

TIDSSKRIFT FOR LANDØKONOMI

TEMANUMMER

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

**NR. 1
MARTS 2018
204. 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 og layout

- * Henning Otte Hansen

INDHOLD

Redaktionelt forord:

Er agro- og fødevarerindustrien speciel? 5

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

KMC – fra EU-støtte til markedsorientering 9

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Den europæiske sukkerindustri – Fra støtte og kvoter til liberalisering 39

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Andelsselskabers globalisering – Udvikling, barrierer og muligheder 69

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Detailhandlens opkøb af fødevarer virksomheder

– Udvikling, drivkræfter og konsekvenser 95

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Fødevarer kvalitet og værdikæder – Erfaringer og løsninger 117

Henning Otte Hansen

Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

REDAKTIONELT FORORD

Er agro- og fødevarerindustrien speciel?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tre eksempler på de særlige forhold:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

God læselyst.

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