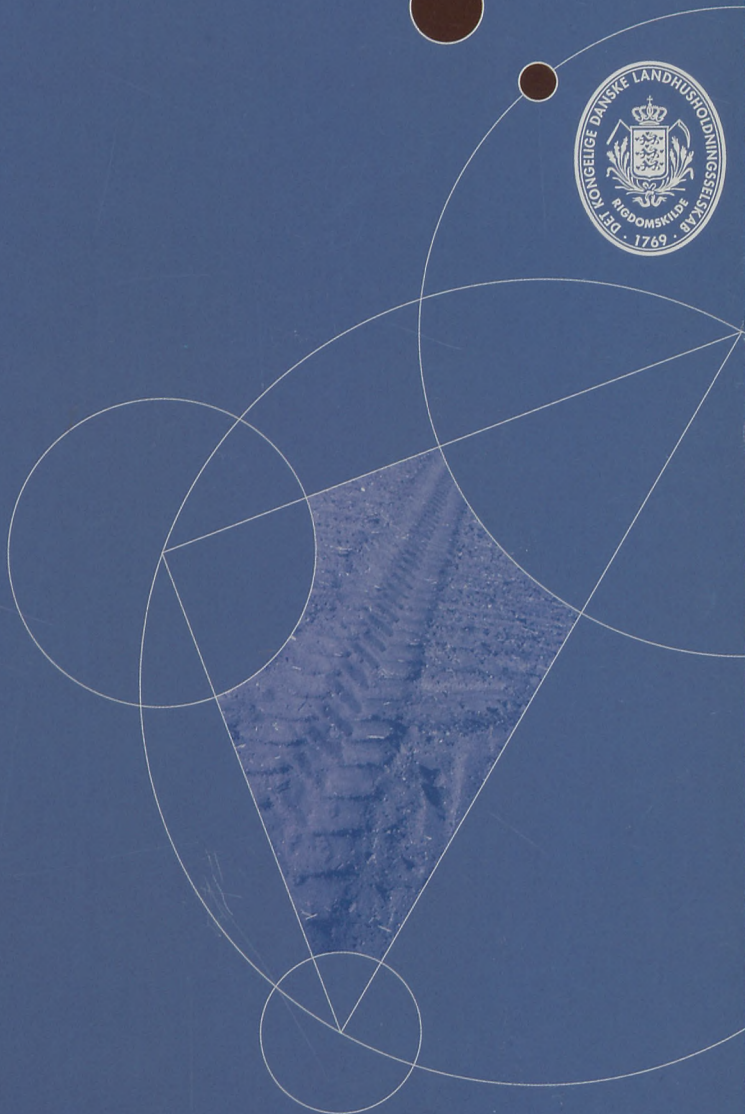


Tidsskrift for Landøkonomi



Nr. 3
Oktober 2009
195. årgang

TIDSSKRIFT FOR LANDØKONOMI

NR. 3
OKTOBER 2009
195. ÅRGANG

Ansvarshavende redaktør

- Seniorrådgiver Henning Otte Hansen
Fødevareøkonomisk Institut
Københavns Universitet

Redaktion

- Professor Carsten Daugbjerg
Institut for Statskundskab
Aarhus Universitet
- Kontorchef Niels Lindberg Madsen
Landbrug og fødevarer, Axelborg
- Professor Peter Nedergaard
Institut for Statskundskab
Københavns Universitet
- Professor Niels Strange
Skov & Landskab
Københavns Universitet
- Afdelingsleder Torben Wiborg
Jyske Bank
- Direktør Henrik Zobbe
Fødevareøkonomisk Institut
Københavns Universitet
- Kommunikationsrådgiver Jesper Nielsen
Fødevareøkonomisk institut

Oplag

- 1.200 stk.

Annoncepriser

- 1/2 side s/h 2.400,- kr. ex. moms
- 1/1 side s/h 3.900,- kr. ex. moms
- Annoncepriser for farvetillæg efter aftale

Abonnement

- 450,- kr. ex. moms pr. år
- Medlemmer af Det Kongelige Danske Landhusholdningsselskab modtager gratis Tidsskrift for Landøkonomi

Løssalg

- 125,- kr. ex. moms og forsendelse

Udgiver

- Fødevareøkonomisk Institut
Københavns Universitet
Rolighedsvej 25
1958 Frederiksberg C
Tlf 35 33 68 00
Fax 35 33 68 01
foi@foi.dk
www.foi.life.ku.dk
- Det Kongelige Danske Landhusholdningsselskab
c/o Landbrug & Fødevarer
Axeltorv 3, 1.
1609 København V
Tlf 33 39 42 20
Fax 33 39 41 51
1769@1769.dk
www.1769.dk

Produktion

- Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Lyngbyvej 17
2100 København Ø
Tlf 39 13 55 00
Fax 39 13 55 55
forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

INDHOLD

Redaktionelt forord:	157
Andelsselskaber – business og ikke ideologi?	
Ph.d., cand. agro. & merc., Henning Otte Hansen, Fødevareøkonomisk Institut, Københavns Universitet	
Få andel i samarbejdet	163
Tidligere sekretariatschef i Danske Andelsselskaber Holger Hasle Nielsen	
Andelskommunikation på politisk styrede markeder	171
Professor Anker Brink Lund, CBS	
Shareholder Value i andelsselskaber	185
Søren Andersen	
Er andelsbevægelsen en del af løsningen?	197
Søren Porsbjerg og Torben Lunding Madsen, Nordea	
Andelsformen har aldrig været mere relevant end nu	205
Adm. direktør Torben Nielsen, København Fur/Dansk Pelsdyravlerforening	
DLF AmbA er verdensmarkedsleder inden for sin niche	209
Business Development Manager Lars Johansen, DLF-TRIFOLIUM A/S	
Lighed og økonomisk logik i andelsselskaber	219
Ph.D., Henrik Ballebye Okholm og Mia Amalie Holstein, Copenhagen Economics	
Forandringens vinde blæser over traditionsrige selskaber	223
Direktør Claus Søgaard Richter, Landbrug & Fødevarer	
Andelsorganisering – den tredje vej i moderat dansk version	235
Chefkonsulent Søren Büchmann Petersen, Dansk Erhverv	
Danske andelsselskaber – fortid, nutid og fremtid?	241
Ph.d., cand. agro. & merc., Henning Otte Hansen, Fødevareøkonomisk Institut, Københavns Universitet	

REDAKTIONELT FORORD

Andelsselskaber – business og ikke ideologi?

Dette temanummer af Tidsskrift for Landøkonomi handler om andelsselskaber, deres udvikling, fordele, ulemper, vilkår og mulige fremtid. Emnet bliver beskrevet fra en række forskellige vinkler af personer fra virksomheder, organisationer og fra finanssektoren og fra forskningsverdenen. Personer både inden for og uden for andelssektoren kommer med deres bud.

Som det ses på den næste side, har debatten om andelsselskabernes fremtid og overlevelse skabt mange overskrifter i de seneste år.

Nøgternt betragtet har andelsejet været en stor succes i flere store fødevarersektorer. Andelsselskabernes markedsandele er store og har flere steder været stigende set over en længere periode. Flere af de store danske andelsselskaber hører i dag til i den absolutte internationale elite målt på omsætning og markedsandele. Andelsselskaberne har indtil videre vist sig at være økonomisk stabile. Samtidig er der sket en kraftig vækst, og ekspansionen er sket på flere måde: Både indenlandsk konsolidering, organisk vækst, markedsudvikling og stigende internationale aktiviteter.

Andelsselskabernes – og hele fødevarersektorens – omverden er dog under kraftig forandring, og nye trusler, muligheder og udfordringer opstår løbende. Globaliseringen betyder bl.a., at direkte investeringer i udenlandske virksomheder og i udenlandsk produktion bliver langt mere udbredt – og giver virksomhederne betydelige konkurrencemæssige fordele. Samtidig betyder den teknologiske udvikling, at stordriftsfordele og vækst kan udnyttes endnu bedre, men det kræver også en stor kapitaltilførsel at kunne udnytte disse muligheder. Netop direkte investeringer i udenlandske virksomheder og kapitalbehovet kan være nemmere at gennemføre i et aktieselskab end i et andels-selskab.

Også de senere årtiers ændrede fokus i værdikæden fra landmand til forbruger kan have været en særlig udfordring for andelsselskaberne. Ganske vist har både landbrug og andelsselskaber i fødevarersektoren mentalt ændret begrebet »fra-jord-til-bord« til »fra bord-til jord« – og dermed antydnet, at udgangspunkt og fokus ligger i forbrugerleddet. Alligevel antyder flere analyser fra bl.a. USA på, at andelsselskaber tilsyneladende har et dårligt udgangspunkt, når det gælder om at »bevæge sig opad i værdikæden« og placere sig på de mere lukrative forretningsområder tæt på forbrugerleddet. Nogle af forklaringerne skulle bl.a. være, at andelsselskaber notorisk er for råvareorienterede, ikke kan eller vil investere nok i forbrugerorienteret produktudvikling, eller at deres organisatoriske opbygning ikke passer til at drive virksomhed tæt på forbrugermarkedet.

Landbruget dybt afhængigt af andelsselskaber
Landbrugsavisen, oktober 2007

Formand: Behov for ny ejerform i Arla
Det er nødvendigt at ændre ejerstrukturen, hvis Arla ikke skal stagnere.
Business.dk, oktober 2007

Andelens totale sejr.
Landbrugsavisen, april 2008.

En af de store debatter er, om andelsselskaberne gør det godt nok
Landbrugsavisen, februar 2009

Tican gør op med andelsprincipper
Tican bliver en hybrid mellem et andelsselskab og et aktieselskab.
Landbrugsavisen, marts 2006

Andelsprincipper nedbrydes i Danish Crown.
Business.dk, november 2008

Det landmandsejede andelsselskab er den bedste løsning for mælkeproducenterne
Det er da en udfordring at skulle levere varen på både den korte og den lange bane på én gang. Det er en af grundene til, at vi er nødt til at tænke nyt
Jyllandsposten, oktober 2007

Kapitalmangel afliver andelseje
Business.dk, september 2005

Arla Foods vil måske invitere aktiekapital
Arla overvejer mulighederne for at skabe aktieselskaber.
Landbrugsavisen, oktober 2008

Opbrud i andelsselskaberne . .

Både DC og Arla er nødt til at kunne købe op blandt de store konkurrenter, der meget vel kan komme til salg som følge af finanskrisen. . . Men den rene andelsform står i vejen. Landmændene har simpelthen ikke råd til at finansiere opkøbene. . . Vi må og skal have en dybtgående debat om fordele og ulemper ved andelsejet. Der skal modeller på banen, der forener fordelene mellem landmandens direkte eje af virksomheden og aktieselskabernes lettere adgang til kapital.
Landbrugsavisen, marts 2009

Selskabskonstruktion (andelsselskab) er en barriere for ekstern kapitalrejsning og fusioner med strategiske partnere. Andelshavere er mere fokuserede på kortsigtede afregningspriser og overskud end på langsigtet vækststrategi.
Erhvervs- og byggestyrelsen, maj 2008

Landbruget dybt afhængigt af andelsselskaber
Landbrugsavisen, oktober 2007

Slagterigiganten Danish Crowns dage som andelsselskab kan snart være talte. . .
Hvis Danish Crown omdannes til aktieselskab, vil det være en revolution i landbruget og de andelsejede fødevarer virksomheder.
Business.dk, januar 2005

Kapitalfonde på vej ind i andelsselskaber
Food Culture, august 2008

Til gengæld er den danske slagteritop rørende enige om, at både Tican og Danish Crown fortsætter som andelsselskaber – også på langt sigt.
FoodCulture, september 2005.

Uanset hvad der er forklaringen, så viser analyserne, at der er en klar tendens til, at andelsselskaber klarer sig bedst i de første led i værdikæden – umiddelbart efter det egentlige landbrugsled – mens andelsselskabernes succes tæt på forbrugermarkedet er langt mere begrænset.

Der er mange forskellige forudsigelser om fremtiden for den danske andelssektor. Der er forudsigelser lige fra andelsejets snarlige død til andelsformens suveræne fremtid.

Udgangspunktet for forudsigelserne om andelsejets fremtid bunder på forskellige forudsætninger og teorier:

Et udgangspunkt er, at andelsejet er godt i en opbygnings- og konsolideringsfase, men at globaliseringen, markedsorienteringen, strukturudviklingen og ændret fokus i værdikæden betyder, at andelsejerskabsformen måske ikke mere er den ideelle ejerform. Færre, mere forskelligartede og mere individuelle landmænd/andelshavere kan være svære at forene i et traditionelt andelsselskab med én mand én stemme. Stigende behov for egenkapital til udenlandske investeringer kan også sætte andelsejet under pres.

Et andet udgangspunkt er, at andelsejerskabsformen sagtens kan tilpasse sig – og udnytte – disse ændrede rammebetingelser. Der er så mange grundlæggende fordele i form af vertikal integration, forsyningssikkerhed, finansiel stabilitet m.m., at andelsejet fortsætter. Der kan dog stadig ske væsentlige tilpasninger i selskabskonstruktionerne, og f.eks. eksterne investorer kan indgå i de fremtidige andels-koncerner. Direkte udenlandske investeringer kan også sagtens indgå i andelsselskabers fremtidige udviklingsstrategier.

Et tredje udgangspunkt er, at andelsejet forlængst har udspillet sin rolle – men at det måske især skyldes fordomme og manglende indsigt i andelsselskabernes reelle forhold. Mange betragter ofte andelsselskaber som forældede ideologiske institutioner uden tilstrækkeligt kommerciel forretningsmæssig fokus. Andelsselskaber bliver i visse kredse betragtet som »anden-rangsvirksomheder«, hvor måske også den tætte kobling til landbruget og landmænd er med til at give andelsvirksomheder en særlig status som speciel og anderledes.

Et helt fjerde udgangspunkt kan være, at billedet er langt mere komplekst: Andelsejerskabsformen kan have styrker i særlige sektorer og under særlige forhold og i særlige faser. I andre sektorer og under andre rammevilkår kan andre ejerformer være optimale. Det er f.eks. helt naturligt, at andelsejet rolle er direkte afhængig af, hvor i værdikæden, man befinder sig. Samtidigt kan det også være muligt at kombinere de unikke styrker fra andels- og aktieselskaber, så man når frem til »moderniserede« andelsselskaber eller hybridmodeller. Samarbejde med eksterne investorer, kapitalfonde, udenlandske partnere m.m. kan være måder at tilpasse andelsejerskabsformen til de fremtidige forandrede vilkår.

Uanset hvad man lægger til grund for fremtidsvurderingerne, er det givet, at de danske andelsselskaber for mange år siden har forladt den rene ideologiske kurs. I dag er andelsselskabernes eneste og klare mål at tjene penge til ejerne – i form af overskudsudlodning eller i form af en merpris på ejernes leverancer til andelsselskabet. Målene om profit er for så vidt de samme i andels- og i aktieselskaber. Andelsselskaber er ren business og ikke ideologi. Andelsselskaber består kun så længe, de giver ejerne en fordel, og andelsejet består ikke for andelsbevægelsens skyld men for andelshavernes skyld.

Temaet, andelsselskaber i fortid, nutid og fremtid kan i sagens natur ikke belyses udtømmende i dette nummer. Der er mange delemler, som ikke bliver berørt fuldstændigt, men måske kan dette temanummer bidrage med yderligere brikker i det store puslespil, som emnet omfatter.

Den første artikel *Få andel i samarbejdet* er skrevet af tidligere sekretariatschef i Danske Andels-selskaber Holger Hasle Nielsen

I artiklen understreges det, at den danske andelssektor især er kendetegnet ved, at den er vokset op fra neden efter medlemmernes behov og ønsker. Et kendetegn er desuden, at der ikke i Danmark er en egentlig andelslov, der bestemmer og regulerer andelsselskaberne og deres medlemsstyre. Endeligt er det også karakteristisk, at højskole-bevægelsen fik en stor indirekte betydning for andelsselskabernes udbredelse.

Helt fra starten var det et princip, at andelsbevægelsen var en ren og skær økonomisk sag. Landmændene blev ikke andelshavere af lyst men af nød, fordi landbrugets forhold tvang dem til det.

I artiklen understreges det, at andelsselskaberne er afhængige af aktive, engagerede medlemmer med visioner og kendskab til andelsselskabernes opbygning og succeskriterier. Her har andelssektoren og dens organisationer i sin helhed en rolle at spille.

Til sidst i artiklen konstateres det, at fokus på andelssektoren nedprioriteres. Det bemærkes bl.a., at formålsparagraffen for »Landbrug og Fødevarer« ikke omhandler andelssamarbejdet, som dermed er fravalgt som en af hovedarbejdsopgaverne for den nye fælles organisation. Artiklen slutter med følgende budskab: Det er ikke for sent at opprioritere andelssamarbejdet i den nye organisation, men det haster.

I den næste artikel, *Andelskommunikation på politisk styrede markeder*, af professor Anker Brink Lund, CBS, fremhæves det, at det på mange måder er lettere at være aktionær end andelshaver. Aktionæren behøver kun interessere sig for størst mulig afkast, mens andelshaveren skal være både loyal leverandør, tålmodig ejer og god borger i samfundet. Desuden fortælles med afsæt i historiske erfaringer fra mælkemarkedet, hvorfor andelsselskaber nødvendigvis må blive bedre til at kommunikere med interessenterne. Vel at mærke ikke kun med egne andelshavere, men også med journalister, forbrugere og regulerende myndigheder.

I artiklen fremhæves bl.a., at kritik af andelsvirksomheder indtil midten af 1970'erne nærmest blev betragtet som en trussel mod den hjemlige beskæftigelse og den altafgørende betalingsbalance. Negativ omtale var nærmest at betragte som landsskadelig virksomhed, og på den baggrund praktiserede de fleste danske journalister selvcensur, når landbruget kom på mediedagsordenen. I dag ser situationen noget anderledes ud.

Den følgende artikel, *Shareholder value i andelsselskaber* af Søren Andersen er baseret på forfatterens MBA-afhandling. I artiklen vurderes andelsselskabers evne til at skabe værdi for ejerne. Artiklen viser ti principper, som virksomheder anbefales at følge, såfremt deres mål er at maksimere shareholder value.

Disse ti principper bliver belyst dels teoretisk, dels ved en række interviews med direktions- og bestyrelsesmedlemmer i danske andelsselskaber. Dette resulterer i seks anbefalinger, som vil blive gennemgået i denne artikel.

De seks anbefalinger er 1) Andelsselskaber skal have en WACC (afkastkravet til den investerede kapital skal være kendt) 2) Brug omsætningspligten rigtigt 3) Gennemsigtighed 4) Bæredygtig konkurrencekraft 5) Undgå kortsigtet profit og 6) God Governance.

I artiklen konkluderes det, andelsselskaber er et rigtig godt våben for danske landmænd i den

globale konkurrence. Samtidig konstateres det dog også, at andelsselskabernes strategi, og den måde hvorpå de ledes, får afgørende betydning for deres overlevelse på lang sigt.

I artiklen *Er andelsbevægelsen en del af løsningen?* af Søren Porsbjerg og Torben Lunding Madsen, Nordea, konstateres det, at udviklingen har medført revner i det sædvanlige tætte sammenhold mellem landbruget og dets andelsvirksomheder. Strategien for andelsvirksomhederne diskuteres intensivt, og en del landmænd søger andre afsætningsformer. I artiklen belyses, hvordan andelssektoren har udviklet sig og tilført værdi til primærlandbruget, samt hvilket potentiale der fremadrettet vurderes at være i andelsbevægelsen for dansk landbrug – set fra en finansieringskildes synspunkt. Det konkluderes bl.a., at de nuværende strukturer vanskeliggør eller umuliggør tiltrækning af investorkapital fra 3. part, og derfor vil en fortsat betydelig vækst i andelsvirksomhederne for de fleste skulle medføre overvejelser omkring de fremtidige ejerforhold og organisation.

Den efterfølgende artikel er fra en andelsvirksomhed: *Andelsformen har aldrig været mere relevant end nu*, og den er skrevet af adm. direktør Torben Nielsen, København Fur/Dansk Pelsdyravlserforening. Udgangspunktet er bl.a., at andelsselskaberne er tvunget til at slutte sig sammen i større, effektive enheder for at fastholde konkurrencekraften i forhold til opkøberne. Dermed går man fra at være et mindre andelsselskab til at være stort, og dermed er der en tendens til, at afstanden fra den enkelte andelshaver til andelsselskabet vokser.

Torben Nielsen opfatter andelsbevægelsen som en moderne netværksorganisation, hvor fællesskabet varetager en række opgaver, som den enkelte virksomhed ikke har kræfter og ressourcer til at varetage selv. Konklusionen er derfor, at andelsformen aldrig har været mere relevant, end den er nu, og andelsformen burde anvendes i langt flere sektorer end landbruget.

Den næste artikel har emnet *DLF AmbA er verdensmarkedsleder inden for sin niche* og er skrevet af Lars Johansen, DLF TRIFOLIUM. DLF-koncernen er i dag verdens største vertikalt integrerede græsfrøvirksomhed inden for forædling, avl, produktion, markedsføring og salg af tempererede kløver- og græsfrøarter til alle anvendelsesformål. Koncernen er global markedsleder med en anslået markedsandel på 20-25% på verdensplan og ca. 50% i Europa.

I artiklen beskrives udviklingen i hele den andelsbaserede markfrøbranche. Dansk frøindustri »Big Bang« i 1988 beskrives detaljeret. I det hele taget er der tale om et andelsselskab, som gennem de seneste par årtier har gennemlevet en udvikling med konsolidering, strukturudvikling, eksterne investorer og globalisering – på mange måder et glimrende skoleeksempel på en succes.

Den internationale udvikling, som selskabet har gennemlevet, er også et godt eksempel på, at andelseje og globalisering er foreneligt og giver gode og målbare resultater.

I den følgende artikel, *Lighed og økonomisk logik i andelsselskaber* af Ph.D., Henrik Ballebye Okholm og Mia Amalie Holstein, Copenhagen Economics understreges det, at andelsvirksomheder må tilpasse sig konkurrencen på markedet, og det betyder sommetider, at fortolkningen af nogle af de grundlæggende principper kommer til debat. Dette gælder f.eks. principperne om lighed og frivilligt medlemskab.

Der vises en række eksempler på andelsselskaber, som betaler forskellige priser for en vare for at tilpasse sig til konkurrencen på markedet. Denne form for købmandskab sikrer, at flere andelshavere

har fordel af at være med i andelsselskabet. Konklusionen er derfor, at der kan forventes mere prisdifferentiering fremover. Dette svarer til en mere markedsorienteret fortolkning af lighedsprincippet – en tolkning, der går i retning af, at alle skal have samme fordel af medlemskabet.

I den næste artikel *Forandringens vinde blæser over traditionsrige selskaber* af Claus Søgaard Richter, direktør i Landbrug & Fødevarer er omdrejningspunktet, at vi ved, hvor andelsselskaberne kommer fra, vi har en idé om, hvor de er på vej hen, men vi ved ikke, hvad denne udvikling vil betyde. Det er derfor interessant at se ud i fremtiden og komme med konkrete langtidsholdbare forslag til, hvordan vi udvikler andelsselskaberne, så de passer til fremtidens udfordringer.

I artiklen konkluderes det bl.a., at såfremt andelsvirksomhederne i samfundets øjne skal sikre deres overlevelse, kræver det, at de bevæger sig væk fra at agere inden for rammerne af, hvad der er legalt og i stedet agere inden for, hvad der er legitimt og dermed, hvad der etisk kan accepteres i offentlighedens øjne

I den næste artikel *Andelsorganisering – den tredje vej i moderat dansk version* af Søren Büchmann Petersen, chefkonsulent i Dansk Erhverv tages der udgangspunkt i, at mange af de tilbageværende andelsselskaber i dag er vokset til at være meget store og i nogle tilfælde internationale selskaber. Den udvikling har skabt udfordringer for det aktive og engagerede medlemsstyre, som er af stor betydning for dynamikken i ethvert velfungerende selskab. I artiklen behandles den danske andelssektors karaktertræk, og spørgsmålet om andelsformen kan håndtere udfordringerne. Der tegnes afslutningsvis nogle perspektiver for andelssamarbejdes fremtidige anvendelsesmuligheder og de forudsætninger, der skal være opfyldt for at få succes.

Det konkluderes bl.a., at andelsformen besidder egenskaber, der passer godt til mange af de emner, der præger den moderne dagsorden, herunder CSR (samfundsansvar). Andelsformen har en stabiliserende virkning på markedsudviklingen og kunne have været en stabiliserende faktor i forhold til de uheldige prisbobler og prisfald, der har vist sig rundt omkring i verden i tilknytning til højkonjunktur og økonomisk krise.

I den sidste artikel, *Danske andelsselskaber – fortid, nutid og fremtid?* ses der nærmere på danske andelsselskabers udvikling helt fra deres opståen og frem til i dag. Samtidig er der også bud på den fremtidige udvikling.

Det vises bl.a., at de danske andelsselskaber har gennemgået mange økonomiske og strukturelle faser siden de første andelsselskabers. Danmarks politiske valg af frihandel, andelsbevægelsens opståen og hele landbrugssektorens efterfølgende udvikling og forandring for ca. 120-130 år siden har en væsentlig betydning for landbrugssektorens og andelsselskabernes placering og økonomiske betydning i dagens Danmark

I artiklen vises det, at andelsorganiseringens omfang har udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor, og fordelingen kan i høj grad forklares ud fra en række forhold. Endeligt skitseres de fremtidige udfordringer og udviklingstendenser.

God læselyst!

Ph.d., cand. agro. & merc. Henning Otte Hansen (ansvarshavende redaktør)
Fødevareøkonomisk Institut, Københavns Universitet

FÅ ANDEL I SAMARBEJDET

Holger Hasle Nielsen

Tidligere sekretariatschef i Danske Andelsselskaber

I denne artikel beskrives andelsselskabernes grundlag og udvikling. Andelsselskabernes karakteristika belyses, og deres demokratiske opbygning »nedefra« understreges. Der trækkes en linie fra andelsselskabernes start i 1880-tallet og helt frem til i dag. Endeligt vurderes også andelsselskabernes placering og deres fokus i dag i landbrugsorganisationerne.

I bededagsferien 1986 blev der afholdt Andelsstævne/Andelskongres på Askov Højskole arrangeret af Andelsudvalget, senere Danske Andelsselskaber, i samarbejde med LOK.

Andelsudvalget havde som medlemmer så godt som alle landbrugets andelsforeninger gennem deres fællesorganisationer.

Som optakt til Andelsstævnet var der udarbejdet et omfattende oplæg til studiekredse med titlen: *Få andel i samarbejdet*.

Studiekredsene blev gennemført over hele landet, og studiekredsmaterialet blev trykt i op mod 10.000 eksemplarer. Mere end 100 studiekredse arbejdede med emnerne, der lagde op til at inspirere til forsat udvikling af andels-samarbejdet. Der var engagement og iverigdom overalt i landet.

Andelsstævnet på Askov Højskole blev indledt om fredagen, hvor repræsentanter fra stu-

diekredsene mødtes for at opsummere og koordinere de mange resultater fra studiekredsene. Det var dermed græsrødderne, der arbejdede med emnerne og havde ejerskab til de mange forslag, der var fremkommet i processen.

Dette er et typisk for andelssamarbejdet i Danmark.

Formålet med Andelsstævnet var derefter at præsentere resultaterne for den »etablerede andelssektor«, og lørdag middag ankom Andelsudvalgets medlemmer med deres formænd, direktører og særligt indbudte gæster, og i alt ca. 200 deltagere var samlet.

Herefter var der dialog mellem græsrødderne og de valgte/ansatte i de ledende andels-selskaber. Andelsstævnet huskes af mange som en god og nyttig inspiration for ideologien

bag andelsselskabernes virke og videre udvikling på daværende tidspunkt.

Et af de mere konkrete resultater var, at Andelsudvalget fik nye vedtægter, ligesom navnet blev ændret til DANSKE ANDELSSELSKABER. Organisationen er i dag fusioneret med Landbrugsraadet, der igen er sammenlagt i *Landbrug og Fødevarer*.

Danske Andelsselskabers 100-års jubilæum i 1999 blev en tilsvarende markeret festlighed med gode interne og eksterne bidrag under overværelse af Hendes Majestæt Dronningen på Københavns Rådhus. Der var bidrag såvel fra medlemssiden som fra det officielle Danmark.

Den danske andelssektor

Den danske andelssektor er især kendetegnet ved, at den er vokset op fra neden efter medlemmernes behov og ønsker. Det har været og er en væsentlig baggrund for, at medlemmerne har ansvar og engagement i fællesskabet. De skal kunne se egeninteressen i opgaven og samarbejdet.

Andelsselskaber, der etableres »fra oven«, får sjældent eller aldrig den nødvendige forankring blandt medlemmerne, og et eksempel herpå er DLAM (Dansk Landbrugs Andels Maskinindkøb), som blev etableret efter initiativer fra den øvrige etablerede andelssektor i landbruget i 1960-erne.

Et særligt kendetegn er, at andelsselskaberne i Danmark har fastholdt deres neutralitet og uafhængighed af politiske, økonomiske og andre særinteresser. Dermed har de ikke andre beslutningstagere end medlemmerne selv. Naturligvis i respekt for lovgivning og andre offentlige bestemmelser.

Ret og pligt

Et andet særkende for især andelsmejerier og andelsslagterier er, at medlemmerne har leveringsret og leveringspligt til andelsselskabet. Det har haft en enorm betydning for medlemmernes økonomiske udbytte, ved at selskaberne kan tilrettelægge og disponere over den samlede produktion i landmændenes bedrifter.

Ved at medlemmerne »puljer« deres produktion i et selskab opnår de at kunne forædle og sælge i fællesskab, og derved undgå unødigt intern konkurrence. Det har taget lang tid og mange kræfter at nå dertil med mange konkurrencestridigheder undervejs.

I de senere år har nye bestemmelser fra bl.a. konkurrencemyndighedernes side medført visse ændringer i disse forhold.

Andelslov

Et kendetegn er desuden, at der ikke i Danmark er en egentlig andelslov, der bestemmer og regulerer andelsselskaberne og deres medlemsstyre. I næsten alle andre lande er der en andelslov, der bestemmer og regulerer andels-selskaberne, som dermed er underlagt en lang række politiske krav og bestemmelser om bl.a. medlemsstyret i foreningen. Der er ofte tale om direkte politisk styring af foreningerne, der er lagt i snævre rammer; men det varierer meget fra land til land.

Andelsselskaberne i Danmark arbejder efter princippet »frihed under ansvar«, og denne frihed og det ansvar er en væsentlig del af selskabernes motivation og daglige virke.

Misbruges denne frihed, vil der meget let lægges op til politiske initiativer med en egentlig og omfattende regulering af andelsselskabernes virke.

Flere gange i historien har der været optræk til lovregulering af andelsselskaberne. Det skete første gang i 1910, og det gav anledning til en omfattende debat i Andelsudvalget med tilhængere og modstandere. Det kulminerede med en klar afvisning på en Andelskongres. Flere gange senere har der været politiske tiltag til politisk regulering af andelsselskaberne.

Senest skete det i det såkaldte Kogtvedgaardudvalg. Under et længere udvalgsarbejde i 1980-erne blev der udarbejdet et omfattende forslag til andelslov, som dog aldrig blev gennemført i praksis. Hver gang tanker og forslag til andelslov har været fremme i den offentlige debat, har Danske Andelskabsmedlemmer været oppe på barrikaderne for at forsvare friheden under ansvar, som hidtil har været gældende. Dette giver samtidig en forpligtigelse for andelsforeningerne til at holde sig på »dydens smalle vej« for at vise, at man forstår at administrere friheden.

Som optakt til Kogtvedgaardudvalgets arbejde blev der lavet en analyse af de hidtidige retssager indenfor andelssektoren. Resultatet af analysen overraskede udvalget, idet der var meget få retssager vedrørende andelsselskabernes forhold, der kom frem til afgørelse i retssystemet. Naturligvis er der også tvister i andelssystemet, men de løses normalt gennem vedtægternes selvforvaltning i den form, som medlemmerne selv har valgt.

Som et kuriosum og en undtagelse der bekræfter reglen, kan nævnes den såkaldte Langelandsdom, hvor en mælkeproducent fik anerkendt retten til at blive medlem af det lokale andelsmejeri, da han ikke havde andre afsætningsmuligheder. I dommens præmisser står der, at han opnåede medlemsretten, selv om han var kværlant !

Erfaringen viser generelt, at når sager endelig kommer for det juridiske retssystem, så giver det vanskeligheder med at forstå og forklare »det indre liv« i andelssystemet.

Ved en senere ændring af anden lovgivning er andelsselskaberne i dag registreret i Erhvervs- og selskabsstyrelsen. Selskaberne har nu pligt til at indsende de reviderede regnskaber, mens man fortsat selv bestemmer og regulerer f. eks. medlemsstyret i andelsforeningerne.

Forening, der driver en virksomhed

Andelsselskaberne i Danmark er kendetegnet ved, at medlemmerne har dannet en forening, der har til formål at drive en fælles virksomhed. Denne virksomhed har til formål at opfylde medlemmernes behov og økonomiske interesser for de produkter, som foreningen bearbejder eller handler med. Selskaberne ledes, styres og udvikles efter medlemmernes beslutninger. Det er et særligt karaktertræk for andelsforeningerne i landbruget i Danmark. Kun de nordiske lande har lignende bestemmelser.

Folkehøjskolen

Undertiden bliver man mødt med den opfattelse, at det var den danske folkehøjskole, der agiterede for dannelse af andelsforeninger og underviste i andelsprincipper. Det er ikke tilfældet, for folkehøjskolen har aldrig argumenteret for andelssamarbejdet, men den har haft en anden betydelig indflydelse på udviklingen.

Dens mission har i denne sammenhæng været, at den udviklede selvstændige mennesker. Gennem debat og argumentation lærte man at formulere sig og dermed få indflydelse og forståelse for samfundet. Efter højskoleopholdene kom de hjem og var motiverede til at indgå i de foreninger, der kom til at drive de økonomiske andelsvirksomheder. Den opgave,

som højskolen dermed løste, var en klar forudsætning for den senere succes for andelsforeningerne. Højskolerne har også medvirket til, at Danmark ofte omtales som de mange foreningers land.

Højskolen har haft en stor indirekte betydning på andelsselskabernes udbredelse. Efter højskolernes oprettelse i midten af 1800-tallet blev det første andelsmejeri startet i Hjedding i 1882. Derefter gik udviklingen så stærkt, at der i den efterfølgende 8 års periode blev oprettet et nyt andelsmejeri hver 3. dag ! Antallet af andelsmejerier toppede i 1930-erne med 1400 andelsmejerier.

Efter 2. verdenskrig begyndte den omfattende strukturudvikling med sammenlægninger af andelsmejerierne. Det er væsentligt at bemærke, at denne strukturudvikling er gennemført af medlemmerne selv, og at andelsmejeriernes vedtægter har været så rummelige, at også dette er sket ved selvforvaltning. Eksempelvis blev værdiansættelse ved mejerifusioner fastlagt gennem Mejeriforeningen. Der var meget få tvister om dette, hvis der overhovedet var nogen.

En ren og skær økonomisk sag

En af andelsbevægelsens store forfædre, Anders Nielsen, Svejstrup Østergård, var en initiativtager og agitator af sjælden karat. Han var i sin storhedstid ophavsmand til mange af de andelsselskaber, vi kender i dag. Mange af disse har siden udviklet sig til gigantselskaber med globale interesser og aktiviteter.

Desuden var han en af initiativtagerne til dannelsen af Landbrugsraadet i 1919. Andelsudvalget var fra starten en af de tre basisorganisationer for Landbrugsraadet og har været det lige siden.

Landmænd og andelshavere høster i dag frugten af det enorme arbejde, som især Anders Nielsen gik i spidsen for.

Den 11. juni 2009 kunne vi fejre hans 150 års fødselsdag med blomsternedlæggelse, dels på graven på Dover kirkegård, dels ved hans mindesten på Ryvej ved Skanderborg på jord fra Svejstrup Østergård.

