

ANDELSORGANISERING

– DEN TREDJE VEJ

I MODERAT DANSK VERSION

Chefkonsulent Søren Büchmann Petersen
Dansk Erhverv

I de fleste af landbrugets sektorer har andelsorganiseringen haft succes og været afgørende for dansk landbrugs internationale orientering og konkurrencedygtighed. Det har kendetegnet de fleste danske andelsselskaber, at de er opstået og udviklet nedefra dvs. af medlemmer, som har indset fællesskabets evne til at løse den enkeltes behov. Andelshaverne har gennem tiden stillet krav, der sammen med ny teknologi har været drivkraften for strukturudvikling af selskaberne. Mange af de tilbageværende andelsselskaber er i dag 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.

Andelssamarbejde – en tredje vej?

Den tredje vej – et alternativ til markedsøkonomi på den ene side og kommunisme på den anden. Så markant fremstilles andelsbevægelsen nogle gange af andelssektorens internationale organisation ICA, som da slår de høje ideologiske toner an.

I Danmark har andelsselskaberne imidlertid langt fra været noget opgør med et bestemt politisk eller markedsøkonomisk system. Tværtimod er selskaberne blevet til på bag-

grund af og sammen med markedsøkonomien. Den danske andelssektor har været relativt udogmatisk, fleksibel og åben for forandring. Disse karakteristika er nogle af de væsentligste forklaringer på, at andelsselskaberne har formået at tilpasse sig og drage nytte af de mange udfordringer, som de gennem tiden har stået over for. Umiddelbart kan der synes at være uendelig langt mellem det første andelsmejeri, der blev grundlagt tilbage i 1882 i Hjedding til dagens Arla Foods, der er transnationalt og

med omsætning i milliardklassen. Men selv om virksomheden Arla er meget anderledes end andelsmejeriet i Hjedding med hensyn til størrelse, produktion og afsætning, er det grundlæggende formål og behovet for medlemsengagement uendelig ens.

Samtidig står det klart, at udfordringerne for det aktive medlemsstyre har forandret sig meget i takt med udviklingen.

Andelsselskabernes baggrund, karakter og struktur er vidt forskellig i verden. I nogle lande har andelsbevægelsen været et politisk instrument, som regeringerne har brugt til at styre erhvervsudvikling på vegne og nogle gange på trods af andelshaverne. Der er lande, hvor andelsselskaberne er underlagt betydelig lovregrulering på områder, der i Danmark er overladt til vedtægterne. Der er eksempler på, at lovregrulering har begrænset selskabernes organisatoriske fleksibilitet i en grad, der har været ødelæggende for udvikling. Danmark er et af de lande, hvor der er meget beskeden lovregrulering af andelsselskaber. De danske andelsselskaber er generelt af »bottom up« typen, hvilket vil sige, at selskaberne er skabt nedefra, og hvor det er andelshaverne selv, der har set mulighederne og taget ansvar for selskabernes etablering.

Der findes næppe nogen idealmodei for andelsselskaber, fordi betingelserne er så vidt forskellige. Netop derfor er der grund til at være skeptisk over for dogmatiske andelsmodeller og stærk ideologisk argumentation, fordi den slags afskærer selskabernes vitale tilpasning og overensstemmelse med medlemmernes interesser.

Individualisten i et fællesskab af nødvendighed

I dansk landbrug har andelsselskaberne været et instrument til at fremme og sikre afsætning og landmandens forsyning med produktionsmidler. Landmænd er gået sammen om andelsselskaber – ikke ud fra noget bestemt ideologisk overbevisning – men fordi landbrugets forhold gjorde det nødvendigt. I tidligere sekretariatschef Holger Hasle Nielsens artikel i nærværende publikation kan man læse nærmere om selskabernes baggrund og de foregangsmand, der helt fra starten har understreget andelsbevægelsens økonomiske formål.

Det økonomiske udbytte som (eneste) grundlæggende formål er sammen med omstillingsevnen af afgørende betydning. Både i Danmark og i udlandet findes eksempler på, at andelsselskabernes succes kan beruse deltagerne til at tro, at andelsorganiseringen er svaret på alle udfordringer. Resultatet kan blive det uheldige, at eksisterende andelsselskaber og medlemmer på grundlag af ren og skær idealisme søger at starte aktiviteter i andelsregi på områder, hvor andelsformen ikke har nogen berettigelse. Eller af ideologiske årsager modsætter sig at samarbejde med virksomheder under andre ejerformer.

I Danmark er nogle af de visioner, der tidligere har været præsenteret om at etablere landbrugets egne detailvirksomheder, eksempler på denne uheldige tankegang. Nogle af brugsforeningernes mindre heldige initiativer med produktion i eget regi og organisering på nordisk plan må ligeledes tilskrives denne.

Strukturudviklingen skaber udfordringer

Netop fordi andelsselskabsformen er så fleksibel og uregruleret i Danmark, er der behov for medlemmernes engagement for at sikre opti-

mal struktur og resultatskabelse. I forlængelse heraf betyder den særlige ejerform, at selskabernes resultater sjældent er genstand for kvalificerede og uvildige økonomiske analyser fra ekstern side. Der findes adskillige eksempler på, at selv velestimerede analyseinstitutter og økonomer ukritisk har sendt andelsselskabernes regnskaber gennem regnemaskiner og modeller, uden at tage hensyn til betydning af andelsformen og den særlige økonomiske målsætning. Den særlige økonomiske målsætning betyder f.eks., at et andelsmejeri eller -slagteri søger at maksimere afregningen af andelshavernes råvareleverancer, hvilket naturligvis har en negativ påvirkning af selskabets regnskabsresultat, som derfor er mindre sigende.

En vigtig del af grundlaget for andelshavernes rolle som indpiskere har historisk set bl.a. været tilstedeværelsen af mange sammenlignelige selskaber. Det betød, at man umiddelbart kunne forholde sig til de enkelte selskabers resultater, der gennem f.eks. prissammenligning i brancheforeningsregi kunne gøres til genstand for national sammenligning. Levetiden har været kort for de selskaber, der ikke kunne levere varen i form af konkurrencedygtig afregning til andelshaverne, og selv om mekanismen har sine svagheder, må man konstatere, at prissammenligninger har været et stærkt instrument og katalysator for rationaliseringer og sammenlægning af mange andelsvirksomheder.

