

FORANDRINGENS VINDE BLÆSER OVER TRADITIONSRIGE SELSKABER

Direktør Claus Søgaard Richter
Landbrug & Fødevarer

Det er positivt, at vi med jævne mellemrum sætter fokus på diskussionen af andels-selskaberne. Selskaberne repræsenterer historiens stolte vingesus – ikke kun for det danske landbrug og fødevarerhverv, men for hele Danmark i kraft af virksomheder-nes forretningsmæssige, politiske og demokratiske succeshistorie.

Danmarks landmænd er over hele verden både respekteret og misundt for måden, de har valgt at organisere sig på i andelsselskaber, som har givet dem unikke afsæt-ningsmuligheder. Landmænd i mange andre lande leverer til private selskaber, der stiller helt andre betingelser, og aftager-leverandør forholdet indebærer en langt større økonomisk risiko for den enkelte.

Andelsselskaberne inden for fødevarerhvervet er utvivlsomt en succeshistorie, men hvis denne succeshistorie ikke skal gå hen at blive en godnathistorie, der starter med »Der var engang«, skal selskaberne også i fremtiden være i stand til at sikre det ind-tjeningsmæssige fundament for sine ejere. Ejerne skal fortsat arbejde aktivt med ledelse af og kontrollen over selskaberne, og det er nødvendigt, at virksomhederne hele tiden tilpasser sig den virkelighed, de er en del af, og den fremtid de er på vej ind i.

Andelsselskaberne som genstand for diskussion

Ser man tilbage på, hvordan de dagsordens-sættende emner omkring andelsselskaberne har ændret sig de seneste årtier, står det klart, at udviklingen er gået meget stærkt.

I 80'erne diskuterede man hovedsageligt fusioner mellem de mindre andelsselskaber. På

det tidspunkt var antallet af fusioner steget markant igen efter en forholdsvis stille periode i 70'erne. I 90'erne blev internationaliseringen, som var i gangsat af de største andelsselskaber, hovedsageligt via eksport, genstand for debat. I takt med at selskaberne blev endnu større begyndte danskerne i slutningen af 90'erne at diskutere de store andelsselskabers monopol-

statur og image. Forbrugerne anså ikke andels-selskaberne for at være forskellige fra alle andre virksomheder. Beskyldningerne om konkurrenceforvridende adfærd, tabt ideologi og demokrati og manglende variation i sortiment blev ofte og gentagne gange rettet mod selskaberne.

I de senere år er der sket meget i de store danske andelsvirksomheder inden for fødevarerhvervet. Medierne fokuserer ikke længere på konkurrenceforvridende adfærd og manglende sortiment. I 2006 skyllede Muhammed-krisen ind over Danmark og de danske virksomheder, derefter fulgte en fødevarerkrise og snart herefter finanskrisen. De store andelsselskaber skal mere end nogen sinde »manøvrere på det åbne globale hav«.

Dette pres har ført de danske andelsselskaber frem til en strategisk diskussion om, hvordan selskaberne fremadrettet rejser den nødvendige kapital til fortsat ekspansion, forskning og produktinnovation i en situation, hvor det bliver sværere og sværere at hente penge blandt andelshaverne, som samtidig bliver færre og i høj grad har økonomisk fokus på egen drift.

For andelsselskaberne er det fortsat det vigtigste at sikre en god drift i andelsselskaberne,

da det er herigennem en god og konkurrence-dygtig afregning til andelshaverne sikres. Strategisk, finansielt og kulturelt betyder det, at andelsselskaberne i de kommende år står med nogle store udfordringer, som er fulgt med en øget internationalisering. Virksomhederne har i dag behov for at finde nye måder at rejse kapital til finansieringen af en fortsat ekspansionsstrategi, og det kræver, at virksomhederne skal beslutte sig for en ny kapitalstruktur, der kan få indflydelse på den kultur og styreform, som vi kender i selskaberne i dag.

Vi ved hvor vi kommer fra, men hvor er vi på vej hen?

Dagsordenen har altså været skiftende, og det vil den med stor sandsynlighed også være i fremtiden. Diskussionerne har flyttet sig fra det nære med fokus på den enkelte landmand og de mindre selskaber hen mod de større linjer, hvor selskabernes relation til samfundet, verdensmarkedet og den globale drift og udvikling er i fokus. Dette har været et godt, men også nødvendigt skifte, som har sikret det strategiske fokus på selskabernes globale vækst.

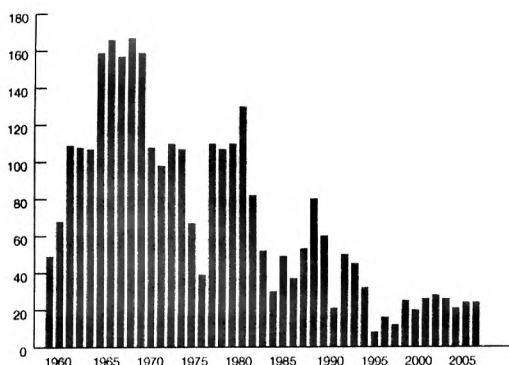
Vi ved altså, hvor selskaberne kommer fra, vi har en idé om, hvor de er på vej hen, men vi ved ikke, hvad denne udvikling vil betyde. Det er derfor interessant at se ud i fremtiden og komme med konkrete langtidsholdbare forslag til, hvordan vi udvikler andelsselskaberne, så de passer til fremtidens udfordringer.

Det er netop dette spørgsmål, som vil være omdrejningspunktet her.

Vi kan lære af andre

Med udgangspunkt i den aktuelle situation igangsatte Landbrug & Fødevarer i januar 2009 en kortlægning med formålet at skabe et over-

Antal fusioner i den danske fødevarerindustri, 1961-2006.



blik over og en beskrivelse af, hvordan de 50 største andelsvirksomheder i Europa – især inden for fødevarereproduktion – har tacklet udfordringen at udvikle andelsformen som forretningsmodel på et internationaliseret og globaliseret marked. Disse andelsselskaber har en omsætning på mere end 500 millioner EURO. Datagrundlaget for kortlægningen udgøres af oplysninger indsamlet via virksomhedernes hjemmesider, årsrapporter, oplysninger fra finansielle databaser og nyhedsedier.

Det er vores håb, at denne nye viden kan bidrage til at afklare, hvor de store danske andelsselskaber er på vej hen og give et indblik i hvilke hensigtsmæssige muligheder der findes for selskaberne og deres ejere.

Kortlægningen vurderer andelsselskaber ud fra fire strukturelle parametre: Strategi, styreform og ledelse, kapital og kultur.

Inden for hvert parameter er der defineret fem udviklingstrin, som kort er i tekstboksene.

Kapital

1. **Kollektiv kapital:** Indtjeningen fastholdes som andelsvirksomhedens kollektive formue.
2. **Proportional kapital:** Andelsvirksomhedens formue (det hele eller dele af den) ejes på navn af de individuelle andelshavere. Medlemmets andel af formue er bestemt af andelshavernes volumen eller værdimæssige andel af transaktionerne med selskabet.
3. **Ikke sammenkoblet kapitalstruktur:** Andelshaverne investerer i deres andelsselskab på frivillig basis, og der er derfor ingen sammenhæng mellem størrelsen på samhandlen mellem andelshaver og virksomhed, og den del af formuen som andelshaveren har investeret.
4. **Ekstern kapital:** Ikke andelshavere som f.eks. ansatte, institutionelle investorer eller private fonde ejer majoriteten af virksomheden.
5. **Omstilling og exit:** Andelsvirksomheder med en majoritet af eksternt ejerskab og ledelse. Andelsvirksomheden omdannes til eller overtages af et aktieselskab.

Strategi

1. **Handelsselskabet** som omsætter andelshavernes råvarer
2. **Værdiforøgelse** af andelshavernes produkter i form af forarbejdning, produkt- og brandudvikling samt udvikling af distributionssystemet og kunderelationer.
3. **Internationalisering** af andelsvirksomheden, hvor andelshavernes produkter eksporteres evt. i forbindelse med handel og forædling af indkøbte produkter og råvarer, som gør det muligt for andelsselskabet at tjene på stordriftsfordele og større markedstilgængelighed.
4. **Differentiering:** Andelsselskaberne foretager investering, som ikke ligger inden for kerneforretningsområdet, for derigennem at skabe yderligere profit til fordel for andelshavere og ejere.
5. **Uafhængig vækst** i et andelsselskab indebærer, at det udelukkende er de forretningsmæssige og økonomiske overvejelser, der er retningsangivende for virksomhedens vækst. Fokus er på profitmaksimering, og dermed er det en mulighed at afhænde virksomhedens oprindelige kerneforretningsområde.

Styreform og ledelse

1. **Den klassiske andelsmodel:** Her har bestyrelsen kontrollen over selskabet og relationen til andelshaverne. Selskabets ledelse arbejder ud fra det mandat, bestyrelsen giver dem, og bestyrelsen vælges på et årligt møde for andelshaverne eller deres repræsentanter.
2. **Begrænset virksomhedsmodel:** Bestyrelsen er valgt af andelshaverne evt. suppleret af eksterne medlemmer og har kontrollen over relationen til andelshaverne, men kun en tilsynsførende funktion overfor den administrative ledelse, som styrer og leder selskabet.
3. **Partnerskabsmodellen:** I denne selskabsform er bestyrelsen sammensat af både andelshavere og den administrative ledelse, som leder både selskabet og relationen til andelshaverne.
4. **Den administrative ledelsesmodel:** Den administrative ledelse fungerer som ledelse for både selskabet og andelsorganisationen. Bestyrelsen bestående af andelshavere har en tilsynsførende funktion.
5. **Begrænset virksomhedsmodel:** Her er det den administrative ledelse som driver og leder virksomheden, mens en professionel, ekstern bestyrelse er tilsynsførende på vegne af investorerne.

Kultur

1. **Medlemsorientering.** I den 'rene' form for medlemsorientering har andelsselskabet en lang række små andelshavere som ejere. Alle andelshavere er lige, og det er det store antal andelshavere, der giver andelsselskabet sin styrke. Bliver andelshaverne mere og mere forskellige, svækker det selskabet.
2. **Produktionsorientering.** I de produktionsorienterede andelsselskaber er det ikke andelshaveren som sådan, der danner grundlaget for relationen til andelsselskabet, men andelshaverens produktion. Alt efter om andelshaveren leverer/handler mere eller mindre med andelsselskabet, eller hvis andelshaverne leverer produkter af forskellig kvalitet, har de en forskellig tilknytning eller status som ejere i selskabet. Dog findes der faste kategorier for medlemsskab, og inden for hver kategori har andelshaverne den samme relation til selskabet. I de produktionsorienterede andelsselskaber forventes det, at de største andelshavere investerer mest i selskabet.
3. **Markedsorientering.** I de markedsorienterede andelsselskaber er det markedets behov som i høj grad er styrende for virksomhedsstrategien og relationen til andelshaverne. De råvarer andelshaverne producerer forarbejdes med udgangspunkt i aftagernes behov, og andelshaverens produkter suppleres gerne med andre produkter f.eks. fra lokale leverandører på udenlandske markeder. Disse leverandører kan også opnå en form for tilknytning til andelsselskabet.
4. **Investeringsorientering.** Selskabet er orienteret mod at rejse mere kapital til investeringer, end det umiddelbart er muligt blandt andelshaverne, og derfor er f.eks. eksterne investorer og ansatte en del af ejerkredsen i andelsselskabet.
5. **Selskabsorientering.** Her er der ikke længere tale om et andelsselskab. Selskabet er orienteret mod det marked, som den professionelle ledelse og de ansatte driver virksomheden i.

Af figur 1 fremgår de fire udviklingsfaser, som andelsselskaberne typisk gennemgår, før nogle af dem i den femte fase ophører med at være et andelsselskab. Selskaberne kan naturligvis både bevæge sig frem og tilbage mellem stadierne, men typisk går udviklingen kun fremad.

Kortlægningen giver os et indblik i, hvilke udviklingstrin de største europæiske andelsvirksomheder samlet set har gennemgået samt en vurdering af de enkelte selskabers udvikling. Herigennem får vi også et praj om, hvilke muligheder de danske selskaber har fremadrettet, og hvilke fordele og ulemper disse løsninger indeholder.

På baggrund af den ovenstående model får vi en idé om, hvad der traditionelt har karakteriseret andelsselskaberne, hvad der karakteriserer dem i dag, og hvilke udfordringer de fremadrettet står overfor.

I et strategisk perspektiv er hver enkelt virksomhed nødt til at stille sig selv følgende spørgsmål for at kunne møde fremtidens udfordringer og sikre en for virksomheden langtidsholdbar løsning:

- Fra hvilket strategisk ståsted bevæger selskabet sig, og hvor ønsker det at bevæge sig hen?
- Hvordan er selskabet styret i dag, og hvordan skal beslutningsprocesserne mellem ledelse og ejere i fremtiden være struktureret for at nå virksomhedens strategiske målsætninger?
- Hvordan skal virksomheden i fremtiden rejse den kapital, der er nødvendig for at realisere strategien?
- Hvad er andelshavernes indstilling til at investere kapital, loyalitet og personligt engagement i at realisere virksomhedens strategi?

Andelsvirksomhedernes strategiske udvikling

Det er generelt for en række af de europæiske andelsvirksomheder, at de i de sidste mange år løbende har udviklet deres produktforædling og øget deres internationalisering. Spørgsmå-

let for både danske og udenlandske andels-selskaber har i de seneste år været: Hvor længe de kan drive internationaliserede og avancerede forædlingsvirksomheder, samtidig med at den klassiske andelsmodel med en stærk ejer-hånd blandt andelshaverne bevares? Skal in-ternationaliseringen fortsætte, er der behov for øget kapitaltilførsel, og i den forbindelse er inddragelsen af eksterne investorer en mulig-hed. Den mulighed har en del selskaber benyt-tet sig af i større eller mindre grad, og andre overvejer at gøre ligeså.

