

**Andelsbevægelsens evne til forandring og omstilling i  
landbrugets udvikling fra den lokale til ”den globale landsby”**

**Henning Otte Hansen**

**2010**

## Forord

Andelsbevægelsen og andelsselskaberne har gennem mange årtier været i stand til at tilpasse sig ændrede markedsvilkår. Danske andelsselskabers vækst og markedsandele viser, at der på flere områder har været tale om en meget stærk ejerform, som i flere tilfælde har udkonkurreret andre selskaber med anden ejerform. Netop andelsejet og landmændenes evne til at stå sammen og samarbejde i andelsselskaber vurderes af mange som en af hovedforklaringerne på dansk landbrug og fødevarerindustriens stærke nationale og internationale placering.

Der er dog tale om et meget forskelligartet billede, idet der også er områder, hvor andelsformen i dag helt er ophørt.

Andelsselskaberne står i disse år over for nye store udfordringer. Gennem mange år har man styrket den internationale konkurrenceevne gennem indenlandsk konsolidering - sammenlægninger af danske andelsselskaber - men da vi nu har en næsten fuldendt og optimal dansk struktur, er det nødvendigt at forstærke den internationale ekspansion for at opnå den nødvendige vækst for at udnytte de stigende stordriftsfordele og for at sikre en fortsat stærk markedsposition og international konkurrenceevne.

Den internationale ekspansion i form af udenlandske investeringer, opkøb og fusioner stiller dog store krav til både finansiering, strategi og ledelse i andelsselskaber.

Det er således formålet med denne rapport at analysere disse problemstillinger nærmere og at komme med praktiske forslag til, hvorledes andelsselskabernes vækst kan fortsætte fremover.

Rapporten er udarbejdet som en besvarelse på den prisopgave, som Landbrugets Kulturfond og Andelsfonden udskrev i sommeren 2010. Fonden takkes hermed for præmieringen og for støtten til publicering af rapporten.

Undertegnede er ansvarlig for hele rapporten, mens Louise Otte Arildsen har assisteret med dataindsamling og -bearbejdning.

Værløse, november 2010

Henning Otte Hansen

## Indholdsfortegnelse

<b>Indholdsfortegnelse .....</b>	<b>2</b>
<b>Indledning .....</b>	<b>4</b>
<b>Status for de danske andelsselskaber .....</b>	<b>6</b>
Andelsbevægelsens oprindelse .....	6
Andelsbevægelsen i dag .....	7
Kapital- og ejerforhold i danske andelsselskaber .....	8
Hidtidige resultater .....	11
<b>Danske andelsselskaber - fortid, nutid fremtid ? .....</b>	<b>16</b>
Indledning .....	16
Faser i andelsselskabernes udvikling .....	17
Transformation og udvikling startende i 1880'erne .....	19
Andelsselskaber oprettes og vokser i antal .....	21
Andelsform dominerer i væsentlige sektorer .....	22
Hvorfor og hvornår bliver andelsejet betydende? .....	24
Vertikal integration .....	26
Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele .....	28
Konsolidering og koncentration .....	29
Strukturudvikling og vækst .....	30
Udenlandske investeringer .....	32
Fremtiden .....	33
Andelsselskabernes død er stærkt overdreven .....	34
<b>Danske andelsselskaber i en vækstkleme .....</b>	<b>36</b>
<b>Aktuelle overvejelser og planer blandt danske andelsselskaber .....</b>	<b>39</b>
Indledning .....	39
Aktuelle overvejelser og planer .....	39
Konklusion .....	41
<b>Andelsselskabers globalisering .....</b>	<b>45</b>
Indledning .....	45
Andelsorganisering og globalisering - en konflikt? .....	45
Globalisering .....	46
Globaliseringen og landbrugs- og fødevaremarkederne .....	46
Andelsselskabers globalisering .....	48
Udfordring 1: Kapitalgrundlag .....	49
Udfordring 2: Kapitalfremskaffelse .....	51
Udfordring 3: Incitament .....	52
Udfordring 4: Horisont .....	53
Udfordring 5: Globalisering som strategisk mål .....	53
Udfordring 6: Indtjeningsformål .....	54
Udfordring 7: Råvaregrundlag .....	54
Udfordring 8: Ledelsessammensætning .....	55
Udfordring 9: Udenlandske andelshavere .....	58
Udfordring 10: Globalisering via eksport .....	59

Andelsselskaber og globalisering: Fordele uden konflikter .....	60
Afslutning.....	60
<b>Andelsselskaber: Vækst og vækstmodeller .....</b>	<b>62</b>
Drivkræfter bag andelsselskabers vækst .....	62
Vækst: Muligheder og begrænsninger .....	65
Udgangspunktet for udvikling af vækstmodeller .....	66
Modeller .....	67
Model 1: Status quo .....	67
Model 2: Fusioner med andre andelsselskaber i udlandet .....	67
Model 3: Globale strategiske alliancer .....	68
Model 4: Andelsselskab omdannes til aktieselskab .....	68
Model 5: Snævre kerneaktiviteter beholdes i andelsselskab, mens øvrige aktiviteter udskilles eller udvikles som aktieselskaber .....	68
Model 6: Der oprettes en aktieselskab direkte under andelsselskabet .....	69
Model 7: Andelsselskabet sælges og bliver omdannet til aktieselskab .....	69
Model 8: New generation cooperation (NGC) .....	69
Model 9: Andelshavere indskyder ansvarlig lånekapital i andelsselskabet ....	70
Cases: Modeller til at skabe vækst .....	70
Fonterra .....	70
Arla Foods .....	71
DLF-TRIFOLIUM .....	73
HK Scan .....	74
DLG .....	75
Kopenhagen Fur .....	76
Kritiske faktorer og erfaringer .....	82
En majoritetsaktionær som betinger sig majoritet .....	81
Prisfastsættelse på landbrugsråvarer.....	81
Leveringsret og -pligt .....	82
Virksomhedens strategiske udvikling .....	82
Transnationale fusioner mellem andelsselskaber kan indebære kulturelle, sproglige og strukturelle problemer .....	82
<b>Konklusioner .....</b>	<b>83</b>
<b>Kilder .....</b>	<b>87</b>

## **Indledning**

Andelsbevægelsen og andelsselskaber har spillet - og spiller stadig - en væsentlig rolle ikke bare i landbrugs- og fødevarerektoren, men også i hele den danske samfundsøkonomi. Andelsselskaberne i den danske agro- og fødevarerindustri bidrager med både eksport, beskæftigelse, værdiskabelse og landdistriktsaktivitet - og alene seks andelsvirksomheder som Danish Crown, Arla Foods, DLG, Danish Agro, DLF-TROFOLIUM og Kopenhagen Fur omsætter for i størrelsesordenen 140-150 mia. kr om året.

De danske andelsselskaber har på flere områder og i flere sektorer udkonkurreret andre ejerformer. Det er derfor også åbenlyst, at andelsselskaberne har opbygget mange styrkepositioner og komparative fordele, som kan udnyttes fremover. Disse styrkepositioner skal både kortlægges og præciseres.

Det er dog også givet, at med ændringerne i omverdenen ændres også kravene til virksomhederne og herunder også andelsvirksomhederne. Tendenser i retning af international konsolidering, strategiske investeringer i bioteknologi og mærkevarer, udenlandske direkte investeringer, globale fusioner m.m. kan nødvendiggøre større eller mindre ændringer i grundlaget for andelsselskabernes. Agro- og fødevarer virksomhederne vil være underlagt et vedvarende vækstpres i de kommende år for at kunne udnytte både stordriftsfordele og markedspositioner.

Samtidig bliver antallet af landmænd - og dermed også andelshavere - mindre år for år, og derved bliver der færre til at skabe egenkapital til finansiering af andelsselskabernes vækst og udvikling. Strukturudviklingen i landbruget kan også presse landmændene til at prioritere investeringer på deres egne landbrug i stedet for i deres andelsselskaber.

Det er derfor nødvendigt at få defineret, hvor og hvorledes der kan opstå potentielle problemer i fremtiden - som følge af ændringer i enten omverdenen eller internt i andelsselskaberne.

Dernæst er det nødvendigt at få opstillet modeller for, hvorledes andelsselskaberne kan udvikle sig og vokse på trods af de umiddelbare barrierer, der kan opstå. Der skal opstilles flere alternative muligheder, da forskellige problemer kan kræve vidt forskellige løsninger. Udfordringerne og problemerne er ligeledes meget forskellige fra sektor til sektor og fra virksomhed til virksomhed.

Endeligt skal de hidtidige erfaringer fra de modeller, som allerede har været anvendt, identificeres, så de kan bruges fremadrettet. Også "forventede erfaringer," kritiske succesparametre og mulige faldgruber skal kortlægges.

Såvel analyse som modelforslag bygger på en række forudsætninger. Udgangspunkt er derfor følgende:

- 1) Andelsselskaber har gennem årtier vist sig at være unikke selskaber med en stor konkurrenceevne. I den danske fødevarer sektor er andelsejet særdeles vigtigt, og i flere undersektorer er andelsejet voksende.

- 2) De danske kompetencer inden for andelsorganisering er opbygget gennem en meget lang historisk udvikling. Andelsorganisering er dermed blevet en slags institution i landbrugs- og fødevarerektoren, hvor der dels er en meget åben debat om andelsformen, dels er klar accept af og forståelse for de andelsprincipper, der gælder.
- 3) De danske andelselskaber har gennem de seneste ca. 50 år gennemgået en markant strukturudvikling i retning af færre og større virksomheder. Dette er primært sket via fusioner mellem andelsselskaber, hvilket - økonomisk og finansielt set - har være en relativt ukompliceret og let proces. Der er dermed skabt en stor konkurrencemæssig fordel i form af stordriftsudnyttelse, større markedsstyrke, synergiudnyttelse m.m.
- 4) Strukturudviklingen i den andelsbaserede agro- og fødevarerindustri i Danmark er nu så gennemført, at yderligere vækst og strukturtilpasning i vidt omfang kun kan ske med andre udenlandske andelsselskaber eller via opkøb af aktieselskaber eller privatejede selskaber. Dette skaber helt nye udfordringer for de danske andelsselskaber.
- 5) Globaliseringen fortsætter - trods økonomisk lavkonjunktur - og fusioner, opkøb og investeringer i udlandet bliver stadig vigtigere i virksomhedernes strategiske udviklingsproces. Direkte investeringer i udlandet og produktion i udenlandske datterselskaber bliver i stigende grad den vigtigste kilde til globalisering og vækst.
- 6) Vækst, udnyttelse af stordriftsfordele, matching af de stadig større detailkæder, stor kritisk masse med henblik på at investere i forskning innovation m.m. bliver også fremover vigtig for at kunne styrke virksomhedernes internationale konkurrenceevne. Der er derfor et vedvarende pres på de danske andelsvirksomheder for at skabe ny vækst.
- 7) Andelsselskaberne har en begrænset evne til at tiltrække og akkumulere egenkapital til investeringer i f.eks.
  - internationale aktiviteter og udenlandsk produktion,
  - forædling langt fra andelshavernes produktion,
  - langsigtet forskning og innovation m.m.Samtidigt går udviklingen i retning af stadig færre andelshavere, stigende investeringspres i andelsselskaberne og samtidig også et stigende investeringspres i landbruget.

Denne rapport tager således udgangspunkt i disse forhold.

## Status for de danske andelsselskaber

*Status:  
Kompetencer  
og styrker*

De danske andelsselskabers hidtidige udvikling og nuværende status beskrives i første omgang. Dermed fås et indtryk af de eksisterende kompetencer og styrker. Baggrunden er, at den historiske udvikling er vigtig, da de danske kompetencer inden for andelsorganisering er opbygget gennem en meget lang historisk udvikling.

*Tilpasning  
til fremtidige  
rammer?*

Efterfølgende vurderes så, om omverden ændres så meget, og om - og hvordan - andelsselskaberne skal tilpasse sig de fremtidige rammer.

Udgangspunktet er, at store dele af den danske fødevarerindustri i dag består af landmandsejede andelsvirksomheder, der arbejder på grundlag af en række hovedprincipper.

*Åbent medlemskab*

Andelsvirksomheder har frivilligt og åbent medlemskab, så længe det enkelte medlem har en åbenbar interesse i selskabets aktiviteter. Som konsekvens heraf er det i landbrugets forarbejdningsvirksomheder kun råvareleverandørerne, der kan optages i medlemskredsen.

*Én mand, én stemme*

Andelsorganiseringen er kendetegnet ved, at landmanden gennem medlemskabet af sin andelsforening er med til at eje og drive den fælles andelsvirksomhed. Der er således et demokratisk medlemsstyre, hvor princippet er én andelshaver - én stemme.

*Overskuddet tilhører  
medlemmerne*

Overskuddet i andelsvirksomheder tilhører medlemmerne og fordeles til disse i forhold til deres andel af omsætningen. Derfor vil det ofte være et stort diskussionspunkt på generalforsamlingen, om overskuddet skal udbetales til medlemmerne, eller om andelsvirksomhedens konsolidering skal styrkes.

*Landmænd er  
stærkt involverede  
i fødevarerindustrien*

Landmanden er således stærkt økonomisk involveret i fødevarerindustrien, både som leverandør af landbrugsråvarer og som ejer af forarbejdningsvirksomhederne.

*Andelsorganiserede  
mejerier, slagterier,  
indkøbsforeninger og  
brugsforeninger*

### **Andelsbevægelsens oprindelse**

Den første andelsvirksomhed - brugsforeningen i Rochdale i England - så dagens lys i 1844, og herfra spredte grundideerne i andelsbevægelsen sig til den øvrige verden. I Danmark slog andelstankegangen især an i landbruget, specielt hos gårdmændene, og udmøntede sig i andelsorganiserede mejerier, slagterier, indkøbsforeninger og brugsforeninger.

*1880'erne*

Gennembruddet for andelsorganiseringen af fødevareindustrien skete i 1880'erne, men Danmarks første andelssamarbejde var en brugsforening, der blev oprettet i 1866 af præsten H.C. Sonne med det formål at skaffe billige forbrugsvarer til medlemmerne. I 1882 fulgte det første andelsmejeri i Hjedding, der samtidig var verdens første andelsmejeri. I 1887 kom det første andelssvine-slagteri i Horsens.

*Bedre  
lånemuligheder*

Bøndernes solidariske hæftelse gav adgang til lånemuligheder.

Inspirationen for landmændene til at slå sig sammen i andelsforeninger kom i betydelig grad fra de grundtvigianske folkehøjskoler, hvor en stor del af den danske landboungdom lærte vigtigheden af diskussion og samfundsdebat, samt at tage ansvar for deres egen fremtid.

*Nedbryde  
eksisterende  
dominerende  
markedspositioner*

Samtidig havde landmændene en stor interesse i at nedbryde de allerede eksisterende slagterier og mejeriers dominerende markedspositioner. I stedet for at sælge deres råvareproduktion på markedet til et af disse mejerier/slagterier, kunne landmændene ved at slå sig sammen selv få del i de økonomiske resultater, som skabtes i det fødevareindustrielle kompleks. Landmændene fik dermed en større andel af værdikæden, og fortjenesten derved tilfaldt automatisk landmændene/andelshaverne.

*Sammenhæng:  
Andelstanken  
og demokrati*

Breder man perspektivet noget ud, kan der spores en nær sammenhæng mellem andelstanken og den demokratiske styreform, vi har i Danmark. Demokratiske idealer som én mand - én stemme, nærhed, deltagelse og decentralt styre går igen i såvel det danske demokrati som i andelssamarbejdet. Som befolkningen via valgte repræsentanter har haft stor indflydelse på udviklingen af demokratiet, har medlemmerne, dvs. landmændene - eventuelt gennem valgte repræsentanter - haft afgørende indflydelse på udviklingen af andelssektoren.

*Forudsætninger:  
Demokrati,  
sociale  
kompetencer og  
uddannelsesniveau*

Landmændenes demokratiske forståelse, deres sociale kompetencer samt et relativt højt uddannelsesniveau skabt via højskolebevægelsen var sandsynligvis vigtige forudsætninger for andelsbevægelsens succes i 1880'erne og fremefter.

I starten var det især gårdmændene, der spillede en rolle i andelsorganiseringen, mens både de større og mindre landbrug først kom med senere.

### **Andelsbevægelsen i dag**

Andelsejet er relativt udbredt i agro- og fødevareindustrien set i forhold til ejerformerne i den øvrige industri. Det gælder især i

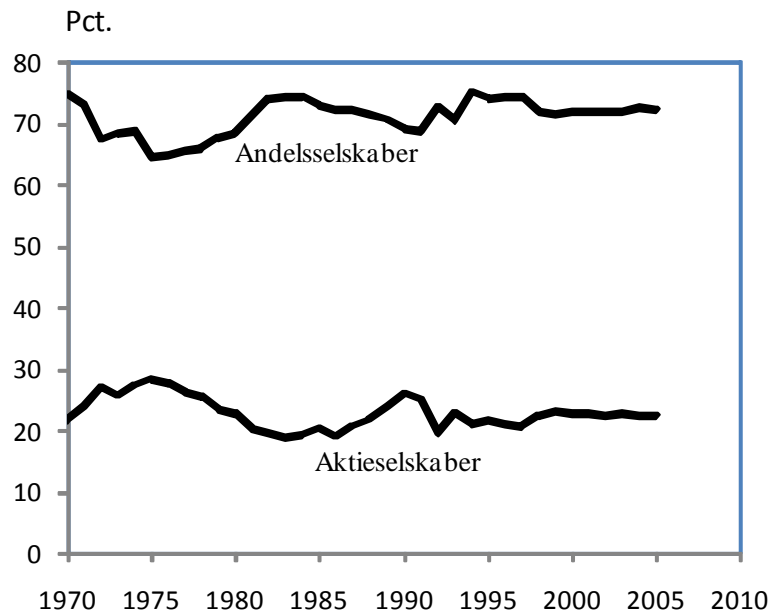


kød- og mejeribranchen, blandt grovvarerelskaber m.m., mens f.eks. andelsejet helt eller delvist er ophørt inden for sukkerproduktion, brødsektoren og drikkevarerindustrien.

*Konstant eller stigende markedsandel*

Inden for de to store brancher, slagterier og mejerier, er andelsejet klart dominerende. Det er også bemærkelsesværdigt, at andelsejet her ser ud til at bevare eller endog øge deres markedsandele over tid. Figur 1 viser således andels- og aktieselskabsformens udbredelse i den danske kødindustri gennem de seneste årtier.

*Figur 1. Ejerformer i den danske kødindustri, 1970-2006.*



Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange) og Danmarks Statistik (2008).

*Leveringspligt og -ret*

Den udbredte andelsejerform i agro- og fødevarerindustrien 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 andelsselskaberne 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.

*Stabile økonomiske resultater i andelsselskaber*

### **Kapital- og ejerforhold i danske andelsselskaber**

*Begrænset hæftelse*

På flere områder har andelsorganiseringen af fødevarerindustrien udviklet sig gennem tiden. Da landmændene i sin tid oprettede andelsforeningerne, optog de som nævnt fælles lån, som de hæftede solidarisk for. Andelsselskaber byggende på solidarisk hæftelse er et dansk særkende. I takt med, at andelsselskaberne er blevet større, er det blevet almindeligt, at der en begrænset hæftelsesform i selskabet - det såkaldte AMBA (Andelsselskaber Med Begrænset Ansvar).

*Udnytte  
stordriftsfordele  
og øge  
forædlingsgraden*

Endvidere er der med tiden i mange andelsvirksomheder kommet et større behov for at udnytte stordriftsfordele og for at øge forædlingsgraden af produkterne, idet det dermed er muligt at styrke kontrollen over produkternes vej "fra jord til bord". Dette giver naturligvis et behov for at øge investeringerne, hvilket igen øger behovet for kapital. Kapitalbehovet vil naturligt ofte overstige den kapital, som andelsvirksomheden har mulighed for at rejse. Dertil kommer at landmændene i andelsselskabet måske ikke ønsker at bære risikoen alene.

*Forædling i  
andelsselskaber*

En udvikling, som den skitserede, har i nogle tilfælde ført til, at andelsselskaber i den danske fødevarerindustri har valgt at organisere forædlingen af produkterne i aktieselskaber, hvor der kan hentes kapital ind udefra, eksempelvis fra banker, forsikringselskaber og pensionskasser. Typisk har andelsselskabet bevaret aktiemajoriteten for at bevare kontrollen med selskabet, mens risikoen for tab - og mulighederne for ekstra økonomiske gevinster - deles med de øvrige investorer.

*Færre landmænd  
til at tage del i  
andelsselskabernes  
finansiering*

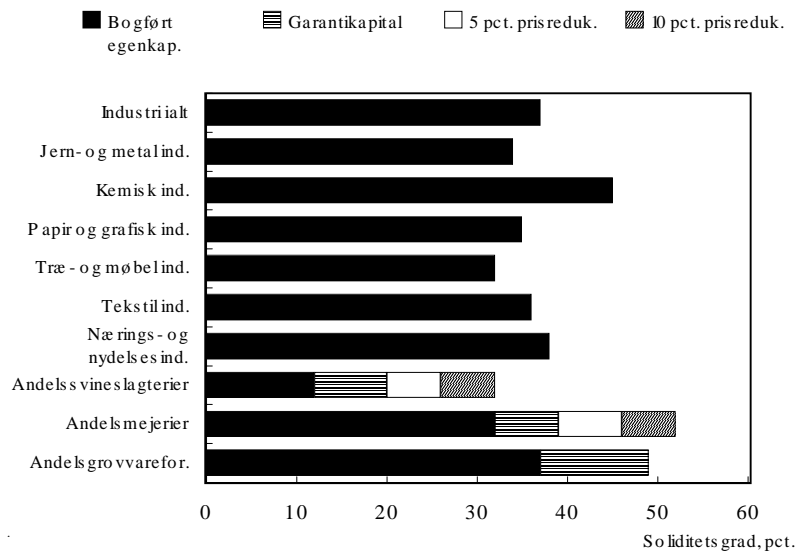
Andelsselskabernes behov for kapital skyldes også, at der bliver stadig færre landmænd til at tage del i andelsselskabernes finansiering - direkte eller indirekte.

*Lav konsolidering . .  
. . leveringspligt*

Selv om andelsselskaber på mange måder opererer efter samme principper og mål som andre selskabsformer, adskiller andelsorganiserede virksomheder adskiller sig dog stadig på væsentlige områder. Konsolideringen i nogle andelsselskaber er relativt set lav, og det skyldes i vid ustrækning, at leveringsretten og leveringspligten betyder, at selskabet sikres leverancer. Betydningen af andelshavernes hæftelse og leveringspligt er illustreret i figur 2, hvor der er foretaget en sammenligning af soliditetsgraden i industrien og andelssektoren. For andelsvirksomhederne er der beregnet en korrigeret soliditetsgrad, hvor der tages hensyn til garantikapitalen og leveringspligten. Leveringspligten betyder, at selskabet i tilfælde af økonomiske vanskeligheder vil kunne nedsætte afregningspriserne. I figuren illustreres effekten af en reduceret afregningspris til medlemmerne i en periode på et år.

*Korrigeret  
soliditetsgrad*

Figur 2. Soliditetsgrader i industrien og andelssektoren



Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange) og diverse årsberetninger

Leveringspligten er i de senere år blevet lempet af konkurrencehensyn, og dermed øges også kravene til egenkapitalopbygning i andelselskaberne.

*Leveringspligten er lempet*

Ledelsen af andelsvirksomheder adskiller sig i kraft af andelsprincipperne grundlæggende fra ledelsesformen i andre virksomhedstyper. Den gensidige pligt til at modtage og levere råvarer mellem andelsvirksomhed og andelshaver betyder, at andelsvirksomheder ikke kan kontrollere produktionsomfanget på samme måde som andre virksomheder.

