

Andelsbevægelsen og andelsselskabernes fremtid på længere sigt

Bent Claudi Lassen

Fortællingen om andelsbevægelsen og andelsselskabernes udvikling i Danmark er fortællingen om, hvorledes danske landmænd på baggrund af et ønske om at styrke indkøb af råvarer samt styrke forarbejdningen og afsætningen af deres produkter dannede andelsselskaber. Andelsselskaberne udviklede sig for en dels vedkommende fra at være lokale og nationale virksomheder til at blive internationale koncerner – stadigvæk for hovedpartens vedkommende ejet af danske landmænd.

Fødevareklyngen står for ca. 25 pct. af Danmarks samlede vareeksport. I 2017 var eksporten på 166,4 mia. kr. Fødevareklyngen bidrager ganske betydeligt til Danmarks valutaandtjenning gennem et stort bidrag fra netto-eksporten. Fødevareklyngens netto-eksport var 92 mia. kr. i 2017. Fødevareklyngens vareeksport er mere end fordoblet over de seneste 25 år.

Fødevareklyngen er en af Danmarks helt store job-skabere. Fødevareklyngen skabte i 2017 beskæftigelse til 189.000 personer – 146.000 kan henføres til eksporten. Dertil kommer job relateret til viden, rådgivning og forskning (tal og analyser fra Landbrug & Fødevarer).

Andelsselskaberne udgør en væsentlig del af fødevareklyngen. På især seks områder er de danske andelsselskaber blandt verdens førende indenfor deres område:

- *Mælk (Arla Foods, omsætning: 71,229 mia.)*
- *Kød (Danish Crown, omsætning: 60,038 mia.)*
- *Grovarer (DLG, omsætning: 49,056 mia., Danish Agro, omsætning: 31,548 mia.)*
- *Pels (Kopenhagen Fur, omsætning: 6,311 mia.)*
- *Frø (DLF Seeds, omsætning: 3,565 mia.)*
- *Kartofler (KMC, omsætning: 1,191 mia.)*

Andelsselskaberne adskiller sig fra andre selskaber ved, at ejerne er selskabernes råvaraftagere eller -leverandører. Hvorimod selskabernes ledelse og drift i det store og hele skal leve op til præcis de samme krav som selskaber med andre ejerformer (A/S, personlig eje, fondseje o.s.v.).

Danmark er et højomkostningsland med begrænsede naturlige ressourcer, men med store muligheder for at fastholde andelsselskabernes styrkepositioner på det globale marked.

Der vil i de kommende år med store konsekvenser for andelsselskaberne ske markante ændringer af virksomhedernes udviklingsmuligheder. Andelsselskabernes bestyrelser og ledelser skal især forholde sig til ændringer inden for:

- *Råvaregrundlag*
- *Produktionsudstyr og -metoder*
- *Afsætningsmønstre og markeder*
- *Ledelses- og samarbejdsmodeller*
- *Ejerformer*
- *System- og koncepteksport*

Virksomhederne vil af såvel politiske som kommercielle årsager skulle leve op til FN's Global Compact og FNs verdensmål for en bæredygtig udvikling. Adskillige af disse mål vil direkte være skrevet ind i virksomhedernes strategier.

Fremtidens krav til råvaregrundlaget

En klar forudsætning for at kunne leve op til bæredygtighedsmålene er anerkendelsen af den globale arbejdsdeling. Råvarerne skal sources og produkterne produceres der, hvor miljø, klima og dyrevelfærd belastes mindst muligt. Det er her, danske selskaber med den rette udnyttelse af andelssystemet vil kunne gøre sig gældende bl.a. på grund af innovative og effektive produktionsmetoder.

Da andelsselskaberne blev dannet, opnåede andelshaverne – ud over at styrke indkøb af råvarer, forarbejdningen og afsætningen – at kvaliteten af produkterne blev højnet betydeligt. Dansk smør og dansk bacon fik på grund af kvaliteten en unik position først i England og senere på det globale marked. I dag er forskellen i råvare- og produktkvaliteten

mellem de danske andelsvirksomheder og deres globale konkurrenter meget lille.

