

Redaktionelt forord:

Landbrugets andelsselskaber udfordres indefra

De danske landmandsejede andelsselskaber har været en stærk bastion gennem mange årtier – ja, gennem mere end 100 år: Andelsselskaberne er vokset, har ofte haft stigende markedsandele, har opkøbt aktieselskaber og har ekspanderet i udlandet via både salg, opkøb og fusioner. Hvis andelsselskaber i sjældne tilfælde er kommet i økonomiske vanskeligheder, er de blevet reddet enten via medlemmernes opbakning og økonomiske stødpude, eller ved at de er blevet fusioneret med eller opkøbt af andre andelsselskaber.

I det seneste årti har der været både mod- og medvind, når det gælder andelsselskaber: Som bekendt lukkede det landmandsejede København Fur sammen med minkbranchen. I kødsektoren kom det andelsejede Tican a.m.b.a. i økonomiske problemer. Danish Crown fik ikke lov til at opkøbe det, og selskabet havnede derefter i udenlandske og ikke-andelsejede hænder. Dermed faldt markedsandelen for andelsselskaber i kødindustrien. Siden er markedsandelen faldet yderligere, og Danish Crown som eneste tilbageværende kødselskab har tabt konkurrenceevne, og overskuddet er faldet. Det faldende overskud, som ikke umiddelbart har noget med ejerformen at gøre, forklares med flere forhold:

- Flere datterselskaber har haft skuffende resultater. For eksempel skuffede tarmvirksomheden DAT-Schaub, som tidligere har bidraget meget til selskabets overskud, i 2023/2024. I alt bidrog datterselskaber og associerede selskaber med knapt en halv milliard kroner mindre end året før.
- Danish Crown har i det seneste år foretaget både nedlukninger, nedskrivninger og omstruktureringer, hvilket i årsregnskabet har kostet omkring 750 mio. kr.
- Stigende renteudgifter som følge af et højere renteniveau har også påvirket negativt. Alene i forhold til året før er finansieringsomkostningerne steget med over 140 mio. kr.
- De færre leverancer af slagtesvin har medført mistet volumen og uudnyttet kapacitet, så omkostningerne pr. kg råvare er vokset betydeligt.
- De udenlandske investeringer lider generelt og belaster i høj grad indtjeningen: Det gælder især investeringerne i Kina, som aktivt søges afviklet, og hvor der hvert år har været negativ indtjening. Også i Polen, Tyskland, Holland og Storbritannien er der indtjeningsproblemer, og her overvejes forskellige løsninger.

Danish Crown har dermed i de senere år haft en dårligere indtjening end vigtige konkurrenter i Danmark og i resten af Europa. Efterbetalingerne til andelshaverne har været skuffende, men det har endnu en gang vist, at det aktive ejerskab fungerer. Samtidig er andelsejerformen blevet udfordret indefra – fra ejerne, medlemmerne og andelshaverne, som ofte er meget afhængige af deres andelsselskabs økonomiske resultater. Der har således været mange diskussioner om landbrugets andelsselskaber:

- Skal eksterne investorer være medejere? Hvordan? Hvad vil fordele og ulemper være?
- Er landmænd alene tilstrækkeligt kvalificerede til at sidde i bestyrelserne?
- Skal der eksterne medlemmer ind i bestyrelserne? Hvor mange? Skal formanden være ekstern?
- Kvinder er stærkt underrepræsenterede i andelsselskabernes bestyrelse. Er det et problem – og hvordan kan det i givet fald løses?
- Æn mand Æn stemme: Er det en fair fordeling, når nogle få store andelshavere bidrager med meget store leverancer og har meget mere på spil?
- Udenlandske medlemmer: Arla har baseret sin vækst og internationalisering på medlemmer i mange lande. Er det en optimal andelsselskabsstruktur, og kan andre andelsselskaber lære af Arlas erfaringer?
- Skal andelshaverne knyttes tættere til andelsselskabet, således at større forpligtigelse og engagement opnås – i både gode og dårlige tider?
- Sikres den optimale vertikale integration – koordinering og samkøring fra jord-til-bord – i en traditionel andelsselskabskonstruktion? Skal der ske en strammere styring af forsyning, leverancer med mere?

