

DLF AMBA ER VERDENSMARKEDSLEDER INDEN FOR SIN NICHE

Lars Johansen, Business Development Manager, DLF-TRIFOLIUM A/S

DLF AmbA har udnyttet den danske komparative produktionsfordel, omkostningslederskab samt alliancen med danske frøavlere gennem ejerskab til at blive markedsleder. Frøavlskontrakten er central for forretningsmodellen, idet den bidrager til at skabe de bedste rammer for afsætning af frø og dermed for avl. Ledelsen har været fokuseret på og været i stand til at afveje medlemmernes behov for konkurrencedygtig afregning og samtidig at konsolidere virksomheden. Sidstnævnte har været afgørende for, at strukturrationaliseringen af den danske og europæiske frøbranche er sket med DLF for bordenden. DLF har endvidere vist, at andels- og privatkapital kan forenes. Andelshavernes villighed til at lade selskabet opbygge økonomisk råderum er nøje forbundet med ledelsens evne til at fokusere og levere resultater på de strategiske resultatmålsætninger. Dialog om tiltag og mål er vigtig.

Indledning

DLF AmbA ejes af ca. 4.800 danske frøavlere, der som andelshavere hver har et personligt driftsfondsindestående. DLF AmbA er som hovedaktionær i driftsselskabet DLF-TRIFOLIUM A/S (95% ejerandel) det ultimative moderselskab i DLF koncernen.

DLF koncernen er verdens største vertikalt integrerede græsfrøvirksomhed inden for forædling, avl, produktion, markedsføring og salg af tempererede kløver- og græsfrøarter til alle anvendelsesformål; fodergræs til landbruget eller plænegræs til det professionelle og private

marked. Koncernen er global markedsleder med en anslået markedsandel på 20-25% på verdensplan og ca. 50% i Europa.

DLF koncernen har hovedsæde i Danmark, og DLF-TRIFOLIUM A/S har datterselskaber i Danmark, Sverige, Tyskland, England, Benelux, Frankrig, Tjekkiet, USA og New Zealand samt repræsentationskontorer i Rusland, Kina og Argentina. Produkterne sælges enten via datterselskaberne eller gennem DLF-TRIFOLIUM. På en række markeder markedsføres og sælges på detailniveau enten egne brands eller private label, dvs. færdige frøblandinger i slutbruger

emballage, eller på engrosniveauet som enkelt sorter til slutforarbejdning hos distributørerne.

Den helt overvejende del af kløver- og græsfrøavl foregår på kontrakt med frøavlere. Danmark er koncernens strategiske base for frøavl, som kontraheres hos DLF AmbA's medlemmer. Koncernen tegner endvidere frøavlskontrakter med frøavlere i Holland, USA, Tjekkiet og New Zealand samt i lille udstrækning i Sverige og UK. Herudover tegnes opformeringskontrakter med andre frøfirmaer, og der købes frø på det internationale engrosmarked.

Koncernen driver et globalt kløver- og græsfrøforædlingsprogram baseret på moderne forædlingsmetoder, herunder med brug af bioteknologi. DLF-TRIFOLIUM's kløver- og græsforædling sker på forædlingsafdelinger i Danmark, Holland, Frankrig, England, Tjekkiet, USA og New Zealand. DLF-TRIFOLIUM har endvidere et forædlingssamarbejde med Teagasc, Irland. Herudover er der etableret afprøvningssteder i alle klimazoner, hvor koncernens produkter afsættes.

Omsætningen udgjorde ca. 2,2 mia. kr. i regnskabsåret 2007/08. DLF koncernen, der beskæftiger ca. 700 ansatte, råder over et betydeligt finansielt beredskab.

Stiftelsen af DLF AmbA

Et vigtigt kapitel i dansk frøavls historie er andelsbevægelsens indtræden i frøbranchen. Dette skete den 27. januar 1906, hvor en gruppe landboforeninger besluttede at stifte en frøavls- og frøhandelsvirksomhed under navnet Danske Landboforeningers Frøforsyning AmbA – DLF AmbA. Ideen til oprettelsen af andelselskabet kom fra gårdejer Povel Nielsen, Karlshøj, Stevn. Han blev også DLF AmbA's første bestyrelsesformand.