Anders Nielsen slog i sine taler fast, at »Andelsbevægelsen er en ren og skær økonomisk sag, der alene måles og bedømmes efter den økonomiske gevinst, den bringer alle deltagere«

Ligeledes slog han fast, at »Vi blev andelsmænd – ikke fordi vi havde lyst til fællesskabet, men fordi landbrugets forhold tvang os til det«.

Andelsselskaberne er oprettet efter behov, ligesom de efter medlemmernes beslutning skal kunne nedlægges igen, når de har udtjent deres formål. De mange fælles frysehuse på landet er et eksempel på, at de virkede indtil formålet var udtømt, og hver husholdning fik sin egen hjemmefryser.

Anders Nielsen udtrykte det på den måde at »Vi skal have alle de andelsforeninger, der er brug for, og heller ikke flere«

I den offentlige debat bliver andelsselskaberne ofte tillagt at have et særligt humanitært, etisk eller andre lignende samfundsmæssige forpligtelser forud for medlemmernes interesser, men dette holder ikke stik i praksis.

En af de få undtagelser herfra er oprettelsen af Andelsforeningernes Sanatorieforening. Foreningens formål var at bekæmpelse tuberkulose blandt andelshavere og medarbejdere. Da tuberkulosen kom under almindelig kontrol, blev opgaven ændret til at omfatte opgaver indenfor gigtsygdomme. Sanatorieforeningens opgaver er nu overtaget af det offentlige

sygehusvæsen, mens Sanatorieforeningens kapital blev grundkapitalen i Andelsfonden.

Andelsselskaberne og udlandet

Danske landmænds evne til at samarbejde og opnå resultater er kendt og ikke mindst misundt i udlandet. Det giver sig udslag i mange henvendelser, hvor man søger informationer, ønsker studierejser til Danmark og foredrag i udlandet.

I Danske Andelsselskaber var der typisk 400-500 henvendelser og eller gæster om året fra mange lande. Andelsselskaberne i udlandet er typisk etableret fra »oven« efter politiske og eller sociale/religiøse initiativer. I en del lande ser man, at selskaberne er pålagt at løse og have ansvar for sociale opgaver i lokalsamfundet. Det betyder, at selskaberne ikke som i Danmark er en ren og skær økonomisk sag, og derfor har svært ved at skabe økonomiske resultater for medlemmerne. Samtidig mister medlemmerne engagement og interesse.

Udlændinge misunder ofte leveringsretten og leveringspligten i Danmark, som de ser som en stor styrke. Landmænd fra Østeuropa er især opmærksomme på leveringsretten. Ofte kan de ikke afsætte deres produkter og brænder inde med dem eller må derfor tage til takke med urimeligt lave priser, som tilbydes på det frie marked. Danske landmænd tager leveringsretten som en selvfølge, men er mere optaget af at undgå leveringspligten, når der lejlighedsvis er kortsigtede økonomiske fordele ved salg til anden side.

Enstrengede andelsselskaber

I Danmark har vi typisk oprettet andelsselskaber for hvert produkt for sig (svin, mælk, æg, frø, grovvarer m.v.)

Det har man ligeledes i nogen grad i udlandet. Her ser man også at andelsselskaber, der er oprettet »ovenfra« beskæftiger sig med flere produktområder i samme selskab. Det gør aktiviteterne og medlemsstyret langt mere kompakt, end vi kender det i Danmark.

Mens det i Danmark er normalt, at det er medlemmerne, der etablerer og udvikler deres andelsselskaber, så er det i udlandet ofte forskere, universitetsfolk og embedsmænd, der tager initiativer og inspirerer. Det, som danskere betragter som ganske enkelt fornuftsbe-tinget samarbejde, bliver gjort videnskabeligt og giver anledning til omfattende akademiske udredninger på kongresser og seminarer i udlandet.

Undertiden får man opfattelsen af, at det er andelsselskaberne og deres rådgivere, der har andelshavere, og ikke andelshaverne der har andelsselskaber.

I Danmark har vi først i de seneste årtier set interesse fra universitets- og uddannelsessekto-ren for at beskæftige sig med andelsformen som virksomhedsform. Det har til gengæld været en nyttig og indsigtfuld tilgang, som har virket som sparringspartner for selskaberne og deres ledelser. Det er en form, som bør udvikles fremover med de stadig mere komplicerede samarbejdsformer, der udvikler sig.

Der er andelsselskaber i næsten alle lande, men med meget forskellig struktur og politisk afhængighed. I alt er der ca. 750 millioner andelshavere i verden ifølge den internationale andelsorganisation ICA.

I EU bliver landbrugets andelsselskabers interesser koordineret gennem organisationen COGECA, der er i tæt samarbejde med COPA. De to organisationer har fælles sekretariat.

Debatkulturen i andelssamarbejdet

Andelsselskaberne er afhængige af aktive, engagerede medlemmer med visioner og kendskab til andelsselskabernes opbygning og succeskriterier. Her har andelssektoren og dens organisationer i sin helhed en rolle at spille. Derved sikres, at debatkulturen kan udfolde sig ikke mindst i form af kendskab hos nye generationer,

Som oplæg til debatkulturen blandt medlemmerne har andelssektoren hidtil udarbejdet en række temahefter som oplæg til andelskonferencer og medlemsdebat over hele landet.

På et pressemøde i sommeren 1996 præsenteredes således rapporten »Landbrugets virksomheder – udviklingsperspektiver i andelssektoren frem mod 2010«.

Dette var et vigtigt og nyttigt oplæg til en fri debat i andelsvirksomhederne og deres medlemskredse. Formidlingen af denne debatskete i nært samarbejde mellem Danske Andelsselskaber og LOK i Landbrugsraadet.

Hvert år kommer der en ny årgang af unge ind i landbruget. For at sikre, at de unge får kendskab til samarbejdet i andelssektoren, blev der etableret et nært samarbejde mellem landbrugsskolerne og andelssektoren. Der blev udarbejdet et undervisningsmateriale, som beskriver problemstillinger og lægger op til debat.

Alle landbrugsskoler blev tilbudt en andelsdag med deltagelse af folkevalgte og ansatte, ligesom der årligt blev afholdt andelskonference for landbrugslærerne.

Hvor står vi i dag?

Landbrugets andelsselskaber blev fra starten etableret af landmænd med små eller mellemstore landbrug. De kunne dermed opnå de samme forarbejdnings- og markeds mæssige fordele, som de større brug kunne opnå. Se-

nere er også de større brug blevet medlemmer af andelsforeningerne.

Der var tale om en forholdsvis ensartet medlemskreds med et samlet fælles behov.

Strukturudviklingen har senere skabt en situation, hvor der i dag er tale om meget store produktioner på landbrugsbedrifterne. Det kræver en meget større kapitalinvestering og økonomi på hver bedrift, end der hidtil har været kendt. Samtidig arbejdes der med en betydelig større risikovillighed end hidtil. Dermed er sårbarheden blevet større for den enkelte producent.

Der er nu tale om relativt få, men store entreprenørvirksomheder, hvor ejerne selv har en markant uddannelse i både produktionsforhold og i markedsorientering. Samtidig har landmændene en betydelig selvbevidsthed. Disse landmænd er selv gode og dygtige købmænd og stiller krav til markedet og ikke mindst til andelsselskaberne.

Det ses ofte, at landmændene har en kortere tidshorisont i deres beslutninger end tidligere, og der stilles krav om relativt kortsigtede afkast af aktiviteterne.

Marginalerne er blevet mindre i takt med, at sårbarheden er blevet større.

Moderne anlæg

Andelsselskaberne i de største sektorer er fusioneret til meget store andelsselskaber, der har en styrke og en markedsposition, der matcher udfordringerne. Investeringerne i selskaberne har været fremtidsorienterede og ganske langsigtede med sanering af ældre anlæg og opbygning af få og topmoderne forædlingsanlæg. Ostemejeriet i Taulov og svineslagteriet i Horsens er eksempler herpå.

Investeringerne i nye moderne anlæg medfører store faste omkostninger. Det giver en

større sårbarhed for andelsselskaberne og dermed andelshaverne, især hvis de ydre økonomiske og markedsmæssige forhold ændrer sig.

De ydre forhold har netop ændret sig gennem finanskrisen, der har ramt hele verden. Samtidig kæmper forædlingsvirksomhederne fortsat med de store forskelle på lønomkostningerne i Danmark i forhold til Tyskland. En konsekvens af denne forskel er den stadig stigende eksport af smågrise til Tyskland – en situation, der underminerer råvaregrundlaget for slagterierne i Danmark.

Andelsvirksomhederne skal hele tiden være på forkant med omkostningstilpasning på de områder, hvor selskaberne selv har indflydelse. Kravene fra andelshaverne er og skal være store, og andelshavernes tålmodighed er mindre end nogensinde.

Andelsselskaberne nu og fremover

Det er kendetegnende for andelsselskaberne, at de helt fra starten har opereret på verdensmarkedet. Produkterne afsættes til over 100 lande i verden. Globaliseringen er i de senere år blevet et modeord, men i landbruget har man kendt dette meget længe, og det har været en styrke at have dette kendskab så tidligt.

Selv om andelsselskaberne er blevet store, så bygger de på de samme grundlæggende andelsprincipper, som da andelsselskaberne var små og lokale. Det er fortsat medlemmerne, der ejer og beslutter i fællesskab ud fra de vedtægter, som de har dannet og videreudviklet over tid. Naturligvis er der også fra det offentlige stillet øgede krav, men det er stadig medlemmerne, der alene har den besluttende indflydelse i andelsselskaberne.

Hvert år kommer der en ny årgang af andelshavere i andelsforeningerne. Det giver udfordringer om kendskab og debat om medlem-

skabets betydning med rettigheder og forpligtelser.

Kun ved indgående kendskab til de samlede markedsmuligheder og deres konsekvenser på kort og på lang sigt, kan den enkelte landmand træffe de beslutninger, der er rigtige på kort og ikke mindst på langt sigt.

Der efterlyses derfor en åben, fri og indholdsmæssig debat, som ikke må have karakter af agitation eller propaganda, men have oplysende karakter for at give et retvisende beslutningsgrundlag for den enkelte.

Det er vigtigt med forandringsvillighed, men med respekt for de fælles værdier.

Et stort emne i den fremtidige strukturdebat er andelsselskabernes kapitalbehov og fremskaffelse af denne kapital, samtidig med at andelshaverne bevarer kontrollen over deres selskaber.

Landmændene er i stigende grad storproducenter og »entreprenører« med stærke meninger. Det er vigtigt, at der tages udgangspunkt i dette faktum i debatten. Det er nye forudsætninger i forhold til tidligere.

Debatkulturen blandt de større og anderledes tænkende medlemmer er derfor vigtigere end nogensinde.

Som grundlag for denne debat efterlyses analyser og tema-rapporter som kvalificerede indlæg med indsigt i de faktiske forhold i den nuværende situation.

Der påhviler derfor landbrugets organisationer et stort ansvar for at skabe grundlag for og motivere til denne debat, så landmændenes sammenhold og samarbejde fortsat kan udvikles i takt med den nye tid.

Fokus på andelssektoren nedprioriteres

Tidligere på året blev landbrugets organisationer samlet i en enhedsorganisation »Landbrug

og Fødevarer«. Det var en nyttig og fremadrettet handling, hvor et nyt fælles grundlag skulle skabes.

Det er overraskende at se, at formålspargraffen for »Landbrug og Fødevarer« ikke omhandler andelssamarbejdet, som dermed er fravalgt som en af hovedarbejdsopgaverne for den nye fælles organisation.

Det er et signal, som der bliver lagt mærke til, og det er vanskeligt at se, hvorfra initiativer til medlemsdebat og temaoplæg skal komme for at sikre en kvalificeret debat mellem medlemmerne. Fællesorganisationen »Landbrug og Fødevarer« må være den fremmeste til at tage disse initiativer.

Senest har landbrugsskolerne modtaget en kort mail, hvor der meddeles aflysning af landbrugsskolernes allerede planlagte andelsdag.

Med dannelsen af den fællesorganisation »Landbrug og Fødevarer« er det også et fælles ansvar for at videreudvikle det andelssamarbejde, som landmændene høster fortjenesten af i dag. Med de store og selvbevidste landmænd i dag er det vigtigere end nogensinde, at videreudvikle andelssamarbejdet, så det også rummer denne problemstilling.

Det er ikke for sent at opprioritere andels-samarbejdet i den nye organisation, men det haster.

ANDELSKOMMUNIKATION PÅ POLITISK STYREDE MARKEDER

Professor Anker Brink Lund
CBS

Det er på mange måder lettere at være aktionær end andelshaver. Aktionæren behøver i princippet kun interessere sig for størst mulig afkast på sin investering. Andelshaveren skal derimod både agere som loyal leverandør, tålmodig ejer og god borger i (lokal)samfundet. I artiklen fortælles med afsæt i historiske erfaringer fra mælke markedet, hvorfor andelsselskaber nødvendigvis må blive bedre til at kommunikere med interessenterne. Vel at mærke ikke kun med egne andelshavere, men også med journalister, forbrugere og regulerende myndigheder.

I forretningsverdenen har det længe været en praktisk leveregel, at den der lever stille, lever godt. I skarp kontrast til politikens verden, hvor dårlig omtale kan være bedre end ingen omtale. Sådan er det ikke længere. At drive global virksomhed stiller ikke kun økonomiske, men også politiske krav. Det fordrer professionel kommunikation i relation til mange forskellige interessenter. Tidligere kunne man sige og gøre noget ude på eksportmarkederne, og noget andet herhjemme. Men den går heller ikke længere, som de danske mælkeproducenter blandt mange andre har måttet sande. Først da presse, radio og TV formidlede forbrugerkritik af Arlas optræden i den hjemlige konkurrence med mindre mejeriselskaber. Siden da Arla blev ramt af forbruger-boykot internationalt som en

bivirkning ved medialiseringen af den såkaldte Muhammed-tegninger.

Sådanne kontroverser lader sig vanskeligt bilægge ved rationel argumentation alene. Etablering af konsensus bliver yderligere vanskeliggjort ved, at både journalister, erhvervsfolk, folkevalgte og forskerne er indbyrdes uenige både om konkrete definitioner på fænomenerne og om deres faktiske udbredelse på fødevaremarkedet (Jensen, 1984; Sestoft, 2002; Sørensen, 2004). Det fører til, at globale virksomheder som Mejeriselskabet Arla Foods må kalkulere med risiko for forbruger-reaktioner, der ikke i snæver forstand har ret meget med selve forretningsgrundlaget at gøre.

Den slags reaktioner forklares ofte med almene henvisninger til »politisk forbrug« og

»globalisering« som senmoderne fænomener (Cheney et al. 2004). Men derved overses, at der også er tale om komplekse konsekvenser af historiske udviklingsprocesser. Mejeriselskabet Arla har således rødder helt tilbage til den første globaliseringsbølge i slutningen af 1800-tallet, hvor dansk landbrug blev oversvømmet af billigt korn fra de russiske stepper og den amerikanske prærie. Det gav stødet til en politiseret landbrugsrevolution organiseret i andelsselskaber. Mejerierne var i høj grad medvirkende til at konsolidere dansk nationaløkonomi. Eksporten af smør og ost var livsvigtig for land og folk. Kritik af virksomheden blev derfor betragtet som en trussel mod den hjemlige beskæftigelse og den altafgørende betalingsbalance. Negativ omtale var nærmest at ligne ved landsskadelig virksomhed.

På den baggrund praktiserede de fleste danske journalister selv censur, når landbruget kom på mediedagsordenen (Lund, 1997). Men muligvis netop fordi andelsselskaberne indtil midten af 1970'erne nød godt af disse presseprivilegier, blev mediekritikken ekstra lammende, da selv censuren gradvist blev ophævet. Allerede før Muhammed-krisen fik Arla verbale øretæver i den hjemlige presse, radio og tv. Til gengæld var der ingen danske journalister, der problematiserede Arlas eksportindtægter, før Arla blev tvunget til at sige undskyld i annoncer rettet til de arabiske forbrugere.

Her skal ikke fældes dom i de konkrete stridigheder. Derimod vil jeg gøre et mediesociologisk forsøg på at indkredse, hvad politisk handlen på fødevaremarkedet indebærer i praksis anskuet som interesse-funderet produktion af mening. Med historisk institutionalisme som metodik (Campbell, 2004) og stakeholder-analyse som teoriramme (Freeman,

1984) vil jeg illustrere nogle almene konfliktlinjer på politiserede markeder.

Med den historiske sagsfremstilling som udgangspunkt vil jeg argumentere for, at netop forbruget af mælk rummer et illustrativt eksempel-materiale til diskussion af fænomenet »politisk forbrug« mere alment, idet konsummælk i over 100 år har været købt og solgt på et politiseret marked i Danmark. Afslutningsvis vil jeg forsøge at indkredse, hvilken rolle, forskellige interessenter spiller i meningsdannelsen – historisk og aktuelt – med særlig henblik på vurdering af massemediernes rolle og forbrugernes muligheder for at handle frit og ansvarligt på et politiseret marked.

Det politiserede mælkemarked

Man kan vælge at se Muhammed-sagen og de hjemlige anklager mod Arla for misbrug af monopol-lignende dominans på mælkemarkedet som tegn på en ny tendens til politiseret og aktivistisk forbrugeradfærd i Danmark. Men hvis vi i stedet anskuer forløbet som den foreløbige kulmination på en modsætningsfyldt udvikling, er der næppe tale om en pludselig politisering, men derimod om et intermezzo i et politisk spil om magten over konsummælken i vekslende alliancer mellem mælkeproducenter, mejerier, grossister, detailhandel og forbrugere – med nyhedsmediernes og offentlige myndigheder i dobbeltrollen som kommentatorer og linjevogtere.

Allerede oprettelsen af de første andelsmejerier i 1880'ernes Danmark kan ses som en politisk handling. Formålet var gennem andelsorganisering at sætte bønderne i stand til at levere mejeriprodukter af samme ensartede kvalitet som herregårdsmejerier og private grossister. Dermed tilstræbte andelsbønderne primært at opnå bedre priser for produkterne,

men under forfatningskampen blev det i stigende grad en politisk handling at vælge mælkeleverandør. På landet blev andelsmejerierne helt dominerende, og i byerne forsøgte samarbejdende andelsselskaberne at dele markedet efter aftale om placering af mejeriudsalg. Det politiske islæt blev i hovedstaden skærpet yderligere, da arbejderbevægelsen i 1898 oprettede Mælkeriet Enigheden. Derved skabtes en politisk betinget forbrugerloyalitet og en af arbejderkooperationens langtidsholdbare succeser med aflæggervirksomhed i andre større provinsbyer

Både andelstanken og arbejderkooperationen havde et politisk fundament, der i udgangspunktet primært vedrørte produktion. Til gengæld blev der parallelt oprettet medlemsbaserede brugsforeninger – henholdsvis organiseret i FDB og HB. Få forbrugere betragter i dag handlen hos Coop Danmark som en politisk manifestation. Men datidens bønder og arbejdere blev ikke bare medlemmer for at få del i dividenden. De markerede også et politisk tilhørsforhold, som især i stationsbyerne satte skel til de øvrige borgere, der gennem indkøb i specialforretninger støttede den lokale borger- og handelsstandsforening.

Politisk forbrug er altså ikke noget nyt fænomen i Danmark. Og når det gælder mejeriprodukter, kan der til forbruger-aspekter føjes andre former for konfliktfyldt politisering: Den offentlige regulering af mælkemarkedet med forskellige hensyn på eksport- og hjemmemarkedet samt den politiske rivalisering landsdelene imellem og mellem befolkningerne i land og by.

Statslig regulering af mælkeproduktion og mejeriudsalg har en lang historie i Danmark. De første bestemmelser om pasteurisering var alene begrundet i hensynet til eksportmarke-

derne og kom ikke til at omfatte hjemmemarkedet, selvom en lang række smitsomme sygdomme imidlertid associeret med mælk. Først efter det historiske kompromis mellem Højre og Venstre i 1890'erne kunne der i Rigsdagen skabes enighed om myndighedskontrol med konsummælken på hjemmemarkedet, hvor de første regler om pasteurisering trådte i kraft år 1900 – fire år efter oprettelsen af et særskilt Landbrugsministerium. Loven gav i øvrigt anledning til forbrugerprotester (støttet af læger), fordi man mente varmebehandlingen reducere mælkens ernæringsværdi (Lund, 1997).

I det hele taget stod der kamp om den offentlige regulering af landbrugsområdet. De fleste ordninger blev derfor gennemført som statsautoriseret selvregulering. Først under mellemkrigstidens landbrugskrise (med Kanslergadeforliget af 1933 som løftestang) blev der i det liberale landbrugserhverv modstræbende accept af direkte myndighedsindgreb på hjemmemarkedet. Vel at mærke, hvis der økonomisk blev kompenseret for merudgifterne. Og der var stadig partipolitisk kamp om forbrugeroplysningen, hvor VK-flertallet i Landstinget blokerede et SR-forslag om oprettelse af Statens Husholdningraad helt frem til 1935.

Samme år kulminerede antallet af selvstændige mejerier i Danmark (Ellert, 1962): 1639 virksomheder (heraf 1.411 andelsorganiserede) kæmpede om forbrugernes mælkepenge. På landet havde det lokale mejeri de fleste steder monopolstatus: Her støttede man lokalpatriotisk sine egne. Men i byerne var konkurrencen mange steder ganske voldsom, og det gik ud over kvalitet og hygiejne. Både Mejeriernes Fællesorganisation og den siddende SR-regering ville derfor gerne have området reguleret. Men først, da man kunne henvise til de udenrigspolitiske trusler og deraf følgende

bekymring for forsyningssikkerheden lykkedes det at få gennemført den offentlige mælkeordning af 1940.

Den statsautoriserede regulering af markedet medførte, at mange konkurrerende mejeriudslag blev lukket på grund af manglende hygiejne. De overlevende var som hovedregel knyttet til større andelsmejerier, der således opnåede monopollignende status på udvalgte niche-markeder og dermed økonomisk grundlag for at modernisere og rationalisere virksomheden. Mælkeloven hjemlede oprettelse af kommunale mælkeudvalg, der kunne give (og tilbagetrække) leveringslicenser samt forhandle maksimalpriser. Derved fik de samvirkende konsummejerier i praksis monopol (med egne mejeriudslag) på levering af ferske mejeriprodukter til de større danske byer. Konsummejerierne dannede et statsautoriseret kartel: Danske Konsummejeriers Fællesrepræsentation (DKF), som dygtigt forhandlede med de politisk urutinerede mælkeudvalg i landets 83 købstæder og 1388 sognekommuner. Det medførte bl.a. at mælkepriserne varierede betydeligt mellem landsdelene og fra by til by landet over.

Ordningen blev forlænget flere gange efter besættelsens afslutning. Også i fredstid blev der politisk fastsat lokale mælkepriser. Konkurrerende etablering af mejeriudsalg og drift af mælkevogne krævede stadig kommunal koncession, som normalt blev afslået med henvisning til kvalitetskontrol, hygiejne og forsyningssikkerhed. Til gengæld blev der iværksat en strukturrationalisering af mejerisektoren under opsyn fra Handelsministeriet i tæt samarbejde med DKF. Ordningen førte til nedlæggelse af mange mindre konsummejerier – heraf alene en reduktion fra 108 til ni distributører på det lukrative københavnermarked. De tilbage-

blevne kunne således på monopollignende markedsvilkår supplere leverancerne fra underleverandører af råmælk, der i stigende omfang blev transporteret fra Jylland til hovedstaden.

Herved blev grundlaget skabt for intern strid i mejeribranchen. En strid, der senere skulle kulminere i priskrigen mellem MD og Kløvermælk (Kristensen, 1986), og som stadig trækker spor i de aktuelle Arla-konflikter: DKF-mejerierne blev »de riges klub«, hvorimod udenforstående produktionsmejerier var henvist til begrænset omlandssalg plus usikre vilkår på eksportmarkedet og afhængighedsforhold til DKF-konsortiet som underleverandører af råmælk.

Indtil 1955 accepterede alle parter dog i det store og hele de politisk regulerede markedsf forhold. Mejerieksporten gik strygende i de første efterkrigsår, hvor resten af det smørekporterende Europa havde fået ødelagt produktionsapparatet. Derfor kunne dansk landbrug indgå langtidsaftaler med England, der både rummede pris- og leveringsgaranti. Men da Storbritannien nægtede at forlænge smøraftalen og konkurrencen på verdensmarkedet igen blev skærpet, var det svært at bevare solidariteten i spændingsfeltet mellem DKF-mejerierne og eksportmejerierne. På hjemmemarkedet blev priser og udbud på næsten planøkonomiske vilkår tilpasses efterspørgselen. På eksportmarkedet befandt landbruget sig i »EFs ventesaal« spærret ude fra store dele af det europæiske fællesmarked.

Andelsmejerierne dannede i stigende grad en 1. og 2. division, som førte til etablering af regionale mejeriselskaber og nedlæggelse af 47 mejerianlæg pr. år i perioden 1958-64. Konflikter blev bevidst holdt inden døre, så Landbrugsraadet på hele erhvervets vegne kunne

forhandle nationale støtteordninger. Begrundet i et kommende EF-medlemskab trådte staten til med direkte og indirekte eksport- og produktionstilskud. De årlige forhandlinger på Axelborg fandt sted under stor mediebevågenhed. Mest markant i 1961, hvor landmændene foranstaltede leveringsstop og for åben tv-skærm hældte råmælken i kloakken. Det gav anledning til nogen forargelse, men ellers afspejlede mediedækningen i disse år den almene mening, at landbruget var hele Danmarks eksistensgrundlag – både på hjemmemarkedet og som indbringende eksporterhverv – med deraf følgende beskæftigelsespolitisk betydning.

Forbrugerne kunne stadig vælge politisk mellem forskellige mejeriudsalg, f.eks. arbejderkooperationens Enigheden frem for det godsejerdominerede Trifolium. Men vel at mærke kun mellem koncessionerede udbydere. Derfor var det noget af en revolution, da mælkesalget – som et led i forberedelserne på dansk tilslutning til EF – blev dereguleret pr. 1.1.1971. På ganske få år gik forbruget af mælk i Danmark fra at være en gennemreguleret fastpris-produkt til at blive et prisbilligt slagtilbud – især hos de dele af dagligvarehandelen, der var kædeorganiseret. Til gengæld måtte specialbutikkerne lukke. Alene i perioden 1971-72 blev antallet af mejeriudslag halveret.

Samtidig flyttedes kontrollen med prisdannelsen fra kommunerne til Monopoltilsynet, der med henvisning til EU-reglerne problematiserede koncessionsaftalerne. De usikre salgsvilkår førte til fald i den indvejede mælkemængde hos de i alt 383 tilbageblevne mejerier. Som erhvervspolitisk modtræk havde Mejeriernes Fællesorganisation lanceret visionen om »Mejeriselskabet Danmark,« der skulle

fastholde andelsselskabernes konkurrenceevne og samtidig bilægge konflikterne mellem DKF og produktionsmejerierne: Som tilfældet allerede var på eksportområdet, skulle alle andelsmejerier arbejde solidarisk sammen i et fælles moderselskab på hjemmemarkedet. Målet var at bevare kontrollen over mælken gennem frivillige fusioner, hvor de traditionelle andelsprincipper blev bibeholdt under Mejerikontorets branchepolitiske koordination.

Visionen vandt bred tilslutning (Slumstrup, 2006). Mange mejerier var allerede på forretningsmæssigt grundlag fusioneret, bl.a. for at leve op til myndighedernes hygiejnekrav eller for som blok at forhandle bedre kontrakter som underleverandører med DKF på det lukrative hovedstadsmarked for konsummælk. De eksisterende mejerisammenslutninger, som var tiltænkt rollen som drivende kraft i det solidariske »Mejeriselskabet Danmark« havde imidlertid ikke altid sammenfaldende interesser. Det var næppe heller gavnligt for solidariteten, at man som leder af samarbejdsprojektet valgte en fhv. direktør for Hovedstadens Brugsforeninger, der som en af sine første embedsgeringer forlangte det kommende mejeriselskabs hovedkontor placeret i København.

Fællesorganisationens plan om »Mejeriselskabet Danmark« led definitivt skibbrud i 1969: Kun navnet – MD – overlevede. Men vel at mærke som betegnelse for et ganske andet forretningskoncept end det, Fællesorganisationens legendariske leder, Thorkil Mathiasen, oprindeligt havde forstillet sig. MD blev en kamporganisation, der samlede de eksportorienterede produktionsmejeriers som alternativ til DKF, på et tidspunkt hvor dansk EF-medlemskab åbnede nye markedsmuligheder ude og hjemme.

I første omgang slog MDs europæiske markeds-offensiv fejl. Derimod konsoliderede DKF-mejerierne deres position ved at tilpasse sig EF-ordningerne og gennem solidarisk prispolitik at fastholde de markedsandele, som var opnået under den offentligt regulerede mælkeordning. MD satsede derimod på eksport – især af ost – og deraf følgende produktudvikling, hvilket krævede store investeringer. Da eksportindtægterne svigtede, valgte MD i 1974 at lægge markedsstrategien radikalt om: Med en forhenværende DKF-direktør i førersædet gik MD nu i direkte konfrontation med de hjemmemarkedsorienterede mejerier. Desuden iværksatte MD en kraftig strukturrationalisering (læs: nedlæggelse af urentable enheder), hvilket affødte kritik blandt lokalpatriotiske andelshavere.

MDs langsigtede mål blev at opnå en væsentlig andel af hjemmemarkedet, så man blev mindre afhængig af den økonomisk risikable mejeriekseport. Til det formål etablerede MD en alliance med FDB, bl.a. gennem finansiering af ferskvareterminaler. FDB var dog ikke nogen uproblematisk samarbejdspartner. Medlemsdemokratiet hjemlede nemlig selvbestemmelse for de enkelte brugsforeninger. Især i hovedstaden foretrak mange HB-medlemmer et samarbejde med Mælkeriet Enigheden, som udgjorde en af de sidste bastioner i den socialdemokratiske arbejderkooperation.

Først i 1978 blev MDs eksklusivaftale med FDB en økonomisk realitet – med enkelte undtagelser – landet over. Mange små købmænd boykottede MD i protest, og DKF svarede igen med en landsomfattende eksklusivaftale med Dansk Supermarked (Føtex og Bilka). Afgørende vigtigt var det imidlertid, at FDB-aftalen sikrede MD logistik til at invaderede storbyerne København, Århus og Odense i tur og orden.

En sådan offensiv var afgørende for styrkeforholdet internt i mejeribruget. Det var ikke gratis for andelshaverne, men kunne i nogen grad kompenseres ved massiv eksport af fetaost til Mellemøsten – støttet af EF-tilskud.

På hjemmemarkedet lancerede MD sit eget varemærke (margeritten), mens DKF svarede igen med den fælles kløver-emballage. Endnu var ingen af dem enerådende, og frem til slutningen af 1980'erne kunne man stadig finde mange andre varemærker på det danske mælkemarked. I første omgang søgte de konkurrerende mejeriselskaber desuden at undgå direkte priskonkurrence, som på afgørende vis kunne forskubbe magtbalancen til fordel for de store butikskæder. Men efterhånden blev »dumpingpriser« og forhandlerrabatter et væsentligt led i markedsføringen.

En bivirkning ved den skærpede konkurrence blev en halvering af producerende mejerier i perioden 1972-1982. Der var dog stadig 171 danske mejerier i drift i 1982, hvor andelsmejerierne fejrede 100 års jubilæum med en hidtil uset gave til forbrugerne: Åbenlys priskrig på mælk. I de følgende 17 år blussede priskrigen jævnlige op lokalt og nationalt. Konflikterne søgtes bilagt i flere omgange med Mejeriernes Fællesorganisation som mægler. Der ved opstod et kompliceret net af aftaler uden at hverken MD eller Kløvmælk fik et afgørende overtag. Til gengæld led de små spillere – især Mælkeriet Enigheden – store tab, som på længere sigt tvang dem til at vælge side i striden: MD overtog Enighedens produktionsanlæg, som – under stor mediebevågenhed – blev taget ud af drift i 1996.

I mellemtiden var der blevet etableret en ny konfliktlinje i landbruget: Kampen mellem konventionel og økologisk drift. På mejeriområdet åbnede de økologiske alternativer mulig-

hed overlevelse af små virksomheder gennem målrettet niche-produktion. At handle økologisk blev for et mindretal af forbrugere en politisk handling, som mod en merpris lod sig praktisere bl.a. på mælkeområdet. For de konventionelle andelsmejerier var økologiske leverandører derimod et problem, fordi afregningsprisen var højere end forbrugerne gennemgående var villige til at betale. Derfor måtte en væsentlig del af de økologiske leverancer sælges til konventionelle priser.

I første omgang stod disse problemer dog i skyggen af det nådeløse opgør mellem de to store spillere i dansk mejeribrug. I 1998 kom det afgørende *showdown* i mælkekrigen. MD, der nu formidlede 73 procent af den indvejede mælk i Danmark, satte en afgørende triumf i spil: »Friskhed« som salgsargument (og deraf følgende krav til konkurrentens mindre effektive distributionsapparat) fulgt op med store introduktionsrabatter. Det kostede den gennemsnitlige andelshaver hos Kløvermælk, 26.000 kr. i tabt årsbonus. Dermed var smertegrænsen overskredet. Pengene vejede tungere end traditionen, så vejen var hermed banet for fusionen af 10.3.1999 – umiddelbart efter udvidet med svenske Arla (5.10.1999).

De danske konkurrencemyndigheder udtrykte betænkelighed ved fusionen og krævede frasalgs svarende til fem procent af Arlas samlede aktiviteter. Derimod gik den skandinaviske fusion stort set glat igennem hos EU-myndighederne, der til gengæld var kritiske over for Arlas voksende engagement i Storbritannien. I kampens hede truede Dansk Supermarked, der nu ud over Føtex og Bilka også omfattede discountkæden Netto, med at importere tysk mælk, så danske forbrugere havde noget at vælge imellem i kølediskene. Det blev dog ikke til noget, da markedsundersøgelser

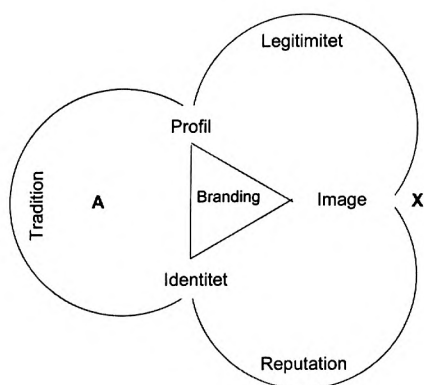
tydede på, at danske forbrugere ganske vist forholdt sig kritisk til de monopolistiske tendenser i mejeribranchen. Men det store flertal fandt det endnu mere politisk ukorrekt at købe udenlandsk mælk i Danmark: Kun 25 procent, af de danske forbrugere var villige til at købe tysk mælk – også selvom prisen var markant lavere. Omsat til forbrugeradfærd syntes mælakens traditionsrige Danmarkshistorie således stadig at øve en vis indflydelse på den aktuelle meningsdannelse.

Kampen om kunde og ko

På baggrund af den historiske udvikling, bliver det forståeligt, hvorfor dansk mejeribrug aktuelt befinder sig i en politisk klemme mellem modstridende forventninger og krav fra kunder og leverandører, hjemmemarked og eksportinteresser. Det er på dette grundlag, vi må vurdere alvoren af det forbruger-boycot som fra efteråret 2003 udløst af anklager mod Arla om misbrug af dominerende placering på markedet til at presse mindre mejerier ud af detailhandelens kølediske. Reaktionen førte til tab af markedsandele på hjemmemarkedet, og blev i den offentlige debat sammenkædet med boycott på en række udenlandske markeder affødt af den såkaldte Muhammed-tegninger i 2005-6.