Effektiviseringspresset fra den automatiske rivalisering og sammenligning på tværs af sammenlignelige selskaber inden for landets grænser er afløst af international konkurrence og fjerne konkurrenter, som det er vanskeligere at sammenligne med. På det stadium, hvor andelsselskabernes strukturudvikling nu befinder sig, har national prissammenligning mistet me-

get af sin styrke som måleinstrument, og der er opstået behov for at udvikle nye metoder. Det har fået nogle selskaber bl.a. Arla Foods til at foretage internationale prissammenligning – ved at sammensætte de såkaldte Peer-grupper, der giver mulighed for at foretage sammenligning på grundlag af data for sammenlignelige virksomheder.

For andelshaverne må det imidlertid stå klart, at det er væsentligt vanskeligere at forholde sig til internationale data og fusioner end til nabomejeriets evne til at afregne for mælken. Dette understreger betydningen af, at der gøres en aktiv indsats, så andelshaverne bevarer evnen til at levere et kvalificeret med- og modspil i forhold til de stadig mere komplicerede selskaber. Andelshaverne bør være bevidste om deres rolle og de vanskeligheder, der opstår for at udøve den i praksis. Uddannelse og tilstrækkelige ressourcer til medlemsaktivitet er sammen med et element af uvildighed eksempler på, hvad der skal til, hvis andelshaverne fortsat skal kunne udfylde rollen. Samtidig er det også væsentligt, at de valgte i stolthed og i loyalitet med deres selskab ikke glemmer betydningen af kritisk stillingtagen.

Det skal være konklusionen, at andelshavernes aktive ejerskab er vigtigt uanset andelselskabets størrelse. Nogle vil hævde, at det er en tankegang, der hører fortiden til, og at det i et moderne andelsselskab er den professionelle og ansatte ledelse, der skal varetage selskabets strategier og visioner. Det er imidlertid et synspunkt, der er grund til at advare mod. Skruer man tiden lidt tilbage, er der eksempler på andelsselskaber, der har oplevet fatale konsekvenser af enerådende direktører. »Tag I hjem og pas jeres svin, så skal jeg nok tage mig af jeres slagteri imens« skulle efter sigende være et frejdigt og illustrativt citat af en af an-

delsslagteriernes markante direktører tilbage i 1990'erne. Eftertiden viste, at det var en meget skrøbelig ledelseskonstruktion især under kriser, fordi den ansatte ledelse kan forfølge motiver, som ikke er i overensstemmelse med andelshaverne. Der kan findes lignende eksempler i mejeri- og grovvaresektoren. Enevælde er farligt, især når der ikke er noget »aktiemarke« til at holde øje med præstationerne.

Udvikling af medlemsdemokrati

I takt med at strukturudviklingen har mindsket antallet af selskaber inden for bestemte brancher, og de tilbageværende selskaber samtidig er blevet større, er der opstået nogle udfordringer for medlemsstyret og den effektiv ledelse af selskaberne.

Mange har ment, at andelsselskabsformen ville have svært ved at overleve i en mere global verden med international konkurrence og behov for global orientering. Stik mod de negative forudsigelser har andelsselskaberne imidlertid vist sig at kunne håndtere internationalisering og drage fordele af globalisering. Det har i den forbindelse været afgørende at fastholde grundelementer i andelstanken samtidig med, at selskaberne har været åbne over for nye organisations- og ejerformer.

Den transnationale andelsmodel med medlemmer i flere lande har vist sig at kunne fungere, men samtidig står det klart, at der gør sig særlige problemstillinger gældende på medlemsområdet i forbindelse med transnational andelsorganisering. Derfor har der i f.eks. Arla Foods været behov for en stor indsats for at få samarbejdet mellem danske og svenske andelshavere til at fungere. Ud over sprogbarrierer har der været forskellige andelstraditioner bl.a. angående afvikling af møder og beslutningstagning, som har krævet tilvænning. IMD

Foods-Arla fusionens tilfælde har det endvidere været en udfordring, at selskaberne hver især var veldrevne og hvilede på hver sit stærke værdigrundlag. Dette er en forskel fra mange andre fusioner i andelssektoren, hvor den ene part ofte har været nødlidende.

Simultantolkning på møder, anvendelse af distancemøder og udvekslingsbesøg mellem andelshaverne er eksempler på nogle af de former for fornyelse af medlemsdemokratiet, der kan være behov for, når andelsselskaber bliver transnationale. Et helt grundlæggende succeskriterium er imidlertid, at andelshaverne kan enes om et fælles økonomisk formål, der kan bane vejen for at rationaliseringsfordelene i praksis hjemtages. I Arla-MD Foods eksemplet har de fusionerende selskabers forskellighed på det afsætningsmæssige område været en særlig udfordring. Det oprindelige Arla levede forholdsvis beskyttet på det svenske hjemmemarked, medens drivkraften bag MD Foods fra starten var barske realiteter i den internationale konkurrence og ønske om strukturrationalisering i branchen.

Fremtiden

Det er formentlig svært at skjule, at artikelforfatteren efter flere års ansættelse i andelssektoren nærer sympati for andelstanken og andelshavernes aktive ejerskab. Med fare for at lyde positivt forudindtaget voves den påstand, at andelsformen besidder egenskaber, der passer godt til mange af de emner, der præger den moderne dagsorden. Det gælder f.eks. CSR, Corporate social responsibility og bæredygtighed. Gennem de seneste ti år er tanker om CSR (samfundsansvar) blevet mere udbredte i erhvervslivet. Den internationale andelsorganisation ICA har imidlertid længe inden CSR blev udbredt i andre sektorer formuleret et andels-

princip om samfundsansvar og vist, at andelssektoren er på forkant.

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 andelsbevægelsen er det produktionen og arbejdsindsatsen, der er i højsædet, medens spekulative gevinster og kapitalafkast skubbes i baggrunden. Muligvis helt i tidens ånd ovenpå finanskraak og prisbobler.

Andelsformen har også en rolle at spille i forhold til udviklingspolitikken og udviklingslandene. Der har gennem de seneste år været stor opmærksomhed omkring mikrolån, efter at Muhammed Yunus stifter af Grameen Bank modtog Nobelprisen som pioner inden for feltet i 2006. Andelsformens potentiale i udviklingspolitikken begrænser sig imidlertid ikke til mikrolån. Det er afgørende at være opmærksom på forudsætningerne for et velfungerende andelssamarbejde, og det er måske her, at der har været svigt i nogle af de andelsprojekter, som ikke er lykkedes i udviklingslandene.

På baggrund af de danske erfaringer kan det konkluderes, at medlemmernes interessefællesskab og det økonomiske formål er nogle af de vigtigste betingelser for et succesfuldt andelssamarbejde.

For mange landmænd ligger andelsorganisering i blodet. For den yngre generation af landmænd er andelsorganiseringen blevet mere fjern, simpelthen fordi medlemsstyret og engagementet i de store selskaber er mindre nærværende. Derfor er der behov for at ruste nye generationer af andelshavere.