Kontraktavl

Stifternes udgangspunkt var Danmarks gode betingelser for frøavl, som skulle udnyttes ved, at avlerne slog sig sammen og satte avlen i system med henblik på at give dansk frø et godt ry både herhjemme og i udlandet. DLF skulle sikre et nødvendigt kvalitetsløft af dansk frøavl og skulle virke for at fremme rational frøavl og -handel. Et vigtigt instrument var indførsel af frøavl på kontrakt, som har været og stadig er omdrejningspunktet i forretningsmodellen. Læs om frøavlskontrakten i den tilhørende boks.

Selskabet støttede sig ved stiftelsen på en aftale med FDB, Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger. Aftalen indebar en arbejdsdeling:

- DLF skulle stå for avlen og med tiden også for eksport,
- FDB skulle stå for den hjemlige afsætning.

Samarbejdet sigtede mod at varetage såvel frøavlernes og -købernes interesser i modsætning til tidligere, hvor mellemhandlerne havde været branchens »vindere«. For at sikre dette blev der etableret et Kontroludvalg med deltagelse af fagfolk og folkevalgte fra landbo- og husmandsforeningerne.

Driftsfond

DLF AmbA stiftedes uden kapital. Københavns Handelsbank stillede et lån på 1.000 kr. til rådighed, hvilket bestyrelsen personligt hæftede for. Lånet måtte snart forhøjes til 3.000 kr.

Det stod hurtigt klart, at man ikke kan opbygge og drive frøvirksomhed baseret på lånefinansiering. For at etablere det nødvendige kapitalgrundlag blev der i 1909 gennemført to vedtægtsjusteringer:

- avlerne garanterede med 50 kr. pr. tønde land tegnet frøavl, og
- der blev tilbageholdt 5% af frøafregningen til en driftsfond, som skulle forrentes og udbetales senest ved udmeldelse.

Garantistillelsen er siden bortfaldet. Driftsfonden, hvortil der i dag tilbageholdes 2% af af-

regningsbeløbet, består som en del af selskabets finansieringsgrundlag og opgøres som en del af selskabets egenkapital. Det er dog medlemmernes personlige kapital, hvorfor det for selskabet bedst kan sammenlignes med ansvarlig lånekapital.

Boks 1: Frøavlskontrakten

DLF producerer frø hos andelshaverne med udgangspunkt i en standard frøavlskontrakt, som over årene er blevet tilpasset markedsbehovet, og som er godkendt af DLF AmbAs bestyrelse (dvs. af frøavlerne). Frøavlskontrakten er udformet af frøavlerne under hensyntagen til, at DLF skal sikres de bedste muligheder for at omsætte medlemmernes produktion.

Avler og DLF indgår aftale om udlæg af en given frøart på et givet areal under hensyntagen til bl.a. krav om certificering. Jævnfør EU's omsætningsdirektiv skal markfrø, som sælges i EU, være certificeret i henhold til nærmere fastsatte regler. Certificeret frø er endvidere udgangspunktet for afregning til avler.

DLF vælger den specifikke sort, som skal produceres på det kontraherede areal. Produktionsplanen for de forskellige sorter – DLF producerer frø på mere end 300 sorter i Danmark – tager udgangspunkt i en marketingplan per sort, der rækker nogle år frem i tiden. Afhængig af frøart og udlægsmetode høstes arealet et eller to år efter udlæg, og en kontrakt åbner for enten et eller to høstår, igen afhængig af frøart. Avler og firma kan træffe specifik aftale om høst i flere høstår. Det betyder, at planlægningshorisonten er relativ lang, og usikkerheden omkring markedsprisen er relativ stor i kontraheringsøjeblikket.

DLF er forpligtet til at tage hele produktionen fra det kontraherede areal. Avleren er forpligtet til at sælge hele høsten til DLF.

Frøet afregnes af DLF »bedst muligt«. Der kan være fradrag hhv. tillæg for kvalitet og specialproduktioner. Sorterne har forskelligt udbyttepotentiale. Da DLF bestemmer sorten, skal den enkelte avler ikke være afhængig af en sorts udbytte – alle ville i modsat fald producere sorten med det højeste udbytte. Disse udbytteforskelle udlignes art for art igennem den såkaldte indeksering. Der er ingen garanterede eller minimumspriser, som det kendes fra eksempelvis Holland.

Principielt er frøavlskontrakten en kommissionskontrakt. DLF sælger frøet i markedet »bedst muligt«. Med udgangspunkt i den faktisk opnåede engrospris samt et skøn over realisationsprisen for et evt. overgangslager fra høsten kalkuleres afregningsprisen til avlerne efter nærmere fastsatte kalkulationsprincipper, som også efterlader en avance til selskabet. Såvel avler som firma påtager sig en prisrisiko, som avler dog påtager hovedparten af, idet kalkulation efterlader avler med langt den største andel af engrosprisen.

