

# DANSKE MODELLER FOR **INTEGRERET SVINEPRODUKTION**

Nye veje til vækst i balance



DANSKE MODELLER FOR  
INTEGRERET SVINEPRODUKTION  
NYE VEJE TIL VÆKST I BALANCE  
er udgivet af

SEGES  
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
Erhvervsøkonomi  
Axeltorv 3  
DK 1609 København V

Kontakt/Redaktør  
Finn Udesen, fu@seges.dk  
+45 2086 2869

# DANSKE MODELLER FOR INTEGRERET SVINEPRODUKTION

Nye veje til vækst i balance



## Baggrund

Svinesektorens vækstpanel udkom i juni 2016 med en rapport, hvor de anbefalede at danske svineslagterier (DSS) og SEGES Svineproduktion (LFS) udviklede et nyt koncept for integreret svineproduktion i værdikæden, hvor svineproducenten indgår en partnerskabskontrakt med slagteriet om den daglige styring, rådgivning, råvareindkøb og produktion.

Sektorbestyrelserne for LFS og DSS nedsatte et udvalg, der fik til opgave at udarbejde et katalog over danske modeller for integreret-/kontraktproduktion, som øger samarbejdet mellem svineproducenterne og som kan være med til at sikre optimal produktion og ressourceudnyttelse i hele svinesektorens værdikæde.

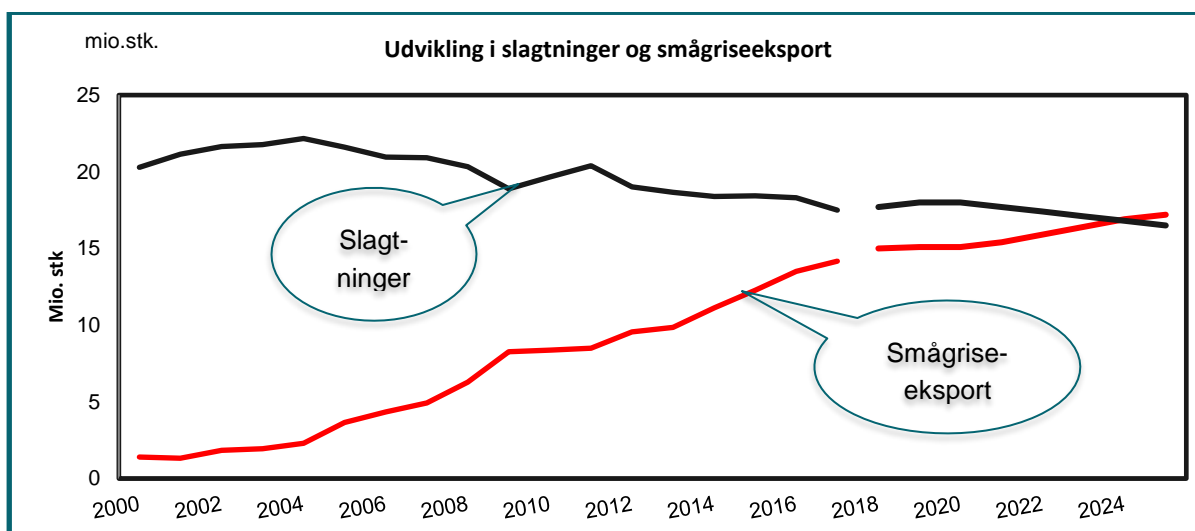
### Udvalgets medlemmer

- Søren Foged Overgaard LFS (formand for udvalget)
- Peter Sommer Jensen, LFS
- Svend Amstrup Jensen, Innovationsrådet
- Vagner Bøge, Danish Crown
- Henrik Bækstrøm, Tican
- Marlene Spare Ibsen, VKST
- Ken Steen Pedersen, Ø-Vet
- Finn Udesen, SEGES Svineproduktion (sekretær for udvalget)

Kataloget skulle omhandle en beskrivelse af forskellige former for integreret-/kontraktproduktion mellem værdikædens aktører, svineproducenter, foderstofleverandører, slagterier og investorer. Modellerne skulle gennem forskellige cases beskrive fordele og ulemper samt det økonomiske potentiale ved integreret svineproduktion samt kontraktproduktion.

Udvalget refererede til LFS' direktør. Såvel bestyrelserne for LFS og DSS er løbende blevet orienteret om udvalgets arbejde.

Vækstpanelets anbefalinger havde til formål at bryde trenden med faldende slagtesvineproduktion og stigende eksport af smågrise. Siden 2004 er antal slagtninger faldet med næsten fem millioner samtidigt med, at eksporten af smågrise er steget med næsten 12 millioner. Udviklingen ses af figur 1.



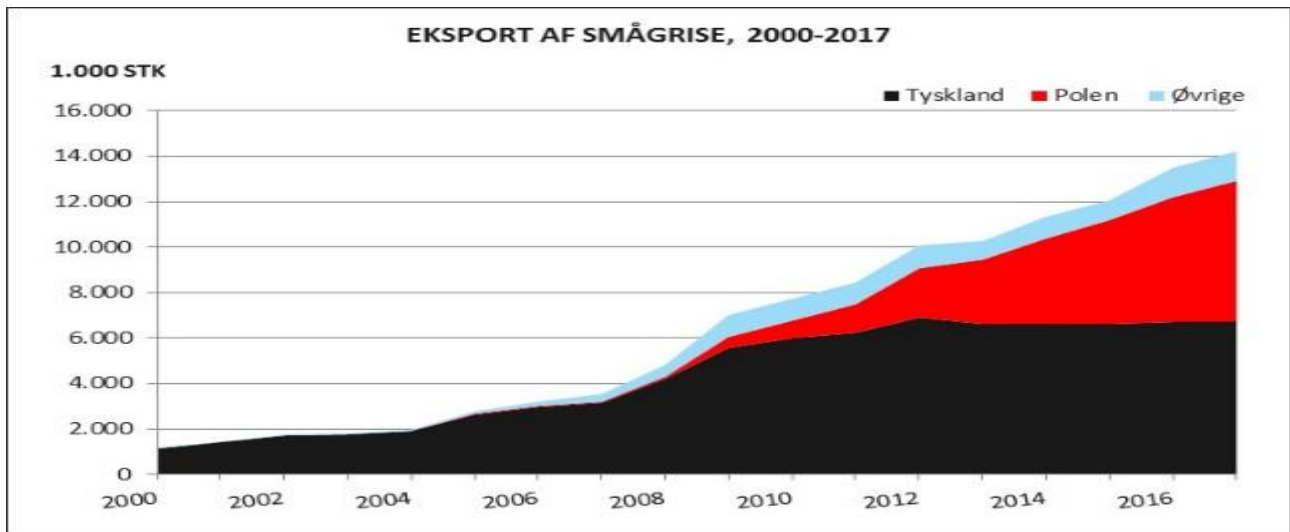
FIGUR 1. Udvikling i slagtninger og eksport af smågrise fra Danmark

I år 2000 oversteg eksporten af smågrise en mio. stk. og har været jævnt stigende lige siden. Siden 2004 har der været en faldende slagtesvineproduktion i Danmark frem til 2017. I 2018 forventes der en lille stigning i slagtesvineproduktionen godt hjulpet på vej af tilskud til nye stipladser. Tilskudsordningen er sandsynligvis en engangsforeteelse. Det kan derfor frygtes, at der igen kommer tilbagegang i antal slagtesvin, når effekten af tilskudsordningen ophører. Der skal årligt investeres i 180.000 nye stipladser blot til at opretholde slagtesvineproduktionen. Hvis udviklingen ikke vendes vil antal eksporterede smågrise om en årrække overstige antal slagtninger.

Svinesektorens vækstpanel fremførte en række årsager til den faldende slagtesvineproduktion, og på den baggrund fremkom panelet med en række anbefalinger til forbedrede rammevilkår samt anbefalinger til svine-sektoren om at få belyst mulighederne for at løfte rentabiliteten i svineproduktionen gennem nye ledelseskoncepter, stordriftskoncepter og finansieringsmuligheder. Analyserne viste, at rammevilkårene forringede danske svineproducenters konkurrenceevne. Analyser viste også, at konkurrenterne, især Spanien, havde øget deres konkurrenceevne gennem integrator forretningsmodeller ved optimering i hele værdikæden. Rammevilkårenes negative effekt på rentabiliteten ramte slagtesvineproduktionen hårdere end smågriseproduktionen. Det er især miljørestriktioner som gødskningsregler, 1,4 dyrenheder per Ha, manglende mulighed for at udnytte staldkapaciteten i takt med produktivitetsstigningen, PSO afgift og emissionskrav til ammoniak og lugt, der skævvred konkurrencen mellem smågrise- og slagtesvineproduktion. Samtidigt viste analyser af rentabiliteten i svineproduktionen, at det var væsentligt sværere at få en tilfredsstillende rentabilitet i nye slagtesvinestalde end i so stalde til smågriseproduktion. Dårligere indtjening reducerer investeringer i slagtesvinestalde, hvilket over en længere årrække medfører et nedslidt produktionsapparat, der ikke kan følge den strukturelle udvikling og medfører faldende slagtesvineproduktion. Rammevilkårene er nu ændret til økonomisk optimal gødskning, 170 kg N pr. Ha kombineret med P, kvote emission pr. stald, hvilket betyder at stalden kan udnyttes optimalt og PSO vil være udfaset i 2022.

I figur 2. ses udviklingen i eksporten af smågrise. Polen og Tyskland er næsten lige store importører. Eksporten til Tyskland stagnerede i 2011 og har stort set været konstant lige siden. Antal slagtninger i Tyskland har ligeledes været stagneret siden 2011. Det skyldes sandsynligvis, at de tyske miljøregler gradvist er blevet strammet og at tilskud til solceller og biogas er forringet. De tyske slagtninger er stagneret omkring de 60 mio. stk. Den tyske egenproduktion af smågrise har været konstant og dermed har der ikke været behov for at øge importen af smågrise. En lignende udvikling må forventes på det polske marked, hvor egenproduktionen af smågrise er i fremgang. Hvis den polske import stagnerer omkring syv til otte mio. importerede smågrise, må der findes nye markeder til at øge eksporten af smågrise fra Danmark.





FIGUR. 2. Udvikling i eksporten af smågrise

### Konsekvenser af den negative spiral i svine sektoren

Hvis udviklingen med stigende eksport af smågrise ikke vendes, vil eksporten af smågrise overstige antal slagtninger om seks til syv år. Afrikansk svinepest er en alvorlig trussel, der kan lukke det polske eller tyske marked helt eller delvist fra den ene dag til den anden. Der er tre store risikofaktorer ved denne udvikling:

1. Tyskland og Polen importerer ca. syv mio. grise hver fra Danmark svarende til ca. 42 pct. af den samlede danske smågriseproduktion. Hvis bare et af disse markeder lukker, vil det give meget store afsætningsmæssige problemer udover et markant dyk i prisen.
2. Hvis den danske grænse lukkes for eksport af levende svin i mere end et par uger, opstår der overfyldte stalde, stærkt faldende priser og produktivitetstab. Det vil få katastrofale følger for smågriseproducenterne.
3. Faldende slagtninger resulterer i at slagteriernes råvarer erstattes af udenlandske råvarer. Det medfører lukkede slagterier og færre arbejdspladser i Danmark. Svine sektoren mister dermed sin samfundsmæssige betydning og sin legitimitet som fødevarer producerende erhverv. Retten til svineproduktion i Danmark hænger dybt sammen med slagteridrift, arbejdspladser og store valutaindtægter. Med andre ord "license to produce".

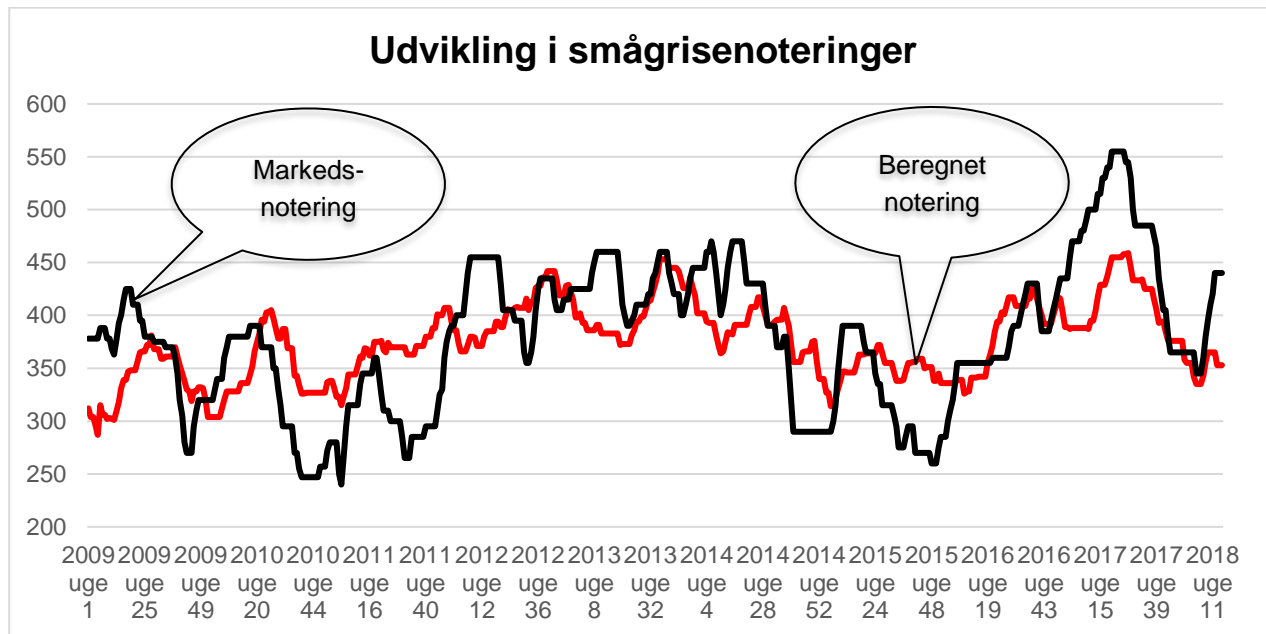
### Konkurrencen om de danske smågrise

Af figur 3. ses prisudviklingen mellem markedsnoteringen for smågrise og den beregnede smågrisepris.

I 2010, 2011 og 2015 var der meget markante afvigelser, hvor markedsprisen lå under den beregnede smågrisepris. I 2017 var der en markant positiv afvigelse til fordel for markedsprisen. Smågriseproducenterne reagerer på eksportpriserne, men den finansielle sektor, rådgivere og smågriseomsættere er ikke tilstrækkeligt bevidste om risikoen ved at basere forretningen på eksport af smågrise. I gennemsnit fra uge 1, 2009 til uge 15, 2018 har SPF region II PRRS negativt ligget 4 kr. over den beregnede SPF notering

Princippet bag den beregnede smågrisenotering er, at en gennemsnitlig dansk svineproducent med gennemsnitlig produktivitet har samme gevinst og tab pr. gris uanset om man er smågrise sælger eller køber. Den beregnede smågrisepris er en ligevægtspris baseret på danske forudsætninger. Ligevægtsprisen i Polen og Tyskland ligger på et lidt andet niveau, da de ikke har samme produktivitet og priser som i Danmark. Dårligere produktivitet i soholdet, højere afregningspriser og tysk momsregel trækker ligevægtsprisen opad i forhold til Danmark.

Danske slagtesvineproducenter har derfor vanskeligt ved at konkurrere med polske, italienske og tyske slagtesvineproducenter. Smågrisepriserne er ofte under pres og der må ofte gives tillæg for sundhed, vaccinationer, mængder og ensartethed. Slagtesvineproducenternes indtjening starter dermed et godt stykke bag startlinjen, og det er med til at skævvride rentabiliteten mellem smågrise- og slagtesvineproducenter.



FIGUR 3. Udvikling i markedsnotering for smågrise sammenlignet med beregnet notering

### Forbedrede rammevilkår

Af tabel 1 ses beregninger, der viser værdien af de forbedringer af rammevilkårene som er implementeret eller er på vej. Øget gødsning og ny husdyrregulering vil næppe slå fuldt igennem på alle bedrifter, derfor er der angivet intervaller fra og til. Gødskningsreglerne for fosfor er på vej til at blive strammet de kommende år og vil for nogen blive den begrænsende faktor for at udbringe 170 kg N per Ha. Nogen vil dermed opleve mindre lettelser end andre svineproducenter.

Udfasningen af PSO frem til 2022 omfatter også de lempelser som slagteri, frysehuse og foderstofvirksomhederne får. Det er kun halvdelen af effekten, der kan mærkes ude på slagtesvinebedriften. Det forudsættes, at omkostningslettelserne i virksomhederne kommer svineproducenterne til gode. PSO provenuet hentes fremover over personskatten, så for virksomheder slår effekten fuldt igennem. Fulde stalde kræver en ny miljøgodkendelse og værdien af at måtte udbringe 170 kg N afhænger af bedriftens harmoni.

**TABEL 1.** Værdi af forbedrede rammevilkår

Effekt	Kr. pr. slagtesvin		Kr. pr. smågris	
	Fra	Til	Fra	Til
Øget gødskning giver øget udbytte og højere proteinindhold i kornet	4	7	1	2
Udfasning af PSO 2021	4	10	4	5
Ny husdyrregulering giver bedre staldudnyttelse	0	4	0	0
170 kg N per Ha	0	2	0	1
Samlet værdi	8	23	5	8

### Integreret svineproduktion og samarbejde i værdikæden

Selv om godt halvdelen af søerne står i integrerede besætninger, så leverer de integrerede besætninger kun ca. 35 pct. af slagtesvinene. Trenden har i mange været, at integrerede bedrifter producerede en mindre andel af deres smågrisproduktion færdig som slagtesvin. I 2016 var det kun ca. 40 pct. af grisene, der blev færdigproduceret som slagtesvin. Regnskaberne viser, at mange slagtesvinebedrifter har et indtjeningsproblem og et konkurrenceproblem omkring smågrisene. Det resulterer i øget eksport af smågris og faldende slagtesvineproduktion. Løsningen på problemet er først og fremmest at øge indtjeningen generelt i svineproduktionen samt udvikle modeller, der kan få smågrise- og slagtesvineproducenter til at agere som integrerede bedrifter. Det gives der forskellige bud på i denne rapport om Danske Modeller for Integreret Svineproduktion.

### Metode

Udvalget har afholdt fem møder. Først blev forskellige danske og udenlandske modeller for integreret svineproduktion gennemgået. Blandt mange forskellige modeller blev der udvalgt tre danske modeller og en udenlandsk som udvalget ønskede analyseret. De udvalgte modeller var en open book samarbejdsmodel mellem smågrise og slagtesvineproducenter, en koncernmodel, hvor en række investorer går sammen om at skabe en landbrugsvirksomhed, og en kontraktstyret model. Som benchmarking for de danske modeller blev der anvendt en integratormodel som de kendes i f.eks. Spanien. Som inspiration for en dansk kontraktmodel blev der anvendt et fransk andelsselskab, der gennem kontraktproduktion tilbyder de samme rådgivnings- og serviceydelser til deres leverandører som et integratorselskab.

