

TIDSSKRIFT FOR LANDØKONOMI

TEMANUMMER

**Agro- og fødevareindustrien:
Strategiske udfordringer og løsninger (II)**

**NR. 1
MARTS 2018
204. ÅRGANG**

Ansvarshavende redaktør

- * Seniorrådgiver Henning Otte Hansen
Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi,
Københavns Universitet

Redaktion

- * Professor Carsten Daugbjerg
Crawford School of Public Policy,
Australien
- * Kontorchef Niels Lindberg Madsen
Landbrug & Fødevarer, Axelborg
- * Professor Peter Nedergaard
Institut for Statsvidenskab,
Københavns Universitet
- * Professor Niels Strange
Skov & Landskab,
Københavns Universitet
- * Chefkonsulent
Torben Wiborg,
LMO
- * Afdelingsleder Jesper S. Skou
Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi,
Københavns Universitet

Oplag

- * 550 stk.

Tryk

Ecograf ApS Højbjerg

Abonnement

- * 550 kr. excl. moms pr. år
- * Medlemmer af Det Kongelige Danske
Landhusholdningsselskab modtager gratis
Tidsskrift for Landøkonomi

Løssalg

150 kr. excl. moms og forsendelse

Udgivere

- * Det Kongelige Danske
Landhusholdningsselskab
c/o Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi
Københavns Universitet
Rolighedsvej 25
1958 Frederiksberg C
Mail: 1769@1769.dk
www.1769.dk
- * Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi
Københavns Universitet
Rolighedsvej 25
1958 Frederiksberg C
Tlf. 35 33 68 00
Fax. 35 33 68 01
Mail: ifro@ifro.ku.dk
www.ifro.ku.dk

Sats og layout

- * Henning Otte Hansen

INDHOLD

Redaktionelt forord:

Er agro- og fødevareindustrien speciel? 5

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

KMC – fra EU-støtte til markedsorientering 9

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Den europæiske sukkerindustri – Fra støtte og kvoter til liberalisering 39

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Andelsselskabers globalisering – Udvikling, barrierer og muligheder 69

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Detailhandlens opkøb af fødevarevirksomheder

– Udvikling, drivkræfter og konsekvenser 95

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Fødevarekvalitet og værdikæder – Erfaringer og løsninger 117

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

REDAKTIONELT FORORD

Er agro- og fødevareindustrien speciel?

Dette nummer af Tidsskrift for Landøkonomi er det andet temanummer med emnet: Agro- og fødevareindustrien: Strategiske udfordringer og løsninger. Første temanummer udkom i 2017 i nummer 2. Med udgangspunkt i fem konkrete eksempler undersøges de strategiske udfordringer, som virksomhederne har stået overfor. Derudover vurderes de løsninger, som virksomhederne har fundet. På denne baggrund udledes en række erfaringer, som i større eller mindre omfang kan bruges fremadrettet.

Man kan starte med at spørge, om agro- og fødevareindustrien i det hele taget er så speciel, at den fortjener sit eget forsknings- og undervisningsområde? Kan man ikke overføre forskningsresultater, forretningsmodeller m.m. fra industrien generelt til agro- og fødevareindustrien?

Svaret er, at de gængse forretningsmodeller, metoder og teorier i vid udstrækning også bliver brugt i agro- og fødevareindustrien. Michael Porters modeller, GE-modellen, SWOT, PESTLE, Blue Ocean – og andre almindeligt brugte teorier og modeller – kan bruges og bliver i stort omfang brugt som grundlag for strategiske planer i agro- og fødevareindustrien. Man kan bruge de samme principper til at identificere de forhold, som er vigtige for virksomhederne. Man kan også bruge de samme modeller til at beskrive de trusler og muligheder, som en virksomhed må forholde sig til, uanset industrigren.

Selv om metode- og analyseapparatet derfor i vid udstrækning er det samme, er der en række andre forhold, som er specielle i agro- og fødevareindustrien, og som derfor nødvendiggør specielt fokus på denne sektor.

Fødevaresektoren og fødevaremarkederne er underlagt særlige vilkår, som – på godt og ondt – adskiller sig fra vilkårene andre steder. De naturgivne betingelser er specielle, men også udbuds- og efterspørgselsforhold, strukturen, tilpasningsevne m.m. er væsentligt forskellige. Disse forskelle og markante forhold er et afgørende grundlag for de analyser af sektoren og markederne, som løbende foretages. Desuden har det stor betydning for den udvikling, som fødevaresektoren og -markederne gennemløber i takt med den økonomiske vækst.

Fødevaresektorens særlige forhold kan være mere eller mindre specielle i forhold til andre sektorer. På nogle områder bliver forskellene stadig mindre, og på andre områder er forskellene så grundlæggende og fysiske, at de ikke forandres ret meget.

Andre erhverv har også deres egne specielle forhold, men sjældent i så udpræget grad som i landbruget. Derfor kan man generelt se, at fødevaresektoren på flere væsentlige områder opererer under særlige forhold.

Nogle af fødevaresektorens særlige forhold optræder kun i dele af fødevaresektoren – herunder især i landbruget. Da fødevaresektoren imidlertid kan betragtes som én vertikalt integreret og sammenhængende værdikæde, gælder det dog, at særlige forhold i ét led kan påvirke de øvrige led i kæden. F.eks. kan ustabilitet i landbruget give betydelige påvirkninger i alle efterfølgende led i værdikæden. De seneste fødevarekriser er oplagte eksempler herpå.

Man kan opdele de særlige forhold i tre kategorier, 1) biologiske og fysiske forhold, 2) strukturelle forhold og 3) markedsmæssige og økonomiske forhold. Opdelingen er dog ikke entydig i alle tilfælde. Nogle forhold kan f.eks. være markedsmæssige men et resultat af biologiske forhold. De specielle forhold hænger således sammen. De biologiske forhold kan være årsagen til de særlige markedsmæssige forhold, og de strukturelle forhold kan også være koblet til de biologiske og markedsmæssige forhold.

Tre eksempler på de særlige forhold:

Når det gælder de *biologiske og fysiske forhold*, er der tale om en række naturgivne karakteristika, som er specielle, og som giver fødevaresektoren særlige udfordringer at arbejde under. Det kan f.eks. være klima, skadedyr og sygdomme. Resultatet er store årlige svingninger i produktionen, og landbruget hører generelt til blandt de erhverv, som har de største årlige udsving i bruttofaktorindkomsten. En anden kilde til variationer er sæsonudsving, som heller ikke kendes i samme omfang i andre erhverv. Disse udsving og variationer giver også pris- og markedsturbulens, og det kan påvirke hele værdikæden frem til forbrugerne.

Når det gælder de *strukturelle forhold*, ses det, at ejerformerne i fødevareindustrien er specielle, idet andelsejet er relativt udbredt set i forhold til ejerformerne i den øvrige industri. Det gælder især i de dele af fødevareindustrien, som er mest afhængige af lokale landbrugsråvarer, som ligger tæt på landbrugssektoren i værdikæden.

Den udbredte andelsejerform i agro- og fødevareindustrien påvirker også sektorens samlede økonomiske udvikling. Andelsejerformen betyder i de fleste tilfælde, at andelshaverne har leveringsret og -pligt. Det indebærer, at andelshaverne ofte fungerer som en økonomisk stødpude i perioder med svingende indtjening. Hvis andelsselskabernes indtjening i perioder f.eks. kommer under pres, kan man i større eller mindre omfang tilpasse landmændenes salgspriser og dermed andelsselskabernes omkostninger. Det er således karakteristisk, at andelsselskabernes indtjening varierer langt mindre end deres andelshaveres indtjening – især hvor der er tale om længerevarende bindingsperioder. Andelsselskabernes økonomiske resultater vil derfor være relativt stabile fra år til år.

Et andet specielt *strukturelt forhold* er den vertikale integration – koordinering af leddene i værdikæden – som også spiller en relativt stor rolle i fødevaresektoren og i værdikæden mellem producent og forbruger. Udgangspunktet er, at der er en betydelig gensidig afhængighed mellem på den ene side landbruget og på den anden side fødevareindustrien.

For landbruget er det vigtigt at have et effektivt marked for deres produkter. Det er for eksempel af afgørende betydning for mælkeproducenter, at den daglige produktion af frisk mælk bliver aftaget effektivt.

For fødevareindustrien, som i vid udstrækning henter deres råvarer fra lokale landmænd, er det vigtigt, at råvareforsyningen er stabil. Et slagteri eller et mejeri kan f.eks. ikke fungere uden daglige leverancer af landbrugsprodukter. Selv ikke den stigende globalisering med adgang til mange nye råvaremarkeder kan eliminere afhængigheden af den lokale landbrugsproduktion.

Der er således i vid udstrækning et gensidigt afhængighedsforhold – en afhængighed, som mange andre erhverv ikke har. Den stigende specialisering og afhængighed er med til at udvikle en vertikal integration i hele fødevarekæden fra jord til bord. Dertil kommer, at forhold som sporbarhed som salgsparemeter, genteknologi, produktdifferentiering med udgangspunkt i råvareforskelligheder og minimering af handelsomkostninger yderligere er med til at fremme den vertikale integration.

Dette nummer af Tidsskrift for Landøkonomi indeholder som nævnt fem artikler med eksempler på strategiske udfordringer for virksomheder eller brancher i agro- og fødevareindustrien. Det første eksempel er KMC (Kartoffelmelcentralen A.m.b.a.), som er den største danske virksomhed inden for stivelsesproduktion, og blandt de allerstørste i Europa. KMC blev udsat for et betydeligt pres, da man i EU vedtog at fjerne støtten til stivelsesproduktionen fra 2012. For KMC alene betød det et årligt tab på 88 mio. kr. Derfor udarbejdede og fulgte KMC herefter en tosidet strategi baseret på både effektivitet og højværdiproduktion. KMC's strategiplan er i vid udstrækning lykkedes: Målet for 2020 er således allerede nået, når det gælder vækst, og der har været en markant udvikling af nye produkter, nye anvendelsesområder, kunderettede produkter m.m. Strategiplanen er indarbejdet i organisationen, den er understøttet af betydelige investeringer, ressourcetilførsler og god opbakning i ejerkredsen, og den ser trods det relativt høje ambitionsniveau ud til at lykkes, på nogle områder endda før tiden.

Den næste artikel vedrører den europæiske sukkerindustri, som gennem flere årtier har været relativt beskyttet fra udenlandsk konkurrence. Med reformerne af EU's landbrugspolitik – og herunder sukkerreformen i 2006 samt bortfald af sukkerkvoter i 2017 – er sukkersektoren nu som den sidste store sektor liberaliseret. Ændringerne betød en markant omlægning og reduktion af landbrugsstøtten, og det medførte også betydelige strategiske tiltag og forandringer, både blandt sukkerroedyrkere og i sukkerindustrien.

Reformen af markedetsordningen for sukker havde blandt andet til formål at gøre sukkerindustrien mere konkurrencedygtig. Det kan efterfølgende konstateres, at dette i et betydeligt omfang er opnået. Alt i alt vurderes det, at strukturtilpasning, internationalisering og produktivitetsfremme har ydet de største bidrag til sukkerindustriens konkurrenceevne i de seneste årtier.

Den næste artikel har emnet Andelsselskabers globalisering – Udvikling, barrierer og muligheder. Udgangspunktet er, at globaliseringen er én af landbrugsandelsselskabernes allerstørste strategiske udfordringer. Samtidig har andelsselskaberne på grund af deres medlemseje, råvarebinding, strukturelle opbygning og svage finansieringsstruktur særlige udfordringer i forbindelse med globaliseringen. I artiklen identificeres der 11 udfordringer for andelsselskaber ved internationalisering: Der er således en række forhold, som skal tages i betragtning, når andelsselskaber skal internationaliseres. De indbyggede globaliseringsbe-

grænsninger i andelsselskaberne kan mere eller mindre fjernes ved at følge nogle spilleregler. Det konkluderes dog også, at globalisering vil være en væsentlig fremtidig udfordring og vil kræve strukturelle tilpasninger i mange andelsselskaber, såfremt alle fordele ved globalisering skal udnyttes.

Den næste artikel har titlen Detailhandlens opkøb af fødevarevirksomheder – Udvikling, drivkræfter og konsekvenser. Udgangspunktet er, at den vertikale integration i fødevareværdikæden, koordineringen fra jord til bord, er vigtig for at sikre en effektiv, sikker og hurtig fødevareforsyning fra producent til forbruger. En form for bagudrettet vertikal integration er detailhandlens opkøb af fødevarevirksomheder.

Detailhandlens interesse for at opkøbe og drive fødevareproducerende virksomheder har historisk set ændret sig og har været gennem flere faser. I slutningen af det 20. århundrede fokuserede detailkæderne deres ressourcer på horisontal integration via fusioner og opkøb, mens mange af deres hidtidige produktionsvirksomheder blev solgt fra. Der tegner sig nu en tendens med fokus på bagudrettede opkøb, som er baseret på blandt andet ønsket om unikke forsyninger til private labels (supermarkedernes egne mærker), stigende differentiering af vareudbuddet som vigtig konkurrenceparameter og øget forhandlingsmagt over for en stadig mere konsolideret fødevareindustri.

Det konkluderes blandt andet, at detailhandlens bagudrettede opkøb kan have både positive og negative konsekvenser set ud fra et samfunds- og markedsøkonomisk perspektiv.

Den sidste artikel omhandler Fødevarekvalitet og værdikæder – Erfaringer og løsninger. Baggrunden er, at fødevaresikkerhed og dermed sunde, kontrollerede og rene fødevarer er blevet ubetingede krav. En god fødevaresikkerhed har i vid udstrækning fokus på at kontrollere og forbinde alle led i værdikæden "fra-jord-til-bord". Der findes en række eksempler på, at virksomheder og brancheforeninger har formuleret konkrete regelsæt eller standarder for værdikæden. Et af hovedformålene er at sikre fødevarekvaliteten gennem alle led i værdikæden. Der vises en række tilfælde, hvor fødevaresikkerheden ikke har været tilstrækkelig, og hvor der har været meget store konsekvenser for sundheden og for fødevaremarkederne (fødevareskandaler). Erfaringer fra den vestlige verden kan ikke uden videre overføres til andre lande. Forhold som infrastruktur, vertikal integration og værdikædeoptimering, incitament og synliggørelse af fordele er vigtige parametre for fødevaresikkerheden i f.eks. Danmark, men det er ikke nødvendigvis tilgængelige parametre i andre lande.

Dette er det sidste nummer af Tidsskrift for Landøkonomi med undertegnede som ansvarshavende redaktør. Efter godt 10 år på posten, 34 numre og 250 artikler (heraf mere end 100 egne) har jeg ønsket at træde tilbage. Nye og unge friske kræfter kan helt sikkert tilføre tidsskriftet nye ideer, nye emner og nye netværk – til gavn for læserne og til gavn for tidsskriftets fremtid. Tag godt imod den nye redaktion!

God læselyst.

Ph.D., cand. agro. & merc. Henning Otte Hansen (ansvarshavende redaktør)
Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

KMC – FRA EU-STØTTE TIL MARKEDSORIENTERING

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

KMC a.m.b.a. (Kartoffelmelcentralen a.m.b.a.) er den største danske virksomhed inden for stivelsesproduktion – og blandt de allerstørste i Europa. KMC blev udsat for et betydeligt pres, da man i EU vedtog at fjerne støtten til stivelsesproduktionen fra 2012. For KMC alene betød det et årligt tab på 88 mio. kr. Derfor udarbejdede og fulgte KMC herefter en tosidet strategi baseret på både effektivitet og højværdiproduktion.

KMC's strategi kan forklares ud fra tre modeller, nemlig Porters generiske strategier, Boston-matricen og Blue Ocean strategien.

Markedet for stivelse og stivelsesprodukter følger til dels kornmarkedet, og der var store prisstigninger på stivelse især i årene 2011-13. Dette havde en positiv effekt på overgangen til et marked uden støtte. Indtjeningen i KMC har fulgt markedspriserne, omend de senere års fald i markedspriserne ikke har haft samme negative indflydelse på KMC's resultater.

KMC udarbejdede i 2010 en strategiplan, kaldet 88/15. Navnet hentyder til, at selskabet skulle finde aktiviteter, der genererede 88 mio. kr. i ekstra indtjening senest 2015. Overordnet set var planen to-strengt:

- 1) Omkostningsfokus, herunder effektivisering og omkostningsbesparelser.*
- 2) Differentiering, herunder en ingrediens-/forædlingsstrategi med fokus på udvikling, innovation og højværdiproduktion.*

Strategiplanen blev indarbejdet i organisationen, og den blev understøttet af betydelige investeringer, ressourcetilførsler og god opbakning i ejerkredsen.

KMC er ejet af tre kartoffelstivelsesfabrikker, og forædling, udviklingsaktiviteter og salg foregår i KMC. På den måde er det muligt at skabe kritisk masse og at optimere både innovation og salg. Den anden danske kartoffelstivelsesfabrik, AKV Langholt, valgte en anden strategi end KMC med hensyn til forarbejdning og afsætning, idet man videreførte et strategisk samarbejde og et joint-ventureselskab med Cerestar.

KMC havde fra midten af 1990'erne investeringer i udenlandsk stivelsesproduktion i Asien. Erfaringerne herfra var blandede, men de understregede værdien af de danske værdikæder. Den vertikale integration og andelsejerskabet var dermed en væsentlig konkurrenceparameter.

KMC's strategiplan er i vid udstrækning lykkedes: Målet for 2020 er således allerede nået, når det gælder vækst, og der har været en markant udvikling af nye produkter, nye anvendelsesområder, kunderettede produkter m.m. Et strategiskifte i retning af vækst, effektivisering og højværdi er for så vidt ikke usædvanligt. Samme mål kan genfindes i mange andre danske agro- og fødevarevirksomheder. Det bemærkelsesværdige er, at strategiplanen er indarbejdet i organisationen, at den er understøttet af betydelige investeringer, ressourcetilførsler og god opbakning i ejerkredsen, og at den trods det relativt høje ambitionsniveau ser ud til at lykkes, på nogle områder endda før tiden.

Indledning

Agro- og fødevareindustrien i EU – og i de fleste lande i Vesten – har gennem de seneste årtier været gennem en liberalisering og deregulering af deres markeder. Den internationale konkurrence er steget på grund af reduktion af landbrugsstøtten, større frihandel, etablering af indre markeder og frihandelsområder samt globalisering.

Dette har betydet store strategiske tilpasninger i agro- og fødevareindustrien i Danmark, og der har været både fordele og ulemper samt gevinster og tab. Nogle plantesektorer er helt nedlagt (grønttørring) eller er blevet opkøbt af udenlandske virksomheder og har gennemgået en markant strukturtilpasning (sukkerindustrien). Andre er blevet mindre berørt eller har formået at vokse uanset ændrede rammebetingelser og markedsvilkår (markfrø).

Kartoffelstivelsessektoren var også udsat for markante markedsforandringer, da støtten til sektoren i EU's markedsordning mere eller mindre forsvandt i 2012. Selv om forandringerne var forudsigelige, gav de anledning til både bekymring og nye strategiske tiltag. En analyse af konsekvenserne forudsagde, at op til 40 pct. af avlerne og fabrikkerne ville falde væk som følge af EU-reformerne (Giract, 2009).

KMC a.m.b.a. (Kartoffelmelcentralen a.m.b.a.) er den største danske virksomhed i sektoren – og blandt de allerstørste i Europa. For at tage højde for EU-reformerne og fjernelse af støtten til stivelsesproduktionen på 88 mio. kr. alene til KMC udarbejdede og fulgte virksomheden en tosidet strategi baseret på både effektivitet og værdiskabelse.

Det vil derfor være interessant at analysere de ændrede markedsvilkår, indholdet i strategien, de konkrete tiltag samt

resultaterne heraf. Der vil givetvis være erfaringer, som kan bruges fremadrettet i andre eksempler.

Den røde tråd i denne artikel er som følger:

Først vil et teoretisk grundlag for KMC's strategi blive beskrevet. Ved at koble virksomhedens situation og strategiske valg med tre modeller/teorier er det nemmere dels at analysere strategien, dels at anvende erfaringerne i andre eksempler.

For det andet vil den internationale markedssituation og udviklingen heri blive belyst. KMC og de øvrige stivelsesproducenter er relativt afhængige af et volatilt marked, som dermed er meget afgørende for virksomhedernes indtjening. Markedsudviklingen er derfor en vigtig parameter i både strategien og i resultaterne fra strategien.

For det tredje vises de ændringer i EU's landbrugspolitik i form af støtteomlægning og -reduktion, som har været hovedårsagen til de strategiske tiltag, som KMC har foretaget i de senere år.

For det fjerde beskrives de strategiske mål og midler, som KMC opstillede som konsekvens af ændringerne i EU's landbrugspolitik.

For det femte beskrives virksomheden KMC: Dens opbygning og udvikling beskrives med henblik på at kunne vurdere virksomhedens situation. Også ejerne bag KMC beskrives, idet der er en tæt integration imellem disse.

For det sjette beskrives kort AKV Langholt, som er den anden kartoffelmelvirksomhed i Danmark. AKV Langholt har valgt en anden form for strategisk samarbejde, hvorfor denne virksomheds opbygning og udvikling kan være interessant – uden at der dog foretages en egentlig komparativ analyse af de to virksomheder.

For det syvende beskrives KMC's erfaringer fra investeringer i udlandet. Netop investeringer og produktion i udlandet er strategiske muligheder for at skabe vækst og synergier. Det er løsninger, som mange danske virksomheder har fulgt, hvorfor KMC's erfaringer kan være nyttige af få afdækket.

For det ottende vurderes det, om KMC's strategier er lykkedes. Selv om det er en næsten umulig opgave, er der klare tegn på, hvor der er sket – eller vil ske – målopfyldelse.

For det niende sammenlignes det viste teori-/modelgrundlag med KMC's strategi. På dette grundlag kan det vises, hvorledes dette eksempel matcher med de valgte teorier og modeller, og hvorledes resultaterne kan bruges fremadrettet på andre eksempler.

Endelig for det tiende konkluderes der på de analyser og spørgsmål, som er stillet i artiklen.

Teori- og modelgrundlag

KMC's udvikling under og efter afviklingen af EU-støtten og kvoterne kan beskrives og forklares ved hjælp af nogle teorier og modeller. Ved netop at koble KMC's udfordringer med relevant teori kan det være nemmere at forstå problemstillingerne, som dermed også bliver mere generiske. Det vil sige, at både udfordringer, problemer, muligheder og løsninger bedre kan udnyttes i andre tilfælde.

I det følgende vil tre modeller/teorier blive anvendt som teoriramme for KMC's udvikling gennem det seneste årti:

- * Porters generiske strategier
- * Boston-matricen
- * Blue Ocean-strategien.

Porters generiske strategier

En virksomhed kan grundlæggende opnå konkurrencefordele ved enten at have lave omkostninger eller ved at differentiere og udvikle specialprodukter til en større eller mindre del af markedet. Ved differentiering forstås her udvikling af nye, anderledes og bedre produkter, hvor innovation og kvalitet er vigtige ingredienser. Disse to typer af konkurrencefordele kombineret med virksomhedens størrelse og salgspotentialer fører frem til fire generiske strategier for at udvikle og udnytte konkurrenceevnen: "lave omkostninger", "differentiering og fokus", "lave omkostninger og fokus" samt "differentiering og fokus".

Dette er bekræftet af Michael Porter i bogen "*Competitive Strategy*", og grundideen bagved er vist i figur 1.

Lave omkostninger

En lav-omkostningsstrategi indebærer, at virksomheden søger at minimere alle omkostninger lige fra indkøb og produktion til afsætning. For at kunne producere til de laveste omkostninger er det ofte nødvendigt at kunne udnytte stordriftsfordele – altså at producere i stor skala og at have en stor størrelse. Ved at producere og sælge til lave priser, kan afsætningen og markedsandelen stige, og dermed kan virksomheden optimere økonomien.

Differentiering

Med en differentieringsstrategi udvikler virksomheden nye og anderledes produkter eller services, som dels udfylder et behov på markedet, dels adskiller sig fra det øvrige marked med hensyn til kvalitet, service, funktionalitet m.m. Udgangspunktet er, at denne differentiering medfører en merpris, som mere end opvejer de tilhørende meromkostninger.

Lave omkostninger og fokus (nicher)

En virksomhed med lave omkostninger men typisk også med begrænset størrelse kan vælge at fokusere afsætningen på udvalgte dele af markedet.

Differentiering og fokus (nicher)

En differentieret fokusstrategi bruges især af virksomheder, som – i et internationalt perspektiv – er relativt små, og som kun kan udnytte en begrænset del af et marked. Målet er at koncentrere sig om et særligt markedssegment, som har et særligt behov, som matcher den innovation og differentiering, som virksomheden er bedst til at skabe. Ofte vil virksomheden skræddersy sine produkter til markedssegmentet, og der kan være en vis eksklusivitet.

Kombination

En virksomhed kan næppe være optimalt internationalt konkurrencedygtig, hvis den forfølger alle strategier på én gang. Man kan ikke producere unikke, differentierede høj kvalitetsfødevarer og samtidig være internationalt førende med hensyn til lave omkostninger. Derfor vil mange virksomheder bruge en kombination af de forskel-

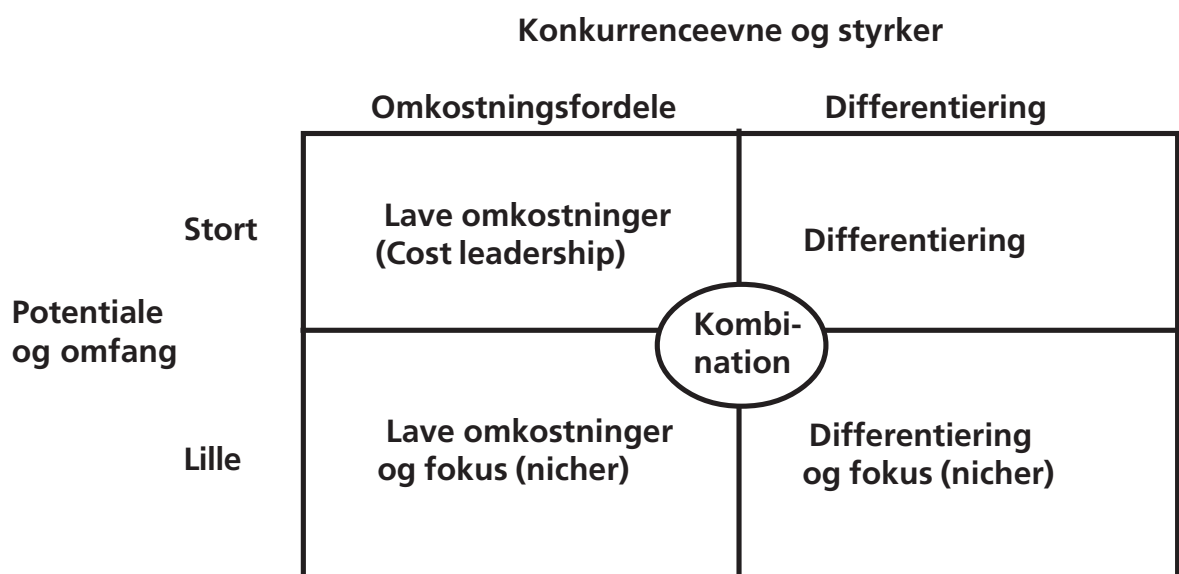
lige strategier, eller de vil anvende dele af flere strategier. Det gælder især, hvis virksomheden har en bred produktportefølje, producerer flere forskellige steder i verden, eller hvis kundegrupperne er meget forskellige.

Strategivalget afhænger af en række markeds- og virksomhedsmæssige spørgsmål og forhold:

- * Er markedet villig til at betale en merpris?
- * Hvad er merværdien for markedet af at tilføre et differentieret indhold i et produkt?
- * Kan et differentieret produkt beskyttes mod konkurrenters kopiering?
- * Har virksomheden en konkurrencemæssig styrke inden for innovation og differentiering?
- * Hvilken type differentiering efterspørges på markedet?

Det er således åbenlyst, at valg af differentierings-/højværdistrategi kan være forskellig fra produkt til produkt, fra virksomhed til virksomhed, fra marked til marked og fra kunde til kunde.

Figur 1. Mulige pris- og differentieringsstrategier ifølge Porter



Kilde: Baseret på Porter (1980)

Boston matrix

Boston matrix (også kaldet BCG-matrix, Boston Consulting Group Analysis og Portfolio Diagram) er en porteføljemodel til at styre forretningsområder, produkter, divisioner eller "*Strategic Business Units*". I et diagram placerer man virksomhedens forretningsområder i forhold til dels markedsattraktiviteten (målt ud fra markedsvæksten) dels virksomhedens relative konkurrenceevne (målt ud fra markedsandel sammenlignet med den største konkurrent). Matricen er vist i figur 2.

Udgangspunktet er, at forretningsområderne eller produkterne har en livscyklus, som starter i øverste højre hjørne og afslutter i nederste højre hjørne – svarende til rejsen fra *question mark* til *dogs*.

Stars er højvækstområder og produkter, som har en relativt stærk konkurrencemæssig placering på markedet. Ofte har disse segmenter brug for betydelige investeringer for at underbygge væksten og markedsandelene.

Cash cows er lavvækstsegmenter, hvor virksomheden har en relativt stor markedsandel. Der er tale om mættede markedssegmenter, som skal understøttes, så de fortsætter med at generere profit og likviditet til brug for segmenterne i *Stars*.

Question marks er segmenter, hvor virksomheden har en lav markedsandel, men hvor markedsvæksten er høj. Disse segmenter har et potentiale, men det kræver samtidig betydelige investeringer, såfremt der skal tages markedsandele fra de konkurrenter, som allerede er på markedet.

Opgaven består derfor i at udvælge de segmenter, som der skal satses på, og som i øvrigt passer ind i hele virksomhedens strategi- og kompetencesæt.

Dogs er segmenter eller produkter, hvor både markedsvæksten og markedsandelen er lille. Det betyder, at de hverken kræver eller tjener mange penge. *Dogs* binder dog ofte ressourcer – kapital, management, fokus m.m. – i et område, som umiddelbart kan synes at være uden potentiale.

Når forretningsområderne er placeret i de fire kvadrater, er den aktuelle fordeling af porteføljen synliggjort. Derefter skal virksomheden

1) analysere porteføljen og beslutte, hvilke områder der skal tilføres flere eller færre ressourcer i form af kapital m.m.

2) udvikle vækststrategier for at tilføre nye produkter og forretningsenheder til porteføljen.

Figur 2. Boston matrix

		Markedsandel	
		Stor	Lille
Markedsvækst (Attraktivitet)	Stor	Stars	Question marks
	Lille	Cash cows	Dogs

Kilde: Egen fremstilling op grundlag af Henderson (1970)

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy er et ledelseskoncept udviklet på INSEAD i Frankrig.

Hovedideen bag Blue Ocean Strategy er at finde og udvikle en virksomhedsstrategi, som gør virksomheden og dens produkter unikke på markedet. I stedet for at lægge vægt på traditionelle konkurrenceparametre som priskonkurrence forsøger Blue Ocean-virksomheder at skabe konkurrencefordele gennem innovation og kreativitet.

Blue Ocean Strategy kan være til inspiration for bl.a. fødevarevirksomheder, idet landbrugs- og fødevarer ofte tilhører homogene varegrupper, hvor potentialet ved produktudvikling og innovation er begrænset, og hvor pris er en vigtig konkurrenceparameter.

Udgangspunktet for Blue Ocean Strategy er, at ingen virksomheder eller forretningsområder har vedvarende succes. Virksomheder skal undgå at være fastlåst i tra-

ditionelle forretningsgange og måder at arbejde på, og de skal i stedet revurdere den måde, de agerer på markederne. Budskabet er, at virksomheder skal være innovative for at finde og udvikle deres unikke forretningsområder.

Når en virksomhed har skabt et unikt forretningsområde, vil konkurrencen fra andre virksomheder og andre produkter være begrænset.

I Red Ocean er markederne meget konkurrenceprægede, hvilket er et velkendt fænomen på mange landbrugs- og fødevaremarkeder. Blue Ocean symboliserer unikke markeder med en minimal priskonkurrence.

Begreberne og ideerne bag Blue Ocean er ikke nye eller unikke. Blue Ocean Strategy er derimod et forsøg på at formalisere eller samle en begrebsverden i ét koncept.

Figur 3. Red og Blue Oceans: Forskelle med hensyn til markeder og forretningsudvikling

Red Oceans

Red Oceans er eksisterende og velkendte sektorer og markeder, som er relativt afgrænsede. De faste grænser omkring sektorerne og virksomhederne er accepterede blandt markedsaktørerne. Virksomhederne ønsker vækst – ikke ved at udvide markedet, men ved at tage markedsandele fra konkurrenterne. Dette skaber en intern kannibalisering, hvilket reducerer indtjeningsmulighederne. Produkterne er homogene og ensartede, og der er en skarp og blodig konkurrence; heraf navnet, Red Ocean.

Blue Oceans

Blue Ocean virksomheder skaber nye markeder og ny efterspørgsel. Markedet vokser ved at udvikle nye og ukendte behov, produkter, serviceydelser m.m. Når markedet vokser, og når selskaberne får deres "eget" unikke marked, bliver konkurrencen lille. Fokus er på at skabe vækst gennem markedsanalyser, markedsudvikling, innovation og unikke forretningsområder – og ikke ved at tage markedsandele fra andre på de eksisterende markeder.

Kilde: Kim and Mauborgne (2005).

Markedsudviklingen

Udviklingen på de internationale markeder for stivelse er vigtig i en periode med støttereduktion, stigende markedsorientering og større international konkurrence.

Det internationale marked for stivelse bliver forsynet med flere forskellige slags stivelsesprodukter. Hovedparten af verdens stivelsesproduktion er baseret på majs (81 pct.), og herefter følger hvede (8,5 pct.). Kartoffler er tredjestørste råvarer i stivelsesproduktionen (5,5 pct.), mens kassava m.m. står for den sidste del (5,0 pct.).

Når korn er en så vigtig råvare i stivelsesproduktionen, er det naturligt, at der er en sammenhæng mellem priserne på korn, stivelse og dermed også stivelseskartofler. Fødevarekriserne i 2007-08 og igen i 2010-11, som især kom til udtryk ved kraftigt stigende kornpriser, påvirkede derfor også markederne for stivelse.

Som det ses af figur 4, var der meget store prisstigninger på majsstivelse i 2007-

08 og især i årene 2011-13. Prisboblerne på majsstivelse fugte dermed i store træk prisudviklingen på korn.

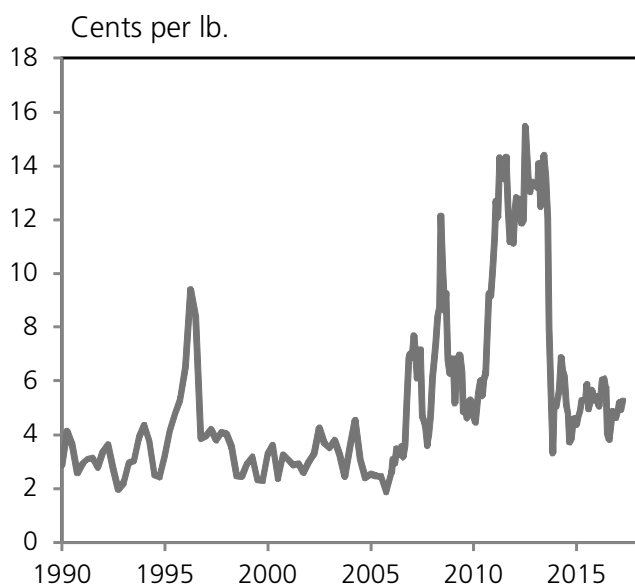
I perioden juni 2010 til juni 2011 steg prisen på majsstivelse med mere end 150 pct., så der har været tale om relativt store prisstigninger. Fra november 2012 til november 2013 faldt prisen med 75 pct., hvilket illustrerer dels den kortvarige prisstigning, dels det meget volatile marked.

De internationale priser på tapioka har i et vist omfang fulgt udviklingen i prisen på majsstivelse, jf. figur 5.

Figuren viser, at der også her var en prisboble i 2008, og at prisstigningen i 2010 var endnu større. Det efterfølgende fald har dog ikke været så stort som for majsstivelses vedkommende.

De relativt store prisstigninger fra 2010 kan i et vist omfang forklares ved, at stivelsesmarkedet på nogle områder adskiller sig fra kornmarkedet. Kartoffelstivelse har egenskaber, som gør produkterne unikke, således at de ikke uden videre kan er-

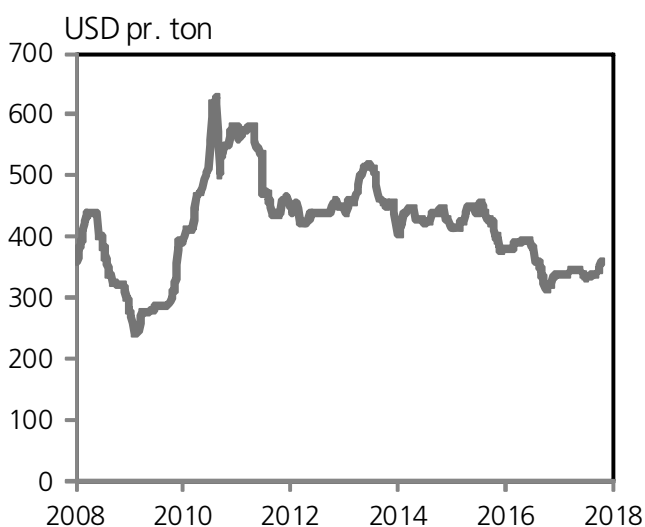
Figur 4. Prisudvikling på majsstivelse, USA



Anm.: Kvartalsvise købspriser for forarbejdningsindustri.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af USDA (2017).

Figur 5. Prisudvikling på Tapioka



Anm.: Ugentlige priser FOB Bangkok. Eksportpris.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Thai Tapioka Starch Association (2017).

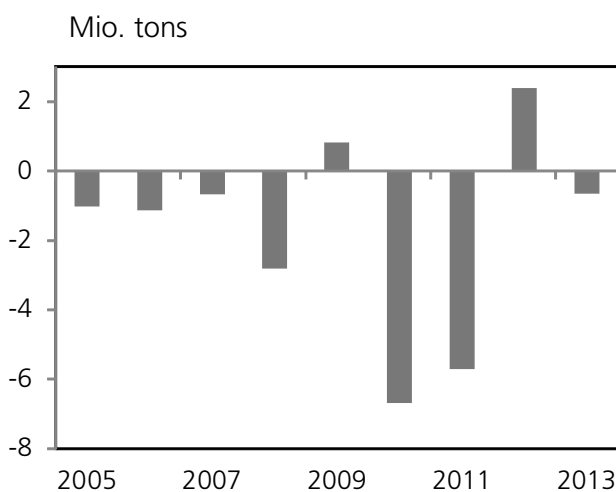
stattes af f.eks. majsstivelse. Dertil kommer, at der er betydelige lagre af stivelse, og disse lagre behøver ikke følge samme udvikling som f.eks. kornlagrene.

Som det fremgår af figur 6, var der især i 2010 og 2011 en stor nedgang i verdens totale lager af kassava, og denne nedgang kan være både årsag til – og resultat af – de betydelige prisstigninger på stivelse i disse år. Sammenhængen og samvariationen mellem lagrenes størrelse og prisudviklingen er således tydelig flere steder på de internationale markeder for forarbejdede eller uforarbejdede landbrugsvarer, jf. f.eks. Hansen (2013).

Markedsprisen på stivelse og dens betydning for indtjeningen i den danske kartoffelstivelsesindustri er markant. Selv i årene med betydelige EU-subsidier var der en relativt klar korrelation mellem på den ene side udviklingen i prisen på stivelse og nettoresultat i de to danske kartoffelstivelsesvirksomheder, KMC og AKV Langholt, jf. figur 7.

Figuren viser (højre akse) prisen på majsstivelse som årsgennemsnit og (venstre

Figur 6. Årlige ændringer i verdens samlede lager af Kassava



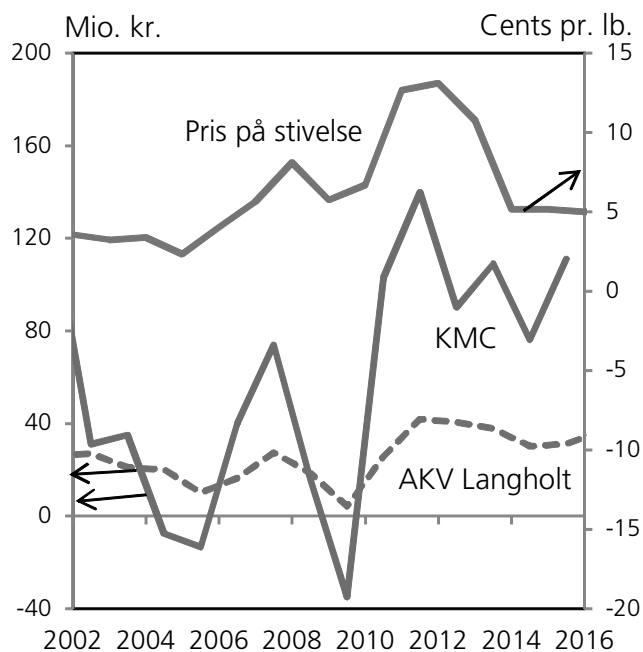
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af FAO (2017).

Boks 1. Kassava, Maniok og Tapioka

Maniok er høj busk, som er udbredt i alle tropiske områder. Planten, som danner rod-knolde, bruges til fremstilling af mel. Melet bruges bl.a. til fremstilling af "uægte" søgamel, der ofte sælges under det amerikanske navn tapioka. Et andet navn er kassava.

akse) de årlige nettoresultater efter skat hos hhv. KMC og AKV Langholt. Figuren viser for eksempel, at prisfaldene på majsstivelse i 2005 og 2009 betød en faldende indtjening i begge virksomheder. Tilsvarende blev prisstigningerne i 2010-11 fulgt af betydelige stigninger i indtjeningen. Omvendt ser det ud til, at de efterfølgende prisfald kun i begrænset omfang har påvirket indtjeningen negativt.

Figur 7. Prisudvikling på stivelse og resultat efter skat hos KMC og AKV Langholt



Anm.: Gns. årlige købspriser på majsstivelse for forarbejdningsindustri i USA.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af USDA (2017), KMC (flere årgange) og AKV Langholt (flere årgange).

Ændringer i EU-politik og -støtte

EU's landbrugspolitik har gennem flere årtier spillet en afgørende rolle for KMC og for hele den europæiske kartoffelstivelsesindustri. Med reformerne og den gradvise omlægning og reduktion af støtten i EU's landbrugspolitik siden starten af 1990'erne er rammevilkårene blevet grundlæggende forandret. Disse forandringer har været hovedårsagen til de strategier, som KMC har udarbejdet i de senere år.

Produktionen af kartoffelstivelse var oprindeligt omfattet af de fælles markedsordninger i EU's landbrugspolitik, omend der var særlige mekanismer, som var specielle for kartoffelstivelse. Der var således fastsat en minimumspris på kartofler, som var koblet til interventionsprisen på korn.

Indtil 1999/2000 var der også en fast sammenhæng mellem de direkte betalinger til producenter af stivelseskartofler og hektarstøtten til korn. Herefter blev støtten til stivelseskartofler forhøjet.

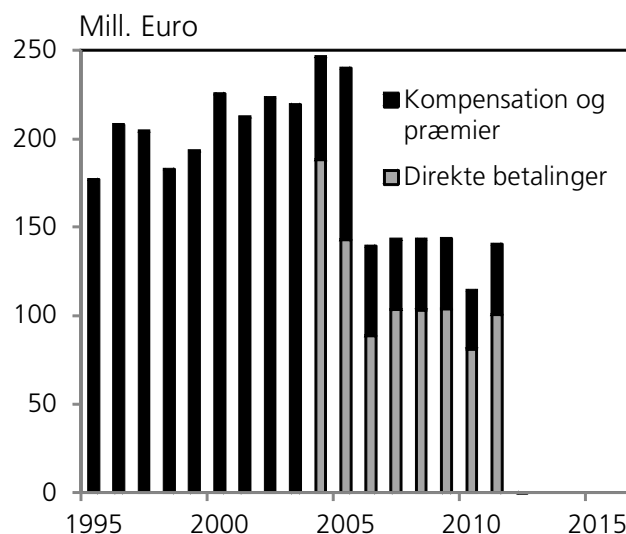
I 1995/96 blev nationale produktionskvoter indført med henblik på at styre stivelsesproduktionen. Herefter fulgte den totale produktion af kartoffelstivelse i EU meget nøje den samlede kvote.

I 2003/04 blev støtten omlagt med gradvis afkobling af produktionsstøtte og tildeling af hektarstøtte.

Støtten blev ydet dels til avlerne af stivelseskartofler, dels til fabrikkerne i forhold til produktionsmængden. Det sidste år med denne støtte var markedsåret 2011/2012, som blev udbetalt i 2012.

Figur 8 viser EU's samlede støtte til produktionen af stivelseskartofler samt støttens sammensætning.

Figur 8. EU's samlede støtte til kartoffelstivelsessektoren 1995-2016



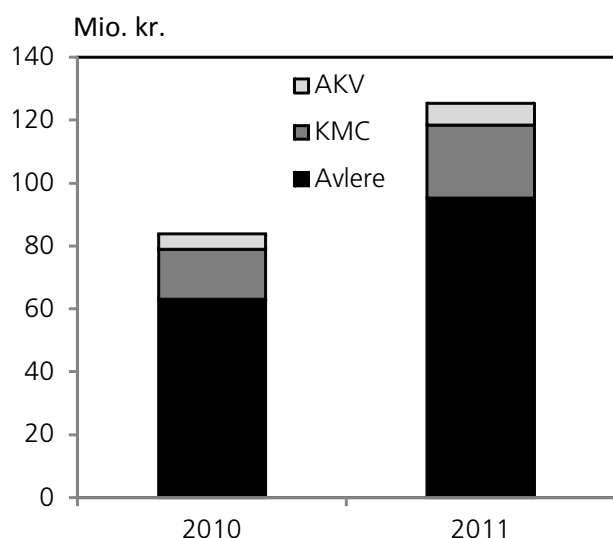
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD (2017).

Figuren viser, at støttens omfang og sammensætning har forandret sig betydeligt. Når støtten til kartoffelstivelsesproduktionen efter 2012 betragtes som ophørt, skyldes det støttens afkobling.

Støtten under direkte betalinger (enkeltbetalingsordningen) blev således afkoblet allerede fra 2012, hvorved det ikke længere var en betingelse for at modtage støtten, at avleren leverede stivelseskartofler til fabrikkerne.

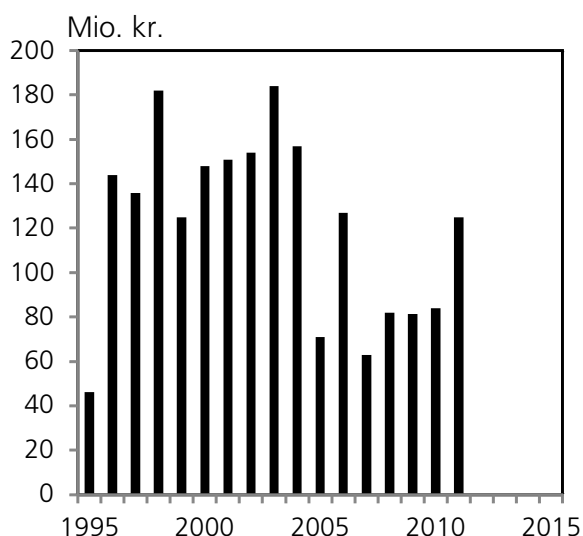
Støtten op til afviklingsårene var betydelig. Støtten blev fordelt mellem landmænd og fabrikkerne, jf. figur 9.

Figur 9. Udbetalt støtte i Danmark til avlere og fabrikker



Kilde: Landbrugs- og Fiskeristyrelsen (2017).

Figur 10. Udbetalinger fra EU's landbrugsordninger til Danmark: Tilskud til stivelse



Anm.: Det høje beløb i 2011 skyldes særlige forhold omkring beregningen af støtten i forbindelse med overgangen til afkoblet støtte i 2012.

Kilde: Danmarks Statistik (2017) og Landbrugs- og Fiskeristyrelsen (2017).

Strategiskifte

KMC's strategiskifte i retning af mindre bulk og mere modificeret og kundeorienteret stivelse startede allerede før EU-reformen, og før støtteafviklingen blev aktuel.

Den gradvise afvikling og omlægning af landbrugsstøtten i EU's landbrugspolitik var påbegyndt allerede i starten af 1990'erne, så udviklingen var forudsigelig. Dertil kommer, at med den stigende internationale konkurrence og handel ville det være vanskeligt udelukkende at satse på lavværdi-produkter og priskonkurrence.

Derfor blev der allerede i 1990'erne arbejdet på at øge forædlingen. Ideen til modificeret stivelse blev udviklet i KMC efter devisen, at kunderne bliver tættere knyttet til virksomheden (Bonde, 2017). Kunderne bliver mere afhængige af virksomheden, hvis det er forædlede og skræddersyede produkter og ikke bulkvarer, de køber. Der var oprindeligt ikke tale om store sofistikerede strategiplaner, men mere om rationel ledelse og købmandskab.

Da planerne for EU-reformerne på kartoffelstivelsesområdet blev mere konkrete, gav det naturligt anledning til mere formaliserede strategiplaner, som skulle forankres dybere i organisationen.

KMC udarbejdede i 2010 en femårs strategiplan, kaldet 88/15. Navnet hentyder til, at selskabet skulle finde aktiviteter, der genererede 88 mio. kr. i ekstra indtjening senest i 2015. Overordnet set var planen to-strengt:

1) Omkostningsfokus

Effektivisering og omkostningsbesparelser.

2) Differentiering

Ingrediens-/forædlingsstrategi med fokus på udvikling og innovation.

Under disse to overordnede strategier var der en række konkrete tiltag og midler. Planen havde således fire hovedområder

- * Effektiviseringer hos avlerne og produktionsenhederne.
- * Forretningsudvikling og innovation i form af højere forædling.
- * Partnerskaber med eksterne samarbejdspartnere.
- * Sikre optimering og en engageret og motiveret medarbejderstab.

Der var lagt et nøje budget for, hvordan pengene kunne komme hjem på hvert område.

Selskabet havde på forhånd – inden støtteafviklingen – foretaget en yderligere konsolidering for at stå bedre rustet til de mere usikre markedsforhold. Det var netop en del af strategien at være bedre polstret til omstillingen. I årene frem til 2011/12 var egenkapitalen steget med knap 140 mio. kr. Samtidig var gælden på bare fire år nedbragt fra 350 mio. til 142 mio. kr.

Strategien indeholdt også direkte vækstsmål: Målet var at øge produktionen fra 165.000 tons til 2013/14 til 220.000 tons i 2020, svarende til en årlig vækst på bulkvaren på 5 pct. og en årlig vækst på ingrediensprodukterne på 10-20 pct. med både nye og eksisterende produkter

Effektiviseringer for avlerne – det ene af de fire hovedområder – var baseret på de hidtidige erfaringer med udnyttelsestigninger hos kartoffelavlerne. Fra 1990 til 2010 steg kartoffeludbyttet fra 400 til 475 hkg pr. hektar i gennemsnit, og samtidig steg stivelsesindholdet fra 17,5 til 18,5 procent i gennemsnit. Det svarer til, at stivelsesudbyttet steg fra 70 til 88 hkg. pr. hektar eller i gennemsnit én procent om året.

I strategi 88/15 var målet, at udbyttet skulle stige til 94 hkg. stivelse pr. hektar i 2015 – altså yderligere syv procent. Som led i strategien blev der blandt andet ansat tre rådgivere, som skulle vejlede med henblik på at optimere kartoffelproduktionen. KMC udførte også markforsøg med fokus på udvikling af nye og bedre sorter. Formålet var at opnå højere udbytter og at imødekomme en mere grøn produktion, som der var voksende interesse for blandt kunderne (Hansen, 2011).

Forretningsudvikling og innovation i form af højere forædling, som også var en central del af strategiens hovedområder, kom blandt andet til udtryk i ansættelse af 15 personer ansat til at udvikle, samt indvielse af en ny 900 m² stor afdeling til udviklingsaktiviteter.

Konkret var planen, at en betydelig del af de 88 mio. kr. skulle opnås via forretningsudvikling og produktudvikling. På den måde kunne nye ingredienser bidrage til, at kunderne kunne udvikle nye, bedre eller billigere produkter og produktionsmetoder. Ideen var at skræddersy stivelse til særlige formål, hvorved man kan ændre stivelse fra en bulkvare til et specialprodukt. I en vis udstrækning var denne del af strategien en videreførelse af de eksiste-

rende forædlingsstrategier, men der var nu tale om en mere indarbejdet og sammenhængende strategi.