Danske andelsvirksomheders konkurrencemæssige styrker ligger i dag i dokumentationen og dermed sikkerheden af sporbarhed i hele den vertikale kæde fra produktet hos forbrugeren tilbage til landmanden. I andelssystemet, hvor ejerskabet i hele kæden ligger hos landmanden, er sporbarheden og dermed ansvaret nemt at dokumentere og placere. Hertil kommer den væsentlige kendsgerning, at de danske myndigheder er tæt på produktionen i alle led og har en meget stor troværdighed såvel i Danmark som på de globale markeder. Det betyder, at når der åbnes nye markeder med strenge krav til produkternes kvalitet, sikkerhed og sporbarhed, så er danske andelsvirksomheder de foretrukne eller blandt de meget få fortrukne leverandører – sidst dokumenteret i Kina, hvor danske mælke- og kødprodukter er de foretrukne.

Hvorledes skabes det fortsatte grundlag for denne førerposition? Har vi om 10-20 år unikke "selling points"?

Andelshavernes ibrugtagning af den nyeste viden, der sikrer en økonomisk, miljørigtig og bæredygtig produktion, har været understøttet og båret af et i forhold til andre lande unikt rådgivningssystem, der hidtil har sikret en hurtig gennemførelse af ny viden fra universiteter og vidensinstitutioner.

Der er i alle lande i forskelligt omfang og med forskellig fokus et stigende ønske om produkter, der er klima-, miljø- og dyrevelfærdsmæssigt bæredygtige. Forbrugernes og detailhandlens krav understøttes af FNs verdensmål.

Danske andelsvirksomheders unikke selling points vil om 10-20 år især være, at vi har implementeret og dokumenteret en klima-, miljø- og dyrevelfærdsmæssigt bæredygtig produktion i alle led. Dette kan gøres konkurrencedygtigt og for andelshaverne indtjeningsmæssigt attraktivt, hvis vi udnytter den nyeste viden og teknologi. Det vil kræve, at vort rådgivningssystem SEGES, Videncentret for Landbrug og DLBR (Dansk Landbrugsrådgivning), som er rådgivningsvirksomheder fordelt over hele landet og ejet af de danske landmænd, tager de nødvendige beslutninger (også investeringsmæssigt), der opgraderer SEGES. Opgraderingen skal gøre SEGES i stand til at hjemtage, udvikle og formidle den nyeste viden fra danske og udenlandske universiteter. Det skal ske ikke alene på de områder, der optimerer og maksimerer landmændenes produktion, men samtidig sikre – i et tæt samarbejde med andelsvirksomhederne – implementering af ovennævnte bæredygtighedsmål. Danske vidensinstitutioner er i front på en række områder som f.eks. genetik, fødevarer sikkerhed, forbrugeradfærd og datahåndtering, men på en lang række områder som f.eks. sundhed, klima, cirkulær økonomi og bioøkonomi er udenlandske vidensinstitutioner på højde med eller bedre end de danske.

Andelshavernes og andelsvirksomhedernes vertikale styrker og afsætningsmæssige unikke selling points skal hele tiden underbygges og udvikles gennem et stærkt samspil med et styrket SEGES. Ingen af vore globale konkurrenter har samme styrke som Danmark, hvis vi forstår at udnytte andelsvirksomhedernes vertikale sammenhængskraft og styrke i et tæt samarbejde med rådgivningen og myndighederne.

De "globale" danske andelsvirksomheder vil i de kommende årtier source råvarer i de lande, der dels lever op til bæredygtighedsmålene, dels er konkurrencedygtige på prisen. Kombinationen af disse krav vil oftest betyde etablering af produktionsfaciliteter og sourcing af råvarer tæt på markedet. Sourcing af råvarer kan ske i mange former fra andelshaverleverancer til forskellige former for kontraktleverancer med motiverende parametre indbygget.

