

Vejen til fremtidens andelsvirksomhed går gennem medlemsdemokratiet

Hans Peter Bay, administrerende direktør, VikingDanmark

For nylig udkom en meget vigtig bog, *Andelskraft*, af samfundsforskeren Andreas Pinstруп Jørgensen. Denne giver en gennemgribende fremstilling af de danske andelsvirksomheder, og forfatteren har gjort et fantastisk arbejde med at italesætte og analysere de unikke potentialer, som andelsvirksomheder fortsat rummer. Andreas Pindstrup Jørgensen peger på, at demokratiske virksomheder rummer potentialet til at løse nogle komplekse udfordringer på en "bedre, billigere og mere retfærdig måde" end både stat, marked og civilsamfund (Jørgensen, 2026). Deri er jeg helt enig.

Hvis vi som andelsvirksomhed skal kunne konkurrere og skabe værdi for vores medlemmer – også i fremtiden – skal vi dog udvikle og geare os til en verden og et samfund, der på mange måder er forskellig fra det, som vi kender og er dannet ud af. En af de allerstørste opgaver, som vi som andelsvirksomheder står over for, er derfor at få engageret vores ejere og medlemmer i deres egen forening – og måske endda hr. og fru

Danmark. Det er mere end nogensinde vigtigt, at vi revitaliserer og genføder fællesskabstankegangen, og det er min påstand, at en levende, engageret og oplyst ejerkreds – og ikke mindst folkevalgt organ – er en livsbetingelse for, at en andelsvirksomhed, for eksempel VikingDanmark, kan fortsætte med at skabe en unik værdi for landmænd og ejere – ikke blot de næste 5 til 20 år, men også om 50 eller 100 år.

Og måske er tiden tilmed kommet til at overveje, om andelsprincipperne kan træde ind og løse nogle af de udfordringer, som vi på bredere samfundsmæssig basis oplever. Min drøm er, at andelsprincipperne ikke blot kan danne sunde, stærke virksomheder i fremtiden – men også skabe en menneskelig forankring hos den bredere befolkning og på den måde etablere en dybere forbindelse mellem forbruger og producent samt land og by.

Som virksomhed har VikingDanmark dybe rødder i det danske landbrug og stammer

helt tilbage til 1936, hvor den første kvægavlsforening blev dannet på Samsø. I 1950'erne var der over 100 kvægavlsforeninger i Danmark, som i dag er forenet under VikingDanmark, og vores historie giver os et unikt ståsted i dag som andelsforening. Det er en historie og arv, som vi er stolte af, og overalt i dansk landbrug fører andelsvirksomhederne fortsat denne arv videre.

Vi gør det dog under andre samfundsmæssige og kulturelle omstændigheder end tidligere, og der er ting, der er med til at presse de værdier, som vi traditionelt har tillagt andelsprincipperne: dels strukturudviklingen, hvor de store bliver rigtigt store, dels et moderne mindset, hvor rigtigt mange begynder at tænke, "what is in it for me?" – og kun mig.

Andelskraft

Hver dag er vi i VikingDanmark i kontakt med landmænd i hele landet, og vi foretager over en halv million besøg årligt ude på de danske bedrifter. Vi oplever strukturudviklingen helt tæt på den enkelte landmands hverdag, og vi oplever udviklingen i samfundet og kulturen. Debatten om landbruget har ændret sig markant over de seneste år, og vi har som virksomhed i landbruget mere end nogensinde en opgave med dels at formidle vores gode arbejde, dels at fortsætte og drive udviklingen, så vi også i fremtiden kan kalde

dansk landbrug for verdens bedste. Og her er andelsprincipperne for mit vedkommende en uomgængelig forudsætning.

For mig at se er bogen Andelskraft derfor en af de vigtigste udgivelser længe, og forfatteren rejser spørgsmålet: "Hvordan forløser demokratiske virksomheder deres "andelskraft" i det 21. århundrede?" (Jørgensen, 2026). Han peger på tre grundpiller, der alle skal være til stede: en sund og konkurrencedygtig forretning, et klart formål og sidst, men ikke mindst, engagerede medlemmer, som han ser som den demokratiske virksomheds væsentligste kilde til andelskraft: "Andelskraften bliver nemlig ikke skabt ud af den tynde luft mellem formål, forening og forretning. Den stammer primært fra det grundstof og det potentiale, som medlemsskaren udgør [...] Det er denne frigivelse af ressourcer fra medlemmerne, som gør den særlige forandring og konkurrencekraft mulig. Det gør den, fordi de forløste ressourcer øger de potentielle økonomiske styrker, skaber nye og dæmper svaghederne ved at drive demokratisk virksomhed" (Jørgensen, 2026).

Og spørgsmålet om, hvordan vi i VikingDanmark bedst forløser vores medlemmers kraft, er blevet et af de allervigtigste fokusområder for mig, når vi som virksomhed skal lykkes med vores formål.

Formål tæt på den enkelte landmand

Når jeg tænker på, hvordan vi i Viking-Danmark skal drive vores andelsvirksomhed, så er det først og fremmest samt hele tiden med fokus på det formål, vi er sat i verden for. Vi skal kunne forstå og efterkomme landmændenes ønsker og se tingene ud fra den enkelte landmands eller ejers perspektiv. Og det hænger sammen med et andet kæmpestort fokus: nemlig at være tæt på landmanden og tæt på ejerne. Efter min mening er en af de største fejl, som vi har begået inden for de store andelsvirksomheder, at der er blevet for langt fra dem, der går på staldgangen, til dem, der går på direktionsgangen. Derfor synes jeg, at en af de mest magtpåliggende opgaver, som vi som andelsvirksomheder har, er at bevare den kortest mulige afstand mellem de to parter: dels gennem den måde, vi organiserer os på, men også i forhold til den måde, vi ledelsesmæssigt driver vores virksomheder på. Vi i ledelsen skal være så tæt på vores medlemmer som overhovedet muligt, og vi skal bruge en stor del af tiden sammen med vores landmænd og kunder. Det er afgørende, at landmanden hele tiden føler, at vi er hans virksomhed; at vi hører, hvad han siger, og forstår, hvad han drømmer om. Derfor skal vores folkevalgte setup være stærkt – det uddyber jeg senere – og virksomheden selv skal være helt, helt tæt på medlemmerne og ejerne. Der må ikke snige sig afstand ind på nogen måde.

Med andre ord er det en grundforudsætning for at kunne drive en succesfuld andelsvirksomhed i dag, at vi har dyb, dyb respekt for både den enkelte landmand samt bestyrelsen og repræsentantskabet – vores folkevalgte organer, som er vores øverste myndigheder. Hvis den øverste ledelse eller direktionen tager for meget over i forhold til, hvor virksomheden skal hen, så kan det erodere andelskraften. Det må vi aldrig glemme, uanset hvor store eller succesfulde vi er.

Strukturudvikling og fællesskabstraditioner under udvanding

Andelsvirksomheder i dag fungerer under fundamentalt anderledes vilkår end tidligere. Der er udfordringer, der presser på værdierne om fællesskab og på hele det demokratiske setup, som er bærende for andelstanken – og andelskraften.

Den enorme strukturudvikling, hvor vi bliver færre bønder, og hvor de store landbrug bliver rigtigt store, er én ting. Den anden ting er, at rigtigt mange i stigende grad begynder at spørge sig selv: "What is in it for me?" – og kun mig. Paradoksalt nok er vores stærke tradition med demokratisk virksomhedsdrift her i landet måske årsagen til, at de yngre generationer ikke tillægger andelskraften den samme værdi som tidligere. Måske bliver andelstanken og principperne bag taget for givet – i hvert fald oplever jeg, at kulturen om at tænke fællesskab, og at vi i fælles-

skab løfter stærkere, bliver tyndere og tyndere. Det kan være svært at sætte fingeren på, hvad der er årsagen, og det er et spørgsmål, som jeg ofte stiller mig selv. Jeg tror, at det er en samfundsudvikling. Det er jo ikke bare inden for landbrugserhvervet eller hos fødevareproducenter, at man ser det. Vi lever i individets tidsalder på godt og ondt.

Af den grund mener jeg, at fællesskabstanken skal genfødes i en ny version, der passer til det samfund, vi lever i – både nu og i fremtiden – og som ikke mindst passer til det mere individualistiske mindset, der særligt præger den yngre generation. For selvom du er stor, så har du værdi af de mindre.

Revitalisering og moderne tilgang til det folkevalgte setup

I slutningen af 2024 var der valg til de folkevalgte organer i VikingDanmark – vores repræsentantskab og bestyrelse. I den forbindelse skrev vi i vores valgplakater til landmændene: "Andelstanken er ikke blot et støvet begreb fra fortiden, den er levende i alt, hvad vi gør, og resultatet af fremsynede landmænds dedikation til at have fod under eget bord. Men skal Danmark være et bondeland om hundrede år, og kvægbondens selvbestemmelse fortsat sikres, skal nogen løfte arven. Er det dig?"

