



Andelsbevægelsens evne til forandring og omstilling

Er afsætningen af landbrugsprodukter 2020 parat?
- Afsætningsmuligheder i landbruget

LandboUngdom
1. November 2011

Henning Otte Hansen
hoh@foi.dk



Svar på følgende spørgsmål:

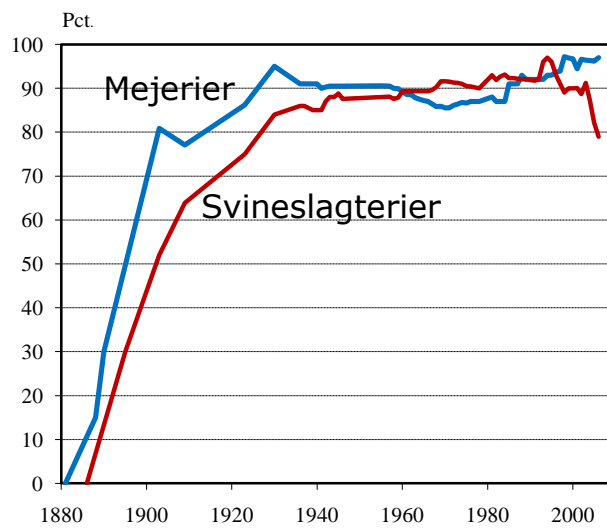
- Andelsselskaberne: Hvordan omstilling til udviklingen i omverdenen og landbrugserhvervet?
- Hvad betyder globalisering af andelsselskaber for den danske landmand?
- Hvordan skaber andelsselskaberne kapital til vækst og udvikling, når der bliver færre landmænd/andelshavere?
- Hvad er udfordringerne for andelsselskaberne og andelshaverne i fremtiden? Konkurrenceevne?



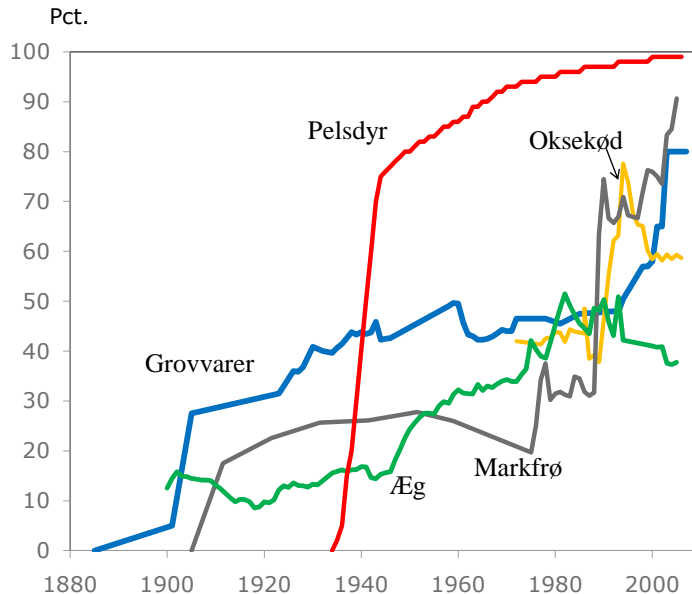
Andelsformen har sejret flere steder



Markedsandel for andelsvirksomheder



Markedsandel for andelsvirksomheder



Danske fødevarer virksomheders størrelse

Sektor	Placering	Selskab
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

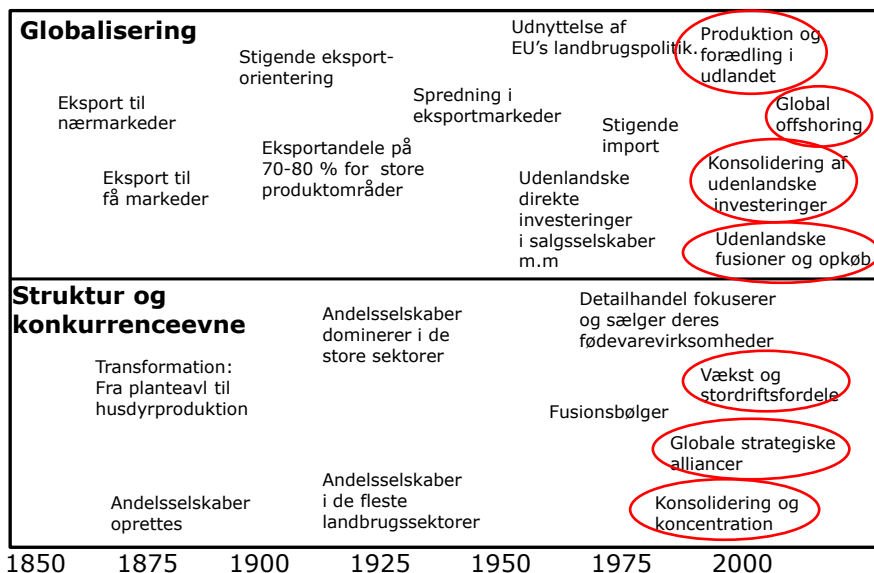
** Majoritetsejere er andelsselskaber

Danske landmænd udgør ½ pct. af landmændene i Europa

Stor omstilling i og omkring andelsselskaber



Trin i globalisering og udvikling i struktur/ konkurrenceevne i danske andelsselskaber

