bättre och förväntningarna är höga. Det är ju här de tillverkar världens näst mest sålda knäckebröd och mer rågkorpor, mest kända under varumärket Finn Crisp, än någon annanstans på jorden.

Produktionsledare Hannu Porttila ger oss imponerande produktionsstatistik: anläggningen tillverkar 13–14 miljoner kilo knäckebröd varje år.

– Ungefär 60 procent av vår tillverkning av hårt bröd exporteras. De största marknaderna är Finland, Ryssland, Sverige, Tyskland och USA, säger Porttila och tillägger att det just nu går att köpa Finn Crisp i över 30 länder.

Bakar i tre skift

I Kotka har det bakats knäckebröd sedan 1969. De 230 anställda tillverkar knäckebröd och färskbröd i tre skift i ett stadigt tempo. Kotkas signum är knäckebrödet, vilket har satt en standard för hela industrin. Porttila har svårt att dölja stoltheten i rösten när han berättar att anläggningens rågrelaterade expertis är oöverträffad.

– Dessutom är hela bakningsmetoden unik, tillägger han.

Trots det unika tillvägagångssättet så förklarar Porttila att tillverkningen av det perfekta knäckebrödet inte skiljer sig nämnvärt från vilket bak som helst. Det handlar helt enkelt om att ta flera olika element och föräna dem på bästa möjliga sätt.

Ibland är slutprodukten större än delarna som den har tillverkats av. Ta exempelvis anläggningens storsäljare, det numera legendariska Koulunäkki (skolknäcket) som fyllde 50 år för ett tag sedan (2013). Knäckebrödet som serveras i skolor och daghem över hela Finland ger en inlärningsboost och är en sann klassiker som bara blir bättre med åren.

– Det kanske är ett lite tråkigt val, men av alla sorters knäckebröd är just Koulunäkki min favorit, säger Porttila.

Efter Lantmännens förvärv av Vaasan har de anställda haft informationsmöten och fått material om de nya ägarna, och fler aktiviteter är inplanerade. Porttila anser att anläggningen är i goda händer, eftersom Lantmännen ägs av svenska lantbrukare och de därmed har gemensamma rötter.

– Jag tror att integrationen mellan Lantmännen och Vaasan ger oss en stabil grund att skapa något stort av.

Operatören Jari Oivaranta medger dock att han inte är så bekant med de nya ägarna – än:

– Men jag ser fram emot att lära mig mer.

Bageriet i Kotka genomgår en rejäl förändring i och med en stor investering i produktionsanläggningen. Oivaranta nickar uppmuntrande när moderniseringen kommer på tal.

– Ihop med förändringarna kommer samtidigt utmaningar, men det är också det bästa sättet att hålla sig på tå, säger Oivaranta som ansvarar för produktionslinjerna 5 och 6.

Oivaranta har sina rötter i Kotka och har arbetat på anläggningen i 11 år, de senaste sju åren som operatör. Han gillar att arbeta här:

– Varje dag är alltid lite annorlunda, säger han.

Rågmaken vinner

Tarja Kelkka sitter vid produktionslinjen med något som vid en första anblick ser ut som ett fiskespö. Nej, i själva verket är pinnen hon håller i till för att fiska upp de intesa-perfekta knäckebröden från bandet. När vi tittar på de knäckeskivor hon sorterat ut, så verkar det inte vara något större fel på dem. Men inget undgår Kelkka.

– Om ett bröd är det minsta böjt, kommer det att ta upp för mycket plats i paketet, säger hon

– Bara den högsta kvaliteten duger när du måste få plats med ett 20-tal knäckebröds-skivor i en förpackning.

Kelkka har arbetat på anläggningen i fyra år och uppskattar tillvaron, här finns tillräckligt med variation i arbets-uppgifterna och med nya produkter – som till exempel kryddade rågnacks – för att hela tiden hålla in-tresset uppe. Men har Kelkka svaret på vad det är som gör knäckebröd så oemotståndligt i framförallt Norden?

– Det är rågmaken. Råg är väldigt kärt för folk i Norden, förklarar hon.

När hon får frågan om vad hennes önsningar är med de nya ägarna, är Kelkka rakt på sak:

– Vi ser fram emot kontinuitet och en bra framtid här.

Anläggningens kunskap om råg är något som utvecklats under flera decennier och som används flitigt i produktutvecklingen.

– Det är därför vi kan baka så goda och hälsosamma rågprodukter som gillas av så många konsumenter – över hela världen, avslutar Hannu Porttila.



Produktionsanläggningar i Lantmännen Cerealia

● Danmark

Totalt 2 anläggningar

VEJLE

Mjöl- och Havrekvarn.
Kontor för B2B/B2C Sälj.

ODENSE

Tillverkning av bröd- och
kakmixer.

● Norge

Totalt 2 anläggningar
och 1 kontor

BJØLSEN/OSLO

Mjølkkvarn – ligger centralt i Oslo.
Tillverkar olika slags mjöler. B2B
och konsumentförpackat.
Kontor för B2B Sälj.

MOSS

Havrekvarn och frukostprodukt-
tillverkning (mjöli, gröt).

BERGEN Kontor för B2C Sälj.

● Ukraina

Totalt 1 anläggning

BORISPOL

Frukostprodukter: Mjöli, flingor,
Instant porridge.
Cirka 33 procent av produktionen
på export till närliggande
länder.

● Länder med produktion

● Exportländer

● Finland

HELSINGFORS

Delat kontor för Unibake/
VaasanFresh/Cerealia Finland.

KOTKA

Tillverkning av knäckebröd
och tunt knäckebröd.