Optimering af den vertikale kæde

For at sikre råvaregrundlaget og konkurrencedygtigheden fra landmændene over virksomhederne frem til forbrugerne er det nødvendigt at optimere denne kæde. På såvel det indre marked i Europa som på det globale marked er der konkurrerende koncerner, der optimerer på hele kæden. Det gøres i Spanien, Holland og USA ved at grovvarevirksomheden eller slagterivirksomheden optræder som integrator – og dermed bestemmende for optimeringen.

I Danmark har vi en unik mulighed for ligeledes at optimere hele kæden, fordi virksomhederne i vidt omfang er andelsvirksomheder ejet af danske landmænd. Ikke alene er kæden ejet af danske landmænd, men også de data, der er opsamlet i de forskellige led, er ejet af danske landmænd. Vi har derfor i forhold til mange af vore konkurrenter et unikt datagrundlag, idet ejerskabet af disse data er landmændenes. I de fleste andre lande, hvor ejerskabet af den vertikale kæde ligger hos forskellige ejere (aktieselskaber, privat- og fondsejede selskaber samt landmændene), udestår der en meget vanskelig diskussion om ejerskabet til data. Dette giver danske andelsselskaber en klar kommerciel fordel, hvis vi udnytter mulighederne nu.

Overlevelsen og konkurrencedygtigheden for danske landmænd og deres virksomheder vil allerede om 5-10 år være bestemt af, om andelsvirksomhedernes ejere i løbet af få år får dannet besluttende organer, der vertikalt (og gerne horisontalt) på tværs af andelsvirksomhederne optimerer hele kæden! På denne måde undgås suboptimering, og integrator vil være andelshaveren, hvilket er i god overensstemmelse med den ejer- og styreform, der har skabt de i indledningen nævnte globale virksomheder.

Med den rette gennemsigtighed og kommunikation bør der samtidig kunne opbygges en langt større troværdighed mellem de danske landmænd og forbrugere, end den de globale kapitalejede virksomheder vil kunne opbygge.

Alternative råvarer?

Kød, mælk og æg vil på linje med planteprodukter blive efterspurgt i de kommende årtier. I Vesteuropa og USA vil forbruget af animalske produkter blive formindsket, men konsekvensen af forandrede spisevaner i udviklingslandene i takt med den stigende indkomst er, at der i større grad vil blive efterspurgt animalske fødevarer af en stigende kvalitet. Forbruget stiger mest i lav- og mellemindestlande, som ikke har mulighed for at øge deres egen produktion nok til, at den kan følge med forbruget (se USDA Agricultural Projections and OECD-FAO Agricultural Outlook). Det skaber et stigende behov for import af animalske produkter og dermed en unik mulighed for, at danske fødevarer virksomheder kan udnytte deres komparative fordele ved husdyrproduktion og skabe nye muligheder for danske andelsvirksomheder med produktion og salg af animalske produkter.

Men andelsvirksomhederne – også mejerier og slagterier – er nødt til fremadrettet også at håndtere den dagsorden, der hedder plantebaseret mælkedrik og kød. Landmænd og virksomheder kan vælge at producere også disse nye produkter og råvarerne til dem inden for rammerne af de eksisterende andelsvirksomheder.

Eller der kan til formålet dannes nye selskaber eller laves alliancer med nogle af de nye innovative virksomheder, der allerede er under opbygning med plantebaseret mælkedrik og kød. Under alle omstændigheder bliver samarbejdet med universiteter og vidensmiljøer afgørende for at være i front.

Afsætningen af mælk og kød skal naturligvis – uanset produktionsgrundlag – sælges via vore andelsselskaber, så produktsortimentet imødekommer efterspørgslen, og således at indtjeningen kommer andelshaverne til gode. Konkurrenterne i de store internationale fødevarekoncerner (Nestlé, Unilever, Tyson Food m.fl.) vil udnytte også disse nye muligheder.

Samme problemstilling gælder for animalsk producerede kød- og mejeriprodukter, "dyrket" på basis af få animalske dyrs celler og forarbejdet i eller uden for vore andelsvirksomheders fabrikker.

