**Saskatchewan Wheat Pool 2005**

Pada Juni 2005, Mayo Schmidt melihat ke luar jendela ke dataran Kanada dan memikirkan presentasi yang akan dibuatnya untuk dewan pengurus Saskatchewan Wheat Pool (SWP atau “the Pool”) board. Pada jam 10 pagi, CEO SWP tersebut akan menyampaikan visinya untuk Pool yang baru – sebuah entitas yang telah bangkit dari abu koperasi petani (*farmer cooperative*) berusia 80 tahun dan kini menghadapi masa depan dengan struktur keuangan yang baru, aset kelas dunia, tim manajemen yang telah terbukti, neraca keuangan yang baik, dan yang terpenting, akses menuju permodalan untuk stabilitas dan ekspansi.

Secara historis, peran utama dari Pool adalah sebagai pengangkut dan dan pemasar dari barang-barang pertanian yang diproduksi oleh petani pemilik (*farmer-owners*) dari Pool di Prairies Kanada. SWP telah mencoba untuk bergerak dibalik peran ini pada tahun 1990-an dengan sebuah visi yaitu “*farm to plate* – dari kebun ke piring” yang mendorong diversifikasi pada kegiatan operasional yang memiliki nilai tambah seperti peternakan babi (*hog farming*), *pie filling* dan kedai donat, juga melakukan ekspansi secara geografis ke Eropa Timur dan Meksiko. Namun, hasilnya hampir mendatangkan bencana akibat pinjaman hutang yang parah dan dua tahun kemarau yang sulit membawa koperasitersebut ke tepi kebangkrutan pada tahun 2003. Pertahanan datang melalui keputusan yang sulit yaitu berubah dari struktur koperasi tradisional ke perusahaan perdagangan publik terbuka.

Schmidt percaya bahwa visi yang dibuat oleh tim manajemen atas, penting bagi kesuksesan Pool yang baru, namun itu bukan merupakan hal yang mudah untuk “dijual” kepada dewan. Visi baru yang digunakan untuk SWP adalah menjadi “sebuah perusahaan solusi, membuka potensi” dari rantai bisnis yang ada pada pemilik sumber daya ke produsen ke konsumen. Dalam menghadapi kenaikan permintaan gandum (*grains*) dan kemungkinan produk berteknologi baru, Schmidt yakin bahwa sebagai produsen, Kanada akan memiliki keuntungan jangka panjang yang dikarenakan sejarah negara sebagai penghasil gandum berkualitas tinggi. Dan Ia percaya bahwa Pool, yang memiliki hubungan yang sangat erat dengan para petani dan infrastruktur yang canggih, merupakan posisi yang ideal untuk mengarahkan pengembangan *value chain* dengan penjagaan identitas (*identity preserved*). Sepanjang arah menuju ke sana, akan ada banyak peluang untuk mengembangkan penyelesaian yang unik. Kemitraan (*partnership*) akan memainkan peran inti dari visi yang baru.

*Farm leadership* dari sistem pangan dunia berada di persimpangan ketika banyak koperasi petani tradisional menjadi perusahaan publik. Schmidt ingin memulihkan kembali pentingnya petani di sistem pangan dengan menggunakan SWP sebagai *role model* pada kemitraan *backward* dan *forward* dengan cara menggabungkan kualitas dari sejarah panjang para petani Kanada dengan kemampuan baru mereka untuk dapat membuat produk dari tanah yang dapat disesuaikan (*tailor-make*) agar sesuai dengan perubahan kebutuhan konsumen, dan melakukannya pada lingkungan yang efisien serta cara yang baik dan aman. Bagaimana Schmidt seharusnya membangun kekuatan unik Pool untuk menciptakan perusahaan yang akan berkembang dan menguntungkan untuk 80 tahun ke depan?

**Industri Padi-Padian (*Grain*) Kanada**

Kanada merupakan salah satu produsen dan eksportir pertanian terpenting di dunia. Pada volume dasar tahun 2004/2005, Kanada merupakan penghasil *oats* kedua terbesar di dunia, produsen *barley* dan *rapeseed* (canola *[[1]](#footnote-1)*) dan produsen ketujuah terbesar untuk *wheat*. Dari sisi perdagangan, Kanada merupakan eksportir utama untuk gandum dan canola, eksportir ke tiga terbesar untuk gandum dan ke empat terbesar untuk *barley* selama periode yang sama (lihat **Exhibit 1** hingga **4** untuk ringkasan produksi dan perdagangan Kanada dan dunia oleh tanaman). Selain itu, Kanada telah meningkatkan *market share*-nya untuk sejumlah tanaman khusus utama sekitar 10% hingga 50% dari ekspor dunia. Padi-padian (*grain*) Kanada terkenal di seluruh dunia akan kualitasnya yang tinggi dan memiliki sejarah memegang kekuasaan untuk mengontrol harga premium di atas *grain* dari lokasi lain.

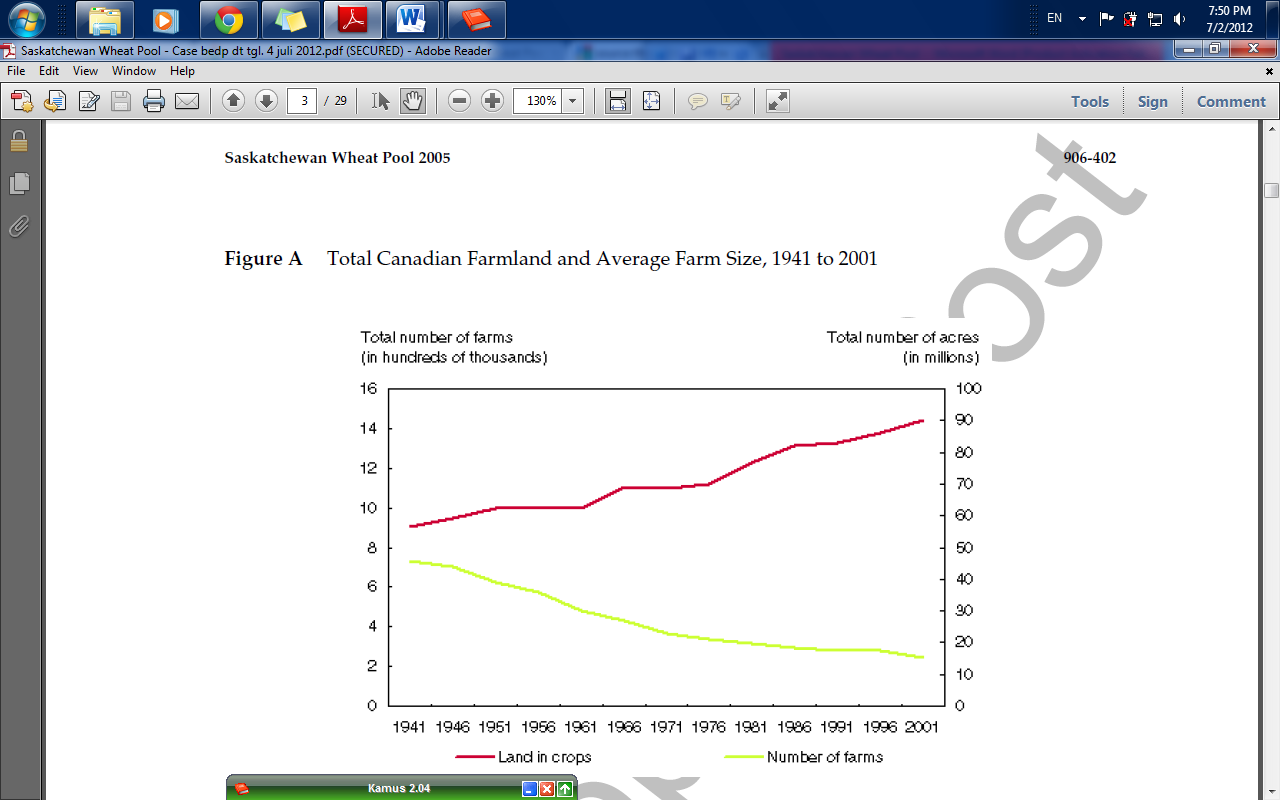
Tiga wilayah “Prairie” di Kanada Barat (Saskatchewan, Alberta dan Manitoba) mencatatkan produksi *grain* utama Kanada. Selama tahun 1990-an, produksi *grain* Kanada Barat beragam antara 45 juta hingga 55 juta metric ton (MT). Namun, campuran tanaman telah beralih selama periode ketika produsen berusaha untuk mengurangi resiko harga yang berhubungan dengan gandum itu sendiri dan meningkatkan nilai dari produk-produknya dengan melakukan diversifikasi pada tanaman dengan nilai yang lebih tinggi. Penurunan produksi gandum digantikan oleh biji minyak (*oilseeds*) (khususnya *rapeseed* dan canola) dan tanaman khusus seperti kacang polong dan kacang-kacangan (peas and lentils) (lihat **Exhibit 5**). Penghapusan transportasi tua memberikan subsidi untuk *grain* di Barat Kanada pada tahun 1995 yang menyebabkan kenaikan harga *grain* di pasar ekspor. Dampaknya, harga *grain* di Barat Kanada adalah $ 30[[2]](#footnote-2) hingga $ 40/MT lebih rendah dari pelabuhan di Vancouver atau Thunder Bay, yang mendorong pertumbuhan produksi peternakan dalam negeri dan pengolahan pangan bernilai tambah.

Para petani Kanada telah mengadopsi bioteknologi, dan di tahun 2004 telah berkembang lebih dari 13 juta hektar tanaman yang direkayasa secara genetika (Genetically Modified). Hampir 80% dari 12,7 juta hektar canola Kanada ditanam dengan bibit GM. Perubahan pada praktik pertanian, seperti mengadopsi *conservation tillage* dan bibit varietas baru, menyebabkan pengurangan *summer fallow* dan meningkatkan hektar unggulan selama dekade terakhir. Tetapi, total jumlah pertanian berkurang di Kanada dan rata-rata ukuran operasional pertanian meningkat (lihat **Figur A**).

*The Canadian Wheat Board*

The Canadian Wheat Board (CWB) bertanggung jawab menjadi pemasar tunggal (*sole* marketing) untuk Kanada bagian Barat dalam ekspor gandum dan *barley* serta pasar pangan domestik untuk *grain. The Board*, yang berkedudukan di Beijing dan Tokyo juga Kanada, menjalankan sistem terpusat (*a single desk system*), membuat 85.000 petani di Kanada untuk menjual sebagai satu nama. CWB merupakan eksportir terbesar Kanada, dengan pendapatan penjualan tahunan antara $4 milyar hingga $6 milyar pada lebih dari 20 juta MT *grain* yang dijual ke lebih dari 70 negara di seluruh dunia. Pada tahun 2004, CWB merupakan penjual tunggal terbesar untuk gandum dan *barley* di dunia, menguasai lebih dari 20% pasar internasional. *The Board* tidak menangani *grain* sendiri, atau memiliki *rail cars* atau elevators, melainkan melakukan kontrak dengan korporasi dan perusahaan swasta *elevator* untuk *grain handling* dan pengangkutan.[[3]](#footnote-3)

**Figur A** Total Lahan Pertanian Kanada dan Ukuran Rata-rata Pertanian, tahun 1941 hingga 2001



Jumlah total hektar

(Dalam juta)

Jumlah total pertanian

(Dalam ratusan ribu)

Lahan yang ditanami

Jumlah lahan pertanian

Sumber: Sensus Pertanian 2001, www.statcan.ca/english/agcencus2011, diunduh 13 Juli 2005.

Lebih dari 15 tahun yang lalu, CWB mendapat kecaman dari Kanada dan para pesaing internasional. Secara internal, beberapa petani berpendapat bahwa kegunaan dari *the Board* sudah tidak sesuai dengan masa sekarang, dan menjual *grain* melalui satu instansi pemerintah tidak lagi menjamin bahwa semua produsen akan mendapatkan harga lebih tinggi. Petani-petani lainnya mendukung sistem pasar ganda, dan percaya bahwa penyatuan *wheat* dan negosiasi harga umum mungkin merupakan ide yang baik untuk beberapa petani, tapi mereka sebaiknya tidak dipaksa oleh hukum untuk menjual *grain* mereka hanya kepada CWB. Sedangkan yang lainnya terus mendukung CWB sepenuhnya. Secara eksternal, pejabat pertanian Amerika berargumen selama bertahun-tahun bahwa praktik CWB merupakan praktik perdagangan yang tidak adil dan memberikan para petani Kanada suatu keuntungan. Pada Febuari 2004, World Trade Organization membersihkan CWB dari tuduhan Amerika mengenai praktik perdagangan yang tidak adil. Peraturan WTO merupakan kesepuluh kalinya dalam 14 tahun yang mendukung CWB.[[4]](#footnote-4)

*Grains Lainnya*

Oats, gandum hitam (rye), *flaxseed, rapeseed* dan canola adalah *grains* yang dijual di pasar bebas (*non-Board*) yang dijual petani pada pasar bebas atau kepada perusahaan *elevator* yang menjual kembali *grains* tersebut. *Wheat* dipasarkan sebagai *feed grain* untuk digunakan di Kanada yang dijual secara langsung kepada *feedlots* atau kepada pasar bebas.

*The Canadian Grain Commission (CGC)*

CGC, yang bertanggung jawab kepada Canadian Ministry of Agriculture and Agri-Food (kementrian Kanada untuk pertanian dan agri bisnis pangan), merupakan sebuah badan peraturan yang memberi perijinan *grain elevators*, yang menetapkan standard kualitas *grain* dan melakukan inspkesi untuk menjaga standard kualitas dari *grain* Kanada. CGC mendirikan pedoman penilaian yang harus digunakan oleh *primary elevator*. Penilaian secara teliti dibuat untuk mendeskripsikan kualitas pengolahan *grain*. Sebuah “Certificate Final” dikeluarkan untuk setiap pengiriman ekspor *grain*; sertifikat ini diakui secara internasional dan diterima sebagai jaminan dari Kanada bahwa customer akhir akan menerima kualitas yang mereka harapkan.

**The Saskatchewan Wheat Pool**

The Saskatchewan Wheat Pool dibentuk pada tahun 1923 sebagai koperasi petani ketika lebih dari 47.500 petani (mewakili lebih dari setengah total area lahan *grain* di provinsi) menandatangani lima tahun kontrak pengiriman. Sasaran mereka adalah untuk mendapatkan harga yang lebih baik dengan membentuk alternatif pemasaran kepemilikan bersama untuk jalur kereta api dan perusahaan *elevator* swasta. Tahun 1926, The Pool berekspansi ke dalam bisnis *handling* dengan mengakuisisi 451 *country elevators* dan empat *terminal elevators* dari Saskatchewan Cooperative Elevator Company. Setelah kerugian besar selama *the Depression years*, ketiga *Prairie Wheat* *Pools*[[5]](#footnote-5) menyerahkan penjualan akhir bisnis kepada CWB. The Pool didiversifikasi menjadi pemasaran ternak, penggilingan tepung, dan penghasil pupuk. Logo Pool yang berbentuk heksagonal dicat di setiap *elevators* merupakan pemandangan menarik untuk dilihat di wilayah tersebut (lihat Exhibit 6).

Pada pertengahan tahun 1980-an, SWP merupakan koperrasi pertanian terbesar di Kanada dengan 70.000 petani pemilik dan penjualan tahunan sebesar $2,5 milyar. Bagian koperasi pada pasar *grain-handling* mencapai hampir 70% di Saskatchewan, dan di banyak kota kecil lainnnya the Pool elevator merupakan satu-satunya yang tersisa setelah para pesaing menutup fasilitas yang lebih tua. SWP sangat terlibat dalam komunitas lokal, membiayai segalanya dari liga kecil tim baseball hingga program kesenian lokal. Sebagai suatu koperasi, anggota pertanian mengontrol SWP melalui sebuah sistem pemilihan delegasi dan 16 anggota dewan direktur. Wilayah dibagi menjadi 16 distrik dan setiap distrik dibagi menjadi 9 atau 10 sub-distrik. Dalam dua kali setahun dilakukan pemilihan delegasi dari setiap sub-distrik berdiskusi mengenai persoalan dengan para petani di rapat-rapat lokal dan membawa pendapat mereka kepada dewan yang terpilih. Para delegasi bertemu selama dua minggu di Regina satu kali dalam setahun untuk membuat kebijakan yang lebih luas dan pedoman operasional untuk organisasi. Dewan direktur bertemu setiap bulan untuk meninjau kegiatan operasional dan mendikte kebijakan.