Der har på det seneste især været diskussion om eksterne bestyrelsesmedlemmer i landbrugets andelsselskaber, og udviklingen hos især Danish Crown har gjort spørgsmålet endnu mere aktuelt. I baglandet har der været stærke ønsker eller krav om en ekstern formand. I december blev et eksternt medlem så valgt som formand, hvilket var et markant skridt blandt de store danske landmandsejede andelsselskaber. Udviklingen viser også, at antallet af eksterne bestyrelsesmedlemmer i landbrugets andelsselskaber er steget markant i de senere år. I 2023 var godt 8 procent af bestyrelsesmedlemmerne eksterne. Hvis man sammenvejer andelen af eksterne bestyrelsesmedlemmer med andelsselskabernes størrelse (omsætning), stiger andelen til 13 procent. Det skyldes, at eksterne bestyrelsesmedlemmer især findes i de større andelsselskaber. Nogle andelsselskaber opererer med et overordnet andelsselskab ("leverandørselskab") og et underordnet driftsselskab i aktieselskabsform. Der vil typisk være flere eksterne bestyrelsesmedlemmer i de underordnede driftsselskaber. Hvis der i et vist omfang tages højde herfor, stiger den sammenvejede andel af eksterne bestyrelsesmedlemmer til omkring 20 procent. Der kan identificeres flere mulige fordele og ulemper ved eksterne bestyrelsesmedlemmer:

Fordele ved eksterne bestyrelsesmedlemmer:

- Nødvendige kompetencer, som interne medlemmer ikke kan forventes at have, kan skaffes via eksterne medlemmer. Kompetencer med hensyn til internationalisering, strategisk udvikling, IT-sikkerhed, HR, koncern- og forretningsudvikling med mere vil ofte bedst kunne skaffes via eksterne medlemmer. Eksterne medlemmer kan også have større erfaring med at udfordre og diskutere med en ansat ledelse i store koncerner.
- Det interne rekrutteringsgrundlag er ofte meget tyndt eller ensartet. Andelshaverne, som kan vælges som interne bestyrelsesmedlemmer, udgør en meget lille andel af det samlede antal af potentielt egnede bestyrelsesmedlemmer.
- Bedre diversitet med hensyn til køn og alder med mere kan opnås via eksterne medlemmer.
- Eksterne medlemmer er typisk uvildige og neutrale i forhold til mulige interesse modsætninger blandt interne medlemmer.

Ulemper ved eksterne bestyrelsesmedlemmer:

- De kender ikke nødvendigvis branchen, herunder produktion, marked, konkurrencevilkår og ikke mindst medlemmerne.
- De har ikke "hånden på kogepladen", og de har måske ikke samme ansvarlighed eller forpligtelse som interne medlemmer.
- De har erfaring men muligvis også forpligtigelser i andre virksomheder, og dermed begrænset tid til bestyrelsesarbejde.

Der er stadig meget få kvinder i andelsselskabernes bestyrelse. Omkring 15 procent af bestyrelsesmedlemmerne er kvinder – hvis man vægter bestyrelsespladserne med selskabernes størrelse. Det typiske billede er, at jo større andelsselskaber, jo flere kvinder er der i bestyrelserne. Der har været en stor stigning i de senere år, og det skyldes især, at der er valgt flere eksterne kvinder ind i bestyrelserne. Andelen af kvinder er langt større blandt de eksterne medlemmer end blandt de medlemsvalgte medlemmer. Omkring halvdelen af de eksterne medlemmer er kvinder.

Diskussionerne om andelsselskabernes sammensætning, værdi og berettigelse fortsætter sandsynligvis. På den ene side er det aktive ejerskab og engagement positivt. Andelsselskaber er på én gang en virksomhed men også en demokratisk institution til gavn for ejerne. Det er kun sundt, at ledelsen holdes til ilden af medlemmerne, så der hele tiden sker en udvikling i overensstemmelse med medlemmernes ønsker. Det er ikke noget mål i sig selv at bevare eller udvikle andelsejerskabet. Andelseje bør være et middel – et instrument – til at sikre andelshaverne de bedst mulige købs- og salgsbetingelser. På den anden side er det næppe muligt at genetablere andelsselskaber i større stil fra bunden – det er nok den reelle kendsgerning. Kravene til kapital og størrelse er i dag så store, at andre investorer end andelshavere har langt bedre forudsætninger for at etablere nye virksomheder. Samtidig indeholder andelsselskaberne i dag store fordele, som let kan tabes, hvis der ikke er opbakning fra

medlemmerne: Markedsstyrke, vertikal integration, leveringssikkerhed og sporbarhed. Den største trussel er måske, at nogle andelshavere betragter hinanden som konkurrenter og ikke som kolleger. Eller at nogle andelshavere ser en selvstændig og kortsigtet fordel ved at forlade fællesskabet. Landbruget oplever en stigende koncentration, hvor forskellen mellem de helt store landbrug og de gennemsnitlige landbrug forstærkes. Samtidig får de helt store landbrug en større og større betydning for helheden, uden at de får en tilsvarende større indflydelse. Konkurrenter og aftagere kan også se en fordel ved at få de helt store landbrug "over på deres side", fordi de ikke er bundet af samme demokratiske og retfærdige spilleregler. Konsekvensen bliver, at landbrugets samlede markedsstyrke svækkes.