Produktionsudstyr og -metoder

Innovationen af teknologiske løsninger og udnyttelsen af kunstig intelligens (AI), machine learning (ML), blockchain, big data, e-commerce og de sociale medier vil ændre hele kæden fra landmand til forbruger og dermed også produktionen markant.

Produktionsudstyret og produktionsmetoderne vil

blive automatiseret, effektiviseret og optimeret på en hidtil uset måde. De nye teknologier som kunstig intelligens, machine learning og blockchain, vil øge sikkerheden i produktionen, og eventuelle fejl registreres og rettes øjeblikkeligt. Virtual reality bruges allerede og kan bl.a. muliggøre oplæring af ufaglærte (og faglærte) samt udenlandsk arbejdskraft på en langt mere uproblematisk måde end i dag, idet f.eks. oplæringen af udenlandske medarbejdere med manglende sprogkundskaber muliggøres, ved at funktionen vises virtuelt med minimal instruktør-tilstedeværelse.

Vi har i Danmark i mange år været førende, når det gælder indførelse af digitale løsninger såvel i primærproduktionen som på vore andelsvirksomheder. Og vi har som nævnt et unikt datagrundlag, som giver særligt gode muligheder, når det gælder udnyttelse af kunstig intelligens og machine learning. Universiteter og innovative virksomheder i en lang række lande, bl.a. i Boston, Silicon Valley, Israel, Shanghai og til en vis grad i Danmark med bl.a. robotklyngen i Odense, er drivende for denne hastige udvikling.

Danske og udenlandske universiteter har således nøglen til en række af de nye teknologiske områder (kunstig intelligens, big data, digitale teknologier og software udvikling). Virksomhederne vil derfor i fremtiden i langt højere grad skulle samarbejde med universiteterne og videnmiljøerne enten i Danmark eller i udlandet – afhængig af hvor den bedste viden findes. Ligeledes vil andelsvirksomhederne med stor fordel kunne alliere sig med de nye innovative virksomheder, der målrettet kan skabe de nyeste teknologiske løsninger i produktions- og forædlingsfabrikkerne, samt effektivisere de administrative systemer og udnyttelsen af datamængden i den vertikale kæde.

Konkurrenterne til de danske andelsvirksomheder tager med stormskridt de nye teknologier i brug. Danske andelsselskaber deltager i denne udvikling, men viljen og evnen til løbende at tage de nye teknologiske løsninger i anvendelse er på relativt kort sigt afgørende for andelsselskabernes fortsatte konkurrenceevne.

Afsætningsmønstre og markeder

E-commerce (eks. Danish Crowns og Arlas markedsføring via det kinesiske Alibaba), hvor forbrugeren søger produkterne, bestiller dem og betaler dem i én arbejdsgang og på den samme app, vil revolutionere virksomhedernes afsætning. Samhandlen direkte med forbrugerne og nye partnerskaber med detailhandlen byggende på anvendelsen af den nyeste teknologi skal finde et leje og en form, hvor fødevarer virksomhederne, detailhandlen og forbrugerne ser synergien, og også ser sig selv bedre leve op til bæredygtighedsmålene ved ressourcebesparelser i alle led.

Værdiskabelsen sker tæt på forbrugeren. De danske globale koncerners placering på de store markeder både med produktion og afsætning vil kunne udnyttes markedsføringsmæssigt. Lokal tilstedeværelse, bedre produktionsteknologi, større viden om ”grøn” produktion og ressourcebesparelser er her de fremtidige nøgleord.

Virksomhederne – også andelsvirksomhederne – skal og vil i langt højere grad skulle producere og sælge ”pull-baseret” og ikke ”push-baseret”. I dag vælger andelshaverne, hvad de vil producere, og andelsvirksomhederne skal så sælge andelshavernes råvarer bedst muligt. Kunstig Intelligens og Machine Learning vil ved hjælp af big data i fremtiden på et relativt sikkert grundlag kunne forudsige efterspørgslen fra for-

brugerne og detailhandlen afhængig af geografi, årstider, klima, højtider o.s.v. så tidligt at produktion og forarbejdning kan optimeres.