Flingor, gryn och mixer till Europa och Asien

Lantmännen Cerealia har produktion i fyra länder utanför Sverige och säljer bland annat mjöl, gryn, pasta, frukostflingor och kakmixer under flera olika varumärken. En del varumärken är nationella, som Regal och Sopps som bara finns i Norge och Kungsörnen som bara säljs i Sverige och Danmark. Men Cerealias stora varumärken Start och Axa säljs både i Europa och Asien. Dessa produkter tillverkas i Sverige, Norge och Ukraina. Det som tillverkas i Ukraina säljs

vidare på export österut, så långt som till Kina, medan det som tillverkas i Norden också stannar i Norden. I Ukraina tillverkas också mixer under varumärket Amo, som i övrigt är ett danskt varumärke (de danska produkterna säljs enbart i Danmark).

Till Cerealia hör också GoGreens bönor, frön, nötter och mjölkfria drycker. Dessa säljs i Sverige, Norge och Finland. Även GooH tillhör Cerealias affärsområde, men det är ett rent svenskt varumärke för färdigmat.

” Jag tror att integrationen mellan Lantmännen och Vaasan ger oss en stabil grund att skapa något stort av.

Bageriet i Kotka, Finland

230 anställda
TILLVERKAR knäckebröd, rågskorpor och färsbakade produkter.
FYRA PRODUKTIONSLINJER – tre med fokus på knäckebröd och rågskorpor
BÄST SÄLJANDE PRODUKT: Koulunäkki (skolknäcket) och Finn Crisp Original. Omkring 60 procent av det hårda brödet exporteras.

HUVUDMARKNADER är Finland, Ryssland, USA, Sverige och Tyskland.

Knäckebröd från Vaasan storsäljare världen runt

Under hösten har den finska knäckebrödstillverkningen från Vaasan börjat inlemmas i Cerealias verksamhet. Därmed har två nya varumärken lagts till, Finn Crisp och Koulunäkki.

Finn Crisp är världens näst mest sålda knäckebröd Finn Crisp som finns på över 30 exportmarknader, förutom Norden bland annat Ryssland, Tyskland, Storbritannien och USA. Finn Crisp har det senaste året haft framgångar i ett nytt segment, sedan det börjat säljas som snacks i trekantiga, smaksatta rågbitar.

Koulunäkki är ett helfinskt knäckebröd som bara säljs i Finland.

Observera att exportländerna i knäckebrödsaffären inte är medräknade i kartan ovan.

Lantmännen Unibake är utan konkurrens Lantmännens mest globala bolag. Det är Europas näst största bagerikoncern med 35 bagerier i 14 länder och med försäljning i mer än 60 länder. Det är också en prioriterad verksamhet i Strategi 2020 som bara i år har expanderat genom integrationen av finska Vaasan Group och byggstarten av ett nytt stort bageri i södra Polen. I spetsen för Unibake står belgaren Werner Devinck.

Text & Bild: Helena Holmkrantz



Unibake förser världen med bakverk

Det som tilltalar mig med Unibake är den internationella prägnen. Vi belgare söker oss gärna till globala verksamheter. Kanske för att vi kommer från ett litet land, mitt i Europa som alltid varit beroende av andra länder. Vi är vana vid att kompromissa, säger Werner Devinck med glimten i ögat.

Werner Devinck är 57 år och har under större delen av sin karriär arbetat på det internationella planet. Åtta år med Philips inom segmentet hemelektronik och 23 år på Whirlpool med tyngdpunkt på vitvaror och hushållsprodukter.

– Många av de projekt jag var inblandad i täckte hela Europa. Det blev mycket resande, men det gav mig den fördelen att jag lärde mig förstå den europeiska marknaden och de kulturella skillnaderna.

År 2012 började han på Unibake i Storbritannien under en svår period. Byggandet av det nya bageriet i Bedford hade inte gått så smidigt som det var tänkt och Werners arbete blev att omorganisera och få snurr på verksamheten. När han varit där ett år lämnade dåvarande vd:n för Unibake, Jan Henriksen, sitt uppdrag och Werner fick med ganska kort varsel ta över rodret för hela verksamheten.

Koppling till jordbruket

Ett annat faktum som fick honom att söka sig till Unibake är att det producerar livsme-

del, "bread is fun", och att hela kedjan från jord till bord finns inom Lantmännen. Kopplingen till jordbruket är något som ligger honom varmt om hjärtat.

– Jag är gift med en lantbrukardotter och har hjälpt till en del på familjens gård. Lantbruk är ingen främmande värld för mig, men jag kan inte så mycket och har stor respekt för dem som har kunskapen. Det ställs stora krav på den nya generationens lantbrukare och du måste ha mycket bred kompetens för att göra bra ifrån dig.

Kopplingen till lantbruket är något Werner anser att man inte tagit tillvara i tillräckligt hög grad på Unibake än så länge.

– På det planet finns det mycket kvar att göra. Vi har ju fördelen i verksamheten av att starta från början, från jorden, vilket ger oss bättre överblick över spannmålskedjan som helhet än vad våra konkurrenter har. Det måste vi dra nytta av!

Sju matcher för framgång

I ett stort bolag som Unibake är det ofrånkomligt att "att-göra-listan" blir lång. Ledningen har definierat sju "Must-Win-Battles", matcher som måste vinnas för framtiden: leverera enligt budget, hitta en framgångsrik kommersiell strategi, göra en plan för den samlade industristrukturen, öka produktivi-

teten, standardisera processerna så att alla produktionsenheter överensstämmer med varandra, integrera de nya enheterna (exempelvis Vaasan Group) och fortsätta växa genom förvärv.

