

Andelsselskabers strategier for at bevare dansk landbrug som global fødevarerleverandør

- Af adm. Direktør Asbjørn Børsting, DLG



Disposition

Selskaberne skal være internationalt konkurrencedygtige

Hvordan kan andelsselskaberne sikre producenterens indtjeningsmuligheder?

A. Markedsposition

- Markedstilstedeværelse, produkter

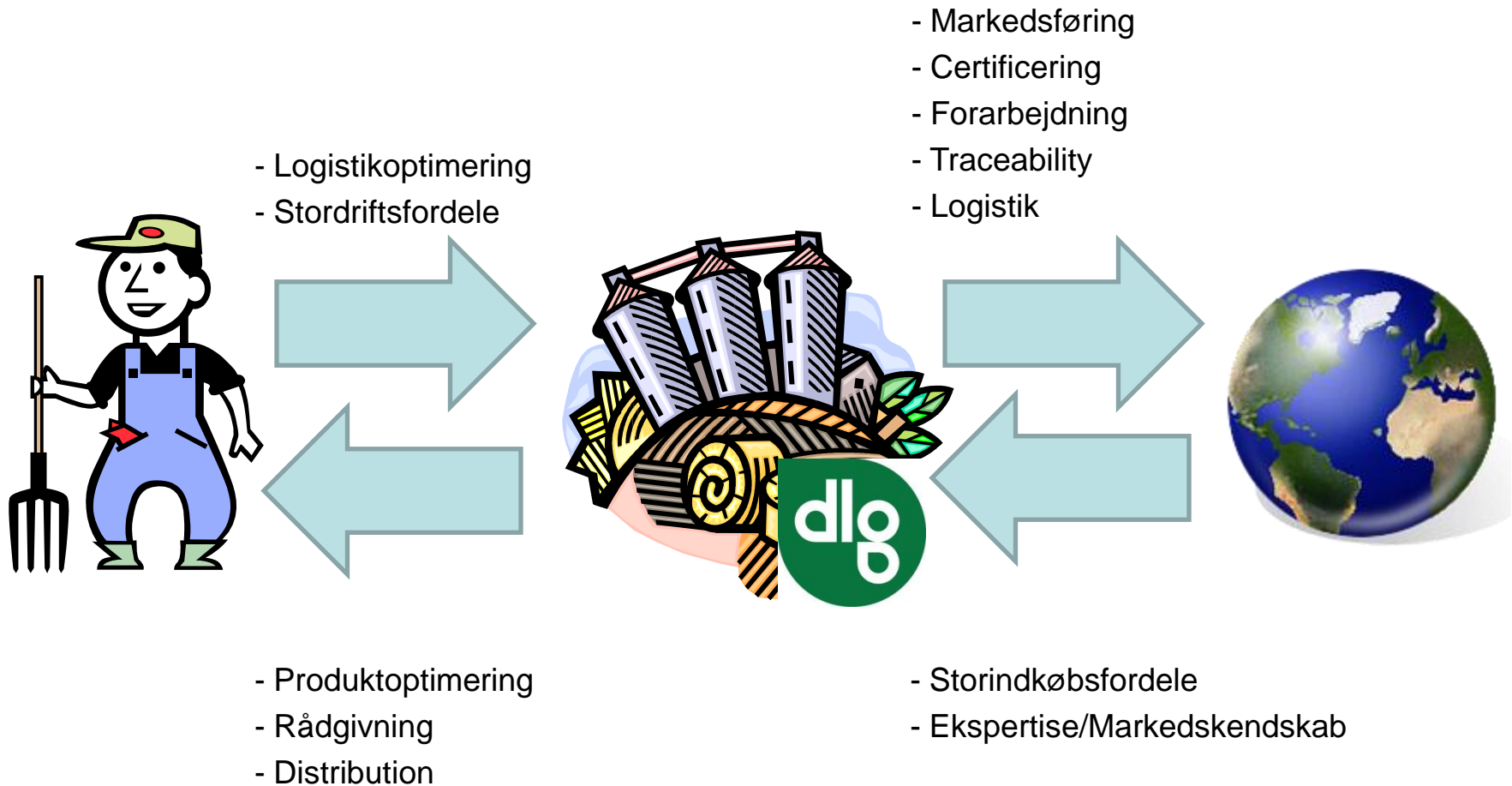
B. Omkostningsstruktur

C. Omstillings/udviklingspotentiale

D. Risikostyring

- DLG's udvikling
- DLG's internationalisering (Synergioversigt)
- DLG's strategi 2014-2016

Hvilke muligheder har andelsselskaberne for at optimere producenterens vilkår?



A. Markedsposition

- Produkter

Produkt- og markedsstrategier skal udvikles og fungere på hele det relevante **internationale** marked

1. Traditionel eksport

2. International produktion

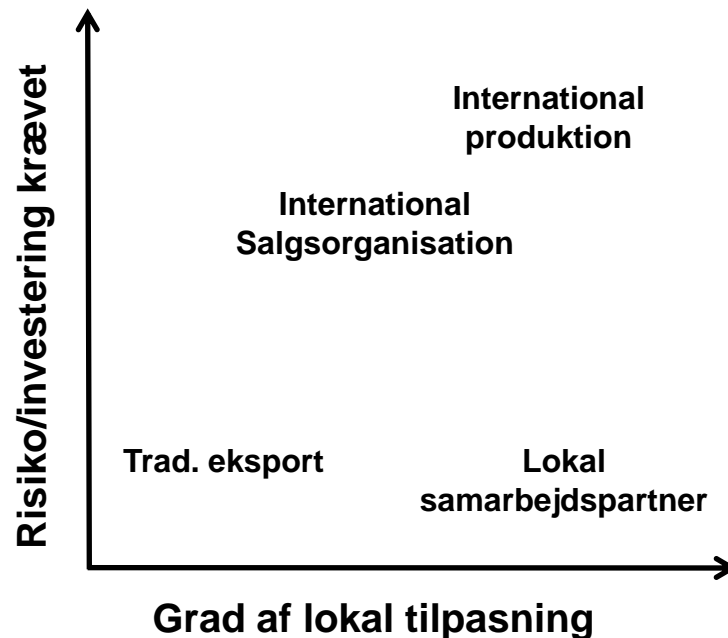
International salgsorganisation

3. Alene og/eller med samarbejdspartnere

4. Hvilken betydning har nærmarkedstilstedeværelsen?

Eksempler:

- Vitaminer og mineraler
- Fødevarer



B. Omkostningsstruktur

1. Hvor skal omkostningerne ligge?

- Fragt, forarbejdning mv. (f.eks. Foder og korn)
- Produktionsomkostninger
- Eks:
 - Foderfabrik Flensburg.
 - Vitamin og mineralproduktion i en del meget forskellige lande
 - Gasa-Group og væksthushavere
 - Landbrugsmaskiner

DLG's koncernstruktur er indrettet således, at vi i højere grad arbejder med at kunne placere omkostninger hvor de er lavest og dermed optimere for koncernen samlet. Øget fleksibilitet ift. ændringer i rammevilkår.

