KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

Fødevareøkonomisk Institut

Agro- og fødevareindustriens økonomiske situation og udsigter frem mod 2011

Virksomhedslederpris 2011
Henning Otte Hansen
hoh@foi.dk

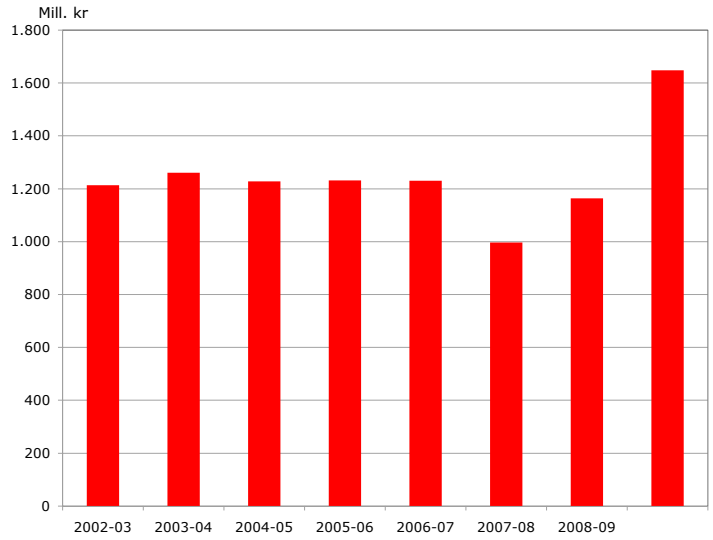
KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

Landbrugets Økonomi 2010

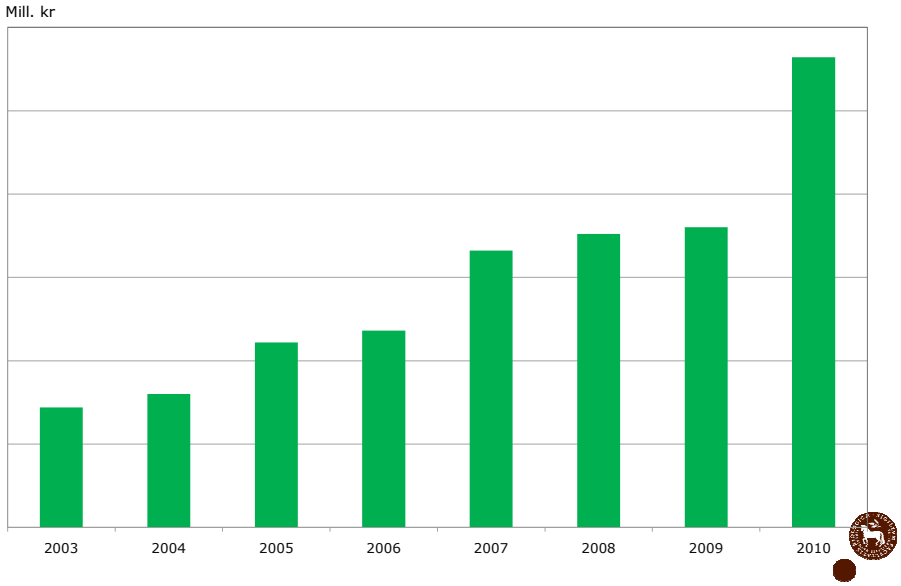
Agro- og fødevareindustriens økonomiske situation og udsigter frem mod 2011