Hvor de udenlandske reaktioner tydeligvis er affødt af religionspolitiske protester, der i høj grad forekommer topstyrede, er hjemmemarkedets forbrugerreaktioner knyttet til lokale modsætninger mellem kunders krav om valgfrihed og lave forbrugerpriser kontra kvægfolkens krav om højere afregningspriser for mælken gennem stordrift. Desuden har der været massiv medieopmærksomhed om konflikter mellem økologisk og industrialiseret

landbrugsproduktion. Ingen af disse interessekonflikter er »politiske« i snæver forstand, men for det fusionerede Arla forstærkes de massemedierede modsætningsforhold af fejderne mellem MD og Kløvermælk, der havde lokalpatriotiske overtoner. Hertil kommer, konflikter mellem hensynet til den traditionelle identitet på et traditionelt hjemmemarked, hvor der stadig er minimal konkurrence, og mere aggressiv profilering på eksportmarkeder, hvor der kræves store investeringer og i global konkurrence. I begge tilfælde kan man tale om adfærd på politiserede markeder, der kan afføde mere eller mindre image-skadende forbruger-reaktioner. Sådanne fænomener kan ikke reduceres til slagord som »politisk forbrug« og »globalisering«, men må analyseres i en historisk sammenhæng, som tager højde for en bred vifte af meningsdannende interesse-senter (Andriof et al. 2002).



Hvordan konkrete interessekonflikter kan tackles kommunikativt kan vi skematisk illustrere ved at placere andelsmejerierne (A) i en politisk kontekst defineret af virksomhedens tradition, legitimitet og reputation (Lund, 2004). Umidledbart beror markedskontrollen på tillid hos forbrugere og mælkeproducenter (X), hvis præferencer er ubekendte for A og som kan

påvirkes af mere eller mindre repræsentative opinionsledere i presse, radio og TV (Wiemann, 1994). Hertil kommer præferences hos andre interessenter, f.eks. politiske beslutningstagere og detailhandelen. I det lange løb må A på et politiseret marked etablere en rimelig grad af overensstemmelse mellem det image, som aflejres hos forskellige dele af X, markedsføringsens profilering af virksomheden samt dens traditionsbestemte identitet, *in casu* andelsformen. A kan i nogen grad styrke sin profil, f.eks. ved at hyre kreative reklamefolk. Men de øvrige elementer i det strategiske offentlighedsarbejde defineres i overvejende grad af interessenter uden for andelsselskabernes umiddelbare kontrol.

Historisk set har relationen på mejeriområdet mellem A og X været forholdsvis tillidsfuld – især i andelsbevægelsens *gründerzeit* ca. 1882-1935. På landet opnåede det enkelte andelsmejeri i realiteten monopol på konsummælk legitimeret gennem levering direkte fra ko til kunde. I byerne var der større grad af konkurrence, men det enkelte mejeri havde også her den traditionsbestemte fordel, at kontrollere hele konsummælkenes formidling fra jord til bord – uden brug af grossister eller kædeorganiseret detailhandel.

Formaliseringen af mejeriernes indbyrdes samarbejde manifesteres ved dannelsen af Danske Mejeriers Fællesorganisation i 1912. Ved ikke kun at organisere samtlige andelsmejerier, men også hovedparten af datidens privatmejerier, kunne det såkaldte Mejerikontor i høj grad udøve kontrol med erhvervets reputation og prisdannelsen på hjemmemarkedet: Gennem solidarisk optræden i offentligheden – herunder meningsdannede *branding* (f.eks. »Karlins Køkken«), og målrettet påvirkning af journalister og forbrugerne – forsøgte Fællesorga-

nisationen (med stor dygtighed) at placere konsummælken som en privilegeret fødevarer på det danske marked for levnedsmidler – både under og efter gennemførelsen af den offentlige mælkeordning af 1940.

Ved at gennemføre frivillig selvdisciplin i medlemskredsen lykkedes det i høj grad at begrænse myndighedskontrollen og opbygge et *image*, som det erhverv, familien Danmark skulle leve af. Samtidig optrådte mejeribruget solidarisk på verdensmarkedet – formaliseret gennem etableringen af statsautoriserede eksportudvalg i 1933. Kritik af dansk landbrug var således en trussel mod landbrugseksporten og dermed mod den hjemlige beskæftigelse – og derfor at ligne ved landsskadelig virksomhed.

På tværs af politiske skel var der enighed om, at de markedsræssige alternativer til selvregulering på landbrugsområdet var uønskede. I stedet fik dansk mejeribrug et system af koncessionerede selskaber, der effektivt kunne indgå i forhandlingsspil med kommunernes mælkeudvalg, som repræsenterede legitime forbrugerinteresser på mælkeområdet. På længere sigt havde den offentlige hjemmemarkedsordning imidlertid utilsigtede bivirkninger, som skabte splittelse mellem de hjemmemarkedsorienterede konsummejerier og eksportorienterede produktionsmejerier. At de koncessionerede mælkeordninger ikke desto mindre kunne opretholdes som uformelle karteldannelser længe efter dereguleringen af 1971, må betragtes som en erhvervspolitisk kraftpræstation, selvom det ikke lykkedes Danske Mejeriers Fællesrepræsentation at videreføre planøkonomien som et solidarisk »Mejeriselskabet Danmark«.

Medlemskabet af EF betød, at konkurrencemyndighederne nødvendigvis måtte sætte spørgsmålstegn ved legitimiteten af koncessi-

onsordningerne. Samtidig gjorde liberalisering af næringslovgivningen kædebutikker i detailhandelen til kommercielle spillere, som var langt mere handlekraftige end de kommunale mælkeudvalg. De nye supermarkeder blev så at sige skudt ind i fødekæden mellem kunde og ko som et selvstændigt X: Mælk blev nu et prisfølsomt slagtilbud i dagligvarebranchen, som effektivt forsøgte at spille mejeriselskaberne ud mod hinanden for derigennem at opnå rabatter og markedsføringstilskud.

I en sådan konkurrencesituation har andels-selskaber den afgørende fordel, at de i et prispresset marked kan klare sig længere end de fleste andre selskabsformer, fordi andelshavere ikke kan forlade selskabet uden opsigelsesvarsel. Det betyder til gengæld også, at hvis to eller flere jævnbyrdige andelsselskaber fører priskrig, vil de ikke blot udrydde svagere konkurrenter, men også selv lide store tab – både hvad angår andelshavernes privatøkonomi og selskabernes investeringsmuligheder samt reputation og legitimitet.

Det var netop det, der skete i slutspillet mellem MD og Kløvermælk: Når det ikke længere var legitimt at fortsætte traditionen for solidariske aftaler om pris og markedsdeling, måtte de tidligere samarbejdspartnere enten forbløde eller fusionere. Samtidig betød det, at prisen på konsummælk blev holdt kunstigt nede, og at kontrollen med kunderne i høj grad gled over til detailhandelen. De fusionerede mejerier kunne ikke længere ubetinget regne med lokal forbrugerloyalitet eller at offentlig kritik blev anset for landsskadelig virksomhed, for nu fremstod dansk mejeribrug som en ganske almindelige, multinationale virksomheder, der sloges om markedsandele.

Det trak store veksler på andelsselskabernes reputation og legitimitet. På den baggrund

kunne journalister og forbrugere tegne et nostalgisk billede af det danske mælkemarked som en monopolistisk forfaldshistorie: Der var en gang over 1600 selvstændige mejerier, som i fredelig sameksistens leverede mælk af høj kvalitet i regi af effektiv selvkontrol og lokalpatriotisme. Men så kom den store stygge MD/ Arla og spolerede idyllen. Siden er forbrugspriserne steget, mens afregningen til mælkeproducenterne er faldet – med deraf følgende bitterhed hos kunde og ko.

Om denne meningsdannelse er faktisk korrekt eller ej, er – politisk vurderet – sagen ganske uvedkommende, så længe en betydelig del af forbrugerne, mælkeproducenterne og folkevalgte beslutningstagere handler på det massemedierede værdigrundlag. Det afgørende spørgsmål er i den sammenhæng ikke, hvordan den politiserede meningsdannelse svarer til mejeribrugets faktuelle identitet, men derimod hvem, der har interesse i den aktuelle form for historieskrivning.

Koens repræsentanter – mælkeproducenterne og Landbrugsrådet – har det næppe. Selvom dele af X sikkert jævnligt drømmer sig tilbage til de gode gamle dage, hvor Fællesrepræsentationen kontrollerede markedet sammen med de kommunale mælkeudvalg, anerkender de fleste mælkebønder, at koncessioneret planøkonomi på mejeriområdet ikke lader sig genindføre. Nogle mælkeproducenter vælger i protest at prøve lykken hos uafhængige mejeriselskaber og søger derved – helt legitimt – at opnå en merpris for deres mælk, f.eks. gennem økologisk drift eller andre former for nicheproduktion. Men en sådan option gælder nødvendigvis kun et mindretal. Flertallet af Danmarks 7000 mælkeproducenter deler skæbne med Arla: Jo flere *free-riders*, der under stor medieopmærksomhed bryder med Arlas bin-

dingsregler og leveringspligt, jo større usikkerhed efterlades flertallet af andelshavere med.

Kundens repræsentanter på hjemmemarkedet – Konkurrencestyrelsen, Forbrugerrådet og de aktivistiske forbrugergrupper – har en legitim interesse i billig mælk af høj kvalitet. Fri konkurrence mellem nogle få ligeværdige udbydere er en mulig vej til at opnå noget sådant. Derimod sikres det hverken under monopolistisk udbud eller under midlertidige priskrige mellem meget ulige udbydere. Ligeværdig konkurrence kan både fremmes og svækkes gennem det, journalister betegner som »politisk forbrug«. Gennem boykot af en dominerende spiller kan forbrugeren markere en utilfredshed, men på et andelsbaseret marked vil det næppe have umiddelbar effekt i form af ændrede styrkeforhold. Derimod kan positiv opbakning bag små spillere eller nicheprodukter styrke forbruger-indflydelsen. Men det kræver en langsigtet og kollektiv indsats, som vanskeliggøres ved mangelfuld politisk organisering. De fleste kunder tænker kortsigtet og følelsesmæssigt. Ofte vinder materielle interesser over mere idealistiske hensyn (f.eks. villigheden til at betale merpris for økologiske varer) og sidst, men ikke mindst: Forbrugerne har under de herskende markedsforhold i praksis deponeret størstedelen af deres autonome valgfrihed hos magtfulde detailkæder på dagligvaremarkedet. På eksportmarkederne kompliceres relationen mellem kunde og leverandør yderligere af potentiel intervention fra regeringstalsmænd, oppositionspolitiske bevægelser og religiøse ledere.

Hvor de udenlandske interesserepræsentanter i de danske nyhedsmedier klart fremstår som politiserende i deres adfærd, tildeles repræsentanter for detailhandelen – Coop Danmark, Dansk Supermarked, Aldi og de andre

kæder – en privilegeret rolle som neutrale eksperter og markedsanalytikere, f.eks. på konsekvenserne af prisstigninger eller ændret forbrugeradfærd. Journalisterne overser tilsyneladende, at netop supermarkedskæderne er blevet den helt afgørende magtfaktor på det danske mælke marked. I de hjemlige Arla-sager er det således bemærkelsesværdigt, at Dansk Supermarked image-mæssigt kan slippe hel-skindet fra først at fjerne mælk fra mindre mejerier fra kølediskene og derefter score pluspoint på reputationen ved at lukke produkterne ind i butikkerne. Det illustrerer de faktiske styrkeforhold på dagligvaremarkedet: Hvis kæderne undlader at give plads på hylderne til alternative produkter, kan forbrugerne kun protestere – ikke i praksis øve markeds-mæssig indflydelse.

Nyhedsmediernes rolle – de mange nyheds-journalister og få specialiserede fødevaremedarbejdere – fremstår som udenforstående iagt-tagere, men udøver i praksis en ganske effektiv indflydelse af politisk art. De påvirker bl.a. dagsordenen på Christiansborg. Ikke kun gennem det, der gøres og siges, men i mindst lige så høj grad gennem det, der ignoreres og forties. Den redigerende magt udøves ved professionelle valg af nyhedsværdige begivenheder og meningsdannende udspil samt den historiske ramme, de aktuelle historier sættes ind i. Konkret tager journalisterne udgangspunkt i Arla-fusionen anno 1999 og ser stort set bort fra den øvrige baggrundshistorie – herunder detailhandelens rolle på mælke markedet. Tidligere kunne andelsbevægelsen regne med ubetinget støtte i Venstre-pressen. Men med nyhedsmediernes større uafhængighed af de politiske partier, præger forbrugerperspektivet mediedækningen på tværs af partipolitisk tradition. Meningsdannelsen går så at sige fra

konkurrencepræget ensidighed til monopolistisk ensartethed i den journalistiske fødekæde.

De politiske partier – først og fremmest Venstre og Socialdemokratiet – har igennem mange år profileret sig på landbrugsområdet i almindelighed og mælken i særdeleshed. Det afgørende nye efter årtusindeskiftet er dels EU's ændrede prioriteringer i landbrugsstøtten, dels Venstres placering som regeringsbærende på et program om forbrugernes frie valg. Hvor andelsbevægelsen tidligere kunne regne med politisk opbakning hos Venstre mod kritik fra konservative handelsinteresser og socialdemokratiske forbrugerhensyn, er situationen nu folketingspolitisk præget af et meningsdannende spil, som i den konkrete sag kan sammenfattes under overskriften »Alle mod Arla«. Det er vel at mærke ikke et resultat af politisk forbrugeradfærd af kontrollerende art, men snarere af ændrede prioriteringer i Folketinget – herunder realpolitiske hensyn til EU-reglerne.

Som dominerende producent på det danske mælke marked behøver Arla Foods næppe af økonomiske grunde bekymre sig, så længe hovedparten af detailhandelen (og de mange »upolitiske« forbrugere) køber Arla-produkter. Derimod tilsiger frygten for politisk regulering af hjemmemarkedet proaktivt at værne om virksomhedens legitimitet og reputation. Indtil nu har Arla på dette felt valgt at satse defensivt på juridiske argumenter suppleret med *corporate branding* (Kunde, 2001). Men det er tvivlsomt, om en sådan strategi skaber større forståelse for Arlas modsætningsfyldte markeds-situation hos politiske modstandere, forbrugere, konkurrencemyndigheder og journalister. Tværtimod betyder et korporativt varemærke, at enhver enkeltsag smitter af på hele virksomhedens omdømme. Derimod kunne en offensiv

satsning på traditionsbaseret *priming* skabe bedre grundlag for politisk meningsdannelse i samspil med landbrugserhvervet som helhed (Højberg m.fl. 2002).

På et politiseret marked som det foreliggende skjuler den meningsdannende nyhedsdækning nemlig ufatteligt meget ved at sætte kritisk fokus på relativt lidt (Lund, 2002). Spillet »Alle mod Arla« kan derfor betragtes som en politisk afmagtshandling og et symptom på journalistiske undladelser. Anskuet snævert ud fra en forenklet David mod Goliath dramaturgi overser meningsdannere, at det på dagligvaremarkedet hverken er danske forbrugere eller mælkeproducenter, men danske og udenlandske detaillister, der sætter dagsordenen. I den sammenhæng er både kunde og ko statister, der kan tages som gidsler af de krigsførende parter. Men frie aktører med politisk autonomi, er de ikke.

Den klientgjorte borger

Den historiske meningsdannelse på mælke-markedet lægger mere alment op til en institutionsanalytisk problematisering af begrebet »politisk forbrug« som autonom kraft på et kæde-kontrolleret dagligvaremarked. Konkluderende vil jeg tentativt foreslå, at vi til forskningsformål betragter »politisk forbrug« som et ubekendt og modsætningsfyldt X, der primært eksisterer som en journalistisk konstruktion, og derved handlingssociologisk medialiserer politiserede roller som *borger* og *klient*.

I princippet kunne den danske mælkebruger for hundrede år siden optræde som fri og ansvarlig borger ved gennem sit mælkekonsum at bekræftede sin politiske identitet i med- og modspil til andre forbrugere. På landet ved at støtte det lokale erhvervsliv. I byerne ved at

manifesterede sit klassetilhørsforhold. Borgerrelationen blev imidlertid under den offentlige koncessionsordning og efterfølgende karteldannelse gradvist transformeret til *patron-klient forhold*, hvor det frie mælkeforbrug blev gjort afhængigt af politisk dikterede priser og topstyrede leveringsaftaler. Samtidig løstes de danske statsborgeres partipolitiske bånd (af mange andre grunde) og medvirkede til, at velfærdsstatens (for)brugere i stigende grad optrådte som passive tilskuere snarere end politiske aktører i det sociale liv.

Ved punktvis at optræde aktivistisk i sin daglig(vare)handlen, signalerer (et mindretal af) danske forbrugere ønsket om at træde ud af den passive klient-rolle, f.eks. gennem boykot eller villighed til at betale merpris for nicheprodukter med henvisning til miljø- og økologipolitiske hensyn. På tilsvarende vis kan forbruger, f.eks. i Iran og Saudi Arabien, fravælge Arla-produkter med henvisning til religionspolitiske hensyn. Men selvom ansvarligheden kan opleves som stor, er handlefriheden begrænset. Imellem konsument og producent står magtfulde interessenter, der handler strategisk ud fra materiel egen nytte og andre særinteresser, der kun i begrænset har med forbrugerpræferencer at gøre. Det er således langt fra alle varemærker, den enkelte forbruger har umiddelbar adgang til. Kun de varenumre, der stilles til rådighed af detailhandelen inden for den enkelte forbrugers handlingsradius, kan der øves en vis grad af kontrol over. Hvis mange andre forbrugere vel at mærke gør ligeså.

Ergo kan vi betragte meningsdannelsen bag hybrid-rollen *politisk forbruger* som resultatet af et historisk kompromis mellem borger og klient i form af relativt *ufrie manifestationer af frustreret ansvarlighed* formidlet gennem stedfortrædende patroner – primært detailhande-

len og nyhedsmedierne i Danmark og statsprivilegerede grossister og imamer i den arabiske verden. Derfor forekommer det forskningsmæssigt perspektivrigt at analysere aktivistisk forbrug som politisk knyttet til en social rolle som »klientgjort borger«.

Konkret kan det, vi har været vidne til under de såkaldte »Arla-sager« 2003-6, betragtes som en afmægtighedsreaktion, der kun i begrænset har manifesteret sig i strategisk handling. De nyhedsformidlende massemedier har forstærket aktivistiske forbrugeres umiddelbare handlemuligheder. Men nyhedsmedierne agerer selv på et politiseret marked, som sætter grænser for journalisters valgmuligheder og handlefrihed. »Politisk forbrug« på fødevarerområdet er således et begreb, som nyhedsmedierne kan være med til at udbrede – og dermed fremme eller svække som ramme om mere eller mindre fri og ansvarlig forbrugeradfærd. Endnu væsentligere for forståelsen af fænomenet forekommer det dog, at som følge af detailhan-

delskædernes kontrol med udbudet i butikkerne, kan slutbrugerne hverken individuelt eller kollektivt udtrykke politiske holdninger fuldstændig frit gennem meningsdannende købsadfærd.

Kort sagt: Aktivistisk handling i forbrugerrollen sker altid med udgangspunkt i begrænsede frihedsgrader defineret af medierende interesser. Hvis der i Danmark anno 2006 på mejeriområdet skal peges på markedsdominerende kræfter, som i praksis udøver effektiv forbrugskontrol, er det hverken frustrerede forbrugere, politiske partier, monopolstyrende myndigheder, frikøbte mælkeproducenter eller fusionerede mejerier, men derimod detailhandelskædernes indkøbschefer. Stærkt medvirkende til deres privilegerede position er, at supermarkedernes indkøbspolitik i journalistisk meningsdannelse betragtes som en upolitisk aktivitet, der stort set aldrig problematiseres i det offentlige rum.

Litteratur

Andriof, Jörg et al. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking*. Greenleaf Publishing.

Bjørn, Claus m.fl. (1982): *Dansk mejeribrug 1882-2000*. Danske Mejeriers Fællesorganisation.

Campbell, John L. (2004): *Institutionel forandring og globalisering*. Akademisk Forlag.

Cheney, George et al. (2004): *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Waveland Press.

Ellert, Holger m.fl. (1962): *The Dairy Industry of Denmark*. The Federation of Danish Dairy Associations.

Freeman, Edward R. (1984): *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Pitman.

Hansen, Jens Otto Kjær (2004): *I Andres brød. Håndbog i informationsjournalistik, virksomhedskommunikation og public relations*. Forlaget Ajour.

Horst, Maja (2003): *Controversy and Collectivity – Articulations of Social and Natural Order in Mass Mediated Representation of Biotechnology*. CBS-ph.d.-thesis.

Højberg, Jesper m.fl. (2002): *Al den snak om landbrug – selvopfattelse, image og omdømme*. LOK.

Jensen, Hans Rask (1984): *Forbrugerpolitik og organiseret forbrugerarbejde*. Akademisk Forlag.

Kristensen, Svend Winther (1986): *Kampen om mælken. En erhvervshistorie og Mejeriselskabet Danmark*. Landbohistorisk Selskab.

Kunde, Jesper (2001): *Unik nu ... eller aldrig*. Børsens Forlag.

Lund, Anker Brink (1997): *Smitsomme sygdomme i dansk journalistik*. Munksgaards Forlag,

Lund, Anker Brink (2002): *Den redigerende magt – Nyhedsmediernes politiske indflydelse*. Aarhus Universitetsforlag.

Lund, Anker Brink (2004): *Niche Nursing Political Networks: Priming and Framing before Spinning*. Modinet.

Sestoft, Christine (2002): *Med hensyn til den politiske forbruger*. Akademisk Forlag.

Slumstrup, Finn (2006): *Ballonskipperen. Fra Bennikegaard til Mejeriselskabet Danmark*. Poul Kristensen Forlag.

Stockmann, Erik (1992): *Større, færre og billigere: Dansk dagligvarehandels historie i vort århundrede*. Schønbergs Forlag.

Sørensen, Mads P. (2004): *Den politiske forbruger*. Hans Reitzels Forlag.

Wiemann, Gabriel (1994): *The Influentials: People Who Influence People*. State University of New York Press.

SHAREHOLDER VALUE

I ANDELSSELSKABER

Søren Andersen
sh-andersen@hotmail.com

Udfordringen med andelsselskaberne er, at de ikke må opfattes som et frit gode der passer sig selv og automatisk sikre landmændene den højeste pris. Andelsselskaber er komplekse selskaber og andelshaverne skal både tage ansvar for ledelsen af andelsselskaberne samt støtte dem gennem krisetider for at andelsselskaberne kan være et værdiskabende aktiv for landmændene.

Indledning

Er andelsselskaber en ledelsesmæssige brum-basse, der ikke burde kunne flyve, eller er de landmændenes vigtigste aktiv i en stærk international konkurrence? Det spørgsmål har jeg undersøgt nærmere i min MBA afhandling på Henley Management College, og svaret er, at andelsselskaberne kan være begge dele, afhængigt af hvordan de struktureres og ledes.

Med udgangspunkt i en artikel af Alfred Rappaport (Rappaport 2006) har jeg evalueret andelsselskabers evne til at skabe værdi for deres ejere. Artiklen lister ti principper, som virksomheder anbefales at følge, såfremt deres mål er at maksimere shareholder value.

De ti anbefalinger kan groft deles i to kategorier, hvor den første omhandler udnyttelsen af selskabernes aktiver, fysiske såvel som finansielle og intellektuelle, mens den anden kate-

gori vedrører ledelsen af selskabet og herunder samspillet mellem bestyrelse og ledelse.

Ovenstående ti principper har jeg belyst ved en teoretisk gennemgang af den litteratur, der er tilgængelig på området. Efterfølgende har jeg foretaget interviews med direktions- og bestyrelsesmedlemmer i fire danske andelsselskaber¹ med henblik på at undersøge sammenhængen mellem teori og empiri. Dette arbejde har resulteret i seks anbefalinger som vil blive gennemgået i denne artikel.

Udgangspunktet er som sagt shareholder value, og indledningsvist er det derfor nødvendigt med en definition af dette begreb.

Shareholder value er kort fortalt den del af et selskabs afkast, der overstiger dets samlede kapitalomkostninger. De samlede kapitalom-

1. Danish Agro, Danish Crown, DLF-Trifolium og København Fur (Pelsdyravlerne)

kostninger udgøres af renterne til fremmedkapitalen samt det afkastkrav som ejerne har til egenkapitalen. Ejernes krav til forretning af egenkapitalen bestemmes ved en risikojusteret rente, der afspejler den driftsmæssige risiko i selskabet, også betegnet den systematiske risiko. For alle børsnoterede selskaber er der opgivet en historisk volatilitet på det pågældende selskabs aktie, betegnet beta. Beta kan anvendes som en tilnærmet værdi for den systematiske risiko i selskabet.

Da selskaber typisk har flere finansieringskilder, hver med deres pålydende rente, benyttes typisk begrebet gennemsnitlige kapitalomkostninger eller WACC². WACC'en beregnes som de samlede kapitalomkostninger i forhold til den samlede rentebærende kapital.

Skabelsen af shareholder value kræver med andre ord, at forrentningen af den investerede kapital overstiger selskabets WACC.

Anbefaling 1:

Andelsselskaber skal have en WACC

En forudsætning for måling af shareholder value er, som beskrevet ovenfor, at afkastkravet til den investerede kapital er kendt. Afkastkravet til fremmedkapitalen bestemmes af selskabets kreditorer og er forholdsvist nemt identificeret.

Enkelte af andelsselskaberne har defineret et afkastkrav til den kapital, der stilles til rådighed for deres datterselskaber, men ingen af de fire andelsselskaber har defineret et afkastkrav til egenkapitalen i moderselskabet.

Der ligger en udfordring i at bestemme den systematiske risiko for et andelsselskab, da disse selskaber ikke har omsættelige ejerbeviser, hvor der løbende fastsættes en pris. Det er

imidlertid muligt at estimere beta for ikke-børsnoterede selskaber ved at tage udgangspunkt i sammenlignelige børsnoterede virksomheder inden for samme industri.

Andelsselskabernes begrundelse for ikke at have defineret et afkastkrav til deres egenkapital er heller ikke, at den systematiske risiko er ukendt. Derimod er begrundelsen, at *»Du kan få det afkast, du vil have, det kræver blot at vi justerer afregningspriserne til medlemmerne«*.

Ovenstående argument er direkte knyttet til grundtanken i andelsselskaberne, nemlig at leverandørerne/kunderne er ejere af selskabet. Der er som udgangspunkt ikke noget galt heri, men det er vigtigt, at medlemmerne er klar over, at de har to forhold med deres andels-selskab, ét leverandørforhold og ét ejerforhold.

I leverandørforholdet leverer medlemmet en vare og bør modtage betaling umiddelbart efter. Risikoen på betalingen bør være minimal, svarende til den risiko der er i andre leverandør/køber forhold. Det forholder sig anderledes med ejerforholdet, som har en længere tidshorisont, og hvor betalingen, afkastet, har en højere volatilitet og dermed højere usikkerhed.

Tidshorisonten for betaling og risikoprofilen på de to forhold er dermed væsentligt forskellige og bør ikke blandes sammen i én betaling, som ofte bliver afregningen på indeværende års produkter.

En klar adskillelse mellem leverandør- og ejerforholdet kræver, at afregningen for de varer og ydelser, der udveksles mellem andels-selskabet og dets medlemmer, holdes adskilt fra afkastet på egenkapitalen. Varer og ydelser skal derfor afregnes med en markedspris, hvilket bør efterlade andelsselskabet med et overskud.

Ligesom for andre virksomhedstyper vil overskuddet kunne omsættes til forrentning af egenkapitalen. På denne måde får andelshaverne et mål for den shareholder value, deres andelsselskaber genererer.

Udbyttebetaling

Den akkumulerede profit skal naturligvis i arbejde, og andelsselskaber har i lighed med andre selskabstyper enten mulighed for at geninvestere eller udlodde profitten. Udlodning kan enten ske som dividende betaling til ejerne eller som afdrag på gæld.

I et shareholder value perspektiv er kravet til geninvestering, at investeringen skal give en positiv netto nutidsværdi, når de fremtidige betalingsstrømme tilbagediskonteres med WACC'en. Investeringen skal med andre ord give et afkast større end kapitalomkostningerne. Såfremt andelsselskabet ikke har sådanne investeringsmuligheder, skal udbyttet udloddes.

Den mest anvendte fordelingsnøgle til udlodning i andelsselskaber er det enkelte medlems omsætning med andelsselskabet. Der er med andre ord en 1:1 sammenhæng mellem udbyttebetalingerne og den leverede volumen, hvorved andelshaveren let kan opfatte udbyttebetalingerne som »ekstra« betaling for deres produkter.

Da formålet med andelsselskaberne er at skaffe økonomiske fordele til deres medlemmer, er det heller ikke forkert at se afkastet som »ekstra« betaling i forhold til, hvad der kan opnås ved levering til andre selskaber, hvor landmanden ikke har et ejerskab.

Det er blot vigtigt, at andelshaverne er klar over, at afkastet af deres ejerskab er mere volatil end leverandørafregningerne. Andelshaverne må derfor ikke gøre deres egen produk-

tion afhængig af faste årlige udbyttebetalinger.

Anbefaling 2:

Brug omsætningspligten rigtigt

Omsætningspligten refererer til samhandelsstrukturen mellem andelsselskabet og dets medlemmer. De fire andelsselskaber anvender 3 forskellige varianter af omsætningspligten, der hver især har indflydelse på, hvor og hvordan der profitoptimeres. Med profitmaksimering menes ligevægtspunktet, hvor marginalomsætningen (MR) er lig med marginalomkostningerne (MC).

Samhandelsforholdet mellem medlemmer og andelsselskab i grovaresektoren kan betegnes som *ingen omsætningspligt*. Det betyder, at medlemmerne er frie til at handle med konkurrerende selskaber, og andelsselskabet er ikke forpligtet til at aftage medlemmernes produktion. Enhver handel mellem andelsselskabet og et medlem kan derfor antages at blive indgået på markedsvilkår og til dagsprisen den pågældende dag.

Slagterierne anvender omsætningspligten i sin bogstaveligste forstand ved, at medlemmer skal afsætte hele deres produktion til det pågældende slagteri. Slagteriet er til gengæld forpligtet til at aftage hele medlemmets produktion, uanset størrelse. Medlemmerne kan populært sagt ekspandere deres produktion uden hensyntagen til afsætningen af den ekstra volumen.

Den sidste variant af omsætningspligten er kontraktproduktion, som bl.a. anvendes i frøsektoren. I denne samhandelsform kontrahere andelsselskabet en given produktionsvolumen til deres medlemmer, som er forpligtet til at dyrke det aftalte areal. Denne type af omsætningspligten giver andelsselskabet mulighed

for at kontrollere den samlede produktionsvolumen. Andelshaverne kan derfor ikke blot ekspandere deres egen produktion uden forudgående samtykke fra andelsselskabet.

Ingen omsætningspligt

I tilfældet med *ingen omsætningspligt* sker profitmaksimeringen individuelt for henholdsvis medlemmerne og andelsselskabet. Denne situation er identisk med et hvilken som helst andet samhandelsforhold mellem uafhængige parter.

Fordelen ved denne samhandelstype er, at andelsselskabets ledelse skal være konkurrencedygtig for at opnå handlen med medlemmerne, hvilket giver ledelsen et naturligt incitament til at skabe resultater.

Ulempen er, at andelshaverne, i jagten på kortsigtet profit, kan have et incitament til at handle rundt blandt andre selskaber for at opnå den bedste pris på deres produkter. Dette øger prispresset på andelsselskabet, som kan have svært ved at konsolidere egen kapital.

Omsætningspligten

Omsætningspligten, som den benyttes af slagterierne, skaber en *push-driven* forsyningskæde. Push-driven betyder, at andelsselskabets samlede produktionsvolumen bestemmes i forsyningskædens, eller værdikædens, første led, nemlig hos medlemmerne og efterfølgende *skubbes* igennem værdikæden til markedet. Det er med andre ord medlemmerne, som, individuelt og uafhængigt af hinanden, fastsætter andelsselskabets samlede produktionsvolumen og dermed fastsætter ligevægtpunktet $MR=MC$.

Danish Crown nævner selv omsætningspligten som en betydelig fordel for deres medlemmer, da det giver dem afsætningssikker-

hed. Omsætningspligten kan dermed betragtes som en infrastruktur, der sikrer, at andelshavernes produktion bliver afhentet, forarbejdet og solgt, samt at andelshaveren kan være sikker på sin betaling.

Omsætningspligten betyder imidlertid også, at andelshaverne kan ekspandere deres produktion uden samtykke fra andelsselskabet, som derved tvinges til at tilpasse dets kapacitet til andelshavernes produktion – heraf begrebet *push-driven*.

Forskellige markedsforhold har gennem de senere år sat svineproducenterne under økonomisk pres. Det har resulteret i en stigende eksport af grise til Tyskland, hvor der kan opnås en højere afregningspris end i Danmark.

Omsætningspligten medfører, at andelshaverne skal opsiges deres medlemskab for at kunne levere til andre end deres andelsselskab. I Danish Crown kan et medlemskab opsiges med 12 mdr. varsel. Set i forhold til afskrivningsperioden på et slagteri og de salgs- og distributionskanaler, der skal etableres for at afsætte medlemmernes produktion, er 12 måneder ingen tid.

Den øgede eksport har derfor efterladt DC med overskudskapacitet. Slagterier er kendetegnet ved at være kapitalintensive, hvor overskuddet ligger i at maksimere udnyttelsesgraden. Overskudskapacitet er derfor ødelæggende for profitmaksimeringen.

Andelshaverne skal imidlertid også være opmærksomme på, at omsætningspligten alene betyder afsætningssikkerhed men ikke prisgaranti. I relation til investeringer i øget kapacitet kan andelshaverne således være sikre på, at den øgede volumen bliver afhentet, men de har ingen garanti for, til hvilken pris det sker.

Under normale markedsforhold vil øget udbudsvolumen betyde faldende priser. Danish

Crown antager imidlertid, at verdensmarkedet for svinekød er så stort, at den samlede danske produktion ikke kan påvirke prisdannelsen. En forudsætning for denne antagelse er, at Danish Crowns produkter er udifferentierede i forhold til konkurrenternes. Dvs. kunderne er indifferente i valget mellem et DC produkt og et sammenligneligt konkurrerende produkt – de vælger ud fra pris.

Andelshaverne kan derfor antage »en markedspris« i deres kalkulationer, men som det er kendt, er markedspriser volatile. Grundet de udifferentierede produkter har DC ingen eller ringe mulighed for at påvirke salgspriserne, og DC's eneste redskab for at sikre andelshaverne en bedre afregning i nedgangstider er interne omkostningsreduktioner.

Konsekvensen af omsætningspligten og DC's udifferentierede produkter bliver, at medlemmer bestemmer volumen, markedet fastsætter prisen, og DC's rolle bliver at forarbejde og distribuere produkterne billigt muligt.

Omsætningspligten kan derfor ikke siges at være et godt værktøj til at maksimere profitten for den samlede værdikæde, bestående af andelsselskabet og alle dets medlemmer.

Kontraktproduktion

Kontraktproduktion skaber den modsatte effekt af omsætningspligten – nemlig en *pull driven* forsyningskæde. Ved kontraktproduktion estimerer andelsselskabet den volumen, som markedet forventes at efterspørge til en given pris, og fastsætter dermed også ligevægtspunktet for profitoptimering – $MR=MC$.

Andelsselskabet kender med andre ord den mængde, som forventes at kunne afsættes, og har dermed mulighed for at tilpasse dels selskabets egen produktionskapacitet og dels den volumen, som andelshaverne skal producere.

Denne metode tilpasser dermed den samlede produktionskapacitet til markedsbehovet og optimerer dermed profitten for andelsselskabet og dets medlemmer som en samlet værdikæde.

I tilfældet med frøgræs-producenterne vil det enkelte medlem typisk ikke avle 100% græsfrø men have andre afgrøder samtidig. Kapacitetstilpasningen, og dermed profitoptimeringen, gælder derfor alene for den andel af medlemmets arealer, som er kontraheret til andelsselskabet.

Af de tre samhandelstyper er kontraktproduktion derfor den, der er bedst egnet til at maksimere profitten for den samlede værdikæde, bestående af andelsselskabet og alle dets medlemmer.

Anbefaling 3: Gennemsigtighed

Andelsselskaber er bygget på fællesskab, men det betyder ikke nødvendigvis, at det skal være en stor fælles pengekasse. Gennemsigtighed referer til, at omkostninger skal allokeres til kilden, dvs. det skal være let at gennemskue, hvad ting koster.

I forhold til en global konkurrence kan andelsselskaberne som udgangspunkt ikke forvente at få mere for deres produkter, blot fordi de er fremstillet af et andelsselskab med et socialt engagement over for dets medlemmer.

