

Fællesskabet skal bevise sin værdi

Hans Damgaard, landmand ved Hejls og bestyrelsesformand i Danish Agro

Andelsselskabet er en af dansk landbrugs mest betydningsfulde organisationsformer. Men hvis andelstanken også skal være en styrke i fremtiden, skal den bruges aktivt og udvikles i takt med en virkelighed, der er i forandring. Artiklen tager udgangspunkt i Danish Agro og argumenterer for, at andelsselskaber version 5.0 ikke handler om at forlade det klassiske andelsselskab, men om at videreudvikle det. Kernen er stadig landmanden, ejerdemokratiet, lokalforankringen og den fælles risiko, men opgaven er blevet større: Et andelsselskab skal i dag både sikre konkurrencedygtige vilkår, investere langsigtet, understøtte den grønne omstilling, udvikle nye værdikæder og samtidig tilpasse sig en dansk landbrugsproduktion under forandring. Artiklen viser, hvordan fælles ejerskab kan give muskler til at investere i de mere usikre, men helt nødvendige aktiviteter – og hvordan også fejlslagne projekter kan være en nødvendig del af en ansvarlig udviklingsmodel.

Indledning: Andelstanken er ikke nostalgisk

Andelstanken bliver ofte omtalt med historisk respekt – og det er forståeligt. De danske andelsselskaber har spillet en afgørende rolle for udviklingen af dansk landbrug, og mange af de stærkeste virksomheder i fødevare- og landbrugssektoren hviler på dette fundament. Det gælder blandt andet Danish Agro, der i år fyldte 125 år, og som er gået fra en lille, lokal forderstovirksomhed på Stevns til en af Europas mest betydningsfulde grovvarevirksomheder.

Men andelstanken må ikke reduceres til nostalgi. Hvis den kun bliver noget, som vi ser tilbage på som en reminiscens, mister den sin kraft. Den skal bruges og udvikles. Og den skal hele tiden bevise sin relevans over for de landmænd, der ejer virksomheden.

Jeg er stor fortaler for andelstanken, og jeg tror ikke, at Danish Agro havde været, hvad koncernen er i dag, hvis det ikke var for denne unikke ejerskabsform. Men netop derfor har vi også et ansvar for at sikre, at den bliver ved med at være en styrke.

Det er ikke stationært. For at lykkes må vi løbende udvikle os med det omkringliggende samfund.

En videreudvikling af det eksisterende

I min forståelse af andelsselskaber version 5.0 skal andelsselskaberne ikke ind i et opgør med det, der var. Tværtimod skal vi videreudvikle det allerede eksisterende.

For Danish Agro begynder det stadig med landmanden, der er i centrum i alle vores beslutninger, samt foderstoffet, lokalforankringen, det nære samarbejde og forståelsen for, at en grovvarevirksomhed ikke kun er en leverandør og aftager, men også en del af landmandens daglige drift og langsigtede udvikling.

Forskellen fra tidligere er skalaen og kompleksiteten. Det, der tidligere kunne løses lokalt, skal i dag i højere grad håndteres i en virkelighed, der er præget af international konkurrence, grøn omstilling, digitalisering, regulering, nye afgrøder og værdikæder samt ændrede produktionsvilkår. Derfor er Danish Agro i dag både en videreførelse af noget velkendt og en virksomhed, der hele tiden skal evne at kunne forandre sig.

Det stiller både store krav til os som virksomhed, men udviklingen sker også på ryggen af de konkurrencevilkår, vi bliver givet i både EU og Danmark. Og her kan jeg blive bekymret for, om vi er tilstræk-

keligt bevidste om risikoen ved ikke at sikre konkurrencedygtige betingelser for vores virksomheder.

Landmanden i centrum

For et andelsselskab er det afgørende spørgsmål i strategien og investeringen: Tror vi, at det vil skabe værdi for ejerne?