Andelsselskaberne har som altid udfordringer, men denne gang er det primært opstået indefra. Diskussionen og løsninger skal også findes indefra.

Dette nummer af Tidsskrift for Landøkonomi er uden et egentligt tema, men der er derimod givet plads til et sammendrag af en studerendes speciale.

Første artikel har titlen Kvægets lange rejse. Landbrug i "kvælstoffølsomme områder", et etnologisk perspektiv og er af skrevet af Signe Skjoldborg Brieghel, Saxo-Instituttet, Københavns Universitet. Artiklen er baseret på hendes indlæg ved Landhusholdningsselskabets efterårskonference. Artiklen er et essay, hvor der præsenteres to meget forskellige slags kvægbrug, som forfatteren lidt karikeret har valgt at kalde "græs-øksne" (græs-okser) og "majskøer". Pointen er, at disse to forskellige kvægbrug foregår på det samme geografiske og i dag majsbeklædte sted, nemlig i Varde i det sydvestlige Jylland, men i to forskellige historiske perioder, henholdsvis før industrialiseringen og i dag. Formålet er at vise, at begge historier er markante brud i måden at have husdyr på. Forfatteren pointerer, at der ikke præsenteres løsninger i teknisk forstand, men snarere noget at tænke med, og, måske, tænke igennem.

Den næste artikel har titlen Prisdannelsen på hvede, konjunkturer, inflation og renter og er skrevet af Svend Jørgen Jensen, Demetra. I artiklen vises en række sammenhænge eller korrelationer mellem hvedeprisen og inflation på en periode på over 100 år. Der forudses desuden et fald i BNP i USA i 2025, hvilket sandsynligvis vil medføre faldende hvedepriser. Artiklen afsluttes med nogle meget konkrete anbefalinger: Når inflationen begynder at stige, skal en hvedeproducent ligge åben med den forventede hvedehøst. Der skal købes gødning for de næste et til to år. Rentemæssigt skal planteavlren foretage en omlægning fra variabel rente til fast rente. Når inflationen begynder at falde, skal der ske en omlægning fra fast rente til variabel rente. Den forventede hvedehøst skal sælges, og der må ikke købes gødning.

I den næste artikel giver Poul Erik Jørgensen, tidligere direktør i Nykredit, nogle refleksioner og erfaringer vedrørende realkredit i artiklen: Realkredit er vigtig finansieringskilde til landbrugets udvikling og struktur. Realkredit har en lang historie i Danmark og startede helt

tilbage i 1797. I løbet af 1800-tallet blev også landbruget omfattet, og har således i knap 200 år været en væsentlig kilde til landbrugets fremmedfinansiering. I artiklen konstateres det også, at landbruget i næsten ekstrem grad har valgt variabel rente til sin finansiering. Set i forhold til de meget store anlægsaktiver og den relativt lave omsætningshastighed og dermed lange tilbagebetalingstid på landbrugsinvesteringer, er den variable andel nok for høj og indeholder en for stor renterisiko for erhvervet. Forfatteren afslutter med et opmærksomhedspunkt, idet der stadig er uklarhed med hensyn til landbruget i Danmarks fortsatte fulde adgang til optimal finansiering i et Europa med samtidig fokus på konkurrenceevne, forsyningssikkerhed og grøn udvikling på alle ESG-dimensioner – og ikke alene klima.

Den næste artikel er af Jesper Aastrup, MLDK Mærkevareleverandørerne, og har titlen Prisudvikling og rentabilitet i dansk dagligvarehandel. Baggrunden er, at der har været megen debat i pressen om priserne på dagligvarer i kølvandet på covid-19 og den geopolitiske uro efter Ruslands invasion af Ukraine. Dette er forståeligt med en inflation på dagligvarer på over 15 procent, da denne var på sit højeste. Debatten har desuden været koblet til en diskussion af profitabiliteten i branchen, og om leverandører eller dagligvarehandel tjener for høj profit. Emnet har også haft en vis politisk interesse blandt andet med Forum for Forbrugerpriser nedsat af Erhvervsministeriet i august 2022. I artiklen skitseres både prisudviklingen og udviklingen i branchens (både leverandørers og dagligvarehandlens) profitabilitet. Prisudviklingen bliver i den første del af artiklen analyseret i lyset af underliggende udvikling for produktionspriser og råvarepriser. I artiklens anden del bliver dagligvareleverandørers og dagligvarehandlens profitabilitet analyseret ud fra DuPont-modellen, som ser profitgrad som én af to veje (sammen med omsætningshastighed) til øget rentabilitet.