I en årrække har fusioner været andels-selskabernes strategiske værktøj til en stadig øget vækst. De mange fusioner blandt andelsvirk-somhederne har vist sig at være et meget ef-fektivt strategisk værktøj, som særlig i økono-misk hårde tider har sikret, at andelsvirkso-mheder næsten aldrig går konkurs. Et omfattende antal fusioner i Europa har skabt mange, meget store andelsselskaber. Ligesom de store andels-

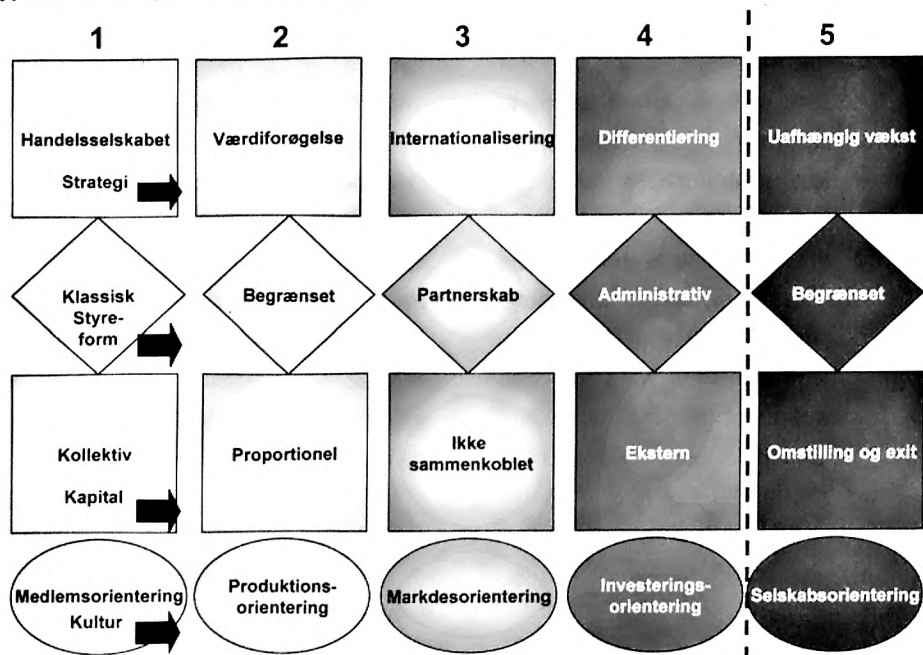
selskaber overtager andre relaterede selskaber og på den måde ekspanderer yderligere.

Den internationaliseringsstrategi, som mange af de store andelsselskaber forfølger, kan enten gennemføres på virksomhedsniveau eller både på virksomhedsniveau og i andelsor-ganisationen, hvor både de forretningsmæs-sige aktiviteter, ejerskabet og kontrollen over virksomhederne internationaliseres. De dan-ske andelsselskaber arbejder indtil videre med en model, hvor andelsselskabet som modersel-skab ejer aktierne i en række datterselskaber.

Det at få en lokal identitet er en af fordelene ved at etablere en form for andelsorganisering i de lande, virksomhederne opererer i. Således overvejer det hollandske slagteriselskab Vion »to be 'German' in Germany«.

Joint venture samarbejde benyttes af mange andelsselskaber, men løsningen har i en række af de andelsvirksomheder, der indgår i kortlægningen, haft en kortvarig levetid.

Figur 1: Typiske udviklingsfaser for andelsselskaber



Enkelte andelsselskaber planlægger juridisk at adskille dele af deres internationale forretning fra det nationale andelsselskab, der fremadrettet kun vil have en rolle som investor. Dermed er det muligt ligeledes at invitere andre investorer indenfor. På denne måde tiltrækker virksomhederne ekstern kapital, som gør det muligt at ekspandere internationalt med en mindre risiko for andelshaverne. Denne model stiller krav til at moderselskabet sikre de ønskede synergier samt kontrollen med de udenlandske aktiviteter.

Arla Foods bevæger sig nu ind på dette område, idet selskabet tilbage i 2008 annoncerede, at de har planer denne etableringsform i forbindelse med at finansiere en ekspansion i Tyskland, Polen og Holland. Fonterra har haft lignende planer, men har opgivet dem, fordi en adskillelse af deres hjemmemarkeds- og internationale aktiviteter var en uoverkommelig opgave.