Alt, som vi gør, skal have landmanden i centrum. Det gælder i kerneforretningen, hvor vi skal være konkurrencedygtige på pris, kvalitet, rådgivning, logistik og service. Derudover gælder det i de mere langsigtede investeringer, hvor vi skal være med til at øge værdien af landmandens produkter og skabe nye muligheder for fremtidens bedrifter.

Det betyder også, at andelsselskabet ikke er noget alene i kraft af sin ejerform. Kunderne skal vælge os, fordi vi skaber værdi, og ikke fordi de er bundet til os. Hvis vi havde bundet kunderne på lange aftaler eller direkte aftage- og leveringsforpligtelser, ville vi risikere at hvile på laurbærene. Konkurrencen tvinger os til at optimere og blive bedre samt smartere og mere innovative.

Det er en styrke i grovvarebranchen uden købs-/salgsforpligtelser. Til trods for ejerskabet skal vi vælges til af landmændene hver dag.

Ejerdemokratiet under pres

En af de store fremtidige udfordringer er, at landbrugets struktur ændrer sig ekstremt hurtigt. De store bedrifter bliver større. De får større volumen, større professionalisering samt naturligvis også større forventninger til vilkår, indflydelse og fleksibilitet.

Det er en naturlig udvikling, som giver mange muligheder, men det kan også udfordre andelstanken. For hvordan sikrer man et stærkt fællesskab, når medlemmernes størrelse, behov og forretningsmodeller bliver mere forskellige?

Det spørgsmål må vi som andelsselskaber tage alvorligt. Ejerdemokratiet er en af vores største styrker, men det må ikke blive en formalitet. Det skal være relevant for både den store og mindre ejer. Det skal give indflydelse, men samtidig ikke hindre, at virksomheden kan handle hurtigt, professionelt og konkurrencedygtigt.

Andelsselskaber version 5.0 kræver derfor et moderne ejerdemokrati. Ikke mindre demokrati, men et demokrati, der passer til en mere kompleks virkelighed.

Den fælles risiko som strategisk styrke

Som andelsselskab har Danish Agro to afgørende fordele: ejerdemokratiet og den fælles risiko.

Vi bestemmer selv retningen og har musklerne til at turde investere i noget,

der kan virke usikkert, fordi vi gør det sammen. Det er en vigtig del af forklaringen på, hvorfor andelsselskaber kan spille en særlig rolle i den grønne omstilling.

I Danish Agro er vi med til at tage ansvar på branchens vegne. Det gælder blandt andet gennem vores engagement i biogasprojekter, hvor vi deler ejerskabet med de landmænd, som bliver leverandører af biomasse. Det er et godt eksempel på, hvordan andelstanken kan bruges i en ny sammenhæng: Landmændene er ikke kun leverandører til en løsning, men medejere af en del af værdiskabelsen. Det er i mine øjne ret unikt.

Den samme langsigtede tilgang til værdiskabelse gælder vores investeringer i plantebaserede fødevarer, hvor vi er med til at udvikle værdikæden fra sortsforædling i Nordic Seed over kontrakt dyrkning med landmænd til afsætning i DAVA Foods. Pointen er ikke at forlade kerneforretningen, men i stedet at udvikle nye muligheder omkring den.

Vi leder hele tiden efter investeringer, der kan være med til at øge værdien af landmændenes produkter. Det gælder for eksempel med en stribe af digitale løsninger, som hjælper landmanden til at øge indtjeningen på bedriften.

Når projekter ikke lykkes

En seriøs fortælling om andelsselskaber version 5.0 må også rumme det, der ikke lykkes.

Omstilling og udvikling kræver kapital, teknologi, timing og markedsmodning. Nogle projekter lykkes, og andre gør ikke.

Et eksempel på det er vores investering i et anlæg til udvinding af græsprotein sammen med andelsselskaberne DLF og DLG. Trods tålmodighed og stor opportunisme må vi erkende, at implementering af ny teknologi kan være vanskelig. Andelsselskaberne har tabt et betydeligt millionbeløb på at forsøge at udvikle denne nye teknologi.