Andelsselskaberne skal derfor, på lige fod med alle andre selskaber, konstant sørge for, at produktionen er optimeret. Det specielle ved andelsselskaber er imidlertid, at produktionen dels består af andelsselskabet selv og dels af produktionen på andelshavernes egen bedrift.

For at være konkurrencedygtig på verdensmarkedet er det nødvendigt, at den samlede produktionskæde, bestående af andelsselskab

og andelshavere, er optimeret. Andelsselskabet må derfor ikke blive en finansieringskilde til at holde kunstigt liv i de andelshavere, som ikke kan overleve på markedsvilkår.

I forhold til afregning med andelshaverne er der forskellige holdninger gående fra ens pris for ens produkter til differentierede afregning i forhold til leveret volumen. Gennemsigtighed betyder, at de omkostninger, der direkte kan allokeres til andelshaveren, skal afholdes af andelshaveren, mens alle skal drage nytte af de stordriftsfordele, som andelsselskabet giver.

Dette kan eksemplificeres ved leverancer til et slagteri, hvor et eksempel på en direkte omkostning, som skal afholdes af andelshaveren, kunne være transport til slagteriet, mens omkostningen ved at slagte og forarbejde grisen er ens for alle uanset leveret mængde.

Transportomkostningen pr. gris afhænger dels af, hvor andelshaveren er bosat i forhold til slagteriet, og dels af hvor mange grise der kan afhentes pr. gang. Den enkelte andelshaver har alene indflydelse på disse to parametre, og transportomkostningen skal derfor allokeres direkte til andelshaveren.

Der kan argumenteres for, at andelshaveren ikke alene kan bestemme, hvor slagteriet placeres, og at nogen derfor får større transportudgifter end andre, hvorfor der bør ske en udligning mellem alle andelshavere, således at alle har den samme transportudgift. Det skal blot erindres, at slagterierne ikke vil kunne opnå en højere pris for deres produkter, blot fordi en del af grisene f.eks. er avlet på ikke bro-faste øer.

Argumentet skal derimod føres den anden vej rundt ved, at producenten skal indregne transportomkostningen, når han udarbejder sin investeringskalkule for en ny produktion. Dette vil bl.a. kunne have indflydelse på den pris, en andelshaver er villig til at betale for jord

på ikke bro-faste øer, sammenlignet med jord der ligger i umiddelbar nærhed af slagteriet.

Foruden transportomkostninger vil der også være en række andre omkostninger, som bør allokeres direkte til andelshaveren, f.eks. hvis der skal udtages en prøve pr. leverance, eller den tid bogholderiet bruger på afregning pr. leverance.

Omvendt skal andelsselskaberne holde fast i ens pris for ens vare, da differentieret afregning i forhold til leveret volumen vil skade den samlede effektivitet. For slagteriet betyder det, at andelshaveren, som leverer 5.000 svin om året, skal have samme kilo pris som andelshaveren, der leverer 50.000 svin om året – med fradrag for de direkte omkostninger, som kan allokeres direkte til andelshaveren jf. ovenfor.

Konsekvensen af differentieret afregning kan ses i grovvarsektoren, hvor der som tidligere beskrevet ikke er omsætningspligt, og hvor alle handler indgås på markedsvilkår. Denne samhandelsform betyder, at andelsselskabet og andelshaverne profitoroptimerer uafhængigt af hinanden. Da grovvarsektoren er kendetegnet ved små marginaler og høje volumener, får store producenter en bedre pris end små producenter. Dette har resulteret i dannelsen af indkøbsforeninger, hvor en række mindre producenter samler deres ordre til en stor, der giver dem bedre forhandlingskraft i forhold til andelsselskabet.

Funktionen af indkøbsforeningerne kan i vid udstrækning siges at være identisk med andelsselskabets funktion, nemlig at skaffe stordriftsfordele til deres medlemmer. Indkøbsforeningerne er derfor blot en ekstra omkostning, som ikke skaber værdi i forhold til det endelige produkt.

Anbefaling 4:

Bæredygtig konkurrencekraft

Fundamentet i andelsselskaber er fællesskab, gennem hvilket medlemmerne kan opnå stor-driftsfordele uagtet, at størrelsen af deres egen bedrift er begrænset set i et virksomhedsmæssigt perspektiv.

Stordriftsfordelene opnås dels gennem øget forhandlingskraft i forhold til store multi-nationale leverandører og kunder og dels ved, at andelsselskaberne forædler produkterne og dermed skaber værditilvækst for medlemmerne.

En del af andelsselskaberne investerer også i forskning og udvikling for derigennem at forbedre markedssituationen for deres medlemmer. Udover andelsselskabet selv involverer forskningen i flere af andelsselskaberne også eksterne partnere og universiteter. Denne form for forskningssamarbejde betegnes af Porter (1998) som *clusters* og anføres at være et stærkt værktøj til værdiskabelse.

Målet med andelsselskabernes forskning er at skabe konkurrencemæssige fordele, som vil komme andelshaverne til gode. Konkurrencemæssige fordele skabes gennem unikke kompetencer, som er umulige eller svære for konkurrenterne at kopiere. Kay (1993) har defineret to forudsætninger for, at en kompetence er unik. Kay betegner disse to forudsætninger for *Sustainable and Appropriate*.

Sustainable betyder bæredygtig og refererer til, at virksomhedernes kompetencer skal resultere i et produkt, som kunderne er villige til at betale for. Kompetencer er kun *appropriate*, såfremt værdien, der skabes fra dem, kan holdes i virksomheden. Patentering er én måde, hvorpå virksomheder kan sikre sig, at konkurrenter ikke kopierer deres viden og er dermed et

eksempel på en måde at skabe *appropriate* kompetencer.

Treacy & Wiersema (1993) har defineret tre *value disciplines*, dvs. generiske forretningsmodeller, som virksomheder kan udvikle unikke kompetencer indenfor. De tre områder er 1) operational excellence, 2) customer intimacy og 3) Product leadership.

Operational excellence er konkurrence på pris og kræver en effektiv produktion, som sætter virksomheden i stand til at fremstille og distribuere varerne billigere end konkurrenterne. Forskningen i svine sektoren er fokuseret på operational excellence. I primærproduktionen sker det f.eks. ved, at øge antallet af grise pr. årssø og reducere sygdomstrykket. I forædlingsprocessen er det ved automatisering.

Customer Intimacy referer til en forretningsmodel, der bygger på kundetilpassede løsninger, eksemplificeret ved skrædderen, der tager mål og syer tøjet, så det passer den individuelle. Denne forretningsmodel er ikke fundet anvendt i de andelsselskaber, der er analyseret.

Product Leadership er den sidste forretningsmodel og bygger på produktinnovation. Dvs. konstant udvikling af nye produkter, som differentierer sig fra konkurrenternes og dermed gør det muligt for virksomheden at tage en højere pris.

Forskningen i DLF er produktrelateret med hensyn til funktionalitet, hvor der tilstræbes græssorter og -blandinger med egenskaber tilpasset f.eks. golfbaner eller ensilage. Pelsdyravlerne har ligesom DLF fokus på produktet og tilstræber at fremavle kvalitetspelse, som indbringer en højere pris på auktion.

I forhold til hvorvidt andelsselskabernes konkurrencekræfter er sustainable, så sætter eksporten af grise til Tyskland spørgsmålstegn ved bæredygtigheden af effektiviteten i svine-

sektoren. Der er ikke tvivl om, at effektiviteten, målt i antal mandetimer pr. produceret gris, er høj i Danmark, men værdien af denne effektivitet udhules ved, at tyske slagterier anvender billig østeuropæisk arbejdskraft.

Eksporten af grise stiller også spørgsmålstegn ved, hvorvidt svinesektorens konkurrencekraft er *appropriate*, dvs. om værdien af forskningsresultaterne kan holdes til de danske svineproducenter. En del af svinesektorens effektivitet ligger i grise med høj sundhedsstatus og deraf følgende lav dødelighed samt lave omkostninger til medicinering. Eksporten af smågrise til opfødning i Tyskland betyder, at de tyske svineproducenter udnytter den værdi, der ligger i den høje sundhedsstatus.

For DLF forholder det sig anderledes, idet DLF ejer de græssorter, der fremavles, dvs. avleren er forpligtiget gennem en kontrakt til at sælge udbyttet til DLF. På denne måde er der ikke andre udefra kommende, som kan drage nytte af den værdi, der fremkommer af forskningen i DLF.

Både DLF og Pelsdyravlerne driver også en omfattende konsulentvirksomhed, der hjælper deres medlemmer til at opnå de bedste resultater muligt. Konsulentvirksomheden omsætter dels forskningsresultaterne til værdi hos avlerne men opsamler og distribuerer også best-practise mellem avlerne.

Konsulentvirksomheden bliver således en stor vidensdatabase, og per definition er viden svær at kopiere, hvilket gør den *appropriate*.

De høje lønomkostninger og skrappe krav til miljø og sundhedsmonitorering i Danmark stiller spørgsmålstegn ved en forretningsmodel baseret på operational excellence. Vurderet ud fra både et sustainability og appropriateness perspektiv vil en forretningsmodel baseret på product leadership derfor være mere værdiska-

bende for andelshaverne i danske andelsselskaber.

Anbefaling 5: Undgå kortsigtet profit

Et af de væsentligste principper i Rappaports anbefalinger er, at shareholder value er en langsigtet proces. Enhver form for kortsigtet profitjagt er derfor ødelæggende for skabelsen af shareholder value.

Det betyder, at ejerne skal have tålmodighed med hensyn til at indkassere afkastet på deres investerede kapital. Det er imidlertid ikke det samme som, at egenkapitalen ikke skal forrentes eller blot skal forrentes med en lav rente – tværtimod, egenkapitalen skal forrentes svarende til den risiko, som den pågældende virksomhed har.

Andelsselskaber har reelt kun mulighed for at overføre værdier til deres ejere gennem den indbyrdes samhandel. Kortsigtet profit betyder i denne sammenhæng, at andelshaverne får den højeste betaling mulig i indeværende år.

Langsigtet værdiskabelse kræver, at andelshaverne tillader at andelsselskabet tilbageholder en del af overskuddet til geninvesteringer. Andelshaverne skal med andre ord have råd til at lade en del af overskuddet blive stående i andelsselskabet på kort sigt, mod at afregningspriserne på længere sigt forbedres.

Udfordringen med at have ejere, der har råd til en reduceret afregning i en periode, er netop en af problemstillingerne for Danish Crown i disse år. Mange svineproducenter er blevet hårdt ramt af stigende foderpriser og finansieringsudgifter, og ifølge landcenteret havde svineproducenter i gennemsnit et underskud på 500.000 kr. i 2007 og en forventning om, at 2008 bliver endnu værre.

For Danish Crown betyder medlemmernes finansielle situation, dels at ledelsen i Danish

Crown bliver mødt med et stærkt krav om at øge afregningspriserne hurtigst muligt, dels at nogle medlemmer vælger at melde sig ud for at kunne levere til Tyskland.

Da andelshaverne i Danish Crown både er leverandører og ejere, skal afregningen fra Danish Crown som udgangspunkt indeholde markedsprisen for andelshaverens produkter plus afkastet på egenkapitalen. Ved levering til et udenlandsk slagteri er svineproducenten alene leverandør, og betalingen herfra skal derfor kun være markedsprisen for deres produkt og ikke et afkast af egenkapitalen.

For at Danish Crown har en eksistensberettigelse, er det derfor et krav, at afregningen fra DC på lang sigt overstiger den pris, andelshaverne kan opnå ved levering til andre selskaber. Det kan ikke udelukkes, at der i kortere perioder vil kunne forekomme situationer, hvor konkurrerende slagterier tilbyder en højere pris, f.eks. for at tiltrække nye leverandører eller for at udfylde en eksisterende produktionskapacitet.

Når blot der tages højde for sådanne spot-markedssituationer, er det både forståeligt og rimeligt, at Danish Crowns andelshavere som minimum kræver en betaling svarende til den, de kan opnå i Tyskland.

Som svar på andelshavernes krav har ledelsen i Danish Crown fremsat en 9 punkts spareplan, der over de næste 18 måneder skal reducere omkostninger med 1,6 milliarder kroner. Risikoen ved en sådan spareplan er imidlertid, at den let bliver kortsigtet og dermed ikke hjælper til skabelsen af shareholder value. Dette kan eksemplificeres ved Kerr's citat »Virksomheden rapporterede et overskud på 2 millioner kroner, hvoraf de 3 millioner stammede fra salget af virksomhedens forskningsdivision« (Kerr 2009).

Den langsigtede løsning, som selvfølgelig kræver, at andelshaverne kan overleve så længe, ville være at sikre højere afregningspriser gennem implementering af de rette strategiske og ledelsesmæssige initiativer.

Anbefaling 6: God Governance

Governance betyder frit oversat ledelse, og ledelsen af et selskab er den vigtigste faktor i skabelsen af shareholder value og samtidig den faktor, der er sværest at konkretisere. I Danmark er det normalt med en to-delt ledelsesstruktur bestående af en direktion og en bestyrelse.

Nørbyudvalget (Johansen et. al 2008) og Cadbury rapporten (Cadbury 1992), som er en tilsvarende engelsk guideline vedr. god selskabsledelse, anbefaler en klar ansvarsfordelingen mellem direktionen og bestyrelsen. Bestyrelsen er ansvarlig for virksomhedens strategi og mål sammen med de politikker og retningslinjer, som virksomheden skal ledes efter. Direktionen er ansvarlig for at lede selskabet ifølge de retningslinjer, bestyrelsen har fastsat. Endelig har bestyrelsen en vigtig opgave i at sikre, at strategien bliver fulgt og målene nået, og såfremt det ikke er tilfældet tage de nødvendige korrigerende handlinger.

Flere af landbrugets andelsselskaber hører til blandt Danmarks største virksomheder med vidtrækkende internationale aktiviteter. Opgaven med at lede disse selskaber er derfor både kompleks og omfangsrig, og der hviler et stort ansvar på bestyrelsen i disse selskaber.

For at bestride disse opgaver skal bestyrelsen dels besidde de nødvendige kompetencer krævet for at have det holistiske overblik over selskabet. Dels skal bestyrelsen have en magtbalance med direktionen, der gør, at bestyrel-

sen er i stand til at få det sidste ord, såfremt det er nødvendigt.

Som udgangspunkt kan et selskabs ejere frit bestemme, hvem de ønsker i deres bestyrelse. Ejerne har med andre ord mulighed for at sammensætte det bedste hold til den opgave, som virksomheden står overfor.

Vedtægterne for de fleste andelsselskaber indeholder imidlertid begrænsninger for, hvem der kan vælges til bestyrelsen. Typisk er det kun andelshavere, der kan vælges til selskabernes bestyrelse. Ydermere kan vedtægterne bestemme, at alle geografiske regioner, hvor i andelsselskabet har medlemmer, skal være repræsenteret i bestyrelsen. Derudover har størstedelen af alle andelshaverne en baggrund i dansk landbrug og derfor en meget homogen faglig profil.

Disse restriktioner kan have indflydelse på andelsselskabernes mulighed for at sammensætte det bedste bestyrelseshold. I valget af bestyrelsesmedlemmer skal andelshaverne sikre sig, at de valgte medlemmer i mangel af kompetencer ikke læner sig op ad direktionen og lader den alene styre virksomheden. Der vil naturligt være et samarbejde mellem direktion og bestyrelse, men det er vigtigt, at bestyrelsen kan tage et selvstændigt standpunkt. Bestyrelsen må således ikke være bange for at træffe den ultimative beslutning, som kan være at afsætte direktionen.

Sammenfatning

Der er ingen tvivl om, at andelsselskaberne kan være landmandens stærkeste aktiv i en international konkurrence, da de giver landmændene den fornødne forhandlingskraft i forhold til store multinationale koncerner. Andelsselskabernes største udfordring med at skabe en

bæredygtig forretning er, i lighed med alle andre selskabers, at undgå fristelsen til at fokusere på kortsigtet profit.

For at andelsselskaberne kan agere langsigtet kræves det, at de kan tilbageholde en del af profitten til investeringer. Da tilbageholdt profit ikke kan materialisere sig i stigende aktiekurser, som det er tilfældet i aktieselskaber, har andelsselskaber en udfordring betegnet tidshorisont problematikken. Tidshorisont problematikken betyder, at en andelshaver kun kan få det fulde udbytte af den profit, som andelsselskabet tilbageholder, ved at forblive medlem i hele afskrivningsperioden for det aktiv, som den tilbageholdte profit har finansieret.

Andelsselskabernes nøgen ind/nøgen ud princip er alternativet til stigende aktiekurser, og dermed den løsning på tidshorisont problematikken, som andelshaverne skal acceptere. Nøgen ind/nøgen ud princippet betyder, at det er gratis at blive medlem, og andelshaveren kan fra den første dag drage nytte af den værdi, som andelsselskabet skaber for dets medlemmer. Andelshaveren overtager med andre ord nogle aktiver fra tidligere medlemmer mod til gengæld at efterlade alle aktiver »gratis« til efterfølgerne, når de træder ud.

Nøgen ind/nøgen ud princippet er dermed den sociale lim, der giver andelsselskaberne styrke. Andelshaverne skal imidlertid kunne modstå fristelsen til kortsigtet profit, f.eks. ved at trække for store overskud ud i form af høje priser og dermed nedbryde andelsselskabet til skade for efterkommerne. Der er heller ikke noget juridisk værn mod, at andelshaverne sælger deres selskab og indkasserer den værdi, det måtte kunne give.

Nøgen ind/nøgen ud kræver dermed, at andelshaverne har forståelse og respekt for hin-

anden og ikke opererer i et millimeter-demokrati, hvor alle skal have nøjagtig deres del af kagen.

Samtidig er andelsselskaberne nødsaget til at være effektive og profitdrevne for at kunne overleve i en global konkurrence. En forudsætning for at kunne være profitdreven er, at profitten kan måles. Andelsselskaberne aflægger naturligvis årsregnskab, hvoraf årets overskud fremgår, men det er vigtigt, at overskuddet bliver sat i forhold til dels den kapital, som er stillet til rådighed for andelsselskabet, og dels den risiko som driften af andelsselskabet udgør.

Andelsselskaberne skal derfor kende afkastkravet til deres egenkapital og sikre sig, at årets overskud overstiger dette. Uagtet at det er »gratis« at blive medlem af et andelsselskab, skal andelshaverne se det som en investering, der kræver et afkast.

Fællesskabet betyder også, at andelsselskabet skal ses som en samlet helhed med dets medlemmer samtidig med, at der skal være fri konkurrence blandt medlemmerne.

En samlet enhed betyder, at andelsselskaber og dets medlemmer skal anskues som én sammenhængende værdikæde, hvor kapacitet og profit optimeres under et. En vigtig faktor i denne sammenhæng er strukturen på samhandelen mellem andelsselskab og medlemmerne, hvor omsætningspligten medfører en push-driven forsyningskæde, der ikke optimerer produktionskapaciteten i forhold til efterspørgslen.

Økonomien i andelshavernes private bedrifter er vigtig for deres evne til at understøtte en langsigtet strategi i andelsselskabet. Andelshavere med en presset likviditet har et større incitament til at kræve en højere, kortsigtet afreg-

ning frem for at lade en del af overskuddet blive stående til investeringer i fremtiden.

Den indbyrdes konkurrence blandt medlemmerne betyder, at andelsselskabet ikke er et finansielt sikkerhedsnet for det enkelte medlem. Medlemmernes performance vil være forskellig, og over tid vil der være medlemmer, som ikke kan overleve. Det er essentielt for andelsselskabernes konkurrenceevne, og dermed deres overlevelse, at der hele tiden foretages en naturlig selektering blandt andelshaverne, således at kun dem med den bedste performance bliver tilbage.

Landbruget og dets andelsselskaber skal på lige fod med alle andre selskaber finde ud af, hvad deres konkurrencemæssige fordele er, dvs. hvilke unikke kompetencer de besidder, som er både *sustainable* og *appropriate*. De konkurrencemæssige fordele vil være forskellige fra selskab til selskab, og det vil kræve en nærmere analyse at kortlægge dem. På et overordnet plan virker det dog optimistisk at konkurrere på pris i et land som Danmark, der udover høje lønomkostninger og restriktive regler for miljø og sundhed også har et relativt stærkt etisk kodeks for dyrevelfærd. Forretningsmodeller baseret på produktdifferentiering og branding forekommer derfor at være mere bæredygtig.

Endelig skal andelshaverne forholde sig til den måde, hvorpå deres selskaber ledes. Igenem de senere år har der været en række skandaler som Enron og Worldcom samt Roskilde Bank og senest IT Factory på den danske scene. Et fælles træk for disse skandaler har været, at ledelsen har ageret mere i egne end i ejernes interesser.

Andelshaverne og deres bestyrelsesmedlemmer har en vigtig opgave i at sikre, at deres ledelse agerer i andelshavernes interesse og

ikke i deres egen. Bestyrelsen skal derfor have en naturlig skepsis over for ledelsen, uden at det bliver til mistillid.

For at bestyrelsen kan forholde sig kritisk til ledelsen er det nødvendigt, at bestyrelsen har indblik i og forståelse for, hvordan forretningen drives og er i stand til at definere den strategi, som andelsselskabet skal følge. Størrelsen og kompleksiteten af de fleste andelsselskaber betyder, at bestyrelsen skal være i besiddelse af mange forskellige kompetencer for at bestride denne opgave.

Andelshaverne bør derfor evaluere om de restriktioner, deres nuværende vedtægter sætter for valget af bestyrelsesmedlemmer, gør det muligt at sætte det bedste bestyrelseshold. Alternativt skal de ændre vedtægterne, så en del af bestyrelsesposterne kan besættes med eksterne personer. Danish Crown har som det eneste af de analyserede andelsselskaber gjort dette.

En fortsat globalisering, samt ikke mindste afkoblingen af landbrugets produktionsstøtte, har betydet, at landbrugets produkter afsættes på markedsvilkår. De senere år har det vist sig at medføre stor pris volatilitet, der er en driftsmæssig udfordring for landbruget, ikke mindst i forhold til at styre likviditet.

Andelsselskaber er et rigtig godt våben for danske landmænd i den globale konkurrence, da de skaber den nødvendige volumen og forhandlingskraft samt muligheden for, at fremstille forædlede produkter der kan reducere prispresset. I forhold til tidligere, hvor andelsselskabernes primære opgave var en kosteffektiv produktion, betyder den globale konkurrence og de store prisudsving imidlertid også, at andelsselskabernes strategi, og den måde hvorpå de ledes, har afgørende betydning for deres overlevelse på lang sigt.

Referencer

- Cadbury, A. (1992).** The Financial Aspects of Corporate Governance. The Committee on Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992
- Johansen, L. J.; Øvlisen, M.; Scheibye, S.; Andersen, B.N.; Stenbjerre, H.; Meyer, F. L.; Rohde, L. & Jochumsen, H. (2008).** Committee on Corporate Governance's recommendations for corporate governance. *Komiteén for god selskabsledelse (2008)*
- Kay, J. (1993).** The structure of strategy. Business Strategy review summer 1993, Vol. 4, No 2 pp. 17-37.
- Kerr, S. (2009).** Reward Systems, does yours measure up?. *Harvard Business Press 2009.*
- Porter, M. (1998).** Clusters and the new Economics of Competition. *Harvard Business Review, November-December 1998.*
- Rappaport, A. (2006).** 10 Ways to Create Shareholder Value. *Harvard Business Review September 2006.*
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993).** Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review Jan/Feb 1993.*

ER ANDELSBEVÆGELSEN EN DEL AF LØSNINGEN?

Søren Porsbjerg og Torben Lunding Madsen
Nordea

Dansk landbrug er aktuelt i en betydelig indtjeningskrise, hvilket bl.a. skyldes de seneste års store udsving i verdensmarkedspriserne på fødevarer – og dermed priserne på landbrugets afsætningsprodukter. Samtidig har mange landmænd i dag volumen til selv eller i mindre grupper at forestå afsætningen af deres produktion.

Udviklingen har medført revner i det sædvanlige tætte sammenhold mellem landbruget og dets andelsvirksomheder. Strategien for andelsvirksomhederne diskuteres intensivt, og en del landmænd søger andre afsætningsformer.

Landbruget og andelsvirksomhederne har gennem historien gennemlevet adskillige kriser. Det har gennem årene medført løbende tilpasninger og nytænkning, hvilket har medvirket til den danske fødevareklynges høje internationale position.

Denne artikel vil set fra en finansieringskilde søge at belyse, hvordan andelssektoren har udviklet sig og tilført værdi til primærlandbruget samt hvilket potentiale, der fremadrettet vurderes at være i andelsbevægelsen for dansk landbrug.

Præmissen for artiklen er den »ideelle« verden, hvor andelsvirksomheder og øvrige virksomheder er lige veldrevne og ligestillede for så vidt angår de lokale markeders forbrugerpræferencer, internationale markedsvilkår og konkurrenceforhold (fx lønninger) etc.

Andelssektorens historik og udvikling

Andelsbevægelsen har været en af grundstenene for dansk landbrugs udvikling og Danmarks ganske betydelige fødevareeksport.

Andelsbevægelsen opstod bl.a. med baggrund i den økonomiske krise i landbruget tilbage i 1860'erne – også dengang som følge

af faldende internationale kornpriser. Inden 1860'erne var Danmark en betydelig netto korneksportør. Men grundet faldende kornpriser begyndte man at anvende kornet i den animalske produktion (Ingemann, Jan, 2006).

Den øgede animalske produktion fik i første omgang andelsmejerierne til at opstå i

Danmark. Det er mere end 125 år siden, at det første andelsbaserede mejeri blev bygget i Hjedding. Få år efter kom slagterierne med og nogle år senere igen andelsbaserede foderstofsvirksomheder.

Dermed var mange forsynings og afsætningsvirksomheder indenfor landbrugssektoren på relativ kort tid blevet andelsbaserede. Siden er andre virksomheder som bygger på andelsprincipperne opstået, hvilket er set indenfor dagligvare- og maskinbranchen.

Med andelssektorens udvikling opnåede landmændene medejerskab af værdiopbygningen i forarbejdningsleddet – og mindst lige så vigtigt med leveringsretten en sikker afsætning af deres produkter.

Leveringsretten smidiggjorde landmændenes udviklingsmuligheder, idet udvidelser kunne foretages uden usikkerhed om afsætning af den øgede produktion. Leveringsretten forbedrede derved også landbrugets finansieringsmuligheder, idet langvarig fast afsætning af en virksomheds produktion fjerner en væsentlig risikofaktor. Forhold der stadig er gældende.

Andelsvirksomhederne er vokset betydeligt i volumen og der er sket en markant konsolidering blandt andelsvirksomhederne på nationalt plan. De største andelsvirksomheders omsætning er i dag ganske betydelig og kan sammenlignes med øvrige større danske virksomheder (Hansen, H.O., 2005).

Siden andelsvirksomhedernes start er internationaliseringen løbende taget til i fart. Med konsolideringerne i andelssektoren har de største danske andelsvirksomheder nu også på internationalt plan en stor betydning. Dette er en naturlig konsekvens af, at eksportandelen af råvarerne er ganske betragtelig.

Eksportandelen er i dag er så betydelig, at langt den meste del af de indleverede råvarer til andelsvirksomhederne bliver solgt forarbejdet på udenlandske markeder. Det betyder, at landmandens (andelshaverens) afregningspris i dag afspejles af de danske produkter konkurrenceevne på udenlandske hjemmemarkeder.

Andelssektorens udfordringer

Udviklingen har medført, at de »principper«, der blev udstukket for driften af en andelsvirksomhed i 1880'erne, kan være svære at efterleve i dag. Da principperne om solidaritet, ens priser, leveringsret etc. blev nedskrevet tilbage i 1880'erne, var de gældende for en mindre kreds af landmænd. På det tidspunkt var der en større homogenitet blandt andelshaverne end i dag, hvor der er stor forskel på produktionsstørrelse, produktionsform og sågar nationalitet.

EN DØDSDØMT ANDELSCORENING

Hvor Andelsfolk i disse tider kommer sammen og i Smaaulynger drøfter Andelssag, er det meget almindeligt at høre den Udtalelse, at i tidligere Tider var der noget ideelt, noget opløftende over Andelsbevægelsen, men nu er det forbi. I vore Dage er enhver Gnist af ideelt forsvundet, og Andelsbevægelsen er bleven en Kamp for egne Interesser og pengelege Fordele. Og ogsaa på Tryk kan man af og til møde den samme Tankegang. Nu vilde det være uhyre trist, om der var nogen Sandhed i dette, thi en Bevægelse, der har mistet det ideelle, er dødsdømt.

Samvirke 1933

Men som det fremgår af tekstfiguren til højre, er udfordringerne ikke nye. Også i 1933 blev der sat spørgsmålstejn ved andelssektorens idealer.

Trods en stadig »Kamp for egen interesse og pengelige fordele« har andelselskaberne overlevet og vokset sig internationalt stærke i den forgangne periode.

Selv om der ikke er grund til at tvivle på en fortsat udvikling af andelssektoren, er det relevant i en krise- og brydningstid at forholde sig til nogle af de udfordringer, sektoren møder.

Sammenhængskraften under pres

Andelsvirksomhederne er, som det tidligere er fremhævet, vokset betydeligt i volumen. For en generation siden kendte mange andelshavere bestyrelsesmedlemmerne i andelsvirksomheden. Det var måske naboen. Bestyrelsen for mejeriet eller slagteriet bestod typisk af andelshavere fra samme sogn. Det gav indblik, viden og forståelse for andelsvirksomhedens virke.

Som følge af den strukturudvikling, andelsvirksomhederne og andelshaverne har været igennem, er tilknytningsforholdet i dag mere løst, og kommunikationen mellem virksomheden og andelshaveren foregår på andet niveau. Det samme er forholdet og dermed sammenhængskraften andelshaverne imellem.

Sammenhængskraften er under pres af flere årsager. Fx kan nævnes:

- Specialisering andelshaverne imellem. Et eksempel på den interne interessekonflikt er forholdet mellem konventionel og økologisk mælk.
- 20 % af andelshaverne leverer 80 % af råvarerne til andelsvirksomhederne. En så stor difference i forholdet mellem antallet af andelshavere (leverandører) og indvejningsmængden skal umiddelbart give et pres på afregningsprisstrukturen. De 20 % vil søge at opnå fordele ved at levere den store mængde, og selv marginale ændringer i af-

regningsprisen kan have stor betydning på deres driftsresultat. Disse andelshavere vil også påpege, at deres andel af omsætningen er uforholdsmæssig stor i forhold til deres indflydelse, og samtidig vil deres økonomiske incitament for udvikling af andelsvirksomheden være en anden end flertallets.

De solidariske principper i andelstanken – »en mand én stemme« og »ens pris for ens varer« (uanset antal) sættes under markant pres. Det kræver debat andelshaverne og andelsvirksomheden imellem – hvad er perspektiverne for andelstankerne og hvad er formålet med dem?

Men set fra en finansiell vinkel er disse principper mindre væsentlige, og et eventuelt opbrud vil ikke i væsentlig grad påvirke andelselskabernes og andelshavernes finansieringsmuligheder.

Leveringsretten og -pligten

Leveringsretten og -pligten giver en gensidig afhængighed mellem andelshaveren (leverandør) og andelsvirksomheden (forarbejdning). Det fordrer ligeledes, at der er stærke tillidsforhold andelshaverne imellem.

Det er en unik konstellation, der sikrer, at andelshaveren kan komme af med råvarerne, og typisk uden at skulle forhandle pris, vilkår eller arrangere transport.

På den anden side er leveringspligten, der sikrer, at andelsvirksomheden bliver forsynet med råvarer, der sikrer en tilstrækkelig udnyttelse af kapaciteten.

Den vertikale integration og de synergier, der ligger i afhængigheden mellem andelshaver og -virksomheden mindsker en del af de risici, der typisk er i forholdet mellem råvareleverandør og forarbejdningsvirksomhed.

Med nogle risici reduceret øges kreditværdigheden, idet sikkerheden for tilbagebetaling af finansiering alt andet lige stiger. Konstruktionen er således med at øge finansieringsmulighederne for begge led – både ved investeringer og ved finansiering af driftsunderskud i lavkonjunkturer.

Men netop leveringspligten er under pres i disse år, idet en stigende del af landbrugsproduktionen går forbi andelsvirksomhederne.

Det er primært i svine- og mælkesektoren, at alternativ afsætning er blevet praktiseret. Et eksempel er, at antallet af smågrise der går udenfor landets grænser (og dermed ikke bliver slagtet på danske andelsslagterier) er steget betydeligt gennem de seneste år. Et andet eksempel er mælkesektoren. Da mælkepulverpriserne toppede i 2007, opsgav flere mælkeproducenter deres leveringsaftale med deres danske andelsmejeri med henblik på at opnå en højere afregningspris – og nu rumler det igen.

Begge eksempler illustrerer, at de basale andelstanker er under pres. Den økonomiske profit synes at stå over sammenhængskraften, der skal sikre en langvarig stabil afregningspris til andelshaverne.

Det er naturligt, at den enkelte landmand søger den bedst mulige pris for sine varer. Men det er vigtigt, at den enkelte er klar over, at den umiddelbart bedre betaling for varerne kan have sin pris.

Man afskriver sig leveringsretten og den sikkerhed, det giver. I varierende grad – og succes – påtager man sig også selv at forhandle pris og vilkår. Desuden har vi set, at prisudsvingene på spotvaremarkedet kan være betydeligt større end ved levering til en andelsvirksomhed. Afsætning uden for andelssektoren fordrer derfor typisk en bedre kreditværdighed og en

større buffer til at kunne imødegå prisudsvingene og eventuelle afsætningsproblemer.

For at udnytte kapaciteten i andelsvirksomheden optimalt er det nødvendigt, at der løbende bliver leveret en tilstrækkelig leverance af råvarer.

Sikres andelsvirksomheden ikke en tilstrækkelig stabil råvaretilførsel, udnyttes kapaciteten ikke optimalt, hvilket alt andet lige vil have negativ indflydelse på den afregningspris, andelsvirksomheden kan betale andelshaveren.

Svigtende råvareleverancer kan derfor påbegynde en negativ spiral, der kan være svær at bryde. Og i sidste ende vil manglende kapacitetsudnyttelse også påvirke andelsvirksomhedens finansieringsmuligheder og omkostninger, hvilket igen kan reducere udbetalingerne til andelshaveren.

Medejerskab til værdiopbygning i forarbejdningsleddet

Andelshaverne er medejere af andelsvirksomheden – det ligger i sagens natur. Andelshaverne opnår dermed et medejerskab af den værdiopbygning, der sker i forarbejdningsleddet. Alt andet lige vil landmanden dermed kunne opnå en større afregning ved levering til andelsvirksomhed end til anden virksomhed, idet overskud i andelsvirksomheden udloddes i efterbetaling til andelshaveren (leverandøren), hvor imod det i øvrige virksomheder udloddes til ejerne.

Det er da også vores opfattelse, at det konkurrencemæssige pres, der er mod danske andelsvirksomheder, primært skyldes råvarer, der søger mod udlandet som følge af arbejdsmarkedsmæssige forhold, midlertidige prisudsving etc., hvorimod konkurrencen fra danske privatejede konkurrenter er mindre betydende. Der vil selvfølgelig altid være mindre private virk-

somheder, der opererer i nicheområder, og som derfor kan tilbyde en råvarepris, der kan konkurrerer med andelsselskabets.

For hovedparten af den danske landbrugsproduktion vil medejerskabet i produktionsledet derfor alt andet lige være en fordel.

Andelshavernes finansielle forpligtelser over for andelsselskabet.

Men med medejerskab til værdiopbygningen i forarbejdningsleddet (andelsselskabet) og kapitalen heri følger også en forpligtigelse for andelshaveren, som ikke følger ved levering til anden aftager, hvor der ikke er ejerskab.

Med ejerskabet følger forpligtigelsen til at sikre, at den virksomhed, man er medejer af, har en egenkapital, der giver det råderum, der er nødvendigt for at virksomheden drives optimalt og kan disponere fremadrettet. Dette gælder også, selv om leveringsretten og -pligten jf. tidligere alt andet lige forbedrer virksomhedens finansieringsmuligheder.