Vi havde en vision om at løfte vores demokratiske tradition ind i fremtiden, og det har været et stærkt ønske for os at revitalisere vores folkevalgte setup – og ikke mindst at få de unge med. Det er vi lykkedes med. Vi har gennem de sidste år udviklet og forynget vores repræsentantskab, og vi har aldrig haft en bedre, yngre og mere engageret bestyrelse.

Og her er Arla i allerhøjeste grad et forbillede. Der er ingen tvivl om, at den af de andelsvirksomheder, som vi har i Danmark, der har moderniseret sig mest og følger trenden, er Arla. Og de kører jo også andelsbevægelsen videre i de seks andre lande, som de er i. Arla er med andre ord styret af landmænd, og de har et meget, meget stærkt folkevalgt setup. Man er nødt til at udvikle og engagere de folkevalgte, ellers har man ikke forenings- og fællesskabstanken. Og jeg kan på hele branchens vegne godt være bange for, at mange forsømmer dette.

Men det koster ressourcer. Jeg vil næsten vove at påstå, at jeg bruger 45 til 50 procent af min tid i det folkevalgte setup. Så det er ikke bare virksomheden, der skal udvikles og moderniseres. Det er også det folkevalgte setup. Og jeg ser det som en trussel mod andelsvirksomhederne, at det kan være svært at få de unge til at engagere sig i medlemsdemokratiet.

Vi skal klæde vores folkevalgte på til fremtiden

Bondemanden har altid travlt. De har meget at se til med en stor virksomhed derhjemme, der kræver 100 procent af dem. Og det samme gælder en familie, som også kræver deres tilstedeværelse. Det har vi en stor diskussion om i vores folkevalgte regi, og jeg tror, at vi som andelsvirksomheder er nødt til at medtænke de bløde parametre og få dem i spil på en ny måde. Vi har en stor opgave i at engagere de unge samt de ambitiøse og fremsynde, for det er dem, der skal leve af virksomheden i de kommende år. Derfor er det vores filosofi, at når vi engagerer dem i foreningstankegangen og udviklingen af VikingDanmark, så skal der altid være en ekstra vinkel, der gør, at de får noget med hjem – til familien, virksomheden eller dem selv. De vælger at bruge tid i vores regi, og vi drager stor nytte af deres perspektiver. Det skal være gensidigt, hvad vi får ud af deres engagement, og derfor går vi meget op i at klæde vores folkevalgte på til fremtiden.

Af den grund har vi for eksempel haft journalist og USA-ekspert Steffen Kretz ude og holde foredrag for vores repræsentantskab, da han udkom med bogen Storm på vej (Kretz, 2023), fordi de internationale forhold, han har analyseret i den, har stor betydning for fødevarerproduktionen. Ligeledes har vi haft Anne Skare Nielsen, der er en af de førende

fremtidsforskere, ude og holde oplæg. Disse ting vælger vi at gøre, fordi vi simpelthen ikke kan være fokuserede nok på at være med helt fremme – og hjælpe vores landmænd med at være det samme.

Og her er vi tilbage til det, jeg nævnte i starten: Hvis vi ikke er tæt på vores ejere og forbrugere, så lykkes vi ikke som andelsvirksomhed. Og vi skal være tæt på dem, der er med til at sætte fremtiden. Vi dør, hvis vi ikke har de dygtigste og fremmeste med, og vi er nødt til at kende de tanker, de går og gør sig om erhvervet og deres virksomhed, for at vi kan blive forberedt og understøtte det, de ønsker at gøre.

Strategi og udvikling

Som sagt har vi en meget aktiv bestyrelse, hvor vi bruger hovedparten af tiden på strategi og nye udviklingsområder og tiltag. Og også her skal vi og vores folkevalgte være klædt på. For eksempel arrangerer vi i år en studietur til Canada for vores bestyrelse med det formål at hente inspiration til nogle af vores udviklingsområder. Det er min overbevisning, at det giver ekstremt meget. Når jeg bruger rigtigt meget af min tid på det folkevalgte setup, så er det altså en helt strategisk og bevidst beslutning, der netop skal styrke andelskraften og dermed det unikke potentiale i vores virksomhed for at give vores andelshavere mest muligt igen.

Og vi høster blandt andet frugterne af andelskraften, når det kommer til at tiltrække kompetencer og innovation. Vi kan mærke nu, at udviklingen kommer til os. Nye medarbejdere med stærke kompetencer og nye forretningsfolk, der har en god forretningsidé, kommer til os, fordi de kan mærke, at vi har den andelskraft og det setup, der gør, at vi kan føre en idé ud i livet. Og den kraft har vi, fordi vi er en forening – og ikke mindst fordi vi er tæt på landmændene. Som sagt foretager vi årligt mere end en halv million besøg ude hos vores landmænd. Vi er så tæt på som overhovedet muligt, og så er vi partnere med vores kunder – medlemmerne.