På tilsvarende måde vil grovareselskaberne kunne optimere deres produktion og afsætning baseret på en databaseret optimering (kædens pull-baserede behov) af efterspørgslen efter udsæd, gødning, plantebeskyttelsesmidler og foder.

Virksomheder (og forbrugere) vil i fremtiden skulle håndtere dilemmaet om en intensiv og mindre miljøbelastende (især på klimaområdet) produktion eller en ekstensiv, men mere miljøbelastende produktion. Og vi vil se rammeregulering af f.eks. madspild på basis af nogle af verdensmålene?

Ingen af vore globale konkurrenter har på disse områder samme muligheder som Danmark, hvis vi forstår at udnytte andelsvirksomhedernes vertikale sammenhængskraft og styrke i et tæt samarbejde med rådgivningen og myndighederne. Denne sammenhængskraft - underbygget med den moderne teknologiske muligheder for at gennemføre, dokumentere og kommunikere sporbarhed af en miljømæssig og bæredygtig produktion - vil nu og om 10-20 år kunne give vore andelsvirksomheder et forspring i forhold til konkurrenterne.

Ledelses- og samarbejdsmodeller i forhold til markedslederskab og innovation

Vil vore globale andelselskaber om 10-20 år være ledelsesmæssigt styrbare og agile nok til at kunne konkurrere med de mange små og mellemstore innovative virksomheder, der baserer deres produktion og afsætning på lokale råvarer og har en stor omstillingsevne i

forhold til det lokale marked?

Governance systemer vil, bl.a. på basis af de nye teknologiske løsninger, gøre det muligt for moderselskabets direktion løbende at have indsigt i også datterselskabernes økonomi, kundegrundlag, strategi-gennemførelse o.s.v. Ligesom fysisk tilstedeværelse allerede i dag, men i stigende omfang i fremtiden, bliver mindre vigtig som følge af opkoblingsmuligheder mellem relevante personer i en virksomhed. Dette er i god overensstemmelse med den "danske ledelsesmodel" med en åben og relativ flad struktur.

Ligeledes vil den nye teknologi give muligheder for hurtig omstilling af produktionen i de store produktionsanlæg, så også efterspørgslen efter mindre "lots" baseret på f.eks. lokale råvarer kan imødekommes.

Innovation (teknisk, markeds-mæssigt eller produktmæssigt) sker internt i virksomheden eller i samarbejde med og tæt på markedet, og i større eller mindre grad i tæt samarbejde med vidensinstitutioner. Innovation vil også ske i et tæt samarbejde med mindre og innovative virksomheder.

Med de nye teknologier: Kunstig Intelligens, machine learning, blockchain, big data, e-commerce og de sociale medier som væsentlige for alle innovationsområderne (teknisk, markeds-mæssigt eller produktmæssigt) vil virksomhederne skulle opruste massivt med veluddannede medarbejdere internt i virksomheden bl.a. for at kunne gennemføre og udnytte samarbejdet med vidensinstitutionerne.

Open innovation vil få stigende betydning. Ud over at inddrage kunder, konkurrerende firmaer, vidensinstitutioner vil ledelse samt udnyttelse og beskyt-

telse af IP-rettigheder (intellectual property) ændre sig markant. Hastigheden, hvormed konkurrerende firmaer udnytter de nye teknologier og innovationsredskaber, vil være markant stigende jvf. udviklingshastigheden af teknologi i f.eks. Boston, Silicon Valley, Shanghai og Israel.

Den fremtidige markedsleders evne og vilje til at indgå alliancer med innovative mindre virksomheder øges markant, så nye produkter – måske udviklet i tæt samspil med lokale forbrugere eller detailhandlere – vil kunne nå markedet og forbrugerne også på denne måde (eksempler på dette er Danish Crowns Friland Food og slagter Munch i Skagen). Den store virksomheds samarbejde med den innovative mindre virksomhed kan ske på forskellig måde. Den store kan kapital- og ejermæssigt støtte den lille virksomhed, eller den store kan ved en alliance mellem to selvstændige virksomheder opnå hurtig tilgang til innovative løsninger og produkter, og den lille virksomhed opnå en hurtig tilgang til attraktive afsætningsmuligheder og et større kundegrundlag.