Det stora målet i sikte är att vara ett globalt ledande bageriföretag, som bakar det bröd som konsumenterna vill ha, men också har svängrum nog att ha en fot i framtiden och aktivt arbeta för att ta fram det konsumenterna kommer att vilja ha i

framtiden. Werner betonar insikten att det konsumenten vill ha i dag inte är samma sak som önskemålen om fem år. Trender måste

följas noga, men framför allt handlar det om att leda trenden. Att inte bara ha som mål att leda, utan att verkligen agera som ledare.

– Unibake måste andas utveckling och innovation. Det är livsviktigt om vi ska lyckas. Vi har ju ett ansvar gentemot Lantmännens ägare. De ska få pengar tillbaka på sina investeringar och det är något vi alltid måste ha i ryggmärgen när vi lägger våra strategier, fastställer Werner.

Ryssland, Polen och USA

På marknader där tillväxten är snabb, Werner nämner framför allt Ryssland, Polen och USA, är planen att investera och framför allt satsa på frysta produkter.

FORTSÄTTNING PÅ NÄSTA UPPSLAG



” I Ryssland räknar man med tvåsiffrig tillväxt per år de närmaste åren. Där måste vi också växa för att kunna dra nytta av nya marknader.



- Länder med produktion
- Länder med försäljningskontor
- Exportländer

På det här uppslaget har Grodden samlat alla länder där du just nu kan stöta på bakverk från Lantmännen.



Werner Devinck, vd Lantmännen Unibake.

FORTSÄTTNING
FRÅN SIDAN 12

– Här är tillväxten stor, i Ryssland räknar man med tvåsiffrig tillväxt per år de närmaste åren. Där måste vi också växa för att kunna dra nytta av nya marknader. Unibake måste fortsätta vara ett växande företag, det är en grundläggande strategi, säger han och poängterar att han tror benhårt på den ryska marknadens möjligheter.

– Ryssland har haft sina politiska och ekonomiska upp- och nergångar genom tiderna, men har alltid överlevt och gått vidare. Det finns all anledning att tro på Ryssland även i framtiden. McDonalds, Burger King och KFC (Kentucky Fried Chicken) växer som gör att även vi kommer att kunna växa där.

I Polen har Lantmännen beslutat att göra en större satsning. I Nowa Sól, nära den tyska gränsen, togs den 15 oktober första spadtaget för ett nytt, hypermodernt bageri. Tanken är att bageriet ska serva inte bara den polska marknaden, utan också resten av Europa, i synnerhet Östersjöregionen.

Lokal prägel i global produktion

Men även ett globalt företag behöver ta avstamp i det lokala. Unibakes motto är strukturerat entreprenörskap. Det innebär i praktiken att företaget ska vara lokalt förankrat och samtidigt hemma i sitt globala nätverk.

– Vi ska vara nära den lokala marknaden, ha känsla för vad som går att sälja var. Samtidigt ska vi utnyttja fördelarna av vår stora, internationella verksamhet. Stora volymer ger möjlighet till bättre priser.

Vad är Unibakes största svaghet i dagsläget?
Werner tvekar lite, menar att det är svårt att peka på någon enskild del och ser det mer som en helhet.

– Vi har så mycket på bordet att det ibland kan vara svårt att se var vi bäst ska börja. Jag tror att det är enormt viktigt att vi åtgärdar svagheter direkt när vi ser dem, att vi belyser dem direkt helt enkelt. Kan vi samla oss till en enhet, ett Unibake, ger det oss en stor, väsentlig styrka.

Vad ser du som Unibakes främsta styrka då?
Här kommer svaret snabbt och utan tvekan:

– Att vi inte är stelbenta! Vi kan ändra kurs snabbt när marknaden förändras. Vi är redan i dag välorganiserade, men samtidigt flexibla. Det är en stor konkurrensfördel.

Möjligheterna är oändliga. Werner säger med ett skratt att om han skulle skriva ner alla möjligheter på "vita tavlan" skulle den bli fullständigt fullskriven. Att använda de olika möjligheterna på rätt sätt och på rätt plats i världen är en utmaning. Den svenska marknaden är just nu mycket fokuserad på hälsosamma produkter och närproducerat, i



” Vi är inte stelbenta! Vi kan ändra kurs snabbt när marknaden förändras. Vi är redan i dag välorganiserade, men samtidigt flexibla. Det är en stor konkurrensfördel.



USA

Tyskland är det bake off i butikerna som växer mest, in-store-bakeries. Polen går samma väg som Tyskland och Norden. I USA växer suget efter wienerbröd och croissanter som guldkant på vardagen, samtidigt som allt fler efterfrågar bröd av mer rustik sort. Än så länge arbetar Unibake här på marknaden för frysta produkter, som bakas färdigt i butik. Men i framtiden kan Werner tänka sig att gå ett steg längre med färdigbakat.

– Det är en mycket intressant marknad för oss!

I Norden försöker man ta tillvara närheten till odlarna, eftersom transportkostna-

derna för mjöl och gryn är höga.

Under året har också en stor möjlighet tillkommit i och med förvärvet av finska Vaasan Group, vars verksamhet delas mellan affärsområdena Cerealia och Unibake. I Unibake kommer produktionen av fryst och färskbröd att inlemmas, medan Cerealia tar över knäckebrödsproduktionen.

– Vaasan är ett perfekt komplement för oss. Den nordiska marknaden är oerhört viktig och genom Vaasan ökar vi vår kapacitet väsentligt. Det är ett fint företag med bra positioner i både Norden och Baltikum. Det kommer verkligen att vara en tillgång för oss.

Länder med produktion

Sverige

2 bagerier
Bröd till fast food, mjuka specialbröd.

Norge

1 bageri. Bröd till fast food, mjuka specialbröd.