Én pris for alle – et grundlæggende andelsprincip

Ud over medlemsskaren og formålet er den sunde og konkurrencedygtige forretning den tredje forudsætning for at drive god andelsvirksomhed. En flad og ikke mindst gennemsigtig prisstruktur er i min optik et grundlæggende andelsprincip, og for mig at se er det en af VikingDanmarks allerstørste styrker. Der er ens pris for alle, men med en trapperabat. Det betyder, at du får en stigende rabat, jo mere du køber, men som udgangspunkt er det samme pris for samme mængde. Og det princip tror jeg aldrig, at vi må lave om på.

Jeg vil endda gå så langt som til at sige, at hvis man ikke opretholder princippet om "samme mængde, samme pris", men derimod giver nogle kunder større fordele end andre, så er man ikke en rigtig andelsvirksomhed. Det er i min optik en af de stærke værdier, som vi aldrig må gå på kompromis med. Adgangen til produktet eller ydelsen skal være den samme, lige meget om du er stor eller lille.

Selvom strukturudviklingen reducerer antallet af bønder, og vi bliver færre af de mindre landbrug, så er værdien i de små bedrifter stadig stor. For andelsvirksomheder som VikingDanmark er opgaven at være lige så meget den lille som den store landsmands virksomhed. Og det er min påstand, at de store har brug for de små, hvis de regner rigtigt efter og tænker det helt igennem, og omvendt at de små også har brug for de store. Fællesskabet understøttes på forskellige fronter netop af det, som man hver især har, kan og bidrager med. Man høster begge steder, og tilstedeværelsen af både store og små er med til at holde virksomheder som os store og brede samt i stand til at servicere alle slags landmænd.

Og når vi lykkes med at være konkurrencedygtige og samtidig en virksomhed, der er til for en stor såvel som lille landmand på lige fod, så er det, fordi vi har fat i den lange ende som andelsvirksomhed – på

konkurrencekraft, formål og opbakning fra vores medlemmer.

Det vil jeg gerne komme med to gode eksempler på. For det første er der ikke nogen, der vælger os fra på grund af størrelse. Vi har lige så stor markedsdækning ved de allerstørste, som vi har ved de allermindste.

For det andet er vi tvunget til at levere det bedste produkt til den mest konkurrencedygtige pris. Vi kan mindre end nogensinde før tage vores kunder for givet. Vi har derfor brug for at være en tand dygtigere end de dygtigste. Man handler ikke nødvendigvis hos os, bare fordi man er medlem, og det må derfor aldrig blive en sovepude.

Af den grund er det et princip for os at være prispressere og -sættere på alle nye områder, som vi går ind i. Vi gør det på fællesskabets vegne, og skal fællesskabet gå ind i et forretningsområde, så er det, fordi vi skal kunne gøre det billigere og bedre end dem, der er der i dag.

Andelsprincipper stiller endnu større krav til driften af virksomheden

Princippet om, at alle betaler de samme priser, stiller i min optik endnu større krav til driften af virksomheden. Når en andelsvirksomhed som os indretter forretningen efter dette princip, betyder det, at man ikke kan skrue på priserne og forsøge at

tjene lidt mere på nogle end andre. Og det stiller et enormt stort krav til os.

Vi er ikke en kapitalejet virksomhed. For os er investoren jo også kunden, det vil sige landmanden. Det er et grundlæggende princip, at når vi har en stigende omsætning, så skal den stigende omsætning kreere et større overskud ude hos landmanden. Vi er derfor alene orienteret efter, hvor meget landmændene kan tjene på den forretning, vi laver, og ikke hvor meget vi som virksomhed kan tjene. Derfor tager vi ikke et eneste produkt eller en ydelse ind, uden at vi derved kan opnå en fortjeneste til landmanden. Det er vores fortolkning af andelstanken, og jeg synes, at det er enormt stærkt.

Med det sagt er jeg meget bevidst om, at mange andelsvirksomheder i dag oplever at være udfordrede på deres forretning, og det peger ind i et dilemma for andelskraften, som andelsvirksomheder i dag møder. For hvordan lykkes vi med at vækste og fastholde medlemmer samt dermed også omsætningen? Vi ser visse steder, at man forlader nogle af de gamle dyder, således at de store får mere ud af deres forretning end de små. Det er de åbenbart nødt til, fordi de ikke kan konkurrere, og det er et problem og en udfordring, som vi skal tage alvorligt og imødegå med størst mulig styrke. For hvis vi taber konkurrencekraften, så er vi færdige. Som andelsforening har vi per definition ikke et

stort overskud at skære ned fra. Vi kører på balance hele tiden, og det er meget, meget følsomt.