*Produktionsstyring*

Produktionsstyring i andelsvirksomheder består primært i at fordele de tilførte råvarer mellem de enkelte produktioner, og den rummer således ikke mulighed for direkte at styre den samlede produktions omfang.

*Strategiske muligheder underlagt begrænsninger*

Dermed er andelsvirksomheders markedsføring af mærkevarer og produkter med lignende prissættende egenskaber underlagt begrænsninger, som betyder, at andelsvirksomheder ikke råder over de samme strategiske muligheder som andre virksomheder.

Udskillelsen af nogle andelselskabers forædlingssektioner i selvstændige virksomheder kan betragtes som et forsøg på at overvinde dette problem, idet markedsføringen dermed holdes adskilt fra det særlige styringsproblem i andelsvirksomheden.

Grundlæggende har andelsselskaber derfor både fordele og ulemper - set i forhold til f.eks. aktieselskaber som alternativ:

*Fordele*

Fordele:

- \* Stærk vertikal integration i fødevarekæden
- \* Effektiv fødevarekæde og dermed også relativt lave transaktionsomkostninger
- \* Stor leverings- og forsyningsgaranti
- \* Relativt lille kapitalkrav, da leveringsforpligtigelsen udgør en finansiell stødpude
- \* Giver en bedre markedsbalance, idet markedsmagten i forhold til f.eks. andre industrivirksomheder og detailhandlen bliver mere lige.

*Ulemper*

Ulemper

- \* Svært at tiltrække ansvarlig egenkapital
- \* Mængdestyring er vanskelig
- \* Andelshaverne er både ejere og leverandører, hvilket kan give interessekonflikter
- \* Potentielle ulemper ved internationalisering i form af kort tidshorisont, råvarebinding m.m.

**Hidtidige resultater**

Den danske andelsbaserede fødevareindustri kan på mange områder siges at have opnået imponerende økonomiske resultater:

*Dominerende  
ejerform i de  
store sektorer*

- 1) Andelsejet er den dominerende ejerform i de store sektorer som svinekød, mælk, korn og foder, pelsdyr, markfrø, industrikartofler m.m., jfr. tabel 1.

Tabel 1. Andelssektorens markedsandele i Danmark (2008)

Sektor	Markedsandel
Slagtesvin	86
Producerede svin	68
Kreaturslagtninger	57
Kødførædling	52
Mejerier	
- mælkeindvejning	94
- mælkeforbrug	96
- smør	99
- ost	89
Pelsskind	98
Sukker	0
Fjerkræ	0
Landbrugsmaskiner	0
Foder, gødning m.v..	80
Æg	58
Græsfrø	73
Kartoffelstivelse	77

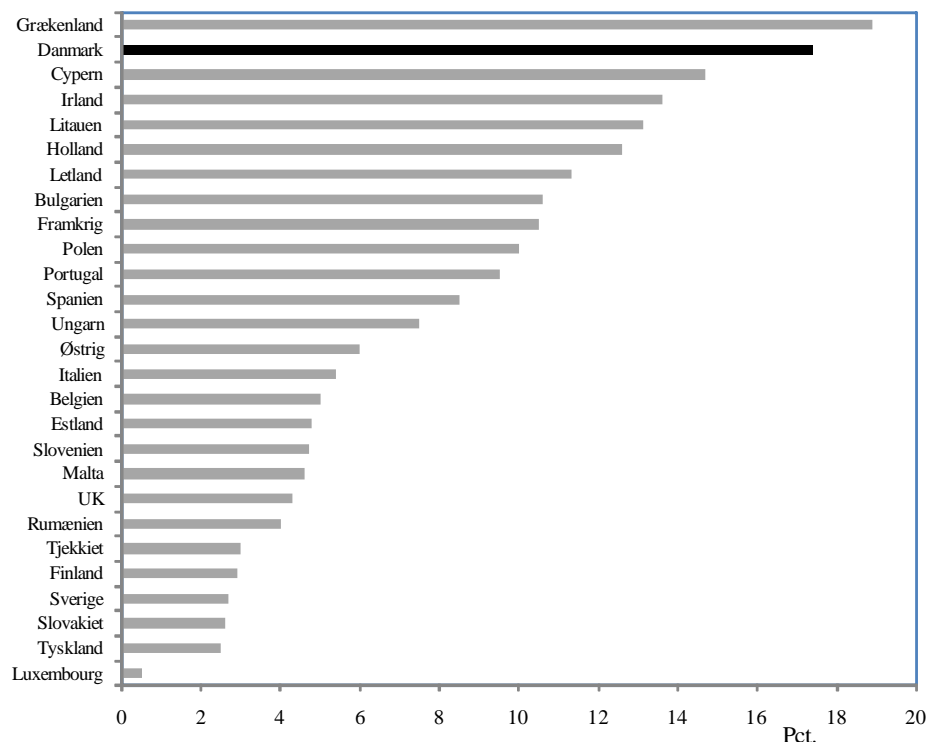
Andelsselskabers  
markedsandele i  
Danmark

Kilde: Div. årsregnskaber

Halvdelen af  
fødevarerindustrien  
er andelsejet . . .

- 2) Den danske fødevarerindustri - hvoraf ca. halvdelen er andelsejet - står for 15-20 pct. af den samlede danske industri og udgør derfor en relativt set meget stor industrisektor - set i forhold til f.eks. de øvrige EU-lande, jfr. figur 3.

Figur 3. Fødevarerindustriens andel af den samlede industriomsætning i EU-landene (2005)



. . . og fødevarer-  
industrien er  
vigtig i Danmark

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Europa-Kommissionen (2008)

- 3) Når det gælder produkter som svinekød, mejeriprodukter, pelsskind og markfrø - områder hvor andelsejerskabet er dominerende - har Danmark endog meget stor andele af verdensmarkedet, hvilket er et tegn på god international konkurrenceevne.

Tabel 2. Danmarks andele af verdensmarkedet (2008)

*Store andele af verdensmarkedet = international konkurrenceevne*

<u>Produkt</u>	<u>Andele af verdensmarkedet (%)</u>
Markfrø	32
Minkskind	30
Svinekød	29
Forarbejdet svinekød	14
Forarbejdet ost	12
Bacon og skinke	11
Huder og skind	9
Ost	8
Smør	6

Kilde: Egne beregninger på grundlag FAO (2010).

- 4) Andelsselskaberne har via strukturudvikling skabt store virksomheder i europæisk topklasse. Dermed er der muligheder for at udnytte betydelige stordriftsfordele, og markedsmagten bliver også forbedret, jfr. tabel 3.

Tabel 3. Danske agro- og fødevarers størrelse (placering) i europæisk målestok

*Store virksomheder i europæisk topklasse*

<u>Sektor</u>	<u>Placering</u>	<u>Selskab</u>
Svinekød*	2	Danish Crown
Oksekød*	7	Danish Crown
Mejeri*	2	Arla Foods
Korn og foderstoffer*	3	DLG
Græs- og kløverfrø*	1	DLF-TRIFOLIUM
Pelshandel*	1	Kopenhagen Fur
Bryggeri	3	Carlsberg
Potteplanter**	7	Gasa Group
Læggekartofler*	8	Danespo

\* Betyder, at andelsselskaber dominerer sektoren

\*\* Majoritetsejere er andelsselskaber

Kilde: Egne beregninger på grundlag af årsregnskaber m.m.

*Udenlandsk anerkendelse af den danske model*

- 5) Udenlandske eksperter har i vid udstrækning anerkendt den danske model. Netop samarbejde i værdikæden og andelsorganiseringen fremhæves ofte som vigtige årsager til den store betydning, som den danske fødevarersektor har i internationalt perspektiv, jfr. boks 1.

*Boks 1. Udenlandske eksperter vurdering af den danske fødevarerindustri*

*Den tætte koordinering mellem alle markedsføringsleddene gør de danske slagterier i stand til hurtigt at reagere på forbrugernes feedback.*  
(USDA, 1996).

*Der kunne ikke findes eksempler i USA eller i det øvrige Europa, hvor leveringsvilkår passede så godt sammen med slagterikapaciteten, således at produkt-flow og kvalitet blev koordineret, som det er tilfældet i Danmark.*  
(Hayenga, Marvin L. et al., 1998).

*Resultaterne (i den danske andelsejede svinesektor) er imponerende. Det er imidlertid vanskeligt at se, hvordan sådan et system kan etableres andre steder i dag.*  
(Schrader, Lee F. and Boehlje, Michael, 1996).

*Hvorfor er dansk svineindustri så succesfuld, når de relative produktionsomkostninger synes at lægge hindringer i vejen? Svaret ligger i organiseringen af sektoren. Den tætte koordinering af leddene i værdikæden fra avl til produktion, slagtning, forarbejdning, forædling og eksport.* (Hobbs, Jill E., 2001).

*Landmændenes ejerskab af - og leveringer til - andelslagterier og andelsforædlingsvirksomheder er en årelang og succesfuld vertikal alliance. God vertikal integration . . . har skabt en meget succesfuld værdikæde m.h.t. svinekød, som har en konkurrencemæssig fordel . . . Sammenkædningen af landmand og slagteri i værdikæden er en reel strategisk alliance, som virker . . . det er absolut grundlæggende for den danske svinekødssucces.*  
(GIRA, 2000).

*De danske svineslagterier har en god fremadrettet struktur - til stor gavn for medlemmerne. Realiseringen af stordriftsfordele m.h.t. produktion og afsætning vil medvirke til fortsat at gøre dansk kød meget konkurrencedygtigt i Europa.* (GIRA, 2000).

*Andelsselskabernes  
globalisering*

- 6) Den danske andelsbaserede agro- og fødevarerindustri har i vid udstrækning formået at deltage i globaliseringen. Trods potentielle strukturelle svagheder i andelsvirksomhedernes globalisering, har de danske andelsvirksomheder foretaget betydelige udenlandske investeringer, og en væsentlig del af både omsætning, råvareforbrug, aktiver, beskæftigelse m.m. er i dag udenlandsk, jfr. tabel 4.

Tabel 4. Globaliseringsindikatorer for udvalgte store danske virksomheder i agro- og fødevarerindustrien

Omsætning på inter-nationale markeder	Antal uden-landske ejere		Aktiver på inter-nationale markeder		Datter-selskaber i udlandet <sup>4</sup>		Råvarer fra inter-nationale markeder		Antal uden-landske markeder		Antal ikke-danske i bestyrelse i direktion	
	Pct.	Pct.	Pct.	Pct.	Antal	Pct.	I alt	Pct.	Antal uden-landske markeder	Pct. <sup>2</sup>	Antal ikke-danske i bestyrelse	Pct.
Danish Crown	91	90	56	0	82	68 <sup>3</sup>	10	130	68	0	0	0
Arla <sup>1</sup>	80,9		50,8		48	62 <sup>3</sup>	85	>100	>52	0	0	0
DLG	52	23	0	7	11	28		29	15	0	0	0
Danisco	92	78	22	82	96	95		150	79	20	11	11
Carlsberg	96	93	74 <sup>5</sup>	95	68	81	80	150	79	0	0	0
DLF-TRIFOLIUM	82	95	58	46	20	80	26	60	31	0	0	33
Rose-Poultry	70	70-75	10	0	2	66	0	20	10	0	0	0
Kopenhagen Fur		97	< 10	< 5	0	0	20	23	12	0	0	0
GASA Group	75	75	15	6	3	33	0	17	9	0	0	100
Tican	91	85-90	40	30	8	80	1	50	26	0	0	0

Note: Alle virksomheder betragtes som koncerner

(1) Arla bliver her betragtet som et dansk selskab, idet danske og svenske bestyrelsesmedlemmer dog anses som danske.

(2) Lavet ud fra den betragtning at der findes 191 selvstændige lande i verden. Ikke alle lande er potentielle markeder for alle virksomheder (f.eks. svinekød til muslimske lande, græsfrø til lande med uegnet klima m.m.)

(3) Udenlandske datterselskaber omfatter dattervirksomheder og associerede virksomheder

(4) Excl. forsikringselskaber m.m. i udlandet

(5) Of free flow



## Danske andelsselskaber - fortid, nutid og fremtid ?

*Andelsselskaber i fortid, nutid og fremtid*

I dette kapitel ses der nærmere på danske andelsselskabers udvikling helt fra deres opståen og frem til i dag. Samtidig er der også bud på den fremtidige udvikling. På den måde bindes fortid, nutid og fremtid sammen.

De danske andelsselskaber i agro- og fødevarersektoren har gennemgået mange økonomiske og strukturelle faser siden de første andelsselskabers start i 1880'erne. Danmarks politiske valg af frihandel, andelsbevægelsens opståen og hele landbrugssektorens efterfølgende udvikling og forandring for ca. 120-130 år siden har en væsentlig betydning for landbrugssektorens og andelsselskabernes placering og økonomiske betydning i dagens Danmark

Andelsorganiseringens omfang har udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor, og fordelingen kan i høj grad forklares ud fra en række forhold.

*Fremtidige udfordringer og udviklingstendenser*

De seneste års udvikling er kendetegnet ved konsolidering - både inden- og udenlandsk - samt udflytning og globalisering. Endeligt skitseres de fremtidige udfordringer og udviklingstendenser.

### **Inledning**

Andelseje og andelsselskaber spiller en væsentlig rolle for mange landmænd verden over. Andelsejets betydning varierer fra land til land, omend der ikke er noget entydigt mønster i andelsorganiseringens betydning og udvikling i globalt perspektiv. Generelt er andelssektoren i landbruget mest udbredt i Nordeuropa, mens f.eks. Middelhavslandene ligger væsentligt lavere. Samtidig varierer udbredelsen fra sektor til sektor, idet især mælke- men også kødområdet har en forholdsvis stor andelsorganisering.

*Generelt: Stigende markedsandele*

Set over en længere tidsrække er der tegn på, at andelsselskaberne i EU generelt har opnået stigende markedsandele, jfr. f.eks. Bekkum, O. F, and van Dijk, G (1997) og Hansen (2005).

*Andelsmejerier: Stigende markedsandele*

I USA er antallet af andelsmejerier faldet med næsten 70 pct. i perioden 1973-2002, men i samme periode er andelsmejeriernes andel af det samlede mælkesalg steget fra 76 til 86 pct., jfr. USDA (2005). Generelt set har andelsmejeriernes markedsandele i både USA og EU-15 således været stigende de seneste årtier.

I Danmark er andelsorganiseringen helt dominerende, når det gælder svinekød, mejeriprodukter, græsfrø, pelsdyr samt korn og

foder. På andre områder - sukker og fjerkræ - er andelsejerformen nu helt forsvundet og overtaget af aktieselskaber.

*Andelsselskaber i de kommende år:  
Uforandret - globalisering en positiv udfordring*

Ifølge Hansen, H. O. (2009) forventer de danske andelsselskaber mindst at kunne fastholde deres markedsandele i de kommende år. I store træk vil andelsejerformen være uforandret, og andels-selskaberne ser globaliseringen som en gunstig og positiv udfordring. Nogle andelsselskaber vurderer endog, at netop andelsejerformen vil være fordelagtig som følge af globaliseringen.

### **Faser i andelsselskabernes udvikling**

*Økonomiske og strukturelle faser*

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

De forskellige faser i danske andelsvirksomheders vilkår, globalisering og strukturudvikling er skitseret i figur 4.

*Politiske rammer*

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

*Globalisering*

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

*Strukturudvikling og konkurrenceevne*

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

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

Figur 4. Faser i danske andelsvirksomheders vilkår, globalisering og strukturudvikling

<p><b>Politiske rammevilkår</b></p> <p>Politisk valg af frihandel på kornområdet</p> <p>Opbygning af faglige, jordbrugsmæssige og demokratiske kompetencer</p>	<p>Staten understøtter oprettelse af andelselskaber</p> <p>1. verdenskrig      2. verdenskrig</p>	<p>Teknologisk udvikling</p> <p>EF-medlemskab</p> <p>Gradvis liberalisering af EU's landbrugspolitik</p> <p>Liberalisering af international handel og kapitalbevægelser</p>
<p><b>Globalisering</b></p> <p>Eksport til nærmarkeder</p> <p>Eksport til få markeder</p>	<p>Stigende eksportorientering</p> <p>Markedsspredning</p>	<p>Udnyttelse af EU's Stigende produktion landbrugspolitik og forædling i udlandet</p> <p>Stigende import</p> <p>Gradvis etablering af salgsselskaber m.m. i udlandet</p> <p>Fusioner og opkøb i udlandet</p> <p>Udflytning</p>
<p><b>Strukturudvikling og skabelse af konkurrenceevne</b></p> <p>Omlægning fra vegetabilsk til animalsk produktion</p> <p>Andelselskaber oprettes og vokser i antal</p>	<p>Andelsform dominerer i væsentligste sektorer</p> <p>Andelsorganisering gradvist i alle sektorer</p>	<p>Detailhandel</p> <p>Begyndende konsolidering af udenlandske aktiviteter</p> <p>Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele</p> <p>Koncentration</p> <p>Konsolidering via fusioner</p>
<p>1850</p>	<p>1875      1900      1925      1950      1975      2000</p>	<p></p>

*Transformation fra  
1865 til 1885*

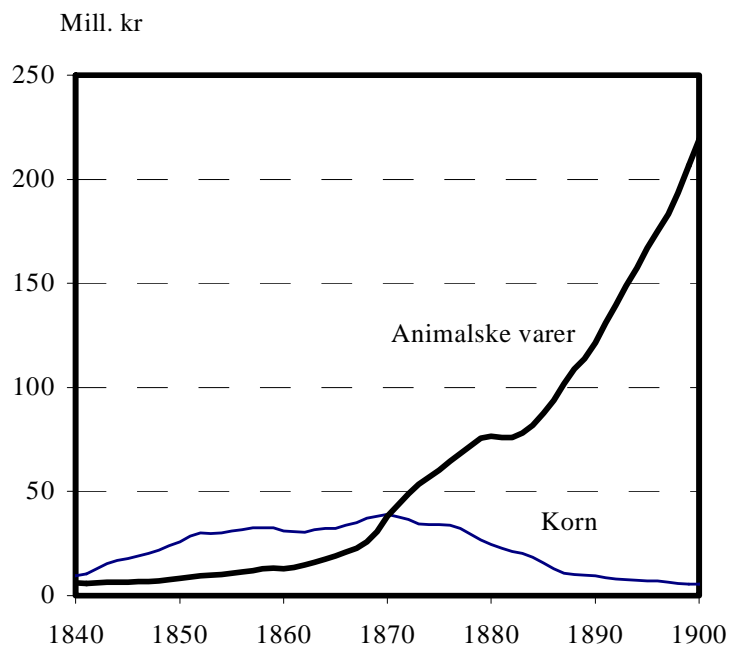
### Transformation og udvikling startende i 1880'erne

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

Omkring 1870 overhalede den animalske eksport (smør, æg og kød) korneksporten, og udviklingen fortsatte de følgende årtier, jfr. figur 5.

Figur 5. Danmarks eksport af animalske produkter og korn, 1840-1900.

*Fra korn til  
animalske varer*



Anm: Glidende gennemsnit.

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

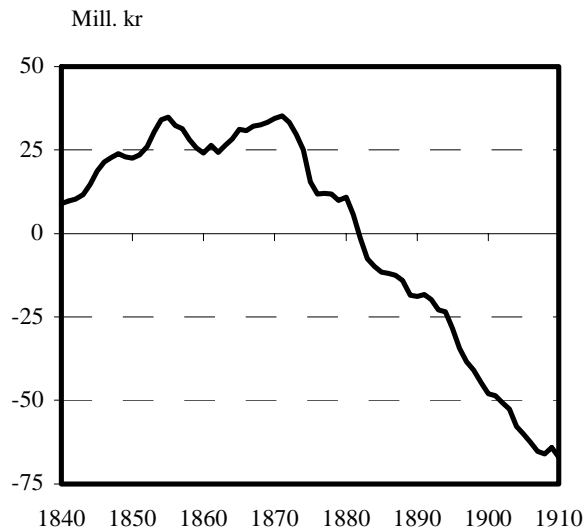
*Strategisk  
transformation . . .*

*. . . til internationale  
komparative fordele*

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

Resultatet var således ikke bare en stigende eksport af landbrugsvarer, men også en faldende korneksport - og en efterfølgende nettoimport af korn. Som det ses figur 6, blev Danmark nettoimportør af korn i 1870'erne.

Figur 6. Danmarks nettoeksport af korn, 1840-1910



Anm: Glidende gennemsnit.

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

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

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

Transformationen og omlægningen i dansk landbrug i denne periode er i vid udstrækning en konsekvens af de rammevilkår, som eksisterede på det pågældende tidspunkt. Følgende forhold vurderes dog at have været en væsentlig drivkraft - eller forudsætning - for transformationen:

- Politisk valg af frihandel på kornområdet
- Teknologiske muligheder for at indsamle, forædle, opbevare og transportere animalske produkter

*Danmark blev nettoimportør af korn . .*

*. . . helt frem til 1970'erne*

*Transformation i lande med frihandelspolitik*

*Drivkræfter bag transformationen:*

*Frihandel*

*Teknologi*

*Komparative fordele* • Internationale komparative fordele m.h.t. organisering, ledelse, samarbejde, udvikling af forædlingsfaciliteter m.m.

*Andelsselskaber* • Andelsselskabers oprettelse og udvikling

*Nærliggende og åbent marked* • Et nærliggende og relativt åbent eksportmarked.

### **Andelsselskaber oprettes og vokser i antal**

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

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

*Transformation og andelsselskaber*

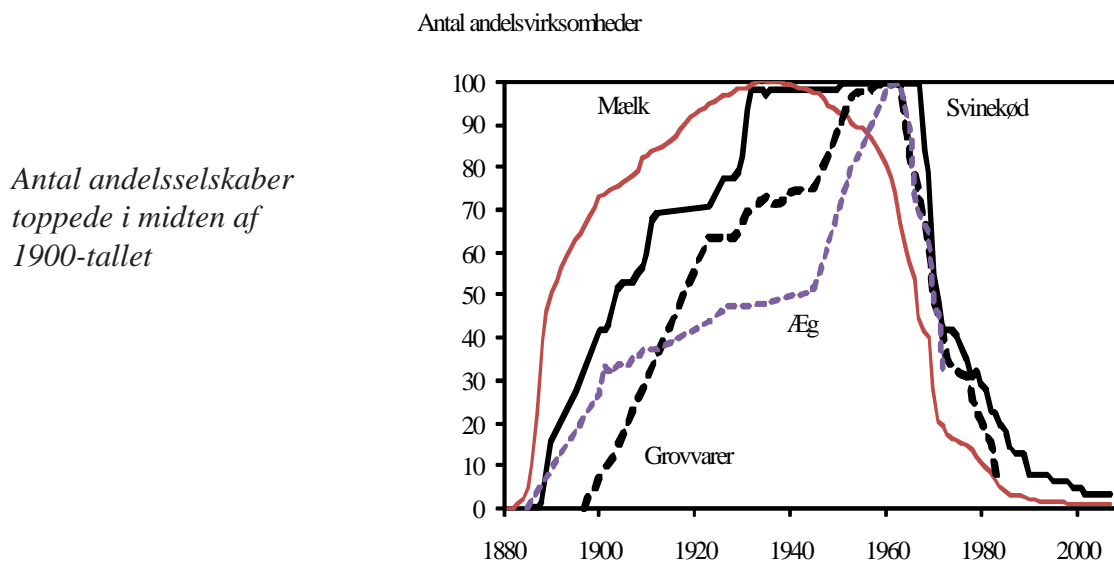
Selv om de to stadier - omlægningen fra korn til animalske varer og starten på andelsvirksomhederne - ikke begyndte samtidigt, og den ene udvikling ikke har været en afgørende forudsætning for den anden, har der alligevel været et betydeligt samspil mellem de to stadier:

Den stigende produktion af animalske produkter nødvendiggjorde en opbygning af en betydelig forædlingskapacitet i form af mejerier og slagterier. Omvendt havde denne opbygning næppe været mulig, medmindre landmændene som andelshavere var gået aktivt ind i sagen i form af både leveringspligt, kapitalgarantier og anden form for opbakning.