Finland

10 bagerier (Vaasan), 2 säljkontor (Unibake + Vaasan) Bröd till fast food, mjuka specialbröd, knäckebröd, färskbröd med mera.

Danmark

Huvudkontor och distributionscentral, 6 bagerier. Pitabröd, stenugnsbakade bröd, baguetter, färskbröd, wienerbröd med mera.

Polen

2 bagerier + ett med byggstart 2015
Bröd till fast food, baguetter, ciabattas, färskbröd.

England

2 bagerier, 1 säljkontor
Mjuka specialbröd, wienerbröd, baguetter, ciabatta.

Belgien

3 bagerier
Baguetter, wienerbröd, bullar, mjuka specialbröd, sandwichbröd, ciabatta.

Tyskland

1 bageri, 1 säljkontor
Bröd till fast food, mjuka specialbröd, fyllda baguetter.

Ungern

1 bageri
Bröd till fast food, färdigbakade wienerbröd.

Estland

2 bagerier, 1 säljkontor (Vaasan) Färskbröd.

Lettland

1 bageri, 1 säljkontor (Vaasan) Färskbröd.

Litauen

2 bagerier (Vaasan)
Färskbröd.

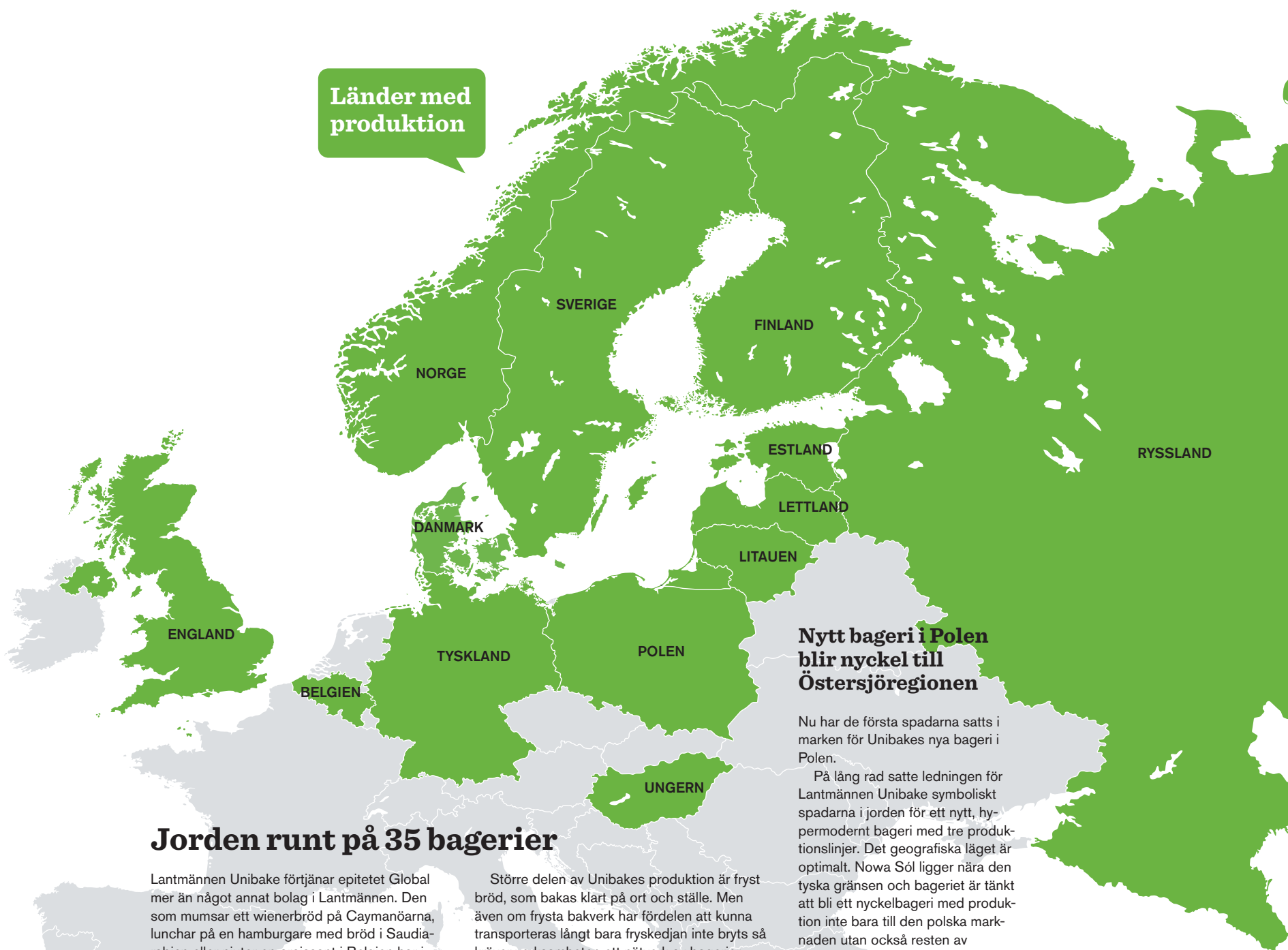
Ryssland

1 bageri, 1 säljkontor
Bröd till fast food, sandwichbröd.

USA

1 Säljkontor, 1 bageri
Bullar, mjuka specialbröd, sandwichbröd, baguetter.

Länder med
produktion



Jorden runt på 35 bagerier

Lantmännen Unibake förtjänar epitetet Global mer än något annat bolag i Lantmännen. Den som mumsar ett wienerbröd på Caymanöarna, lunchar på en hamburgare med bröd i Saudiarabien eller njuter en croissant i Belgien har i slutändan bidragit till ökad lönsamhet för svenska bönder.

