

TIDSSKRIFT FOR LANDØKONOMI

TEMANUMMER

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

**NR. 2
JUNI 2017
203. ÅRGANG**

Ansvarshavende redaktør

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

Redaktion

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

Oplag

- * 550 stk.

Tryk

Ecograf ApS Højbjerg

Abonnement

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

Løssalg

150 kr. excl. moms og forsendelse

Udgivere

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

Sats & layout

- * Henning Otte Hansen

INDHOLD

Redaktionelt forord:

Agro- og fødevarerindustrien: Strategiske udfordringer og løsninger 109

Henning Otte Hansen,

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

DLF Seeds – strategiske udfordringer 113

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

K-Salat – Fra vækst til kendt mærkevare og del af international koncern..... 147

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

DLG – Fra konglomerat til fokusering 183

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Novezymes-Monsanto bioag alliance – Global strategisk alliance 207

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

REDAKTIONELT FORORD

Agro- og fødevarerindustrien: Strategiske udfordringer og løsninger

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

Udgangspunktet er, at det er afgørende vigtigt at træffe rigtige strategiske valg – og at gennemføre dem. Der sker løbende forandringer i omverdenen, i markeder, i teknologier, i konkurrencevilkårene m.m., og virksomhederne må i tide både tilpasse sig samt udnytte og skabe de muligheder, der følger heraf.

Strategi omfatter mål og midler: Hvilken retning skal virksomheden udvikle sig i fremtiden, og hvad er de overordnede ambitioner, ønsker og mål? Hvorledes når virksomheden målene, og hvilke veje og midler skal bruges for at komme derhen? Fastlæggelse af mål og midler sker i overensstemmelse med virksomhedens styrker og svagheder samt forandringerne i omverdenen. En strategi kan række 5-10 år ud i fremtiden. Der er således rigtigt mange forhold, der spiller ind, og mange forhold er uden for virksomhedens indflydelse. Selv et meget grundigt beslutningsgrundlag er sjældent komplet for fastlæggelse af en strategi.

Selv om en strategi typisk er målrettet en specifik virksomhed med specifikke mål og omverdensforhold, er det i høj grad muligt at lære af de erfaringer, som virksomheder opnår. Strategier kan være fejlagtige, fordi målene var forkerte, eller fordi midlerne ikke passede til målene. Ændrede markedsforudsætninger kan også være mulige forklaringer på en fejlagtig strategi. Under alle omstændigheder kan der i mange tilfælde udledes en række erfaringer og konklusioner, som kan bruges i andre situationer.

Det er altid meget nemmere at se i bakspejlet og fortælle, hvad man burde have gjort. Der er også eksempler på, at et strategisk valg var velbegrundet og korrekt, men fordi markedet eller forudsætningerne ændrede sig, blev resultatet negativt. Der er også eksempler på, at strategiske valg var gode, men at man "var for hurtigt ude".

Der er en række eksempler på, at en strategi – eller mangel på samme – kan tvinge endog store og markedsledende virksomheder i knæ. Nogle af de mest kendte eksempler er Kodak og Nokia, som forpassede strategiske muligheder. Dermed endte de tidligere verdensførende selskaber med at køre ind i en blindgyde, og deres deroute resulterede i henholdsvis betalingsstandsning og nødtvunget opkøb. Eksemplerne viser også, at fravær af et strategisk valg kan være ligeså farligt som et forkert valg. Passivitet er ingen løsning.

Et andet eksempel på markante udsving i selv store virksomheders placering og størrelse er ØK. ØK var tilbage i 1970'erne en af kronjuvelerne i dansk erhvervsliv, og målt på omsæt-

ning og ansatte var ØK den største virksomhed i Norden, større end for eksempel Volvo og A.P. Møller-Mærsk. ØK var et konglomerat, men med betydelige aktiviteter inden for fødevarerområdet. Engang ejede ØK alt fra rederi til værft, containerskibe, slagterier, industriselskaber, agenturer for mange store internationale virksomheder og fabrikker, plantager og ejendomme over hele verden. Efter adskillige år med problemer både internt og eksternt, skiftende og fejlagtige strategier samt uro i ledelsen var selskabet i 1992 på randen af fallit. Selv om det lykkedes at overleve krisen, og selv om der kom en bedre indtjening og år med overskud, blev selskabet i løbet af 00'erne reelt et afviklingselskab.

Selv om ØK på grund af dens forretningsområder har været udsat for betydelige eksterne choks efter oliekriserne og finanskrisen i Asien i 1997, kan disse forhold langt fra forklare - eller undskylde - den negative udvikling. Andre virksomheder havde således stor succes med de samme forretningsområder, aktiviteter og markeder, som ØK havde.