*Antallet af andelsslagterier og -mejerier steg hurtigt*

Antallet af andelsslagterier og -mejerier steg hurtigt i de første tiår af andelsbevægelsens levetid. Som det ses af figur 7, var omkring halvdelen af samtlige andelsmejerier og -slagterier allerede etableret inden år 1900.

Figur 7. *Udvikling i antal andelsvirksomheder i hhv. mejeri-, svine- slagteri-, grovvarer- og ægsektoren. Højeste antal virksomheder = 100.*



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

**Andelsform dominerer i væsentlige sektorer**

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

Tabel 1. *Markedsandele for andelsselskaber i 1920-erne*

Markedsandele i 1920'erne

	<u>Pct.</u>
Mælk	85
Smørekspport	40
Svinekød	75
Æg	23
Kreatureksport <sup>1)</sup>	30
Foderstoffer	40
Gødning	32
Markfrø	22
Sukker	15
Fjerkrækød <sup>2)</sup>	0
Pelsskind <sup>3)</sup>	0

<sup>1)</sup> 1934

<sup>2)</sup> Første andelsselskab oprettet i 1930

<sup>3)</sup> Første andelsselskab oprettet omkring 1935

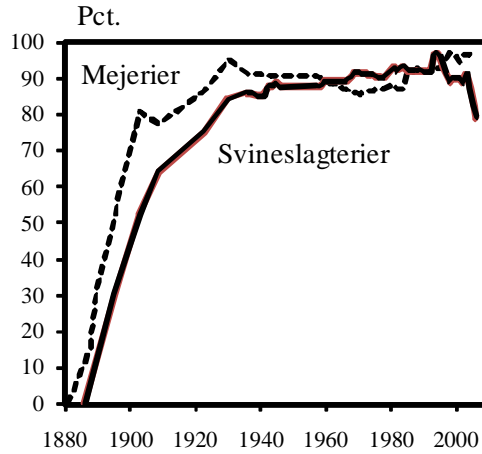
Kilder: Danmarks Statistik (flere årgange) og Danske Andelsselskaber (flere årgange a+b)

Andelsejet startede som nævnt i mejerisektoren, og derefter fulgte svineslagterier, ægpakkerier (1895) og foder- og gødningssalg (1898). I 1900-tallet er så markfrø, slagtefjerkræ, pelsdyr, landbrugsmaskiner m.m. også blevet organiseret på andelsform - i varierende omfang og med meget forskelligt resultat, jfr. figur 8.

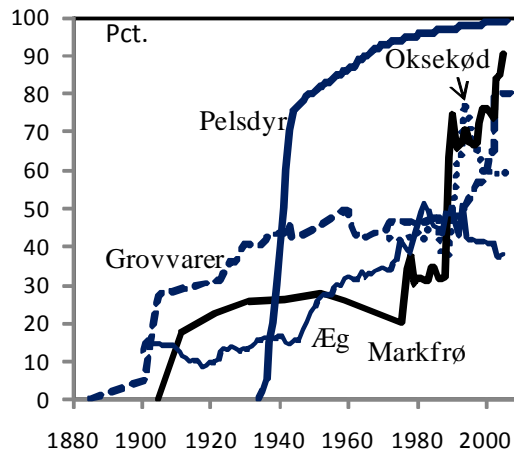
*Andelmejerier  
i 1900-tallet:  
Varierende omfang  
og resultat*

Figur 8. Markedsandele for andelsvirksomheder i Danmark

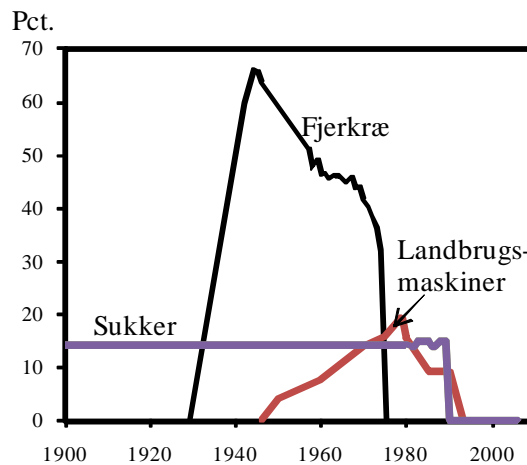
*Mejerier og  
slagterier*



*Oksekød,  
pelsdyr,  
æg og  
markfrø*



*Fjerkræ,  
sukker og  
landbrugsmaskiner*



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



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

*Store markedsandele hele tiden*

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

- Svineslagterier
- Mejerier

*Voksende markedsandele*

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

- Markfrø
- Grovvarer
- Oksekød
- Æg
- Pelsdyr

*Andelejet er ophørt*

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

- Sukker
- Slagtefjerkræ
- Landbrugsmaskiner
- Brød

*Andelsejet har ikke eksisteret*

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

- Drikkevarer, juice m.m.
- Forarbejdede grøntsager

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

### **Hvorfor og hvornår bliver andelsejet betydende?**

*Forhold af betydning for andelsejets udbredelse:*

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

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

*Stor andel af forbrugerkronen*

#### 1) Produkterne har en stor andel af forbrugerkronen

Når landbrugsråvarerne udgør en stor andel af detailprisen, vil prisen på landbrugsråvarerne være en relativ vigtig parameter. Derfor vil der – alt andet lige – i fødevarerindustrien være stor

fokus på at begrænse prisen på landbrugsråvarerne, og det vil øge landmændenes incitament til selv at eje og drive virksomheder, hvor omkostningerne til landbrugsråvarer udgør en stor andel af detailprisen.

*Aktiviteter tæt på landbrugsproduktionen*

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

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

*Svag markedsmagt*

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

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

*Svag konkurrence*

4) Svag konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled

Grundlæggende opstår andelsselskaber, fordi en befolkningsgruppe finder sammen om at løse en opgave af erhvervsmæssig karakter, som har betydning for denne befolkningsgruppe, og som af en eller anden årsag ikke allerede synes løst tilfredsstillende. Hvis der ikke er tilstrækkelig uafhængig konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled, fungerer markedet ikke tilfredsstillende, og dermed bliver landmandens markedsvilkår påvirket negativt. Der er dermed et incitament til at oprette andelsselskaber i disse sektorer.

Der er også tilfælde, hvor markedet ikke findes (hvor der ikke findes lokal efterspørgsel), og hvor landmænd derfor er gået sammen i et andelsselskab for at opbygge et agroindustrielt kompleks.

*Kompetencer*

5) Landmænds faglige, demokratiske og sociale kompetencer

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

<i>Leverings- sikkerhed</i>	<p><u>6) Leveringssikkerhed vigtig p.g.a. daglige leverancer</u> Landbrugsprodukter, som skal afsættes dagligt eller næsten daglige, nødvendiggør en stabil afsætningsorganisation og en ret til at levere. For en mælkeproducent er det vigtigt, at mælken kan leveres hver dag, mens f.eks. en kornproducent nemmere kan oplagre kornet og bruge tid på at vurdere alternative salgsmuligheder. Derfor er leveringsrettigheden – og dermed også værdien af at være medlem af et andelsselskab – større i nogle sektorer end i andre.</p>
<i>Vækst</i>	<p><u>7) Andelseje indebærer vækst</u> Andelsselskaber har som hovedregel åbent medlemskab, og det betyder, at nye medlemmer har adgang til og kan opnå samme priser m.m. som de øvrige andelshavere. Det gælder også, selv om den øgede mængde fra nye andelshavere giver et lavere afkast til andelsselskabet, fordi denne marginale mængde skal afsættes på mindre lukrative markeder. Andelsselskaber kan på den måde ikke på samme måde foretage mængdestyring – således som andre selskaber uden åbent medlemskab kan. Resultatet er, at andelsselskaber ofte har en indbygget mekanisme, som resulterer i øget vækst og i stigende markedsandele.</p>
<i>Lovgivning</i>	<p><u>8) Lovgivning fremmer andelseje</u> Lovgivning kan på flere områder være en væsentlig drivkraft for andelsselskaber. Etableringen af andelsfjerkræslagterierne i 1930'erne skyldtes således lovgivning, som direkte tilskyndede til oprettelse af andelsselskaber. Den nuværende danske skatte-lovgivning har givetvis også en væsentlig betydning for andelsselskabernes udbredelse.</p>
<i>Kapital</i>	<p><u>9) Kapitalbehov og -struktur</u> Kapitalforholdene - herunder selskabernes kapitalbehov i forhold til antal andelshavere – har også en betydning for andelsformens udbredelse. Hvis forædlingsaktiviteterne er meget kapitaltunge, og hvis der er meget få andelshavere, kan kapitalkravet pr. andelshaver blive så stort, at andelsformen er uegnet – især hvis der er tale om en opstartfase.</p>
<i>Vertikal integration</i>	<p><b>Vertikal integration</b> Vertikal integration - i form af ejerskab - mellem detailed og fødevareindustri har været på dagsordenen i mange årtier.</p> <p>På den ene side bliver det foreslået, at fødevareindustrien 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.</p>

*Bagudrettet  
integration*

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

FDB er en glimrende eksponent for denne udvikling:

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

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

Op gennem 1900-tallet oprettede og købte FDB en række virksomheder, f.eks. Vejle Dampmølle, Svendborg Konservesfabrik, Nyborg Lynfrost, Viby margarine- og salatfabrik, FDB's kemiske, tekniske fabrik, De Danske Brødfabrikker og Svendborg Vinkompagni.

*Efter 1970'erne  
Frasalg*

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

*Konkurrenceevne*

For det første blev FDBs fabrikker mindre og mindre konkurrencedygtige.

*Velfungerende  
marked*

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.

*Kerneaktiviteter*

For det tredie ønskede FDB at koncentrere sig om sine kerneaktiviteter

*Frigørelse af kapital*

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

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

*FDB ophører med produktionsvirksomhed*

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

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

### **Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele**

*Stordrift:*

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

Stordriftsfordelene havde flere dimensioner:

*Teknologi*

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

*Markedsmæssigt*

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

*Organisatorisk*

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

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

### Konsolidering og koncentration

*Konsolidering*

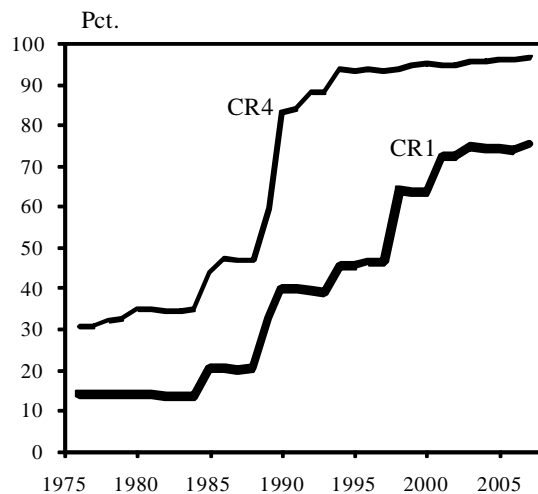
Udviklingen i konsolideringen - d.v.s. at antallet af virksomheder i sektoren falder over tid - har været markant i den danske fødevarerindustri. Dette gælder både for andelselskaber og for andre typer virksomheder. Fra 1960 og frem til i dag er antallet af virksomheder i det agroindustrielle kompleks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

*Koncentration*

Koncentrationen - d.v.s. at en lille del af virksomhederne får en stadig større del af omsætningen i sektoren - begyndte for alvor i midten af 1980'erne. Udviklingen fortsatte, og processen er i store træk nu fuldendt, jfr. figur 9.

*Figur 9. Koncentrationsudviklingen i den danske andelsbaserede agro- og fødevarerindustri, 1975-2007.*

*Stigende koncentration*



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

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

Figur 6 indeholder data de fleste sektorer i den danske agro- og fødevarerindustri, hvor hovedparten af omsætningen kommer fra andelsvirksomheder. Figuren viser hhv. den største og de fire største virksomheders samlede andel af hele sektorens omsætning.

*Koncentration begyndte for alvor i 1980'erne*

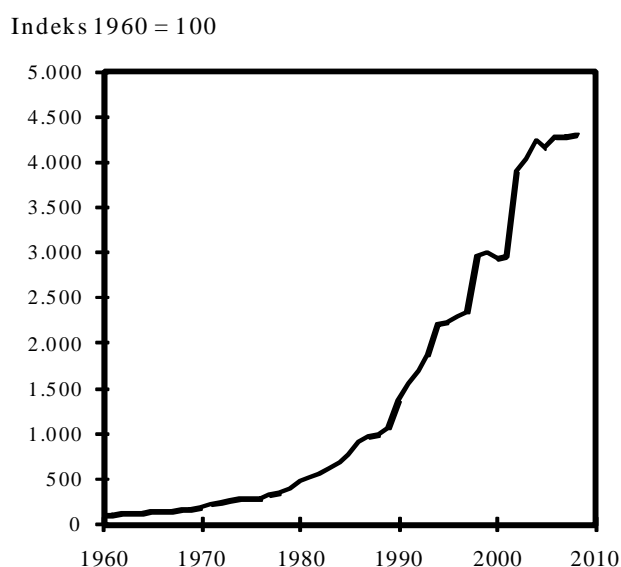
Figuren understreger, at den indenlandske koncentration for alvor begyndte i midten af 1980'erne, og at den næsten var fuldendt omkring år 2000. Bag gennemsnitstallene findes der dog sektorer, hvor koncentrationen ikke er så fremskreden endnu, og hvor der stadig kan forventes en udvikling i de kommende år.

### Strukturudvikling og vækst

Strukturudviklingen i den danske fødevarerindustri har i høj grad været kendetegnet ved stigende virksomhedsstørrelser. I flere væsentlige sektorer i den danske fødevarerindustri er produktionen pr. virksomhed således mange-doblet siden 1960.

For den danske agro- og fødevarerindustri under ét er den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse - målt som produktion i mængder pr. virksomhed - mere end 40-doblet i perioden 1960-2008, jfr. figur 10.

Figur 10. Gennemsnitlig virksomhedsstørrelse i den danske agro- og fødevarerindustri 1960-2008. (Mængdeindeks).



Sammenvejet indeks af udviklingen i 17 sektorer i agro- og fødevarerindustrien.

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

De to største forarbejdningssektorer, svineslagterierne og mejerierne, er i gennemsnit vokset til indeks 9.500 og 3.900 i forhold til indeks 100 i 1960.

Væksten i fødevarerindustrien er sket på flere måder: Fusioner, opkøb, nedlukning af virksomheder samt organisk vækst har alt sammen bidraget til udviklingen.

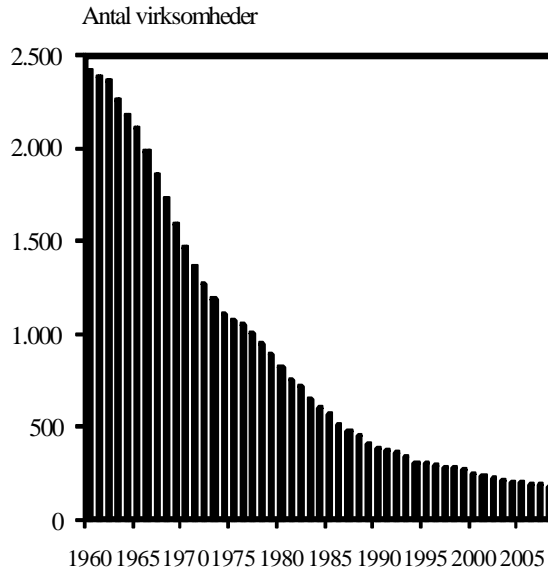
Antallet af fødevareraktiviteter er faldet betydeligt gennem de seneste år. For alle brancher gælder det, at der er blevet færre - men som nævnt også - større virksomheder og anlæg. For agro- og fødevarerindustrien under ét - her omfattende 17 forskellige sektorer - gælder det, at antallet af virksomheder er faldet med over 90 pct. siden 1960, jfr. figur 11.

Stigende  
virksomheds-  
størrelse

40-dobling i  
1960-2008

Fusioner,  
opkøb,  
nedlukning og  
organisk vækst

Figur 11. Antal virksomheder i den danske agro- og fødevarerindustri, 1960-2008



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

Det gælder for alle sektorer, at der har været en udvikling i retning af færre og færre virksomheder i perioden.

*Antal faldet til 5 pct.*

Antallet af slagteri- og mejeriselskaber er således faldet til ca. 5 pct. i forhold til niveauet i 1960. Der er samtidig en tendens til, at især de eksportorienterede sektorer har haft den største strukturtilpasning. Det antyder, at et stort markedspotentiale kombineret med et internationalt konkurrencepres fremmer strukturudviklingen i agro- og fødevarerindustrien.

*Specialisering*

Den danske agro- og fødevarerindustri er generelt karakteriseret ved en høj grad af specialisering og fokusering på ét enkelt produktionsområde. Forekomsten af konglomerater er generelt lille og endda aftagende. Integrationen foregår primært vertikalt (øget forædling, integrering af forsyningsled m.m.), mens diversifikation ind i helt nye områder er meget lille.

*Vertikal integration*

Udviklingen i disse år går generelt i retning af stigende fokusering og specialisering og mindre vægt på konglomerater. Man lægger vægt på at blive større og stærkere på virksomhedens kerneområder, mens de mere perifere forretningsområder bliver frasolgt. Det er også givet, at andelsorganiseringen - med udgangspunkt i leverandører og medlemmer inden for specifikke områder - vil fremme specialiseringen og begrænse konglomerater og tværbrancheselskaber.

*Få konglomerater*

Konglomerater har gennem mange år været upopulære blandt mange aktieinvestorer, og det skyldes ikke mindst deres ofte



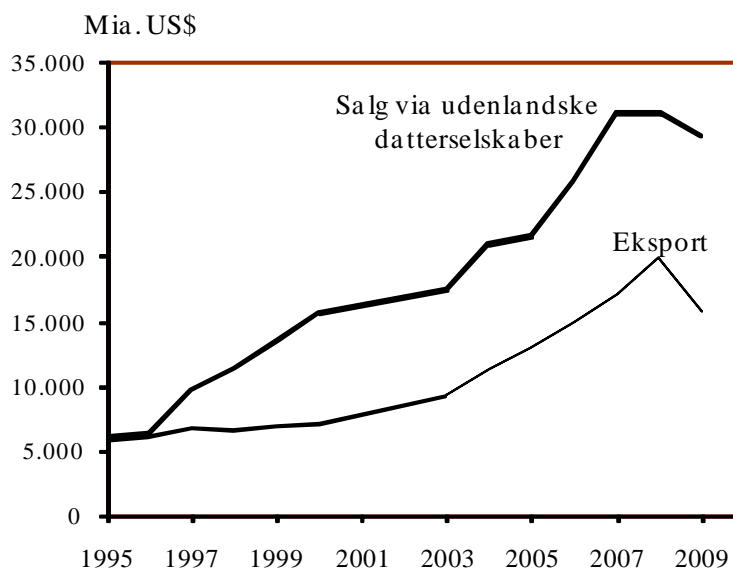
manglende gennemskuelighed og netop deres manglende specialisering og fokusering.

### Udenlandske investeringer

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

En række virksomheder investerede i udlandet og etablerede udenlandske datterselskaber. Disse datterselskaber skabte langt større afsætning end den "traditionelle" eksport, d.v.s. egentlig vareeksport fra hjemlandet. Fusioner og opkøb i udlandet blev således en større kilde til globalisering end eksport, jfr. figur 12.

Figur 12. *Udvikling i verdens samlede eksport og salg via udenlandske datterselskaber, 1995-2009*



Kilde: UNCTAD (flere årgange).

Som det fremgår af figuren, er der især gennem de allerseneste år foregået en kraftig vækst i salget via udenlandske datterselskaber, mens globaliseringen gennem eksport kun har været svagt stigende. De seneste års finansielle og økonomiske krise synes især at have påvirket eksportudviklingen.

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

*Indenlandsk konsolidering ..*

*.. og globalisering*

*Fusioner og opkøb i udlandet er blevet en større kilde til globalisering end eksport*

*USA's fødevarerindustri: Produktion i udlandet*

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

*Større fokus på udenlandske investeringer*

### **Fremtiden**

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

*Faser i internationaliseringen*

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

Der fokuseres på produkt- og strategitilpasning i hvert enkelt land, hvorved markedsandelen stiger. Udviklingen sker mere med udgangspunkt i de enkelte markeders ressourcer og særpræg, end i moderselskabets specifikke strategi. Produktudvikling kan f.eks. ske ved en tilpasning til de lokale forhold på de enkelte markeder. Spørgsmålene om markeds- og produktudvikling, udvikling og/eller opkøb af nye brands, yderligere markedssegmentering er således essentielle i denne fase. Hensigten er at stimulere markedsvæksten og opnå større markedsandele.

*Stimulere markedsvæksten og opnå større markedsandele*

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

*Udfordringer*

- Heterogen ejerkreds. Strukturen bliver ulige med få store ejere, som måske har særlige præferencer - men som også har stor betydning for selskabets råvaregrundlag. Hvordan skal man behandle en stadig mere uens ejer- og leverandørkreds ?
- Multinational virksomhedsledelse. Flere andelsselskaber går fra at være baseret på indenlandsk produktion og eksport til at være store multinationale koncerner med aktiviteter, produktion og handel verden over. Udfordringen er bl.a. at sikre vedvarende synergiudnyttelse på tværs af landegrænser og i hele koncernen. Dette forudsætter en multinational virksomhedsledelse på mange områder.

*Heterogen ejerkreds*

*Multinational virksomhedsledelse*

*Tilpasninger af ejerskabsformen*

- Tilpasninger af ejerskabsformen og finansiering af især udenlandske aktiviteter. Med stadig færre andelshavere og et stigende behov for at øge den internationale konkurrenceevne gennem udenlandske opkøb bliver finansiering og tiltrækning af risikovillig egenkapital en stadig vigtigere udfordring.

*Konsolidering blandt konkurrenter*

- Konsolidering blandt konkurrenter. Vi vil opleve, at flere af de udenlandske konkurrenter vil fusionere og gå sammen i større enheder - med henblik på at udnytte stordriftsfordele og for at opnå en større markedsagt. Dermed opnår disse konkurrenter alt andet lige en stigende konkurrenceevne, og det danske forspring i form af en effektiv struktur bliver mindre.

*International konkurrenceevne*

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

### **Andelsselskabernes død er stærkt overdreven**

*Manglende viden*

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

*Forhold uden sammenhæng med ejerformen*

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

*Mange udfordringer . . .*

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

*. . . uanset ejerform*

*Fordele og ulemper*

Andelsejerformen har både fordele og ulemper - og specifikke udfordringer at skulle håndtere. Der er dog ikke tegn på, at der i den nærmeste fremtid vil opstå alvorlige problemer, som andelsselskaber ikke vil være i stand til at løse. De danske andelsselskaber forventer mindst at kunne fastholde deres

*Uforandret  
andelsejform*

markedsandele i de kommende år. I store træk forventer man, at andelsejformen vil være uforandret, og andelsselskaberne ser globaliseringen som en gunstig og positiv udfordring.