Unibakes huvudkontor ligger i Danmark, men bolaget har verksamhet i 21 länder (kartan) och säljer produkter på för närvarande 48 exportmarknader (se kartan på föregående uppslag) Siffran förändras i takt med att nya exportaffärer kommer till.

Större delen av Unibakes produktion är fryst bröd, som bakas klart på ort och ställe. Men även om frysta bakverk har fördelen att kunna transporteras långt bara frys-skedjan inte bryts så kräver verksamheten ett nätverk av bagerier världen runt. Bolaget har därför 35 bagerier fördelade på 14 länder med bageriet i St Petersburg i amerikanska Florida längst i väster och bageriet i ryska Yegorievsk längst i öster.

Strukturen i bageriverksamheten går igenom i samband med att Vaasan integreras och antalet bagerier kan komma att ändras under det kommande året.

Nytt bageri i Polen blir nyckel till Östersjöregionen

Nu har de första spadarna satts i marken för Unibakes nya bageri i Polen.

På lång rad satte ledningen för Lantmännen Unibake symboliskt spadarna i jorden för ett nytt, hypermodernt bageri med tre produktionslinjer. Det geografiska läget är optimalt. Nowa Sól ligger nära den tyska gränsen och bageriet är tänkt att bli ett nyckelbageri med produktion inte bara till den polska marknaden utan också resten av Centraleuropa och Baltikum.

Investeringen beräknas till runt 75 miljoner Euro och den första produktionslinjen är tänkt att tas i bruk under första halvan av 2017. Hela bageriet ska vara färdigbyggt år 2018.





Scandagra

Lantmännens spjutspets i Baltikum

Lantmännens förtroenderåd åkte tillsammans med koncernstyrelsen på studiebesök till Lettland och Litauen i slutet av oktober. Här samtalar koncernchef Per Olof Nyman med Anders Karlsson, distrikt Högländet och Johan Sahlin, distrikt Gävleborg under besöket på spannmålsanläggningen i Kedainiai i Litauen.

En av Europas mest expansiva spannmålsmarknader finns i Baltikum. Här slår spannmålsskördarna nya rekord för varje år och allt mer baltisk spannmål letar sig fram till den globala marknaden. En av spelarna på den baltiska arenan är Scandagra Group – ett lantbruksföretag som täcker hela Baltikum och som till hälften ägs av Lantmännen, till hälften av samarbetspartnern DLG.

Text & Bild: Helena Holmkrantz

Stadigt ökande vinst på en växande marknad. Så kan bilden av Scandagra Group lite förenklat skissas. Scandagra täcker in hela Baltikum med sin verksamhet, har en livlig spannmålshandel, egen fodertillverkning och en lönsam försäljning av växtskydd och gödsel. Men vad ger det baltiska bolaget för fördelar för den svenske lantbrukaren?

Johan Andersson, chef för Lantmännen Lantbruk, och Mikael Jeppsson, chef för spannmålsenheten, sitter båda i styrelsen för Scandagra Group. De framhåller skalfördelarna – de stora volymerna – som den viktigaste anledningen för Lantmännens närvaro i Baltikum.

– Vår Östersjöstrategi är viktig. Den ger oss möjlighet att växa och ta vara på skalfördelar. Allra viktigast är den i spannmålshandeln, där vi behöver öka våra totalvolymerna för att kunna vara ständigt närvarande i marknaden. Spannmålsodlingen i Baltikum ökar stadigt och vill vi vara med där! förklarar Johan Andersson.

Mikael Jeppsson har sett den baltiska marknaden växa fram under sina år på Lantmännen och konstaterar att Lantmännen faktiskt varit närvarande i Baltikum ända 2001. I dag är den baltiska spannmålshandeln en mycket viktig del av Lantmännen

Lantbruks spannmålsaffär.

– För att räknas i dagens globala spannmålshandel måste man ha stora volymer att röra sig med. Det krävs att man kan fylla stora båtar och därför är den baltiska spannmålshandeln enormt viktig för Lantmännen som spannmålshandlare. För att alltid ha tillgång till de kvaliteter kunderna efterfrågar måste vi ha mer än de svenska volymerna, konstaterar Mikael Jeppsson.

Han beskriver de ökande spannmålsvolymerna i området. Förra året såldes 700 000 ton spannmål från Baltikum. Men i år lär försäljningen komma upp i närmare 850 000 ton. De tillkommande volymerna går helt och hållet på export, eftersom konsumtionen i Baltikum ligger stilla eller rentav minskar. För Lantmännen innebär det här en möjlighet att ha ett större utbud, med större volymer och fler kvaliteter ute i spannmålshandeln.

– Om vi bara kan få fram brödvete med 11 procents proteinhalt från Sverige, men kunden vill ha 14 procent är det en fördel att ha ett större urval.

Mikael Jeppsson påpekar att en viktig faktor i strategin för att bli framgångsrik i ett område som Baltikum är infrastrukturen. Tillgången till hamnar och spannmålsmot-



Scandagras kontor vid anläggningen i Kedainiai i Litauen.

tagningar är avgörande. I dagsläget fraktas spannmål i huvudsak från tre hamnar: Klaipeda i Litauen, Riga i Lettland och Paldiski i Estland.

Just satsningen på infrastruktur är något som Julius Puodziuvelis trycker på. Han är vd för Scandagra Group sedan gruppen bildades för fyra år sedan. Scandagra Group består i dagsläget av fem bolag, där de tre viktigaste delarna är Scandagra Eesti, Scandagra Latvia och Scandagra Lithuania. (De övriga två är de lettiska bolagen BTC och Rezeknes Dzirnavniesks).