At tage udenlandske andelshavere ind i selskabet er ligeledes en mulighed. Det kan der være flere grunde til at gøre:

- At de eksisterende andelshavere flytter til eller etablerer landbrug i udlandet, og andelsselskabet her fortsat vil servicere dem.
- At andelsselskabet har etableret sig i udlandet og har brug for lokale leverandører eller aftagere og ønsker at give disse de samme rettigheder og derigennem sikre deres loyalitet.
- At andelsselskabet gennem de lokale andelshavere kan få en national og lokal profil i det pågældende land.
- At de udenlandske andelshavere kan bidrage til at finansiere virksomhedens internationale aktiviteter.

En anden mulighed er et co-investor partnerskab, hvor de lokale leverandører eller aftagere køber aktier i det datterselskab, som varetager andelsvirksomhedens aktiviteter i det pågældende land. På den måde får disse landmænd indflydelse i det lokale selskab, men ikke i moderselskabet.

Ligeledes har nogle andelsselskaber valgt at fusionere på tværs af landegrænser. Denne model kan enten gennemføres fuldt ud, eller de oprindelige andelshavere kan bevare kontrollen på deres marked og deltage i et internationalt andelsselskab med ansvar for afsætningen internationalt.

Kultur

Kulturelt møder andelsselskaberne en række udfordringer, efterhånden som de udvikler sig strategisk mod større internationalisering, og udvikler forretningsmodeller, som giver selskaberne lettere adgang til kapital.

Kortlægningen har vist, at en administrativ ledelse, som varetager en stor del af selskabets drift, har en tendens til at gøre virksomheden fjern for andelshaverne. Flere andelsvirksomheder har oplevet stærk modstand fra andelshaverne i forbindelse med, at ledelsen og bestyrelsen har fremsat forslag om at ændre kapitalstrukturen i andelsselskabet. Ligeledes har fusioner og medfølgende omorganiseringer af selskaberne givet uro blandt andelshaverne, der i nogle tilfælde i stort omfang har forladt selskaberne. Samtidig kan uroen medføre, at afstanden mellem andelshaverne, ledelsen og de ansatte bliver for stor.

Når selskaberne bevæger sig væk fra den medlemsorienterede kultur kan det ligeledes skabe politiske gnidninger mellem andelshaverne.

Som det tidligere er nævnt står flere af de store andelsselskaber overfor en udfordring i forhold til at knytte udenlandske leverandører, medlemmer eller andelshavere tættere til selskabet. Dette kan påvirke det aktive ejerskab, indflydelsen og leveringspligten.

Ligeledes har det i forbindelse med en fusion vist sig at være svært at behandle andelshaverne lige, eller måske rettere give dem oplevelsen af, at de bliver behandlet lige. Efter fusionen kan frustrationerne omkring ulige behandling og manglende indflydelse fortsætte til skade for selskabet.

Personlige interesser blandt de valgte i andelsselskaberne har ligeledes været genstand for uro. I forbindelse med, at bestyrelser og repræsentantskaber er blevet reduceret som følge af en fusion, har andelshavere, som sad på de yderste taburetter, skabt splid i selskabet.

I kortlægningen peges der ligeledes på, at den største risiko for opløsning af andelsselskabet ligger i forkerte bestyrelsesbeslutninger og i administrerende direktører, der ikke forstår andelsorganiseringen.

Kapitalstruktur, styreform og ledelse

I relation til andelsselskaber der arbejder med en proportionel kapitalstruktur, er en del af selskaberne begyndt at introducere forskellige modeller, som giver andelshaverne adgang til en del af den værdiforøgelse i selskabet, som de selv har bidraget til at skabe.

Kortlægningen viser, at særligt i de seneste år er andelsselskabernes egenkapital blevet forøget markant.

Denne kapitalforøgelse er der brug for, hvis selskaberne skal have mulighed for at ekspandere, forske og produktudvikle, så de forbliver konkurrencedygtige. Derfor er det vigtigt med fort-

satte incitamenter for landmændene til at investere i fællesskabet, og her bliver det afgørende med en effektiv medlemskommunikation, der kan forklare de langsigtede fordele for alle medlemmerne. God selskabsledelse bliver på denne måde et nøgleord, hvis andelsselskaberne fremadrettet skal bevare tilknytningen til sine nuværende ejere.

Når pengene sættes på navn, får den enkelte andelshaver en mere investororienteret tankegang. Men man skal være opmærksom på de to til dels konfliktende vinkler, nemlig den effektive virksomhed og den demokratiske bevægelse. I relation til medlemmerne bør man være bevidst om, at strategier reelt vokser op nedefra.

For at motivere andelshaverne til at bidrage til forøgelsen af egenkapitalen og lade indtjeningen blive stående i selskabet, frem for at få den udbetalt som udbytte, er der udviklet forskellige former for kvote/andels-modeller.

