

REDAKTIONELT FORORD

Andelsselskaber – business og ikke ideologi?

Dette temanummer af Tidsskrift for Landøkonomi handler om andelsselskaber, deres udvikling, fordele, ulemper, vilkår og mulige fremtid. Emnet bliver beskrevet fra en række forskellige vinkler af personer fra virksomheder, organisationer og fra finanssektoren og fra forskningsverdenen. Personer både inden for og uden for andelssektoren kommer med deres bud.

Som det ses på den næste side, har debatten om andelsselskabernes fremtid og overlevelse skabt mange overskrifter i de seneste år.

Nøgternt betragtet har andelsejet været en stor succes i flere store fødevarersektorer. Andelsselskabernes markedsandele er store og har flere steder været stigende set over en længere periode. Flere af de store danske andelsselskaber hører i dag til i den absolutte internationale elite målt på omsætning og markedsandele. Andelsselskaberne har indtil videre vist sig at være økonomisk stabile. Samtidig er der sket en kraftig vækst, og ekspansionen er sket på flere måde: Både indenlandsk konsolidering, organisk vækst, markedsudvikling og stigende internationale aktiviteter.

Andelsselskabernes – og hele fødevarersektorens – omverden er dog under kraftig forandring, og nye trusler, muligheder og udfordringer opstår løbende. Globaliseringen betyder bl.a., at direkte investeringer i udenlandske virksomheder og i udenlandsk produktion bliver langt mere udbredt – og giver virksomhederne betydelige konkurrencemæssige fordele. Samtidig betyder den teknologiske udvikling, at stordriftsfordele og vækst kan udnyttes endnu bedre, men det kræver også en stor kapitaltilførsel at kunne udnytte disse muligheder. Netop direkte investeringer i udenlandske virksomheder og kapitalbehovet kan være nemmere at gennemføre i et aktieselskab end i et andels-selskab.

Også de senere årtiers ændrede fokus i værdikæden fra landmand til forbruger kan have været en særlig udfordring for andelsselskaberne. Ganske vist har både landbrug og andelsselskaber i fødevarersektoren mentalt ændret begrebet »fra-jord-til-bord« til »fra bord-til jord« – og dermed antydnet, at udgangspunkt og fokus ligger i forbrugerleddet. Alligevel antyder flere analyser fra bl.a. USA på, at andelsselskaber tilsyneladende har et dårligt udgangspunkt, når det gælder om at »bevæge sig opad i værdikæden« og placere sig på de mere lukrative forretningsområder tæt på forbrugerleddet. Nogle af forklaringerne skulle bl.a. være, at andelsselskaber notorisk er for råvareorienterede, ikke kan eller vil investere nok i forbrugerorienteret produktudvikling, eller at deres organisatoriske opbygning ikke passer til at drive virksomhed tæt på forbrugermarkedet.

Landbruget dybt afhængigt af andelsselskaber
Landbrugsavisen, oktober 2007

Formand: Behov for ny ejerform i Arla
Det er nødvendigt at ændre ejerstrukturen, hvis Arla ikke skal stagnere.
Business.dk, oktober 2007

Andelens totale sejr.
Landbrugsavisen, april 2008.

En af de store debatter er, om andelsselskaberne gør det godt nok
Landbrugsavisen, februar 2009

Tican gør op med andelsprincipper
Tican bliver en hybrid mellem et andelsselskab og et aktieselskab.
Landbrugsavisen, marts 2006

Andelsprincipper nedbrydes i Danish Crown.
Business.dk, november 2008

Det landmandsejede andelsselskab er den bedste løsning for mælkeproducenterne
Det er da en udfordring at skulle levere varen på både den korte og den lange bane på én gang. Det er en af grundene til, at vi er nødt til at tænke nyt
Jyllandsposten, oktober 2007

Kapitalmangel afliver andelseje
Business.dk, september 2005

Arla Foods vil måske invitere aktiekapital
Arla overvejer mulighederne for at skabe aktieselskaber.
Landbrugsavisen, oktober 2008

Opbrud i andelsselskaberne . .