Høsten afregnes i to terminer med 75% af det forventede slutbeløb til december i høståret og det resterende beløb i juni. Af afregningsbeløbet tilbageholdes 2%, som hensættes på personlige driftsfondskonti. Efter bestyrelsens beslutning tilbageholdes beløbet i seks år. Da cirka 2/3 af frøleverancerne (og fakturering) sker i foråret, har selskabet behov for en betydelig mellemfinansiering af december termin.

Frøavlskontrakten er ikke eksklusiv og omfatter i udgangspunktet kun et eller to høstår. Det betyder, at avler kan producere til flere frøfirmaer samtidig og kan stå på eller træde ud af frø med kort varsel (eller skifte frøfirma).

Denne fleksibilitet parret med lave switching costs for avler og frøavlskontraktens principper om, at høsten sælges »bedst mulig«, har skabt en mekanisme af »checks and balances« drevet af markedskræfterne. Avler er pristager, og hvis den afregningspris, som markedet (DLF) kan tilbyde, ikke er konkurrencedygtig set i forhold til alternativerne, vil DLF ikke kunne tegne nye frøavlskontrakter, eller hvis DLF ikke er konkurrencedygtig i forhold til andre frøfirmaer, vil avlerne ligeledes søge væk.

Det skal slutteligt bemærkes, at frøavlskontrakten er inkorporeret i andelsselskabets vedtægter. En frøavlskontrakt med DLF AmbA er medlemmets adgangsbillet til selskabets demokratiske processer, som i sidste ende udgøres af generalforsamlingen, hvor bestyrelse vælges, og årsrapport godkendes. Det økonomiske medejerskab opnås gennem driftsfonden; indflydelse på selskabets virke, retning og politik opnås ved at være aktiv frøavler, nemlig gennem frøavlskontrakten.

Twistigheder mellem avler og firma afgøres endvidere jævnfør bestemmelser i vedtægterne.

Dannelsen af DLF-TRIFOLIUM A/S

Efter et til tider dramatisk forløb over godt 9 måneder oplevede dansk frøindustri den 15. september 1988 sit »Big Bang«, da DLF AmbA (via datterselskabet DLF Invest A/S) overtog 100% af aktierne i SN-Frø A/S og aktiemajoriteten i det børsnoterede selskab A/S Dansk Frøhandel Trifolium Silo. SN-Invest, SN-Frøs moderselskab, havde tidligere på året udnyttet en option og overtaget kontrollen med sidstnævnte selskab. Efterfølgende afgav DLF Invest A/S indløsningstilbud til mindretsaktionærerne, hvorefter DLF-koncernen ejede 80% af aktiekapitalen i A/S Dansk Frøhandel Trifolium Silo, mens Agroinvest, landbrugets kapitalformidlingsselskab, ejede 17,3% og øvrige aktionærer, som ikke havde taget imod indløsningstilbuddet, ejede 2,7%.

Herefter fulgte en betydelig restrukturering af den sammenbragte koncern, der på det tidspunkt stod for cirka 2/3 af dansk markfrøproduktion. Alle frøaktiviteter i DLF AmbA og SN-Frø blev overdraget til A/S Dansk Frøhandel Trifolium Silo pr. 30. juni 1989, og selskabet skiftede navn til DLF-TRIFOLIUM A/S. DLF AmbA fungerer herefter som holdingselskab og som den juridiske enhed, der tegner frøavlskontrakter med avlerne for at viderefakturere høsten til driftsselskabet DLF-TRIFOLIUM A/S.

Overtagelse af Dansk Planteforædling A/S afgørende

I forbindelse med »Big Bang« overtog DLF AmbA kontrollen med Dansk Planteforædling A/S, hvis ejerkreds i 1988 talte i alt 8 dansk-ejede aktører i markfrøbranchen. Det fælles-ejede forædlingsselskab leverede sorter, som alle aktionærer kunne producere og markedsføre. Ejerkonstruktionen var imidlertid en hæmsko for effektivt at markedsføre sorterne

fra forædlingsarbejdet. Det var derfor af afgørende strategisk betydning, at DLF-TRIFOLIUM A/S opnåede fuld kontrol med Dansk Planteforædling A/S for at kunne opbygge et eget produktprogram. I 1990 overtog DLF-TRIFOLIUM A/S samtlige aktier i Dansk Planteforædling A/S, og de to selskaber blev fusioneret med førstnævnte som fortsættende selskab.

