

Bragt i Hyologisk nr. 6, juni 2012

*Af cand. merc. Jens G. Friis
indehaver af Strat & Co
Chr. Kellersvej 2 L st.
7080 Børkop*

Husk historien ved nye ejerkonstellationer

Nye investorer skal være bevidste om regelsæt udsprunget af andelsselskabernes historiske baggrund

Når der skal forandres og findes nye ledestjerner, er det vigtigt at tage det bedste med fra fortiden og skippe det, der ikke længere fungerer. Og når det er et andelsselskab, der står overfor store forandringer, vil det være passende at se på den oprindelige idé i et andelsselskab. F.eks. i Danish Crown, hvor dialogen er mest udbredt. Idéen, principperne eller kernen i forretningsmodellen i et andelsselskab er følgende:

1. Sikre afsætningen af andelshavernes – ejernes – råvarer (slagtesvin) til højeste pris
2. Leveringsret og leveringspligt (af slagtesvin)
3. Én mand – én stemme princippet
4. Samme a conto betaling for samme kvalitet
5. Evt. overskud (restbetaling) fordeles i forhold til andelshavernes leverancemængder
6. Andelskapitalens forrentning skal være begrænset
7. Andelskapitalen bliver stående i selskabet
8. Åbent medlemskab

Principperne blev starten på noget, der i Danmark udviklede sig til en egentlig bevægelse – andelsbevægelsen – som blev en vigtig markør i forhold til den kulturelle og sociale udvikling. Både i landbruget og i landet som helhed. Andelsbevægelsen som model er aldrig blevet defineret som en sammenhængende teori, og i bogen "Det kooperative særpræg" sammenfatter tidligere FDB formand Bjarne Møgelhøj andelsbevægelsens væsen på følgende måde: "Uden en sammenhængende samfundsteori må de kooperative virksomheder opfattes som et værn eller en slags korrektiv til det kapitalistiske system."

Idéen set gennem en investors briller

"Korrektiv tankegangen" kombineret med den kulturelle og sociale dimension har været én af andelsbevægelsens styrker; og kan lidt højtideligt sammenfattes som andelsbevægelsens altruistiske dimension. Altruisme er det modsatte af egoisme. Netop den altruistiske dimension har gennem alle årene været en af andelsbevægelsens stærke værdier, om end udtrykt med andre ord, som f.eks. udtrykket "Vi løfter i flok." De 8 principper og "korrektiv tankegangen" er således krumtappen i slagteriets forretningsmodel, hvilket sikkert vil komme bag på nogen. Derfor kan det være interessant at se på disse principper gennem en ekstern investors briller, inden der åbnes op for nye ejerkonstellationer. For at gøre investoren konkret har jeg valgt at bruge ATP som billede på en mulig investor. Det kunne være mange andre.

Sikre afsætningen af andelshaverens råvarer (slagtesvin) til højeste pris

Som udgangspunkt vil der være en sammenfaldende interesse mellem andelshaverne og ATP i forhold til at sikre den højeste pris for grisen. Men den højeste pris for grisen, er også den højeste pris for råvaren til den videre forædling! Og netop i forhold til forædlede varer kan der være forskelle i opfattelsen af, hvordan forædlingsstrategien skal formuleres for at opnå den højeste indtjening til selskabet – og ikke kun den højeste pris for hele grisen. ATP bør gøre sig overvejelser i forhold til, at der i et andelsslagteri er tale om det, man kalder forenet produktion. Det indebærer, at det er hele grisen, der skal afsættes – ikke kun skinken eller mørbraden. Enten som ferske produkter eller som forædlede produkter. Herudover vil der være en række biprodukter i kølvandet på en slagtet gris, som også skal afsættes. Med andre ord, ATP skal tage hele grisen i ed, ikke kun skinken eller mørbraden!

Leveringsret og leveringspligt (af slagtesvin)

Leveringspligten vil ATP tage imod med kyshånd, da den indebærer, at der altid vil være en basistråvare til stede. Til gengæld vil de nok ikke bryde sig om leveringsretten, idet den alt andet lige vil begrænse ATP i alternativt at kunne købe råvarer på det frie marked. I Danmark eller i udlandet. Ikke mindst set i lyset af en forædlingsstrategi. Som udgangspunkt skal Danish Crown i dag modtage alle de slagtesvin, som andelshaverne ønsker at producere.