Både DC og Arla er nødt til at kunne købe op blandt de store konkurrenter, der meget vel kan komme til salg som følge af finanskrisen. . . Men den rene andelsform står i vejen. Landmændene har simpelthen ikke råd til at finansiere opkøbene. . . Vi må og skal have en dybtgående debat om fordele og ulemper ved andelsejet. Der skal modeller på banen, der forener fordelene mellem landmandens direkte eje af virksomheden og aktieselskabernes lettere adgang til kapital.
Landbrugsavisen, marts 2009

Selskabskonstruktion (andelsselskab) er en barriere for ekstern kapitalrejsning og fusioner med strategiske partnere. Andelshavere er mere fokuserede på kortsigtede afregningspriser og overskud end på langsigtet vækststrategi.
Erhvervs- og byggestyrelsen, maj 2008

Landbruget dybt afhængigt af andelsselskaber
Landbrugsavisen, oktober 2007

Slagterigiganten Danish Crowns dage som andelsselskab kan snart være talte. . .
Hvis Danish Crown omdannes til aktieselskab, vil det være en revolution i landbruget og de andelsejede fødevarer virksomheder.
Business.dk, januar 2005

Kapitalfonde på vej ind i andelsselskaber
Food Culture, august 2008

Til gengæld er den danske slagteritop rørende enige om, at både Tican og Danish Crown fortsætter som andelsselskaber – også på langt sigt.
FoodCulture, september 2005.

Uanset hvad der er forklaringen, så viser analyserne, at der er en klar tendens til, at andelsselskaber klarer sig bedst i de første led i værdikæden – umiddelbart efter det egentlige landbrugsled – mens andelsselskabernes succes tæt på forbrugermarkedet er langt mere begrænset.

Der er mange forskellige forudsigelser om fremtiden for den danske andelssektor. Der er forudsigelser lige fra andelsejets snarlige død til andelsformens suveræne fremtid.

Udgangspunktet for forudsigelserne om andelsejets fremtid bunder på forskellige forudsætninger og teorier:

Et udgangspunkt er, at andelsejet er godt i en opbygnings- og konsolideringsfase, men at globaliseringen, markedsorienteringen, strukturudviklingen og ændret fokus i værdikæden betyder, at andelsejerskabsformen måske ikke mere er den ideelle ejerform. Færre, mere forskelligartede og mere individuelle landmænd/andelshavere kan være svære at forene i et traditionelt andelsselskab med én mand én stemme. Stigende behov for egenkapital til udenlandske investeringer kan også sætte andelsejet under pres.

Et andet udgangspunkt er, at andelsejerskabsformen sagtens kan tilpasse sig – og udnytte – disse ændrede rammebetingelser. Der er så mange grundlæggende fordele i form af vertikal integration, forsyningssikkerhed, finansiel stabilitet m.m., at andelsejet fortsætter. Der kan dog stadig ske væsentlige tilpasninger i selskabskonstruktionerne, og f.eks. eksterne investorer kan indgå i de fremtidige andels-koncerner. Direkte udenlandske investeringer kan også sagtens indgå i andelsselskabers fremtidige udviklingsstrategier.

Et tredje udgangspunkt er, at andelsejet forlængst har udspillet sin rolle – men at det måske især skyldes fordomme og manglende indsigt i andelsselskabernes reelle forhold. Mange betragter ofte andelsselskaber som forældede ideologiske institutioner uden tilstrækkeligt kommerciel forretningsmæssig fokus. Andelsselskaber bliver i visse kredse betragtet som »anden-rangsvirksomheder«, hvor måske også den tætte kobling til landbruget og landmænd er med til at give andelsvirksomheder en særlig status som speciel og anderledes.