Produktion af funktionelle ingredienser og modificeret stivelse var centrale elementer i planen. Som eksempler på funktionelle ingredienser baseret på kartofler blev blandt andet fremhævet produktion af majonæse, dressinger og vegetabilsk ost (Hansen, 2011).

Eksempler på produkter med kartoffelbaserede ingredienser fra KMC fremgår af boks 2.

Jo mere sofistikerede og differentierede stivelsesprodukterne er, desto højere pris kan der som udgangspunkt opnås. Som det vises i boks 3, kan den danske eksport af modificeret stivelse betragtes som et up-marketprodukt, hvor eksportprisen er mindst 15 pct. højere end medianprisen for et tilsvarende produkt eksporteret af alle EU-landene.

KMC så også store muligheder for udvikling af produktion og produkter gennem *nye partnerskaber med eksterne samarbejdspartnere* (Hansen, 2011). Det kunne være i form af vidensdeling og samarbejde med forskningsinstitutioner om for eksempel bedre udnyttelse af protein og fibre i kartofler.

Der blev også nævnt lønproduktion for andre selskaber eller hos andre selskaber inden for visse produkter. Eksempelvis kunne et avanceret spraytørringsanlæg tilbydes til andre i forhold til at producere koldt-vandsopløselige stivelser.

En tredje vej kunne være at handle med produkter, som man køber for at have mere at byde kunderne. Det kunne være tapiokastivelse (Hansen, 2011).

Endeligt ville selskabet også arbejde på at samarbejde med andre distributører for at dække markedet bedre. Det vil sige nå flere markeder og sælge mere (Hansen, 2011).

Boks 2. Eksempler på produkter med kartoffelbaserede ingredienser fra KMC

When time and money count

Hard cheese alternatives

KMC CheeseMaker

– creates your solutions

Fast processing and
no maturation time

Replacement of
expensive milk protein

Excellent performance in grater
and on cold and hot dishes



Clearly the best solution

KMC Gelamyl

– solutions from
soft and elastic to
hard and brittle



Exceptional clarity

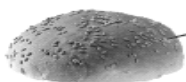
Gel strength as desired

Neutral taste

How to build a better burger



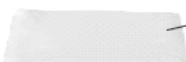
KMC ingredients in every layer – pure and simple
No matter what your application – KMC's wide range of functional ingredients will cover just about all your needs for cost-conscious and innovative solutions.



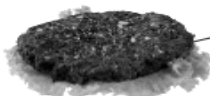
Potato flakes
Give your buns a lift!
– with improved freshness
and longer shelf life



Adamyl
Stabilize your ketchup for
superior water binding
and transparency



CheeseMaker
Cut the cost in your burger
cheese and get superior
melt and structure



FiberBind
Improve your hamburger
patty with increased
juiciness and higher yield



EmulsiForm
Ease out the eggs and
get a stable product at a
lower cost



Potato granules
Boost your buns!
– with improved fresh-
ness and longer shelf life

From the outside-in

From the shiny surface

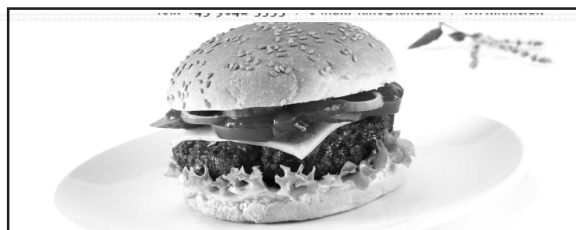
KMC GlazeMaker

– the simple way to add
that beautiful shine to
your pastries and pies

to the smooth and creamy filling

KMC ColdSwell

– easy preparation of
bakery fillings – and
stable at any temperature



Boks 3. Modifieret stivelse som up-marketprodukt

Modifieret stivelse (derivater) er en varegruppe i den danske udenrigshandelsstatistik, som kan karakteriseres som et up-marketprodukt. Det er en betegnelse for varer, som har en høj kvalitet, og som derfor er relativt dyre. Definitionen på et up-marketprodukt er derfor, at prisen er 15 pct. højere end medianprisen for et tilsvarende produkt eksporteret af alle EU-landene.

Om der er tale om et up-marketprodukt kan undersøges ved at anvende FN's COMTRADE-database. Her kan det bekræftes, at de danske eksportpriser på modifieret stivelse – hvor KMC's eksport udgør en væsentlig andel – er relativt høje, jf. figur 11.

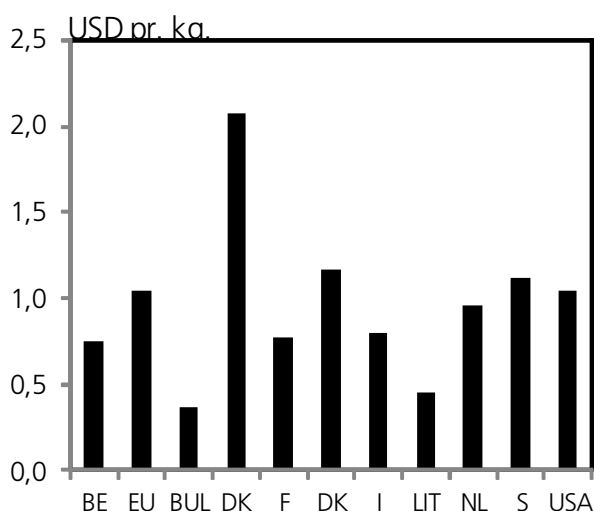
Figur 11 viser således de gennemsnitlige eksportpriser blandt de største eksportører i den vestlige verden. Som det ses, er de danske eksportpriser betydeligt højere end andre landes eksportpriser.

Merprisen har været gældende over en længere årrække, jf. figur 12.

Merprisen på KMC's eksport af modifieret stivelse opnås på grundlag af en bedre kvalitet, hvor kvalitet forstås bredt. Eksempler på kvalitetsparametre, som tilfører produkterne en ekstra kvalitet, er bl.a. (Hansen et al., 2017):

- * Erstatte andre dyrere ingredienser. Modifieret stivelse er dermed en billigere substitut.
- * Tilfører produkterne nye og bedre egenskaber.
- * Viden om anvendelsen.
- * Viden om kundens produktionsudstyr.
- * Synergi ved knowhow udviklet i samarbejde med kunden (flere produkter er udviklet på kundens udstyr/kundens recept).
- * Fokus på specifikke produkter.

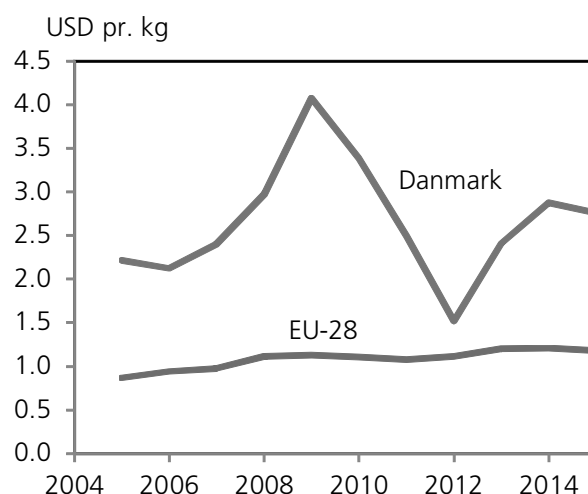
Figur 11. Gennemsnitlige eksportpriser på modifieret stivelse (350510) i 2015



Kilde: Egne beregninger på grundlag af UN (2017).

Anm.: Den danske salgspris er ikke fuldt sammenlignelig med de øvrige landes salgspriser, da der kan være tale om forskellige produktsammensætninger. Branchevurderinger er, at den danske pris er lavere end den viste, men dog betydelig over gennemsnittet af konkurrerende lande på grund af en mere specifik sammensætning.

Figur 12. Gennemsnitlige eksportpriser på modifieret stivelse (350510) i Danmark og EU-28, 2005-2015



Kilde: Egne beregninger på grundlag af UN (2017).

Virksomheden KMC

KMC er et andelsselskab og blev oprettet i 1933. Dengang var der syv kartoffelmelfabrikker, og de oprettede et fælles salgsselskab, Kartoffelmelcentralen – senere kaldet KMC. Udgangspunktet var, at nogle opgaver bedst løses i fællesskab. Derfor skulle KMC tage sig af bl.a. salget af stivelse og udvikling af nye produkter.

Som følge af en naturlig strukturudvikling er antallet af kartoffelmelfabrikker faldet, og der er i dag fire tilbage, hvoraf de tre er ejere af KMC.

Der er tale om en fremadrettet vertikal integration, hvor råvareleverandørerne (kartoffelproducenterne, d.v.s. landmændene) ønsker kontrol over forædlingsledet. På den måde sikrer råvareleverandørerne en andel af den efterfølgende værditilvækst, leveringssikkerhed og indflydelse på sektorens og værdikædens udvikling. På den måde er der tale om en traditionel andelsorganisering, hvor landmænd via deres andelsselskab bevæger sig fremad i værdikæden.

Det vurderes, at samarbejdet i KMC-regi er vigtigt, da det gør det muligt at udnytte stordriftsfordele. Samtidig opnås tilpas kritisk masse, så der er de nødvendige ressourcer til at investere tilstrækkeligt og optimalt i innovation. Omvendt vil den viste model med tre ejere og én fælles forædlingsvirksomhed altid være en potentiel kilde til uenighed, jf. for eksempel KMC (2009).

Bestyrelsen i KMC består typisk af formænd og næstformænd i de tre ejerfabrikker.

Organisationsstruktur og ejerskaber i KMC fremgår af figur 13. Som det bl.a. fremgår, har de tre ejerfabrikker forskellige ejerandele i KMC, hvilket afspejler den mængde råvarer, de leverer til KMC.

KMC har fire datterselskaber, hvoraf de tre er placeret i udlandet. Derudover er der en derivatfabrik i Danmark.

Figur 14 viser en række centrale nøgletal for udviklingen i KMC over en længere årrække. Figuren viser den betydelige vækst, der har været i KMC det seneste årti målt på både omsætning, beskæftigede og indtjening.

Fra 2010/11 til 2015/16 er omsætningen steget med mere end 25 pct. regnet i reale værdier. Stigningen skyldes større produktion, højere prisniveau og større værditilvækst.

Resultatet efter skat har ligeledes ligget på et relativt konstant højt niveau i de seneste fem år – en periode hvor de internationale markedspriser på stivelse i starten har været høje, men efterfølgende igen er faldet uden samme negative effekt på KMC's resultat.

Soliditetsgraden steg markant op til støtteafviklingen med henblik på at have ressourcer til investeringer og tilpasning. Soliditetsgraden gik derfor fra at ligge på gennemsnittet for alle andelsselskaber i agro- og fødevarerindustrien til at blive mere end fordoblet. Soliditetsgraden er efterfølgende faldet, men den ligger dog stadig højt og med et stort spænd til gennemsnittet.

Betydningen af udenlandske markeder har været relativ konstant i de seneste 10-

Boks 4. Nativ stivelse og derivater

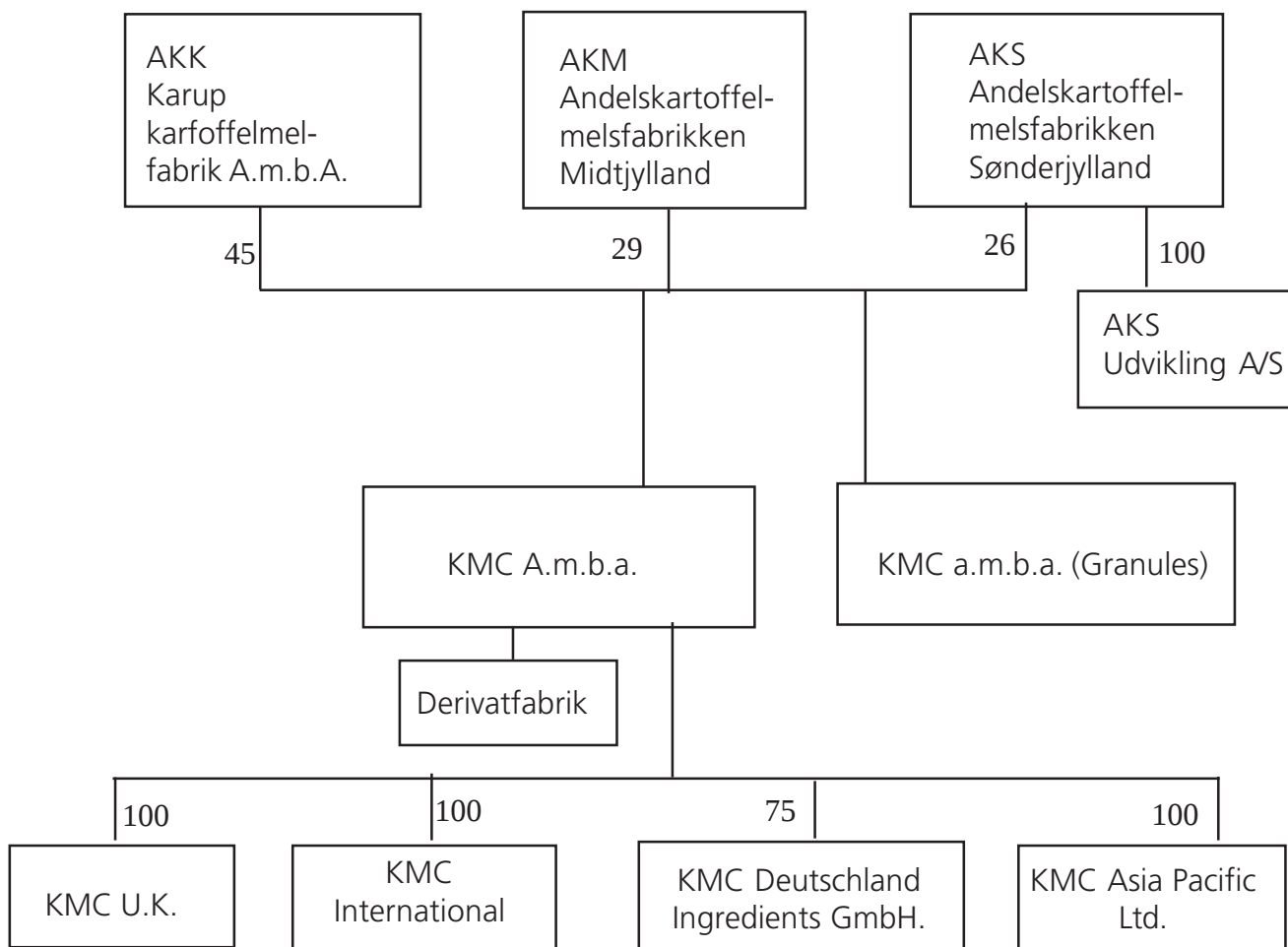
Nativ stivelse:

Den stivelse, der udvindes direkte af kartofler.

Derivater:

Enhver ændring af stivelsen, for eksempel fysisk eller kemisk for at ændre stivelsens funktionalitet, så den kan bruges i andre slutprodukter end den native stivelse.

Figur 13. KMC: Organisationsstruktur og ejerskaber



Anm.: Ejerforholdene i KMC a.m.b.a. (Granules) er anderledes end i KMC A.m.b.A.:

AKK: 30 pct.

AKM: 47 pct.

AKS: 23 pct.

Kilder: KMC (flere årgange), AKK (flere årgange), AKM (flere årgange) og AKS (flere årgange).

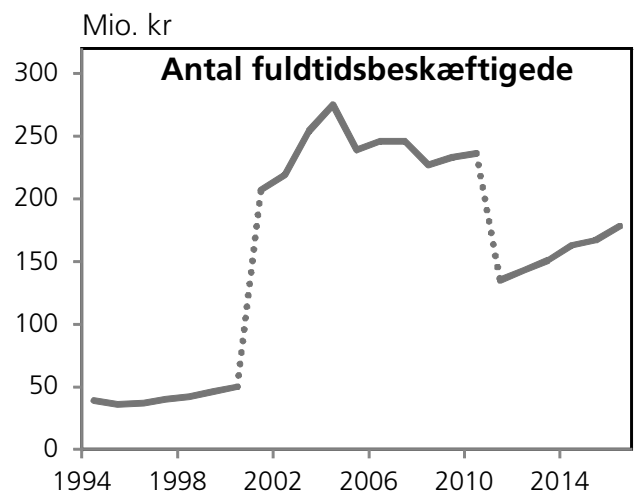
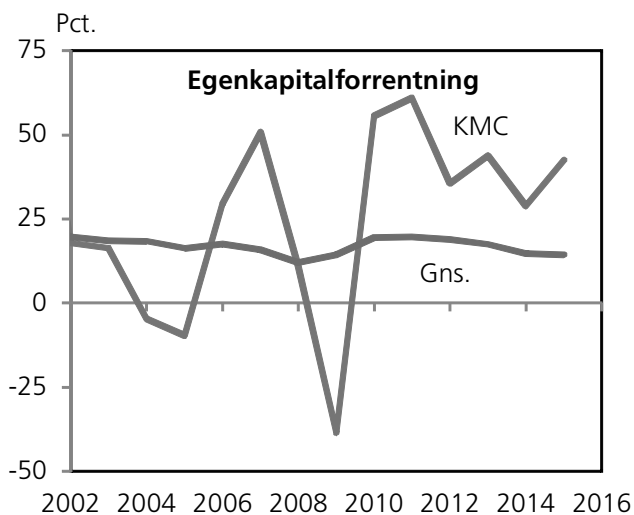
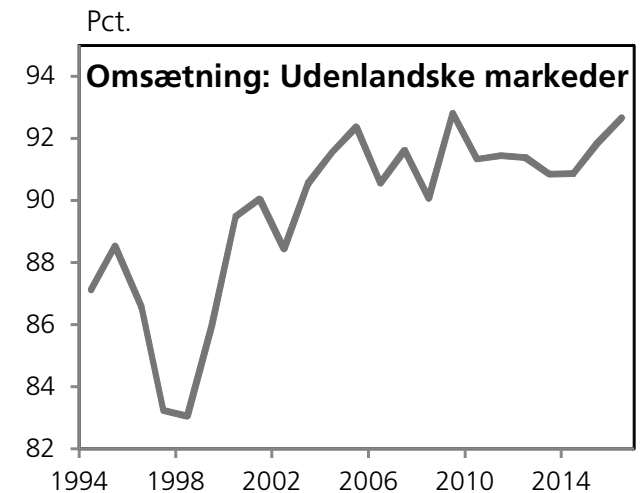
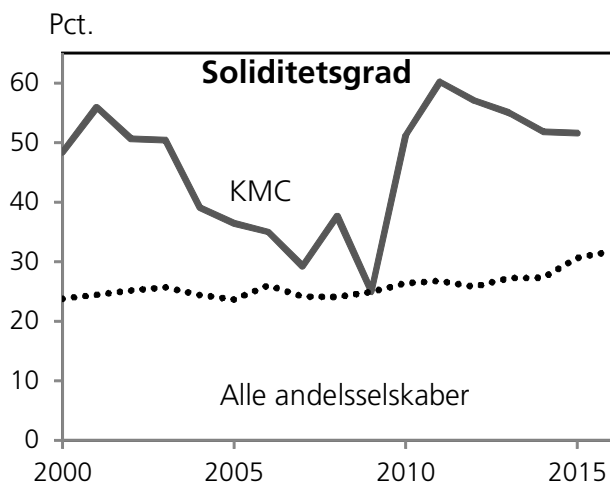
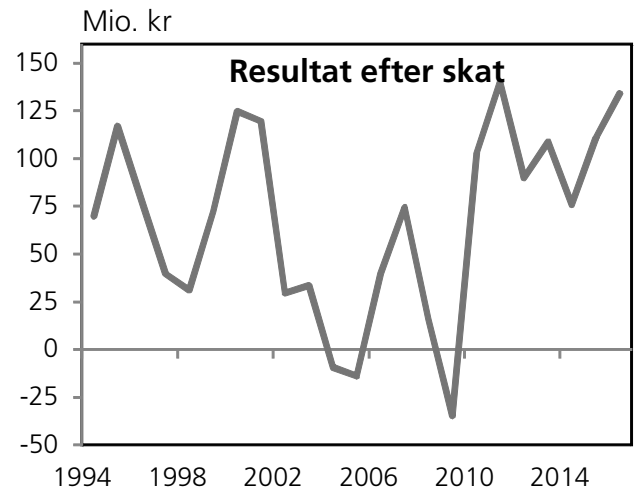
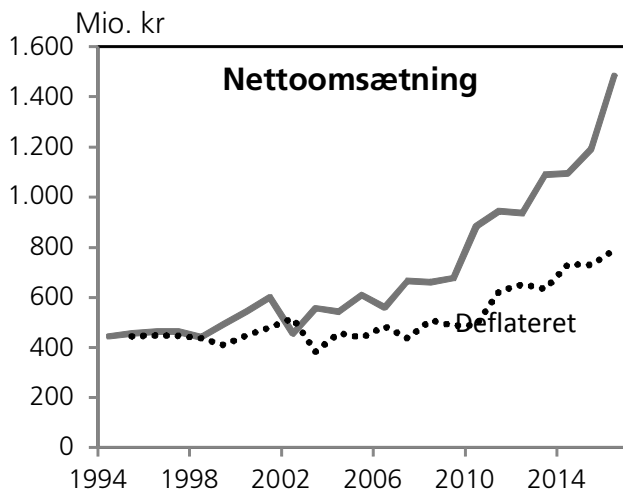
15 år. Mere end 90 pct. af afsætningen foregår på udenlandske markeder, hvilket er en meget høj andel i forhold til danske virksomheder under ét.

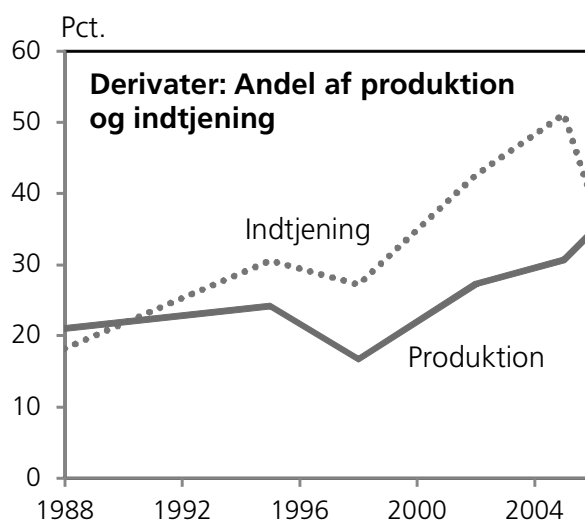
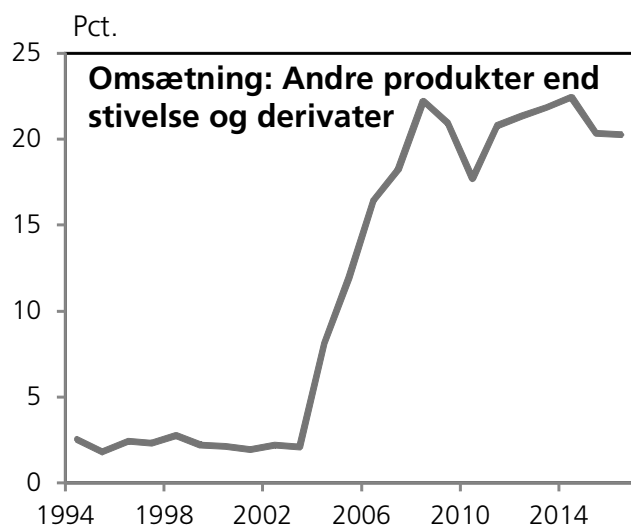
Egenkapitalforrentningen (resultat efter skat i pct. af egenkapitalen) har været meget høj i de senere år – mere end det dobbelte af gennemsnittet for alle andelselskaber i agro- og fødevarerindustrien.

I hele perioden 1994/95-2015/16 er beskæftigelsen i KMC i gennemsnit steget med 3,2 pct. om året – beregnet ud fra de tre perioder, som er sammenlignelige.

Efter 2004 kommer en stigende andel af omsætningen fra andre varer end stivelse og derivater. Det var på dette tidspunkt, at KMC Granules ("pulverfabrikken") startede produktionen. De nye pro-

Figur 14. Udvalgte nøgletal for udviklingen i KMC





Anm.: Egenkapitalen er vist excl. foreslået efterbetaling.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af KMC (flere årgange), Nørgaard og Dalsgaard (2011) samt årsregnskaber for andelsvirksomheder i den danske agro- og fødevareindustri.

dukter bestod derfor primært af kartoffelpulver og -flager.

Endeligt viser den sidste figur betydningen af derivater. Som det ses, udgør derivater generelt en stigende andel af KMC's produktion og indtjening i den viste periode. Figuren viser, at derivater allerede før Strategi 88/15 og bortfald af EU-støtte fik en stigende betydning for KMC's økonomi.

Det ses også umiddelbart, at derivater bidrager mere til indtjeningen end til den samlede produktion, hvilket antyder en relativt stor værditilvækst. Det skal bemærkes, at der naturligt er større produktionsomkostninger ved derivater end ved nativ stivelse, og at denne meromkostning ikke er indregnet i indtjeningen i figuren.

Ejerne bag KMC

KMC ejes i fællesskab af de tre danske kartoffelmelsfabrikker, nemlig "Midtjylland" (AKM) i Brande, "Sønderjylland" (AKS) i Toftlund og "Karup Kartoffelmelsfabrik" (AKK) i Karup.

De tre fabrikker er selvstændige andelselskaber. Fabrikkerne ejes af de omkring 1.300 avlere, der leverer kartofler til produktionen.

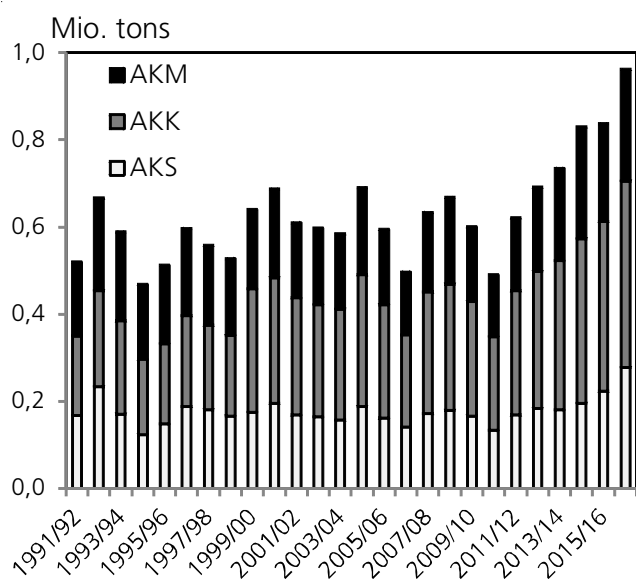
AKK er den største med ca. 45 pct. af leverancerne, mens AKS og AKM har henholdsvis ca. 30 og 25 pct.

Alle tre fabrikker har bidraget til den vækst, som var målet i strategi 88/15. I forhold til leverancer af kartofler i 2011/12 er der sket en vækst på 66 pct. i 2016/

17 for alle tre selskaber under ét (figur 15 og 16).

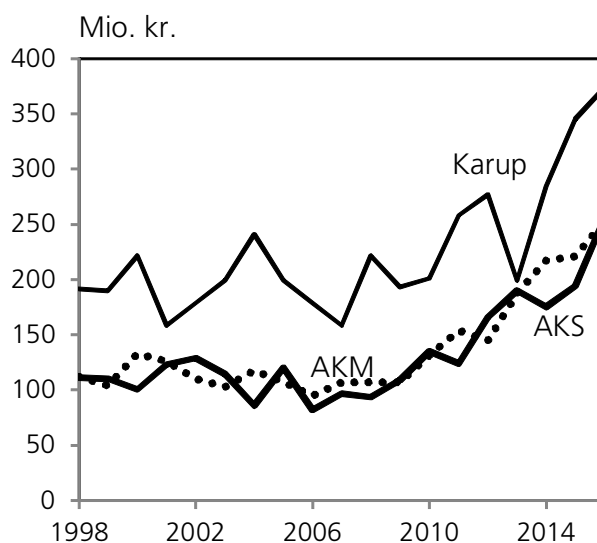
På samme måde har alle tre fabrikker bidraget næsten ensartet til stigningen i stivelsesindholdet, som også var en del af strategien: I perioden 2010/11 til 2015/16 er det gennemsnitlige stivelsesindhold steget med 4,5 pct.

Figur 15. Modtagelse af kartofler på de tre KMC- fabrikker, 1991/92-2016/17



Kilde: Egne beregninger på grundlag af AKM (flere årgange), KKM (flere årgange) og AKS (flere årgange)

Figur 16. Omsætning i de tre KMC- fabrikker, 1991/92-2016/17



Kilde: Egne beregninger på grundlag af AKM (flere årgange), KKM (flere årgange) og AKS (flere årgange)

AKV Langholt

AKV Langholt (Andelskartoffelmelsfabrikken Vendsyssel a.m.b.a.) er den anden kartoffelmelvirksomhed i Danmark. AKV Langholt består af én virksomhed med én fabrik, og de aftager ca. 20 pct. af den danske produktion af stivelseskartofler.

AKV Langholt valgte tilbage i 1987 en anden strategi end KMC med hensyn til forarbejdning og afsætning: Man lavede et strategisk samarbejde med Cerestar og oprettede 50/50-ejet joint-ventureselskab Cerestar-AKV. Da Cargill i 2006 opkøbte Cerestar, videreførte de samarbejdet, og det fælles selskab har siden haft navnet Cargill-AKV I/S. Se figur 17.

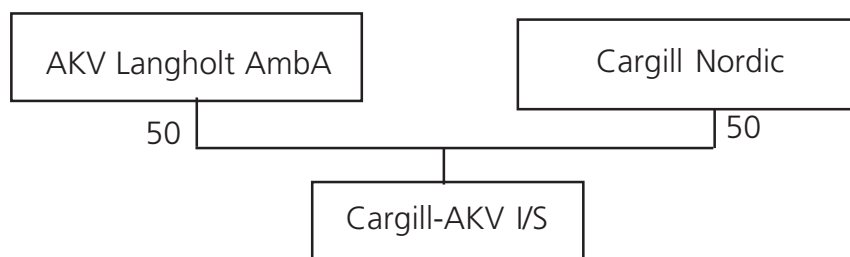
Hovedparten af AKV's kartoffelstivelse forædles således i et tæt samarbejde med Cargill. Cargill-AKV I/S fremstiller forskellige modificerede stivelser til brug inden for papirindustrien. Forædlingen sker på et særskilt fabriksanlæg på AKV's fabriksareal i Langholt. Den modificerede stivelse samt AKV's øvrige stivelser sælges via Cargill-koncernens internationale salgsnet. AKV's protein, kartoffelpulp og K-2 (inddampet kartoffelsaft) sælges derimod direkte af AKV Langholt.

For AKV Langholt er samarbejdet med Cargill et meget vigtigt strategisk element – både historisk og fremadrettet. Selskabet understreger, at de har et unikt samarbejde med Cargill, og at dette samarbejde skal bringes i spil for forsat at være konkurrencedygtig i et meget konkurrencepræget verdensmarked (AKV Langholt, 2017). Det skal bl.a. ske ved at modificere kartoffelstivelsen og dermed opnå en højere salgsværdi. Cargill har således åbnet dørene til et nyt marked for kartoffelstivelse, hvor en speciel kvalitetsstivelse kan sælges til udvalgte kunder (AKV Langholt, 2015).

I Cargill-AKV-regi arbejdes der således på at etablere produktionsfaciliteter til nye fødevarerestivelser inden for de næste par år. Derudover har AKV Langholt et fælles udviklingsarbejde med KMC på proteinområdet.

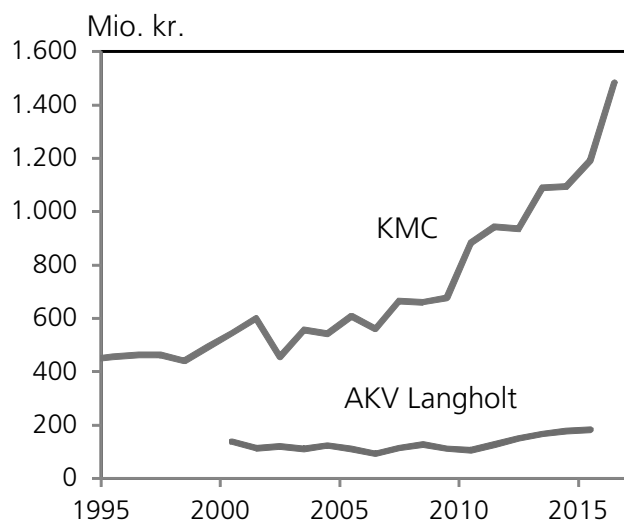
Væksten i AKV Langholt har især i de senere år været betydeligt svagere end i KMC. Det gælder vækst både i omsætning (figur 18), i tons modtagne kartofler (figur 19) og i produceret mængde stivelse (figur 20).

Figur 17. AKV Langholt: Virksomhedsstruktur, datterselskab og ejerandel



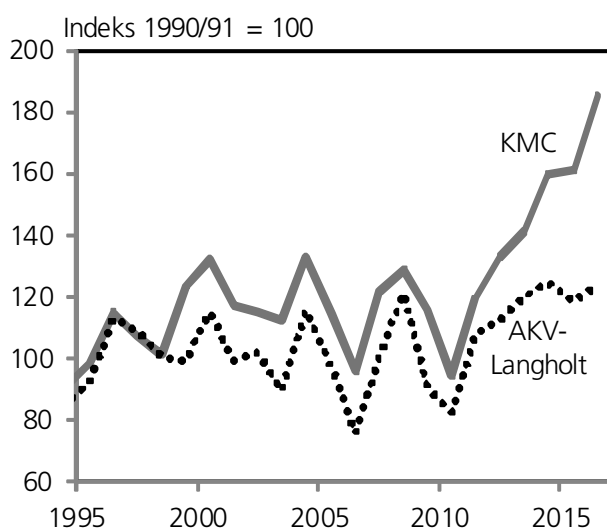
Anm.: Cargill Nordic er formelt et helejet datterselskab af Cerestar Deutschland Holding GmbH, som er et helejet selskab af Cargill.

Figur 18. Omsætning i KMC og AKV Langholt 1995-2015



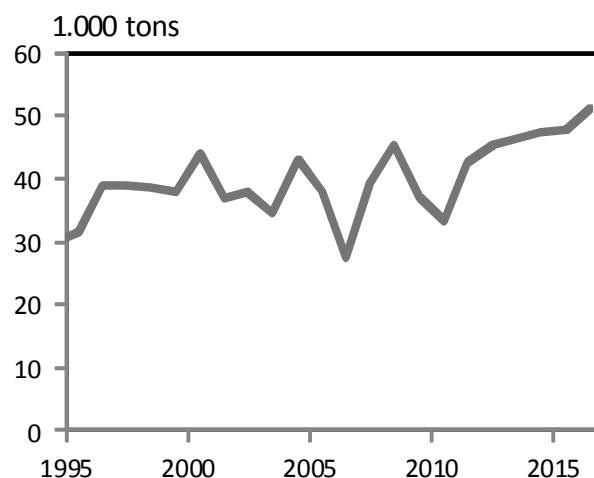
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKV Langholt (flere årgange) og KMC (flere årgange).

Figur 19. Leverancer af kartofler (renvægt), 1990/91 = 100



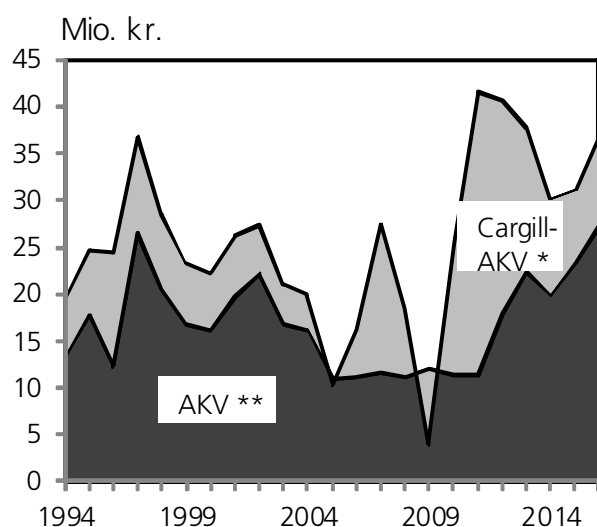
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKV Langholt (flere årgange), AKM (flere årgange), KKM (flere årgange) og AKS (flere årgange).

Figur 20. AKV Langholt: Produktion af stivelse



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKV Langholt (flere årgange).

Figur 21. Resultat efter skat i AKV Langholt a.m.b.a. 1994/5-2016/7

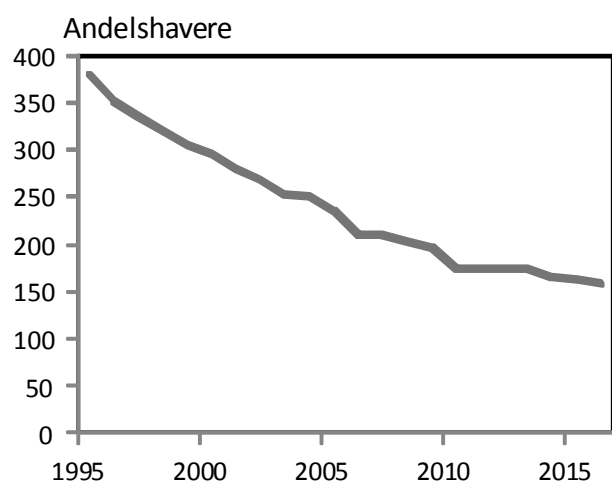


* AKV Langholts andel af resultat i Cargill-AKV I/S.

** Øvrigt resultat i AKV Langholt a.m.b.a.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKV Langholt (flere årgange).

Figur 22. AKV Langholt: Antal andelshavere (leverandører)

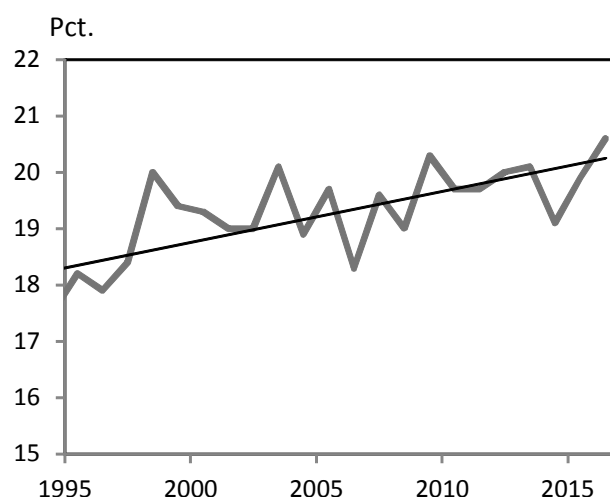


Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKV Langholt (flere årgange).

Selv om vækst – udtrykt i omsætning og mængde modtagne kartofler – er et eksplicit mål i en virksomheds strategi, er det ikke nødvendigvis ensbetydende med stigende indtjening på kort eller længere sigt. Derfor er vækst alene ikke noget mål for en virksomheds succes, men det kan bruges til vurdere, om et vækstsmål er opfyldt.

AKV Langholts forædling og salg finder primært sted i datterselskabet Cargill-AKV. En betydelig del af AKV Langholts indtjening består derfor af deres andel (50 pct.) af overskuddet i Cargill-AKV, hvilket fremgår af figur 21.

Figur 23 . AKV Langholt: Stivelsesindhold



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKV Langholt (flere årgange).

Som i alle andre sektorer i landbruget falder også antallet af landmænd, der leverer kartofler til AKV Langholt. Antallet af leverandører/andelshavere er således mere end halveret gennem de seneste 20 år, jf. figur 22.

Produktiviteten målt som stivelsesindhold i kartoflerne har en stigende trend, jf. figur 23. På grund af forskelle i dyrkningsbetingelser fra år til år er der en betydelig varians over tid. Som eksempel viser tendenslinjen fra 1994/95-2016/17 en stigning fra 18,3 til 20,3 pct., svarende til en gennemsnitlig årlig stigning på ca. 0,4 pct.

Boks 5. AKV Langholts samarbejdspartner: Cargill

Cargill er en amerikansk multinational virksomhed med aktiviteter i en række forskellige sektorer, herunder handel med korn, energi og stål samt produktion af fødevaringredienser. Cargill havde i 2016/17 en omsætning på 110 mia. USD, svarende til ca. 770 mia. kr. Selskabet er dermed blandt de 20 største i verden. Selskabet har 155.000 ansatte i 70 lande (Cargill, 2017).

Erfaringer fra investeringer i udlandet

Når en virksomhed har

- * en eksportandel på mere end 90 pct.,
- * betydelig international konkurrenceevne,
- * kompetencer med hensyn til forædling, teknologi og innovation,
- * begrænset adgang til råvarer,

vil det være oplagt at overveje vækst og yderligere international ekspansion via investeringer i udlandet. På den måde har virksomheden en mulighed for at udnytte ressourcerne yderligere, samtidig med at handelsbarrierer i form af importtold og andre importbegrænsninger kan undgås – alt sammen til gavn for de eksisterende ejere, andelshaverne i KMC.

Netop en højere told på derivater end på nativ mel i Kina var på et tidspunkt afgørende for KMC. Man kunne opnå en prisreduktion på 10 pct., hvis man importerede den native stivelse og modificerede den i Kina. Derfor havde KMC's kinesiske handelspartner Ting Hsin Group – nudelproducent og en af Kinas største private virksomheder – siden 1994 forsøgt at overtale KMC til at gå med i et samarbejde om en fabrik.

I 1996 investerede KMC derfor 15 mio. kr. i en derivatfabrik i Tianjin, hvor KMC leverede fabrikkens udstyr og knowhow til produktionen og processen. På den måde kunne KMC i første omgang levere nativ stivelse til fabrikken, og planen var herefter at forsyne den kinesiske partners fabrikker og løbende opbygge et nyt marked hos andre kunder (KMC, 2009).

Efter knap 10 år blev KMC imidlertid nødt til at sælge fabrikken, idet ejerne var uenige om den fremtidige udvikling. KMC ville gerne have overtaget hele virksomheden, men man frygtede, at de ledende

medarbejdere ville være mere loyale over for den lokale partner, og samtidig indførte Kina en antidumpingstold, som siden har forhindret KMC i at bruge dansk mel i Kina.

Investeringen blev betragtet som en stor succes. I 2003 vurderede KMC's formand, at de samlede fordele ved ejerskabet – salg af dansk stivelse til fabrikken og andel af det løbende overskud i fabrikken (se boks 6) – på daværende tidspunkt havde givet KMC 40-50 mio. kr. (Nørgaard og Dalsgaard, 2011).

Med forventningen om stigende økonomisk aktivitet i Kina og Fjernøsten investerede KMC i slutningen af 1990'erne også i en nativ stivelsesfabrik i Indre Mongoliet og en tapiokastivelsesfabrik i Vietnam.

KMC have en aktiepost på 80 pct. (senere forøget til 100 pct.) i tapiokastivelsesfabrikken i Vietnam, og formålet var dels at udvide produktpaletten, dels at fastholde kunder og sikre nye kunder. Denne investering i Vietnam fik dog ikke den ønskede succes. Ifølge KMC (2009) var der både ledelses- og afsætningsproblemer, og råvarerne var alt for dyre.

Hansen (2012) understregede endvidere, at det var svært at styre leverancen af råvarer til fabrikken, og der var mellemhandlere, der skulle tjene på råvarerne, så de blev for dyre. Dertil kom, at fabrikken også slugte relativt mange ledelsesressourcer.

Fabrikken i Indre Mongoliet, hvor KMC havde en ejerandel på 20 pct., stødte på lignende problemer. Også her var indtjeningen utilfredsstillende, omend økonomien næsten var i balance jf. figur 24.

Begge fabrikker i Indre Mongoliet og Vietnam blev solgt i 2012. Salget bidrog med 15 mio. kr. til KMC's overskud i 2011/12.

Salget var primært et resultat af en lav indtjening. Det skulle dog også ses i forlængelse af KMC's strategi i retning af mere fokus på de kerneområder, som blev defineret til kartoffelprodukter produceret i Danmark af danske kartofler, jf. Hansen (2012).

Problemerne med KMC's investeringer i produktionsanlæg i Asien illustrerede også, at en sammenhængende og stabil værdikæde er en meget vigtig konkurrenceparameter for kartoffelstivelsesindustrien. KMC's fabrikker i Mongoliet og Vietnam

havde meget ustabile leverancer af råvarer – kartofler og maniok. Selv om der var indgået kontrakter med landmænd om leverancer, og selv om både volumen, leveringssted og -tid var aftalt kontraktligt, var leveringssikkerheden meget dårlig. Aftaler blev ikke overholdt, og det var ikke muligt at få dem gennemført via juridisk opfølgning jf. Feder (2017).

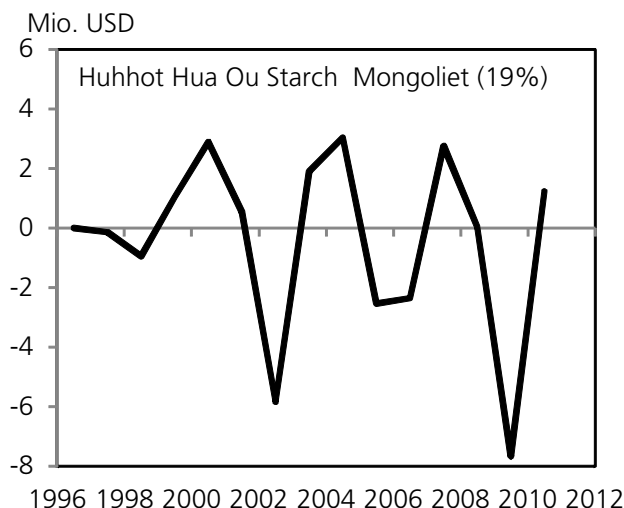
Det understreger også betydningen af de danske værdikæder, hvor der er en langt større opbakning og medejerskab. Den vertikale integration og andelsejerskabet er dermed en væsentlig konkurrenceparameter.

Boks 6. Resultat i KMC's selskaber i Kina og Vietnam 1996-2013

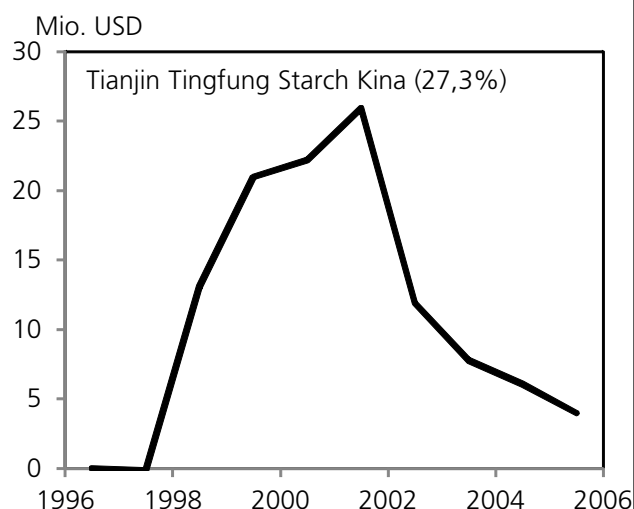
KMC foretog tre investeringer i Kina, Mongoliet og Vietnam i 1990'erne. De økonomiske resultater i selskaberne samt KMC's ejerandele fremgår af disse tre figurer. Som det fremgår, har resultaterne været både forskellige og meget svingende.

Udover andele af de løbende overskud og underskud har KMC haft andre fordele og ulemper: På den negative side har det krævet ledelsesressourcer, men på den positive side har det også medført markedsadgang og -kendskab, som har gavnet KMC's afsætning både under og efter investeringerne.

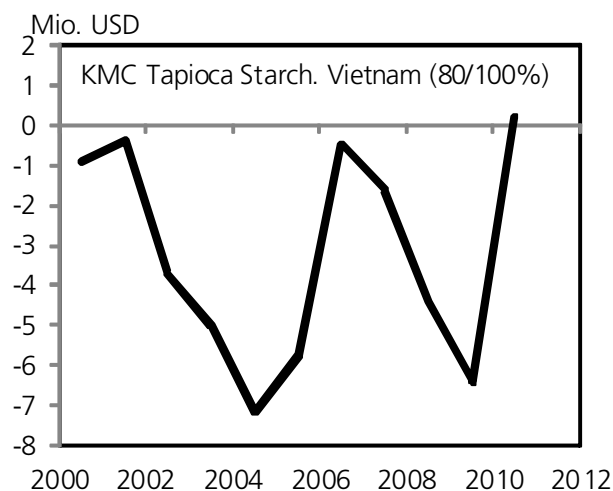
Figur 24. Resultat efter skat, Mongoliet



Figur 25. Resultat efter skat, Kina



Figur 26. Resultat efter skat, Vietnam



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af KMC (flere årgange).

Resultater af strategien

Måling af strategiens virkninger (effektmålinger) er interessant, men ofte kompliceret, og det gælder også i tilfældet med KMC. Der er flere årsager til, at det kan være vanskeligt præcist at måle resultaterne af strategien; og at vurdere, om strategien var en succes:

- * Strategier har ofte langsigtede virkninger, og derfor kan det tage mange år, før alle resultater af en strategi er synliggjort.

- * KMC befinder sig i et relativt turbulent marked, hvor især udbud og priser varierer betydeligt. Det vil derfor være vanskeligt – for ikke at sige umuligt – at adskille effekterne af strategien fra effekterne af ændrede markedsforhold. En alt andet lige-betragtning er umulig, og det skyldes også, at der i perioden skete markante markedspolitiske ændringer.

- * Strategiændringer kan medføre en række indirekte virkninger og "*spinoffs*", som dels er vanskelige at måle, dels opstår i et samspil med andre forhold, hvor strategiændringerne ikke er de eneste drivkræfter.

- * Stigende effektivitet og vækst, som begge var mål i strategiplanen, er påvirket af både biologiske og klimatiske forhold. Virksomheden kan af gode grunde ikke kontrollere disse forhold, så derfor kan udefra kommende påvirkninger ødelægge mulighederne for at opfylde målene.

- * Strategier ændres, justeres og opdateres løbende i en dynamisk proces, hvil-

ket også gør det kompliceret at vurdere og beregne effekterne.

- * Ofte er strategiplaner formuleret i bløde vendinger, hvor retning og indsatsområder er defineret, men hvor konkrete økonomiske ambitioner for indtjening eller omsætning ikke er præciseret. Dette gør det vanskeligt at lave præcise effektmålinger. I KMC's tilfælde er der dog også relativt klare og målbare strategier udover de mere overordnede retningsgivende strategier.

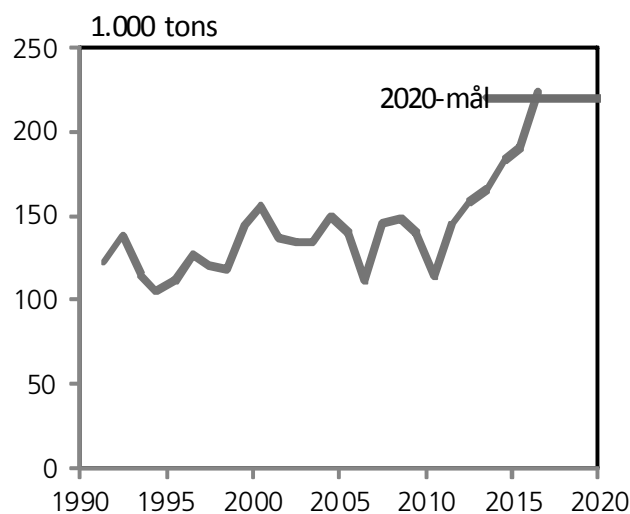
Der er ingen tvivl om, at netop markedsforhold har påvirket KMC's indtjening i de senere år. De internationale markedspriser på stivelse steg markant i 2011-12, og det høje prisniveau blev fastholdt i 2-3 år. Det bidrog dermed til en bedre indtjening i KMC parallelt med støtteafviklingen og strategiimplementeringen.

Som eksempel vurderede Risvig (2013), at kartoffelmelsfabrikkerne havde været meget heldige, fordi lagrene af råvarer til stivelse praktisk taget var tomme, netop da afkoblingen fik effekt, hvilket fik priserne på både korn og kartoffelmel til at stige voldsomt.

Som det er vist tidligere, faldt de internationale markedspriser igen, uden det fik samme negative effekt for KMC's indtjening, hvilket kan have været et resultat af højere værditilvækst og dermed mindre prisfølsomhed.

Når det gælder vækstmålsætningerne, er der tale om målopfyldelse: Målet om en produktion på 220.000 tons i 2020 blev således allerede nået i 2016/17, jf. figur 27.

Figur 27. Produktion af stivelse på de tre KMC-fabrikker, 1995/96-2016/17



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af AKM (flere årgange), AKS (flere årgange) og AKK (flere årgange).

Figuren viser, at der har været en betydelig stigning i de tre KMC-fabrikkers stivelsesproduktion siden 2011. Målet for 2020 er således allerede nået.