Pada tahun 1990-an, SWP memulai langkah yang agresif untuk pertumbuhan dan diversifikasi. Don Loewen, CEO dari tahun 1994 hingga 1999, mengarahkan SWP menjadi terdiversifikasi secara penuh pada *value chain* dan mampu untuk bersaing dengan pesaing multinasional seperti Cargill dan ADM pada basis global. Lebih dari $750 juta diinvestasikan selama periode tersebut pada cakupan luas dari permodalan proyek termasuk *concrete elevator* di Saskatchewan, Alberta dan Manitoba; *grain terminal* baru di Poland dan Meksiko; *store* yang menyediakan peralatan pertanian; *hog barns*, dan penggilingan gandum serat fasilitas pengolahan. (lihat **Exhibit 7** untuk list investasi.)

Untuk membiayai sebagian ekspansi dan juga agar sesuai dengan proyeksi kebutuhan modal dari para pensiunan petani anggota,[[6]](#footnote-6) SWP mengganti struktur kepemilikan pada tahun 1996 untuk memberikan akses kepada pasar ekuitas eksternal sementara menjaga pengawasan petani. Saham kelas B (nonvoting) dikeluarkan dan hampir $300 juta dari ekuitas petani digantikan dengan saham perdagangan publik. Pool mencatat pendapatan tertinggi di tahun 1996 dan 1997, dan harga saham lebih tinggi dua kali lipat. Namun, persaingan di *grain-handling* meningkat selama periode ini karena perusahaan domestik berekspansi dan perusahaan internasional tertarik dengan kondisi pasar yang menarik, memasuki Saskatchewan dan membangun fasilitas baru. Selain itu, jumlah ekspor *grain* dari provinsi menurun seiring dengan biaya transportasi yang meningkat. Sebagai konsekuensi, volume *grain-handling* SWP jatuh dan menyebabkan biaya yang lebih tinggi serta margin yang lebih rendah. Pendapatan yang lebih rendah, digabung dengan kenaikan depresiasi dan bunga, menyebabkan kerugian bersih pada tahun 1999 sebesar $12,9 juta. Harga saham SWP jatuh dibawah $8,00 dari setinggi $24,40 di tahun 1998, dan Loewen mengundurkan diri secara tiba-tiba dari jabatan CEO pada Juni 1999, satu bulan sebelum tahun fiskal SWP berakhir. (lihat **Exhibit 8** untuk informasi keuangan periode tersebut.)

**Krisis di tahun 2000 hingga 2005**

Mayo Schmidt, mantan presiden ConAgra Grain Kanada, direkrut sebagai CEO dari SWP pada tahun 2000. Schmidt datang ketika krisis finansial memburuk. Pada tahun 2000, pendapapatan SWP menurun menjadi $3,2 milyar (jatuh dari setinggi $4,2 milyar tahun 1997), dan peningkatan depresiasi dan beban bunga, penghapusan hutang, serta ketetapan untuk penutupan dan pemberhentian menghasilkan kerugian bersih sebesar $90,7 juta untuk tahun tersebut. Total hutang melebihi $1 milyar, *debt-to-equity* meningkat menjadi 66%, dan harga saham jatuh ke $3,55 pada akhir tahun.

Schmidt dengan segera mempersiapkan perubahan aset dasar SWP, tim manajemen dan struktur kepemimpinan. Untuk beberapa bulan pertama, ia mengadakan rapat tertutup di kantornya bersama dengan tim terpilih dari eksekutif perusahaan, dan setelah melakukan peninjauan intensif untuk menentukan bisnis *non-core* dan *non-performing*, membuat sejumlah keputusan sulit. Yang paling tidak umum pada petani anggota tapi merupakan yang paling kritis untuk efisiensi kegiatan operasional adalah penutupan hampir 200 *wooden elevator* di kota kecil.[[7]](#footnote-7) Selain itu, sejumlah aset dijual yang tidak berhubungan dengan inti bisnis dari *grain-handling* hingga input pertanian (pupuk, bahan kimia, dan bibit). Untuk mengurangi biaya tenaga kerja, 75 posisi manajemen dan 200 jabatan operasional dihilangkan. Schmidt juga mengganti sebagian besar manajemen utama dalam 18 bulan pertamanya, dan meningkatkan pentingnya rencana strategi di seluruh organisai. Anggota dewan dikurangi dari 16 anggota menjadi 12, semuanya masih petani mewakili pemegang saham kelas A. Marvin Weins, anggota SWP yang sangat lama, menjabat sebagai *board chair* dan dua penasehat luar dengan pengalaman di sistem informasi dan perdagangan komoditas ditambahkan kedalam dewan.

Hal buruk bagi Schmidt dan SWP, situasi hanya semakin memburuk akibat dua tahun kekeringan menghentikan produksi *grain* di lahan Kanada sebesar 25% di tahun 2002 dan 45% di 2003, menyebabkan ketegangan finansial yang sangat besar pada para petani yang tinggal disana dan organisasi yang melayani mereka. Volume *grain-handling* SWP menurun dari setinggi 11 MMT pada tahun 1996 (31% *market share*) menjadi 5,8 MMT di 2001-2002 (23% *market share*) dan 4,3 MMT di 2002-2003 (21% *market share*). Schmidt melanjutkan kampanye divestasi agresifnya (**Exhibit 9** list divestasi), tetapi *fixed costs* yang tinggi, volume *grain-handling* yang rendah dan biaya beban bunga yang tinggi memaksa mereka masuk ke dalam zona krisis. Pada Januari 2003, SWP kehabisan uang.

Schmidt tahu bahwa tanpa restrukturisasi hutang jangka panjang yang tersisa, co-op akan menghadapi gagal bayar atas perjanjian hutangnya di penutupan pada 31 Januari 2003 (Jumat). Meskpun proposal awalnya diterima oleh bank, akan tetapi ditolak oleh *noteholders* jangka menengah.[[8]](#footnote-8) Pada saat itu, para pegawai perusahaan memanggil para petani yang melakukan pembelian *forward* untuk *input* seperti pupuk, bahan kimia dan bibit, dan menjelaskan keseriusan situasi. Banyak yang datang dan mengambil semua barang yang dapat mereka bawa, baik itu adalah barang yang mereka pesan ataupun tidak. Menurut Schmidt, SWP berada di “lima jam sebelum kebangkrutan,” dengan surat pengajuan dan duduk di depan meja pengadilan menunggu penandatanganan, ketika menit-menit terakhir negosiasi dengan noteholders berhasil diperoleh selama “wee hours” pada hari Minggu, 2 Febuari.

Shareholders menanggung masalah besar dari restruksturisasi karena lebih dari 135 juta saham baru kelas B dikeluarkan di atas 37 juta milik pemegang saham saat itu. Harga saham berada di sekitar $0,20. Selain saham, pemegang obligasi juga menerima kombinasi dari hutang subordinat kelas senior dan hutang subordinat yang dapat dikonversikan, masing-masing memiliki jatuh tempo pada tahun 2008 (lihat **Exhibit 10** untuk detail). Bagian dari perjanjian restrukturisasi menuntut SWP untuk mengubah struktur kepemimpinan korporatnya, dengan empat direktur eksternal baru yang memiliki kecakapan di bidang akuntansi dan pengelolaan keuangan ditambahkan ke jajaran direksi sehingga jumlah direktur bagian pertanian dikurangi menjadi delapan orang. Wiens tetap menjabat sebagai *chair of the board*, tetapi sesungguhnya kontrol dari korporasi bersandar pada *banker* dan *noteholders*.

Restrukturisasi keuangan tahun 2003 memberikan waktu yang genting untuk kelangsungan perusahaan. Akan tetapi, situasi masih serius. Kas terbatas dan akses untuk kredit sangat terbatas. SWP berada pada *cash terms* (pembayaran/transaksi dengan uang tunai) dengan banyak supplier, hal itu membatasinya untuk membeli *input* di waktu yang terbaik (contoh, harga pupuk terendah di musim panas, bulan-bulan sebelum pupuk itu dijual). Para petani masih menderita dari dampak dua tahun kekeringan, dan banyak area dialihkan dari tanaman yang biasanya ditanam menjadi tanaman bervalue lebih tinggi seperti Canola (yang membutuhkan lebih banyak input) menjadi gandum. Selain itu, SWP telah kehilangan banyak pelanggan melalui penutupan *country elevators*, dan banyak pelanggan yang tersisa kehilangan kepercayaan pada korporasi. Don Blocka, petani Saskatchewan dan anggota Pool sejak pertengahan tahun 1970-an menjelaskan:

Pemangkasan sangat sulit karena mereka mempengaruhi teman-teman, masyarakat lokal. Pool pasti memiliki lebih banyak orang daripada yang diperlukan, tapi itu ketika ia sangat rugi. Banyak dari anggota jangka panjang dan jangka pendek merasa dibohongi. Tapi anggota dengan pikiran yang lebih ke arah bisnis dapat mengerti. Untuk tahun-tahun pertama di masa kepemimpinan Mayo, orang-orang tidak pernah menarik keanggotaan mereka tapi hanya menarik kembali pembelian dan keterlibatan mereka. Tapi tahun 2003, keadaan menjadi sangat serius ketika perusahaan berada di ambang kebangkrutan. Orang-orang khawatir dan bertanya “apakah anda akan berada di sana pada musim semi?”

Wayne Truman, petani Saskatchewan lainnya dan delegasi Pool sejak 1993, menggemakan sentimen:

Penutupan *elevators* lokal sulit dilakukan karena Sask Wheat Pool selalu sangat depan dan di tengah komunitas lokal. Mereka merupakan pendukung berat proyek komunitas. Ketika fasilitas lokal ini ditutup masayrakat tidak senang. Tapi krisis yang sesungguhnya datang di tahun 2003 ketika mereka harus menegosiasikan ulang hutang. Staff harus menelpon para produsen saya dan memberitahu mereka untuk datang dan mengambil segala yang mereka beli sebelumnya karena mungkin perusahaan dapat jatuh ke kreditor. Hal ini menyebabkan banyak kekhawatiran.

Setelah negosiasi ulang, manajemen tahu mereka memiliki waktu lima tahun untuk “mengeluarkan mereka keluar dari keadaan sulit,” kata Truman. Selama 2003 dan 2004, bisnis sehari-hari di kantor pusat SWP adalah mengelola uang. Menurut Fran Malecha, senior vice-president dari grup grain SWP, “segala hal menyangkut keuangan selama periode tersebut. Kami belajar untuk menjadi sagat baik pada manajemen arus kas. Sebenarnya itu adalah skill yang akan membantu kami dengan baik di masa depan.”

Di akhir tahun 2004, situasi di SWP telah membaik karena peningkatan volume *grain* dan peningkatan efisiensi kegiatan operasional dan Schmidt merasakan sebuah kesempatan untuk akhirnya membersihkan situasi keuangan Pool untuk kali ini dan terakhir kalinya. Ia meminta agar co-op bergerak proaktif untuk mengubah $173 juta hutang yang ada menjadi ekuitas. Hal ini akan memperkuat neraca (rasio *debt-to-equity* akan berubah dari 63:35 menjadi 35:65) dan mengurangi biaya bunga di masa yang akan datang. Namun, pergerakan akan membutuhkan sebuah saham utama kelas tunggal, yang akan mentransisi Pool dari korporasi kepemilikan petani menjadi perusahaan terbuka. Schmidt meyakinkan bahwa perubahan di struktur akan memberikan fokus yang lebih kuat bagi pemegang saham dan kepemimpinan yang lebih baik untuk SWP.

Pool meluncurkan inisiatif rekapitalisasi pada 7 Februari 2005. Rencana tersebut membutuhkan persetujuan dari delegasi, pemegang surat hutang (*noteholders*)dan pemegang saham*.* Perubahan terbesar akan datang untuk yang memiliki saham kelas A, yang hingga kini telah menjaga kontrol mereka terhadap dewan melalui pemilihan delegasi mereka. Meskipun akan ada elemen koperasi yang terus berlanjut pada Pool melalui penawaran baru “Farm Leadership Cooperative”, di bawah struktur baru hanya akan bertahan empat dari 11 kursi dewan. Manajemen memulai serangkaian presentasi untuk menyampaikan benefit dari rencana rekapitalisasi. Emosi semakin meningkat. Colleen Vancha, wakil presiden dari divisi *investor relations,* mengatakan:

Pembicaraan dengan delegasi kami adalah kuncinya. Kami turun ke jalan dan menjelaskan kepada para petani-kami memberitahukan mereka resikonya. Dan kami memiliki banyak kepercayaan karena kami selalu berterus-terang dengan mereka di masa lalu, khususnya pada masa-masa sulit. Kami memberi tahu mereka bahwa kami membutuhkan restrukturisasi ini untuk memberikan fleksibilitas keuangan kepada kami untuk menurunkan resiko dan menjadi perusahaan yang lebih kuat. Pada akhir hari tersebut, tidak terdapat argumen keuangan. Tetapi beberapa di antara mereka secara filosofis menentang untuk kehilangan model korporasi.

Produsen SWP dan delegasi Blocka menjelaskan:

Prince Albert, dimana saya berlokasi, adalah sebuah kota koperasi yang sangat kuat, and saya adalah pendukung yang kuat serta percaya pada co-ops. Hal in merupakan keputusan yang sulit bagi saya. Tapi saya harus bertanya pada diri saya sendiri “Apakah saya ingin sebuah perusahaan yang kuat yang berada di provinsi dan mempekerjakan masyarakat lokal?” Saya ingin sesorang yang dapat saya percaya dan Pool akan terus dijalankan oleh orang-orang yang sama dengan orang yang berhubungan dengan saya saat ini. Ini merupakan hal terbaik di jangka panjang. Pool memiliki kedudukan, infrastruktur, untuk menjadi yang terbaik. Kini mereka hanya harus mendapatkannya. Hal tersebut tidak akan pernah sama, tapi selama membawa nama Pool, masyarakat akan masih berpikir itu sebagai milik mereka. Itu adalah *homegrown.*

Schmidt telah mengambil jalan yang sulit dalam membawa perubahan:

Kesempatan tiba sangat cepat setelah datang melalui krisis yang mengagetkan masyarakat. Tapi saya merasa bahwa adalah penting untuk menjalankan rencana kami tanpa penundaan. Itu adalah apa yang saya lakukan pada penutupan *elevator*. Petani selalu ingin menunggu-untuk mempelajari situasi selama dua tahun-meskipun mereka tahu bahwa *elevators* harus ditutup. Maka saya mengatakan ”mari kita menyelesaikannya.” Hal yang sama terjadi ketika kesempatan untuk melakukan konversi muncul. Pada rapat dimana para delegasi harus memberikan *vote*, beberapa berusaha untuk menunda dan meminta kelonggaran. Manajemen yakin pada proposal dan keadaan-nya mengenai masalah kepemimpinan utama, dan kami bertahan dengah kokoh. Dibutuhkan dua per tiga mayoritas untuk dapat diterima. Hal ini disetujui, tapi hanya oleh satu suara. Tapi bukan itu yang penting. Yang terpenting adalah bagaimana kami dapat bergerak maju.

Pada 21 Ferbuari, delegasi petani SWP menyetujui rencana rekapitalisasi, dan pada 23 Maret baik pemegang sahamkelas B maupun *noteholders* Pool menyetujui tawaran ini. Pada 31 Maret 2005, Pool menjadi perusahaan federal yang diatur oleh Canada Business Corporations Act dan saham mulai diperdagangkan di bursa efek Toronto di bawah simbol saham SWP. 12 anggota dewan direktur yang baru disetujui, terdiri dari tujuh direktur luar, empat *farmer director,* dan CEO yang baru (lihat **Exhibit 11** untuk latar belakang direktur).