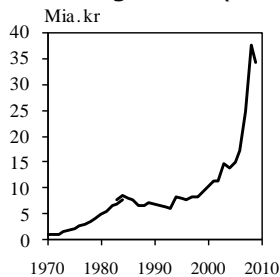
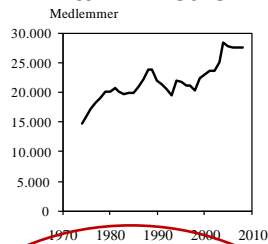
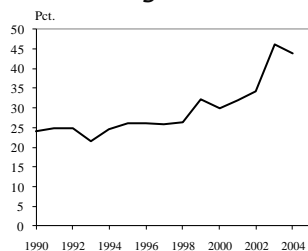
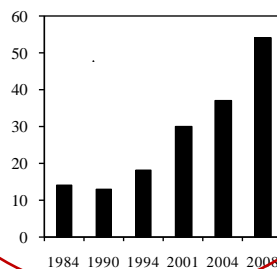


Konkrete eksempler på omstilling i danske andelsselskaber



DLG



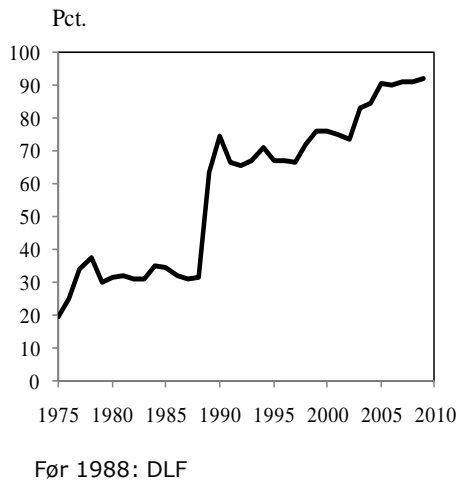
Omsætning i DLG (løbende kr.)*Antal A-medlemmer**DLGs andel af markedet for foderblandinger i Danmark**Antal datterselskaber og associerede selskaber i DLG.*

A/S, men reelt ejet af DLF a.m.b.a.

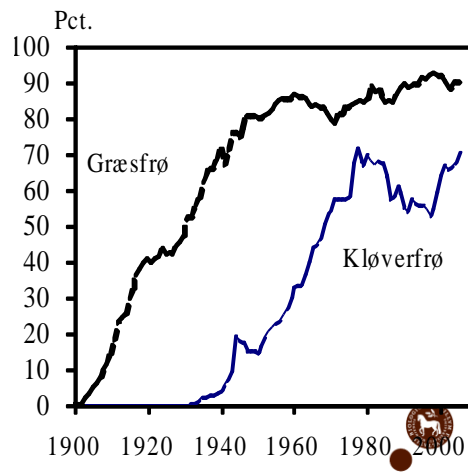


Eksempel: Markfrø

DLF-TRIFOLIUMS andel af den danske produktion

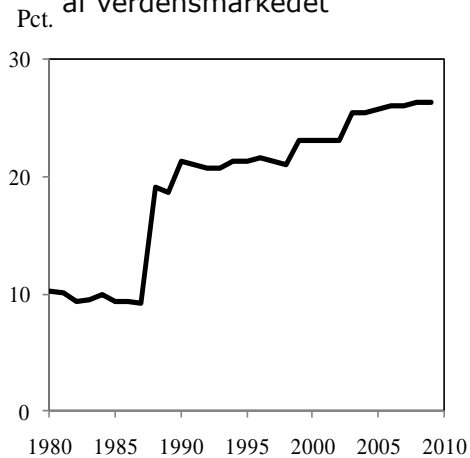


Eksportandele for den Danske markfrøsektor

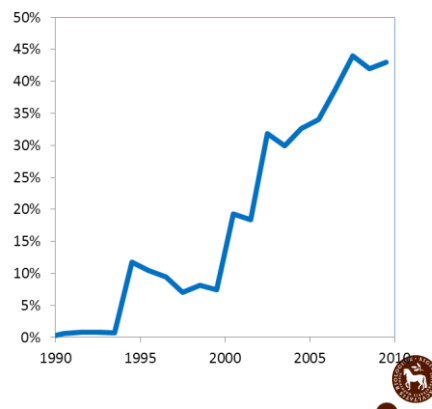


Eksempel: Markfrø

DLF-TRIFOLIUMS andel af verdensmarkedet



Udenlandske aktiver i pct. af ialt i DLF-TRIFOLIUM



Kan andelsselskaber finde og udnytte de nye vækstmarkeder?