Inden for agro- og fødevarerindustrien er der også andre eksempler på, at strategiske valg kan være altafgørende for en virksomheds fremtid. Et eksempel er Superfos, som var et konglomerat, og som over en længere periode var blandt de største virksomheder i Danmark. Superfos startede en omfattende internationaliseringsproces i 1975, og nogle af de væsentligste internationaliseringstiltag var købet af ammoniakværket Brunsbüttel i Tyskland og den amerikanske gødningsvirksomhed Royster. Efter 12 år havde denne internationalisering medført et tab på ca. 3 mia. kr. Superfos gik således fra at være en ledende dansk industrivirksomhed til at gennemgå en overlevelseskamp, som endte i en langt mindre og mere fokuseret virksomhed.

Årsagerne til Superfos' problemer og uheldige udvikling er mange, og de er blevet diskuteret vidt og bredt. Det er dog givet, at både strategiske beslutninger og markeds-mæssige forhold var helt afgørende forhold. For stærk og ukritisk fokus på vækst via udenlandske opkøb, manglende fokus på kerneaktiviteter og konkurrenceevne samt ledelsesmæssige problemer – alt sammen strategiske forhold - bliver ofte fremført som væsentlige årsager.

Virksomheden Foodmark A/S havde i 1990'erne en plan om at udvikle sig til en stor tværbranchevirksomhed med aktiviteter inden for både kød, mejeriprodukter, fisk, brød og grønsager. Strategien var bl.a. at høste stordrift- og synergieffekter på tværs af sektorerne. Synergi- og stordriftsfordelene var dog mindre end forventet, og også her manglede der fokus på kerneaktiviteter.

Under og efter fødevarerkriserne i 2007-08 og 2010-11 var der også danske agro- og fødevarer- virksomheder, som kom i alvorlige økonomiske vanskeligheder, fordi de ikke havde foretaget en tilstrækkelig afdækning – prissikring – på deres råvaredispositioner og på deres købs- og salgspriser. Dette var i bund og grund spekulation, og det er et klar strategisk valg, om en virksomhed skal spekulere eller ej.

Virksomheders konkrete strategier og strategiske valg kan kobles til nogle teoretiske principper og modeller. Denne kobling gør det muligt at identificere de grundlæggende valg, som virksomhederne står overfor. Ved netop at have nogle klare og velbegrundede teorier og modeller – som ofte er udviklet på basis af erfaringer fra en række virksomheder – kan man bedre klassificere virksomhedernes strategi og strategiske valg. Hvis en virksomhed for

eksempel har som strategisk mål at vokse via investeringer i udlandet, er der en række forudsætninger, fordele, ulemper og barrierer, som allerede er beskrevet i internationaliseringsmodeller, og som virksomheden derfor med fordel kan blive inspireret af og måske bruge som rettesnor for denne udvikling.

Det første eksempel i dette nummer af Tidsskrift for Landøkonomi er DLF Seeds (tidligere DLF-TRIFOLIUM). DLF Seeds er en globalt orienteret markfrøvirksomhed, som gennem de seneste årtier har stået over for en række afgørende strategiske valg, og selskabet har været gennem en omfattende strukturel udvikling. I denne artikel ses der nærmere på fem udvalgte strategiske problemstillinger i DLF:

- * "Big Bang" – Stor fusion og konsolidering: Hvorfor og hvordan lykkedes fusionen?
- * Succesfuldt hybridselskab med andelsselskab og institutionelle investorer: Hvorfor lykkedes samarbejdet?
- * Vækst, markedsleder og fokusering på én gang: Hvordan kan man vokse og fokusere på én gang?
- * Internationalisering via investeringer i udlandet: Hvorfor var der opbakning fra medlemmerne?
- * Andelsselskab med en stor og stigende egenkapital: Hvorfor kunne DLF øge egenkapitalen og soliditeten?

Selskabets udvikling og de fem problemstillinger bliver også sat ind i en teoretisk ramme inden for markeds- og virksomhedsøkonomi.