2. Omkostningsoptimering på koncernniveau. Eks. **logistik**, administration mv.

C. Risikostyring

Evnen til risikostyring er en meget central konkurrenceparameter.

Hvor stor en risiko skal påtages?

Risikoen skal tilpasses indtjeningsperspektiverne på de enkelte områder. → Differentieret risikostrategi

Hovedpunkter i DLG's risikostrategi

- Koordinering i koncernen
- Lines
- Positioner
- Råvareindkøb
- Kvalitet
- Finansielle risici
- Energi
- IT
- Politiske risici

D. Omstillings / udviklingspotentiale

1. F & U – indsatsen i agrosektoren
 - Forskning og udvikling faciliteret igennem andelsselskaberne skal føre til højere afkast til producenterne/ejerne på lidt længere sigt.
2. Ejernes indstilling
 - Vækst
 - Internationalisering
3. Vækstkrav
4. Forskellige muligheder for at opfylde vækstkrav
 - Organisk vækst
 - Opkøb – 100%
 - Partnerskaber
 - Strategiske samarbejder
 - Partielle modeller

D. Omstillings / udviklingspotentiale

Ad 4: Hvad bestemmer valget af vækst- og udviklingsmodel?

- Kapitalforhold
- Ejerstruktur og -ønsker
- Ledelseskapacitet
- Drifts-, udviklings – og markedssynergier



Case: DLG Food



Case: DLG Food

- DLG food varetager DLG's aktiviteter på fødevarerområdet.
- Paraplyorganisation med flere datterselskaber
- Omsætning ca. DKK 1,9 mia.
- 25% af omsætningen uden for Danmark

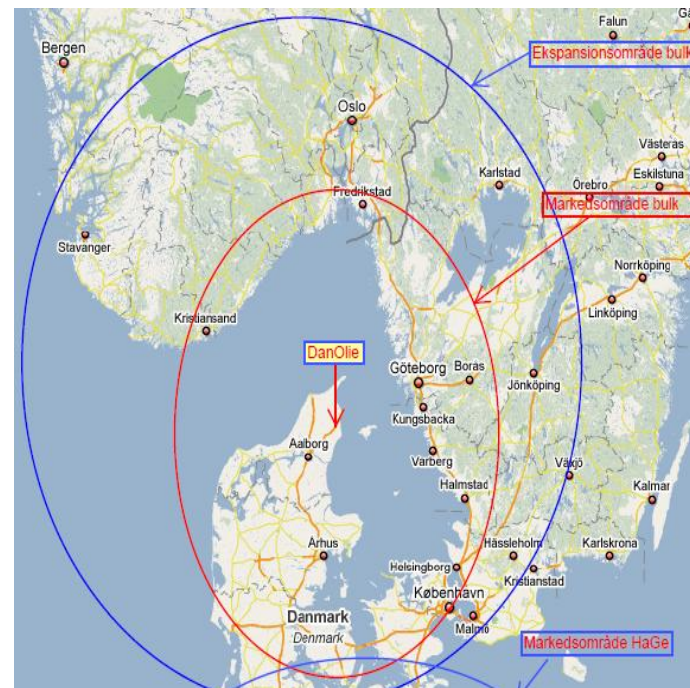


Case: Vegetabilisk olie til konsum

- DLG Food Oil
Rapsolie til industri
- Rapsol I/S
(50% samarbejde med landmands amba)
Koldpresset rapsolie
- PureOil I/S pr. 1/10 2010
(50% samarbejde med ORKLA)
Vegetabilisk olie til catering og detail

Differentieret strategi:

- Rapsolie til energi i Tyskland
- Rapsolie til levnedsmidler i Danmark



Case: Vegetabilsk olie til konsum

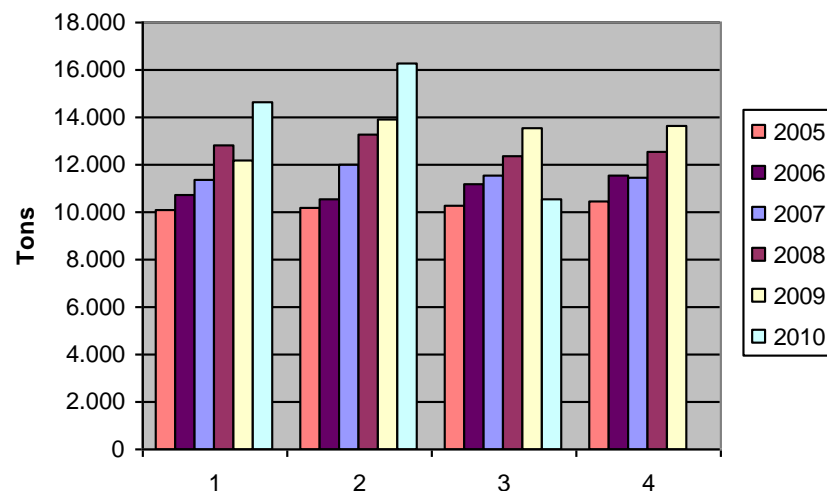
Merværdi ved raffinering:

Ved at investere i forædling af rapsolien, har DLG opnået rammeaftale med levnedsmiddelindustrien, hvilket sikrer et højere afkast for det indleverede raps.

