

Viden og erfaringer fra internationale lead user landmænd	Ansvarlig	RBLA
	Oprettet	19-12-2017
Projekt: 7684 Hvor skal væksten komme fra i landbruget?	Side	1 af 4

Af Rasmus Berg Larsen og Mille Møller Nielsen, Forretning & Implementering, SEGES.

Artiklen er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7684 – Hvor skal væksten komme fra

Viden og erfaringer fra internationale lead user landmænd

1. Formål og indhold

Dette notat har til formål at fremhæve og beskrive den viden og erfaring der er opsamlet ved internationale lead user landmænd. Denne viden og erfaring skal være med til at sikre at dansk landbrug fortsat er helt i front internationalt, samt til at indfri vækstpotentialerne i dansk landbrug.

Gennem notatet vil der være fokus på hvilke udfordringer og potentialer de internationale lead users har, samt hvordan rammebetingelserne, kulturen, personlige forhold og virksomheden er ift. dansk landbrug. Der vil også, når relevant, henvises til idékataloget "*Hvor skal væksten komme fra i dansk landbrug*", som er udarbejdet som en del af dette projekt.

Viden og erfaringer i denne sammenhæng, er indsamlet via interview af Christian Haldrup, planterådgiver i SEGES med speciale i Østeuropæiske virksomheder, et interview med repræsentanter i Arla Sverige, desk research af større Østeuropæiske konglomerater, markedsanalyser af Rusland samt rapporter udarbejdet af internationale konsulenthuse.

2. Viden og erfaringer fra russiske konglomerater

De store Østeuropæiske konglomerater, som Miratorg, Rusagro samt Cherkizovo, er alle store internationale spillere. Disse selskaber adskiller sig fra de danske på flere måder, f.eks. størrelsen af virksomhederne samt rammebetingelserne de opererer under. De producerer ca. 20 % af hele Danmarks slagtesvin og driver ca. 30 % af Danmarks samlede landbrugsareal.

De ejer størstedelen af værdikæden, fra primærproducenterne til forarbejdningsleddet. Kun detailkæderne er ikke styret af disse. Der er intet selskab i Danmark med en lignende konstruktion. Derudover opererer de under nogle helt andre markedsforhold end hvad der er gældende i Danmark, de kalder endda rammebetingelserne for "*Favorable*". Virksomhedsmæssigt er de kendetegnet ved en stor professionalisering, som bl.a. ses i meget kompetente bestyrelser, hvor flere medlemmer har baggrunde i de større konsulenthuse som f.eks. Goldman Sachs.

Konglomeraterne har alle en stor mængde af forskellige brands, ligesom de alle producerer flere slags fødevarer. F.eks. har Cherkizovo fjerkræ, svin og agerbrug, modsat i Danmark hvor eks. Arla kun opererer indenfor mejeriprodukter. Deres produkter er fra discount til Premium, ligesom de har produkter der er tilpasset religioner, f.eks. halal-kød.

De store konglomerater eksporterer i et stort omfang, og potentialet er større endnu. Eksporten forventes kun at stige, da hjemmemarkedet indenfor en overskuelig fremtid vil være fyldt op. De store konglomerater har allerede opnået flere EU certificeringer, således de nu kan eksportere til en række europæiske lande, ligesom de kan bruge det som et kvalitetsbevis på verdensmarkedet. Derudover forventer den russiske regering at Rusland bliver en af verdens største eksportører indenfor få år. Om end det er en radikal udmelding, er intentionen klar. Den russiske regering er klar til at støtte, i et større omfang end i dag, de russiske fødevarer-selskabers eksport. I følge Christian Haldrup er det ikke usandsynligt, at der i fremtiden ses russiske produkter i de danske supermarkeder. F.eks. kan oksekød fra Miratorg konkurrere på lige fod med oksekød fra USA, Argentina, Brasilien osv.

Danske virksomheder kan lære meget af de store russiske konglomerater, selvom de opererer under helt andre rammebetingelser. De danske selskaber kan formentligt ikke nærme sig disse store russiske

¹ Cherkizovo Annual Report 2016, s. 9

konglomerater på størrelse, i hvert fald ikke inden for de næste 5 år. Men specielt den store professionalisering bør være en stor inspiration for dansk landbrug. Denne professionalisering vil gavne dansk landbrug, fra forarbejdningsselskaberne til primærproducenterne. Etablerede bestyrelser, advisory boards eller gådråd i dansk landbrug er et vækstpotentiale for dansk landbrug.

Derudover kan dansk landbrug lade sig inspirere af tankegangen, hvor selskaber ejer flere led i værdikæden, fra primærproducenterne til forarbejdningsskederne. Svinesektorens Vækstpanel anbefaler i deres rapport, "*Flere grise på danske hænder*", at der skal laves nye stordriftskoncepter i Danmark, hvor min. 120.000 slagtesvin samles i anlæg ved passende infrastruktur². Disse anlæg skulle netop være ejet af bl.a. slagterierne. Der bør derved kunne opnås stordriftsfordele, igennem synergier og en gennemgående professionalisering. Udviklingen mod store selskaber, lignende de russiske konglomerater, er måske derfor allerede begyndt.

3. Viden og erfaringer fra større Østeuropæiske virksomheder

Ikke alle virksomheder i Rusland, og Østeuropa for den sags skyld, er på størrelse med Cherkizovo, Rusagro mfl. Et interview med Christian Haldrup, var med til at afdække hvordan de lidt mindre virksomheder er sammenlignelige med danske. Interviewet omhandlede de virksomheder han har rådgivet, som ligger i størrelsesordenen min. 20.000 hektar. Det følgende er baseret på hans erfaringer samt en artikel udarbejdet af Steen Forum, omhandlende Axzon Group A/S og deres forsøg på at opnå en merpris på de tyske og polske markeder for polsk svinekød³.

De østeuropæiske virksomheder er typisk struktureret således at de har mange produktionssites, ligesom nogle har egne forarbejdningsselskaber. Selve strukturen i afsætningsleddet er markant anderledes end i Danmark da forarbejdningssleddet primært er privatiseret. Der er mange mindre slagterier og mejerier. Afsætningen er dog ikke lokal, produkterne sælges som regel videre til et mellemlid, som herhjemme med Danish Crown og frem i værdikæden. De Østeuropæiske virksomheder er i lige så høj grad opmærksomme på forbrugerne, som de danske virksomheder er.

Et potentiale de østeuropæiske virksomheder ser, som også er identificeret i Idekataloget, er at producere differentierede produkter, som f.eks. økologiske produkter. Axzon Group A/S forsøger f.eks. at sælge differentierede produkter på det tyske og polske marked. Men som i Danmark, har de også en udfordring i at få forbrugerne til at betale for merværdien af disse produkter. På dette punkt er udfordringen den samme for en østeuropæisk virksomhed, som den er for det danske landbrug, men begge ser potentialer i at producere og sælge differentierede produkter. Ift. økologi, er der dog ikke de samme regler som der er i Danmark. I Rusland er der f.eks. ikke et nationalt certificeret økologi-mærke, og det er derfor op til de enkelte virksomheder at definere hvad økologi er for dem. Rammebetingelserne er altså forskellige her.

Finansieringsmæssigt adskiller de sig også fra danske virksomheder. Der er ingen kreditforeninger og banken er dermed den største finansieringskilde. Der er derfor ikke den samme gæld i Rusland f.eks. som der er i det danske landbrug. Dette betyder at væksten i virksomhederne primært har været organisk. Dette giver selvfølgelig nogle helt andre handlemuligheder, end hvis man er bundet af en stor gæld. Det skal dog nævnes at de større virksomheder får statsstøtte, som f.eks. rentegarantier på under inflationsrenten. Internt i Rusland er rammebetingelserne altså forskellige, ligesom de er forskellige fra de danske rammebetingelser.

De østeuropæiske virksomheder har et stort fokus på omkostningssiden, hvilket i Idekataloget også identificeres som et potentiale for dansk landbrug. Der er dog ikke stor forskel på danske virksomheder

² Svinesektorens Vækstpanel, "*Flere grise på danske hænder*", 2016

³ Steen Forum, Forskning og Innovations afdelingen, Erhvervsakademi Aarhus, "*Er der i Tyskland og Polen efterspørgsel efter svinekød, der er intensivt produceret under hensyntagen til en række bæredygtighedsparametre?*", 2015

og eksempelvis rumænske virksomheder hvad angår fremstillingsprisen ifølge Christian Haldrup. Der er dog stor forskel på hvad omkostningerne går til. Lønningsomkostninger er klart lavere end i Danmark, men til gengæld er der store omkostninger til vagtselskaber, da tyveri er et stort problem samt administrationsomkostninger specielt til det offentlige. De østeuropæiske virksomheder oplever altså nogle helt andre udfordringer, end hvad de danske virksomheder oplever.

Overordnet set så er der flere potentialer for dansk landbrug ift. østeuropæiske virksomheder. Ifølge Christian Haldrup, vil der i fremtiden være endnu større efterspørgsel på dansk genetik og avl og ikke mindst dansk know-how. Der findes allerede et stort marked for dette, som Christian Haldrup netop arbejder ind i. Eksempelvis har Samson hjulpet flere virksomheder i Rusland med rådgivning omkring opsætning og håndtering af gylle, med salg af flere gyllevogne som følge. Så der er store vækstpotentialer for den danske Agroindustri.

4. Arla Sverige

Det svenske landbrug, ligner i større grad det danske, ift. det førnævnte østeuropæiske landbrug. Specielt hvad angår rammebetingelserne. Et interview med en repræsentant fra Arla Sverige, viste at der dog er nogle forskelle på det danske og svenske landbrug, f.eks. er hvad der er en udfordring for det svenske landbrug, et potentiale for det danske landbrug.

Grundlæggende er kulturen markant anderledes. Hvor de danske virksomheder i mange år har fokuseret på at blive 'større' hvad angår jord og husdyr, er den svenske gennemsnitlige landmand, ifølge Arla Sverige, mere fokuseret på at have flere mindre forretningsområder. Derved spreder han sin risiko, men det er dog ikke et bevidst valg. De har ofte under 150 køer, noget jord til specialafgrøder, lidt skov til skovning osv. Denne forretningsmodel blev i Idekataloget identificeret som et potentiale for dansk landbrug, nemlig at sprede sin risiko via flere forretningsområder. Men hvad der er et potentiale for dansk landbrug, er til dels en udfordring for det svenske landbrug. De mange landbrug, som er af mindre størrelse bl.a. pga. forretningsmodellen med risikospredning, gør at mælkemængderne er små ved de enkelte virksomheder. Det er derfor relativt dyrt for Arla at hente mælken ved dem. Arla ser derfor et potentiale i det svenske landbrug får større virksomheder, med større mængder af mælk.

Disse mindre landbrug, med flere forretningsområder som f.eks. specialafgrøder, har dog muliggjort at de svenske landmænd i højere grad producerer differentierede produkter. Eksempelvis er Hø-mælk et stærkt brand i Sverige. Og netop produktionen og afsætningen af disse differentierede produkter, blev i Idekataloget identificeret som et vækstpotentiale for dansk landbrug.

Overordnet set kan det danske landbrug derfor lære af det svenske landbrug, og omvendt.

5. Det europæiske landbrug i 2030

Med viden og erfaringer fra det østeuropæiske og svenske landbrug retter vi nu blikket mod det europæiske. En rapport, lavet af Boston Consulting Group, omhandler hvordan landbrugssektoren vil udvikle sig mod 2030 på baggrund af interviews med franske, tyske, polske og britiske landmænd⁴. Rapporten omhandler primært den teknologiske udvikling, samt trends på flere niveauer.

Specielt den teknologiske udvikling, ifølge europæiske landmænd, er interessant. Hvor det i dette projekt blev afdækket at danske TOP 2 landmænd fokuserede på faglighed, og ikke interesserede sig meget for teknologi, er billedet anderledes blandt europæiske landmænd. Hvorvidt det er rammerne der har en indflydelse kan diskuteres. Hvis man f.eks. har større produktioner med mange hektarer, har man måske det økonomiske overskud, samt rammerne for at det kan betale sig at investere i ny teknologi. De europæiske landmænd adskiller sig dog ikke meget fra de danske landmænd, målt på hvor mange hektarer den gennemsnitlige landmand har. Dette giver altså ikke noget entydigt svar.

Årsagen kan også bunde i noget kulturelt. Det danske landbrug har formentlig ikke nogen aversion mod ny teknologi, men måske fokuserer de i højere grad på det faglige end det teknologiske, relativt målt ift. deres europæiske kollegaer. I projektet, og illustreret i Idekataloget, var resultatet nemlig at de TOP 2

⁴ Boston Consulting Group, Crop Farming 2030, 2015

landmændene ikke var first movers på teknologi. De ønsker nemlig ikke at erstattet det gode håndværk. Der skal derfor kun investeres i teknologi, såfremt det understøtter det gode håndværk. Såfremt disse teknologier kan kapitaliseres, og kan hjælpe med at forbedre bundlinjen, er der et stort vækstpotentiale for dans landbrug.