Som et par eksempler kan nævnes: Campina indførte i 1991 en engangsbetaling for medlemmer ved indtrædelse i andelsselskabet. Denne var afmålt efter, hvor mange kilo mælk andelshaveren leverede til selskabet. Her er der tale om en form for andelsbevis. Forøger andelshaverne sin produktion, skal vedkommende købe yderligere andele. Andelshaverne har igennem dette andelsbevis mulighed for at tjene på sin tilknytning til andelsselskabet, idet andelsbeviserne værdiansættes en gang om året. Godt nok er beviserne kun steget 1,9% i gennemsnit om året i de godt 15 år, de har eksisteret, men det giver trods alt en fortjeneste til landmanden. Det skal tilføjes, at de andelshavere, der var en del af selskabet, da ordningen blev indført i 1991, erhvervede deres an-

delsbeviser langt billigere, end nye andelshavere i dag kan gøre det.

Det hollandske Friesland Foods valgte inden sin fusion med Campina en løsning, hvor andelshaverne kan købe B-aktier i selskabet. A-aktierne var ejet kollektivt af andelshaverne, og andelshaverne fik derfor ikke et udbytte af dem ved evt. udtrædelse. En ny andelshaver indbetalte til A-aktiepuljen ved indtrædelse. B-aktierne kan kun handles mellem andelshaver, men andelshavernes mulighed for at købe B-aktier havde ingen sammenhæng med det antal kilo mælk, han eller hun indvejede i selskabet. Dermed kunne andelshaverne via deres B-aktier opnå et udbytte af deres engagement i andels-selskabet, såfremt der var værditilvækst.

En kapitalmodel, hvor andelshaverne har et ejerbevis, som kan indløses ved udtrædelse, er en anden variant inden for kategorien af proportionelle instrumenter.

I en række andelsselskaber har man valgt at gøre en ejerandel af selskabet tilgængelig for eksterne investorer og derigennem forøge egenkapitalen. I en del tilfælde har dette fået alvorlige konsekvenser for andelshavernes kontrol over selskabet. Det er sket, fordi investorerne i nogle tilfælde har fået indflydelse på selskabets overordnede ledelse eller i ledelsen af et aktiebaseret datterselskab. De eksterne investorers indflydelse har i nogle tilfælde skabt grundlag for konflikt med andelshaverne. En konflikt, som opstår ved at andelshaverne er interesserede i at få gavn af andelsvirksomheden gennem deres samhandel med selskabet, mens de eksterne investorer er interesserede i et direkte afkast af deres investering.

Nogle andelsselskaber, som har etableret aktieselskaber, hvor hele ejerandelen ikke ejes af moderselskabet, har valgt kun at lade deres aktier være tilgængelige for andelshaverne.

Herved bliver det muligt for andelsselskaberne at øge deres egenkapital, men fortsat udelukke eksterne investorers indflydelse i selskabet.

Selskaberne kan dog have interesse i en strategisk partner, og en større kapitalindsprøjtning end andelshaverne kan give dem, men uden at andelshaverne mister kontrollen over selskabet.

Kortlægningen beskriver en finsk løsning: I Finland har tre andelsselskaber valgt at børsnotere deres datterselskaber, men samtidig bevare kontrollen over selskaberne ved at introducere en aktieandel, som kun er tilgængelig for andelshavere. Denne aktieandel har en stærkere indflydelse i selskabet gennem stemmeret med særlig vægt. I to af disse selskaber har andelshaverne under halvdelen af aktierne, men har stadig bestemmende indflydelse i selskabet.

En række andelsvirksomheder særligt uden for Europa har valgt at børsnotere virksomheden, og de oprindelige andelshavere har siden mistet kontrollen over selskabet, mod at de i den forbindelse har tjent et engangsbetrag på at realisere selskabets værdi. Disse landmænd har fremadrettet den mulighed at handle med private aftagere og leverandører. Denne løsning er i dag virkeligheden for en række landmænd i Danmark, som enten leverer deres mælk eller dyr til et privat mejeri eller slagteri i Danmark eller i udlandet. Denne gruppe er typisk udsat for større prissvingninger end andelshaverne i f.eks. Arla Foods og Danish Crown, men har heller ikke den samme sikkerhed for deres afsætning.