Julius Puodziuvelis har funnits med i bilden sedan 2008, då det i det litauiska lantbruksföretaget Scandagra, ett av tre bolag i dåvarande Scandinavian Farmers (de andra två var BTC och estniska Farm Plant Eesti) som ägdes i joint venture av Lantmännen och DLG. För fyra år sedan växlade gruppen upp, förbättrade samordningen och bytte namn till Scandagra Group. Sedan dess har både omsättning och även vinsten i gruppen ökat stadigt och prognosen för 2015 är att omsättningen kommer att landa på runt 268 miljoner Euro, jämfört med förra årets 243 miljoner Euro.

Mottagningar i hela Baltikum

Gruppen handlar i dag med 800 kton spannmål och oljeväxter varje år, har spannmåls-mottagningar runtom hela Baltikum. Scandagra säljer vidare 100 kton foder från egen fodertillverkning, säljer växtskydd för motsvarande 80 procent av den svenska marknaden och har ett eget gödselpackeri varifrån det årligen säljs runt 165 kton gödsel. Det är kort sagt en imponerande verksamhet med stor omfattning och detta på en komplicerad marknad där ingen aktör har dominans, utan alla slåss för större marknadsandelar.

Allt är alltså inte en dans på rosor. Även om ekonomin för de baltiska lantbruken ser bättre ut i dag än när Scandinavian Farmers startade är den fortfarande skakig. Lantbrukarna litar inte riktigt på bankerna och betalningsförmågan är inte alltid så god. Bönderna vill hellre köpa på kredit än att låna pengar i bankerna.

– Det där är ett problem både för oss och våra konkurrenter. Vi förlorar pengar på att vi måste ge krediter för att kunna få affärer. Men situationen blir trots allt bättre och bättre, påpekar Julius.

Likaså är utsädesförsäljning en svår nöt. Det är än så länge ganska få gårdar som anser sig ha råd att lägga pengar på certifierat utsäde. Däremot går försäljning av växtskydd och gödning allt bättre.

Ett påtagligt hot som balterna lever med varje dag är grannen i öster. Närheten till Ryssland och den stora andelen baltiska invånare som de facto är etniska ryssar (hälften av invånarna i Lettland räknar sig som ryssar!) gör alla medvetna om att Ryssland lätt skulle kunna bestämma sig för att annektera land på samma sätt som man gjort i Georgien, på Krim och i Ukraina. Det gör att många baltiska bolag hellre blickar västerut än österut i sina satsningar:

– Vi säljer i dagsläget inget till Ryssland utan riktar oss hellre mot Europa och Nordafrika, konstaterar Julius.

Det ryska embargot har också haft stor påverkan på mejerisektorn i de baltiska länderna och många producerar i dagsläget betydligt mer än de kan sälja. Samtidigt är importen från Ryssland av framför allt gödningsråvaror nödvändig för att kunna hålla rimliga priser.

Litauen

Litauen är det mest odlingsintensiva av de baltiska länderna och står för långt mer än hälften av den totala baltiska produktionen. Arealerna ökar stadigt och skördarna förväntas öka med 30 procent till år 2020. Höstvetet dominerar och de bästa gårdarna tog 8-10/hektar i år. Litauen har också en omfattande odling av ekologisk spannmål. Hamnen i Klaipeda är ett viktigt logistiskt nav i handeln. Den byggdes ursprungligen för timmerfrakt, men har efterhand kommit att bli specialiserad på att ta in gödning. En satsning på större djup i hamnen gör att man kan ta in de riktigt stora fraktbåtarna av Panamaxklass och därmed har också spannmålsfrakten ökat från Klaipeda. Scandagra Lithuania har ett avtal med hamnen sedan tre år tillbaka.

Scandagra Lithuania har tre större spannmålsanläggningar och tre mindre mottagningar. I somras förstärktes verksamheten genom ett förvärv av lantbruksföretaget Agrogimas i södra Litauen. Genom förvärvet har Scandagra fått ytterligare lagringskapacitet om 17 000 ton och en möjlighet att ta emot spannmål från odlare i de inre delarna av landet, långt från kusten. I framtiden planerar bolaget för ytterligare två anläggningar, en i närheten av Klaipeda och en i nordöstra Litauen för att täcka in så stort geografiskt område som möjligt.

Omsättningen i Scandagra Lithuania är cirka 106 miljoner Euro, av vilket spannmålshandeln står för nära hälften. Konkurrenssituationen i den litauiska spannmålshandeln är dock komplicerad med många små och medelstora handlare, varav de största inte har mer än 16 procents marknadsandel.

Lettland

Hamnen i den lettiska huvudstaden Riga är den största frakthamnen i Baltikum. Härifrån skeppas varor från hela Baltikum. Södra Lettland är viktigaste jordbrukslandskapet med lerjordar och goda skördar, upp till 10 ton per hektar. Till skillnad från grannländerna ökar dock inte odlingsarealen längre i Lettland, eftersom en hel del mark ställs om till skogsproduktion. Dock ökar skördarna precis som i grannländerna i takt med tillgång till bättre insatsvaror och sorter. Skörden 2015 var den största i Lettlands historia och landade på över 2 500 kton.

Scandagra Latvia startade 2009, men grunden lades egentligen många år tidigare i Liepaja där systerföretaget BTC har sitt huvudsäte. Bolaget har 6 säljkontor runtom i landet och man räknar med att omsättningen 2015 kommer att hamna på cirka 84 miljoner Euro. Sina starkaste positioner har bolaget på utsäde, växtskydd och ekologisk spannmålsproduktion. Konkurrenssituationen är tuff med fem stora aktörer, varav Scandagra är en.