Andelsselskaberne bliver, hvad medlemmerne vil og kan. Andelsformen rummer et vidt – næsten ubegrænset – spænd af muligheder, men andelsselskaberne bliver ikke til mere end visionerne og evnerne hos andelshaverne og deres ledere.

Derfor hviler der et stort ansvar på de ledere, der forvalter sektoren værdier. At udnytte andelssamarbejdets fulde potentiale har altid krævet ledere, der var visionære og turde satse.

Set udefra, er det oplevelsen, at det fælles arbejde for at sikre andelsformen og ruste nye generationer af andelshavere er blevet svækket inden for landbrugssektoren gennem de seneste år. Der er sket et skifte i indsatsen, så landbrugets fælles organisationer åbenbart fokuserer mere på mediedækning og kortsigtede resultater.

Om den udvikling er et problem, må fremtiden vise. Andelsformen vil såmænd overleve endda.

men i samme periode er andelsmejeriernes andel af det samlede mælkesalg steget fra 76 til 86 pct., jfr. USDA (2005). Generelt set har andelsmejeriernes markedsandele i både USA og EU-15 således været stigende de seneste årtier.

I Danmark er andelsorganiseringen helt dominerende, når det gælder svinekød, mejeriprodukter, græsfrø, pelsdyr samt korn og foder. På andre områder – sukker og fjerkræ – er andelsejformen nu helt forsvundet og overtaget af aktieselskaber.

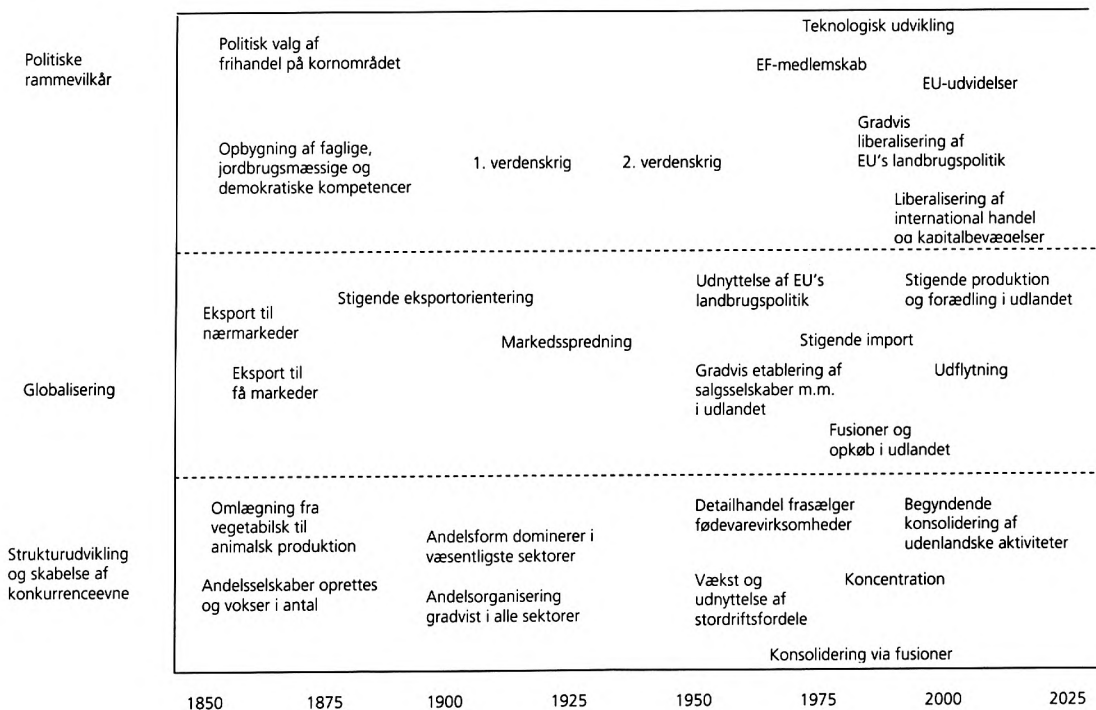
Ifølge Hansen, H. O. (2009) forventer de danske andelsselskaber mindst at kunne fastholde deres markedsandele i de kommende år. I store træk vil andelsejformen være uforandret, og andelsselskaberne ser globaliseringen

som en gunstig og positiv udfordring. Nogle andelsselskaber vurderer endog, at netop andelsejformen vil være fordelagtig som følge af globaliseringen.

Faser i andelsselskabernes udvikling

De danske andelsselskaber i agro- og fødevareresektoren har gennemgået mange økonomiske og strukturelle faser siden de første andelselskabs start i 1880'erne. Man kan gruppere faserne i »Politiske rammevilkår«, »Globalisering« og »Strukturudvikling og skabelse af konkurrenceevne«. På den måde er der en sammenhæng mellem de tre grupper, og det er ligeledes muligt at binde fortid, nutid og fremtid sammen.

Figur 1: Faser i danske andelsvirksomheders vilkår, globalisering og strukturudvikling



De forskellige faser danske andelsvirksomheders vilkår, globalisering og strukturudvikling er skitseret i figur 1.

De politiske rammer har ændret sig over tid. Landbrugs- og handelspolitikken har ændret sig betydeligt over tid. Protektionismen ser ud til at være på retur, og i det store perspektiv ser landbrugsstøtte for Danmarks vedkommende ud til at være en kortvarig parentes på 40-50 år, der for alvor startende med EF-medlemskabet i 1973.

Globaliseringen – eksport, udenlandske aktiviteter og investeringer m.m. – har været et markant kendetegn ved den danske andelssektor. Udvikling følger dog kendte mønstre og forløb: Først eksport til nærmekeder, siden mere fjerne markeder, efterfulgt af direkte investeringer og produktion i udlandet.

Strukturudvikling og skabelse af konkurrenceevne har også fulgt særlige mønstre: Stigende markedsandele, udnyttelse af stordriftsfordele, konsolidering først indenlandsk og siden udenlandsk – også her er der tale om relativt kendte mønstre.

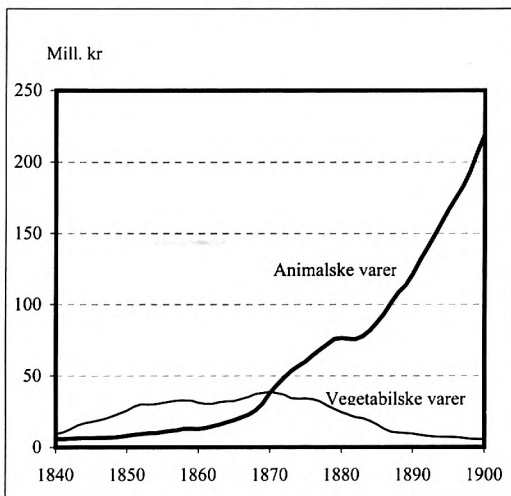
I det følgende underbygges nogle væsentlige faser og forløb, og vigtige milepæle skitseres – uden dog på nogen måde at skulle omfatte og behandle hele andelssektorens fortid, nutid og fremtid på én gang.