Di 14 April 2005, Pool mengajukan prospektus final untuk $ 150 juta penawaran umum saham baru (*right offering of common shares*). Untuk bulan selanjutnya, Schmidt, Vancha, dan CFO Wayne Cheeseman membawa angin segar pada petemuan dengan potensial investor. Minat yang tinggi, dan banyak presentasi dilakukan hanya dengan berdiri. Vancha mengapresiasi para *value investors*, yang memiliki horizon waktu lebih lama dan mereka tertarik dengan posisi pasar Pool yang sangat baik, arus kas yang lebih baik setelah pembenahan, dan menantikan konsolidasi di masa yang akan datang pada industri. Kelebihan permintaan ditutup pada 27 May. Pool menerima pendapatan bersih kurang lebih $ 142 juta dari penawaran, dan pada 7 Juni, menggunakan $ 100 juta untuk membayar seluruh Senior Secured Notes-nya. Sisa pendapatan dicadangkan untuk modal kerja (*working capital*)untuk pembelian *grains*, *oilseeds* dan inventori produk-produk agri.

Dengan selesainya restrukturisasi, Schmidt dan timnya kini dapat bernafas lega dan melihat ke masa yang akan datang dimana mengelola kas bukanlah pekerjaan 24 jam dalam sehari. Lebih dari beberapa tahun terakhir, Schmidt telah berusaha untuk menempatkan tim yang hebat yang berkembang maju dalam tantangan dan aktivitas. Kini, akhirnya, perusahaan siap untuk menempatkan tim untuk bekerja pada peluang dan bukan masalah.

**SWP di Tahun 2005**

Pada bulan Juni tahun 2005, SWP Inc. merupakan sebuah bisnis korporasi yang berasal dari Kanada dengan lebih dari 1.500 tenaga kerja dan pendapatan tahunan lebih dari US$ 1 miliar. Selama lima tahun terakhir, Pool telah berusaha untuk melakukan efisiensi dengan berfokus pada inti usaha bisnisnya, menutup 334 *elevator* yang tidak efisien dan 88 lokasi ritel yang peformanya buruk. Lebih dari 1.100 lapangan kerja telah dihapuskan. Biaya tetap berhasil dihemat sampai dengan US$ 80 Juta. Ditambah lagi, SWP telah membayar US$ 240 juta hutangnya, dan mengkonversikan US$ 255 juta hutangnya menjadi saham, menghapus US$ 200 juta modal kerja melalui program dengan Farm Credit Canada,[[9]](#footnote-9) membiayai kembali aset beragun (*asset backed*) dan *senior term loans*, dan mendapat 15 juta US$ dari penawaran umum terbatas (*rights offering*).

The pool melihat dirinya sebagai “*Pipeline* bisnis agro, menghubungkan produsen dan komoditas dengan konsumen tujuan di seluruh dunia.” (Lihat **Exhibit 12** untuk *pipeline* tersebut). Alur ini dimulai dari produsen, kemudian the Pool bekerja sama dengan konsumen untuk menyediakan varietas produk seperti: *grains* dan *oilseeds*, bersama dengan pupuk, input dari tanaman (*crop inputs*) dan layanan agronomi (*agronomic services*). Pada akhir musim tanam, Pool menggunakan kontrak produksi, menyasar pasar premium dan program pemasaran yang fokus untuk menarik *grains* menuju ke *grain-handling* berskala besar di Prairies, dimana *grains* akan dibersihkan, dikeringkan, dan diolah sebelum dijual ke pasar domestik atau pasar ekspor. Pool memasarkan *grains* kepada konsumen tingkat akhir melalui pasar khusus komoditas pilihan atau melalui CWB, mengirimkan produknya dengan menggunakan truk atau kereta untuk konsumen domestik atau untuk persiapan ekspor. Untuk pasar internasional, biasanya produk akan dipindahkan ke salah satu fasilitas terminal pelabuhan milik Pool untuk kemudian digunakan oleh konsumen tingkat akhir, dimana disana akan diproses lebih lanjut menjadi makanan atau produk lainnya.

Organisasi SWP dibagi menjadi tiga grup: Produk-Agri (Pertanian), *Grain Handling* dan Pemasaran, dan Pengolahan Makanan berbasis Agri (*Agri–Food Processing*). Detail Peforma keuangan SWP untuk tahun 2005 selengkapnya dapat dilihat pada **Exhibit 13*.*** Lokasi SWP yang tersebar di seluruh bagian barat Kanada dapat dilihat pada **Exhibit 14**.

*Produk Agri*

Pool merupakan penjual produk agribisnis kedua terbesar di Kanada pada tahun 2005, dengan 100 lokasi ritel di seluruh bagian barat Kanada. Pool mejual pupuk, produk perlindungan tanaman (*crop protection products*) dan beberapa peralatan pendukung, juga menyediakan pembiayaan untuk bisnis agro melalui Farm Credit Canada. Penasihat tanaman bersertifikat (Certified Crop Advisors) serta pakar di bidang agro (*agronomists*) professional bekerja sama dengan produsen memberikan bantuan berupa keahlian yang dimiliki. Pada tahun 2005, unit bisnis ini memiliki penjualan sebesar US$ 514,2 juta (naik 11,8% dari tahun 2004) dan berhasil membukuhkan EBITDA sebesar US$ 39,3 juta (naik 24,7%)

Menurut Dough Weinbender, wakil presiden dari produk agri dan telah bekerja selama 29 tahun di SWP, unit usaha ini telah menderita selama 10 tahun terakhir akibat *country elevator* ditutup. Ia menjelaskan:

Strategi ekspansi yang dilakukan pada tahun 1990 merupakan *grain–driven strategy*, direncanakan tanpa meperhitungkan sisi inputnya. Pada saat itu, produk agri dianggap sebagai bisnis sampingan bagi *country elevator*, dengan input produk bervolume kecil ($400.000 hingga $500.000 per tahun per lokasi) membantu untuk menutup biaya tetap dari fasilitas tersebut. Suatu ketika, 26 pusat layanan melayani sekitar 400 lokasi ritel. Banyak masalah yang dihadapi pada lokasi-lokasi ini–tempatnya yang kecil, merupakan hal yang sangat sulit untuk mengelola dan mengontrol *inventory*. Sejalan dengan ditutupnya *elevator*, kami harus memindahkan konsumen ke layanan lain yang jaraknya lebih jauh dari kebun mereka. Terdapat banyak kelebihan kapasitas, dan petani memiliki banyak opsi. Dengan konsolidasi *elevator* ini, terdapat area yang sangat besar dimana Pool tidak hadir. Penjualan menurun, hubungan dengan konsumen pun terhenti. Kami menyewa sebanyak 85 tenaga kerja penjual, dan menyiapkan 16 pusat layanan yang berfokus di sekitar daerah krusial. Namun, banyak petani yang tidak senang, dan akhirnya mereka kehilangan kepercayaan.

Produk yang dijual melalui divisi Produk Agri datang dari beberapa sumber. Untuk pupuk, kebutuhan SWP sebagian dipenuhi melalui posisi kepemilikannya di Western Cooperatives Fertilizer Limited;[[10]](#footnote-10) sisanya dibeli dari beberapa sumber lain. The Pool mengoperasikan divisi riset dan pengembangan biji-bijian di University of Saskatchewan dan telah sukses dalam mengembangkan beberapa varietas baru untuk dijual di pasar. SP Banner, dikembangkan pada tahun 2002, memiliki waktu tanam yang singkat, dan juga memiliki tingkat minyak canola yang tinggi yang sekarang menjadi varietas nomor satu di Saskatchewan. Kemudian terdapat *Brassica* *Juncea*, varietas dari canola non-GMO yang dikembangkan oleh Pool, varitetas ini sangat tahan terhadap kekeringan, dimana hal ini memungkinkan produksi canola di daerah-daerah yang lebih kering dan panas seperti di bagian selatan. Pool juga membeli lisensi untuk teknologi *hercide-resistant* dari beberapa perusahaan terkemuka seperti Monsanto dan menggabungkannya kedalam divisi biji-bijian, dan juga mendistribusikan varietas biji-bijian lain yang dikembangkan oleh perusahan lain. Produk perlindungan tanaman dibeli dari enam perusahaan kimia besar untuk kemudian dijual kembali.

Menurut Weinbender, jumlah hektar biji-bijian dan pencampuran tanaman merupakan kunci dari divisi Produk-Agri. Walaupun jumlah hektar di pasar Pool diperkirakan tetap datar, pergeseran dari tanaman *cereal* menjadi tanaman bervalu tinggi seperti Canola dan tanaman khusus terus berlanjut. Ini merupakan hal yang baik untuk supplier awal (*input supplier*) karena biasanya produsen menggunakan input yang lebih banyak untuk hasil tanaman yang nilainya lebih tinggi.[[11]](#footnote-11) Namun, rata-rata jumlah lahan meningkat, yang berarti bahwa konsumen individual mempunyai pengaruh terhadap harga.

Sejak 2002, Pool telah membuat beberapa perubahan untuk *repositioning* unit bisnis ini. Perubahan pada praktik *inventory* secara signifikan mengurangi modal kerja yang diperlukan untuk membiayai bisnis ini dan pengunaan model distribusi yang tersentralisasi dapat mengurangi biaya keseluruhan. Di saat yang sama, the Pool menerapkan strategi pengelolaan konsumen yang baru yang memungkinkan persusahaan untuk memberikan solusi yang berbeda-beda yang sesuai dengan kebutuhan yang ditujukan kepada konsumennya.

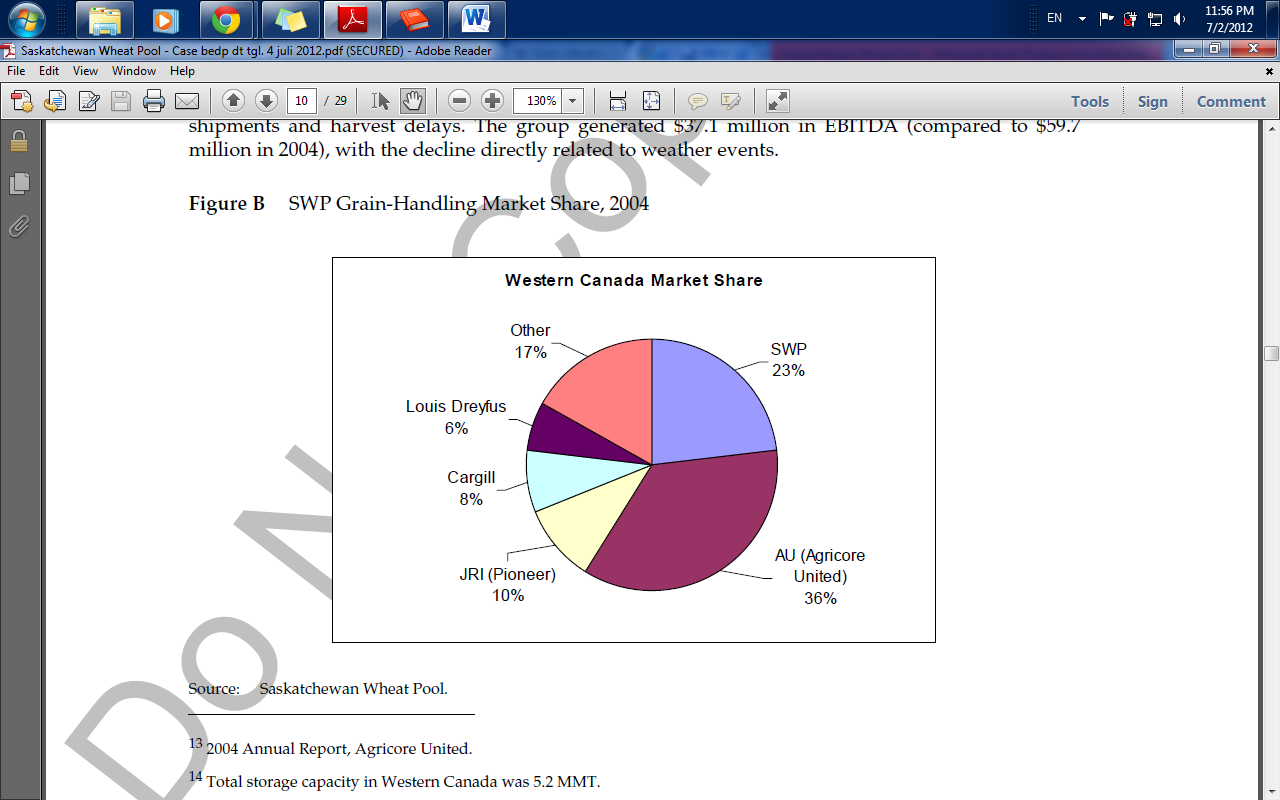
Pasar input pertanian di bagian Barat Kanada memiliki kelebihan kapasitas yang signifikan, dengan lebih dari 240 pesaing yang melayani 900 lokasi (750 merupakan target lokasi Pool). Agriocore United[[12]](#footnote-12)(AU) merupakan pemimpin pasar dengan penjualan sebesar $735 juta dan laba kotor sebesar $162 juta dari jasa layanan tanaman di tahun 2004;[[13]](#footnote-13) masyarakat independen memiliki sekitar 35% dari pasar. Hambatan untuk memulai bisnis ini kecil, dan perusahaan biji-bijiaan besar dan perusahaan kimia mencoba untuk menancapkan eksistensinya. Dibandingkan dengan para pesaing, produk agri grup SWP jauh lebih produktif: rata-rata penjualan per outlet adalah sebesar $4,6 juta untuk SWP dibandingkan dengan $4,2 untuk pesaingnya, sementara itu EBITDA per outlet sebesar $330.000 untuk SWP dan $287.000 untuk pesaingnya.

*Pemasaran dan Grain Handling*

SWP telah mengembangkan *grain-handling*, pengolahan, dan jaringan pemasaran yang paling efisien di Barat Kanada, dengan jaringan distribusi yang mencakup 50 *elevator* (42 di Saskatchewan, 5 di Alberta, dan 3 di Manitoba) dan total kapasitas sebesar 1,2 MMT[[14]](#footnote-14) serta 2 fasilitas terminal pelabuhan di the Pacific (satu di Vancouver dengan total kapasitas sebsar 234,000 metric ton ditambah dengan kepemilikan the Prince Rupert terminal) dan the Great Lakes (Thunder Bay dengan kapasitas 363.000 MT). Pool mengontrol 38% dari 100 armada pembongkaran di Prairies.[[15]](#footnote-15) Ditambah lagi, dengan teknologi dan sistem yang dikembangkan oleh the Pool memungkinkan untuk membongkar 100 muatan dalam waktu kurang dari 24 jam.

Pada tahun 2005, unit bisnis *grain-handling* mengirimkan 6,9 juta ton gandum dan *oilseeds* (naik 7,2% dari tahun 2004), dan volume terminal meningkat menjadi 4,8 juta ton (lihat **Exhibit 15**untuk *elevator* SWP dan volume terminal). Unit ini merupakan pemimpin pasar di Saskatchewan (35%) dan nomor 2 di Barat Kanada (lihat **Figure B** dan **Exhibit 16)**. Walaupun margin *pipeline* naik dari $15,50 per ton di 2003 menjadi $21,00 per ton di 2004, tapi kemudian turun menjadi $17,72 per ton di 2005 karena biaya pengiriman *feed grain* yang tinggi dan adanya panen yang terlambat. Unit ini menghasilkan EBITDA sebesar $37,1 juta (dibandingkan dengan EBITDA pada tahun 2004 sebesar $59,7 juta), penurunan ini dikarenakan cuaca yang tidak baik.

**Figur B** Market Share Grain-Handling SWP, 2004



**Market Share Kanada Bagian Barat**

Lainnya

Sumber: Saskatchewan Wheat Pool

Menurut Malecha, pemanfaatan kapasitas merupakan *driver* utama di unit bisnis ini. “Kami berpikir unit bisnis ini sebagai sebuah ‘*pipeline’* yang harus selalu terisi penuh”, katanya menjelaskan. “Resiko terbesar kami adalah cuaca dan kesempatan terbesar kami datang dengan naiknya pangsa pasar. Setiap poin yang berubah dari pangsa berdampak pada garis dasar kami sebesar $5 juta.”