Målsætningen

Målet med den nye virksomhed var at samle så mange kræfter som muligt bag et dansk frøfirma, så DLF-TRIFOLIUM opnåede en tilstrækkelig størrelse til at være konkurrencedygtig på verdensmarkedet, ikke blot hvad angår avl og produktion, men også ved at udnytte den forretningsmæssige volumen til at selvstå for markedsføring og salg på det internationale marked.

Det var samtidig et delvist opgør med den traditionelle produktionsbaserede forretningsmodel i dansk frøbranche. Danmark er fra naturens hånd begunstiget af gode betingelser for frøavl. Hovedfilosofien havde været at udnytte den stærke danske internationale konkurrenceevne og konkurrere på pris. Frø var frø; varemærker og sortsmarkedsføring lod man sortsejerne og kunderne »bøvle« med. Succeskriteriet, om man vil, var at lave et så stort udlæg som muligt, upåagtet salgsmulighederne. Læs om Danmarks komparative produktionsfordel i tilhørende boks.

Som andelsselskab var det (og er fortsat) DLFs mål at kunne tilbyde medlemmerne frøavlskontrakter til konkurrencedygtige vilkår i en størrelsesorden, som medlemmerne efterspurgte. Derfor arbejde ledelsen i DLF-TRIFOLIUM lige fra starten ud fra en tredelt målsætning:

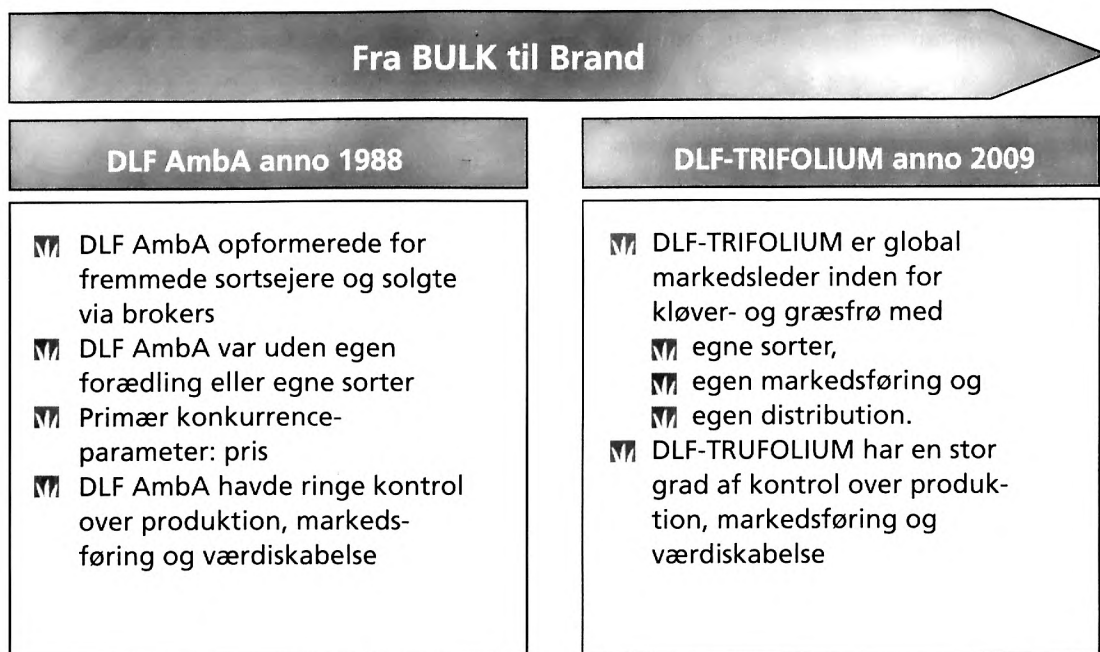
- Det størst mulige frøavlsareal i Danmark på konkurrencedygtige vilkår og en slagkraftig salgsorganisation – men sådan at salget bestemmer udlægget.

DLF koncernen har følgelig skiftet karakter fra at være produktionsdrevet til at blive markedsdrevet; fra i vid udstrækning at være baseret på opformering af udenlandske firmaers sorter, hvor pris var den primære konkurrenceparameter, til i dag at basere produktionsplanen på egne sorter og egen distribution og markedsføring. Således har virksomheden opnået vidstrakt kontrol med værdikæden. Se figur 1, Udvikling af den strategiske platform, Fra Bulk til Brand.