De danske andelsselskabers muligheder og udfordringer

En række af de store danske andelsvirksomheder indgår i kortlægningen, deres udvikling

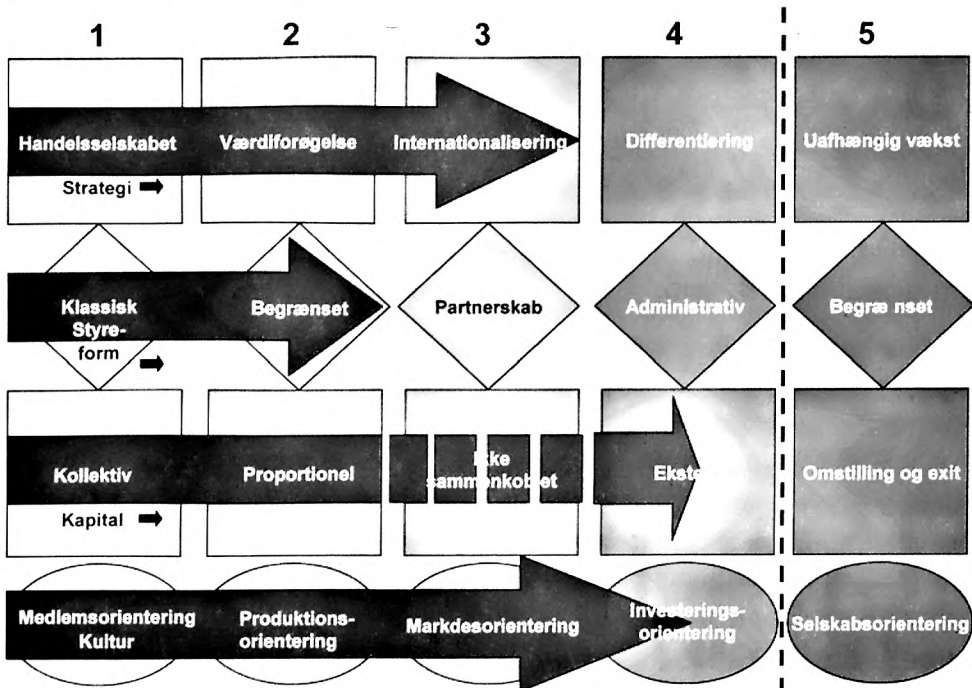
fremgår af pilene i figur 2 og viser, hvilke stadier disse selskaber befinder sig på.

Fælles for de danske andelsselskaber er, at de strategisk følger en internationaliseringsstrategi. I relation til deres styreform og ledelse af virksomheden og relationen til andelshaverne, bevæger de sig et sted mellem en klassisk og en begrænset virksomhedsmodel. Det betyder, at bestyrelsen i alle selskaberne har kontrollen over andelsorganisationen og har enten kontrollen over eller er tilsynsførende overfor den administrative ledelse. Bestyrelsen er i nogle tilfælde suppleret af eksterne medlemmer. Kulturelt er de større danske andelsvirksomheder bærer af en markedsorienteret kultur og har dermed et meget afsætningsorienteret fokus, både i forretningen og i andelsorganisationen. I forhold til virksomhedernes kapitalstruktur har alle fire selskaber indført en proportionel kapitalstruktur, hvor det hele

eller dele af andelsvirksomhedens formue ejes på navn af de individuelle andelshavere. Medlemmernes andel af formuen er i nogen grad bestemt af andelshavernes volumen eller værdimæssige andel af transaktionerne med selskabet. Nogle af de danske andelsselskaber arbejder sig hen mod at indføre en form for ekstern kapitalstruktur, hvor ikke-andelshavere som f.eks. ansatte, institutionelle investorer eller private fonde ejer majoriteten af virksomheden.

Kortlægningen giver os altså et øjebliksbillede – i form af en gennemsnitsbetragtning af, hvor Danmarks store andelsselskaber befinder sig i dag. Kortlægningen har ikke haft til formål at benchmarke de danske andelsselskaber mod udenlandske andelsselskaber, men på en struktureret måde at inspirere i forhold til udvalgte faktorer. Set i lyset af at virksomhederne ønsker at fortsætte deres udvikling, og herved

Figur 2: Danske andelsselskabers placering i udviklingsfaserne



har brug for at tilvejebringe yderligere kapital, samt at etablere samarbejde med flere aftagere og leverandører uden for Danmark, er det interessant at se på, hvordan de danske selskaber kan lære af erfaringer gjort af andre europæiske andelsselskaber. Det er interessant, fordi en del af disse selskaber, som tidligere beskrevet, har bevæget sig ind i de dele af modellen, hvor de danske andelsselskaber ikke er.

De danske andelsselskaber har lige som mange andre brugt fusioner som vejen til ekspansion. Nationalt og i nogle tilfælde også på tværs af landegrænser har fusionerne omfattet både virksomheden og andelsorganisationen. Denne udvikling har dog stået stille i en årrække, hvor opkøb har været mere dominerende. I dag arbejder selskaberne med alternative måder at tilknytte leverandører og aftagere udenfor Danmark.