Nuværende afsætning /år: 65.000 T

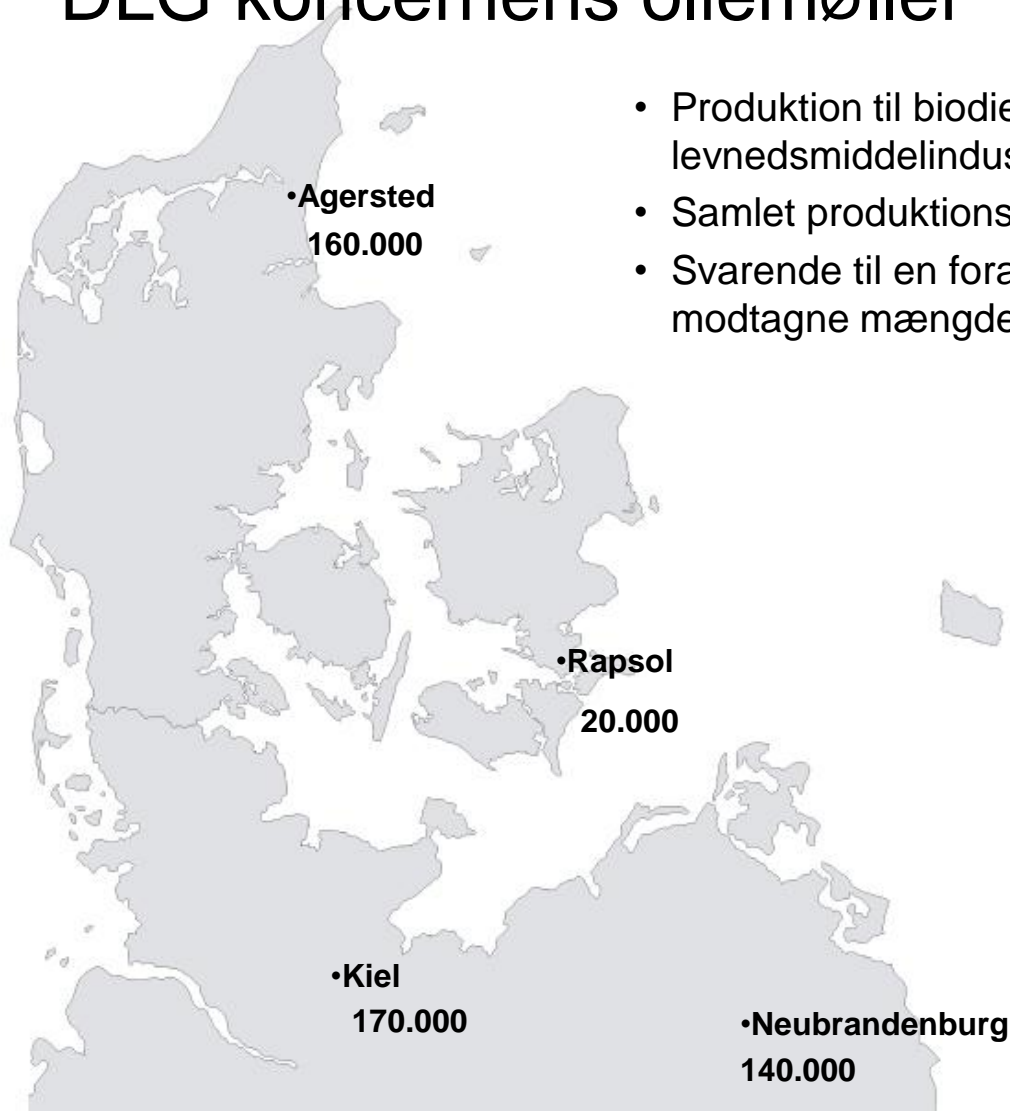
Mål 2014/16: 120.000 T

Salg af raffineret olie raps/soja



DLG koncernens oliemøller

- Produktion til biodiesel- og levnedsmiddelindustrien
- Samlet produktionskapacitet: 500.000 T
- Svarende til en forarbejdning på ca. 50% af den modtagne mængde i koncernen



Case: Forædling af maltbygssorter

Sejet Planteforædling:

Stærk position inden for forædling af sorter – primært byg og hvede

Partnerskab mellem DLG (75%) og Carlsberg (25%)





Case: Forædling af maltbygssorter

Samarbejdet i korte træk:

- Carlsberg har udviklet Null-lox sorten, som øger smagsoplevelsen
- Sejet Planteforædling har videreudviklet sorten og dermed øget produktiviteten
- DLG markedsfører udsæden

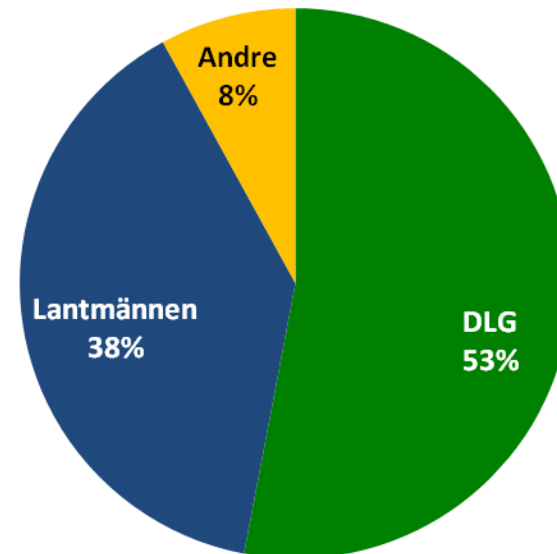
Win-Win-Win situation:

- **Carlsberg** forsynes med høj kvalitets maltbyg uden om konkurrenter og kontrol med forsyningskæden fra avler til bryggeri
- **DLG** får adgang til et unikt produkt, som kan markedsføres på de tilgængelige markeder
- **Avleren** sikres højere præmie på maltbyg-kontrakterne