Et helt fjerde udgangspunkt kan være, at billedet er langt mere komplekst: Andelsejerskabsformen kan have styrker i særlige sektorer og under særlige forhold og i særlige faser. I andre sektorer og under andre rammevilkår kan andre ejerformer være optimale. Det er f.eks. helt naturligt, at andelsejet rolle er direkte afhængig af, hvor i værdikæden, man befinder sig. Samtidigt kan det også være muligt at kombinere de unikke styrker fra andels- og aktieselskaber, så man når frem til »moderniserede« andelsselskaber eller hybridmodeller. Samarbejde med eksterne investorer, kapitalfonde, udenlandske partnere m.m. kan være måder at tilpasse andelsejerskabsformen til de fremtidige forandrede vilkår.

Uanset hvad man lægger til grund for fremtidsvurderingerne, er det givet, at de danske andelsselskaber for mange år siden har forladt den rene ideologiske kurs. I dag er andelsselskabernes eneste og klare mål at tjene penge til ejerne – i form af overskudsudlodning eller i form af en merpris på ejernes leverancer til andelsselskabet. Målene om profit er for så vidt de samme i andels- og i aktieselskaber. Andelsselskaber er ren business og ikke ideologi. Andelsselskaber består kun så længe, de giver ejerne en fordel, og andelsejet består ikke for andelsbevægelsens skyld men for andelshavernes skyld.

Temaet, andelsselskaber i fortid, nutid og fremtid kan i sagens natur ikke belyses udtømmende i dette nummer. Der er mange delemler, som ikke bliver berørt fuldstændigt, men måske kan dette temanummer bidrage med yderligere brikker i det store puslespil, som emnet omfatter.

Den første artikel *Få andel i samarbejdet* er skrevet af tidligere sekretariatschef i Danske Andels-selskaber Holger Hasle Nielsen

I artiklen understreges det, at den danske andelssektor især er kendetegnet ved, at den er vokset op fra neden efter medlemmernes behov og ønsker. Et kendetegn er desuden, at der ikke i Danmark er en egentlig andelslov, der bestemmer og regulerer andelsselskaberne og deres medlemsstyre. Endeligt er det også karakteristisk, at højskole-bevægelsen fik en stor indirekte betydning for andelsselskabernes udbredelse.

Helt fra starten var det et princip, at andelsbevægelsen var en ren og skær økonomisk sag. Landmændene blev ikke andelshavere af lyst men af nød, fordi landbrugets forhold tvang dem til det.

I artiklen understreges det, at andelsselskaberne er afhængige af aktive, engagerede medlemmer med visioner og kendskab til andelsselskabernes opbygning og succeskriterier. Her har andelssektoren og dens organisationer i sin helhed en rolle at spille.

Til sidst i artiklen konstateres det, at fokus på andelssektoren nedprioriteres. Det bemærkes bl.a., at formålsparagraffen for »Landbrug og Fødevarer« ikke omhandler andelssamarbejdet, som dermed er fravalgt som en af hovedarbejdsopgaverne for den nye fælles organisation. Artiklen slutter med følgende budskab: Det er ikke for sent at opprioritere andelssamarbejdet i den nye organisation, men det haster.

I den næste artikel, *Andelskommunikation på politisk styrede markeder*, af professor Anker Brink Lund, CBS, fremhæves det, at det på mange måder er lettere at være aktionær end andelshaver. Aktionæren behøver kun interessere sig for størst mulig afkast, mens andelshaveren skal være både loyal leverandør, tålmodig ejer og god borger i samfundet. Desuden fortælles med afsæt i historiske erfaringer fra mælkemarkedet, hvorfor andelsselskaber nødvendigvis må blive bedre til at kommunikere med interessenterne. Vel at mærke ikke kun med egne andelshavere, men også med journalister, forbrugere og regulerende myndigheder.

I artiklen fremhæves bl.a., at kritik af andelsvirksomheder indtil midten af 1970'erne nærmest blev betragtet som en trussel mod den hjemlige beskæftigelse og den altafgørende betalingsbalance. Negativ omtale var nærmest at betragte som landsskadelig virksomhed, og på den baggrund praktiserede de fleste danske journalister selvcensur, når landbruget kom på mediedagsordenen. I dag ser situationen noget anderledes ud.