KMC har også i de senere år fået anerkendelse for den vækst, de har opnået. KMC fik i 2015 Nykredits vækstpris med begrundelsen:

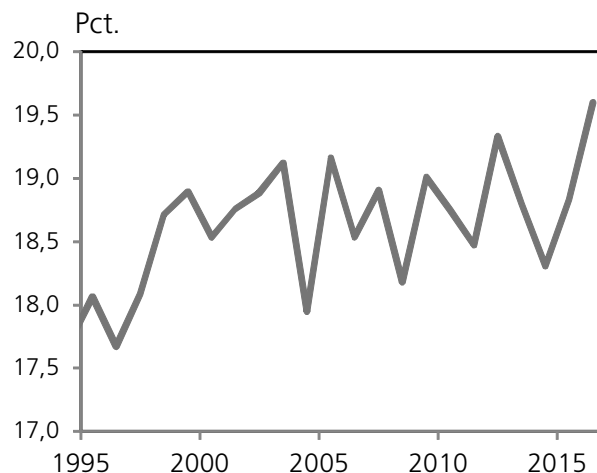
"Vinderen er den virksomhed, der har formået at klare sig særlig succesfuldt gennem store forandringer i markedsvilkårene. Via innovation, stærk kundeorientering og et tæt samspil og god kommunikation med landmandsleverandørerne er der opnået særligt bemærkelsesværdige resultater" (Rasmussen, 2015)

KMC's CEO Nicolai Hansen vandt i 2016 Danish Food Clusters pris, Food Innovator Prize. Prisen uddeles til en person, der *"gennem egen indsats har gjort en forskel for fødevareinnovation i fødevareklyngen"*. I begrundelsen blev KMC fremhævet som et usædvanligt godt eksempel på, *"hvordan innovation og samarbejde mellem*

forskning og industri kan forandre". (Danish Food Cluster, 2016).

Målene om stigende effektivitet er endnu ikke fuldt ud opfyldt, jf. figur 28.

Figur 28. Stivelsesprocent i KMC's kartoffelproduktion, 1995/96-2016/17



Kilde: Egne beregninger på grundlag af AKM (flere årgange), AKK (flere årgange) og AKS (flere årgange).

Der kan endnu ikke konkluderes noget entydigt om målopfyldelse m.h.t. stivelsesprocenten. Det skyldes, dels at stivelsesindholdet er afhængig af dyrkningsvilkårene i de enkelte år, dels at strategien løber helt frem til 2020.

Når det gælder de øvrige strategimål, er det vanskeligt at kvantificere de konkrete resultater. Det kan konstateres, at en række nye produkter er udviklet og markedsført, og at der er brugt ressourcer på at udvikle nye sofistikerede produkter ved at tilføje helt nye egenskaber til kartoffelstivelse.

Hansen (2012b) fremhæver selv en række eksempler på innovation:

- * Stivelse, der er opløselig i koldt vand. Det betyder, at man ikke længere behøver at opvarme produktet. Den-

ne stivelse anvendes for eksempel til kagecreme.

- * Stivelse, der kan erstatte æg som penslingsmiddel på brød. Ud over at det er billigere, så klistrer de frø, man kommer oven på brødet, bedre fast, og samtidig undgås den bakterieproblematik, der kan være med æg.
- * Stivelse, der kan erstatte gelatine i vingummi, tilføre produktet nye teksturer og som er billigere i brug.

I slutningen af 2016 blev det bekræftet, at planen for højværdiprodukter bliver fulgt (Hansen, 2016), hvilket underbygger denne del af målopfyldelsen.

Der er også foretaget eller vedtaget store investeringer i effektiviseringer og kapacitetsforøgelse. Det viser, at der konkret følges op på midler til at nå de overordnede mål om vækst, øget værditilvækst, effektiviseringer. Alt i alt har KMC de seneste år investeret et trecifret millionbeløb for at realisere de vedtagne vækstplaner.

Blandt væsentlige investeringer kan nævnes:

- * Ny silo i Karup – verdens største silo til kartoffelmel med kapacitet på 65.000 tons
- * Ny fabrik i Toftlund (2017)
- * Ny fabrik i Brande (2018)
- * Ny fabrik i Karup (2019).

Teorianvendelse

KMC's strategi kan forklares ud fra de tre viste modeller (side 3-6).

Porters generiske model: KMC's todelte strategi med fokus på både lave omkostninger og differentiering passer fint med Porters generiske model.

Flere virksomhedsstrategier argumenterer for, at en virksomhed må vælge én af de fire strategier. Da man f.eks. ikke kan have konkurrencemæssige fordele ved både at være omkostningsleder og ved at produktdifferentiere, må der ske et til- og fravalg. Eksempler med virksomheder, som ikke har én fast generisk strategi, betegner Porter som "*stuck in the middle*"-teorien. Siden teoriens fremkomst er der dog set flere succesrige eksempler på virksomheder, som har formået at udnytte flere generiske strategier på én gang.

I KMC's tilfælde kan den todelte strategi både forsvares og begrundes: KMC's kundegrupper og markedssegmenter er meget forskellige, og derfor er behovene også meget forskellige. Netop ved at tilpasse produkterne til de forskellige kunders behov vil det være både fordelagtigt og nødvendigt med en todelte strategi.

Også Boston-matricen kan bruges som forklaringsramme: KMC må nødvendigvis have en bred produktportefølje og ikke bare producere ét standardprodukt. Overordnet set kan KMC's produkter placeres i Boston-matricen på følgende måde:

- * Derivater, kartoffelpulver og funktionelle ingredienser er *stars*: Stor markedsvækst, store (stigende) markedsandele)
- * Nativ stivelse: *cash cow*
- * *Functional foods*, bindemiddel i medicinindustrien m.m.: *Question marks*.

Figur 29. KMC's produktportefølje placeret i Boston-marticen (skitse)

Stars Derivater Fødevareingredienser	Questions marks Funktionelle fødevarer
Cash Cows Nativ stivelse	Dogs

Anm. Se også figur 2.

Kilde: Egen fremstilling.

- * Kartoffelmel til husholdning: *Cash Cows/Dogs*.

En skitseret placering af et par produktgrupper ses i figur 29.

I Boston-modellen er det et vigtigt budskab, at virksomhederne har en afbalanceret produktportefølje. Virksomhederne skal udvikle vækststrategier for at tilføre nye produkter og forretningsenheder til porteføljen. Dette var også de bagvedliggende motiver for KMC's strategier i perioden.

Red og Blue Ocean kan også bruges til at begrunde og forklare strategiændringerne. Det øgede fokus på værditilvækst og differentiering i strategiplanen var netop et strategisk skridt fra *Red Ocean* til *Blue Ocean*. På den måde blev pris- og omkostningskonkurrence erstattet af kvalitets- og markedsudvikling.

Konklusion

Udviklingen i KMC efter 2012, hvor støtten til kartoffelstivelse faldt bort, har været meget positiv: Indtjening er steget, leverancerne fra andelshaverne er steget, og omsætningen er steget. Samtidig er der investeret store beløb i udvidelser og effektivisering. Det viser, at andelshaverne har haft en konstruktiv rolle både som leverandør og som medejer af KMC.

En positiv markedsudvikling med høje priser i årene 2011-13 har haft en gavnlig effekt, men strategien m.h.t. både forædling, differentiering og vækst har også vist positive resultater.

Selv om samarbejdet mellem de tre uafhængige ejere bag KMC undertiden har været udfordrende (Nørgaard og Dalsgaard, 2011), har der alligevel været opbakning fra andelshaverne til strategien, og der er investeret store beløb i virksomheden.

Et strategiskifte i retning af vækst, effektivisering og højværdi er for så vidt ikke usædvanligt. Samme mål kan genfindes i mange andre danske agro- og fødevarevirksomheder. Det bemærkelsesværdige er, at strategiplanen er indarbejdet i organisationen, og at den er understøttet af betydelige investeringer, ressourcetilførsler og god opbakning i ejerkredsen.

Derudover er det også værd at bemærke, at det ret ambitiøse vækst mål for 2020 allerede blev nået i 2016/17.

Udgangspunktet er et bulk-produkt, som bliver forædlet til en højværdi vare i samarbejde med en række forskellige kunder. For KMC er dette et skridt fra *Red Ocean* til *Blue Ocean*, hvorved pris- og omkostningskonkurrence bliver erstattet af kvalitets- og markedsudvikling.

Det kan lyde meget simpelt at differentiere en bulk-vare og tilføre merværdi, men

i praksis er det en strategi, som mange virksomheder forsøger, så der er ikke tale om noget Columbusæg. Det kræver et samspil med kunder, og det det kræver også langsigtede innovationsressourcer, hvilket KMC har opfyldt.

En anden konklusion er, at det kan være vanskeligt at internationalisere den danske værdikæde, jord-til-bord-integrationen og andelsideen. Investeringer i udenlandsk produktion kan være en god ide, da virksomhederne kan få udnyttet og betalt produktionsteknologi, og da yderligere markeds- og produktfordele kan udnyttes. Hvis den udenlandske produktion er baseret på lokale råvarer, forudsætter det imidlertid en stabil og kontrolleret forsyningskæde, og end ikke en lokal partner kan være tilstrækkelig.

Mens andre plantebaserede danske virksomheder oplevede en kraftig rationalisering, udenlandsk integration eller nedlukning, lykkedes det for KMC at klare overgangen til støttestrikt markeder via bl.a. forædling og højværdiproduktion. Flere nødvendige forudsætninger herfor var opfyldt:

- * Opsparet egenkapital og høj soliditet som grundlag før tilpasningerne.
- * Velkonsolideret struktur og samarbejde om forædling og afsætning.
- * Stærk vertikal integration og god opbakning fra ejerkredsen.
- * Udarbejdelse af strategi med klare mål og midler, med de nødvendige ressourcer og med god implementering i organisationen.
- * Gode dyrkningsbetingelser og komparative fordele for produktion af stivelseskartofler i Danmark.

* Der var – og er stadig – et uudnyttet markedspotentiale for modificeret stivelse og derivater.

* Det rette kompetencer med hensyn til innovation, strategisk samarbejde og innovationsledelse var til stede i KMC.

Disse forudsætninger kan også være pejlemærker for andre virksomheder eller sektorer, som står over for lignende udfordringer, som KMC har mødt.

Kilder

AAK (flere årgange): Årsrapport.

AAK Karup kartoffelmelfabrik A.m.b.A.

AKM (flere årgange): Årsrapport.

AKM Andelskartoffelmelsfabrikken a.m.b.a., Midtjylland.

AKS (flere årgange): Årsrapport.

AKS Andelskartoffelmelsfabrikken Sønderjylland a.m.b.a.

AKV Langholt (2015): AKV Nyt. Nr. 1 2015

<http://www.akv-langholt.dk/wp-content/uploads/2015/09/akv-nyt-2-2015.pdf>

AKV Langholt (2017): AKV Nyt. Nr. 2 2017

<http://www.akv-langholt.dk/wp-content/uploads/2017/06/Nr.-2-2017.pdf>

AKV Langholt (flere årgange): Årsregnskaber.

Bonde, Axel (2017): Interview, november 2017. Jurist, KMC.

Cargill (2017): About Cargill.

www.cargill.com

Danish Food Cluster (2016): KMC vinder Food Innovator pris.

http://danishfoodcluster.dk/wp-content/uploads/2014/12/Pressemeddelelse_KMC-vinder-Food-Innovator-pris.pdf

FAO (2017): FAOSTAT. Commodity Balances - Crops Primary Equivalent.
<http://www.fao.org/faostat/en/#data/BC>

Feder, Christian (2017): Præsentation den 20. september 2017. Konsulent i KMC

Giract (2009): The Health Check: Future challenges and options for the European Potato Starch Industry.

Hansen, Henning Otte, Christian Elleby, Christian og Gylling, Morten (2017): Højpris- og højkvalitetsprodukter og den danske eksport af landbrugs- og fødevarer. I: Tidsskrift for Landøkonomi. No 1/2017. 203. årgang. pp. 55-94

Hansen, Henning Otte (2013): Food Economics. Industry and markets. Routledge. U.K., USA and Canada. 420 p.

Hansen, Nicolai (2011): Skal finde 88 mio. ekstra til avlerne. I: Landbrugsavisen 30. september 2011.
<http://landbrugsavisen.dk/Landbrugsavisen/2011/9/30/Skalfinde88mioekstratilavlerne.htm>

Hansen, Nicolai (2012a): KMC leverer historisk godt regnskab. Landbrugsavisen. dk, Fredag 30. november 2012
<http://landbrugsavisen.dk/Landbrugsavisen/2012/11/30/KMClavererhistoriskgodtregnskab.htm>

Hansen, Nicolai (2012b): KMC klar til produktion uden støtte: Landbrugsavisen. dk, Fredag 7. december 2012
<https://landbrugsavisen.dk/Landbrugsavisen/2012/12/7/KMClartilproduktionudenstotte.htm>

Hansen, Nicolai (2016): KMC i flot resultat - forventer gode afregningspriser I: Landbrugsavisen.dk 25. November 2016.
<https://landbrugsavisen.dk/økonomi/kmc-i-flot-resultat-forventer-gode-afregningspriser>

Henderson, Bruce (1970): The product portfolio. BCG Perspective Series
<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>

Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée (2005): Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition irrelevant

KMC (flere årgange): Årsregnskaber.

KKM (flere årgange): Årsrapport. AKK Karup kartoffelfabrik A.m.b.A.

Nørgaard, Thomas Schmidt og Dalsgaard, Kristian (2011): KMC 1983-2008. Udgivet af Kartoffelmelcentalen a.m.b.a. i anledning af 50 års jubilæet.

Porter, Michael (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing Industries and Competitors.

Rasmussen, Per (2015): Tale ved overrækkelse af Nykredits vækstpris. Centerdirektør, Nykredit. 18. september 2015.

Risvig, Bjarne (2013): Kartoffelmel afkoblet med held. kartoffelkonsulent Bjarne Risvig, Jysk Landbrugsrådgivning. I: Landbrugsavisen.dk 23. august 2013
<http://landbrugsavisen.dk/Landbrugsavisen/2013/8/23/Kartoffelmelafkobletmedheld.htm>

Thai Tapioka Starch Association (2017): Weekly Tapioca Starch Price.
http://www.thaitapiocastarch.org/en/information/statistics/weekly_tapioca_starch_price/2017

UN (2017): COMTRADE
<https://comtrade.un.org/>

USDA (2017): Sugar and Sweeteners Yearbook Tables
<https://www.ers.usda.gov/data-products/sugar-and-sweeteners-yearbook-tables.aspx>

DEN EUROPÆISKE SUKKERINDUSTRI – FRA STØTTE OG KVOTER TIL LIBERALISERING

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Den europæiske sukkerindustri har gennem flere årtier været relativt beskyttet fra udenlandsk konkurrence. Med reformerne af EU's landbrugspolitik er sukkersektoren nu som den sidste store sektor liberaliseret, og det har medført betydelige strategiske tiltag og forandringer – både blandt sukkerroedyrkere og i sukkerindustrien.

Ud fra et rent teoretisk grundlag kan der forventes en række tilpasninger og forandringer som følge af liberaliseringen: Stigende koncentration, konsolidering, internationalisering, international handel, international konkurrenceevne samt international specialisering er nogle af de forventede forandringer.

Udviklingen i EU's landbrugspolitik og specifikt sukkerreformen i 2006 samt bortfald af sukkerkvoter i 2017 medførte en markant omlægning og reduktion af landbrugsstøtten. For sukkersektorens vedkommende faldt arealet til ca. 1,5 mill. ha. under reformårene. Nedgangen i arealet skal ses i lyset af, at kvoter blev opkøbt, og at flere lande helt ophørte med at dyrke sukkerroer.

Reformen af markedsordningen for sukker havde blandt andet – direkte eller indirekte – til formål at gøre sukkerindustrien mere konkurrencedygtig. EU-Kommissionen indførte en omstrukturingsordning, som via tilskud var med til at fremme tilpasningen. Ved at fremme strukturtilpasningen og konsolideringen kunne der skabes mere effektive virksomheder, som kunne udnytte stor-driftsfordele, og som kunne producere med lavere stykomkostninger.

Det kan konstateres, at EU's sukkerindustri havde en forstærket strukturudvikling og produktivitet under EU-reformen, og at reformens hensigt om at styrke sektorens konkurrenceevne i et betydeligt omfang er opnået. De mest konkurrencedygtige områder har fået en stigende andel af den samlede sukkerproduktion i EU. Andelsejet ser ud til at have klaret sig i reformperioden og har fastholdt eller øget markedsandelene. Den internationale specialisering inden for EU er styrket, og ophævelsen af landekvoterne i 2017 vil forstærke denne tendens. Alt i alt vurderes det, at strukturtilpasning, internationalisering og produktivitetsfremme har ydet de største bidrag til sukkerindustriens konkurrenceevne i de seneste årtier.

EU-Kommissionen vurderer selv, at den samlede stigning i konkurrenceevnen for EU's sukkersektor, der er opnået ved reformen, er åbenbar, og Kommissionen er af den opfattelse, at de ønskede mål er blevet opfyldt fuldt ud. Kun tiden kan vise, om tilpasningen og den styrkede konkurrenceevne er tilstrækkelig til at fastholde eller udvide markedsandelen samt sikre et markeds-mæssigt afkast til alle led i værdikæden.

Indledning

Sukkerindustrien i Europa er på mange måder en interessant case: Sukkerindustrien har gennem flere årtier været relativt beskyttet mod konkurrence. Med reformerne af EU's landbrugspolitik er sukkersektoren nu som den sidste store sektor liberaliseret, og det har medført betydelige strategiske tiltag og forandringer – både blandt sukkerroedyrkere og i sukkerindustrien.

Sukkersektoren er også interessant, fordi sukker kan produceres på basis af både sukkerroer og -rør, og fordi den internationale handel med sukker er relativt stor. Når sektoren dermed udsættes for en relativt hurtig og omfattende liberalisering, kan konsekvenserne være store, og det medfører vigtige udfordringer og tilpasninger blandt sukkervirksomhederne.

Reformen af sukkerpolitikken i EU blev først fuldendt i 2017, men da de første reformtiltag blev foretaget for adskillige år siden, og da reformen havde været forudsat i længere tid, har sukkerindustrien allerede været gennem en strategisk restrukturering.

Det er ligeledes interessant at se og vurdere effekterne af en markant konkurrenceudsættelse på både markederne og virksomheders strategiske tilpasninger. Andre erhverv, men også virksomhedsledere, politikere, rådgivere og forskere, kan givetvis lære af de erfaringer, som ses i dette eksempel.

Teorigrundlag: Virkninger af en liberalisering

I første omgang er det væsentligt at få belyst de forandringer, som generelt og teoretisk kan forventes ved en reform og liberalisering, og at få kortlagt de forhold, som er afgørende for disse forandringer.

Det er vigtigt at få vist, at de observerede forandringer kan begrundes, og at der er en klar årsagssammenhæng mellem på den ene side markedsreformerne og liberaliseringerne og på den anden side forandringerne på markedet og i industrien.

Det skyldes bl.a., at sukkercasen er kompleks, idet flere andre forhold end blot liberaliseringen også påvirkede sektoren. Midt i reformperioden opstod der en verdensomspændende fødevarekrise, som påvirkede sukkermarkederne betydeligt, men der var ingen direkte sammenhæng med sukkerreformen.

Der kan nævnes en række forventede konsekvenser af markedsreformer og liberalisering – af relevans for dette sukker eksempel:

Stigende verdenshandel

Verdenshandlen med landbrugsvarer har gennem årene været begrænset af importbarrierer (importtold, importkvoter m.m.), og når disse fjernes, vil importen og dermed den samlede verdenshandel stige.

Nogle lande opererer med eksportstøtte, og den er umiddelbart med til at øge eksporten og dermed verdenshandlen. En fjernelse af eksportstøtten – som sammenlignet med importbarrierer ikke er nogen væsentligt handelspåvirkning – vil derfor på kort sigt reducere verdenshandlen. På lidt længere sigt kan fjernelse af eksportstøtte dog resultere i stigende import. En liberalisering i form af en fjernelse af eksportstøtten vil derfor ikke reducere verdenshandlen væsentligt på lidt længere sigt.

Stigende international specialisering

Den stigende liberalisering og verdenshandel vil medføre, at landene i højere grad vil udnytte deres komparative fordele. Produktionen, og dermed også eksporten, vil

flytte derhen, hvor den kan foregå mest effektivt og/eller med de laveste omkostninger. Dermed stiger den internationale specialisering.

Stigende international konkurrence

Når handelsbarriererne fjernes, kan landene ikke i samme grad beskytte en indenlandsk industri mod udenlandsk konkurrence. Samtidig vil de konkurrencedygtige industrier få mulighed for at ekspandere. Dermed stiger den internationale konkurrence.

Stigende produktion i lande med stærk international konkurrenceevne – og faldende produktion i lande med svag international konkurrenceevne

Lande kan have komparative fordele og god international konkurrence i form af gode naturgivne forudsætninger. Disse lande vil typisk øge deres produktion, når de mere åbne grænser muliggør dette. Samtidig vil lande med dårligere vilkår på dette område flytte ressourcer og dermed også produktion over i andre sektorer.

Dertil kommer, at en hidtidig politik med landekvoter har fastlåst produktionsstrukturerne mellem landene. Efter en liberalisering og fjernelse af landekvoter vil nogle lande producere og eksportere langt mere, mens andre vil producere mindre og typisk øge importen.

Flere globale fusioner og opkøb (M&A)

Den stigende internationale konkurrence kan medføre flere opkøb og fusioner over grænser: Nogle virksomheder svækkes og kan derfor være nødsaget til at lade sig opkøbe, mens andre konkurrencestærke virksomheder kan udnytte deres relative konkurrenceevne og få flere stordriftsfordele ved at investere i udlandet.

Konsolidering og koncentration

Den stigende konkurrence og det større internationale konkurrencepres betyder, at virksomheder og områder med størst konkurrenceevne ekspanderer, mens de svagere virksomheder og områder reducerer eller helt lukker deres produktion. Dermed bliver der færre men større enheder, hvilket betyder stigende konsolidering og koncentration.

Stigende international konkurrenceevne

Liberaliseringen, den stigende internationale konkurrence og den bedre udnyttelse af de komparative fordele medfører en generelt stigende konkurrenceevne: Virksomheder med god konkurrenceevne vokser relativt mere, og samtidig vil den yderligere specialisering og udnyttelse af stordriftsfordele medføre en styrket konkurrencekraft. Virksomheders stigende internationale konkurrence opstår dels som et offensivt tiltag (opkøb, markedsekspansion, udnyttelse af yderligere stordriftsfordele), dels som en defensiv modreaktion (værn mod tab af markedsandele, risiko for at blive opkøbt).

Stigende verdensmarkedspriser

Når de indre markeder beskyttes fra verdensmarkedet, vil verdensmarkedspriserne i mange tilfælde være meget lave – og til tider under fremstillingspriserne i mange lande, eller i hvert fald lavere end en egentlig frihandelspris eller markedslikevægtspris.

Forklaringen er, dels at overproduktionen bliver afsat på verdensmarkedet til en kunstig lav pris, dels at efterspørgslen efter produkter på verdensmarkedet begrænses via importbarrierer. Når der sker en liberalisering, vil begge disse forhold medvirke til stigende verdensmarkedspriser – alt andet lige.

Teorigrundlag: Afgørende forudsætninger

Virkninger af en liberalisering eller reform er afhængig af en række afgørende forudsætninger, som skal klargøres i de enkelte tilfælde. Nedenfor redegøres der for disse forhold samt deres betydning:

Ensidig eller multinational liberalisering

Det er afgørende, om reformerne og liberaliseringen er ensidig eller gensidig (multilateral). Hvis kun en del af landene liberaliserer, mens andre fastholder en beskyttelse, bliver effekterne ulige fordelt.

Når man taler om reformer af EU's landbrugspolitik, er der tale om en ensidig liberalisering i EU, men hvor alle medlemslandene deltager på lige fod. Internt i EU er den således multilateral, men den er ensidig over for omverdenen. EU-reformerne skal dog ses i en større sammenhæng og som led i de multilaterale forhandlinger i WTO. Parallelt med EU-reformerne sker der således også liberaliseringer og reformer i andre lande.

Høj eller lav beskyttelse før liberalisering

Lande med en høj beskyttelse bliver i sagens natur ramt hårdest af en liberalisering. Lande med ingen eller en meget lav beskyttelse vil derimod typisk få en fordel, idet deres højtbeskyttede konkurrenter bliver svækkede.

Komparative fordele eller ulemper

Ved en liberalisering får de komparative fordele større betydning i konkurrencen mellem lande og mellem virksomheder. Lande med stærke konkurrencemæssige forudsætninger (naturgivne forhold, infrastruktur, stordriftsfordele, effektivitet m.m.) vil alt andet lige stå stærkest efter en liberalisering. De komparative og kon-

kurrencemæssige fordele bliver dermed endnu mere afgørende forudsætninger.

Internationaliseringspotentiale

Det er afgørende, hvorvidt lande med stærk konkurrenceevne og komparative fordele kan udnytte disse styrker til at øge produktionen og eksporten. Der kan være geografiske, naturlige, biologiske, logistiske barrierer for en internationalisering, som kan dæmpe effekterne af en liberalisering.

Overgangsperiode

Der kan ofte gå meget lang tid, fra behovet for reformer opstår, til det erkendes, besluttet, iværksættes, fuldt implementeres og opnår de ønskede resultater. Der kan være politisk træghed i systemet, og der kan være et rationelt ønske om at sikre en effektiv eller gradvis tilpasning (nedslidning af eksisterende anlæg, valg af alternativ aktivitet, uddannelse m.m.). Jo længere overgangsperiode, jo langsommere og mindre drastisk bliver tilpasningen.

Lang eller kortvarig beskyttelse

Hvis et land eller en sektor har været beskyttet gennem mange år, kan dette have medvirket til en mindre effektiv struktur, et for højt omkostningsniveau, for dårlig tilpasningsevne etc. Dermed bliver det tilsvarende vanskeligere at tilpasse sig et mere liberalt marked.

Tilpasningshastighed

Landbrugssektoren er i mange tilfælde kendetegnet ved fastlåste ressourcer (*fixed assets*) og en relativt lang tilpasningsperiode (jf. f.eks. Hansen, 2013). Også i den tilhørende agro- og fødevarerindustri er der eksempler på store investeringer i produktions- og forædlingsanlæg, som har en lav alternativ værdi. Dette gælder ikke mindst

i sukkerindustrien, og det kan medvirke til en svag og langsom tilpasning til nye vilkår.

Afværge- og tilpasningsforanstaltninger

Parallelt med reformer og liberaliseringer kan der være tiltag, som afværger de værste negative effekter (defensivt), eller som gearer sektoren til at udnytte de efterfølgende fordele (offensivt). Omfanget og succesen af disse foranstaltninger vil også være afgørende for reformens konsekvenser.

Udviklingen i EU's landbrugspolitik

EU's sukkerpolitik og markedsordningen for sukker i EU er en del af den samlede fælles landbrugspolitik i EU (CAP). Udviklingen i sukkerpolitikken og reformerne af sukkerordningerne hænger dermed sammen med den overordnede udvikling i EU og i EU's landbrugspolitik.

EU's landbrugspolitik er blevet væsentligt forandret i de seneste 25 år. En række faktorer var med til at fremme denne udvikling:

- * Stigende selvforsyningsgrad og dermed målopfyldelse i landbrugspolitikken
- * Større fokus på nye mål (miljø, landdistriktsudvikling m.m.), som krævede nye instrumenter og styringsredskaber
- * Stigende budgetomkostninger som følge af stigende produktion og eksport
- * Pres fra GATT/WTO i retning af stigende handelsliberalisering på landbrugsområdet
- * Udvidelserne af EU medførte også budgetproblemer.

Disse faktorer nødvendiggjorde en omlægning og en reduktion af støtten i landbrugspolitikken.

Mens landbrugspolitikken frem til starten af 1990'erne primært blev ændret i form af mindre justeringer, restriktiv prispolitik, loft over udgifter m.m., blev der med MacSharry-reformen i 1992 for alvor gennemført reformer (figur 1). Reformen betød i første omgang, at prisstøtte blev omlagt til hektarstøtte. Interventionspriserne på korn, raps og ærter blev nedsat markant, og der blev delvist kompenseret via hektarstøtte, samtidig med at braklægningsordningen blev introduceret.

Idéen var at omlægge EU's landbrugsmarkeder fra et højpris system til et lavprissystem, der bedre kunne konkurrere på verdensmarkedet, og som var i bedre overensstemmelse med de løbende GATT-/WTO-forhandlinger. Desuden blev reformen begyndelsen til landdistriktsprogrammet.

Reformen blev yderligere uddybet i forbindelse med landbrugsreformen *Agenda 2000*, hvor de animalske sektorer også blev reformeret. Først i 2006 blev sukkermarkedsordningen reformeret – som et af de sidste vegetabiliske områder.

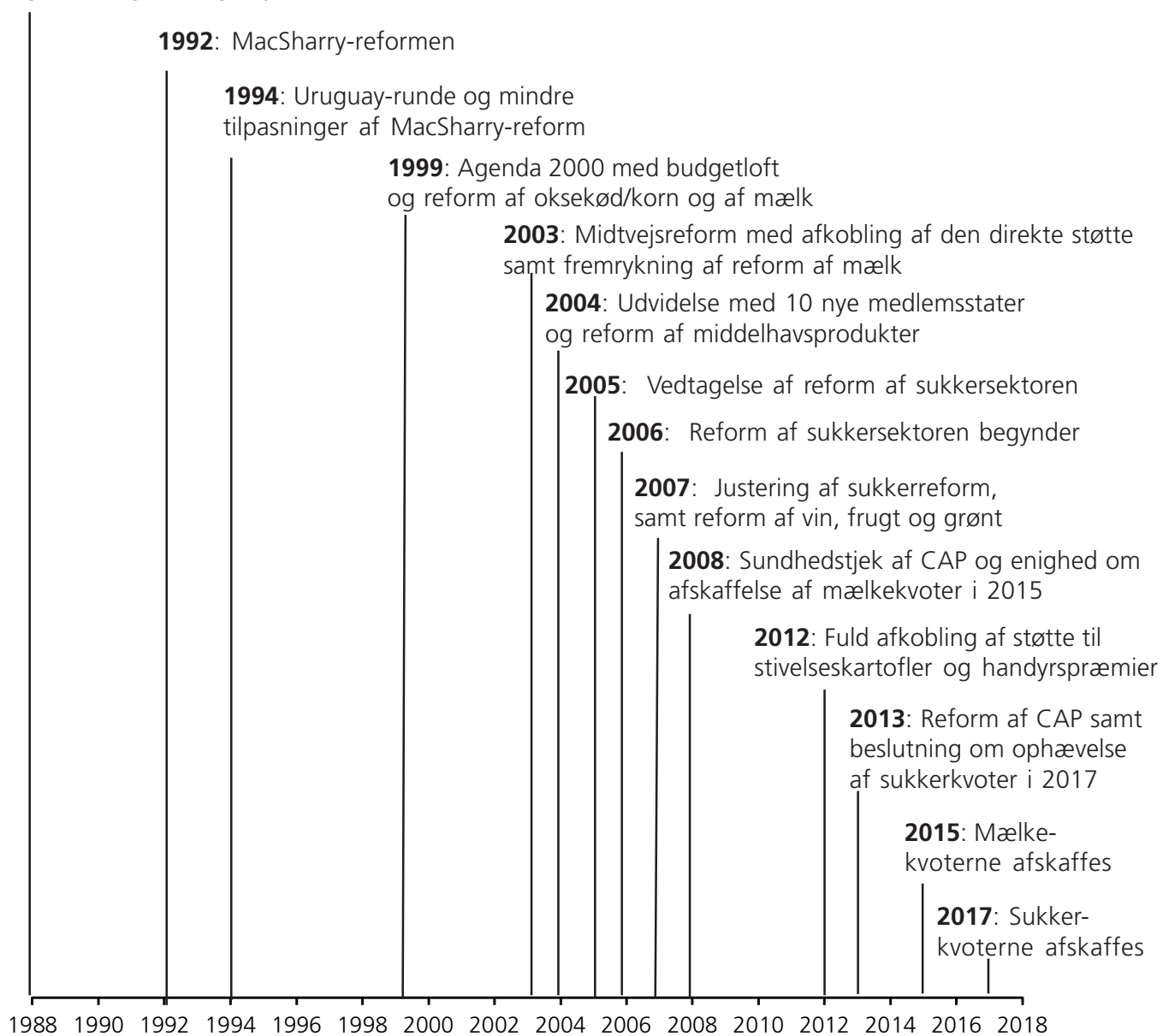
Reformerne omfattede således en række elementer:

- * Omlægning fra højpris- til lavprissystem
- * Kompensation via areal- og dyrepræmier
- * Efterfølgende afkobling af støtten
- * Inddragelse af nye mål, herunder landdistriktspolitik, miljø, ekstensivering m.m.

Figur 2 og 3 illustrerer nogle af disse forandringer.

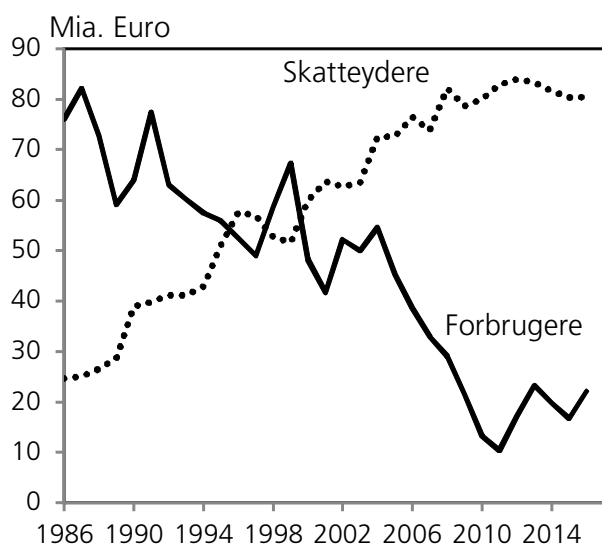
Figur 1. Væsentlige milepæle i EU's landbrugspolitik (CAP), 1988-2017

1988: Indførsel af budgetstabilisatorer og landbrugsretningslinjen



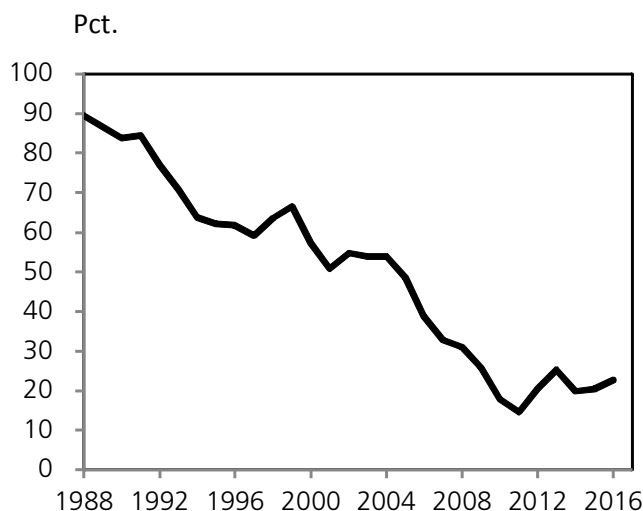
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af MFVM (2017).

Figur 2. Finansieringskilder for EU's landbrugspolitik, 1986-2016



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD (2017).

Figur 3. EU: Andel af støtten koblet til produktionens størrelse (pct. af PSE)



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD (2017).

Omlægningen fra høj- til lavprissystem betød, at finansieringen af landbrugspolitikken også blev omlagt: Hvor den tidligere primært var forbrugerbetalt via højere priser på fødevarerne, blev den efterfølgende skatteyderbetalt, da areal- og dyrepræmier samt afkoblet støtte m.m. blev

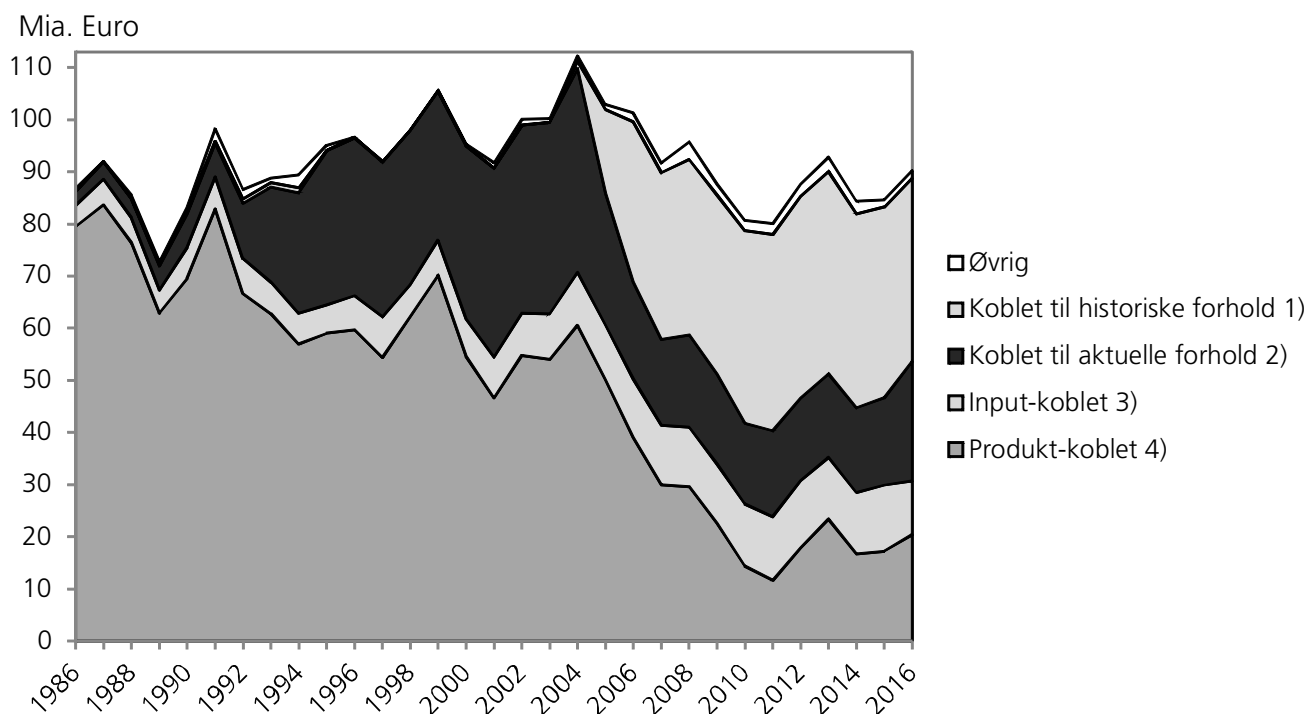
finansieret via de offentlige finanser (figur 2). Omlægningen gjorde også støtten mere synlig (transparent).

Omlægningen til skatteyderbetalt lavprissystem blev senere efterfulgt af en gradvis afkobling af landbrugsstøtten. Den koblede støtte er således faldet fra 90 pct. til 20 pct. af den samlede støtte (figur 3).

Reformerne af EU's landbrugspolitik medførte således primært en omlægning, mens det samlede støtteniveau i realpriser eller i pct. af BNP ikke blev reduceret så meget. EU's samlede landbrugsstøtte i 2016 svarede således til niveauet i 1986 i løbende kroner – og trods store udvidelser i antal medlemslande og trods inflationsudvikling.

Den produktkoblede landbrugsstøtte var helt dominerende frem til starten af 1990'erne. Efter reformerne begyndende i 1992 faldt denne støtteform og udgør nu kun ca. 20 pct. Den produktbundne støtte blev afløst af støtte koblet til aktuelle forhold (hektartilskud, dyrepræmier m.m.), og denne støtte blev fra 2005 gradvist afløst af støtte koblet til historiske forhold (figur 4).

Figur 4. Sammensætning af EU's landbrugsstøtte 1986-2016



1) Betalinger koblet til historisk eller fast areal og husdyrbestand m.m. (hektartilskud, dyrepræmier m.m.). Ingen krav om produktion.

2) Betalinger koblet til aktuelt areal og husdyrbestand m.m. (Typisk hektartilskud, dyrepræmier m.m.). Krav om produktion.

3) Herunder f.eks. støtte med henblik på at reducere landmændenes omkostninger til bl.a. regnskabsføring, sanitære og phytosanitære tiltag og uddannelse, samt investeringstilskud til vanding, dræning og jordforbedring.

4) Typisk markedsprisstøtte, herunder også særlig støtte til raps, tobak, olivenolie m.m.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD (2017 a+b).

Udviklingen i EU's sukkerpolitik

EU's markedsordning for sukker blev etableret i 1968, hvor den bestod af følgende elementer:

- * Prisgaranti
- * Produktionskvoter
- * Produktionsafgifter og eksportstøtte
- * Importbegrænsninger (told), som senere blev ændret til importkvoter for særlige lande.

Dette system bestod næsten uændret frem til reformen, som blev endeligt vedtaget i

starten af 2006. Hovedelementerne i reformen var:

- * Omstruktureringsordning (ordning med frivilligt kvotesalg)
- * Reduktion af sukkerprisen med 36 pct.
- * Reduktion af sukkerroepriisen med 39,5 pct.
- * Generel kompensation til roedyrkerne på 64 pct. af prisreduktionen
- * Ordning med køb af kvote primært for daværende C-sukkerproducenter

- * Væsentlig begrænsning i eksportmulighederne.

Omstruktureringsordningen, som var et vigtigt element i ordningen, indebar, at mindre konkurrencedygtige virksomheder, der ønskede at ophøre med sukkerproduktion i lyset af de nu mindre gunstige vilkår, fik en kompensation for at opgive deres kvote, som herefter blev overtaget og annulleret af EU-Kommissionen. Kompensationen blev finansieret via en afgift på sukker, og ordningen blev fastlagt til at være gældende i fire år. Det var en forudsætning for at opnå fuld kompensation, at en fabrik blev afviklet. Beløbet skulle anvendes til fabriksnedtagning, miljøforanstaltninger, støtteordninger m.m.

Sukkerprisen blev sænket med 36 procent over en fireårig periode for at mindske forskellen til priserne på verdensmarkedet. Med samme begrundelse blev sukkerroepriisen reduceret.

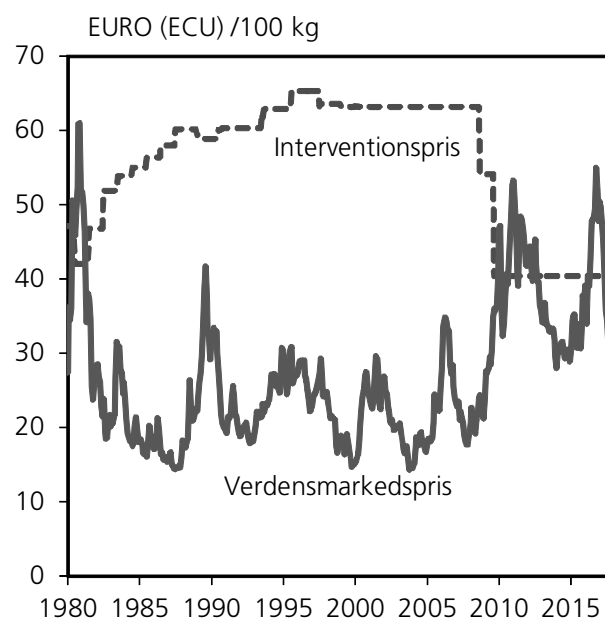
Sukkerreformen blev justeret allerede i 2007. Justeringen var en følge af, at omstruktureringsordningen hidtil kun havde medført en reduktion i EU's sukkerkvote på 2,2 mio. tons i forhold til den målsatte mængde på 6 mio. tons. Reduktionen på 6 mio. tons var nødvendig som følge af begrænsningen i EU's muligheder for at eksportere sukker samtidig med, at der fra 2009 ville blive åbnet for fri import af sukker fra de 50 fattigste lande i verden (EBA-aftalen). Kommissionen gjorde derfor tilbagetrækningsaftalen mere attraktiv. Der blev dog også indført en midlertidig kvotereduktion på 2 mio. tons for produktionsåret 2007/2008.

2006-reformen blev fulgt op af en beslutning i 2013 om afskaffelse af sukkerkvoter ved udgangen af 2016/17, dvs. fra 30. september 2017.

EU har stadig en importtold over for lande, som ikke har en handelsaftale med EU. Der er derfor stadig en – omend relativt beskeden – koblet støtte til sukkersektoren i EU.

Sukkerreformens gennemførelse samt hele udviklingen i EU's sukkerpolitik siden 2006 har i høj grad påvirket både sukkermarkedet og finansieringen af sukkerpolitikken. Som figur 5 viser, blev prisspændet mellem EU og verdensmarkedet for sukker markant indsnævret, hvilket også var et af hovedformålene med reformen.

Figur 5. Priser på sukker i EU og på verdensmarkedet 1980-2017



Anm.: Verdensmarkedspris = notering i London
Interventionspris: Efter 2006: Referencepris.

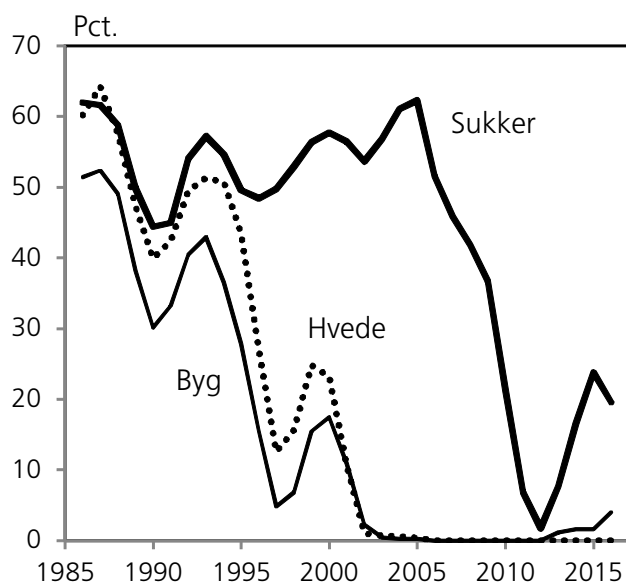
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af EU-Kommissionen (flere årgange) og CME Group (2017).

Som figur 5 viser, skyldes det reducerede prisspænd både reformen i EU og de faldende priser og stigende verdensmarkedspriser. En gunstig udvikling på verdensmarkedet har dermed fjernet en del af prisset og begrænset sektorens negative konsekvenser ved reformen.

Dertil kommer, at sukkervirksomheder-
nes salgspris i EU (fratrasket restrukture-
ringsafgiften) generelt har ligget betyde-
ligt over den registrerede verdensmarkeds-
pris. For perioden 2012-17 har merprisen
været på 50 pct.

Sukkersektorens relativt sene men mar-
kante reformering af støtteordningerne
fremgår af figur 6, som viser udviklingen i
støtte til hhv. sukker, hvede og byg i EU i
perioden 1986-2016.

Figur 6. Støtte til sukker, hvede og byg i EU, 1985-2016



Anm.: Af hensyn til overskueligheden og med
fokus på de langsigtede tendenser, er tallene
vist som treårs glidende gennemsnit.

"Producer Single Commodity Transfers" i pct.
af produktionsværdien.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD
(2017).

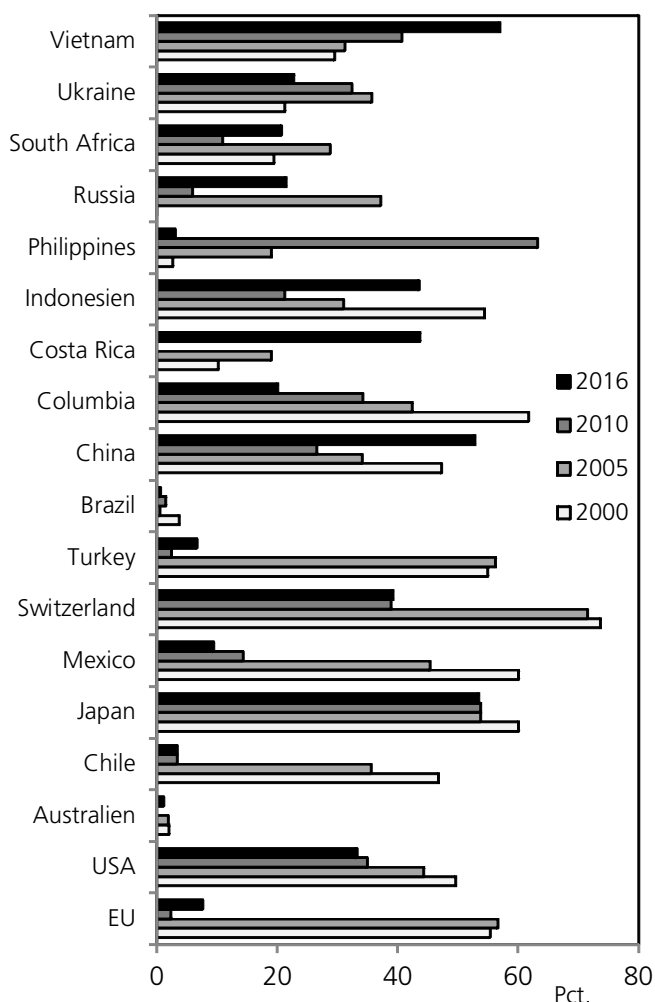
Figuren viser, at sukker gik fra at være
et meget støttet område i 2006 til at være
næsten uden støtte i 2011.

Den internationale sukkerpolitik

Sukkersektoren var i mange år en relativt
højt beskyttet sektor i mange lande. I
OECD-landene var sukker således et af de
mest beskyttede landbrugsområder, og et
af de områder, som senest blev liberalise-
ret via WTO.

Mens EU stort set har fjernet støtten til
sukkersektoren efter EU-reformen, er der
stadig mange lande med en betydelig
sukkerstøtte, jf. figur 7.

Figur 7. Støtte til sukkerproduktionen i forskellige lande



Anm.: 2016 eller seneste år med til tilgængelige
data. Negative støtteværdier er af hensyn til
overskueligheden ikke vist.

"Producer Single Commodity Transfers" i pct. af
produktionsværdien.

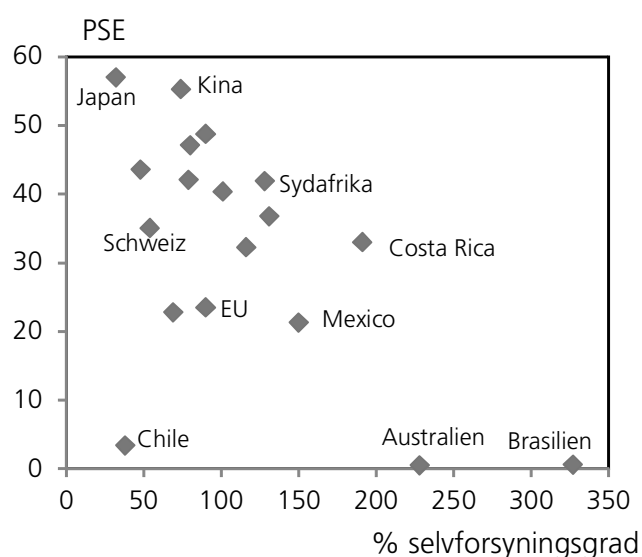
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD
(2017).

Figuren viser støtte til sukkerproduktionen i pct. af produktionsværdien i en række lande i årene 2000, 2005, 2010 og 2016. Som det ses, er EUs støtte reduceret markant, mens f.eks. USA i 2016 havde en betydeligt højere støtte. Det er også bemærkelsesværdigt, at en række lande har øget støtten til sukkerproduktionen i de senere år, herunder bl.a. Kina, Rusland og Vietnam.

Japan og til dels Schweiz har næsten ikke reduceret deres støtte til sukkerproduktionen i den viste periode.

Nogle lande anser stadig sukker og sukkerindustrien som et strategisk område, som skal beskyttes, og hvor man ikke vil være for afhængig af import fra verdensmarkedet. Lande med en lav selvforsyningsgrad for sukker vil derfor typisk beskytte deres indenlandske sukkerproduktion, mens lande med en stor eksport er mere konkurrencedygtige, og de kan og/eller vil derfor ikke støtte deres sukkersektor i samme omfang, jf. figur 8.

Figur 8. Støtte til sukkerproduktionen som funktion af selvforsyningsgraden



Anm.: PSE = *Producer Support Estimate*.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af OECD (2017) og FAO (2017).

Figur 8 viser for en række lande – både nettoeksportører og nettoimportører – sammenhængen mellem landenes selvforsyningsgrad (indenlandsk produktion i pct. af forbruget) for sukker og støtteniveauet i sukkerproduktionen. Figuren viser en relativt entydig korrelation mellem selvforsyningsgrad og støtteniveau for sukker, hvilket både er forventeligt og kan forklares.