Transformation og udvikling startende i 1880'erne

Danske andelsselskabers placering og konkurrenceevne i dag kan i vid udstrækning føres tilbage til forhold, som fandt sted i 1800-tallet. Baggrunden er, at den danske landbrugssektor gennemgik en omfattende transformation i perioden 1865 til 1885. I denne periode gik landbruget fra at have hovedvægt på produktion og eksport af korn til animalske produkter.

Omkring 1870 overhalede den animalske eksport (smør, æg og kød) korneksporten, og udviklingen fortsatte de følgende årtier, jfr. figur 2.

Figur 2. Danmarks eksport af animalske produkter og korn, 1840-1900.



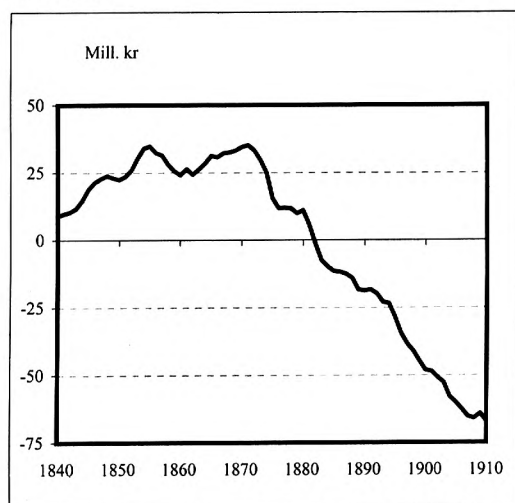
Anm: Glidende gennemsnit.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Henriksen, O. B. og A. Ølgaard (1960) og Hansen, S. Aa. (1983).

Omlægningen var en strategisk transformation bort fra en lavteknologisk produktion og hen til en mere krævende produktion. Der var grundlæggende tale om en tilpasning til de internationale komparative fordele og til de gældende handelspolitiske rammer.

Resultatet var således ikke bare en stigende eksport af landbrugsvarer, men også en faldende korneksport – og en efterfølgende nettoimport af korn. Som det ses figur 3, blev Danmark nettoimportør af korn i 1870'erne.

**Figur 3. Danmarks nettoeksport af korn,
1840-1910**



Anm: Glidende gennemsnit.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Henriksen, O. B. og A. Ølgaard (1960) og Hansen, S. Aa. (1983).

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at Danmarks status som nettoimportland af korn – som mere eller mindre var afledt af den politiske beslutning om at fastholde frihandel på kornområdet – varede helt frem til 1970'erne, hvor EF-medlemskabet og den fælles landbrugspolitik igen gjorde Danmark til et betydende korneksporterende land.

Transformationen med efterfølgende hovedvægt på animalsk produktion var især udpræget i de lande, som valgte en frihandelspolitik uden væsentlige barrierer over for kornimport. Lande som Holland og Danmark var eksponenter for denne udvikling, og det er sandsynligt, at dette politiske valg af frihandel og efterfølgende transformation for ca. 120-130 år siden har en betydning for landbrugssektorens status og økonomiske betydning helt frem til i dag.

Transformationen og omlægningen i dansk landbrug i denne periode er i vid udstrækning

en konsekvens af de rammevilkår, som eksisterede på det pågældende tidspunkt. Følgende forhold vurderes dog at have været en væsentlig drivkraft – eller forudsætning – for transformationen:

- Politisk valg af frihandel på kornområdet
- Teknologiske muligheder for at indsamle, forædle, opbevare og transportere animalske produkter
- Internationale komparative fordele m.h.t. organisering, ledelse, samarbejde, udvikling af forædlingsfaciliteter m.m.
- Andelsselskabers oprettelse og udvikling
- Et nærliggende og relativt åbent eksportmarked.

Andelsselskaber oprettes og vokser i antal

De første danske andelsselskaber inden for landbrugsområdet var andelsmejerier, som blev oprettet i 1882. I 1887 blev det første andelssvineslagteri oprettet.

Andelsvirksomhederne blev dermed etableret ca. 20 år efter, at omlægningen fra korn til animalske produkter var begyndt.

Selv om de to stadier – omlægningen fra korn til animalske varer og starten på andelsvirksomhederne – ikke begyndte samtidigt, og den ene udvikling ikke har været en afgørende forudsætning for den anden, har der alligevel været et betydeligt samspil mellem de to stadier:

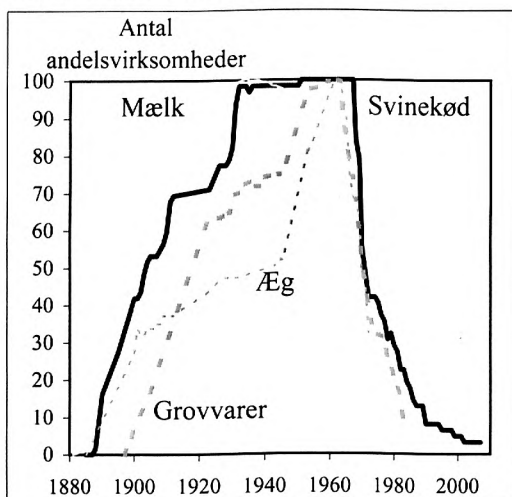
Den stigende produktion af animalske produkter nødvendiggjorde en opbygning af en betydelig forædlingskapacitet i form af mejerier og slagterier. Omvendt havde denne opbygning næppe været mulig, medmindre landmændene som andelshavere var gået aktivt

ind i sagen i form af både leveringspligt, kapitalgarantier og anden form for opbakning.

Antallet af andelsslagterier og -mejerier steg hurtigt i de første tiår af andelsbevægelsens levetid. Som det ses af figur 4, var omkring halvdelen af samtlige andelsmejerier og -slagterier allerede etableret inden år 1900.

Figur 4. Udvikling i antal andelsvirksomheder i hhv. mejeri-, svineslagteri-, grovvare- og ægsektoren.

Højeste antal virksomheder = 100.



Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange), Danske Andelsselskaber (flere årgange a+b), DLG (1973) og Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982).