Case: HaGe

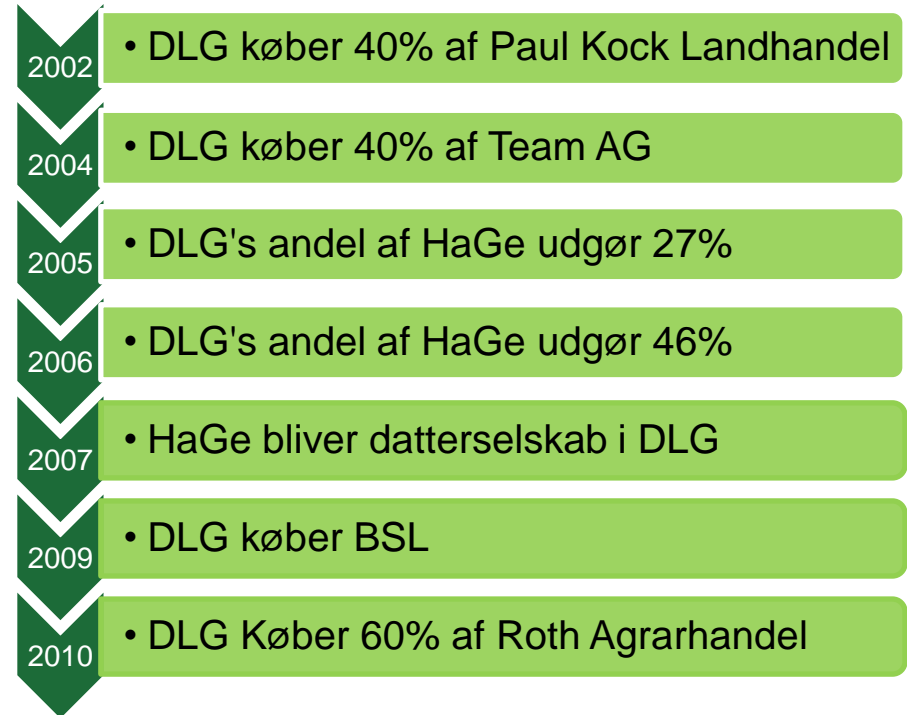
- Det 3. største grovvarereselskab i Tyskland
- Fra 2007 datterselskab i DLG-koncernen
- DLG købte sig ind i virksomheden i 2005
- HaGe har ca. 1.700 medarbejdere og en omsætning på over 16 mia. kr.
- Forretningsområdet strækker sig hovedsageligt over Slesvig-Holsten, Mecklenburg-Vorpommern og Brandenburg
- Vil vækste i det østlige Tyskland



Case: HaGe

Strategi Tyskland 2014-2016

- "Nye" delstater er vækstmarkedet
- Udnyttelse af synergier mellem DLG og Lantmännen inden for indkøb, marketing og logistik
- Konsolidering af opkøb
- Opbygning af slagkraftig salgsorganisation på Vilomixområdet





Case: Team AG

77 Service Stationer

- Inklusiv 48 Full Service - stationer
- 27 Automatiske Stationer
- 2 forpagtede stationer

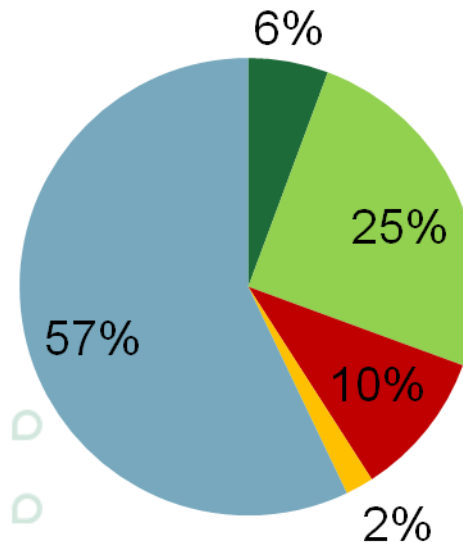
- 24 byggemarkeder
- Inkl. 4 OBI Markt franchises

- 250 lastvogne
- 85 tankvogne



Aktionærstruktur

■ DLG ■ HaGe ■ Vr Bank ■ RWZ Kassel ■ Individuelle aktionærer



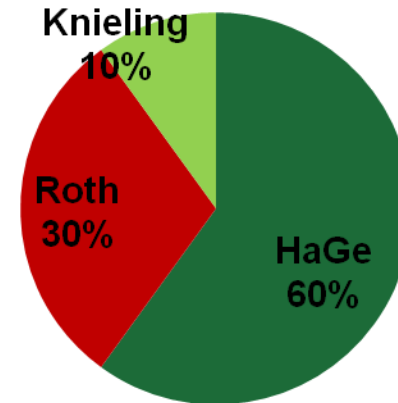


Case: Roth

Roth-koncernen

- Roth-koncernen hører til blandt de 10 største private grovvarereselskaber i Tyskland
- Selskabet er en af de markedsledende i delstaterne: Sachsen-Anhalt og Thüringen
- Med Roth-samarbejdet får DLG/HaGe den strategiske samarbejdspartner i det østlige Tyskland, der skal understøtte den vækststrategi, vi ønsker i dette område