Analysearbejdet har omfattet interessentanalyser, SWOT analyser og analyser af modellernes økonomiske potentiale. Udover udvalgets egne kompetencer har der været inddraget danske rådgivere, spanske eksperter, en dansk svineproducent i analysearbejdet samt studietursrapporter fra Spanien og Polen og en analyse af polsk svineproduktion. Endelig er der desk researchet via Google.



## Indhold

Baggrund .....	4
Metode .....	8
Sammendrag .....	10
Forretningsmodeller for integreret svineproduktion .....	12
Model 1. Produktionsfællesskab .....	13
Model 2. Producentselskab med eksterne investorer .....	15
Case 1. ....	16
Model 3. Dansk kontraktbaseret svineproduktion .....	16
Model 4. Integrator produktionsselskab .....	19
Forretningsmodellernes økonomiske potentiale .....	21
Økonomisk potentiale i landmandsbaserede produktionsselskaber .....	22
Model 1. Økonomisk vurdering af potentiale i produktionsfællesskaber mellem smågrise- og slagtesvineproducenter .....	23
Model 2. Økonomisk vurdering af potentiale i producentselskab mellem smågrise- og slagtesvineproducenter med eksterne investorer .....	24
Økonomisk potentiale ved kontraktproduktion .....	26
Integreret svineproduktion kan øge den samlede rentabilitet og sikre mere ens afkastgrader mellem smågrise- og slagtesvineproduktionen .....	28
Konklusion .....	30
Anbefalinger .....	31
Integreret svineproduktion i Spanien, Frankrig og Polen .....	32
Eksempler på integratorvirksomheder i Spanien, Polen og Frankrig .....	34
Drivere i svinesektoren .....	38
Udviklingen i dansk og spansk svineproduktion .....	39
Polen .....	40
Scenarier .....	43
Økonomimodellen i integratorsvineproduktion .....	47
Fremtidig bedriftsstruktur .....	49
BILAG 1. INTERESSENTANALYSER .....	49
BILAG 2. SWOT ANALYSE .....	55
BILAG 3. FORDELINGSNØGLE MELLEM SMÅGRISE- OG SLAGTESVINEPRODUCENT .....	57
BILAG 4. UDVIKLING I ANTAL BEDRIFTER .....	58
Litteraturliste .....	60

## Sammendrag

Slagtesvineproduktionen har de senere år været faldende samtidigt med at eksporten af smågrise har været stigende. Hvis udviklingen ikke vendes, vil der kun gå få år førend smågriseeksporten overstiger slagtesvineproduktionen. Miljøkrav og PSO afgifter har været en del af årsagen til slagtesvineproduktionens svigtende konkurrenceevne. Miljøkravene er nu lempet og PSO helt udfaset i 2022. I 2017 var det muligt at få tilskud til nye slagtesvinepladser. Tilskuddet har øget investeringerne i nye stipladser og faldet i slagtesvineproduktionen er midlertidigt stoppet. Tilskud til nye slagtesvinepladser er sandsynligvis en engangsforeteelse, og det kan derfor frygtes, at slagtesvineproduktionen igen falder, når effekten af tilskudsordningen ophører. Stigende konkurrence fra lande med integrator svineproduktion medfører, at den danske svinesektor må se på alle muligheder for at effektivisere svineproduktionen gennem øget produktivitet og lavere inputpriser. Det kræver, at svinesektoren udvikler nye forretningsmodeller, der kan styrke landmandens forretningsudvikling.

Konkurrenterne i den internationale svineproduktion udvikler sig løbende for at reducere omkostninger og styrke deres konkurrenceevne. Integrator forretningsmodellen, der bygger på et tæt samarbejde mellem svineproducenter og et slagteri har bredt sig i store dele af verdens svineproduktion. Integratormodellen bygger på en stærk forsyningskæde til slagteriet med kontrol og styring af smågrise og slagtesvineproduktionen, foderforsyningen og rådgivningen. For at imødegå den internationale konkurrence er det nødvendigt at udvikle modeller med fokus på bedre produktivitet og lavere inputpriser gennem øget samarbejde mellem svineproducenter og virksomheder for at udnytte de komplementerede potentialer, der kan styrke alle parter konkurrenceevne.

Risikovillig kapital er nødvendig for at udvikle et erhverv. Pensionskasser og private investorer har de senere år investeret i landbrug sammen med landmænd eller i samarbejde med landmænd, der driver forretningen. Generelt ønsker investorerne at investere i hele bedrifter, hvor f.eks. svin og mark forretningsområderne hører under samme koncernstruktur. Der er eksempler på produktionsselskaber med investorer, der kommer udenfor landbruget, men der er også eksempler på selskaber, hvor en svineproducent selv har formået at opbygge et stort svineproduktionsselskab. De ti største svinebedrifter i Danmark ejer over 6.000 søer i gennemsnit. Generelt producerer de flere smågrise end slagtesvin og er dermed et eksempel på den skævvridning, der har været i retning af at øge smågriseproduktionen.

Stordrift, specialisering, lave inputpriser udnyttelse af kompetencer og databaseret planlægning og styring er nogle af de fokusområder, der kan løfte svineproducenternes konkurrenceevne.

Samarbejde blandt svineproducenter evt. understøttet af kontraktmæssige forhold med et slagteriselskab, kan danne de helt optimale betingelser for at udvikle en stærk konkurrenceevne og et effektivt bolværk mod integrator drevne selskaber, der i hast vinder frem i international svineproduktion.

En af driverne i integreret svineproduktion er besparelser på foderomkostninger gennem en rationel produktion med langt færre blandinger end det vi kender i Danmark. Fodret produceres hovedsageligt til integrators egne grise. Ved at have foder til kostpris er der udelukkende fokus på foderomkostningen, der er en kombination af pris og kvalitet.

En anden driver er staldomkostningerne. I Danmark har vi mange forskellige staldstørrelser og indretninger. Serieproducerede stalde med fælles kravsspecifikationer til staldene medfører, at de bliver mere ensartede, mere produktionssikre og kan bygges billigere. Nye stalde kan også udbydes i licitation to gange årligt, og

udvikling af staldene kan på den måde også effektiviseres. Under danske forhold med fælles innovationsplatform, kan kontraktfirmaerne direkte implementerer de udviklede og gennemtestede løsninger fra fællesskabets innovationsplatform. Yderligere kan de generede data fra bedrifterne indgå i en fælles database og anvendes forretningsmæssigt til dokumentation af bæredygtighed, dyrevelfærd, sporbarhed, sundhed og innovative løsninger.

Til at belyse kontrakt-drevet svineproduktions økonomiske potentialer er der taget udgangspunkt i integratortypeproducenternes forretningsmodel. Der er taget udgangspunkt i først og fremmest Spanien, hvor disse forretningsmodeller har været anvendt i mange år og vist sig at være en markant driver i udviklingen af spansk svineproduktion. I de senere år er kontrakt- og integratortypeproduktion også kommet til Polen. Derudover anvendes forretningsmodellen i Storbritannien og Italien. I Østeuropa, Asien Sydamerika og Nordamerika er svineproduktionen ligeledes drevet af integratortyper. Frankrig er interessant, fordi et fransk andelsslagteri gennem kontraktproduktion forsøger at opnå nogen af de samme økonomiske fordele som en integratortypeproducent. Det franske firma er derfor anvendt som model for en dansk kontraktbaseret model for svineproduktion.

Behovet for samarbejde mellem svineproducenter og kontraktproduktion bliver ikke mindre i fremtiden. Ifølge SEGES svineproduktions strukturrapport vil en gennemsnitlig so bedrift have 1.130 søer og en gennemsnitlig slagtesvinebedrift vil producere 14.000 slagtesvin i 2025. Det vurderes, at der også fremover vil være synergieffekter ved at samarbejde med andre producenter eller indgå i et forpligtigende samarbejde med et firma f.eks. et slagteri om at blive kontraktproducent. Jo større bedrifterne bliver jo større bliver behovet for professionel ledelse, risikoafdækning samt muligheden for finansiering.

Integreret svineproduktion er som minimum et forpligtigende samarbejde mellem en smågriseproducent og en slagtesvineproducent. Samarbejdet kan omfatte flere bedrifter. Det kan også tænkes, at et antal bedrifter danner et fælles produktionsselskab evt. i samarbejde med eksterne investorer. Endelig er der virksomheds-drevet svineproduktion, typisk foderstof eller slagteri, der enten fungerer som en integrator eller opererer på basis af kontrakter med svineproducenter. Blandt mange muligheder blev der udvalgt tre modeller, der alle har det fælles formål at styrke svineproducentens forretning og øge indtjeningen for danske svineproducenter.

#### **Modellerne er**

- Produktionsfællesskab for smågrise- og slagtesvineproducenter (open book). Modellen skal forhindre suboptimering mellem smågriseproducent og slagtesvineproducent.
- Producentsselskab for smågrise- og slagtesvineproducenter (fælles bundlinje). Modellen skal forhindre suboptimering mellem ejerne af selskabet.
- Kontraktstyret svineproduktion "dansk model" (open book). Modellen skal fjerne suboptimering i hele værdikæden inklusiv værdikædens forsynings- og rådgivningsvirksomheder.

#### **Modellernes økonomiske potentiale**

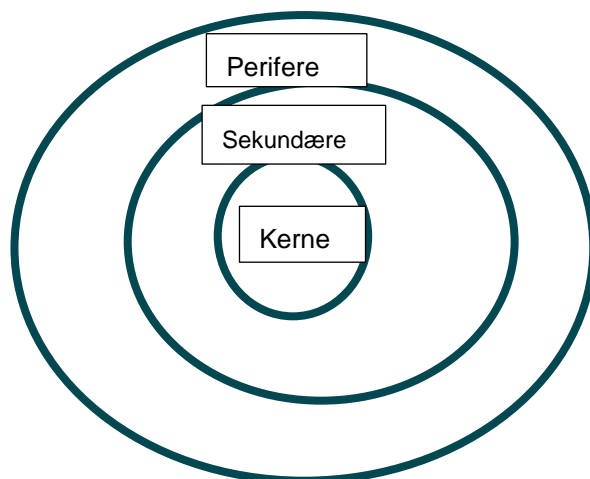
- Produktionsfællesskab og producentsselskaber vurderes til at have et økonomisk potentiale på 34 kr. pr. slagtesvin i sparede omkostninger (39 øre pr. kg slagtevægt) og et potentiale i at opnå en højere afregningspris på 5 øre pr. kg.
- Kontraktproduktion vurderes at have et lidt større potentiale på lavere inputpriser, logistik og styret produktion af slagtesvin til slagteriet. Det økonomiske potentiale vurderes at være på 52 kr. pr. slagtesvin i reducerede omkostninger pr. gris (60 øre pr. kg slagtekrop) og derudover er der et potentiale for slagteriet i at have bedre muligheder for at planlægge logistik, produktion og salg. Dette potentiale er sat til 5 øre pr. kg.

- Hvis halvdelen af slagtesvineproduktionen (9 mio. stk.) og 25 pct. af kontraktslagtesvinene (4,5 mio. stk.) kommer fra kontrakt smågriseproducenter produceret under kontraktkoncepter, ville den økonomiske gevinst for hele svinesektoren blive 427,5 mio. kr. årligt

## Forretningsmodeller for integreret svineproduktion

Integreret svineproduktion er i denne rapport som minimum et forpligtende samarbejde mellem en smågriseproducent og en slagtesvineproducent. Dette samarbejde kan udvikles til at omfatte flere bedrifter og det kan udvides til at omfatte flere selskaber i værdikæden, typisk foderstof eller slagteri.

Der beskrives fire forretningsmodeller, der dækker spekteret fra forpligtende samarbejdsmodeller mellem to eller flere svineproducenter til styring og kontrol af hele værdikæden, den såkaldte integratormodel. Indenfor den enkelte forretningsmodel, er der mulighed for forskellige samarbejdsmodeller og kontraktmæssige bindinger. Der er beskrevet en organisations case til hver forretningsmodel for at give eksempler på, hvordan modellen kunne danne grundlag for en egentlig forretningsplan. Disse cases danner baggrund for efterfølgende analyser af de forskellige interessenters interesser og indflydelse på de konkrete forretningsmodeller, styrker og svagheder samt økonomiske potentiale. Interessentens forhold til forretningsmodellen vil afhænge af om interessenten er økonomisk involveret i modellen eller interessenten har et forretningsforhold til kernen i modellen. Endelig er der alle øvrige interessenter, der ikke har nogen direkte interesse i forretningsmodellen. Interessenterne er opdelt i tre kategorier som vist i figur 4.



FIGUR 4. Opdeling af interessenter i kerne-, sekundære-, og perifere interessenter

- Kerneinteressent er en del af forretningen. Direkte som ejer af forretningen eller knyttet til forretningen via kontrakter.
- Sekundære interessenter har interesser i kernen i form af handelsforhold (kunde/leverandør forhold).
- Perifere interessenter har ikke nogen direkte interesse i forretningsmodellen, men nogen af dem kan få betydning for svineproduktionens rammer for fremtidig udvikling i form af kundekrav/ønsker, lovgivning, sektor-/branchestrategier mv.

Udfordringer og muligheder som den enkelte svineproducent skal overveje inden der tages stilling til, hvilken form for fællesskab og forretningsmodel, der passer bedst til bedriftens forretningsplan.

Et samarbejde eller sameje med andre producenter, selskaber og/eller investorer stiller store krav til samarbejde og viljen til at afgive indflydelse på egen bedrift. Muligheden for at vælge forskellige samarbejds- og forretningsmodeller kan også anvendes strategisk til udvikling af egen bedrift, idet finansiering, faglig og taktisk udvikling er forskellige i de enkelte forretningsmodeller. Man skal således også være åben over for de muligheder, der kan ligge i at kunne styrke bedriftens økonomiske og professionelle kompetencer ved at indgå i et professionelt fællesskab. Inden man indgår i et samarbejde, skal man altid gøre op med sig selv, om hvordan man vil agere i den pågældende forretningsmodel. Det være sig både på operationelt, taktisk og strategisk niveau. Ansvarsområder og indflydelse på alle tre niveauer skal være tydeligt aftalt inden der indtrædes i et fællesskab. Det skal ligeledes være tydeligt, hvilke konsekvenser det får, og hvordan en eventuel udtræden af fællesskabet skal håndteres. Herunder en klar økonomisk fordelingsnøgle af både værdier og indtjening. Fællesskaber med fælles bundlinje stiller særlige krav til gennemsigtighed og klare regler for profitdeling.

### **Model 1. Produktionsfællesskab**

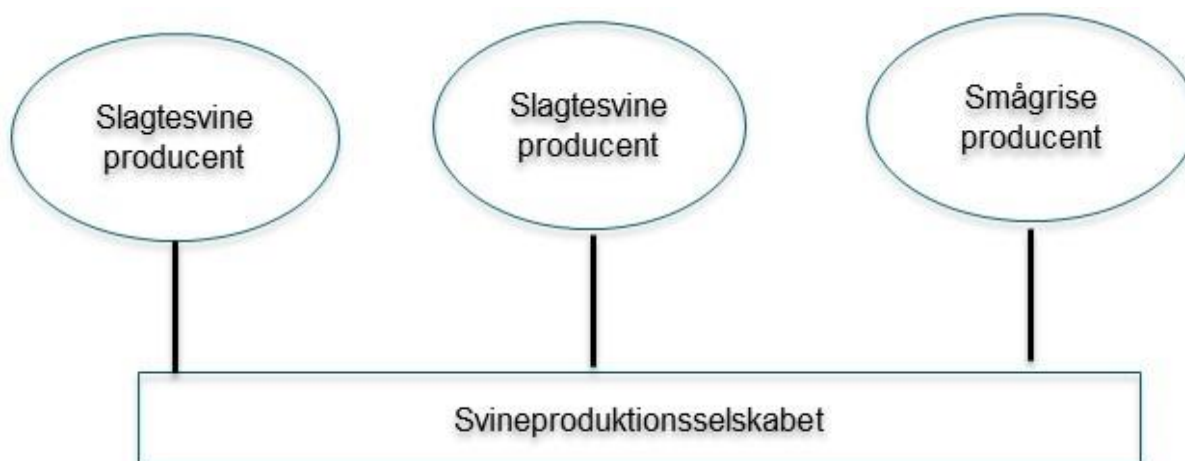
**Visionen** er at øge indtjeningen gennem samarbejde med andre svineproducenter og derved undgå suboptimering.

**Missionen** er at etablere et produktionsfællesskab mellem smågrise- og slagtesvineproducenter, så fællesskabet agerer som et integreret produktionssystem for derigennem at styrke indtjeningen og mindske risikoen ved at udvikle og optimere produktionen i fællesskab.

**Strategien** er, at samarbejdet skal give stordriftsfordele, mere sikker og bedre produktivitet, mindre risiko, fuld gennemsigtighed og fælles optimering, hvilket samlet skal give bedre indtjening.

#### **Forretningsmodellen**

Produktionsfællesskabet omfatter kun svineproduktionen. Al markbrug og anden produktion er holdt uden for fællesskabet. Det vil være en individuel vurdering om markbrug er en fordel eller ulempe at have med i det enkelte produktionsfællesskab.



FIGUR 5. Model 1 - Modelstruktur for samarbejde med Open Book fællesskab

Model 1 har store ligheder med de griseringsaftaler og andre kontrakter mellem producenter, der findes i dag. Modellen tager samarbejdet et skridt videre med en såkaldt open book model. Open book betyder, at

samarbejdspartnerne har fuld adgang til hinandens produktionsdata samt forhold i øvrigt, der kan påvirke grisenes genetik og sundhed. I open book samarbejdet kan der lægges en fælles strategi omkring rådgivning, veterinære forhold samt indkøb. I open book modellen er der ikke nogen fælles bundlinje. Gevinsterne kommer gennem bedre gennemsigtighed, fælles retning samt langvarigt stabilt samarbejde. Modellen vil fungere bedst, hvis parterne har de samme rådgivere og indkøber foder i fællesskab.

### **Muligheder i open book samarbejde**

#### *Veterinære forhold*

Det er vigtigt at smågrisebesætning og slagtesvinebesætning betragtes som en sammenhængende kæde i et open book fællesskab. Den sundhedsmæssige styring fungerer derfor bedst når alle parter har den samme veterinær rådgiver.

#### *Rådgivning*

På samme måde som veterinære forhold kan rådgivning være med til at samme strategi følges hele vejen igennem produktionen. Det kan være med til at identificere flaskehalse og udnytte kapaciteter bedst muligt. Fælles rådgivning kan være med til, at sikre at der ikke suboptimeres i én bedrift til ulempe for det samlede billede.

#### *Fælles indkøb*

Alt fra foder til medicin til energi kan udliciteres samlet, hvorved stordriftsfordele kan opnås.

#### *Længerevarende kontrakter*

Ved at binde sig hårdere op på hinanden kan strategien på den enkelte bedrift lettere følges. Det sikrer, at smågriseproducenten hele tiden kan komme af med sit produkt og ikke mindst at slagtesvineproducenten ved at leverancen af smågrise er sikret bedst muligt.

### **Afklaring af potentiale**

Inden et produktionsfællesskab oprettes er der mange ting, der skal afklares. Det helt essentielle er, hvilke økonomiske og synerгимæssige potentialer der er i et samarbejde. Før dette er afklaret og kvantificeret er der ingen grund til at gå videre med det tekniske i form af kontrakter.

Det skal undersøges om samarbejdet giver mulighed for at udnytte den samlede kapacitet bedre f.eks. blandede anlæg, mølleri, silokapacitet eller andre foderforsyningsselementer. Er der muligheder for bedre fælles udnyttelse af fagligt og administrativt personale, f.eks. farmsekretær, controller og rådgivere/dyrlæger. Det giver muligheder for at for fælles optimering af produktionen og udnytte stordriftsfordele. Der kan være flere områder, der skal belyses.

### **Case 1. Produktionsfællesskab for smågrise- og slagtesvineproducenter**

Fællesskabet etableres af to eller flere svineproducenter. Det består af producenter, der enten binder deres produktion sammen via kontrakter, hvor de forpligter sig til at være åbne om alle produktionsnøgletal og indgå i et langvarigt forpligtende samarbejde om at optimere den samlede produktion. Det indebærer samarbejde om alle forhold fra genetik, sundhed, fodring, faste regler for samhandel der omfatter styk, kg og prisfastsættelse samt produktionsrapporter og fælles rådgivere.

Et produktionsfællesskab vil for smågriseproducenten betyde, at der er større sikkerhed i afsætningen af smågrisene og mindre prisrisiko. Tilsvarende får slagtesvineproducenten større sikkerhed for at få leveret



smågrise, hvor prisen er knyttet til grisenes genetik og sundhed samt kendskab til under hvilke forhold grisene er produceret. Open book systemet og fælles rådgivere skal forhindre suboptimering mellem smågrise- og slagtesvineproducent.

### **Model 2. Producentsselskab med eksterne investorer**

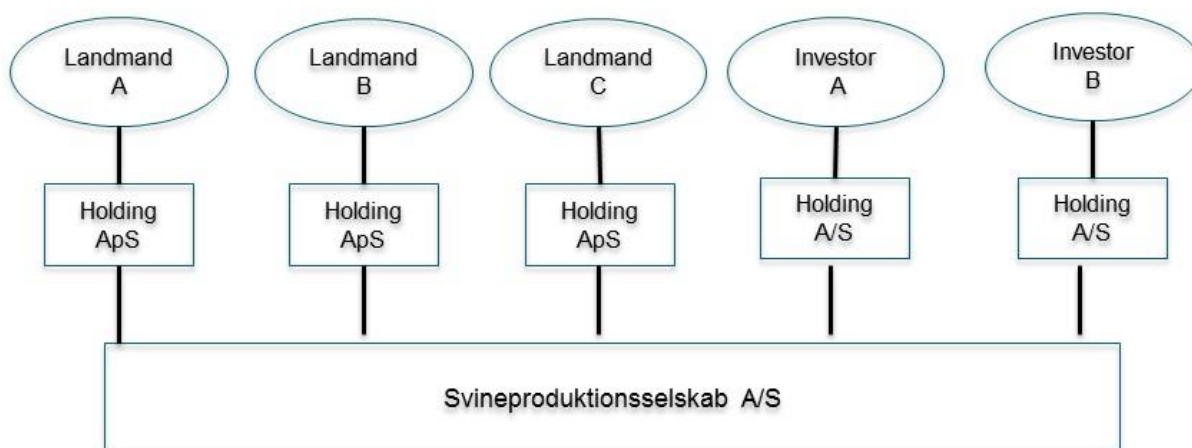
**Visionen** er at øge indtjeningen gennem samarbejde med andre svineproducenter samt evt. eksterne investorer og undgå suboptimering.

**Missionen** er at etablere et produktionsselskab, hvor smågrise- og slagtesvineproducenter sælger eller forpagter deres bedrifter til et fælles driftsselskab. Selskabet skal agere som et integreret produktionssystem og dermed have en rimelig balance mellem antal smågrise og slagtesvin. Ved at placere aktiver i selskabet bliver det interessant for eksterne investorer. Ved at have en overordnet bestyrelse, direktør og fælles medarbejdere styrkes de ledelsesmæssige og faglige kompetencer. Det gør arbejdspladsen attraktiv for medarbejderne, styrker indtjeningen og mindsker risikoen for tab.

**Strategien** er, at driftsselskabet skal give stordriftsfordele, mere sikker og bedre produktivitet ved fuld gennemsigtighed og fælles optimering, bedre udnyttelse af ledelsesmæssige og faglige kompetencer og professionel håndtering af leverandører, hvilket samlet skal give bedre indtjening.

### **Forretningsmodellen**

Produktionsselskabet kan eje eller forpagte hele bedrifter og/eller leje stalde. Ved eje eller forpagtning af hele bedrifter bliver svineproduktionen og markbruget placeret i to adskilte selskaber. Selskabet opererer som en full-line smågrise- og slagtesvineproduktion. Alt foder indkøbes eller produceres på lønftalekontrakt med et foderstofselskab. Direktøren kan enten være ekstern eller en af investorerne. Bestyrelsen består af ejerne samt evt. en til to ressource personer uden for ejerkredsen. Der er udarbejdet en detaljeret aktionær-overenskomst, selskabsvedtægter samt forretningsorden.



FIGUR 6. Model 2 - Producentsselskab for smågrise- og slagtesvineproducenter

### **Afklaring af potentiale**

Inden et produktionsfællesskab oprettes er der mange ting, der skal afklares. Det helt essentielle er, hvilke økonomiske og synergimæssige potentialer, der er i et samarbejde. Før dette er afklaret og kvantificeret er der ingen grund til at gå videre med det tekniske i form af kontrakter eller selskabskonstruktioner, ansvarsdeling, aktionær-overenskomster etc.

Det skal undersøges, hvad selskabet med fordel skal have med af funktioner f.eks. foderproduktion, transport af grise og foderkøb, råvarer salg og veterinær/agronom rådgivning. Er der mulighed for bedre pris på slagtesvinene i form af markedstillæg? Er der muligheder for bedre fælles udnyttelse af fagligt og administrativt personale f.eks. farmsekretær og controller? Muligheder for fælles optimering af produktionen gennem skalerbare produktionskoncepter?

Giver det bedre udnyttelse af ledelse og faglige kompetencer hele vejen rundt i koncernen det være sig både inden for so hold, slagtesvin, ledelse, indkøb og regnskab? Giver det bedre finansieringsmuligheder ved at have eksterne investorer med, bedre priser ved indkøb og er det nemmere at tilpasse arbejdskapaciteten og karrieremuligheder for medarbejderne?

### **Case 1. Et antal svineproducenter går sammen evt. med en eller flere eksterne investorer om at danne et producentselskab**

De eksterne investorer er typisk passive, men kan også være en aktive investorer. Aktive investorer kan være svineproducenter, eller nogen fra en anden branche, der har erfaring med investeringer og arbejder som professionel investor. Kapitalfonde og pensionselskaber investerer ofte som aktiv investor. Det kan også være passive investorer, der investerer for at sikre et rimeligt afkast af deres kapital. Hvis der melder sig aktive investorer skal selskabet nøje overveje, hvilke betingelser der evt. måtte følge med en sådan investor. Producentselskabet skal have en størrelse, så det ikke er afhængig af en enkelt investor. Der skal være mulighed for at ændre i ejerkredsen undervejs. Denne type selskaber er særlig velegnet til ejerskifte og til at unge landmænd kan komme ind i selskabet evt. i begyndelsen som medarbejder på en ledende post og derefter gradvist overtage en del af selskabskapitalen.

### **Model 3. Dansk kontraktbaseret svineproduktion**

**Visionen** er at øge indtjeningen, forbedre produktiviteten og reducere omkostningerne gennem samarbejde med et slagteriselskab. Modellen skal sikre optimal planlægning af produktionen fra smågris til slagteri, sikre lave inputpriser samt undgå suboptimering mellem smågrise- og slagtesvineproducent samt slagteri.

**Missionen** er på basis af kontrakter at skabe et integreret samarbejde i værdikæden, der giver svineproducenterne produktionssikkerhed, mindre risiko, bedre finansieringsmuligheder og bedre indtjening på et bæredygtigt grundlag.

**Strategien** er at opnå stordriftsfordele for alle kontraktproducenter gennem fælles produktion af foder, stalde, medicin og vacciner, bedre produktivitet gennem skalerbare produktionskoncepter, der løbende opgraderes med den seneste viden, data- og vidensdeling, der anvendes til risikobaseret rådgivning. Fælles data og informationssystemer til planlægning og optimering af produktionen hos såvel svineproducenten som virksomheden, produktionssikkerhed gennem produktionsovervågning, nemmere hverdag gennem fælles udnyttelse af stabsfunktioner; økonomi, controller, rådgivning og service, dokumenteret og certificeret dyrevelfærd og bæredygtighed.

### **Forretningsmodellen**

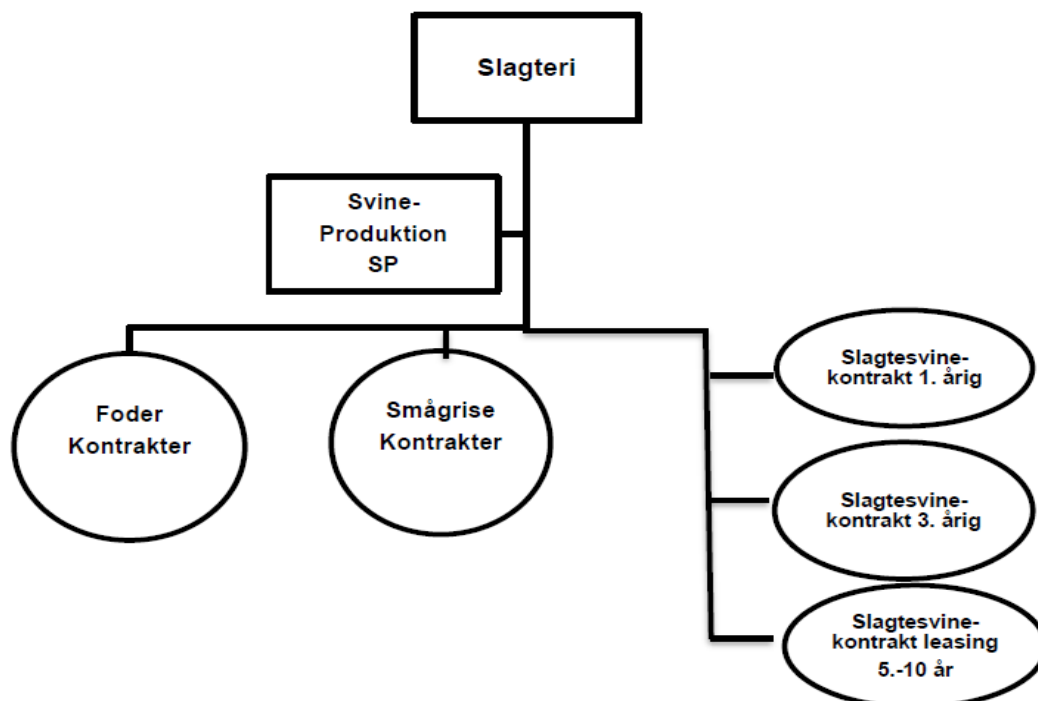
Et slagteri etablerer en svineproduktionsafdeling (SP) der kan servicere alle kontrakt leverandører med full line rådgivning og service samt finansieringspakker. Full line rådgivning (SP) omfatter avl, sundhed, foder, staldindretning, miljø, driftsøkonomi, data og produktionsovervågning samt servicefunktioner.

Reducerede omkostninger ved foderfremstilling og logistik er essentiel for at opnå succes med denne forretningsmodel. Det kan f.eks. opnås ved at fodret produceres efter tre forskellige modeller, således at alle svineproducenters behov er dækket.

1. Svineproducenter, der ønsker at anvende indkøbt foder kan indgå en aftale med et af foderselskaberne som SP har indgået aftale med om foderproduktion. Sortimentet som producenten kan vælge imellem er på maks. ti blandinger som SP har optimeret.
2. Svineproducenter, der ønsker at anvende hjemmeblandet foder kan indgå aftale om, at SP indkøber de råvarer som svineproducenten ikke selv råder over og SP laver foderoptimeringerne.
3. Svineproducenter, der ønsker at anvende egne foderblandinger fra en foderfabrik kan få en aftale med SP om at få produceret foder på lønkontrakt hos et af de firmaer som SP har indgået lønkontrakt aftale med. Samtidigt kan svineproducenten indgå aftale med SP om at indkøbe de råvarer som svineproducenten ikke selv kan levere til foderstofforretningen.

Slagtesvineproducenternes sikkerhed for at få smågrise af god kvalitet til en fair pris kræver langsigtede aftaler mellem smågrise- og slagtesvineproducenten. SP hjælper smågrise- og slagtesvineproducenterne med at indgå bindende samarbejdsaftaler mellem smågrise- og slagtesvineproducenter. Aftalerne skal i princippet ligne de aftaler, der er omtalt i model 1. Aftalerne vil forpligte parterne til at være åbne om alle produktionsnøgletal og indgå i et langvarigt forpligtende samarbejde om at optimere den samlede produktion. Det indebærer samarbejde om alle forhold fra genetik, sundhed, fodring, faste regler for samhandel, der omfatter styk, kg og prisfastsættelse samt produktionsrapporter og fælles rådgivere.

Det står parterne frit for om de vil købe disse ydelser hos SP eller hos en anden leverandør. Smågrisenes pris fastsættes ud fra den beregnede smågrisepris plus bonus for grisenes sundhed og genetik, således at prisen afspejler grisenes potentiale.



FIGUR 7. Dansk kontraktbaseret svineproduktion

## Afklaring af potentiale

Kontraktproducenter er forpligtiget til at levere et bestemt antal grise årligt fordelt ligeligt over hele året. Producenter der indgår treårig eller længerevarende kontrakter får et tillæg til afregningsprisen, der afspejler værdien for slagteriet i at kende de fremtidige leverancer af slagtesvin. Samtidigt tilbydes disse producenter en række rådgivnings, service og finansierings ydelser, samt skarpe priser på foder, medicin og vacciner, der hjælper svineproducenten med at reducere omkostninger og øge produktiviteten.

## Case 1. Kontraktproduktion

Et slagteri etablerer en svineproduktionsafdeling, der har til formål både at sikre slagteriet råvarer og hjælpe leverandørerne med at forbedre deres produktionsøkonomi. Afdelingen (SP) har full line rådgivning/service-tilbud til leverandører, der er villig til at indgå længevarende leveringskontrakter. Teamet af rådgivere og servicemedarbejdere omfatter genetikere, dyrlæger, agronomer, driftsøkonomer samt teknikere og indkøbere. Kontraktproducenterne tilbydes at købe deres foder gennem SP, der på basis af licitationsudbud har indgået aftale med et landsdækkende foderstoffirma om levering af fuldfoder og med et antal foderstoffirmaer om lønproduktion af foder, hvor svineproducenten leverer råvarerne. Det er målet, gennem centralt indkøb og maks. ti forskellige foderblandinger, at kunne producere foder tre til fire øre pr. FEsv under de omkostninger, der generelt er gældende. SP foretager ligeledes centralt indkøb af medicin og vacciner som producenterne kan købe til ligeledes under gældende markedspris. SP fastsætter de funktionsmæssige krav til slagtesvine-stalde, og sender to gange årligt stalde i udbud. Kontraktproducenter med min treårige kontrakter kan vælge at få en stald bygget gennem SP selskabet. Full line rådgivning og service er et tilbud til kontraktproducenten, der skal sikre skarpe priser på foder, medicin, vacciner samt at der ikke er suboptimering mellem smågrise- og slagtesvineproducent.

Selskabet tilbyder tre forskellige typer kontrakter til slagtesvineproducenter og hjælper slagtesvineproducenter og smågriseproducenter med fælles kontrakter. Leverandørerne kan frit vælge kontraktlængde og de rådgivnings/serviceydelser de ønsker. Der kan kun skiftes kontrakt midt i en kontraktperiode, hvis der skiftes til en længerevarende kontrakt.

Kontrakt 1. Etårig slagtesvineproducentkontrakt indeholder aftaler om levering af et bestemt antal slagtesvin ligeligt fordelt over året.

Kontrakt 2. En treårig slagtesvineproducentkontrakt, der kan kombineres med en smågrisekontrakt. Producenten skal følge et produktionskoncept med tilknyttet veterinær og agronom rådgivning og controller, data og kommunikationsteknologi opkoblet på slagteriets databank. Som tillæg kan producenten vælge at købe foder, vacciner og medicin og smågrise gennem SP-selskabet sammen med finansiering af foder og smågrise. Driftsøkonomi rådgivning kan tilvælges og ved behov kan stald-, bygge- og miljørådgivning tilvælges. Renten er variabel og fastsættes ud fra nationalbankens indlånsrente + x pct. point. Slagtesvineproducenten får et tillæg til noteringen, der afspejler den værdi det har for slagteriet at vide, hvor mange slagtesvin der bliver leveret langt ud i fremtiden.

Kontrakt 3. En fem til tiårig kontrakt, som er en udvidelse af den treårige kontrakt. Udvidelse består i en finansieringsaftale for nye stipladser, der samlet har en værdi på 250 kr. ved renovering/udvidelse og 500 kr. pr. stiplads ved barmarksbyggeri (15 øre pr. kg i fem til ti år)

En dansk kontraktproduktionsmodel sikrer ikke en fast indtægt på samme måde som en integrator kontrakt. Svineproducenterne hjælpes gennem kontrakter med at opnå den samme planlægning, styring, og kontrol, hvilket sikrer at dårlig produktivitet hurtigt opdages og effektive handleplaner til at genoprette produktiviteten kan iværksættes. Hvor smågrise- og slagtesvineproducenten er bundet sammen i en fælles kontrakt fungerer de i realiteten som en integreret bedrift og med en væsentlig lavere risikoprofil på produktivitet og priser, end hvor de agerer hver for sig. Hvis der samtidigt tilbydes et struktureret turn around program med indbygget økonomisk krisehjælp, vil det være med til at reducere bankens risiko og dermed gøre det nemmere for svineproducenten at opnå finansiering.