## Danske andelsselskaber i en vækstkleme

- Fuldendt indenlandsk strukturudvikling . . . næste trin er vanskeligere:*
- De danske andelsvirksomheder har gennem mange år “let” kunnet vokse: Fusioner mellem danske andelsvirksomheder har ikke krævet ny kapital, da man bare har lagt virksomhederne sammen uden at skulle betale eksterne ejere. Strukturen blandt de danske andelsselskaber er nu i praksis fuldendt i de fleste sektorer, og det er ikke muligt at fusionere mere. Næste trin er fusioner og/eller opkøb i udlandet, men det er i sig selv en meget vanskeligere udvikling.
- Kulturelle, strukturelle og sproglige problemer*
- For det første er fusioner med andelsselskaber i udlandet udfordrende, da det kan være vanskeligt med et transnationalt andelsselskab med medlemmer fra flere lande. Kulturelle, strukturelle og sproglige problemer m.m. vil opstå.
- Kapitalkrævende*
- For det andet er opkøb af - eller fusion med - udenlandske ikke-andelsselskaber ofte meget kapitalkrævende, og andelsselskaber har ikke samme muligheder for at tiltrække ansvarlig kapital over børsmarkederne, som aktieselskaber har. Den lille egenkapital og ringe mulighed for at tiltrække ekstern ansvarlig kapital begrænser derfor andelsslagteriernes muligheder for yderligere vækst.
- Vækst er nødvendigt*
- De danske andelsselskaber er tvunget til at vokse kontinuert for at kunne bevare eller udbygge deres internationale konkurrenceevne. Gennem de senere år er andelsselskabernes vækst stagneret eller faldet, mens konkurrenterne rundt omkring i Europa nu er ved at gennemløbe den fusionsbølge, som vi oplevede i Danmark for 10-20 år siden.
- Stordriftsfordele*
- Hele den teknologiske udvikling og strukturudviklingen blandt andelsselskabernes aftagere gør det nødvendigt at vokse. Stordriftsfordele kan ikke udnyttes uden vækst, og derfor vil utilstrækkelig vækst medføre forringet konkurrenceevne.
- Vækstkleme*
- Konklusionen er derfor,
- at de danske andelsselskaber er kommet ind i en vækstkleme, hvor det er blevet vanskeligere at vokse via såvel organisk vækst som via fusioner og opkøb
  - At den nuværende situation er skabt af en stagnerende eller endog faldende dansk landbrugsproduktion, relativt færre slagtninger i Danmark, fuldendt indenlandsk strukturudvikling og dermed stagnerende vækst i især de danske svineslagterier.

*Udenlandsk  
konsolidering*

- at de udenlandske andelsselskaber er inde i en kraftig konsolidering, hvor de styrker deres konkurrenceevne og markedsmagt

*Yderligere vækst*

- at der er brug for yderligere vækst for at kunne skabe yderligere stordriftsfordele og international konkurrenceevne

*Vækst er  
nødvendigt  
- uanset ejerform*

- at de danske andelsselskaber gennem mange år har skabt international konkurrenceevne og vækst gennem indenlandske fusioner, og at fortsat vækst er nødvendig - uanset fremtidig ejerformer - for at bevare den internationale konkurrenceevne.

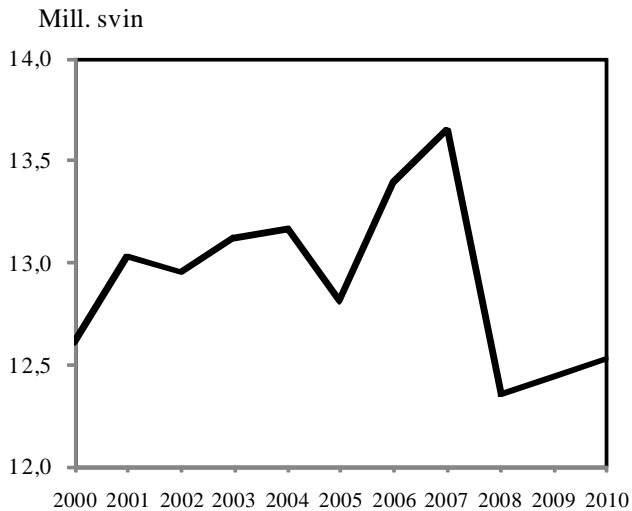
*Mejerisektoren*

Når det gælder mejerisektoren, vil kvoteordninger og naturlige begrænsninger i transport af frisk mælk m.m. være væsentlige barrierer for indenlandsk vækst. Øget værdiforædling kan i et vist omfang generere mere vækst, men også i betragtning af den fremskredne strukturudvikling i den danske mejeribranche kan det konkluderes, at fremtidig vækst fremover især skal komme via udenlandske fusioner og opkøb.

*Svinekøds-  
sektoren*

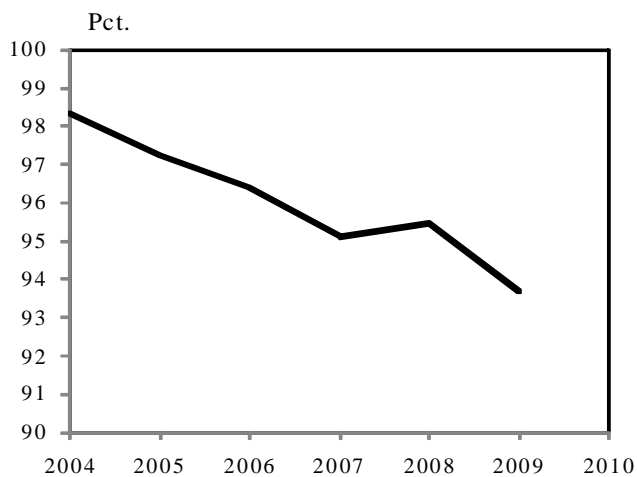
Mange af samme forhold gælder i svinekødssektoren, hvor strukturudviklingen og konsolideringen er kommet meget langt. For svinesektorens vedkommende gælder det også, at den indenlandske råvareforsyning har været stagnerende i de seneste år - af flere forskellige årsager - og det lægger et yderligere pres på behovet for internationale fusioner og investeringer.

Svinekødssektorens vækstkleme er illustreret i figur 13-16.



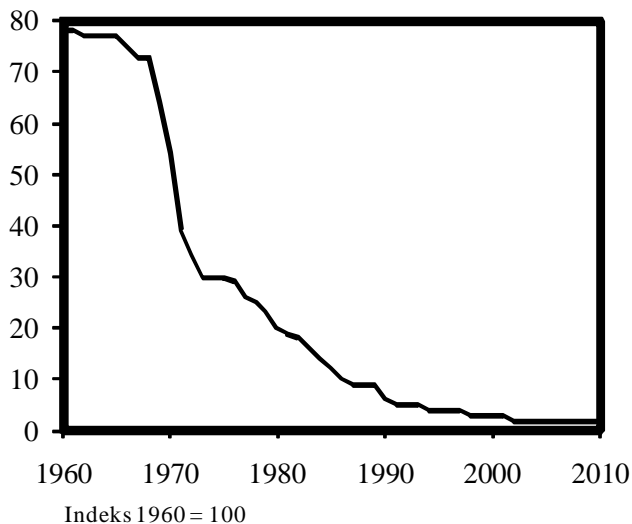
Figur 13. Udviklingen i den danske svinebestand (3. kvartal)

Den danske svinebestand faldt kraftigt efter fødevarekrisen i 2007-08, hvor korn- og foderpriserne steg kraftigt, hvorved indtjeningen i svineproduktionen dykkede. Derfor faldt antallet af svin i Danmark



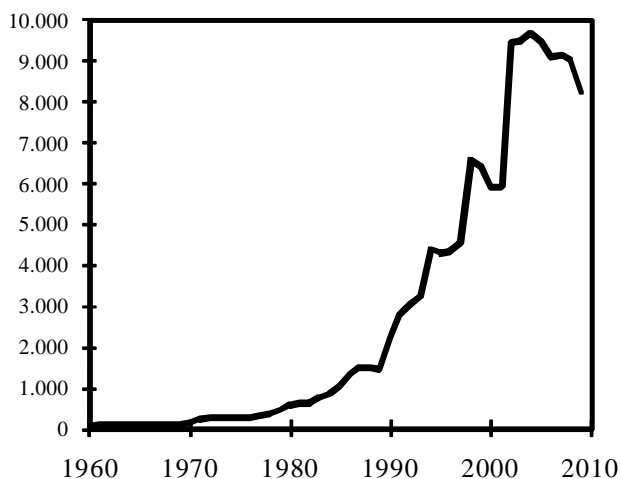
Figur 14. Andel af danske slagtesvin som slagtes i Danmark (pct.)

En faldende andel af de danske slagtesvin slagtes i Danmark. En stigende andel sendes til slagting i især Tyskland



Figur 15. Antal svineslagterier i Danmark 1960-2010 (excl. privatslagterier, som kun spiller en lille rolle for den totale svineslagterisektor)

Siden 1960'erne er antallet af svineslagterier faldt drastisk som følge af fusioner, opkøb og sammenlægninger. Vækst gennem nye indenlandske fusioner er nu ikke muligt mere.



Figur 16. Udvikling i svineslagteriernes gennemsnitlige størrelse målt i mængder (1960 = 100).

Mens svineslagterierne havde kraftig vækst og en eksponentiel udvikling i perioden 1960-2000, er udviklingen siden vendt, og der har været en nedgang i de senere år. Denne udvikling skyldes de ovennævnte udviklingsforløb.

## **Aktuelle overvejelser og planer blandt danske andelsselskaber**

### **Indledning**

*Arla og Danish Crown har analyseret mulighederne for at blive omdannet til aktieselskaber*

Andelsejet har været meget debatteret i de seneste år. Det skyldes ikke mindst, at de to store andelsselskaber, Arla og Danish Crown, har analyseret mulighederne for at blive omdannet aktieselskaber. Debatten, som blev startet af bestyrelserne, og som efterfølgende fandt sted i deres respektive repræsentantskaber, blev afsluttet i efteråret 2010 med Danish Crowns beslutning om at stifte et aktieselskab. Samtidig har også andre andelsselskaber kommet med udmeldinger om andelsejets fremtid. Debatten blev dog langt fra noget endeligt opgør med andelstanken.

Spørgsmålet er, om der alt i alt vil ske en væsentlig forandring eller modernisering af andelsejerformen. Måske vil debatten "blot" medføre, at fortalene bag andelsejet vil blive mobiliserede, og at andelsejet vil blive forsvaret fra både gamle og nye sider. Selv om kun tiden vil vise, hvad resultaterne kan blive, er der næppe tvivl om, at andelsejet ikke er ophørt..

*Holdninger og vurderinger*

Citaterne i boks 2 viser nogle af de centrale holdninger og vurderinger omkring Danish Crowns og Arlas overvejelser om de fremtidige ejerskabsmodeller i 2010.

### **Aktuelle overvejelser og planer**

*Arla Foods*

Arla Food startede debatten 2009, hvor de lancerede et udspil om en ny kapitalmodel baseret på aktieselskabsmodellen. Formålet var at finde frem til den fremtidige kapitalstruktur, der skulle sikre selskabets internationale ekspansion. Tanken var at skabe et Arla Foods A/S International, som var helt eller delvist ejet af moderselskabet.

*Udskillelse af aktiviteter i separate aktieselskaber*

Der var således lagt op til, at Arla Foods ville udskille store dele af selskabets aktiviteter i et eller flere separate aktieselskaber, der ville være åbne både for de nuværende andelshavere, men også for eksterne investorer.

Flere modeller blev analyseret, og én af modellerne var at samle enten alle eller næsten alle udenlandske aktiviteter eller en stor del af dem i et separat datterselskab. Aktier i dette selskab kunne så handles både af andelshavere, men også af institutionelle investorer eller andre interesserede.



**Mælkeproducenter: Sæt Arla på aktier**

Udskyd beslutningen om at øge konsolidering - vi har ikke råd, siger formand Peder Mouritsen. Udsæt beslutningen om øget konsolidering, tænk jer om en ekstra gang og planlæg omdannelsen af selskabet til et aktieselskab.  
*Landbrugsavisen, 24. september 2010*

**Knusende flertal for Danish Crown på aktier**

Danish Crowns repræsentantskab vedtog med overvældende flertal planerne om at blive aktieselskab. Der var nemlig kun 11 medlemmer, som modsatte sig planerne, mens 181 repræsentantskabsmedlemmer sagde ja til DC-bestyrelsens forslag om aktieselskabsformen.  
*Landbrugsavisen, 13. oktober 2010*

**DC gør det sværere at miste magten**

Hvis eksterne investorer skal overtage kontrollen af Danish Crown, så skal slagteriets repræsentantskab godkende beslutningen to gange.  
*Landbrugsavisen, 1. oktober 2010*

**DLR Kredit bekymret for Arla-planer**

Realkreditinstituttet bekymrer sig for mælkeproducenternes økonomi, når de skal lade flere penge stå i Arla. Flere mælkeproducenter har tidligere meldt ud, at det bliver umuligt for dem at få råd til at lade flere penge blive i Arla.  
*Landbrugsavisen, 5. oktober 2010.*

**LandboUngdom: Nej til Danish Crown A/S**

LandboUngdom frygter, at aktietanken vil gøre det sværere for nyetablerede landmænd at levere til Danish Crown. At omdanne hele Danish Crown til et aktieselskab er en dårlig ide, mener LandboUngdom. Formand Jeppe Bomann kalder det som at tisse sig selv i bukserne. "At udrydde andelsselskabet i Danish Crown og for den sags skyld i Arla Foods vil være som at skyde sig selv i foden. Penge udefra kræver noget. Jeg er ikke sikker på, at de vil have de samme interesser som landmanden," siger formanden.  
*Landbrugsavisen, 6. oktober 2010*

**Analytiker: Danish Crown må gøre noget**

Danish Crown er stagneret og bør udvikle sig, siger hollandsk analytiker. "Selv når selskabets ansvarlige lån er talt med, så ser størrelsen på egenkapitalen i forhold til de samlede aktiver meget lille ud," siger hollænderen Onno van Bekkum. Han kalder tankerne om at omdanne Danish Crown til aktieselskab for "ikke ulogiske." "Men det fortæller også noget om, at organisationen som andelsselskab har det vanskeligt," siger han og er alligevel ikke så sikker på, at andelshaverne bør lade eksterne investorer komme ind i selskabet.  
*Landbrugsavisen, 12. oktober 2010*

**Arla vil købe op for 10 mia. kr**

Andelshaverne kan forvente et afkast på mellem 13 og 23 procent af konsolideringen, siger Arlas koncernfinansdirektør. Arla får nu kapital til at realisere sin to år gamle vækststrategi. Andelshaverne skal fremover betale 10-11 øre pr. liter mælk til Arla mod tidligere 5-7 øre pr. liter. Pengene gør det muligt for Arla at rejse et milliardbeløb til strategiske opkøb og investeringer i blandt andet Storbritannien og Tyskland.  
*Landbrugsavisen 8. oktober 2010*

**Arla kun for mælkeproducenter**

Arla Foods skal blive ved med at være et andelsselskab, som er 100 procent ejet af de danske og svenske mælkeproducenter. Arla bør forblive et andelsselskab, som er helt kontrolleret af landmændene, lyder bestyrelsens anbefaling. Denne anbefaling har fået entydig opbakning fra selskabets højeste myndighed, repræsentantskabet, oplyser bestyrelsesformand Ove Møberg. Han peger på én afgørende problemstilling, som har fået bestyrelsen til at opgive tanken om at åbne for eksterne investorer: "Jo mere vi granskede muligheden for at danne et aktieselskab, jo tydeligere blev det, at der ville opstå en alvorlig konflikt mellem de to grupper af ejere (landmændene i andelsselskabet på den ene side og de eksterne investorer på den anden, red.). Landmændene har et hovedmål: At få den højest mulige pris for den mælk, som de leverer til selskabet. De eksterne investorer har det stik modsatte mål: At aktieselskabet skal betale mindst muligt for råvarerne (mælken), så der bliver størst muligt overskud til deling mellem aktionærene," siger Ove Møberg.  
*Landbrugsavisen 8. marts 2010*

*Moderselskab:  
Arla Foods AMBA*

Det var hele tiden hensigten, at moderselskabet Arla Foods fortsat skulle være et andelsselskab under navnet Arla Foods AMBA. En stor del af Arla Foods omsætning er imidlertid placeret i udlandet, og derfor ville et datterselskab indeholdende Arlas udenlandske aktiviteter med eksterne investorer være en mærkbar forandring for Arla Foods, men også generelt for hele andelsbevægelsen i Danmark.

*Beslutning:  
Andelsselskabs-  
modellen  
fastholdes  
frem til 2015*

I 2010 besluttede Selskabets øverste politiske myndighed, repræsentantskabet, imidlertid at fastholde andelsselskabsmodellen - foreløbigt frem til 2015

*P.g.a.  
interesse-  
konflikter*

Arla vurderede bl.a., at der i et aktieselskab er for mange interessekonflikter mellem investorernes interesser om afkast og betalingen for råvarerne. Betalingen for råvarerne er i sagens natur vigtig for landmændene og er et af de centrale argumenter for at fastholde andelsselskaberne, som de er i dag.

*Fordobling af  
konsolideringen*

I stedet for at tiltrække ekstern aktiekapital besluttede repræsentantskabet at næsten fordoble konsolideringen fra 5-7 danske øre pr. kg. mælk til omkring 10-11 øre pr. kg. mælk. Af dem bliver 1/3 personlig, mens resten bliver kollektiv, og bliver altså i Arla Foods-koncernen.

*Danish Crown:  
Alle kommercielle  
aktiviteter  
ind i et nyt  
Danish Crown A/S*

Danish Crown startede deres diskussion i september 2010. Her fremlagde bestyrelsen et forslag om at flytte alle andelskoncernens kommercielle aktiviteter ind i et nyt Danish Crown A/S.

Hensigten var at gøre Danish Crown mere manøvredygtigt - blandt andet i forhold til fremtidige samarbejder med udenlandske slagteriselskaber, der ofte er aktieselskaber.

*Flere modeller  
i spil*

Der var flere modeller i spil, og hverken bestyrelsen eller repræsentantskabet havde lagt sig fast på nogen model på forhånd.

Et af forslagene gik ud på, at andelsselskabet bevares, og at alle aktiviteter overføres til et aktieselskab, der fungerer som et datterselskab ejet og kontrolleret af andelsselskabet.

En anden model var at beholde den eksisterende struktur.

En helt tredje model var at skyde et aktieselskab ind i den nuværende konstruktion og dermed dele aktiverne med andre investorer. Opgaven var her at finde ud af, hvor meget indflydelse andelshaverne var villige til at acceptere at afgive.

*Status quo-løsning  
umulig*

Det var dog også bestyrelsens udgangspunkt, at en status quo-løsning ikke ville være en mulighed. Der var behov for at udvikle virksomheden, og til det krævedes der kapital, som selskabet ikke havde, og det måtte der findes en løsning på.

*Kapital til  
fortsat vækst*

Baggrunden for at tage hele spørgsmålet op var behovet for at sikre kapital til en fortsat vækst i Danish Crown. Ifølge repræsentantskabet var væksten nødvendig for at udnytte stordriftsfordelene og for dermed at klare sig i konkurrencen med store globale slagterivirksomheder og detailhandelskæder.

Debatten om kapitalforholdene havde været i gang i Danish Crown gennem flere år, og dermed har selskabet kørt et parallelløb med Arla Foods.

*Debat i 2005*

Debatten kom i gang tilbage i 2005, men blev senere lagt i mølposen. I forbindelse med udvikling af strategiplanen for Danish Crown blev kapitalforholdene i selskabet taget op igen i 2010.

*Resultat:  
Aktieselskab  
etableres . . .*

Resultatet blev, at andelsselskabet etablerede et aktieselskab, som var 100 pct. ejet af andelsselskabet. Der var således ikke tale om, at aktieselskabet erstattede andelsselskabet.

*. . . ejer 100 pct.  
af andelsselskabet*

Det blev præciseret, at man i første omgang havde vedtaget at danne et aktieselskab, som kunne åbne for en række muligheder på længere sigt. Disse muligheder skulle imidlertid analyseres nærmere, og de skal i givet fald vedtages efterfølgende af repræsentantskabet.

Det er således stadig andelsselskabet, der ejer og driver slagteriet. Der blev blot skudt et enkelt led ind imellem i form af aktieselskabet, men princippet om een mand een stemme gælder stadig

*TiCan*

*Mulighederne  
er analyseret . . .  
. . . men ikke  
aktuelle  
problemer  
med at  
skaffe kapital*

TiCan har analyseret mulighederne for omdannelse fra et andelsselskab til et aktieselskab. Baggrunden var muligheden for at skaffe kapital til fremtidige investeringer, såfremt behovet skulle opstå. Selskabet har dog ikke aktuelle problemer med at skaffe kapital til de investeringer, som de umiddelbart står overfor, hvorfor der ikke er konkrete forslag på vej vedr. evt. omdannelse til et aktieselskab.

DLG som moderselskab er fuldt ud et andelsselskab, men i DLG-koncernen er der et stort antal aktieselskaber, hvor der også er eksterne aktionærer og investorer.

Selskabet har også diskuteret, hvorvidt andelsmodellen stadigvæk holder for et stadigt mere internationaliseret grovvareselskab.

*DLG  
2014-2016:  
Selskabsmodellen  
ændres ikke*

I DLGs strategiplan 2014-2016 fremgår det dog, at DLG ikke ændrer selskabsmodellen, selv om man vil fortsætte med at vokse i udlandet.

*Vækst via  
egenfinansiering,  
strategiske  
alliancer og  
eksterne investorer  
i datterselskaber  
og associerede  
selskaber*

Ifølge DLG har man internt i andelsselskabet den kapital, som selskabet har brug for til ny milliardvækst i de kommende år. DLG vil således skabe vækst via egenfinansiering, strategiske alliancer og eksterne investorer i datterselskaber og associerede selskaber.

Dertil kommer, at DLG er åbne over for at give udenlandske samhandelspartnere mulighed for at købe aktier i selskabets udenlandske datterselskaber.

*Thise:  
Også diskussioner*

*Andelshavere har  
svært ved at øge  
deres investeringer  
i selskabet  
yderligere*

Andelsselskabet Thise Mejeri har også været gennem store diskussioner om ændringer i kapitalstrukturen. Selskabet har gennem de seneste år investeret et betydeligt beløb i et udvidelse af kapaciteten for at kunne opfylde efterspørgslen fra bl.a. Coop, og det har forøget selskabets gæld markant. Samtidig har Thise ambitioner om at vokse på de udenlandske markeder, men der er også en erkendelse af, at andelshaverne har svært ved at øge deres investeringer i selskabet yderligere.

*DLF-TRIFOLIUM*

I DLF-TRIFOLIUM A/S, hvor andelshaverne ejer næsten alle aktier, er der ambitioner om opkøb af udenlandske virksomheder - på i størrelsesorden et tre-cifret millionbeløb. Konkret er der udgik på et eller flere opkøb i Central- og Østeuropa for at sikre værdi til de danske frøavlere. Der er næppe planer om at udvide de eksterne ejeres andel af aktierne, hvorfor denne internationale ekspansion primært skal finansieres af selskabet selv og dermed direkte eller indirekte af andelshaverne.