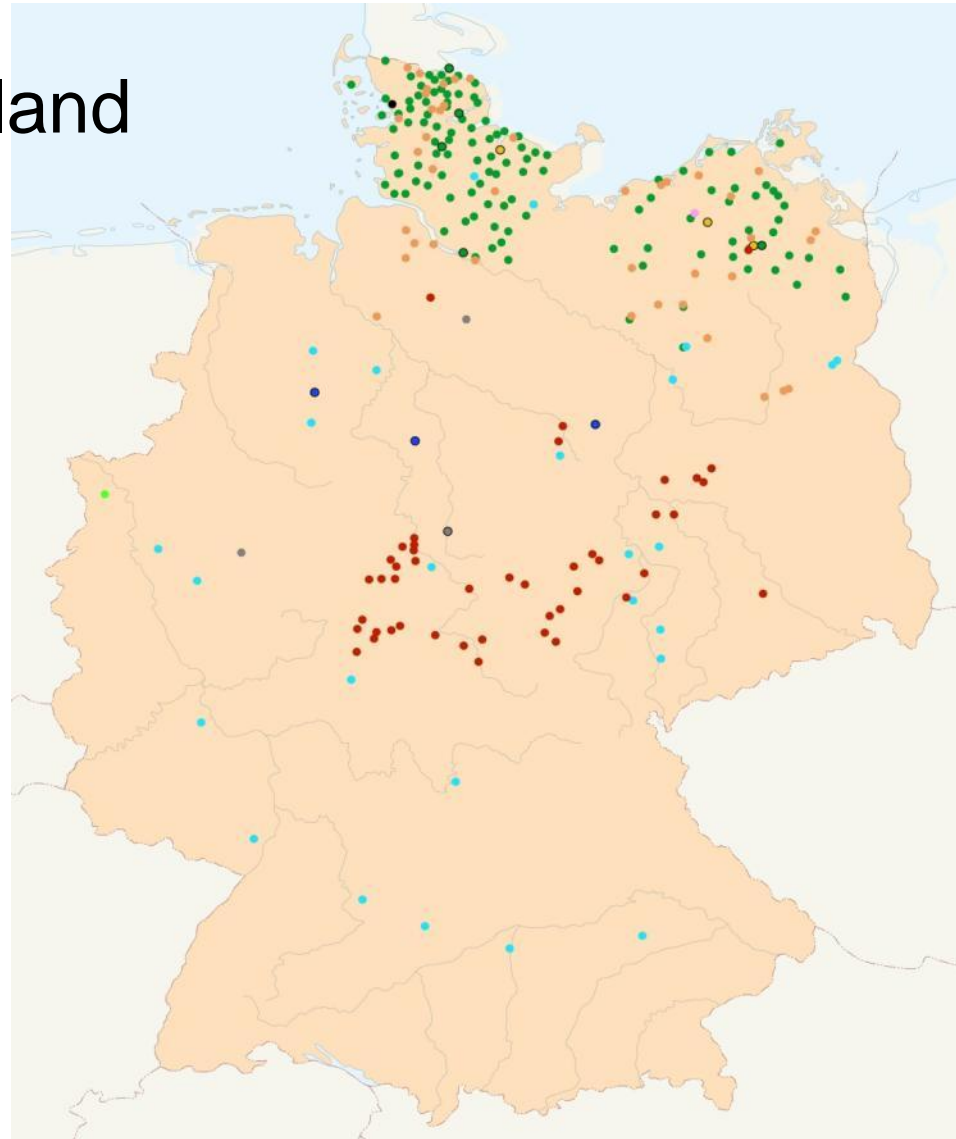
Aktionærstruktur





Lokationer i Tyskland

- HaGe
- Team
- Roth
- Land & Freizeit
- HaGe/BSL
- Deutsche Vilomix
- Kongskilde
- Danespo
- GASA



DLG's hovedmarkeder i Tyskland





Case: Strategiske indkøbssamarbejder

European Agri Trade A/S

- Indkøbsorganisation i partnerskab med Lantmännen (36%), Fjelleskjøpet (28%) og Agro Danmark (8%)
- Skal være hovedaktør og markedsleder i Europa og gennem indkøbskraft, produktudvikling og logistik skabe optimale forudsætninger for landbrugets indkøb af specialprodukter, bl.a.:
 - Plastik/bindegarn
 - Emballage
 - Syre/ensileringsmiddel
 - Desinfektion
 - Strøelse





Case: Strategiske indkøbssamarbejder

DLG koncernen og vores samarbejdspartnere indkøber planteværn og gødning i fællesskab for at opnå de mest optimale indkøbsbetingelser til fordel for vores kunder.



Det årlige totale indkøb af planteværnsprodukter igennem European Crop Protection udgør:

- DKK 1,5 mia. i Skandinavien
- DKK 2,5 mia. i Tyskland



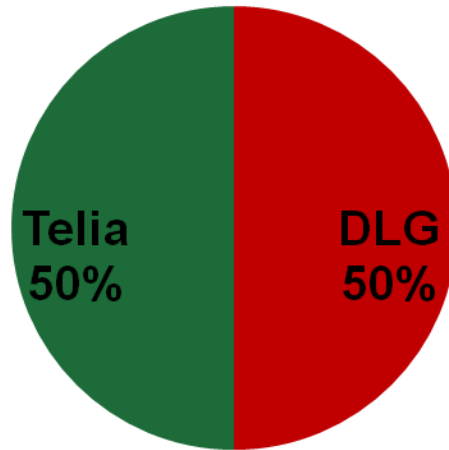
Årligt bliver der indkøbt 3 mio. ton gødning igennem European Fertilizer.



Case: DLG Tele

Totalleverandør af tele-, internet- og TV- produkter

Ejerforhold



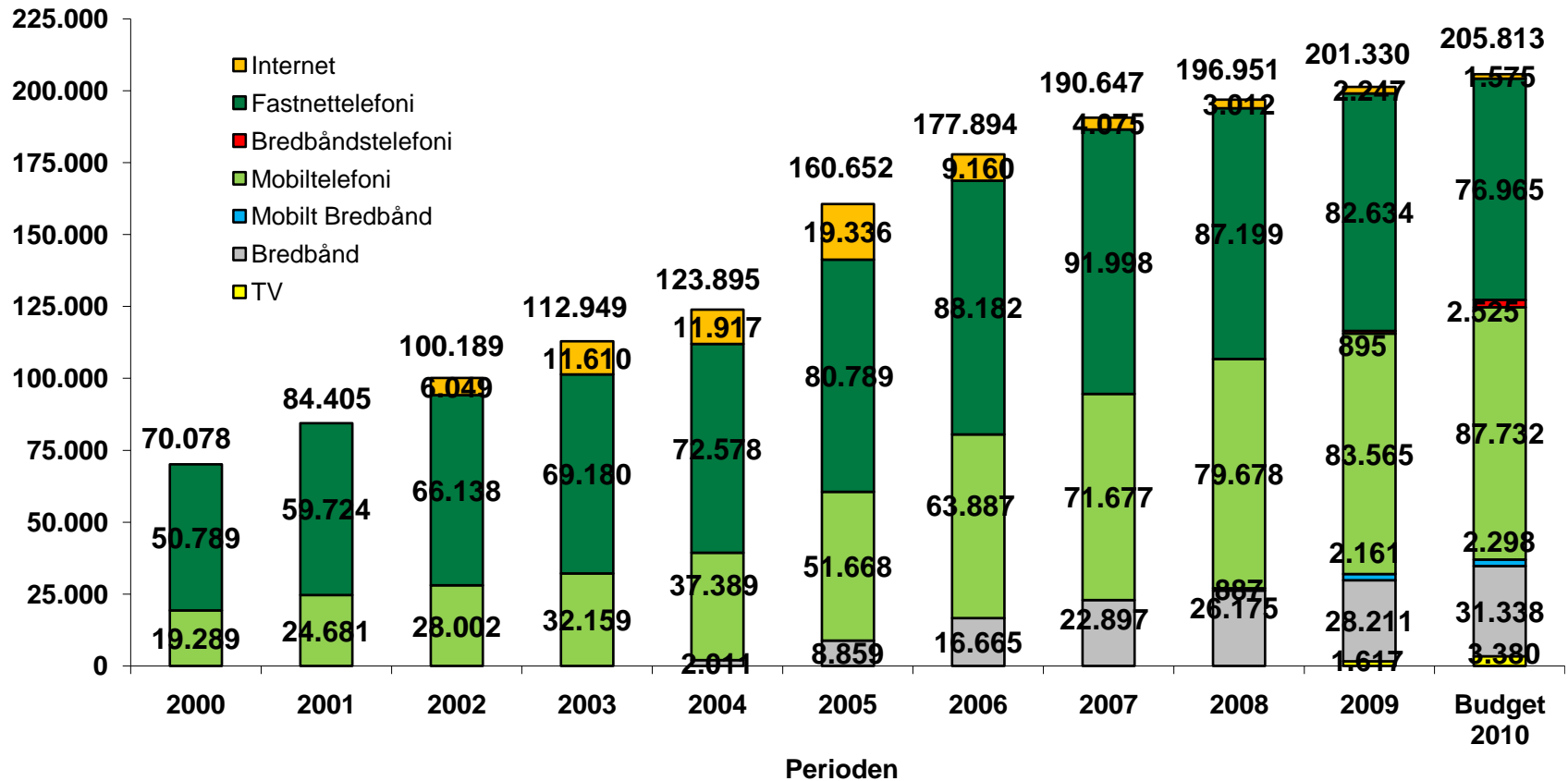
Omsætning	DKK 409 mio.
Ansatte	51
Abonnenter	205.800