Globale andelsvirksomheder vil i stigende omfang opgradere deres interne ressourcer og vil samarbejde med store og små innovative virksomheder. Ligeledes vil andelsvirksomhederne teknologisk kunne imødekomme store såvel som små produktioner samt krav om lokale råvarer. Andelsvirksomhederne vil på grund af de teknologiske muligheder være særdeles agile og vil med den vertikale sammenhængskraft og styrke i et tæt samarbejde med rådgivningen og myndighederne levere miljømæssigt og bæredygtighedsmæssigt attraktive produkter direkte til forbrugere og detailhandel.

Ejerformer

Den oprindelige andelsform vil blive udfordret. Princippet i den oprindelige andelsform er, at udbyttet af virksomheden — ud over bankmæssig forrentning af den indbetalte kapital — fordeles til medlemmerne i forhold til deres omsætning med virksomheden, samt at andelsvirksomheden er åben for tilgang af nye medlemmer fra "virksomhedsområdet". Og at ethvert medlem har én stemme på virksomhedens generalforsamling ("én mand — én stemme") uanset andelskapitalens størrelse eller medlemmets omsætning med virksomheden.

Ejerformen vil bestå, hvis den udvikles. Hollandske FrieslandCampina, new zealandske Fonterra og danske Arla Foods, som alle er nogle af verdens største andelsselskaber, har analyseret og drøftet mulighederne for at vælge en anden ejerform, men har alle ønsket at fastholde andelsselskabet som ejerform – nogle af virksomhederne med omsættelige andelsbeviser. Danish Crown har ligeledes analyseret og drøftet andre ejerformer og har valgt at omdanne Danish Crowns driftsselskab til et A/S, men stadig ejet 100 pct. af et amba holdingselskab. Finske, østrigske og irske andelsselskaber har valgt at omdanne selskaberne til aktieselskaber, hvor andelshaverne i begyndelsen ønskede at fastholde majoriteten, hvilket ikke er lykkedes.

Forudsætningen for et selskabs overlevelse er konkurrencedygtige priser og afregninger uanset selskabets ejerform. Et selskab skal kunne konsolidere sin egenkapital uanset ejerform og have tilstrækkelig funding til at gennemføre sin strategi.

Uanset ejerform er funding-mulighederne mange jvf. figur 1. Der er fordele og ulemper ved de forskellige funding-muligheder, men et veldrevet selskab har adskillige muligheder for at sikre funding i kombination med en ønsket ejerform. Andelshaverkapital vil i et konkurrencedygtigt andelsselskab være mere tålmodig end børskapital.

I dag har de globale danske andelsselskaber for de flestes vedkommende kun danske andelshavere, men kunder og leverandører i mange lande. Arla har i dag andelshavere i 7 lande. I løbet af de næste 15-20 år vil den store udfordring for andelsselskabet i sin nuværende form, og især hvis selskabet udelukkende har danske andelshavere, være at undgå en "tømning" af andelsselskabets værdier, som er oparbejdet gennem generationer. Om 15-20 år er der i nogle selskaber relativt få, men meget store andelshavere, som vil være fristet til at realisere værdierne ud fra en kortsigtet likviditetsbetragtning. Der bør meget snart diskuteres, hvorledes der kan sættes barrierer op, således at dette ikke sker. De historiske kendsgerninger viser, at landmændenes forsatte ejerskab af selskaberne sikrer landmændenes forsynings- og afsætningssikkerhed, ligesom afsætnings-sikkerhed sikrer bedre og billigere finansiering for nye andelshavere af nystartede landbrug.

System- og koncepteksport

Danske landmænd og danske andelsselskaber har et unikt koncept med samme ejere i hele kæden.