Først og fremmest medfører det en interessekonflikt mellem andelshaveren og andelsvirksomheden omkring opbygning af egenkapital. Skal overskud udbetales til andelshaverne til personlig konsolidering, eller skal konsolideringen ske i andelsvirksomheden.

Da andelshaveren ikke kan sælge sine andele, har opbygning af egenkapital i andelsvirksomheden ikke umiddelbart personlig værdi for de enkelte andelshavere. Der vil derfor typisk være et større pres for »udlodning« af overskud end tilfældet vil være fx aktieselskaber. Et pres der forstærkes, når der er indtjeningskrise i landbruget.

Her er det andelsvirksomhedens – og dermed i sidste ende andelshaverens – pligt at sikre, at andelsvirksomheden har den fornødne egenkapital og likviditet til at kunne drive virksomheden.

I krisetider må andelshaveren ikke føle sig fristet til at kræve en betaling for sine varer (eller udlodning i form af efterbetaling), som den basale drift i andelsvirksomheden ikke giver grundlag for.

Andelsvirksomheden vil ikke i væsentligt omfang kunne agere bank for den enkelte andelshaver og via kunstig høj afregningspris eller udlodning dække dennes likviditetsunderskud. Sker det, vil det kunne påvirke andelsvirksomhedens kreditværdighed – og i yderste konsekvens vil det også kunne true andelsvirksomhedens overlevelsessevne.

En kunstig høj afregningspris vil også forsinke den strukturtilpasning og/eller effektivitetsfremgang ved primærproducenterne, der er nødvendig for at fastholde og udvikle en konkurrencedygtig produktion. Med en kunstig høj afregningspris, vil andelsvirksomheden således komme til at kæmpe mod en markeds- og strukturudvikling, som det ikke forekommer realistisk at imødegå.

Modsat gælder dog også, at når konjunkturerne er gode, er ejerkapitalen meget tålmodig. Dette muliggør en meget langsigtet strategi vedr. fx produktudvikling, som på sigt via øget værditilførsel til råvarerne (andelshavernes produkter) vil tilføre ejerne (andelshaverne) øget værdi.

Dette forhold har bidraget til den høje kvalitet og produktudvikling i den andelsbaserede fødevarerindustri, hvilket har bidraget med en forøget indtjening til andelshaveren. Men som nævnt ovenfor kan den større differentiering andelshaverne imellem udfordre tålmodigheden ved dele af ejerkapitalen.

Tiltrækning af kapital til andelsvirksomhederne til udvikling og den fremtidige konsolidering af fødevareindustrien

Kritikken af andelsstrukturens bæredygtighed har bl.a. gået på dens begrænsede mulighed for at fremskaffe egenkapital samt utilstrækkelige investeringsincitament for andelshaverne, da de ikke kan sikre sig andel i værdien af fremtidige indtægtsforventninger.

Strukturtilpasningen blandt andelshaverne mod større landbrug – i Danmark såvel som internationalt – forventes yderligere at forstærke behovet for, at hver enkelt andelshaver opnår et fordelagtigt afkast på fremtidige kapitalindskud i andelselskaberne.

Det må ligeledes forventes, at konkurrencen om kapitalen forstærkes i takt med internationaliseringen af de store landbrugskoncerner.

Samtidig kan der også rejses spørgsmål om, hvorvidt danske landmænd kan vedblive at rejse kapital til at sikre, at de danske andelselskaber fortsat kan spille en væsentlig rolle i den forventelige fortsatte konsolidering af fødevareindustrien.

En fortsat lånefinansieret ekspansion vil, såfremt der ikke bidrages med egenkapital (evt. vil reduceret efterbetaling etc.), udhule solvensen, hvilket ikke forekommer realistisk på sigt. Geares egenkapitalen for voldsomt, vil lånefinansieringen heraf blive betragtet som risikofyldt, hvorfor lånefinansieringen, i den udstrækning den kan fremskaffes, vil blive bekostelig.

Da de nuværende strukturer vanskeliggør eller umuliggør tiltrækning af investorkapital fra 3. part, vil en fortsat betydelig vækst i andelsvirksomhederne derfor for de fleste skulle

medføre overvejelser omkring de fremtidige ejerforhold og organisation.

Konklusion

I sidste ende skal en virksomhedskonstruktion eller en måde at organisere sig på være til fordel for ejerne/medlemmerne. Tilfører virksomheden/organisationen ingen værdi for til ejerne/medlemmerne, har den i yderste konsekvens ingen berettigelse.

På det direkte spørgsmål, om andelssektoren tilfører værdi til dansk landbrug (andelshaverne og dermed ejerne), må svaret være ja.

Den umiddelbare værdier en ret til at komme af med sine varer og derudover et medejerskab af den værdiopbygning, der sker i forarbejdningsleddet. Afledt heraf følger også, at andelssektoren har bidraget til, at danske landmænd har gode finansieringsforhold sammenlignet med hovedparten af deres europæiske kollegaer.

Mellemregningerne – fx leveringspligten og forpligtigelsen til at sikre tilstrækkelig egenkapital i andelsvirksomheden – er den pris andelshaverne må betale for at opnå den merværdi, som andelsvirksomheden tilfører.

Merværdien i kroner og ører, som andelssektoren tilfører dansk landbrug, er svær at opgøre. Men det forekommer indlysende, at havde der ikke været en væsentlig merværdi, så havde andelssektoren ikke haft en så massiv markedsandel i aftagerleddet fra dansk primær landbrugsproduktion, som tilfældet er.

Men selv andelssektoren kan ikke kompensere for det faktum, at med en eksportandel på 75-90 % vil hovedparten af den danske landbrugsproduktion trods høj kvalitet og fødevaresikkerhed kun være det sekundære valg i

køledisken, da forbrugere primært foretrækker lokale fødevarer.

Yderligere presses de danske andelsvirksomheder i dag af markeds-, lovgivnings- og konkurrencemæssige forhold, der gør, en del af deres »naturlige« råvaregrundlags søger mod udlandet.

Vi tror på, at de værdier, der ligger i andels-tanken, tjener andelshaverne – og dermed dansk primær landbrug til fordel. Så ja – vi

mener, at andelsbevægelsen er en del af løsningen.

Idealerne og strukturen har altid været udfordret – både i 1933 og 2009 – men andelssektoren har altid formået at forny og videreudvikle sig med henblik på at optimere den afregning, der tilbydes dansk landmænd. Det mener vi også, at andelssektoren i samspil med andelshaverne vil kunne præstere fremover.

Litteratur

Samvirke, december 2008

Hansen, Henning Otte, 2005; Vækst i fødevarerindustrien

Ingemann, Jan, 2006, Andelsorganisation i det landbrugsindustrielle kompleks – en historisk oversigt.

ANDELSFORMEN HAR ALDRIG VÆRET MERE RELEVANT END NU

Adm. direktør Torben Nielsen
Kopenhagen Fur/Dansk Pelsdyravlerforening

Andelsbevægelsen står foran store udfordringer af flere årsager. Det er bl.a. nødvendigheden af at blive større, for at man kan klare sig i en globaliseret verden.

Der sker betydelige koncentrationer inden for kundeområdet, og for at matche kunderne, er andelsselskaberne tvunget til at slutte sig sammen i større, effektive enheder for at fastholde konkurrencekraften i forhold til opkøberne. Et lille mejeri er sårbart over for en stor kunde, fordi en stor kunde kan springe en lille leverandør over. En stor kunde kan derimod ikke springe en stor leverandør over. Det er derfor nødvendigt, at andelsselskaberne vokser i samme takt, som kunderne vokser. Problemet med at gå fra at være et mindre andelsselskab til at være stort er, at der er en tendens til at afstanden fra den enkelte andelshaver til andelsselskabet vokser.

Et andet problem andelsbevægelsen står over for er, at der også sker en koncentration hen i mod større enheder blandt andelshaverne. Men mens nogle vokser hurtigt, er der

andre, som slet ikke vokser, og det lægger pres på andelstankens grundelement: én mand, én stemme. Det lægger også pres på lighedsprincippet, fordi store leverandører ofte vil være i en gunstig forhandlingssituation, hvor de opnår fordele fra andelsselskabet, der er større end den omkostningseffekt, de tilbyder.

Konklusionen er, at globaliseringen og den internationale konkurrencesammenlangsrække nationale reguleringer, blandt andet på miljøområdet, betyder, at dansk landbrug og fødeindustrien befinder sig i en strukturrationalisering, der peger imod større enheder og fordrer, at andelsselskaberne bliver mere internationaliserede. Denne strukturforandring betyder, at afstanden mellem den enkelte andelshaver og andelsselskabet uvægerlig føles større, samtidig med at lighedsprincippet kommer under pres.

Andelsselskaberne, som vi kender dem, opfattes måske af nogen som en selskabsform fra en svunden tid. Det er jeg helt uenig i. Jeg betragter andelsbevægelsen som en moderne netværksorganisation, hvor fællesskabet varetager en række opgaver, som den enkelte virksomhed ikke har kræfter og ressourcer til at varetage selv. Fællesskabet giver dermed virksomheden adgang til de nødvendige stordriftsfordele uden at sætte selvejet over styr.

I København Fur har vi valgt ikke at have leveringspligt, og hele andelskapitalen er fordelt på avlerkonti. Samtidig er andelsforeningen og Dansk Pelsdyravlerforening slået sammen. På den måde er København Fur både andelshavernes kommercielle selskab og deres interesseorganisation, hvorved der altså ingen modsætninger er mellem det organisatoriske og det kommercielle. Målet for vores virke er at sikre de bedst mulige rammevilkår og økonomiske vilkår for danske pelsdyravlere. Derfor er vi involveret i alle vigtige faktorer, som omfatter forskning, avl, rådgivning, videnformidling, erhvervspolitik, salg osv.

Da medlemskab ikke er betinget af leveringspligt, og en væsentlig del af foreningsudgifterne finansieres af auktionshusets indtjening, er vi tvunget til at være en attraktiv kommerciel partner for vores avlere. Er vi ikke i stand til at være det, sælger avlerne deres skind via andre auktionshuse. Derfor behandler vi ikke andelshaverne som ejere, men som værdifulde kunder for København Fur, hvor vores mål er at servicere dem på bedst mulig vis. Vi er tvunget til at være konkurrencedygtige på alle områder. 95 procent af den danske pelsdyrproduktion sælges gennem København Fur. Tilgangen af udenlandske skind er stærkt stigende, hvilket vi tager som et udtryk for, at vores internationale konkurrenceevne er god.

Salgsvilkårene for danske og udenlandske avlere er ens, men de danske avlere har dog den fordel, at en betydelig del af foreningsaktiviteterne finansieres af auktionshuset, og dertil kommer, at de danske avlere modtager en overskudsandel, som på baggrund af den internationale skindindsamling er så høj, at den svarer til den betalte salgsafgift.

Personligt mener jeg, at den indretning af andelsselskabet som København Fur har valgt, fungerer rigtig godt, og jeg tror ikke, at der findes mange danske avlere, som mener, at København Fur ikke er til for dem. Mange mennesker spørger, om ikke det er fristende at flytte virksomheden til udlandet. Svaret er, at det overhovedet ikke er inde i vores overvejelser. Vi er et dansk andelsselskab, drevet og ejet af danske pelsdyravlere. Konsekvensen af den beslutning har været betydelige investeringer i automatisering af skindsorteringen i den fælles virksomhed – og vigtigere: udvikling af avancerede produktions- og avlssystemer til brug ude på pelsdyrfarmene, der gør det muligt at producere ekstraordinær kvalitet, hvilket medfører en merpris i forhold til skind fra udlandet. Sådanne investeringer sker i erkendelse af, at danske andelsselskaber er tvunget til at være topeffektive. Hverken København Fur eller de danske pelsdyravlere kan leve af at producere en standardvare, dertil er omkostningsniveauet i Danmark alt for højt. Vi har brugt al vores viden og økonomiske ressourcer på at sikre, at avlerne kan producere de bedste minkskind, samtidig med at produktionen er fleksibel. På den måde sikrer vi, at danske pelsdyravlere har den mest markedskonforme produktion i verden.

Andelsbevægelsens egentlige sande styrke er transparens, hvilket er en forudsætning for et effektivt marked samt en forudsætning for videndeling. Derfor er vi hysterisk store tilhæn-

gere af transparens i København Fur. Viden-
deling i alle led i processen og et effektivt mar-
ked er en nødvendig forudsætning for, at den
enkelte avler kan producere skind, der imøde-
kommer den evigt skiftende efterspørgsel på
det globale pelsmarked.

Min konklusion er, at andelsformen aldrig
har været mere relevant, end den er nu, og
andelsformen burde anvendes i langt flere sek-
torer end landbruget. I detailhandlen kaldes
det franchise – hvorfor ikke bare kalde det an-
del?

DLF AMBA ER VERDENSMARKEDSLEDER INDEN FOR SIN NICHE

Lars Johansen, Business Development Manager, DLF-TRIFOLIUM A/S

DLF AmbA har udnyttet den danske komparative produktionsfordel, omkostningslederskab samt alliancen med danske frøavlere gennem ejerskab til at blive markedsleder. Frøavlskontrakten er central for forretningsmodellen, idet den bidrager til at skabe de bedste rammer for afsætning af frø og dermed for avl. Ledelsen har været fokuseret på og været i stand til at afveje medlemmernes behov for konkurrencedygtig afregning og samtidig at konsolidere virksomheden. Sidstnævnte har været afgørende for, at strukturrationaliseringen af den danske og europæiske frøbranche er sket med DLF for bordenden. DLF har endvidere vist, at andels- og privatkapital kan forenes. Andelshavernes villighed til at lade selskabet opbygge økonomisk råderum er nøje forbundet med ledelsens evne til at fokusere og levere resultater på de strategiske resultatmålsætninger. Dialog om tiltag og mål er vigtig.

Indledning

DLF AmbA ejes af ca. 4.800 danske frøavlere, der som andelshavere hver har et personligt driftsfondsindestående. DLF AmbA er som hovedaktionær i driftsselskabet DLF-TRIFOLIUM A/S (95% ejerandel) det ultimative moderselskab i DLF koncernen.

DLF koncernen er verdens største vertikalt integrerede græsfrøvirksomhed inden for forædling, avl, produktion, markedsføring og salg af tempererede kløver- og græsfrøarter til alle anvendelsesformål; fodergræs til landbruget eller plænegræs til det professionelle og private

marked. Koncernen er global markedsleder med en anslået markedsandel på 20-25% på verdensplan og ca. 50% i Europa.

DLF koncernen har hovedsæde i Danmark, og DLF-TRIFOLIUM A/S har datterselskaber i Danmark, Sverige, Tyskland, England, Benelux, Frankrig, Tjekkiet, USA og New Zealand samt repræsentationskontorer i Rusland, Kina og Argentina. Produkterne sælges enten via datterselskaberne eller gennem DLF-TRIFOLIUM. På en række markeder markedsføres og sælges på detailniveau enten egne brands eller private label, dvs. færdige frøblandinger i slutbruger

emballage, eller på engrosniveauet som enkelt sorter til slutforarbejdning hos distributørerne.

Den helt overvejende del af kløver- og græsfrøavl foregår på kontrakt med frøavlere. Danmark er koncernens strategiske base for frøavl, som kontraheres hos DLF AmbA's medlemmer. Koncernen tegner endvidere frøavlskontrakter med frøavlere i Holland, USA, Tjekkiet og New Zealand samt i lille udstrækning i Sverige og UK. Herudover tegnes opformeringskontrakter med andre frøfirmaer, og der købes frø på det internationale engrosmarked.

Koncernen driver et globalt kløver- og græsfrøforædlingsprogram baseret på moderne forædlingsmetoder, herunder med brug af bioteknologi. DLF-TRIFOLIUM's kløver- og græsforædling sker på forædlingsafdelinger i Danmark, Holland, Frankrig, England, Tjekkiet, USA og New Zealand. DLF-TRIFOLIUM har endvidere et forædlingssamarbejde med Teagasc, Irland. Herudover er der etableret afprøvningssteder i alle klimazoner, hvor koncernens produkter afsættes.

Omsætningen udgjorde ca. 2,2 mia. kr. i regnskabsåret 2007/08. DLF koncernen, der beskæftiger ca. 700 ansatte, råder over et betydeligt finansielt beredskab.

Stiftelsen af DLF AmbA

Et vigtigt kapitel i dansk frøavls historie er andelsbevægelsens indtræden i frøbranchen. Dette skete den 27. januar 1906, hvor en gruppe landboforeninger besluttede at stifte en frøavls- og frøhandelsvirksomhed under navnet Danske Landboforeningers Frøforsyning AmbA – DLF AmbA. Ideen til oprettelsen af andelselskabet kom fra gårdejer Povel Nielsen, Karlshøj, Stevn. Han blev også DLF AmbA's første bestyrelsesformand.

Kontraktavl

Stifternes udgangspunkt var Danmarks gode betingelser for frøavl, som skulle udnyttes ved, at avlerne slog sig sammen og satte avlen i system med henblik på at give dansk frø et godt ry både herhjemme og i udlandet. DLF skulle sikre et nødvendigt kvalitetsløft af dansk frøavl og skulle virke for at fremme rational frøavl og -handel. Et vigtigt instrument var indførsel af frøavl på kontrakt, som har været og stadig er omdrejningspunktet i forretningsmodellen. Læs om frøavlskontrakten i den tilhørende boks.

Selskabet støttede sig ved stiftelsen på en aftale med FDB, Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger. Aftalen indebar en arbejdsdeling:

- DLF skulle stå for avlen og med tiden også for eksport,
- FDB skulle stå for den hjemlige afsætning.

Samarbejdet sigtede mod at varetage såvel frøavlernes og -købernes interesser i modsætning til tidligere, hvor mellemhandlerne havde været branchens »vindere«. For at sikre dette blev der etableret et Kontroludvalg med deltagelse af fagfolk og folkevalgte fra landbo- og husmandsforeningerne.

Driftsfond

DLF AmbA stiftedes uden kapital. Københavns Handelsbank stillede et lån på 1.000 kr. til rådighed, hvilket bestyrelsen personligt hæftede for. Lånet måtte snart forhøjes til 3.000 kr.

Det stod hurtigt klart, at man ikke kan opbygge og drive frøvirksomhed baseret på lånefinansiering. For at etablere det nødvendige kapitalgrundlag blev der i 1909 gennemført to vedtægtsjusteringer:

- avlerne garanterede med 50 kr. pr. tønde land tegnet frøavl, og
- der blev tilbageholdt 5% af frøafregningen til en driftsfond, som skulle forrentes og udbetales senest ved udmeldelse.

Garantistillelsen er siden bortfaldet. Driftsfonden, hvortil der i dag tilbageholdes 2% af af-

regningsbeløbet, består som en del af selskabets finansieringsgrundlag og opgøres som en del af selskabets egenkapital. Det er dog medlemmernes personlige kapital, hvorfor det for selskabet bedst kan sammenlignes med ansvarlig lånekapital.

Boks 1: Frøavlskontrakten

DLF producerer frø hos andelshaverne med udgangspunkt i en standard frøavlskontrakt, som over årene er blevet tilpasset markedsbehovet, og som er godkendt af DLF AmbAs bestyrelse (dvs. af frøavlerne). Frøavlskontrakten er udformet af frøavlerne under hensyntagen til, at DLF skal sikres de bedste muligheder for at omsætte medlemmernes produktion.

Avler og DLF indgår aftale om udlæg af en given frøart på et givet areal under hensyntagen til bl.a. krav om certificering. Jævnfør EU's omsætningsdirektiv skal markfrø, som sælges i EU, være certificeret i henhold til nærmere fastsatte regler. Certificeret frø er endvidere udgangspunktet for afregning til avler.

DLF vælger den specifikke sort, som skal produceres på det kontraherede areal. Produktionsplanen for de forskellige sorter – DLF producerer frø på mere end 300 sorter i Danmark – tager udgangspunkt i en marketingplan per sort, der rækker nogle år frem i tiden. Afhængig af frøart og udlægsmetode høstes arealet et eller to år efter udlæg, og en kontrakt åbner for enten et eller to høstår, igen afhængig af frøart. Avler og firma kan træffe specifik aftale om høst i flere høstår. Det betyder, at planlægningshorisonten er relativ lang, og usikkerheden omkring markedsprisen er relativ stor i kontraheringsøjeblikket.

DLF er forpligtet til at tage hele produktionen fra det kontraherede areal. Avleren er forpligtet til at sælge hele høsten til DLF.

Frøet afregnes af DLF »bedst muligt«. Der kan være fradrag hhv. tillæg for kvalitet og specialproduktioner. Sorterne har forskelligt udbyttepotentiale. Da DLF bestemmer sorten, skal den enkelte avler ikke være afhængig af en sorts udbytte – alle ville i modsat fald producere sorten med det højeste udbytte. Disse udbytteforskelle udlignes art for art igennem den såkaldte indeksering. Der er ingen garanterede eller minimumspriser, som det kendes fra eksempelvis Holland.

Principielt er frøavlskontrakten en kommissionskontrakt. DLF sælger frøet i markedet »bedst muligt«. Med udgangspunkt i den faktisk opnåede engrospris samt et skøn over realisationsprisen for et evt. overgangslager fra høsten kalkuleres afregningsprisen til avlerne efter nærmere fastsatte kalkulationsprincipper, som også efterlader en avance til selskabet. Såvel avler som firma påtager sig en prisrisiko, som avler dog påtager hovedparten af, idet kalkulation efterlader avler med langt den største andel af engrosprisen.

Høsten afregnes i to terminer med 75% af det forventede slutbeløb til december i høståret og det resterende beløb i juni. Af afregningsbeløbet tilbageholdes 2%, som hensættes på personlige driftsfondskonti. Efter bestyrelsens beslutning tilbageholdes beløbet i seks år. Da cirka 2/3 af frøleverancerne (og fakturering) sker i foråret, har selskabet behov for en betydelig mellemfinansiering af december termin.

Frøavlskontrakten er ikke eksklusiv og omfatter i udgangspunktet kun et eller to høstår. Det betyder, at avler kan producere til flere frøfirmaer samtidig og kan stå på eller træde ud af frø med kort varsel (eller skifte frøfirma).

Denne fleksibilitet parret med lave switching costs for avler og frøavlskontraktens principper om, at høsten sælges »bedst mulig«, har skabt en mekanisme af »checks and balances« drevet af markedskræfterne. Avler er pristager, og hvis den afregningspris, som markedet (DLF) kan tilbyde, ikke er konkurrencedygtig set i forhold til alternativerne, vil DLF ikke kunne tegne nye frøavlskontrakter, eller hvis DLF ikke er konkurrencedygtig i forhold til andre frøfirmaer, vil avlerne ligeledes søge væk.

Det skal slutteligt bemærkes, at frøavlskontrakten er inkorporeret i andelsselskabets vedtægter. En frøavlskontrakt med DLF AmbA er medlemmets adgangsbillet til selskabets demokratiske processer, som i sidste ende udgøres af generalforsamlingen, hvor bestyrelse vælges, og årsrapport godkendes. Det økonomiske medejerskab opnås gennem driftsfonden; indflydelse på selskabets virke, retning og politik opnås ved at være aktiv frøavler, nemlig gennem frøavlskontrakten.

Twistigheder mellem avler og firma afgøres endvidere jævnfør bestemmelser i vedtægterne.

Dannelsen af DLF-TRIFOLIUM A/S

Efter et til tider dramatisk forløb over godt 9 måneder oplevede dansk frøindustri den 15. september 1988 sit »Big Bang«, da DLF AmbA (via datterselskabet DLF Invest A/S) overtog 100% af aktierne i SN-Frø A/S og aktiemajoriteten i det børsnoterede selskab A/S Dansk Frøhandel Trifolium Silo. SN-Invest, SN-Frøs moderselskab, havde tidligere på året udnyttet en option og overtaget kontrollen med sidstnævnte selskab. Efterfølgende afgav DLF Invest A/S indløsningsstilbud til mindretsaktionærerne, hvorefter DLF-koncernen ejede 80% af aktiekapitalen i A/S Dansk Frøhandel Trifolium Silo, mens Agroinvest, landbrugets kapitalformidlingsselskab, ejede 17,3% og øvrige aktionærer, som ikke havde taget imod indløsningstilbuddet, ejede 2,7%.

Herefter fulgte en betydelig restrukturering af den sammenbragte koncern, der på det tidspunkt stod for cirka 2/3 af dansk markfrøproduktion. Alle frøaktiviteter i DLF AmbA og SN-Frø blev overdraget til A/S Dansk Frøhandel Trifolium Silo pr. 30. juni 1989, og selskabet skiftede navn til DLF-TRIFOLIUM A/S. DLF AmbA fungerer herefter som holdingselskab og som den juridiske enhed, der tegner frøavlskontrakter med avlerne for at viderefakturere høsten til driftsselskabet DLF-TRIFOLIUM A/S.

Overtagelse af Dansk Planteformodling A/S afgørende

I forbindelse med »Big Bang« overtog DLF AmbA kontrollen med Dansk Planteformodling A/S, hvis ejerkreds i 1988 talte i alt 8 dansk-ejede aktører i markfrøbranchen. Det fælles-ejede formodlingsselskab leverede sorter, som alle aktionærer kunne producere og markedsføre. Ejerkonstruktionen var imidlertid en hæmsko for effektivt at markedsføre sorterne

fra formodlingsarbejdet. Det var derfor af afgørende strategisk betydning, at DLF-TRIFOLIUM A/S opnåede fuld kontrol med Dansk Planteformodling A/S for at kunne opbygge et eget produktprogram. I 1990 overtog DLF-TRIFOLIUM A/S samtlige aktier i Dansk Planteformodling A/S, og de to selskaber blev fusioneret med førstnævnte som fortsættende selskab.

Målsætningen

Målet med den nye virksomhed var at samle så mange kræfter som muligt bag et dansk frøfirma, så DLF-TRIFOLIUM opnåede en tilstrækkelig størrelse til at være konkurrencedygtig på verdensmarkedet, ikke blot hvad angår avl og produktion, men også ved at udnytte den forretningsmæssige volumen til at selvstå for markedsføring og salg på det internationale marked.

Det var samtidig et delvist opgør med den traditionelle produktionsbaserede forretningsmodel i dansk frøbranche. Danmark er fra naturens hånd begunstiget af gode betingelser for frøavl. Hovedfilosofien havde været at udnytte den stærke danske internationale konkurrenceevne og konkurrere på pris. Frø var frø; varemærker og sortsmarkedsføring lod man sortsejerne og kunderne »bøvle« med. Succeskriteriet, om man vil, var at lave et så stort udlæg som muligt, upåagtet salgsmulighederne. Læs om Danmarks komparative produktionsfordel i tilhørende boks.

Som andelsselskab var det (og er fortsat) DLFs mål at kunne tilbyde medlemmerne frøavlskontrakter til konkurrencedygtige vilkår i en størrelsesorden, som medlemmerne efterspurgte. Derfor arbejde ledelsen i DLF-TRIFOLIUM lige fra starten ud fra en tredelt målsætning:

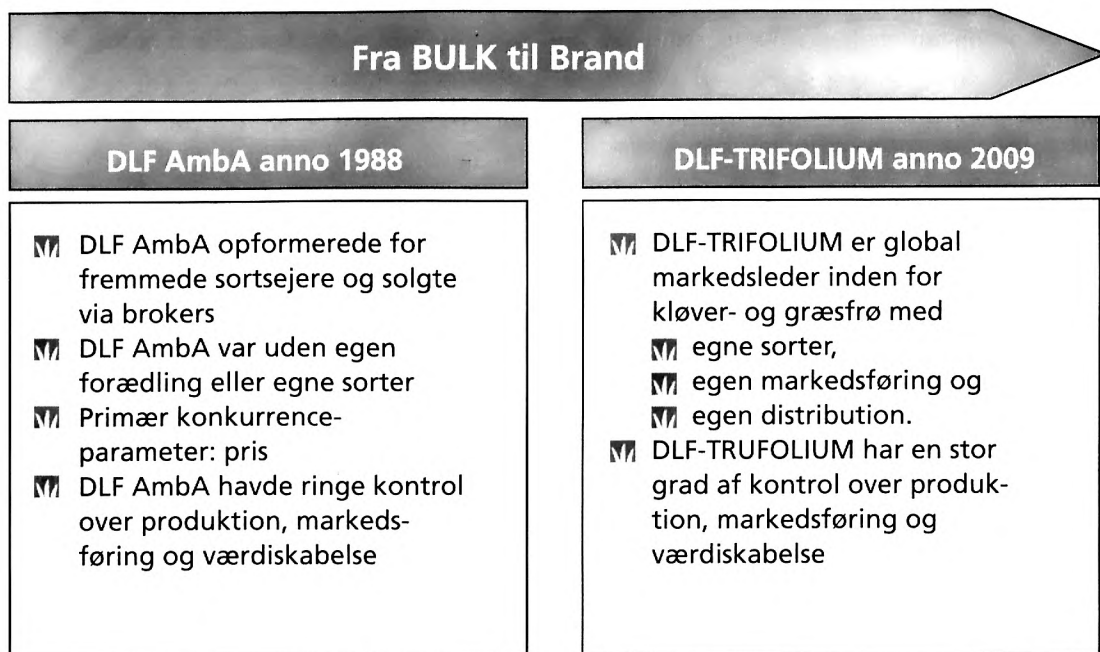
- Det størst mulige frøavlsareal i Danmark på konkurrencedygtige vilkår og en slagkraftig salgsorganisation – men sådan at salget bestemmer udlægget.

DLF koncernen har følgelig skiftet karakter fra at være produktionsdrevet til at blive markedsdrevet; fra i vid udstrækning at være baseret på opformering af udenlandske firmaers sorter, hvor pris var den primære konkurrenceparameter, til i dag at basere produktionsplanen på egne sorter og egen distribution og markedsføring. Således har virksomheden opnået vidstrakt kontrol med værdikæden. Se figur 1, Udvikling af den strategiske platform, Fra Bulk til Brand.

Andels- og privatkapital i samspil

I forbindelse med forløbet, der i 1988 førte til dannelsen af DLF-TRIFOLIUM A/S, havde der været ført forhandlinger med institutionelle investorer med henblik på at rejse den fornødne ansvarlige kapital til projektet. Det lykkedes ikke at nå til enighed om en model, og bortset fra kapital tilvejebragt fra landbrugets eget kapitalformidlingsselskab Agrosinvest løftede DLF AmbA selv finansieringsbyrden bl.a. gennem salg af ejendomme suppleret med lånefinansiering fra Andelsbanken (nu en del af Nordea). DLF AmbA havde gennem årene ført en konsolideringspolitik, som betød, at selskabet havde opbygget en stor egenkapital samtidig

Figur 1: Udvikling af den strategiske platform



med, at selskabet rådede over betydelige fri-værdier i ejendomme og i øvrigt havde regnskabsmæssigt værdiansat aktiverne forsigtigt. Alene herigennem kunne DLF-TRIFOLIUM realiseres samtidig med, at andelsselskabet DLF AmbA bevarede kontrollen.

Forholdsvis kort tid herefter, nemlig i 1990, kom institutionelle investorer imidlertid på banen. DLF-TRIFOLIUM havde indledt forhandlinger om overtagelse af A/S L. Dæhnfeldts markfrøaktiviteter fra det engelske selskab Booker PLC, som i 1988 havde købt L. Dæhnfeldt for næsen af et dansk konsortium bestående af SN Invest og en række institutionelle investorer. Konsortiets tanke var at danne et dansk »frø-lokomotiv« omfattende SN-Frø, Dansk Frøhandel Trifolium Silo og L. Dæhnfeldt, men englænderne kom dem altså i forkøbet.

Kun små to år efter Bookers overtagelse af L. Dæhnfeldt tog englænderne en strategisk beslutning om at trække sig helt ud af land-

brugssektoren. Det omfattede bl.a. salg af frø-selskaber i England og altså L. Dæhnfeldt. Den 1. juli 1990 overtog DLF-TRIFOLIUM A/S L. Dæhnfeldts markfrøaktiviteter omfattende forædling, avl, produktion og salg. L. Dæhnfeldt stod for cirka 15% af den danske frøavl.

Aktieemission

Opkøbet var kapitalkrævende. Ved en aktieemission i november 1990 udvides DLF-TRIFOLIUM A/S aktiekapital med 120 mio. kr., hvoraf DLF AmbA tegner halvdelen. De øvrige aktier tegnes af Unibank (som Andelsbanken var blevet en del af) samt pensionsselskaberne PKA og AP. I forbindelse med de institutionelle investors deltagelse var det afgørende, at DLF-TRIFOLIUM A/S var et aktieselskab, og det var en fordel, at selskabet samtidig var børsnoteret, selvom der ikke var nogen omsætning af betydning via Fondsbørsen, da hovedparten af aktierne lå »fast«.

Boks 2: Danmarks komparative produktionsfordel

Kløver- og græsfrø er en nicheafgrøde, der produceres i konkurrence med andre afgrøder. I de fleste produktionsområder er korn hovedafgrøden; frø er produktionsalternativet, som skal konkurrere med korn.

Planteavleren er pristager og rangerer følgelig sine produktionsmuligheder i faldende dækningsbidragsorden for at opnå det bedste økonomiske resultat af sin bedrift. Under hensyntagen til bl.a. sædskifte udfærdiges markplanen. Frøes internationale konkurrenceevne kan måles direkte; jo mere frø der høstes på en arealenhed i et område i forhold til et andet, jo større er områdets konkurrenceevne (alt andet lige). I Danmark høster vi mange kilogram frø per hektar, men det gør man også i eksempelvis Holland, England og Frankrig; i nogle arter endda højere udbytter end i Danmark.

I og med frø produceres i konkurrence med korn, er det ikke nok blot at se på udbytteforskellene i frø. Det kan godt være, at udbyttet af frø i et område er større end i et andet, men hvis kornudbyttet er endnu større, kan dækningsbidraget i frø have vanskeligt med at konkurrere med dækningsbidraget i korn. Derfor vil planteavleren vælge korn og ikke frø til trods for frøets høje udbytte.

I Danmark høster vi høje kornudbytter, men i Holland, England og Frankrig høster man typisk endnu mere per hektar. Det betyder, at hollandske, engelske og franske planteavlere behøver en relativt højere frøpris (pr. kg) for at matche dækningsbidraget i korn end danske planteavlere på grund af det relative udbytteforhold korn/frø. Dette er Danmarks komparative produktionsfordel og følger helt i tråd med klassisk økonomisk teori.

At Danmark er et godt produktionsområde illustreres af, at såvel Cebeco Seeds Group som Advanta, som nu er en del af DLF koncernen, igennem mange år havde produktionsselskaber her i landet. Cebeco ejede Wilboltt Frø i Nakskov, og Advanta ejede Østergaards Frøavl i Hedensted. Begge virksomheder er i dag integreret i DLF-TRIFOLIUM A/S.

Ydermere har hollandske Barenbrug de senere år kontraheret frøavl i Danmark direkte med frøavlere og har for nylig udvidet sit engagement i landet ved at etablere en produktionsfacilitet. Tyske DSV har gennem alliance med Hunsballe Frø også tilgang til dansk frøproduktion.

Aktieemissionen gav ro om kapitalforholdene i de første vanskelige år i starten af 1990'erne, som var præget en væsentlig ubalance mellem udbud og efterspørgsel. Det betød store lagre, lave priser og hård konkurrence. DLF-TRIFOLIUM A/S lagde en aggressiv strategi og vandt markedsandele, bl.a. fordi alliancen med de danske frøavlere (via ejerskab), frøavlskontrakten og de opnåede stordriftsfordele gjorde virksomheden mere effektiv end konkurrenterne, både i Danmark og på eksportmarkerne.

Mission Accomplished

I de efterfølgende år lykkedes det at øge salget, reducere lagerbindingen og gennem tilpasning og restrukturerings at udnytte stordriftsfordele med faldende enhedsomkostninger til frøbehandling til følge. Dette medførte en betydelig reduktion af kapitalbindingen. Det positive cash flow gjorde DLF AmbA i stand til at indfri de institutionelle aktionærer i 1996, hvorefter DLF-TRIFOLIUM's aktier blevet afnoteret fra handlen på Københavns Fondsbørs.