Estland

Estland är historiskt sett inget spannmålsland. Det är här de stora mjölkgårdarna funnits. I dag plöjs gamla betesmarker upp för att användas till spannmålsodling. 2015 producerades 1,3 miljoner ton spannmål i Estland och vissa bedömare tror att siffran kommer att stiga till 2 miljoner ton inom snar framtid. De estniska odlarna har också börjat gå över från enbart vägrödor till alltmer höstgrödor i och med att nya, hårdigare sorter gjort insteg på marknaden. Sedan 2012 har spannmåls-skördarna i landet ökat med 46 procent.

Scandagra Eesti grundades 1993 och hette till en början Farmplant Eesti. Har ägts av Lantmännen i mer än 20 år. Bolaget var till en början en ren foderproducent och det är här Scandagras fodertillverkning ligger. Men efter hand som spannmålsaffären växer har foderförsäljningen blivit mindre dominerande i den estländska verksamheten. Foder står i dag för mindre än en tredjedel av omsättningen. Scandagra Eesti har sju spannmåls-mottagningar och skeppar ut spannmål för export via hamnen i Paldiski.

Baltiska jordbruksproduktion i jämförelse med den svenska

	Estland	Lettland	Litauen	Baltikum tot	Sverige
Odlingsareal spannmål t ha	300	550	1 200	2 050	990
Odlingsareal oljefrö t ha	90	125	260	475	90
Spannmålsproduktion t ton	1 000	2 200	4 500	7 700	5 000
Oljefrö produktion t ha	170	300	550	1 020	300



Hamnen i Klaipeda byggdes ursprungligen för timmerfrakt, men har kommit att bli alltmer specialiserad på gödning. Efterhand som spannmålsproduktionen i Litauen ökar har hamnen nu alltmer kommit att användas som utgångspunkt för spannmålsfrakter.

KÖRDE DU MED RÄTT RULLE?

Annars bläddra tillbaka till sid. 5!



triowrap.com/se



För produkt- och prisinformation vänligen kontakta din säljare på Lantmännen Lantbruk



Trioplast Produktguide
www.triowrap.com/se

Delägt



Kontrasten är stor mellan den gamla ryska trotjänaren, en av de första traktorer som lettiska Erini Farm köpte in, och de moderna Fendttraktorerna som står uppradade på gårdsplanen.

Baltiskt jordbruk i historiskt perspektiv

För att förstå det som händer på spannmålsmarknaden i Baltikum krävs en tillbakablick i tiden. Alla de tre baltiska länderna, Estland, Lettland och Litauen, ockuperades under andra världskriget av Sovjetunionen och all mark konfiskerades av den sovjetiska staten. I stället för många små privatägda gårdar bildades enorma statsägda enheter, kolchoser. När Sovjetunionen föll samman i början av 90-talet fick de tre länderna i princip börja om från ruta ett. Kollektivjordbruken kunde visserligen fortsätta, men under betydligt karevare ekonomiska villkor. Övrig mark delades ut till invånare som förlorat mark i samband med ockupationen.

Det enda som krävdes var att man registrerade sig som jordbrukare och angav hur stor areal man gjorde anspråk på. Övertagandet kostade inget, men starten blev inte lätt. Banksystemet hade inte kommit igång ännu, det gick inte att låna pengar till maskiner och annan utrustning. En del privata jordbrukare gick till jordbrukskollektiven och fick köpa gammal utrustning där, men många upptäckte att det var svårare att få ihop pengar att leva på genom jordbruk än vad de trott.

Först för 10-12 år sedan började bank-

systemet fungera på allvar. Under tiden har många jordbrukare tröttnat, sålt den mark man ansökt om och börjat jobba med något helt annat. Bortåt 150 000 jordbruk har försvunnit under de senaste tio åren. De gamla storjordbruken finns däremot fortfarande kvar och har med sin standardstorlek om 2 000 hektar plötsligt kommit helt rätt i tiden. Rätt skötta har de goda möjligheter till lönsamhet. Samtidigt har de privatägda jordbruken blivit väsentligt färre, men större, genom att efterhand köpa upp mark. Det finns fortfarande en del riktigt små jordbruk kvar, som regel nischade på exempelvis grönsaker och andra specialgrödor.

I och med att de ekonomiska möjligheterna blivit allt bättre har de baltiska jordbruken kunnat satsa på bättre utrustning, på moderna växtskyddsmedel och bra gödning. Därmed ökar skördarna dramatiskt. Samtidigt minskar befolkningen, bland annat genom att många ungdomar söker sig en framtid i andra länder. Ökande mängd spannmål, men mindre konsumtion kan bara leda till en sak – ökad export. Allt mer baltisk spannmål, både konventionellt och ekologiskt odlad, dyker upp på den globala marknaden. Baltikum har plötsligt blivit en spannmålsregion att räkna med.

Gården

Den lettiska gården Erini Farm, sydväst om Riga, är en bra illustration av de senaste årens utveckling inom lantbruket i Baltikum där små gårdar på kort tid blivit stora jättar.

Ägarfamiljen (föräldrar, en son och en dotter) tillhörde de som redan 1991 nappade på den nybildade lettiska statens erbjudande om att ansöka om att få tillbaka den mark familjen förlorat under ockupationen. De började med blygsamma hundra hektar och lyckades köpa in billig begagnad utrustning från Ryssland. Efter hand köpte de till mark, när grannarna gav upp försöken att få lönsamhet i jordbruket. 1998 hade ekonomin på gården förbättrats så mycket att man kunde köpa in sin första västerländska traktor. År 2001 kom nästa milstolpe när regeringen gav lettiska jordbrukare statsstöd till ny teknik. Familjen grep chansen och 2004 stod två silor och en spannmålstork klara. I dag brukar man hela 2 800 hektar (varav 700 hektar arren-



Ägarfamiljen på Erini Farm sydväst om Riga, Lettland, har satsat på att köpa upp mark runtom ägorna. I dag omfattar gården 2 800 hektar, varav 700 är arrenderade.

deras) och har 30 anställda. Till skillnad från många lettiska odlare har man valt att enbart arbeta med certifierat utsäde, allt köps från Scandagra. Man har kontraktsodling för utsäde åt Scandagra på 400 hektar och utför dessutom en del sortförsök åt Lantmännen. Tyngdpunkten i odlingen ligger på höst- och vårvete, men även en viss andel raps.