Det er naturligvis ikke et mål at tabe penge, og vi må aldrig risikere noget, der kan sætte helheden over styr. Men hvis andelsselskaber aldrig tør teste nye løsninger, risikerer vi også at svinge vores langsigtede ansvar.

Netop her viser andelsmodellen sin særlige værdi. Fællesskabet kan bære en kalkuleret risiko, som den enkelte landmand vanskeligt kunne tage alene. Og når vi lærer af de projekter, der ikke lykkes, bliver vi bedre til at vurdere de næste.

Langsigtede investeringer

Andelsselskaber kan tænke langsigtet på en anden måde end mange andre virksomheder.

Det betyder ikke, at økonomien er mindre vigtig. Tværtimod. Men det betyder, at værdiskabelse ikke altid skal måles på det næste kvartal.

Et eksempel er Danish Agros engagement i maskinbranchen. Det var forventeligt, at beslutningen ville møde kritik. Men vurderingen var, at det ville gavne danske landmænd, hvis Danish Agro kunne blive en stærk distributør hos en stor maskinproducent og dermed sikre bedre adgang og vilkår samt stærkere løsninger til ejerne.

Det har været en god beslutning for både virksomheden og ejerne.

Denne type af investeringer viser, at andelsselskabets rolle ikke kun er at optimere dagens drift. Det er også at placere landmændene bedre i morgendagens marked.

En mindre dansk produktion kræver en hurtig tilpasning

Andelsselskaber version 5.0 skal også være realistisk. Dansk landbrug står foran betydelige strukturelle forandringer. Hvis store arealer tages ud af dyrkning, betyder det færre dyr, mindre behov for foder og ændrede volumener i flere dele af værdikæden.

Det kan ingen grovvarevirksomhed ignorere. Derfor skal Danish Agro kunne til-

pas sig hurtigt og konsekvent. Vi skal udvikle nye forretningsområder, styrke effektiviteten, investere klogt og samtidig holde fast i kerneforretningen. Forandringen må ikke få os til at miste fokus. Tværtimod skal den skærpe det.

Konkurrenceevne som fælles dagsorden

Den største udfordring for landbrugets udvikling er ikke kun teknologisk eller organisatorisk. Den handler også om rammevilkår.

Europæiske og danske virksomheder står i en skærpet global konkurrence. Hvis regulering, omkostninger og investeringer udvikler sig på en måde, der svækker konkurrenceevnen, bliver det vanskeligere at fastholde produktion, arbejdspladser og udviklingskraft i Danmark og Europa.

Derfor er konkurrenceevne ikke et snævert virksomhedsanliggende. Det er en fælles samfundsopgave. Andelsselskaberne kan bidrage med løsninger, investeringer og ansvarlig omstilling, men der skal også være vilkår, som gør det muligt at konkurrere.

Konklusion: Andelstanken skal vælges igen

Andelsselskaber version 5.0 handler ikke om at forlade andelstanken. Det handler om at sikre andelstankens relevans i en ny tid.

For Danish Agro betyder det, at vi skal holde fast i landmanden som centrum. Vi skal udvikle kerneforretningen, bruge ejerdemokratiet aktivt og turde foretage langsigtede investeringer – både dybere og bredere i værdikæden. Vi skal tage ansvar for den grønne omstilling og teknologisk udvikling. Og vi skal være ærlige om, at ikke alt lykkedes.

Andelstanken giver os ikke automatisk en ret til fremtiden. Den giver os en mulighed. Hvis vi bruger den rigtigt, kan den fortsat være en af dansk landbrugs stærkeste konkurrencefordele.

Forfatterbiografi

Hans Damgaard er landmand ved Hejls og bestyrelsesformand i Danish Agro. Han har gennem mange år været engageret i udviklingen af landbrugets fælles virksomheder og landboforening, og han ser andelstanken som en aktiv styrke og ikke som nostalgi.