*Ikke noget  
endeligt opgør  
med andelstanken*

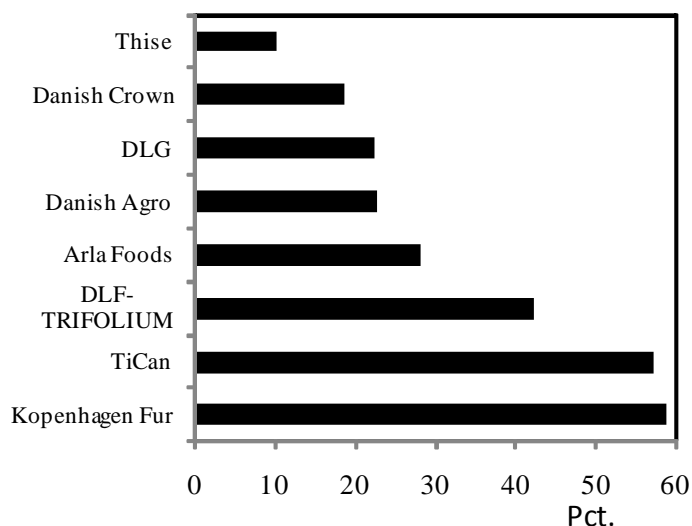
### **Konklusion**

Debatten om ændringer i andelsselskaberne og nye selskabsformer blev langt fra noget endeligt opgør med andelstanken. Det blev ganske vist besluttet at oprette et aktieselskab i Danish Crown, og det kan være et første skridt i retning af en mere aktieselskabsorienteret virksomhedsstruktur. Dette vil kun tiden vise.

*Forskellig  
behov for  
ekstern kapital*

At der er forskellige valg af selskabsmodel i de forskellige sektorer eller i de forskellige virksomheder er der ikke noget odiøst i. Som det ses af figur 17, er soliditetsgraden - størrelsen på egenkapitalen - meget forskellige blandt de danske andelsselskaber, og derfor er også behovet for ekstra ekstern kapital også meget forskelligt.

Figur 17. Soliditetsgrader i udvalgte danske andelsselskaber, 2009



Kilde: Egne beregninger på grundlag af virksomhedernes årsregnskaber

*Rene andelsselskabs-  
modeller kan have  
sine begrænsninger*

Der er ingen tvivl om, at behovet for yderligere vækst vil vise, at den rene andelsselskabsmodel kan have sine begrænsninger. Dette gælder især, når det drejer sig om vækst via internationale investeringer, og netop internationale investeringer er en nødvendig og uundgåelig måde at vokse på i de kommende år.

*Andelshaverne er  
blevet mobiliseret*

Debatten har imidlertid også været med til at mobilisere mange andelshavere. Mange ser først andelsselskabernes styrker, når nogen truer med at forandre eller svække andelsselskaberne.

*Styrker og  
svagheder*

Alt i alt har debatten synliggjort, at andelsselskaber kan have visse begrænsninger i en meget global og konsoliderende verden, men at andelsselskaber også giver landmænd og andelshavere en lang række fordele, som styrker deres konkurrenceevne.

*Billig ekstern  
kapital findes  
ikke*

Endeligt har debatten også fjernet de værste vrangforestillinger om, at der findes "billig ekstern kapital". Ekstern kapital kan godt være risikovillig, men afkastkravet er højt - normalt højere end en tilsvarende rente på almindelige banklån.

## **Andelsselskabers globalisering**

### **Indledning**

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

*Globaliserings-trenden vil sandsynligvis fortsætte*

Andelsselskaberne har qua deres medlemseje, råvare-binding, strukturelle opbygning og svage finansieringsstruktur særlige udfordringer i forbindelse med globaliseringen. Der opstilles således en række specifikke udfordringer for andelsselskaber i forbindelse med globaliseringen.

*Andelsselskaber: Særlige udfordringer ved 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.

*Nogle udfordringer er allerede løst . .*

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

*. . mens andre kræver forandringer*

### **Andelsorganisering og globalisering - en konflikt?**

Landmandsejede andelsselskaber spiller flere steder i verden en stor rolle i det agroindustrielle 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.

Globalisering - i form af stigende handel, investeringer, samarbejde samt kapital-, viden- og arbejdskraftbevægelser over grænser - har været i kraftig vækst i det seneste årti. Transnationale selskaber med mange aktiviteter i mange lande får stigende betydning.

*Andelsorganisering og globalisering i konflikt?*

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, 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.

*Mulige barrierer for andelsselskabers globalisering*

I dette kapitel 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:

*Hvad er globalisering?*

*Globalisering er den vedvarende udvikling i en virksomheds internationale engagement m.h.t. geografiske markeder, produkter, management, ressourcer (arbejdskraft, 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*

Globalisering og internationalisering bruges ofte i flæng som synonymmer. 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 m.m. - 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.

### **Globaliseringen og landbrugs- og fødevaremarkederne**

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

*Barriere for  
globalisering på  
landbrugs- og  
fødevareområdet*

tilsyneladende en barriere for globaliseringen på landbrugs- og fødevareområdet.

*Beskeden  
verdens-  
handel*

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 beskedne 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.

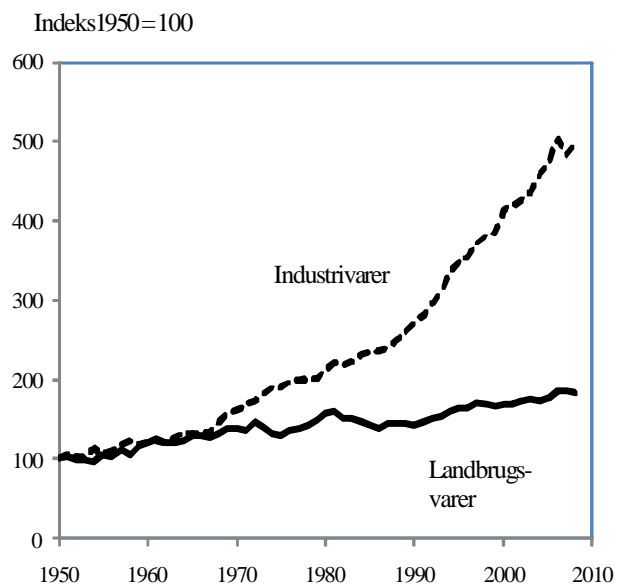
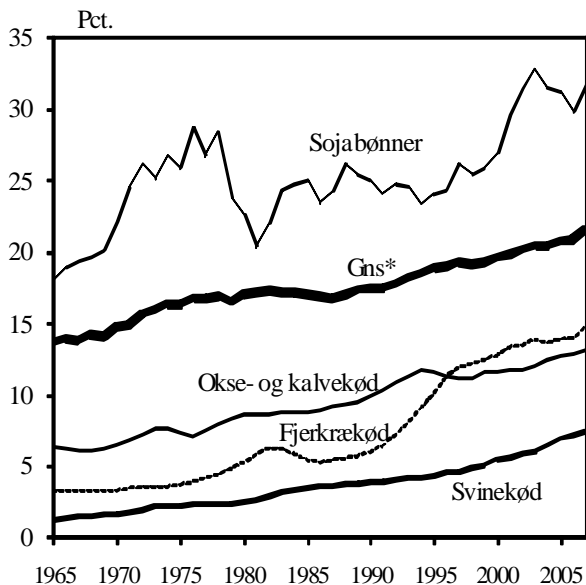
*Vækst i den  
internationale  
handel med  
landbrugsvarer*

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 fleste vigtige landbrugsprodukter, jfr. figur 18 (A).



Figur 18. Indikatorer på globalisering på landbrugsområdet

A. International handel i pct. af verdensproduktion      B. International specialisering



\* Vejet gennemsnit af væsentlige landbrugsprodukter

Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2010) og WTO (2010).

I løbet af de seneste årtier er således en stadig stigende del af verdens samlede landbrugsproduktion blevet handlet over grænser.

Figuren (B) viser også den internationale specialisering for henholdsvis industrivarer og landbrugsvarer. Som det ses, stiger den internationale handel generelt mere end produktionen, men udviklingen er langt stærkere for industrivarer 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.

### 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 aktionærer kan det

*Svag vækst i international specialisering for landbrugsvarer*

*Globalisering er ikke et mål - men et middel*

ske gennem udbytte og aktiekursstigninger. Som andelshaver kan det ske gennem udlodning af en del af overskuddet og via mere fordelagtige afregnings- eller købspriser.

*Andelshavere  
og aktionærer:  
Samme  
grundlæggende  
interesser*

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 andels-selskaberne har særlige udfordringer. Dette gælder især, når globaliseringen sker i form af investeringer i udlandet.

*Debat om  
andelsselskabernes  
aktiviteter i  
udlandet*

Netop andelsselskabernes rolle i globaliseringen er der meget fokus. Som det ses af overskrifterne i boks 3, er debatten om andelsselskabernes aktiviteter i udlandet - og især investeringer i udenlandsk produktion - meget aktuel.

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

*Kritiske  
udfordringer:*

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

*Kapitalgrundlag*

### **Udfordring 1: Kapitalgrundlag**

*Lav egenkapital i  
andelsselskaber*

Globalisering - især med udgangspunkt i direkte udenlandske investeringer, opkøb m.m. - er kapitalkrævende. Generelt kan man se, at egenkapitalen i andelsselskaber i den danske agro- og fødevarerindustri er relativt lav. Omsætningen blandt de 100 største danske fødevarer virksomheder er fordelt på ca. 52 pct. til andelsselskaber og 48 pct. på aktieselskaber. Der er dog en markant forskel på egenkapitalandelen, idet andelsselskabers soliditet (egenkapital i pct af balancen) som gennemsnit af perioden 2003-2007 er på 22 pct., mens den for aktieselskaber er på 35 pct. Udviklingen har været relativt stabil gennem de seneste år, jfr. figur 19.

Boks 3. Aktuelle overskrifter vedr. andelsvirksomheder og globalisering

**Har den danske andelsbevægelse en fremtid i vores globaliserede verden ? .  
Ja. Selv de mest forbenede andelsmodstandere må vel efterhånden erkende,  
at de landmandsejede andelsselskaber har været i stand til at udkonkurrere  
de ellers så professionelt ledede andelsselskaber . . .**

Bent Juul Sørensen, formand for Danske Andelsselskaber (2005)

**Udviklingen af andelsorgani-  
seringen har lettet en effektiv  
formidling af markedssignaler  
fra forbrugere til landmænd . .**  
(Alexiou, John, 1998).

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

**Der er en række betingelser, der skal opfyldes,  
hvis andelsformen skal klare internationalise-  
ringen:**

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

Jens Bigum, formand for bestyrelsen for Århus  
Universitet m.m.

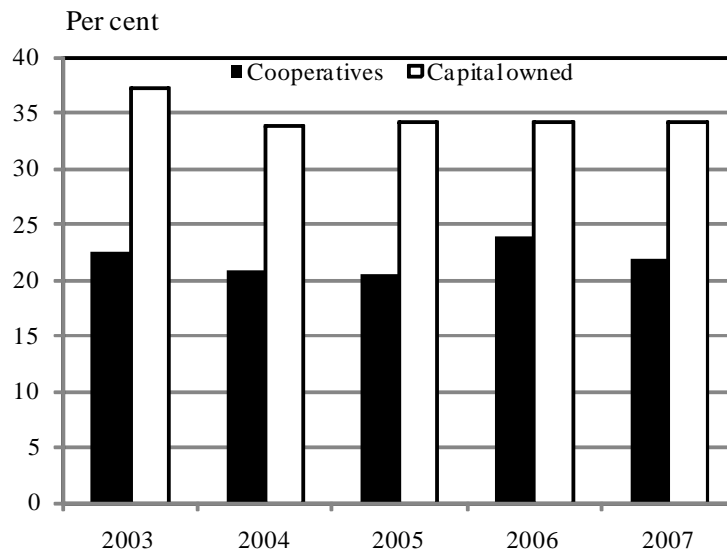
**Jeg betragter ikke optagelse af udenlandske  
landmænd som noget attråværdigt, men ser det  
som en trussel mod andelsbevægelsens fortsatte  
eksistens som en hjørnesteen i dansk landbrug.**  
Prof. Flemming Just, Syddansk Universitet (2005)

**Tiden er løbet fra de gamle landmandsejede  
andelsvirksomheder . . Hvis man i dag skulle  
starte Tican op fra bunden, ville man nok  
næppe vælge andelsselskaber som  
organisationsform . . .  
Problemet for selskabet er at skaffe kapital  
til den fremtidige ekspansion.**  
Ove Thejls, adm. direktør i Tican (2005).

Arla virker utroværdig, fordi  
virksomheden i sin  
markedsføring har koblet sig  
til andelsbevægelsen, som  
netop var en modreaktion  
mod internationalisering,  
siger en historiker  
Videnskab.dk. Maj 2010

**Spørgsmålet er, om danske  
landmænd og gartnere kan  
blive ved med alene at bære et  
ejerskab af virksomheder, der  
vokser sig til globale kæmper.**  
Asbjørn Børsting, DLG. 2010

Figur 19. Egenkapitalandel blandt danske fødevarer virksomheder med en omsætning på over 1/2 mia. kr om året. Opdelt på andels- og aktieselskaber



Kilde: Egne beregninger baseret på virksomhedernes årsregnskaber

*Lav egenkapital kompenseres af leveringspligt*

Den lave egenkapitalandel i andelsselskaberne bliver dog på flere områder kompenseret af den leveringsforpligtigelse, 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.

*Kapitalfremskaffelse*

### 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.

*Begrænsede frihedsgrader m.h.t. investeringer*

*Andelsselskaber er meget kreditværdige . .*

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

*. . men lånekapital er ikke tilstrækkeligt*

Man kan dog ikke basere en strategisk globaliserings-satsning alene på lånekapital - især ikke når, egenkapitalen i forvejen er relativt lille.

Kapitalfremskaffelsesproblemet 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.

- Eksterne ejere:* 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:
- Indflydelse* 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.
- Afkast* 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.
- Afkast eneste mål* 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.
- Udfordring 3: Incitament**
- Incitament* I et aktieselskab er det umiddelbart mindre afgørende for ejerne, hvorvidt overskuddet udloddes til aktionærene, eller om det bliver i selskabet som egenkapital eller investeres i f.eks. udenlandske anlæg. I sidst tilfælde får aktionærene fordel i form af en forventet aktiekursstigning.
- Ingen kortsigtet gevinst ved at lade penge stå i selskabet* 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 så stor del af overskuddet udloddet i stedet for at investere i f.eks. udenlandske anlæg.

Incitament-problemet 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**

*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.

*Andelshavere får ikke fordel af langsigtede udenlandske investeringer*

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.

*Selskabets indtjening og konkurrenceevne skal holdes intakt*

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**

*Globalisering: 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.

*Mange andelsselskaber har globalisering som strategisk mål*

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, markedsplacering m.m.

#### **Udfordring 6: Indtjeningsformål**

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

*Andelsselskaber:  
Profitmaksimering  
er det primære og  
overordnede mål*

Realiteten er dog ofte meget anderledes. Andelsselskaber fungerer 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**

*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.

*Fravælge  
andelshavernes  
egne råvarer . .*

*. . og i stedet satse  
på udenlandske  
råvarer ?*

Et leverandøret 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.

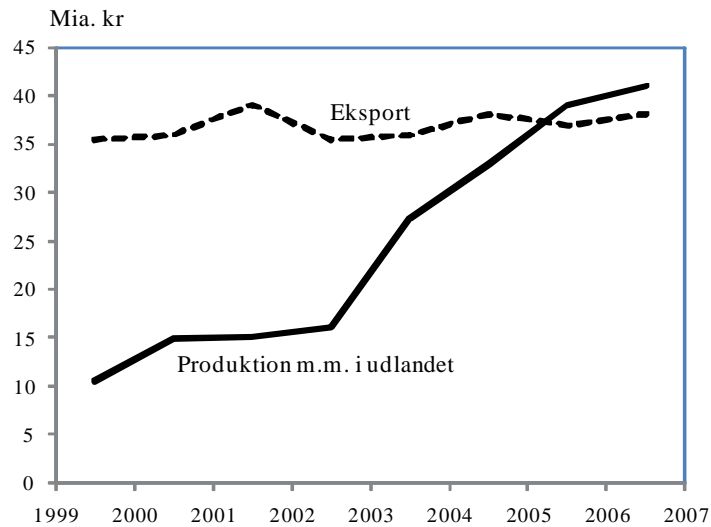
*Modtagepligt*

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.

*Produktion m.m. i  
udlandet nu større  
end eksport*

Blandt danske andelsselskaber har der gennem de seneste år været meget fokus på udflytning, produktion i udlandet og anvendelse af udenlandske råvarer. For flere store andelsvirksomheder er produktion m.m. i udlandet nu større end eksport baseret på medlemmernes egen produktion, jfr. figur 20

Figur 20. Eksport og produktion m.m. i udlandet for danske fødevarerindustrivirksomheder



Anm: Udvalgte repræsentative andelsvirksomheder

Kilde: Egne beregninger og estimater på grundlag af årsregnskaber og virksomhedsindberetninger.

*Binding til medlemmernes egne råvarer er ikke ultimativ*

Figuren viser, at for de udvalgte virksomheder spiller produktion m.m. i udlandet nu en større rolle end den direkte eksport fra hjemmemarkedet. Det understreger også, at bindingen til medlemmernes egne råvarer langt fra er ultimativ.

*Ledelses-sammen-sætning*

### Udfordring 8: Ledelsessammensætning

I andelsselskaber består såvel det overordnede beslutningsorgan, 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:

*Aktivt ejerskab*

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.



*Optimal baggrund?*

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 andels-selskabernes strategiske udvikling og især globalisering ikke sker optimalt, fordi bestyrelse og repræsentantskab ikke har den optimale kompetence til at tage de nødvendige beslutninger.

*Begrænset deltagerkreds*

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, jfr. boks 4.

*Eksterne bestyrelses-medlemmer?*

Som det ses, er spørgsmålet om eksterne bestyrelsesmedlemmer og ekstern kompetence i andelsselskabernes bestyrelse m.m. 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 andels-selskabernes langsigtede fordel.

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

*Ikke-andelshavere i bestyrelserne i datterselskaber*

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

Da vi diskuterede Danish Crowns forskellige muligheder, så spurgte min MBA-klasse, hvor lang tid den nuværende ledelse har været i selskabet. Faktisk i lang tid var svaret. Det viser sig, at den adm. direktør allerede var i selskabet i 1990, og at formanden blev valgt i 1998. Så spurgte de studerende:

“Hvilke erfaringer har de med at tage store vækstskridt”?

Onno F. van Bekkum, hollandske andelsforsker og analytiker, 2010

Flere eksperter har peget på, at vi har stærk corporate governance i Danish Crown. Men vi må også sige, at internationaliseringen er gået stærkt de seneste år. Vi har fordoblet omsætningen indenfor kort tid. Derfor skal vi også se på, om vi har den rette ledelse,” sagde Niels Mikkelsen (formand for Danish Crown) Landbrugsavisen, 23-09 2005

Vi vil ikke underkende betydningen af en effektiv og handlekraftig bestyrelse. Der er heller ingen tvivl om, at friske, anderledes meninger er nødvendige for store, internationale selskaber. Måske får man disse meninger bedst frem ved at tage et par eksterne medlemmer med omkring bordet. . . . Ingen er rigtig uenige i, at bestyrelsen skal være så effektiv som muligt, og ingen afviser værdien af at lytte til eksterne folk, enten som konsulenter eller bestyrelsesmedlemmer. Landbrugsavisen (leder) Uge 40, 2005

»I Arla har vi historisk haft en tradition for at udnævne topchefer fra egne rækker, og der har altid kun siddet andelshavere i bestyrelsen. Men jeg ser det som en form for ekstra sikkerhed for os mælkeproducenter, hvis vi får eksterne folk ind i bestyrelse og ledelse«, siger Peder Mouritsen, Danske Mælkeproducenter. Børsen, 15-12 2004

»Vi har i bestyrelsen og direktionen siden begyndelsen af året drøftet, hvordan vi skal sikre Tican en plads som international spiller i fremtiden. Det er årsagen til, at vi har erkendt, at vi har behov for at få andre kompetencer med ind i arbejdet. Kompetencer vi som landmænd og svineproducenter ikke selv er i besiddelse af,« påpeger Jens Jørgen Henriksen. Børsen, 31-03 2006

Bestyrelsesmedlemmerne i nogle af Danmarks mest betydningsfulde koncerner, andelsselskaberne, lever i samme univers, og tiden er inde til at bringe alternative kompetencer ind i bestyrelserne, siger professor Flemming Just fra Syddansk Universitet. Dermed bakker professoren op om de store leverandører og andelshavere i kødkoncernen Danish Crown, der i går i Børsen slog kraftig til lyd for, at Danish Crown begynder at rekruttere bestyrelsesmedlemmer, der ikke som i dag er landmænd og andelshavere. Børsen 18-11 2004

Gæmelke erklærer sig som klar tilhænger af, at andelsselskaber som Danish Crown og Arla Foods åbner døren for eksterne bestyrelsesmedlemmer. Jyllandsposten, 12-05 2005

De 16 andelshavervalgte pladser i Danish Crowns bestyrelse er besat af en homogen flok som sjældent set i Danmarks største virksomheder. Og næsten alle driver den samme type erhverv i deres dagligdag. Det er landbrug . . . Med andre ord kommer råstoffet til store beslutninger med vidtrækkende konsekvenser for andelshaverne om investeringer i milliardstørrelsen i ind- og udland fra en gruppe folk, hvis baggrund er meget lig hinanden.

Professor Per Nikolaj Bukh fra Handelshøjskolen i Århus kalder strukturen forældet. .bestyrelsen i Danish Crown mangler ledelseserfaring fra andre virksomheder af samme størrelse. „I andre virksomheder sidder der typisk folk med erfaring på direktionsniveau på halvdelen af pladserne”.

Hvis det står til formand for Danske Svineproducenter, Torben Poulsen, så kan det ikke gå hurtigt nok med at reformere strukturen i Danish Crown og få eksterne bestyrelsesmedlemmer ind, som har ledelseserfaringer fra internationale virksomheder. Landbrugsavisen, uge 28. 2005

*Udenlandske  
andelshavere*

**Udfordring 9: 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.

*Fordele og ulemper  
med udenlandske  
andelshavere*

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, H. O. (2005). 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*

- 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.

*Lovgivning*

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

*Strukturelle  
forskelle*

- 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.

*“Konkurrenterne  
inviteres indenfor”*

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 10: Globalisering via eksport**

*Globalisering via eksport:*

*Ikke samme begrænsninger*

Når det gælder globalisering i „traditionel forstand“ i form af afsætning af dansk 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 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.

*Eksport gavner hjemmemarkedets landmænd*

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 produktivetsgevinster at hente i landbruget, således at stadig færre landmænd kan producere den samme mængde landbrugsvarer. Resultatet er, at udbuddet langt vil overstige efterspørgslen, priserne vil falde, og flere landmænd må forlade erhvervet.

Såfremt dansk landbrug udelukkende skulle producere til hjemmemarkedet, ville situationen være således: 2 ud af 3 landmænd ville være overflødige. Med en årlig vækst i fødevarerforbrug og arbejdsproduktivitet på henholdsvis 1 og 6 pct. vil 5 pct. af landmændene alene af denne grund være nødt til at forlade landbruget om året.

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.

### **Andelsselskaber og globalisering: Fordele uden konflikter**

Globaliseringen er en udfordring for alle - også for virksomheder uanset ejerform. Andelsselskaber har dog nogle indbyggede mekanismer, som kan umiddelbart kan besværliggøre deres globaliseringstiltag på visse områder. På andre områder har andelsejet fordele i globaliseringen.

*Globaliserings-  
begrænsninger  
kan fjernes*

De indbyggede globaliserings-begrænsninger i andelsselskaberne kan dog mere eller mindre fjernes ved at følge nogle spilleregler:

*Fælles vision  
og strategi*

1) Virksomhedernes langsigtede vision og strategi med hensyn til globaliseringen skal drøftes og vedtages af de valgte andelshaverrepræsentanter.

*Medejerskab  
af strategien*

2) Strategien skal i vid udstrækning formidles til de enkelte andelshavere, så de forstår ideen - og om muligt tager medejerskab.