Foder

– en viktig exportgren

Lantmännen Lantbruk exporterar foder över hela Europa. Det handlar mycket om specialfoder till kalvar och lamm, men i år har även värmebehandlat mjölkfoder i bulk börjat säljas i Danmark och Tyskland till slaktkycklingmammor.

Isländska bönder köper premixer, mineralfoder och kalvnäring. Just kalvnäring har blivit en storsäljare på Island och här har Lantmännen hundra procents marknadsandel.

Även till Norge säljs kalvnäring, men även lammnäring, saltbalans och vitaminer.

Till de baltiska länderna säljs mineralfoder och kalvfoder, men även en viss del ekofoder.

Ett alldeles speciellt område i foderexporten är Krafft hästfoder. Centraleuropeiska travtränare har upptäckt att de får bättre tävlingsresultat med svenskt premiumfoder och i dag säljer Krafft foder i tolv länder

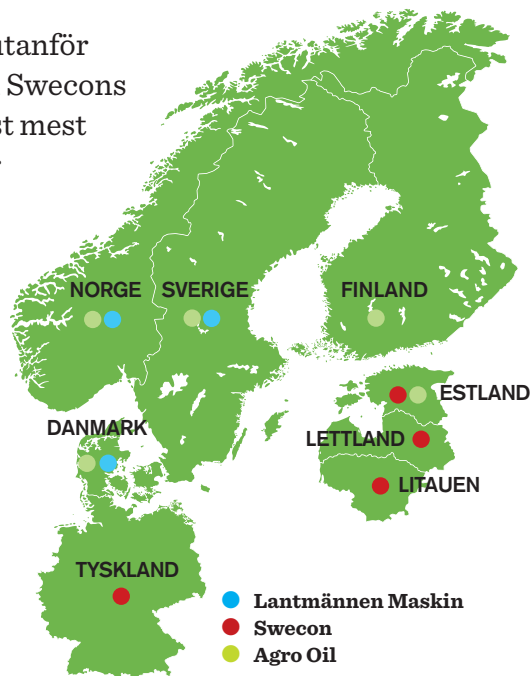
För att tillverka foder krävs en lång rad råvaror, varav en del inte alls finns i Sverige. Störst är importen av rapsmjöl, som i första hand köps in från Tyskland och Polen. Mest välkänd – och omdebatterad – är förstås importen av sojajmjöl. Lantmännen importerar soja från Brasilien och Kanada. Den tredje importprodukten, storleksmässigt, är majs. Den kommer främst från Polen och Ukraina. Dessutom importeras betfibret från Ryssland och Belarus, samt palmexpeller från Indonesien och Malaysia.



Alla Lantmännens divisioner har i dag verksamhet på någon nivå utanför Sverige. Maskindivisionen finns enbart i Europa, då främst genom Swecons stora verksamhet i Tyskland. Energidivisionen däremot är den näst mest internationella delen av Lantmännen med verksamhet spridd över hela Europa och även i Nordamerika.

Etanol, olja och tunga maskiner

sätter Lantmännen på kartan



Energi

Internationellt från energidivisionen

Ännu mer internationell är energidivisionen. Alla de tre bolagen inom divisionen har en omfattande försäljning i andra länder, både i Europa och Nordamerika.

Lantmännen Agroetanol tillverkar bioetanol med framför allt spannmål som bas. I sidoströmmar tillverkas foderråvara och koldioxid. Bolaget exporterar i dagsläget både etanol och foderråvara, främst till Östersjöländerna och Storbritannien. Den spannmålsråvara som inte köps inom Sverige importerar från länderna kring Östersjön.

Lantmännen Aspen tillverkar alky-latbensin, ett miljöanpassat bränsle för till exempel gräsklippare, motorsågar och båtar. Bolaget har lokala säljare i de nordiska länderna, samt Polen. I Frankrike sker försäljningen via ett helägt dotterbolag, i Tyskland via ett hälftenägt bolag. I övriga länder sker försäljningen via distributörer.

Lantmännen Reppe tillverkar olika specialprodukter av vete till livsmedels- pappers- och bioteknikindustrierna. I produktportföljen finns vetegluten som exporteras till Finland, Danmark och Storbritannien, glukosirap som exporteras till Norge och Danmark, stärkelse som exporteras till Finland och Litauen samt vodka som exporteras till USA.

Maskin

Maskin omfattar tre affärsområden

Maskindivisionen omfattar tre affärsområden: Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil.

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, reservdelar och service i både Sverige, Norge och Danmark. Inom en tvåårsperiod kommer verksamheten i Norge och Danmark att upphöra.

Agro Oil producerar smörjoljor. Produktionen finns i Sverige, men produkterna säljs och marknadsförs dessutom i Danmark, Norge, Finland och Estland.

Swecon säljer och marknadsför tunga maskiner från Volvo Construction Equipment. Förutom Sverige verkar bolaget i Tyskland och Baltikum. I Tyskland har man hela 23 serviceanläggningar, 20 försäljningsställen och försäljning genom partners. Dessutom finns där 230 servicebilar i egen regi eller via återförsäljare. I Baltikum har Swecon 12 fasta serviceanläggningar och 19 mobila serviceenheter.