Én mand – én stemme princippet

ATP repræsenterer kapitalen, og hos kapitalen er der kun én stemme, der tæller: Kapitalens stemme. Med andre ord, andelshaverne i Danish Crown er tvunget til at ændre på det fundamentale princip i selskabet: Én mand – én stemme. Det vil ganske enkelt være utænkeligt, at ATP og andre ligesindede vil give køb på kapitalens indflydelse. Og jo mere kapital de indskyder, jo mere indflydelse vil de forlange. Det er tæt på at være en naturlov.

Samme a conto betaling for samme kvalitet

Igen vil der som udgangspunkt være sammenfaldende interesser mellem andelshaverne og ATP. Til gengæld vil slagteriet ikke midlertidigt kunne fastholde en uforholdsmæssig høj notering udelukkende af hensyn til andelshavernes (ejernes!) økonomi i almindelighed. Her vil ATP være garanten for, at markedskræfterne slår igennem med øjeblikkelig virkning. Alternativt vil ATP og evt. andre investorer straks blive straffet af deres ejere – uanset de er børsnoteret eller ej.

Kapitalforhold under ét

Fordelingen af evt. overskud burde være en teknikalitet. Om end ikke uden problemer. Udfordringen vil bl.a. være at fordele overskuddet i to klumper: En andel til andelshaverne, der fortsat kan fordeles i forhold til andelshavernes leverancemængder. Herudover en andel til ATP, som skal have deres kapital maksimalt forrentet på den lange bane. Mht. andelskapitalen har man for mange år siden justeret på dette princip i form af de såkaldte personlige konti. Princippet går ud på, at en del af restbetalingen bliver stående i selskabet som ansvarlig kapital, og kan tages med, når man stopper som andelshaver. Med ATP's indtog vil der komme et pres fra specielt store andelshavere om at kunne få samme stilling som ATP. Og i så fald vil man stå overfor at skulle tage beslutning om at udlodde flere generationers skattefrie opsparing i andelselskabet. Herefter er der ikke langt til at omdanne hele andelsselskabet til et aktieselskab, og dermed vinke farvel til andelsprinciperne.

Åbent medlemskab

Set gennem ATP's briller vil dette princip ikke være at foretrække – nok snarere tværtimod. ATP vil for det første kun være interesseret i at have de mest effektive og dygtige andelshavere som leverandører af slagtesvin. Ikke mindst fordi en del af selskabets markedsføring relaterer sig til, hvad der foregår ude på gårdene. (Fødevarerikkerhed, dyrevelfærd, miljø, bæredygtighed og sporbarhed) Herudover vil de være interesseret i at kunne begrænse antallet af andelshavere, i forhold til hvad markedet har behov for i form af svinekødprodukter.

Løfte i flok...

"At løfte i flok" vil skulle omformuleres med ATP ombord, således at "flokkene" også kan rumme kapitalen. Det vil sandsynligvis blive en stor udfordring for både ATP og andelshaverne; for skåret ind til benet handler det om at ihukomme, hvem man i tidernes morgen "løftede i flok" imod. Nemlig de store monopoler. I dag er Danish Crown en af de store – om end ikke monopol – men helt store globale virksomheder på deres felt. I forhold til det lidt højtidelige begreb "altruisme" er det måske også værd at bemærke, at det modsatte af altruisme – egoisme – er blevet en del af finanskrisens vartegn på godt og ondt. Til gengæld bliver det nok ikke svært at overbevise ATP m.fl. om det fornuftige og fornøjelige i at starte generalforsamlingen med en sang fra højskolesangbogen!

Ny ledestjerne

Grundlæggende handler dialogen om nye ejerkonstellationer måske også om at skabe en ny ledestjerne, i stil med den fremsynede bønder udtænkte for over 125 år siden, da andelsbevægelsen – og dermed andelsselskaberne – så dagens lys og skabte en forrygende succes for danske bønder. Der er ingen tvivl om, at der findes en global niche, som er rigelig stor til, at dansk landbrug og dets andelsselskaber – med eller uden ATP – kan relancere sig selv som det bæredygtige alternativ. Med dannelsen af Landbrug & Fødevarer sidder landmændene og deres andelsselskaber omkring ét og samme bord, og de sidder – indtil videre – også for bordenden. Spørgsmålet er først og fremmest, om landmændene ønsker at bevare pladsen for bordenden, eller om de – sat på spidsen – endnu engang vil "tage kampen mod monopolerne."