*Globalisering skal  
øge indtjeningen*

3) Ethvert globaliseringstiltag i et andelsselskab skal ses som et redskab til at forøge indtjeningen på kortere eller længere sigt. Man skal derfor kunne sandsynliggøre værdien af hvert enkelt globaliseringstiltag, og herunder tilbagebetalingstidspunktet.

*Samme  
konkurrence-  
mæssige styrke*

4) Et andelsselskab skal løbende konsolideres og udvikles så meget, at selskabets konkurrenceevne mindst bevares. Man skal sikre, at andelsselskabet ikke drænes for kapital til skade for kommende andelshavere. En andelshaver må få så meget kapital eller restbetaling udbetalt, at han indtræder i og forlader et andelsselskab i mindst samme konkurrencemæssige styrke.

*Afstemning af alle  
parters interesser  
og formål*

5) Ansvarlig fremmedkapital kan indgå i finansieringen af globaliseringsstrategien. I så fald er det vigtigt, at alle parters interesser og formål er både kendt og afstemt, så der ikke på et senere tidspunkt opstår konflikter af den grund.

### **Afslutning**

*Globalisering:  
En af de mest  
betydningsfulde  
omverdens-  
parametre*

Globaliseringen har været i kraftig vækst i det seneste årti, og trods økonomiske kriser og lavkonjunkturer i store dele af verden vil globaliserings-trenden 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 ti-år. Globaliseringen vil være en vigtig dimension i optimeringen af markeds- og ressourcensammensætningen samt placeringen af forretningsenheder og anlæg fremover. Sammen med en fortsat liberalisering på landbrugs- og fødevarerområdet vil globaliseringen være en væsentlig drivkraft for en stigende international konkurrence.

*Strukturelt robuste  
andelsselskaber på  
mange områder*

Globaliseringen vil dermed 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.

*Globalisering  
indebærer  
paradigmeskifte  
hos mange  
andelsselskaber*

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.

## **Andelsselskaber: Vækst og vækstmodeller**

*Barrierer for  
andelsselskabers  
vækst*

Som det er vist flere steder i de foregående afsnit, kan der opstå barrierer for andelsselskabers vækst - især i en meget globaliseret verden, hvor internationale fusioner, international konsolidering og udenlandske direkte investeringer er væsentlige konkurrenceparametre.

*Nye modeller  
skal udvikles*

Der er derfor behov for at udtænke og udvikle nye modeller, som virksomheder kan anvende - helt eller delvist afhængig af det aktuelle behov og de aktuelle rammer. Det kan være modeller, hvor de eksisterende andelsselskaber udvikler nye globaliseringsredskaber, eller der kan være tale om mere radikale ændringer af andelsselskabsmodellen.

### **Drivkræfter bag andelsselskabers vækst**

Det overordnede motiv bag vækst i andelsselskaber vil i næsten alle tilfælde være en større indtjening til selskabets ejere. Vækst er således ikke et mål i sig selv - men et middel til at skabe større indtjening på kort eller langt sigt.

*Vækst kan direkte  
og indirekte skabe  
større indtjening*

Vækst gennem fusioner, opkøb og strukturudvikling kan både direkte og indirekte skabe større indtjening: Den direkte virkning ses ved, at et øget volumen med et konstant dækningsbidrag vil give en større indtjening. Den indirekte virkning ses ved, at f.eks. opkøb af en virksomhed medfører effektivitetsgevinster, udnyttelse af synergier, større markedsmagt m.m., som efterfølgende vil resultere i en stigende indtægt.

Man ser dog i nogle tilfælde, at fusioner og vækst kan være et mål i sig selv, mens det andre gange kan være et delmål sammen med andre ønsker.

Hovedreglen er dermed, at fusioner og opkøb skal sikre en større indtjening - enten gennem bedre afregningspriser til andelshaverne eller gennem et større overskud til fordeling blandt aktionærer eller andelshavere.

*Drivkræfter  
bag vækst*

Der findes en række forklaringer på fusioner og strukturudvikling, som kan udgøre vigtige motiver og drivkræfter til at vælge en strategi baseret på øget vækst. I hvert tilfælde må den enkelte virksomhed så vurdere, om fordelene er gunstige - også set i forhold til den øgede risiko.

Det er således væsentligt på forhånd at få afdækket de vigtigste drivkræfter bag fusioner, opkøb og strukturudvikling for at kunne vurdere, hvilke muligheder og begrænsninger der foreligger.

Det basale motiv er oftest ønsket om at udnytte ressourcerne på en sådan måde, at det på kort og/eller langt sigt skaber en øget indtjening. Ofte er der tale om en investering eller meromkostning, som først efter en årrække giver et rentabelt afkast.

*Fire typer af drivkræfter:*

Der kan grundlæggende være fire forskellige typer af drivkræfter bag vækst baseret på fusioner, opkøb og organisk vækst:

*Interne*

*eksterne*

*aktive*

*passive*

Det kan være **interne** forhold i virksomheden eller **eksterne** forhold, som forklarer vækst og strukturudvikling. Samtidig kan der være tale om en **aktiv**, offensiv (proaktiv) forklaring, hvor en virksomhed forudser og søger at udnytte nye muligheder, eller der kan være tale om en mere **passiv** og defensiv forklaring, hvor virksomheden forsøger at begrænse risici og trusler.

De forskellige forhold til forklaring og motivering af vækst og strukturudvikling fremgår af boks 5.

Drivkræfterne i boks 5 er identificeret ved hjælp af litteraturstudier, konsulentrapporter, interviews med agro- og fødevarer virksomheder og gennem udtalelser fra agro- og fødevarer virksomheder, der for nylig har gennemgået store fusioner eller opkøb. Som det fremgår af boksen, er der en hel del drivkræfter, som i større eller mindre grad kan skabe vækst i agro- og fødevarerindustrien.

*Stordriftsfordele*

Blandt de vigtigste drivkræfter ses "stordriftsfordele", "udnyttelse synergier" og "matching af kunder".

Stordriftsfordele betyder, at hvis en virksomhed øger produktionen, så vil omkostningerne per produceret enhed falde. Dette vil medføre en udvikling i retning af større virksomheder, indtil stordriftsfordele mindskes eller endda blive negativ.

*Udnyttelse af synergier*

Synergi betyder dybest set, at  $2 + 2 = 5$ . Det vil sige, at ved at sammenlægge to enheder, vil man opnå ekstra fordele.

*Matching af kunder*

Matching af kunder hentyder til, at detailhandelsvirksomhederne fusionerer og bliver mere og mere kraftfulde. Hvis en virksomhed ønsker at være en ligeværdig handelspartner, vil det være nødvendigt at vokse tilsvarende for at skabe en tilpas jævnbyrdig markedsbalance og markedsmagt.

*Vækst er en strategisk målsætning*

Det kan således konkluderes, at vækst er en vigtig strategisk målsætning, at væksten fremmes af en række drivkræfter, og at vedvarende vækst er afgørende for den fremtidige internationale



Boks 5. Motiver og forklaringer bag vækst og strukturudvikling.

	<b>Interne</b>	<b>Eksterne</b>
<b>Aktiv</b>	<p>Stordriftsfordele</p> <p>Produktivitetsstigning</p> <p>Synergier</p> <p>Vækstmål</p> <p>Ledelsesmæssige ambitioner</p> <p>Indtjening og konjunkturer</p> <p>Udnyttelse af know-how og teknologi</p> <p>Styring af markedsføring</p> <p>Ønske om diversifikation</p> <p>Ønske om specialisering</p> <p>Tiltrække kvalificeret arbejdskraft</p>	<p>Adgang til billige råvarer og ressourcer</p> <p>Vertikal integration</p> <p>Markedsnærhed</p> <p>Markedsandele og -dominans</p> <p>Adgang til know-how</p> <p>Liberalisering af kapitalmarkeder</p> <p>Positionering på et marked under udvikling</p> <p>Favorable købsmuligheder</p> <p>Økonomisk vækst</p>
<b>Passiv</b>	<p>Risikospredning</p> <p>Beskyttelse af know-how og teknologi</p> <p>Overskydende kapacitet</p> <p>Sæson-udjævning</p> <p>Fusion er eneste redning</p>	<p>Lav markedsvækst</p> <p>Matching af kunder</p> <p>Større sortiment</p> <p>Fjerne konkurrent</p> <p>Sikring af råvareleverancer</p> <p>Skabelse af entry barriers</p> <p>Konkurrencelovgivning</p> <p>„Eat or be eaten“</p> <p>Investorer forventer vækst</p>

konkurrenceevne i agro- og fødevarer virksomheder. Dette er tilfældet for alle landbrugs- og fødevarer virksomheder, hvad enten de er andelsselskaber eller ej. Der er dog visse specifikke udfordringer - problemer og fordele - når det gælder vækst i andelsselskaber.

### **Vækst: Muligheder og begrænsninger**

*Fusioner mellem nationale andelsselskaber*

I de økonomisk veludviklede lande har andelsselskaber gennem mange år "let" kunnet vokse: Fusioner mellem nationale andelsselskaber har ikke krævet ny kapital, da man bare har lagt virksomhederne sammen uden at skulle betale eksterne ejere. I flere lande er strukturen nu i praksis så udviklet, og det er vanskeligt eller helt umuligt at fusionere mere. Næste trin er fusioner og/eller opkøb i udlandet, men det er i sig selv en meget vanskeligere udvikling.

For det første er fusioner med andelsselskaber i udlandet udfordrende, da det kan være vanskeligt med et transnationalt andelsselskab med medlemmer fra flere lande. Kulturelle, strukturelle og sproglige problemer m.m. vil opstå.

*Lille egenkapital begrænser mulighederne for yderligere vækst*

For det andet er opkøb af selskaber meget kapitalkrævende, og andelsselskaber har ikke samme muligheder for at tiltrække ansvarlig kapital over børsmarkedene, som aktieselskaber har. Den lille egenkapital og ringe mulighed for at tiltrække ekstern ansvarlig kapital begrænser derfor andelsselskabernes muligheder for yderligere vækst.

Andelsselskaber verden over er i mange tilfælde tvunget til at vokse kontinuert for at kunne bevare eller udbygge deres internationale konkurrenceevne. Også de helt store andelsselskaber er presset til vækst, da de mellemstore andelsvirksomheder også vokser, og det vil medføre, at de store virksomheders konkurrencefordele reduceres, medmindre de også fortætter vækstkapløbet.

*Utilstrækkelig vækst medfører forringet konkurrenceevne*

Hele den teknologiske udvikling og strukturudviklingen blandt andelsselskabernes aftagere gør det nødvendigt at vokse. Stordriftsfordele kan ikke udnyttes uden vækst, og derfor vil utilstrækkelig vækst medføre forringet konkurrenceevne.

*Pres for at skabe ny vækst*

Vækst, udnyttelse af stordriftsfordele, matching af de stadig større detailkæder, stor kritisk masse med henblik på at investere i forskning og innovation m.m. bliver derfor fremover vigtig for at kunne styrke virksomhedernes internationale konkurrenceevne. Der er derfor et vedvarende pres på virksomhederne for at skabe ny vækst.

<i>Vækstklemme</i>	<p>Andelsselskaber, som er en del af en nationalt konsolideret landbrugs- eller fødevarerindustri, vil derfor komme ind i en vækstklemme, hvor det bliver vanskeligere at vokse via såvel organisk vækst som via fusioner og opkøb. Dette gør det nødvendigt at definere og udvikle nye modeller for andels-selskabers vækst. Modellerne kan være en videreudvikling af de bestående andelsselskaber, eller de kan indebære et helt eller delvist opgør med andelstanken.</p>
<i>Udgangspunktet</i>	<p><b>Udgangspunktet for udvikling af vækstmodeller</b></p> <p>Andelsselskaber har gennem årtier vist sig at være unikke selskaber med en stor konkurrenceevne. I adskillige lande er andelsejet særdeles vigtigt i agro- og fødevarerindustrien, og i flere undersektorer er andelsejet voksende.</p>
<i>Strukturudvikling og konkurrence-mæssig fordel</i>	<p>Andelsselskaberne har gennem mange år gennemgået en markant strukturudvikling i retning af færre og større virksomheder. Der er dermed skabt en stor konkurrencemæssig fordel i form af stordriftsudnyttelse, større markedsstyrke, synergiudnyttelse m.m.</p>
<i>Gennemført strukturudvikling</i>	<p>Strukturudviklingen i den andelsbaserede agro- og fødevarerindustri i mange højtudviklede lande er nu så gennemført, at yderligere vækst og strukturtilpasning kun kan ske med andre udenlandske andelsselskaber eller via opkøb af aktieselskaber eller privatejede selskaber. Dette skaber helt nye udfordringer for de danske andelsselskaber.</p>
<i>Globaliseringen fortsætter</i>	<p>Globaliseringen fortsætter - trods økonomisk lavkonjunktur - og fusioner, opkøb og investeringer i udlandet bliver stadig vigtigere i virksomhedernes strategiske udviklingsproces. Direkte investeringer i udlandet og produktion i udenlandske datterselskaber bliver i stigende grad den vigtigste kilde til globalisering og vækst.</p>
<i>Begrænset evne til at tiltrække egenkapital</i>	<p>Andelsselskaberne har en begrænset evne til at tiltrække og akkumulere egenkapital til investeringer i f.eks.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- internationale aktiviteter og udenlandsk produktion,</li><li>- forædling langt fra andelshavernes produktion,</li><li>- langsigtet forskning og innovation m.m.</li></ul> <p>Samtidigt går udviklingen i retning af stadig færre andelshavere, stigende investeringspres i andelsselskaberne og samtidig også et stigende investeringspres i landbruget.</p>
	<p>Andelsselskaber bygger i vid udstrækning på det princip, at landmænd har ret til medlemskab, og at de kan indtræde og blive medejere af andelsselskabet uden at skulle købe en andel af selskabet. Tilsvarende skal udtrædende medlemmer i vid</p>

udstrækning lade deres ejerandel blive i selskabet. Dette princip er vigtigt for kommende generationers fordele ved andelsejet. Derfor bør man undgå en situation, hvor hele eller store dele af selskabets formue kapitaliseres og udloddes til de andelshavere, der var medlem på salgstidspunktet.

## Modeller

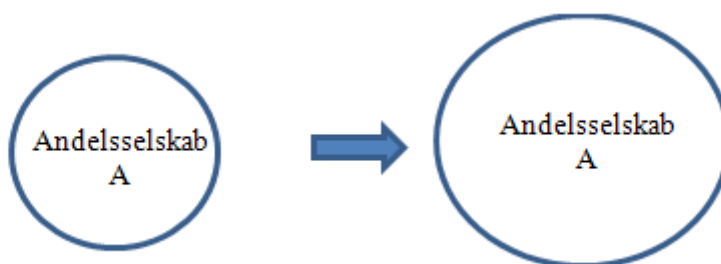
*Modeller*

Der kan opstilles en række forskellige modeller til, hvordan andelsselskaber kan udvikle sig, så der skabes mulighed for at skabe yderligere vækst. Modellerne gennemgås mere detaljeret efterfølgende.

### Model 1: Status quo.

*Status quo*

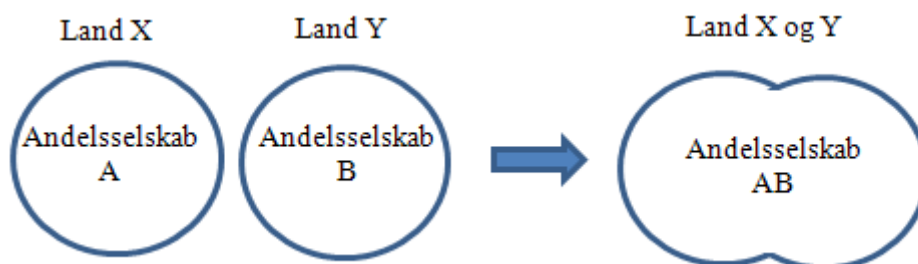
Der sker ikke nævneværdige strukturelle forandringer m.h.t. ejerskab m.m., og andelsselskabet er i stand til at generere vækst gennem selvfinansiering og ved at tiltrække lånekapital. DLF-TRIFOLIUM er et eksempel på en andelsvirksomhed, som via vækst er blevet globalt markedsførende - inden for dens segment.



### Model 2: Fusioner med andre andelsselskaber i udlandet.

*Fusioner med andre andels-selskaber i udlandet*

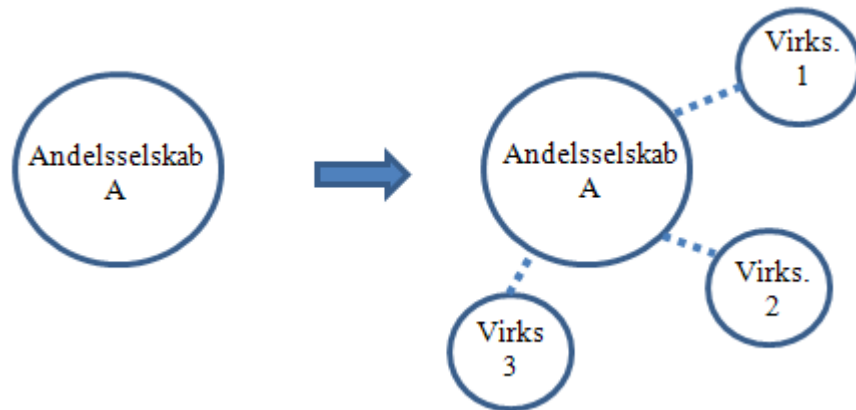
Andelsselskaber i to forskellige lande fusionerer. Fusionen mellem danske MD Foods og svenske Arla i 2000 er et eksempel herpå.



**Model 3: Globale strategiske alliancer.**

Andelsselskaber skaber vækst, kritisk masse og markedsmagt gennem samarbejde med andre indenlandske eller udenlandske virksomheder.

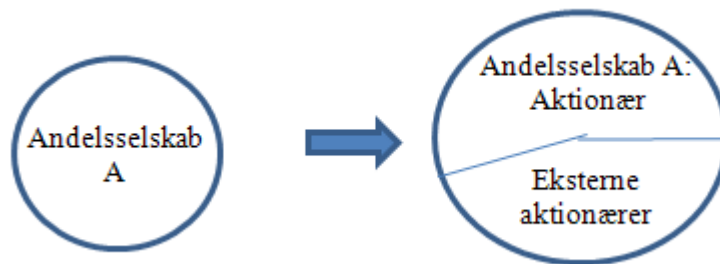
*Globale strategiske alliancer*



**Model 4: Andelsselskab omdannes til aktieselskab.**

Andelshavere beholder aktiemajoritet via fælles ejerskab i aktieselskabet.

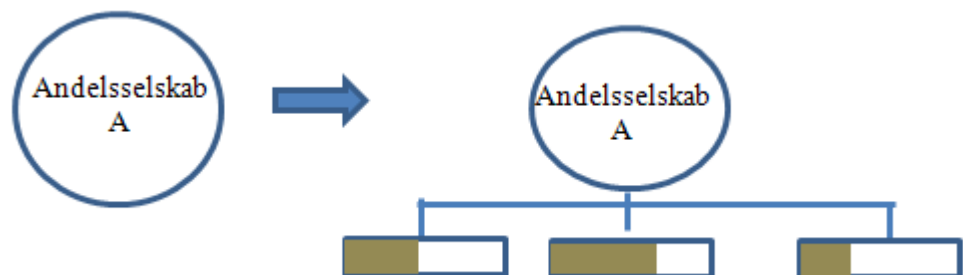
*Andelsselskab omdannes til aktieselskab*



**Model 5: Snævre kerneaktiviteter beholdes i andelsselskab, mens øvrige aktiviteter udskilles eller udvikles som aktieselskaber.**

Andelsselskabet har en større eller mindre ejerandel i disse aktieselskaber. DLG er et eksempel.

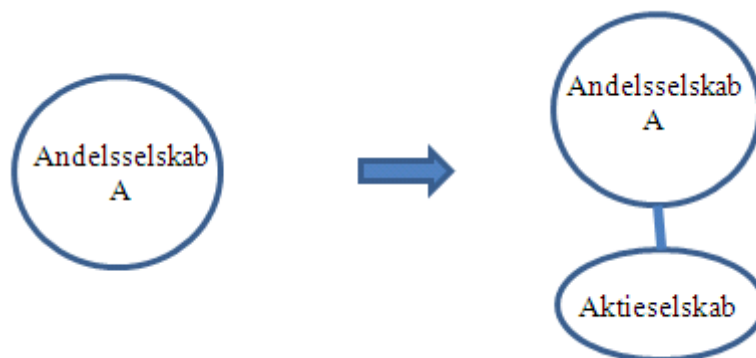
*Aktiviteter udskilles eller udvikles som aktieselskaber*



### Model 6. Der oprettes et aktieselskab direkte under andelsselskabet

Dette svarer i nogen udstrækning til model 5, men i dette tilfælde bliver andelsselskabets primære funktion at være moderselskab for aktieselskabet. Hensigten er, at eksterne investorer kan blive medejere i aktieselskabet. Denne model var grundlaget ved etableringen af DLF-TRIFOLIUM, og den var også anvendt i Danish Crown i 2010.

*Der oprettes et aktieselskab direkte under andelsselskabet*



### Model 7: Andelsselskabet sælges og bliver omdannet til aktieselskab.

Andelshaverne får udloddet værdierne - evt. i form af aktier i den købende virksomhed. Sukkerfabrikken Nykøbing samt omstruktureringer i den irske mejerisektor er eksempler på denne model.

*Andelsselskabet sælges og bliver omdannet til aktieselskab*



### Model 8: New generation cooperatives (NGC).

Nye medlemmer af et NGC skal typisk foretage et betydeligt kapitalindskud i selskabet, idet man skal betale for en leveringsret. Denne leveringsret er typisk omsættelig, hvorved et medlem automatisk får del i værdistigningen i selskabet. Medlemmernes incitamenter til investeringer og langsigtede beslutninger er derfor relativt gode i et NGC.

*New generation cooperatives*



### Model 9: Andelshavere indskyder ansvarlig lånekapital i andelsselskabet.

Andelshavere (+ evt. en større gruppe af personer eller investorer med særlig tilknytning) indskyder ansvarlig lånekapital til andelsselskabet. Lånet forrentes - evt. svarende til den gennemsnitlige aktiekursudvikling for en sammenlignelig sektor.

*Andelshavere eller andre indskyder ansvarlig lånekapital*



*Ikke særlige præferencer til andelshaverne som leverandører*

Det skal bemærkes, at det i model 4, 5 og 6 forudsættes, at andelshaverne ikke - som leverandører af landbrugsråvarer - får særlige præferencer eller fordele. Råvarerne afregnes til "markedspris" (hvilket i sig selv kan være vanskeligt at opgøre). Andre værdier som markedskompetence, brands, råvareforsyningssikkerhed m.m. afregnes ikke løbende, men disse værdier prisfastsættes sammen med de materielle værdier og skal således afspejles i de aktiekurser, som andre investorer skal betale på forhånd ved værdifastsættelsen. Målet er at sikre, at eksterne investorer har fuld tillid til, at selskabet arbejder ud fra fuld profitmaksimering, og at overskuddet udelukkende fordeles i forhold til ejerandelens størrelse.

### Cases: Modeller til at skabe vækst

Alle ni modeller anvendes i dag på flere områder - og ofte anvendes dele af flere modeller i en koncernstruktur. I dette kapitel gennemgås eksempler på, hvordan modellerne er implementeret og anvendt i andelsselskaber med henblik på at kunne generere mere vækst i andelsvirksomheder i agro -og fødevareindustrien.