BRIK-lande

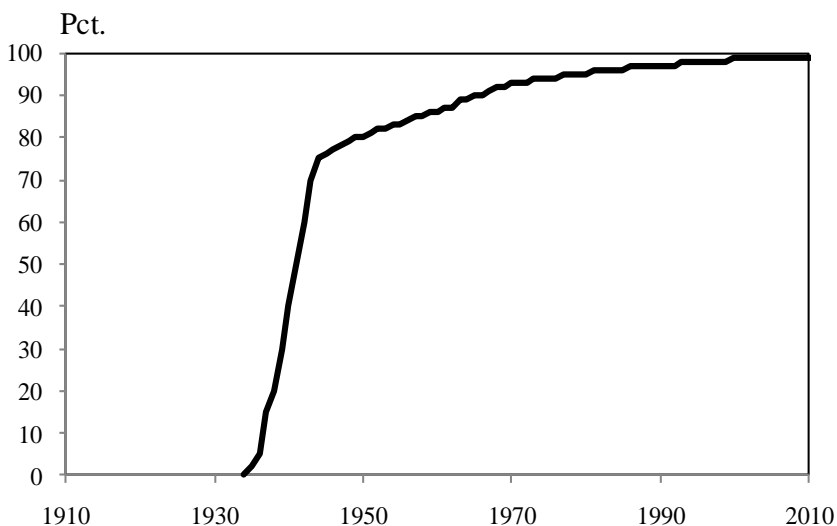
Brasilien
Rusland
Indien
Kina



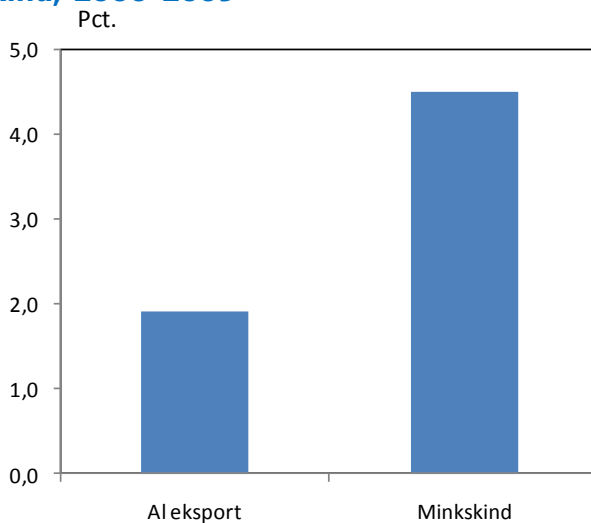
KOPENHAGEN
FUR



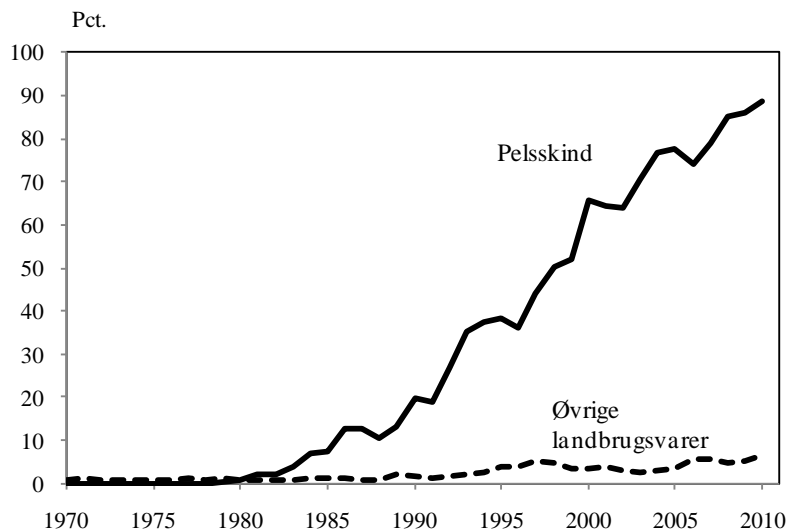
Andelsorganisering i den danske pelsektor



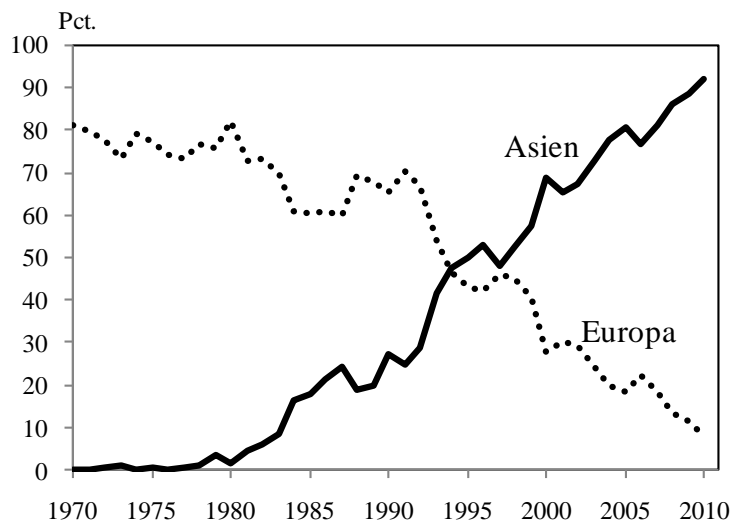
Vækst på de danske eksportmarkeder for al eksport og for minkskind, 2000-2009



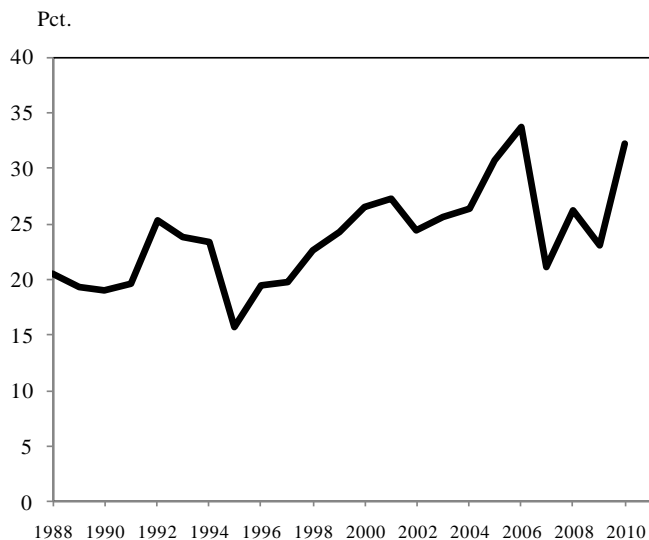
Dansk eksport til BRIK-landene, 1970-2010



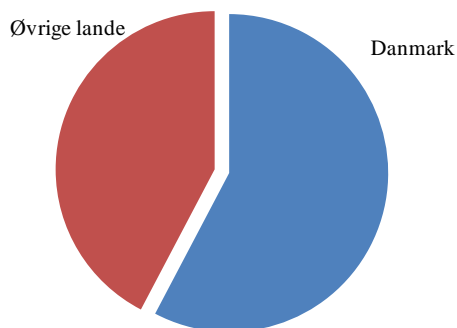
Udviklingen i eksportmarkeder for dansk pelsskind



Minkskins andel af Danmarks samlede eksport til Kina, 1988-2010



Kinas vigtigste importlande m.h.t. minkkind (2008)