Andels- og privatkapital i samspil

I forbindelse med forløbet, der i 1988 førte til dannelsen af DLF-TRIFOLIUM A/S, havde der været ført forhandlinger med institutionelle investorer med henblik på at rejse den fornødne ansvarlige kapital til projektet. Det lykkedes ikke at nå til enighed om en model, og bortset fra kapital tilvejebragt fra landbrugets eget kapitalformidlingsselskab Agrosinvest løftede DLF AmbA selv finansieringsbyrden bl.a. gennem salg af ejendomme suppleret med lånefinansiering fra Andelsbanken (nu en del af Nordea). DLF AmbA havde gennem årene ført en konsolideringspolitik, som betød, at selskabet havde opbygget en stor egenkapital samtidig

Figur 1: Udvikling af den strategiske platform



med, at selskabet rådede over betydelige friværdier i ejendomme og i øvrigt havde regnskabsmæssigt værdiansat aktiverne forsigtigt. Alene herigennem kunne DLF-TRIFOLIUM realiseres samtidig med, at andelsselskabet DLF AmbA bevarede kontrollen.

Forholdsvis kort tid herefter, nemlig i 1990, kom institutionelle investorer imidlertid på banen. DLF-TRIFOLIUM havde indledt forhandlinger om overtagelse af A/S L. Dæhnfeldts markfrøaktiviteter fra det engelske selskab Booker PLC, som i 1988 havde købt L. Dæhnfeldt for næsen af et dansk konsortium bestående af SN Invest og en række institutionelle investorer. Konsortiets tanke var at danne et dansk »frølokomotiv« omfattende SN-Frø, Dansk Frøhandel Trifolium Silo og L. Dæhnfeldt, men englænderne kom dem altså i forkøbet.

Kun små to år efter Bookers overtagelse af L. Dæhnfeldt tog englænderne en strategisk beslutning om at trække sig helt ud af land-

brugssektoren. Det omfattede bl.a. salg af frøselskaber i England og altså L. Dæhnfeldt. Den 1. juli 1990 overtog DLF-TRIFOLIUM A/S L. Dæhnfeldts markfrøaktiviteter omfattende forædling, avl, produktion og salg. L. Dæhnfeldt stod for cirka 15% af den danske frøavl.

Aktieemission

Opkøbet var kapitalkrævende. Ved en aktieemission i november 1990 udvides DLF-TRIFOLIUM A/S aktiekapital med 120 mio. kr., hvoraf DLF AmbA tegner halvdelen. De øvrige aktier tegnes af Unibank (som Andelsbanken var blevet en del af) samt pensionsselskaberne PKA og AP. I forbindelse med de institutionelle investors deltagelse var det afgørende, at DLF-TRIFOLIUM A/S var et aktieselskab, og det var en fordel, at selskabet samtidig var børsnoteret, selvom der ikke var nogen omsætning af betydning via Fondsbørsen, da hovedparten af aktierne lå »fast«.

Boks 2: Danmarks komparative produktionsfordel

Kløver- og græsfrø er en nicheafgrøde, der produceres i konkurrence med andre afgrøder. I de fleste produktionsområder er korn hovedafgrøden; frø er produktionsalternativet, som skal konkurrere med korn. Planteavleren er pristager og rangerer følgelig sine produktionsmuligheder i faldende dækningsbidragsorden for at opnå det bedste økonomiske resultat af sin bedrift. Under hensyntagen til bl.a. sædskifte udfærdiges markplanen. Frøes internationale konkurrenceevne kan måles direkte; jo mere frø der høstes på en arealenhed i et område i forhold til et andet, jo større er områdets konkurrenceevne (alt andet lige). I Danmark høster vi mange kilogram frø per hektar, men det gør man også i eksempelvis Holland, England og Frankrig; i nogle arter endda højere udbytter end i Danmark.

I og med frø produceres i konkurrence med korn, er det ikke nok blot at se på udbytteforskellene i frø. Det kan godt være, at udbyttet af frø i et område er større end i et andet, men hvis kornudbyttet er endnu større, kan dækningsbidraget i frø have vanskeligt med at konkurrere med dækningsbidraget i korn. Derfor vil planteavleren vælge korn og ikke frø til trods for frøets høje udbytte.