#### **Model 4. Integrator produktionsselskab**

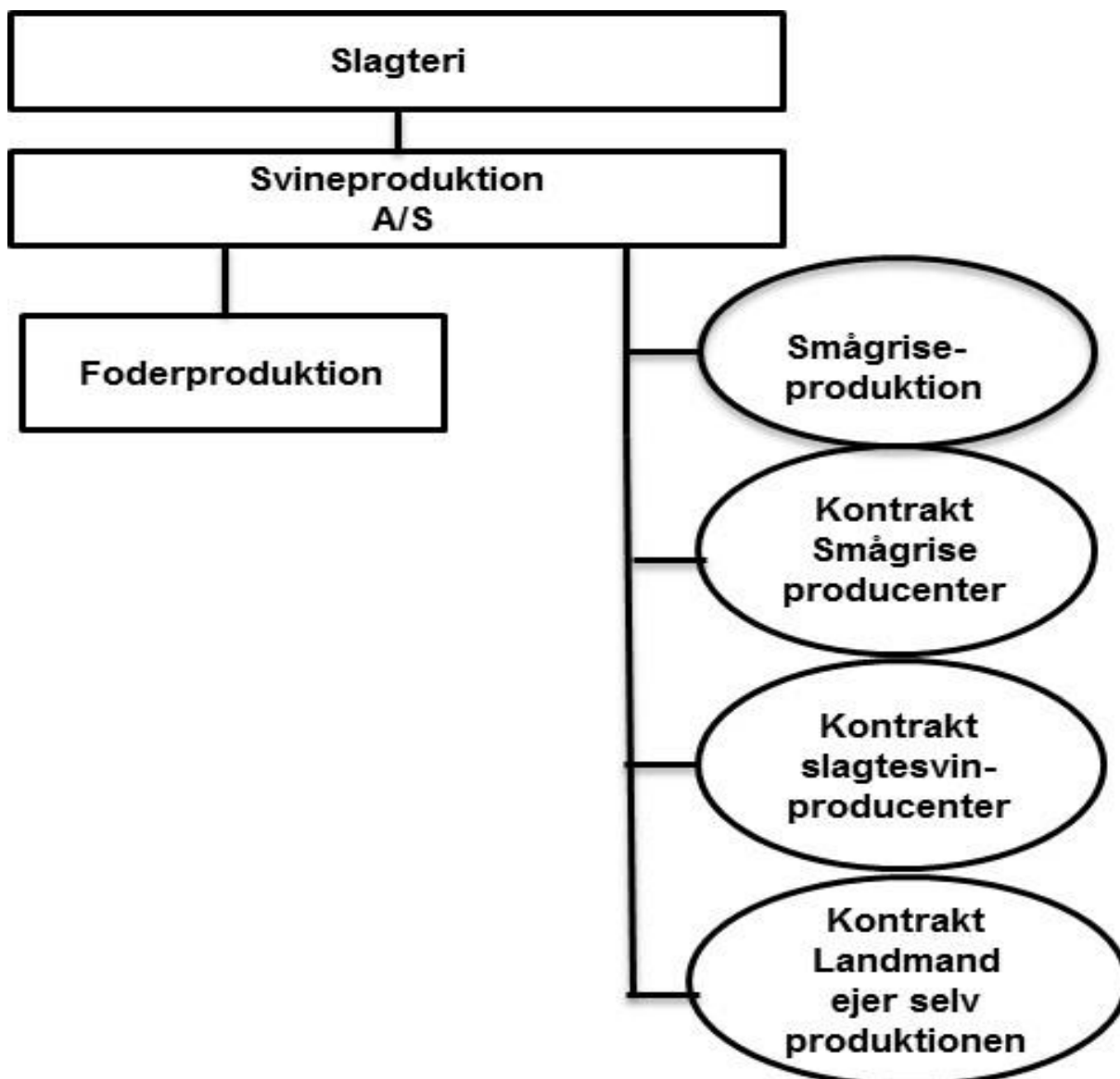
**Visionen** er at øge indtjeningen og mindste risikoen gennem samarbejde med et integratorselskab. Denne model er det ultimative værktøj til at undgå suboptimering i værdikæden.

**Missionen** er at skabe et selskab, der giver optimale muligheder for at optimere i hele værdikæden fra smågriseproducent til kunde. Selskabet skal give svineproducenterne produktionssikkerhed, mindre risiko, bedre finansieringsmuligheder, bedre indtjening på et bæredygtigt grundlag og give slagteriet optimale muligheder for at optimere råvaregrundlaget i henhold til markedernes og kundernes behov.

**Strategien** er at skabe høj produktivitet gennem skalerbare produktionskoncepter, der løbende opgraderes med den seneste viden, data- og vidensdeling, der anvendes til optimering hos såvel svineproducenten som virksomheden, produktionssikkerhed gennem produktionsovervågning, controller, rådgivning og service, dokumenteret og certificeret dyrevelfærd og bæredygtighed.

#### **Forretningsmodellen**

Integrator ejer typisk grisene og har til formål at producere slagtesvin til så lave fremstillingspriser som muligt. Forretningsmodellen er kun holdbar, såfremt produktionsselskabet formår at producere slagtesvin til en lavere kostpris end markedsprisen. Selskabet opererer med dels egenproduktion af smågrise dels kontraktproduktion. Kontrakterne indeholder basisvilkår, der opfylder selskabets minimumskrav, men også vilkår, der er tilpasset den enkelte slagtesvineproducent og smågriseproducent. Slagtesvineproducenterne skal modtage smågrise fra selskabets egen produktion af smågrise eller fra en af selskabets smågrisekontraktproducenter. Fuld kontrol af smågrisenes kvalitet samt foder er hjørnestenene i en integratormodel.



FIGUR 8. Integrator produktionsselskab

### Afklaring af potentiale

Fordelene ved integrator produktion er fast indtjening, og at integrator leverer alle driftsmidler. Det gør det let og økonomisk overkommeligt at starte op som slagtesvineproducent. Dertil kommer, at selskabet hjælper med at sætte produktionen i system med full line rådgivning, der sikrer en god produktivitet. Selskabet kræver valid dokumentation af bedriftens produktivitet, og gennem produktionsovervågning er der mulighed for at optimere produktiviteten og øge produktionssikkerheden. Data giver samtidigt selskabet mulighed for at planlægge produktionen helt op til ni måneder før grisene kommer til slagtning. Data medfører endvidere, at selskabet kan udføre risikobaseret rådgivningsindsats, således at rådgivningen kan sættes ind der, hvor behovet er størst. Ulempen er, at kontrakten kan blive opsagt, hvis resultaterne ikke lever op til selskabets forventninger, og at selskabet kan ændre produktionsvilkårene. Samtidigt er man fastlåst til at levere slagtesvine til kontraktavers slagteri i typisk fem til otte år. Områder, der skal belyses er ikke udtømmende.

### Case 1. Integrator svineproduktion

Et slagteri etablerer et svineproduktionsselskab, der skal producere en væsentlig del af slagteriets behov for slagtesvin. Selskabet er et aktieselskab med produktion af foder og smågrise samt slagtesvin på kontrakt.



Selskabet producerer foder til egen produktion, men kontrakt producenter, der ejer egen produktion kan få leveret fodret gennem integrator. En integrator foretager centralt indkøb af medicin og vacciner og har et fast samarbejde med et avlsselskab om styring af genetik og avlsprogrammer. Selskabets strategi er at have fuld kontrol med genetik, sundhed, foder, staldforhold og dokumentation af produktiviteten. Hele produktionen overvåges og kontrolleres gennem egne rådgivere og controllere. Selskabets mål er, at fremstillingspris pr. kg slagtekrop skal kunne matche fremstillingsprisen hos de bedste svineproducenter, der ikke er integrator producenter.

Kontrakt 1. Slagtesvineproducentkontrakt indeholder basis regler for opstaldning, fodring, medicinering, miljø, dyrevelfærd, produktionsdokumentation, Danish og miljø certificering. Selskabet leverer grise, foder og veterinær/agronom rådgivning. Der er også mulighed for tilskud til nye stipladser, renovering af bestående stipladser samt finansiering af grise og foder.

Kontrakt 2. Slagtesvineproducentkontrakt, hvor selskabet betaler en fast basispris pr. leveret slagtesvin. Derudover er der en bonuspakke, der giver de dygtige svineproducenter mulighed for at tjene en del af den merværdi, de er med til at skabe via høj produktivitet. Kontrakten indeholder derudover de samme basis regler for opstaldning, fodring, medicinering, miljø, dyrevelfærd, produktionsdokumentation, Danish og miljø certificering. Selskabet leverer veterinær/agronom rådgivning. Der er også mulighed for tilskud til nye stipladser og renovering af bestående stipladser.

Kontrakt 3. Smågriseproducentkontrakt, hvor selskabet betaler en fast basispris pr. leveret 30 kg gris. Derudover er der en bonuspakke, der giver de dygtige svineproducenter mulighed for at tjene en del af den merværdi, de er med til at skabe via høj produktivitet. Kontrakten indeholder de samme basis regler for opstaldning, fodring, medicinering, miljø, dyrevelfærd, produktionsdokumentation, Danish og miljø certificering. Selskabet leverer veterinær/agronom rådgivning. Der er også mulighed for tilskud til nye stipladser og renovering af bestående stipladser.

## Forretningsmodellernes økonomiske potentiale

SWOT analyserne pegede på, at forretningsmodellernes styrker hovedsageligt lå i planlægning, styring og kontrol (produktions optimering) bedre udnyttelse af ledelseskraft, bedre udnyttelse af medarbejdernes kompetencer, stordriftsfordele ved indkøb og salg, bedre produktivitet mindre risiko samt lettere adgang til kapital. Disse forhold gør sig gældende uanset om det er øget samarbejde mellem producenterne eller øget samarbejde mellem producenter og et selskab. Det afgørende er, at alle parter opnår resultater, der svarer til deres indsats.

Business Check Svin 2016 viser en spredning i fremstillingspris på en 30 kg smågris fra 308 kr. pr. stk. ved 10 pct. fraktilen til 395 kr. pr. stk. ved 90 pct. fraktilen. Ved slagtesvin ses ligeledes en spredning fra 9,40 kr. pr. kg til 10,70 kr. pr. kg. Ved 1.000 årssøer og 30.000 slagtesvin vil denne spredning påvirke bundlinjen med seks millioner kroner. Der er dermed tale om væsentlig økonomisk spredning inden for fremstillingsprisen af et kilo svinekød. Mange forhold har selvfølgelig indflydelse på denne spredning. Danske svineproducenter har imidlertid samme adgang til genetik, foder og rådgivning. En væsentlig del af forskellene i fremstillingsprisen må derfor skyldes driftsledelse og daglig pasning.

En af hovedidéerne ved et koncept om driftsfællesskaber er at udnytte denne spredning i kompetencerne i driftsledelse og management positivt. Dvs. i højere grad udnytte ejernes evner på de områder, hvor de bidrager positivt og aflaste dem på de områder, hvor der er andre, der kan yde en bedre indsats. Dette kan til

gengæld også være et af de svære områder at tale om for deltagerne både i en etableringsfase og i den løbende drift. Men for at et samarbejde kan blive en succes er det essentielt, at deltagerne er klar til at åbne op om styrker og svagheder og er klar til at fralægge sig ansvar og styring på områder, hvor andre kan gøre det bedre. Succes i disse indledende øvelser kan være en forudsætning for at indfri øvrige potentialer, der er i at lave et driftsfællesskab.

### **Stordriftsfordele i svineproduktion**

I praksis har mange landmænd oplevet både de positive og negative konsekvenser af, at produktionen bliver større. Der ligger væsentlige stordriftsmæssige potentialer i dansk svineproduktion. Men der ligger også risici ved større bedrifter. Det kræver en omstilling, hvor der skal være mere fokus på drifts- og virksomhedsledelse frem for de mere klassiske landbrugsfaglige egenskaber. Hansen, 2013 [1] fandt i en undersøgelse af 4.416 regnskaber fra 2006 til 2011 klare økonomiske stordriftsfordele hos både smågriseproducenter, slagtesvineproducenter og integrerede producenter. Undersøgelsen viste, at marginaleffekten er aftagende ved stigende størrelse. Tal fra Business Check 2015 og 2016 viser fortsat økonomiske stordriftsfordele for både smågrise- og slagtesvineproducenter. Der er ikke noget størrelsesmæssigt loft over stordriftsfordelene

### **Økonomi i integreret produktion**

Kristensen, 2013 [2] fandt i en analyse af 6.561 regnskaber fra 2006 til 2011, at integrerede svineproduktioner havde en mere stabil og højere indtjening end smågriseproducenter. Indtjeningen lå i gennemsnit 559 kr. højere pr. dyreenhed pr. år.

### **Økonomisk potentiale i landmandsbaserede produktionsselskaber**

I de seneste år er der set eksempler på eksterne investorer, der investerer i landbrug sammen med landmænd og der er set investorer, der opkøber landbrug og forpagter dem ud til landmænd. Der er også eksempler på svineproducenter, der går sammen med dels andre svineproducenter dels investorer for at etablere landbrugskoncerner. Og endelig er der eksempler på såkaldte Business Angels, som kan være kapitalfonde eller privatpersoner, der hjælper med at skaffe finansiering f.eks. til en landmand.

For mange svineproducenter kan det være svært at opnå en størrelse, hvor stordriftsfordelene er udnyttet fuldt ud. Årsagerne kan være både finansielle og ledelsesmæssige, men bedriftens lokalisering kan også være en forhindring. Indgåelse af driftsfællesskaber med flere ejere og/eller producenter kan derfor være en realistisk model for at opnå en samlet bundlinje, der er større end ved at lægge de enkelte producenters bundlinjer sammen.

I etableringsfasen skal det afklares, hvilke økonomiske fordelingsnøgler der skal anvendes til deling af over/underskud. De skal sikre, at ejerne får afkast i forhold til indskud, risiko og arbejdsindsats.

### **Arbejds løn**

Ejerne skal aflønnes efter arbejdsindsats i fællesskabet. Dvs. aktive ejere skal have en løn, mens passive investorer ikke nødvendigvis skal have det. Der kan dog indføres aflønning for bestyrelsesarbejde, hvilket primært er interessant, hvis der indgår eksterne i bestyrelsen.

### **Leje af driftsbygninger, smågrise, korn og andre aktiver**

Hvis driftsfællesskabet lejer aktiver af ejerne, skal det typisk være markedslejen, hvis denne findes for aktiver. Lejen skal samtidig sikre udlejer forrentning og afskrivning af aktivet. Et eksempel kunne være en ny stald, der har en leje svarende til ydelsen på et femårigt annuitetslån.

### **Forrentning af lån og andre fordringer**

Er der lån eller andre mellemregninger mellem ejere og fællesskab skal det på forhånd aftales, hvordan disse forrentes og afvikles.

### **Overskudsdeling**

Efter lån, leje og andre mellemregninger med ejere skal over- eller underskud fordeles. På forhånd er det vigtigt at gøre sig klart, at begge dele kan forekomme. Fordeling af resultat vil typisk foregå efter ejerandel, men anden fordelingsnøgle kan vedtages, hvis der er brug for det.

### **Udbytte og likviditet**

I strategifasen er det vigtigt, at der er en plan for, hvordan overskuddet disponeres. Skal det geninvesteres eller udloddes til ejere. Herunder er specielt vigtigt at have en plan for likviditet. Det gælder både ved likviditetsoverskud og -mangel.

### **Tilgængelige ressourcer**

I forbindelse med etableringen af driftsfællesskab skal alle tilgængelige ressourcer identificeres, herunder også eksterne samarbejdspartnere som f.eks. bank, kreditinstitut, forsikringsselskab, rådgivere, dyrlæger, foderstofselskab, slagteri, avlsselskab etc.

Alle aktiver, der indgår i et fællesskab skal vurderes. Det være sig både materielle og biologiske aktiver. Dels hvilken værdi de skal indtræde med, men også en vurdering af, hvordan aktivet bedst muligt udnyttes, og hvordan det bedst muligt passer ind i fællesskabets strategi. Netop denne proces skal i høj grad være med til at udpege potentialer, hvor driftsfællesskabet vil få fordele frem for at drive enhederne separat.

### **Overenskomst**

Ved etableringen af et driftsfællesskab skal der indgås en overenskomst mellem ejerne. Det, der oftest betegnes som en I/S kontrakt eller en aktionæroverenskomst. Overenskomsten skal indeholde klare aftaler omkring:

- Indflydelse: Følger indflydelsen ejerandelen eller er der en anden fordeling?
- Arbejdsområder og arbejdsansvar: Hvem gør hvad, og hvem er bedst til hvad?
- Principper for deling af overskud og underskud: Det være sig løn, udbytte mm.
- Likviditet: Skal overskudslikviditet blive i virksomheden eller udloddes?
- Konfliktløsning: Skal der bruges eksterne moderatorer ved uenighed?
- Exit strategier: Hvordan forlader enkelte ejere fællesskabet eller hvordan opløses det?
- Kan der optages nye ejere og deltagere – hvordan?

### **Risici**

Et driftsfællesskab mellem to eller flere deltagere kan afdække risici. På den anden side kan der opstå nye risici. Det kan være samarbejdsvanskeligheder, forskellige syn på strategi, afskæring af forretningsmuligheder, smitterisiko i besætning og mange flere. En stor del, men ikke alle af disse risici bunder i høj grad i samarbejde mellem deltagerne. Netop dette punkt er derfor til alle tider et område, deltagerne skal arbejde med og forholde sig til. Ved etableringen bør der derfor laves en risikoanalyse, hvor alle risici identificeres. Risiciene kan kategoriseres efter, hvor stor sandsynligheden er for de opstår, og efter hvilken effekt det vil have, hvis de opstår. Risici med stor effekt og høj sandsynlighed skal der først tages hånd om.

### **Økonomisk effekt**

***Model 1. Økonomisk vurdering af potentiale i produktionsfællesskaber mellem smågrise- og slagtesvineproducenter***

Det er meget vanskeligt at komme med generelle bud på den økonomiske effekt, men i princippet vil effekten være den samme som det der opnås i model 2, hvor der forventes en effekt på 43 øre pr. produceret kg. svinekød.

### **Model 2. Økonomisk vurdering af potentiale i producentselskab mellem smågrise- og slagtesvineproducenter med eksterne investorer**

Svineproduktionen er fra de forskellige ejere lagt i producentselskabet. Ejerne aflønnes som medarbejdere i selskabet (evt. provisionsløn) og selskabets resultat deles efter en på forhånd aftalt fordelingsnøgle, f.eks. ejerandel. I eksemplet er jord holdt udenfor, men jord kan også indgå som selvstændigt forretningsområde i selskabet.

Ejerne i eksemplet består af følgende personer:

#### **Landmand A**

Landmand A er en velkonsolideret smågriseproducent. Han driver et landbrug med 2.000 årssøer og sælger 10.000 syv kilo grise, 54.000 30 kg grise og feder selv 2.000 restgrise op til slagt. Landmand A leverer produktionsresultater på gennemsnitligt niveau og ønsker at indgå i et fællesskab for at øge indtjeningen. Det skal ske gennem forbedret foderpris, foderkvalitet, besparelse på vacciner og bedre udnyttelse af arbejdskraften. Landmand A får ansvaret for soholdet.