-
- 1998 • Opstart af telefoni på foreningsaftale med TDC/Sonofon på mobil
 - 1999 • Liberalisering af fastnetmarkedet
• DLG opnår 34.000 kunder på et kvartal
 - 2000 • DLG Tele I/S stiftes i partnerskab med Debitel
 - 2002 • Bredbånd bliver en del af sortimentet
 - 2006 • Debitels andel af DLG Tele sælges til Telia
 - 2008 • DLG Tele tilbyder nu mobilt bredbånd
 - 2009 • Bredbåndstelefon og TV bliver en del af sortimentet

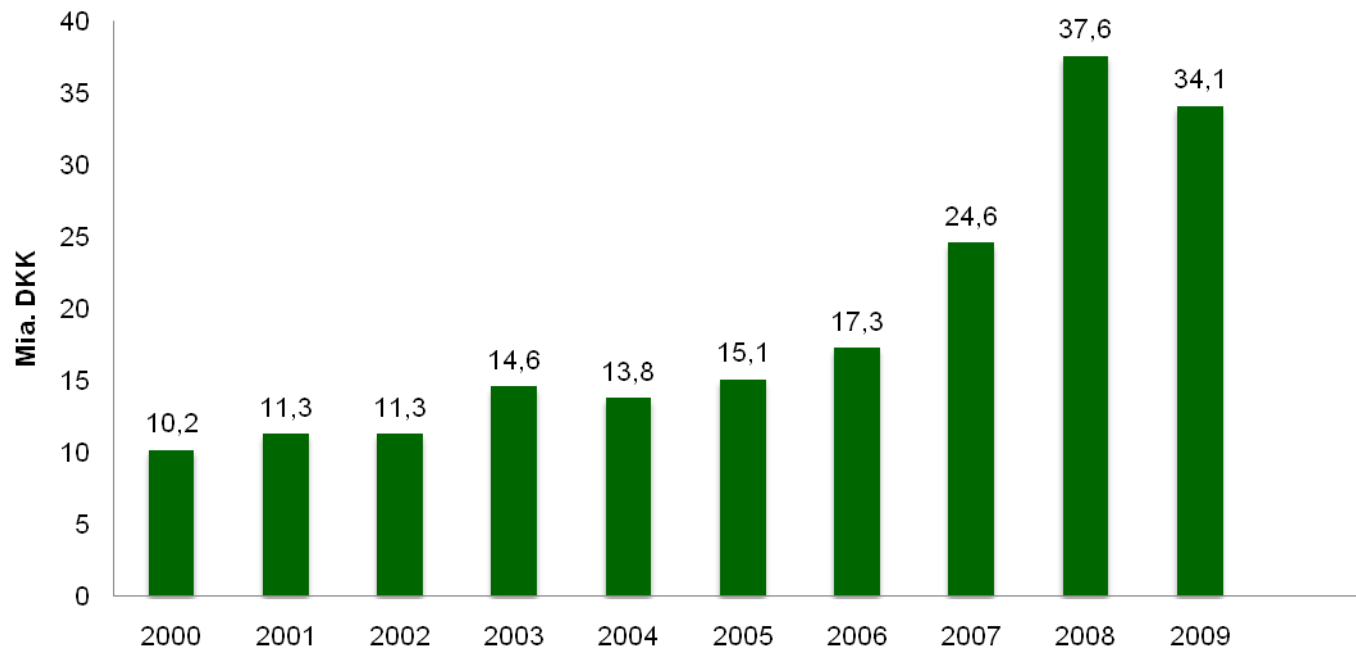




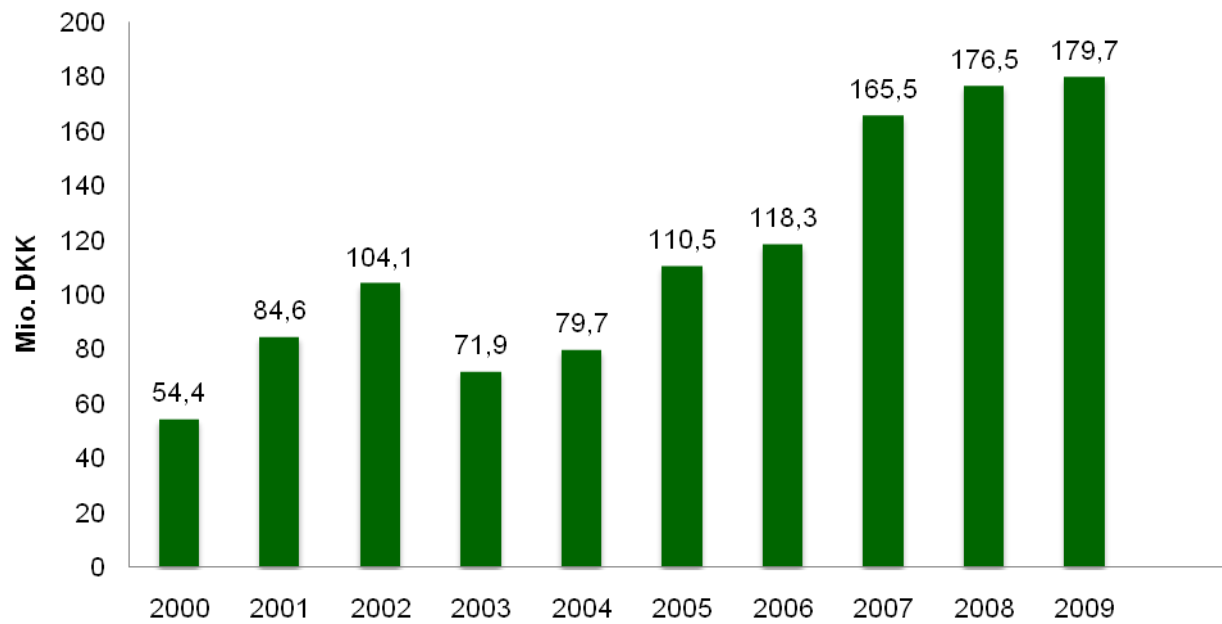
Salgsudvikling DLG Tele