Det næste eksempel er K-Salat. K-Salat er her et eksempel på en virksomhed, som er påvirket og formet af en række forhold, herunder mærkevarerestrategi, iværksætteri, konsolidering og globalisering. Disse påvirkninger og hele udviklingen i K-Salat-virksomheden kan understøttes og til dels forklares ud fra et teoretisk grundlag. K-Salat blev overtaget af Niels Jørgen Frank i 1974 og voksede kraftigt i de efterfølgende år. Virksomheden udviklede en stærk mærkevare, samtidig med at den producerede private labels i samarbejde med detailkæder. Der kan identificeres en række tiltag og ledelsesmetoder, der dannede grundlag for K-Salats udvikling i denne periode. Selskabet blev efterfølgende solgt i en international konsolideringsbølge. De to tilbageværende væsentlige danske mærkevarer i kategorien er i dag ejet af norske fødevarer virksomheder. K-Salat er således i dag en del af en koncern, hvor mærkevarer og mærkevarerestrategier er bærende elementer, hvilket indebærer en række potentielle fordele, men også mulige ulemper.

Den generelle udvikling i retning af flere private labels, men fastholdelse af de stærkeste mærkevarer, kan genfindes på de markeder, hvor K-Salat opererer. Ud fra konkrete "store checks" i Danmark kan det ses, at der er en betydelig merpris for K-Salats hønsesalat. Merprisen er på 40-90 pct. i forhold til hhv. de normale private labels og hård discount. Ud fra det teoretiske grundlag, K-Salat-casen, beskrivelsen af branchens udvikling og de gennemførte store checks kan der udledes en række konklusioner, erfaringer og en læring.

Det næste eksempel er DLG. DLG udviklede sig fra midten af 1990'erne og frem til 2013 til at blive et konglomerat, et selskab med aktiviteter på meget forskellige forretningsområder. Mens konglomeraterne især var fremherskende mellem 1960 og 1980, har der efterfølgende været mere modstand mod konglomerater og mere accept af core-businessvirksomheder. Der kan være flere årsager til, at virksomheder følger en konglomeratstrategi gen-

nem udvikling af helt nye forretningsområder. En række betingelser eller forudsætninger skal dog være opfyldt, for at konglomeratstrategien kan lykkes.

I slutningen af 2013 besluttede DLG at ændre strategi og at opgive konglomeratformen og i stedet fokusere på selskabets kerneforretningsområder. DLG's analyse og beslutning om at gå bort fra konglomeratstrategien kan sammenfattes til følgende:

Der har ikke været tilstrækkelige synergier og stordriftsfordele mellem DLG's kerneaktiviteter og de diversificerede aktiviteter. De nye diversificerede aktiviteter har krævet specifikke kompetencer, som DLG ikke i tilstrækkelig grad besidder, og de har taget unødigt stor kapitalbinding og ledelsesfokus. Derudover har der været for lille transparens, så det ikke har været muligt at vurdere og prioritere de enkelte forretningsområder. Flere af de viste forudsætninger for succesfulde konglomerater er dermed ikke opfyldt. Det gælder m.h.t. synergier og stordriftsfordele samt specifikke kompetencer. På baggrund af DLG's udvikling og beslutning kan der opstilles en række erfaringer.

Det sidste eksempel er Novozymes og Monsanto-alliancen, BioAg. De to selskaber dannede med start i 2014 en global strategisk alliance, BioAg-alliancen. Novozymes bidrager med unik biologisk plantebeskyttelse baseret på mikroorganismer til landbruget, mens Monsanto bidrager med sortsafprøvning, forsøg, distribution og afsætning. Alliancen vedrører produktion og afsætning af mikroorganismer, som har særlige evner til at beskytte planter mod sygdomme og insektangreb, eller de kan øge plantens evne til at optage næringsstoffer fra luften og jorden. Novozymes og Monsanto er på mange måder et perfekt match i en global strategisk alliance, idet de komplementerer hinanden perfekt i værdikæden.

Globale strategiske alliancer, som er blevet kaldt den nye form for internationalisering, indeholder en række fordele og muligheder samt ulemper og risici. Flere af disse forhold kan genfindes i BioAg-alliancen. Globale strategiske alliancer bliver ofte dannet med henblik på at få adgang til nye kunder, nye geografiske markeder og ny teknologi, og det har også været en af drivkræfterne bag BioAg-alliancen.

De to virksomheder har i vid udstrækning sammenfaldende forretningsområder og idegrundlag, idet de arbejder for at udvikle og anvende ny bioteknologi, og de er begge drevet af globale udfordringer med hensyn til den fremtidige fødevareresituation og -forsyning. På imagefronten er der dog tale om meget forskellige virksomheder, hvilket dog ikke ser ud til at have været afgørende. Begge partnere har individuelle styrker og svagheder i alliancen.

Afsætningen af produkter fra alliancen har ikke helt levet op til forventningerne, men det skyldes mere markedsudviklingen end den strategiske alliance som sådan. Der kan identificeres en række forhold på markedet og i alliancekonstruktionen, der er afgørende for alliancens succes.

God læselyst.

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