Virkning på sukkermarkedet

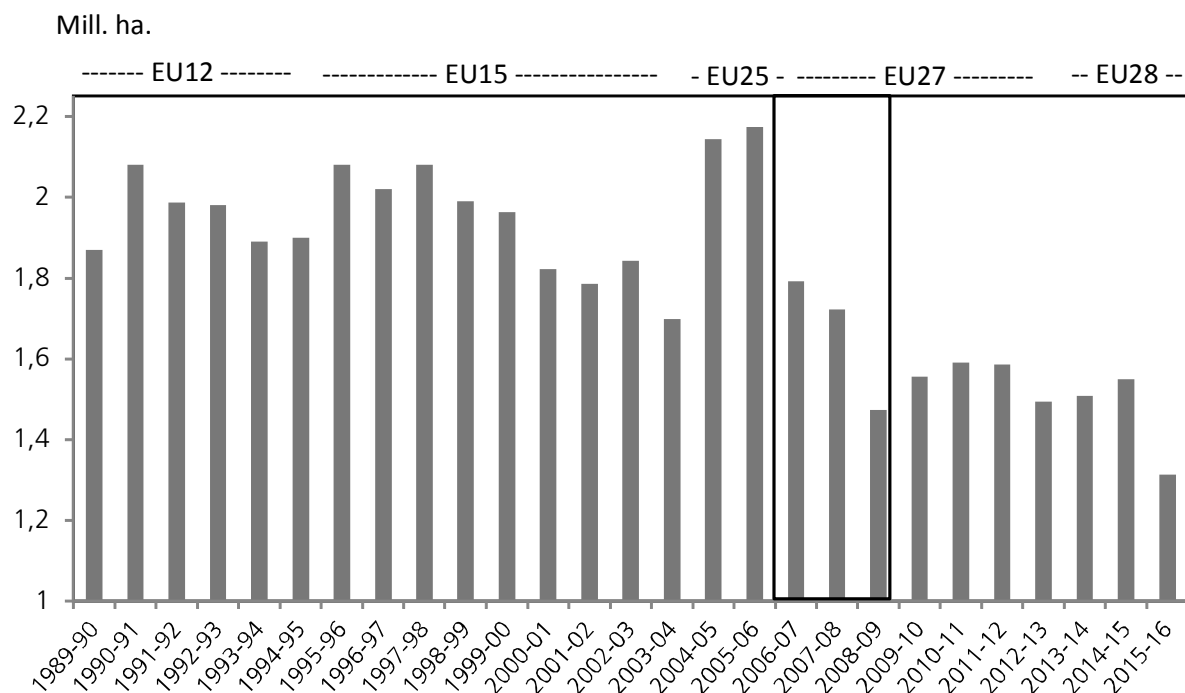
Reformen af markedsordningen for sukker havde blandt andet til formål at gøre sukkersektoren mere konkurrencedygtig samtidig med en reduktion og omlægning af støtten.

Det er derfor naturligt, at der kan ses ændringer på sukkermarkedet i form af produktion, antal lande med produktion, areal m.m. under og efter reformens implementering.

Arealet med sukkerroer i EU har været faldende over en lang periode, omend de løbende EU-udvidelser kortvarigt har hævet niveauet. I starten af 1990'erne var der ca. 2 mio. ha. i EU-12, og det faldt til ca. 1,7 mio. ha. i det daværende EU-15. Da EU-25 blev dannet, var der knap 2,2 mio. ha., men under reformårene 2006-09 faldt arealet til ca. 1,5 mio. ha., jf. figur 9.

Nedgangen i arealet skal ses i lyset af, at kvoter blev opkøbt, og at flere lande helt ophørte med at dyrke sukkerroer, jf. figur 10.

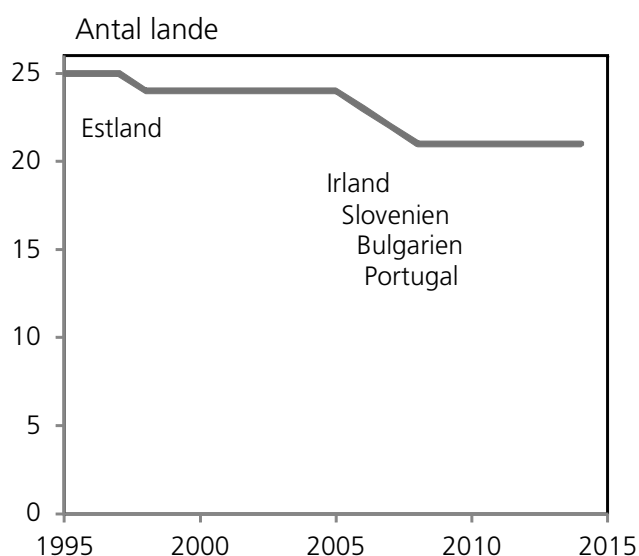
Figur 9. Areal med sukkerroer i EU, 1989-90 til 2015-16



Anm: Reformperioden er markeret.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Figur 10. Antal lande med sukkerroeproduktion i EU-29



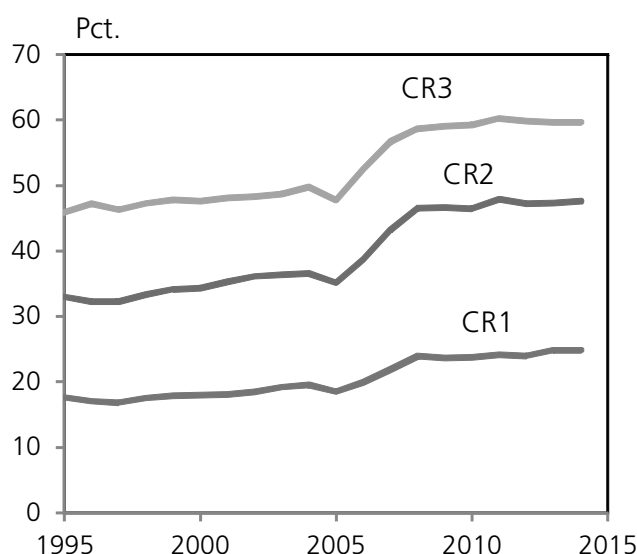
Anm: Lande med ophørt sukkerroeproduktion er markeret.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af FAO (2017).

Derudover blev f.eks. Italiens sukkerproduktion halveret, og antallet af sukkerfabrikker blev reduceret fra 19 til 4 i løbet af få år.

Lande med meget dårlige forudsætnin-
ger for at dyrke sukkerroer er således op-
hørt med produktionen. Der er dog også
sket forskydninger mellem landene, og
koncentrationen er steget m.h.t. fordeling
af sukkerroearalerne, jf. figur 11.

Figur 11. Koncentration i sukkerroearealerne i EU-29



Anm: Lande med de største sukkerroearealer (2015) er:

Tyskland: 25 pct.

Frankrig: 23 pct.

Polen: 12 pct.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af CEFS (flere årgange)

Figuren viser andelen af det samlede sukkerroeareal for lande med størst areal (CR1), de to største lande (CR2) og de tre største lande (CR3). Figuren viser en klart stigende koncentration under reformperioden.

Den stigende koncentration er et udtryk for en international specialisering, hvor produktionen flytter derhen, hvor den er relativt set mest fordelagtig.

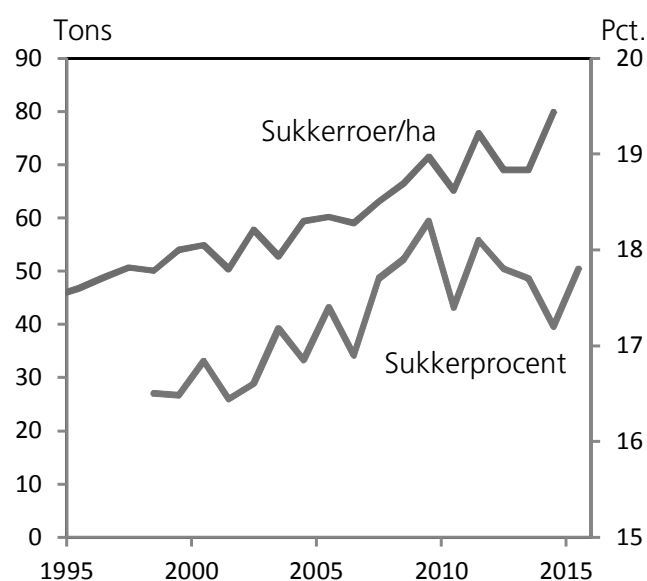
Det faldende areal med sukkerroer er i et vist omfang blevet kompenseret via højere produktivitet: Dels i form af flere producerede tons sukkerroer pr. ha., dels i form af et højere sukkerindhold i de producerede sukkerroer.

Både høstudbyttet og sukkerindholdet varierer fra år til år på grund af de klimatiske forhold, så det er vanskeligt at identificere – og dokumentere – nogle væsentlige forskelle fra år til år udover en

trend. Dertil kommer, at tiltag med henblik på at øge høstudbyttet og sukkerindholdet via forskning og udvikling har langsigtede effekter.

Som det fremgår af figur 12 er især høstudbyttet steget markant de senere år, mens sukkerindholdet har haft en mere moderat stigning.

Figur 12. Udvikling i høstudbytte og sukkerprocent i EU



Kilde: Egne beregninger på grundlag af CEFS (flere årgange) og FAO (2017).

For perioden 1990-2015 har der været en gennemsnitlig årlig stigning i høstudbyttet i EU's sukkerroeproduktion på 2,1 pct. Til sammenligning har der i hvede- og bygproduktionen været tilsvarende årlige udbyttestigninger på 0,9 og 0,8 pct.

Sukkerindustrien før reformen

Sukkersektoren og sukkermarkedet har forandret sig meget gennem de seneste årtier. Helt frem til 1990'erne var den europæiske sukkerbranche meget splittet og fragmenteret, og sukkerfabrikkerne var små enheder med en omsætning på ½-1 mia. kr. i omsætning (Olsen, 2015). Der var typisk én eller i visse tilfælde to nationale sukkervirksomheder.

Også i selve sukkerroedyrkningen var der tydelige restruktureringspotentialer: F.eks. varierede både udbyttelniveau og de totale produktionsomkostninger i sukkerproduktionen i Europa meget fra land til land, jfr. tabel 1.

Tabel 1. Produktionsomkostninger og produktivitet i sukkerroeproduktionen

Omkostningsniveau pr. ton	Sukkerroeudbytte ¹⁾	Land
Low cost < 525\$	70	Holland
	55	UK
Medium cost 525-625\$	63	Østrig
	68	Belgien
	57	Danmark
	75	Frankrig
	58	Tyskland
	41	Polen
High cost >850\$	49	Tjekkiet
	46	Ungarn
	50	Irland
	37	Letland
	36	Litauen
	43	Slovakiet
	67	Spanien
	48	Sverige

¹⁾ Vejet gennemsnit, 2000-06.

Kilde: International Sugar Journal (2016) og egne beregninger baseret på FAO (2017).

Tabellen viser, at der er en vis - men ikke fuldstændig - sammenhæng mellem sukkerroeudbytte (produktivitet) og samlede produktionsomkostninger.

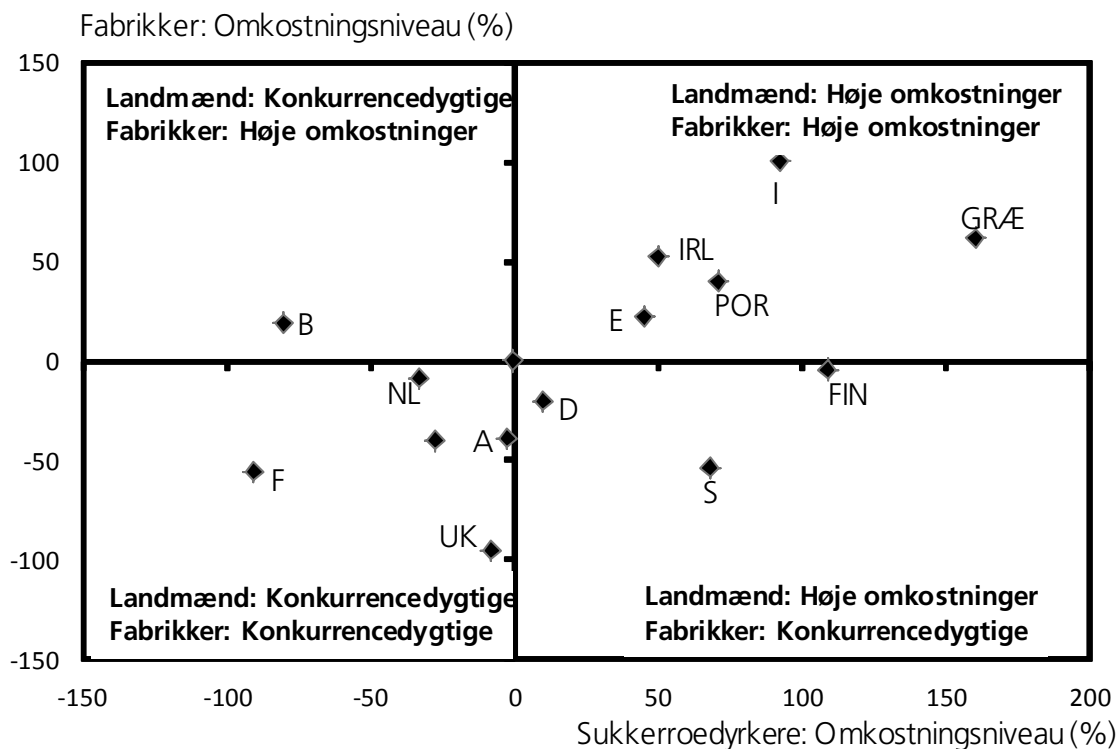
Sukkersektorens samlede konkurrenceevne bestemmes således af dels sukkerroeproducenternes, dels sukkerindustriens effektivitet og omkostningsniveau. En meget effektiv sukkerindustri kan således ikke udnytte sit fulde potentiale, hvis de tilhørende sukkerroelandmænd er ineffektive og dermed må have en relativt høj roepris for at fortsætte produktionen. På tilsvarende måde kan meget konkurrencedygtige sukkerroelandmænd blive hæmmet af en ineffektiv sukkerindustri. Når det er relativt omkostningstungt at transportere sukkerroer, er der en gensidigt afhængighedsforhold – samtidig med at der er tale om henholdsvis købere og sælgere, som også har modsatrettede interesser m.h.t. sukkerroepriserne.

Omkostningsniveauerne i henholdsvis sukkerroe- og sukkerindustri-sektorerne i de enkelte lande forud for sukkerreformen i 2006 fremgår af figur 13.

Figur 13 viser således de relative omkostningsplaceringer for hhv. sukkerroe- og sukkerindustrien før reformen. Figuren viser, at omkostningsplaceringerne typisk er de samme i sukkerroe- og sukkerindustri-sektorerne. Lande med effektive sukkerroelandmænd har således også en effektiv sukkerindustri.

I Danmark er den relative placering af sukkerroedyrkerne og sukkerindustrien næsten identisk. Sverige – og til dels Finland – adskiller sig fra den generelle mønster ved at have relativt konkurrencedygtige sukkerindustrier, men relative ikke-konkurrencedygtige sukkerroedyrkere.

Figur 13. Forskelle i produktionsomkostninger i sukkerroedyrkningen og sukkerindustrien (pct. over/under EU-gennemsnittet)



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af EU-Kommissionen (2005).

Figuren viser udgangspunktet og konkurrencesituationen forud for sukkerreformen. Det var en situation, hvor konkurrenceevnen mellem landene ikke fuldt ud kunne udnyttes, idet det europæiske sukkermarked var meget reguleret og styret, og der var nationale kvoter til sukkerfabrikkerne, fordelt til de enkelte producenter. Industrien var kendetegnet ved en relativt god indtjening, men med meget begrænsede vækstmuligheder på grund af kvoter. Udbuddet var konstant fra år til år, og efterspørgslen var næsten konstant. Derfor var omkostningsreduktion den eneste mulighed for at øge indtjeningen i årene 1990-2000.

Dertil kommer, at priserne på EU-markedet var relativt stabile. Det medførte også, at der ikke var store pristransmissionsproblemer (jf. f.eks. Hansen, 2013), og at der ikke kunne opnås stigende avancer

i værdikæden på grund af prissvingninger. Det gav et yderligere pres i retning af omkostningsreduktion for at sikre eller øge indtjeningen i denne periode.

I de følgende år kom der et stort pres i retning af at tilpasse den europæiske sukkerpolitik. I industrien var der en generel forventning om, at sukkermarkedet ville blive liberaliseret, men hvordan og hvornår vidste ingen (Olsen, 2015). Man frygtede, at markedet ville blive totalt liberaliseret, så man skulle til at konkurrere med brasiliansk sukker, og det kunne hverken landmændene eller sukkerfabrikkerne i EU. Derfor var liberaliseringen eller frygten for en liberalisering en væsentlig drivkraft bag en efterfølgende ny stor bølge af opkøb og rationaliseringer, som medførte flere store sammenlægninger i Europa (Olsen, 2015).

Virkning på sukkerindustrien

Reformen af markedsordningen for sukker havde blandt andet – direkte eller indirekte – til formål at gøre sukkerindustrien mere konkurrencedygtig. Ved at fremme strukturtilpasningen og konsolideringen kunne der skabes mere effektive virksomheder, som kunne udnytte stordriftsfordele, og som kunne producere med lavere stykomkostninger.

Konsolideringen og strukturtilpasningerne i EU's sukkerindustri kan være et resultat af flere direkte og indirekte påvirkninger:

For det første har omstruktureringsordningen været en vigtig drivkraft, og den har givet sukkerindustrien et væsentligt incitament til at tilpasse kapaciteten og strukturen. EU-Kommissionen bemærker selv, at den frivillige kompensation på en værdi på 5,4 mia. Euro via omstruktureringsordningen finansierede en betydelig omstrukturering af sektoren, reducerede produktionen med ca. 6 mio. tons, og lukkede ca. 80 sukkerfabrikker, samt lukkede helt for sukkerproduktion i en række lande.

Olsen (2017) vurderer også, at omstruktureringsordningen bidrog væsentligt til konsolideringen: En vis konsolidering ville være fundet sted under alle omstændigheder, men tilskuddene i omstruktureringsordningen bidrog til en hurtigere og mere effektiv konsolidering. Alternativet kunne have været en mere langstrakt proces med en mere eller mindre udmarvende konkurrence mellem levedygtige og ikke-levedygtige virksomheder, men med samme resultat.

For det andet har udsigten til stigende konkurrence også tvunget virksomheder til større fokus på omkostningstilpasning. Støtte og handelsbeskyttelse kan således være en "sovepude", som ikke animerer virksomhederne tilstrækkeligt til vedvarende at skærpe konkurrenceevnen.

For det tredje har forventningen til en fjernelse af landekvoter (fra 2017) muligjort en langt større international mobilitet af ressourcerne. Dermed har internationaliseringen også medvirket til en konsolidering og strukturtilpasning.

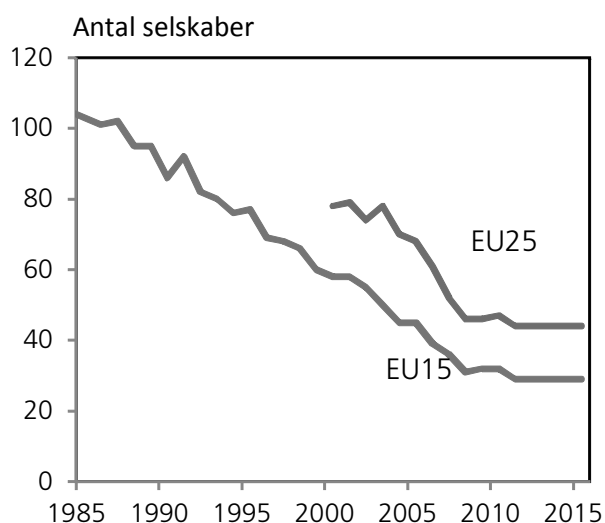
Endeligt for det fjerde foregår der vedvarende en konsolidering og strukturtilpasning – både i andre industrisektorer og i sukkerindustrien både før og efter reformen. Der er vedvarende drivkræfter i form af især udnyttelse af stordriftsfordele, som fremmer strukturudviklingen.

Som de følgende figurer antyder, var der i årene 2006-10 en forstærket strukturtilpasning, men det er et åbent spørgsmål, hvor meget hver af de fire ovennævnte forklaringer har bidraget til udviklingen.

Antal selskaber

Industrien i hele den vestlige verden har gennem de seneste årtier gennemgået en markant konsolidering, hvor antallet af selskaber er reduceret som følge af især fusioner og opkøb. Drivkræfterne bag denne udvikling har især været stordriftsfordele, teknologiske fremskridt, synergiudnyttelse samt skabelse af større markeds- og forhandlingsmagt. Samme billede har været gældende i den europæiske sukkerindustri, hvor der også har været en vedvarende konsolideringstendens og færre selskaber år for år, jf. figur 14.

Figur 14. Antal sukker- og raffineringsselskaber i EU 1998-2016



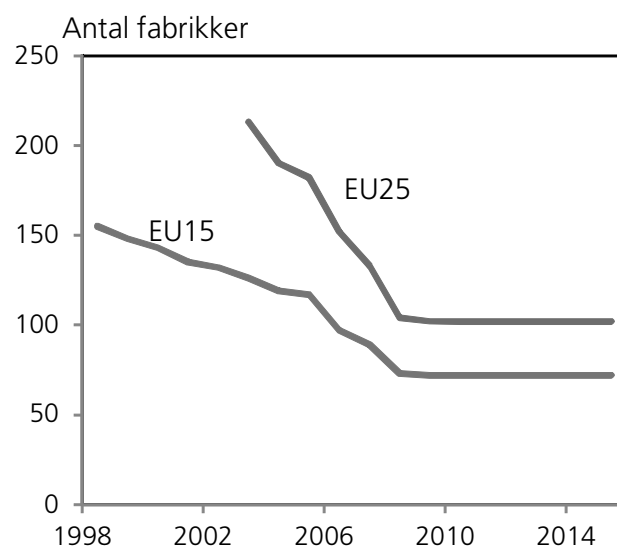
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Figuren viser en næsten konstant udvikling frem til 2006, en stigende konsolidering i reformperioden, samt en næsten konstant udvikling i de efterfølgende år.

Antal fabrikker

En sukkervirksomhed (selskab) kan have flere fabriksanlæg (fabrikker). Også antallet af fabrikker er reduceret kraftigt i de seneste årtier. Tilpasningen ser dog ud til at have været særlig markant omkring reformperioden, og også her har der efterfølgende været en næsten helt konstant udvikling, jf. figur 15.

Figur 15. Antal sukkerfabrikker i EU 1998-2016



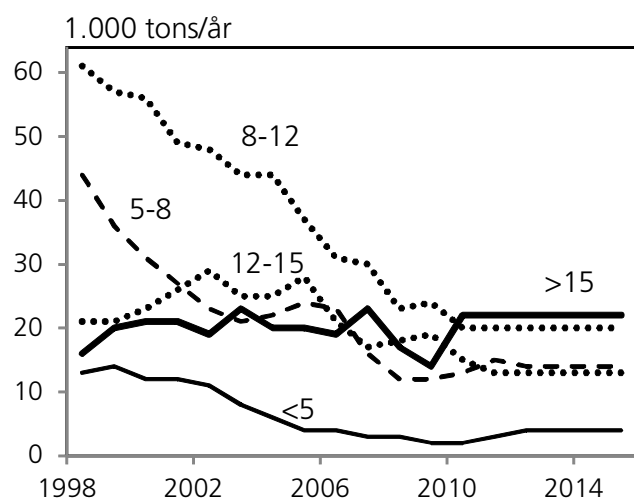
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Figuren viser, at antallet af sukkerfabrikker fra 2005-06 til 2009-10 faldt fra 117 til 72, svarende til en nedgang på knap 40 pct.

Fabrikkernes størrelsesfordeling

Tallene for konsolideringen og det faldende antal virksomheder og fabrikker forstærkes af, at det især var de små og mellemstore anlæg, der blev lukket, mens antallet af store anlæg var næsten konstant, jf. figur 16.

Figur 16. Antal sukkerfabrikker 1998-2016 i forhold til daglig kapacitet i EU-15



Anm.: Tallene ved grafen viser daglig kapacitet i tons.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

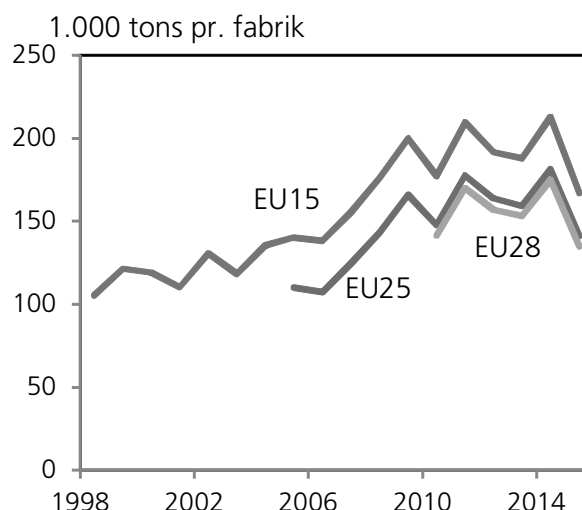
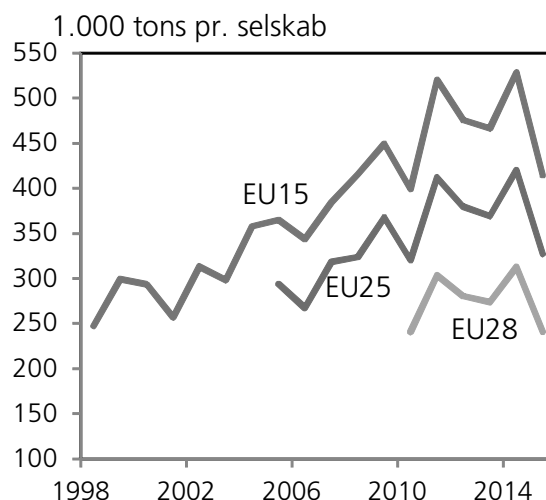
I den viste periode er antallet af sukkerfabrikker faldet fra 155 til 73 (-53 pct.). Antallet af helt store sukkerfabrikker er dog steget marginalt fra 16 til 22.

Gennemsnitsstørrelse

Fordelingen af sukkerfabrikker i størrelsesintervaller (som i figur 16) viser tydeligt, at udviklingen er gået i retning af større virksomheder set over hele perioden. Der er dog ikke tydelige tegn på en forstærket udvikling omkring reformperioden.

Ser man derimod på den gennemsnitlige størrelse målt på den gennemsnitlige produktion pr. virksomhed og pr. fabrik, er der mere tydelige tegn på en forstærket udvikling omkring reformperioden, jf. figur 17.

Figur 17. Størrelse (gns. produktion) på EU's sukkerselskaber og -fabrikker



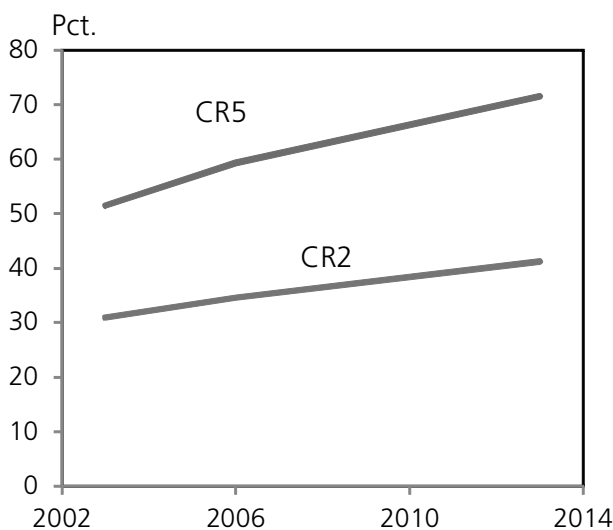
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Figuren viser, at fra 2005-06 til 2009-10 steg den gennemsnitlige størrelse på sukkerfabrikker med 23 pct. i EU15 og 25 pct. i EU25. For sukkerfabrikkernes vedkommende var stigningerne hhv. 42 og 51 pct. Da produktionsmængderne kan variere fra år til år på grund af de klimatiske forhold, vil også de gennemsnitlige størrelser variere. Figurene viser dog relativt entydige tendenser i retning af en stærk strukturudvikling omkring reformperioden og en efterfølgende næsten konstant udvikling.

Koncentration

Den europæiske sukkerproduktion er blevet koncentreret ikke bare på færre lande men også på færre selskaber. I 2003 stod de 5 største selskaber for 52 pct. af sukkerproduktionen i EU. Ti år senere var tallet steget til 72 pct., jf. figur 18.

Figur 18. Udviklingen i koncentrationen i EU's sukkerindustri, 2003-2013



Anm.: CR2 = de to største selskabers andel af den totale kvote i EU; CR5 = de fem største selskabers andel af den totale kvote i EU.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Südzucker (2004) og CIBE (2014).

Figuren viser, at både de to største og de fem største selskabers markedsandele er steget betydeligt i perioden. Både tiden før, under og efter reformen er omfattet.

Ejerformer

I en periode med konsolidering, koncentration og internationalisering er det naturligt, hvis der sker ændringer i ejerformerne. Andelsejet kan komme under pres, når markedet liberaliseres, og når der kan opnås betydelige stordriftsfordele og inter-

nationale synergier via udenlandske opkøb og fusioner.

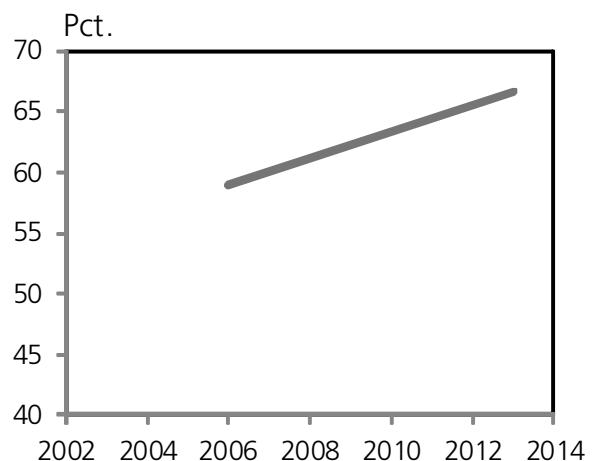
Andelsselskaber har ofte en svagere adgang til ansvarlig kapital, og det kan især være en stor ulempe ved internationale investeringer.

Dertil kommer, at andelshaverne kan have svært ved at se de kortsigtede fordele ved at investere i udenlandsk sukkerindustri.

Endeligt kan sukkerroeproducenterne via stærke producentforeninger skabe en stor forhandlingsmagt over for sukkervirksomhederne. På den måde kan sukkerroeproducenterne forsøge at få del i den værditilvækst, der forekommer længere fremme i værdikæden.

Andelsejet ser dog ud til at have klaret sig i reformperioden. I 2013 tilhørte 67 pct. af sukkerkvoten i EU27 andelsselskaber, og andelen har været stigende efter starten af reformperioden, jf. figur 19.

Figur 19. Andelsselskabers markedsandele i den europæiske sukkerindustri



Anm.: Markedsandele målt som andel af EU27s sukkerkvote. Der er kun data for 2006 og 2013.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CIBE (2014).

Tal fra EU-Kommissionen (flere årgange) viser, at knap halvdelen af sukkerproduktionen i EU i 1970'erne og frem til slutningen af 1990'erne kom fra andelsselskaber. Dette indikerer, at også, at andelsejerskabet i den europæiske sukkerindustri efterfølgende har været stigende.

Andelsejet er dog ikke helt entydigt afgrænset. Nordzucker er således et aktieselskab, men det er i langt overvejende grad sukkerproducenter, som er aktionærer. Landmænd er også stærkt repræsenteret i bestyrelsen med væsentligt over halvdelen af pladserne (Nordzucker, 2017). Dermed ligner det en form for andelsselskab.

Internationalisering

Internationaliseringen vil også være påvirket af sukkerreformen. Et af formålene med reformen var at reducere EU's produktion og nettoeksport, og det vil direkte påvirke den internationale afsætning. Omvendt ville det være forventeligt, at strukturudviklingen også ville have internationale dimensioner, og at der ville være opkøb og fusioner over landegrænser

Nordzucker har f.eks. 15 sukkerfabrikker og -raffinaderier, men heraf er 10 beliggende uden for hjemlandet, Tyskland (Nordzucker, 2017). Südzucker har produktion i 10 lande uden for Tyskland, og ca. 2/3 af sukkerproduktionen foregår uden for hjemlandet (Südzucker, 2017).

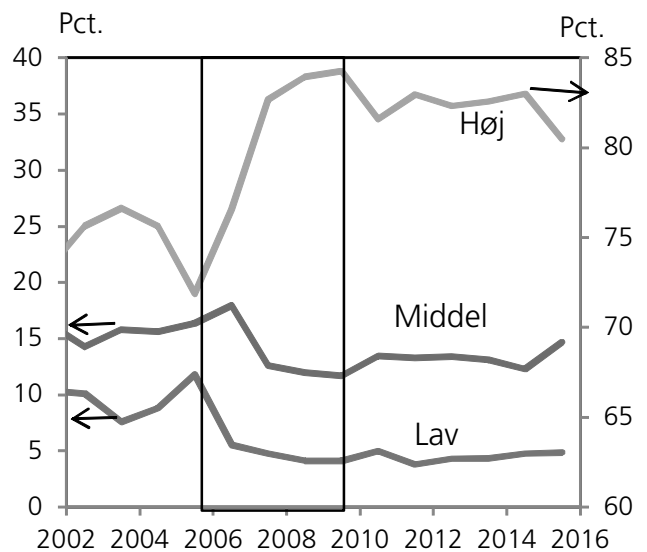
Det viser, at Südzucker og Nordzucker, som er Europas største sukkervirksomheder, har en betydelig grad af internationalisering.

International specialisering

Under og efter en liberalisering vil produktionen i højere grad søge derhen, hvor den kan foregå mest effektivt og rentabelt. På

basis af fordeling af lande i forhold til rentabiliteten af sukkerproduktion (ECA, 2010), kan det vises, at der netop under reformperioden skete en relativ omfordeling mellem lande i forhold til rentabiliteten, jf. figur 20.

Figur 20. Sukkerproduktionens fordeling på lav-, middel- og højrentabilitetslande



Note: Baseret på gruppeinddeling vist af ECA (2010).

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange) og ECA (2010).

Figuren viser, at andelen af produktionen i lav-rentabilitetslande faldt fra 12 til 5 pct., mens andelen af produktionen i høj-rentabilitetslande steg fra 72 til 84 pct. under reformperioden.

Produktivtetsudvikling

Produktiviteten kan af flere årsager forventes at stige under reformprocessen: Dels vil den gennemførte liberalisering fremme en produktivtetsstigning, dels var der direkte tilskud til virksomhederne, hvis de gennemførte en strukturtilpasning.

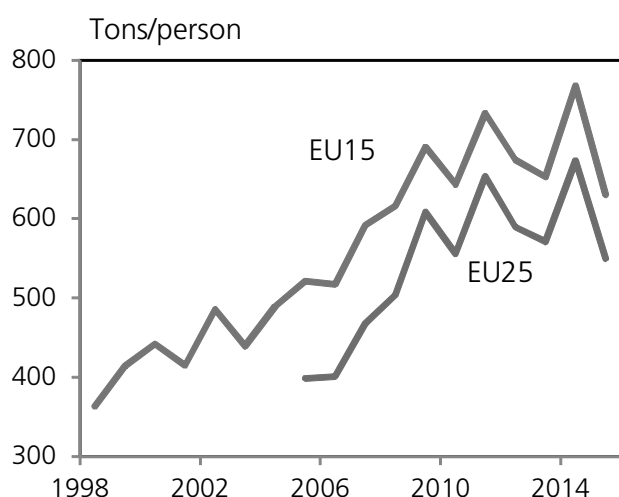
Omvendt kan det også forventes, at den lavere produktion – alt andet lige – vil med-

føre en produktivtetsnedgang, idet det kan tage tid at tilpasse produktionsapparatet til et lavere niveau.

Arbejdsproduktiviteten (sukkerproduktion pr. ansat i kampagneugerne) er et delproduktivitetsmål. Da arbejdskraften er en væsentlig indsatsfaktor, er det rimeligt at arbejde med dette delproduktivitetsmål.

Som det ses af figur 21, har arbejdsproduktiviteten på sukkerfabrikkerne i EU været stigende over en længere årrække.

Figur 21. Arbejdsproduktivitet på sukkerfabrikker i EU

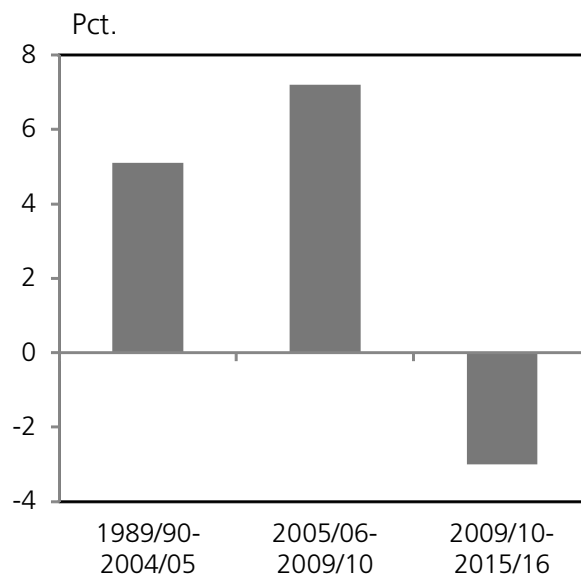


Anm.: Total sukkerproduktion pr. ansat i kampagnen.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Især i EU25 var der en kraftig vækst i arbejdsproduktiviteten under reformperioden. Når det gælder EU15, hvor der er en længere tidsserie før reformprocessen, kan de gennemsnitlige årlige ændringer i arbejdsproduktiviteten opdeles i tre perioder, før, under og efter sukkerreformen, jf. figur 22.

Figur 22. Gns. årlig ændring i arbejdsproduktivitet på sukkerfabrikker i EU15, før, under og efter sukkerreformen



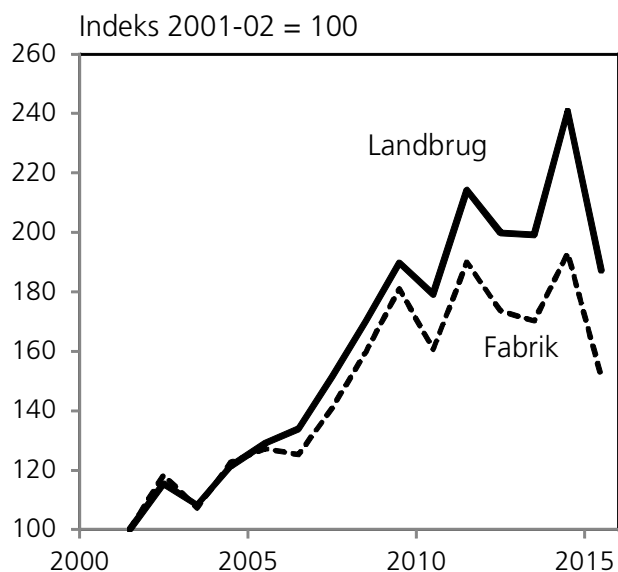
Anm.: Total sukkerproduktion pr. ansat i kampagnen.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Figuren viser, at der var en markant højere produktivtetsudvikling under reformen end både før og efter. Den negative udvikling efter reformen kan skyldes flere forhold, herunder faldende produktion og fremrykket produktivtetsudvikling under reformperioden.

Produktivtetsforbedring kan ske ved at tilpasse flere ressourcer end arbejdskraft, herunder kapital, transport, energi m.m. Der kan også ske produktivtetsforbedringer flere steder i værdikæden fra sukkerroedyrkningen til sukkerproduktion og raffinering. Figur 23 viser således, at der har været betydelige stigninger i arbejdsproduktiviteten både i sukkerroedyrkningen i og i forarbejdningssiden.

Figur 23. Udvikling i arbejdsproduktivitet i sukkerroeproduktion (landbrug) og i sukkarfremstilling (fabrik) i EF15

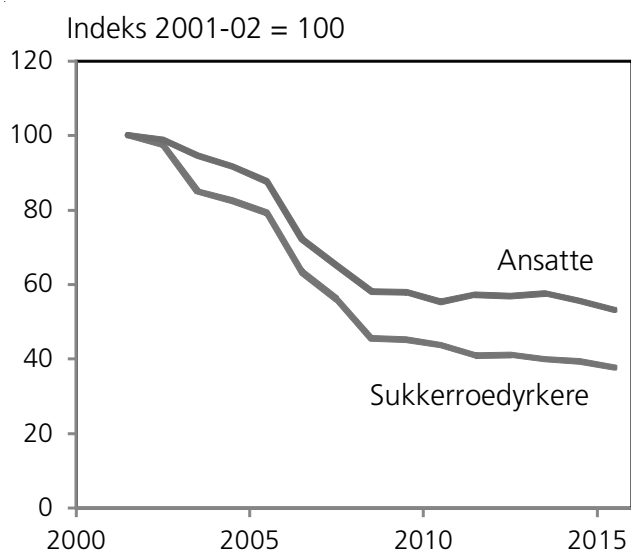


Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Figuren viser, at sukkerroedyrkerne har øget arbejdsproduktiviteten mere end sukkrefabrikkerne.

Både antallet af sukkerroedyrkere og antallet af ansatte i sukkerindustrien er faldet markant, jf. figur 24.

Figur 24. Udvikling i antal sukkerroedyrkere og ansatte i sukkerindustrien



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

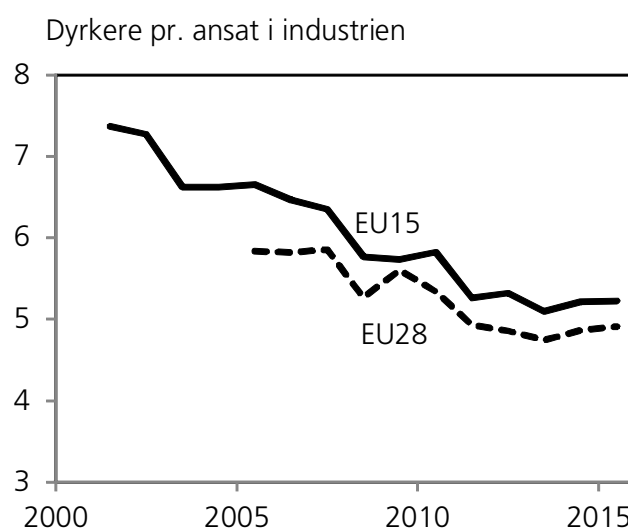
Det er forventeligt, at stigningen i arbejdsproduktiviteten er større i landbruget end i sukkerindustrien. Generelt har der i mange årtier været en større produktivtetsstigning i landbruget end i de fleste andre erhvervssektorer. De biologiske fremskridt, teknologianvendelse og udnyttelse af stordriftsfordele har indeholdt et stort produktivtetspotentiale, som er blevet udnyttet.

Derfor er det også naturligt, at arbejdskraftindsatsen falder mere blandt sukkerroedyrkerne end blandt de ansatte i sukkerindustrien.

Det skal dog bemærkes, at mens antallet af sukkerroedyrkere falder, stiger antallet af ansatte medarbejdere i sukkerroedyrkningen marginalt, så det samlede arbejdskraftsforbrug har en lidt mindre nedgang.

Der er stadig ca. fem gange flere sukkerroedyrkere end ansatte i sukkerindustrien, jf. figur 25.

Figur 25. Antal sukkerroedyrkere pr. ansat i sukkerindustrien



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

Øvrige tilpasningstiltag

EU's sukkerreform har ikke været den eneste drivkraft i strukturtilpasningen i sukkerindustrien – og strukturtilpasning har ikke været den eneste form for tilpasning til de løbende forandringer. Der er således tale om et komplekst samspil med adskillige påvirkninger og løsninger. I det følgende redegøres der kort for nogle af disse forhold:

Selv om sukkerområdet var et af de seneste reformområder, havde der gennem en længere periode forud for reformens vedtagelse i 2006 været en generel forventning om, at EU's sukkerordning ville blive justeret og kraftigt liberaliseret. Presset fra WTO og fra en række sukkerproducenter i udviklings- og mellemlandslande var tydeligt, og også internt i EU var der et pres for at udbrede ideerne bag MacSharry-reformen til at gælde alle sektorer.

Den europæiske sukkerindustri forsøgte på flere måder at tilpasse sig denne situation:

* Fusioner og opkøb – både nationalt og internationalt – var allerede før 2006 almindelige. Formålet var at forbedre den internationale konkurrenceevne gennem internationalisering, udnyttelse af stor-driftsfordele m.m. Danisco Sugar havde således opkøbt sukkervirksomheder i Sverige, DDR, Polen og Baltikum.

* Da selve sukkerroeråvaren er den største enkeltomkostning i sukkerindustrien, er det naturligt, at sukkervirksomhederne har søgt at reducere sukkerroekomkostningerne. Dette er sket på flere måder.

For det første har der i flere tilfælde været en skærpelse af forhandlingerne

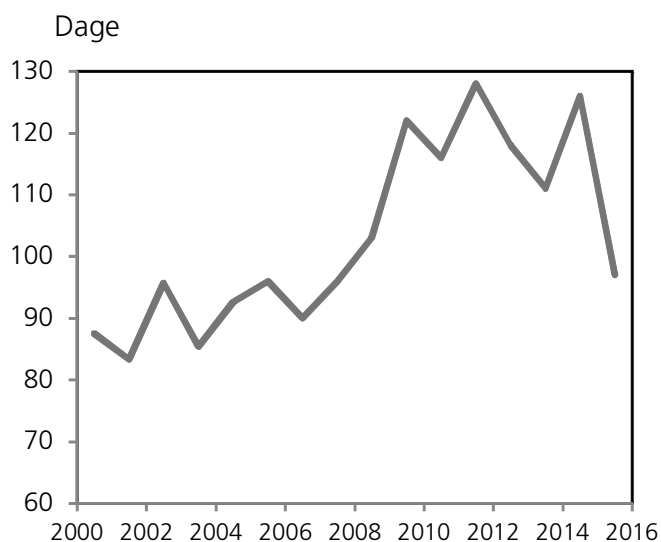
med sukkerroeproducenterne om priser og øvrige betingelser.

For det andet har man opnået en reduktion af transportomkostninger ved at samle leverandørerne tæt på fabrikkerne.

For det tredje har sukkerindustrien arbejdet for at øge produktiviteten og dermed reducere stykomkostninger i roeproduktionen, idet det vil forbedre rentabiliteten, og det kan dermed kompensere for realprisfald på roerne.

* Omkostningerne er også søgt reduceret ved at udnytte kapaciteten på sukkerfabrikker. Dette er bl.a. sket ved at forlænge varigheden af kampagnerne, det vil sige det antal dage, hvor der produceres sukker på fabrikkerne. I 2006-07 var den gennemsnitlige kampagnelængde i EU15 på 90 dage, og den var i 2009 steget til 122 dage, jf. figur 26.

Figur 26. Kampagnelængde, 2000/01-2015/16 i EU15



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af CEFS (flere årgange).

* Der har også været eksempler på produktdifferentiering, hvor sukker er blevet en mærkevare i et forsøg på at tilføre produkterne en merværdi. Også produktion af

økologisk sukker er et eksempel på dette, jf. figur 27.

* Der var også forsøg på at udnytte både råvarer, fabriksanlæg og infrastruktur til alternative formål, herunder bl.a. bioenergi. Sukkerrør er hovedkilden til Brasiliens bioenergiproduktion, og sukkerroer anvendes også i Europa som kilde, men dog i et langt mindre målestok. Produktion af bioenergi på basis af sukkerroer i Europa er meget afhængig af både olieprisen, afgiftsstrukturen og støtte. Det har derfor ikke været noget væsentligt alternativ eller supplement for den europæiske sukkerindustri.

I forhold til andre sektorer er det dog ikke for alvor lykkedes sukkerindustrien at udvikle stærke mærkevarer, foretage unik-

ke produktdifferentieringer eller at bevæge sig markant fremad i værdikæden. De økonomiske, markedsmæssige og teknologiske muligheder har givetvis været for beskedne.

* Endeligt har flere sukkervirksomheder engageret sig i rørsukker som alternativ eller supplerende råvare. Flere virksomheder købte således op uden for Europa for at få adgang til rørsukker til raffinering enten i Europa eller i produktionslandet. British Sugar købte f.eks. godt 50 pct. af aktierne i den største sukkerrørsvirksomhed i Afrika. EBA-aftalen (*everything but arms*) gav adskillige lande fri adgang til EU-markedet for sukker, og derfor kunne det være lukrativt at producere sukker uden for Europa og derefter eksportere til EU.

Figur 27. Produktdifferentieret sukker i forbrugerleddet



Eksempler på differentierede sukkerprodukter, hvor produkterne er gjort mere unikke og målrettet specielle segmenter eller formål. Det viste *private label* (mamone) er Dansk Supermarkeds mærke. Mærkevareren DanSukker er ca. 33 pct. dyrere end Dansk Supermarkeds mærke (hhv. 20 kr. og 15 kr. pr. 2 kg).

Alt i alt vurderes det, at strukturtilpasning, internationalisering og produktivitetshøjelse har ydet de største bidrag til sukkerindustriens konkurrenceevne i de seneste årtier.

Tilpasning og udvikling i den danske sukkerindustri

Den danske sukkerbranche har fra gammel tid været domineret af to store producenter – De Danske Sukkerfabrikker og Nykøbing Sukkerfabrik Lmt.

Førstnævnte blev stiftet tilbage i 1872 af erhvervsmanden C.F. Tietgen ved opkøb af de to københavnske sukkerraffinaderier Phønix og Helsingørgades Raffinaderi.

Allerede i 1880 blev de første opkøb foretaget ved købet af sukkerfabrikken Lolland, og ved anden verdenskrigs slutning var der kun de to producenter tilbage.

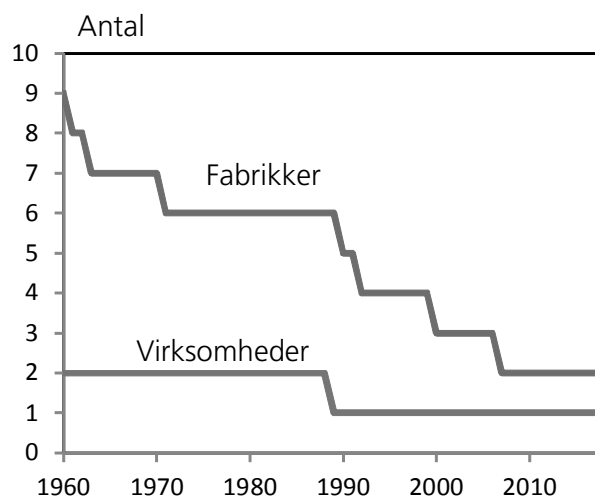
Nykøbing Sukkerfabrik Lmt. blev stiftet i 1884 med henblik på at give De Danske Sukkerfabrikker konkurrence. De to eksisterede som konkurrenter indtil 1989, da Nykøbing Sukkerfabrik blev opkøbt af Danisco A/S efter fusionen mellem DDS, De Danske Spritfabrikker og Danisco samme år.

Antallet af sukkerfabrikker har ligeledes været kraftigt faldende. I starten af 1960'erne var der således ni fabrikker tilbage, men i kølvandet på De Danske Sukkerfabrikkers investeringer i såkaldte "hvidtsukkerfabrikker" i 1960'erne faldt dette antal til seks ved årtiets udløb.

Den næste store rationaliseringsbølge fandt sted efter fusionen mellem DDS, De Danske Spritfabrikker og Danisco og opkøbet af Nykøbing Sukkerfabrik Lmt. Rationaliseringer og investeringer i ny teknologi og udstyr har således reduceret antal-

let af sukkerfabrikker til to i dag, jfr. figur 28.

Figur 28. Antal sukkervirksomheder og -fabrikker i Danmark 1960-2017



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

Effektiviseringer og konkurrenceevne er således især skabt ved at tilpasse antallet af fabriksenheder.

Samtidig med denne udvikling har Danisco A/S bredt sig til en række nye markeder. I 1991 førte dette til købet af otte sukkerfabrikker i det tidligere Østtyskland, og året efter opkøbtes den svenske sukkerindustri. Den mest skelsættende fusion var opkøbet i Sverige, som var den største fusion, og som gav virksomheden en god størrelse og slagkraft. Efterfølgende har Danisco A/S købt aktieandele i fire litauiske og i to polske sukkerfabrikker, og 1999 blev det meste af den finske sukkerindustri indlemmet i Danisco ved fusionen med Cultor. Dermed havde man næsten alle sukkerfabrikker i det nordlige Europa.

I 2007 besluttede Danisco-koncernen at udskille sukkerdivisionen som et selvstændigt selskab (*de-merger*), Danisco Sugar A/S. Lav omsætningsvækst, faldende indtjening på sukkerområdet, begrænsede sy-

nergier med resten af koncernen, usikkerheder på grund af sukkerpolitikken samt investorers generelle modstand mod konglomerater kan anføres som begrundelse for udskillelsen. Spaltningen gjorde det også muligt enten at børsnotere eller helt frasælge sukker-divisionen.