SWP’s Merchandising (perdagangan) Group mengkoordinasikan penjualan dan pengadaan dengan konsumen *grain*, yang sekarang mungkin berjarak sejauh 60 mil dari *elevator*. Grup menetapkan harga *grain* yang dibayar ke petani pada basis per hari, dan melakukan pelindung nilai (*hedged*) setiap kali gandum dibeli atau dijual, serta mengelola logistik dari pergerakan produk (transportasi dan jarak *elevator* untuk semua kombinasi produk). Grup bergantung pada komunikasi yang luas dengan petani, walaupun sekarang hal ini terutama dilakukan dengan menggunakan telepon atau email dibandingkan sebelumnya dengan cara tatap muka.

Lebih dari 75% pengiriman SWP ditujukan untuk pasar expor pada tahun 2004. Di samping menyalurkan kepada Canadian Wheat Board commodities (64% dari total volume tahun 2005), the Pool juga merupakan salah satu eksportir terbesar dari canola, *pulses*, tanaman spesial seperti kacang polong, biji kanari, dan mustard. Pengiriman canola (*grain* non-Board) berkontribusi sebesar 17% volume, dan pasar utama mencakup perusahaan pengolah minyak domestik seperti Bunge, Cargill, dan ADM, serta pasar ekspor seperti: Jepang, Mexico, China, dan Pakistan.[[16]](#footnote-16)

Dari sisi pemasaran, SWP mengambil pendekatan yang berbeda dengan perusahaan dagang lain. Malecha menjelaskan,

Kami menjual lini bisnis ekspor pada tahun 2002 dan telah memutuskan untuk tidak berkompetisi dengan para pemain besar di pasar global. Kami memilih untuk mengembangkan hubungan global dengan Toepfer International (perusahaan perdagangan *grain* yang dimiliki sebagian oleh ADM) dan bergantung kepada mereka untuk memasarkan *grain* di pasar bebas. Keuntungan dibagi berdasarkan setiap kali terjadi pedagangan, bergantung pada siapa yang membawa apa untuk perdagangan. Kami juga mengembangkan hubungan strategis dengan perusahaan dagang asal Jepang untuk pasar di sana, pasar utama untuk hasil ekspor komoditas dari Kanada. Di samping itu, kami juga telah mengembangkan hubungan dengan perusahaan pengolahan asal di Amerika Serikat dan Meksiko, dan memasarkan secara langsung untuk konsumen pasar tersebut.

Unit ini bekerja untuk membangun hubungan yang kuat dengan konsumen tingkat akhir, dan mencari strategis aliansi dan perjanjian supply (*supply aggrements)* untuk mengamankan aksesnya ke pasar. Di Jepang, dimana konsolidasi pada bisnis penhancuran canola telah mengurangi pemainnya dari 14 menjadi 2, SWP sekarang bermitra dengan perusahaan dagang besar asal Jepang. Walaupun membutuhkan waktu untuk melihat hasil dari keuntungan strategi dari canola asal Kanada, sekarang SWP merupakan pemasok nomor satu mereka and ini merupakan sektor bisnis dari grup ini yang paling memberikan keuntungan terbanyak. Selain itu, SWP bekerja secara langsung dengan konsumen tingkat akhir untuk mengidentifikasi peluang, seperti pengembangan dari profil minyak tertentu untuk *customer* makanan cepat saji. Bekerja sama dengan divisi Produk-Agri, Pool mampu untuk mengembangkan varietas biji yang unik, kontrak produksi dalam hektar, menjual biji-bijian dan bahan kimia pendukung, kemudian mengambil kembali *grain* pada saat petani memilih untuk menjualnya. *Grain* yang dihasilkan dari kontrak produksi berukuran hektar saat ini mencatatkan sekitar 10% dari volume[[17]](#footnote-17) dan menurut Malecha, mampu mencapai 25% dari total produksi di masa depan.

Malecha percaya bahwa kualitas sistem SWP mampu menyediakan *competitive advantage*, khususnya dibanding para pemain kecil. *Pipeline* produsen-ke-pelabuhan dari Pool memperkenankan mereka untuk menentukan kualitas *grain* pada pertanian, bekerja dengan konsumen tingkat akhir untuk mengerti kualitas kebutuhan yang sebenarnya, dan kemudian mengumpulkan *grain* dari beberapa petani berbeda dan menyatukannya pada pengiriman yang terbaik sesuai dengan kebutuhan konsumen tingkat akhir. Pool baru –baru ini mendaftarkan seluruh fasilitas *grain-handling* nya di bawah standar yang dikembangkan oleh Organization of Standardization (ISO) dan mengimplementasikan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) di seluruh sistemnya.

*Pengolahan Makanan Berbasis Agri (Agri – Food Processing)*

Afiliasi agribisnis SWP menambah *value* bagi produsen pemanen, yang memampukan the Pool untuk mendorong volume lebih tinggi melalui *pipeline* komoditasnya dan melakukan diversifikasi pendapatan. Pendapatan dari unit bisnis Agri-Food Processing (pengolahan) ini pada tahun 2005 adalah sebesar $118,5 juta (naik7% dari tahun 2004), dan menghasilkan EBITDA sebesar $16,5 juta (naik 15.4%).

Prairie Malt Limited., perusahaan patungan dari SWP(42%) dan Cargill, yang berbasis dari Biggar, Saskatchewan. Prairie Malt mengubah *barley*-yang ditumbuhkan oleh Prairie menjadi produk *malt* yang siap untuk dikirim ke seluruh dunia. Para produsen Pool merupakan supplier utama *barley* untuk Prairie Malt. Kapasitas pabriknya mencapai 220.000 MT. Malt merupakan bahan dasar yang digunakan untuk memproduksi beer dan juga digunakan dalam pembuatan whiskey dan minuman beralkohol lainnya. Jepang merupakan importer ragi terbesar di dunia, diikuti dengan Amerika Serikat di posisi kedua. CWB mengontrol penjualan *malting barley* dari Kanada untuk *customer* domestik dan internasional.

Penggilingan Can-Oat, dimiliki sepenuhnya oleh SWP, merupakan salah satu supplier industri terdepan di dunia dari produk oat dengan 41% dari kapasitas industri penggilingan *oat* independen dari Amerika Utara. Beroperasi di Portage La Prairie, Manitoba, dan Marternsville, Sasketchwan, menyediakan beragam jenis produk untuk pengolah makanan international. Oat mentah diproses menjadi produk makanan setengah jadi maupun jadi meliputi: serpihan oat (*old fashioned flakes*), oat cepat masak (*quick cooking oats*), oat untuk bayi (*baby oat flakes*), *oat bran* dan *oat flour* (tepung). 95% dari produksi diekspor ke Amerika Serikat. Permintaan untuk *whole grain oats* sedang meningkat karena ada pegerseran pola konsumsi dari mode diet “*low-carb”* menjadi teredukasi pada benefit dari *whole grains* sebagai bagian dari diet yang sehat. Manufaktur sereal menyesuaikan produk mereka dengan menjadikan *whole grains* sebagai komponen utama. Tren ini diperkirakan akan mendukung permintaan yang baik untuk produk Can-Oat Milling yang mana *oat-*nya merupakan produk *whole grain* alami dan merupakan sumber yang sangat baik dari vitamin penting, mineral, serat, dan antioxidant alami.

***The New Pool***

Kini setelah SWP telah melewati krisis keuangan, Schmidt dan tim-nya sangat ingin melihat ke masa depan. Mereka bersemangat karena tingginya tingkat minat yang ditunjukkan oleh para investor, dan percaya ini adalah tanda kepercayaan kepada tim manajeman dan merupakan kesempatan di masa yang akan datang untuk Pool dan untuk pertanian Kanada. Di waktu yang sama, Schmidt mengetahui bahwa ia harus menghindari kesalahan-kesalahan di tahun 1990-an, ketika korporasi berbuat “terlalu jauh, terlalu cepat.” Biasanya, kegiatan operasional akan menghasilkan $40 juta sampai $60 juta dalam laporan arus uang yang bisa diinvestasikan untuk peluang baru. Pertanyaan utamanya adalah “apa yang harus didirikan atau didapatkan” dan “seberapa cepat untuk bergerak.” Paula Duguid, *vice president* dari rencana bisnis, menjelaskan: “Saat ini kami sedang berada di persimpangan. Sebagai hasil dari begitu banyak kerja keras yang telah kami lalui untuk menuju ke sini. Kami bisa melihat potensi secara keseluruhan. Sekarang kami memutuskan kemana kami akan pergi. Peluang yang signifikan mungkin akan datang baik dari dalam maupun luar inti bisnis kami. Tetapi kami tidak akan melakukan percepatan pertumbuhan di 1990-an. Berhati-hati bukanlah kata yang tepat, melainkan kami akan lebih tidak tergesa-gesa.

*Pertumbuhan dari Inti Bisnis*

Kematangan pasar *grain* dan kelebihan kapasitas industri berarti bahwa terdapat potensial pertumbuhan yang terbatas dari kegiatan operasional yang ada pada jangka pendek. Namun, posisi keuangan SWP yang membaik dan infrastruktur kelas dunia memberikan beberapa peluang untuk kemajuan. Hal ini tidak akan menciptakan sebuah “*home run*,” tapi akan memberikan tambahan kas*.* Malecha menjelaskan :

Dengan *Grain,* kami dapat terus bertumbuh. *Grain* lebih aman dan terdapat banyak uang di sana. Tahun lalu kami mendapatkan *market share* sebanyak 2%, dan kami percaya kami dapat mendapatkan tambahan 2% dengan infrastruktur kami yang ada. Hal tersebut akan menambahkan $25 juta di EBITDA, yang akan menjadi signifikan pada $60 juta hingga $70 juta kami saat ini. Kesempatan lainnya tersedia melalui produk-produk pertanian dimana para pelanggan diidentifikasi dan ditargetkan.

Grup grain telah mengetahui sejumlah peluang untuk memperkuat kehadiran mereka di pasar. Kunci utama untuk grup adalah bagaimana berpartisipasi dalam pasar: haruskah SWP menahan harga terhadap konsumen dan menjaga market share mereka serta margin operasional, atau sebaiknya mereka secara agresif menurunkan harga untuk mendorong lebih banyak *grain* melalui sistem *grain-handling* yang lebih efisien. Mereka akan kehilangan margin pada pendekatan yang kedua, namun akan memperoleh keuntungan melalui peningkatan skala operasional dan efisiensi. Tapi Malecha ingin mengetahui bagaimana pesaing akan merespon.

Peluang yang lebih signifikan akan datang dari perubahan jangka panjang di struktur industri. Dengan 25% *elevator* di atas kapasitas dan kelebihan kapasitas terminal,[[18]](#footnote-18) konsollidasi tidak dapat dihindari. Meskipun begitu, permintaan baru untuk *grain* dan minyak nabati dari Cina dan India, seiring dengan peningkatan konsumsi daging di area ini, merupakan peluang pasar yang sangat baik untuk Kanada dan akan mempengaruhi aktivitas terminal. Perencanaan yang rumit merupakan prospek jangka panjang yang tidak pasti untuk *Canadian wheat Board*. Ketiadaan *the Board* akan menghadirkan baik kesempatan maupun tantangan untuk SWP. Pool akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan kemampuan untuk mengoptimalkan pengangkutan grain melalui sistem,[[19]](#footnote-19) dan juga dari peningkatan kontak pelanggan dan kemampuan untuk menjual produk yang terdiferensiasi (*versus pooled*). Tantangan dapat datang dari terbentuknya resiko kenaikan harga dan kerugian dari penjaminan biaya *handling* untuk volume CWB. Selain itu, para pesaing luar negeri mungkin akan menemukan bahwa pasar Kanada lebih menarik jika peran marketing pemerintah dikurangi atau dihilangkan.

*Kesempatan untuk Pelestarian Identitas (Identity Preservation)*

Meskipun Schmidt merasakan tantangan yang lebih besar di masa yang akan datang. Bioteknoloi, khususnya, dapat memiliki dampak dramatis pada industri penanganan grain di barat Kanada. Contoh yang paling signifikan sampai saat ini adalah modifikasi genetik dari Canola untuk meningkatkan sifat dan membuatnya tahan terhadap *post-emergent herbicides*. Sejauh ini, perbedaan wilayah pasar memberikan respon secara berbeda berkaitan dengan penerimaan produk-produk dari tanaman ini. Perilaku pelanggan bermacam-macam mulai dari melarang import terhadap produk GM, mengharuskan penggunaan label, hingga memperlakukan produk-produk tersebut tidak berbeda dengan produk-produk non-GM. Untuk industri *grain handling* ini berarti bahwa dibutuhkan pemisahan semua jalan komoditas GM dan non-GM pada rantai, mulai dari pertanian hingga pengguna akhir. Pemisahan dapat secara signifikan menaikkan biaya, atau bahkan membutuhkan sistem penanganan yang serupa.

Selain itu bioteknologi mendukung peluang baru untuk mengembangkan produk-produk *niche* untuk pasar tertentu. Sebagai contoh, tanaman seperti *barley* dapat tumbuh dengan ciri-ciri yang sangat sesuai untuk pengguna *malt*. Bibit dan tanaman selanjutnya harus diproduksi dengan sistem tertutup, dengan penjagaan identitas (*identity preserved*) dan kualitas yang didokumentasikan melalui *value chain* dari produsen ke pengiriman kepada konsumen akhir. Beberapa kalangan memprediksi bahwa peluang untuk melakukan *identitiy preserved* (IP) pada minyak canola dengan ciri-ciri khusus dapat meningkatkan dari 10% pasar hari ini menjadi 50% di masa yang akan datang.

Dan untuk keseluruhan industri makanan, keamanan makanan menjadi keprihatinan yang terus meningkat, tidak hanya karena beberapa insiden keamanan makanan akhir-akhir ini yang diakibatkan oleh penyakit hewan dan jaminan prosedur yang berkualitas rendah, tapi juga karena keprihatinan terhadap serangan teroris dalam bentuk gangguan pada sumber daya makanan. Pengguna akhir semakin menuntut penelusuran yang, menyebabkan kenaikan penggunaan wadah atau kemasan dibanding “*pipeline*” tradisional.

Jika pasar dipersiapkan untuk menerima tambahan biaya, IP dapat menjadi kesempatan bagi SWP untuk mengambil peningkatan margin *pipeline* dan menggunakan kapasitas terminal dengan kepemilikan langsung CWB dan membuka pasar ekspor *grain* melalui SWP terminal. Produk-produk IP menciptakan peluang untuk produk dan jasa *bundling* diantara divisi-divisi SWP, dan juga untuk bermitra dengan pelanggan seperti ADM dan pengguna akhir lainnya. “kami memiliki persiapan yang sangat baik untuk kebutuhan pemisahan pasar dan atau untuk penjagaan identitas.” Kata Malecha.

Kami memiliki hak milik varietas bibit, hubungan petani yang sangat baik, infrastruktur yang baik dan kemampuan untuk menelusuri produk dari produsen hingga pengguna akhir. Aset kami yang telah di-upgrade menyebabkan kami dapat menangani lot (bidang tanah) yang lebih kecil dari lebih banyak komoditas dibanding fasilitas yang lebih besar di Amerika. Kami dapat menangani sejumlah pemisahan pada fasilitas 30.000 ton, yang memberikan kami fleksibilitas yang luar biasa. Namun selain harus siap untuk mengambil kesempatan, kami juga harus siap mengelola resiko yang berkaitan.”

*Farm Leadership Cooperative*

Mengingat perubahan struktur kepemilikan, Pool harus mendefinisikan kembali masa lalu hubungannya dengan para petani. Input dari para produsen, yang merupakan konsumen baik pada sisi input maupun sisi *grain*-*handling* masih merupakan titik pembeda bagi Pool dibandingkan dengan para pesaing. Selain itu, para petani akan mendapatkan benefit dari memiliki mekanisme mereka sendiri untuk memberi pertimbangan pada pemerintah dan kebijakan. Namun Schmidt bertanya-tanya bagaimana cara terbaik untuk membentuk partisipasi mereka dibawah struktur publik yang baru? Sebagai bagian dari restrukturisasi, SWP telah mengusulkan pembentukan Farm leadership Cooperative (FLC) baru yang akan mengijinkan para petani untuk terus hadir dalam proses pengambilan keputusan di pool. Anggota koperasi akan memilih delegasi, dan delegasi tersebut akan menunjuk empat perwakilan petani untuk dipertimbangkan menduduki daftar calon direktur di SWP. Struktur dari koperasi yang baru masih dikerjakan.