#### **Landmand B**

Landmand B er etableret slagtesvineproducent. Han driver et landbrug med 10.000 7 til 110 kg grise og 30.000 30 til 110 kg grise, i alt 40.000 slagtesvin. Landmand B leverer produktionsresultater på gennemsnitligt niveau. Han ønsker at indgå i et fællesskab for at have mere fokus på markarbejdet samt kontakt med leverandører og aftager. Han forventer, at resultater i stalden kan forbedres på foderpris, fodereffektivitet, dyrlæge og forbedret udnyttelse af arbejdskraften.

#### **Landmand C**

Landmand C er ikke etableret. Han ønsker at indgå i et fællesskab, fordi det giver ham bedre muligheder for at blive etableret og arbejde med det han er god til. Han forventer at kunne bidrage med at øge koncernens samlede produktion samt at øge effektiviteten på eksisterende produktion, primært slagtesvineproduktionen hos landmand B. På sigt ser landmand C fællesskabet som en mulighed for at lave et glidende generationsskifte med landmand A og/eller landmand B. Landmand C får ansvaret for slagtesvin og smågrise.

#### **Investor D**

Investor D er investor med interesse for landbrug. Han kan bidrage med egenkapital der er billigere end, hvad der alternativt kan fås i koncernen. Ved at få Investor D kan koncernen tilbygge 20.000 ekstra slagtesvin, så koncernen bliver et full-lineselskab. Investor D bidrager ligeledes som erfarent og professionelt bestyrelsesmedlem "med hånden på kogepladen" og sikrer, at den overordnede strategi altid følges så vidt muligt uden mikrooptimering.

#### **Koncernen**

Efter investering med penge fra investor får koncernen følgende produktionsomfang:

- 2.000 årssøer
- 64.000 producerede smågrise
- 63.000 producerede slagtesvin

Fællesskabet konstrueres som et aktieselskab. De etablerede ejere lejer deres stalde og besætning ud til selskabet og eksterne lejemål og nybyggeri foregår direkte i selskabet. Hver enkelt ejer indsætter et holding-selskab over produktionsselskabet. Der laves en detaljeret aktionæroverenskomst, der beskriver ansvar, arbejdsfordeling, løn og over- og underskudsfordeling.

### Økonomisk potentiale i koncernen

Indtjeningen kan øges med op til 44 øre pr. kg slagtekrop ved at samarbejde og udnytte fællesskabets kompetencer og produktionskapacitet optimalt.

Hvis det antages, at ovenstående potentialer i fællesskabet kan rykke koncernens produktionsresultater fra gennemsnittet til 25 pct. bedste, vil der ud fra Business Check Svin 2016 være en gevinst i soholdet på 1.734.000 kr. og slagtesvin på 1.449.000 kr. I Business Check Svin sammenlignes bedrifter med forskelligt management. Hvis man skal flytte bedrifter med delvist samme management, ses et mere realistisk scenarie i tabel 1:

**TABEL 2.** Økonomisk potentiale i samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenter

	Ændring	Værdi pr. gris, DKR	Værdi for selskabet T DKR
Mængdetillæg slagtesvin	5 øre pr. kg	4	252
Fodereffektivitet	-0,10 FEsv	17	1.071
Dødelighed	-1 pct. point	6	378
Veterinære forhold	3 kr. pr. gris	3	189
Foderpris	2,50 øre pr. FEsv	8	504
<b>Forventet økonomisk gevinst</b>		<b>38</b>	<b>2.394</b>

### Markedstillæg

Hvis driftsfællesskaberne drives under en juridisk enhed, er der mulighed for at øge markedstillægget pr. slagtesvin.

### Management

- **Fodereffektivitet:** Gennem bedre management, bedre udnyttelse af eget mølleri og bedre sammenhæng mellem enhederne forventes at forbedre foderudnyttelse hos smågrise og slagtesvin med 0,1 FEsv pr. kg. tilvækst, svarende til 10 FEsv pr. gris.
- **Dødelighed:** Bedre management sikrer større overlevelsessevne hos både smågrise og slagtesvin. Hvis dødeligheden sænkes med 1 pct. point vil det sikre ca. 378.000 kr. på bundlinjen.
- **Dyrlæge:** Gennem bedre management og ingen handel med smågrise forventes det at forbedre dyrlægeudgifterne hos smågrise med 2 kr. og hos slagtesvin med 1 kr. pr. stk. Samlet gevinst 189.000 kr.

### Foderpris

Der forventes større mængder og mere fokus vil give bedre indkøbspriser. Der skønnes, at der kan spares 2,50 øre pr. FEsv x 20 mio. FEsv. I alt 504.000 kr.

## Lønudgifter

Gennem bedre management og fordeling af medarbejdere forventes det at udnytte arbejdskraften bedre. Der er ikke sat beløb på, da det ofte ikke vil udmønte sig i en besparelse, men mere tid til management.

## Finansiering

I nogle situationer kan konstruktionen skabe billigere finansiering. Der er ikke beregnet noget, da det vil være meget individuelt fra sag til sag.

## Økonomisk potentiale ved kontraktproduktion

Som baggrund for vurdering af det økonomiske potentiale i kontraktproduktion, er der taget udgangspunkt i den måde integrator selskaberne opererer på. Det redegøres der for under Integratorforretningsmodellen.

Forskelligheder mellem kontraktproduktion og integratorproduktion ses af nedenstående oversigt

Integrator selskab	Kontrakt selskab
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejer grisene</li><li>• Leverer grise, foder, medicin/vacciner</li><li>• Selskabet har prisrisikoen</li><li>• Selskabet scorer gevinsten ved lave produktionsomkostninger</li><li>• Sikrer landmanden fast indtjening</li><li>• Er ikke en fordel for de dygtigste landmænd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Landmanden ejer grisene</li><li>• Landmanden har ansvaret for at skaffe grise, foder, medicin/vacciner</li><li>• Landmanden har prisrisikoen</li><li>• Landmanden scorer gevinsten ved lave produktionsomkostninger</li><li>• Sikrer høj produktivitet ved stram styring</li><li>• Giver fordele til alle landmænd</li></ul>

Ligheder mellem kontraktproduktion og integratorproduktion ses af nedenstående oversigt

<ul style="list-style-type: none"><li>• Foder, medicin, vacciner produceres og indkøbes centralt</li><li>• Produktionskoncepter, produktionen skal være sat i system</li><li>• Krav til staldens indretning og tekniske funktion, foder, vand, klima skal overholde nogle standarder</li><li>• Rådgivning, veterinær, agronom. Smågrise- og slagtesvinebedrifter har de samme rådgivere</li><li>• Service, data, kontrol, smågrise- og slagtesvinebedrifter har de samme controllere</li><li>• Medfinansiering af stalde er en mulighed</li><li>• Finansiering af foder og grise er en mulighed</li><li>• Fælles udbud på stalde er en mulighed</li><li>• Produktionsovervågning og dokumentation af produktivitet, målrettet rådgivning</li><li>• Styring, planlægning, logistik, produktion styrker slagteriets forretning</li><li>• Gør det let at starte som ung landmand, finansieringsmuligheder fra slagteriet</li></ul>
---

Et integratorselskab opstiller produktionsvilkår, der skal overholdes og bakker vilkårene op med rådgivning og service. Dette sammen med valide data fra produktionsovervågning, produktivitetsdokumentation samt informationsteknologi giver svineproducenterne et produktivitetmæssig løft. Dertil kommer andre økonomiske fordele gennem lavere priser på foder, medicin og vacciner samt en lang planlægningshorisont for slagteriet.

Kontraktproduktion kan i princippet opbygges efter de samme principper. Det er dog vanskeligere at sikre den samme sammenhæng mellem smågrise- og slagtesvineproducent. Det forventes, at kontraktproduktion giver samme økonomiske effekt som integrator produktion. Motivationsfaktoren hos svineproducenten forventes øget, da hele merværdiskabelsen i svineproduktionen bliver på svinebedriften.



Udover fordele ved produktivitet er der fordele ved, at integrator har egen foderproduktion, hvor det samme blandingsassortiment anvendes på alle bedrifter. Det vurderes, at foderprisen i gennemsnit er tre til fire øre lavere sammenlignet med et marked, hvor foderstoffirmaerne sælger specialblandinger til et bredt udsnit af kunderne. Besparelsen ligger i mindre produktions- og logistikomkostninger samt mindre administrations- og salgsomkostninger.

Integrator har egen produktion af smågrise. Det er en forretningsmæssig stærkere model end kontraktproduktion idet integrator har større mulighed for kontrol med sundhedsstatus, genetik og lavere logistikomkostninger på smågrisene. Det har ikke været muligt at få data, der kan anvendes til at beregne værdien af denne fordel i integratorsystemet. Under danske forhold forventes det ikke, at grise pr. årssø vil øges hos kontraktproducenter, men der er indregnet bedre produktivitet hos smågrisene ud fra den betragtning, at der er mindre suboptimering mellem smågrise- og slagtesvineproducent. Det er dog vanskeligt at vurdere, hvor mange smågriseproducenter der er villige til at lade sig binde af en kontrakt.

Det forventes, at produktiviteten for integrator og kontraktproducenter som minimum kan hæves med afstanden fra gennemsnit af dårligste halvdel til gennemsnit af bedste halvdel af producenterne. Det forventes, at kontraktproduktionen kommer til at omfatte halvdelen af slagtesvineproduktionen (ni mio. svin) og halvdelen af slagtesvinene på kontrakt kommer fra smågriseproducenter på kontrakt.

På den baggrund er der beregnet en værdi pr. gris og for hele svinesektoren. Det forventes ikke, at omkostninger til rådgivning og service bliver større for svineproducenterne, selv om det for alle kontraktproducenter er et obligatorisk krav. Der bliver en driftsomkostning til at styre kontrakterne samt rådgivning/servicesystemet på slagteriet, som først kan beregnes når den endelige model er fastlagt. Slagteriet skal selv styre kontrakterne, men kan i princippet indgå et partnerskab med et rådgivningsselskab om at varetage rådgivnings- og serviceydelse. Det økonomiske potentiale ved kontraktproduktion er vist i tabel 3.

**TABEL 3.** Økonomisk potentiale ved kontraktproduktion

	Ændring	Værdi pr. gris, kr.	Værdi for sektoren Mio kr. <sup>1)</sup>
Foderudnyttelse slagtesvin	-0,1 FEsv pr. kg tilvækst	13	117
Dødelighed slagtesvin	-1,0 pct. point	6	54
Daglig tilvækst	+ 50 g	4	36
<b>Værdi af øget produktivitet</b>		<b>23</b>	<b>207</b>
Kød %	+0,3	2	18
Lavere foderpris, slagtesvin	3 øre pr. FEsv	6	54
Lavere medicin og vaccine udgifter, slagtesvin	-10 %	1	9
Fællesudbud af slagtesvinestalde	-5 % på staldprisen	3	27
Produktionsoptimering, logistik, planlægning	5 øre pr. kg	4	36
<b>Værdi af bedre priser</b>		<b>16</b>	<b>144</b>
<b>I alt kr. pr. slagtesvin</b>		<b>39</b>	<b>351</b>
Dødelighed smågrise	-1,0 pct. point	3	13,5
Foderudnyttelse smågrise	-0,1 FEsv	4	18
<b>Værdi øget produktivitet smågrise</b>		<b>7</b>	<b>31,5</b>
Lavere foderpris, smågrise	5 øre pr. FEsv	2	9
Lavere foderpris, søer	3 øre pr. FEso	2	9
Lavere medicin og vaccine udgifter, smågrise	-10 %	3	13,5
Fællesudbud af so stalde	-3,5 % på staldprisen	3	13,5
<b>Værdi bedre priser</b>		<b>10</b>	<b>45</b>
<b>I alt kr. pr. smågris</b>		<b>17</b>	<b>76,5</b>
<b>Samlet værdi</b>		<b>56</b>	<b>427,5</b>

1) 9 mio. slagtesvin og 4,5 mio. smågrise (henholdsvis 28 og 14 pct. af den samlede smågriseproduktion)

Kontraktproduktion i Danmark opbygget med de samme rådgivnings- og serviceydelser som ved integrationsproduktion forventes at give svine sektoren en øget indtjening på 56 kr. pr. gris svarende til 65 øre pr. kg. Hvis halvdelen af slagtesvineproduktionen og 25 pct. af kontrakt slagtesvine kommer fra kontrakt smågrise producenter, er der et økonomisk potentiale på 427,5 mio. kr. i årlig indtægtsforøgelse.

Integreret svineproduktion kan øge den samlede rentabilitet og sikre mere ens afkastgrader mellem smågrise- og slagtesvineproduktionen

Af tabel 4 ses det, at en gennemsnitlig integreret bedrift på lang sigt har højere omkostninger pr. kg slagtekrop end afregningsprisen. Beregningerne er baseret på forudsætninger i den beregnede smågrisenotering. De forbedrede rammevilkår vil forbedre rentabiliteten, men der kan ikke forventes fuld gennemslagskraft på alle parametre. Det fremgår også af tabel 4, at effekten af forbedret produktivitet hos smågrise og slagtesvin udgør 30 kr. pr. gris samt at bedre priser udgør 26 kr. pr. gris. En integreret bedrift vil dermed samlet set kunne øge indtjeningen med 56 kr. pr. gris.

**TABEL 4.** Integreret produktion kombineret med kontrakter kan give 56 kr. pr. slagtesvin

	Gns.	Open Book Produktivitet	Open Book Kontrakt Priser
Slagtevægt, kg	86,0	86,0	86,0
<b>Bruttoudbytte</b>	<b>826</b>	<b>826</b>	<b>834</b>
Stykomkostninger	566	544	531
<b>Dækningsbidrag<sup>1</sup></b>	<b>260</b>	<b>282</b>	<b>302</b>
Kapacitetsomkostninger	142	140	139
Kapitalomkostninger	137	132	127
<b>Resultat</b>	<b>-20</b>	<b>10</b>	<b>36</b>
<b>Omkostning pr. kg. svinekød</b>	<b>10,00</b>	<b>9,66</b>	<b>9,44</b>

### Integreret produktion kombineret med kontraktproduktion kan øge slagtesvineproducenternes konkurrence om de danske smågrise

På grund af konkurrencen om smågrisene med Tyskland, Polen og øvrige lande, der importerer danske smågrise, er slagtesvineproducenterne hele tiden under pres for at betale tillæg til smågrisepriserne. Når der på lang sigt betales mere for smågrisene end ligevægtsprisen for danske svineproducenter øges indtjeningen på smågrisen på bekostning af slagtesvinet. Den eneste løsning på det problem er at forbedre rentabiliteten i svineproduktionen, så ligevægtsprisen i Danmark svarer til ligevægtsprisen i de lande danske slagtesvineproducenter konkurrerer med.

Som det ses af tabel 5 og 6 ville smågrise- og slagtesvineproducenter have nogenlunde samme tab på bundlinjen, hvis grisene blev omsat til den beregnede smågrisenotering. Det er dog mere reglen end undtagelsen, at slagtesvineproducenter skal betale tillæg (sundhedstillæg, mængdetillæg, vaccinationstillæg mv). I tabel 5 og 6 er der lagt et tillæg ind på 20 kr. pr. smågris, som både kan være højere og lavere afhængig af den aktuelle markedssituation. Et tillæg på blot 20 kr. øger slagtesvineproducentens tab fra 15 til 36 kr. pr. gris og smågriseproducenten får vendt et tab på 14 kr. til et plus på 6 kr. Et tillæg på 20 kr. medfører, at indtjeningsforskellen bliver 40 kr. pr. gris.

Integreret svineproduktion kan sammen med kontraktproduktion løfte rentabiliteten op på et niveau, hvor ligevægtsprisen mellem smågrisen og slagtesvinet dels kan øge smågriseproducenternes indtjening lidt, men især skabe ligevægt i økonomien mellem smågriseproducenter og slagtesvineproducenter. Det vil øge dels interessen for de integrerede svineproducenter i at udvide deres slagtesvineproduktion og dels øge investeringerne hos de specialiserede slagtesvineproducenter.

Samlet er der et potentiale i kontraktproduktion på 56 kr. pr. gris, heraf ligger 41 kr. på slagtesvinet og 15 kr. på smågrisene. Hvis kontraktproduktionen opfylder det primære formål at forbedre produktiviteten i slagtesvineproduktionen og derudover skaber stordriftsfordele for både slagtesvin- og smågriseproducenter og de deraf lavere omkostninger til foder, stalde, medicin og vacciner, så kan det være med til at rede slagtesvineproducenternes økonomi og fastholde smågrise på det danske marked. Som det ses af tabel 5 og 6 er det muligt at opnå balance i økonomien mellem smågriseproducenter og slagtesvineproducenter. Det er dog en forudsætning at adgangen til billigere foder, stalde mv. er eksklusiv for de smågrise, der bliver i Danmark.

**TABEL 5.** Open Book samarbejde og kontraktproduktion kan øge indtjeningen med 52 kr. for slagtesvineproducenten

	Gns.	Gns.	Kontrakt
Smågrisepris-tillæg kr. pr. gris		20	13
Slagtevægt, kg	86	86	86
<b>Bruttoudbytte</b>	<b>473</b>	<b>453</b>	<b>464</b>
Stykomkostninger	364	364	343
<b>Dækningsbidrag<sup>1</sup></b>	<b>109</b>	<b>88</b>	<b>129</b>
Kontrakt, kapacitetsomkostninger	54	54	53
Kapitalomkostninger	70	70	63
<b>Resultat</b>	<b>-15</b>	<b>-36</b>	<b>13</b>

**TABEL 6.** Open Book samarbejde og kontraktproduktion kan øge indtjeningen med per smågrise med 7 kr. for smågriseproducenten

	Gns.	Gns.	Kontrakt
Smågrisepris-tillæg kr. pr. gris		20	13
Producerede grise pr. årssø	32,2	32,2	32,4
<b>Bruttoudbytte</b>	<b>332</b>	<b>352</b>	<b>352</b>
Stykomkostninger	195	195	185
<b>Dækningsbidrag<sup>1</sup></b>	<b>137</b>	<b>157</b>	<b>160</b>
Kontrakt, kapacitetsomkostninger	86	86	85
Kapitalomkostninger	65	65	62
<b>Resultat</b>	<b>-14</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
<b>Omkostning pr. solgt gris</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>340</b>

## Konklusion

- Udvikling af nye ledelses- og produktionskoncepter kan øge rentabiliteten i dansk svineproduktion med op til 56 kr. pr. gris.
- Potentialet for slagtesvin er 23 kr. på øget produktivitet og 16 kr. på lavere input priser i alt 39 kr.
- Potentialet for smågriseproducenten er 7 kr. på bedre produktivitet og 10 kr. på lavere inputpriser. I alt 17 kr.
- Det skønnes, at smågriseprisen ligger 20 kr. over den ligevægtspris, der skaber økonomisk balance mellem smågrise- og slagtesvineproducenter. Det medfører, at rentabiliteten for slagtesvineproducenten skal forbedres med mindst 40 kr. pr. gris for at skabe ligevægt mellem smågrise- og slagtesvineproduktionen.
- Open book samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenter, der sikrer at der ikke suboptimeres mellem producenterne, har et økonomisk potentiale på 34 kr. pr. gris.
- Et produktionsselskab, hvor ejerne har en fælles bundlinje, har et økonomisk potentiale på 38 kr. pr. gris. Et produktionsselskab vil ofte have en størrelse, så der er mulighed for at opnå et maksimalt tillæg til slagtesvinenoteringen.
- Open book samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenter, der kombineres med en kontraktproduktion, har et økonomisk potentiale på 56 kr. pr. gris. Kontraktproduktion kan gøre det lettere at få etableret et samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenten, når parterne har en tredje mand til at kontrollere at aftalerne overholdes. Samtidigt har alle parter en fælles økonomisk

interesse i at få samarbejdet til at fungere. Open Book samarbejdet kombineret med kontraktproduktion sikrer suboptimering mellem smågrise- og slagtesvineproducenten, og det øger sikkerheden i slagteriets tilførsel af slagtesvin.