I den næste artikel, Tidsskrift for Landøkonomi 1815-2024 er nu digitaliseret og offentligt tilgængeligt, beskrives kort, at over 200 årgange af Tidsskrift for Landøkonomi nu er offentligt og gratis tilgængelige.

Den næste artikel, Udfordringer i slagteriandelsselskaber – mere vertikal integration og længere bindingsperioder skal sikre et bedre råvare-flow, er skrevet af Anders Mølgaard Christensen på baggrund af hans speciale med titlen "Is it game-over for the Danish Cooperative Slaughterhouse model?" I artiklen undersøges andelsmodellens aktuelle situation, dens styrker og svagheder, og hvordan den kan forblive konkurrencedygtig. Samtidig sammenlignes modellen med den spanske integratormodel, der på mange måder repræsenterer en modsætning til den danske tilgang. Kan en hybrid løsning være svaret på fremtidens udfordringer?

I den næste artikel stilles spørgsmålet: Prisudviklingen fra jord-til-bord – er den effektiv? Udviklingen i priserne fra jord-til-bord påvirkes, når vi har fødevarekriser og meget svingende internationale priser på landbrugsråvarer. Med stadig hyppigere fødevarekriser bliver emnet

mere og mere aktuelt. Der ses et klart sammenfald mellem udviklingen i de internationale og de danske råvarepriser. De dyrere højere danske fødevarerpriser kan derfor føres tilbage til højere internationale priser på landbrugsråvarer. Råvarepriserne er meget ustabile, og der er både store prisstigninger og prisfald. Forbrugerpriserne stiger også ved dyrere råvarer, men der er ingen eller kun relativt beskedne prisfald, når råvarerne falder i pris. Der er eksempler på både tidsforsinkelse og asymmetri i pristilpasningen og dermed ufuldstændig pristransmission. Fænomenet er meget udbredt og ofte mere reglen end undtagelsen, men de bagvedliggende forklaringer og årsager er ikke fuldt ud belyst endsige dokumenteret.

I den næste artikel, EU overhales af Kina og USA – også når det gælder fødevarersektoren, tages der udgangspunkt i rapporten *The future of European competitiveness – A competitiveness strategy for Europe (2024)*. Rapporten viser, at EU overhales af både Kina og USA, når det gælder konkurrenceevne og vækst. Den væsentligste forklaring er en for svag vækst i produktiviteten i EU. I rapporten peges der på flere løsninger på de problemer og udfordringer, som er fremlagt: Innovation, bedre koordinering mellem landene og en større indsats inden for sikkerhed og uafhængighed. Landbrugs- og fødevarersektoren er ikke specifikt analyseret, men flere af de analyser, konklusioner og anbefalinger, som fremlægges i rapporten, gælder også for fødevarerindustrien. På nogle områder er fødevarerindustrien dog underlagt særlige vilkår, og ikke mindst fødevarerforsyningsikkerhed har fået en stigende opmærksomhed. Vi ser, at også på fødevarerområdet er EU ved at blive overhalet. EU's produktion, produktivitetsvækst og markedsandele stagnerer eller falder, og afstanden til Kina og USA vokser. Kina øger landbrugsstøtten – især den produktionskoblede støtte – mens den er faldet i både EU og USA. Generelt ses den stigende subsidiering og protektionisme i Kina som en væsentlig trussel for EU og herunder også for EU's landbrugs- og fødevarerproduktion.

Den følgende artikel har titlen *Japans betydning for den danske eksport af svinekød*. Japan var i starten af 1990'erne et meget vigtigt marked for dansk svinekød: Op mod halvdelen af den danske eksport til Japan var svinekød, 30 procent af den danske svinekødseksport gik til Japan, og Danmark stod for halvdelen af Japans import af svinekød. I dag er Japan ikke så betydende mere, hvilket udviklingen tydeligt viser. I artiklen gives der flere forklaringer på denne udvikling.

Til sidst er der nekrologer over to markante personligheder inden for det jordbrugsøkonomiske område: Tidligere professor Anton Hjortshøj Nielsen og tidligere forstander og overvismand Arne Larsen. Begge gik bort i efteråret 2024.

God læselyst

Henning Otte Hansen

Ansvarshavende redaktør

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet