

Alternative samarbejds- og finansieringsformer i udlandet

Af Kristian Goul, specialkonsulent, Erhvervsøkonomi, SEGES, udarbejdet i projekt Nye og alternative samarbejds- og finansieringsformer i landbruget, oktober 2017.

Landbruget i udlandet¹ har mange forskellige samarbejdsformer, og ofte er det et mix af flere.

Formålet med at indgå i et samarbejde skyldes ofte nogle af følgende parametre:

- **Knaphed af ressourcer (eksempelvis foder, tid eller kapital)**
- **Risikostyring**
- **Viden**
- **Omkostningsminimering**

Nedenfor ses en oversigt over de alternative finansierings- og samarbejdsformer, som vil blive beskrevet kort i det følgende notat.

Samarbejdsformer:

- Vertikal integration
- Horisontal integration
- Kooperativ
- Udvidelse af værdikæden
- Børsnoterede selskaber
- Leje
- Selveje med outsourcing

Finansieringsformer:

- Investeringstilskud
- Offentligt garanterede lån
- Virksomhedsobligationer
- Eksterne investorer
- Samarbejde med sælger
- Finansiering via kooperativ
- Leasing

Samarbejdsformer:

Vertikal integration

Et eksempel på vertikal integration findes i Spanien, hvor man ser et samarbejde mellem en fødevarekæde, et slagteri og en fodermølle.

¹ Der er taget udgangspunkt i følgende lande: Spanien, Tyskland, Polen og USA.

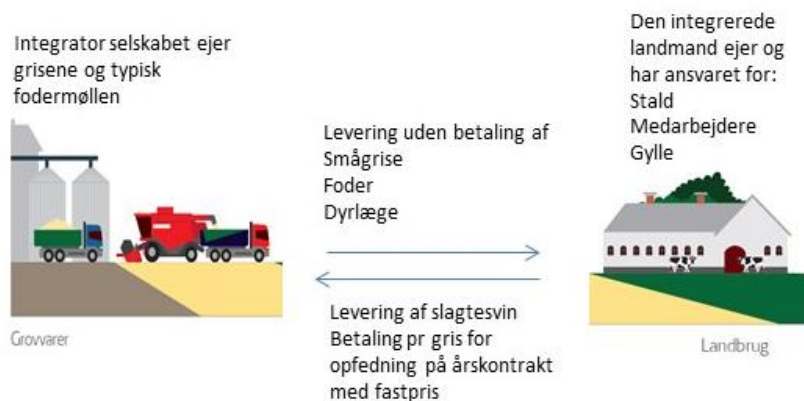


Fødevarerkæden bygger nye butikker og skal sikre levering af kød. Derfor går de sammen med et slagteri og aftaler årlige leveringer og eventuelt priser. Slagteriet sikrer et samarbejde med landmænd og fodermølle, således at slagteriet kan levere. Der er således tale om samarbejde, hvor risikostyringen af såvel priser som sikkerhed i leverancer er vigtigt.

Elementer af dette ser vi i de danske selskaber som Arla og Danish Crown med leveringsrettigheder og leveringspligter. I den danske model er der også ejerskab involveret.

Horisontal integration

Denne integrationsmodel er vokset meget i Spanien og udgør 55 % af svineproduktionen dernede. Her ejer landmanden (integrated) staldene og har udgifterne og ansvaret for vand, løn og gyllen. Landmanden får leveret smågrisene, foder, medicin og dyrlæge og får en aflønning pr. gris afhængig af flere forskellige forhold. Landmanden arbejder sammen med et firma (Integrator), som typisk har fodermøller og soproduktion (nogle gange er disse også samarbejdsaftaler) samt hundredevis af samarbejdsaftaler med andre landmænd.