Andelsform dominerer i væsentlige sektorer

Allerede i 1920-30'erne er andelsejet blevet en dominerende eller væsentlig ejerform i de største landbrugssektorer. 80 pct. af mælken og svinekødet og 40 pct. af foderstofferne omsættes i andelsselskaber, jfr. tabel 1.

Tabel 1. Markedsandele for andelsselskaber i 1920-erne

Mælk	85
Smørekødsport	40
Svinekød	75
Æg	23
Kreatureksport ¹⁾	30
Foderstoffer	40
Gødning	32
Markfrø	22
Sukker	15
Fjerkrækød ²⁾	0
Pelskind ³⁾	0

1) 1934

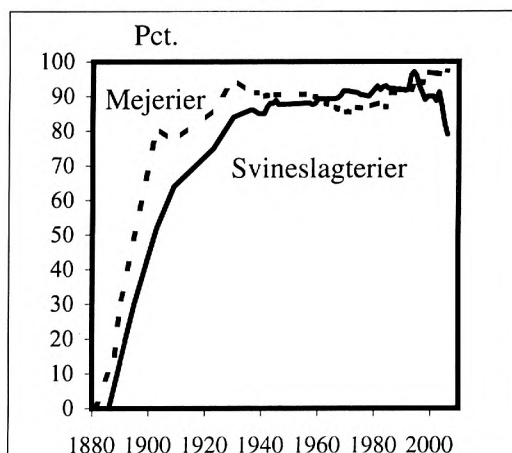
2) Første andelsselskab oprettet i 1930

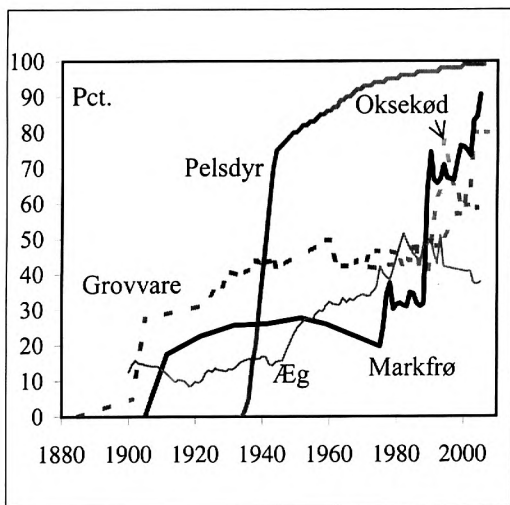
3) Første andelsselskab oprettet omkring 1935

Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange) og Danske Andelsselskaber (flere årgange a+b)

Andelsejet startede som nævnt i mejerisektoren, hvorefter fulgte svineslagterier, ægpackerier (1895) og foder- og gødningssalg (1898). I 1900-tallet er så markfrø, slagtefjerkræ, pelsdyr, landbrugsmaskiner m.m. også blevet organiseret på andelsform – i varierende omfang og med meget forskelligt resultat, jfr. figur 5.

Figur 5. Markedsandele for andelsvirksomheder i Danmark





Kategori 1: Store markedsandele helt fra starten, og niveauet er fastholdt helt frem til i dag.

- Svineslagterier
- Mejerier

Kategori 2: Markedsandele var små i starten, men er vokset gradvist og er i dag betydelige:

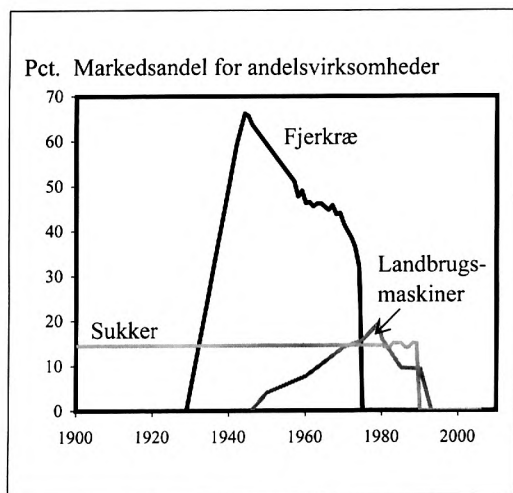
- Markfrø
- Grovvarer
- Oksekød
- Æg
- Pelsdyr

Kategori 3: Markedsandele har eksisteret, men findes ikke mere:

- Sukker
- Slagtefjerkræ
- Landbrugsmaskiner
- Brød

Kategori 4: Andelsformen har ikke eksisteret eller har ikke haft nogen væsentlig betydning

- Drikkevarer, juice m.m.
- Forarbejdede grøntsager



Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange), Danske Andelssekskaber (flere årgange a+b), DLG (1973), Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982), div. årsregnskaber samt branche- og virksomhedsindberetninger.

Som det ses af figurene, har andelsorganisationens omfang udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor. Man kan således opdele sektorerne i forskellige kategorier afhængig af andelsejets udbredelse og forløb over tiden:

Hvorfor og hvornår bliver andelsejet betydende?

Der kan opstilles en række forhold, som skal være gældende, for at andelsejet får en stor udbredelse. Forholdene kan være mere eller mindre sammenhængende, og ofte er det en eller anden form for markedsforhold, som er drivkraften for andelsejets udbredelse.

Andelsorganiseringen har typisk en stor udbredelse, når følgende forhold gælder en eller flere af følgende forhold optræder:

1) Produkterne har en stor andel af forbruger-kronen

Når landbrugsråvarerne udgør en stor andel af detailprisen, vil prisen på landbrugsråvarerne være en relativ vigtig parameter. Derfor vil der – alt andet lige – i fødevarerindustrien være stor fokus på at begrænse prisen på landbrugsråvarerne, og det vil øge landmændenes incitament til selv at eje og drive virksomheder, hvor omkostningerne til landbrugsråvarer udgør en stor andel af detailprisen.

2) Forsynings- og forædlingsaktiviteter ligger tæt på landbrugsproduktionen i værdikæden

Virksomheder, som har forsynings- eller forædlingsaktiviteter i værdikæden direkte i sammenhæng med landbrugsproduktionen, vil ofte være andelsejede. Markedsmagten i forhold til forsynings- og aftagervirksomheder er af væsentlig betydning for konkurrenceevnen, og landmænd kan opbygge markedsmagt ved selv at eje og drive disse virksomheder.

3) Ingen eller kun svag markedsmagt i bestående leverandørforeninger m.m.

Landmænd kan ofte opbygge en vis markedsmagt ved at etablere leverandør- og producent-sammenslutninger, som har forhandlingsstyrke over for forsynings- og forædlingsvirksomheder. Dermed er gevinsten ved at oprette et andelsselskab relativt mindre. Omvendt vil fravær af sådanne leverandør- og producentsammenslutninger øge incitamentet til at oprette landmandsejede andelsvirksomheder.