www.foi.dk
/Publikationer
/FOI_serier/landbrugets_okonomi.aspx

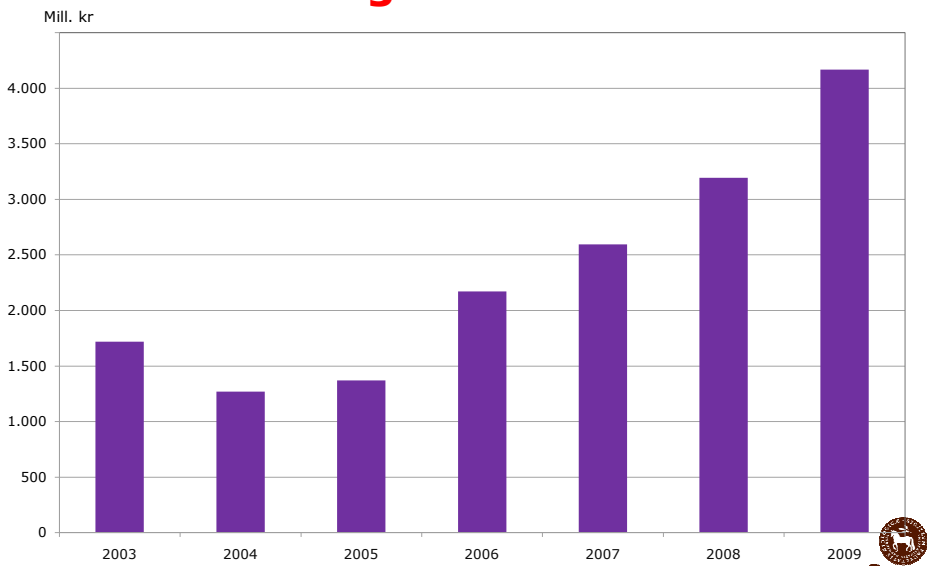
Danish Crowns overskud



DLG's overskud



Carlsbergs overskud



Indtjening og stabilitet

- Andelsselskaber: Stabil indtjening
- Landmænd ustabil indtjening

- Landmændene er "stødpude"

Tilpasninger i agro- og fødevareindustrien

- Arla: Spareplan på 1 mia. kr.
- Danish Crown: Spareplan på 1,3 mia. kr.
- Carlsberg: 120 jobs nedlægges
- DLF-TRIFOLIUM: Spareplan på 15 mio. kr

Man har sparet sig ud af krisen . . .

Spareplaner: Positivt og negativt

- Tegn på dynamik
- Krise: Nødvendige tilpasninger gennemføres

- Kortsigtede panik-løsninger
- Udskydelse af rentable investeringer

KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

Overlever andelsejet??

- **Hvorfor?**
- **Hvorfor ikke?**
- **Hvordan?**
- **Hvad kan vi gøre?**

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 fødevareindustri bidrager med både eksport, beskæftigelse, værdiskabelse og landdistriktsaktivitet – og alene seks andelsvirksomheder som Danish Crown, Arla Foods, DLG, Danish Agro, DLF-Trifolium og Kopenhagen 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 fødevaresektors 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 fødevarevirksomhederne 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 afprøve nye finansierings- og vækstmodeller, så selskaberne bedre kan udvikle sig og vokse i fremtidens endnu mere globaliserede verden. ■

KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

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

Andelsselskaber – Fordele og ulemper

Fordele

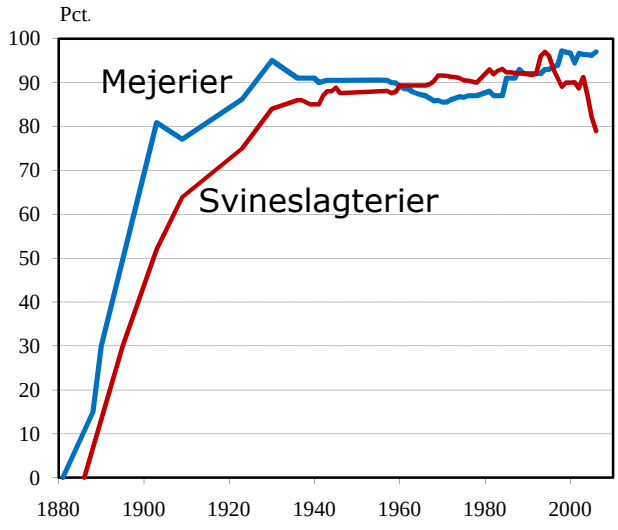
- Stærk vertikal integration i fødevarekæden
- Effektiv fødevarekæde og dermed også relativt lave transaktionsomkostninger
- Stor leverings- og forsynings-garanti
- Relativt lille kapitalkrav, da leveringsforpligtigelsen udgør en finansiel stødpude
- Giver en bedre markeds-balance, idet markedsmagten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