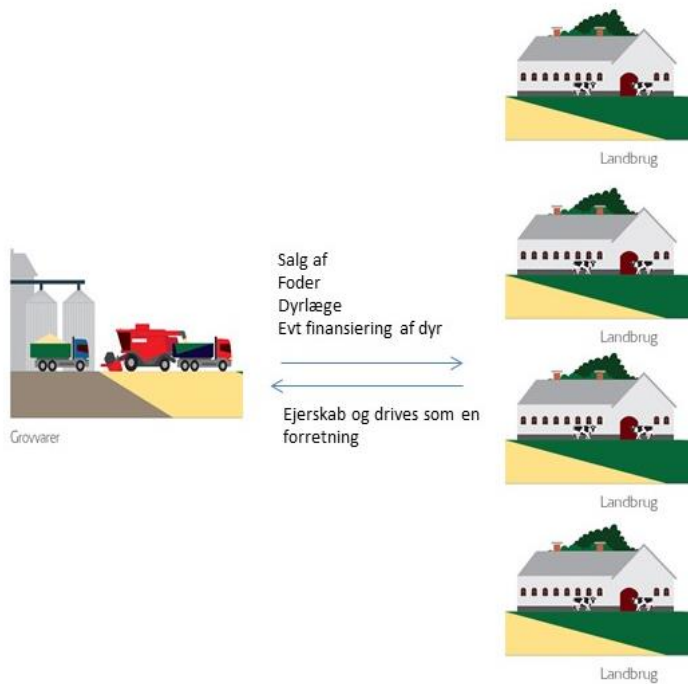
Den spanske model er meget systematiseret. I eksempelvis Polen ser vi flere forskellige modeller, hvor aflønningen til landmanden, der passer grisene kan være en fastløn i stedet for aflønning pr gris.

Modellen er en form for kontraktproduktion.

Kooperativ

Denne samarbejdsform kender vi i Danmark fra vores andelsselskaber. Disse findes i mange lande og består ofte af grovareselskaber, mejerier og slagterier. Mange steder er ejerkredsen af landmænd dog ikke så stor som i Danmark, men alene 20-200 landmænd. Flere af kooperativerne i Spanien ønsker dog at

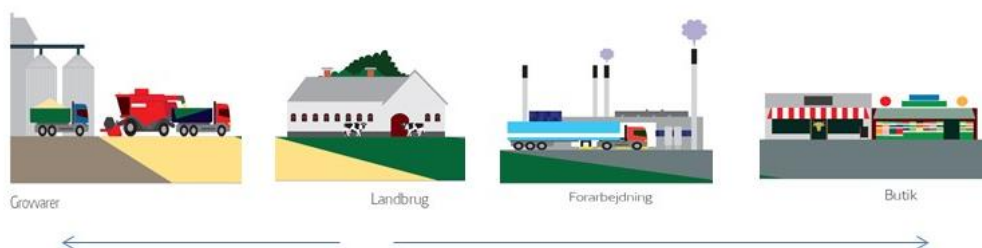
fusionere for at kunne opnå en størrelse, der giver stordriftsfordele. Den mest udbredte form er en fælles fodermølle og indkøb af foder.



I spanske kooperativer ser vi også rådgivning og dyrlæge. Her er der mange gange ansat dyrlæger i kooperativerne, som de enkelte medlemmer indkøber efter behov.

Udvidelse af værdikæden

Disse samarbejdsformer findes i mange forskellige former, hvor man bevæger sig begge veje i værdikædens aktiviteter og endda op i støtteaktiviteterne.



Landmandens ejerskab kan bevæge sig op og ned i værdikæden

Et eksempel er, hvor man ejer (eventuelt i fællesskab med andre landmænd) fodermøllen eller mejeri/slagteri. Der findes også eksempler på, hvor en mælkeproduktion bygger eget mejeri til ost og is og ejer forretninger, som distribuerer produkterne.

Børsnoterede selskaber

Børsnoterede selskaber er også en måde at skaffe kapital på. Her findes mange forskellige virksomheder, som alene kan eje jorden eller hele værdikæden. Denne model kræver en betydelig størrelse virksomhed. En af fordelene ved børsnoterede selskaber er, at man løbende kan skifte ejere gennem aktiehandler på børsen. Der findes dog ikke mange af disse selskaber på verdensplan, og det kræver en meget stor virksomhed, da det er en omkostningstung proces at blive børsnoteret.

Leje

Der findes eksempler, hvor landmanden kun ejer en del af produktionen og lejer sig til resten. Et eksempel er sharemilking-konceptet, som en tredjedel af landbrugene i New Zealand benytter. Her ejer landmanden alene køerne og foderet samt enkelte aktiver til brug i den daglige produktion. Han arbejder sammen med en anden landmand, som han lejer staldene af. Den landmand leverer også foderet og modtager gyllen. Denne model gør, at yngre landmænd kan komme i gang med en betydeligt mindre kapital, end hvis en hel ejendom skal købes. Hvis adgangen til kapital er knap, vil denne model kunne give muligheder.

Selveje med outsourcing

Modellen, hvor landmanden ejer og driver det hele selv. Ofte driver landmanden dog ikke det hele selv og køber elementer ind i produktionen. Det kan eksempelvis være maskinstation.

Et eksempel ses i USA, hvor de har licenskrav for at bruge sprøjtemidler. Derfor hyrer de fleste landmænd et firma til at sprøjte markerne. Den enkelte landmand slipper for investeringerne i maskinerne og den viden, der skal vedligeholdes for at kunne opnå licens til at bruge sprøjtemidler.

Finansieringsformer:

Investeringstilskud

Der afsættes løbende tilskudsmuligheder for en periode for forskellige investeringer i landbruget i de forskellige lande, som vi kender fra den danske miljøtilskudsrunde. Der er eksempler fra Polen, hvor mindre produktioner kan opnå 50 % tilskud. Formålet har ikke været til miljømæssige aktiver, men produktionsudvidelser som eksempelvis stalde og traktorer.

Offentligt garanterede lån

Det danske realkreditsystem eksisterer ikke i andre lande end Danmark. I stedet ses der offentligt fondede lån, i form af banklån fondet af staten. Et eksempel er den tyske Rentebanken, som yder lån til landmænd gennem banken. Det kan til dels sammenlignes med Vækstfonden, som ikke selv har filialer, men yder lånene igennem øvrige pengeinstitutter. Desuden skal Rentebanken ikke give overskud, hvilket gør, at renteniveauerne er konkurrencedygtige.

Virksomhedsobligationer

Virksomhedsobligationer fungerer som et lån, hvor virksomheden (landmanden) udsteder en obligation med fastsat løbetid og rentevilkår. Det seneste eksempel er Tom Axelgaard fra Axzon-gruppen, som rejste for 1 mia. kr. i virksomhedsobligationer. Fremgangsmåden var via præsentation af projektet for pensionskasser i store dele af verden.

Eksterne investorer

Der findes flere forskellige former for eksterne investorer fra en enkelt investor til en institutionel investor.

Den enkelte investor kan være en velhavende erhvervsmand, som ønsker at investere i landbruget. Her udarbejdes aftalerne direkte mellem landmanden og erhvervsmanden.

De institutionelle investorer kræver en mere formaliseret proces, da kapitalen kommer fra forskellige større virksomheder eller fonde. Her kræves sikkerhed og finansiel afrapportering, som det kendes fra kommercielle virksomheder.

Samarbejde med sælger

Det glidende generationsskifte ses også i udlandet, hvor far og søn ofte arbejder sammen i en årrække, og ejerandelen flyttes løbende fra far til søn.

Finansiering via kooperativ

I såvel Spanien som USA er der kooperativer, som muliggør finansiering af foder og besætning. Et eksempel er byggeri af ny stald. Her er bankfinansiering på stalden, mens foder og besætning finansieres via kooperativet.

Leasing

Leasing af eksempelvis maskiner eksisterer i alle lande. Herunder kan man også tale om forpagtningskontrakter, hvor eksempelvis jorden lejes.

Opsamling

Som opsamling på ovenstående gennemgang af alternative samarbejds- og finansieringsformer i udlandet kan det således konkluderes, at hver eneste aktivitet i værdikæden og hver eneste aktiv i værdikæden kan ejes og drives af en eller flere landmænd og/eller virksomheder. Det vil sige, at mulighederne er mange for et setup, der ikke alene er bank og selveje.

Begrundelserne for de forskellige former skyldes ofte som nævnt i begyndelsen, knaphed af ressourcer, risikostyring, viden eller omkostningsminimering.

Mange af formerne findes allerede i Danmark i større eller mindre omfang. Sharemilking og den horisontale integrationsmodel er ikke så udbredt i Danmark, men kunne give danske landmænd med begrænset tilgang til kapital en mulighed for at komme i gang.