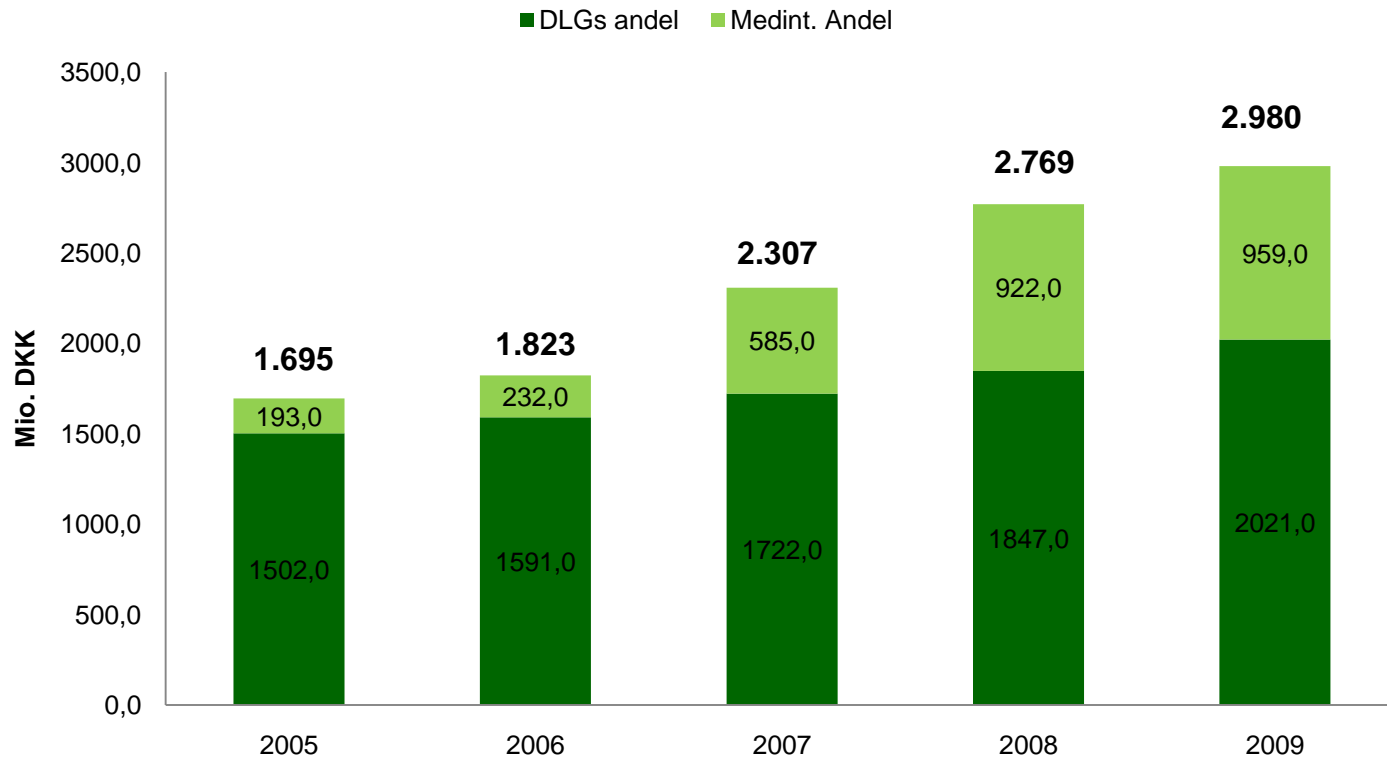
Omsætningsudvikling



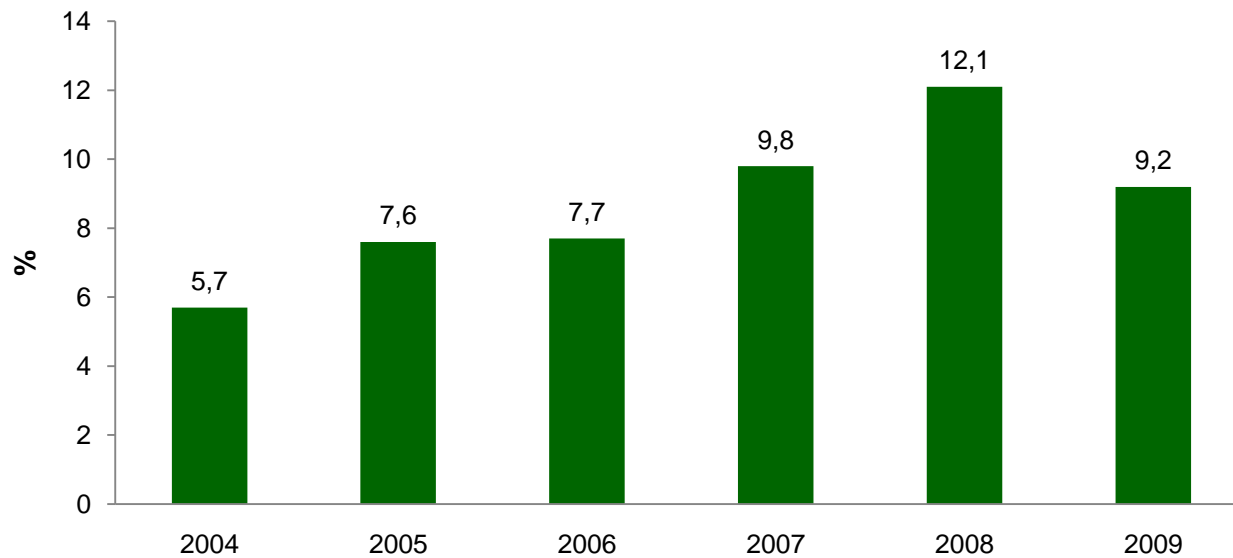
Nettoresultat



Koncernens egenkapital



Koncernens egenkapitalforrentning



DLGs internationalising



DLG's strategi 2014-16

- Overordnet strategi

- Styrkelse af international strategi igennem strategiske alliancer og partnerskaber
- Opprioritering af fokus på faglighed
- Integration af specialister og faglige eksperter på tværs af selskaber i koncernen
- Samarbejdet i indkøbsselskaberne skal prioriteres yderligere for at forbedre købekraften