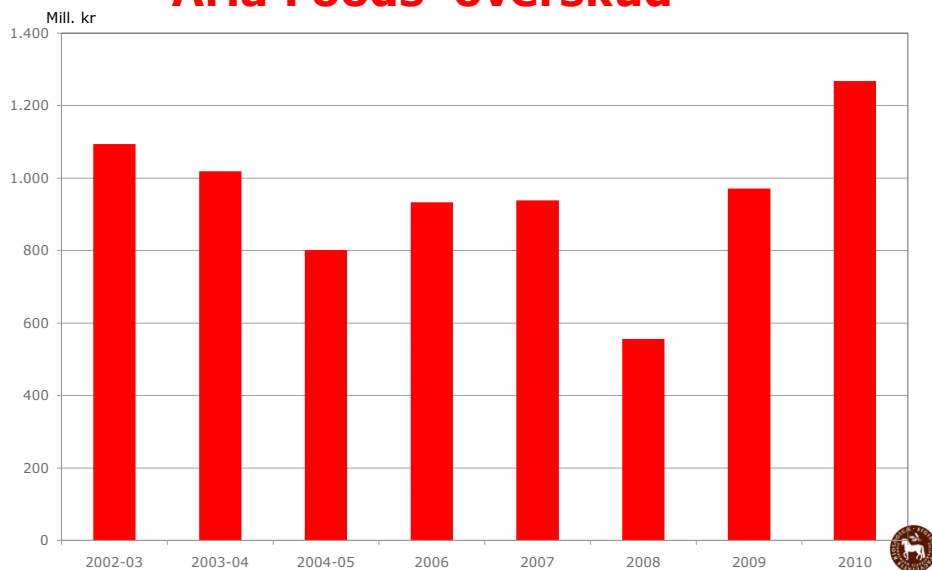
Eksempler på omstilling til udviklingen i omverdenen og landbrugserhvervet



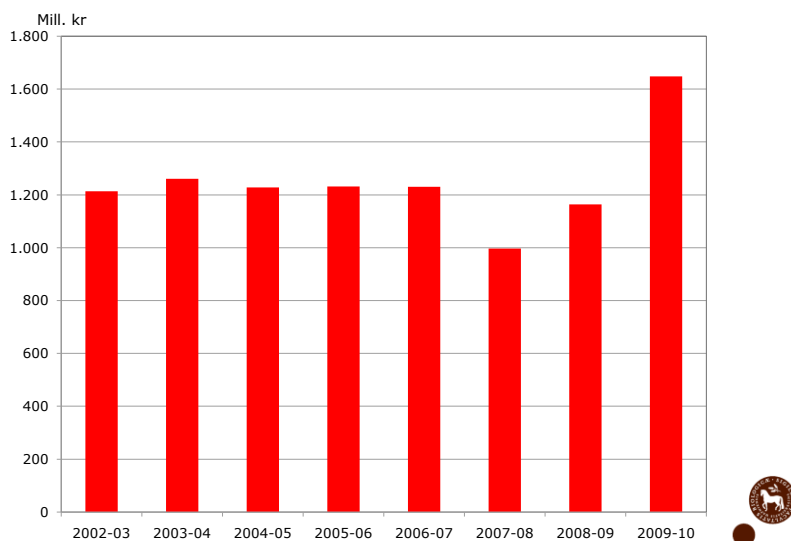
Andelsselskaber formår at tjene penge



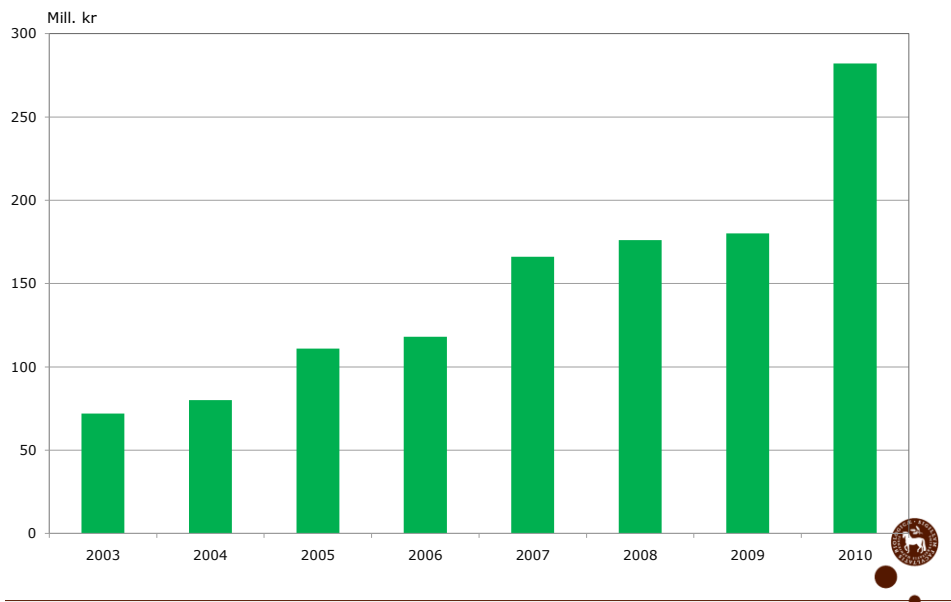
Arla Foods' overskud



Danish Crowns overskud



DLG's overskud



Indtjening og stabilitet

- Andelsselskaber: Stabil indtjening
- Landmænd ustabil indtjening
- Landmændene er "stødpude"



Udenlandske "eksperter"

- **Strukturen i dansk agro- og fødevareindustri er i verdensklasse**
- **Andelsejet er "hemmeligheden" bag succes'en**
- **Den danske "Jord-til-bord-kæde" er et forbillede mange steder i verden**
- **Samarbejde og sammenhold i dansk landbrug og gartneri giver en meget stærk placering på markederne**



Hvad betyder globalisering af andelsselskaber for den danske landmand?