I Danmark høster vi høje kornudbytter, men i Holland, England og Frankrig høster man typisk endnu mere per hektar. Det betyder, at hollandske, engelske og franske planteavlere behøver en relativt højere frøpris (pr. kg) for at matche dækningsbidraget i korn end danske planteavlere på grund af det relative udbytteforhold korn/frø. Dette er Danmarks komparative produktionsfordel og følger helt i tråd med klassisk økonomisk teori.

At Danmark er et godt produktionsområde illustreres af, at såvel Cebeco Seeds Group som Advanta, som nu er en del af DLF koncernen, igennem mange år havde produktionsselskaber her i landet. Cebeco ejede Wilboltt Frø i Nakskov, og Advanta ejede Østergaards Frøavl i Hedensted. Begge virksomheder er i dag integreret i DLF-TRIFOLIUM A/S.

Ydermere har hollandske Barenbrug de senere år kontraheret frøavl i Danmark direkte med frøavlere og har for nylig udvidet sit engagement i landet ved at etablere en produktionsfacilitet. Tyske DSV har gennem alliance med Hunsballe Frø også tilgang til dansk frøproduktion.

Aktieemissionen gav ro om kapitalforholdene i de første vanskelige år i starten af 1990'erne, som var præget en væsentlig ubalance mellem udbud og efterspørgsel. Det betød store lagre, lave priser og hård konkurrence. DLF-TRIFOLIUM A/S lagde en aggressiv strategi og vandt markedsandele, bl.a. fordi alliancen med de danske frøavlere (via ejerskab), frøavlskontrakten og de opnåede stordriftsfordele gjorde virksomheden mere effektiv end konkurrenterne, både i Danmark og på eksportmarkerne.

Mission Accomplished

I de efterfølgende år lykkedes det at øge salget, reducere lagerbindingen og gennem tilpasning og restrukturerings at udnytte stordriftsfordele med faldende enhedsomkostninger til frøbehandling til følge. Dette medførte en betydelig reduktion af kapitalbindingen. Det positive cash flow gjorde DLF AmbA i stand til at indfri de institutionelle aktionærer i 1996, hvorefter DLF-TRIFOLIUM's aktier blevet afnoteret fra handlen på Københavns Fondsbørs.

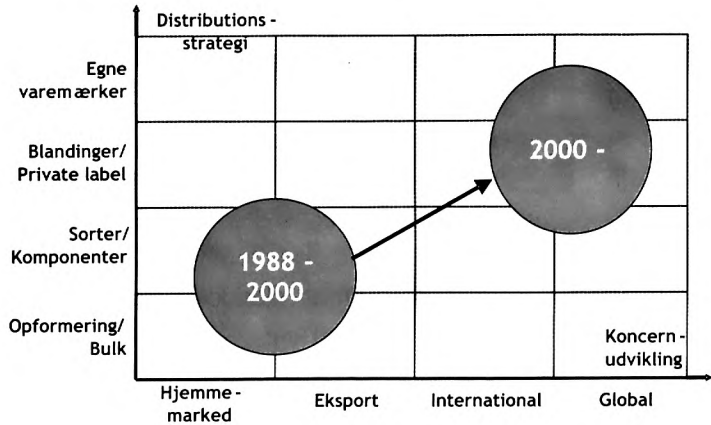
De institutionelle investorer havde medvirket som fødselshjælper ved at sikre kapital-

grundlaget. Efterfølgende havde dette økonomiske rygstød medvirket til at udvikle koncernens strategiske platform som vertikalt integreret frøkoncern med forædling, avl, produktion og salg.

Det positive cash flow i DLF koncernen frem til 1996 betød imidlertid, at det på sin vis var »Mission Accomplished« for de institutionelle investorer. Selvom kapitalen selvfølgelig var rar at have, indebar den også visse bindinger på hovedaktionærens dispositionsfrihed. Andelsinteresserne harmonerer ikke i alle situationer nødvendigvis med privatkapitalens interesser. Der kan være en konflikt i på en og samme tid at tilgodese avlerne med den optimale afregning og samtidig at maksimere selskabets aktiekurs.

I gensidig forståelse blev de institutionelle investorers aktier overtaget af DLF AmbA. Det blev for alle parter en lykkelig »skilsmisse« og er et eksempel på, at andels- og privatkapital kan forenes. De eksterne investorer opnåede en fornuftig værditilvækst på aktieinvesteringen og modtog samtidig hvert år et udbytte og følte sig i det hele taget fair behandlet i hele forløbet.