Ulemper

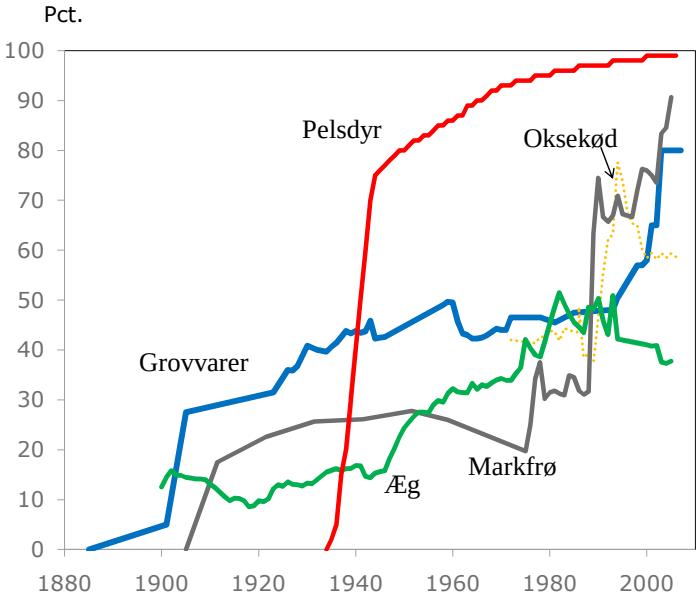
- Svært at tiltrække ansvarlig egenkapital
- Mængdestyring er vanskelig
- Andelshaverne er både ejere og leverandører, hvilket kan give interessekonflikter
- Potentielle ulemper ved globalisering i form af kort tidshorisont, råvarebinding m.m.

KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

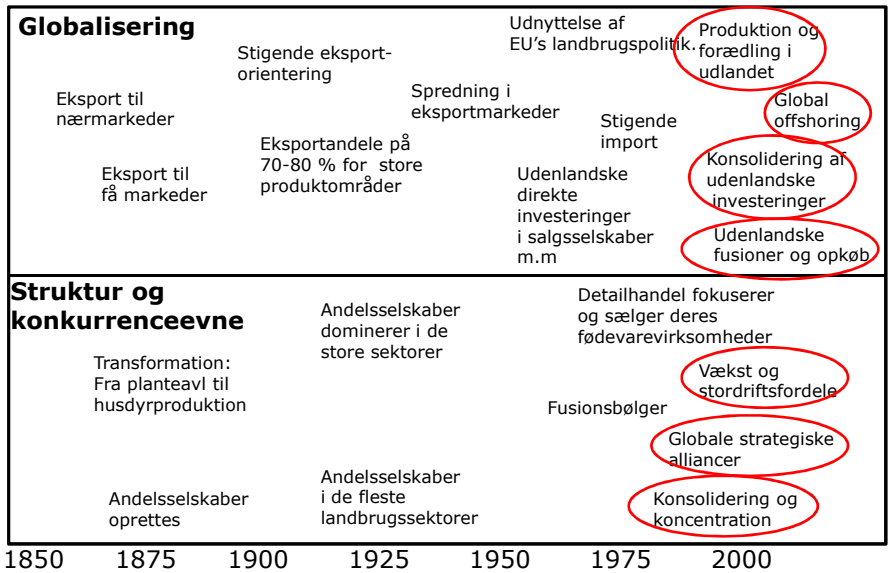
Markedsandel for andelsvirksomheder



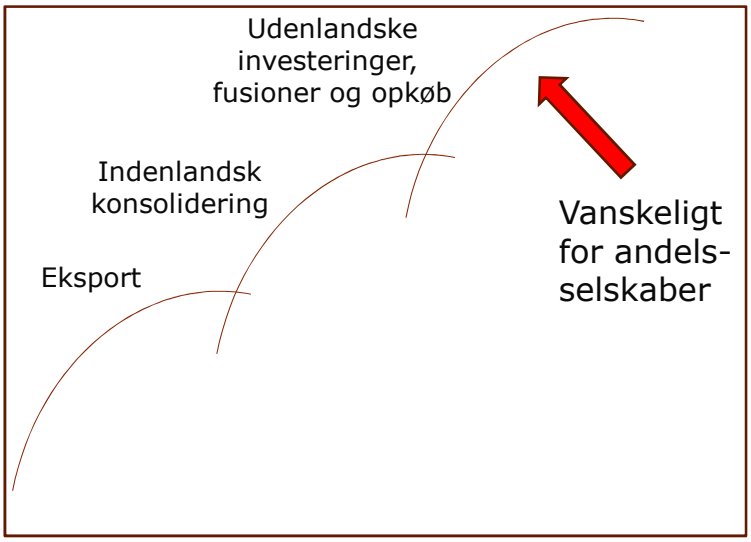
Markedsandel for andelsvirksomheder



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



Strategiske forløb i virksomheders udvikling



Vækstkrav

- Udnytte stordriftsfordele
- Matche kunder i størrelse
- Være en uundværlig leverandør
- Bevare eller øge forspringet til konkurrenter
- ”Eat or be eaten”

De seneste forslag og tiltag vedr. omdannelse af a.m.b.a. til A/S

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

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

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

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.