4) Svag konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled

Grundlæggende opstår andelsselskaber, fordi en befolkningsgruppe finder sammen om at løse en opgave af erhvervsmæssig karakter, som har betydning for denne befolkningsgruppe, og som af en eller anden årsag ikke allerede synes løst tilfredsstillende. Hvis der ikke er tilstrækkelig uafhængig konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled, fungerer markedet ikke tilfredsstillende, og dermed bliver landmandens markedsvilkår påvirket negativt. Der er dermed et incitament til at oprette andelsselskaber i disse sektorer. Der er også tilfælde, hvor markedet ikke findes (hvor der ikke findes lokal efterspørgsel), og hvor landmænd derfor er gået sammen i et andelsselskab for at opbygge et agroindustrielt kompleks.

5) Landmænds faglige, demokratiske og sociale kompetencer

Oprettelse, organisering og drift af et andelsselskab kræver, at andelshaverne har de rette faglige, demokratiske og sociale kompetencer. Landmænd skal forstå og respektere de fælles spilleregler, og evne til at samarbejde og til at se fælles fordele skal være til stede.

6) Leveringssikkerhed vigtig p.g.a. daglige leverancer

Landbrugsprodukter, som skal afsættes dagligt eller næsten dagligt, nødvendiggør en stabil afsætningsorganisation og en ret til at levere. For en mælkeproducent er det vigtigt, at mælken kan leveres hver dag, mens f.eks. en kornproducent nemmere kan oplagre kornet og bruge tid på at vurdere alternative salgsmuligheder. Derfor er leveringsrettigheden – og der-

med også værdien af at være medlem af et andelsselskab – større i nogle sektorer end i andre.

7) Andelseje indebærer vækst

Andelsselskaber har som hovedregel åbent medlemskab, og det betyder, at nye medlemmer har adgang til og kan opnå samme priser m.m. som de øvrige andelshavere. Det gælder også, selv om den øgede mængde fra nye andelshavere giver et lavere afkast til andelsselskabet, fordi denne marginale mængde skal afsættes på mindre lukrative markeder. Andelsselskaber kan på den måde ikke på samme måde foretage mængdestyring – således som andre selskaber uden åbent medlemskab kan. Resultatet er, at andelsselskaber ofte har en indbygget mekanisme, som resulterer i øget vækst og i stigende markedsandele.

8) Lovgivning fremmer andelseje

Lovgivning kan på flere områder være en væsentlig drivkraft for andelsselskaber. Etableringen af andelsfjerkræslagterierne i 1930'erne skyldtes således lovgivning, som direkte tilskyndede til oprettelse af andelsselskaber. Den nuværende danske skattelovgivning har givetvis også en væsentlig betydning for andelsselskabernes udbredelse.

9) Kapitalbehov og -struktur

Kapitalforholdene – herunder selskabernes kapitalbehov i forhold til antal andelshavere – har også en betydning for andelsformens udbredelse. Hvis forædlingsaktiviteterne er meget kapitaltunge, og hvis der er meget få andelshavere, kan kapitalkravet pr. andelshaver blive så stort, at andelsformen er uegnet – især hvis der er tale om en opstartfase.

Vertikal integration

Vertikal integration – i form af ejerskab – mellem detailed og fødevarerindustri har været på dagsordenen i mange årtier.

På den ene side bliver det foreslået, at fødevarerindustrien og dermed også andelsselskaberne gennemfører en fremadrettet integration og køber sig ind i detailhandlen. Dermed kan man få en del af den stigende værditilvækst, som findes i dette led.

Omvendt ser man også detailhandlen overveje forskellige bagudrettede integrationsmodeller lige fra kontrakthandel til egentligt ejerskab af fødevarer virksomheder. Her er formålet ofte at sikre sig kontrol over forsyningsleddene og at øge leveringssikkerheden m.m.

Detailhandlen har gennem tiderne gennemført en bagudrettet integration, hvor fødevarer- og forsyningsvirksomheder er blevet opkøbt og etableret. Historisk skete det typisk, når markedet ikke fungerede perfekt, og når forsyningerne ikke kunne garanteres på normale markeds mæssige vilkår

FDB er en glimrende eksponent for denne udvikling:

Som eksempel på denne udvikling startede FDB tobaksfabrikken i Esbjerg. Tobaksmonopolet var så stærkt, at det var umuligt for FDB at opnå acceptable aftaler.

FDB indså hurtigt, at fællesforeningen med fordel kunne producere nogle af sine egne varer. I 1897 etablerede FDB derfor sit eget kafferisteri. Derefter fulgte en chokoladefabrik (1900), en konfekt- og sukkervarefabrik (1901) og en tobaksfabrik (1902).

Op gennem 1900-tallet oprettede og købte FDB en række virksomheder, f.eks. Vejle Dampmølle, Svendborg Konservesfabrik, Nyborg Lynfrost, Viby margarine- og salatfabrik, FDB's

kemiske, tekniske fabrik, De Danske Brødfabrikker og Svendborg Vinkompagni.

Efter 1970 startede en ny fase, hvor fabrikker blev solgt fra. Der var flere årsager hertil:

For det første blev FDBs fabrikker mindre og mindre konkurrencedygtige.

For det andet fandtes der nu et velfungerende marked med tilpas konkurrence og udbud. Derfor var egne fabrikker nu ikke mere en strategisk nødvendighed for FDB.

For det tredje ønskede FDB at koncentrere sig om sine kerneaktiviteter.

Endeligt for det fjerde ville frasalg af fabrikkerne frigøre både kapital og likviditet, som kunne være med til at styrke detailaktiviteterne.

En del fabrikker var allerede blevet nedlagt eller solgt, og i 1980'erne fortsatte udviklingen.

I 1989 traf FDB's bestyrelse og repræsentantskab principiel beslutning om at ophøre med produktionsvirksomhed og i stedet koncentrere sig om indkøb og detailhandel. Gennem NAF – det fælles nordiske indkøbssamarbejde – arbejdede man på at øge indkøbsstyrken på det internationale marked ved et stærkere samarbejde mellem brugsforeninger i flere europæiske lande.

De frasolgte eller nedlagte fabrikker blev i vid udstrækning overtaget af danske fødevarer-virksomheder. Den vertikale integration mellem produktions- og detailledet foregår nu via markedet og via kontrakter, samarbejde og alliancer.

Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele

Omkring 1960'erne var der en fase i agro- og fødevarerindustriens strukturudvikling, som var kendetegnet ved vækst og udnyttelse af stordriftsfordele – med henblik på at opnå større

national og international konkurrenceevne. Stordriftsfordelene havde flere dimensioner:

Produktionstekniske stordriftsfordele var til dels et resultat af den teknologiske udvikling. Investering i ny viden og nye teknikker medførte, at mange processer kunne automatiseres og effektiviseres. De nye processer var dog ofte kendetegnet ved at være investeringstunge men samtidig også med stor kapacitet. Disse forhold indebar muligheden for at udnytte betydelige tekniske stordriftsfordele.

De markeds-mæssige stordriftsfordele omfattede det forhold, at markedsstyrken over for leverandører og aftagere blev større, jo større aktør man var på markedet.

De organisatoriske stordriftsfordele kom bl.a. til udtryk i forbindelse med Danmarks indtræden i EF i 1973.

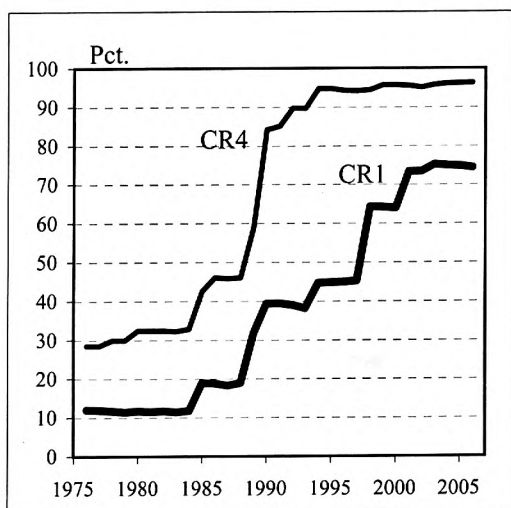
EF-medlemskabet medførte en betydeligt større markedsadgang til lande både inden for og uden for Fællesmarkedet – med deraf hørende større markedsvolumen og -potentiale. For at udnytte de større internationale marked var det fordelagtigt at gå sammen i større enheder.

Konsolidering og koncentration

Konsolideringen – d.v.s. at antallet af virksomheder i sektoren falder over tid – har været markant i den danske fødevarerindustri. Dette gælder både for andelsselskaber og for andre typer virksomheder. Fra 1960 og frem til i dag er antallet af virksomheder i det agroindustrielle kompleks faldet med ca. 90 pct.

Koncentrationen – d.v.s. at en lille del af virksomhederne får en stadig større del af omsætningen i sektoren – begyndte for alvor i midten af 1980'erne. Udviklingen fortsatte, og processen er i store træk nu fuldendt, jfr. figur 6.

Figur 6. Koncentrationsudviklingen i den danske andelsbaserede agro- og fødevarerindustri, 1975-2006.



Anm: CR1 er den største virksomheds markedsandel, mens CR4 er de fire største virksomheders samlede markedsandele.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af branche- og virksomhedsindberetninger.

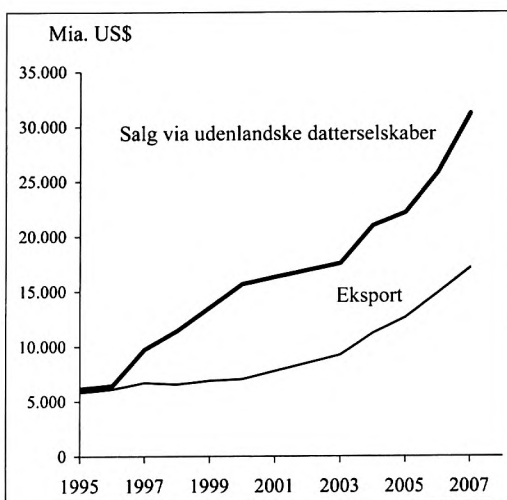
Figur 6 indeholder data de fleste sektorer i den danske agro- og fødevarerindustri, hvor hovedparten af omsætningen kommer fra andelsvirksomheder. Figuren viser hhv. den største og de fire største virksomheders samlede andel af hele sektorens omsætning. Figuren understreger, at den indenlandske koncentration for alvor begyndte i midten af 1980'erne, og at den næsten var fuldendt omkring år 2000. Bag gennemsnitstallene findes der dog sektorer, hvor koncentrationen ikke er så fremskreden endnu, og hvor der stadig kan forventes en udvikling i de kommende år.

Udenlandske investeringer

Parallelt med den indenlandske konsolidering fortsatte globaliseringen i form af udenlandske opkøb og investeringer. For hele verden under ét fik denne form for globalisering en langt større betydning i 1990'erne.

En række virksomheder investerede i udlandet og etablerede udenlandske datterselskaber. Disse datterselskaber skabte langt større afsætning end den »traditionelle« eksport, d.v.s. egentlig vareeksport fra hjemlandet. Fusioner og opkøb i udlandet blev således en større kilde til globalisering end eksport, jfr. figur 7.

Figur 7. Udvikling i verdens samlede eksport og salg via udenlandske datterselskaber.



Kilde: UNCTAD (flere årgange).

Som det fremgår af figuren, er der især gennem de allerseneste år foregået en kraftig vækst i salget via udenlandske datterselskaber, mens globaliseringen gennem eksport kun har været svagt stigende.

Et lignende mønster ses f.eks. i den amerikanske fødevarerforædlingsindustri. Her har produktion og salg gennem udenlandske datterselskaber m.m. en 4-5 gange så stor betydning som den direkte eksport fra USA, jfr. Martinez, S. (2007).

Også de danske andelsselskaber fulgte denne tendens. Flere danske andelsselskaber skaber nu større omsætning i udlandet end i Danmark. Et selskab som DLF-TRIFOLIUM øgede de udenlandske aktivers andel af de samlede aktiver fra 7 pct. i 1999/2000 til nu ca. 40 pct. Alt i alt har der i det seneste årti været langt større fokus på udenlandske investeringer end tidligere.

Fremtiden

Når et firma først har etableret et tilfredsstillende brohoved i en række lande, vil det ofte i næste fase fokusere på øget vækst og ekspansion. Opgaven består derfor i markedsudvikling og fuld indtrængning – ofte med udgangspunkt i den erfaring, som er udviklet og erhvervet i den foregående første fase. Indtrængning på nye internationale markeder nedprioriteres, men man søger at øge markedspositionen og markedsandelene på de internationale markeder, hvor man etableret sig.

Flere danske andelsvirksomheder står midt i denne proces, som også vil fortsætte fremover.

Der fokuseres på produkt- og strategi-tilpasning i hvert enkelt land, hvorved markedsandelen stiger. Udviklingen sker mere med udgangspunkt i de enkelte marketers ressourcer og særpræg, end i moderselskabets specifikke strategi. Produktudvikling kan f.eks. ske ved en tilpasning til de lokale forhold på de enkelte markeder. Spørgsmålene om markeds-

og produktudvikling, udvikling og/eller opkøb af nye brands, yderligere markedssegmentering er således essentielle i denne fase. Hensigten er at stimulere markedsvæksten og opnå større markedsandele.