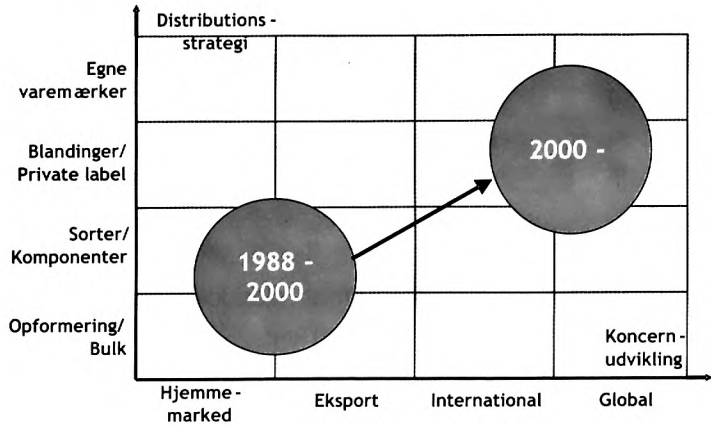
De institutionelle investorer havde medvirket som fødselshjælper ved at sikre kapital-

grundlaget. Efterfølgende havde dette økonomiske rygstød medvirket til at udvikle koncernens strategiske platform som vertikalt integreret frøkoncern med forædling, avl, produktion og salg.

Det positive cash flow i DLF koncernen frem til 1996 betød imidlertid, at det på sin vis var »Mission Accomplished« for de institutionelle investorer. Selvom kapitalen selvfølgelig var rar at have, indebar den også visse bindinger på hovedaktionærens dispositionsfrihed. Andelsinteresserne harmonerer ikke i alle situationer nødvendigvis med privatkapitalens interesser. Der kan være en konflikt i på en og samme tid at tilgodese avlerne med den optimale afregning og samtidig at maksimere selskabets aktiekurs.

I gensidig forståelse blev de institutionelle investorers aktier overtaget af DLF AmbA. Det blev for alle parter en lykkelig »skilsmisse« og er et eksempel på, at andels- og privatkapital kan forenes. De eksterne investorer opnåede en fornuftig værditilvækst på aktieinvesteringen og modtog samtidig hvert år et udbytte og følte sig i det hele taget fair behandlet i hele forløbet.

Figur 2: DLF koncernens strategiske udvikling, to bølger



Fra dansk producent til global koncern

Siden 1988 har koncernen gennemgået en markant udvikling; fra at have været et dansk andelsselskab med ringe kontrol over produktion, markedsføring og værdiskabelse til at blive global markedsleder inden for sin niche baseret på vertikal kontrol i koncernen med forædling, produktion og salg.

Det har været en udvikling i to overordnede bølger, hvor hver bølge har nogle faser/fokusområder, se figur 2.

Første bølge fra 1988 til 2000: Etablering og konsolidering af den strategiske platform til en (primær eksport) engrossalgsstrategi

- Konsolidering af den nye virksomhed, DLF-TRIFOLIUM, med basis i fire virksomheder samt frigørelse af bunden kapital i kapitalapparatet (strukturel rationalisering)
- Etablering af den afsætningsmæssige platform ved opbygning af eget produktprogram og egne internationale salgskanaler
- Investering i et moderne kapitalapparat og infrastruktur for at sikre omkostningslederskab

Anden bølge fra 2000 – : Fremadrettet integration i markedet (fra engros mod detail) og globalisering af bagudrettede aktiviteter (forædling, produktion og logistik)

- Forstærke den internationale markedsprofil og øge værditilvæksten i produkterne bl.a. gennem øget fokus på markedsføring af egne brands på detailniveau
- Globalisering af koncernens aktivitetsgrundlag dvs. forædling, avl, produktion og

salg, især gennem større virksomhedsopkøb i udlandet

- Konsolidering og procesoptimering på tværs af koncernselskaber (»one company«)
- Frigørelse af bunden kapital i kapitalapparatet, primært i Danmark, Holland og UK samt frasalg af ikke-strategiske aktiviteter (korn, ærter og hør primært)

Mest markant for koncernens transformation siden 2000 har været betydelige opkøb af hollandske frøkoncerner, nemlig købet af Cebeco Seeds Group (nu Innoseeds) i 2003 og købet af Advantas græsfrøaktiviteter i 2006. Disse opkøb repræsenterer samtidig en markant konsolidering af europæisk græsfrøindustri. Som DLF-TRIFOLIUM var Cebeco og Advanta vertikalt integrerede frøkoncerner med forædling, avl, produktion og salg og med en international struktur. Ved DLF-TRIFOLIUM overtagelse af disse koncerner er to uafhængige forældre med tilhørende produktionsplanlægning taget ud af spillet; ligesom samlingen gav mulighed for at realisere synergier bl.a. gennem strukturtilpasning og reduktion af den samlede kapitalindsats, samt at styrke koncernens distributivkraft.

Det var ikke uden risici; kommercielt, organisatorisk og økonomisk. Ledelsen søgte og fik opbakning til at gennemføre akquisitionerne fra DLF AmbA's delegerede. Der er arbejdet hårdt med at restrukturere, integrere og optimere for at levere de lovede synergier og fordele, som var grundlaget for opkøbene. I denne proces blev der i regnskabsåret 2006/07 realiseret en betydelig ekstraordinær gevinst i forbindelse med primært ejendomssalg i Holland. Det blev besluttet at lade dele af denne gevinst tilflyde andelshaverne gennem en større tilskrivning til de personlige driftsfondskonti via

en overførsel fra selskabets frie reserver. Ved på denne måde at tilgodese driftsfonden kvitterede ledelsen for den tillid og risikovillighed medlemmerne havde vist i forbindelse med disse opkøb.

Siden 1988 er omsætningen 7-doblet. Egenkapitalen er kommet ud at arbejde, og hver krone egenkapital genererer i dag 4 kroners omsætning i modsætning til godt 1 kroners omsætning i 1988. Dette er ikke sket gennem en udsultning af kapitalgrundlaget, idet soliditetsgraden fortsat ligger omkring 40%.

Fokuser og leverer

Gennem alle årene har DLF ført en fokuseret strategi, hvor det strategiske felt har været *produktmæssigt smalt*, men dybt, kombineret med en stadig udvikling af et *omkostningslederskab*, der både er resultatet af Danmarks naturlige komparative produktionsfordele og en konstant jagt på stordriftsfordele og rationaliseringsgevinster samt at »lette« balancen ved at reducere kapitalbindingen.

Kløver- og græsfrø er en meget specialiseret niche med ringe profitpotentialer set i forhold til store afgrøder såsom majs, soja, bomuld, korn, raps eller sukkerroer. De seneste 25 års udvikling viser, at det kræver fuldt dedikation for at operere succesfuldt i nichen. Store kapitalstærke frøkoncerner har trukket sig ud eller helt holdt sig væk pga. kompleksiteten, de relativt ringe marginmuligheder og langsomme cash flow.

Det er uhyre vanskeligt at lave virkelige teknologispring på produktsiden gennem traditionelle forædlingsmetoder. Så længe store teknologidrevne koncerner betragter græs som »ukrudt mellem rækkerne« af GMO majs, soja etc. er det næppe sandsynligt, at disse teknologikoncerner vil holde indtog i branchen, hvil-

ket kunne være en trussel mod traditionelle operatører.

Konkurrenceevnen starter i marken og bygges op gennem hele værdikæden, og DLF har høstet fordele gennem ejerstruktur og kontrol med værdikæden;

- DLF's alliance med danske frøavlere,
- et effektivt produktions- og distributionsapparat,
- en forretningsvolumen som efterlader råderum til at investere i forædling, teknologi, branding samt knowhow,
- finansielle styrke.

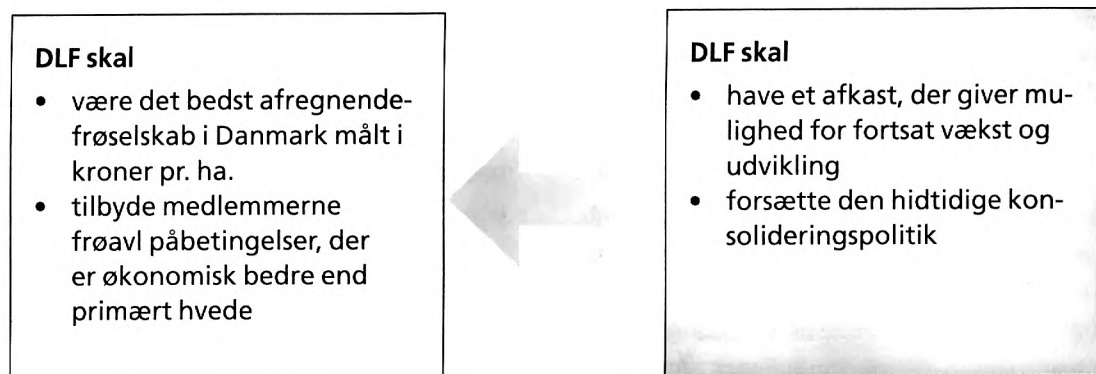
Dette kombineret med en ledelse (bestyrelse og direktion), som konstant har været fokuseret på at levere resultater på de strategiske hovedmålsætninger, har været grundlaget for DLF AmbA's succes.

Strategiske resultatmålsætninger

De strategiske resultatmålsætninger, som har været styrende for selskabets udvikling, er på helt overordnet niveau gengivet i figur 3.

Disse målsætninger er i nogen udstrækning modsatrettede, men også indbyrdes afhængige. Det er dog ikke en unik problemstilling i et andelsselskab. I aktieselskabet skal ledelsen sikre selskabets udviklingsmuligheder og samtidig tilgodese aktionærernes ønske om udbytte (afkast). For andelsselskabet har det i perioder været nødvendigt at prioritere selskabets finansielle stilling, eksempelvis i de første år efter dannelsen af DLF-TRIFOLIUM, og i andre at tilgodese afregningen, eksempelvis da kornpriserne i 2007 steg med rekordfart. I hvert fald i DLF AmbAs tilfælde har andelsformen vist sig robust til at afveje begge krav mod hinanden, når det har været nødvendigt.

Figur 3: Strategiske resultatmålsætninger



Der har i DLF's ledelse og blandt andelshaverne været forståelse for, at et stærkt DLF er forudsætningen for, at der også på længere sigt er en frøproduktion i Danmark, der styres af frøavlerne. Der er dog kun en villighed blandt andelshaverne til at lade selskabet opbygge en egenkapital og finansiell styrke, så længe man har tillid til, at ledelsen og DLF er i stand til at levere en konkurrencedygtig frøafregning.

Som det også gælder i aktieselskaber med spredt ejerskab, er tillid til en ledelse og dennes evne til at varetage ejernes interesser, sætte mål og opfylde disse helt afgørende.

Ledelsen i DLF har været i stand til at levere resultater på disse væsentlige parametre, hvilket giver de bedste forudsætninger for at videreudvikle virksomheden.

LIGHED OG ØKONOMISK LOGIK

I ANDELSSELSKABER

Partner og Ph.D. Henrik Ballebye Okholm, Copenhagen Economics og
økonom Mia Amalie Holstein, Copenhagen Economics

Andelsformen består af en spændende cocktail af ideologi og økonomisk logik. I denne artikel argumenterer vi for, at den økonomiske logik styrer fortolkningen af de ideologiske andelsprincipper. For at overleve må virksomheder tilpasse sig konkurrencen på markedet. Det har andelsselskaberne været dygtige til gennem tiden, og det er en af forklaringerne på deres solide overlevelsessevne.

Tilpasningerne betyder sommetider, at fortolkningen af nogle af de grundlæggende principper kommer til debat. Et eksempel på dette er principperne om lighed og frivilligt medlemskab. En klassisk forståelse af lighed er, at alle andelshavere skal have samme pris for deres varer. Princippet om frivilligt medlemskab betyder, at andelshavere melder sig ud af andelsselskabet, hvis de kan få bedre betalt andre steder. Disse to principper kan derfor støde mod hinanden, hvis der er mere rift om nogle leverandører end om andre. Vi viser en række eksempler på andelsselskaber, som betaler forskellige priser for en vare for at tilpasse sig til konkurrencen på markedet. Denne form for købmandskab sikrer, at flere andelshavere har fordel af at være med i andelsselskabet.

To grundlæggende andelsprincipper

Der er to grundlæggende betingelser, som skal være opfyldt for at et samarbejde kan fungere. Det skal kunne betale sig at samarbejde, og samarbejdet skal opfattes som fair og lige.

Samarbejde skal betale sig

For at sikre et holdbart økonomisk samarbejde, skal det kunne betale sig at samarbejde. Helt

basalt betyder det, at andelshaverne skal tjene mere på at være medlem af andelsselskabet, end de ville tjene ved at stå udenfor. I praksis bliver dette princip opfyldt ved, at medlemskab er frivilligt. Andelshavere, der kan tjene mere andre steder, vil i længden melde sig ud.

Lighed

Det opfattes ofte også som en helt grundlæggende forudsætning for, at et samarbejde kan fungere, at deltagerne føler sig behandlet lige. Det er derfor naturligt at indlægge et princip om lighed i valget af afregningssystem. Lighed kan defineres på mange måder.

Et princip går på, at alle skal have det samme. Dette princip betyder, at andelshaverne skal have samme pris for samme vare. En andelshaver må altså ikke kunne opnå en bedre pris for samme vare end en anden andelshaver. De eneste prisforskelle, der er plads til efter dette princip, er prisforskelle, som kan begrundes med reelle omkostningsforskelle.

Et eksempel på dette finder man i den gamle landsnotering for svin, hvor der var en regel om, at afregningen blev fastsat, så der var samme dækningsbidrag på alle typer af svin:

»den pris, der betales for specielle krydsningskombinationer eller lign., skal godkendes af Noteringsudvalget og må i forhold til Landsnoteringen alene modsvare de ekstra omkostninger ved den pågældende produktion«

Kilde: Danske Slagterier (1999)

Et andet lighedsprincip kan bygge på, at store leverandører får højere priser for deres varer end de små leverandører, fordi de store leverandører også kan få bedre priser uden andelsselskabet. Ud fra denne logik kan en andelshaver godt få en bedre pris for sine varer end en anden andelshaver, selv om det er samme vare. Dette kan skyldes, at deres forhandlingsposition er forskellig, så den ene har nogle afsætningsmuligheder, som den anden andelshaver ikke har. Dette kan fx skyldes, at en geografisk placering tæt på en landegrænse giver bedre eksportmuligheder.

Boks 1 nedenfor gennemgår de to lighedsbegreber direkte lighed og justeret lighed.

Boks 1. Lighedsbegreber

Det opfattes som en grundlæggende forudsætning for, at et samarbejde kan fungere, at deltagerne føler sig lige behandlet. Det vil derfor være naturligt at indlægge et princip om lighed i valget af afregningssystem. Lighed kan defineres på mange måder. Princip om direkte lighed, som bygger på at alle får det samme. Denne ide kan præciseres således:

Direkte lighed: *Det bedste system sikrer, at alle får det samme – og så meget som muligt.*

Man kan imidlertid forestille sig et andet lighedsprincip, der tager hensyn til, hvad det enkelte medlem kan opnå uden for andelsselskabet. Efter dette princip er lighed et spørgsmål om at sikre, at den, der har mindst fordel af medlemskabet, får så stor fordel som muligt.

Justeret lighed: *Det bedste system sikrer, at alle får samme gevinst af samarbejdet – og så stor gevinst som muligt.*

Kilde: Bogetoft og Olesen (2000)

Konkurrence sætter traditionelt lighedsprincip under pres

Konkurrence sætter det direkte lighedsprincip under pres, da konkurrencen øger andelshaverens alternative mulighed for at få fordelagtige aftaler uden for andelsselskabet. Årsagen til dette er, at konkurrence øger brugen af prisdifferentiering.

Konkurrence gør, at det er mere fordelagtigt for andelsselskaberne at tilbyde leverandører differentierede kontrakter. Det er nemlig billigere at øge prisen overfor de mest prisfølsomme leverandører end at hæve prisen over for alle leverandører. Samtidigt kan virksomhederne spare ved at betale en lav pris til de leverandører, som ikke er særligt prisfølsomme. Ved at prisdifferentiere kan virksomhederne

således billigere tiltrække flere leverandører, hvilket styrker konkurrenceevnen. I sidste ende øger prisdifferentieringen dermed også konkurrencen.

Der er således tale om en spiralvirkning med større konkurrence og mere prisdifferentiering. At prisdifferentiering er en naturlig del af konkurrencen og kan bruges til at udvide markedet og matche konkurrenters priser understøttes af den engelske konkurrencestyrelse, the Office of Fair Trading. De skriver således:

Price discrimination (both across products and across locations) can, in some circumstances, play a key role in a genuinely competitive process and benefit consumers overall. Such competitive (and welfare-enhancing) price discrimination may include a degree of below-cost selling (especially where this is used as a promotional device) and local price competition¹.

Kilde: The Office of Fair Trading (2006),
The grocery market.

Prisdifferentiering i praksis

Nedenfor gennemgår vi to eksempler på prisdifferentiering. Eksemplerne dækker over Danpos Nyhustillæg, Danægs konsumæg og DLGs individuelle forhandlinger.

Danæg giver mere pr. æg til store producenter
Danæg modtager og behandler æg, og er Danmarks største udbyder af konsum-æg.

Danægs afregningssystem fungerer således, at producenten modtager betaling efter æggets størrelse, type (økologisk, fritgående

etc.) og tilstand (om ægget indeholder blod, er vasket etc.). Endvidere modtager de store leverandører en højere pris end de små leverandører, jf. tabel 1.

Tabel 1: Danægs mængdebonus

Antal høner	Bonus (kr./æg)
0-3.000	0,000
3.000-7.500	0,002
7.500-20.000	0,003

Kilde: Bogetoft og Olesen (2004)

DLGs individuelle forhandlinger

DLG er Danmarks største grovvarereselskab, der forsyner danske landmænd med foder, sædekorn og gødning til den daglige drift. DLG fastsætter i høj grad sine priser gennem individuelle forhandlinger. Der sker altså prisdifferentiering mellem DLGs kunder. Konkurrencestyrelsen har således fastslået, at individuelle rabatter spiller en betydelig rolle for DLGs kunder:

Ydelse af rabatter er også af en vis betydning for landmandens valg af grovvarereselskab. De besvarelser, som styrelsen har fået fra de landmænd, som er blevet hørt i forbindelse med fusionens behandling, viser, at rabatter særligt for svineavlerne spiller en væsentlig rolle.

Kilde: Konkurrencestyrelsen (2002),
Grovvarerefusionen

Opsamling

I denne artikel har vi diskuteret, hvordan fortolkningen af lighedsprincipper kan udfordres af nye konkurrencesituationer. Helt konkret kan konkurrence medføre øget prisdifferentiering. Hvis man i en sådansituation fastholder et princip om at fortolke lighed som samme pris til alle, vil det svække andelsselskabet. Det er

1. OFT henviser også til mulige negative virkninger af prisdifferentiering. De handler om at udnytte sælgerne eller situationer, hvor andre supermarkeder ikke kan komme uden om en bestemt sælger.

nemlig nødvendigt med et vist købmandskab og handlefrihed for at begå sig på et konkurrencemarked, hvor der er konkurrence om leverandørerne. Det betyder, at vi kan forvente mere prisdifferentiering fremover. Dette svarer

til en mere markedsorienteret fortolkning af lighedsprincippet – en tolkning der går i retning af, at alle skal have samme fordel af medlemskabet.

Litteratur

Bogetoft og Olesen (2000), *Afregning i Andelsselskaber*, DSR Forlag.

Bogetoft og Olesen (2004), *Design of Production Contracts*, Copenhagen Business School Press.

Danske Slagterier (1999), Landsnoteringen.

Konkurrencestyrelsen (2002), *Grovvarefusionen*.

The Office of Fair Trade (2006), *The grocery market*.

FORANDRINGENS VINDE BLÆSER OVER TRADITIONSRIGE SELSKABER

Direktør Claus Søgaard Richter
Landbrug & Fødevarer

Det er positivt, at vi med jævne mellemrum sætter fokus på diskussionen af andels-selskaberne. Selskaberne repræsenterer historiens stolte vingesus – ikke kun for det danske landbrug og fødevarerhverv, men for hele Danmark i kraft af virksomheder-nes forretningsmæssige, politiske og demokratiske succeshistorie.

Danmarks landmænd er over hele verden både respekteret og misundt for måden, de har valgt at organisere sig på i andelsselskaber, som har givet dem unikke afsætningsmuligheder. Landmænd i mange andre lande leverer til private selskaber, der stiller helt andre betingelser, og aftager-leverandør forholdet indebærer en langt større økonomisk risiko for den enkelte.

Andelsselskaberne inden for fødevarerhvervet er utvivlsomt en succeshistorie, men hvis denne succeshistorie ikke skal gå hen at blive en godnathistorie, der starter med »Der var engang«, skal selskaberne også i fremtiden være i stand til at sikre det indtjeningsmæssige fundament for sine ejere. Ejerne skal fortsat arbejde aktivt med ledelse af og kontrollen over selskaberne, og det er nødvendigt, at virksomhederne hele tiden tilpasser sig den virkelighed, de er en del af, og den fremtid de er på vej ind i.

Andelsselskaberne som genstand for diskussion

Ser man tilbage på, hvordan de dagsordens-sættende emner omkring andelsselskaberne har ændret sig de seneste årtier, står det klart, at udviklingen er gået meget stærkt.

I 80'erne diskuterede man hovedsageligt fusioner mellem de mindre andelsselskaber. På

det tidspunkt var antallet af fusioner steget markant igen efter en forholdsvis stille periode i 70'erne. I 90'erne blev internationaliseringen, som var i gangsat af de største andelsselskaber, hovedsageligt via eksport, genstand for debat. I takt med at selskaberne blev endnu større begyndte danskerne i slutningen af 90'erne at diskutere de store andelsselskabers monopol-

statur og image. Forbrugerne anså ikke andels-selskaberne for at være forskellige fra alle andre virksomheder. Beskyldningerne om konkurrenceforvridende adfærd, tabt ideologi og demokrati og manglende variation i sortiment blev ofte og gentagne gange rettet mod selskaberne.

I de senere år er der sket meget i de store danske andelsvirksomheder inden for fødevarerhvervet. Medierne fokuserer ikke længere på konkurrenceforvridende adfærd og manglende sortiment. I 2006 skyllede Muhammed-krisen ind over Danmark og de danske virksomheder, derefter fulgte en fødevarerkrise og snart herefter finanskrisen. De store andelsselskaber skal mere end nogen sinde »manøvrere på det åbne globale hav«.

Dette pres har ført de danske andelsselskaber frem til en strategisk diskussion om, hvordan selskaberne fremadrettet rejser den nødvendige kapital til fortsat ekspansion, forskning og produktinnovation i en situation, hvor det bliver sværere og sværere at hente penge blandt andelshaverne, som samtidig bliver færre og i høj grad har økonomisk fokus på egen drift.

For andelsselskaberne er det fortsat det vigtigste at sikre en god drift i andelsselskaberne,

da det er herigennem en god og konkurrence-dygtig afregning til andelshaverne sikres. Strategisk, finansielt og kulturelt betyder det, at andelsselskaberne i de kommende år står med nogle store udfordringer, som er fulgt med en øget internationalisering. Virksomhederne har i dag behov for at finde nye måder at rejse kapital til finansieringen af en fortsat ekspansionsstrategi, og det kræver, at virksomhederne skal beslutte sig for en ny kapitalstruktur, der kan få indflydelse på den kultur og styreform, som vi kender i selskaberne i dag.

Vi ved hvor vi kommer fra, men hvor er vi på vej hen?

Dagsordenen har altså været skiftende, og det vil den med stor sandsynlighed også være i fremtiden. Diskussionerne har flyttet sig fra det nære med fokus på den enkelte landmand og de mindre selskaber hen mod de større linjer, hvor selskabernes relation til samfundet, verdensmarkedet og den globale drift og udvikling er i fokus. Dette har været et godt, men også nødvendigt skifte, som har sikret det strategiske fokus på selskabernes globale vækst.

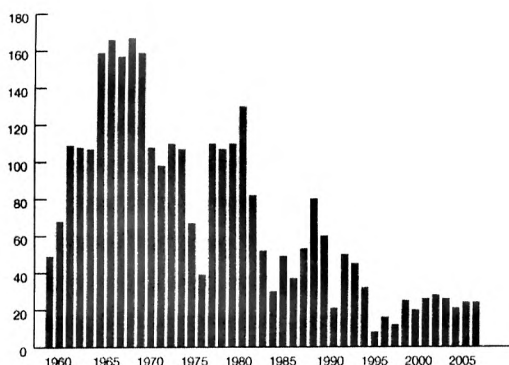
Vi ved altså, hvor selskaberne kommer fra, vi har en idé om, hvor de er på vej hen, men vi ved ikke, hvad denne udvikling vil betyde. Det er derfor interessant at se ud i fremtiden og komme med konkrete langtidsholdbare forslag til, hvordan vi udvikler andelsselskaberne, så de passer til fremtidens udfordringer.

Det er netop dette spørgsmål, som vil være omdrejningspunktet her.

Vi kan lære af andre

Med udgangspunkt i den aktuelle situation igangsatte Landbrug & Fødevarer i januar 2009 en kortlægning med formålet at skabe et over-

Antal fusioner i den danske fødevarerindustri, 1961-2006.



blik over og en beskrivelse af, hvordan de 50 største andelsvirksomheder i Europa – især inden for fødevarerproduktion – har tacklet udfordringen at udvikle andelsformen som forretningsmodel på et internationaliseret og globaliseret marked. Disse andelsselskaber har en omsætning på mere end 500 millioner EURO. Datagrundlaget for kortlægningen udgøres af oplysninger indsamlet via virksomhedernes hjemmesider, årsrapporter, oplysninger fra finansielle databaser og nyhedsedier.

Det er vores håb, at denne nye viden kan bidrage til at afklare, hvor de store danske andelsselskaber er på vej hen og give et indblik i hvilke hensigtsmæssige muligheder der findes for selskaberne og deres ejere.

Kortlægningen vurderer andelsselskaber ud fra fire strukturelle parametre: Strategi, styreform og ledelse, kapital og kultur.

Inden for hvert parameter er der defineret fem udviklingstrin, som kort er i tekstboksene.

Kapital

1. **Kollektiv kapital:** Indtjeningen fastholdes som andelsvirksomhedens kollektive formue.
2. **Proportional kapital:** Andelsvirksomhedens formue (det hele eller dele af den) ejes på navn af de individuelle andelshavere. Medlemmets andel af formue er bestemt af andelshavernes volumen eller værdimæssige andel af transaktionerne med selskabet.
3. **Ikke sammenkoblet kapitalstruktur:** Andelshaverne investerer i deres andelsselskab på frivillig basis, og der er derfor ingen sammenhæng mellem størrelsen på samhandlen mellem andelshaver og virksomhed, og den del af formuen som andelshaveren har investeret.
4. **Ekstern kapital:** Ikke andelshavere som f.eks. ansatte, institutionelle investorer eller private fonde ejer majoriteten af virksomheden.
5. **Omstilling og exit:** Andelsvirksomheder med en majoritet af eksternt ejerskab og ledelse. Andelsvirksomheden omdannes til eller overtages af et aktieselskab.

Strategi

1. **Handelsselskabet** som omsætter andelshavernes råvarer
2. **Værdiforøgelse** af andelshavernes produkter i form af forarbejdning, produkt- og brandudvikling samt udvikling af distributionssystemet og kunderelationer.
3. **Internationalisering** af andelsvirksomheden, hvor andelshavernes produkter eksporteres evt. i forbindelse med handel og forædling af indkøbte produkter og råvarer, som gør det muligt for andelsselskabet at tjene på stordriftsfordele og større markedstilgængelighed.
4. **Differentiering:** Andelsselskaberne foretager investering, som ikke ligger inden for kerneforretningsområdet, for derigennem at skabe yderligere profit til fordel for andelshavere og ejere.
5. **Uafhængig vækst** i et andelsselskab indebærer, at det udelukkende er de forretningsmæssige og økonomiske overvejelser, der er retningsangivende for virksomhedens vækst. Fokus er på profitmaksimering, og dermed er det en mulighed at afhænde virksomhedens oprindelige kerneforretningsområde.

Styreform og ledelse

1. **Den klassiske andelsmodel:** Her har bestyrelsen kontrollen over selskabet og relationen til andelshaverne. Selskabets ledelse arbejder ud fra det mandat, bestyrelsen giver dem, og bestyrelsen vælges på et årligt møde for andelshaverne eller deres repræsentanter.
2. **Begrænset virksomhedsmodel:** Bestyrelsen er valgt af andelshaverne evt. suppleret af eksterne medlemmer og har kontrollen over relationen til andelshaverne, men kun en tilsynsførende funktion overfor den administrative ledelse, som styrer og leder selskabet.
3. **Partnerskabsmodellen:** I denne selskabsform er bestyrelsen sammensat af både andelshavere og den administrative ledelse, som leder både selskabet og relationen til andelshaverne.
4. **Den administrative ledelsesmodel:** Den administrative ledelse fungerer som ledelse for både selskabet og andelsorganisationen. Bestyrelsen bestående af andelshavere har en tilsynsførende funktion.
5. **Begrænset virksomhedsmodel:** Her er det den administrative ledelse som driver og leder virksomheden, mens en professionel, ekstern bestyrelse er tilsynsførende på vegne af investorerne.

Kultur

1. **Medlemsorientering.** I den 'rene' form for medlemsorientering har andelsselskabet en lang række små andelshavere som ejere. Alle andelshavere er lige, og det er det store antal andelshavere, der giver andelsselskabet sin styrke. Bliver andelshaverne mere og mere forskellige, svækker det selskabet.
2. **Produktionsorientering.** I de produktionsorienterede andelsselskaber er det ikke andelshaveren som sådan, der danner grundlaget for relationen til andelsselskabet, men andelshaverens produktion. Alt efter om andelshaveren leverer/handler mere eller mindre med andelsselskabet, eller hvis andelshaverne leverer produkter af forskellig kvalitet, har de en forskellig tilknytning eller status som ejere i selskabet. Dog findes der faste kategorier for medlemsskab, og inden for hver kategori har andelshaverne den samme relation til selskabet. I de produktionsorienterede andelsselskaber forventes det, at de største andelshavere investerer mest i selskabet.
3. **Markedsorientering.** I de markedsorienterede andelsselskaber er det markedets behov som i høj grad er styrende for virksomhedsstrategien og relationen til andelshaverne. De råvarer andelshaverne producerer forarbejdes med udgangspunkt i aftagernes behov, og andelshaverens produkter suppleres gerne med andre produkter f.eks. fra lokale leverandører på udenlandske markeder. Disse leverandører kan også opnå en form for tilknytning til andelsselskabet.
4. **Investeringsorientering.** Selskabet er orienteret mod at rejse mere kapital til investeringer, end det umiddelbart er muligt blandt andelshaverne, og derfor er f.eks. eksterne investorer og ansatte en del af ejerkredsen i andelsselskabet.
5. **Selskabsorientering.** Her er der ikke længere tale om et andelsselskab. Selskabet er orienteret mod det marked, som den professionelle ledelse og de ansatte driver virksomheden i.

Af figur 1 fremgår de fire udviklingsfaser, som andelsselskaberne typisk gennemgår, før nogle af dem i den femte fase ophører med at være et andelsselskab. Selskaberne kan naturligvis både bevæge sig frem og tilbage mellem stadierne, men typisk går udviklingen kun fremad.

Kortlægningen giver os et indblik i, hvilke udviklingstrin de største europæiske andelsvirksomheder samlet set har gennemgået samt en vurdering af de enkelte selskabers udvikling. Herigennem får vi også et praj om, hvilke muligheder de danske selskaber har fremadrettet, og hvilke fordele og ulemper disse løsninger indeholder.

På baggrund af den ovenstående model får vi en idé om, hvad der traditionelt har karakteriseret andelsselskaberne, hvad der karakteriserer dem i dag, og hvilke udfordringer de fremadrettet står overfor.

I et strategisk perspektiv er hver enkelt virksomhed nødt til at stille sig selv følgende spørgsmål for at kunne møde fremtidens udfordringer og sikre en for virksomheden langtidsholdbar løsning:

- Fra hvilket strategisk ståsted bevæger selskabet sig, og hvor ønsker det at bevæge sig hen?
- Hvordan er selskabet styret i dag, og hvordan skal beslutningsprocesserne mellem ledelse og ejere i fremtiden være struktureret for at nå virksomhedens strategiske målsætninger?
- Hvordan skal virksomheden i fremtiden rejse den kapital, der er nødvendig for at realisere strategien?
- Hvad er andelshavernes indstilling til at investere kapital, loyalitet og personligt engagement i at realisere virksomhedens strategi?

Andelsvirksomhedernes strategiske udvikling

Det er generelt for en række af de europæiske andelsvirksomheder, at de i de sidste mange år løbende har udviklet deres produktforædling og øget deres internationalisering. Spørgsmå-

let for både danske og udenlandske andels-selskaber har i de seneste år været: Hvor længe de kan drive internationaliserede og avancerede forædlingsvirksomheder, samtidig med at den klassiske andelsmodel med en stærk ejer-hånd blandt andelshaverne bevares? Skal in-ternationaliseringen fortsætte, er der behov for øget kapitaltilførsel, og i den forbindelse er inddragelsen af eksterne investorer en mulig-hed. Den mulighed har en del selskaber benyt-tet sig af i større eller mindre grad, og andre overvejer at gøre ligeså.

I en årrække har fusioner været andels-selskabernes strategiske værktøj til en stadig øget vækst. De mange fusioner blandt andelsvirksomhederne har vist sig at være et meget ef-fektivt strategisk værktøj, som særlig i økono-misk hårde tider har sikret, at andelsvirksomhe-der næsten aldrig går konkurs. Et omfattende antal fusioner i Europa har skabt mange, meget store andelsselskaber. Ligesom de store andels-

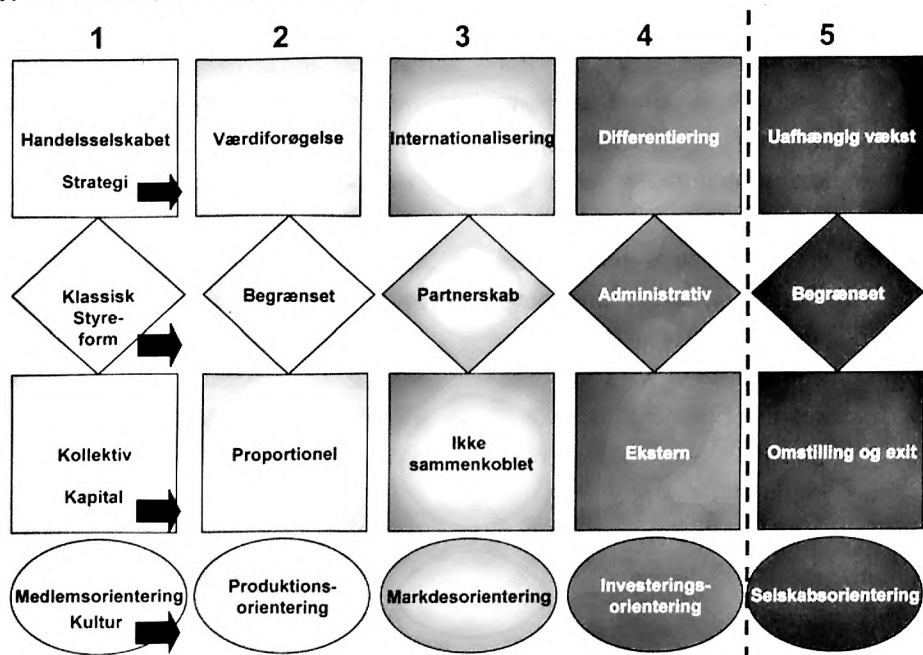
selskaber overtager andre relaterede selskaber og på den måde ekspanderer yderligere.

Den internationaliseringsstrategi, som mange af de store andelsselskaber forfølger, kan enten gennemføres på virksomhedsniveau eller både på virksomhedsniveau og i andelsor-ganisationen, hvor både de forretningsmæs-sige aktiviteter, ejerskabet og kontrollen over virksomhederne internationaliseres. De dan-ske andelsselskaber arbejder indtil videre med en model, hvor andelsselskabet som modersel-skab ejer aktierne i en række datterselskaber.