**Visi Pool yang Baru**

Untuk menyortir beberapa kemungkinan dan membuat identitas baru, Schmidt mengetahui bahwa Pool membutuhkan visi yang kuat. Selama tahun yang lalu, tim manajemen senior-nya telah menganalisa baik industri maupun organisasi mereka sehubungan dengan keuangan Pool dan kesehatan persaingan. Alternatif berbeda untuk masa depan Pool dibangun dan dieksplorasi. “kami mengembangkan sebuah proses untuk membawa arah Pool keluar dari jalan yang biasa (*take them way out of the box*)” kata Schmidt, “dan mendorong mereka untuk berpikir lima hingga 10 tahun yang akan datang. Ini merupakan perubahan yang nyata dari aktivitas kami saat ini, yang merupakan fokus keseharian pada *cash*.”

Setelah memikirkan masa depan, tim diletakkan pada kondisi bahwa sukses telah berubah. Globalisasi pasar pangan dan *grain,* kemampuan untuk membuat produk yang disesuaikan dengan permintaan (tailor-make products) bagi konsumen tertentu, dan kenaikan permintaan untuk pemisahan dan pelestarian identitas (IP) mendorong dibutuhkannya keselarasan yang lebih erat antara produsen dan konsumen. Karena produk telah menjadi lebih kompleks, hubungan juga menjadi lebih kompleks. Hubungan pelanggan atas dan bawah telah berkembang dari sejumlah transaksi independen menjadi kemitraan jangka panjang yang berkembang seputar solusi unik untuk masalah tertentu dan kesempatan. Schmidt percaya bahwa di masa yang akan datang, hubungan khusus dan unik akan menjadi kontribusi utama bagi profit Pool (lihat **Exhibit 17**).

Schmidt dan tim-nya berpendapat bahwa SWP berada di posisi ideal untuk mengidentifikasi dan menjalankan solusi yang unik pada setiap tahap rantai bisnis-solusi yang pada akhirnya akan menambahkan nilai yang dapat dibagi diantara para pihak. Contohnya, produsen pokok Pool memiliki banyak kebutuhan selain bibit, pupuk, dan bahan kimia. Produk-produk seperti asuransi, perencanaan keuangan dan perencanaan komoditas dapat ditambahkan dapat ditambahkan untuk menjadi produk yang ditawarkan. Selain itu, hubungan SWP dengan konsumen yang dituju seperti pengolah *oats*, pembuat bir dan pembuat pasta, dapat diperkuat untuk memberikan wawasan tambahan ke dalam kebutuhan produk yang dapat diorganisir dan diberikan oleh Pool.

Pemahaman ini membentuk dasar bagi visi baru Pool yaitu sebagai “sebuah perusahaan solusi, pembuka potensi” (lihat **Exhibit 18**). Schmidt menjabarkan implikasi dalam visi baru pada organisasi-nya:

Sebagai pemimpin, kami terpanggil untuk membedakan dimana value dapat diciptakan melalui proses efisiensi, dan sekaligus untuk menemukan value melalui inovasi. Dulu, bisnis Pool didefinisikan secara sempit sebagai pengangkutan untuk *grain* dan pemasaran dari supply pertanian. Kami ingin membuka range yang lebih luas untuk konsumen yang berpotensi, sekaligus mengembangkan produk yang ditawarkan dengan range yang lebih luas untuk konsumen yang telah ada. Sasaran kami adalah untuk bekerja dengan konsumen yang dituju untuk menemukan cara bagaimana mengembangkan bisnis mereka lalu menciptakan dan memberikan solusi yang memungkinkan pertumbuhan tersebut. Produsen tidak memiliki cara untuk mengetahui, membangun, atau menjual varietas gandum yang dibutuhkan oleh pembuat pasta di Mediterian. Kami dapat menghubungkan dua pihak tersebut tidak hanya secara fisik melalui *pipeline* kami, tapi juga melalui pemahaman kami mengenai teknologi yang memungkinkan dan pengetahuan kami mengenai pasar. Kami merupakan pihak ketiga yang kritis pada kebutuhan dalam hubungan tiga arah untuk menyediakan produk-produk tersebut.

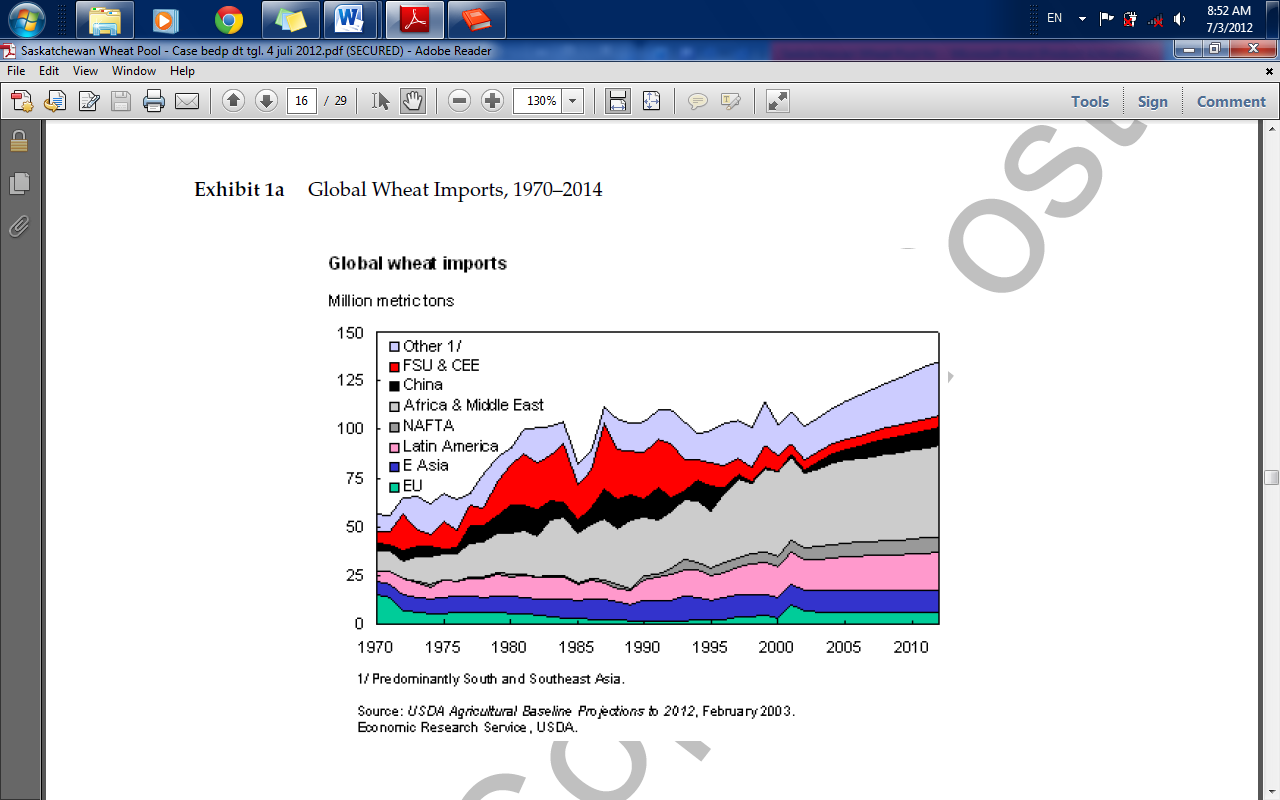
**Kesimpulan**

Ketika Schmidt mempersiapkan rapat dewan, ia khawatir untuk bergerak maju di jalan yang akan dibangun menuju peran kepemimpinan bersejarah Pool di pertanian Kanada tapi juga akan membuka kesempatan baru pada seluruh *value chain*. Schmidt tahu, dan sejarah telah menunjukkan bahwa Pool tidak dapat meniru strategi dari pesaing dunia seperti Bunge dan Cargill. Namun Schmidt percaya bahwa sebagai organisasi berbasis petani, SWP unik dalam caranya dimana dapat mengarahkan pengiriman sumber daya yang dibuat khusus dari pertanian untuk yang paling sesuai dengan kebutuhan utama dari makanan, *feed*, energi, serat, dan industri farmasi dan nutrisi. Untuk melakukannya, mereka harus bermitra secara *upward* dan *backward* dalam sistem agribisnis. Schmidt bersemangat terhadap chapter selanjutnya:

Sebagai perusahaan, kami harus menjamin fondasi dan kini kami memiliki peluang untuk mengembangkan bisnis kami. Ini adalah indutri yang sangat matang yang tekah siap untuk perubahan radikal. Semakin banyak masyarakat di seluruh dunia yang memakan makanan berkualitas tinggi, yang dianggap sebagai sehat, memiliki rasa yang enak dan dianggap aman untuk dikonsumsi. kami sedang melihat kami bisa menjadi apa, dan membangun sebuah rencana untuk berubah dari “baik” di masa lalu menjadi “hebat” di masa yang akan datang. Meskipun kami membangun “*one brick at a time*,” kami harus siap untuk bergerak cepat jika sesuatu yang besar datang.

SWP harus merestrukturisasi untuk melayani sistem tapi juga melayani petani. Pool memiliki dorongan untuk bercermin dan mengatakan ia memiliki kesalahan. Untuk bergerak maju, bagaimana sebaiknnya mereka memperoleh kembali apa yang telah hilang dari mereka.

**Exhibit 1a** Impor Gandum Dunia, tahun 1970-2014



Juta metrik ton

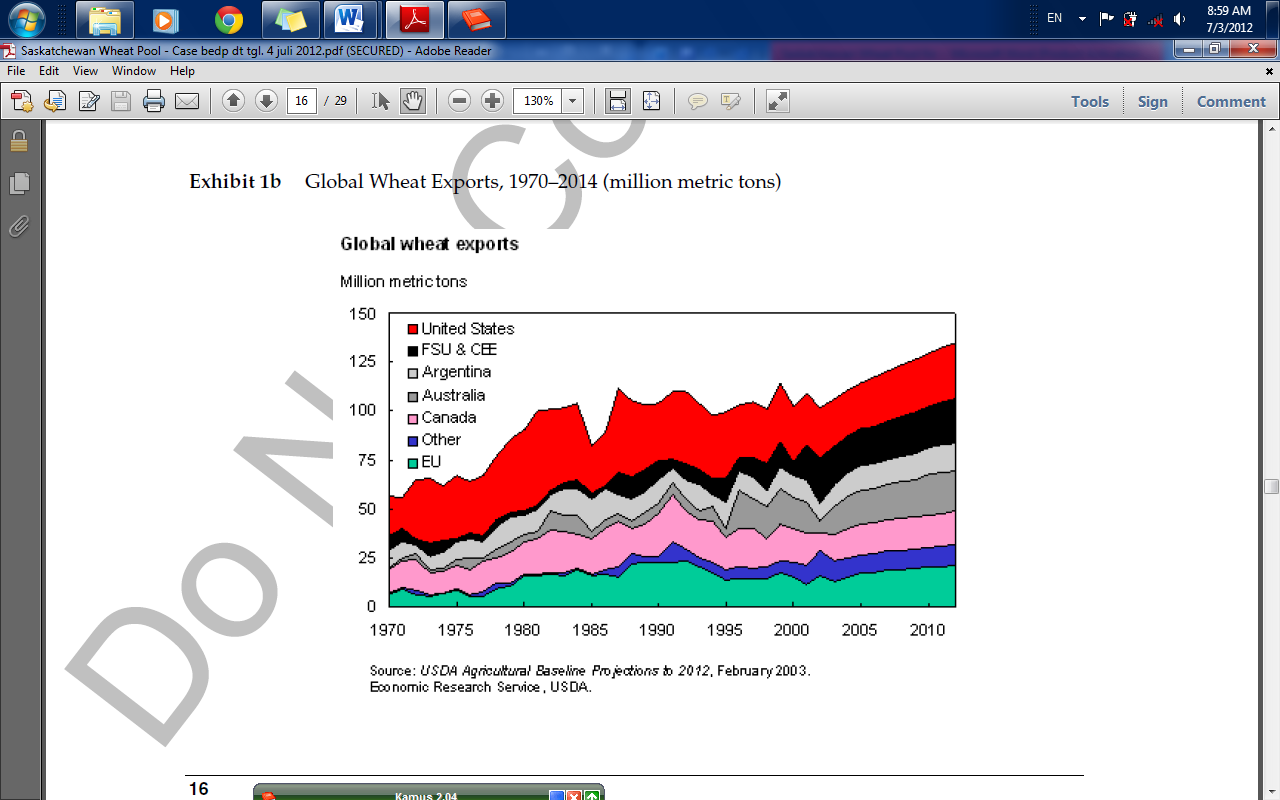
**Impor gandum dunia**

1/sebagian besar Asia Selatan dan Tenggara

Sumber: Proyeksi USDA *Agricultural Baseline* hingga 2012, Februari 2003.

*Economic Research Service, USDA*

**Exhibit 1b** Ekspor Gandum Hunia, tahun 1970-2014 (juta metric ton)



**Impor gandum dunia**

Juta metrik ton

Sumber: Proyeksi USDA *Agricultural Baseline* hingga 2012, Februari 2003.