*Modellernes anvendelse i praksis*

### Fonterra

*Fonterra*

Fonterra blev etableret i 2001 ved fusion af New Zealands to største andelsmejeriselskaber og mejeriforeningen i landet. Selskabet sidder på 95 pct. af New Zealands mælkeproduktion og forarbejder mælken fra 11.000 producenter. Det er landets største virksomhed og det sjette største mejeriselskab i verden. 95 procent af dets produktion eksporteres, hvilket gør Fonterra til klodens største aktør på eksportmarkederne. Fonterra har en omsætning på 58 mia. kr., og 80 procent af mælken kommer fra New Zealand.

*Vækstplan . . .*  
*. . . ekstern kapital*  
*var nødvendig*

I 2007 lancerede Fonterra en ambitiøs vækstplan, hvor målet var at ekspandere på en række internationale vækstmarkeder - herunder Kina og Indien. På disse markeder var der en stærk efterspørgsel efter frisk mælk, og Fonterras strategi gik ud på at forsyne disse markeder gennem direkte udenlandske investeringer i lokal produktion. Til det formål var det nødvendigt at tiltrække betydelig ekstern kapital.

*Alle aktiver skulle*  
*overføres til et nyt*  
*aktieselskab . . .*

I efteråret 2007 foreslog Fonterras bestyrelse derfor at overføre alle selskabets aktiver og passiver til et nyt selskab - et aktieselskab, der skulle børsnoteres. Det var tanken, at andelsselskabet skulle beholde 65 procent af aktierne, mens medlemmerne ville få 15 procent af aktierne, som de kunne beholde eller sælge, mens yderligere 20 procent ville blive udbudt på børsen.

*. . . men beslutningen*  
*blev udskudt*

Efter planen skulle Fonterras andelshavere i maj 2010 have stemt om en opdeling af selskabet. Planerne mødte imidlertid så stor modstand blandt andelshaverne, at Fonterras bestyrelse valgte at udskyde beslutningen. Modstanden fra andelshaverne skyldtes flere forhold:

- 1) Frygt for at den nye struktur vil påvirke deres afregning negativt
- 2) Frygt for, at andelshavernes andel på 65 pct. kunne blive udvandet
- 3) Usikkerhed med hensyn til balancen mellem mælkepris og overskud - hvorledes skulle hhv. mælk og kapital betales?

*Kapitalindsat fra*  
*medlemmerne*

Fonterra havde imidlertid også andre måder at tiltrække ansvarlig kapital på. Fonterra opfordrede således efterfølgende andelshaverne til at skyde kapital ind i selskabet. Resultatet i 2010 var, at andelshaverne havde indsat, hvad der svarer til godt 1 mia. kr. på egne konti i Fonterra.

*7 pct. i forrentning*

Andelshaverne kunne skyde kapital ind i mejeriet i en størrelsesorden op til 20 procent af deres leveringsrettigheder. I det første år var forrentningen 7 procent, hvis man som andelshaver udnyttede tilbuddet maksimalt og skød kapital svarende til 20 procent af leveringsrettighederne ind i mejeriet.

### **Arla Foods**

*Arla Foods*

I 2000 fusionerede MD Foods og Arla. Fusionen var især drevet af den stigende koncentration i både detaileddet og i den europæiske mejeriindustri. Det blev understreget, at med de større og større kunder steg kravene til produktudvikling, markedsføring og værditilvækst. For at imødekomme dette var det nødvendigt at have en vis stigende størrelse.



Også den stigende liberalisering og stigende konkurrence på mejerimarkedet samt udvidelsen af EU var en væsentlig baggrund for fusionen.

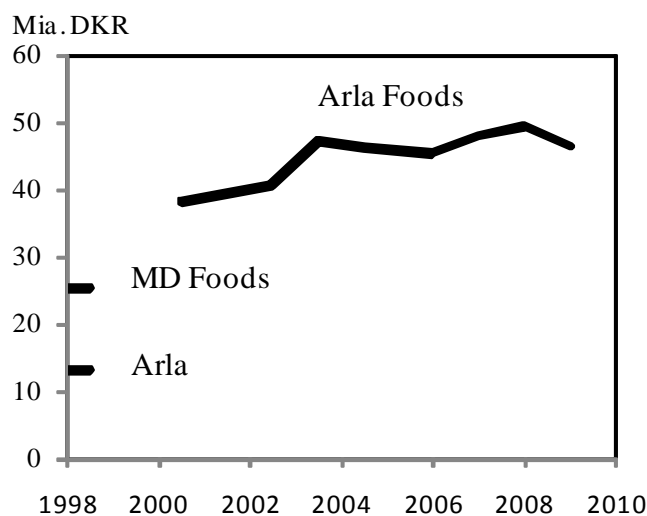
Også de manglende muligheder for indenlandsk vækst gjorde det oplagt at finde en udenlandsk partner.

*MD Foods og Arla:  
Supplere og  
komplementere  
hinanden*

Endeligt var det også et væsentligt punkt, at de to mejerier kunne både supplere og komplementere hinanden: Ejerformen og den historiske oprindelse skabte en fælles platform, mens der via MD Foods' større grad af internationalisering kunne skabes fælles synergier. Arlas eksportandel var således på kun 12 pct., mens MD Foods lå på over 60 pct.

Dannelsen af Arla Foods betød, at en meget stor international mejerikoncern blev dannet, men også efterfølgende er der sket tilkøb og organisk vækst, således at koncernens omsætning har haft en stigende tendens, jfr. figur 21.

*Figur 21. Udviklingen i omsætningen i Arla Foods og i hhv. MD Foods og Arla, 1988-2009*



Kilde: Arla Foods (flere årgange)

*Forhandlinger  
med Campina  
i 2004*

I december 2004 indgik Arla Foods og Campina en betinget aftale om at etablere et nyt selskab under navnet Campina Arla amba. Det nye selskab var ejet af de to nuværende selskaber Arla Foods amba og Campina u.a.

De overordnede formål var sikre indtjeningen via udnyttelse af synergieffekter i størrelsesordenen 1 mia. kr. om året. Fusionsgevinsten skulle især hentes på indkøb, effektivisering af produktionen og på det administrative område. Formålet med den

foreslåede fusion var at stabilisere mælkeprisen til selskabernes andelshavere. Derudover ville virksomhederne ved at samle kræfterne kunne blive en mere attraktiv samarbejdspartner for den internationale detailhandel, jfr. Arla Foods (2004).

Campina Arla ville blive et af verdens største andelsejede mejeriselskaber med 21.000 andelshavere fra Danmark, Holland, Sverige, Tyskland og Belgien. Den samlede mælkemængde ville blive på ca. 14 mia. kg. Selskabet ville få en omsætning på ca. 10 mia. euro og beskæftige 28.000 ansatte.

Forhandlingerne blev imidlertid aldrig afsluttet, idet to bestyrelser for Arla Foods og Campina konstaterede, at det ikke var lykkedes at nå frem til et fælles endeligt beslutningsgrundlag til repræsentantskaberne i de to selskaber denne gang. På den baggrund blev det besluttet at stoppe fusionsarbejdet.

Vækstambitionerne blev dermed for en stund udskudt, men der skete efterfølgende også mindre opkøb af virksomheder.

#### *Opkøb i 2009*

I 2009 købte Arla Foods således et Hollandsk mejeri, som havde 30 procent af markedet for friskmælk, og som havde en omsætning på godt 1,6 mia. kr.

#### *Øget konsolidering i 2010 . . .*

#### *. . . til opkøb i størrelsesordenen 10-15 mia. kr*

I 2010 besluttede Arla Foods' repræsentantskab som nævnt tidligere at øge konsolideringen i selskabet fra fire til fem øre pr. kg til 10-11 øre pr. kg. Beløbet skal være fire en halv procent af Arla-indtjeningen, og med de nuværende prisforhold svarer det til omkring 680 mio. kr. om året i seks år. Inklusiv muligheden for nye lån giver det Arla Foods mellem 10 mia. og 15 mia. kr. til opkøb, og det skulle være tilstrækkeligt til at sikre en meromsætning på 20 mia. kr.

Konsolideringen skal finansiere Arlas vækststrategi, som dermed går ud på at øge omsætningen med 50 procent til omkring 75 mia. kr. i 2015. En del skal være organisk vækst, men størstedelen kommer fra opkøb og fusioner.

Arla Foods er således et eksempel på et andelsselskab dels med medlemmer i to lande, dels med ambitioner om selv at kunne finansiere en betydelig international vækst.

#### *DLF-TRIFOLIUM*

#### *Verdens største frøfirma inden for kløver- og græsfrø*

#### **DLF-TRIFOLIUM**

DLF-TRIFOLIUM er verdens største frøfirma inden for forædling, produktion, salg og markedsføring af tempererede kløver- og græsfrøarter med en anslået markedsandel på 20% på verdensplan.

DLF-TRIFOLIUM har hovedsæde i Danmark og ejes af danske frøavlere gennem DLF Amba.

*DLF amba købte  
øvrige ejere ud*

I 1989 dannede man DLF-TRIFOLIUM A/S, som primært var ejet af andelsselskabet DLF a.m.b.a og sekundært af institutionelle investorer m.m. Efterfølgende opkøbte DLF a.m.b.a. flere aktier i selskabet og sad til sidst med 95 pct. af aktierne. De følgende år var også kendetegnet ved yderligere opkøb og konsolidering i sektoren. Reelt er næsten hele den danske markfrøsektor i dag andelsejet. Antallet af markfrøfirmaer er faldet fra mere end 10 i 1990 til kun 2 i 2010.

Opkøbene i 1980'erne blev primært drevet af et ønske om at opnå en større markedsandel på det danske marked, men med udviklingen inden for planteforædling og genteknologi har det ændret sig en smule. Frøbranchen blev således i stigende grad set som et investeringsobjekt med potentielt høje vækstrater.

*Betydelige  
investeringer  
i udlandet*

Med næsten fuldkommen indenlandsk konsolidering, en meget høj eksportandel og udnyttelse af også fjernere eksportmarkeder er investeringer og produktion i udlandet et naturligt - og nødvendigt - næste skridt, såfremt der skal fastholdes en vækst. DLF-TRIFOLIUM har de seneste år foretaget betydelige investeringer i udlandet: I år 2000 blev der foretaget opkøb i USA, Frankrig og UK. I 2002 overtog man Europas tredjestørste frøsekskab, Cebeco Seeds Group, og i 2006 blev Avantas Seeds græs- og kløveraktiviteter opkøbt.

De internationale aktiver er således også steget fra nul i 1990 til nu ca. 40 pct. De væsentligste opkøb i denne periode har været:

I 1991 købte DLF-TRIFOLIUM både frøfirmaet Oldörp & Jürgens i Tyskland og Donath Seeds Ltd. UK. I samme år etableredes datterselskabet: DLF Trifolium Inc. USA

Dette førte blandt andet til opkøb af en række hovedsagelig europæiske virksomheder i slutningen af 90'erne. I 2000 etableringen af joint venture selskabet Top Green S.A.S med det franske selskab Vilmorin Clause & Cie, køb af Jenks Seed Connection Inc. i USA, og købet af 58 pct. af aktierne i Perryfields Holdings Ltd.

*Køb af Europas  
tredjestørste  
frøsekskab*

I 2002 blev både strukturudvikling og internationalisering markant forstærket. Dette skyldtes DLF-TRIFOLIUMs overtagelse af Europas tredjestørste frøsekskab, det hollandske Cebeco Seeds Group, hvor også Wiboltt Frø fulgte med. Dermed

blev DLF-TRIFOLIUMs andel af den danske produktion yderligere styrket.

Med Cebeco Seeds Group som en del af DLF-koncernen kom selskabet op på to milliarder kroner i omsætning og fik et salg på godt 120.000 tons frø. Det var 45 pct. af Europas samlede frøomsætning og tæt på 20 pct. af den samlede verdensproduktion af kløver- og markfrø.

*Andelsselskabet  
øgede ejerandelen  
i aktieselskabet*

DLF-TRIFOLIUM er således et eksempel på, at andelsselskabet har øget sin ejerandel i aktieselskabet - og nu har helt dominerende indflydelse - og samtidig selv er i stand til at genere overskud, som kan bruges til at finansiere betydelige udenlandske opkøb.

Figur 22-25 viser eksempler på, at DLF-TRIFOLIUM a.m.b.a. har formået at deltage aktivt i - og finansiere - både indenlandsk konsolidering og globalisering.

### **HK Scan**

*HK Scan*

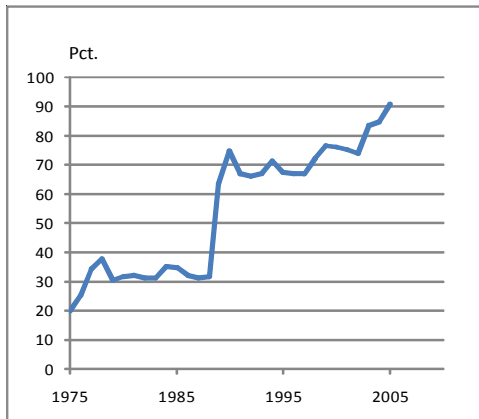
HK Scan er en af de førende kød- og fødevarer virksomheder i Nordeuropa med et hjemmemarked bestående af Finland, Sverige, Baltikum og Polen. Selskabet producerer, sælger og markedsfører svinekød, oksekød, fjerkrækød, forarbejdet kød og færdigretter.

*Fusion mellem  
Swedish Meat  
og HK Ruokatalo*

HK Scan er et resultat af en fusion mellem Swedish Meats og den finske HK Ruokatalo, i 2006.

De største aktionærer er vist i figur 26.

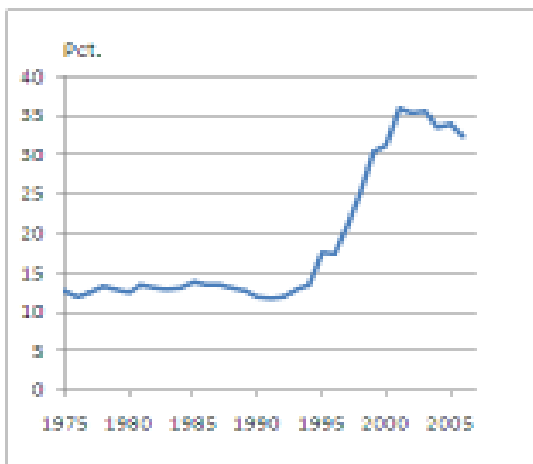
Figur 22. DLF-TRIFOLIUMs andel af markedet (Før 1988: DLF)



Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange) og data fra DLF-TRIFOLIUM

Anm: Beregnet på frøarealets størrelse. Udviklingen illustrerer i store træk også andelssektorens markedsandel

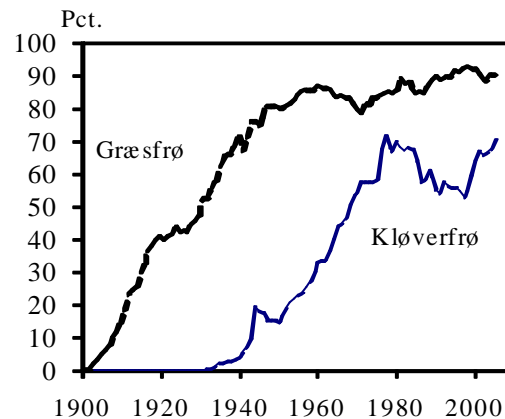
Figur 24. Eksport af markfrø: Andel til lande uden for Europa



Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange).

Anm: Eksporten til lande uden for Europa i pct. af den totale eksport

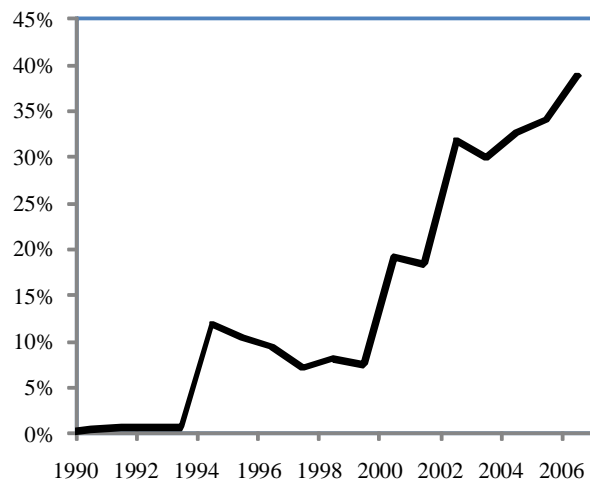
Figur 23. Eksportandele for den danske markfrøsektor



Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange).

Anm: Nettoeksport i pct. af indenlandsk produktion. 10 års løbende gennemsnit

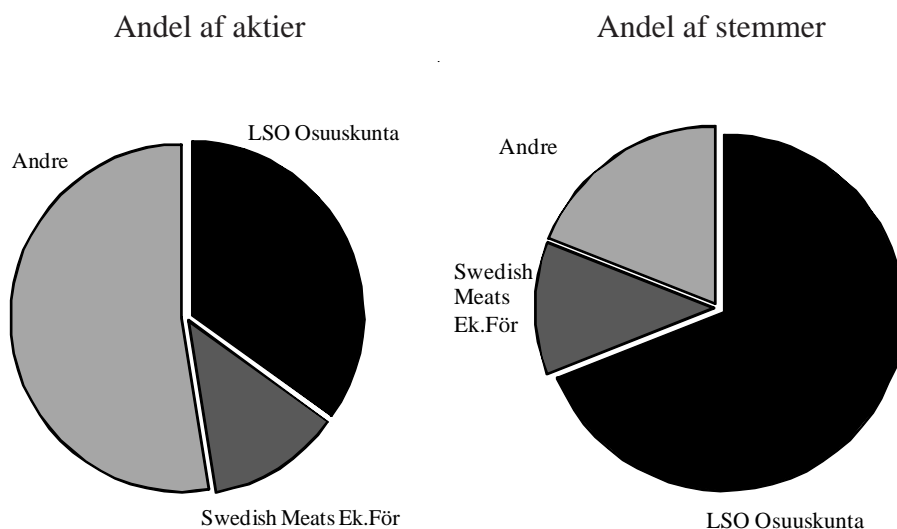
Figur 25. Internationale aktiver i pct. af aktiver ialt i DLF-TRIFOLIUM



Kilde: Data fra DLF-TRIFOLIUM.

Anm: Aktiver er afgrænset til anlægsaktiver, da det giver et mere retvisende billede af aktivernes fordeling mellem Danmark og udlandet

Figur 26. De største aktionærer i HK Scan: Andel af aktier og stemmer



Kilde: HK Scan (2010)

Figuren viser, at LSO Osuuskunta har 35% af aktierne, men næsten 70% af stemmerne. LSO Osuuskunta er et andelsselskab ejet af landmænd, der leverer dyr til slagting hos HK Scan.

*Andelsselskab:  
Afgørende  
indflydelse i  
aktieselskabet  
- selv med en lille  
del af aktierne*

I dette tilfælde har andelsselskabet opretholdt en afgørende indflydelse i aktieselskabet - selv med en forholdsvis lille procentdel af aktierne. Ligeledes har den tidligere svenske andelshavere i Swedish Meats fået 12% af både aktier og stemmer i HK Scan.

Desuden er der en række mindre aktionærer, herunder pensionskasser og forsikringsselskaber.

HK Scan er et eksempel på, at det er lykkedes landmændene at bevare deres afgørende indflydelse i en aktieselskab. Desuden har aktieselskabsmodellen lettet fusioner og investeringer både nationalt og internationalt.

*DLG*

### **DLG a.m.b.a.**

*Vækst uden at  
ændre ejerform*

DLG er et eksempel på et andelsselskab, som har formået at vokse og udvikle sig betydeligt uden at ændre ejerform, men via egenfinansiering, strategiske alliancer og samarbejde med eksterne investorer i datterselskaber.

Fra 1996 til 2009 er DLGs omsætning vokset fra 7,7 mia. kr til 34,1 mia kr (37,6 mia. kr i 2008), hvilket svarer en gennemsnitlig årlig realvækst på ca. 12 pct.

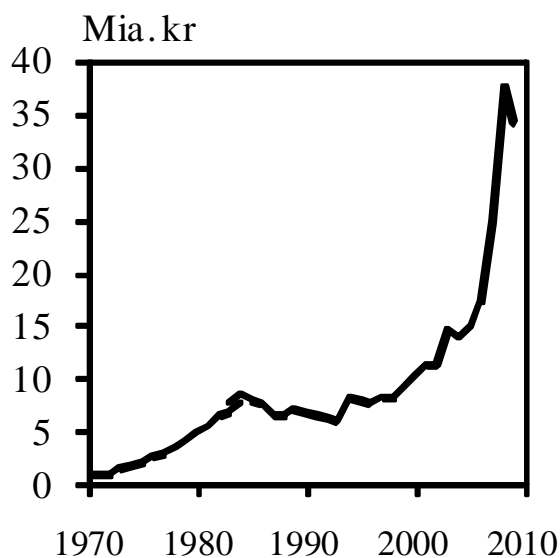
<i>Betydelige opkøb</i>	Siden midten af 1990'erne er der således foretaget betydelige opkøb, investeringer og strukturforandringer i DLG - både vertikalt og horisontalt.
<i>Nye forretningsområder</i>	Samtidig med den horisontale koncentration har DLG også foretaget en betydelig diversificering. Nye forretningsområder er udviklet, bl.a. DLG Service, Agrova (DLG Food) m.m. Også internationale alliancer - især i Norden - har konkret fået plads i DLG's udviklingsstrategi.
	Strukturudviklingen i DLG har således været karakteriseret af:
<i>Tilslutning</i>	- Flere og flere lokale grovvoreselskaber har tilsluttet sig, hvorved antallet af enheder umiddelbart er steget.
<i>Fusioner</i>	- Opkøb af eller fusion med danske grovvoreselskaber.
<i>Rationaliseringer</i>	- Rationaliseringer i form af sammenlægninger til større enheder.
<i>Diversifikation</i>	- Diversifikation i form af opdyrkning af nye områder - dog med udgangspunkt i landmanden som kunde eller leverandør.
<i>Internationalisering</i>	- Stigende internationalisering. Fra 1999 til 2009 er DLG-koncernens omsætning i udlandet som andel af den totale omsætning steget fra 9 pct. til 57 pct.
<i>Stigende vækst</i>	- Stigende vækst gennem fusioner, opkøb, organisk vækst, diversifikation og alliancer.
<i>Eksterne investorer i datterselskaber</i>	- Flere datterselskaber og associerede selskaber, hvor der også er eksterne investorer. Dermed kombineres DLGs branche- og ledelseskompetencer med eksterne investorers finansielle styrker.

Figur 27-30 viser således udviklingen i DLG gennem en længere årrække. Figurerne understreger og illustrerer selskabets vækst og tilpasning.

### **Kopenhagen Fur**

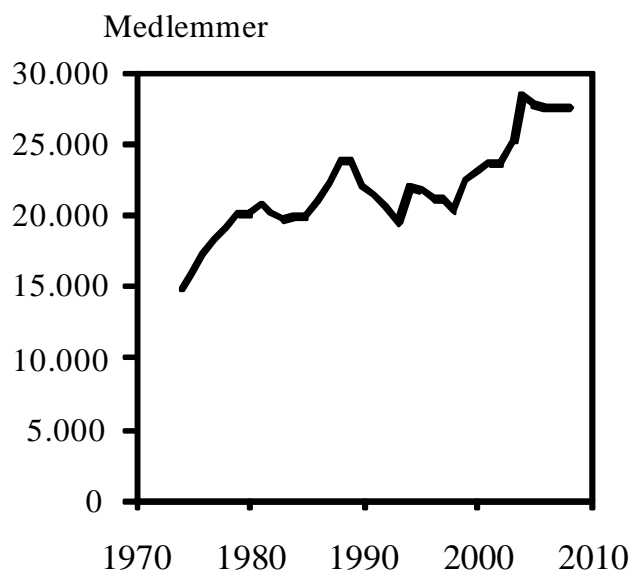
*Kopenhagen Fur* Kopenhagen Fur er et andelsselskab ejet af Dansk Pelsdyravlerforening (DP), der har størstedelen af Danmarks ca. 1.500 pelsdyravlere som medlemmer. Medlemmerne af DP ejer således i fællesskab virksomheden.