Den følgende artikel, *Shareholder value i andelsselskaber* af Søren Andersen er baseret på forfatterens MBA-afhandling. I artiklen vurderes andelsselskabers evne til at skabe værdi for ejerne. Artiklen viser ti principper, som virksomheder anbefales at følge, såfremt deres mål er at maksimere shareholder value.

Disse ti principper bliver belyst dels teoretisk, dels ved en række interviews med direktions- og bestyrelsesmedlemmer i danske andelsselskaber. Dette resulterer i seks anbefalinger, som vil blive gennemgået i denne artikel.

De seks anbefalinger er 1) Andelsselskaber skal have en WACC (afkastkravet til den investerede kapital skal være kendt) 2) Brug omsætningspligten rigtigt 3) Gennemsigtighed 4) Bæredygtig konkurrencekraft 5) Undgå kortsigtet profit og 6) God Governance.

I artiklen konkluderes det, andelsselskaber er et rigtig godt våben for danske landmænd i den

globale konkurrence. Samtidig konstateres det dog også, at andelsselskabernes strategi, og den måde hvorpå de ledes, får afgørende betydning for deres overlevelse på lang sigt.

I artiklen *Er andelsbevægelsen en del af løsningen?* af Søren Porsbjerg og Torben Lunding Madsen, Nordea, konstateres det, at udviklingen har medført revner i det sædvanlige tætte sammenhold mellem landbruget og dets andelsvirksomheder. Strategien for andelsvirksomhederne diskuteres intensivt, og en del landmænd søger andre afsætningsformer. I artiklen belyses, hvordan andelssektoren har udviklet sig og tilført værdi til primærlandbruget, samt hvilket potentiale der fremadrettet vurderes at være i andelsbevægelsen for dansk landbrug – set fra en finansieringskildes synspunkt. Det konkluderes bl.a., at de nuværende strukturer vanskeliggør eller umuliggør tiltrækning af investorkapital fra 3. part, og derfor vil en fortsat betydelig vækst i andelsvirksomhederne for de fleste skulle medføre overvejelser omkring de fremtidige ejerforhold og organisation.

Den efterfølgende artikel er fra en andelsvirksomhed: *Andelsformen har aldrig været mere relevant end nu*, og den er skrevet af adm. direktør Torben Nielsen, København Fur/Dansk Pelsdyravlserforening. Udgangspunktet er bl.a., at andelsselskaberne er tvunget til at slutte sig sammen i større, effektive enheder for at fastholde konkurrencekraften i forhold til opkøberne. Dermed går man fra at være et mindre andelsselskab til at være stort, og dermed er der en tendens til, at afstanden fra den enkelte andelshaver til andelsselskabet vokser.

Torben Nielsen opfatter andelsbevægelsen som en moderne netværksorganisation, hvor fællesskabet varetager en række opgaver, som den enkelte virksomhed ikke har kræfter og ressourcer til at varetage selv. Konklusionen er derfor, at andelsformen aldrig har været mere relevant, end den er nu, og andelsformen burde anvendes i langt flere sektorer end landbruget.

Den næste artikel har emnet *DLF AmbA er verdensmarkedsleder inden for sin niche* og er skrevet af Lars Johansen, DLF TRIFOLIUM. DLF-koncernen er i dag verdens største vertikalt integrerede græsfrøvirksomhed inden for forædling, avl, produktion, markedsføring og salg af tempererede kløver- og græsfrøarter til alle anvendelsesformål. Koncernen er global markedsleder med en anslået markedsandel på 20-25% på verdensplan og ca. 50% i Europa.

I artiklen beskrives udviklingen i hele den andelsbaserede markfrøbranche. Dansk frøindustri »Big Bang« i 1988 beskrives detaljeret. I det hele taget er der tale om et andelsselskab, som gennem de seneste par årtier har gennemlevet en udvikling med konsolidering, strukturudvikling, eksterne investorer og globalisering – på mange måder et glimrende skoleeksempel på en succes.

Den internationale udvikling, som selskabet har gennemlevet, er også et godt eksempel på, at andelseje og globalisering er foreneligt og giver gode og målbare resultater.