Flere udenlandske virksomheder var interesseret i at købe. Også leverandørforeningen, Danske Sukkerroedyrkere, undersøgte mulighederne for at tage del i ejerskabet.

Resultatet blev, at Danisco Sugar i 2009 blev overtaget af det tyske selskab Nordzucker. Samtidig skiftede Danisco Sugar navn til Nordic Sugar. Nordic Sugar består i dag af dels sukkeraktiviteter i Danmark, dels ejerskab af en række udenlandske dattervirksomheder med sukkeraktiviteter.

Den europæiske sukkerindustri i dag

Med de seneste godt 10 års tilpasninger ser den europæiske sukkerindustri ud til at være blevet langt mere konkurrencedygtig: Kapaciteten er blevet tilpasset, yderligere stordriftsfordele er muliggjort, og produktiviteten er øget markant flere steder i værdikæden. Internationaliseringen har ligeledes skabt muligheder på tværs af grænser, og med fjernelsen af landekvoter får de frie markeds kræfter og international konkurrenceevne nu endnu større betydning.

Det er således en gennemgående vurdering, at de europæiske virksomheder efter flere års tilpasninger nu er forberedt på denne nuværende liberale markedssituation.

Ifølge International Sugar Journal (2016) er mange af EU's sukkervirksomheder nu rangeret blandt de bedste 25 pct. med hensyn til omkostningskonkurrenceevne. Produktionsomkostningerne pr. ton sukker i

den europæiske sukkerindustri er således også faldet betydeligt siden reformens begyndelse.

Ifølge en vurdering fra Horseman (2017) vil Europa dog næppe nogensinde kunne konkurrere på prisen med lavomkostningslande som Brasilien og Thailand. Det vurderes dog også, at med en øget konsolidering af produktionen i de mest gunstige regioner i Europa vil den europæiske sukkerindustri kunne blive en væsentlig aktør på sukkermarkederne.

Hos Nordic Sugar har man brugt de seneste år på at forberede sig på, at kvoterne forsvinder, og der er gennemført et omfattende effektiviseringsprogram med henblik på at optimere virksomheden gennem hele værdikæden (Nordic Sugar, 2017). Det understreges, at afskaffelsen af kvoter alene ikke er nok til at få Nordic Sugar til at øge sin produktion, idet produktionsstørrelsen planlægges ud fra forventninger til og planer med markedet.

De to største europæiske sukkervirksomheder ser positivt på den nye markedsvirkelighed uden væsentlig støtte og helt uden kvoter:

"The elimination of the production quotas offers an opportunity to produce considerably more sugar, which will result in significantly improved production capacity utilization in the future. We will exploit this to strengthen our European market position and specifically target new export opportunities that arise".
Südzucker (2017).

"We have prepared for the new era starting on 1 October 2017 and the end of the quota system. In doing so, we have already been able to demonstrate how well we can adapt to new conditions. The preparation process was extremely labour-intensive and called for a change of mindset, as well as for ideas and

courage, in a large number of ways. We are certainly not yet perfectly positioned, but we have already achieved a great deal, and we will continue to work on improving ourselves".

Nordzucker (2017) .

Udmeldingerne fra de store europæiske sukkervirksomheder understøttes af, at arealerne med sukkerroer så ud til at stige betydeligt i Europa i 2018 – det første år uden kvoter.

EU-Kommissionen og Den Europæiske Revisionsret har også vurderet, om målene bag reformen om at "sikre EU-sukkerindustriens konkurrenceevne på lang sigt ved at reducere urentabel produktionskapacitet" (ECA, 2010) er blevet opfyldt.

Revisionsretten påpeger, at omstillingsstøtten ikke er målrettet de virksomheder, som havde størst behov, og at der derfor ikke er sikkerhed for, at der er sket en optimal tilpasning. Det understreges også, at der ikke er tilstrækkelig information om konkurrenceevnen og effektiviteten i de enkelte lande og virksomheder. Det har derfor ikke været muligt at målrette og optimere anvendelsen af omstrukturingsstøtten.

EU-Kommissionen vurderer derimod, at den samlede stigning i konkurrenceevnen for EU's sukkersektor, der er opnået ved reformen, er åbenbar, og Kommissionen er af den opfattelse, at de ønskede mål er blevet opfyldt fuldt ud. Det tilføjes også, at gevinsterne i konkurrenceevne for EU's sukkerindustri efter reformen er uanfægtelige, eftersom virksomhederne nu er nødt til at opretholde rentabiliteten i et scenarie med væsentligt lavere institutionelle priser.

Revisionsretten har ret i, at en målretning af støtten til de mest konkurrence-svage virksomheder kunne have optime-

ret anvendelsen af støtten. Omvendt ville det have været umuligt at foretage en præcis gruppering af virksomhederne efter deres konkurrenceevne. Dertil kommer, at rationelt set vil de mindst konkurrencedygtige og mindst effektive virksomheder tage imod omstillingsstøtten og lukke produktionen ned.

Beslutningen om at indstille sukkerproduktionen blev truffet af de enkelte sukkervirksomheder. De mest effektive sukkerproducenter er helt sikkert bedre i stand til at opretholde deres drift i et scenarie med lavere priser.

ØSU (2017), som også varetager erhvervsinteresser, understreger også, at EU's produktionsomkostninger til kvotesukker i løbet af de seneste 26 år kun er steget med 0,4 pct. pr. år, sammenlignet med en inflationsrate på 2,2 pct. pr. år. Det tilføjes, at dette realfald i omkostningerne har bidraget til at øge konkurrenceevnen.

Selv om den europæiske sukkerindustri under ét er kommet styrket ud af reformprocessen, vil der også fremover være et betydeligt internationalt konkurrencepres. Sukkerindustrien i lande uden for EU har også udviklet sig og forbedret konkurrenceevnen. Dertil kommer, at sukkermarkedet i EU fremover med stor sandsynlighed bliver væsentligt mere volatilt end under den tidligere markedsordning. Priserne kan forventes at svinge langt mere, og det kan gøre det vanskeligt at tilpasse produktionen til markedslige vægt.

Det er også sandsynligt, at markedspriserne på lidt længere sigt vil ligge på et lavere niveau end gennem det seneste tiår. EU-Kommissionen (2016) forudså, at priserne på mellemlangt sigt ville falde efter kvoteordningens udløb.

Det kan derfor være nødvendigt med en større finansiel stødpude både blandt sukkerroeproducenter og i sukkerindustrien for at kunne tage højde for perioder med meget lave priser.

Afslutning

Det kan konstateres, at EU's sukkerindustri havde en forstærket strukturudvikling og produktivitet under EU-reformen, og at reformens hensigt om at styrke sektorens konkurrenceevne i et betydeligt omfang er opnået. Omkostningsspændet over for andre store konkurrerende lande har også udviklet sig til den europæiske industris fordel, og de meste konkurrencedygtige områder har fået en stigende andel af den samlede sukkerproduktion i EU. Den internationale specialisering inden for EU er styrket.

Der vil dog stadig være markante forskelle i sukkersektorens konkurrencemæssige og komparative fordele inden for EU, så i mange tilfælde vil udviklingen være forskellig fra land til land, og fra virksomhed til virksomhed. Ophævelsen af landekvoterne i 2017 vil forstærke denne tendens.

Hvorvidt tilpasningen og den styrkede konkurrenceevne er tilstrækkelig til at fastholde eller udvide markedsandelen samt sikre et markeds-mæssigt afkast til alle led i værdikæden – det kan kun tiden vise. Med handelsliberaliseringen og forbedret markedsadgang vil virksomheder med stærk international konkurrenceevne profitere og ekspandere, og dermed er det muligt – ex post – at synliggøre den europæiske sukkerindustris internationale styrkeposition.

Kilder:

CEFS (flere årgange): Statistics
<http://cefs.org/>

CIBE (2014): CIBE Concentration Report. D77 - 2014

CME Group (2017): www.cmegroup.com

ECA (2010): Har reformen af sukkermarkedsforordning opfyldt de væsentligste mål? Særberetning nr. 6, 2010, fra Den Europæiske Revisionsret
http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR10_06/SR10_06_DA.PDF

EU-Kommissionen (flere årgange): Agriculture in the European Union. Statistical and economic information. Published by The European Commission

EU-Kommissionen (2015): Reforming the European Union's sugar policy COM (2005)263 final.

EU-Kommissionen (2016): Forordning om købsbetingelser for sukkerroer i sukkersektoren fra den 1. oktober 2017
<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2016/DA/3-2016-2783-DA-F1-1.PDF>

EU-Kommissionen (2017): The abolition of EU sugar production quotas
https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/sugar/doc/sugar-faq_en.pdf

FAO (2017): FAOSTAT
<http://www.fao.org/faostat/en/#data/FBS>

Hansen, Henning Otte (2013): Food Economics. Industry and markets. Routledge. U.K., USA and Canada. 420 p.

Horseman, Chris (2017): EU poised for export surge as sugar quotas finally abolished. I: IEG Policy. Agribusiness Intelligence. Infoma. 15. sep. 2017
<https://iegpolicy.agribusinessintelligence.informa.com/PL050725/Analysis-EU-poised-for-export-surge-as-sugar-quotas-finally-abolished>

International Sugar Journal (2016): EU reform has made the sugar industry globally competitive. Med reference til LMC International.
<https://www.internationalsugarjournal.com/eu-reform-has-made-the-sugar-industry-globally-competitive/>

MFVM (2017): Tidslinje for EU's landbrugspolitik
<http://mfvm.dk/landbrug/eus-landbrugspolitik/tidslinje-for-eus-landbrugspolitik/>

Nordic Sugar (2017): Europæiske sukkerproducenter gør sig klar til vækst. Ved Mariann Mellström, presseansvarlig i Nordic Sugar. I: FødevareWatch, 13-07, 2017

Nordzucker (2017): Annual Report 2016-17
https://www.nordzucker.de/fileadmin//downloads/Aktionaere/nzag/Nordzucker_annual_report201617_EN.pdf

OECD (2017a): Producer and Consumer Support Estimates database. PSE DATABASE FOR EU28
<http://www.oecd.org/agriculture/agricultural-policies/producerandconsumersupportestimatesdatabase.htm>

OECD (2017b): Introduction to the OECD Producer Support Estimate and related indicators of agricultural support.
<https://www.oecd.org/tad/agricultural-policies/pse-introduction-august-final.pdf>

Olsen, Thomas B. (2015): Interview den 30/4 2015.
Ansæt i Danisco/Nordic Sugar 1988-2012.
Medlem af Nordic Sugars direktion 2005-2008.
Adm. direktør i Nordic Sugar 2009-2012

Olsen, Thomas B. (2017): Interview den 5. oktober 2017

Südzucker (2005): Süsse Produkte mit bitterem Beigeschmack?
https://www.cfg-hockenheim.de/static/home/business-at-school/2004_2005/phase_I/suedzucker.pdf

Südzucker (2017): Annual Report 2016/17
http://www.suedzucker.de/en/Downloads/Download_Daten/Finanzberichte/2016_17/Geschaeftsberichte_2016_17/GB_2016_17/SZ_GB_2016_17_en_WEB_1.pdf

ANDELSSELSKABERS GLOBALISERING:

- UDVIKLING, BARRIERER OG MULIGHEDER

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Globaliseringen er én af landbrugsandelsselskabernes allerstørste strategiske udfordringer. Samtidig har andelsselskaberne på grund af deres medlemseje, råvarebinding, strukturelle opbygning og svage finansieringsstruktur særlige udfordringer i forbindelse med globaliseringen. I denne artikel identificeres således en række specifikke udfordringer for andelsselskaber i forbindelse med globaliseringen.

Et andelsselskab kan blive en global virksomhed på flere forskellige måder. Globalisering via eksport til nærmærkedet er ofte relativt ukompliceret, mens globalisering via investeringer og produktion i udlandet eller via andelshavere i flere forskellige lande kan være langt mere udfordrende. Andelsselskabers internationaliseringsform er derfor meget afgørende for de barrierer og udfordringer, der kan opstå i forbindelse med internationaliseringen.

I artiklen identificeres der følgende 11 udfordringer for andelsselskaber ved internationalisering:

- * Kapitalgrundlag
- * Kapitalfremskaffelse
- * Incitament
- * Horisont
- * Globalisering som strategisk mål
- * Indtjeningsformål
- * Råvaregrundlag
- * Ledelsessammensætning
- * Synliggørelse af konsekvenser
- * Udenlandske andelshavere
- * Globalisering via eksport.

I nogle tilfælde er udfordringerne relativt overkommelige, mens der på andre områder er tale om mere strukturelle og komplekse problemer. Der gives eksempler på, hvordan nogle virksomheder har løst problemerne.

Mens valg af internationaliseringsform og indtrængning på internationale markeder har særlige dimensioner for andelsselskaberne, er andre forhold også af betydning, herunder forhold vedrørende produktet, virksomheden, markedet og handelspolitik. Der er således en række forhold, som skal tages i betragtning, når andelsselskaber skal internationaliseres.

De indbyggede globaliseringsbegrænsninger i andelsselskaberne kan mere eller mindre fjernes ved at følge nogle spilleregler. Det konkluderes dog, at andelsselskabernes mulige globalisering i form af udenlandske medlemmer, øget anvendelse af udenlandske råvarer, investeringer i udenlandsk produktion m.m. vil indebære et paradigmeskifte hos mange andelsselskaber. Globalisering vil dermed være en væsentlig fremtidig udfordring og vil kræve strukturelle tilpasninger i mange andelsselskaber, såfremt alle fordele ved globaliseringen skal udnyttes.

Indledning

Globaliseringen er én af landbrugsandels-selskabernes allerstørste strategiske udfordringer. Globalisering – i form af stigende handel, investeringer, samarbejde samt kapital-, kompetence- og arbejdskraftbevægelser over grænser – har været i kraftig vækst i det seneste årti. Trods økonomiske og politiske kriser og lavkonjunkturer i store dele af verden vil globaliserings-trenden sandsynligvis fortsætte, omend med mindre kraft end tidligere.

Andelsselskaberne har qua deres medlemseje, råvarebinding, strukturelle opbygning og svage finansieringsstruktur særlige udfordringer i forbindelse med globaliseringen. Der identificeres således i det følgende en række specifikke udfordringer for andelsselskaber i forbindelse med globaliseringen.

På nogle områder har andelsselskaber allerede tacklet udfordringerne. Kritiske valg som f.eks. anvendelse af udenlandske råvarer og produktion i udlandet er nu en del af virksomhedsudviklingen i flere store andelsselskaber. Udenlandske medlemmer ses også i stigende omfang, omend det ikke er problemfrit.

På andre områder er der imidlertid tale om mere strukturelle og grundlæggende problemer, som kræver betydelige forandringer i andelsselskabers opbygning, så fremt alle fordele ved globaliseringen skal kunne udnyttes.

Andelsorganisering og globalisering – en konflikt?

Landmandsejede andelsselskaber spiller flere steder i verden en stor rolle i det agro-industrielle kompleks. I flere lande står andelsselskaber for hovedparten af omsætningen på centrale landbrugsmarkeder.

Andelsselskaberne har i flere lande været gennem en rivende strukturudvikling, hvor vækst, konsolidering og ikke mindst globalisering har været væsentlige tendenser.

Globaliseringen har været i kraftig vækst i det seneste årti, og transnationale selskaber med mange aktiviteter i mange lande får stigende betydning.

Andelsorganisering og globalisering kan på flere måder være i konflikt med hinanden: Andelsselskaber er ofte oprettet med henblik på at forarbejde og afsætte medlemmernes produkter, og dermed er der indbyggede regelsæt, som har til formål at sikre ejerne (landmændenes) afsætning eller indkøb, men som også kan være en barriere for at sikre den optimale ressourceallokering. Globale virksomheders mulighed for helt frit og uden bindinger at kunne købe råvarer fra hele verden er med til at reducere disse virksomheders omkostninger og dermed øge deres internationale konkurrenceevne.

Der er derved nogle indbyggede elementer i andelsselskaber, som kan være i konflikt med de muligheder, som globaliseringen indebærer. Dermed være ikke sagt, at andelsejerformen er uegnet, for der er en række andre fordele forbundet med denne ejerform.

I denne artikel identificeres og vurderes nogle væsentlige forhold, som kan være barrierer for andelsselskabers globalisering.

Globalisering

Globalisering er langt fra et entydigt begreb. Globalisering kan også have flere forskellige dimensioner og anvendelsesområder. I denne forbindelse defineres følgende:

Globalisering er den vedvarende udvikling i en virksomheds internationale enga-

gement m.h.t. geografiske markeder, produkter, management, ressourcer (arbejds-kraft, råvarer m.m.) med henblik på optimering under de internationale markeders muligheder og trusler.

Globalisering handler således ikke kun om at sælge til udenlandske kunder. Det handler også om at erkende den internationale konkurrence og at tilpasse produktion, ressourcer, investering og organisation til disse forhold.

Globalisering og internationalisering bruges ofte i flæng som synonyme. Globalisering betragtes dog normalt som noget andet og mere end internationalisering. De første trin i en virksomheds internationale udvikling (sporadisk eksport til nærmarkeder, eksport via agent og mellemhandler med mere) er mest at betragte som internationalisering, mens en virksomheds etablering af produktion i udlandet, fordeling af produktionen over hele verden i forhold til konkurrenceforholdene m.m. mere kan betragtes som globalisering.

Globaliseringsformer

Et andelsselskab kan blive en global virksomhed på flere forskellige måder. Ofte sker globaliseringen trinvis over tid, hvorved virksomheden bliver mere og mere involveret i den internationale arbejdsdeling. Globaliseringsformen er helt afgørende for de muligheder og barrierer, som andelsselskaberne måtte stå overfor.

En måde at illustrere dette trinvis forløb er den såkaldte Uppsala internationaliseringsmodel, som forklarer virksomheders valg af eksportmarked og indtrængningsform. Den fysiske afstand, som er en væsentlig variabel i modellen, kan forklare hvor og hvordan en virksomhed etablerer sig.

Uppsala-modellen viser, at virksomheder starter deres internationale aktiviteter på nærmarkeder, som ligger fysisk tæt på hjemlandet. Derefter sker der en gradvis og trinvis indtrængning på mere fjerne markeder. Der er således tale om en trinvis internationalisering, hvor ekspansionen sker som ringe i vandet med hjemmemarkedet som centrum og udgangspunkt.

De nære, mest kendte og dermed også mindst risikable markeder udvikles først. Internationaliseringen starter dermed på markeder, som mest muligt ligner hjemmemarkedet. Der opbygges dermed erfaring, som kan udnyttes til ekspansion på gradvist mere fjerne markeder.

Samtidig ændres også indtrængningsformen. Virksomheder etablerer sig først i form af eksport, derefter via udenlandske salgsselskaber, og først i de senere trin etablerer man produktion i udlandet.

Uppsala-modellen tager dog også højde for, at virksomheder kan springe trin over i internationaliseringsprocessen, f.eks. ved at ekspandere på fjerne markeder tidligt i processen.

En modificeret Uppsala-model kan konkretiseres og illustreres som vist i figur 1.

I figuren er internationaliseringsprocessen opdelt i syv trin.

Med stigende internationalisering, stiger virksomhedernes styring, engagement og risiko, men samtidig er der også flere muligheder til stede.

Figuren viser kun nogle af de væsentligste faser i internationaliseringen. Der findes dog forskellige mellemløsninger, f.eks. licensproduktion, globale strategiske alliancer og joint venture.

Det skal nævnes, at internationaliseringsbegreberne ikke er helt entydige i litteraturen. Et andelsselskab med medlem-

Figur 1. Mulige trin i internationaliseringsprocessen



Kilde: Egen præsentation

mer i flere lande bliver af Danske Andels-selskaber (1999) og Bijman et al. (2013) defineret som et transnationalt andelsselskab.

Verheijen and Heijbroek (1994) definerer det samme som et internationalt andelsselskab (*international cooperative*).

Omvendt defineres transnationale andelsselskaber af Hill (2001) som et selskab med aktiver (datterselskaber m.m.) i udlandet.

Bijman et al. (2014) definerer også et internationalt andelsselskab (*international cooperative*) som et andelsselskab med medlemmer i ét land men med ikke-medlemmer som leverandører eller kunder i et eller flere andre lande.

Globaliseringen og landbrugs- og føde-varemarkederne

Når det gælder udviklingen i den internationale handel, som er et væsentligt element i globaliseringen, er det karakteristisk, at handel med landbrugs- og fødevarer over grænser er relativt lille set i forhold til handelen på hjemmemarkederne. Der er dermed tilsyneladende en barriere for globaliseringen på landbrugs- og fødevarerområdet.

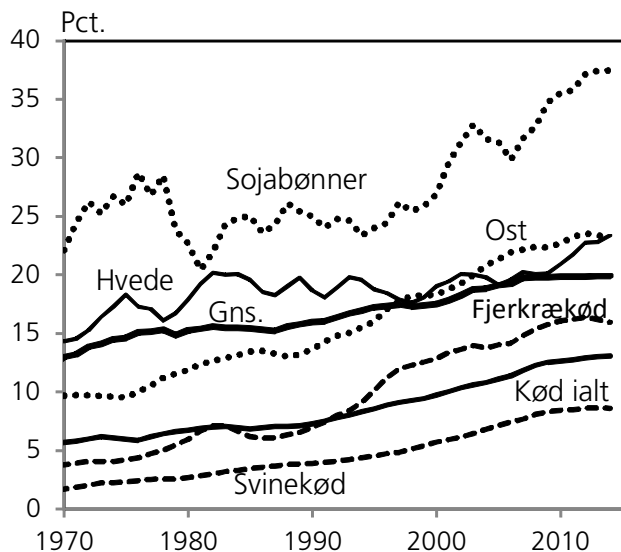
Verdensmarkedets begrænsede betydning skal bl.a. ses som resultat af den førte landbrugs- og handelspolitik, men også andre forhold spiller ind. Generelt kan man sige, at den beskudte verdenshandel skyldes følgende forhold:

- * Lav holdbarhed gør transport over store afstande besværlig og dyr.
- * Alle lande har mulighed for en vis egenproduktion, hvorfor importbehovet er begrænset.
- * Ønsket om en vis forsyningssikkerhed skabt via importbarrierer begrænser samhandelsmulighederne.
- * Øvrige handels- og landbrugspolitiske forhold.
- * Faste ressourcer og generel lav tilpasningsevne i landbruget.

Selv om der er politiske og økonomiske hindringer for en kraftig internationalisering af landbrugsmarkederne, har der dog været en vis vækst i den internationale handel med landbrugsvarer. Den internationale handel i pct. af den totale produktion er således steget betydeligt for de fle-

Figur 2. Indikatorer på globalisering på landbrugsområdet

A. International handel i pct. af verdensproduktion



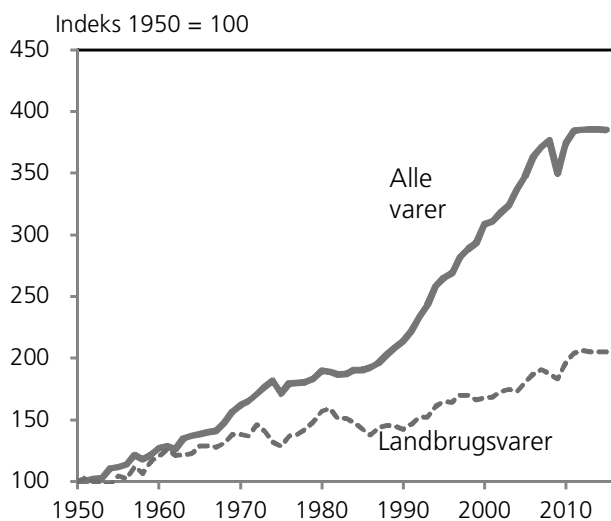
Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2017)

B. Udvikling i total international handel og produktion (mængder)



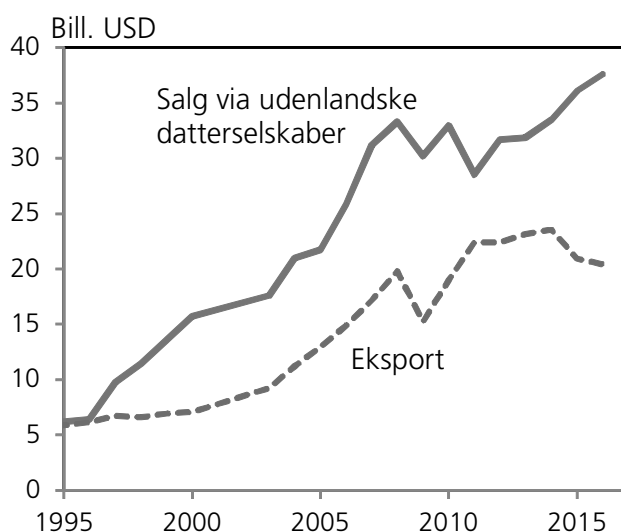
Kilde: Egne beregninger på grundlag af WTO (flere årgange)

C. Udvikling i International specialisering for alle varer og for landbrugsvarer



Kilde: Egne beregninger på grundlag af WTO (flere årgange)

D. Verdens samlede salg via udenlandske datterselskaber og eksport ialt



Kilde: Egne beregninger på grundlag af UNCTAD (flere årgange)

ste vigtige landbrugsprodukter, jf. figur 2 (A).

De fleste vigtige landbrugsprodukter har haft en stigende international afsætning, og et sammenvæjet gennemsnit for en række landbrugsprodukter viser en jævnt stigende tendens over hele perioden.

Figuren (B) viser også, at den totale internationale handel stiger langt hurtigere end den totale produktion i hele verden. Figuren viser alle varer under ét.

Når verdenshandlen stiger hurtigere end verdensproduktionen, sker der en stigende international specialisering. Denne sti-

gende internationale specialisering er dog ikke lige udbredt for alle sektorer. Dette ses i figur (C), som viser også den internationale specialisering for henholdsvis alle varer og landbrugsvarer. Som det ses, stiger den internationale handel generelt mere end produktionen, men udviklingen er langt stærkere for alle varer under ét end for landbrugsvarer.

Når den internationale handel får en stigende betydning, sker der en yderligere arbejdsdeling eller specialisering mellem landene. De enkelte lande vil specialisere sig inden for de områder, hvor de bedst kan klare sig, og opgive de områder, hvor de ikke kan klare sig i den internationale konkurrence.

Globaliseringen er ikke kun et spørgsmål om international afsætning. Globaliseringen kommer i stigende grad til udtryk i form af direkte investeringer i udlandet, fusioner over landegrænser, opkøb og etablering af udenlandske datterselskaber m.m. Dette illustreres til dels i figur (D), som viser, at salg via virksomheders udenlandske datterselskaber er en større form for internationalisering end den egentlige eksport. Salg via udenlandske datterselskaber forudsætter, at virksomhederne har investeret i udlandet, og på den måde bliver kapital og finansiering vigtige forudsætninger for denne form for internationalisering.

Andelsselskabers globalisering

Globalisering har som udgangspunkt til formål at sikre virksomhedens fremtidige indtjening og værdi – på kortere eller længere sigt – til gavn for ejerne. En virksomheds globalisering er således ikke et mål i sig selv; men derimod et redskab til at nå de overordnede mål, som er opstillet for virksomheden.

Både andelsselskaber og aktieselskaber har normalt til formål at sikre ejerne den størst mulige indtjening. Som aktionær kan det ske gennem udbytte og aktiekursstigninger. Som andelshaver kan det ske gennem udlodning af en del af overskuddet og via mere fordelagtige afregnings- eller købspriser.

Både andelshavere og aktionærer har dermed de grundlæggende samme interesser i at skabe den størst mulige indtjening i selskabet. Der er dog alligevel i praksis væsentlige forskelle på andelsselskabers og aktieselskabers globalisering, og andelsselskaberne har særlige udfordringer. Dette gælder især, når globaliseringen sker i form af investeringer i udlandet.

Netop andelsselskabernes rolle i globaliseringen er der meget fokus på. Som det ses af overskrifterne i boks 1, er spørgsmålet om andelsselskabernes aktiviteter i udlandet – og især investeringer i udenlandsk produktion – meget debatteret.

Forklaringen er bl.a., at en række forhold kan være hæmmende for andelsselskabernes deltagelse i globaliseringen. Dertil kommer, at uvidenhed eller fordomme mod andelsformen er med til at afspore debatten.

Disse kritiske udfordringer – samt mulige løsninger – skitseres i det følgende.

Udfordringerne er i sagens natur afhængig af, hvilken form for internationalisering der er tale om: Globalisering via enkel eksport er relativt ukompliceret, mens globalisering via investeringer og produktion i udlandet eller via andelshavere i flere forskellige lande kan være langt mere udfordrende og krævende.

Boks 1. Eksempler på udtalelser vedrørende andelsselskaber og internationalisering

Hvis DLA også fremover skal være en god og konkurrencedygtig samarbejdspartner til dansk landbrug, skal selskabet fortsætte med at internationalisere sig.

Chr. Junker, Koncernchef Danish Agro a.m.b.a. (2013).

Jeg betragter ikke optagelse af udenlandske landmænd som noget attråværdigt, men ser det som en trussel mod andelsbevægelsens fortsatte eksistens som en hjørnesten i dansk landbrug.

Prof. Flemming Just, Syddansk Universitet (2005).

Cooperatives will benefit less from the advantages of internationalization . . . than capitalist firms
Mauget (2006).

Der er en række betingelser, der skal opfyldes, hvis andelsformen skal klare internationaliseringen:

- * Forretningsmæssig fokus
- * Kapitalspørgsmålet skal løses
- * Visioner og evne til at se mulighederne
- * Opbakning fra andelshavernes side.

Jens Bigum, tidligere formand for bestyrelsen for MD Foods, Århus Universitet m.m.

The internationalisation of agricultural co-operatives – A source of conflict ?

Donoso et al. (2004).

Transnationalization of agricultural cooperatives in Europe

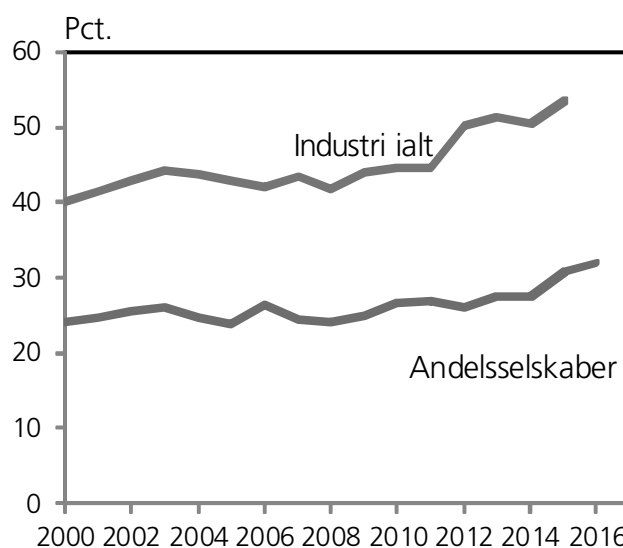
Internationalization, and even more transnationalization, has always been a much debated issue among the cooperative members. While exporting as an internationalization strategy has always received broad support, foreign investments have often encountered substantial criticism. As cooperatives generally are conservative in their business decisions and investing abroad is usually more risky, the decision to invest in foreign activities was not taken lightly. Bijman et al. (2014).

Udfordring 1: Kapitalgrundlag

Globalisering – især med udgangspunkt i direkte udenlandske investeringer, opkøb m.m. – er kapitalkrævende. Samtidig kan man se, at egenkapitalen i andelsselskaber er relativt lav. Der er en markant forskel i soliditetsgraderne (egenkapital i pct. af balancen) mellem industrien i alt og de landbrugsbaserede andelsselskaber i Danmark. Soliditetsgraden ligger nu over 50 pct. i gennemsnit i industrien i alt og omkring 30 pct. i andelsselskaberne i gennemsnit. Forskellen i soliditetsgrader ser ud til at være relativt stabil og konstant.

Dette fremgår af figur 3, som også viser, at der siden finanskrisens begyndelse har været en stigende soliditetsgrad i begge grupper.

Figur 3. Soliditetsgrader i dansk industri og i danske landbrugsbaserede andelsselskaber i gennemsnit



Kilde: Egne beregninger baseret på virksomhedernes årsregnskaber samt Danmarks Statistik (2017)

Den lave egenkapitalandel i andelsselskaberne bliver dog på flere områder kompenseret af den leveringsforpligtelse, som findes i større eller mindre udstrækning i de fleste andelsselskaber. Det betyder i praksis, at andelsselskabet kan bruge afregningspriserne over for landemændene som en slags stødpude til at udjævne konjunkturerne. På den måde fungerer leveringspligten på samme måde som egenkapitalen over for långiverne, som dermed kræver en mindre sikkerhed i form af egenkapital.

Udfordring 2: Kapitalfremskaffelse

Sammen med en lav egenkapitalandel vil også mulighederne for fremskaffelse af ansvarlig kapital være en begrænsning for andelsselskabernes globalisering. Mens aktieselskaber kan fremskaffe ansvarlig egenkapital via aktieemission m.m., kan andelsselskaberne i realiteten "kun" skaffe egenkapital via en konsolidering, hvor en del af overskuddet beholdes i selskabet. Dette giver også alt andet lige begrænsede frihedsgrader m.h.t. fremtidige investeringer i globalisering.

Andelsselskaber har normalt ikke store problemer med at fremskaffe lånekapital. Andelsselskaber har vist sig at være meget kreditværdige, og det er yderst sjældent, at der forekommer konkurser, debitorstab eller lignende blandt andelsselskaber.

Man kan dog ikke basere en strategisk globaliseringssatsning alene på lånekapital – især ikke når egenkapitalen i forvejen er relativt lille.

Problemet med at fremskaffe kapital kan i et vist omfang løses ved at omdanne datterselskaber til aktieselskaber og samtidig lade eksterne parter købe aktier. Dette

er sket i flere tilfælde, og det er med til at lette presset på kapitalbehovet.

Kapitalfremskaffelse ved at invitere eksterne parter ind i ejerkredsen i datterselskaber m.m. er en afgørende strategisk beslutning, som indebærer flere væsentlige overvejelser og aspekter:

For det første afgives en del af indflydelsen og fortjenesten, når man inviterer andre parter med i ejerkredsen. Frihedsgraderne begrænses, og det skal andelshaverne være indstillet på.

For det andet kræver eksterne ejere også et afkast af deres investering. Ansvarlig kapital vil på langt sigt opnå en større forrentning end lånekapital, så kapitalfremskaffelse ved at invitere eksterne parter ind i ejerkredsen vil typisk være relativt dyrt for andelsselskabet.

For det tredje skal der være klare regler, såfremt datterselskabet har særlige bindinger, som begrænser dets indtjeningsmuligheder eller kommercielle handlefrihed. Selskabet skal som udgangspunkt søge det størst mulige afkast til ejerne.

Alt i alt skal spillereglerne mellem ejerne internt og mellem selskab og ejere være præcise og helt afklarede (Hansen, 2012).

Udfordring 3: Incitament

I et aktieselskab er det umiddelbart mindre afgørende for ejerne, hvorvidt overskuddet udloddes til aktionærerne, eller om det bliver i selskabet som egenkapital eller investeres i f.eks. udenlandske anlæg. I sidste tilfælde får aktionærerne fordel i form af en forventet aktiekursstigning.

I et andelsselskab er incitamentet til at lade overskud stå i selskabet langt mindre. En andelshaver får ikke umiddelbart en gevinst ved at lade en del af overskuddet stå i selskabet.

Mange andelshavere vil derfor have en kortsigtet eller – helt naturlig – egoistisk interesse i at få en stor del af overskuddet udloddet i stedet for at investere i f.eks. udenlandske anlæg.

Incitamentproblemet er flere steder løst ved dannelse af "New Generation Cooperation", hvor landmænd i højere grad kan have en direkte interesse i at investere penge i selskabet.

Udfordring 4: Horisont

Virksomheders udenlandske direkte investeringer har typisk en relativt lang tilbagebetalingsperiode. Dette faktum er ikke så afgørende for aktionærer i et aktieselskab, idet der her ofte er tale om langsigtede investeringer. Aktieinvesteringer til pensionsformål m.m. kan godt have en lang horisont.

Hvis et andelsselskab foretager en i øvrigt rentabel investering i et udenlandsk selskab, som først skaber en merindtjening efter 5-7 år – hvilket ikke er unormalt for udenlandske investeringer – vil en betydelig del af andelshaverne ikke nå at få en fordel af investeringen. Et betydeligt antal andelshavere vil være ophørt som leverandører, før investeringen når at bidrage med merindtjening. Disse andelshavere vil i sagens natur være svære at overbevise om det fordelagtige i sådanne udenlandske investeringer.

Theuvsen og Ebner (2004) fremhæver også, at en del andelshavere ikke længere er fuldt økonomisk aktive medlemmer. Disse medlemmer er mere interesserede i kortsigtede fordele end i langsigtede investeringer i for eksempel internationalisering. Samme forhold kan være gældende for medlemmer, som inden for en kort årrække ophører som landmænd og dermed også som andelshavere.

I et andelsselskab bør de nuværende ejere i princippet til enhver tid sikre, at selskabets indtjening og konkurrenceevne er intakt – i modsat fald tømmer ejerne selskabet for de værdier, som tidligere generationer har opbygget. Fastholdelse af konkurrenceevne vil i mange tilfælde forudsætte investeringer i udlandet.

Udfordring 5: Globalisering som strategisk mål

Mange fødevarer virksomheder har som vision eller strategi at blive en global virksomhed. Globalisering bliver dermed et eksplicit strategisk mål for virksomhedens daglige aktiviteter. Vækst og globalisering i aktieselskaber viser sig desuden ofte at være drevet af investorers forventninger.

Andelsselskaber er ikke underlagt samme forventningspres fra eksterne investorer. Globalisering må derfor rent rationalt forventes udelukkende at være et instrument til at øge indtjeningen – og ikke noget eksplicit mål for virksomhederne. En gennemgang af f.eks. de store danske andelsselskabers strategier viser dog, at de fleste har direkte globaliseringsmål i form af udenlandske aktiviteter, international markedsplacering m.m. – se boks 2.

Udfordring 6: Indtjeningsformål

Andelsselskaber opfattes undertiden som "specielle" virksomheder, som ikke drives efter normale, kommercielle eller økonomiske forretningsprincipper. Opfattelsen kan være, at målet ikke udelukkende er at maksimere overskuddet, men at der er en række ikke-økonomiske motiver for at drive andelsselskaberne.

Med dette udgangspunkt vil andelsvirksomheder ikke automatisk søge at opnå de mulige økonomiske fordele, som f.eks. globalisering kan medføre; og dermed kan

Boks 2. Eksempler på internationalisering som strategisk mål i andelsselskaber

Arla

- * Vores mål er at udvikle vores placering som en førende global mejerivirksomhed.
 - * 50 pct. af Arlas vækst frem til 2020 vil komme fra lande uden for Europa.
- Kilde: Arla Foods (2016)

Danish Crown

Uddrag fra Danish Crowns 4WD-strategi fra 2016:

- * Vore hjemmarkeder er nu Danmark, Sverige, Polen og UK. Vi er nr. 1 og nr. 2 på disse markeder.
 - * Vi vil investere i Kina og etablere egen forædlingsvirksomhed baseret på danske råvarer.
 - * Sverige og Polen vil blive mål for investeringer, der skal drive markedsandelen op.
 - * Danish Crown: Vi slagter hver fjerde gris i U.K.
 - * Vi skal indtage hele verden. Fremover skal en større del af indtjeningen komme fra få, men nøje udvalgte produkter, der skal markedsføres på tværs af selskaber verden over.
- Kilde: Danish Crown (2016a+b).

DLG

- * Vitaminer & Mineraler: Vi vil være førende på hovedmarkederne i Tyskland, Skandinavien, Frankrig og Central- og Østeuropa. Uden for Europa vil Vilofoss udbygge markedspositionerne i Kina.
- Kilde: DLG (2017a).

Danish Agro

- * Det danske marked skrumper, og Danish Agro kan kun overleve ved at gå internationalt . . .
 - * Danish Agro-koncernen anser Skandinavien og "Baltic Sea Area" som sit udvidede hjemmemarked.
 - * Der vil ikke gå mange år, før koncernen vil have 75 pct. af sine aktiviteter i udlandet.
- Kilde: Juncker (2013).

Kopenhagen Fur

- * Vision: Verdens absolut førende aktør inden for forædling og salg af kvalitetsskind
 - * Vision: Vi vil være verdens førende bæredygtige pelshus.
- Kilde: Kopenhagen Fur (2018).

der være en barriere for andelsvirksomhederne i at deltage i globaliseringen.

Realiteten er dog ofte meget anderledes. Andelsselskaber fungerer normal efter helt samme kommercielle principper som aktieselskaber, hvor profitmaksimering er det primære og overordnede mål. Globalisering som drivkraft for fremtidig indtjening eksisterer dermed uanset ejerform.

Udfordring 7: Råvaregrundlag

Andelsselskaber i agro- og fødevarerindustrien er primært oprettet for at sikre landmændenes interesser, når det gælder afsætning af deres produkter som mælk, kød, æg m.m. Andelsselskaberne er således et værn mod, at store aktieselskaber kan udnytte deres markedsmagt over for de mange og mindre landmænd.

En væsentlig dimension i globaliseringen er som nævnt at udvikle en virksomheds

engagement m.h.t. både markeder og ressourcer, og herunder også råvarer. Hvis en virksomhed kan skaffe de nødvendige råvarer til en bedre kvalitet eller billigere i udlandet, bør den gøre det, da det vil øge virksomhedens indtjening.

Et leverandørejet andelsselskab vil dog her stå over for et dilemma: Skal man fravælge andelshavernes egne råvarer (kød, mælk, æg m.m.) og i stedet satse på udenlandske råvarer, hvis det er økonomisk fordelagtigt og medfører en større indtjening til selskabet?

Rationalt set er det i længden ikke holdbart for et selskab at basere sig på alt for dyre råvarer fra ejerne, da dette på kortere eller længere sigt vil ødelægge virksomhedens konkurrenceevne og dermed indtjening. Dette gælder også for andelsselskaber.

Omvendt vil der dog nok komme et vist pres fra andelshaverne, såfremt de udenlandske råvarer vælges frem for andelshavernes egen produktion. Dertil kommer, at andelsselskaberne ofte også har modtagepligt, når det gælder andelshavernes leverancer, hvilket også kan begrænse mulighederne for at satse på udenlandske råvareleverancer.

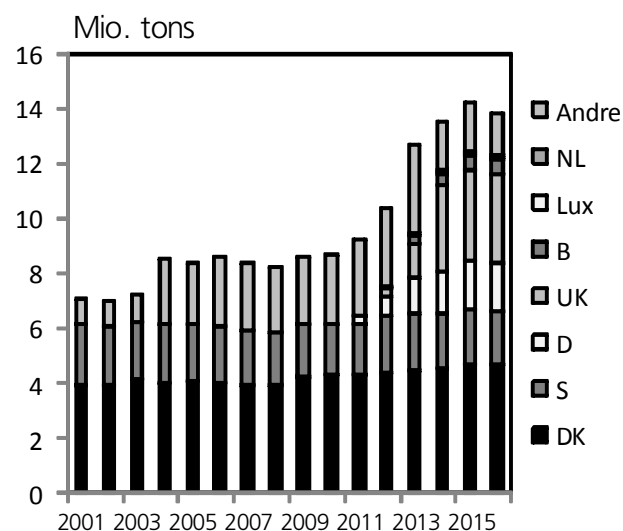
Problemstillingen er belyst flere steder: Seipel og Heffernan (1997) nævner således, at en vigtig barriere for andelsselskabers internationalisering er andelsselskabernes binding til medlemmernes produktion. De har dermed ikke samme frihedsgrader til at få leverancer fra enhver udbyder verden over på samme måde, som andre selskaber har.

Ejernes råvaregrundlag kan også blive udfordret, når andelsselskaber på tværs af landegrænser fusionerer. Nogle andelshavere kan føle, "at deres egen produktion dermed får mindre vægt og betydning,

mens den udenlandske fusionspartner, som tidligere var en konkurrent, nu bliver lige-stillet på bekostning af deres andelsselskab".

I eksemplet med Arla Foods er man gået fra oprindeligt to andelsselskaber (i Danmark og Sverige) til i løbet af knap 15 år at have etableret et andelsselskab med andelshavere i syv lande. Dermed er det klart, at de oprindelige andelsselskabers nationale leverancer er blevet "udvandet", jf. figur 4.

Figur 4. Arla Foods' indvejning fra andelshavere samt andre leverandører



Kilde: Arla Foods (flere årgange)

Figuren viser, at de dansk-svenske mælkeleverancer nu udgør under halvdelen af de samlede mælkeleverancer. Det er også bemærkelsesværdigt, at der i hele perioden har været en betydelig leverance fra "Andre", det vil sige ikke-andelshavere.

Figuren understreger også, at bindingen til medlemmernes egne råvarer langt fra er ultimativ.

Som det ses af boks 3, 4 og 5, spiller udenlandske råvarer også en betydelig rolle i andelsselskaber i andre sektorer.

Boks 3. Andelsselskabet København Fur er markedsplads for udenlandske pelsskind

København Fur er et eksempel på, at et andelsselskab også indsamler, sorterer og sælger udenlandske råvarer – på lige fod med skind fra danske andelshavere. Udenlandske pelsfarmere kan således også levere skind til salg på auktionerne i København Fur i Danmark, såfremt de overholder nogle kvalitetsstandarder. Danske og udenlandske skind bliver solgt på samme vilkår. København Fur gør en endda en aktiv indsats for at få flere udenlandske skind til auktionerne, og man har gennem mange år haft en målrettet strategi for netop at tiltrække udenlandske skind.

København Fur giver en række serviceydelser til pelsfarmerne, herunder at opsamle, hente og forsikre skind fra farm til auktionshus. Derudover tilbydes en række tilskud samt delvis finansiering. Disse serviceydelser gælder også i vidt omfang de udenlandske avlere. København Fur får betaling pr. skind, der afsættes på auktionen, så på den måde bidrager de udenlandske skind til selskabets og dermed også andelshavernes indtjening.

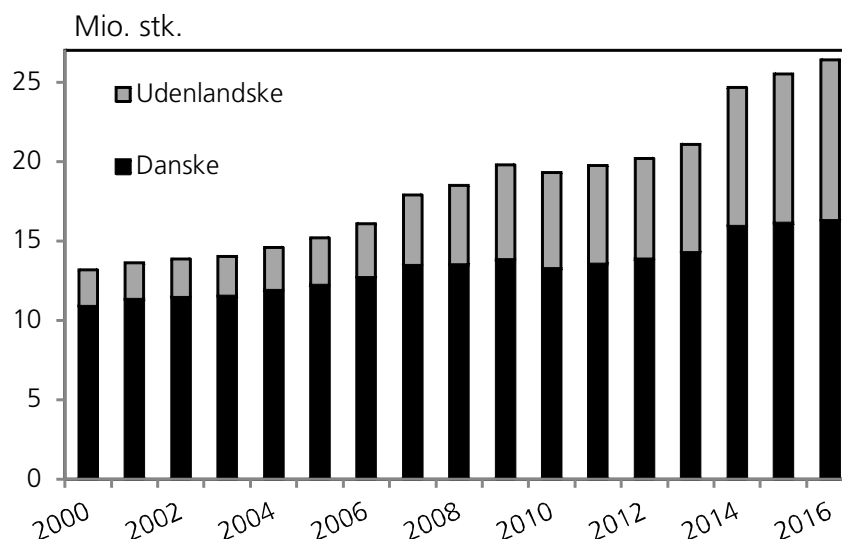
Idéen bag denne strategi er ifølge Lauge (2015), at den største handelsplads opnår den bedste pris. Ved at have den største markedsplads sætter man prisen. Med København Furs store volumen og brede sortiment er det muligt at tiltrække den største andel af kunderne, og dermed opnås den største konkurrencekraft og den højeste pris.

Udover markedsfordelen opnås en række stordriftsfordele ved at have mange skind igennem systemet (Nielsen, 2015). Der er igennem de senere år investeret store beløb i automatisering af sorteringsprocessen, hvilket også betyder, at handelsplatformen er blevet styrket.

Det er en vigtig konkurrenceparameter at kunne tiltrække så mange købedygtige kunder som muligt. Mange kunder vil også foretrække at have adgang til et stort sortiment, og det gælder både kvalitet, størrelser, farve, skindtyper m.m. Ved at have adgang til et stort sortiment kan køberne nemmere få opfyldt specifikke ønsker og på én gang. Et stort udbud vil dermed også kunne tiltrække flere efterspørgere.

Figur 5 viser, at de udenlandske minkskind udgør knap 40 pct. af det samlede salg, og andelen har været stigende over en længere periode.

Figur 5. Antal solgte skind på København Fur fordelt på danske og udenlandske skind

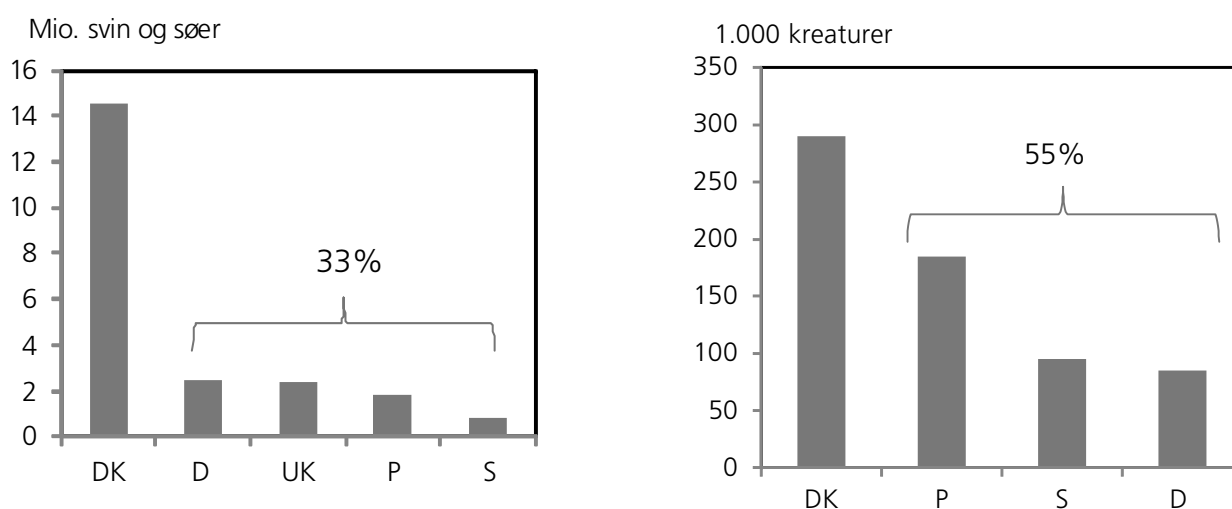


Kilde: Egen fremstilling på grundlag af København Fur (flere årgange)

Boks 4. Andelsselskabet Danish Crown har slagtninger i udlandet

Danish Crown foretager slagtninger både i Danmark og i udlandet. I udlandet foregår det typisk på hel- eller delejede selskaber baseret på lokale råvarer. Som det ses af figur 6, foregår en betydelig del af Danish Crowns slagtninger i udlandet.

Figur 6. Danish Crowns slagtninger af svin og søer samt kreaturer i Danmark og i udlandet (2014/15)



Kilde: Danish Crown (2015)

Udfordring 8: Ledelsessammensætning

I andelsselskaber består såvel det overordnede besludningsorgan, repræsentantskabet eller generalforsamlingen, som bestyrelsen primært af andelshavere – det vil i praksis sige landmænd. Dermed er sammensætningen af disse ledelsesorganer væsentligt forskellige fra aktieselskaber, hvor der typisk er professionelle bestyrelsesmedlemmer.

Der er flere aspekter i denne problemstilling, som også direkte eller indirekte kan have betydning for virksomhedernes globalisering:

Ejerne i et andelsselskab har en stærk interesse i at have et stærkt aktivt ejerskab, da et andelsselskabs økonomiske udvikling ofte er af stor betydning for de enkelte landmænds indtjening. Derfor kan

det også virke naturligt, at de selv har den afgørende indflydelse i bestyrelse og repræsentantskab, og at de selv vælges til disse besluttende organer.

Omvendt kan man selvfølgelig ikke forudsætte, at alle folkevalgte andelshavere uden videre har den optimale kommercielle baggrund og kompetence til at udføre det aktive ejerskab på den bedst mulige måde. Især med de stadig større andelsvirksomheder, som for længe siden er blevet internationalt orienterede koncerner, kan det forekomme vanskeligt for enhver landmand at følge, overvåge og fastlægge den fremtidige udvikling i deres andelsselskab.