- Produktionselskaber kan lette mulighederne for unge svineproducenter til at blive medejere af en svineproduktion.
- Kontraktproduktion kan gøre det lettere at etablere en svineproduktion, da kontrakten kan indeholde forskellige former for finansielle støtte.

## Anbefalinger

Der er et stort potentiale i nye ledelses- og produktionskoncepter, men der er en række områder, som skal belyses nærmere for at opnå de potentialer, der ligger i integreret svineproduktion. Det anbefales, at LFS evt. i samarbejde med DSS iværksætter projekter og cases med fokus på forskellige elementer, der kan udvikle og forbedre samarbejdet mellem svineproducenter samt svineproducenter og virksomheder i svine-sektorens værdikæde. Aktiviteterne er rangeret efter deres økonomiske potentiale.

**TABEL 7.** Anbefalinger

Aktivitet	Økonomisk potentiale kr. pr. gris
<p>Udvalget anbefaler at kontraktstyret produktion (model 3) testes med slagterierne som driver. Kontraktstyret produktion foreslås testet i to versioner.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Den fulde model 3 som omfatter en tættere tilknytning og samarbejde (Open Book) mellem en gruppe svineproducenter (typisk en smågriseproducent og hans aftager to til fire slagtesvineproducenter), således at man i den virkelige verden får mulighederne/potentialet afprøvet. Samarbejdet styres gennem fælles kontrakter mellem smågriseproducenten og hans aftagere af smågrise. Samarbejdet skal indeholde så mange elementer som muligt fra de 360<sup>0</sup> rådgivningsservice, der er beskrevet i rapporten.</li> <li>2. En udbygning af den model som slagterierne allerede anvender i dag med smågrisekontrakter og ny stalds tillæg. Modellen bør udbygges med samarbejdskontrakter mellem smågrise- og slagtesvineproducent om med fælles foderindkøb, fælles rådgiver, controller og dataudveksling mellem samarbejdspartnerne samt opsamling til SEGES datacenter.</li> </ol>	<p>44</p> <p>34</p>
<p>Udvalget anbefaler at se nærmere på producentselskabsmodellen. Modellen har potentiale til at kunne løse nogle af de fremtidige udfordringer, der er med f.eks. ejerskifte, omsætning af landbrugsvirksomheder, adgang til kapital, ledelseskraft og stigende krav til bæredygtig produktion. Er der kapital til rådighed, er der eksterne investorer, som vil investere i dansk svineproduktion, hvad bliver fremtiden for min bedrift, og hvordan beskytter jeg min egenkapital. Det er nogle af spørgsmålene som både nuværende og fremtidige svineproducenter går og tænker på.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Udvalget anbefaler at få afprøvet ekstern kapital/investor (model 2), hvor fælles bundlinje er alt afgørende. Hvis modellen ikke kan gennemføres med virkelige investorer, anbefales det at modellen gennemføres som et casestudie, hvor de eksisterende producentselskabers forretningsmodeller beskrives og der på basis af disse erfaringer udvikles en generisk model, der kan anvendes som inspiration og lette etablering af nye producentselskaber.</li> </ol>	<p>34-44</p>
<p>Udover at teste det fulde potentiale i model 2 og 3 anbefaler udvalget at undersøge potentialet i nogle af delelementerne i modellerne. Et af de problemstillinger mange slagtesvineproducenter</p>	

<p>går og tænker på er adgangen til smågrisemarkedet, og hvordan man sikrer gode sunde smågrise med højt genetisk niveau til en retfærdig pris.</p> <p>4. Udvalget anbefaler at udvikle en kvalitetsbaseret afregningsmodel for smågrise baseret på grundlaget for den beregnede smågrisenotering. Afregningsmodellen skal danne grundlaget i langsigtede kontrakter mellem smågrisesælger og -køber og på lang sigt være konkurrencedygtig overfor eksportpriserne på smågrise.</p>	23
<p>Foderprisen og kvaliteten har afgørende betydning for slagtesvineproducenternes økonomi. Hjemmeblandere har typisk en mindre prisrisiko end indkøbere af færdigfoder, men ikke nødvendigvis en mindre kvalitetsrisiko. Pelleteret foder viser sig næsten altid at give bedre foderudnyttelse end melfoder ved ad.lib fodring.</p> <p>5. Udvalget anbefaler at undersøge mulighederne samt økonomien ved at slagtesvineproducenten selv leverer råvarerne og får lønfremstillet pelleteret foder. Foderet produceres enten af et lokalt foderstoffirma eller med et mobilt blandeanlæg.</p>	6
<p>Nye stalde med lav emission er dyre. Tilskud til nye stalde øgede interessen for at bygge nye slagtesvinestalde væsentligt så prisen har betydning. I fremtidens stalde skal der tages endnu mere hensyn til dyrevelfærd og miljø. Det indebærer, at staldene skal kunne håndtere slagtesvin med hele haler. Alt andet lige betyder det, at staldene bliver endnu dyrere. Vejen til lavere staldpriser er standardisering, således at staldene kan masseproduceres. Når staldene er ens indrettet bliver det langt nemmere at rådgive om korrekt brug af stalden og det bliver billigere at få udført service på staldens teknik.</p> <p>6. Udvalget anbefaler at undersøge muligheden for fælles udbud af slagtesvinestalde. Modellen vil senere kunne udbygges med modulstalde efter samme model som i kyllingeproduktionen.</p>	3-9
<p>Det må forventes at svineproducenternes rammevilkår med fokus på at reducere emissionen og forbedre dyrevelfærden konstant er under pres.</p> <p>7. Udvalget anbefaler at LFS til stadighed gennem innovation og branchemæssige krav arbejder for en mere bæredygtig svineproduktion, miljømæssigt og dyrevelfærdsmæssigt i samarbejde med slagterierne, således at dansk svinekød kan fastholde sin stærke position på højprismarkedene. Det anbefales samtidigt, at LFS har fuld fokus på, at de danske lovmæssige krav til miljø og dyrevelfærd ikke bliver strammere end vores europæiske konkurrenter.</p>	

## Integreret svineproduktion i Spanien, Frankrig og Polen

For at belyse hvordan integratortilforretningsmodellen virker og de økonomiske potentialer, tages der udgangspunkt i først og fremmest Spanien, hvor denne forretningsmodel har været anvendt i mange år. I de senere år er forretningsmodellen også kommet til Polen. Derudover anvendes forretningsmodellen i Storbritannien og Italien. I Østeuropa, Asien, Sydamerika og Nordamerika er svineproduktionen ligeledes drevet af integratorer. Frankrig er interessant, fordi et fransk slagteri arbejder ud fra de samme principper, men uden at påtage sig produktivits- og prisrisikoen. Det franske firma er anvendt som model for en dansk kontraktbaseret model for svineproduktion.

I Spanien er op mod 40 integratortilforretninger med en større eller mindre del af deres råvare forsyning via integreret produktion. Der er virksomheder hvor 100 pct. af produktionen er integratortilforretning, og virksom-

heder med kun en del af slagtesvineproduktionen er integratorproduktion. Ud af hele den spanske svineproduktion skønnes det at godt 50 pct. af søerne er ejet af integratorvirksomheder og godt 70 pct. af slagtesvineproduktionen produceres på kontrakt hos slagtesvineproducenter.

En svineproducent vælger ofte at blive integratorproducent på grund af den mindre risiko, der er forbunden med priser på foder, grise samt sygdomme. Derudover leverer integrator teknisk service og rådgivning, veterinærrådgivning, medicin og vacciner. En integratorproducent skal således alene fokusere på den daglige pasning.

Hvis en smågriseproducent producerer på kontrakt vil han typisk være bundet i syv til ti år og en slagtesvineproducent vil være bundet i fire til fem år. Det er almindeligt, at kontrakten fornyes med samme integrator, men det er muligt at skifte til en anden integrator. Årsager til skift kan være mulighed for en bedre kontrakt eller at integrator ikke ønsker at forlænge kontrakten.

Som udgangspunkt får en integrator smågriseproducent 15 euro pr. smågris og en integrator slagtesvineproducent 11 euro pr. slagtesvin. For smågriseproducenter er der ofte tilkøbt et tillæg, som afhænger af leverede smågrise pr. so samt grisenes vægt. Betalingen ligger lidt i underkanten af, hvad de faktiske omkostninger er for en gennemsnitsproducent i Spanien, og det derved ikke umiddelbart ser ud som en god forretning.

Set fra svineproducentens side, så er der flere og flere svineproducenter, der vælger at blive tilknyttet en integratorvirksomhed, især på grund af den øgede sikkerhed for en fast indtægt samt den tekniske og veterinære rådgivning, der følger med.

I Polen skønnes det, at ca. 40 pct. af svineproduktionen drives af integratorvirksomheder og produktionsselskaber, der sælger grisene til slagterierne. Produktionsselskaberne har især baseret deres forretningsmodel gennem import af danske smågrise. I Storbritannien er 20 til 25 pct. af svineproduktionen kontrolleret af integratorvirksomheder, hovedsageligt Smith Field og Danish Crown.

#### Den typiske integrator forretningsmodel



FIGUR 9. Vertikal integration er kendetegnet ved at omfatte hele kæden fra gen til gaffel

I Spanien har en integrator typisk forskellige selskaber, der samlet udgør en vertikal integration (foderstof, slagteri, forarbejdning og svineproduktionsselskab). Nogle går så vidt, at de har bank og detailselskaber med i koncernen. De fleste er aktieselskaber, som er etableret af familiedynastier, men der er også nogle, der er andelsejet, hvor et landmandsejet andelsselskab f.eks. et foderstoffirma etablerer et produktionsselskab. Der er også eksempler på, at et andelsejet foderselskab er gået sammen med andre andelsselskaber f.eks. et slagteri, der sammen etablerer et produktionsselskab. Andelsselskaberne ejer dermed i fællesskab et integratorselskab.

Forretningsmodellen for en integratorvirksomhed er markedsdrevet og med udgangspunkt i kundernes og markedets behov. Selskabet udvikles i takt med, at der indgås kontrakt med kunderne. Det forventede salg

omsættes til behov for slagtesvin, der hovedsageligt afdækkes gennem kontrakter med slagtesvineproducenter, men kan også suppleres gennem opkøb af frie grise på markedet. Produktionen af smågrise kan være på kontrakt, men ofte ejer integratoren et antal søer hos smågriseproducenterne. Slagtesvineproducenterne får leveret både grise og foder.

For at integratoren kan sikre kvalitet og kontrol i hele værdikæden leverer de genetik, avlsvejledning, veterinærrådgivning samt rådgivning vedr. fodring, pasning, staldindretning og miljø.

Smågrisenes genetik og sundhed er vigtig for slagtesvineproduktionens økonomi samt slagte kvaliteten. Integratoren søger derfor i retning af at eje en passende del af søerne, så der er fuld kontrol med disse parametre. Derfor ses der en tendens i retning af, at integratorerne øger so antallet for at reducere deres risiko og sikre kvaliteten af de smågrise, der leveres til slagtesvineproducenterne. Grise som integrator ikke selv har kontrol over produceres på kontrakt hos frie smågriseproducenter.

En spansk svineproducents største drøm er at eje sin egen produktion og blive en stor selvstændig integrator. Spaniens geografiske placering medfører, at det er dyrt at eksportere smågrise. Der er kun en mindre eksport til Italien. Spanske smågriseproducenter har derfor i perioder med overproduktion af smågrise måttet sælge deres grise langt under fremstillingsprisen. Risikoen ved at være en ren smågriseproducent er meget stor i Spanien. Derfor søger smågriseproducenter om at blive kontraktproducent hos en integrator. Alternativet er at blive integreret producent med salg af slagtesvin. Andre går i kompagniskab med slagtesvineproducenter.

En spansk svineproducent, der ejer forskellige lokaliteter kan godt have kontrakter med en integrator på en lokalitet og være uafhængig svineproducent på en anden lokalitet.

## Eksempler på integratorvirksomheder i Spanien, Polen og Frankrig

Spaniens største integrator virksomhed er Vall Companys, som ejer 209.000 søer og dermed får produceret over fem millioner slagtesvin. Animex er Polens største integrator virksomhed. Cooperl fra Frankrig er med på listen uden at være en egentlig integratorvirksomhed, fordi de tilbyder foder, genetik, teknisk service og rådgivning efter de samme principper som en integrator. Forskellen er, at Cooperl ikke har påtaget sig prisen.

**TABEL 8.** Integratorvirksomheder

Selskabets navn og land	Ejer form	Antal søer (1.000)	Foderproduktion	Slakteri/forarbejdning	Detail
Vall Companys, ES	Privat	209	★	X	
Coren, ES	Andelsejet	30	★	X	
CAG/Bonarea, ES	Andelsejet	70	★	X	X
Animex/Agriplus, PL	Privat	100	X	★	
Poldanor, PL	Privat	23	★	X	
Cooperl, F	Andelsejet		X	★	

★ viser firmaets udgangspunkt

Oversigten over integratorer viser, at foderproduktion og slagting er basisvirksomheder i en integrators forretningsmodel. I Spanien er der også produktionsselskaber, typisk andelsejet, der er bygget op omkring et foderselskab. Produktionsselskabet sælger slagtesvinene til andre slagterier og integratorer. CAG har også etableret egne supermarkeder, hvilket ikke er almindeligt. Det medfører også begrænsninger i relation til at sælge til andre supermarkeder.



Integratorernes foderproduktion er rationel med langt færre blandinger end det vi kender i Danmark. Ved at kontrollere foderproduktionen er der kun fokus på kvalitet og pris.

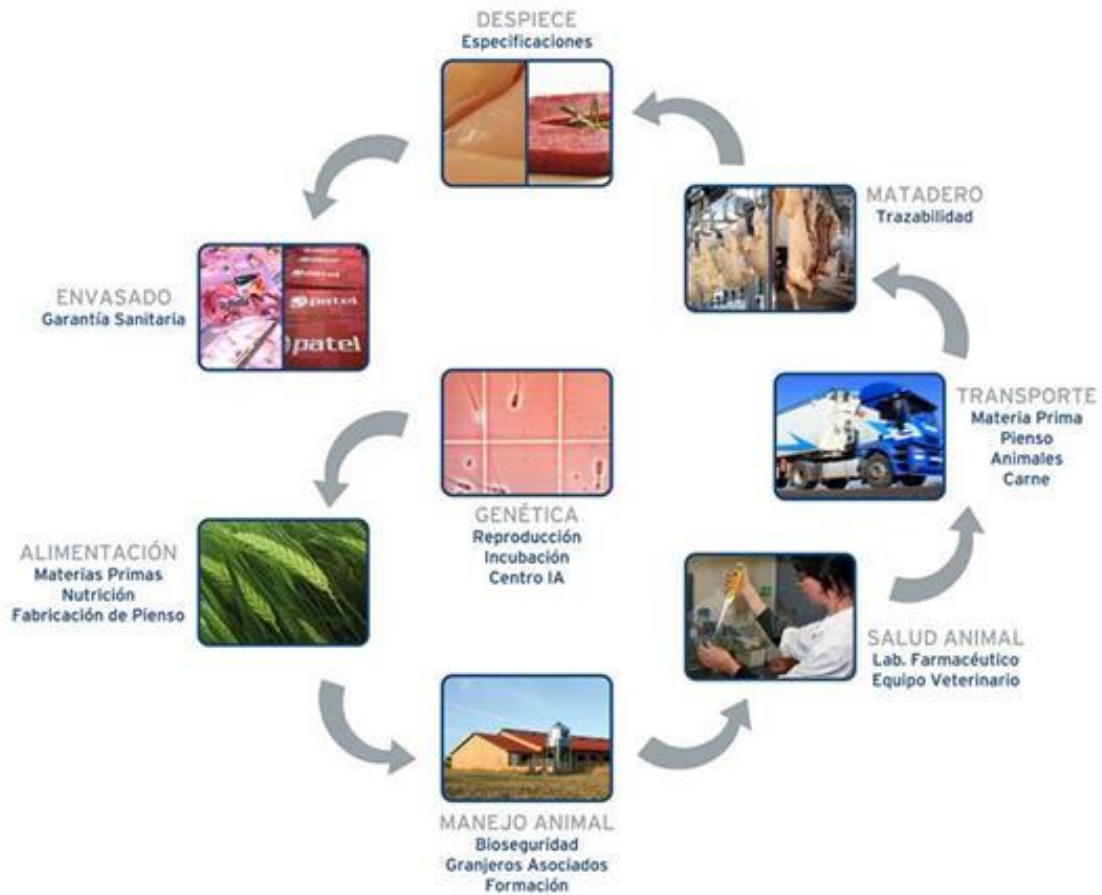
I Polen er der ligeledes bygget produktionsselskaber op omkring et foderselskab, og ofte i direkte samarbejde med en smågriseimportør. Poldanor adskiller sig fra de fleste andre integratorer ved at selskabet startede med at producere grise, og derefter udviklede selskabet med foderfabrikker og slagteri.



### **Vall Companys**

Vall Companys er et familieejet selskab. Virksomhederne i Vall Companys koncernen udgør en fuldstændig integreret produktions- og handelsproces på alle stadier fra reproduktion, foderproduktion og dyreopdræt til slagtning, kødforarbejdning, emballering og distribution af slutproduktet.

På firmaets hjemmeside lægger de vægt på sporbarhed og gennemsigtighed ved at have kontrol over hele værdikæden fra genetik, foder, produktion, sundhed, logistik, slagtning og forarbejdning. De hævder, at den vertikale integration sikrer kvalitet i hele produktionslinjen. Regnskaberne for 2014, 2015 og 2016 viser, at svineproduktionen gav ca. samme resultat som slagteridriften i 2014 og 2016. I 2015 gav svineproduktionen underskud og slagteridriften gav et mindre overskud end i 2014 og 2016. Når fremstillingsprisen ligger over afregningsprisen taber svineproduktionen penge, idet der anvendes en intern afregningspris mellem svineproduktion og slagteridriften, der svarer til markedsprisen på slagtesvin. Foderstofvirksomheden er en del af svineproduktionen.