Konsolidering og strukturtilpasninger af andelsselskabernes aktiviteter på de internationale markeder er kun én ud af mange fremtidige udfordringer. Andre udfordringer bliver

- Heterogen ejerkreds. Strukturen bliver ulige med få store ejere, som måske har særlige præferencer – men som også har stor betydning for selskabets råvaregrundlag. Hvordan skal man behandle en stadig mere uens ejer- og leverandørkreds?
- Multinational virksomhedsledelse. Flere andelsselskaber går fra at være baseret på indenlandsk produktion og eksport til at være store multinationale koncerner med aktiviteter, produktion og handel verden over. Udfordringen er bl.a. at sikre vedvarende synergijudnyttelse på tværs af landegrænser og i hele koncernen. Dette forudsætter en multinational virksomhedsledelse på mange områder.
- Tilpasninger af ejerskabsformen og finansiering af især udenlandske aktiviteter. Med stadig færre andelshavere og et stigende behov for at øge den internationale konkurrenceevne gennem udenlandske opkøb bliver finansiering og tiltrækning af risikovillig egenkapital en stadig vigtigere udfordring.
- Konsolidering blandt konkurrenter. Vi vil opleve, at flere af de udenlandske konkurrenter vil fusionere og gå sammen i større enheder – med henblik på at udnytte stordriftsfordele og for at opnå en større markedsmagt. Dermed opnår disse konkurrenter alt andet lige en stigende konkurrenceevne, og det

danske forspring i form af en effektiv struktur bliver mindre.

- International konkurrenceevne. Med den stigende globalisering og liberalisering vil produktionen i stadig højere grad søge derhen, hvor den kan ske mest effektivt, til de laveste omkostninger eller med den højeste kvalitet. Konkurrenceevne, omkostninger, innovation, markedsorientering og ledelse bliver – om muligt – endnu vigtigere parametre for de danske andelsselskaber i fremtiden.

Andelsselskabernes død er stærkt overdreven

Forskellige eksperter eller andre iagttagere dødsdømmer ofte de danske andelsselskaber og andelsejformen. Ofte bunder kritikken dog i manglende viden om andelsformen. I andre tilfælde bunder kritikken i forhold, som grundlæggende ikke har noget med ejerformen at gøre. Indtil videre har andelsejet i den

danske agro- og fødevarerindustri imidlertid været succesfuld. I både USA og EU er der også mange eksempler på, at andelsselskaber har stigende markedsandele, hvilket tyder på en konkurrencemæssig fordel ved andelsejet.

De danske andelsselskaber står selvfølgelig vedvarende over for markeds-mæssige, strukturelle, strategiske og konkurrencemæssige udfordringer – men næsten samme udfordringer har virksomheder med andre ejerformer også.

Andelsejformen har både fordele og ulemper – og specifikke udfordringer at skulle håndtere. Der er dog ikke tegn på, at der i den nærmeste fremtid vil opstå alvorlige problemer, som andelsselskaber ikke vil være i stand til at løse. De danske andelsselskaber forventer mindst at kunne fastholde deres markedsandele i de kommende år. I store træk forventer man, at andelsejformen vil være uforandret, og andelsselskaberne ser globaliseringen som en gunstig og positiv udfordring

Kilder:

Danmarks Statistik (flere årgange): Statistisk Årbog

Danske Andelsselskaber (flere årgange a): Andelsbladet

Danske Andelsselskaber (flere årgange b): Årsberetning

Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982): Dansk Mejeribrug 1882-2000

DLG (1973): Andels-grovvarehandelen gennem 75 år (Bent Hansen og S. B. Carlsen)

Hansen, Henning Otte (2005): Vækst i fødevarerindustrien. Vækst, fusioner, strukturudvikling, globalisering og koncentration i det agroindustrielle kompleks - i Danmark og globalt. Handelshøjskolens Forlag. 2005.

Hansen, Henning Otte (2009): Spørgeskemaundersøgelse vedr. danske agro- og fødevareraktiviteter

Hansen, Svend Aage (1983): Økonomisk vækst i Danmark. Bind II: 1914-1983.

Henriksen, Ole Bus og Ølgaard, Anders (1960): Danmarks udenrigshandel 1874-1958

Martinez, Steve W. (2007): The U.S. Food Marketing System: Recent developments, 1997-2006. USDA, ERS. Economic Research Report Number 42

UNCTAD (flere årgange): World Investment Report

USDA (2005): Cooperatives in the Dairy Industry. Cooperative Information Report 1 Section 16. <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir116.pdf>

van Bekkum, O., van Dijk, G. (1997): Agricultural Co-operatives in the European Union: Trends and Issues on the Eve of the 21st Century, Van Gorcum, The Netherlands.

14770

KARSTEN KYED
SNOGEGARDSVEJ 48

2820 GENTOFTE

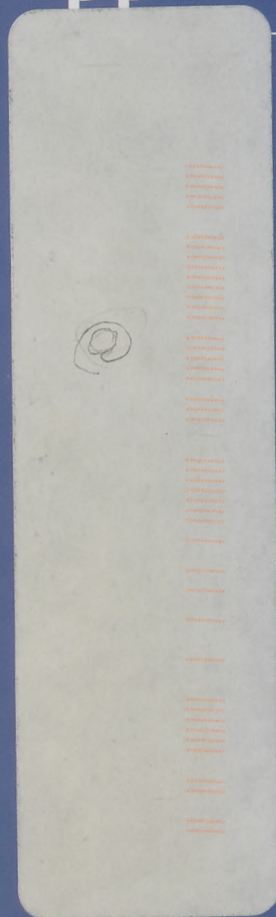


POST

B

PP

DANMARK



TIDSSKRIFT FOR LANDØKONOMI
UDGIVES I SAMARBEJDE MELLEM:

FØDEVAREØKONOMISK INSTITUT
KØBENHAVNS UNIVERSITET
ROLIGHEDSVEJ 25
1958 FREDERIKSBERG C

TLF 35 33 68 00
FAX 35 33 68 01
FOI@FOI.DK
WWW.FOI.LIFE.KU.DK

DET KONGELIGE DANSKE LANDHUSHOLDNINGSSKAB
C/O LANDBRUGSRAADET
AXELTORV 3, 1.
1609 KØBENHAVN V

TLF 33 39 42 20
FAX 33 39 41 51
1769@1769.DK
WWW.1769.DK

ISSN 0040-7119