De store danske andelsselskaber er, som nævnt i indledningen, globale og optræder ofte på de samme markeder med produktion, forarbejdning og salg.

Også her bør danske andelshavere og deres virksomheder kunne få et forstærket indtjeningsgrundlag ved i fællesskab at introducere og gennemføre den danske vertikale model med sporbarhed og kvalitet i alle led – i stedet for enkeltvis at forsøge at erobre et marked.

Koncepteksport baseret på dette grundlag og på konkrete cases, som ingen andre lande kan fremvise, kan være en del af fremtidens andelsvirksomheders indtjeningsgrundlag. Ligeledes kan systemeksport i form af eksport af samlede systemer, herunder maskiner, teknisk udstyr og tilhørende knowhow udbygges væsentligt.

Danmark har en agroindustri, der er baseret på styrkerne i fødevareklyngen. Eksporten fra agroindustrien udgjorde i 2017 13,1 mia. kr. Om 20-50 år vil eksport og beskæftigelse fra system- og koncepteksport udgøre en betydelig del af den samlede fødevareklynges eksport og beskæftigelse.

Konklusion

Om 20-50 år vil de danske andelsselskaber kunne levere en konkurrencedygtig indtjening til andelshaverne samtidig med, at de igen har fordoblet omsætningen og nettovaluta-indtjeningen til Danmark.

Det kræver beslutninger om:

Optimering af den vertikale kæde ved nedsættelse af en bestyrelse eller et forretningsudvalg på tværs af virksomheder og sektorer,

- *der optimerer den vertikale kæde og gør den betydelig mere omkostningseffektiv*
- *der udnytter andelsvirksomhedernes vertikale sammenhængskraft og styrke i et tæt samarbejde med rådgivning og myndigheder*
- *der opnår en "first-mover" effekt og merpris til andelshaverne ved gennemførelse og dokumentation af en økonomisk, miljørigtig og bæredygtig produktion*
- *der gennemfører en koncept- og systemeksport med merindtjening til andelshaverne.*

En opgradering af SEGES, der sikrer hjemtagning af den nyeste viden og de nyeste og mest effektive teknologier fra videninstitutioner i ind- og udland,

- *der – i et tæt samarbejde med andelsvirksomhederne - sikrer implementering af bæredygtighedsmålene bl.a. via rådgivningscentrene.*

En ibrugtagning af ny teknologi,

- *der øger sikkerheden i produktionen og om nødvendigt øjeblikkeligt online foretager korrektioner*
- *der forenkler oplæring af dansk og udenlandsk arbejdskraft*
- *der effektiviserer de administrative systemer og ledelsesværktøjer*

- *der – også i en andelsvirksomhed – i langt højere grad vil muliggøre en "pull-baseret" produktion og afsætning.*

Nye samarbejdsmodeller med innovative mindre virksomheder.

Beslutning om barrierer, der sikrer at nogle relativt få andelshavere ikke tømmer værdierne, som er oparbejdet gennem generationer.

Denne artikel giver nogle bud på de globale tendenser, som vil påvirke og udfordre andelsvirksomhederne fremover. Disse tendenser giver både muligheder og trusler. Det største potentiale er andelsmodellens og den vertikale kædes mulighed for at etablere en langsigtet konkurrencemæssig fordel. Den største trussel er en manglende evne til hurtigt nok at ændre teknologi, forretningsmodel m.v.

Figur 1. Finansiering af selskaber

Finansiering af andelsselskab	Finansiering af andre ejerformer
• <i>Alm. lån</i> • <i>Ansvarlige lån</i> • <i>Syndikerede lån</i> • <i>Investor kapital</i> • <i>Finansielle investorer</i> • <i>Industrielle investorer</i> • <i>Andelshaverkapital</i>	• <i>Alm. lån</i> • <i>Ansvarlige lån</i> • <i>Syndikerede lån</i> • <i>Investor kapital</i> • <i>Investorer</i> • <i>Industrielle investorer</i> • <i>Børskapital</i>



250