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 Foods - planer

- Formål: Fremtidige kapitalstruktur, der skulle sikre selskabets globale ekspansion
- Arla Foods A/S International, som var helt eller delvist ejet af moderselskabet.
- Udskillelse af store dele af selskabets aktiviteter i et eller flere separate aktieselskaber
- Moderselskabet Arla Foods fortsat skulle være et andelsselskab under navnet Arla Foods AMBA
- Flere modeller under overvejelse

Arla Foods - resultat

- Fastholde andelsmodellen - foreløbigt frem til 2015
- Årsag: Frygt for konflikter mellem investorernes interesser for afkast og betalingen for råvarerne
- Fordobling af konsolideringen fra 5-7 danske øre pr. kg. mælk til omkring 10-11 øre pr. kg. mælk.
  - 1/3 personlig,
  - 2/3 fælles

Danish Crown - planer

- Formål: gøre Danish Crown mere manøvredygtigt - blandt andet i forhold til fremtidige samarbejder med udenlandske slagteriselskaber
- Bestyrelsens udgangspunkt: En status quo-løsning ikke ville være en mulighed
- Forslag om at flytte alle andelskoncernens kommercielle aktiviteter ind i et nyt Danish Crown A/S.
- Flere modeller under overvejelse
  - alle aktiviteter overføres til et aktieselskab,
  - skyde et A/S ind i den nuværende konstruktion

KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

Mulige eksterne investorer i DC A/S

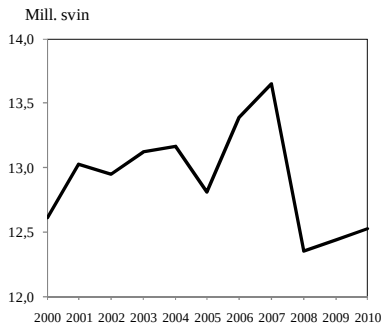
- Krav om indflydelse
- Krav til kapital
- Begrænsninger i fremtidige ejerandele
- Råvarebinding
- Sporene skræmmer
  - Tulip International
  - MDI
  - Danpo
  - M.fl.

Danish Crown - Resultat

- Resultat: Danish Crown a.m.b.a. etablerer et A/S som er 100 pct. ejet af andelsselskabet.
- Der er således ikke tale om, at et A/S erstatter et amba
- *Åbne for en række muligheder på længere sig*
- *Disse muligheder skal imidlertid analyseres nærmere*

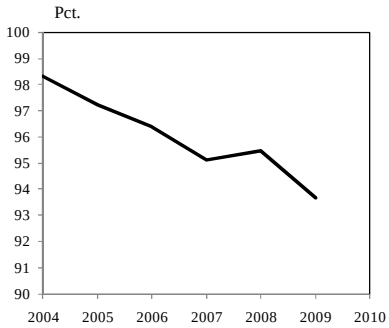
KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

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

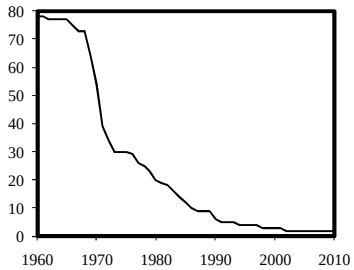
Andel af danske slagtesvin som slagtes i Danmark (pct.)



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

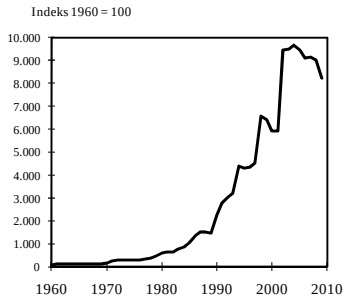
KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

Antal svineslagterier i Danmark 1960-2010



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.

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.

