

Fællesskab er ikke nostalgi – det er nødvendighed

Carl Christian Lei, bestyrelsesformand, DLG

Der bliver ofte talt om fællesskab, som om det hører en anden tid til. Som noget, der var lettere, dengang verden var mere overskuelig.

Sådan ser jeg det ikke.

Tværtimod oplever jeg, at fællesskab er blevet vigtigere, netop fordi verden er blevet mere urolig. De seneste år har vist os, hvor hurtigt forudsætninger kan ændre sig: krig i Europa, brudte forsyningskæder og markeder i konstant bevægelse. For mig er fællesskab ikke et mål i sig selv. Det er et middel og redskab til at skabe stabil drift, stærkere værdikæder og bedre forretning – også når markederne er urolige.

Når vi står sammen, kan vi dele risiko, investere mere langsigtet og opnå kommercielle muskler, som vi som landmænd ikke kan opnå på egen hånd.

Et stærkt fællesskab blandt vores andelshavere sikrer stærke værdikæder i DLG.

Det gør, at vi kan levere stabilt i en verden, hvor usikkerhed er blevet et vilkår.

Derfor er vores fællesskab ikke blevet mindre vigtigt. Tværtimod.

Fairness kræver gensidighed

For mig hænger fairness og loyalitet tæt sammen. Det ene giver ikke mening uden det andet.

I et andelsselskab er loyalitet ikke et spørgsmål om blind opbakning. Det er et spørgsmål om at tage ansvar for fællesskabet. Når man indgår aftaler med DLG i god tid, giver man os mulighed for at styre driften mere effektivt og undgå unødige omkostninger.

Det er loyalitet i praksis.

Fairness handler ikke om, at alle behandles ens. Det handler om transparens.

Når man som andelshaver leverer stabilt, indgår aftaler i god tid og skaber effektivitet i vores system – for eksempel ved at

planlægge leverancer, så kapaciteten udnyttes bedre på vores kornindleveringssteder – så skal det også kunne ses på vilkårene og prisen.

Omvendt må man acceptere, at man må bære de omkostninger, der følger med, når man ankommer med et kornlæs på brovægten i sidste øjeblik.

For det er rimeligt, at de andelshavere, der giver virksomheden de bedste forudsætninger, også får de bedste vilkår. Vi skal ikke behandle alle ens, men vi skal behandle alle fair. Og det betyder, at loyale kunder skal have mere ud af deres samhandel med DLG.

Alternativet er, at loyale leverandører betaler prisen for dem, der ikke forpligter sig eller tager ansvar.

Det, mener jeg ikke, er fair over for det fællesskab, som DLG bygger på.

Fællesskabet er vores udgangspunkt

I DLG Group er fællesskabet ikke noget, vi har lagt oven på forretningen. Det er udgangspunktet for den forretning, vi driver hver eneste dag. Vi er et andelsselskab, og det betyder, at ejerskab og ansvar hænger sammen.

Det giver os styrke, når vi står sammen, men det forpligter også. DLG skal gøre sig fortjent til andelshavernes forretning ved

at levere kommercielt, så vi skaber den loyalitet, der er nødvendig for at drive et andelsselskab.

Når jeg taler med vores andelshavere, er det tydeligt, at relationen ikke kun handler om økonomi. Den handler også om tillid samt at vide, at man står sammen – også når beslutningerne er svære, og hvis resultaterne ikke nødvendigvis går den rigtige vej.

Det er sådan, et andelsselskab skal fungere.

I dag betyder det blandt andet, at vi kan samle volumen og investere i løsninger, der rækker længere ud i fremtiden.

Det giver bedre indkøb, mere effektive processer og stærkere positioner i markedet – til gavn for både andelshavere og selskab.

Men vi må også være ærlige omkring, at grovvarebranchen i dag er præget af lav loyalitet.

Mange handler fra gang til gang og optimerer deres bedrifter på den korte bane. Og selvom jeg som landmand forstår meningen bag dette, tærer det på et andelsselskab. Den logik vil vi i DLG gøre op med. Det gør vi ved at belønne dem, der bidrager til planlægning, volumen og stabilitet, samt at skabe mere gennemsigtig-

hed i, hvordan værdi og omkostninger fordeles.

Ejerskab og professionalisme skal hænge sammen

At være et andelsselskab i dag betyder ikke, at vi kun skal ledes af landmænd. Det betyder heller ikke, at vi skal give køb på ejerskabet. Det betyder, at de to ting skal hænge sammen.

Vi driver i dag en kompleks virksomhed med mange forretningsområder. Det stiller krav til ledelsen. Derfor har vi brug for professionel ledelse og kompetencer udefra: folk med erfaring i at drive og udvikle moderne virksomheder – også folk, der ikke selv er landmænd.

For mig er det ikke et svaghestegn. Det er en nødvendighed.