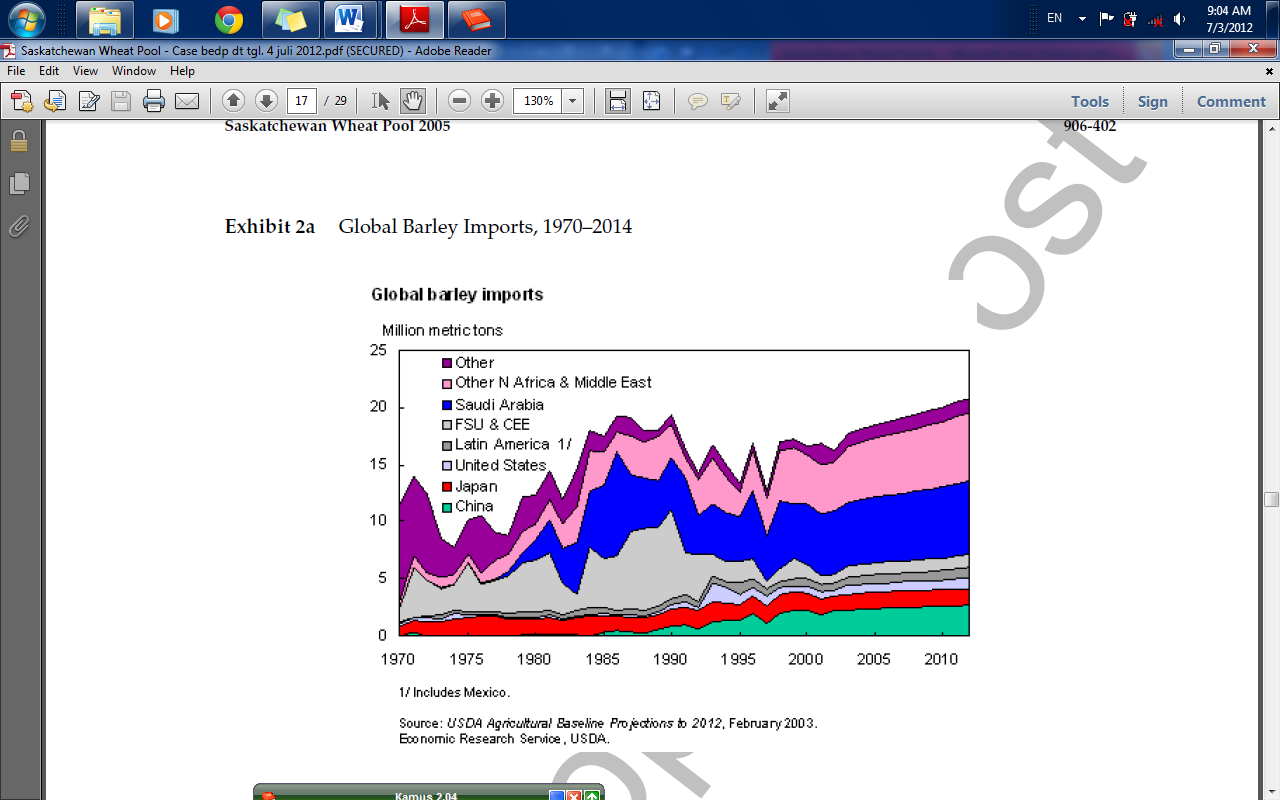
*Economic Research Service, USDA*

**Exhibit 2a** Impor Barley Hunia, tahun 1970-2014 (juta metric ton)

**Impor gandum dunia**

**Impor gandum dunia**

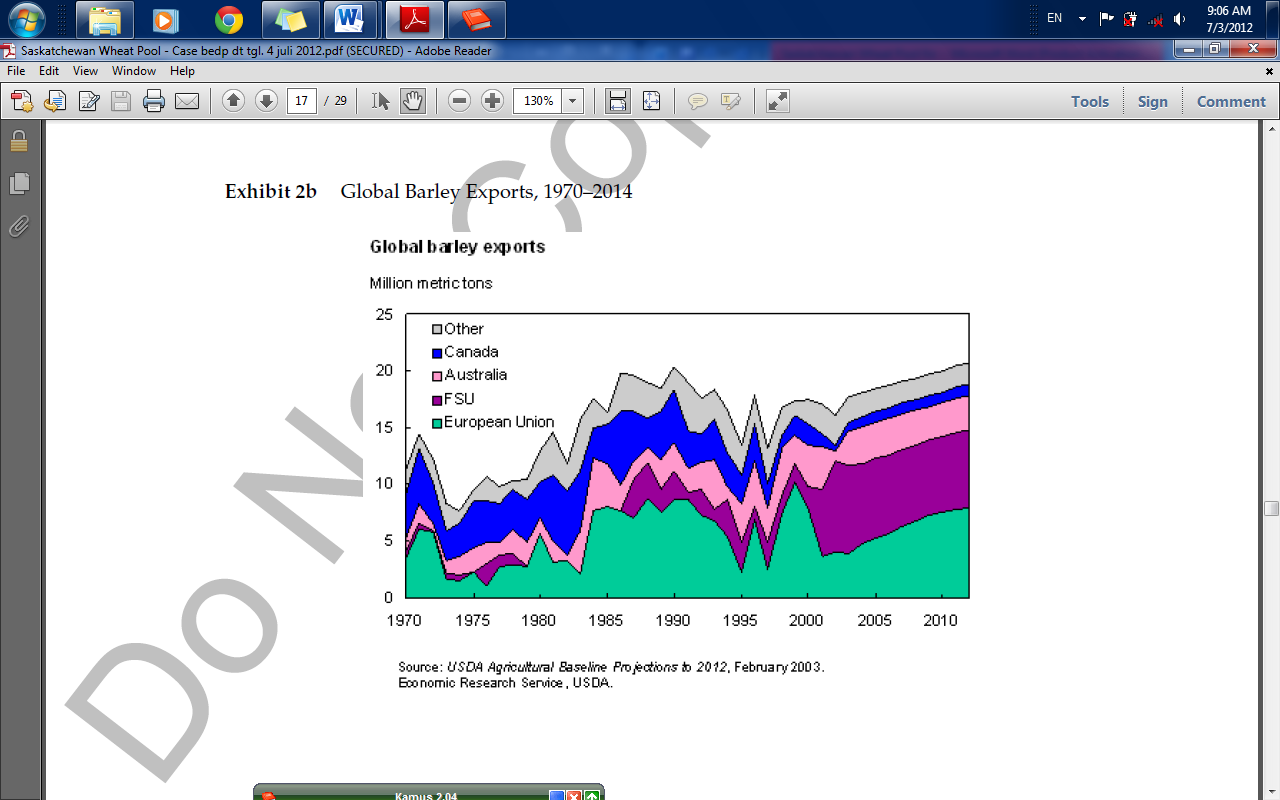
Juta metrik ton



Sumber: Proyeksi USDA *Agricultural Baseline* hingga 2012, Februari 2003.

*Economic Research Service, USDA*

**Exhibit 2b** Ekspor Barley Hunia, tahun 1970-2014 (juta metric ton)



**Ekspor gandum dunia**

Juta metrik ton

Sumber: Proyeksi USDA *Agricultural Baseline* hingga 2012, Februari 2003.

*Economic Research Service, USDA*

**Exhibit 3a** Produsen dan Konsumen Utama Rapeseed Oil, 2000-2005 (‘000 metric ton)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2000/01 | 20001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05  Awal | 2005/06  *Forecast* |
| Produksi |  |  |  |  |  |  |
| EU-25 | 4.252 | 4.302 | 4.353 | 4.339 | 5.424 | 5.500 |
| China | 4.175 | 4.180 | 3.538 | 4.000 | 4.556 | 4.245 |
| India | 1.463 | 1.555 | 1.385 | 2.197 | 2.321 | 2.214 |
| Kanada | 1.260 | 946 | 910 | 1.395 | 1.250 | 1.382 |
| Jepang | 885 | 853 | 883 | 905 | 920 | 885 |
| Meksiko | 341 | 330 | 309 | 407 | 351 | 378 |
| Amerika | 292 | 265 | 226 | 274 | 330 | 277 |
| Konsumsi |  |  |  |  |  |  |
| EU-25 | 3.952 | 4.055 | 4.115 | 4.388 | 5.202 | 5.288 |
| China | 4.307 | 4.213 | 3.658 | 4.363 | 4.841 | 4.642 |
| India | 1.530 | 1.556 | 1.480 | 2.165 | 2.310 | 2.212 |
| Jepang | 915 | 873 | 902 | 952 | 989 | 976 |
| Meksiko | 408 | 424 | 389 | 457 | 411 | 468 |
| Kanada | 601 | 416 | 424 | 446 | 420 | 420 |
| Amerika | 797 | 679 | 587 | 697 | 790 | 735 |

Sumber: Dikumpulkan dari *PSD Online,* USDA Foreign Agricultural Service, www.fas.usda.gov, diakses 9 September, 2005

**Exhibit 3b** Konsumsi dan Impor Bersih Chinese *Vegetable Oil*, 1994-2014



Konsumsi

Impor Bersih

**Konsumsi dan Impor Bersih Chinese *Vegetable Oil***

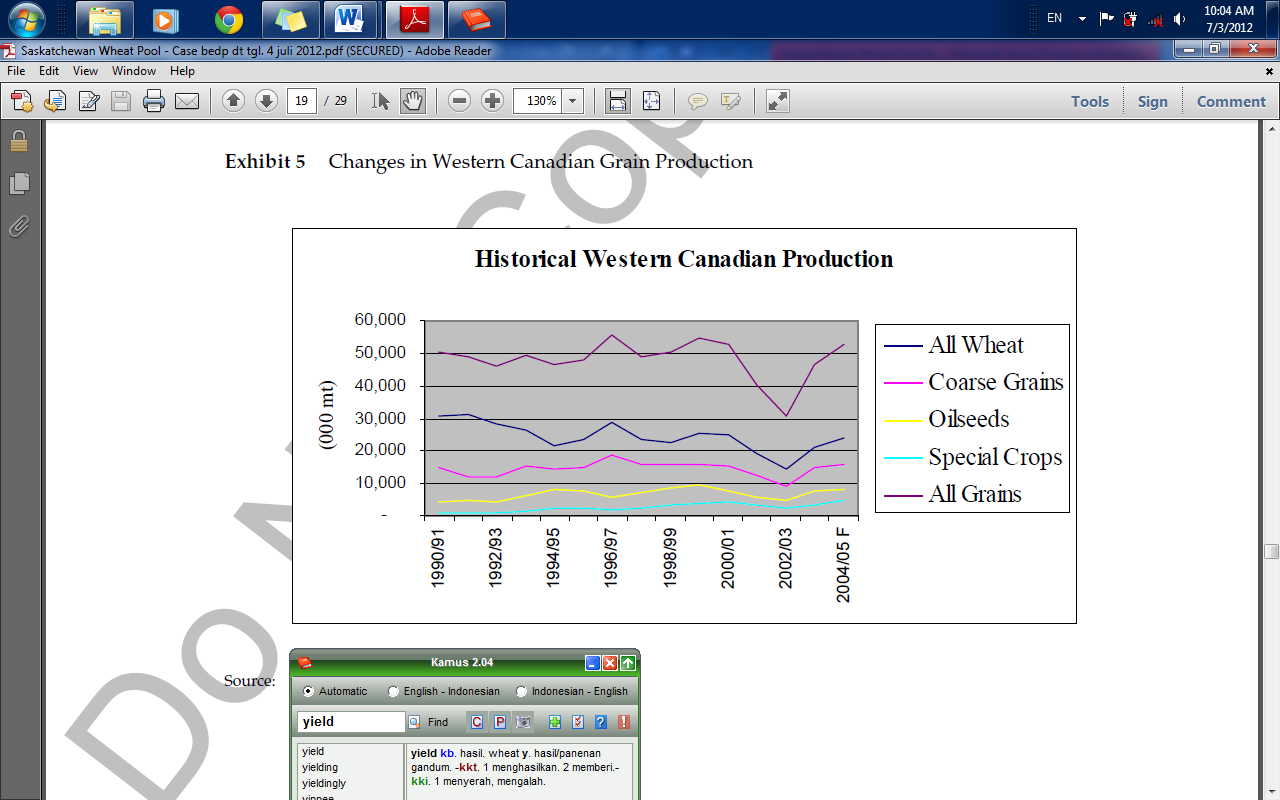
Sumber: Dokumen Perusahaan

**Exhibit 4** Area Oats, *Yield* dan Produksi, 2003-2005

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Negara  /Wilayah | **Area (juta hektar)**  2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | **Yield (metric ton/hektar)**  2003/04 | 2004/05 | **Produksi (MMT)**  2005/06 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Argentina | 0,03 | 0,28 | 0,23 | 1,51 | 1,83 | 1.52 | 0,35 | 0,51 | 0,35 |
| Australia | 1,08 | 0,90 | 0,90 | 1,83 | 1,22 | 1,22 | 1,97 | 1,10 | 1,10 |
| Belarus | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 2,00 | 3,08 | 2,40 | 0.50 | 0,77 | 0,60 |
| Kanada | 1,58 | 1,32 | 1,40 | 2,34 | 2,80 | 2,50 | 3,69 | 3,68 | 3,50 |
| China | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 1,20 | 1,20 | 1,20 | 0,60 | 0,60 | 0,60 |
| Norwegia | 0,90 | 0,09 | 0,09 | 4,44 | 3,33 | 4,44 | 0,40 | 0,40 | 0,40 |
| Rusia | 3,70 | 3,55 | 3,20 | 1,41 | 1,39 | 1,41 | 5,20 | 4,95 | 4,50 |
| Ukraina | 0,55 | 0,51 | 0,47 | 1,68 | 0,196 | 1,70 | 0,93 | 1,00 | 0,80 |
| Amerika | 0,90 | 0,73 | 0,80 | 2,33 | 2,32 | 2,32 | 2,10 | 1,68 | 1,86 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Sumber: Foreign Agricultural Service, Official USDA memperkirakan untuk Agustus 2005, www.fas.usda.gov, diakses 9 September, 2005

**Exhibit 5** Perubahan pada Produksi *Grain* Barat Kanada



Gandum mentah

Semua Gandum

Tanaman khusus

Semua *Grain*

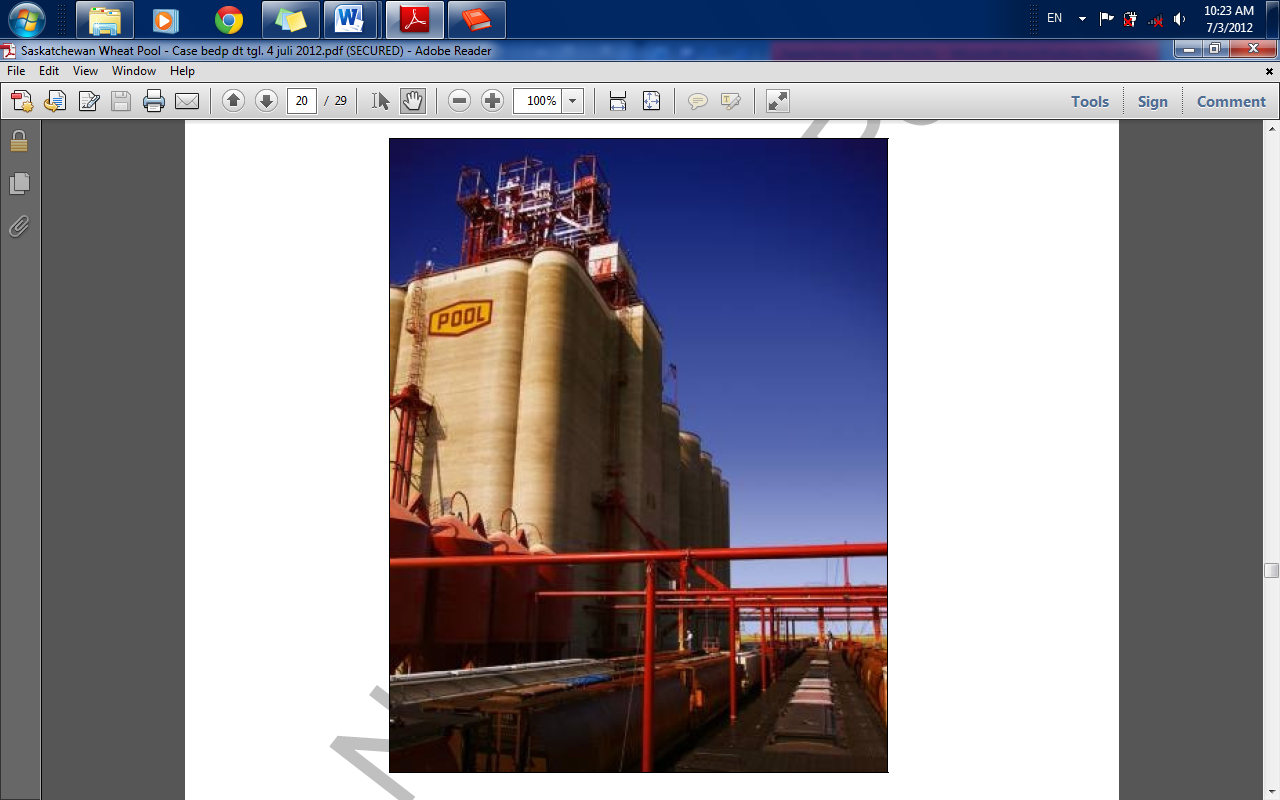
**Historis Produksi Bagian Barat Kanada**

*Oilseeds*

**Historis Produksi Bagian Barat Kanada**

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 6** Logo Pool pada *Concrete Elevators* di Rosetown, Saskatchewan



Sumber: Dokumen Perusahaan

**Exhibit 7** Investasi SWP, tahun 1997-1999

* Proyek Horizon (modernisasi *elevator*)
* 10% investasi (kemudian meningkat ke 53%) pada *grain terminal* EuroPort di Gdansk, Polandia
* Bermitra dengan pengolah makanan di Meksiko untuk mebangun sebuah *grain terminal* di Manzanillo, Meksiko
* Bermitra dengan General Mills untuk membnagun sebuah fasilitas *grain* di Northgate, Dakota Utara
* Menidrikan CanGro, anak perusahaan, untuk menyediakan *hog operation* dengan makanan ternak yang berkualitas tinggi
* MEningkatkan posisi kepemilikan di Can-Oat Milling hingga 34% (kemudian naik menjadi 100%) dan membangun sebuah fasilitas pengolahan oat baru di Saskatoon
* Berinvestasi di Fletcher’s Fine Foods Ltd. (35% kepemilikan, lalu meningkat menjadi 43%), sebuah *hog processing operations*
* Memasuki industry *hog production* di Barat Kanada
* Membangun 7 *hog barn* di Barat Kanada dengan kapasitas perkiraan 370.000 hogs per tahun
* Membentuk Matrix Trading Company (50%) di Newark, Inggris
* Membeli *farm supply outlets* di Saskatchewan, Manitoba dan Alberta
* Melakukan aliansi strategi dengan United Farmers of Alberta, untuk mengakses jaringan *farm supply* dan store bahan bakar melalui Alberta (tidak ada investasi modal)
* CanGo membangun fasilitas *feed* di Battleford Utara
* CanGro membeli *feed mills* di Barat Kanadadan 40% dari industry Agro Pacofoc di British Kolombia