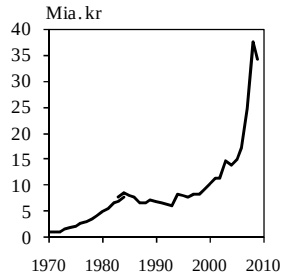
Tican

- Har analyseret mulighederne for omdannelse fra a.m.b.a. til A/S
- 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

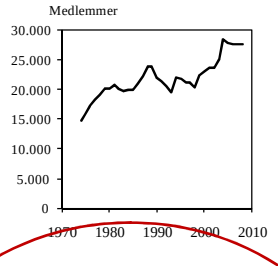
DLG

- Har analyseret, hvorvidt andelsmodellen stadigvæk holder
- DLG ændrer ikke selskabsmodellen, selv om man vil fortsætte med at vokse i udlandet.
- DLG-koncernen har mange datterselskaber i A/S-form, hvor der også er eksterne aktionærer og investorer.

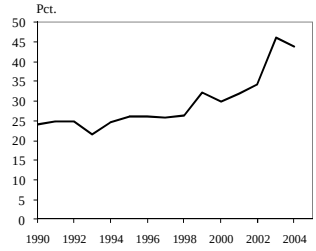
Omsætning i DLG (løbende kr.)



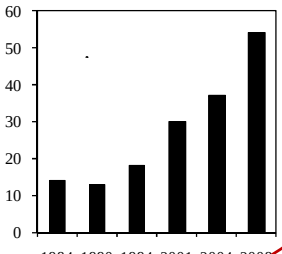
Antal A-medlemmer



DLGs andel af markedet for foderblandinger i Danmark



Antal datterselskaber og associerede selskaber i DLG.



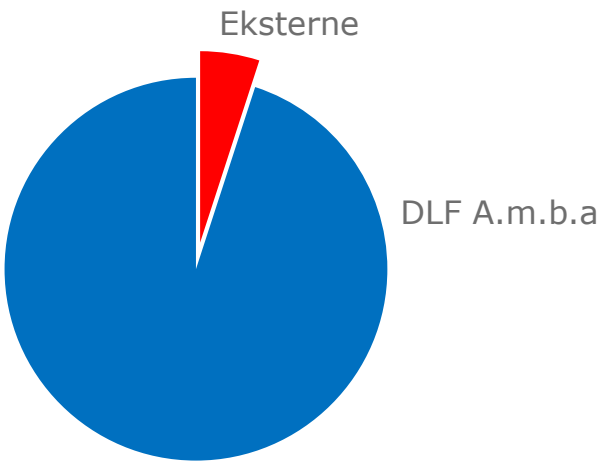
Andelselskaber = koncerner

Antal hel- og delejede selskaber i Arla, DC og DLG:

230

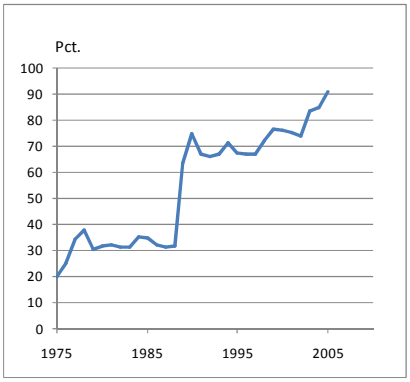
Heraf er 140 i udlandet

DLF-TRIFOLIUM A/S

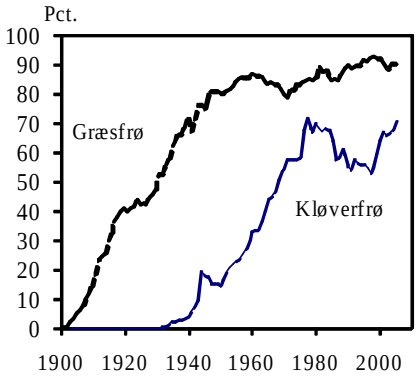


Eksempel: Markfrø

DLF-TRIFOLIUMs andel af markedet

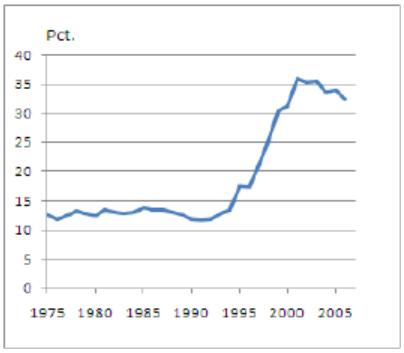


Eksportandele for den Danske markfrøsektor

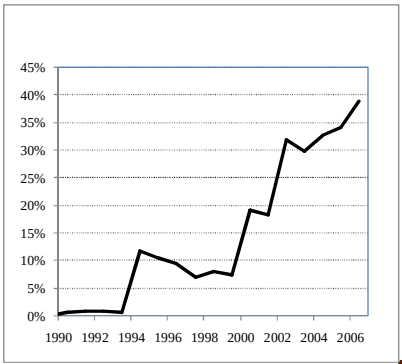


Eksempel: Markfrø

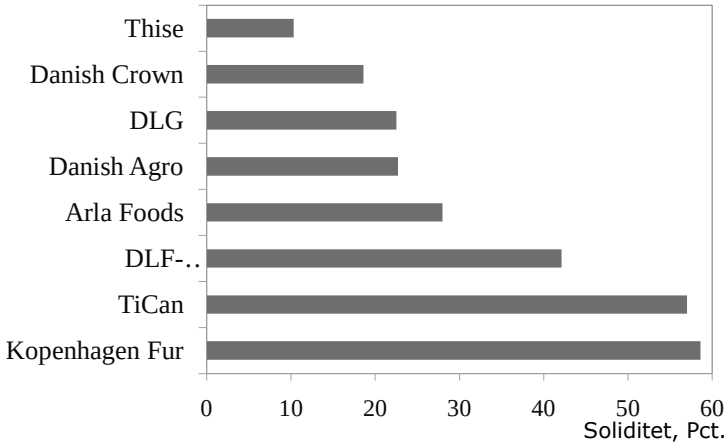
Eksport af markfrø: Andel til lande uden for Europa



Udenlandske aktiver i pct. af ialt i DLF-TRIFOLIUM



Egenkapitalandele



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

Kritiske faktorer og erfaringer ved evt. omdannelse fra amba til A/S

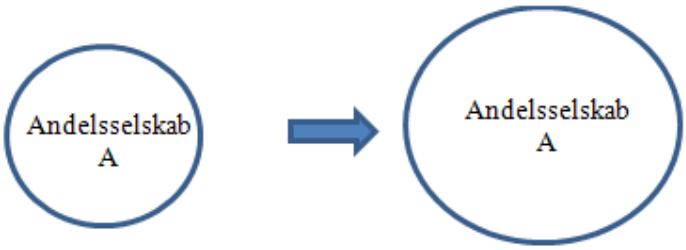
- Èn majoritetsaktionær som betinger sig majoritet
  - Fordele og ulemper
- Prisfastsættelse på landbrugsråvarer
  - Aflønning af kapital og råvarer
- Leveringsret og –pligt
- Virksomhedens strategiske udvikling
  - Udenlandske råvarer
  - Flytning til udlandet
- Transnationale fusioner mellem andelsselskaber kan indebære kulturelle, sproglige og strukturelle problemer

KØBENHAVNS UNIVERSITET DET BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET

Andelsselskaber: Vækst og vækstmodeller

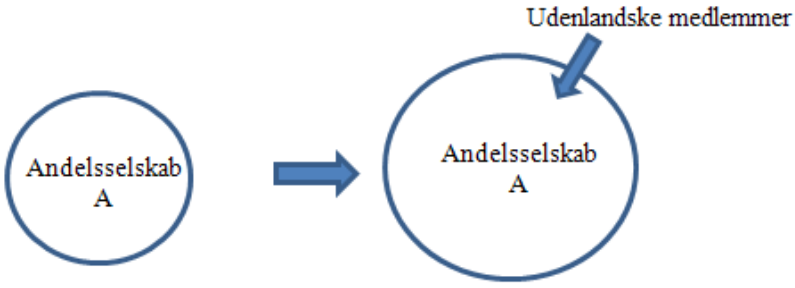
12 mulige modeller for vækst

Model 1: Status quo.



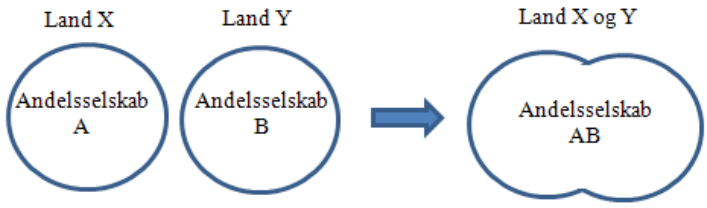
Der sker ikke nævneværdige strukturelle forandringer m.h.t. ejerskab m.m., og andelsselskabet er i stand til at generere vækst gennem selvfinansiering og ved at tiltrække lånekapital. DLF-TRIFOLIUM er et eksempel på en andelsvirksomhed, som via vækst er blevet globalt markedsførende - inden for dens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

Model 2: Vækst via udenlandske medlemmer.