Globalisering – hvad er det ??

- Mere handel over grænser
- Flere investeringer over grænser
- Arbejdskraft bevæger sig over grænser
- Alliancer, fusioner, joint-ventures m.m. over grænser



Globalisering – hvad er det ??

Flytter over grænser:

- Varer
- Kapital
- Arbejdskraft
- Viden
- Virksomheder
- Samarbejde
- Ledelse



Omsætning på udenlandske markeder (pct.)

Tican	91
Danish Crown	91
Arla	81
DLG	52
Danisco	92
Carlsberg	96
DLF-TRIFOLIUM	82
Rose-Poultry	70
GASA Group	75



Globaliserings-indeks*

- **Arla** **81**
- **Tican** **54**
- **Danish Crown** **74**
- **DLG** **41**
- **DLF-TRIFOLIUM** **62**

* Uvejlet gennemsnit af hhv. aktiver, salg og beskæftigelse i udlandet i pct. af ialt



Hvad betyder globaliseringen for andelshavere og andelsselskaber?

- Stigende konkurrence
- Nye markeder
- Rammevilkårene bliver vigtigere
- Produktionen flytter derhen, hvor den kan foregå bedst og billigst
- Uden globalisering og eksport: 2 ud af 3 landmænd skulle forlade erhvervet
- Større krav til strategi og ledelse
- Større krav til vækst og kapital




Hvorfor vækst ?

- Stordriftsfordele
- Matche supermarkedskæder i størrelse
- Større markedsmagt
- Bedre udvikle og udnytte forskning og udvikling
- Effektivisere
- "Eat or be eaten"
- + 30 andre motiver bag vækst i fødevareindustrien



KØBEN VIDENSKABELIGE FAKULTET




HANDELSHØJSKOLENS FORLAG

Henning Otte Hansen


Vækst i fødevarerindustrien

Vækst, fusioner, strukturudvikling,
globalisering og koncentration
i det agroindustrielle kompleks
– i Danmark og globalt

200




KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET



Thomas B. Olsen
Adm. dir. for
Nordic Sugar

Oktober 2011

**Thomas B. Olsen:
Fremtiden tilhører de
største spillere**



28. Oktober 2011

Opkøb fortsætter - Arla skal vokse 5 mia. kr. om året

Trods tre fusioner skal Arla fortsat tage megahop

Omsætning på 75 mia. kr. i 2015

.. Lønsum vækst



Forsker: Danish Crown bliver nødt til at vokse markant

ABELOGE FAKULTET

Der er ingen vej udenom. Danish Crown bliver nødt til at blive til en markant større virksomhed, hvis den fortsat skal kunne klare sig, mener ekspert.

FREM TIDENS DANISH CROWN

AF MORTEN IPSSEN

Danish Crown er i et dilemma.

Hvis selskabet iværksætter større væksttillæg, der fejler, kan de ikke uden videre tilbagetrække, uden at det rammer de danske stvireproducenter. På den anden side har Danish Crown ikke noget valg: Selskabet er simpelthen tvunget til at tiltrække ekstern finansiering og vokse markant, hvis det skal bevare konkurrenceevnen. Slikan beskriver seniorrådgiver i Fødevarerøkonomisk Institut, Henning Otte Hansen, situationen for Danish Crown lige nu.

Den europæiske slagterisektor står i øjeblikket i en situation, der minder om situationen i Danmark fra 80'erne til 80'erne, hvor slagterierne fusionerede med hinanden for at bevare konkurrencekraften. Det, der skete i Danmark dengang, er det, der sker i Europa nu, siger Henning Otte Hansen.

Han vurderer, at hvis Danish Crown sidder på hænderne de næste 5-6 år, forsvinder selskabet som en naturlig konsekvens af konkurrenceevnen.

Det er dog ikke længere så ligetil at sammenlægge slagterisekskaber, som det har været.

Fra 1950'erne til 1980'erne var det nemt for de danske slagterisekskaber, der blot kunne fusionere med et andet dansk andelskøbselskab. I dag er Danish Crown nødt til dels at kigge mod udlændene, dels at have penge med til finansieringen, for opkøb eller fusion med udenlandske ikke-andelskøbselskaber er ofte meget kapitalkrævende, siger Henning Otte Hansen.

Barrierer

Det kan imidlertid blive svært for Danish Crown at finde oplagte selskaber at fusionere med på et ligevejsplan. Ved en fusion over landegrænser er der kulturelle, sproglige, strategiske og mange andre barrierer, der skal overvindes. Det er der ikke i samme grad ved et opkøb, vurderer Henning Otte Hansen.

En af de muligheder, Danish Crown har for at skaffe kapital til opkøb eller fusion, er at frasætte dele af koncernens datterselskaber.

Det giver penge i kassen her og nu, men man skal jo så også dele overskuddene fremover disse datterselskaber, så på lang sigt giver det ikke nødvendigvis flere penge i kassen, siger seniorrådgiveren.

Forrentning koster

En anden mulighed for Danish Crown er at gå aktieinvestoren, der skal finansiere fusionen, den rigtige vej at gå, mener seniorrådgiveren.

at direktøren i Danske Stvireproducenter forespørgslysten for meget.

Eksterne investorer kræver et relativt højt afkast – jeg har hørt, at et årligt afkast på 10-12 pct. er udgangspunktet, for at de overhovedet har interesse i et projekt. Det er klart, at et sådant afkast er højere end landmændenes forrentning, og derfor kunne landmændene måske se komme med disse penge og så få 10-12 pct. i forrentning. Det har landmændene ikke mulighed for, så derfor må alternativer undersøges, siger han.