Det at få en lokal identitet er en af fordelene ved at etablere en form for andelsorganisering i de lande, virksomhederne opererer i. Således overvejer det hollandske slagteriselskab Vion »to be 'German' in Germany«.

Joint venture samarbejde benyttes af mange andelsselskaber, men løsningen har i en række af de andelsvirksomheder, der indgår i kortlægningen, haft en kortvarig levetid.

Figur 1: Typiske udviklingsfaser for andelsselskaber



Enkelte andelsselskaber planlægger juridisk at adskille dele af deres internationale forretning fra det nationale andelsselskab, der fremadrettet kun vil have en rolle som investor. Dermed er det muligt ligeledes at invitere andre investorer indenfor. På denne måde tiltrækker virksomhederne ekstern kapital, som gør det muligt at ekspandere internationalt med en mindre risiko for andelshaverne. Denne model stiller krav til at moderselskabet sikre de ønskede synergier samt kontrollen med de udenlandske aktiviteter.

Arla Foods bevæger sig nu ind på dette område, idet selskabet tilbage i 2008 annoncerede, at de har planer denne etableringsform i forbindelse med at finansiere en ekspansion i Tyskland, Polen og Holland. Fonterra har haft lignende planer, men har opgivet dem, fordi en adskillelse af deres hjemmemarkeds- og internationale aktiviteter var en uoverkommelig opgave.

At tage udenlandske andelshavere ind i selskabet er ligeledes en mulighed. Det kan der være flere grunde til at gøre:

- At de eksisterende andelshavere flytter til eller etablerer landbrug i udlandet, og andelsselskabet her fortsat vil servicere dem.
- At andelsselskabet har etableret sig i udlandet og har brug for lokale leverandører eller aftagere og ønsker at give disse de samme rettigheder og derigennem sikre deres loyalitet.
- At andelsselskabet gennem de lokale andelshavere kan få en national og lokal profil i det pågældende land.
- At de udenlandske andelshavere kan bidrage til at finansiere virksomhedens internationale aktiviteter.

En anden mulighed er et co-investor partnerskab, hvor de lokale leverandører eller aftagere køber aktier i det datterselskab, som varetager andelsvirksomhedens aktiviteter i det pågældende land. På den måde får disse landmænd indflydelse i det lokale selskab, men ikke i moderselskabet.

Ligeledes har nogle andelsselskaber valgt at fusionere på tværs af landegrænser. Denne model kan enten gennemføres fuldt ud, eller de oprindelige andelshavere kan bevare kontrollen på deres marked og deltage i et internationalt andelsselskab med ansvar for afsætningen internationalt.

Kultur

Kulturelt møder andelsselskaberne en række udfordringer, efterhånden som de udvikler sig strategisk mod større internationalisering, og udvikler forretningsmodeller, som giver selskaberne lettere adgang til kapital.

Kortlægningen har vist, at en administrativ ledelse, som varetager en stor del af selskabets drift, har en tendens til at gøre virksomheden fjern for andelshaverne. Flere andelsvirksomheder har oplevet stærk modstand fra andelshaverne i forbindelse med, at ledelsen og bestyrelsen har fremsat forslag om at ændre kapitalstrukturen i andelsselskabet. Ligeledes har fusioner og medfølgende omorganiseringer af selskaberne givet uro blandt andelshaverne, der i nogle tilfælde i stort omfang har forladt selskaberne. Samtidig kan uroen medføre, at afstanden mellem andelshaverne, ledelsen og de ansatte bliver for stor.

Når selskaberne bevæger sig væk fra den medlemsorienterede kultur kan det ligeledes skabe politiske gnidninger mellem andelshaverne.

Som det tidligere er nævnt står flere af de store andelsselskaber overfor en udfordring i forhold til at knytte udenlandske leverandører, medlemmer eller andelshavere tættere til selskabet. Dette kan påvirke det aktive ejerskab, indflydelsen og leveringspligten.

Ligeledes har det i forbindelse med en fusion vist sig at være svært at behandle andelshaverne lige, eller måske rettere give dem oplevelsen af, at de bliver behandlet lige. Efter fusionen kan frustrationerne omkring ulige behandling og manglende indflydelse fortsætte til skade for selskabet.

Personlige interesser blandt de valgte i andelsselskaberne har ligeledes været genstand for uro. I forbindelse med, at bestyrelser og repræsentantskaber er blevet reduceret som følge af en fusion, har andelshavere, som sad på de yderste taburetter, skabt splid i selskabet.

I kortlægningen peges der ligeledes på, at den største risiko for opløsning af andelsselskabet ligger i forkerte bestyrelsesbeslutninger og i administrerende direktører, der ikke forstår andelsorganiseringen.

Kapitalstruktur, styreform og ledelse

I relation til andelsselskaber der arbejder med en proportionel kapitalstruktur, er en del af selskaberne begyndt at introducere forskellige modeller, som giver andelshaverne adgang til en del af den værdiforøgelse i selskabet, som de selv har bidraget til at skabe.

Kortlægningen viser, at særligt i de seneste år er andelsselskabernes egenkapital blevet forøget markant.

Denne kapitalforøgelse er der brug for, hvis selskaberne skal have mulighed for at ekspandere, forske og produktudvikle, så de forbliver konkurrencedygtige. Derfor er det vigtigt med fort-

satte incitamenter for landmændene til at investere i fællesskabet, og her bliver det afgørende med en effektiv medlemskommunikation, der kan forklare de langsigtede fordele for alle medlemmerne. God selskabsledelse bliver på denne måde et nøgleord, hvis andelsselskaberne fremadrettet skal bevare tilknytningen til sine nuværende ejere.

Når pengene sættes på navn, får den enkelte andelshaver en mere investororienteret tankegang. Men man skal være opmærksom på de to til dels konfliktende vinkler, nemlig den effektive virksomhed og den demokratiske bevægelse. I relation til medlemmerne bør man være bevidst om, at strategier reelt vokser op nedefra.

For at motivere andelshaverne til at bidrage til forøgelsen af egenkapitalen og lade indtjeningen blive stående i selskabet, frem for at få den udbetalt som udbytte, er der udviklet forskellige former for kvote/andels-modeller.

Som et par eksempler kan nævnes: Campina indførte i 1991 en engangsbetaling for medlemmer ved indtrædelse i andelsselskabet. Denne var afmålt efter, hvor mange kilo mælk andelshaveren leverede til selskabet. Her er der tale om en form for andelsbevis. Forøger andelshaverne sin produktion, skal vedkommende købe yderligere andele. Andelshaverne har igennem dette andelsbevis mulighed for at tjene på sin tilknytning til andelsselskabet, idet andelsbeviserne værdiansættes en gang om året. Godt nok er beviserne kun steget 1,9% i gennemsnit om året i de godt 15 år, de har eksisteret, men det giver trods alt en fortjeneste til landmanden. Det skal tilføjes, at de andelshavere, der var en del af selskabet, da ordningen blev indført i 1991, erhvervede deres an-

delsbeviser langt billigere, end nye andelshavere i dag kan gøre det.

Det hollandske Friesland Foods valgte inden sin fusion med Campina en løsning, hvor andelshaverne kan købe B-aktier i selskabet. A-aktierne var ejet kollektivt af andelshaverne, og andelshaverne fik derfor ikke et udbytte af dem ved evt. udtrædelse. En ny andelshaver indbetalte til A-aktiepuljen ved indtrædelse. B-aktierne kan kun handles mellem andelshaver, men andelshavernes mulighed for at købe B-aktier havde ingen sammenhæng med det antal kilo mælk, han eller hun indvejede i selskabet. Dermed kunne andelshaverne via deres B-aktier opnå et udbytte af deres engagement i andels-selskabet, såfremt der var værditilvækst.

En kapitalmodel, hvor andelshaverne har et ejerbevis, som kan indløses ved udtrædelse, er en anden variant inden for kategorien af proportionelle instrumenter.

I en række andelsselskaber har man valgt at gøre en ejerandel af selskabet tilgængelig for eksterne investorer og derigennem forøge egenkapitalen. I en del tilfælde har dette fået alvorlige konsekvenser for andelshavernes kontrol over selskabet. Det er sket, fordi investorerne i nogle tilfælde har fået indflydelse på selskabets overordnede ledelse eller i ledelsen af et aktiebaseret datterselskab. De eksterne investorers indflydelse har i nogle tilfælde skabt grundlag for konflikt med andelshaverne. En konflikt, som opstår ved at andelshaverne er interesserede i at få gavn af andelsvirksomheden gennem deres samhandel med selskabet, mens de eksterne investorer er interesserede i et direkte afkast af deres investering.

Nogle andelsselskaber, som har etableret aktieselskaber, hvor hele ejerandelen ikke ejes af moderselskabet, har valgt kun at lade deres aktier være tilgængelige for andelshaverne.

Herved bliver det muligt for andelsselskaberne at øge deres egenkapital, men fortsat udelukke eksterne investorers indflydelse i selskabet.

Selskaberne kan dog have interesse i en strategisk partner, og en større kapitalindsprøjtning end andelshaverne kan give dem, men uden at andelshaverne mister kontrollen over selskabet.

Kortlægningen beskriver en finsk løsning: I Finland har tre andelsselskaber valgt at børsnotere deres datterselskaber, men samtidig bevare kontrollen over selskaberne ved at introducere en aktieandel, som kun er tilgængelig for andelshavere. Denne aktieandel har en stærkere indflydelse i selskabet gennem stemmeret med særlig vægt. I to af disse selskaber har andelshaverne under halvdelen af aktierne, men har stadig bestemmende indflydelse i selskabet.

En række andelsvirksomheder særligt uden for Europa har valgt at børsnotere virksomheden, og de oprindelige andelshavere har siden mistet kontrollen over selskabet, mod at de i den forbindelse har tjent et engangsbetrag på at realisere selskabets værdi. Disse landmænd har fremadrettet den mulighed at handle med private aftagere og leverandører. Denne løsning er i dag virkeligheden for en række landmænd i Danmark, som enten leverer deres mælk eller dyr til et privat mejeri eller slagteri i Danmark eller i udlandet. Denne gruppe er typisk udsat for større prissvingninger end andelshaverne i f.eks. Arla Foods og Danish Crown, men har heller ikke den samme sikkerhed for deres afsætning.

De danske andelsselskabers muligheder og udfordringer

En række af de store danske andelsvirksomheder indgår i kortlægningen, deres udvikling

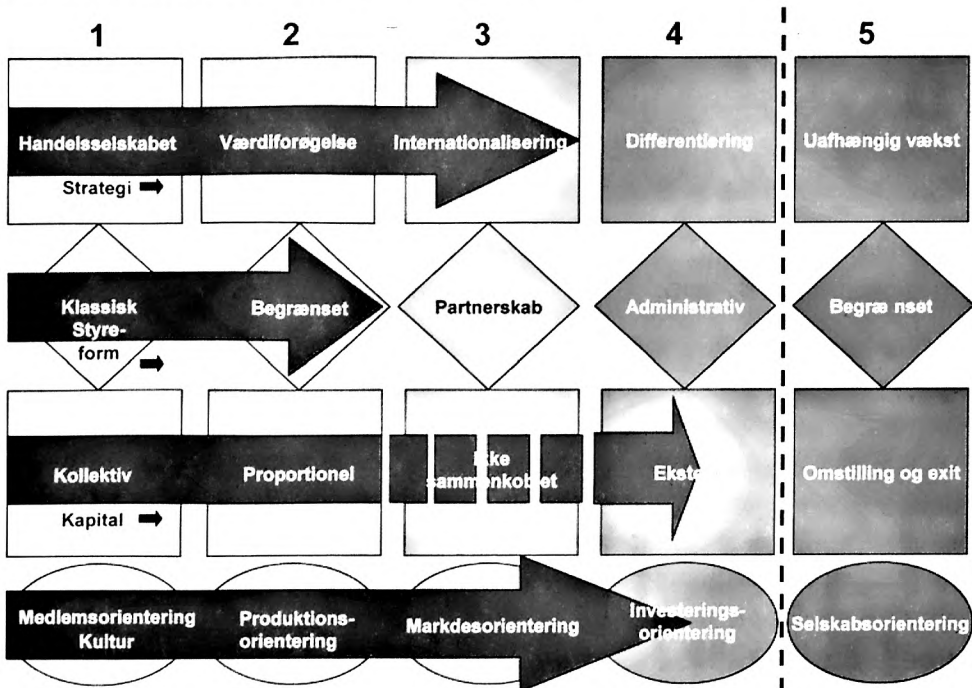
fremgår af pilene i figur 2 og viser, hvilke stadier disse selskaber befinder sig på.

Fælles for de danske andelsselskaber er, at de strategisk følger en internationaliseringsstrategi. I relation til deres styreform og ledelse af virksomheden og relationen til andelshaverne, bevæger de sig et sted mellem en klassisk og en begrænset virksomhedsmodel. Det betyder, at bestyrelsen i alle selskaberne har kontrollen over andelsorganisationen og har enten kontrollen over eller er tilsynsførende overfor den administrative ledelse. Bestyrelsen er i nogle tilfælde suppleret af eksterne medlemmer. Kulturelt er de større danske andelsvirksomheder bærer af en markedsorienteret kultur og har dermed et meget afsætningsorienteret fokus, både i forretningen og i andelsorganisationen. I forhold til virksomhedernes kapitalstruktur har alle fire selskaber indført en proportionel kapitalstruktur, hvor det hele

eller dele af andelsvirksomhedens formue ejes på navn af de individuelle andelshavere. Medlemmernes andel af formuen er i nogen grad bestemt af andelshavernes volumen eller værdimæssige andel af transaktionerne med selskabet. Nogle af de danske andelsselskaber arbejder sig hen mod at indføre en form for ekstern kapitalstruktur, hvor ikke-andelshavere som f.eks. ansatte, institutionelle investorer eller private fonde ejer majoriteten af virksomheden.

Kortlægningen giver os altså et øjebliksbillede – i form af en gennemsnitsbetragtning af, hvor Danmarks store andelsselskaber befinder sig i dag. Kortlægningen har ikke haft til formål at benchmarke de danske andelsselskaber mod udenlandske andelsselskaber, men på en struktureret måde at inspirere i forhold til udvalgte faktorer. Set i lyset af at virksomhederne ønsker at fortsætte deres udvikling, og herved

Figur 2: Danske andelsselskabers placering i udviklingsfaserne



har brug for at tilvejebringe yderligere kapital, samt at etablere samarbejde med flere aftagere og leverandører uden for Danmark, er det interessant at se på, hvordan de danske selskaber kan lære af erfaringer gjort af andre europæiske andelsselskaber. Det er interessant, fordi en del af disse selskaber, som tidligere beskrevet, har bevæget sig ind i de dele af modellen, hvor de danske andelsselskaber ikke er.

De danske andelsselskaber har lige som mange andre brugt fusioner som vejen til ekspansion. Nationalt og i nogle tilfælde også på tværs af landegrænser har fusionerne omfattet både virksomheden og andelsorganisationen. Denne udvikling har dog stået stille i en årrække, hvor opkøb har været mere dominerende. I dag arbejder selskaberne med alternative måder at tilknytte leverandører og aftagere udenfor Danmark.

Nye andelsstrukturer, Co-investor partnerskab eller inddragelse af ekstern kapital

At andelsvirksomhederne bliver stadig større stiller krav til kommunikationen med andelshaverne og øvrige interessenter. Det kræver eksempelvis nye samarbejdsformer med land-

mænd, der ikke nødvendigvis er andelshavere, men som alligevel enten leverer til eller er kunde i andelsvirksomhedernes udenlandske selskaber.

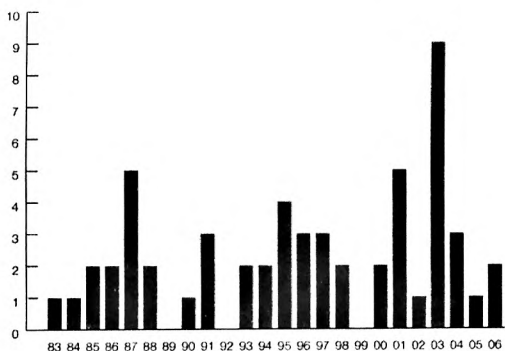
Både i forhold til andelshaverne og de tilknyttede aftagere og leverandører skal andels-selskaberne fokusere på at styrke deres incitament til at investere i andelsselskabet, for at sikre fremtidige kapitalgrundlag. I den sammenhæng er det som sagt ligeledes væsentligt at sikre en effektiv kommunikation med andelshaverne, som sikrer fokus på landmændenes langsigtede interesser i tilknytningen til virksomheden. Ophæves andelsselskabet er alternativet, at landmændene handler på et åbent marked med større risiko for den enkelte.

Hvis de danske andelsselskaber vælger at inddrage ekstern kapital, bliver udfordringen at sikre konsensus omkring virksomhedens strategiske udvikling mellem nye investorer og de eksisterende ejere.

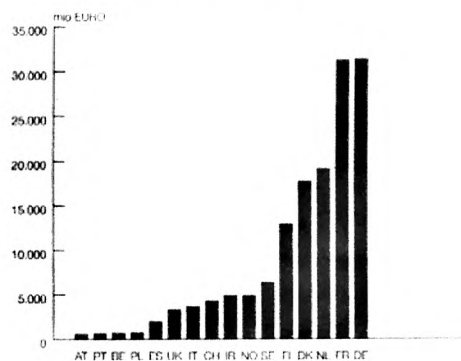
Andelsvirksomhederne er meget andet end andelsorganisation og kapitalgrundlag

Det er vigtigt fortsat at holde sig for øje, at fødevareerhvervets andelsvirksomheder forret-

**Børsnoterede andelsselskaber,
Antal børsintroduktioner (1983-2006).**

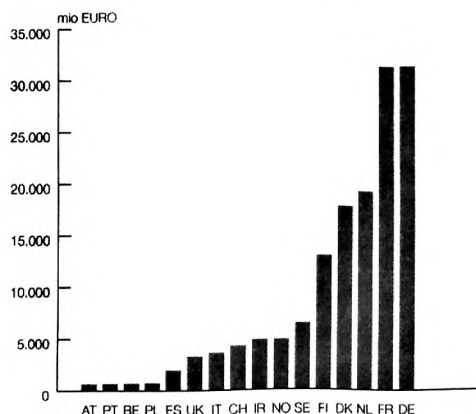


**Fødevareerhvervets top 100 (2006).
Omsætning i udvalgte lande.**



Børsnoterede andelsselskaber,

Antal børsintroduktioner (1983-2006).



ningsmæssigt beskæftiger sig med områder, som ligger samfundet og forbrugerne meget på sinde, såsom folkesundheden.

Fordi erhvervet har et samfundsansvar kræver det mere end et udvidet kapitalgrundlag at sikre andelsvirksomhedernes fremtidige forretningsmæssige grundlag.

Skal virksomhederne i samfundets øjne sikre deres overlevelse, kræver det, at de bevæger sig væk fra at agere inden for rammerne af, hvad der er legalt og i stedet agere inden for,

hvad der er legitimt og dermed, hvad der etisk kan accepteres i offentlighedens øjne. Det betyder, at andelsselskaberne, når de sætter ord på deres samfundsmæssige betydning, skal bevæge sig væk fra at fremhæve virksomhedernes valutaindtjening og den fødevarerikkerhed deres produkter repræsenterer og i stedet beskrive virksomhederne ud fra, hvad man ser gennem et par etiske briller, der stiller skarpt på samfundets interesser. Her spiller bl.a. miljø, dyrevelfærd, bæredygtighed, sporbarehed, sundhed og kvalitet en væsentlig rolle og er blandt de emner, som virksomhederne i lyset af en samfundsansvarlig drift bør adressere.

Størstedelen af de danske landmænd vælger i dag at være en del af både de store og små andelsvirksomheder rundt om i landet, alene dette er et bevis på, at andelsselskaberne i Danmark ikke er ved at lukke sig selv. Denne artikel har haft ambition om at belyse nogen muligheder – uden på nogen måde at ville udelukke andre. Landbrug & Fødevarer hilser forandringer i landbrugets traditionsrige andelsselskaber velkommen.

ANDELSORGANISERING

– DEN TREDJE VEJ

I MODERAT DANSK VERSION

Chefkonsulent Søren Büchmann Petersen
Dansk Erhverv

I de fleste af landbrugets sektorer har andelsorganiseringen haft succes og været afgørende for dansk landbrugs internationale orientering og konkurrencedygtighed. Det har kendetegnet de fleste danske andelsselskaber, at de er opstået og udviklet nedefra dvs. af medlemmer, som har indset fællesskabets evne til at løse den enkeltes behov. Andelshaverne har gennem tiden stillet krav, der sammen med ny teknologi har været drivkraften for strukturudvikling af selskaberne. Mange af de tilbageværende andelsselskaber er i dag vokset til at være meget store og i nogle tilfælde internationale selskaber. Den udvikling har skabt udfordringer for det aktive og engagerede medlemsstyre, som er af stor betydning for dynamikken i ethvert velfungerende selskab. I artiklen behandles den danske andelssektors karaktertræk og spørgsmålet om andelsformen kan håndtere udfordringerne. Der tegnes afslutningsvis nogle perspektiver for andelssamarbejdes fremtidige anvendelsesmuligheder og de forudsætninger, der skal være opfyldt for at få succes.

Andelssamarbejde – en tredje vej?

Den tredje vej – et alternativ til markedsøkonomi på den ene side og kommunisme på den anden. Så markant fremstilles andelsbevægelsen nogle gange af andelssektorens internationale organisation ICA, som da slår de høje ideologiske toner an.

I Danmark har andelsselskaberne imidlertid langt fra været noget opgør med et bestemt politisk eller markedsøkonomisk system. Tværtimod er selskaberne blevet til på bag-

grund af og sammen med markedsøkonomien. Den danske andelssektor har været relativt udogmatisk, fleksibel og åben for forandring. Disse karakteristika er nogle af de væsentligste forklaringer på, at andelsselskaberne har formået at tilpasse sig og drage nytte af de mange udfordringer, som de gennem tiden har stået over for. Umiddelbart kan der synes at være uendelig langt mellem det første andelsmejeri, der blev grundlagt tilbage i 1882 i Hjedding til dagens Arla Foods, der er transnationalt og

med omsætning i milliardklassen. Men selv om virksomheden Arla er meget anderledes end andelsmejeriet i Hjedding med hensyn til størrelse, produktion og afsætning, er det grundlæggende formål og behovet for medlemsengagement uendelig ens.

Samtidig står det klart, at udfordringerne for det aktive medlemsstyre har forandret sig meget i takt med udviklingen.

Andelsselskabernes baggrund, karakter og struktur er vidt forskellig i verden. I nogle lande har andelsbevægelsen været et politisk instrument, som regeringerne har brugt til at styre erhvervsudvikling på vegne og nogle gange på trods af andelshaverne. Der er lande, hvor andelsselskaberne er underlagt betydelig lovregering på områder, der i Danmark er overladt til vedtægterne. Der er eksempler på, at lovregering har begrænset selskabernes organisatoriske fleksibilitet i en grad, der har været ødelæggende for udvikling. Danmark er et af de lande, hvor der er meget beskeden lovregering af andelsselskaber. De danske andelsselskaber er generelt af »bottom up« typen, hvilket vil sige, at selskaberne er skabt nedefra, og hvor det er andelshaverne selv, der har set mulighederne og taget ansvar for selskabernes etablering.

Der findes næppe nogen idealmode for andelsselskaber, fordi betingelserne er så vidt forskellige. Netop derfor er der grund til at være skeptisk over for dogmatiske andelsmodeller og stærk ideologisk argumentation, fordi den slags afskærer selskabernes vitale tilpasning og overensstemmelse med medlemmernes interesser.

Individualisten i et fællesskab af nødvendighed

I dansk landbrug har andelsselskaberne været et instrument til at fremme og sikre afsætning og landmandens forsyning med produktionsmidler. Landmænd er gået sammen om andelsselskaber – ikke ud fra noget bestemt ideologisk overbevisning – men fordi landbrugets forhold gjorde det nødvendigt. I tidligere sekretariatschef Holger Hasle Nielsens artikel i nærværende publikation kan man læse nærmere om selskabernes baggrund og de foregangsmand, der helt fra starten har understreget andelsbevægelsens økonomiske formål.

Det økonomiske udbytte som (eneste) grundlæggende formål er sammen med omstillingsevnen af afgørende betydning. Både i Danmark og i udlandet findes eksempler på, at andelsselskabernes succes kan beruse deltagerne til at tro, at andelsorganiseringen er svaret på alle udfordringer. Resultatet kan blive det uheldige, at eksisterende andelsselskaber og medlemmer på grundlag af ren og skær idealisme søger at starte aktiviteter i andelsregi på områder, hvor andelsformen ikke har nogen berettigelse. Eller af ideologiske årsager modsætter sig at samarbejde med virksomheder under andre ejerformer.

I Danmark er nogle af de visioner, der tidligere har været præsenteret om at etablere landbrugets egne detailvirksomheder, eksempler på denne uheldige tankegang. Nogle af brugsforeningernes mindre heldige initiativer med produktion i eget regi og organisering på nordisk plan må ligeledes tilskrives denne.

Strukturudviklingen skaber udfordringer

Netop fordi andelsselskabsformen er så fleksibel og ureguleret i Danmark, er der behov for medlemmernes engagement for at sikre opti-

mal struktur og resultatskabelse. I forlængelse heraf betyder den særlige ejerform, at selskabernes resultater sjældent er genstand for kvalificerede og uvildige økonomiske analyser fra ekstern side. Der findes adskillige eksempler på, at selv velestimerede analyseinstitutter og økonomer ukritisk har sendt andelsselskabernes regnskaber gennem regnemaskiner og modeller, uden at tage hensyn til betydning af andelsformen og den særlige økonomiske målsætning. Den særlige økonomiske målsætning betyder f.eks., at et andelsmejeri eller -slagteri søger at maksimere afregningen af andelshavernes råvareleverancer, hvilket naturligvis har en negativ påvirkning af selskabets regnskabsresultat, som derfor er mindre sigende.

En vigtig del af grundlaget for andelshavernes rolle som indpiskere har historisk set bl.a. været tilstedeværelsen af mange sammenlignelige selskaber. Det betød, at man umiddelbart kunne forholde sig til de enkelte selskabers resultater, der gennem f.eks. prissammenligning i brancheforeningsregi kunne gøres til genstand for national sammenligning. Levetiden har været kort for de selskaber, der ikke kunne levere varen i form af konkurrencedygtig afregning til andelshaverne, og selv om mekanismen har sine svagheder, må man konstatere, at prissammenligninger har været et stærkt instrument og katalysator for rationaliseringer og sammenlægning af mange andelsvirksomheder.

Effektiviseringspresset fra den automatiske rivalisering og sammenligning på tværs af sammenlignelige selskaber inden for landets grænser er afløst af international konkurrence og fjerne konkurrenter, som det er vanskeligere at sammenligne med. På det stadium, hvor andelsselskabernes strukturudvikling nu befinder sig, har national prissammenligning mistet me-

get af sin styrke som måleinstrument, og der er opstået behov for at udvikle nye metoder. Det har fået nogle selskaber bl.a. Arla Foods til at foretage internationale prissammenligning – ved at sammensætte de såkaldte Peer-grupper, der giver mulighed for at foretage sammenligning på grundlag af data for sammenlignelige virksomheder.

For andelshaverne må det imidlertid stå klart, at det er væsentligt vanskeligere at forholde sig til internationale data og fusioner end til nabomejeriets evne til at afregne for mælken. Dette understreger betydningen af, at der gøres en aktiv indsats, så andelshaverne bevarer evnen til at levere et kvalificeret med- og modspil i forhold til de stadig mere komplicerede selskaber. Andelshaverne bør være bevidste om deres rolle og de vanskeligheder, der opstår for at udøve den i praksis. Uddannelse og tilstrækkelige ressourcer til medlemsaktivitet er sammen med et element af uvildighed eksempler på, hvad der skal til, hvis andelshaverne fortsat skal kunne udfylde rollen. Samtidig er det også væsentligt, at de valgte i stolthed og i loyalitet med deres selskab ikke glemmer betydningen af kritisk stillingtagen.

Det skal være konklusionen, at andelshavernes aktive ejerskab er vigtigt uanset andelselskabets størrelse. Nogle vil hævde, at det er en tankegang, der hører fortiden til, og at det i et moderne andelsselskab er den professionelle og ansatte ledelse, der skal varetage selskabets strategier og visioner. Det er imidlertid et synspunkt, der er grund til at advare mod. Skruer man tiden lidt tilbage, er der eksempler på andelsselskaber, der har oplevet fatale konsekvenser af enerådende direktører. »Tag I hjem og pas jeres svin, så skal jeg nok tage mig af jeres slagteri imens« skulle efter sigende være et frejdigt og illustrativt citat af en af an-

delsslagteriernes markante direktører tilbage i 1990'erne. Eftertiden viste, at det var en meget skrøbelig ledelseskonstruktion især under kriser, fordi den ansatte ledelse kan forfølge motiver, som ikke er i overensstemmelse med andelshaverne. Der kan findes lignende eksempler i mejeri- og grovvarsektoren. Enevælde er farligt, især når der ikke er noget »aktiemarke« til at holde øje med præstationerne.

Udvikling af medlemsdemokrati

I takt med at strukturudviklingen har mindsket antallet af selskaber inden for bestemte brancher, og de tilbageværende selskaber samtidig er blevet større, er der opstået nogle udfordringer for medlemsstyret og den effektiv ledelse af selskaberne.

Mange har ment, at andelsselskabsformen ville have svært ved at overleve i en mere global verden med international konkurrence og behov for global orientering. Stik mod de negative forudsigelser har andelsselskaberne imidlertid vist sig at kunne håndtere internationalisering og drage fordele af globalisering. Det har i den forbindelse været afgørende at fastholde grundelementer i andelstanken samtidig med, at selskaberne har været åbne over for nye organisations- og ejerformer.

Den transnationale andelsmodel med medlemmer i flere lande har vist sig at kunne fungere, men samtidig står det klart, at der gør sig særlige problemstillinger gældende på medlemsområdet i forbindelse med transnational andelsorganisering. Derfor har der i f.eks. Arla Foods været behov for en stor indsats for at få samarbejdet mellem danske og svenske andelshavere til at fungere. Ud over sprogbarrierer har der været forskellige andelstraditioner bl.a. angående afvikling af møder og beslutningstagning, som har krævet tilvænning. IMD

Foods-Arla fusionens tilfælde har det endvidere været en udfordring, at selskaberne hver især var veldrevne og hvilede på hver sit stærke værdigrundlag. Dette er en forskel fra mange andre fusioner i andelssektoren, hvor den ene part ofte har været nødlidende.

Simultantolkning på møder, anvendelse af distancemøder og udvekslingsbesøg mellem andelshaverne er eksempler på nogle af de former for fornyelse af medlemsdemokratiet, der kan være behov for, når andelsselskaber bliver transnationale. Et helt grundlæggende succeskriterium er imidlertid, at andelshaverne kan enes om et fælles økonomisk formål, der kan bane vejen for at rationaliseringsfordelene i praksis hjemtages. I Arla-MD Foods eksemplet har de fusionerende selskabers forskellighed på det afsætningsmæssige område været en særlig udfordring. Det oprindelige Arla levede forholdsvis beskyttet på det svenske hjemmemarked, medens drivkraften bag MD Foods fra starten var barske realiteter i den internationale konkurrence og ønske om strukturrationalisering i branchen.

Fremtiden

Det er formentlig svært at skjule, at artikelforfatteren efter flere års ansættelse i andelssektoren nærer sympati for andelstanken og andelshavernes aktive ejerskab. Med fare for at lyde positivt forudindtaget voves den påstand, at andelsformen besidder egenskaber, der passer godt til mange af de emner, der præger den moderne dagsorden. Det gælder f.eks. CSR, Corporate social responsibility og bæredygtighed. Gennem de seneste ti år er tanker om CSR (samfundsansvar) blevet mere udbredte i erhvervslivet. Den internationale andelsorganisation ICA har imidlertid længe inden CSR blev udbredt i andre sektorer formuleret et andels-

princip om samfundsansvar og vist, at andelssektoren er på forkant.

Andelsformen har en stabiliserende virkning på markedsudviklingen og kunne have været en stabiliserende faktor i forhold til de uheldige prisbobler og prisfald, der har vist sig rundt omkring i verden i tilknytning til højkonjunktur og økonomisk krise. I andelsbevægelsen er det produktionen og arbejdsindsatsen, der er i højsædet, medens spekulative gevinster og kapitalafkast skubbes i baggrunden. Muligvis helt i tidens ånd ovenpå finanskraak og prisbobler.

Andelsformen har også en rolle at spille i forhold til udviklingspolitikken og udviklingslandene. Der har gennem de seneste år været stor opmærksomhed omkring mikrolån, efter at Muhammed Yunus stifter af Grameen Bank modtog Nobelprisen som pioner inden for feltet i 2006. Andelsformens potentiale i udviklingspolitikken begrænser sig imidlertid ikke til mikrolån. Det er afgørende at være opmærksom på forudsætningerne for et velfungerende andelssamarbejde, og det er måske her, at der har været svigt i nogle af de andelsprojekter, som ikke er lykkedes i udviklingslandene.

På baggrund af de danske erfaringer kan det konkluderes, at medlemmernes interessefællesskab og det økonomiske formål er nogle af de vigtigste betingelser for et succesfuldt andelssamarbejde.

For mange landmænd ligger andelsorganisering i blodet. For den yngre generation af landmænd er andelsorganiseringen blevet mere fjern, simpelthen fordi medlemsstyret og engagementet i de store selskaber er mindre nærværende. Derfor er der behov for at ruste nye generationer af andelshavere.

Andelsselskaberne bliver, hvad medlemmerne vil og kan. Andelsformen rummer et vidt – næsten ubegrænset – spænd af muligheder, men andelsselskaberne bliver ikke til mere end visionerne og evnerne hos andelshaverne og deres ledere.

Derfor hviler der et stort ansvar på de ledere, der forvalter sektoren værdier. At udnytte andelssamarbejdets fulde potentiale har altid krævet ledere, der var visionære og turde satse.

Set udefra, er det oplevelsen, at det fælles arbejde for at sikre andelsformen og ruste nye generationer af andelshavere er blevet svækket inden for landbrugssektoren gennem de seneste år. Der er sket et skifte i indsatsen, så landbrugets fælles organisationer åbenbart fokuserer mere på mediedækning og kortsigtede resultater.

Om den udvikling er et problem, må fremtiden vise. Andelsformen vil såmænd overleve endda.

men i samme periode er andelsmejeriernes andel af det samlede mælkesalg steget fra 76 til 86 pct., jfr. USDA (2005). Generelt set har andelsmejeriernes markedsandele i både USA og EU-15 således været stigende de seneste årtier.

I Danmark er andelsorganiseringen helt dominerende, når det gælder svinekød, mejeriprodukter, græsfrø, pelsdyr samt korn og foder. På andre områder – sukker og fjerkræ – er andelsejformen nu helt forsvundet og overtaget af aktieselskaber.