Figur 2: DLF koncernens strategiske udvikling, to bølger



Fra dansk producent til global koncern

Siden 1988 har koncernen gennemgået en markant udvikling; fra at have været et dansk andelsselskab med ringe kontrol over produktion, markedsføring og værdiskabelse til at blive global markedsleder inden for sin niche baseret på vertikal kontrol i koncernen med forædling, produktion og salg.

Det har været en udvikling i to overordnede bølger, hvor hver bølge har nogle faser/fokusområder, se figur 2.

Første bølge fra 1988 til 2000: Etablering og konsolidering af den strategiske platform til en (primær eksport) engrossalgsstrategi

- Konsolidering af den nye virksomhed, DLF-TRIFOLIUM, med basis i fire virksomheder samt frigørelse af bunden kapital i kapitalapparatet (strukturel rationalisering)
- Etablering af den afsætningsmæssige platform ved opbygning af eget produktprogram og egne internationale salgskanaler
- Investering i et moderne kapitalapparat og infrastruktur for at sikre omkostningslederskab

Anden bølge fra 2000 – : Fremadrettet integration i markedet (fra engros mod detail) og globalisering af bagudrettede aktiviteter (forædling, produktion og logistik)

- Forstærke den internationale markedsprofil og øge værditilvæksten i produkterne bl.a. gennem øget fokus på markedsføring af egne brands på detailniveau
- Globalisering af koncernens aktivitetsgrundlag dvs. forædling, avl, produktion og

salg, især gennem større virksomhedsopkøb i udlandet

- Konsolidering og procesoptimering på tværs af koncernselskaber (»one company«)
- Frigørelse af bunden kapital i kapitalapparatet, primært i Danmark, Holland og UK samt frasalg af ikke-strategiske aktiviteter (korn, ærter og hør primært)

Mest markant for koncernens transformation siden 2000 har været betydelige opkøb af hollandske frøkoncerner, nemlig købet af Cebeco Seeds Group (nu Innoseeds) i 2003 og købet af Advantas græsfrøaktiviteter i 2006. Disse opkøb repræsenterer samtidig en markant konsolidering af europæisk græsfrøindustri. Som DLF-TRIFOLIUM var Cebeco og Advanta vertikalt integrerede frøkoncerner med forædling, avl, produktion og salg og med en international struktur. Ved DLF-TRIFOLIUM overtagelse af disse koncerner er to uafhængige forældre med tilhørende produktionsplanlægning taget ud af spillet; ligesom samlingen gav mulighed for at realisere synergier bl.a. gennem strukturtilpasning og reduktion af den samlede kapitalindsats, samt at styrke koncernens distributivkraft.

Det var ikke uden risici; kommercielt, organisatorisk og økonomisk. Ledelsen søgte og fik opbakning til at gennemføre akquisitionerne fra DLF AmbA's delegerede. Der er arbejdet hårdt med at restrukturere, integrere og optimere for at levere de lovede synergier og fordele, som var grundlaget for opkøbene. I denne proces blev der i regnskabsåret 2006/07 realiseret en betydelig ekstraordinær gevinst i forbindelse med primært ejendomssalg i Holland. Det blev besluttet at lade dele af denne gevinst tilflyde andelshaverne gennem en større tilskrivning til de personlige driftsfondskonti via

en overførsel fra selskabets frie reserver. Ved på denne måde at tilgodese driftsfonden kvitterede ledelsen for den tillid og risikovillighed medlemmerne havde vist i forbindelse med disse opkøb.

Siden 1988 er omsætningen 7-doblet. Egenkapitalen er kommet ud at arbejde, og hver krone egenkapital genererer i dag 4 kroners omsætning i modsætning til godt 1 kroners omsætning i 1988. Dette er ikke sket gennem en udsultning af kapitalgrundlaget, idet soliditetsgraden fortsat ligger omkring 40%.

Fokuser og leverer

Gennem alle årene har DLF ført en fokuseret strategi, hvor det strategiske felt har været *produktmæssigt smalt*, men dybt, kombineret med en stadig udvikling af et *omkostningslederskab*, der både er resultatet af Danmarks naturlige komparative produktionsfordele og en konstant jagt på stordriftsfordele og rationaliseringsgevinster samt at »lette« balancen ved at reducere kapitalbindingen.