FIGUR 10. Fra Vall Companys hjemmeside, der viser alle processerne fra gen til forbruger



### Coren

Coren er et "kooperativ af kooperativer". Dvs. at selskabet ejes af andre andelsselskaber, der ejes af landmænd. Det, at landmanden via sit andelsselskab er medejer af det fælles selskab betyder, at landmanden har rådighed over sin del af den værdiskabelse, der måtte være i Coren.

Ejerne er kontraktproducenter på lige fod med andre kontraktproducenter.

I Spanien betaler slagterierne ikke efterbetaling, men løbende markedspris. Andelsselskaber kan dermed i princippet operere med såvel underskud som overskud.

Coren har ligesom andre selskaber en formuleret politik om at arbejde med sporbarhed, miljø, dyrevelfærd, kvalitet og innovation.

## **Animex (Smith Field)**

Animex er en del af Smith Field, der opererer i seks lande, med hovedsæde i USA. I Polen er Smith Fields det største slagteriselskab og den største svineproducent med ca. 100.000 søer.

En væsentlig del af firmaets slagtninger kommer via egen smågriseproduktion, der produceres på kontrakt med slagtesvineproducenter. Det er ikke undersøgt om danske smågrise indgår i deres kontraktproduktion.

Agri Plus yder rådgivning ved nybyggeri af stalde og renovering af bestående stalde. Agri Plus konsulenter skal godkende staldforholdene og grisene skal produceres efter fastlagte koncepter og efter Alt ind Alt ud principperne. Producenten får en fast pris pr. gris, der leveres til Animex plus en bonus der er afhængig af, hvor dygtig svineproducenten er.

For slagtesvineproduktionen indeholder kontrakten f.eks. en basis for foderudnyttelse og dødelighed. Hvis resultaterne ligger bedre udbetales der en bonus, som udgør ca. halvdelen af den økonomiske gevinst.

Modellen medfører, at risikoen for tab pga. af prisudsving ligger hos Agri Plus og i sidste ende hos Animex. Der er dog også en risiko hos producenten. Hvis produktiviteten ligger dårligere end basis, må producenten selv tage halvdelen af tabet. Det er ikke undersøgt, hvordan basisgrundlaget fastsættes.

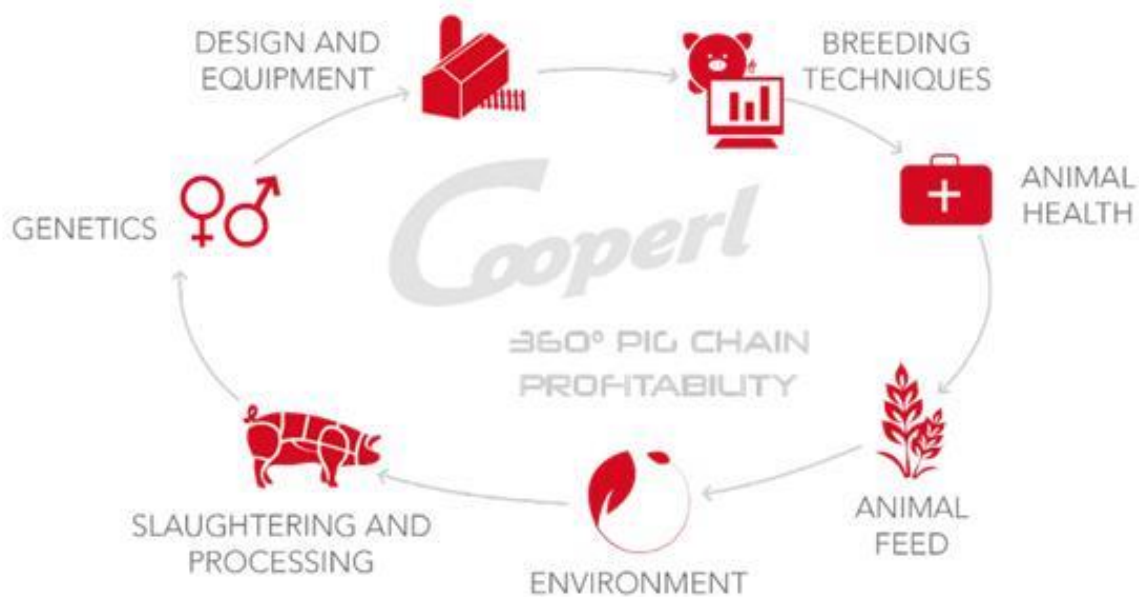
Agri Plus giver bonus ved renovering af stalde og nye stalde. Kravet er, at staldene opfylder de krav som Agri Plus stiller til produktionsforholdene. Ved renovering er der en bonus pr. stiplads i fem år og ved en ny stald i ti år.



## **Cooperl Arc Atlantique**

Cooperl Arc Atlantique er en fransk landbrugsfødevarergruppe med 2.700 andelshavere, der ejer kooperativets aktiekapital.

Cooperl er ikke en integrator i klassisk forstand, da de ikke ejer en svineproduktion. Cooperls forretningsmodel er at fastholde leverandørerne ved at tilbyde leverandørerne rådgivning og service til at optimerer produktionen i hele værdikæden. De foretager også turn around hos de leverandører, der er kommet i økonomiske problemer. Selskabet stiller teknisk service om alt fra avl, fodring, staldindretning og miljø til sundhed, produktionsstyring og produktionsøkonomi til rådighed for deres leverandører mod at de betaler halvdelen af omkostningen.



FIGUR 11. Cooperls fastholdelsesprogram

- Dyrlægebesøg til optimering af smittebeskyttelse og sundhed
- Ernæringsekspert tilpasser og optimerer fodret
- Genetikere rådgiver om avl, genetik og kernestyling
- Byggeeksperter designer og overvåger byggeprojekterne
- Miljøeksperter designer luftrensning og gødningsbehandlingssystemer
- Driftsøkonomer rådgiver om rentabiliteten i byggeprojekter
- Turn around program



## Drivere i svine sektoren

Integrator selskaber er en stærk driver i udviklingen af svineproduktion. Når en integrator foretager strategiske udvidelser af selskabet, sker det ofte ved, at de udbyder kontrakter i bestemte områder inden for en rimelig afstand fra slagteriet. Hvis en svineproducent vil udvide sin svineproduktion, kan han gå i forhandling med integratoren, opsig kontrakten og flytte til en anden integrator, blive selvstændig producent eller købe en lokalitet, der ikke er nogen integratorkontrakt på.

### Værdiskabelse i integrator forretningsmodellerne

Udviklingen i et lands svineproduktion kan normalt forklares ud fra de drivere, der er i det pågældende lands svine sektor. Driverens styrke afhænger af den økonomiske indflydelse. Rammevilkår er typiske positive eller negative drivere, men forretningsmodellen kan også påvirke konkurrenceevnen markant. Derudover kan der være andre landespecifikke faktorer som logistik, havne, klima og uddannelse, som påvirker konkurrenceevnen. Nogle drivere er positive og andre er negative, dvs. at de kan påvirke produktionsomkostningerne eller salgsprisen på en god eller negativ måde. Driverne har stor indflydelse på beslutningstagernes vurdering af fremtidsudsigterne. En sammenligning af kraften i forskellige drivere mellem Danmark og Spanien kan se således ud.

**TABEL 9.** Sammenligning af kraft i forskellige drivere

Driver	Påvirker		
Rammevilkår for miljø	Omkostning	2	2
Brug af medicin i foder	Produktivitet	2	3
Hangrise	Produktivitet	2	3
Innovation i primærproduktionen	Produktivitet	3	1
Innovation i virksomhederne	Salgspris	3	3
Skalerbare produktionskoncepter - stordriftsfordele	Omkostninger	2	3
Markedsadgang	Salgspris	3	3
Lønniveau - landbrug/virksomhed	Omkostning	1	3
<b>Samlet score</b>		<b>18</b>	<b>21</b>

Points: 1 = negativ 2 = middel 3 = positiv

Det ser ud som om den spanske svinesektor på nogle faktorer står stærkere end den danske model og modsat på andre punkter. Hvis lønomkostning og medicinanvendelse udelades, så har danske og spanske svineproducenter meget lige vilkår. I Spanien er et stort forbrug af medicin og hangriseproduktion med til at forbedre produktiviteten, og det synes indtil videre ikke at have påvirket salgsprisen.

Integratorsystemet giver nogle stordriftsfordele på foderomkostning, staldpris og produktionskoncepter, data og kommunikationsteknologi. Integratormodellen giver også større mulighed for at styre produktionen fra forbruger, supermarked, forarbejdning og ud til råvareforsyningsledet, idet planlægningshorisonten er op til ni måneder fra søerne løbes til grisene slagtes.

Kontraktproduktion kan levere det samme til svineproducenterne som en integrator. Den største forskel er at integrator har bedre kontrol over smågriseproduktionen. Kontraktproduktion har til gengæld den fordel, at kontrakterne kan tilpasses den enkelte producents behov (store/små, dygtige/knap så dygtige) og producenten beholder den fulde værdi, der skabes på bedriften.

Et lavere lønniveau er med til at sænke prisen på stalde og lønomkostninger generelt. En integratorproducent vil tilstræbe lavest mulig husleje og lønomkostning, da det er på de parametre han kan tjene noget i forhold til kontrakten.

Den danske svinesektor står stærkest, når det drejer sig om innovation i den primære svinesektor. I Danmark har svineproducenterne i langt højere grad initiativretten til dels at udvikle fælles brancheløsninger dels udvikle egne bedrifter. Det sidste skaber større spredning mellem producenternes produktivitet og indtjening end i Spanien, hvor integratoren leverer driftsmidlerne og rådgivningen. Dermed sætter integrator sit tydelige præg på, hvordan grisene skal produceres.

## Udviklingen i dansk og spansk svineproduktion

Udviklingen i konkurrenceevnen mellem en række lande måles en gang årligt i InterPig samarbejdet. En sammenligning af konkurrenceforholdene mellem Spanien og Danmark er overordnet set lavet ud fra en række analyser af InterPig data. Derudover er Polen og Tyskland inddraget, fordi de kan bidrage til at vise kraften i forskellige drivere.

Den første analyse viser udviklingen i landenes svinekødsproduktion. Det fremgår af figur 12, at alle lande havde tilbagegang under finanskrisen undtagen Tyskland. At Tyskland ikke blev ramt af tilbagegang skyldes

formentligt, at tyskerne på det tidspunkt havde meget attraktive tilskud til solceller på staldtaget samt gårdbiogas. Dette sammen med billig arbejdskraft på slagterierne, de såkaldte "kolonne" arbejdere der kom ind på de tyske slagterier i begyndelsen af nullerne, medførte en kraftig investering i øget slagtekapacitet og dermed øget efterspørgsel efter slagtesvin. I begge tilfælde var det ændringer i rammevilkårene, der dels medførte nye indtægter i form af energitilskud, dels medførte at slagterierne kunne betale en højere pris for slagtesvinene.

Miljøkravene var også væsentligt lempeligere på det tidspunkt end nu, hvilket muliggjorde en hurtig ekspansion i staldkapaciteten. Det er et eksempel på, at rammevilkår bliver en driver i udviklingen af en sektor, idet det havde en meget positiv påvirkning på svinesektorens konkurrenceevne. Tilskuddene til energi er nu reduceret og miljøkravene er strammet så meget, at der nu har været nulvækst de seneste seks år. Desuden havde biogastilskuddet den negative sideeffekt, at der skulle bruges meget store arealer med majs. Det fik forpagtningsafgifterne og jordpriserne til at stige markant.

Integratorforretningsmodellen er udelukkende forretningsdrevet, og derfor underlagt de almindelige markedsvilkår. Derfor var der også fald i spansk svineproduktion i forbindelse med finanskrisen, selv om den positive trend var begyndt et par år i forvejen. Spansk økonomi blev særdeles hård ramt, men i de seneste tre til fire år har der været en markant fremgang i den spanske svineproduktion. Fremgangen er især drevet af, at integratorerne har udvidet antallet af slagtninger.

I Spanien er der mange mindre slagterier, der på trods af deres størrelse er ved at få et godt tag i eksportmarkedene. Integratormodellen tiltrækker svineproducenterne og er tilsyneladende en stærk forretningsmodel. Det er integratorerne, der tager initiativet og integratorkontrakterne gør det lettere for svineproducenterne at opnå finansiering til nye stalde. Integratorerne må have en god indtjening og dermed power til at udvide forretningen. Spanske slagterier fokuserer meget på at udvikle specialprodukter i den højere ende af prisskalaen, som giver forbrugerne en god madoplevelse.

Det er vanskeligt at få adgang til de spanske slagteriers regnskaber, men det er lykkedes at få nogle hovedtal fra Vall Companys årsrapport fra 2016. Det år havde Vall et netto overskud på 343 mio. kr., hvilket i betragtning af firmaets størrelse var pænt i 2016.

## Polen

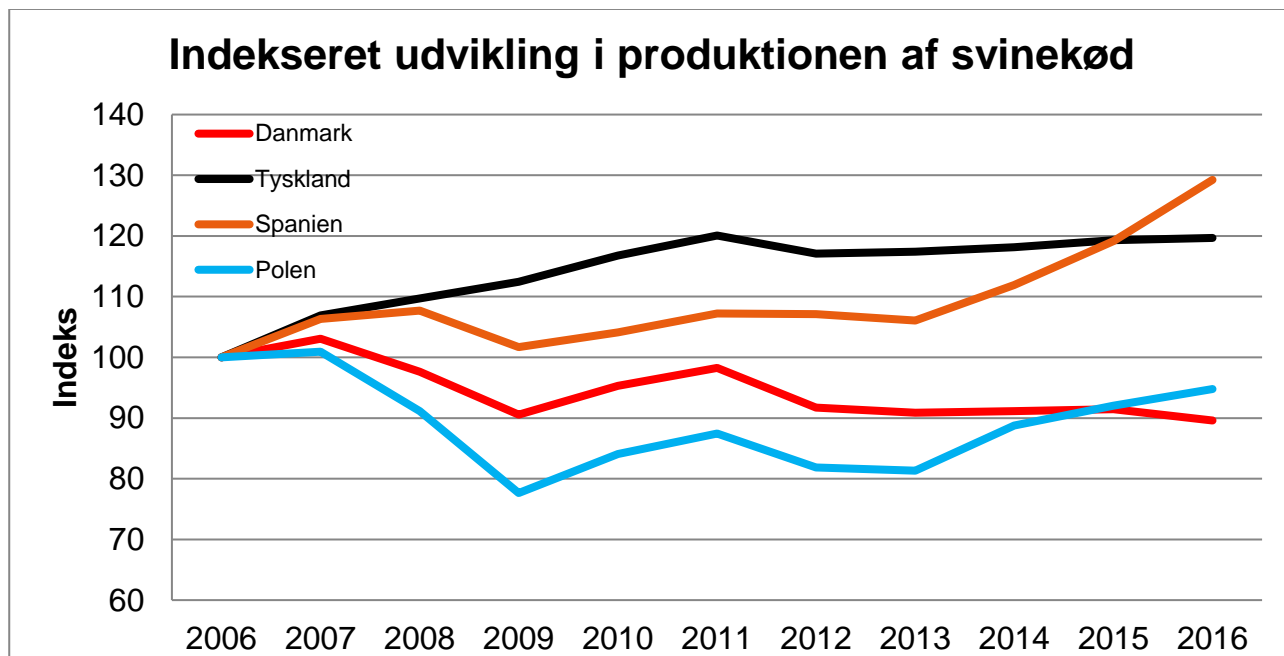
Polsk svineproduktion blev særdeles hårdt ramt af finanskrisen. Strukturen i Polen er præget af nogle få integratorer, der ejer i omegnen af 25 pct. af de polske søer samt større selskaber, der producerer slagtesvin på kontrakt og flere hundrede tusinder meget små producenter.

I Polen var det en langt mindre andel af svineproduktionen, der blev drevet af kontraktproducenter end i Spanien ved finanskrisens start. Det er ændret markant de senere år, hvor der har været en stærk stigning i andelen af kontraktproduktion. Det hænger formentligt sammen med, at slagteriindustrien har efterspurgt råvarer og dermed været en stærk driver i udviklingen af slagsvineproduktionen baseret på import af smågrise hovedsageligt fra Danmark.

I perioden 2008 til 2010 importerede Polen mange slagtesvin fra især Tyskland og Holland. Den import blev erstattet af import af smågrise for at sikre råvareforsyningen. De polske slagterier, foderstoffirmaer og omsættere af grise har alle været interesseret i den forretning og dermed været interesseret i at understøtte udviklingen af den polske slagtesvineproduktion.

Polen er nu ramt af afrikansk svinepest (AFS), hvilket gør situationen mere usikker for slagterivirksomhederne og dermed også for kontraktproducenterne. En usikker situation vil altid lægge en dæmper på beslutningstagerne og dermed komme til at præge udviklingen i den polske svinesektor i de kommende år.

Udviklingen i landenes slagtninger fremgår af nedenstående figur.



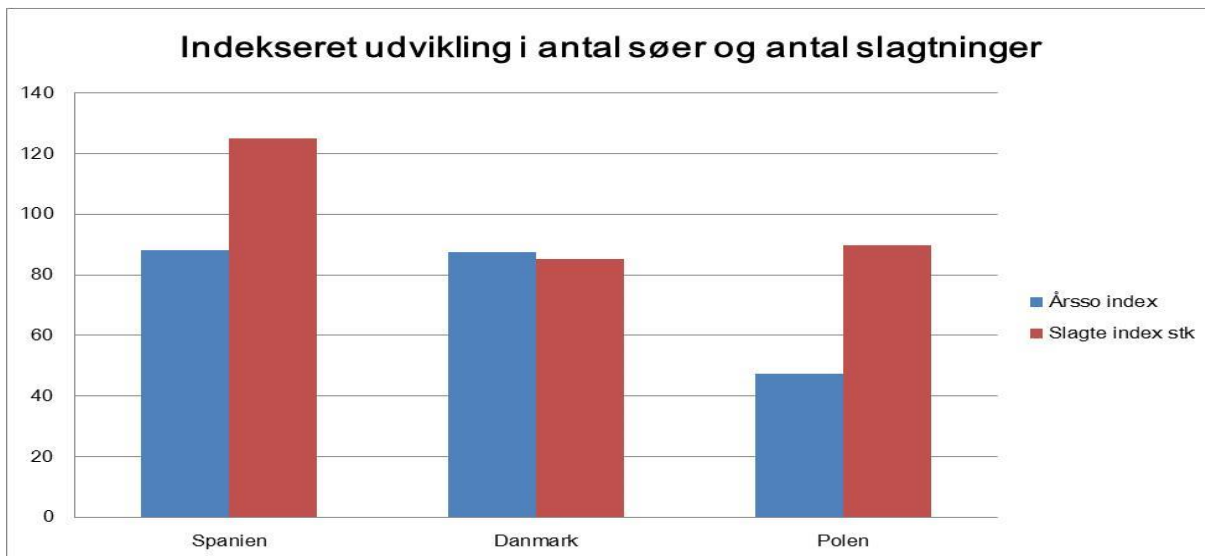
FIGUR 12. Indekseret udvikling i antal slagtninger i Danmark, Tyskland, Spanien, Polen

Hvis man ser på udviklingen i antal søer i forhold til antal slagtninger i perioden 2006 til 2016 får man et lidt andet billede af svinesektorens udvikling i de enkelte lande. Antal søer er over de sidste ti år faldet med ca. ti procent i både Spanien og Danmark, men antal slagtninger er i samme periode steget i Spanien med godt 20 pct. mod et fald i Danmark på godt 15 pct.