Henning Otte Hansen understreger, at Danish Crown naturligvis kun skal lade andre investorer få en stor andel i Danish Crown, hvis det også giver Danish Crown's ejere.

Danish Crown skal kunne åbne op for eksterne ejere, hvis det samlet set er en god forretning, og det giver et afkast betydeligt over de 10-12 pct., som de mulige eksterne ejere vil forlange. Ved at gå over på aktier og investere eksterne investorer ind i falden, skal man altså opnå et mere afkast, så både de eksterne

Tiden rinder ud. Der er et udsklingsløb i gang i den europæiske slagterisektor

HENNING OTTE HANSEN, SENIORRÅDGIVER, FØDEVARERØKONOMISK INSTITUT

Udfordring at forklare

Henning Otte Hansen forstår godt, hvis andelskøberne synes, at det er en sensation at skulle skaffe ekstern finansiering og vokse markant i tider med økonomisk usikkerhed og pludselige krak i landbrugsvirksomheder – som for eksempel Aarhussegns Andel, der gik konkurs sidste år.

For ledelsen i Danish Crown bliver det afgørende at få landmændene til at forstå, at Danish Crown ikke bare sælger ud af arvsovet ved at hente ekstern kapital, men at det giver dem.

Desuden kan det måske være nødvendigt for selskabet at minde om, at vækst naturligvis ikke er noget mål i sig selv, men et redskab til at opnå en fremtidig indtjening, tilføjer Henning Otte Hansen.

Reagerer hurtigt

Til gengæld ser handts om en

stykke, at Danish Crown nyder så stor bevågenhed og kontrol fra landmændenes side.

De danske landmænd er mere fremsynet, samarbejdsorienterede og strategisk tænkende end landmænd i mange andre lande. Samtidig er de rimeligt hurtige til at reagere på ændrede vilkår, lyder det fra Henning Otte Hansen. Han mener, at de danske landmænds fremsynethed afspejler sig i Danish Crown's bestyrelse.

Jeg er imponeret over bestyrelsens kompetencer og dens årvågenhed hidtil. Jeg synes generelt, at bestyrelsens kompetencer matcher de voksende krav, der er, lyder bedømmelsen fra seniorrådgiveren.

EFFEKTIVT LANDBRUG

Torsdag den 20. oktober 2011

mailto:bj@detbiovidenskabelige.dk
telefon 30 20 231



Forskelle på a.m.b.a og A/S

a.m.b.a.

- Profitmaksimering
- Effektivitet
- Kort- og langsigtet udvikling
- Overskuddet fordeles blandt råvareindskydere

A/S

- Profitmaksimering
- Effektivitet
- Kort- og langsigtet udvikling
- Overskuddet fordeles blandt kapitalindskydere



Andelselskaber – Fordele og ulemper

Fordele

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

Ulemper

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

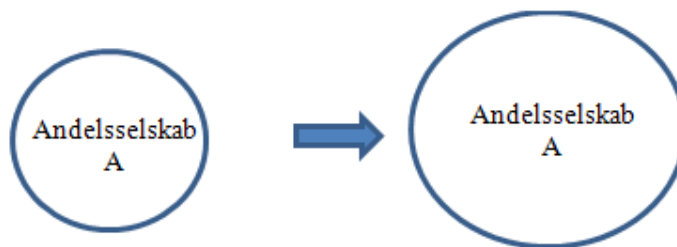


Andelsselskaber: Vækst og vækstmodeller

12 mulige modeller for vækst



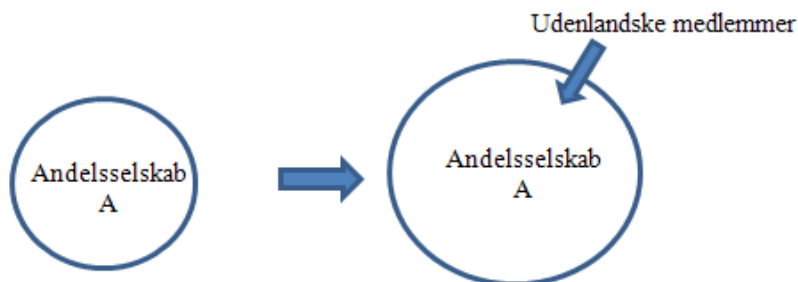
Model 1: Status quo.



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.



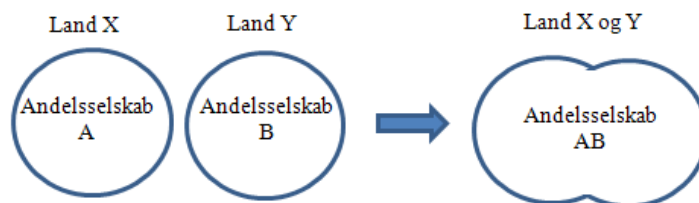
Model 2: Vækst via udenlandske medlemmer.



Vækst kan også skabes ved at tilbyde udenlandske landmænd medlemskab. Det kan enten være landmænd i de lande, hvor andelsselskabet har udenlandske aktiviteter, eller det kan være udenlandske landmænd som ønsker at handle med et dansk andelsselskab.