Internationale koncernsynergier

Områder, hvor DLG har udnyttet synergier ved internationale opkøb af bla. Hage og Svenska Foder

- **Udvidelse af markedsområde for danske datterselskaber**
Eks. Vitfoss, Kongskilde, GASA, Garta, Land & Fritid mv.
- **Mersalg af produkter**
Eks. Sejet, Dankalk mv.
- **Optimering af produktionskapacitet**
- **Udnyttelse af lavere produktionsomkostninger**
- **Produktudvikling**

Internationale koncernsynergier (forts.)

Områder, hvor DLG har udnyttet synergier ved internationale opkøb af bla. Hage og Svenska Foder

- **Stordriftsfordele:**

Fælles indkøb igennem European Fertilizer, European Crop Protection og European Agri Trade

Køb/salg af råolie

- **Logistik**

- **Fælles IT løsninger**

- **Risikostyring**

DLG i Europa



DLG i verden



DLG's strategi 2014-16

- Mission og vision

Mission:

At drive en ansvarsbevidst og værdiskabende virksomhed til gavn for vores ejere og kunder.

Vision:

At være en innovativ koncern, der konstant udvikler sine aktiviteter på det internationale marked, og at være den foretrukne samhandelspartner inden for koncernens aktivitetsområder.



DLG's strategi 2014-16

- Verden omkring os

Konkurrenter

Konkurrentbilledet har ændret sig for DLG. Vi er i dag en integreret del af et større multinationalt marked.



Leverandører

Vi er blevet en større spiller på den multinationale scene og har derfor i højere grad mulighed for at vælge vores samarbejdspartnere ud fra strategiske overvejelser.



Kunder

Kundebilledet har og vil ændre sig. Der bliver færre, men større og i nogen grad mere internationale jordbrugsvirksomheder. Herudover opstår nye typer af private kunder i landdistrikterne. På afsætningssiden står vi over for store multinationale koncerner.



Rammevilkår

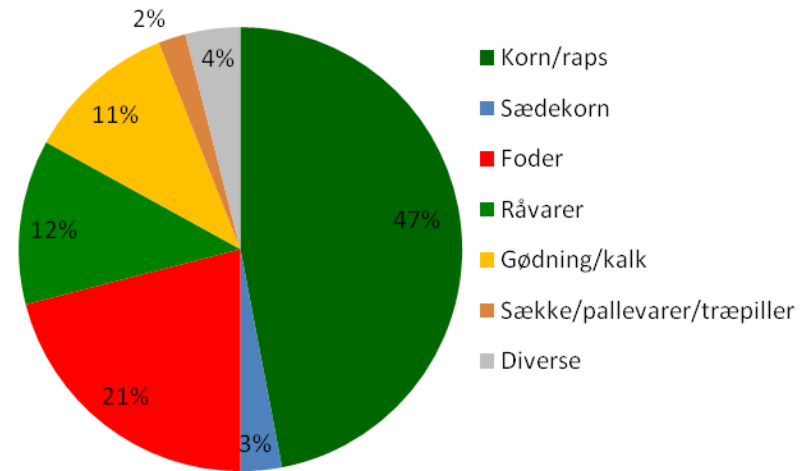
Vi bliver dagligt konfronteret med skiftende krav fra omverdenen så som Grøn Vækst, internationalisering, bioteknologi, miljø, fødevarerikkerhed, strukturudvikling samt sundhed. Krav, som vi skal evne at integrere i virksomheden.

Strategi Logistik

- Fokus på optimering af logistikområdet
- Store synergifordele ved samlastning af skibe



Transporterede ton i % 2009



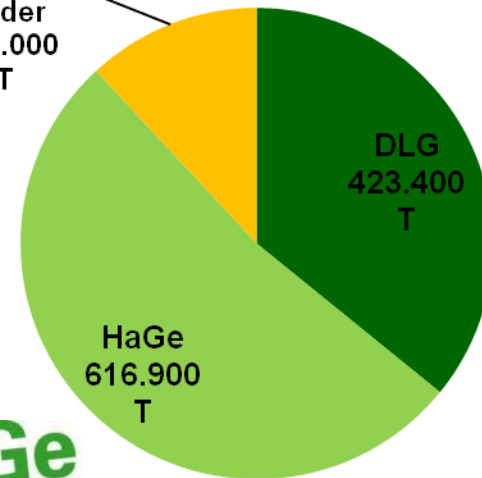
Shipping inside

Ton fragtet 2009

I alt 1,2 mio. ton - 657 afskibninger



Svenska
Foder
141.000
T

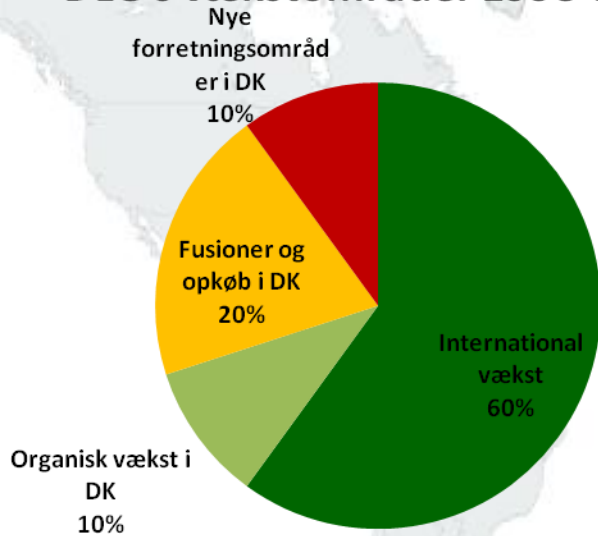


HaGe
Ihr Partner vor Ort



DLG's internationalisering

DLG's vækstområder 1998-2008



Andel af DLG's omsætning i udlandet og eksport