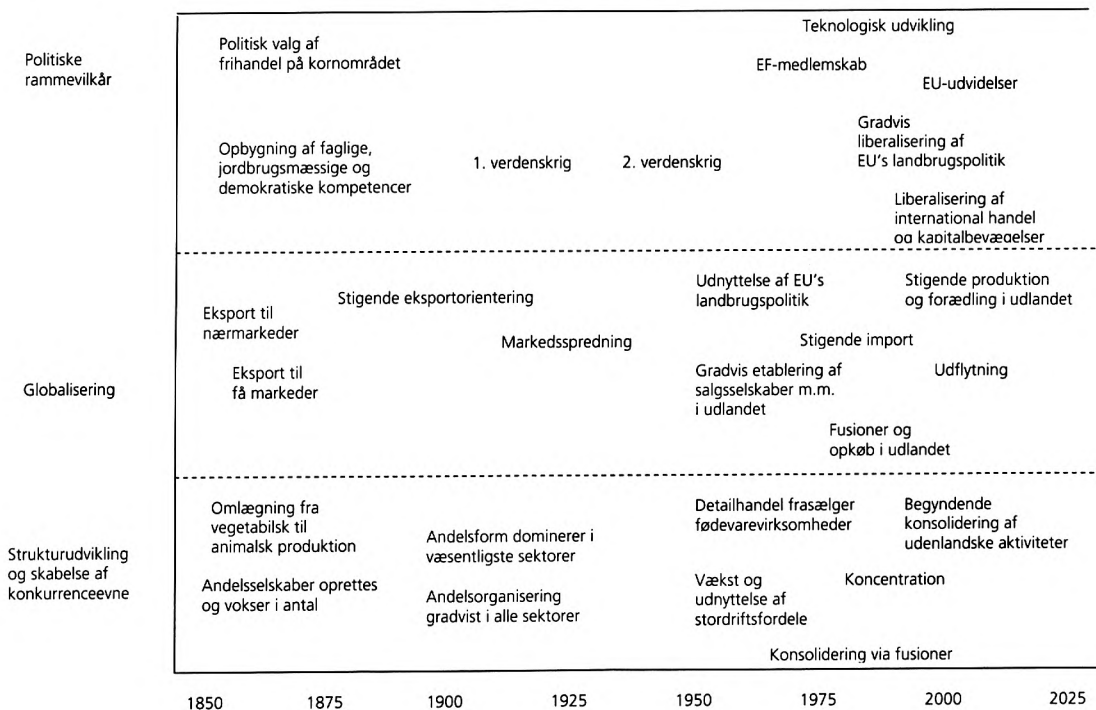
Ifølge Hansen, H. O. (2009) forventer de danske andelsselskaber mindst at kunne fastholde deres markedsandele i de kommende år. I store træk vil andelsejformen være uforandret, og andelsselskaberne ser globaliseringen

som en gunstig og positiv udfordring. Nogle andelsselskaber vurderer endog, at netop andelsejformen vil være fordelagtig som følge af globaliseringen.

Faser i andelsselskabernes udvikling

De danske andelsselskaber i agro- og fødevareresektoren har gennemgået mange økonomiske og strukturelle faser siden de første andelselskabs start i 1880'erne. Man kan gruppere faserne i »Politiske rammevilkår«, »Globalisering« og »Strukturudvikling og skabelse af konkurrenceevne«. På den måde er der en sammenhæng mellem de tre grupper, og det er ligeledes muligt at binde fortid, nutid og fremtid sammen.

Figur 1: Faser i danske andelsvirksomheders vilkår, globalisering og strukturudvikling



De forskellige faser danske andelsvirksomheders vilkår, globalisering og strukturudvikling er skitseret i figur 1.

De politiske rammer har ændret sig over tid. Landbrugs- og handelspolitikken har ændret sig betydeligt over tid. Protektionismen ser ud til at være på retur, og i det store perspektiv ser landbrugsstøtte for Danmarks vedkommende ud til at være en kortvarig parentes på 40-50 år, der for alvor startende med EF-medlemskabet i 1973.

Globaliseringen – eksport, udenlandske aktiviteter og investeringer m.m. – har været et markant kendetegn ved den danske andelssektor. Udvikling følger dog kendte mønstre og forløb: Først eksport til nærmekeder, siden mere fjerne markeder, efterfulgt af direkte investeringer og produktion i udlandet.

Strukturudvikling og skabelse af konkurrenceevne har også fulgt særlige mønstre: Stigende markedsandele, udnyttelse af stordriftsfordele, konsolidering først indenlandsk og siden udenlandsk – også her er der tale om relativt kendte mønstre.

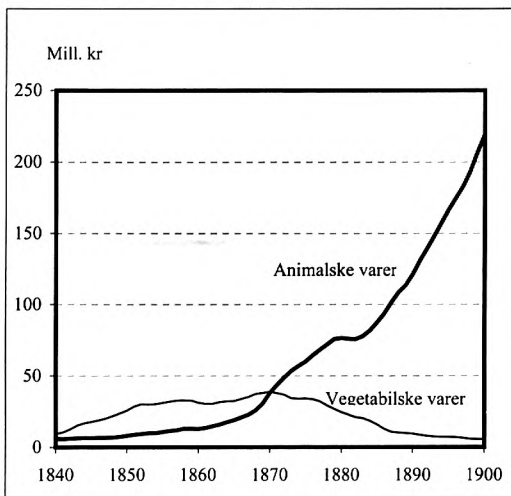
I det følgende underbygges nogle væsentlige faser og forløb, og vigtige milepæle skitseres – uden dog på nogen måde at skulle omfatte og behandle hele andelssektorens fortid, nutid og fremtid på én gang.

Transformation og udvikling startende i 1880'erne

Danske andelsselskabers placering og konkurrenceevne i dag kan i vid udstrækning føres tilbage til forhold, som fandt sted i 1800-tallet. Baggrunden er, at den danske landbrugssektor gennemgik en omfattende transformation i perioden 1865 til 1885. I denne periode gik landbruget fra at have hovedvægt på produktion og eksport af korn til animalske produkter.

Omkring 1870 overhalede den animalske eksport (smør, æg og kød) korneksporten, og udviklingen fortsatte de følgende årtier, jfr. figur 2.

Figur 2. Danmarks eksport af animalske produkter og korn, 1840-1900.



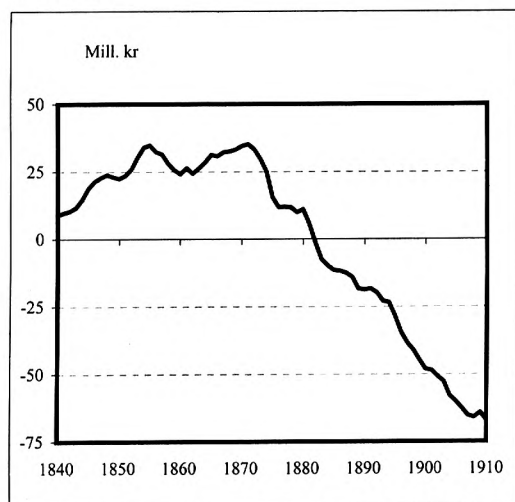
Anm: Glidende gennemsnit.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Henriksen, O. B. og A. Ølgaard (1960) og Hansen, S. Aa. (1983).

Omlægningen var en strategisk transformation bort fra en lavteknologisk produktion og hen til en mere krævende produktion. Der var grundlæggende tale om en tilpasning til de internationale komparative fordele og til de gældende handelspolitiske rammer.

Resultatet var således ikke bare en stigende eksport af landbrugsvarer, men også en faldende korneksport – og en efterfølgende nettoimport af korn. Som det ses figur 3, blev Danmark nettoimportør af korn i 1870'erne.

**Figur 3. Danmarks nettoeksport af korn,
1840-1910**



Anm: Glidende gennemsnit.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Henriksen, O. B. og A. Ølgaard (1960) og Hansen, S. Aa. (1983).

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at Danmarks status som nettoimportland af korn – som mere eller mindre var afledt af den politiske beslutning om at fastholde frihandel på kornområdet – varede helt frem til 1970'erne, hvor EF-medlemskabet og den fælles landbrugspolitik igen gjorde Danmark til et betydende korneksporterende land.

Transformationen med efterfølgende hovedvægt på animalsk produktion var især udpræget i de lande, som valgte en frihandelspolitik uden væsentlige barrierer over for kornimport. Lande som Holland og Danmark var eksponenter for denne udvikling, og det er sandsynligt, at dette politiske valg af frihandel og efterfølgende transformation for ca. 120-130 år siden har en betydning for landbrugssektorens status og økonomiske betydning helt frem til i dag.

Transformationen og omlægningen i dansk landbrug i denne periode er i vid udstrækning

en konsekvens af de rammevilkår, som eksisterede på det pågældende tidspunkt. Følgende forhold vurderes dog at have været en væsentlig drivkraft – eller forudsætning – for transformationen:

- Politisk valg af frihandel på kornområdet
- Teknologiske muligheder for at indsamle, forædle, opbevare og transportere animalske produkter
- Internationale komparative fordele m.h.t. organisering, ledelse, samarbejde, udvikling af forædlingsfaciliteter m.m.
- Andelsselskabers oprettelse og udvikling
- Et nærliggende og relativt åbent eksportmarked.

Andelsselskaber oprettes og vokser i antal

De første danske andelsselskaber inden for landbrugsområdet var andelsmejerier, som blev oprettet i 1882. I 1887 blev det første andelssvineslagteri oprettet.

Andelsvirksomhederne blev dermed etableret ca. 20 år efter, at omlægningen fra korn til animalske produkter var begyndt.

Selv om de to stadier – omlægningen fra korn til animalske varer og starten på andelsvirksomhederne – ikke begyndte samtidigt, og den ene udvikling ikke har været en afgørende forudsætning for den anden, har der alligevel været et betydeligt samspil mellem de to stadier:

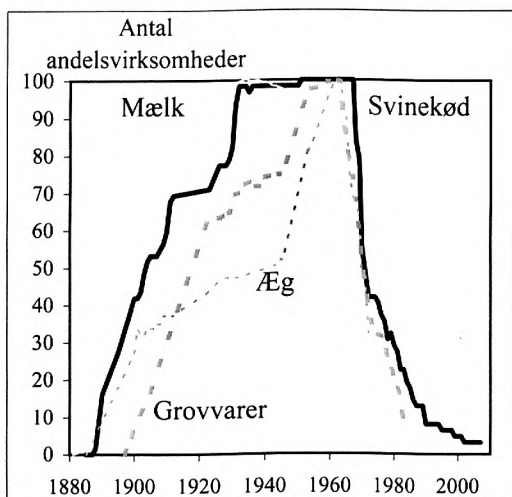
Den stigende produktion af animalske produkter nødvendiggjorde en opbygning af en betydelig forædlingskapacitet i form af mejerier og slagterier. Omvendt havde denne opbygning næppe været mulig, medmindre landmændene som andelshavere var gået aktivt

ind i sagen i form af både leveringspligt, kapitalgarantier og anden form for opbakning.

Antallet af andelsslagterier og -mejerier steg hurtigt i de første tiår af andelsbevægelsens levetid. Som det ses af figur 4, var omkring halvdelen af samtlige andelsmejerier og -slagterier allerede etableret inden år 1900.

Figur 4. Udvikling i antal andelsvirksomheder i hhv. mejeri-, svineslagteri-, grovvare- og ægsektoren.

Højeste antal virksomheder = 100.



Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange), Danske Andelsselskaber (flere årgange a+b), DLG (1973) og Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982).

Andelsform dominerer i væsentlige sektorer

Allerede i 1920-30'erne er andelsejet blevet en dominerende eller væsentlig ejerform i de største landbrugssektorer. 80 pct. af mælken og svinekødet og 40 pct. af foderstofferne omsættes i andelsselskaber, jfr. tabel 1.

Tabel 1. Markedsandele for andelsselskaber i 1920-erne

Mælk	85
Smørekødsport	40
Svinekød	75
Æg	23
Kreatureksport ¹⁾	30
Foderstoffer	40
Gødning	32
Markfrø	22
Sukker	15
Fjerkrækød ²⁾	0
Pelsskind ³⁾	0

1) 1934

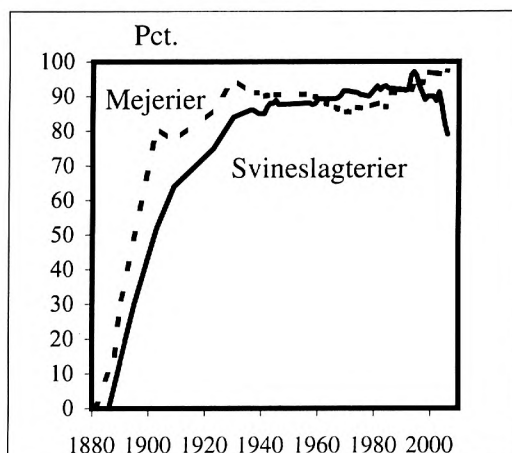
2) Første andelsselskab oprettet i 1930

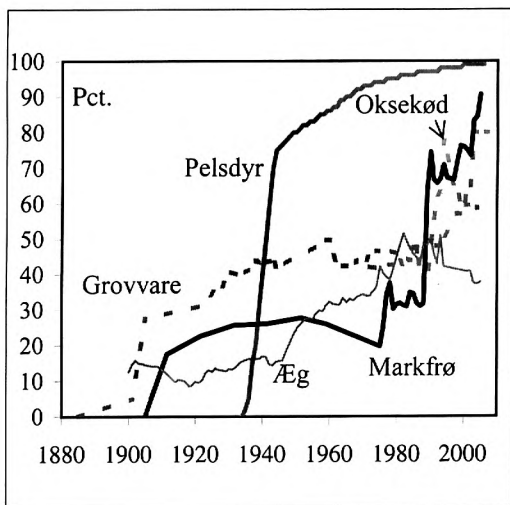
3) Første andelsselskab oprettet omkring 1935

Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange) og Danske Andelsselskaber (flere årgange a+b)

Andelsejet startede som nævnt i mejerisektoren, hvorefter fulgte svineslagterier, ægpackerier (1895) og foder- og gødningssalg (1898). I 1900-tallet er så markfrø, slagtefjerkræ, pelsdyr, landbrugsmaskiner m.m. også blevet organiseret på andelsform – i varierende omfang og med meget forskelligt resultat, jfr. figur 5.

Figur 5. Markedsandele for andelsvirksomheder i Danmark





Kategori 1: Store markedsandele helt fra starten, og niveauet er fastholdt helt frem til i dag.

- Svineslagterier
- Mejerier

Kategori 2: Markedsandele var små i starten, men er vokset gradvist og er i dag betydelige:

- Markfrø
- Grovvarer
- Oksekød
- Æg
- Pelsdyr

Kategori 3: Markedsandele har eksisteret, men findes ikke mere:

- Sukker
- Slagtefjerkræ
- Landbrugsmaskiner
- Brød

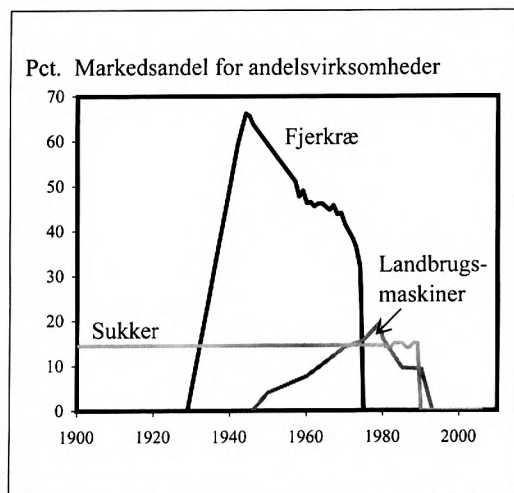
Kategori 4: Andelsformen har ikke eksisteret eller har ikke haft nogen væsentlig betydning

- Drikkevarer, juice m.m.
- Forarbejdede grøntsager

Sektorernes placering i de fire kategorier er langt fra tilfældig, og der kan gives en række forklaringer på, hvorfor sektorerne netop er placeret i de kategorier, som der er.

Hvorfor og hvornår bliver andelsejet betydende?

Der kan opstilles en række forhold, som skal være gældende, for at andelsejet får en stor udbredelse. Forholdene kan være mere eller mindre sammenhængende, og ofte er det en eller anden form for markedsforhold, som er drivkraften for andelsejets udbredelse.



Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange), Danske Andelssekskaber (flere årgange a+b), DLG (1973), Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982), div. årsregnskaber samt branche- og virksomhedsindberetninger.

Som det ses af figurene, har andelsorganisationens omfang udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor. Man kan således opdele sektorerne i forskellige kategorier afhængig af andelsejets udbredelse og forløb over tiden:

Andelsorganiseringen har typisk en stor udbredelse, når følgende forhold gælder en eller flere af følgende forhold optræder:

1) Produkterne har en stor andel af forbruger-kronen

Når landbrugsråvarerne udgør en stor andel af detailprisen, vil prisen på landbrugsråvarerne være en relativ vigtig parameter. Derfor vil der – alt andet lige – i fødevarerindustrien være stor fokus på at begrænse prisen på landbrugsråvarerne, og det vil øge landmændenes incitament til selv at eje og drive virksomheder, hvor omkostningerne til landbrugsråvarer udgør en stor andel af detailprisen.

2) Forsynings- og forædlingsaktiviteter ligger tæt på landbrugsproduktionen i værdikæden

Virksomheder, som har forsynings- eller forædlingsaktiviteter i værdikæden direkte i sammenhæng med landbrugsproduktionen, vil ofte være andelsejede. Markedsmagten i forhold til forsynings- og aftagervirksomheder er af væsentlig betydning for konkurrenceevnen, og landmænd kan opbygge markedsmagt ved selv at eje og drive disse virksomheder.

3) Ingen eller kun svag markedsmagt i bestående leverandørforeninger m.m.

Landmænd kan ofte opbygge en vis markedsmagt ved at etablere leverandør- og producent-sammenslutninger, som har forhandlingsstyrke over for forsynings- og forædlingsvirksomheder. Dermed er gevinsten ved at oprette et andelsselskab relativt mindre. Omvendt vil fravær af sådanne leverandør- og producentsammenslutninger øge incitamentet til at oprette landmandsejede andelsvirksomheder.

4) Svag konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled

Grundlæggende opstår andelsselskaber, fordi en befolkningsgruppe finder sammen om at løse en opgave af erhvervsmæssig karakter, som har betydning for denne befolkningsgruppe, og som af en eller anden årsag ikke allerede synes løst tilfredsstillende. Hvis der ikke er tilstrækkelig uafhængig konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled, fungerer markedet ikke tilfredsstillende, og dermed bliver landmandens markedsvilkår påvirket negativt. Der er dermed et incitament til at oprette andelsselskaber i disse sektorer. Der er også tilfælde, hvor markedet ikke findes (hvor der ikke findes lokal efterspørgsel), og hvor landmænd derfor er gået sammen i et andelsselskab for at opbygge et agroindustrielt kompleks.

5) Landmænds faglige, demokratiske og sociale kompetencer

Oprettelse, organisering og drift af et andelsselskab kræver, at andelshaverne har de rette faglige, demokratiske og sociale kompetencer. Landmænd skal forstå og respektere de fælles spilleregler, og evne til at samarbejde og til at se fælles fordele skal være til stede.

6) Leveringssikkerhed vigtig p.g.a. daglige leverancer

Landbrugsprodukter, som skal afsættes dagligt eller næsten dagligt, nødvendiggør en stabil afsætningsorganisation og en ret til at levere. For en mælkeproducent er det vigtigt, at mælken kan leveres hver dag, mens f.eks. en kornproducent nemmere kan oplagre kornet og bruge tid på at vurdere alternative salgsmuligheder. Derfor er leveringsrettigheden – og der-

med også værdien af at være medlem af et andelsselskab – større i nogle sektorer end i andre.

7) Andelseje indebærer vækst

Andelsselskaber har som hovedregel åbent medlemskab, og det betyder, at nye medlemmer har adgang til og kan opnå samme priser m.m. som de øvrige andelshavere. Det gælder også, selv om den øgede mængde fra nye andelshavere giver et lavere afkast til andelsselskabet, fordi denne marginale mængde skal afsættes på mindre lukrative markeder. Andelsselskaber kan på den måde ikke på samme måde foretage mængdestyring – således som andre selskaber uden åbent medlemskab kan. Resultatet er, at andelsselskaber ofte har en indbygget mekanisme, som resulterer i øget vækst og i stigende markedsandele.

8) Lovgivning fremmer andelseje

Lovgivning kan på flere områder være en væsentlig drivkraft for andelsselskaber. Etableringen af andelsfjerkræslagterierne i 1930'erne skyldtes således lovgivning, som direkte tilskyndede til oprettelse af andelsselskaber. Den nuværende danske skattelovgivning har givetvis også en væsentlig betydning for andelsselskabernes udbredelse.

9) Kapitalbehov og -struktur

Kapitalforholdene – herunder selskabernes kapitalbehov i forhold til antal andelshavere – har også en betydning for andelsformens udbredelse. Hvis forædlingsaktiviteterne er meget kapitaltunge, og hvis der er meget få andelshavere, kan kapitalkravet pr. andelshaver blive så stort, at andelsformen er uegnet – især hvis der er tale om en opstartfase.

Vertikal integration

Vertikal integration – i form af ejerskab – mellem detailed og fødevarerindustri har været på dagsordenen i mange årtier.

På den ene side bliver det foreslået, at fødevarerindustrien og dermed også andelsselskaberne gennemfører en fremadrettet integration og køber sig ind i detailhandlen. Dermed kan man få en del af den stigende værditilvækst, som findes i dette led.

Omvendt ser man også detailhandlen overveje forskellige bagudrettede integrationsmodeller lige fra kontrakthandel til egentligt ejerskab af fødevarer virksomheder. Her er formålet ofte at sikre sig kontrol over forsyningsleddene og at øge leveringssikkerheden m.m.

Detailhandlen har gennem tiderne gennemført en bagudrettet integration, hvor fødevarer- og forsyningsvirksomheder er blevet opkøbt og etableret. Historisk skete det typisk, når markedet ikke fungerede perfekt, og når forsyningerne ikke kunne garanteres på normale markeds mæssige vilkår

FDB er en glimrende eksponent for denne udvikling:

Som eksempel på denne udvikling startede FDB tobaksfabrikken i Esbjerg. Tobaksmonopolet var så stærkt, at det var umuligt for FDB at opnå acceptable aftaler.

FDB indså hurtigt, at fællesforeningen med fordel kunne producere nogle af sine egne varer. I 1897 etablerede FDB derfor sit eget kafferisteri. Derefter fulgte en chokoladefabrik (1900), en konfekt- og sukkervarefabrik (1901) og en tobaksfabrik (1902).

Op gennem 1900-tallet oprettede og købte FDB en række virksomheder, f.eks. Vejle Dampmølle, Svendborg Konservesfabrik, Nyborg Lynfrost, Viby margarine- og salatfabrik, FDB's

kemiske, tekniske fabrik, De Danske Brødfabrikker og Svendborg Vinkompagni.

Efter 1970 startede en ny fase, hvor fabrikker blev solgt fra. Der var flere årsager hertil:

For det første blev FDBs fabrikker mindre og mindre konkurrencedygtige.

For det andet fandtes der nu et velfungerende marked med tilpas konkurrence og udbud. Derfor var egne fabrikker nu ikke mere en strategisk nødvendighed for FDB.

For det tredje ønskede FDB at koncentrere sig om sine kerneaktiviteter.

Endeligt for det fjerde ville frasalg af fabrikkerne frigøre både kapital og likviditet, som kunne være med til at styrke detailaktiviteterne.

En del fabrikker var allerede blevet nedlagt eller solgt, og i 1980'erne fortsatte udviklingen.

I 1989 traf FDB's bestyrelse og repræsentantskab principiel beslutning om at ophøre med produktionsvirksomhed og i stedet koncentrere sig om indkøb og detailhandel. Gennem NAF – det fælles nordiske indkøbssamarbejde – arbejdede man på at øge indkøbsstyrken på det internationale marked ved et stærkere samarbejde mellem brugsforeninger i flere europæiske lande.

De frasolgte eller nedlagte fabrikker blev i vid udstrækning overtaget af danske fødevarer-virksomheder. Den vertikale integration mellem produktions- og detailledet foregår nu via markedet og via kontrakter, samarbejde og alliancer.

Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele

Omkring 1960'erne var der en fase i agro- og fødevarerindustriens strukturudvikling, som var kendetegnet ved vækst og udnyttelse af stordriftsfordele – med henblik på at opnå større

national og international konkurrenceevne. Stordriftsfordelene havde flere dimensioner:

Produktionstekniske stordriftsfordele var til dels et resultat af den teknologiske udvikling. Investering i ny viden og nye teknikker medførte, at mange processer kunne automatiseres og effektiviseres. De nye processer var dog ofte kendetegnet ved at være investeringstunge men samtidig også med stor kapacitet. Disse forhold indebar muligheden for at udnytte betydelige tekniske stordriftsfordele.

De markeds-mæssige stordriftsfordele omfattede det forhold, at markedsstyrken over for leverandører og aftagere blev større, jo større aktør man var på markedet.

De organisatoriske stordriftsfordele kom bl.a. til udtryk i forbindelse med Danmarks indtræden i EF i 1973.

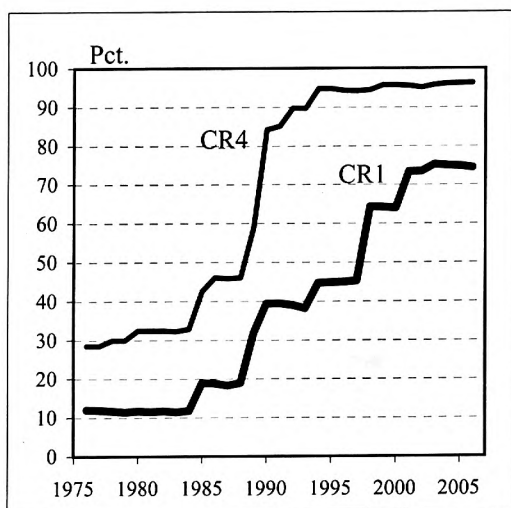
EF-medlemskabet medførte en betydeligt større markedsadgang til lande både inden for og uden for Fællesmarkedet – med deraf hørende større markedsvolumen og -potentiale. For at udnytte de større internationale marked var det fordelagtigt at gå sammen i større enheder.

Konsolidering og koncentration

Konsolideringen – d.v.s. at antallet af virksomheder i sektoren falder over tid – har været markant i den danske fødevarerindustri. Dette gælder både for andelsselskaber og for andre typer virksomheder. Fra 1960 og frem til i dag er antallet af virksomheder i det agroindustrielle kompleks faldet med ca. 90 pct.

Koncentrationen – d.v.s. at en lille del af virksomhederne får en stadig større del af omsætningen i sektoren – begyndte for alvor i midten af 1980'erne. Udviklingen fortsatte, og processen er i store træk nu fuldendt, jfr. figur 6.

Figur 6. Koncentrationsudviklingen i den danske andelsbaserede agro- og fødevarerindustri, 1975-2006.



Anm: CR1 er den største virksomheds markedsandel, mens CR4 er de fire største virksomheders samlede markedsandele.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af branche- og virksomhedsindberetninger.

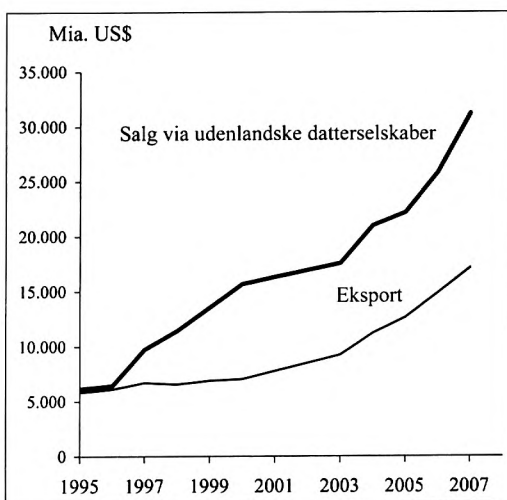
Figur 6 indeholder data de fleste sektorer i den danske agro- og fødevarerindustri, hvor hovedparten af omsætningen kommer fra andelsvirksomheder. Figuren viser hhv. den største og de fire største virksomheders samlede andel af hele sektorens omsætning. Figuren understreger, at den indenlandske koncentration for alvor begyndte i midten af 1980'erne, og at den næsten var fuldendt omkring år 2000. Bag gennemsnitstallene findes der dog sektorer, hvor koncentrationen ikke er så fremskreden endnu, og hvor der stadig kan forventes en udvikling i de kommende år.

Udenlandske investeringer

Parallelt med den indenlandske konsolidering fortsatte globaliseringen i form af udenlandske opkøb og investeringer. For hele verden under ét fik denne form for globalisering en langt større betydning i 1990'erne.

En række virksomheder investerede i udlandet og etablerede udenlandske datterselskaber. Disse datterselskaber skabte langt større afsætning end den »traditionelle« eksport, d.v.s. egentlig vareeksport fra hjemlandet. Fusioner og opkøb i udlandet blev således en større kilde til globalisering end eksport, jfr. figur 7.

Figur 7. Udvikling i verdens samlede eksport og salg via udenlandske datterselskaber.



Kilde: UNCTAD (flere årgange).

Som det fremgår af figuren, er der især gennem de allerseneste år foregået en kraftig vækst i salget via udenlandske datterselskaber, mens globaliseringen gennem eksport kun har været svagt stigende.

Et lignende mønster ses f.eks. i den amerikanske fødevarerforædlingsindustri. Her har produktion og salg gennem udenlandske datterselskaber m.m. en 4-5 gange så stor betydning som den direkte eksport fra USA, jfr. Martinez, S. (2007).

Også de danske andelsselskaber fulgte denne tendens. Flere danske andelsselskaber skaber nu større omsætning i udlandet end i Danmark. Et selskab som DLF-TRIFOLIUM øgede de udenlandske aktivers andel af de samlede aktiver fra 7 pct. i 1999/2000 til nu ca. 40 pct. Alt i alt har der i det seneste årti været langt større fokus på udenlandske investeringer end tidligere.

Fremtiden

Når et firma først har etableret et tilfredsstillende brohoved i en række lande, vil det ofte i næste fase fokusere på øget vækst og ekspansion. Opgaven består derfor i markedsudvikling og fuld indtrængning – ofte med udgangspunkt i den erfaring, som er udviklet og erhvervet i den foregående første fase. Indtrængning på nye internationale markeder nedprioriteres, men man søger at øge markedspositionen og markedsandelene på de internationale markeder, hvor man etableret sig.

Flere danske andelsvirksomheder står midt i denne proces, som også vil fortsætte fremover.

Der fokuseres på produkt- og strategi-tilpasning i hvert enkelt land, hvorved markedsandelen stiger. Udviklingen sker mere med udgangspunkt i de enkelte markeders ressourcer og særpræg, end i moderselskabets specifikke strategi. Produktudvikling kan f.eks. ske ved en tilpasning til de lokale forhold på de enkelte markeder. Spørgsmålene om markeds-

og produktudvikling, udvikling og/eller opkøb af nye brands, yderligere markedssegmentering er således essentielle i denne fase. Hensigten er at stimulere markedsvæksten og opnå større markedsandele.

Konsolidering og strukturtilpasninger af andelsselskabernes aktiviteter på de internationale markeder er kun én ud af mange fremtidige udfordringer. Andre udfordringer bliver

- Heterogen ejerkreds. Strukturen bliver ulige med få store ejere, som måske har særlige præferencer – men som også har stor betydning for selskabets råvaregrundlag. Hvordan skal man behandle en stadig mere uens ejer- og leverandørkreds?
- Multinational virksomhedsledelse. Flere andelsselskaber går fra at være baseret på indenlandsk produktion og eksport til at være store multinationale koncerner med aktiviteter, produktion og handel verden over. Udfordringen er bl.a. at sikre vedvarende synergijudnyttelse på tværs af landegrænser og i hele koncernen. Dette forudsætter en multinational virksomhedsledelse på mange områder.
- Tilpasninger af ejerskabsformen og finansiering af især udenlandske aktiviteter. Med stadig færre andelshavere og et stigende behov for at øge den internationale konkurrenceevne gennem udenlandske opkøb bliver finansiering og tiltrækning af risikovillig egenkapital en stadig vigtigere udfordring.
- Konsolidering blandt konkurrenter. Vi vil opleve, at flere af de udenlandske konkurrenter vil fusionere og gå sammen i større enheder – med henblik på at udnytte stordriftsfordele og for at opnå en større markedsmagt. Dermed opnår disse konkurrenter alt andet lige en stigende konkurrenceevne, og det

danske forspring i form af en effektiv struktur bliver mindre.

- International konkurrenceevne. Med den stigende globalisering og liberalisering vil produktionen i stadig højere grad søge derhen, hvor den kan ske mest effektivt, til de laveste omkostninger eller med den højeste kvalitet. Konkurrenceevne, omkostninger, innovation, markedsorientering og ledelse bliver – om muligt – endnu vigtigere parametre for de danske andelsselskaber i fremtiden.

Andelsselskabernes død er stærkt overdreven

Forskellige eksperter eller andre iagttagere dødsdømmer ofte de danske andelsselskaber og andelsejformen. Ofte bunder kritikken dog i manglende viden om andelsformen. I andre tilfælde bunder kritikken i forhold, som grundlæggende ikke har noget med ejerformen at gøre. Indtil videre har andelsejet i den

danske agro- og fødevarerindustri imidlertid været succesfuld. I både USA og EU er der også mange eksempler på, at andelsselskaber har stigende markedsandele, hvilket tyder på en konkurrencemæssig fordel ved andelsejet.

De danske andelsselskaber står selvfølgelig vedvarende over for markeds-mæssige, strukturelle, strategiske og konkurrencemæssige udfordringer – men næsten samme udfordringer har virksomheder med andre ejerformer også.

Andelsejformen har både fordele og ulemper – og specifikke udfordringer at skulle håndtere. Der er dog ikke tegn på, at der i den nærmeste fremtid vil opstå alvorlige problemer, som andelsselskaber ikke vil være i stand til at løse. De danske andelsselskaber forventer mindst at kunne fastholde deres markedsandele i de kommende år. I store træk forventer man, at andelsejformen vil være uforandret, og andelsselskaberne ser globaliseringen som en gunstig og positiv udfordring

Kilder:

Danmarks Statistik (flere årgange): Statistisk Årbog

Danske Andelsselskaber (flere årgange a): Andelsbladet

Danske Andelsselskaber (flere årgange b): Årsberetning

Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982): Dansk Mejeribrug 1882-2000

DLG (1973): Andels-grovvarehandelen gennem 75 år (Bent Hansen og S. B. Carlsen)

Hansen, Henning Otte (2005): Vækst i fødevarerindustrien. Vækst, fusioner, strukturudvikling, globalisering og koncentration i det agroindustrielle kompleks - i Danmark og globalt. Handelshøjskolens Forlag. 2005.

Hansen, Henning Otte (2009): Spørgeskemaundersøgelse vedr. danske agro- og fødevareraktiviteter

Hansen, Svend Aage (1983): Økonomisk vækst i Danmark. Bind II: 1914-1983.

Henriksen, Ole Bus og Ølgaard, Anders (1960): Danmarks udenrigshandel 1874-1958

Martinez, Steve W. (2007): The U.S. Food Marketing System: Recent developments, 1997-2006. USDA, ERS. Economic Research Report Number 42

UNCTAD (flere årgange): World Investment Report

USDA (2005): Cooperatives in the Dairy Industry. Cooperative Information Report 1 Section 16. <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir116.pdf>

van Bekkum, O., van Dijk, G. (1997): Agricultural Co-operatives in the European Union: Trends and Issues on the Eve of the 21st Century, Van Gorcum, The Netherlands.

14770

KARSTEN KYED
SNOEGARDSVEJ 48

2820 GENTOFTE

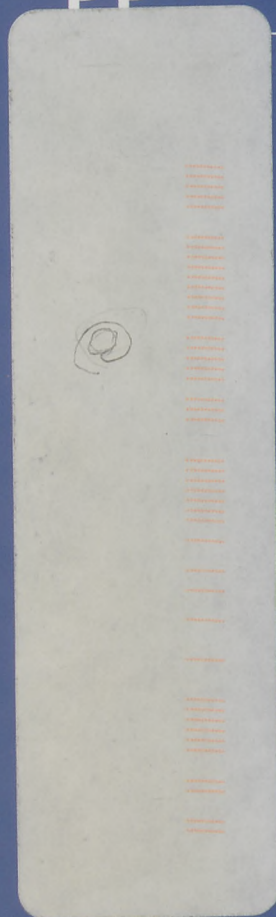


POST

B

PP

DANMARK



TIDSSKRIFT FOR LANDØKONOMI
UDGIVES I SAMARBEJDE MELLEM:

FØDEVAREØKONOMISK INSTITUT
KØBENHAVNS UNIVERSITET
ROLIGHEDSVEJ 25
1958 FREDERIKSBERG C

TLF 35 33 68 00
FAX 35 33 68 01
FOI@FOI.DK
WWW.FOI.LIFE.KU.DK

DET KONGELIGE DANSKE LANDHUSHOLDNINGSSKAB
C/O LANDBRUGSRAADET
AXELTORV 3, 1.
1609 KØBENHAVN V

TLF 33 39 42 20
FAX 33 39 41 51
1769@1769.DK
WWW.1769.DK

ISSN 0040-7119