Nye andelsstrukturer, Co-investor partnerskab eller inddragelse af ekstern kapital

At andelsvirksomhederne bliver stadig større stiller krav til kommunikationen med andelshaverne og øvrige interessenter. Det kræver eksempelvis nye samarbejdsformer med land-

mænd, der ikke nødvendigvis er andelshavere, men som alligevel enten leverer til eller er kunde i andelsvirksomhedernes udenlandske selskaber.

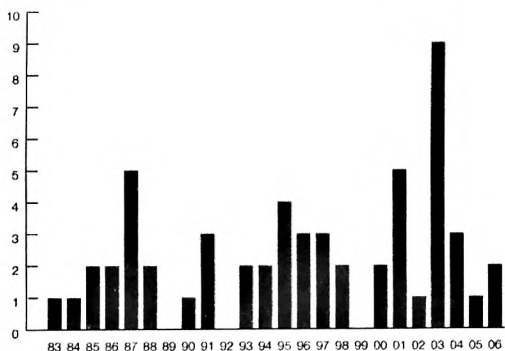
Både i forhold til andelshaverne og de tilknyttede aftagere og leverandører skal andels-selskaberne fokusere på at styrke deres incitament til at investere i andelsselskabet, for at sikre fremtidige kapitalgrundlag. I den sammenhæng er det som sagt ligeledes væsentligt at sikre en effektiv kommunikation med andelshaverne, som sikrer fokus på landmændenes langsigtede interesser i tilknytningen til virksomheden. Ophæves andelsselskabet er alternativet, at landmændene handler på et åbent marked med større risiko for den enkelte.

Hvis de danske andelsselskaber vælger at inddrage ekstern kapital, bliver udfordringen at sikre konsensus omkring virksomhedens strategiske udvikling mellem nye investorer og de eksisterende ejere.

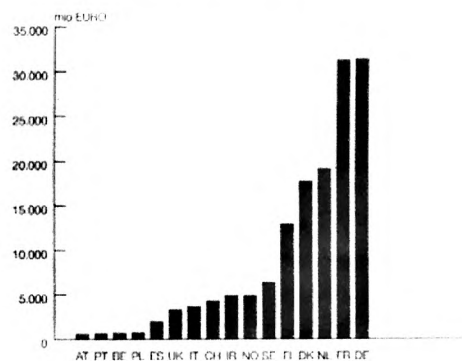
Andelsvirksomhederne er meget andet end andelsorganisation og kapitalgrundlag

Det er vigtigt fortsat at holde sig for øje, at fødevareerhvervets andelsvirksomheder forret-

**Børsnoterede andelsselskaber,
Antal børsintroduktioner (1983-2006).**

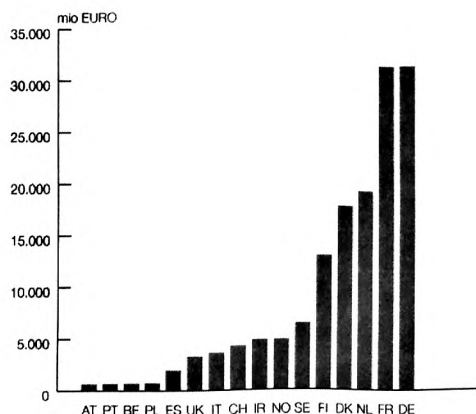


**Fødevareerhvervets top 100 (2006).
Omsætning i udvalgte lande.**



Børsnoterede andelsselskaber,

Antal børsintroduktioner (1983-2006).



ningsmæssigt beskæftiger sig med områder, som ligger samfundet og forbrugerne meget på sinde, såsom folkesundheden.

Fordi erhvervet har et samfundsansvar kræver det mere end et udvidet kapitalgrundlag at sikre andelsvirksomhedernes fremtidige forretningsmæssige grundlag.

Skal virksomhederne i samfundets øjne 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. Det betyder, at andelsselskaberne, når de sætter ord på deres samfundsmæssige betydning, skal bevæge sig væk fra at fremhæve virksomhedernes valutaindtjening og den fødevarerikkerhed deres produkter repræsenterer og i stedet beskrive virksomhederne ud fra, hvad man ser gennem et par etiske briller, der stiller skarpt på samfundets interesser. Her spiller bl.a. miljø, dyrevelfærd, bæredygtighed, sporbarehed, sundhed og kvalitet en væsentlig rolle og er blandt de emner, som virksomhederne i lyset af en samfundsansvarlig drift bør adressere.

Størstedelen af de danske landmænd vælger i dag at være en del af både de store og små andelsvirksomheder rundt om i landet, alene dette er et bevis på, at andelsselskaberne i Danmark ikke er ved at lukke sig selv. Denne artikel har haft ambition om at belyse nogen muligheder – uden på nogen måde at ville udelukke andre. Landbrug & Fødevarer hilser forandringer i landbrugets traditionsrige andelsselskaber velkommen.