Plastik med konkurrenceevne, formål og fællesskab

Som tidligere nævnt påpeger Andreas Pinstrup Jørgensen i sin bog, at en forløsning af andelskraften "øger den demokratiske virksomheds konkurrenceevne og evne til at løse svære problemer bedre, billigere og mere retfærdigt end både stat, marked og civilsamfund" (Jørgensen, 2026). Et eksempel på denne forløsning er vores håndtering af plastik samt afhentning og genanvendelse af plastaffald. For alle skal have indsamlet plastik, både den store og lille landmand. Derfor er vi i VikingDanmark gået sammen med Dansk LandbrugsPlast Indsamling (DLPI) om en fælles løsning, som tilgodeser alle og dermed løfter hele branchen, blandt andet via fælles indberetninger til de offentlige myndigheder. På den måde er det en god case, hvor vi både indtænker miljøet, men også vores forretning i løsningen. Og fordi vi er fælles om det, kan vi gøre det billigt – hvilket er til gavn for vores medlemmer.

Samfundskontrakt med andelskraft

Sidst, men ikke mindst, vil jeg gerne knytte nogle ord til de muligheder, jeg ser i andelsvirksomhedernes potentiale i forhold til samfundskontrakten. Fødevarer-virksomhederne har traditionelt været an-

delsvirksomheder inden for landbruget, hvor vi i takt med strukturudviklingen bliver færre og færre aktører. En konsekvens af dette er blandt andet, at den almindelige danskers relation og kendskab til landbruget formindskes. Samtidig oplever vi et stigende fokus fra den brede befolkning på os og vores fødevareproduktion. Det seneste folketingsvalg viste os, hvor meget hr. og fru Danmark tager eller ønsker at tage stilling til, hvordan deres fødevareproduktion skal foregå. Og denne interesse skal vi imødegå. Jeg tror, at vi skal prøve at tænke forening på en helt ny måde, hvor forbrugeren kan blive medlem og ad den vej få indflydelse på den måde, vi laver vores fødevarer på. Dette skal styrke den fælles forståelse for, hvordan vi skal lave fødevarer i Danmark, og her tror jeg, at foreningstankegangen kan gå ind og gøre en kæmpe forskel, hvis vi kan aktivere og nytænke den.

Med andre ord kan jeg godt gå og drømme om, at vi udvikler et lokalt forankret andelsmedlemskab for borgere, der interesserer sig for, hvordan vi laver fødevarer i Danmark med husdyr, altså mælk, kød, ost og så videre, samt hvordan vi skal modernisere vores fødevareproduktion. Og at denne nye folkelige andelsidé kan kobles med udviklingen af vores udkantsområder i Danmark. Der er ingen tvivl om, at vi har brug for de store effektive bedrifter i landbruget. Men jeg tror samtidig, at mange blandt den yngre generation af

landmænd drømmer om en familiebedrift – i et lokalsamfund. Tænk derfor, hvis man i lokalsamfundet og som borger heri kunne købe en lille andel i en mindre, lokal fødevarevirksomhed og derigennem få nogle fordele, for eksempel en andel af kødet fra en gris eller lignende. Og tænk, hvis et sådant lokalt forankret medlemskab kan skabe en variation i landbruget, som kan være med til at muliggøre drømmen for unge landmænd om at drive et mindre familiebrug – og modvirke udviklingen i dag, hvor de små landsbyer er tomme, og unge med drømme om at blive landmænd ikke selv kan starte op.

Jeg tror, at vi bliver nødt til at lave noget nyt på tværs, og jeg tænker, at det skal være en del af fremtidens andelsbevægelse. Det betyder en bevægelse i den modsatte retning for strukturudviklingen, og det vil også kræve, at vi for eksempel tænker helt nyt i forhold til ejerforholdene. Helt nyt. Men jeg tror, at det er en måde at få samfundet bygget op på igen, hvor vi får respekten for og interessen i landbruget tilbage – og et helt andet perspektiv ind i landbruget. Skal landbruget og andelsvirksomhederne have en fremtid, så skal samfundskontrakten være på plads.

Referencer

- Jørgensen, A. P. (2026). Andelskraft: Styrken i fællesskab og forretning. Gads Forlag.
- Kretz, S. (2023). Storm på vej – Angrebet på Kongressen var ikke afslutningen. Det var begyndelsen. Turbine.