Flere andelshavere har dermed påpeget risikoen for, at andelsselskabernes strategiske udvikling og især globalisering ikke

Boks 5. DLF's globalisering via udenlandske opkøb

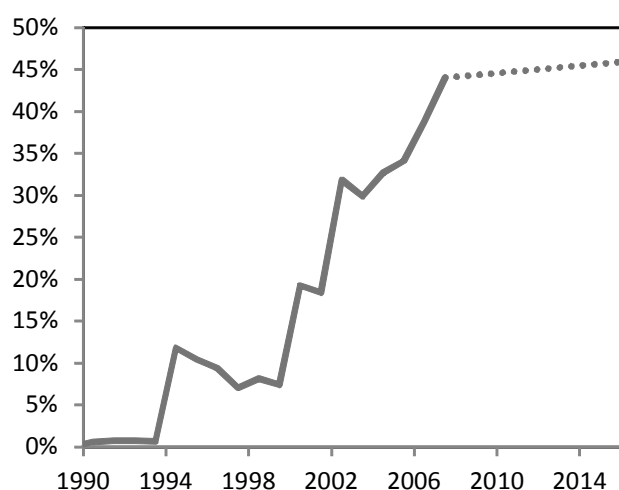
DLF AmbA er et andelsselskab, som har været majoritetsejer bag DLF siden 1988. DLF's internationalisering via udenlandske opkøb begyndte for alvor i midten af 1990'erne. Med købet af Cebeco Seeds Group i 2002/03 tog udviklingen ekstra fart, hvor internationale anlægsaktiver kommer op og udgjorde 32 pct., jf. Hansen (2017). (figur 7). Andelen er steget efterfølgende men ser nu ud til at have stabiliseret sig på omkring 45 pct.

I midten af 1990'erne omsatte DLF reelt kun frø produceret af medlemmerne. I dag er tallet steget til 60 pct., og det er primært udenlandsk produktion (figur 8). DLF har flere motiver bag denne udvikling. For det første er lokalt frø til tider mere konkurrencedygtigt, og for det andet er der nogle frøarter, som DLF's medlemmer ikke konkurrencedygtigt kan producere i Danmark, og som udgør en del af forbruget i et marked. Den manglende konkurrenceevne i Danmark kan skyldes klimatiske forhold, adgang til plantebeskyttelsesmidler m.m. (Johansen, 2018). DLF gør en indsats for om muligt selv at producere mere af disse frøarter ved at hæve kvaliteten.

Af DLF's indtjening (EBIT) i 2016/17 kom ca. 50 pct. fra udenlandske aktiviteter. En del af det resultat, der skabes internationalt er dog baseret på danske produceret frø, omend det er, er umuligt at sige, hvor stor andelen er. DLF har investeret i distributionsselskaber i udlandet, hvorved der genereres en margin mellem avlerpris og detailpris, som er højere end ved traditionel eksport.

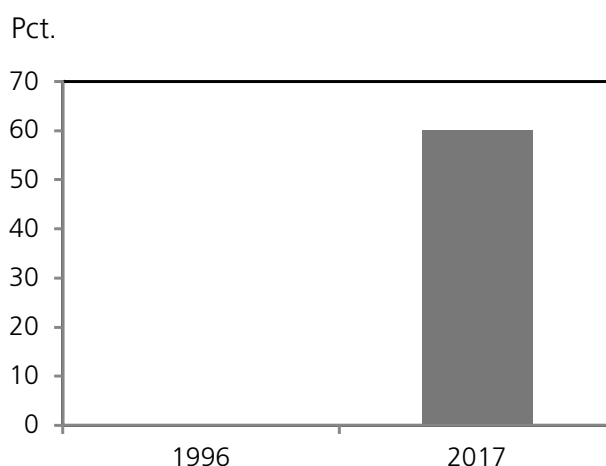
Der er således flere vigtige effekter ved de udenlandske investeringer: For det første opnår DLF en fortjeneste ved at sælge udenlandsk produceret frø. For det andet forøges værditilvæksten og prisen på det danskproducerede frø. For det trede giver de udenlandske investeringer en større kontrol med afsætningen. For det fjerde opnås en større forretningsvolumen, der gør forskning og udvikling mulig. For det femte bliver det muligt for DLF at indkøbe, hvor det er økonomisk mest fordelagtigt, hvilket holder kostpriser og omkostninger nede. For det sjette får DLF en unik markedsinformation (forbrugs- og produktionsdata) via medarbejdere og virksomheder i mange lande. På den måde vurderes det, at DLF's udenlandske investeringer er med til at sikre, at DLF fortsat kan udbyde frøavl til medlemmer til konkurrencedygtige priser (Johansen, 2018).

Figur 7. Internationale aktiver i pct. af aktiver i alt i DLF



Kilde: Data fra DLF og egne beregninger.

Figur 8. Andel frø produceret i udlandet omsat i DLF



Kilde: Data fra DLF og egne beregninger.

sker optimalt, fordi bestyrelse og repræsentantskab ikke har den optimale kompetence til at tage de nødvendige beslutninger. Theuvsen og Ebne (2004) vurderer også, at både manglende strategisk eller ledelsesmæssig kompetence blandt de andelshavervalgte bestyrelsesmedlemmer og "én-mand-én-stemme-princippet" kan blokere for en nødvendig internationalisering af andelsselskaber.

Alene det at begrænse deltagerkredsen kan i sig selv være en hindring for en optimal sammensætning af de ledende organer. Selv om der er nye eksempler på eksterne professionelle bestyrelsesmedlemmer i andelsselskaber, er det generelle billede stadig, at andelshaverne selv vælges til bestyrelsen.

Det skal ikke her afgøres, om denne risiko er reel eller ej; blot påpeges, at der selv inden for andelsselskabernes egne rækker er en åben debat om emnet.

Spørgsmålet om eksterne bestyrelsesmedlemmer og ekstern kompetence i andelsselskabernes bestyrelse m.m. er således et yderst relevant emne. Det er dog meget vanskeligt at afgøre, om eksterne bestyrelsesmedlemmer vil fremme andelsselskabernes globalisering, og om det i det hele taget vil være til andelsselskabernes langsigtede fordel.

Ledelsessammensætning vurderes dog flere steder at være en væsentlig barriere for andelsselskabernes fortsatte udvikling og globalisering.

I mange bestyrelser i andelsselskabernes datterselskaber og associerede selskaber sidder der dog allerede i dag mange ikke-andelshavere. Mange steder ser man en kombination af andelshavere og erfarne virksomhedsledere i disse bestyrelser.

Sammensætningen af den ansatte ledelse (direktionen) i andelsselskaber i agro-

og fødevareindustrien adskiller sig også i mange tilfælde fra andre selskabsformer. Her kan de særlige brancheforhold i agro- og fødevareindustrien dog forklare en del af denne forskellighed.

Udfordring 9. Synliggørelse af konsekvenser

En internationalisering i form af for eksempel investering i udenlandsk produktion er ofte en både kompleks, irreversibel (er vanskelig at omgøre) og vidtrækkende beslutning. I mange tilfælde er det også umuligt at tage højde for alle effekter af en internationaliseringsstrategi, endsige komme med præcise budgetter og konsekvensberegninger. Derfor er det også vanskeligt efterfølgende at beregne, om internationaliseringen er lykkedes, og om de ønskede mål er nået.

Internationaliseringens konsekvenser kan være negative/positive, kort- og langsigtede samt synlige/usynlige. Dertil kommer, at i en verden i hastig udvikling og med stigende globalisering er et "status quo-scenarie" sjældent realistisk. Man kan ikke nødvendigvis reducere risikoen ved at have en defensiv eller ingen internationaliseringsstrategi. Det gør det endnu mere vanskeligt at dokumentere og synliggøre konsekvenserne.

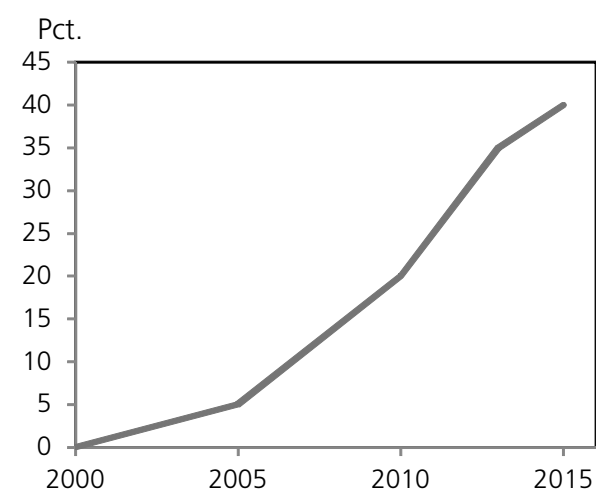
Konsekvenser – fordele og ulemper samt de kort- og langsigtede effekter – ved internationaliseringsstrategier vil i mange tilfælde være relativt synlige og målbare i børsnoterede aktieselskaber: Aktiekursen vil stige eller falde afhængig af internationaliseringens resultater. I andelsselskaber kan man af gode grunde ikke se resultaterne på samme måde, og derudover kan resultaterne være både højere salgspriser og del af et overskud. Andelsselskaber kan derfor have en særlig udfordring med hen-

Boks 6. Synliggørelse af andelshavernes værdi af internationalisering i grovarebranchen

Den danske grovarebranche er blevet markant mere internationaliseret i de seneste par årtier. Internationaliseringen er ikke i så høj grad sket via eksport; men mere via investeringer, opkøb og fusioner i udlandet. Det skyldes blandt andet, at grovarer som især foder er relativt dyrt at transportere over lange afstande. Internationaliseringen betyder dermed, at de internationale aktiviteter i vid udstrækning består i at servicere udenlandske landmænd. Det kræver dermed en særlig indsats for at forklare de danske andelshavere, at de opnår direkte eller indirekte fordele ved denne form for internationalisering.

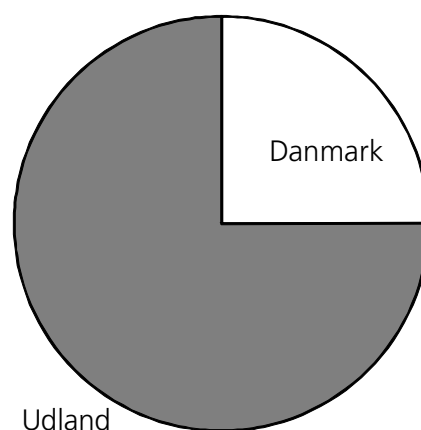
Både DLG og Danish Agro illustrerer andelshavernes værdi af internationaliseringen ved at vise den indtjening, som alene opnås via de udenlandske aktiviteter, jf. figur 9 og 10.

Figur 9. Andel af Danish Agros indtjening som kommer fra øget internationalisering



Kilde: Junker (2013)

Figur 10. Fordeling af DLGs samlede indtjening i Danmark og i udlandet (2016)



Kilde: Hundebøll (2017)

syn til synliggørelse af internationaliseringens konsekvenser.

Der er eksempler på, at andelsselskaber målrettet opgør og præsenterer indtjeningen fra de udenlandske aktiviteter, adskilt fra de mere traditionelle indlandske kerneaktiviteter. På den måde er det i større grad muligt at vurdere fordelene ved internationaliseringen.

Det kan dog være meget vanskeligt at adskille indtjeningen fra særlige internationale aktiviteter fra de øvrige aktiviteter. Fordeling af ledelsesmæssige ressourcer, synergier med andre dele af virksomheden, yderligere stordriftsfordele og øget

markedsstyrke, langsigtede fordele m.m. giver en række gråzoner og usikkerheder, som kan gøre en adskillelse af indtjeningen vanskelig.

Som eksempel nævner Junker (2013), at Danish Agro-koncernen henter cirka 75 procent af sin indtjening i udlandet og udenfor traditionel grovarehandel i Danmark. På den måde kan virksomheden klare sig med en lav bruttoavance over for dansk landbrug, samtidig med at hovedparten af koncernens overskud hentes på andre markeder. Andelshaverne i Danish Agro opnår dermed dels lavere indkøbsomkostninger, dels andel af et større overskud.

Udfordring 10: Udenlandske andelshavere

Andelsselskaber med både nationale og udenlandske andelshavere – ofte betegnet som transnationale andelsselskaber – er en særlig dimension af globaliseringen. Da andelshaverne både er leverandører og ejere på én gang, og da andelsselskabets formål er at gavne leverandørernes konkurrencemæssige situation og indtjening, er det en afgørende strategisk beslutning at få udenlandske andelshavere.

Udenlandske andelshavere kan forekomme ved enten at tillade medlemskab for udenlandske landmænd, eller ved at fusionere med et udenlandsk andelsselskab.

Der er umiddelbart en række fordele og ulemper ved at tillade udenlandske andelshavere i selskabet.

Fordelene ved at gennemføre internationale fusioner og opkøb er talrige, jfr. Hansen (2013). Stordriftsfordele, udnyttelse af synergier, bedre matching af kunder og leverandører er her væsentlige motiver bag vækst og globalisering.

Ulemperne ved at få udenlandske medlemmer er bl.a. følgende:

- Kulturelle barrierer, herunder sprog, demokratisk tradition m.m. kan være en væsentlig barriere. Selv mellem nabolande kan der være store forskelle i opfattelsen af, hvorledes et andelsselskab skal drives.

- Andelslovgivningen kan stadig være meget forskellig fra land til land og kan derfor være en væsentlig hindring.

- Strukturelle forskelle kan betyde, at andelshavere i to lande kan have vidt forskellige interesser. Såfremt andelskredsen

er meget heterogen, kan der opstå intern uenighed om den fremtidige udvikling.

Formålet med andelsselskaber indebærer, at medlemmernes konkurrenceevne og indtjening skal forbedres; i vid udstrækning på bekostning af konkurrenterne på markedet. Når man i yderste konsekvens "inviterer konkurrenterne ind i folden" kan man ikke vedvarende skabe denne relative konkurrencefordel for de oprindelige andelshavere. Der vil i hvert fald altid bestå en pædagogisk opgave i at forklare andelshaverne, at de ikke "sælger arvesølvet", men at de også opnår en stærkere konkurrencemæssig placering på markedet ved at få udenlandske andelshavere i selskabet – på den ene eller anden måde.

Udfordring 11: Globalisering via eksport

Når det gælder globalisering i "traditionel forstand" i form af afsætning af indenlandsk producerede varer på udenlandske markeder, er der dog ikke de samme begrænsninger for andelsselskaberne. Tværtimod har andelshaverne en stor interesse i at øge den internationale afsætning, da det skaber mulighed for vækst.

Når man eksporterer, betyder det, at man fjerner udbud (mængder) fra hjemmemarkedet. Resultatet er, at hjemmemarkedspriserne stiger – i det mindste på kort sigt. Kan man samtidigt opdyrke et eksportmarked med højere priser end på hjemmemarkedet, får eksport en dobbelt positiv virkning på producentpriserne.

Mange lande har et decideret hjemmemarkedsorienteret landbrug. Undertiden beskytter man landbruget mod konkurrence udefra, eller man ser, at landbruget på grund af transportmæssige forhold m.m. ikke har det store incitament til producere ud over hjemmemarkedets behov.

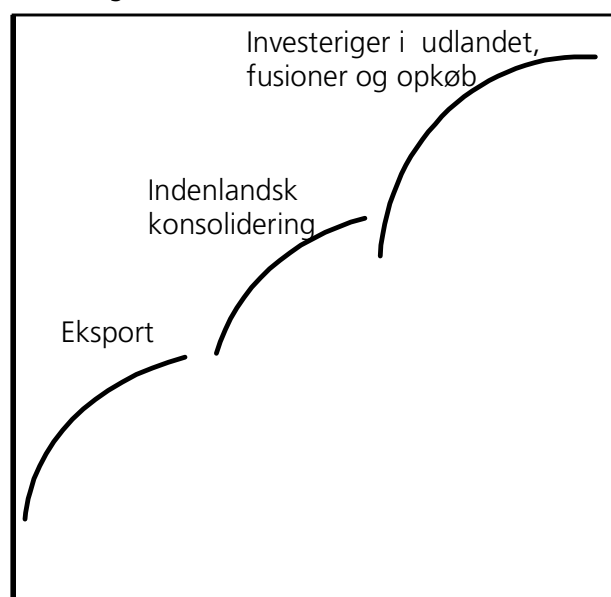
Konsekvenserne er imidlertid ret forudsigelige: For det første stiger forbruget af fødevarer ikke ret meget. Selv om der er visse varegrupper, hvor efterspørgslen er i betydelig vækst, gælder det generelt, at fødevarer – modsat andre varegrupper – i den vestlige verden har en meget lav vækst i efterspørgslen. For det andet er der betydelige produktivitsgevinster at hente i landbruget, således at stadig færre landmænd kan producere den samme mængde landbrugsvarer. Resultatet er, at udbudet langt vil overstige efterspørgslen, priserne vil falde, og flere landmænd må forlade erhvervet.

Såfremt et konkurrencedygtigt landbrugserhverv ønsker at fastholde en vis betydning med hensyn til produktion, antal landmænd m.m., er man derfor nødt til at fremme internationaliseringen.

Man kan konkludere, at første trin i virksomhedsudviklingen og globaliseringen – direkte eller indirekte eksport – er relativt ukompliceret, og her er andelsselskaberne meget konkurrencedygtige, jfr. figur 11.

Figur 11. Trin i andelsselskabernes strukturudvikling og globalisering

Udviklingsforløb



Kilde: Egen fremstilling

Tid

Andelsselskaberne vil i første trin have en eksport – direkte eller indirekte – fra hjemmemarkedet til udvalgte eksportmarkeder. Det er en relativt "let" form for internationalisering, og der bindes ikke væsentlige ressourcer eller kapital.

I det andet trin vil andelsselskaberne gennemgå en indenlandsk konsolidering, idet selskaberne vil fusionere og blive til færre men større enheder. Også dette er en forholdsvis enkel proces, som også er relativt billig, idet selskaberne blot sammenlægger deres aktiviteter, organisation og ressourcer.

Tredje trin vil bestå af udenlandske investeringer, fusioner og opkøb, hvilket er et langt mere krævende trin i udviklingsprocessen. For det første vil finansieringsbehovet normalt være langt større. For det andet er der tale om langt større investeringer, som kan have en relativt lang tilbagebetalingstid, og som dermed kræver en vis tålmodighed fra ejernes side. For det tredje indebærer internationale investeringer og opkøb i mange tilfælde, at nye kompetencer som international virksomhedsledelse, international etablering, interkulturel ledelse m.m. bliver nødvendige.

Virksomheders og andelsselskabers valg af internationalisering

Som det er vist i det foregående, er andelsselskabers internationaliseringsform meget afgørende for de barrierer og udfordringer, der kan opstå i forbindelse med internationaliseringen.

Den internationale indtrængningsstrategi – hvordan en virksomhed trænger ind på et eksportmarked og internationaliseres – er et vigtigt valg for en virksomhed og i særdeleshed for et andelsselskab. Skal virksomheden for eksempel satse på eks-

port via en agent, eller er investering og produktion i udlandet mere fordelagtig?

For fødevarevirksomheder er der særlige og vigtige dimensioner af indtrængningsstrategien: Handelsbarrierer, vertikal integration i værdikæden, adgang til råvarer, transportproblemer, ejerforhold og løbende kvalitetskontrol er nogle af de vigtige problemstillinger, som især fødevarevirksomheder skal tage hensyn til, når valg af internationaliseringsform skal foretages. Andelsejerskab er derudover også en meget vigtig faktor i den sammenhæng.

Valget af indtrængningsstrategi vil i hvert tilfælde afhænge af mange forskellige forhold. Forhold vedrørende produktet, virksomheden, markedet og handelspolitik er afgørende i den sammenhæng. Det er således forhold både i virksomheden og i omgivelserne, som kan have betydning for den type internationalisering, som er mest velegnet i det konkrete tilfælde. Disse forhold er skitseret i figur 12.

Figur 12. Forhold af betydning for valg af internationaliseringstype



Kilde: Egen fremstilling

Produktet

Hvis produktet kræver meget service både før og efter salget, vil det ofte være fordelagtigt at følge varen helt ud til den endelige forbruger. Det vil derfor være nødvendigt at være til stede på markedet i form af f.eks. eget salgskontor. Tilsvarende vil forhold som transportomkostninger, opbevaringskrav m.m. være væsentlige for den type af internationalisering, som er mest fordelagtigt.

Virksomheden

Det strategiske valg af internationaliseringsstrategi må nødvendigvis understøttes af de nødvendige virksomhedsmæssige rammer. En af de afgørende rammer for direkte investeringer er tilstrækkelig og tålmodig kapital, fordi det må forudses, at der kan gå flere år, før investeringen bringer noget overskud hjem.

Tilsvarende forudsætter direkte eksportformer, at virksomheden gør sig klart, hvordan det udenlandske marked fungerer, således at der kan fastlægges en hensigtsmæssig strategi for indtrængning på det pågældende marked. Det kræver langt flere – og anderledes – ledelsesmæssige ressourcer at lede en virksomhed med produktionsselskaber, joint ventures m.m. i udlandet end at lede et en virksomhed, som udelukkende producerer på hjemmemarkedet.

Såfremt virksomheden har opbygget et effektivt markedsføringsapparat i hjemlandet, kan det være fordelagtigt at udnytte dette, i stedet for at investere i en tilsvarende funktion i udlandet. Her er det således optimalt at satse på direkte eksport med base i hjemlandet.

Andre forhold som virksomhedens størrelse, finansielle styrke, bredden i sortiment, ejerforhold, risikovillighed m.m. er

også af stor betydning i denne sammenhæng.

Eksportmarkedet

Forskellige forhold på eksportmarkedet kan have betydning for indtrængningsstrategien.

- * Omfang og fordeling af kunder
- * Kundernes behov og præferencer
- * Markedets økonomiske niveau og udvikling.

Såfremt man afsætter til få meget store kunder, er det nødvendigt med en direkte kontakt til målgruppen. Hvis man omvendt har en meget stor og spredt kundegruppe, som køber ofte men i små mængder, vil det være mere fordelagtigt at sælge gennem agent eller grossist.

Nogle markeder kan være så lavt udviklede, at der ikke findes et tilfredsstillende distributionsapparat, som kan anvendes. I så fald kan det være fordelagtigt at investere i et salgsdatterselskab for at sikre den ønskede gennemtrængning på markedet.

Politiske forhold

Handelspolitiske, økonomiske og juridiske forhold kan også favorisere den ene eller anden form for indtrængning på et marked. Der kan f.eks. være tale om importbarrierer, valutaregler, favorisering af udenlandske investeringer i landet m.m.

Tre forhold bestemmer international etablering: OLI-teorien

John Dunning's OLI-teori er en af de væsentligste grundsten i forståelsen af virksomheders internationaliseringsproces.

Ifølge Dunning (1980) er der tre faktorer, der har indflydelse på, hvorvidt en virksomhed

vælger at etablere sig og producere internationalt. Disse tre faktorer har han sammenfattet i *det eklektiske paradigme, OLI-teorien*.

Teorien består af elementerne *Ownership*-fordele, *Location*-fordele og *Internalization*-fordele – alle tre beskrivende de konkurrencemæssige fordele for en virksomhed i et internationalt marked, set i forhold til deres udenlandske konkurrenter. Det kaldes det eklektiske paradigme, da det er en sammenfatning af en række forskellige økonomiske teorier, hvorefter dele af disse teorier er blevet til OLI-teorien.

Ownership-fordele

For det første skal den investerende multinationale fødevarevirksomhed være i besiddelse af en eller flere *ownership advantages* (ejerskabsfordele). Disse kan f.eks. udgøres af enten virksomhedens aktiver eller særlige transaktionsfordele. Også forhold som brands, patenter, ledelsessystemer, produktionsprocesser m.m. kan være *ownership advantages*.

Ownership advantages er dermed de styrker, som er med til at give virksomheden international konkurrenceevne.

Fødevareindustrivirksomheder kan have særlige *ownership advantages* når det gælder råvareforsyning, vertikal integration, value chain management, innovation, stordriftsfordele, markedsposition m.m.

Det er oplagt, at andelsselskaber kan have meget vigtige og endog helt afgørende ejerskabsfordele, som kan være bestemmende for den internationale etablering.

Location specific fordele

For det andet skal værtslandet være i besiddelse af en eller flere *location specific variables* (lokaliseringsfordele). De kan ligge

på input-siden i form af specifikke produktionsfaktorer, billige inputs eller tilgængelighed til specielle teknologier. Eller de kan ligge på output-siden i form af et stort og tiltrækkende marked. Men der kan også være tale om institutionelle eller strukturelle forhold såsom beskyttelse af markeder (handelshindringer), hvilket ofte kan være et væsentligt aspekt for fødevarevirksomheder.

Såfremt der er lokaliseringsfordele forbundet med udflytning af en delproduktion til et samhandelsland (særlige konkurrencemæssige fordele), kan værdikæden derfor med fordel opsplittes mellem hjemlandet og dets værtsland. Derved lokaliseres delproduktionerne i overensstemmelse med landenes faktorudrustning, hvorved man udnytter ejerspecifikke fordele i et afgrænset geografisk område.

Internalization Incentive fordele

For det tredje er det en betingelse, at den internationale etablering skal have *internalization incentive advantages* (fordele ved intern organisering). Det betyder, at det skal være en fordel at beholde fuld kontrol over operationerne i stedet for alternativt at reducere risikoen ved at indgå i et kontraktmæssigt forhold (et joint venture, en licensaftale eller lignende).

Der skal altså være økonomiske fordele ved at beholde de internationale aktiviteter som en del af virksomheden, frem for at lade dem foregå ved hjælp af eksterne partnere. For en fødevarevirksomhed kan spørgsmålet om transaktionsomkostninger, kvalitetskontrol og sporbarhed være vigtig i denne sammenhæng.

Andelsselskaber og globalisering: Fordele uden konflikter

Globaliseringen er en udfordring for alle; også for virksomheder uanset ejerform. Andelsselskaber har dog nogle indbyggede mekanismer, som umiddelbart kan besværliggøre deres globaliseringstiltag på visse områder. På andre områder har andelsejet fordele i globaliseringen.

De indbyggede globaliseringsbegrænsninger i andelsselskaberne kan dog mere eller mindre fjernes ved at følge nogle spilleregler:

1) Virksomhedernes langsigtede vision og strategi med hensyn til globaliseringen skal drøftes og vedtages af de valgte andels-haverrepræsentanter.

2) Strategien skal i vid udstrækning formidles til de enkelte andelshavere, så de forstår ideen og om muligt tager medejerskab.

3) Ethvert globaliseringstiltag i et andels-selskab skal ses som et redskab til at forøge indtjeningen på kortere eller længere sigt. Man skal derfor kunne sandsynliggøre og vise værdien af hvert enkelt globaliseringstiltag, og herunder tilbagebetalings-tidspunktet.

4) Et andelsselskab skal løbende konsolideres og udvikles så meget, at selskabets internationale konkurrenceevne mindst bevares. Man skal sikre, at andels-selskabet ikke drænes for kapital eller andre ressourcer til skade for kommende andelshavere. En andelshaver må få så meget kapital eller restbetaling udbetalt, at han/hun forlader et andelsselskab i mindst samme konkurrencemæssige styrke, som da han/hun indtrådte.

Boks 7. Mulige fordele ved andelsselskabers aktiviteter i udlandet baseret på ikke-medlemmers køb eller salg

- 1) Andelsselskabet kan "sælge" knowhow og andre kompetencer, hvor der er en international konkurrencefordel, og herved føre indtægten tilbage til andelsselskabet. Dette kan ske, uden det medfører negative konkurrencepåvirkninger for andelsselskabets eksisterende eksport.
Eksempler:
 - * København Fur sorterer og sælger udenlandske skind på auktionerne.
 - * Arlas køb af aktier i et kinesisk selskab blev delvist betalt med Arlas knowhow.
 - * DLG's etablering af vitamin- og mineralfabrik i Rusland.
- 2) Andelsselskabet kan få adgang til et udenlandsk marked (og dermed til direkte eksport) under forudsætning af direkte etablering og produktion på markedet. Der kan være to tilfælde:
 - * Det kan være tilfældet, hvis en kunde vil have et fuldt sortiment incl. friske (lokale) varer, og andelsselskabet kun kan levere en del af sortimentet.
Eksempler:
 - * Mejerisektorens køb af mejerier i UK for at fremme dansk eksport.
 - * Det kan være tilfældet, hvis eksportlandet via international handelsregulering tilgodeser import, hvis der samtidig er etablering og produktion i landet.
 - * Danish Crowns etablering i Kina vil fremme dansk eksport af svinekød.
- 3) Andelsselskabet kan udnytte stordriftsfordele via etablering i udlandet. Stordriftsfordelene kan ses i form af dels lavere omkostninger i hjemlandet, dels udbytte fra udenlandsk etablering.
Eksempler:
 - * DLG's og Danish Agros udenlandske etableringer.
- 4) Andelsselskabet kan eksportere et produkt baseret på råvarer, som medlemmerne ikke selv kan producere. Det forudsætter at andelsselskabet har en unik markedsgang eller anden kompetence, som gør, at det er en økonomisk attraktiv løsning.
Eksempler:
 - * DLF Seeds sælger (samdistribuerer) produkter fra andre producenter, hvis det giver synergifordele.
- 5) Ved etablering eller udvidelse af transnationale andelsselskaber – fusioner mellem andelsselskaber over landegrænser – vil de enkelte andelsselskaber opleve, at de kommer til at have aktiviteter baseret på "nye" andelshaveres produktion. I princippet er det ikke anderledes, end når to andelsselskaber i samme land fusionerer: Her må man også dele råvaregrundlag, kompetencer, ressourcer med andre. Ideen med oprettelse af transnationale selskaber er, at alle deltagende parter får en fordel ved denne internationaliseringsform. Samme forhold gælder, når et andelsselskab optager udenlandske medlemmer.
Eksempler:
 - * Arla Foods
 - * FrieslandCampina.

5) Ansvarlig fremmedkapital kan indgå i finansieringen af globaliseringsstrategien. I så fald er det vigtigt, at alle parter interesser og formål er både kendt og afstemt, så der ikke på et senere tidspunkt opstår konflikter af den grund.

Afslutning

Globaliseringen har været i kraftig vækst i det seneste årti, og trods økonomiske kriser og lavkonjunkturer i store dele af verden vil globaliseringstrenden sandsynligvis fortsætte – omend med mindre kraft end tidligere. Globaliseringen vil dermed i vid udstrækning være en af de allermest betydningsfulde omverdensparametre i andelsselskabernes strategier i det kommende årti.

Globaliseringen vil være en vigtig dimension i optimeringen af markeds- og resourcesammensætningen samt placeringen af forretningsenheder og anlæg fremover. Sammen med en fortsat liberalisering på landbrugs- og fødevareområdet vil globaliseringen være en væsentlig drivkraft for en stigende international konkurrence.

Globaliseringen vil dermed fortsat presse andelsselskaberne til at overveje og gennemføre væsentlige strukturelle og strategiske forandringer.

Andelsselskaberne vurderes dog også at være strukturelt robuste på mange områder. Den vertikale integration, sporbarhed, forsyningssikkerhed m.m. giver andelsselskaberne konkurrencemæssige fordele. Samtidig har mange andelsselskaber vist sig at være særdeles konkurrencedygtige på et højt ledelses- og forretningsmæssigt niveau, og andelsselskaberne opererer i vid udstrækning på normale betingelser m.h.t. forretningsudvikling, indtjening og strategi.

Andelsselskabernes mulige globalisering i form af udenlandske medlemmer, øget anvendelse af udenlandske råvarer, investeringer i udenlandsk produktion m.m. vil dog indebære et paradigmeskifte hos mange andelsselskaber. Globalisering vil dermed være en væsentlig fremtidig udfordring og vil kræve strukturelle tilpasninger i mange andelsselskaber, såfremt alle fordele ved globaliseringen skal udnyttes.

Kilder

Arla Foods (2016): Good Growth 2020
<https://www.arla.com/company/strategy/strategy-2020/>

Arla Foods (flere årgange): Årsregnskab

Bijman, Jos et al. (2013): Support for Farmers' Cooperatives. EU synthesis and comparative analysis report Transnational Cooperatives
<http://edepot.wur.nl/244826>

Bijman, Jos; Pyykkönen, Perttu og Ollila, Petri (2014): Transnationalization of Agricultural Cooperatives in Europe. The Dovenschmidt Quarterly. December 2014 | No. 4
https://www.elevenjournals.com/tijdschrift/doqu/2014/4/DQ_2211-9981_2014_002_004_005.pdf

Danish Crown (2015): It's all about numbers. 2014-2015
https://www.danishcrown.dk/media/1250/2015-numbers_dk.pdf

Danish Crown (2016a): Årsrapport 2015/16
http://aarsrapport2016.danishcrown.dk/DC_AR_2015-16_DK.pdf

Danish Crown (2016b): Forward 4WD - fremad med firehjulstræk
https://www.danishcrown.dk/media/4341/2416_strategiblad_andelshavere_web.pdf

Danmarks Statistik (2017): Statistikbanken.
www.statistikbanken.dk

Danske Andelsselskaber (1999):

Transnationale andelsselskaber: perspektiver for optagelse af medlemmer i udlandet og grænseoverskridende fusioner. 48p.

DLG (2017a): DLG leading the way 2021.
DLG-koncernens strategi
<http://ipaper.ipapercms.dk/DLG/brochure/dlg-groupkoncernstrategi-202121x21dk/>

DLG (2017b): Årsrapport 2016
<http://ipaper.ipapercms.dk/DLG/brochure/dlg-aarsrapport-2016/>

Donoso et al. (2003): The Internationalization of Agricultural Cooperatives: Critical Factors in Development, Agribusiness Perspectives Papers 61, New Zealand, Massey University. 2003.
<http://www.agrifood.info/perspectives/2003/Donoso.pdf>

Donoso et al. (2004): The internationalisation of agricultural cooperatives – a source of conflict?”, paper presented at the 14th IAMA World Food and Agribusiness Forum, Symposium and Case Conference, Montreux, 12-14 June.

Dunning, J. H. (1980): "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", In: Journal of International Business Studies, vol. 11, no. 1, pp. 9-31.

FAO (2017): FAOSTAT
<http://www.fao.org/faostat/en/#home>

Hansen, Henning Otte (2012): Andelselskaber og institutionelle investorer: Kan de samarbejde fremover? I: Tidsskrift for Landøkonomi. No 2/2012. 198. årgang. pp. 123-137.

Hansen, Henning Otte (2013): Food Economics. Industry and markets. Routledge. U.K., USA and Canada. 420 p.

Hansen, Henning Otte (2017): DLF Seeds - strategiske udfordringer I: Tidsskrift for Landøkonomi. No 2/2017. 203. årgang. pp. 113-145

Hill, Charles W.L. (2001). International business: Competing in the global marketplace (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hundebøll, Kristian (2017): DLG henter 392 mio. kr. i Tyskland. I: Landbrugsavisen 21. februar 2017
<https://landbrugsavisen.dk/dlg-henter-392-mio-kr-i-tyskland>

Johansen, Lars (2018): Email-korrespondence januar 2018
Director Strategy & Business Development, DLF

Junker, Christian (2013): Danish Agros internationaliseringsstrategi og dens betydning for danske landmænd. Indlæg ved Plantekongres 2013. Herning

Kopenhagen Fur (2018): Verdens største pelsauktionshus og de danske pelsdyravleres andelsselskab
<https://www.kopenhagenfur.com/da>

Kopenhagen Fur (flere årgange): Årsberetning
<https://www.kopenhagenfur.com/da/om-kopenhagen-fur/fakta-og-noegletal/arsberetninger/>

Lauge, Jesper (2015): Sådan indsamler vi skind fra udlandet. Jesper Lauge, direktør i Kopenhagen Furs Avlerservice. I: Dansk Pelsdyravl. Juni 2015 pp. 18-19
<http://ipaper.ipapercms.dk/KopenhagenFur/DanskPelsdyravlJuni2015/?page=14>

Mauget, René (200?): Agricultural and food-processing cooperatives faced with the challenges of globalization: is Internationalization a solution? I: Recma, no. 297, July 2005
http://recma.org/sites/default/files/Agricultural_And_FoodProcessing_Cooperatives_Faced_With_The_Challenges_Of_GlobalizationIs_Internationalization_A_Solution.pdf

Nielsen, Torben (2015): Stort skindsalg giver overskud til udvikling. Torben Nielsen, adm. direktør, København Fur. I: Dansk Pelsdyr-avl. Juni 2015 pp. 10-11
<http://ipaper.ipapercms.dk/KopenhagenFur/DanskPelsdyravlJuni2015/?page=14>

Seipel, M. and Heffernan, W. (1997): The Transnational challenge; cooperatives and the global food system. Rural Cooperatives 64 (4) pp. 6-10

Theuvsen, L. and Ebneeth, O. (2004): Internationalization of cooperatives in the Agribusiness - Concepts of Measurement and their application. XVth. International Conference of Cooperative Economy
http://ifg-muenster.de/igt/papers/Workshop12/Abstracts/Hr_O_Ebneeth_PD_L_Theuvsen/Theuvsen_Internationalization%20of%20Cooperatives%20in%20the%20Agribusiness.pdf

UNCTAD (flere årgange): World Development Report

UNCTAD (2017): World Development Report 2017
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

UNCTAD (flere årgange): World Development Report

Verheijen, J.A.G. & Heijbroek, A.M.A. (1994). Cooperatives in changing market conditions. In G.W. Ziggers, J.H. Trienekens, & P.J.P. Zuurbier (Eds.). Proceedings of the first international conference on chain management in agribusiness and the food industry (pp. 168-174). Wageningen, The Netherlands: Management studies group

WTO (flere årgange): World Trade Statistical Review

DETAILHANDLENS OPKØB AF FØDEVAREVIRKSOMHEDER

- UDVIKLING, DRIVKRÆFTER OG KONSEKVENSER

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Den vertikale integration i fødevareværdikæden – koordineringen fra jord til bord – er vigtig for at sikre en effektiv, sikker og hurtig fødevareforsyning fra producent til forbruger. Der er mange måder, hvorpå den vertikale integration kan finde sted, og hvad der er optimalt afhænger af de konkrete forhold i det enkelte tilfælde.

En form for bagudrettet vertikal integration er detailhandlens opkøb af fødevarevirksomheder. Det er naturligt, at detailhandlen overvejer, om man kun skal sælge, eller om man også skal producere eller i hvert fald engagere sig mere i produktionsprocessen. Detailhandlen kan se flere fordele, og markedsforholdene kan også gøre det fordelagtigt at integrere bagudrettet.

Der kan identificeres fordele og ulemper ved vertikal integration, samt forhold som begunstiger og begrænser vertikal integration. Ved at systematisere disse forhold er det muligt at generalisere og at bruge erfaringerne fremadrettet. Mere end 30 forskellige fordele/ulemper samt forhold, der begunstiger/begrænser, er identificeret og beskrevet.

Detailhandlens interesse for at opkøbe og drive fødevareproducerende virksomheder har historisk set ændret sig og har været gennem flere faser. På tilsvarende måde har motiverne og baggrunden for detailkædernes bagudrettede vertikale integration varieret over tid. I slutningen af det 20. århundrede fokuserede detailkæderne deres ressourcer på horisontal integration via fusioner og opkøb, mens mange af deres hidtidige produktionsvirksomheder blev solgt fra. Der tegner sig nu en begyndende tendens med fokus på bagudrettede opkøb, som er baseret på blandt andet ønsket om unikke forsyninger til private labels, stigende differentiering af vareudbuddet som vigtig konkurrenceparameter og øget forhandlingsmagt over for en stadig mere konsolideret fødevareindustri.

Når det gælder ejerskab, kan Rema 1000 være et eksempel på vertikal bagudrettet integration. Rema 1000 har eksklusiv forhandlingsret på alle Gram Slots produkter. Samtidig ejer Rema 1000 en del af Gram Slot.

Walmart – verdens største detailkæde – har offentliggjort planer om at opføre et mejeri. Formålet er at opnå lavere omkostninger og større effektivitet. Kroger og Morrisons er to andre men forskellige eksempler på supermarkedskæder, som ejer og driver fødevarevirksomheder ud fra et strategisk og konkurrencemæssigt forhold.

Tendensen i retning af opkøb i forsyningssektoren skal ses i sammenhæng med, at detailsektoren på flere andre områder er inde i en kraftig strukturel udvikling. Detailhandlen bliver mere internationaliseret og koncentreret, markedsstyrken vokser via private labels og stigende størrelse.

Detailhandlens bagudrettede opkøb kan have både positive og negative konsekvenser set ud fra et samfunds- og markedsøkonomisk perspektiv. Konsekvenserne afhænger af de konkrete fordele og ulemper samt de øvrige forhold beskrevet i artiklen.

Indledning

Den vertikale integration i fødevareværdikæden – koordineringen fra jord til bord – er vigtig, da en effektiv, sikker og hurtig fødevareforsyning fra producent til forbruger er afgørende for et samfunds velfærd.

Der er mange måder, hvorpå den vertikale integration kan finde sted, og hvad der er optimalt afhænger af de konkrete forhold i det enkelte tilfælde.

Den fremadrettede integration fra landbruget ind i fødevareforarbejdning og -forædling er meget udbredt via andelsorganisering og producentforeninger. Her er udviklingen blandt andet drevet af ønsket om stærkere forhandlingsstyrke og færre transaktionsomkostninger.

Den bagudrettede integration i værdikæden finder også sted. Der er flere eksempler på, at fødevarevirksomheder indgår længerevarende aftaler med landmænd om kontraktproduktion, hvor det er fødevarevirksomhederne, der lægger rammerne og vilkårene for landbrugsproduktionen. Der er også flere eksempler på, at fødevarevirksomheder opkøber landbrug rundt omkring i verden for dermed at sikre leverancer af landbrugsråvarer.

En anden form for bagudrettet vertikal integration – længere fremme i værdikæden – er detailhandlens opkøb af fødevarevirksomheder. Det er naturligt, at detailhandlen overvejer, om man kun skal sælge, eller om man også skal producere – eller i hvert fald engagere sig mere i produktionsprocessen. Detailhandlen kan se flere fordele, og markedsforholdene kan også gøre det fordelagtigt at integrere bagudrettet. Hvis processerne og værdikæden kan forenkles og gøres mere effektiv, kan både omkostninger, spild og tid reduceres. Samtidig kan detailkæderne i højere grad differentiere sine produkter, udvikle unik-

ke produkter og skabe større sporbarhed, jo større kontrol man har med forsyningssektoren.

Omvendt er bagudrettet integration en strategisk beslutning, som skal hænge sammen med virksomhedens ressourcer, konkurrenceevne og overordnede strategi.

I denne artikel undersøges nærmere udviklingen i detailhandlens bagudrettede vertikale integration, herunder fordele og ulemper. De mere generelle forhold understøttes af nogle konkrete eksempler på, at supermarkeds-kæder har opkøbt fødevareproduktionsvirksomheder. Udviklingstendenser og motiver identificeres, og mulige konsekvenser skitseres.

Vertikal integration

Vertikal integration betyder, at leddene i processen fra forskning og udvikling, egentlig primærproduktion, til forarbejdning, forædling, distribution og afsætning koordineres. Oftest er det processerne fra "jord til bord", som koordineres.

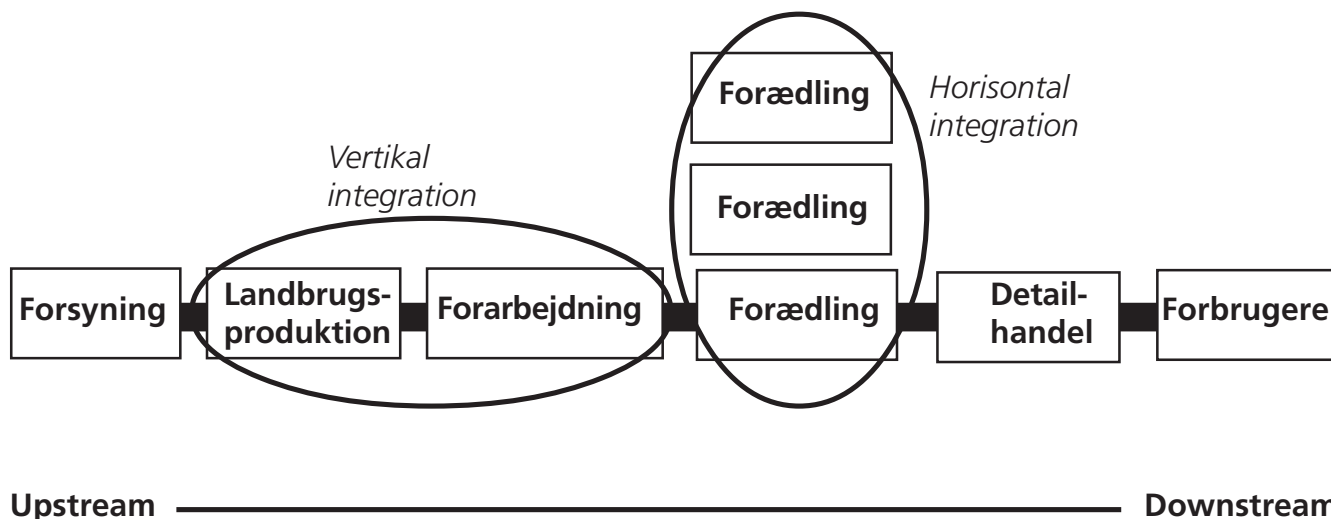
Integrationen, koordineringen eller samkøringen kan være enten bagud- eller fremadrettet.

Bagudrettet integration ses typisk, hvor en fødevareindustri engagerer sig i forsyningsleddene, herunder primærproduktionen.

Hvis det er integration med en forretningsenhed længere fremme i værdikæden (tættere på forbrugeren) kaldes det en fremadrettet integration (*forward integration*). Den fremadrettede integration ses typisk, når landmænd engagerer sig i forædling og afsætning. Dette sker ofte via andelsorganisering.

Man taler således om, at forretningsenheder er *downstream* eller *upstream* afhængig af, om de er henholdsvis tæt på eller langt fra den endelige forbruger.

Figur 1. Eksempler på vertikal og horisontal integration i landbrugs- og fødevarekæden



Øvrige led, herunder f.eks.

- * Engroshandel
- * Food service
- * Restauranter
- * E-handel.

Modsætningen til vertikal integration er horisontal integration. Her sker der koordinering, opkøb, fusioner eller alliance i samme led i værdikæden.

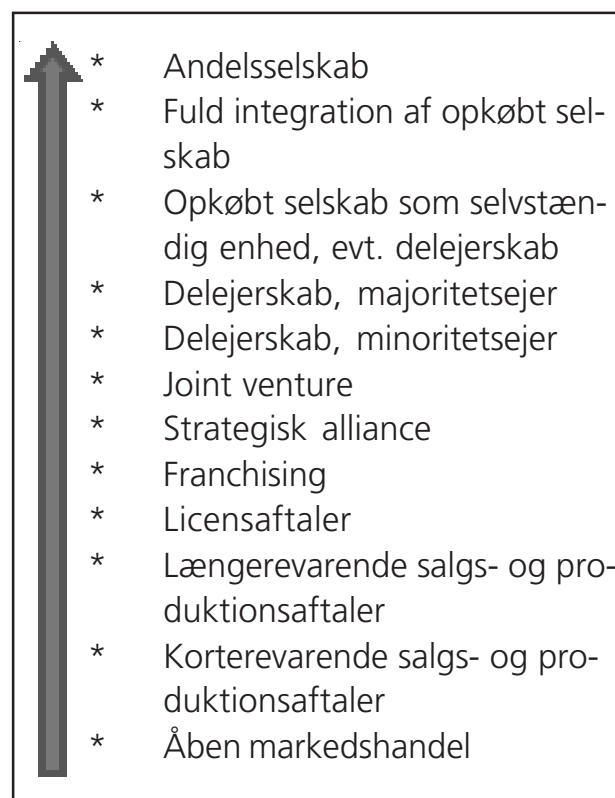
Figur 1 illustrerer eksempler på henholdsvis vertikal og horisontal integration i landbrugs- og fødevaresektoren. Dette er et eksempel på en relativt simpel værdikæde. Der kan være mange flere led og sammenhænge, og man kan tale om erhvervsklynger med endnu flere interessenter og netværk.

Integration af to helt forskellige forretningsenheder kaldes ofte konglomeratintegration.

Grad af vertikal integration

Vertikal integration betyder, at en virksomhed opnår større kontrol over tilhørende led i værdikæden. Graden af kontrol kan være forskellig fra sag til sag – lige fra korte salgskontrakter til fuld og integreret ejerskab, jf. figur 2.

Figur 2. Typer og grader af vertikal integration



Kilde: Egen fremstilling

Der er ikke tale om nogen entydig rangering, idet f.eks. alliancer og længerevarende salgs- og produktionsaftaler kan have en meget høj grad af integration afhængig af det konkrete indhold. På tilsvarende måde kan der være forskellige grader af vertikal integration i andelsselskaber. Nogle kilder definerer vertikal integration udelukkende som ejerskab.

Historisk udvikling

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

På den ene side ser man, 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 fødevarervirksomheder. 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 markedsmæssige vilkår.

Tilbage i 1950'erne og 1960'erne så man mange tilfælde af bagudrettet integration i detailsektoren. Detailvirksomheden købte eller etablerede f.eks. mælketapperier, og helt frem til 1980 ejede f.eks. den amerikanske detailsektor 18 pct. af disse tapperier, jfr. Blayney and Manchester (2000).

Formålet med denne bagudrettede integration var at kontrollere forsyningerne. I det følgende årti vendte udviklingen tolt, og der er sket et betydeligt frasal; en tendens som også kunne ses i Europa.

Udviklingen er nu vendt, og i takt med det betydelige frasal, fokuserer detailhandlen nu mere på deres primære forretningsområder. I stedet indgås der samarbejdsaftaler eller alliancer mellem detailhandelskæder og fødevarerproducenter, hvor forhold som produktudvikling og markedsføring er centrale forhold.

I Danmark er Coop (tidligere FDB) en glimrende eksponent for denne historiske udvikling:

I slutningen af 1800-tallet vurderede FDB, at man 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). I 1901 etablerede FDB en tobaksfabrik i Esbjerg, fordi tobaksmonopolet var så stærkt, at det var umuligt for FDB at opnå acceptable aftaler.

Op gennem 1900-tallet oprettede og købte FDB en række virksomheder, f.eks. Vejle Dampmølle, Svendborg Konserverfabrik, Nyborg Lynfrost, Viby margarine- og salatfabrik, FDB's kemiske, tekniske fabrik, De Danske Brødfabrikker og Svendborg Vinkompagni.

Der blev anført flere forklaringer på disse opkøb, herunder uafhængighed af leverandører, bedre kvalitet, sikre leverancer og lavere priser.

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

For det første blev FDB's 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 frasalgsfabrikkerne 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 en 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 fødevarevirksomheder. Den vertikale integration mellem produktions- og detailhandelen foregår nu via markedet og via kontrakter, samarbejde og alliancer.

Fordele ved vertikal integration

I det følgende identificeres først fordele og ulemper ved vertikal integration, og derefter forhold som fremmer og begrænser vertikal integration. Ved at systematisere disse forhold er det muligt at generalisere og at bruge erfaringerne fremadrettet.

Da integrationsgraden og -formen varierer, kan de enkelte forhold altid diskuteres og vurderes. "Fordele" og "forhold der fremmer" hænger ofte sammen, idet fordele ofte opstår, når forholdene er optimale.

Af hensyn til overskueligheden er alle forhold vist i punktform i figur 3.

Vertikal integration kan potentielt medføre følgende fordele:

- * Transaktionsomkostningerne kan reduceres. Transaktionsomkostninger er omkostninger, der opstår i forbindelse med indgåelse af aftaler med leverandører og kunder. Hvis handlen kommer til at foregå som intern handel i en virksomhed, reduceres eller elimineres omkostninger til kontraktudarbejdelse, prisforhandlinger, salgsorganisation, markedsanalyse, forsikringer, lageromkostninger m.m.

Disse transaktionsomkostninger bliver større, desto mere asymmetrisk information samt usikkerhed og kompleksitet der præger markedet. Det gælder også, hvis der er tale om meget specialiserede og skræddersyede produkter, hvor både køber og sælger kan komme i en sårbar situation: En producent vil ofte være tilbageholdende med at investere i en meget specialiseret produktion til én aftager (*hold-up-problematikken*).

- * Transportomkostningerne kan reduceres, hvis de geografiske afstande reduceres via integration og evt. ejerskab.

- * Forbedret koordinering i værdikæden. Markedssignaler kan hurtigere sendes gennem værdikæden fra markedet til producenter. Der er fuld adgang til markeds- og produktionsdata, prisforhold m.m., og det bidrager til at optimere både værdikæden og virksomhedernes indtjening.

- * Muligheder for at producere mere differentierede og unikke produkter gennem større kontrol med forsyningsleddet.