Figur 27. Omsætning i DLG (løbende kr.)



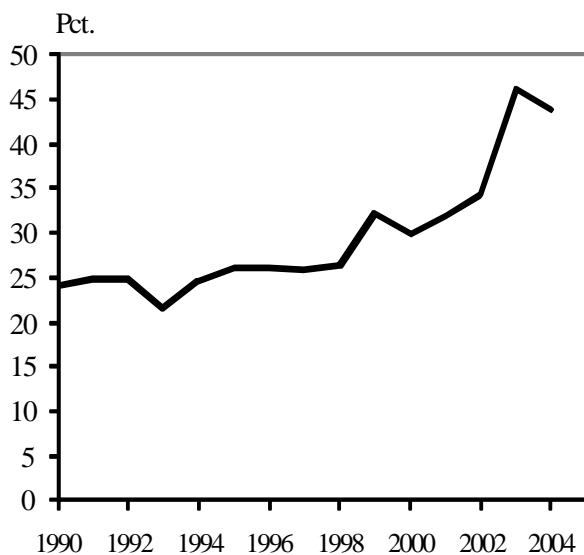
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af DLG (flere årgange)

Figur 28. Antal A-medlemmer i DLG



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af DLG (flere årgange)

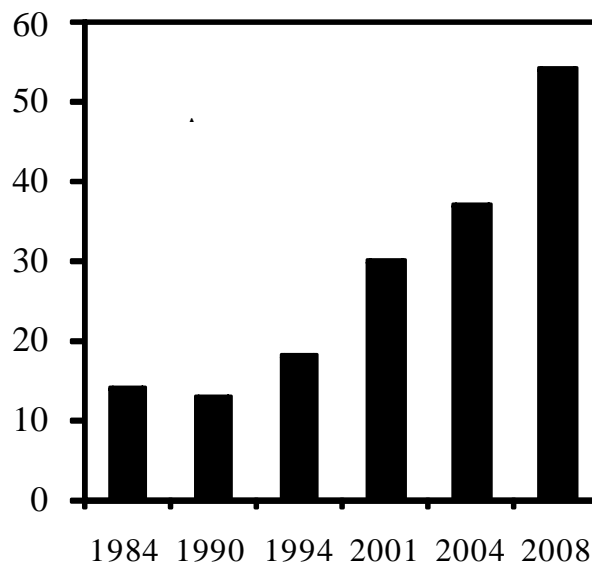
Figur 29. DLGs andel af markedet for foderblandinger i Danmark



Anm: DLGs samlede produktion af foderblandinger i pct. af den samlede foderproduktion i Danmark

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af DLG (flere årgange)

Figur 30. Antal datterselskaber og associerede selskaber i DLG



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af DLG (flere årgange)



Foreningen blev stiftet i 1930, og i 1946 overtog foreningen Københavns Pelscentral, der blev omdøbt til Danske Pels Auktioner - i dag København Fur. I 1963 flyttede auktionshuset til Glostrup, hvor der i dag er ca. 400 medarbejdere og 75.000 m<sup>2</sup> under tag.

*Modtager 96-97 pct. af alle skind produceret i Danmark*

København Fur modtager 96-97 pct. af alle de skind, der produceres i Danmark, og sådan har situationen været i adskillige årtier.

København Fur er verdens største auktionshus for rå pelsskind.

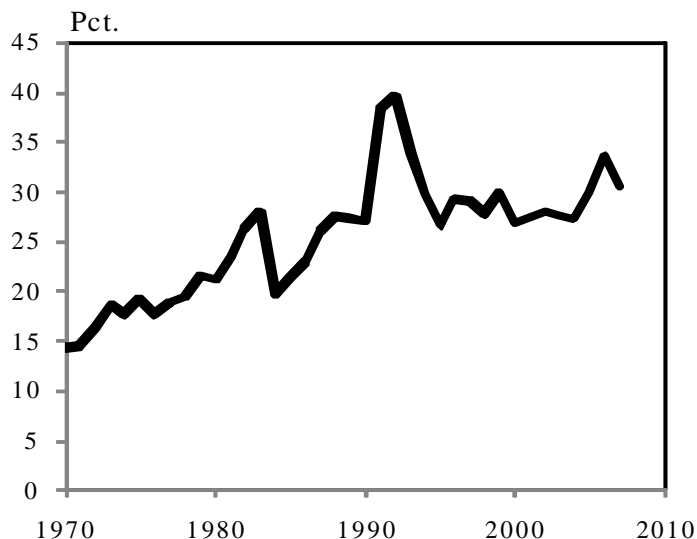
*Sælger skind fra mange lande*

Hvert år sælger København Fur henved 15 mio. skind fra mange lande, hvoraf danskproducerede mink dog udgør langt størstedelen. Det giver auktionshuset en samlet omsætning på ca. 5-7 mia. kr. årligt. Heraf går mere end 95 pct. til eksport.

*30 pct. af verdens produktion*

Den danske pelssektor - og dermed København Fur - har gennem mange årtier formået at fastholde eller endog styrke positionen som verdens største producent og eksportør af pelsskind. Danmark har i dag ca. 30 pct. af verdens samlede produktion af minkskind og ca. 30 pct. af verdensmarkedet (verdens samlede eksport) af pelsskind, jfr. figur 31.

*Figur 31. Danmarks andel af verdensmarkedet for pelsskind, 1970-2007*



Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2010).

Som det ses af figuren, er andelen af verdensmarkedet mere end fordoblet i perioden 1970-2007.

København Fur adskiller sig på flere områder fra andre andelsselskaber:

- Høj soliditet* - Egenkapitalen er relativt stor, og soliditeten er høj især i forhold til andre andelsselskaber
- Personlige konti er store* - Personlige konti udgør en meget stor del af egenkapitalen.
- Ikke leveringspligt* - Der er ikke leveringspligt for andelshaverne.

Kopenhagen Fur er således et eksempel på et andelsselskab, som selv har kunnet finansiere vækst og udvikling med henblik på at fastholde og styrke en placering som verdens dominerende selskab inden for området.

*Kritiske faktorer* **Kritiske faktorer og erfaringer**  
De ni modeller indeholder en række afgørende faktorer, som der skal tages højde for, når man i andelsselskaberne overvejer nye virksomhedskonstruktioner. De viste tilfælde ovenfor illustrerer dette.

Dette kan sammenfattes til en række kritiske faktorer og erfaringer:

**1) Æn majoritetsaktionær som betinger sig majoritet**

I flere af de viste modeller forudsættes det, at en gruppe af andelshavere/landmænd bevarer bestemmende indflydelse i selskabet - enten via aktiemajoritet eller via særlige stemmeregler.

*Fordele ved majoritetsaktionærer*

Det er klart, at hvis man ønsker at bevare bestemmende indflydelse uden at have aktiemajoritet, vil det kræve en form for indrømmelse eller betaling. Hvis man opnår bestemmende indflydelse ved at bevare aktiemajoriteten, vil det næppe påvirke aktiekursen eller andet. Ifølge professor Steen Thomsen, CBS, er det normalt ikke et problem med majoritetsaktionærer, og han påpeger, at der også er mange fordele ved det.

**2) Prisfastsættelse på landbrugsråvarer.**

*Hvorledes aflønnes hhv. kapital og landbrugsråvarer?*

I andelsselskaber udbetales overskuddet - direkte eller indirekte - via en højere salgspris på de varer, som andelshaverne leverer. I et aktieselskab udbetales overskuddet i forhold til den kapital, ejerne har indskudt i selskabet. Et kritisk spørgsmål er derfor, hvorledes man i et aktieselskab "aflønner" de to vigtige indsatsfaktorer, hhv. kapital og landbrugsråvarer.

Udgangspunktet bør være, at landbrugsråvarerne umiddelbart aflønnes til "markedspris". Selskabet kan så efterfølgende vælge at udlodde det overskud, som tilfalder andels-aktionærgruppen, i form af en merbetaling pr. kg. leveret landbrugsråvare. Af hensyn til at kunne tiltrække eksterne investorer er det sandsynligvis

nødvendigt med klare regler for prisfastsættelse på de råvarer, som leveres fra andels-aktionærgruppen

*“Markedspris?”*

Især for store fødevarer virksomheder kan det imidlertid være vanskeligt at finde en objektiv markedspris. Selskabet kan være dominerende på særlige markedssegmenter, således at en “markedspris” ikke kan beregnes, da der ikke findes andre væsentlige udbydere.

### **3) Leveringsret og -pligt**

*Leveringsret  
og -pligt:  
Kontrakter*

Landmændene har interesse i at have en sikkerhed for afsætningen af sine produkter. Tilsvarende har også virksomheden en interesse i sikre og stabile råvareleverancer. Denne gensidige leveringsret og -pligt kan i et vist omfang sikres via kontrakter mellem landmænd og virksomhed, men på lidt længere sigt kan der opstå uenighed mellem parterne. Begge parter vil ofte på den ene side ønske sikre markeder, men på den anden side vil de også gerne undgå at binde sig til én partner på langt sigt.

### **4) Virksomhedens strategiske udvikling**

Andels-aktionærgruppen har især interesse i at sikre en optimal afsætning af deres landbrugsprodukter. Sekundært har denne gruppe også en interesse i, at selskabet - uden restriktioner - skaber det højst mulige overskud, da det også forbedrer gruppens udbytte. Virksomheden kan imidlertid vælge at flytte store dele af produktionen til udlandet. Selskabets kompetencer inden for kvalitet, sundhed, vertikal integration, markedsføring m.m. kan således overføres til de udenlandske anlæg, som er baseret på råvarer for lokale udenlandske leverandører.

*Konflikt m.h.t.  
virksomhedens  
strategiske  
udvikling?*

Udflytning til lav-omkostningslande kan være en oplagt strategisk mulighed, som dog ikke er i danske landmænds kortsigtede interesser. Der skal under alle omstændigheder tages højde for denne mulige konflikt på forhånd.

*Kulturelle,  
sproglige og  
strukturelle  
problemer*

### **5) Transnationale fusioner mellem andelsselskaber kan indebære kulturelle, sproglige og strukturelle problemer**

Sammenlægningen af to andelsselskaber fra to forskellige lande er en udfordring. Andelshavere er på én gang både ejere og leverandører, og de kan være meget afhængige af andelsselskabernes performance og økonomiske resultater. I mange tilfælde tager landmænd og medlemmer en aktiv rolle i de strategiske beslutninger i andelsselskaberne. Disse demokratiske og økonomiske dimensioner i et andelsselskab betyder, at modsatrettede interesser ofte vil opstå, hvis den gruppe af medlemmer er alt for heterogen.

## Konklusioner

<i>Forudsætninger for andelsbevægelsens succes</i>	Landmændenes demokratiske forståelse, deres sociale kompetencer samt et relativt højt uddannelsesniveau skabt via højskolebevægelsen var sandsynligvis vigtige forudsætninger for andelsbevægelsens succes i 1880'erne og fremefter.
	Grundlæggende har andelsselskaber derfor både fordele og ulemper - set i forhold til f.eks. aktieselskaber som alternativ:
	Fordele:
<i>Fordele . .</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stærk vertikal integration i fødevarekæden</li><li>- Effektiv fødevarekæde og dermed også relativt lave transaktionsomkostninger</li><li>- Stor leverings- og forsyningsgaranti</li><li>- Relativt lille kapitalkrav, da leveringsforpligtigheden udgør en finansiell stødpude</li><li>- Giver en bedre markedsbalance, idet markedsmagten i forhold til f.eks. andre industrivirksomheder og detailhandlen bliver mere lige.</li></ul>
<i>og ulemper</i>	Ulemper
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Svært at tiltrække ansvarlig egenkapital</li><li>- Mængdestyring er vanskelig</li><li>- Andelshaverne er både ejere og leverandører, hvilket kan give interessekonflikter</li><li>- Potentielle ulemper ved internationalisering i form af kort tidshorisont, råvarebinding m.m.</li></ul>
<i>Økonomiske resultater:</i>	Den danske andelsbaserede fødevareindustri kan på mange områder siges at have opnået imponerende økonomiske resultater:
<i>Dominerende ejerform</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Andelsejet er den dominerende ejerform i de store sektorer som okse- og svinekød, mælk, korn og foder, pelsdyr, markfrø, industrikartofler m.m</li></ul>
<i>Stor fødevareindustri</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Den danske fødevareindustri - hvoraf ca. halvdelen er andelsejet - står for 15-20 pct. af den samlede danske industri og udgør derfor en relativt set meget stor industrisektor - set i forhold til f.eks. de øvrige EU-lande.</li></ul>
<i>Stor international konkurrenceevne</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Når det gælder produkter som svinekød, mejeriprodukter, pelsskind og markfrø - områder hvor andelsejerskaber er dominerende - har Danmark endog meget store andele af verdensmarkedet, hvilket er et tegn på god international konkurrenceevne</li></ul>

<i>Store virksomheder</i>	- Andelsselskaberne har via strukturudvikling skabt store virksomheder i europæisk topklasse.
<i>Danske model er anerkendt</i>	- Udenlandske eksperter har i vid udstrækning anerkendt den danske model. Netop samarbejde i værdikæden og andelsorganiseringen fremhæves ofte som vigtige årsager til den store betydning, som den danske fødevarersektor har i internationalt perspektiv
<i>Deltaget i globaliseringen</i>	- Den danske andelsbaserede agro- og fødevarerindustri har i vid udstrækning formået at deltage i globaliseringen.
<i>Andelsbevægelsen og transformationen i 1800-tallet</i>	Danske andelsselskabers placering og konkurrenceevne i dag kan i vid udstrækning føres tilbage til forhold, som fandt sted i 1800-tallet. Den danske landbrugssektor gennemgik i denne periode en omfattende transformation, hvor landbruget gik fra at have hovedvægt på produktion og eksport af korn til animalske produkter, og her spillede andelsbevægelsen en afgørende rolle i denne transformation.
<i>Andelsorganiseringens omfang varierer fra sektor til sektor . .</i>	Andelsorganiseringens omfang har udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor. Andelsorganiseringen har typisk en stor udbredelse, når et eller flere af følgende forhold optræder:
<i>. . forskellige årsager</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Produkterne har en stor andel af forbrugerkrønen</li><li>- Forsynings- og forædlingsaktiviteter ligger tæt på landbrugsproduktionen i værdikæden</li><li>- Ingen eller kun svag markedsmagt i bestående leverandørforeninger m.m.</li><li>- Svag konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled</li><li>- Landmænds faglige, demokratiske og sociale kompetencer</li><li>- Leveringssikkerhed vigtig p.g.a. daglige leverancer</li><li>- Andelseje indebærer vækst og er derfor selvforstærkende.</li></ul>
<i>Drivkræfter: Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele</i>	Vækst og udnyttelse af stordriftsfordele - med henblik på at opnå større national og international konkurrenceevne - har været vigtige drivkræfter bag andelsselskabernes udvikling.  Stordriftsfordelene havde flere dimensioner, nemlig produktions-tekniske, markedsmæssige og organisatoriske stordriftsfordele.
<i>Ikke uløselige problemer</i>	Andelsejerformen har både fordele og ulemper - og specifikke udfordringer at skulle håndtere. Der er dog ikke tegn på, at der i den nærmeste fremtid vil opstå alvorlige problemer, som andelsselskaber ikke vil være i stand til at løse. De danske

andelsselskaber forventer mindst at kunne fastholde deres markedsandele i de kommende år. I store træk forventer man, at andelsejerformen vil være uforandret, og andelsselskaberne ser globaliseringen som en gunstig og positiv udfordring.

*Nem indenlandsk konsolidering*

De danske andelsvirksomheder har gennem mange år "let" kunnet vokse: Fusioner mellem danske andelsvirksomheder har ikke krævet ny kapital, da man bare har lagt virksomhederne sammen uden at skulle betale eksterne ejere.

*Udenlandsk konsolidering mere vanskelig*

Strukturen blandt de danske andelsselskaber er nu i praksis fuldendt i de fleste sektorer, og det er ikke muligt at fusionere mere. Næste trin er fusioner og/eller opkøb i udlandet, men det er i sig selv en meget vanskeligere udvikling.

*Andelsselskaber har særlige udfordringer ved globaliseringen*

Andelsselskaberne har qua deres medlemseje, råvare-binding, strukturelle opbygning og svage finansierungsstruktur særlige udfordringer 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 set-up, såfremt alle fordele ved globaliseringen skal kunne udnyttes.

*Andelsejet til debat*

Andelsejet har været meget debatteret i de seneste år. Det skyldes ikke mindst, at de to store andelsselskaber, Arla og Danish Crown, har analyseret mulighederne for at blive omdannet aktieselskaber.

*Den rene andelsselskabsmodel kan have sine begrænsninger*

Debatten understregede, at behovet for yderligere vækst vil vise, at den rene andelsselskabsmodel kan have sine begrænsninger. Dette gælder især, når det drejer sig om vækst via internationale investeringer, og netop internationale investeringer er en nødvendig og uundgåelig måde at vokse på i de kommende år. Debatten har imidlertid også været med til at mobilisere mange andelshavere. Mange ser først andelsselskabernes styrker, når nogen truer med at forandre eller svække andelsselskaberne. Alt i alt har debatten synliggjort, at andelsselskaber kan have visse begrænsninger i en meget global og konsoliderende verden, men at andelsselskaber også giver landmænd og andelshavere en lang række fordele, som styrker deres konkurrenceevne.

*Nye modeller kan være nødvendige*

Der er derfor behov for at udtænke og udvikle nye modeller, som virksomheder kan anvende - helt eller delvist afhængig af det

aktuelle behov og de aktuelle rammer. Det kan være modeller, hvor de eksisterende andelsselskaber udvikler nye globaliseringsredskaber, eller der kan være tale om mere radikale ændringer af andelsselskabsmodellen. Følgende modeller er behandlet:

Model 1: Status quo

Model 2: Fusioner med andre andelsselskaber i udlandet

Model 3: Globale strategiske alliancer

Model 4: Andelsselskab omdannes til aktieselskab

Model 5: Snævre kerneaktiviteter beholdes i andelsselskab, mens øvrige aktiviteter udskilles eller udvikles som aktieselskaber

Model 6: Der oprettes en aktieselskab direkte under andelsselskabet

Model 7: Andelsselskabet sælges og bliver omdannet til aktieselskab

Model 8: New generation cooperatives (NGC)

Model 9: Andelshavere indskyder ansvarlig lånekapital i andelsselskabet.

*Vækstmodeller*

*Alle modeller  
anvendes i dag  
på flere områder*

Alle ni modeller anvendes i dag på flere områder - og ofte anvendes dele af flere modeller i en koncernstruktur.

## **Kilder**

**Arla Foods (flere årgange):** Årsrapporter

**van Bekkun, O. F. (2009):** Cooperative champions or Investor Targets? The Challenge of Internationalization & External Capital, 2009.

[http://www.lf.dk/Aktuelt/Publikationer/~media/lf/Aktuelt/Publikationer/Landbrug/VanBekkum\\_DK-Study\\_CoopChampions\\_18Dec09.ashx](http://www.lf.dk/Aktuelt/Publikationer/~media/lf/Aktuelt/Publikationer/Landbrug/VanBekkum_DK-Study_CoopChampions_18Dec09.ashx)

**van Bekkum, O. F, and van Dijk, G (1997):** Agricultural co-operatives in the European Union, trends and issues on the eve of 21 st. century

**Buhr, B. (1999):** Outlook For North American Pork Industry: Competitive Challenges & Strategies, Dept. of Applied Economics, University of Minnesota, 1999.

<http://www.afns.ualberta.ca/Hosted/BPS/bps99/PDFs/Chap%2003%20-%20Buhr%20.pdf>

**COPA-COGECA (2010):**, General Confederation of Agricultural Cooperatives, Agricultural cooperatives in Europe. Main Issues and Trends. 2010.

<http://www.copa-cogeca.eu/>

**Danish Crown (flere årgange):** Årsrapporter

**Danmarks Statistik (flere årgange):** Statistisk Årbog og [www.dst.dk](http://www.dst.dk)

**Danmarks Statistik (2008a):** Specialudtræk af industristatistikken

**Danske Andelsselskaber (flere årgange a):** Andelsbladet

**Danske Andelsselskaber (flere årgange b):** Årsberetning

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

**van Dijk, Gert and Klep, Leo (2005):** When markets fail. An introduction to cooperation

**DLF-TRIFOLIUM (flere årgange):** Årsregnskaber

**DLG (flere årgange):** Årsberetninger

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

**Ebneth, Oliver and Theuvsen, Ludwig (2005):** Internationalization and Financial Performance of Cooperatives - Empirical Evidence from the European Dairy Sector. International Food and Agribusiness Management Association 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum June 25-28, 2005, Chicago, Illinois, U.S.A.

**Europa-Kommissionen (2008):** "Agriculture in the European Union - Statistical and economic information 2007"



**FAO (2010):** [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

**FOI (2007):** Danish Agricultural Economy 2007.

<http://www.foi.life.ku.dk/Publikationer/Rapporter/~media/Foi/docs/Publikationer/Rapporter/Landbrugets%20Økonomi/2007.ashx>

**GIRA (2000):** The EU Pigmear Crisis: Winners and Losers. The strategic Response and Remedies in the Context of Growing International Competition. Denmark. (Richard Brown) GIRA. Strategic Market Research.

**Donoso, Ignacio et al. (2004):** The internationalisation of agricultural co-operatives – A source of conflict ?

[www.ifama.org/conferences/2004Conference/Papers/Shadbolt2002.pdf](http://www.ifama.org/conferences/2004Conference/Papers/Shadbolt2002.pdf)

**Donoso, Ignascio et al. (2003):** The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development. Agribusiness Perspectives Papers 2003Paper 61. ISSN 1442-6951

**Hansen, Henning Otte (2009):** Spørgeskemaundersøgelse vedr. danske agro- og fødevarer virksomheder

**Hansen, Henning Otte (2005):** "Vækst i Fødevarerindustrien. - Vækst, fusioner, strukturudvikling, globalisering og koncentration i det agroindustrielle kompleks - i Danmark og globalt". Handelshøjskolens Forlag. 287 pp.

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

**Hayenga, Marvin L. (2000):** Structural changes in the pork production and processing industry of the U.S. and other OECD countries: major trends and issues. Iowa State University <http://www.econ.iastate.edu/faculty/hayenga/Germanpork9-00.pdf>

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

**HK Scan (2010):** Annual Report

**Hobbs, Jill E. (2001):** Against All Odds. Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Co-operatives. University of Saskatchewan

**Kopenhagen Fur (flere årgange):** Årsregnskaber

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

**Schrader, Lee F. and Boehlje, Michael (1996):** Cooperative Coordination in the Hog-Pork System: Examples from Europe and the U.S. Dept. of Agricultural Economics. Purdue University [http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/pdf\\_view.pl?paperid=369](http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/pdf_view.pl?paperid=369)

**TiCan (flere årgange):** Årsregnskaber

**UNCTAD (flere årgange):** World Investment Report.

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

**USDA (1997):** The Structure of Dairy Markets: Past, Present, Future. AER-757, September 1997

**USDA (1996):** The U.S. as A Key Player In Pork Export Markets. Agricultural Outlook/December 1996. pp. 15-18

<http://www.ers.usda.gov/publications/agoutlook/dec1996/ao236c1.pdf>

**WTO (2010):** [www.wto.org](http://www.wto.org)