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 8** Keuangan SWP, 1996-1999 (dalam ribuan kecuali rasio dan infprmasi saham)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tahun | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Penjualan | 3.959.401 | 4.229.325 | 4.168.648 | 3.594.657 |
| EBITDA | 1.555.857 | 156.718 | 128.034 | 87.108 |
| EBIT | 116.060 | 112.698 | 83.313 | 23.461 |
| Bunga | 30.386 | 14.590 | 20.414 | 25.078 |
| Pendapatan bersih | 46.700 | 45.594 | 18.209 | (13.765) |
| Modal Aset | 128.287 | 210.138 | 81.755 | 61.112 |
| Total Aset | 411.106 | 446.503 | 646.789 | 865.849 |
| Hutang Jangka Panjang | 1.142.153 | 1.283.022 | 1.506.262 | 1.631.200 |
| Arus kas operasional | 81.080 | 202.165 | 214.877 | 468.638 |
| Beban Modal | 99.952 | 96.922 | 82.832 | 46.006 |
| Rasio Hutang | 75.175 | 71.451 | 183.286 | 270.524 |
| # of Shares | 59,1% | 60,9% | 55,9% | 61,0% |
| High | 29.572 | 29.572 | 37.421 | 37,425 |
| Low | 16,40 | 20,95 | 24,40 | 17,00 |
|  | 13,13 | 14,00 | 16,00 | 7,90 |

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 9** Divestasi SWP, 2000-2005

* Robin’s Food Inc – dijual pada Maret 2000
* Europort, Inc., Polandia – ditutup pada Desember 2000
* PT Pinnacle Farm – dijual pada Juli 2000
* PT XCAN Grain Pool– dijual pada Januari 2001
* PT SWP Matrix – dijual pada Januari 2001
* Fletcher’s Fine Foods (Brand Premium) – dijual pada Juli 2001
* Heartland Livestock Service – dijual pada Agustus 2001
* Heartland Feed – dijual 4 *feed mills* pada November 2001
* Western Producer – dijual pada Desember 2001
* Pound-Maker Agventures Ltd. – dijual pada Januari 2002
* Saskatoon Livestock Sales Ltd. – dijual pada Januari 2002
* CSP Foods Division – dijual pada Februari 2002
* CanAmerica Foods – dijual pada Mei 2002
* PT Pacific Elevators – dijual pada 2002
* PT Western PoolTerminal – dijual pada 2002
* Commercializadora La Junta, Meksiko – dijual Juni 2004
* Aquaculture operations – dijual Juli 2004
* Pork and feed operations – dijual Mei 2004

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 10** Masa Restrukturisasi Hutang tahun 2003

**Untuk setiap Surat Hutang Jangka Menengah (Obligasi)**

**$ 1.000 Principal**

**$ 629,63**

**Convertible Subordinate Notes**

**$ 370,37**

**Senior Subordinates Notes**

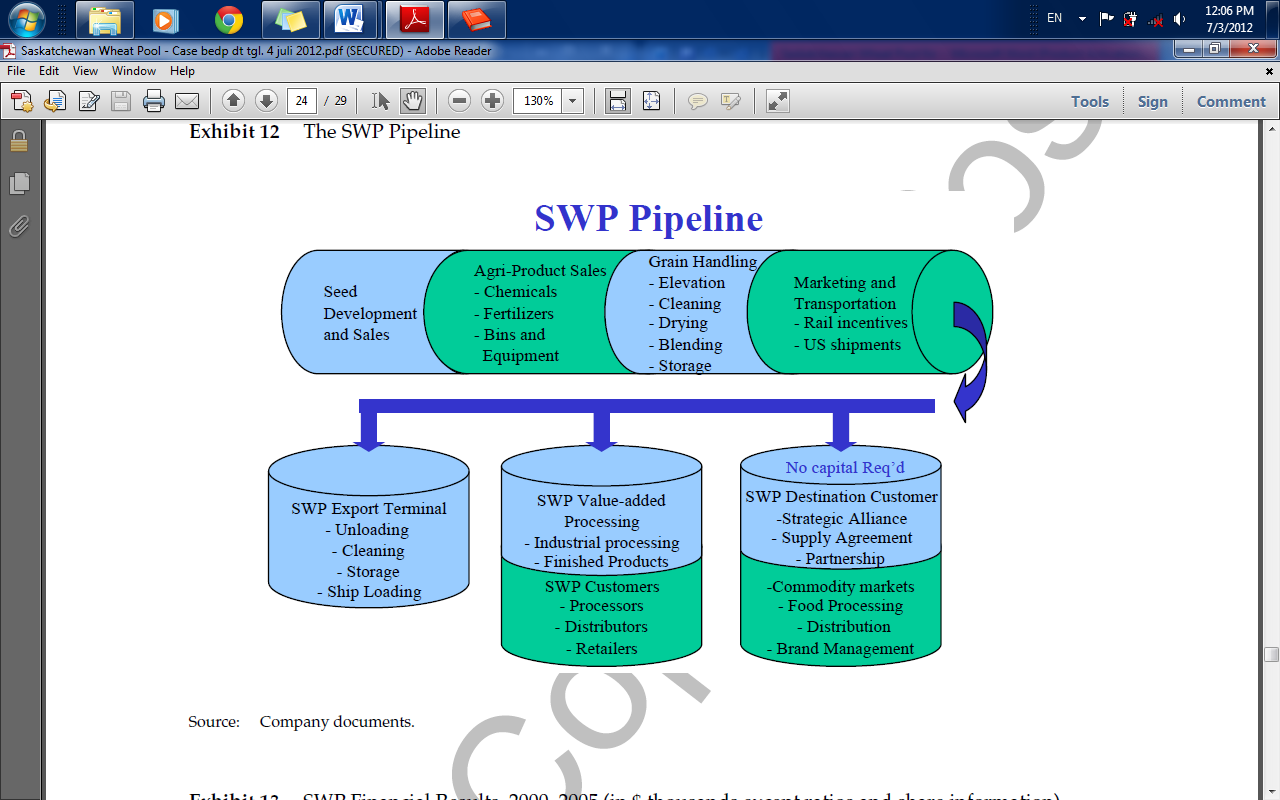
* Bunga yang dibebankan adalah 8%/tahun sampai 31 Juli 2005, setelah itu dibebankan sebesar 12%/tahun hingga jatuh tempo pada 31 Juli 2008
* Kelebihan $ 10 juta dari penjualan dari aset non-inti SWP apapun harus digunakan untuk membayar principal sebelum jatuh tempo
* Bunga yang dibebankan adalah 9%/tahun, dapat dibayarkan dengan menggunakan kas yang jatuh tempo pada Juli 31, 2008 (jika serangkaian tes sesuai, bunga dapat ditangguhkan pada saat jatuh tempo)
* Pemegang memiliki hak untuk mengkonversi saham kelas B non-voting pada rate sebesar 2.227,2 per $ 1.000 dari *note principal*, sebelum jatuh tempo
* Pada saat jatuh tempo, SWP memiliki pilihan untuk mengkonversi saham voting yang mewakili 90% dari saham yang beredar, diberikan bahwa setiap konversi dari pemegang surat hutang kelas B sebelumjatuh tempo mengurangi rasio ini

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 12** *Board of Directors* SWP tahun 2005

* Ryan Anderson, direktur sejak 1998 dan petani (*farmer*)
* Terry Baker, direktur sejak 2001 dan petani
* Thomas Birks, direktur yang baru diangkat dan CEO dari Brinko, merchant dan bank investasi berkantor pusat di Quebec
* Vc Bruce, direktur sejak 2002 dan petani
* Gary Colter, direktur sejak 2003 dan Presiden dan CEO dari CRS Inc. di Toronto
* Leonard Haukness, direktur sejak 2004 dan petani
* Dallas Howe, penasihat direktur dari 2001-2003 dan direktur yang baru diangkat yang juga merupakan Chairman of the Board dari Potash Corporation of Saskatchewan
* Rick Jensen, direktur sejak 2004 dan petani
* Douglas Kitchen, penasihat direktur dari 2001-2003 dan direktur sejak 2003 dan Managing Director of Rosenthal Collins Group dari Nashville, TN
* Harold Milavsky, direktur sejak 2003 dan Chaiman dari Quantico CapitalCorporation of Calgary
* Herb Pinder Jr., direktur sejak 2003 dan Presiden dari Goal Group of Companies
* Mayo Schmidt, Presiden dan Chief Executive Office dari Saskatchewan Wheat Pool

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 12** Pipeline dari SWP

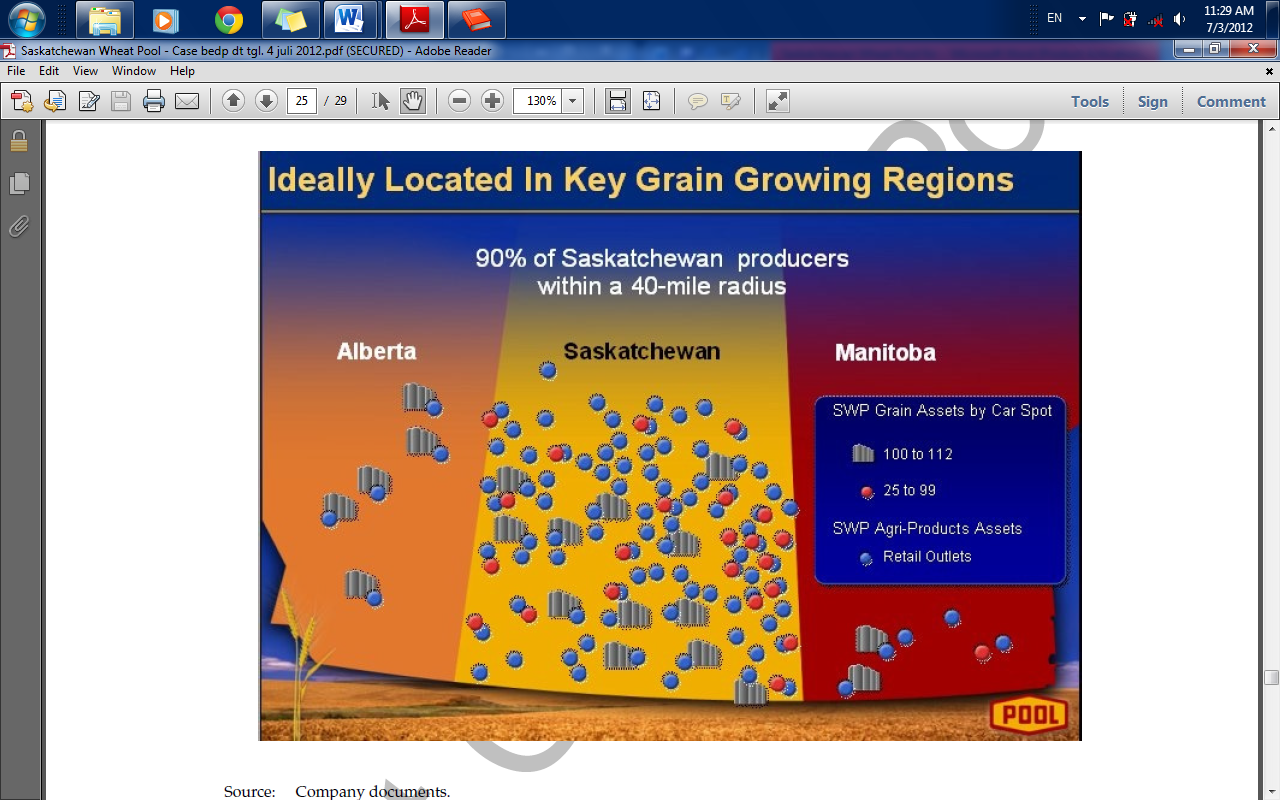
Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 13** Laporan Keuangan SWP, 2000-2005 (dalam ribuan $ kecuali rasio dan informasi saham)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tahun | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Penjualan | 3.326.956 | 3.302.658 | 2.781.292 | 3.340.484 | 1.407.297 | 1.385.730 |
| EBITDA | 81.070 | 147.617 | 73.679 | 23.347 | 87.341 | 70.530 |
| EBIT | 4.063 | 71.894 | 2.742 | (9.509) | 68.975 | 44.070 |
| Bunga | 46.544 | 65.059 | 57.761 | 49.844 | 39.084 | 37.050 |
| Pendapatan bersih | (90.704) | (44.098) | (92.159) | (50.345) | 5.019 | 12.089 |
| Modal Aset | 71.562 | 127.935 | 72.508 | 94.635 | 114.055 | 196.734 |
| Total Aset | 851.398 | 797.951 | 638.417 | 291.603 | 266.842 | 251.489 |
| Hutang Jangka Panjang | 1.581.406 | 1.575.136 | 1.207.380 | 784.005 | 683.434 | 721.860 |
| Arus kas operasional | 534.269 | 594.225 | 456.224 | 265.754 | 251.930 | 148.928 |
| Beban Modal | 55.730 | 42.198 | (3.326) | (24.548) | 92.71371,1% | 27.942 |
| Rasio Hutang | 114.170 | 23.132 | 12.389 | 5.783 | 17.322 | 12.865 |
| # of Shares | 66,0% | 68,5% | 66,6% | 79,3% | 72,1% | 47,2% |
| High | 37,425 | 37.425 | 37.425 | 172,107 | 232.300 | 81.834,137 |
| Low | 10,20 | 5,00 | 2,90 | 1,83 | 0,455 | 10,59 |
|  | 3,20 | 2,05 | 1,71 | 0,18 | 0,285 | 0,31 |
|  |  |  |  |  |  |  |

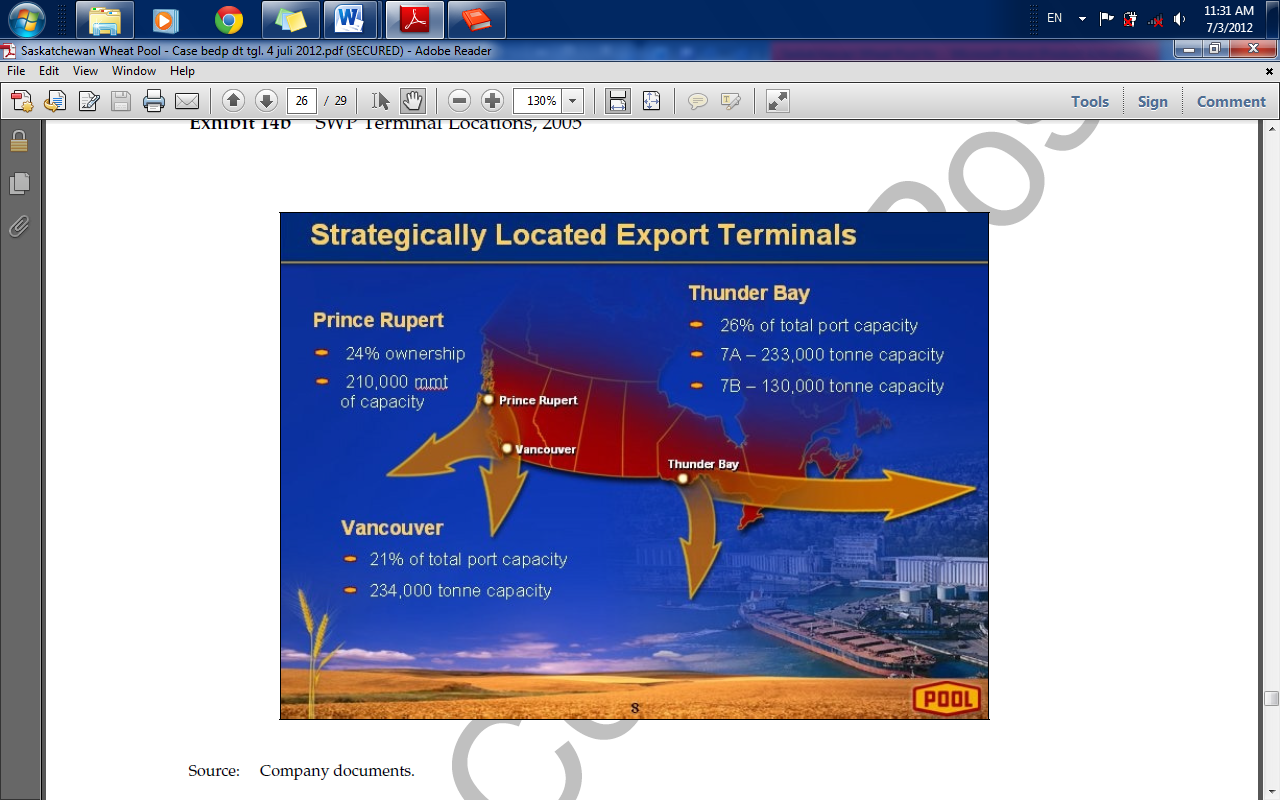
Sumber: Saskatchewan Wheat Pool

**Exhibit 14a** Produk-produk Agro SWP dan Lokasi *Elevators,* 2005



Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 14b** Lokasi Terminal SWP*,* 2005



Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 15** Volume *Grain-Handling* SWP, Tahun 2000-2005 (ribuan metric ton)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Pengiriman *elevator* utama | 6.853 | 6.391 | 4.761 | 7.316 | 8.300 | 8.500 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Operasonal terminal |  |  |  |  |  |  |
| Vancouver | 2.641 | 2.571 | 822 | 2.155 | 2.630 | 2.120 |
| Thunder Bay | 1.493 | 1.286 | 1.185 | 1.232 | 1.550 | 1.850 |
| Share of affiliates | 715 | 615 | 424 | 611 | 1.340 | 1.770 |
| Total operasional terminal | 4.849 | 4.472 | 2.431 | 3.998 | 5.510 | 5.740 |
|  |  |  |  |  |  |  |

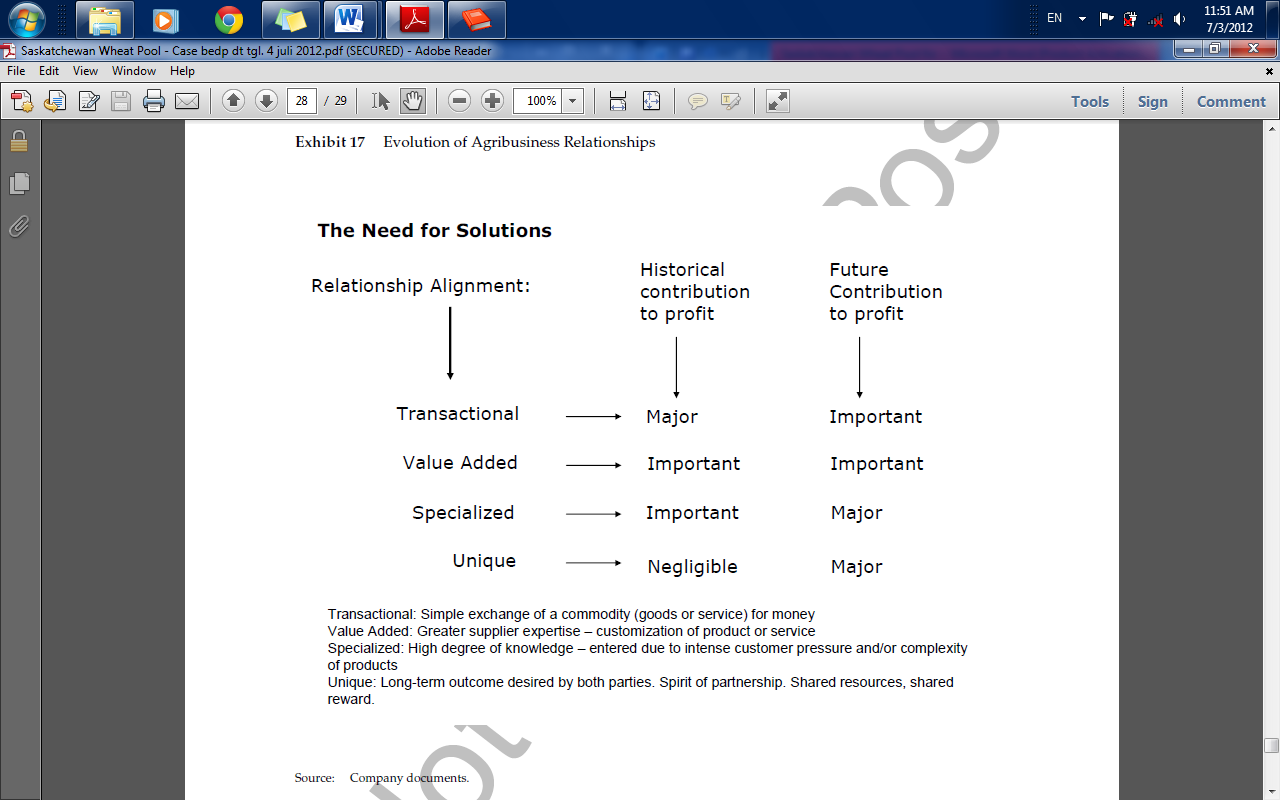
Sumber: Dokumen perusahaan.

**Exhibit 16** Kapasitas Penyimpanan Western Canadian, 2005

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Perusahaan | Kapasitas  (ton) | | Kapasitas  (ton) | | | Market Share  (%) | |
|  |  | |  | | |  | |
| Agricore United | 1.259.790 | |  | | |  | |
| Agricore United Affiliates | 40.320 | |  | | |  | |
| Agricore Total |  | | 1.300.110 | | | 25,0 | |
| SWP/AgPro Grain |  | | 1.167.910 | | | 22,4 | |
| Pioneer Grain (JRI) | 540.260 | |  | | |  | |
| Pioneer Grain Affiliates | 86.800 | |  | | |  | |
| Pioneer Grain Total |  | | 627.060 | | | 12,0 | |
| Cargill | 449.640 | |  | | |  | |
| Cargill Affiliates | 151.760 | |  | | |  | |
| Cargill Total |  | | 601.400 | | | 11,6 | |
| Louis Dreyfus |  | | 296.760 | | | 5,7 | |
| Paterson & Sons |  | | 320.700 | | | 6,2 | |
| Parrish & Heimbecker |  | | 279.030 | | | 5,4 | |
| ConAgra |  | | 125.420 | | | 2,4 | |
| Lainnya  TOTAL |  | | 487.240 | | | 9,4 | |
|  |  | | | **5.205.630** | | **100,0** |
|  |  |  | | |  | | |

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 17** Evolusi Hubungan Agribisnis



**Solusi untuk Kebutuhan**

Transactional: Pertukaran simple dari komoditas (barang dan jasa) untuk uang

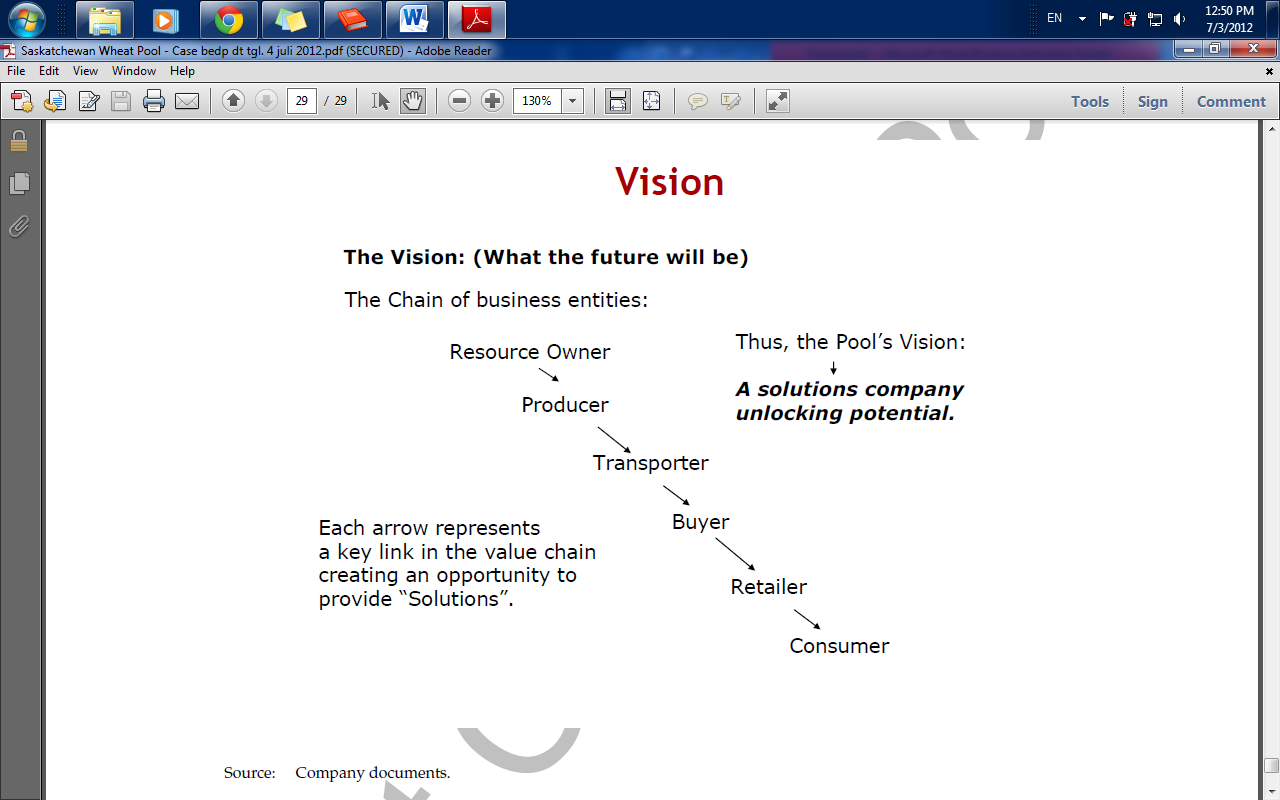
Value Added: Keahlian supplier yang lebih hebat – customization produk atau jasa

Specialized: Derajat yang lebih tinggi akan pengetahuan (*High degree of knowledge*) – Dilakukan karena dorongan dari konsumen yang intens dan/atau produk yang complex.

Unique: Hasil jangka panjang yang diinginkan oleh kedua pihak. Spirit dari kemitraan. Shared resources, shared reward.

Sumber: Dokumen Perusahaan.

**Exhibit 18** Rantai Bisnis dan Visi SWP



**Visi**

Rantai dari entitas bisnis:

Pemilik Sumber Daya (*resources*)

Konsumen

Produsen

Pengangkut

Pengecer (*retailer*)

Pembeli

Maka, Visi dari Pool:

**Sebuah perusahaan pemeberi Solusi membuka kunci potensi.**

Setiap panah menunjukkan kunci hubungan di *value chain* membuat suatu peluang untuk menyediakan “Solusi”.

**Visi: (Akan menjadi apa di masa yang akan datang)**

Sumber: Dokumen Perusahaan.

1. Canola merupakan variasi genetic dari *rapeseed* yang dikembangkan oleh *plant breeders* (orang yang melakukan pemuliaan tanaman) dari Kanada untuk kualitas nutrisi dan tingkat lemak jenuh yang rendah. Yang dimaksudkan dengan canola adalah penyusutan “*Canadia oil”.* [↑](#footnote-ref-1)
2. Seluruh dollar pada kasus ini adalah dolar Kanada. CV$ sama dengan US$ 0,85 pada 31 Oktober 2005. [↑](#footnote-ref-2)
3. Akan tetapi, CWB memiliki peran penting di pengangkutan gandum dan barley – 80% dari *railcars* untuk grains pada Board dialokasikan berdasarkan sebuah rumusan yang menghitung setiap pengiriman yang dilakukan oleh produsen pada 18-minggu sebelumnya dari perusahaan *grain*. Sisa 20%nya diletakkan pada tender dan penawaran perusahaan grain pada *railcars*. Penawar pemenang memilki kemampuan untuk menempatkan mobil tersebut di lokasi manapun dan bekerja dengan produsen area untuk memberi sumber tepat pada waktunya untuk memaksimalkan efisiensi. [↑](#footnote-ref-3)
4. “Canadian Wheat Board,” CBC News Online, 3 Agustus 2004, [www.cbc.ca/news/background/agriculture/cwb.html](http://www.cbc.ca/news/background/agriculture/cwb.html), diunduh 11 Juli 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. Wheat pools dibentuk di Alberta dan Manitoba di sekitar waktu yang sama. [↑](#footnote-ref-5)
6. Pada tahun 1995, Pool memperkirakan sebanyak 50% dari anggotanya dapat pensiun dalam 10 tahun ke depan, yaitu pada waktu yang memenuhi syarat untuk mencairkan uang investasi Pool mereka. [↑](#footnote-ref-6)
7. Jumlah *country grain elevator* milik Pool berkurang dari 261 di tahun 2000 menjadi 79 di tahun 2001. Sebagai perbandingan, SWP mengoperasikan lebih dari 500 *country elevators* di tahun 1996 dan lebih dari 1.200 di tahun 1971. [↑](#footnote-ref-7)
8. Noteholders (pemegang surat hutang) mencakup investor institusi seperti Great-West Life dan Canada Life. [↑](#footnote-ref-8)
9. Pada tahun 2003, Farm Credit Canada mengambil alih pembiayaan penjualan *input* pertanian untuk SWP, yang sebelumnya dibiayai mereka sendiri. Hal ini mengeluarkan antara $ 100 hingga $ 200 juta pada *working capital.* [↑](#footnote-ref-9)
10. WCFL membeli pupuk mewakili Pool dan memiliki aset distribusi dan fasilitas manufaktur nitrogen di Alberta. [↑](#footnote-ref-10)
11. Produsen seringkali berinvestasi $ 60 per hektar untuk tanaman canola (termasuk bibit), dibandingkan dengan $ 40 hingga $ 60 per hektar untuk tanaman gandum (dan, untuk beberapa varietas gandum, bibit seringkali disimpan dan ditanam ulang dari panen tahun sebelumnya). [↑](#footnote-ref-11)
12. AU, korporasi terbuka dengan 49.000 *farmer-member,* dibentuk pada tahun 2001 dengan merger antara United Grain Growers dan Agricore Cooperative. ADM memiliki 23% dari AU. [↑](#footnote-ref-12)
13. Laporan Tahunan 2004, Agricore United [↑](#footnote-ref-13)
14. Total kapasitas penyimpanan di Kanada sebelah barat aalah 5,2 MMT. [↑](#footnote-ref-14)
15. Railroads menawarkan $ 6 hingga $ 7 per ton diskon untuk melakukan bongkar muat 100 mobil sekaligus. [↑](#footnote-ref-15)
16. Eropa, yang telah menjadi psar utama untuk canola Kanada, tidak lagi menerima produk Kanada karena kehadiran GMO. [↑](#footnote-ref-16)
17. Tanaman dalam kontrak mencakup malt barley, durum wheat, mustard dan canola. [↑](#footnote-ref-17)
18. Kelebihan kapasitas berkembang seiring dengan harga pengangkutan yang tinggi, mendorong *grain* untuk digunakan di domestik dan area pasar di Amerika. Selain itu, terminal pemuatan telah berubah dari waktu ke waktu ketika semakin sedikit *grain* yang dikirim ke Eropa dan lebih banyak ke Asia [↑](#footnote-ref-18)
19. Inefisiensi pada sistem alokasi di *railcar* akibat keterlibatan CWB berarti bahwa *grain handlers* seperti SWP tidak dapat mengoptimalkan perpindahan barang-barang dari banyak produk. [↑](#footnote-ref-19)