Figur 3. Vertikal integration: Fordele og ulemper samt forhold der henholdsvis fremmer og begrænser

Fordele * Færre transaktionsomkostninger * Færre transportomkostninger * Bedre koordinering i værdikæden * Mere differentierede og unikke produkter * Overtagelse af indtjeningsmarginaler * Skabelse af adgangsbarrierer * Bedre adgang til markeder * Muliggørelse af investeringer og projekter * Udvikling af kernekompetencer	Ulemper * Problemer m.h.t. kapacitetstilpasning * Mindre konkurrence hos leverandører * Mindre fleksibilitet og færre valgmuligheder * Leverandør mindre konkurrenceudsat * Svært at udvide sortimentet * Eksisterende kompetencer udvandes * Bureaukrati
Fremmer * Handelsbarrierer * Imperfekte markeder * Sammenfaldende kompetencer * Krav om sporbarhed * Efterspørgsel efter differentierede varer * Manglende fokus i tilknyttede led * Efterspørgsel efter private labels * Konkurrencelovgivning	Begrænser * Velfungerende (perfekt) marked * Meget forskellige kompetencer * Manglende sammenhæng eller synergier * Andelsejerskab og forbrugernærhed * Konkurrencelovgivning * Betydelige stordriftsfordele * Samhandelspartner <u>og</u> konkurrent

Hvis en detailkæde indgår et tæt samarbejde med en unik fødevareproducent, kan detailkæden opnå eneret til et mærke (*private label*) og til produkter fra en kendt leverandør (eksemplificeret med Rema1000 og Gram Slot).

* Overtagelse af indtjeningsmarginaler fra *upstream*- eller *downstream*-ledene. Hvis man opkøber leverandørleddet, overtager man også dennes fortjenstmargen. Hvis fortjenstmargenen er stor, vil det dog også medføre en høj købspris.

* Skabelse af adgangsbarrierer (*entry barriers*) over for mulige indtrængende konkurrenter. Dette kan ske, hvis selskabet får en adgang til knappe ressourcer. Hvis adgangen til f.eks. mælk begrænses

ved detailhandlens opkøb af et mejeri, vil det være mindre attraktivt for andre detailkæder at etablere sig på markedet.

* Adgang til markeder og distributionskanaler via downstream integration. Ved bagudrettet integration i en fødevarevirksomhed kan der opnås leverancer og leveringssikkerhed – også for et bredere varesortiment. Tilsvarende kan fremadrettet integration ind i forædlings- eller handelsled give direkte adgang til nye markeder. BioAg-alliancen er et eksempel på en både fremad- og bagudrettet vertikal integration: Novozymes havde brug for fremadrettet integration for at få adgang til markedet. Monsanto havde brug for bagudrettet adgang til unik viden. Samtidig var det nødvendigt med en høj grad af integration for

at optimere udvikling og markedsføring af produkterne (Hansen, 2017).

* Muliggørelse af investeringer og projekter på særlige områder, som *upstream*- eller *downstream*-virksomheder ikke alene kunne gennemføre. Hvis en detailkæde f.eks. indgår en længerevarende alliance med et mejeri og garanterer både priser og afsætning, kan det gøre mejeriets investeringer i modernisering eller udvidelse både rentabelt og mere sikkert. Det strategiske samarbejde mellem Thise og Coop er et eksempel på dette (Thise, 2017).

* Virksomheder får udvidet og udviklet deres kernekompetencer. Via fremadrettet integration kan der opnås bedre viden om markedsforhold, og det kan styrke en produktionsvirksomheds konkurrenceevne.

Ulemper ved vertikal Integration

Vertikal integration kan potentielt have nogle ulemper:

* Problemer med hensyn til kapacitetstilpasning. Hvis alle leverancer udelukkende skal komme fra egne virksomheder (eller fra egen virksomhed), skal kapaciteten være så præcis, at der hverken opstår flaskehalse eller unødigt overkapacitet.

* Mindre konkurrence hos leverandører kan medføre mindre effektivitet og dermed også højere omkostninger. En alternativ situation med mange små konkurrerende leverandører kan måske være den strategisk set mest gunstige udgangsposition.

* Mindre fleksibilitet og færre valgmuligheder via investeringer i egne selskaber

længere oppe eller nede i værdikæden. En vertikal integration vil normalt foretages for at forbedre leverancer eller afsætning, men samtidig kan man blive bundet af samhandel med egne virksomheder, hvilket reducerer fleksibiliteten.

* Ved at aftage alle forsyninger fra en opkøbt leverandør, bliver denne leverandør mindre konkurrenceudsat. Dermed er der risiko for reduceret dynamik og konkurrenceevne hos den opkøbte leverandør.

* Færre muligheder for at udvide sortimentet, hvis selskabet er bundet til leverancer fra egne *upstream*-selskaber. Innovation fra alternative leverandører kan således ikke udnyttes.

* Ved at sprede aktiviteterne til andre led i værdikæden skal nye kompetencer overtages eller udvikles. Det kan risikere at ske på bekostning af de eksisterende kernekompetencer. De eksisterende kernekompetencer kan således risikere at blive udvandet, nedprioriteret eller måske erstattet af de ny erhvervede kompetencer.

* Mere bureaukrati. Direkte handel på et åbent marked vil i mange tilfælde være en meget simpel og ukompliceret måde at skaffe leverancer og at afsætte produkterne. Handel via alliancer, opkøb m.m. vil ofte være mere ressourcekrævende.

* Bagudrettede opkøb kræver ressourcer i form af ikke mindst kapital og ledelse. Disse ressourcer kunne måske udnyttes bedre på f.eks. horisontal integration, fremadrettet integration eller innovation. Både kapital og ledelse skal betragtes som en knap ressource, som skal udnyttes bedst muligt.

Forhold som fremmer vertikal integration

En række forhold fremmer eller gør en vertikal integration mere nødvendig:

- * Hvis der er afgifter, skatter eller anden form for handelsbarrierer, kan det være fordelagtigt at insource flere led i værdikæden, så handel erstattes af interne transaktioner.

- * Imperfekte markeder, manglende konkurrence, skæv markedsmagt i værdikæden m.m. kan fremme vertikal integration. Manglende konkurrence i forsynings- og afsætningsleddene var således væsentlige drivkræfter bag oprettelse af landbrugsandelsselskaber i slutningen af Danmark i 1800-tallet.

- * Strategisk sammenfald af kompetencer i eksisterende og andre led i værdikæden. Hvis en virksomheds kernekompetencer nemt kan udnyttes eller udvikles i andre tilknyttede led i værdikæden, er det alt andet lige mere fordelagtigt at foretage vertikal integration via f.eks. opkøb.

- * Hvis sporbarhed er en vigtig strategisk konkurrenceparameter, kan det være ekstra vigtigt at kontrollere værdikæden, og det kan styrke behovet for vertikal integration.

- * Hvis markedet er præget af homogene produkter med hård priskonkurrence, og hvis f.eks. detailhandlen ønsker at sælge mere unikke produkter, kan det være nødvendigt med stærkere kontrol af *upstream*-leddene for at sikre adgang til mere uhomogene og differentierede produkter.

- * Manglende indsats eller fokus i bagved- eller foranliggende led kan gøre det nødvendigt for virksomhed selv at engagere sig på disse områder. Hvis der f.eks. ikke er tilstrækkelige afsætningsmuligheder for en nyudviklet produktkategori, kan en virksomhed være nødt til at bevæge sig længere frem i værdikæden og engagere sig i afsætningsaktiviteterne.

- * Stor efterspørgsel efter private labels kan fremme bagudrettet vertikal integration. Såfremt en detailkæde ønsker at markedsføre private labels, er det af stor betydning, at produkterne har unikke egenskaber, og at forsynings sikkerheden er garanteret. Disse kvalitative og kvantitative forudsætninger nødvendiggør ofte, at detailhandlen allierer sig med fødevarereproducenter. Ofte er der tale om et længerevarende samarbejde, som gradvist udvikler sig.

Forhold som begrænser vertikal integration

En række forhold begrænser en vertikal integration – eller gør den mindre attraktiv.

- * Hvis der er tale om små varegrupper, vil handel ofte være mere fordelagtig end egen produktion. Der kan sjældent opnås en tilstrækkelig effektivitet eller stordriftsudnyttelse med små mængder.

- * Hvis råvareforsyningen er meget velfungerende og tilgængelig, og hvis der er store mængdemæssige fordele, bliver det mindre attraktivt for en virksomhed at etablere sin egen forsyningskilde.

- * Hvis kernekompetencerne mellem de forskellige aktiviteter er meget forskel-

lige, vil det være mindre fordelagtigt for en virksomhed at bevæge sig ind på dette opråde med et ejerskab. Hvis en detailkæde opkøber en fødevarevirksomhed, bliver der brug for helt nye kompetencer, som ikke er vigtige i detailhandlen. Det kan være veterinærforhold, råvareforsyning, forarbejdningsteknologi m.m. Dermed vil konkurrenceevnen – alt andet lige – være svækket på forhånd.

* Manglende sammenhæng eller synergier mellem de forskellige led i værdikæden kan begrænse virksomheders fordele ved vertikal integration i form af opkøb. Hvis upstream-leddene har et meget bredere sortiment eller meget forskellige forretningsområder, er fordelene ved fremadrettede opkøb mindre.

* Andelsselskaber ses ofte at fokusere deres downstream investeringer tæt på landbrugssektoren og langt fra forbrugerne. Det skyldes bl.a., at investeringer i leddene tæt på forbrugerne dels har mindre synlige effekter for andelshaverne, dels ikke har den store positive priseffekt på andelshavernes produktion, idet landmændenes andel af forbrugerkronen er lille på meget forarbejdede produkter (Hansen, 2013).

* Konkurrencelovgivning kan både fremme og begrænse vertikal integration – eller konkurrencelovgivningen kan påvirke den form for vertikal integration, som tillades. På den ene side er der relativt snævre grænser for, hvad virksomheder må indgå af markeds- og produktionsaftaler med andre virksomheder af hensyn til konkurrencesituationen. På nogle områder kan ejerskab være en nemmere løsning end aftaler. På den anden side kan konkurrence-

lovgivningen også forhindre en stærk vertikal koncentration. Hvis en virksomhed via up- eller downstream vertikal integration opnår en for stærk markedsstyrke ved at kontrollere en for stor del af værdikæden, kan myndighederne forhindre en fusion eller et opkøb.

* Hvis der er betydelige stordriftsfordele i et led i værdikæden, kan det være mindre fordelagtigt for andre led at foretage opkøb. Hvis opkøbet foretages for at skaffe eneret til leverancer, vil det begrænse mulighederne for at vokse og udnytte stordriftsfordele i den opkøbte virksomhed.

* Vertikal integration kan betyde, at et selskab bliver både leverandør og konkurrent på én gang: Hvis en fødevarevirksomhed opkøber en forædlingsvirksomhed længere fremme i værdikæden, vil andre forædlingsvirksomheder blive konkurrenter. Samtidig vil disse konkurrerende forædlingsvirksomheder være kunder – eller potentielle kunder – for fødevarevirksomheden. Denne dobbelt-rolle kan være uheldig, og det kan være skadeligt for fødevarevirksomhedens salg til de kunder, som oplever en konkurrence fra en leverandør.

Motiver: Udvikling over tid

Motiverne og baggrunden for detailkædernes bagudrettede vertikale integration har varieret over tid:

Gennem det 19. århundrede opkøbte detailkæder produktionsvirksomheder for at opnå større volumen og derigennem udnyttelse af stordriftsfordele.

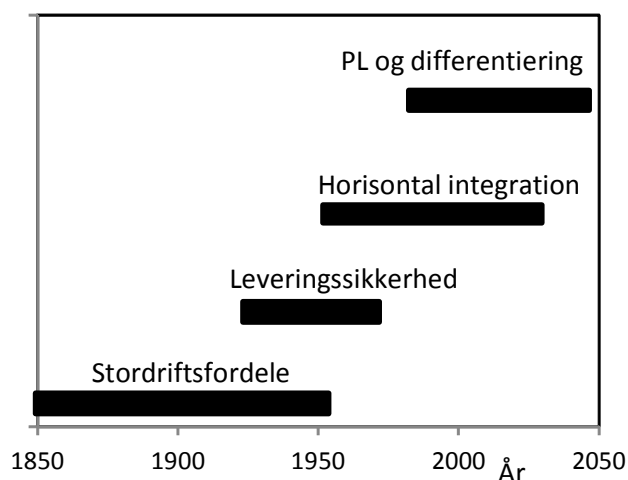
I midten af det 20. århundrede var motivet især at sikre forsyninger af kritiske leverancer. Også reduktion af transaktionsomkostninger var et udbredt motiv i denne periode.

I slutningen af det 20. århundrede steg konkurrencen mellem detailkæderne, og samtidig blev forsyningerne mere tilgængelige via mere perfekte markeder og stigende internationalisering. Detailkæderne valgte derfor i vid udstrækning en strategi baseret på core business (kerneaktiviteter), internationalisering samt udnyttelse af stor driftsfordele og markedsstyrke. Detailkæderne fokuserede derfor deres ressourcer på horisontal integration via fusioner og opkøb, mens mange af deres hidtidige produktionsvirksomheder blev solgt fra. Den bagudrettede vertikale integration blev dermed reduceret i denne periode.

En begyndende og fremtidig fase kan være ny fokus på bagudrettede opkøb, som er baseret på blandt andet ønsket om unikke forsyninger til private labels, stigende differentiering af vareudbuddet som vigtig konkurrenceparameter og øget forhandlingsmagt over for en stadig mere konsolideret fødevarerindustri.

De forskellige faser er skitseret i figur 4.

Figur 4. Forskellige motiver for detailsektorens bagudrettede vertikale integration i forskellige tidsperioder



Anm.: PL = Private labels

Kilde: Egen fremstilling

De forskellige motiver og faser skyldes dels markedsforandringer og teknologiskift m.m., dels skiftende "strategiske anbefalinger": I nogle perioder er anbefalingen at outsource og sikre størst mulig valgfrihed med hensyn til leverancer. I andre perioder skal man insource og via opkøb have egne produktionsanlæg, og dermed er fuld kontrol over forsyninger en strategisk kernekompetence. På den måde går interessen for den vertikale integration i bølger.

Et eksempel på integration mellem fødevarerindustri og detailhandel er "Category Management", hvor en detailkæde og en producent/et salgsselskab i fællesskab styrer en produktkategori. Dette eksempel samt detailkædernes varierende interesse for at indgå strategisk samarbejde med leverandører er beskrevet i boks 1.

Case: Rema 1000

Når det gælder ejerskab kan Rema 1000 være et eksempel på vertikal bagudrettet integration.

Rema 1000 er ejet af den norske gruppe Reitan. Reitan er et familieejet konglomerat, som bl.a. ejer 7-Eleven i Norge, Sverige og Danmark, R-kioski i Finland, R-kiosk i Estland samt olieselskabet UNO-X.

Rema 1000 opererer med både kontraktproduktion og direkte ejerskab gennem bagudrettede fusioner og opkøb i værdikæden. Direkte ejerskab er ikke en strategi i sig selv, men et redskab til at opnå kontrol over kritiske led i forsyningskæden (Klimek, 2015). For Rema 1000 er den vigtigste drivkraft for opkøbene et ønske om at sikre råvarerforsyningen i visse fødevarer kategorier. Andre drivkræfter er i særlige tilfælde øget produktivitet eller synergier,

men hoveddrivkraften bag vertikal integration er usikkerhed om forsyningsbetingelser.

Som eksempel på dette kan nævnes Rema 1000's opkøb af kyllingeproducenten Stanges Gårdsprodukter. Inden opkøbet havde Stange været kontraktproducent for Rema 1000's største konkurrent Norgesgruppen. Ifølge vurderinger fra Klimek (2015) anså Rema 1000 opkøbet som en vigtig del af selskabets kategoriudvikling.

Rema 1000's fokus på kontrol af råvarerforsyningen skal ses i forlængelse af Norges importbeskyttelse på landbrugs- og fødevarerområdet. Rema 1000 kan ikke uden videre importere kød eller mejeriprodukter, og derfor er selskabet afhængigt af indenlandske forsyninger fra store norske fødevarerelskaber. Klimek (2015) vurderer, at Rema 1000 især har interesse i at foretage opkøb i producentledet, hvor andelsselskaber er mest dominerende. Det er i disse sektorer, hvor Rema 1000 i forvejen har mindst markeds- og forhandlingsmagt.

Rema 1000 har givetvis specielle motiver for bagudrettet integration i Norge, fordi det norske marked er meget reguleret, og fordi importen er pålagt restriktioner. Markedsadgang vil derfor være et relativt vigtigt motiv i Norge. Rema 1000 har imidlertid også engageret sig i forsyningsledene uden for Norge, og her kan andre motiver være vigtigere.

I Danmark har Rema 1000 bagudrettet integration i form af delejerskab af Danmarks største økologiske landbrug, Gram Slot.

Inden samarbejdet med Rema 1000 blev en realitet, havde Gram Slot overvejet flere mulige afsætningsstrategier og -kanaler. Holdningen var, at man helst ville indgå et strategisk partnerskab med kun én partner. Man mente, at det ville give større

stabilitet for Gram Slot, da mulige kriser dermed kunne løses i fællesskab, og da det samtidig ville være muligt skabe et Gram Slot-private label, som kunne oppebære en bedre pris (Laursen et al., 2015). Det indgik også i overvejelserne, at det kunne være uheldigt sælge en del af Gram Slot til en kapitalfond, da kapitalfonde ofte opererer med en relativt kort horisont.

Det blev besluttet at starte et samarbejde med Rema 1000, da denne detailkæde og Gram Slot havde fælles værdier om økologisk produktion, og de delte den holdning, at økologi skulle være tilgængelig til en overkommelig pris.

Ifølge ejeren bag Gram Slot, Svend Brodersen, tog det ikke mere end to timer at overtale Rema 1000 til at vælge Gram Slot som en ideel partner. I 2009 annoncerede Rema 1000 og Gram Slot, at de to parter havde indgået en eksklusiv aftale om salg af Gram Slots økologiske produkter i 190 butikker landet over, og allerede i januar 2010 var aftalen effektueret. Senere i 2010 blev Rema 1000 medejer. Siden er der købt flere aktier, og Rema 1000 ejer nu 48 procent (Brodersen, 2016).

Ejerskabet og partnerskabet begrundes fra Rema 1000's side med ønsket om at opfylde virksomhedens hensyn til dyrevelfærd og miljø. Ved at blive medejer af Gram Slot har Rema 1000 bedre mulighed for at udvikle konceptet om økologiske kvalitetsfødevarer fra jord til bord (Jensen, 2010).

Fra Gram Slots side begrundes samarbejdet og det fælles ejerskab især med Rema 1000's engagement i Gram Slot og dens store viden om, hvad forbrugerne vil have. Samtidig er afsætningen sikret hver dag. Gram Slot har dermed fået en medejer, der aftager alle produkterne.

Boks 1. Category Management: Eksempel på vertikal integration

I Category Management styrer en detailkæde og en producent/et salgsselskab i fællesskab en produktkategori. Category Management er således et detailhandelskoncept, hvor vare-sortimentet opdeles i mindre og ensartede grupper (produktkategorier). Hver kategori drives som en selvstændig profitenhed. Ofte får en udvalgt leverandør (producent, salgsselskab, salgsorganisation eller lignende) ansvaret for at drive denne kategori i en længere periode. Det vil sige, at leverandøren får et økonomisk ansvar for afsætningen og skal sikre, at vareforsyning, logistik m.m. fungerer. Hvis Category Management er et samarbejde mellem fødevarerindustri og detailhandel, reduceres engrosleddets rolle. Samarbejdet er illustreret i figur 5.

Udgangspunktet for samarbejdet er bl.a., at detailkæden har en unik viden om kunderne, mens leverandørerne har stor teknisk viden om specifikke forhold inden for den pågældende kategori.

Samarbejdet handler om optimering af strategier, mål, organisation, samhandelsbetingelser, sortiment, prissætning, promotion, produktintroduktioner m.m. Disse forhold kan optimeres i et samspil mellem leverandør og detailhandel.

En kategori skal afgrænses og defineres, så den afspejler kundens behovsstruktur. Samtidig er det vigtigt, at leverandør og detailkæde har samme opfattelse af kategorien og har de nødvendige data til at kunne analysere kategorien på markedet. En kategori kan f.eks. være mejeriprodukter eller frugt og grøntsager.

Der er dog stadigvæk tale om et samarbejde mellem to parter, som traditionelt og naturligt er blevet betragtet som to modstående parter – en køber og en sælger.

Detailhandlen kan have flere motiver for at indgå i et Category Management-samarbejde med en leverandør. Et væsentligt motiv er, at detailkæden kan "udlicitere" eller "outsourcere" disse opgaver m.h.t. engroshandel, distribution m.m. til en udvalgt leverandør; opgaver som ofte ikke hører til detailkædens kernekompetencer eller fokusområder. Et længerevarende samarbejde vil også reducere transaktionsomkostningerne, hvilket kan være til begge parter fordel.

Leverandøren opnår også fordele: Der opnås en længerevarende salgsaftale, og det giver en vis stabilitet og mulighed for at planlægge. Hvis samarbejdet bliver en succes, kan konceptet videreføres til andre detailkæder. For leverandøren er det et trin i retning af en fremadrettet integration, uden at der bindes væsentlige ressourcer.

Category Management er naturligvis ikke uden problemer.

For det første kræver det, at leverandøren har eller får tilstrækkelig viden til at kunne gå dette skridt fremad i værdikæden. At skulle være en del af en detailkæde og kunne begå sig i et kommercielt og meget forretningsorienteret detailhandelsmiljø er krævende. Viden og erfaring fra at arbejde i et engrosmarked er ofte ikke tilstrækkeligt.

For det andet opstår der nye grænseflader mellem detailkæder og leverandøren, som skal være fuldstændig afklarede på forhånd. Forhold som reklameindsats, prissætning, salgskampagner, slagvarer, svind, sortiment m.m. giver ofte uoverensstemmelser, medmindre de er klart aftalt på forhånd.

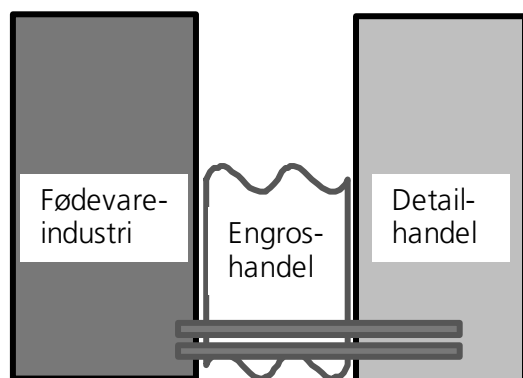
For det tredje kan der opstå en gensidig afhængighed, som også kan være belastende. Hvis detailkæden opsiger aftalen med kort varsel, kan leverandøren måske ikke uden videre finde et nyt marked, eller kan ikke få betalt de ressourcer, som er investeret i samarbejdet. På den måde kommer leverandøren måske i et uønsket afhængighedsforhold til detailvirksomheden.

For det fjerde varierer detailkædernes lyst til at samarbejde og indgå partnerskaber med leverandører. Detailkæderne ønsker sjældent at blive "låst" til én bestemt leverandør i en lang periode. Samtidig går "de strategiske anbefalinger" i bølger: I nogle perioder er det "in" at outsource og indgå strategisk samarbejde. I andre perioder skal man insource og have egne produktionsanlæg, og dermed er fuld kontrol over forsyninger en strategisk kernekompetence jf. figur 6.

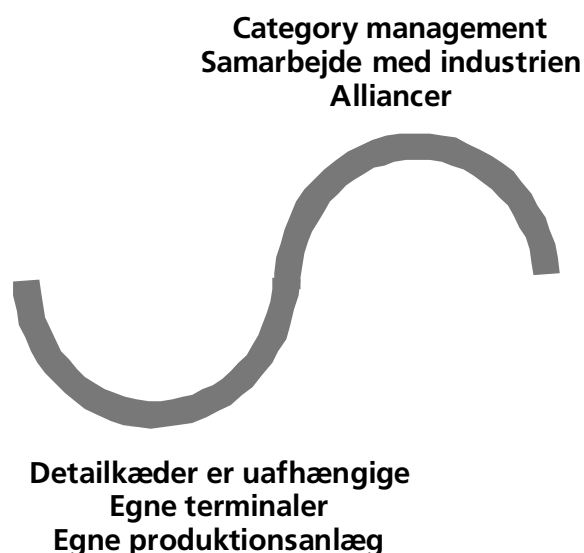
For det femte ændrer Category Management eller andre samarbejdsformer ikke grundlæggende ved, at detailkæderne ofte er "storebror" i samarbejdet. Detailkæderne har større markedsstyrke og kan normalt vælge mellem mange mulige samarbejdspartnere. Der er således også eksempler på, at Category Management ikke har medført øget samarbejde, men derimod forstærket detailkædernes markedsmagt (Hingley, 2008).

For det sjette er der også inden for fødevareområdet klare eksempler på, at detailkæderne via Category Management klart foretrækker at samarbejde med de største leverandører, mens de mindre leverandører har sværere ved at komme på banen, fordi de ofte har et mindre sortiment eller en dårligere leveringssikkerhed. Det vil også medvirke til at forcere strukturudviklingen i retning af færre og større leverandører (Hansen, 2012).

Figur 5. Category Management - samarbejde mellem fødevareindustri og detailhandlen



Figur 6. Detailkædernes lyst til at indgå strategisk samarbejde med leverandører



Det understreges, at samarbejdet giver gensidige fordele: Gram Slot får en fast aftale og en fast salgskanal, og Rema 1000 får et unikt produkt, de kan markedsføre. Det har begge fået rigtig meget ud af (Brodersen, 2013).

Samarbejdsaftalen gør også, at Gram Slot har valgt interesserede kunder fra. Omvendt har ejerskabet med Rema 1000 også skabt afsætning til andre dele af de norske ejeres koncern. Derudover har det givet tryghed i forhandlinger med andre investorer, at en stor virksomhed som Rema 1000 står som medejer (Bastholm og Munksgaard, 2017). Gram Slot beskriver det selv således: *Det er nye relationer, hvor vi åbner nye døre. Det er sådan, at når man får en partner, så bliver man lukket ind i hans rum. Man åbner en dør.*

Case: Walmart

Walmart, som er verdens største detailkæde, offentliggjorde i 2016 planer om at opføre et konsummælksanlæg på godt 23.000 kvadratmeter i Indiana, USA. Anlægget skal producere almindelig drikkemælk og chokolademælk til mere end 600 Walmart-butikker i flere stater.

Mens andre amerikanske supermarkeds-kæder som Kroger og H-E-B længe har haft egne mejerier og mælkeforarbejdningsvirksomheder, er det først gang, at Walmart bevæger sig ind på dette område som ejer.

Walmart begrundede det med lavere omkostninger og større effektivitet ved at have eget mejeri. Det var således ikke formålet at introducere nye private labels eller nye produkter, men etableringen skal understøtte de eksisterende private labels (Walmart, 2016).

Walmarts nye rolle som mejeriejer kommer også i kølvandet på den stigende konkurrence over for discountbutikker som Aldi

og Lidl. Det vurderes også, at Walmarts tiltag kan anspore andre detailkæder til at gøre det samme, og at Walmart sandsynligvis vil foretage flere lignende etableringer, hvis denne første er succesfuld (McCully, 2017).

Dryer (2017) vurderer, at de mejerier, som hidtil har leveret både mærkevarer og private label-mælk til supermarkederne, har været tilbageholdende med investeringer. Dette skyldes både svag efterspørgselsvækst, overkapacitet og prispres. Ved at etablere egne mejerier kan supermarkederne også presse de andre mejerier til at være mere aktive.

McCully (2017) vurderer også, at netop produktion og salg af frisk mælk er et meget profitabelt område, så når supermarkederne bevæger sig bagud i værdikæden og køber eller etablerer mejerier, er det også for at en større andel af den værdiskabelse og indtjening, der skabes i disse led. Det vurderes også, at Walmarts etablering af et mejeri kan være et udtryk for en generel stigende vertikal integration blandt de helt store supermarkeds-kæder.

Den eksisterende amerikanske mejeri-industri bliver negativt påvirket af udviklingen, idet konkurrencen stiger. Den fremhæver værdien af at have mærkevarer, som også kan forhindre, at forbrugerne blot betragter mælk som en bulkvare (McCully, 2017).

Case: Kroger

En af de store amerikanske detailkæder, Kroger, har en betydelig bagudrettet vertikal integration i form af ejerskab af produktionsvirksomheder. Kroger ejer således 38 produktionsanlæg, heraf primært bagerier samt 15 mejerier og to isfabrikker. Disse virksomheder producerer 35 pct. af Krogers detailsalg, mens resten er leveran-

cer fra eksterne producenter. Når det gælder fødevarer, kommer 45 pct. af detail-salget fra egne fødevarevirksomheder, og denne andel har været relativt konstant over en længere periode (Kroger, 2017).

I forhold til andre store amerikanske detailkæder har Kroger en relativt høj grad vertikal integration og bagudrettet ejerskab. Selskabet er dog også vokset via horisontal integration, og det er i dag USA's næststørste fødevaredetailkæde – efter Walmart (Fortune, 2017).

Kroger åbnede et helt nyt fuldautomatisk mejeri i 2007, og nu producerer detailkæden selv alt det mælk, som sælges i dens butikker.

Kroger har skabt bagudrettet vertikal integration ved at opkøbe produktionsanlæg med henblik på at fremstille private labels. Dette giver Kroger to konkurrencefordele:

- 1) Større indtjeningsmargener, da indtjeningen ikke skal deles med andre fødevarevirksomheder

- 2) Lavere omkostninger og dermed lavere detailpriser, som gør detailkæden mere attraktiv for kunder (Strategic Management, 2016).

Case: Morrisons

Morrisons er den fjerdestørste supermarkeds-kæde i UK med en markedsandel på godt 10 pct. (Statista, 2017). Morrisons er den eneste større detailkæde i UK, som via bagudrettet vertikal integration selv producerer en betydelig del af de fødevarer, som sælges. Morrisons har 16 produktionsanlæg og er dermed UK's næststørste fødevareproducent. Morrisons egen produktion omfatter alle slags fødevarer fra frisk brød og fisk til ferskvarer, kølede varer og kød.

Morrisons understreger selv, at den vertikale integration i deres forretningsmodel

indebærer, at de kontrollerer mere af deres forsyningskæde, og at de har et tættere samarbejde med landmænd og andre producenter. Med større kontrol over værdikæden øges sikkerheden, når man ved, hvor fødevarerne kommer fra. Den tætte vertikale integration gør dem bedre i stand til at forstå værdikæden og til at samarbejde med henblik på at sikre den højeste kvalitet og etiske standard (Morrisons, 2017).

Deres styrker inden for fødevareproduktion gør det muligt at producere fødevarer, som er unikke og genkendelige for forbrugerne. Morrisons er anderledes, fordi de via kontrol af hele værdikæden ved, hvor fødevarerne kommer fra, og derfor kan forbrugernes efterspørgsel bedre opfyldes (Morrisons, 2017).

Som eksempel købte Morrisons i 2013 en "bananmodningsfabrik" for at få større kontrol over bananforsyningskæden og for at give bananerne en længere modningsperiode. I den forbindelse vil Morrisons få leverancer fra udvalgte producenter, som vil levere umodne bananer. På den måde forventer man at kunne forbedre kvaliteten, at få en bedre leveringssikkerhed og at kunne reducere omkostninger (Supply Chain Analysis, 2013).

Morrisons fremlagde i 2017 en ny strategi, hvor der var fokus på detailhandlen, men hvor fødevareproduktion fik en meget vigtig rolle. Målet var at sikre en stærkere og bredere virksomhed, og en af overskrifterne i forretningsmodellen var "Food makers and shopkeepers". Strategien blev modtaget med delte meninger blandt detailhandelseksperter (Food Manufacture, 2016):

På den ene side fremhæves det som en styrke, at Morrisons selv producerer mere end halvdelen af dens solgte varer, fordi

det gør det muligt at differentiere produkterne og gøre dem unikke i forhold til andre detailkæders produkter. Samtidig kan Morrisons hurtigere reagere og tilpasse sig markedet, når der er en så stærk kontrol over værdikæden. Opgaven for Morrisons var derfor at kunne udnytte denne sammenhæng bedre i markedsføringen og i kommunikationen til forbrugerne. Kravet var dog, at fordelene for forbrugerne ved en stærk vertikal integration og værdikæde skal synliggøres og udnyttes bedre ved for eksempel at kunne dokumentere en højere kvalitet og sporbarhed.

På den anden side fremhæves det, at en egen fødevareproduktion ikke på lang sigt gavner detailsalget, og at det giver en unødvendig manglende fokus på handel og detailsalg, som er Morrisons kerneaktivitet. Forbrugerne betragter det ikke som specielt værdifuldt, at Morrisons selv kan producere sine egne varer. Der er mange andre oplagte producenter af højkvalitetsfødevarer, som kan forsyne Morrisons med de fødevarer, som de efterspørger, til konkurrencedygtige priser. Morrisons' mange fødevarevirksomheder og dens distributionsdivision er strategisk set ikke i overensstemmelse med dens hovedformål som detailhandelsvirksomhed.

Andre eksempler

Der er en række andre større eller mindre eksempler på, at detailkæder foretager bagudrettet vertikal integration - i form af ejerskab eller samarbejde:

Den tyske discountkæde, Lidl, producerer brød, sodavand og chokolade, og nu er det planen, at den selv skal producere op imod 20 pct. af kædens salg af is i de tyske og internationale butikker (Brück, 2015).

Albertson's (en af de største detailkæder i USA) ejer og driver 19 produktionsanlæg, herunder seks mejerier, som producerer mælk, ost og smør til detailkæden under mærket Lucerne Dairy Farms.

Aarstiderne er også et eksempel på, at en produktions- og handelsvirksomhed har bevæget sig fremad i værdikæden og nu direkte afsætter til forbrugerne.

Danish Crown overtog i 2017 en af Danmarks mest kendte slagterbutikker i detailledet, Slagter Munch Skagen.

Foodservice Danmark, som er ejet af Dagrofa, leverer primært til foodservicesektoren. I 2017 købte selskabet majoriteten i både slagteriet Grambogaard og Strandby Fisk. Formålet var dels at få adgang til premium råvarer, dels at få varerne på hylenderne i detailkæden Meny (FødevareWatch, 2017).

Der er flere og flere eksempler på, at detailhandlen engagerer sig i områder, som ligger uden for deres normale kerneaktiviteter. Kroth (2017) nævner som eksempel, at detailvirksomheder som Wholefoods og Migros allerede producerer mange af deres egne varer inden for kategorierne kød, bagerivarer og drikkevarer. På den måde er de med til at understøtte en ny tendens i retning af større vertikal integration.

Endeligt er der også en række andre eksempler på, at den vertikale integration er fremadrettet – og ikke bagudrettet. Mange fødevarevirksomheder søger at "komme tættere på markedet".

Detailsektorens strukturudvikling

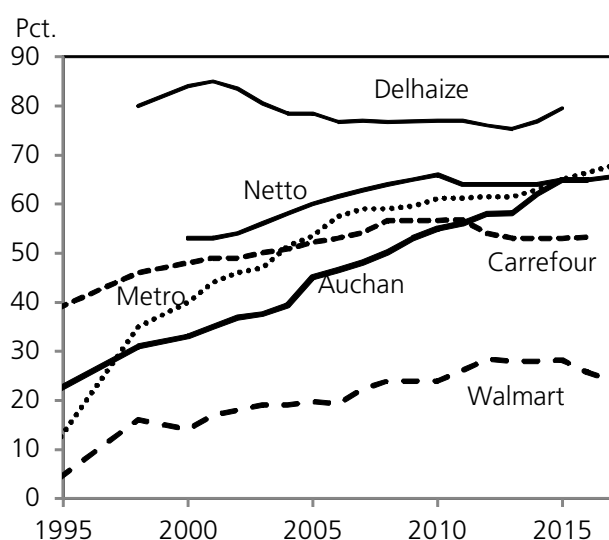
Tendensen i retning af større fokus på bagudrettet integration og opkøb i forsyningssektoren – hvad enten det er en stor/lille eller kortvarig/længerevarende tendens – skal ses i sammenhæng med, at detailsektoren på flere andre områder er inde i en

kraftig strukturel udvikling. Detailhandlen bliver mere internationaliseret og koncentreret, markedsstyrken vokser via private labels og stigende størrelse. Denne udvikling beskrives nærmere i det følgende.

Internationalisering

Fra starten af 1990'erne har der været en generel tendens til, at detailhandlen i stigende grad satser på salg uden for hjemmemarkedet. Blandt de store detailkæder har der været en betydelig stigning i det udenlandske salg, jfr. figur 6.

Figur 6. Udvalgte detailkæders salg uden for hjemmemarkedet (pct.)



Netto: Antal butikker i udlandet i pct. af alle butikker.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af selskabernes årsregnskaber m.m.

Som det ses, er der et relativt entydigt billede i retning af stigende internationale aktiviteter.

Detailkædernes stigende internationale orientering har også givet dem en konkurrencemæssig fordel. Nye stordriftsfordele er blevet udnyttet, og nye internationale forsyningskanaler er blevet udviklet.

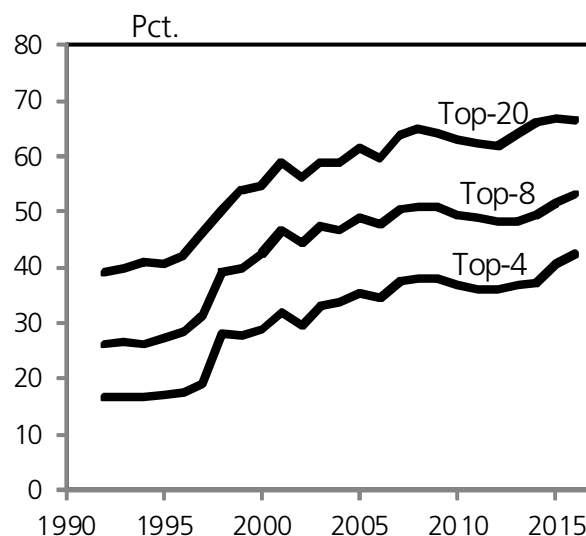
Ud af de 250 største detailkæder i verden har 2/3 udenlandske aktiviteter. I gennemsnit har de aktiviteter i 10 lande, som skaber ca. 25 pct. af omsætningen (Deloitte, 2017).

Koncentration

Stigende koncentration er et andet markant træk i detailsektorens strukturudvikling. Især de store detailkæder vokser, og dermed stiger deres markedsandele.

Som et eksempel på den stigende koncentration i detailsektoren viser figur 7 de største detailkæders andel af de samlede detailsalg i USA gennem en længere år-række.

Figur 7. De største detailkæders andel af samlet detailsalg i USA, 1992-2016



Kilde: USDA (2017).

De fire største detailkæder i figuren var i 2016 Walmart, Kroger, Albertsons og Ahold Delhaize. Ahold og Delhaize fusionerede i 2016 og er dermed ny på listen.

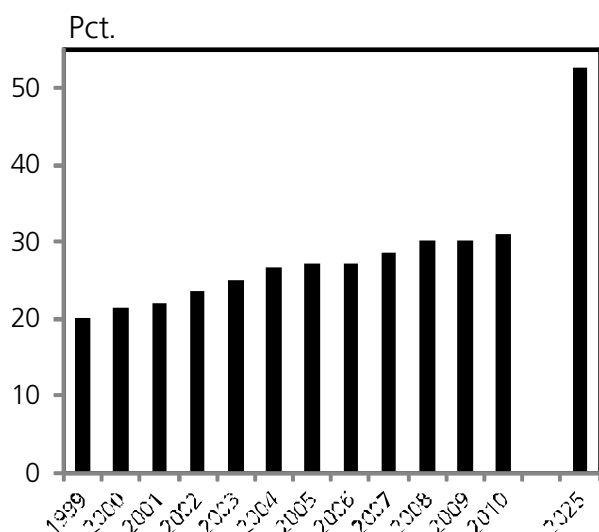
Der er et relativt klart billede af, at koncentrationen er størst i de økonomisk mest udviklede lande. Økonomisk udvikling og vækst kan derfor være med til at fremme koncentrationen. Derudover skal der ta-

ges højde for, at koncentrationen ofte er mindst i store lande – alt andet lige.

Private labels

Der er en klar tendens til, at private labels vinder frem på bekostning af fødevarerindustriens mærkevarer. Markedsandelen for private labels er således vokset støt i de seneste årtier. I EU har private labels en andel på 23 pct. af dagligvaremarkedet, og private labelsalget vokser i gennemsnit med 4 pct. om året, jf. European Commission (2011) og Rabobank (2012), jf. figur 8

Figur 8. Markedsandele for private label for fødevarer, 1991-2011 og prognose for 2025 i udviklede lande (primært Vesteuropa, USA og Australien)



Kilde: Rabobank (2012)

Som det ses af figuren, forventes der en markant stigning i private labels' markedsandele. Markedsandelen forventes således at stige fra 31 pct. i 2010 til 53 pct. i 2025, hvilket svarer til en gennemsnitlig årlig vækst på 3,6 pct. Der antages dermed en svagt aftagende vækst i forhold til den hidtidige udvikling.

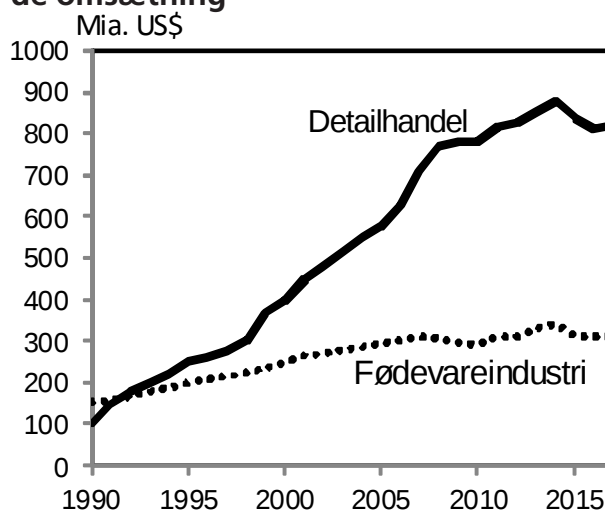
Det er påfaldende, at private labels netop er mest udbredt i de lande i EU, hvor

detailhandlen er mest koncentreret. Det viser, at jo stærkere detailhandlen er, desto mere har den mulighed for at bruge egne mærker.

Størrelse

Strukturudviklingen i detailsektoren i form af stigende størrelse er gået meget hurtigt i de seneste årtier. Detailkæderne er vokset via organisk vækst, internationalisering, fusioner og opkøb. Resultatet er, at de fem største detailkæders omsætning nu er langt større end de fem største fødevarervirksomheders omsætning, jfr. figur 9.

Figur 9. De fem største henholdsvis detailkæders og fødevarervirksomheders samlede omsætning



Anm.: De fem største virksomheder i det seneste år var:

Detailkæder: Walmart, Carrefour, Tesco, Kroger og Metro.

Fødevarervirksomheder: Nestlé, AB InBev, Tyson Foods, JBS, og Unilever.

Kilde: Grievink (2003) og egne beregninger.

De fem største virksomheder er ikke de samme i hele perioden, hvorfor de medtagne virksomheder, som indgår i beregningerne, ændrer sig i perioden.

Tallene i figur 9 omfatter det samlede salg i de 10 virksomheder, herunder også salg af ikke-fødevarer.

Idet størrelse og store markedsandele ofte er vigtige konkurrenceparametre og styrker forhandlingspositionen, indikerer figuren, at magtbalancen mellem de store internationale fødevarerindustrivirksomheder og de store detailhandelskæder er ændret i de senere år, og at der er sket et magtskifte.

Konsekvenser

Detailhandlens bagudrettede vertikale integration – i form af opkøb – kan have både positive og negative konsekvenser set ud fra et samfunds- og markedsøkonomisk perspektiv.

På den ene side er det positivt, hvis der via vertikal integration kan skabes endnu mere effektive og sammenhængende værdikæder. I en meget integreret værdikæde kan markeds signaler hurtigt omdannes til ny produktion, og dermed sikres en bedre markedsorientering.

Derudover er det positivt, hvis overflødige mellemlid og dermed meromkostninger kan elimineres.

Endvidere er det positivt, hvis problemer med imperfekte markeder eller manglende konkurrence kan løses ved, at detaileddet bevæger sig bagud i værdikæden og får skabt den nødvendige produktion, som ellers ikke ville blive skabt.

Generelt er der en række mulige fordele, som kan udnyttes via en stærkere bagudrettet vertikal integration.

På den anden side er det et spørgsmål, om detailhandlen – for at opnå en gavnlig kontrol over værdikæden – bevæger sig ind på et område, hvor den ikke har og ikke kan opnå tilstrækkelige kompetencer

til at være fuld konkurrencedygtig med andre producenter – herunder andre fødevarerindustrivirksomheder. Detailhandlen kan uden tvivl opnå færre transaktionsomkostninger og skabe mere unikke produkter ud fra klare efterspørgselssignaler. Spørgsmålet er imidlertid, om disse fordele kan opveje ulemperne i form af stærkere bindinger, mindre fleksibilitet, ressourcebindinger og spredning af fokus.

Set ud fra et konkurrencehensyn kan det være betænkeligt, hvis en i forvejen stærk sektor skabt via horisontal integration, globalisering og private labels nu øger markedsstyrken via vertikal integration og bagudrettet ejerskab.

Der kan ikke konkluderes entydigt om konsekvenserne, idet det afhænger af en række forhold, som er beskrevet i denne artikel: Hvis for eksempel værdikæden kan effektiviseres yderligere, så transaktionsomkostninger og spild reduceres, er der positive effekter. Det er også muligt at øge markedsstabiliteten samt leverings- og forsyningssikkerheden, hvilket også kan have positive konsekvenser.

Hvis omvendt detailkæderne opnår en for stærk markedsstyrke ved også at kontrollere deres forsyningssektor, kan der opstå negative konsekvenser. Her er markedsstrukturen og markedskoncentrationen afgørende forudsætninger for konsekvenserne.

Kilder:

Bastholm, Steffen M. og Munksgaard, Kristin B. (2017): Gram Slot - et helt unikt samarbejde
<https://static.sdu.dk/mediafiles/2/F/2/%7B2F2B11B0-EE93-4BB9-B99B-5F07CCBC3991%7DGram%20Slot.pdf>

Blayney, Don P. and Manchester, Alden C. (2000): Large Companies Active in Changing Dairy Industry. I: Food Review. Vol 23. Nr. 2. May-August 2000. USDA. ERS. pp 8-13.

Brodersen, Sven (2013): Økologi og Discount i skøn forening. I: JyskeVestkysten 24. august 2013
<https://www.jv.dk/livsstil/Oekologi-og-discount-i-skoen-forening/artikel/1603791>

Brodersen, Sven (2016): Rema 1000 ejer nu halvdelen af kendt dansk slot. I: Berlingske Business Onsdag d. 13. januar 2016
<https://www.business.dk/foedeverer/rema-1000-ejer-nu-halvdelen-af-kendt-dansk-slot>

Brück, von Mario (2015): Lidl macht jetzt Eis.
Der Handelsgigant wird zum Selbstversorger
<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel-lidl-macht-jetzt-eis-der-handelsgigant-wird-zum-selbstversorger/12239862.html>

Deloitte (2017): Global Powers of Retailing 2017
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>

Dryer, Jerry (2017): Retailers pressure dairy industry with new plants . Redaktør på Dairy & Food Market Analyst. I: Supermarket news. Nov 17, 2017

Food Manufacture (2016): Morrisons' Food Manufacturing: Asset or Liability? By John Wood.
https://www.foodmanufacture.co.uk/Article/2016/03/14/Morrisons-food-manufacturing-splitsanalysts?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright

Fortune (2017): Fortune 500
<http://fortune.com/fortune500/>

FødevarerWatch (2017): Foodservice Danmark overtager Grambogård. 29.05.
<http://foedevarewatch.dk/Fodevarer/article9610914.ece>

Grievink, Jan-Willem (2003): The Changing face of the Global Food Supply Chain. Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues. Haag.

Hansen, Henning Otte (2012): Dansk gartneri og den grønne vækstklynge - Udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder. Handelshøjskolens Forlag. 240 p.

Hansen, Henning Otte (2013): Food Economics. Industry and markets. Routledge. U.K., USA and Canada. 420 p.

Hansen, Henning Otte (2017): Novozymes-Monsanto bioag alliance – Global strategisk alliance I: Tidsskrift for Landøkonomi. No 2/2017. 203. årgang. pp

Hingley, Martin (2008): Evolution of category management in UK supermarket fresh produce networks: A return to direct supply channels? I: EAAE Seminar: „System Dynamics and Innovation in Food Networks.

Jensen, Anders Rene (2010): Rema 1000 bliver medejer af slot indkøbs- og marketingdirektør i REMA 1000. I: Berlingske Business
<https://www.business.dk/evb-archive/rema-1000-bliver-medejer-af-slot>

Klimek, Bjørn (2015): Fusjoner og oppkjøp i norsk matindustri under økt internasjonal integrasjon siden 1990-tallet. I: Norsk Matmakt i Endring. Fakkbokforlaget. pp. 117-147

Laursen, Klaus Brønd, Noe, Egon og Kjeldsen, Chris (2015): CASE STUDY REPORT Gram slot – Rema 1000 Denmark. Working Paper. Aarhus University.
http://130.226.173.136/project2/Upload/HealthyGrowth/Document/DK_Gram%20Rema_Case%20report.pdf

Kroger (2017): Annual Report 2016
<http://ir.kroger.com/Cache/1500099541.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1500099541&iid=4004136>

Kroth, Marcus Dominik (2017): Should retailers venture more vertical integration?
<https://www.linkedin.com/pulse/should-retailers-venture-more-vertical-integration-ke-arney-kroth>

McCully, Mike (2017): Retailers pressure dairy industry with new plants. Ejer af mejeri-rådgivningsselskabet The McCully Group. I: Supermarket news. Nov 17, 2017

Morrisons (2017): Annual Report and Financial Statements 2016/17
https://www.morrisons-corporate.com/annual-report-2017/static/downloads/Morrisons_AR_2016_Web_Full.pdf

Rabobank (2012): Producing both brands and private labels. Rabobank Industry Note # 322. May 2012.

Retail analysis (2016): Why Walmart's getting vertically integrated
<https://retailanalysis.igd.com/news/news-article/t/why-walmarts-getting-vertically-integrated/i/11036>

Strategic Management (2016): Kroger's Vertical Integration Strategy
<https://itsthebiz.wordpress.com/2016/10/30/krogers-vertical-integration-strategy/>

Supermarket news (2017): Retailers pressure dairy industry with new plants
<http://www.supermarketnews.com/dairy/retailers-pressure-dairy-industry-new-plants>

Statista (2017): Market share of grocery stores in Great Britain from January 2015 to March 2017
<https://www.statista.com/statistics/280208/grocery-market-share-in-the-united-kingdom-uk/>

SupplyChainAnalysis (2013): Morrisons steps up vertical integration. 31. juli 2013
<https://supplychainanalysis.igd.com/retailers/morrisons/news/news-article/t/morrisons-steps-up-vertical-integration/i/13761>

Thise Mejeri (2017): Tidslinje
<https://thise.dk/om/tidslinje/>

USDA (2017): Retail trends - Industry Structure
<https://www.ers.usda.gov/topics/food-markets-prices/retailing-wholesaling/retail-trends/>

Walmart (2016): Walmart Selects Indiana for New Milk Processing Plant
<https://news.walmart.com/news-archive/2016/03/18/walmart-selects-indiana-for-new-milk-processing-plant-200-hoosier-jobs>

FØDEVAREKVALITET OG VÆRDIKÆDER

– ERFARINGER OG LØSNINGER

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Fødevaresikkerhed og dermed sunde, kontrollerede og rene fødevarer er blevet ubetingede krav. En god fødevaresikkerhed har i vid udstrækning fokus på at kontrollere og forbinde alle led i værdikæden "fra-jord-til-bord".

Der findes en række eksempler på, at virksomheder og brancheforeninger har formuleret konkrete regelsæt eller standarder for værdikæden. Et af hovedformålene er at sikre fødevarekvaliteten gennem alle led i værdikæden. Arlagården, Branchekode for danske æg og DANISH Produktstandard. Når landmændene selv står bag et sådant regelsæt, og når der er klare incitamenter til at overholde regelsættet, er mulighederne for at forbedre fødevaresikkerheden alt andet lige bedre.

Der har været en række tilfælde, hvor fødevaresikkerheden ikke har været tilstrækkelig, og hvor der har været meget store konsekvenser for sundheden og for fødevaremarkederne (fødevareskandaler). Sagerne har spændt lige fra forurenede fødevarer til dårlig hygiejne og til smitsomme husdyrsygdomme.

Vietnam er et eksempel på et land, som har et stort potentiale som fødevareproducerende og -eksporterende land, som fra regeringsside lægger stor vægt på at øge fødevaresikkerheden, men som også har betydelige udfordringer med hensyn til fødevaresikkerheden.