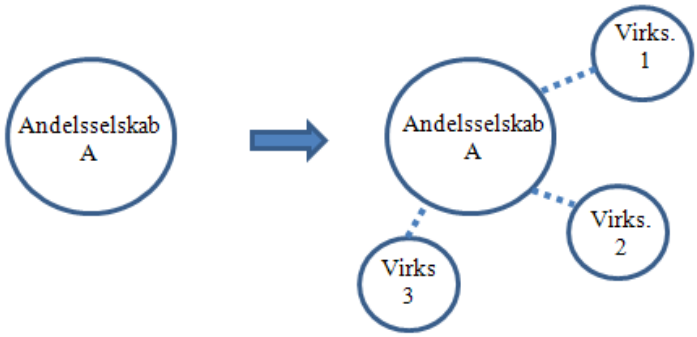
Vækst kan også skabes ved at tilbyde udenlandske landmænd medlemskab. Det kan enten være landmænd i de lande, hvor andelsselskabet har udenlandske aktiviteter, eller det kan være udenlandske landmænd som ønsker at handle med et dansk andelsselskab.

Model 3: Fusioner med andre andelsselskaber i udlandet



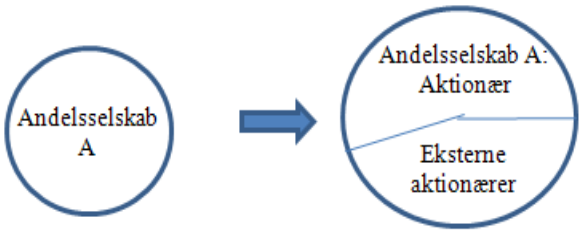
Andelsselskaber i to forskellige lande fusionerer. Fusionen mellem dansk MD Foods og svenske Arla i 2000 og med tyske Hansa Milch i 2011 er eksempler herpå.

Model 4: Globale strategiske alliancer



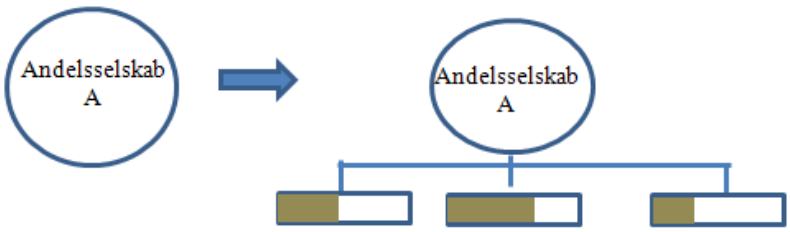
Andelsselskaber skaber vækst, kritisk masse og markedsmagt gennem samarbejde med andre indenlandske eller udenlandske virksomheder.
Case: DLG

Model 5: Andelsselskab omdannes til aktieselskab



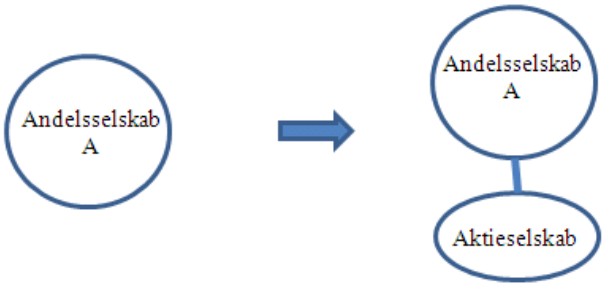
Andelshavere beholder aktiemajoritet via fælles ejerskab i aktieselskabet

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

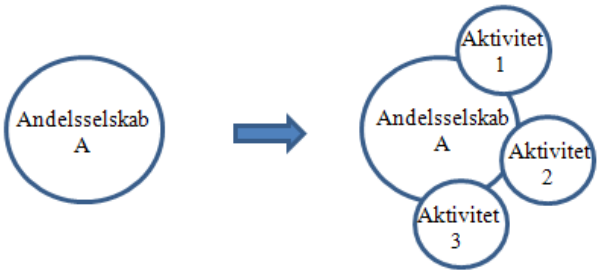
Model 9: New generation cooperation (NGC).

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 incitamenter 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

HENNING OTTE HANSEN
Andelsselskaber i udvikling
Andelsbevægelsens evne til forandring og omstilling i landbrugets udvikling fra den lokale til »den globale landsby«
HANDELSHØJSKOLENS FORLAG