Kløver- og græsfrø er en meget specialiseret niche med ringe profitpotentiale set i forhold til store afgrøder såsom majs, soja, bomuld, korn, raps eller sukkerroer. De seneste 25 års udvikling viser, at det kræver fuldt dedikation for at operere succesfuldt i nichen. Store kapitalstærke frøkoncerner har trukket sig ud eller helt holdt sig væk pga. kompleksiteten, de relativt ringe marginmuligheder og langsomme cash flow.

Det er uhyre vanskeligt at lave virkelige teknologispring på produktsiden gennem traditionelle forædlingsmetoder. Så længe store teknologidrevne koncerner betragter græs som »ukrudt mellem rækkerne« af GMO majs, soja etc. er det næppe sandsynligt, at disse teknologikoncerner vil holde indtog i branchen, hvil-

ket kunne være en trussel mod traditionelle operatører.

Konkurrenceevnen starter i marken og bygges op gennem hele værdikæden, og DLF har høstet fordele gennem ejerstruktur og kontrol med værdikæden;

- DLF's alliance med danske frøavlere,
- et effektivt produktions- og distributionsapparat,
- en forretningsvolumen som efterlader råderum til at investere i forædling, teknologi, branding samt knowhow,
- finansielle styrke.

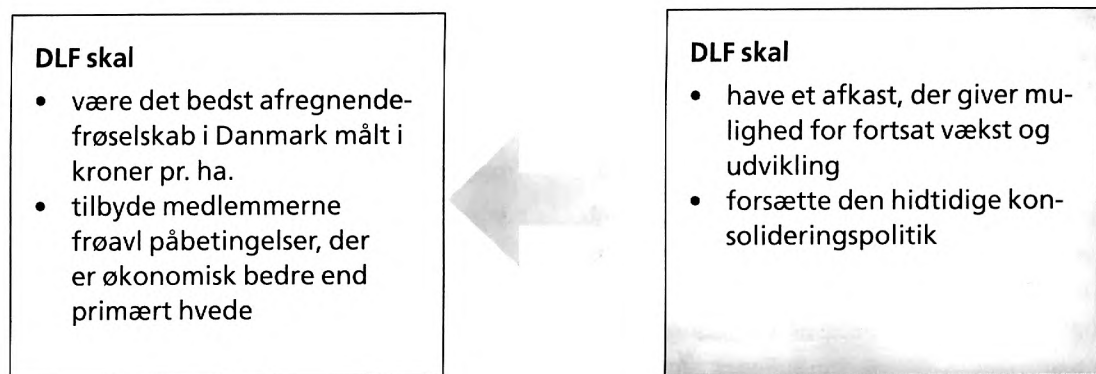
Dette kombineret med en ledelse (bestyrelse og direktion), som konstant har været fokuseret på at levere resultater på de strategiske hovedmålsætninger, har været grundlaget for DLF AmbA's succes.

Strategiske resultatmålsætninger

De strategiske resultatmålsætninger, som har været styrende for selskabets udvikling, er på helt overordnet niveau gengivet i figur 3.

Disse målsætninger er i nogen udstrækning modsatrettede, men også indbyrdes afhængige. Det er dog ikke en unik problemstilling i et andelsselskab. I aktieselskabet skal ledelsen sikre selskabets udviklingsmuligheder og samtidig tilgodese aktionærernes ønske om udbytte (afkast). For andelsselskabet har det i perioder været nødvendigt at prioritere selskabets finansielle stilling, eksempelvis i de første år efter dannelsen af DLF-TRIFOLIUM, og i andre at tilgodese afregningen, eksempelvis da kornpriserne i 2007 steg med rekordfart. I hvert fald i DLF AmbAs tilfælde har andelsformen vist sig robust til at afveje begge krav mod hinanden, når det har været nødvendigt.

Figur 3: Strategiske resultatmålsætninger



Der har i DLF's ledelse og blandt andelshaverne været forståelse for, at et stærkt DLF er forudsætningen for, at der også på længere sigt er en frøproduktion i Danmark, der styres af frøavlerne. Der er dog kun en villighed blandt andelshaverne til at lade selskabet opbygge en egenkapital og finansiell styrke, så længe man har tillid til, at ledelsen og DLF er i stand til at levere en konkurrencedygtig frøafregning.

Som det også gælder i aktieselskaber med spredt ejerskab, er tillid til en ledelse og dennes evne til at varetage ejernes interesser, sætte mål og opfylde disse helt afgørende.

Ledelsen i DLF har været i stand til at levere resultater på disse væsentlige parametre, hvilket giver de bedste forudsætninger for at videreudvikle virksomheden.