Fødevaresikkerheden er generelt blevet forbedret i den vestlige verden. Set i et helt internationalt perspektiv er der dog stadig betydelige forskelle mellem landene, hvilket der er flere forklaringer på. Med Danmark som eksempel kan det ses, at fødevaresikkerheden og bekæmpelse af husdyrsygdomme m.m. på en række parametre er blevet væsentligt forbedret. Erfaringer fra den vestlige verden kan ikke uden videre overføres til andre lande. Forhold som infrastruktur, vertikal integration og værdikædeoptimering, incitamenter og synliggørelse af fordele er vigtige parametre for fødevaresikkerheden i f.eks. Danmark, men det er ikke nødvendigvis tilgængelige parametre i andre lande.

Indledning

Fødevaresikkerhed, og dermed sunde, kontrollerede og rene fødevarer, er blevet ubetingede krav, når det gælder fødevarehandel og forbrugerkrav. Fødevarerne skal være sikre og af god kvalitet, så de ikke medfører fødevarebårne sygdomme eller infektioner. Samtidig skal de være konkurrencedygtige på et stadigt mere internationalt og marked, hvor pris også spiller en meget stor rolle.

På den baggrund har fødevaresikkerhed fået stor betydning, og der er en høj grad

af opmærksomhed fra både fødevareproducenter, myndigheder og medier.

Ifølge WHO (2015) var der i 2010 på verdensplan 600 mio. sygdomstilfælde og 420.000 dødsfald på grund af manglende fødevaresikkerhed (fødevarebårne problemer). Især børn under fem år og personer i lavindkomstområder er særligt udsatte.

Problemerkernes omfang er meget forskellige fra kontinent til kontinent: I forhold til befolkningens størrelse er problemerne størst i Afrika og dernæst i Sydøstasien.

Fødevarerne transporteres og forædles i en værdikæde, typisk fra jord til bord. Undervejs er der risiko for, at fødevarerne kan blive forurenede under produktion, transport, forarbejdning og forædling. En god fødevarerikketikket skal netop opnås ved at kontrollere og forbinde alle disse led i værdikæden. Samtidig kan lovgivning, offentlige eller private standarder, *code of practice* m.m. sætte rammerne og normerne for fødevarerikketikket i hvert enkelt led i værdikæden.

I forbindelse med sikring af fødevarerikketikket via værdikædekoordinering er der en række centrale problemstillinger, som skal vurderes nærmere:

- * Hvor er der aktuelle eller potentielle risici for svigtende fødevarerikketikket?
- * Er der et tilstrækkeligt regelsæt?
- * Er regelsættet kendt og accepteret?
- * Er der tilstrækkelig kontrol og en optimal incitamentsstruktur?
- * Er organiseringen og sammenhængen mellem de enkelte led i værdikæden tilstrækkelig?

I denne artikel belyses, hvorledes værdikæder kan styres og koordineres. Der vises tre konkrete eksempler på, hvorledes brancher eller virksomheder kan fastlægge standarder for, hvorledes forsyning, produktion, forarbejdning, forædling og handel skal finde sted. Et af hovedformålene er at sikre fødevarerikketikket gennem alle led i værdikæden. Dernæst beskrives kort eksempler, hvor fødevarerikketikket ikke har været tilstrækkelig, og hvor der har været meget store konsekvenser for sundheden og for fødevarerikketikket.

Derudover beskrives kort Vietnams udfordringer og tiltag med henblik på at øge fødevarerikketikket. Endeligt vurderes effekterne af fødevarerikketikketiltag, herunder specifikt nogle danske effekter.

Value chain management

Value chain management ("ledelse af værdikæder") er den proces, hvor man forbinder leddene i en værdikæde ("fra-jord-til-bord") og skaber merværdi ved at forædle råvarer og sælge dem til de endelige forbrugere.

Hovedformålet med at lede og styre værdikæder – altså *value chain management* – er at skabe en bedre sammenhæng og koordinering med henblik på at reducere leveringstid og lagre samt at forøge forbrugertilfredsheden.

Når man fokuserer på fødevarerikketikket og fødevarerikketikket, kan man dele det op på en vertikal værdikæde suppleret med en række støttefunktioner – som vist i figur 1.

Figuren viser den vertikale værdikæde, som forbinder de enkelte led "fra-jord-til-bord". Her flyttes både produkter og markedsinformation – både frem og tilbage – i værdikæden.

Til at understøtte en effektiv værdikæde er der nogle støttefunktioner. I figuren er der vist en række støttefunktioner, som blandt andet har til formål at sikre fødevarerikketikket i værdikæden: Der er tale om dels eksterne funktioner i form af f.eks. lovgivning og myndighedskrav, dels interne standarder og programmer. Fælles for støttefunktionerne er, at de giver bedre rammer for en koordinering af indsatsen i alle led i værdikæden.

Det specielle ved værdikæden i figuren er, at den dækker over mange forskellige virksomheder i værdikæden: Det er sjældent, at én virksomhed ejer eller kontrollerer alle led i fødevarerikketikket, så den vertikale integration er vanskelig. Derfor er der endnu mere brug for koordinerede støttefunktioner.

Figur 1. Eksempel på fødevareværdikæde med støttefunktioner

Støttefunktioner:

Lovgivning
Fødevarekontrol
Standarder, frivillige programmer, <i>code of practice</i>
Undervisning, vejledning og rådgivning
Incitamentstrukturer
Teknologi og sporbarhed
Forbruger- og markedsdrevne krav



Eksempler:



Anm.: Handel omfatter både indenlandsk omsætning, import og eksport. Handel omfatter også omsætning mellem mere eller mindre forbundne virksomheder.

Kilde: Egen fremstilling

Et andet specielt forhold er, at der er mange små aktører i primærproduktionen, hvilket også øger kravene til koordinering og fælles rammer.

Endelig er fødevareværdikæden speciel, fordi der ofte er tale om FMCG – *fast moving consumer goods* – det vil sige varer, som sælges og forbruges hurtigt. Hvis der sker alvorlige fejl i produktionen, kan de dels have alvorlige sundhedsmæssige konsekvenser, dels være vanskelige at stoppe, før skaden er sket. Derfor er forebyggelse og kontrol i alle led i værdikæden vigtig.

Alle disse forhold understreger, at ledelse af værdikæder, værdikædekontrol og værdikædekoordinering er vigtig på agro- og fødevareområdet.

Figuren indeholder også eksempler på produkter, virksomheder eller værditilvækst, der findes i nogle af leddene.

Kvalitetssikring i værdikæder, konkrete eksempler

Der findes en række eksempler på, at virksomheder og brancheforeninger har formuleret konkrete regelsæt eller standarder for, hvorledes forsyning, produktion, forarbejdning, forædling og handel skal finde sted. Et af hovedformålene er at sikre fødevarekvaliteten gennem alle led i værdikæden.

I det følgende gennemgås tre konkrete eksempler på tiltag med henblik på kvalitetssikring i danske fødevareværdikæder.

Arlagården

"Kvalitetsprogrammet Arlagården" (i det følgende omtalt som "Arlagården") fastlægger reglerne for mælkeproduktionen på gårde, der leverer mælk til Arla Foods. I det følgende tages der udgangspunkt i Arla (2018).

Arlagården opdateres løbende, dels for at leve op til krav og ønsker fra Arla Foods' kunder og forbrugere, dels for at tage hensyn til udviklingen i de forudsætninger og muligheder andelshaverne har.

Arlagården gælder for leverandører i Danmark, Sverige, Tyskland, Luxembourg, Belgien, Østrig, Holland og Storbritannien.

Udover de specifikke krav i Arlagården skal en række andre love eller forordninger i sagens natur følges. Det gælder for eksempel foderstofloven, hygiejneforordningen, dyreværnsloven m.m.).

1. Foder og vand

Udgangspunktet er, at foder og vand af god kvalitet er en forudsætning for sunde og velfungerende køer, som leverer mælk af god kvalitet. Det er bl.a. et krav, at alt indkøbt foder (excl. korn) købes fra godkendte foderstofvirksomheder, som åbent angiver de enkelte komponenter.

Det gælder også generelt, at malkekøer ikke må få foder, som kan påvirke mælkenes kvalitet negativt.

2. Dyrene

Målet for dette område er at få sund mælk produceret af sunde dyr. Produktionen skal foregå, så dyrenes sundhed og velfærd fremmes.

Det er et krav, at lægemidler kun må anvendes til behandling efter dyrlægens anvisninger. Ifølge gældende lovgivning må der ikke anvendes antibiotika forebyggende. Det er ligeledes et krav, at gården del-

tager i en løbende vurdering af besættningens sundhed og velfærd i samarbejde med dyrlæger og andre relevante rådgivere.

3. Gården

Dette punkt omfatter samtlige produktionssteder med tilhørende mark.

Der skal gå mindst 48 timer mellem besøg i dyrebesættninger i forskellige lande. Ved afhentning af dyr går vognmanden ikke ind i stalden og henter dyrene.

4. Miljøet

Formålet med dette punkt er at udnytte gårdens ressourcer bedst muligt, så næringsstoffer udnyttes i gårdens kredsløb. Samtidig skal der være kendskab til oprindelsen af de produktionsmidler, der tilføres jorden, og der skal arbejdes forsvarligt med planteværnsmidler.

Al anvendelse af N, P og K skal dokumenteres, og der skal opstilles næringsstofbalancer for N og P.

Spildevandsslam må ikke spredes på marker, der anvendes af gården.

5. Beredskab og erstatning

Der skal være et beredskab, hvis gården bliver ramt af et uheld. Der skal således være forberedt til ved følgende hændelser:

- Manglende nedkøling af mælk
- Lægemiddelrester eller anden forurening af mælken
- Strømafbrydelse
- Forurening af foder eller vand til dyrene
- Sygdomsudbrud hos dyr og mennesker.

6. Afhentning af mælk

Der er en række tekniske krav med henblik på at sikre en god og sikker afhentning af mælken på gårdene.

Det er et krav, at mælken er nedkølet til maksimalt 4 °C 2 timer efter afsluttet malkning og holdes nedkølet indtil afhentningen.

7. Mælkens sammensætning og kvalitet

Udgangspunktet er, at mælkeproducenterne altid selv er ansvarlige for den mælk, som leveres.

Der udtages prøve ved hver afhentning, og de gemmes i mindst tre dage. Analyser af fedt, protein, celletal, urea og frysepunkt foretages for hver leverancedag. Kimtal og antibiotika analyseres med lavere frekvens.

Kontrol

Administrationen af Arlagården er baseret på besøg på gården. Disse besøg udføres af uddannede arlagårdsinspektører med udgangspunkt i besøgsmanualen, der detaljeret beskriver, hvad der kræves for at leve op til Arlagården. Besøgsmanualen er skrevet for at sikre en ensartet vurdering af, hvor godt andelshaverne lever op til Arlagården og en tilsvarende ensartet opfølgning på afvigelser i Arlagården.

Incitament

Overholder mælken eller produktionsforholdene på bedriften ikke de fastsatte krav, kan Arla Foods sanktionere afvigelsen.

De konkrete sanktioner afhænger af hvilke afvigelser, der er tale om, og hvor alvorlige afvigelserne er.

Der er to typer af sanktioner, nemlig bod og midlertidigt stop i afhentning af mælk. Som eksempel vil forekomst af antibiotika ved første tilfælde medføre en bod på 125 pct. af værdien af den pågældende mælkeleverance. Bodden kan stige til 200 pct., og evt. erstatning, hvis et helt vognlæs skal kasseres.

Omvendt honoreres medlemmer med et Arlagården Plus-tillæg på én eurocent pr. kg.

Indirekte effekter

Arlagården-konceptet indebærer også andre mere indirekte og mere usynlige effekter.

Arla har f.eks. indgået en samarbejdsaftale med Kinas største mejeri Mengniu Dairy Group om at skabe et videntcenter for mælke- og mejeriproduktion, "China-Denmark Dairy Technology Cooperation Center", i Beijing. Arlagården har her været en afgørende forudsætning for Arlas deltagelse.

Denne samarbejdsaftale, og dermed vilje til at hjælpe kineserne med at udvikle kinesisk mælkeproduktion, var Arlas reelle adgangsbillet til det kinesiske marked. På den måde skabte Arlagården et stort forretningsmæssigt potentiale (Juulsen, 2012). I forlængelse af aftalen fik Arla ligeledes mulighed for at købe sig ind i Kinas største mejeriselskab Mengniu Dairies. Derudover indgik Arla en stor aftale med Mengniu om markedsføring og salg af Arla-produkter i Kina.

Branchekode for danske æg

Danske Æg har som brancheorganisation udarbejdet en branchekode for produktionen af konsumæg i Danmark. Det er organisationens målsætning at sikre en produktion af konsumæg, der lever op til kravet om høj fødevarer sikkerhed og dyrevelfærd.

Branchekodens primære fokusområde er kontrol og bekæmpelse af Salmonella, og den er dermed designet til at forhindre, at der sker introduktion af Salmonella i de æglæggende flokke, og dermed forhindre,

at den enkelte forbruger kan blive syg af at spise danske æg.

Branchekoden skal samtidigt sikre en høj kvalitet af produktet, sporbarhed gennem hele produktionssystemet samt en fastholdelse og udvikling af de aktuelle gældende lovgivningskrav for både dyrevelfærd, miljø, godkendte desinfektions- og parasitmidler samt overvågning og kontrol med andre smitsomme fjerkræsygdomme (Danske Æg, 2018).

Branchekoden for Danske Æg kræver, at æg skal komme fra konsumægsklokker, hvor både ejer og medarbejdere overholder såvel den gældende lovgivning som de foreskrevne krav i denne branchekode. Den er med til at give de enkelte aktører et redskab til at udarbejde og implementere koncepter i produktionen, som kan fastholde de nødvendige indsatser for til stadighed at kunne sikre forbrugerne et produkt med meget høj grad af fødevarer sikkerhed.

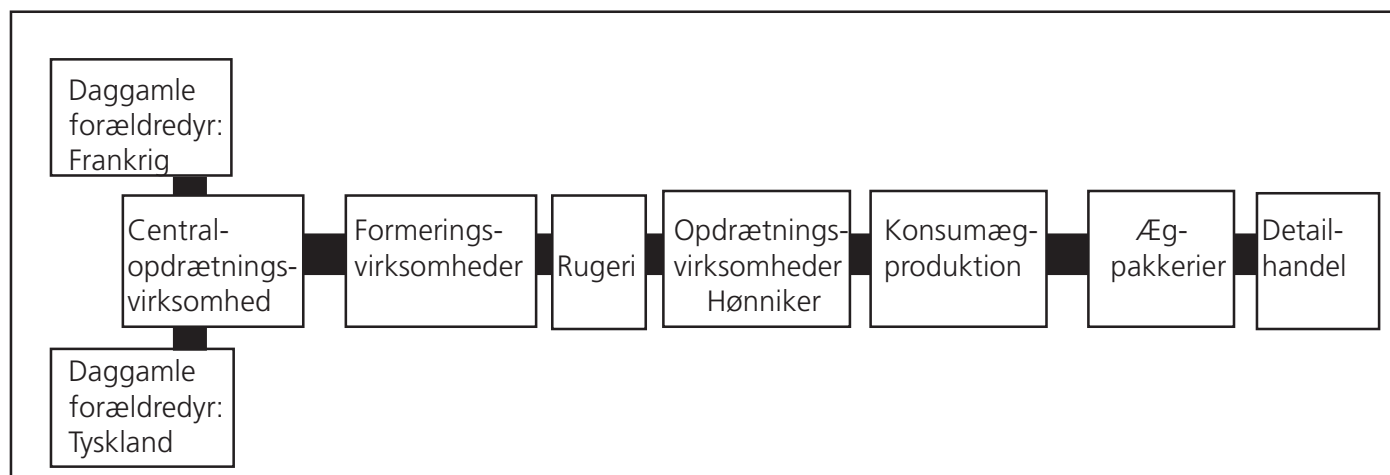
Branchekoden omfatter alle led af produktionskæden i processen for fremstilling af et konsumæg, lige fra leverance af daggamle forældredyr, centralopdrætning, forældredyrproduktionen, forhold på ru-

geriet, levering af de daggamle levekylinger, opdrætning af hønniker, produktion af konsumæg, opbevaring af konsumæg på produktionsstedet, afhentning af konsumæggene på produktionsstedet samt enkelte forhold relateret til pakkeriet vedrørende afhentning af æggene. Der er således et specifikt regelsæt målrettet hvert enkelt led, og der er op til 100 punkter under hvert led i regelsættet.

Branchekoden berører følgende områder:

- * Salmonellakontrolprogram
- * Sporbarhed for såvel produkt, dyr og foder
- * Registrering og dokumentation i alle led af produktionen
- * Audits i alle led af produktionen
- * Regelsæt for produktion af fjerkræfoder
- * Produktkvalitet
- * Mærkning af produktet
- * Dyrevelfærdskrav
- * Miljøkrav
- * Myndighedskontrol
- * Overvågning for Aviær Influenza
- * Vaccinationsstrategi
- * Vaccination mod Newcastle Disease

Figur 2. Værdikæden i den dansk ægsektor



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danske Æg (2018)

- * Godkendte desinfektions- og parasitmidler.

Udover branchekoden skal bedrifterne følge en række generelle bestemmelser, forordninger og love, i alt mere end 25. Det gælder for eksempel regler vedr. "God produktionspraksis for fremstilling og transport af fjerkræfoder", "Bekendtgørelse om bekæmpelse af salmonella i rugeægssproducerende høns, kalkuner og opdræt hertil" samt "foderhygiejneforordningen" (Danske Æg, 2018).

I det følgende vises eksempler på konkret indhold i branchekoden. Eksemplerne er valgt blandt dem, som kan have en generel interesse og betydning for hele agro- og fødevarerindustrien – også internationalt.

- * Kontrol foregår løbende – ofte én gang om året. Kontrolbesøgene kan være både anmeldte og uanmeldte.
- * Manglende overholdelse kan medføre advarsel og i sidste ende udelukkelse fra Branchekoden.
- * Der må ikke være forebyggende eller terapeutisk behandlet med vaccine, antibiotika eller lignende med henblik på bekæmpelse af salmonellaforekomst. Dette gælder også forældredyr.
- * "Alt ind-alt ud" princippet skal følges for hver stald. Når stald og inventar er rent, foretages desinfektion med et godkendt desinfektionsmiddel enten som fladedesinfektion eller tågedesinfektion.

Boks 1. Organisationen Danske Æg

Danske Æg er en forening, hvor medlemmerne er andre foreninger med ægproducenter som medlemmer samt virksomheder inden for ægbranchen.

Danske Ægs formål er at varetage medlemmernes fælles interesser over for danske og udenlandske myndigheder og andre organisationer samt at fremme produktionen og afsætningen af danske æg og ægprodukter.

Foreningen ledes af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra ægbranchen.

- * Besøgende må generelt ikke have været i kontakt med andet fjerkræ i 48 timer inden besøget. Besøgende i staldrum eller forrum skal indskrives i en besøgsrapport. Dyr læger, rådgivere og håndværkere skal benytte indgangsslusen og skal som minimum foretage skift af fodtøj og benytte overtrækstøj.
- * Ved fund af specifikke salmonella typer må flokken ikke længere anvendes i produktionen.
- * Der må ikke benyttes hjemmeblandet foder.
- * Der skal foretages veterinærkontrolbesøg på ejendommen jf. gældende lovgivning.

Alle led i værdikæden har flere og klare incitament til at overholde branchekoden.

For det første ser tiltagene ud til at virke, og derfor er risikoen for salmonellaud-

brud mindre. Dermed vil også risikoen for at skulle destruere produktionen med økonomisk tab til følge være mindre.

For det andet kan der være alvorlige sanktioner, hvis branchekoden ikke følges. Hvis landmændene ikke holder branchekoden, så vil pakkerierne ikke modtage deres æg, hvilket vil være et alvorligt problem. Hvis rugerierne eller opdrætterne tilsvarende ikke overholder branchekoden, så kan det ende med, at pakkerierne meddeler deres producenter, at de ikke må købe daggamle kyllinger eller hønniker fra dem.

Den danske indsats for at bekæmpe salmonella i æg startede for alvor i midten af 1990'erne. I starten havde staten og myndighederne en ledende rolle – også med hensyn til finansieringen, men efterfølgende blev erhvervet selv den drivende kraft i indsatsen.

DANISH Produktstandard

DANISH Produktstandard er danske svineproducenters kvalitetsprogram.

Det er DANISH Produktstandard, der skal sikre og dokumentere, at danske svinebesætninger lever op til dansk lovgivning og branchekrav med særlig fokus på god dyrevelfærd, høj fødevarer sikkerhed og en klar sporbarhed i alle danske svinebesætninger.

En DANISH-godkendelse er landmandens kvalitetsstempel på, at forholdene i besætningen lever op til dansk lovgivning og branchens egne krav. Med DANISH-ordningen kan danske svineproducenter nu redegøre for alle trin i produktionen og dokumentere, at de lever op til kvalitetsordningens målsætninger og krav. Det giver tryk for både forbrugere og kunder verden over.

DANISH Produktstandard bygger i høj grad oven på – eller præciserer – et bestående lovgrundlag.

DANISH omfatter især dyrevelfærd, fødevarer sikkerhed og sporbarhed i produktionen. Kravene til produktion af grise under DANISH er beskrevet i SEGES (2017), som er kilden til nedenstående beskrivelse af udvalgte punkter:

1. Sporbarhed
2. Foder
3. Sundhed
4. Behandling af syge og skadede dyr
5. Stalde og udstyr
6. Udendørs svinehold
7. Foder- og vandtildeling
8. Management
9. Levering af grise
10. Transport af levende dyr.

Kontrol af foderkvalitet er et væsentligt punkt. Det er et krav, at råvarer, færdigfoder, tilskudsfoder og tilsætningsstoffer skal være indkøbt fra danske autoriserede foderstof, og det er også forbudt at anvende madaffald, som indeholder animalske produkter. Alt foder, der leveres til DANISH-godkendte besætninger, skal være certificeret. Foderet må ikke indeholde uønskede stoffer som pesticider eller kemikalier.

Antibiotiske vækstfremmere må ikke anvendes eller forefindes i besætningsområdet.

For at sikre fuld sporbarhed er det nødvendigt at kunne dokumentere, hvor alt foder kommer fra. Som dokumentation gemmes faktura fra foderleverandøren i fem år, og foderleverandøren skal altid kunne redegøre for, hvorfra foderpartiet stammer.

Når det gælder sundhed, skal stalde, stier, udstyr og værktøj holdes rent ved regelmæssig rengøring og eventuel desinfektion. Det er desuden et krav, at dyrlægen mindst hver tredje måned skal udarbejde

en dyrlægerapport. Det er et specifikt krav, at dyr, der har modtaget medicinsk behandling, ikke må sendes til slagtning, før tilbageholdelsestiden er gået.

Ledelse (management) indgår også i produktstandarden.

Som hovedregel må pattegrise ikke fravænnnes, før de er mindst 28 dage gamle. Hvis der foretages kastration af pattegrise, skal der anvendes smertelindrende behandling i forbindelse med indgrebet.

Levering af grise er også et vigtigt punkt, da det kan have betydning for både dyrevelfærd og smittespredning.

Biler skal typisk holde 48 timers karantæne inden ankomst til dansk besætning, hvis der skal flyttes dyr til levebrug mellem besætninger i Danmark. Der skal også holdes 48 timers karantæne, hvis bilen har kørt i særlige risikoområder for sygdomme som f.eks. svinepest og mund- og klovesyge.

Hvis standarden ikke bliver overholdt, kan det betyde, at godkendelsen bortfalder. Herefter sker der et fradrag i afregningsprisen, så der er klare økonomiske incitamenter.

Utilstrækkelig fødevarer sikkerhed og fødevarer skandaler

Der har været en række større eller mindre – lokale eller internationale – tilfælde, hvor fødevarer sikkerheden ikke har været tilstrækkelig, og hvor der har været meget store konsekvenser for sundheden og for fødevarer markederne. Man har i disse sager talt om fødevarer skandaler. Sagerne har spændt lige fra forurenede fødevarer til dårlig hygiejne og til smitsomme husdyr sygdomme, men i næsten alle tilfælde har det haft stor betydning for de internationale fødevarer markeder.

I det følgende omtales kort nogle væsentlige eksempler.

Kina – Mælkepulver med melamin

I 2008 var der et alvorligt tilfælde af forurenede mælkepulver og modermælkserstatning i Kina. Produkterne var blevet tilsat kemikaliet melamin for at øge proteinindholdet. Kina rapporterede om 300.000 tilfælde af forgiftninger, herunder 6 dødsfald blandt børn, og 860 hospitalsindlæggelser af spædbørn.

Sagen skabte betydelig bekymring for fødevarer sikkerheden i Kina, og den ødelagde også troværdigheden omkring den kinesiske fødevarer eksport. En række lande forbød således al import af mejeriprodukter fra Kina.

BSE – kogalskab

BSE blev første gang fundet i køer i Storbritannien i 1984, og i løbet af få år bredte sygdommen sig som en epidemi i Storbritannien. Siden bredte den sig også i meget mindre omfang i andre lande.

Da der også var klare tegn på, at BSE-smittet oksekød kan forårsage en variant af den uhelbredelige og dødelige Creutzfeldt-Jacobs sygdom (CJD) hos mennesker, var grundlaget lagt for panikagtige reaktioner hos forbrugerne.

Forskerne fandt frem til, at sygdommen bredte sig blandt kvæg med det kød- og benmel, som det dengang var almindeligt at komme i kvægfoder. BSE-udbruddene fik meget stor betydning for både forbrug af og handel med oksekød.

Dioxin-skandalen

I maj 1999 meddelte de belgiske myndigheder, at der var fundet spor af giftstoffet dioxin i belgiske kyllinger og æg. Der havde i flere måneder forinden været mistanke om, at der var noget galt på grund af fund af forhøjede dioxin værdier i et parti æg.

Kylling og æg blev straks taget af hyl-
derne i hele EU, og også en lang række
lande uden for EU valgte at indføre forbud
mod import af belgisk kylling og æg. USA
valgte at nægte al europæisk kød og me-
jeriprodukter adgang til deres marked.

Forureningskilden viste sig at være dio-
xin-inficeret dyrefoder, hvilket betød, at
skandalen hurtigt bredte sig til at omfatte
svine- og oksekød, samt biprodukter som
mælk, smør, ost, chokolade, kager m.m.
Også nabolandene Frankrig og Holland
blev berørt, da de havde importeret bel-
gisk foder.

Vin i Østrig

I 1985 blev Østrig ramt af en stor vinskandale. Omkring 70 østrigske vinproducen-
ter blev dengang taget i systematisk i en
årrække at have tilsat deres vin det uska-
delige – men ulovlige – stof diethylengly-
kol (kølervæske) for at gøre den mere fyl-
dig. For eksporten ramte skandalen som
et uhyggeligt hårdt slag – i løbet af et år
var salget skrumpet ind til en femtedel.

Som følge af skandalen gennemførte
Østrig en meget skrap vinlovgivning: Re-
sultatet blev, at man fik fjernet den store
underskov af underlødige billig vin. I fælles-
skab med regering, salgsfolk, teknologer
og innovationsfolk fik man hævet standar-
den for vinproduktionen, og på den måde
blev vinskandalen et positivt vendepunkt
for den østrigske vinproduktion.

Tyskland – udbrud af colibakterier

I 2011 begyndte et stort udbrud af coli-
bakterien, vtec O104. Bakterien kan forårsage
diarré. Senere dukkede der tilfælde
op i 15 andre lande, blandt andet Frankrig
og også i Danmark. Bakterien var skyld i
4100 sygdomstilfælde med blodig diarré,
af dem var 908 tilfælde kompliceret med

nyresvigt. Udbruddet varede mindre end 3
måneder, men det endte med at koste 50
personer livet.

Det var vanskeligt at spore kilden til ud-
bruddene. De tyske sundhedsmyndigheder
mente i første omgang, at smitten kom fra
salat importeret fra Spanien. Dette ramte
den spanske grønsagsproduktion hårdt.
Senere konkluderede EU's fødevaremyndig-
hed, EFSA, at importerede bukkehornsfrø
fra Egypten er "den mest sandsynlige" års-
sag til udbruddene. Ved hjælp af epidemi-
ologiske metoder blev udbruddene senere
sporet til en forsendelse frø fra Egypten,
der ankom til Tyskland i december 2009.

Udbruddene medførte en række import-
begrænsninger: Flere EU-lande og Rusland
forbød import af friske grønsager fra EU i
en periode. De samlede omkostninger for
EU's landmænd er beregnet til 0,8 mia.
euro alene for de først to uger EU-kom-
missionen, 2011). Marler (2011) har bereg-
net de menneskelige omkostninger til 3,83
mia. USD.

Salmonellaepidemi i Sverige

Sverige havde i 1953 en stor salmonella-
epidemi (Alvestaepidemin), hvor 9.000
personer blev smittet, og hvor 90 mistede
livet.

Salmonellakilden (Salmonella Typhimu-
rium) blev sporet til et slagteri, hvor man
efter en fem uger lang strejke var startet
med slagtninger igen. På grund af strejen
var der opstået et stort efterslæb, hvor der
var pres på markedet. I de først tre uger
var antallet af slagtninger af kalve og svin
henholdsvis 100 pct. og 60 pct. større end
normalt. Dette betød, at kølerummet var
fyldt til bristepunktet, og inspektioner ved
epidemiens slutning viste temperaturer på
mellem 7 °C og 12,5 °C, hvor det ønskede
niveau var 3-5 °C. På grund af denne over-

belastning blev kødet således ikke tilstrækkeligt afkølet.

Det salmonellabefængte kød blev hurtigt spredt. I løbet af nogle få dage var smitten spredt over hele landet, og dødeligheden var høj.

Det blev starten på en omfattende bekæmpelse af alle former for salmonella i fødevarer fra de svenske sundhedsmyndigheders side. Det betød blandt andet, at salmonellainficerede fødevarer ikke måtte sælges, at husdyr med salmonella blev slået ned. Sverige var således i en lang årrække i front, når det gælder både salmonellabekæmpelse.

Fransk mejeri – salmonella i modernmælkerstatning

I 2018 måtte den franske mejerikoncern, Lactalis, trække 12 millioner kasser med pulveriseret modernmælkerstatning tilbage i 83 lande på grund af mistanke om salmonella (Lactalis, 2018a). Der var begrundet frygt for, at spædbørn i mange forskellige lande var blevet inficeret med salmonella. I Frankrig var 37 spædbørn blevet smittet i perioden august-december 2017.

Spredningen af salmonella blev forstærket af, at nogle franske supermarkedskæder havde solgt nogle af de produkter, som ellers var blevet tilbagekaldt, og som dermed skulle have været fjernet fra hylderne.

Et af koncernens mejerianlæg blev lukket efter mistanke om, at et pulvertårn havde været skyld i inficeringen (Lactalis, 2018b). Efterfølgende viste det sig, at smitten sandsynligvis kunne føres tilbage til et udbrud i 2005 i en fabrik, som Lactalis købte i 2006. Dermed var der risiko for, at børn har indtaget mælk med salmonella siden 2005.

Lactalis vurderede, at sagen ville koste selskabet "hundreder af millioner euro" (BBC, 2018). Den franske regering anså skandalen for at være til stor skade for franske varer på de globale markeder.

Detailkæden SuperBest

I et TV-program i 2009 blev det afsløret, at detailkæden SuperBest i en række butikker havde ompakket og ommærket pakker med bl.a. hakket kød, så kødet fremstod som friskhakket. Den gamle film og det gamle datomærke var fjernet, og et nyt var sat på. Det er ulovligt at sælge hakket kød, hvis der er gået mere end 24 timer, siden det blev pakket.

Der blev ikke fundet tegn på nogen tilfælde af sundhedsmæssige konsekvenser af sagen.

Salgsmæssigt og økonomisk fik sagen dog stor betydning for SuperBest: Detailkæden mistede hurtigt 20 pct. af omsætningen på kødvarer, og sagen gik også ud over salget af andre varer. Ledelsen i SuperBest forventede langvarige konsekvenser, og at sagen ville koste mere end 100 mio. kr. i tabt indtjening (FinansWatch, 2009). Det svarede til ca. en tredjedel af kædens samlede overskud i det forudgående regnskabsår.

Også andre detailkæder blev afsløret i samme eller lignende metoder, men det fik ikke samme mediemæssige eller økonomiske konsekvenser.

Vietnam

Vietnam er et eksempel på et land, som har et stort potentiale som fødevarerproducerende og -eksporterende land, som fra regeringsside lægger stor vægt på at øge fødevareresikkerheden, men som også har betydelige udfordringer med hensyn til fødevareresikkerheden.

Fra officiel vietnamesisk side vurderes det, at de samlede omkostninger ved utilstrækkelig fødevarekvalitet (sygdom, produktionstab og markedstab) udgør 2 pct. af BNP (WHO, 2017). Ifølge Hung et al. (2017) er der en lang række alvorlige sager med dårlig fødevarekvalitet med vidtrækkende konsekvenser: Pesticidrester i grøntsager; antibiotika og ulovlige medicinrester i kød; urea anvendt til konservering af fisk samt for høje niveauer af bakterier i kød m.m.

Det konstateres, at landmænd producerer bedre og bedre fødevarer til dem selv, mens de sælger dårlige produkter med lav fødevarer sikkerhed på markederne. Fødevarekæderne er kendetegnet ved en lav tillid, hvilket skyldes, at der i systemet ikke er tilstrækkeligt kontrol, incitament og straf til at påvirke adfærden.

Verdensbanken udarbejdede i 2016 en rapport om fødevarer sikkerheden i Vietnam efter ønske fra den vietnamesiske regering (World Bank, 2017). I rapporten konkluderes der blandt andet:

- * Der er stor opmærksomhed på fødevarer sikkerheden, og der er bekymring for de alvorlige tilfælde af fødevarer skandaler.
- * Vietnams rolle som betydende fødevareeksportør er meget sårbar i forhold til den aktuelle fødevarer sikkerhedsstatus. Det lave niveau for fødevarer sikkerhed i Vietnam berettiger til, at både det offentlige og handelspartnere er bekymrede.
- * Uden en væsentlig indsats fra regeringens side vil disse problemer sandsynligvis blive forværret. Stor befolkningstilvækst i byerne vil forstærke problemerne.

- * Med stadig flere handelsaftaler og stigende international konkurrence vil presset på Vietnams landbrugs- og fødevaresektor blive større.
- * Forurening med bakterier er den primære kilde til fødevarebåret sygdom, men også for stort brug af antibiotika, pesticider og kemisk gødning, samt illegal import og manglende sporbarhed var vigtige årsager. En bedre fødevarehygiejne i hele værdikæden kunne forbedre situationen. Tabel 1 viser således årsager til, at vietnamesisk eksport til EU, USA og Japan blev afvist:

Tabel 1. Årsager til afvisning af vietnamesisk eksport af landbrugs- og fødevarer 2002-10

Årsag	EU	USA	Japan
Manglende dokumentation	18	490	0
Indhold af bakterier	170	1088	145
Tilsætningsstoffer	78	402	14
Tungmetaller	61	0	0
Hygiejneforhold/-kontrol	28	1174	23
Manglende/falsk mærkning	2	997	0
Mykotoxiner	23	32	7
Andet indhold	101	214	16
Anden forurening	27	25	6
Emballage	4	0	2
Pesticidrester	15	19	50
Medicinrester	198	174	300

Kilde: World Bank (2017)

- * Vietnam har allerede en lovgivning om fødevarer sikkerhed, som kan danne grundlag for at forbedre fødevarer sikkerheden og resultaterne yderligere. Det kræver imidlertid en bedre målretning og konsekvens af tiltagene. Erfaringer fra andre lande kan bidrage til at forbedre fødevarer sikkerheden.

- * Der er brug for en "fra-jord-til-jord"-organisering af fødevarer sikkerheden, som opbygger kompetencer i alle led i værdikæden.

Netop "fra-jord-til-bord"-organiseringen kan ske via andelsorganisering. Andelsorganisering, som var og stadig er et meget væsentligt element i den vertikale integration i værdikæden i mange vestlige lande, indgår også i de vietnamesiske planer for både landbrugsudvikling og fødevarer sikkerhed. Fra officiel side er der også en række tiltag med henblik på at fremme andels selskaber i Vietnam, men der er ikke opnået tilfredsstillende resultater.

Den manglende opbakning til andelsmodellen skyldes, at landmænd ikke kan forstå andelsselskabernes funktioner og fordele (Tran, 2017). Især landmændenes manglende motivation og forståelse for fordelene ved andelsselskaber, samt manglende gennemsigtighed, er vigtige barrierer for en større udbredelse af andelsmodellen. Dette er til trods for, at landmænd, der deltager i andelsselskaber, har en højere indkomst end andre landmænd.

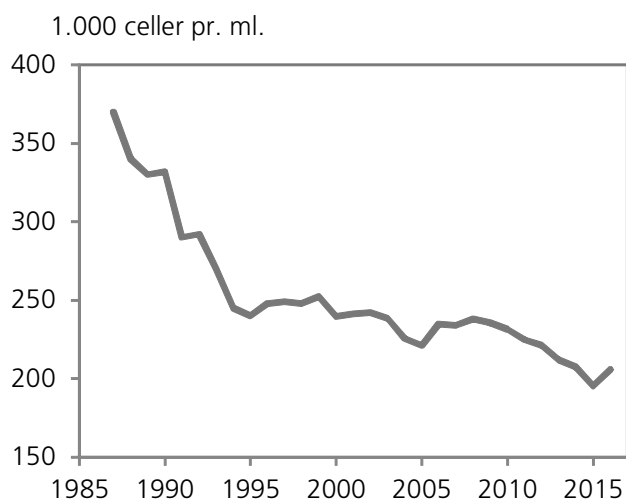
Andelsselskaber er stadig små, og de er primært forsyningsselskaber, og de har ikke planer om at gå videre frem i værdikæden og starte forarbejdning og salg. Dertil kommer, at mangel på kapital og sikkerhedsstillelse begrænser andelsselskabernes udvikling.

Effekt af fødevarer sikkerhedstiltag

Fødevarer sikkerheden er generelt blevet forbedret i den vestlige verden gennem de seneste årtier. Set i et helt internationalt perspektiv er der dog stadig betydelige forskelle mellem landene. Der er flere forskellige forklaringer, herunder blandt andet:

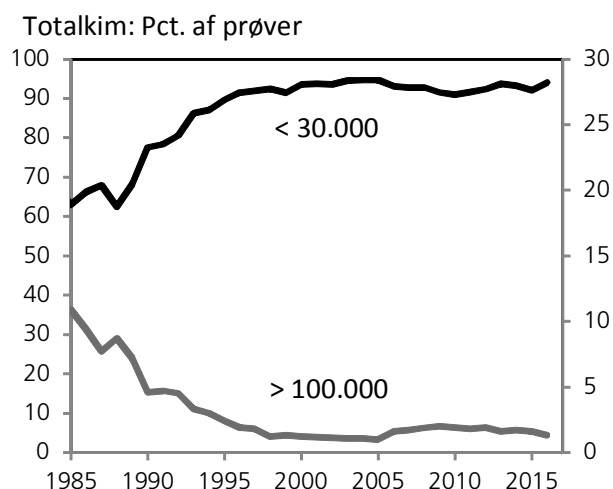
- * Stor eksportafhængighed og højt veterinært stade hænger indbyrdes sammen. Lande, som har de naturgivne forudsætninger for at have en stor eksport, må også have et højt fødevarer sikkerhedsniveau for ikke at blive mødt med handelsbarrierer på eksportmarkederne.
- * Målrettet myndighedsberedskab.
- * Vertikal integration, incitamentsstrukturer og infrastruktur.
- * Politisk vedtagne mål og prioriteringer vedr. fødevarer sikkerhed.
- * *Food security* (tilstrækkelige fødevarer) vil ofte have en højere prioritet end *food safety* (tilstrækkelig kvalitet af fødevarer). Det vil sige, at et land i første omgang vil stræbe efter tilstrækkelige fødevarer og derefter tilstrækkeligt sikre fødevarer. *Food safety* er derfor ofte et vigtigere mål, jo rigere landene er.
- * I økonomisk højt udviklede lande vil almindelig hygiejne, adgang til kølekæder, veterinært beredskab m.m. også være mere udbredt, og det vil også øge fødevarer sikkerheden.
- * Fødevarer sikkerhed bliver et vigtigere gode, når dets omfang og betydning bliver mere synligt. Jo mere veludviklet er land er, desto nemmere er det at spore sygdom tilbage til manglende fødevarekvalitet, og derfor kommer der også mere fokus på at sikre en bedre fødevarer sikkerhed.

Figur 3. Mælke kvalitet: Celletal/ml. Geometrisk gennemsnit



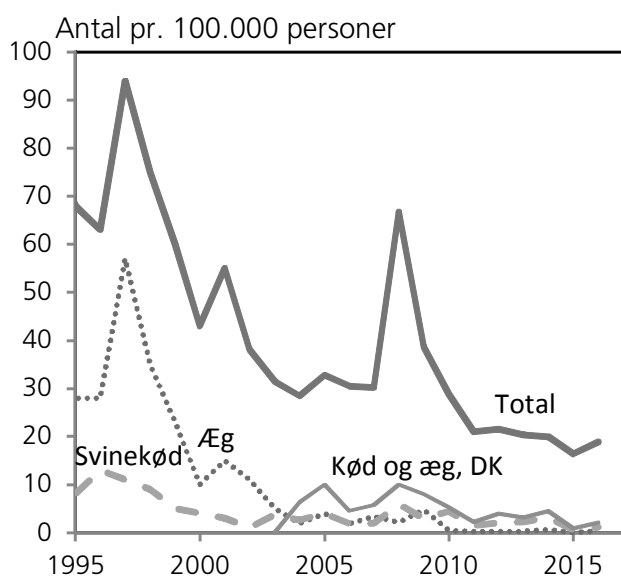
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af LF (flere årgange) og Mejeriforeningen (flere årgange)

Figur 4. Mælke kvalitet: Totalkim/ml. Pct.-fordeling på <30.000 og >100.000



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af LF (flere årgange) og Mejeriforeningen (flere årgange)

Figur 5. Antal salmonellatilfælde (human) i Danmark fordelt på kilder, 1995-2016



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af DTU Food (flere årgange)

Figur 6. Antal salmonellatilfælde (human) i Danmark fordelt på kilder, 2016

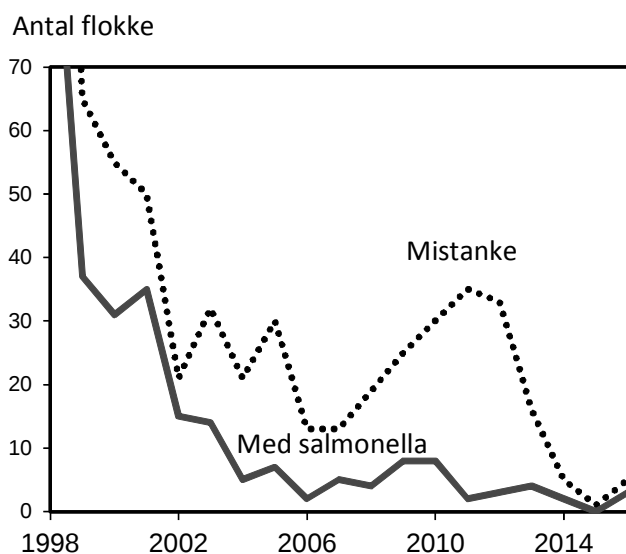


Kilde: Egen fremstilling på grundlag af DTU Food (2017)

Når en god fødevarekvalitet dermed er et resultat af mange forskellige tiltag i værdikæden eller i landbrugs- og fødevareklyngen, er det også vanskeligt at vurdere effekterne af de enkelte tiltag hver for sig. Med udgangspunkt i Danmark som eksem-

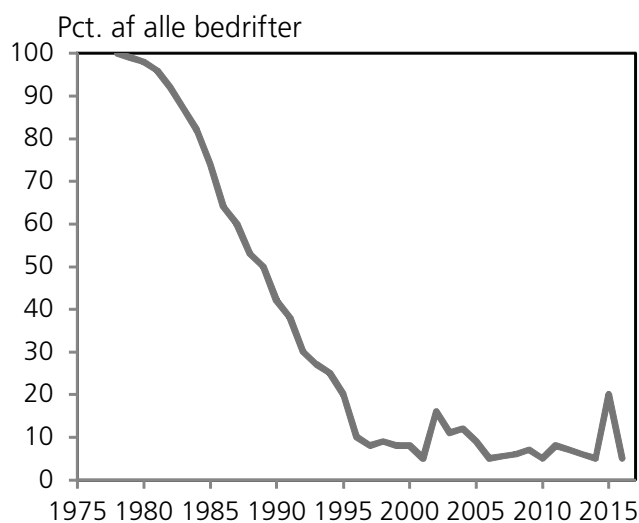
pel er det dog karakteristisk, at fødevaresikkerheden er blevet forbedret, og at bekæmpelse af fødevarebårne sygdomme og husdyrsygdomme har vist markante resultater gennem de seneste årtier. Figur 3-10 viser således, at fødevaresikkerheden og

Figur 7. Antal konsumægsflokke: Under mistanke og med salmonella



Kilde: Danske Æg (2018)

Figur 9. Minkfarme med plasmacytose i Danmark

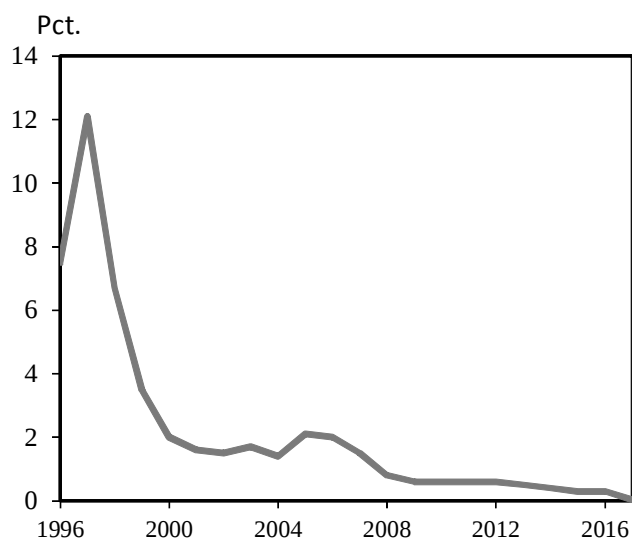


Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Kopenhagen Fur (2017)

bekæmpelse af husdyrsygdomme m.m. på en række parametre er blevet væsentligt forbedret.

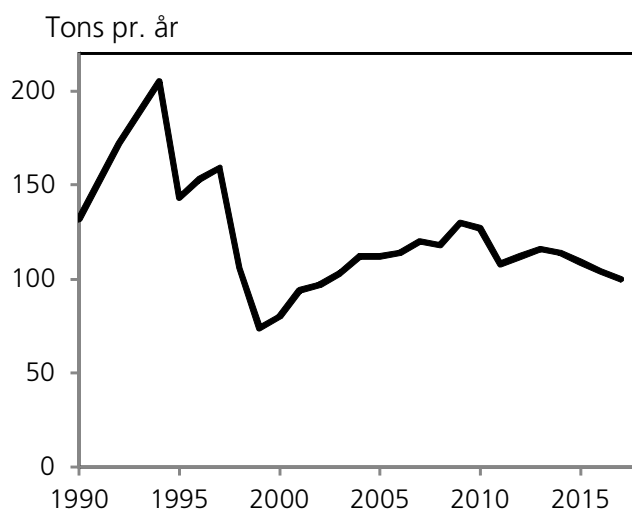
Figurerne viser i sagens natur kun et udpluk af de mange eksempler på resultater af fødevarer sikkerhedstiltag. Mens der

Figur 8. Antal positive prøver med salmonellaforekomst (% af undersøgte prøver) fra slagtekyllingeflokke



Kilde: Danske Æg (2018)

Figur 10. Forbruget af antibiotika til husdyr i Danmark, 1990-2017



Anm.: I perioden er den animalske produktion steget med ca. 25 pct.

Kilde: Danmap (flere årgange)

er en positiv udvikling med hensyn til de grundlæggende problemer som salmonella, colibakterier, medicinrester m.m. – plus alvorlige husdyrsygdomme som mund- og klovesyge, fugleinfluenza, svinepest m.m. – vil der løbende opstå nye udfordringer.

Det gælder eksempelvis MRSA, hvor der har været et stigende antal tilfælde.

Konklusion

Ledelse og koordinering af værdikæder er essentiel, når fødevaresikkerheden skal styrkes. De tre viste eksempler illustrerer, hvordan branchen eller virksomheder selv tager initiativ til at sikre fælles standarder på et relativt højt niveau. Når landmændene selv står bag et sådant regelsæt, og når der er klare incitamenter til at overholde regelsættet, er mulighederne for at forbedre fødevaresikkerheden alt andet lige bedre. Netop aktørernes motivation til at leve op til myndighedernes eller branchens egne standarder ser ud til at være en afgørende barriere i et mere internationalt perspektiv. Vietnam er et eksempel på dette.

Det understreger også, at erfaringer fra den vestlige verden ikke uden videre kan overføres til mindre udviklede lande. Forhold som infrastruktur, vertikal integration og værdikædeoptimering, incitamenter og synliggørelse af fordele er vigtige parametre for fødevaresikkerheden i f.eks. Danmark, men det er ikke nødvendigvis tilgængelige parametre i andre lande.

Endeligt kan det også konkluderes, at utilstrækkelig fødevaresikkerhed og fødevareskandaler også findes i den vestlige verden. Med den stigende globalisering opstår der en yderligere risiko for sygdomsspredning. Trods disse øgede risici, men som resultat af en betydelig indsats fra både erhverv og myndigheder, er fødevaresikkerheden og bekæmpelse af husdyrsygdomme m.m. i Danmark på en række parametre blevet væsentligt forbedret i de seneste årtier.

Kilder

Arla (2018): Kvalitetsprogrammet Arlagården®
<https://www.arla.dk/globalassets/arla-dk/om-arla---oversigt/vores-ansvar/arlagarden/20180101-kvalitetsprogrammet-arlagarden-v.-5.4-januar-2018-dk.pdf>

BBC (2018): Lactalis baby milk scare in France: Salmonella tainted 'began in 2005'
<http://www.bbc.com/news/world-europe-42908706>

Danmap (2018): Danmap. Flere årgange
<https://www.danmap.org/Downloads/Reports.aspx>

DTU Food (flere årgange): Annual Report on Zoonoses
<http://www.food.dtu.dk/Publikationer/Sygdoms-fremkaldende-mikroorganismer/Zoonoser-aarlige-rapporter>

EU-Kommissionen (2011): Lessons learned from the 2011 outbreak of Shiga toxin-producing *Escherichia coli*
https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/biosafety-crisis-cswd_lessons_learned_en.pdf

FinansWatch (2009): Kødskandale koster SuperBest 100 mio.
<https://finans.dk/artikel/ECE4260410/K%C3%B8dskandale-koster-SuperBest-100-mio./?ctxref=ext>

Fødevarestyrelsen (flere årgange): Annual Report on Zoonoses in Denmark

Hung, Nguyen-Viet et al. (2017): Food safety in Vietnam: where we are at and what we can learn from international experiences. I: *Infect Dis Poverty*. 2017; 6: 39.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5314466/>

Juulsen, Frede (2012): Klar til næste skridt i Kina. Senior Vice President, Arla Foods
<https://www.arla.dk/om-arla/nyheder/2012/pressrelease/klar-til-naeste-skridt-i-kina-790338/>

Kopenhagen Fur (2017): Årsberetning og årsregnskab 2016
<https://www.kopenhagenfur.com/da/om-kopenhagen-fur/fakta-og-noegletal/%C3%A5rsberetninger/>

Lactalis (2018a): Consumers info
<http://www.lactalis.fr/en/consumers-info/>

Lactalis (2018b): Press release. Health-related accident in Craon
http://www.lactalis.fr/wp-content/uploads/2018/02/EN-CP_Groupe-Lactalis_Point-de-situation-Arr%C3%AAt-Tour-Num%C3%A9ro1_01022017.pdf

Marler, Bill (2011): German E. coli O104:H4 Outbreak – \$2.84 Billion in Human Damage. I: Food Poison Journal
<http://www.foodpoisonjournal.com/foodborne-illness-outbreaks/german-e-coli-o104h4-outbreak—284-billion-in-human-damage/>

SEGES (2017): DANISH Produktstandard. Juni 2017. 1. version
http://svineproduktion.dk/Viden/Paa-kontoret/Love-_regler-og-standarder/Produktstandard

Tran, Ngoc Ho (2017): Farmers yet to comprehend cooperative model. (Deputy director of of the minicipal Agriculture and Rural Development Department. I: Viet Nam News. Business.

WHO (2015): WHO's first ever global estimates of foodborne diseases find children under 5 account for almost one third of deaths
<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/foodborne-disease-estimates/en/>

WHO (2017): Viet Nam. Food Safety
http://www.wpro.who.int/vietnam/topics/food_safety/factsheet/en/

World Bank (2017): Vietnam food safety risks management. Challenges and opportunities
<http://documents.worldbank.org/curated/en/157501490724011125/pdf/113829-WP-P158057-PUBLIC-PolicyNoteENFINALPRINTED.pdf>