I den følgende artikel, *Lighed og økonomisk logik i andelsselskaber* af Ph.D., Henrik Ballebye Okholm og Mia Amalie Holstein, Copenhagen Economics understreges det, at andelsvirksomheder må tilpasse sig konkurrencen på markedet, og det betyder sommetider, at fortolkningen af nogle af de grundlæggende principper kommer til debat. Dette gælder f.eks. principperne om lighed og frivilligt medlemskab.

Der vises en række eksempler på andelsselskaber, som betaler forskellige priser for en vare for at tilpasse sig til konkurrencen på markedet. Denne form for købmændskab sikrer, at flere andelshavere

har fordel af at være med i andelsselskabet. Konklusionen er derfor, at der kan forventes mere prisdifferentiering fremover. Dette svarer til en mere markedsorienteret fortolkning af lighedsprincippet – en tolkning, der går i retning af, at alle skal have samme fordel af medlemskabet.

I den næste artikel *Forandringens vinde blæser over traditionsrige selskaber* af Claus Søgaard Richter, direktør i Landbrug & Fødevarer er omdrejningspunktet, at vi ved, hvor andelsselskaberne kommer fra, vi har en idé om, hvor de er på vej hen, men vi ved ikke, hvad denne udvikling vil betyde. Det er derfor interessant at se ud i fremtiden og komme med konkrete langtidsholdbare forslag til, hvordan vi udvikler andelsselskaberne, så de passer til fremtidens udfordringer.

I artiklen konkluderes det bl.a., at såfremt andelsvirksomhederne i samfundets øjne skal sikre deres overlevelse, kræver det, at de bevæger sig væk fra at agere inden for rammerne af, hvad der er legalt og i stedet agere inden for, hvad der er legitimt og dermed, hvad der etisk kan accepteres i offentlighedens øjne

I den næste artikel *Andelsorganisering – den tredje vej i moderat dansk version* af Søren Büchmann Petersen, chefkonsulent i Dansk Erhverv tages der udgangspunkt i, at mange af de tilbageværende andelsselskaber i dag er vokset til at være meget store og i nogle tilfælde internationale selskaber. Den udvikling har skabt udfordringer for det aktive og engagerede medlemsstyre, som er af stor betydning for dynamikken i ethvert velfungerende selskab. I artiklen behandles den danske andelssektors karaktertræk, og spørgsmålet om andelsformen kan håndtere udfordringerne. Der tegnes afslutningsvis nogle perspektiver for andelssamarbejdes fremtidige anvendelsesmuligheder og de forudsætninger, der skal være opfyldt for at få succes.

Det konkluderes bl.a., at andelsformen besidder egenskaber, der passer godt til mange af de emner, der præger den moderne dagsorden, herunder CSR (samfundsansvar). Andelsformen har en stabiliserende virkning på markedsudviklingen og kunne have været en stabiliserende faktor i forhold til de uheldige prisbobler og prisfald, der har vist sig rundt omkring i verden i tilknytning til højkonjunktur og økonomisk krise.

I den sidste artikel, *Danske andelsselskaber – fortid, nutid og fremtid?* ses der nærmere på danske andelsselskabers udvikling helt fra deres opståen og frem til i dag. Samtidig er der også bud på den fremtidige udvikling.

Det vises bl.a., at de danske andelsselskaber har gennemgået mange økonomiske og strukturelle faser siden de første andelsselskabers. Danmarks politiske valg af frihandel, andelsbevægelsens opståen og hele landbrugssektorens efterfølgende udvikling og forandring for ca. 120-130 år siden har en væsentlig betydning for landbrugssektorens og andelsselskabernes placering og økonomiske betydning i dagens Danmark

I artiklen vises det, at andelsorganiseringens omfang har udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor, og fordelingen kan i høj grad forklares ud fra en række forhold. Endeligt skitseres de fremtidige udfordringer og udviklingstendenser.

God læselyst!

Ph.d., cand. agro. & merc. Henning Otte Hansen (ansvarshavende redaktør)
Fødevareøkonomisk Institut, Københavns Universitet