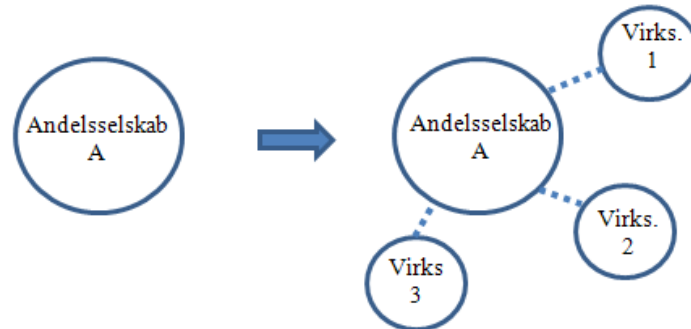
Model 3: Fusioner med andre andelsselskaber i udlandet



Andelsselskaber i to forskellige lande fusionerer. Fusionen mellem dansk MD Foods og svenske Arla i 2000 og med tyske Hansa Milch i 2011 er eksempler herpå.



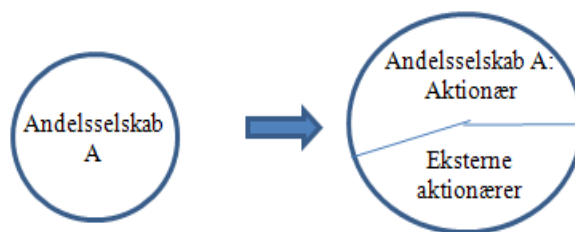
Model 4: Globale strategiske alliancer



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



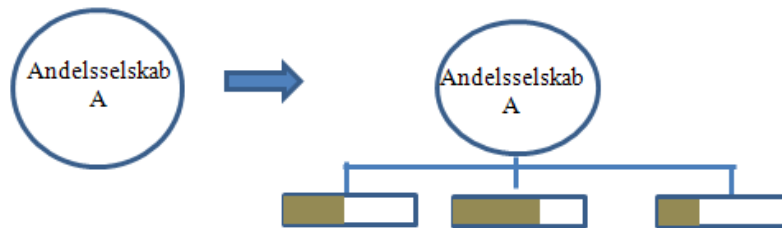
Model 5: Andelsselskab omdannes til aktieselskab



Andelshavere beholder aktiemajoritet via fælles ejerskab i aktieselskabet



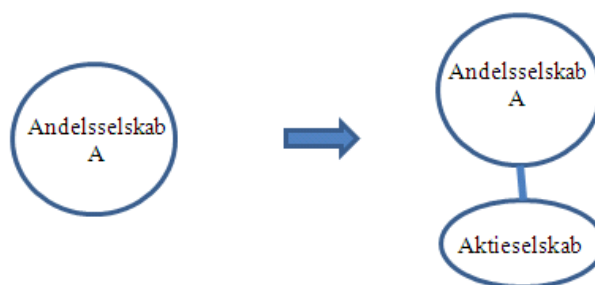
Model 6: Snævre kerneaktiviteter beholdes i andelsselskab, mens øvrige aktiviteter udskilles eller udvikles som aktieselskaber



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



Model 7: Der oprettes en A/S direkte under amba



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 er også anvendt i Danish Crown i 2010.



Model 8: Amba sælges og bliver omdannet til A/S



Andelshaverne får udloddet værdierne - evt. i form af aktier i køberen. Sukkerfabrikken Nykøbing, samt eksempler fra den irske mejerisektor



Model 9: New generation cooperation (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 incitament til investeringer og langsigtede beslutninger er derfor relativt gode i et NGC.



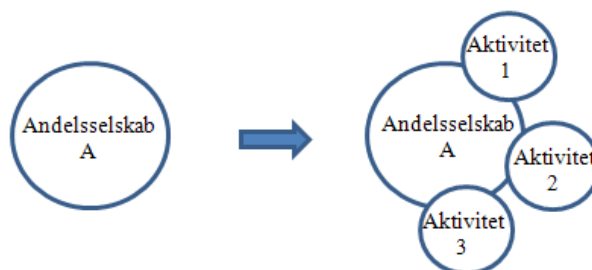
Model 10: Andelshavere eller andre indskyder ansvarlig lånekapital i andelsselskabet.



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.



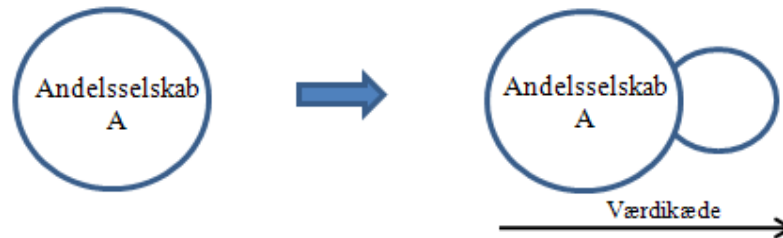
Model 11: Diversifikation - spredning på nye forretningsområder.



Andelsselskaber kan også skabe ny vækst ved at engagere sig i nye forretningsområder, som ligger uden for de traditionelle kerneområder. Dermed kan der skabes en større kritisk masse, og der kan opnås en række synergi- og stordriftsfordele inden for f.eks. afsætning, ledelse og innovation.



Model 12: Øget værditilvækst og fremadrettet integration



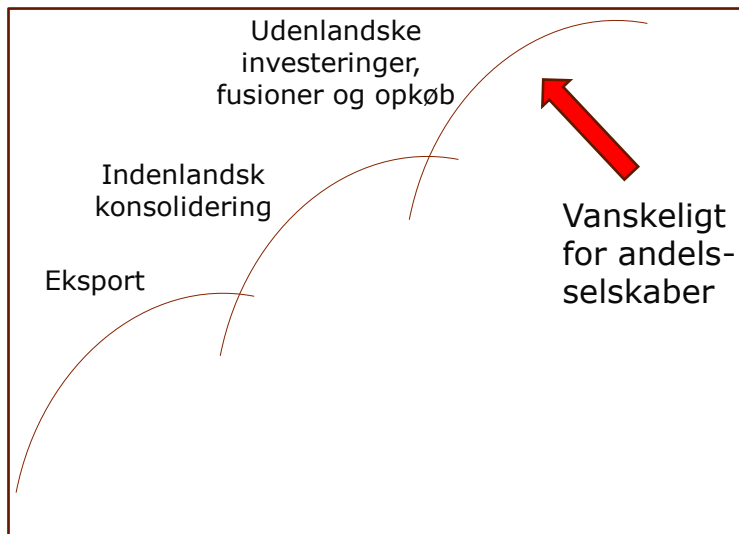
Selskaber kan skabe øget vækst ved øge værditilvæksten og ved at bevæge sig fremad i værdikæden og dermed mere fokusere på forbrugerrettede produkter



Hvad er udfordringerne for andelselskaberne og andelshaverne i fremtiden? Konkurrenceevne?