Ejerskab, indsigt og professionalisme skal spille sammen. Vi skal lede virksomheden professionelt. Vi skal hente relevante kompetencer fra erhvervslivet, men samtidig skal vi også sikre stærk ejerrepræsentation, så DLG fastholder sine stærke rødder i dansk landbrug og sin rolle som landbrugets foretrukne samarbejdspartnere.

Et paradoks, vi er nødt til at tale åbent om

Vi står i et paradoks, som jeg mener, fortjener mere opmærksomhed.

På den ene side ser vi, at fødevareproduktion globalt bliver tillagt større betydning. Mange lande prioriterer i dag forsynings-sikkerhed højt. De vil sikre egen produktion, egne råvarer og stabile værdikæder. På den anden side regulerer vi i Danmark stadig hårdere.

Det gælder blandt andet kvælstofregulering, brugen af planteværn og den samlede reguleringsbyrde, der lægges på produktionen. Ofte bliver konsekvenserne længere nede i værdikæden undervurderet.

Debatten bliver nogle gange for snæver. For det her handler ikke kun om den enkelte landmand. Det handler om hele landbrugets værdikæde – fra jord til bord.

Uden produktion er der ingen innovation

Innovation forudsætter, at vi har et landbrug i Danmark, der har volumen, kapital og vilje til at investere. Derudover kræver den et produktionsgrundlag, som gør det muligt at teste og udvikle nye løsninger i praksis.

Når råvaregrundlaget bliver mindre, bliver investeringsevnen også mindre. Og uden investeringer bliver det langt sværere at udvikle de løsninger, som både samfundet og erhvervet efterspørger – ikke mindst når det gælder bæredygtighed.

Det er ikke et argument imod regulering. Det er et argument for, at vi regulerer klogt og langsigtet.

Hvis Danmark vil være et foregangsland, kræver det, at vi bevarer et produktionsgrundlag, der gør det muligt at udvikle nye løsninger, og som ikke kun afvikler råvaregrundlaget.

Andelsselskabet er ikke problemet

Hvis andelsselskaber fortsat skal være relevante i fremtiden, skal vi blive ved med at udvikle os. Det gælder både den måde, vi arbejder med data på, og den måde, vi skaber værdi.

Vi skal videre end råvaren alene.

Et konkret eksempel er værdiforædling, som når vi arbejder med regenerativt byg-malt til bryggerier som Carlsberg. Her in-noverer vi sammen med kunderne og ska-ber løsninger til fremtidens behov, der samtidig giver mere værdi til alle parter.

Det kræver investeringer og viden. Der er desuden behov for et tæt samspil mellem landmand, selskab og kunde – noget, som DLG kan levere på i kraft af vores andels-model.

Landbruget har udviklet sig markant de seneste år. Bedrifterne bliver større over hele landet, mens antallet fortsat falder.

Det betyder også, at vi i DLG er nødt til at drive vores forretning anderledes, end vi tidligere har gjort. Vi skal følge med tiden og holde os relevante for vores andelsha-vere uanset størrelse. Nogle har brug for tæt sparring og specialiseret viden, mens andre har brug for, at det hele bare fun-gerer hurtigt, enkelt og uden friktion. Vo-res opgave er den samme: at gøre det nemt at være kunde hos DLG samt at le-vere mere end produkter – nemlig viden, service og løsninger, der styrker landman-dens forretning.

Handlekraft – også internationalt

De vigtigste beslutninger bliver sjældent truffet i rolige tider. De bliver truffet, når der er pres på, skal investeres og vælges retning.

Vi er ikke bare et dansk andelsselskab.

Jeg hører indimellem nogle sige, at vi burde sælge vores udenlandske selskaber for at hente en kortsigtet gevinst hjem. Det, mener jeg, ville være en stor fejl.

Vores internationale aktiviteter er ikke no-get, som vi har ved siden af. De er en del af den måde, vi skaber værdi på, og de er noget, som vi sammen skal udvikle med de selskaber og medarbejdere, der er en del af dem.

Hvis vi skærer den del fra for at optimere her og nu, saver vi den gren over, som vi

selv sidder på. For mig handler internationalt udsyn om at sikre, at vi også fremover kan skabe værdi for vores ejere i et marked, der er globalt – uanset om vi ønsker det eller ej.

Relationer til fremtiden

Fællesskab kommer ikke af sig selv. Det skal holdes i live gennem dialog, klare forventninger og respekt for, at det består af mange forskellige interesser.

Når vi i DLG Group arbejder for at styrke relationen mellem andelshaver og selskab, handler det ikke om at se tilbage. Det handler om at stå bedre rustet til fremtiden.

Et andelsselskab fungerer kun, hvis fællesskabet fungerer. Dette er grundlaget for at skabe varig værdi. For mig – og for os – er dette stadig den dag i dag grundtanken bag at drive et andelsselskab.