Strategiske forløb i virksomheders udvikling



Hvad er udfordringerne for andelsselskaberne og andelshaverne i fremtiden? Konkurrenceevne?

Hvad er udfordringerne for andelsselskaberne og andelshaverne i fremtiden? Konkurrenceevne?

- Nok leverancer fra danske landmænd?
- Finansiering af vækst
- Opbakning fra andelshaverne
- Matche supermarkedskæderne – markedsmagt
- Rammevilkår
- Bevare indflydelse
- Udvikle nye andels-koncern-strukturer
- Globalisering: Konkurrence og nye markeder



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.

Landbrugsavisen, 6. oktober 2010

Arla kun for mælkeproducenter

Landbrugsavisen 8. marts 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

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

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

DLR Kredit bekymret for Arla-planer

Realkreditinstituttet bekymrer sig for mælkeproducenternes økonomi, når de skal lade flere penge stå i Arla.

Fleere 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.



Planer om omdannelse fra a.m.b.a. til A/S Konklusion

- Behovet for tilpasninger blev synliggjort
- Sund debat
- Andels-fortalerne blev mobiliseret
- Ingen væsentlige strukturelle ændringer
- Nogle vigtige skridt kan være taget



Konsekvenser af andelsselskab på aktier ?

*Et Danish Crown på aktier
vil skade selskabet med
ca. 30 øre pr. kg*

*Men kapitalafkastet i
slagteribranchen kan kun komme
ét sted fra: At jeg som
svineproducent får mindre for
kødet*

Oktober 2011

**Krav: Andelshavere skal tjene
penge på få eksterne investorer
ind som medejere**



Eksterne investorer og andelsselskaber: Win-win



Dagens synspunkt/andelsselskaber

Af Henning Otte
Hansen,
Fødevareøkonomisk
Institut, KU-LIFE



**Andels-
selskabernes
sidste
krampe-
trækninger?**
Spørgsmålet er, om andelsejet kan overleve i en verden med stigende globalisering, eller om vi oplever en andelsform under afvikling?

10. marts 2011

Andelsejet har været til debat i den seneste tid. Det skyldes ikke mindst, at de to store andelsselskaber, Arla Foods og Danish Crown, har analyseret mulighederne for at blive omdannet til aktieselskaber. Arla Foods vedtog at fastholde andelsejet i en periode, og efterfølgende besluttede man bl.a. at fusionere med et tysk andelsmejeri.

Danish Crown tog derimod et lille skridt i retning af aktieselskabsformen og tager sandsynligvis en endelig beslutning om de fremtidige ejerformer i løbet af kort tid. Andelsselskaberne ser dermed ud til at stå ved en vigtig strategisk korsvej. Spørgsmålet er, om andelsejet kan overleve i en verden med stigende globalisering, eller om vi oplever en andelsform under afvikling?

ANDELSSELSKABERNE I DEN danske agro- og fødevarerindustri bidrager med både eksport, beskæftigelse, værdiskabelse og landdistriktaktivitet – og alene seks andelsvirksomheder som Danish Crown, Arla Foods, D.L.G., Danish Agro, DLF-Trifolium og København Fur omsætter for i størrelsesordenen 155 mia. kr. om året.

Flere internationale analyser udpeger netop andelsselskaberne og landmændenes organisering af værdikæden som de væsentligste forklaringer på den danske landbrugs- og fødevarersektors relativt store betydning og gode internationale konkurrenceevne.

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.

De danske andelsselskaber 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 været en relativt ukompliceret og let proces. Der er dermed skabt en stor konkurrencemæssig fordel i form af stordriftsudnyttelse, større markedsstyrke, synergiudnyttelse m.m.

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 ændringer i andelsselskabernes finansielle grundlag. Dertil kommer, at agro- og fødevarerindustri vil være underlagt et vedvarende vækstpres i de kommende år for at kunne udnytte både stordriftsfordele og markedspositioner.

Andelsselskaberne har relativt få muligheder for at tiltrække ansvarlig kapital, og det er en alvorlig barriere. Men selv om andelsselskaberne kan have visse begrænsninger i en meget global verden, så har de også har en lang række fordele, som styrker konkurrenceevnen.

Andelsselskaberne eller andelsideen skal nok overleve – dertil er der for mange unikke fordele forbundet med ejerformen. Udfordringen består i at videreudvikle selskaberne og i at prøve nye finansierings- og vækstmodeller, så selskaberne bedre kan udvikle sig og vokse i fremtidens endnu mere globaliserede verden.

Konklusion

- Fordele og ulemper ved andels-formen
- Andelsselskaber en stor fordel for danske landmænd
- Udfordringer
 - Finansiering af vækst?
 - Opbakning fra medlemskredsen
 - Forandringer nødvendige
 - Vise andelsformens fordele – før det er for sent
 - Bevare og øge markedsmagt
 - Ikke miste indflydelse - Ingen vej tilbage
 - Styre globale koncerner
- Ikke bevare andelsejet for andelsselskabernes skyld
 - Til gavn for andelshavere