I Spanien er der kun mindre eksport og import af smågrise. Tallene udtrykker derfor, at smågrisene færdigproduceres i landet. Danmark har haft mindst lige så stor produktivitet fremgang som Spanien i soholdet. Danmarks produktivitetøgning og lidt til er gået til eksport af smågrise. Danske smågriseproducenter har været konkurrencedygtige i forhold til smågriseproducenterne i Polen og Tyskland. Samtidigt har smågrisepriserne på eksportmarkederne været konkurrencedygtige i forhold til de danske smågrisepriser.

I Polen har der været et svagt fald i slagtningerne efterhånden som importen af slagtesvin blev reduceret. Siden 2013 har antal slagtninger dog igen været stigende og vil formentligt snart igen være på niveau med 2006 på trods af usikkerheden omkring AFS. Polens fremgang er baseret på stigende import af smågrise, der nu er oppe på ca. seks millioner årligt. Denne udvikling kan tilskrives, at det er slagterierne, der efterspørger råvarer. Og den hurtigste måde at opfylde det ønske på er at importere smågrise. Det kræver i midlertidigt, at produktionskapaciteten også er til stede, hvilket integrator er interesseret i og dermed understøtter investeringerne på forskellig vis med f.eks. fast pris pr. gris eller nye staldtilskud pr. gris. Integratorerne øger også deres egenproduktion af smågrise.

Indekseret udvikling i antal søer og slagtninger i Spanien og Danmark ses af nedenstående figur.



FIGUR 13. Indekseret udvikling i antal søer og slagtninger i DK, PL, ES, DE

Ifølge InterPig har Spanien siden 2012 være konkurrencedygtig på fremstillingsprisen pr. kg slagtekrop sammenlignet med dansk svineproduktion. Om ændringen i konkurrencen mellem spanske og danske svineproducenter skyldes, at danske svineproducenter har været underlagt strammere rammevilkår end spanske svineproducenter eller strukturelle ændringer har medført lavere omkostninger er svært at afgøre. Forskellen er lille. Det interessante er, at spansk svineproduktion har forbedret deres konkurrenceevne markant over de sidste ti år fra at have højere omkostninger til nu at have lavere omkostninger. En del af det skyldes givetvis forskelle i rammevilkår, men integrator har formentligt også været med til at effektivisere svineproduktionen og dermed reducere fremstillingsprisen.

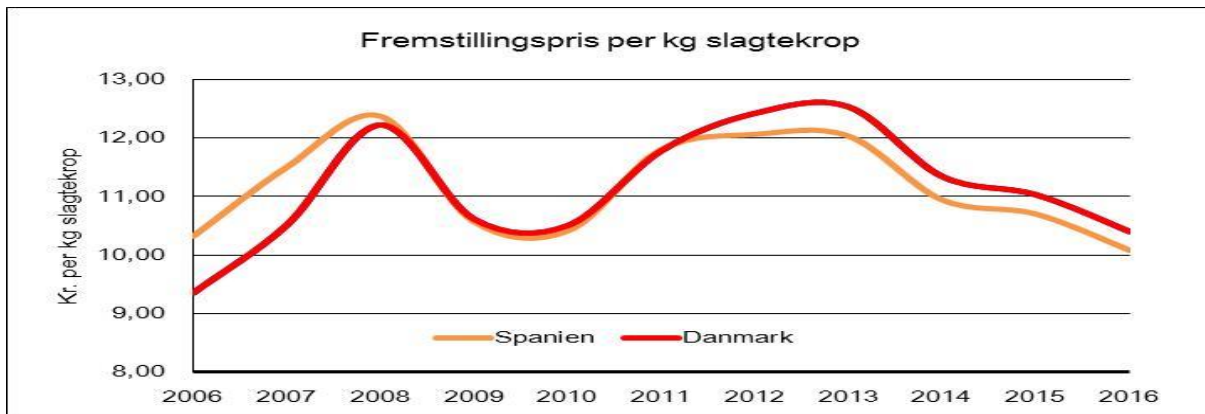
Den udvikling lægger også pres på de dygtigste frie producenter, som selv har været i stand til at udvikle deres bedrifter. Den gode konkurrenceevne er opnået på trods af produktiviteten i smågriseproduktionen er lavere i Spanien end i Danmark.

I slagtesvineproduktionen har Spanien en stor fordel af at kunne producere hangrise uden fradrag i afregningsprisen. Det er interessant, idet hangriseproduktionen i Holland og Tyskland er under pres, fordi slagterierne nedklassificerer hangrisene, så de afregningsmæssigt koster det samme som galtgrise.

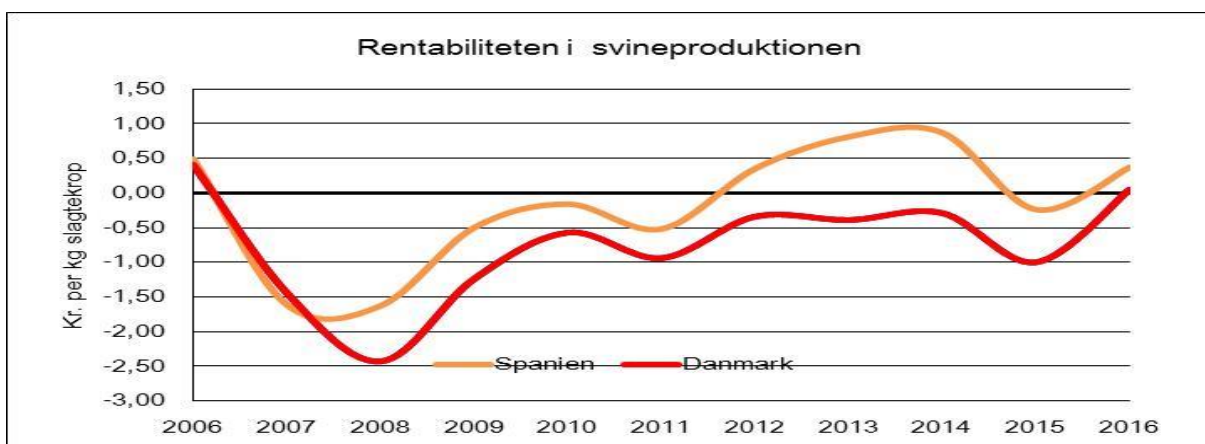
I Spanien er slagtevægten nogenlunde den samme som i Danmark, hvilket sammen med anvendelse af orneracen (Pietrain), der er kendt for at give mindre hangriselugt end Duroc, formentligt er årsagen til, at Spanien tilsyneladende ikke har forbrugerproblemer med deres hangriseproduktion. Spanske svineproducenter har den ulempe, at de må importere en stor del af deres foder og har langt større logistik afstande end i Danmark.

Fremstillingsprisen pr. kg slagtekrop ifølge InterPig ses af nedenstående figur.





FIGUR 14. Fremstillingsprisen i Danmark og Spanien



FIGUR 15. Rentabilitet i Danmark og Spanien

Når afregningsprisen tages med har de frie spanske svineproducenter i nogle år haft en betydelig bedre rentabilitet end danske svineproducenter. Hvordan integratorerne bidrager til at øge spansk svineproduktions konkurrenceevne redegøres der for senere.

Det er især i år med lave afregningspriser at spansk svineproduktion stikker af. I gennemsnit over de sidste fem år (2012 til 2016) har rentabiliteten i gennemsnit for danske svineproducenter været -39 øre pr. kg og for spanske svineproducenter +43 øre pr. kg. De danske svineproducenter, der ligger i bedste tredjedels produktivetsgruppe, har haft et positivt resultat på 29 øre pr. kg over de seneste fem år. Spansk svineproduktions succes de seneste fem år skyldes, at de har formået at reducere produktionsprisen pr. kg svinekød samtidigt med, at de har fået en højere afregningspris. Den højere afregningspris skyldes muligvis, at det forsat er langt den største del af produktionen, der afsættes på hjemmemarkedet og dermed ikke er udsat for samme konkurrence som dansk svinekød.

Til at belyse de økonomiske forskelle mellem frie svineproducenter, kontraktproducenter og integrator er der taget udgangspunkt i to scenarier.

## Scenarier

Integratorer vil søge at prissætte deres kontrakter efter at kostprisen pr. kg slagtekrop ikke bliver dyrere end, hvis de købte slagtesvinene på det frie marked. Samtidig ønsker integrator at være en driver for

udviklingen i svine sektoren. Derfor opererer integrator typisk med to typer kontrakter, en basiskontrakt og en kontrakt, der indeholder nyhustillæg. I nedenstående tabel 9 er de to kontrakttyper nærmere defineret.

Forudsætningen er en standardkontrakt på 110 kr. pr. leveret slagtesvin, hvortil der kan opnås en bonus ved lavere dødelighed samt bonus ved en kombination af slagtevægt og procent grise leveret i basisvægt. Det forventes, at de dygtigste kontraktproducenter i gennemsnit får 115 kr. pr. leveret slagtesvin.

Nystaldskontrakt, hvor basiskontrakten er på 110 kr. plus 15 kr. i nystaldstillæg samt i gennemsnit fem kroner i bonus for dødelighed samt slagtevægt og procent grise leveret i basisvægt. Det forventes, at de dygtigste kontraktproducenter i gennemsnit får 130 kr. pr. leveret slagtesvin i op til ti år, hvorefter nystaldstillægget bortfalder.

I scenarierne er økonomien for de to typer af producenter beregnet. Producenten, der ligger i dårligste halvdel produktivt mæssigt med henholdsvis en ældre og ny stald samt en producent, der ligger i den bedste halvdel ligeledes med en ældre og ny stald.

For en kontraktproducent, der ligger i den dårligste halvdel forudsættes der 12 kr. i bedre foderudnyttelse og 6 kr. ved en lavere foderpris. Samlet forbedring på 18 kr., som er opnået gennem integrators grise, foder og rådgivning. For svineproducenter, der hjemmeblender deres foder har integrator mindre mulighed for at reducere foderprisen, og kontrakterne vil blive anderledes skruet sammen, hvis kontraktproducenten selv lægger foder til.

For en kontraktproducent, der ligger i den bedste halvdel produktivt mæssigt forventes det, at produktiviteten vil være uændret, men kontraktproducenterne opnår i gennemsnit en bonus på 5 kroner pr. slagtesvin ved bedre slagte kvalitet og mindre tab på døde grise.

I scenarie 1 sammenlignes økonomien for producenter med ældre stalde, hvor det forudsættes at rente og afskrivninger samt ikke mindst miljøomkostninger er lavere end for nye stalde. Der sammenlignes økonomien for almindelige svineproducenter, der har den fulde prisrisiko med svineproducenter, der producerer slagtesvin på kontrakt og dermed har en sikker indtægt. Kontraktproducentens og integrators økonomi ses samlet i forhold til de frie producenter. Som forudsætning er der anvendt en foderudnyttelse på 2,90 FEsv for producenten i dårligste halvdel og 2,70 FEsv for producenter i bedste halvdel. Integrator forbedrer foderudnyttelsen hos den dårligste halvdel med 0,10 FEsv. For bedste halvdel forventes uændret produktivitet.

En kontrakt slagtesvineproducent med ældre stalde forudsættes at have omkostninger på ca. 120 kr. uanset om producenten ligger i den dårligste eller bedste halvdel produktivt mæssigt. Hvis producenten opnår en kontraktpris på 115 kr. så vil en producent, der ligger i den dårligste halvdel få reduceret underskuddet fra 24 til 5 kroner, en forbedring på 19 kr. En kontraktproducent, der ligger i den bedste halvdel vil ligeledes få et tab på 5 kroner pr. slagtesvin, hvilket er en forringelse på 12 kr. pr. slagtesvin. Værdien ved den sikre indtægt i forhold til usikkerheden for produktivt nedgang, smågrisepriser og afregningspriser mv. kan godt retfærdiggøre at svineproducenter, der ligger i intervallet mellem 25 pct. bedste og gennemsnit bør overveje at blive kontraktproducenter. Producenter i bedste 25 pct. gruppen vil have et for stort tab ved kontraktproduktion med mindre at kontrakten giver tillæg for god produktivitet.

Integrator der laver kontrakt med en svineproducent, hvor produktiviteten ligger i den dårligste halvdel har en kostpris på 10,13 kr. mod en indkøbspris på 10,15 kr. Integrators økonomi er dermed ikke forbedret, idet

kontraktproducenten har fået den merværdi som integrator har skabt. Hvis integrator laver kontrakt med en svineproducent, der ligger i den bedste halvdel, så er kostprisen 9,99 kr. mod en indkøbspris på 10,20 kr., hvilket giver integrator en besparelse på 18 kr. pr. gris og svineproducenten et tab på 12 kr. pr. gris. Integrator får dermed gevinsten på bekostning af svineproducenten. Under danske forhold bør integratorkontrakter indeholde mulighed for at inddrage foderudnyttelsen som et bonuselement, så svineproducenten har et incitament til at forbedre produktiviteten.

Det skal bemærkes, at under spanske forhold ser det ud til at integratoerne kan få svineproducenter med på kontraktproduktion, selv om spanske integratorer også tager deres del af kagen. Spanske svineproducenter værdisætter sikkerheden ret højt.

Set fra integrators synspunkt, så kan de betale en bonus på 12 kr. pr. slagtesvin og stadig have samme kostpris på 861 kr. pr. slagtesvin for alle typer af producenter. Det er dog også muligt, at basiskontrakten forringes med 12 kr., hvis der indføres bonusaftaler baseret på fodereffektivitet.

**TABEL 10.** Økonomisk fordeling mellem integrator og kontraktproducenten

Scenarie	Ældre stalde					
	Fri producent dårligste halvdel	Fri producent bedste halvdel	Kontraktproducent dårligste halvdel	Kontraktproducent bedste halvdel	Integrator dårligste halvdel	Integrator bedste halvdel
Afegningspris	10,15	10,2			10,2	10,2
Salg af slagtesvin	863	867			867	867
Smågris-kostpris levering	370	370			370	370
Foderudgift	10	10			10	10
medicin-vacciner	348	324			329	318
Veterinær og teknisk service	4,6	4,6			4,5	4,5
Tab på døde grise	2	2			3	3
renter af driftsmidler	24	21			21	21
Diverse udgifter	8,4	8,4			8,4	8,4
DB	5,81	5,81				
Kontrakt	98,34	130			120,82	
Vedligehold			110	115	110	115
Arbejde	8,8	8,8	8,8	8,8		
Energi	29,4	29,4	29,4	29,4		
Diverse omkostninger	10,5	10,5	10,5	10,5		
renter af driftsmidler	10,75	10,75	16,56	16,56		
Renter/afskrivninger	8,4	8,4			8	8
Resultat	54,7	54,7	54,7	54,7		
fremstillingspris per slagtesvin, kr	-24	7	-10	-5	11	18
Fremstillingspris per kg	887	860			864	857
	10,43	10,12			10,17	10,09

I scenarieet med nye stalde er kravet til indtjening højere end for ældre stalde. I nye stalde er det forudsat at fodereffektiviteten er 0,1 FEsv bedre end i ældre stalde.

**TABEL 11.** Økonomisk fordeling mellem integrator og kontraktproducent

Scenarie	Nye stalde					
	Fri producent dårligste halvdel	Fri producent bedste halvdel	Kontrakt- producent dårligste halvdel	Kontrakt producent bedste halvdel	Integrator dårligste halvdel	Integrator bedste halvdel
Afegningspris	10,15	10,2			10,2	10,2
Salg af slagtesvin	863	867			867	867
Smågris-kostpris	370	370			370	370
levering	10	10			10	10
Foderudgift	336	312			317	305
medicin-vacciner	4,6	4,6			4,5	4,5
Veterinær og teknisk service	2	2			3	3
Tab på døde grise	24	21			21	21
renter af driftsmidler					8,4	8,4
Diverse udgifter	5,8	5,8				
DB	110	142			133	145
Kontrakt			125	130	125	130
Vedligehold	8,8	8,8	8,8	8,8		
Arbejde	29,4	29,4	29,4	29,4		
Energi	10,5	10,5	10,5	10,5		
Diverse omkostninger	26,4	26,4	29,6	29,6		
renter af driftsmidler	8,4	8,4			8	8
Renter/afskrivninger	63,3	63,3	63,3	63,3		
Resultat	-36	-5	-17	-12	8	15
fremstillingspris per slagtesvin, kr	899	872			867	860
Fremstillingspris per kg	10,58	10,26			10,20	10,12

En kontrakt slagtesvineproducent, der ønsker at bygge en ny stald skal først have kontrakt med en integrator før byggeriet iværksættes. Integratorerne er interesseret i at hjælpe svineproducenterne med at forny deres produktionsapparat, især de dygtige producenter. Dermed reduceres integratorkrisen for dårlig produktivitet, og kontraktproducenten bindes endnu tættere gennem længere kontraktbinding.

Kontraktproducentens omkostninger til stald og arbejde er ca. 142 kr. pr. slagtesvin. Hvis producenten opnår en kontraktpris på 115 kr. plus et nyhustillæg på 15 kr., så vil kontraktproducenten få et tab på 12 kr. pr. gris. En producent der ligger i dårligste halvdel ville uden kontrakt have et tab på 36 kr. En producent i den dårligste halvdel vil dermed ikke kunne få finansieret en ny stald uden en integratorkontrakt. En producent, der ligger i den bedste halvdel vil uden kontrakt have et lille tab på 5 kroner pr. gris. Umiddelbart er producenten i den bedste halvdel lidt bedre stillet uden kontrakt, men den mindre risiko spiller en stor rolle for banker og kreditinstitutter, så mange svineproducenter vil have lettere ved at få finansieret stalden med en integratorkontrakt. Man kan imidlertid ikke komme i banken med et projekt, der på forhånd giver underskud. Derfor må svineproducenten evt. sammen med integrator finde besparelser på dels staldens pris, lavere miljøomkostninger og lavere lønudgift. Hvis lavere pris på stalden går udover kvaliteten øges risikoen for produktivitetssikkerheden.

Integrator, der laver kontrakt med en svineproducent, hvor produktiviteten ligger i den dårligste halvdel, har en kostpris på 10,11 kr. mod en indkøbspris på 10,15 kr. Integrators økonomi er dermed en smule forringet. Det må dog anses for urealistisk, at en svineproducent, der ligger i dårligste halvdel vil opnå støtte fra integrator til at bygge en ny stald.

Hvis integrator laver kontrakt med en svineproducent, der ligger i den bedste halvdel, så er kostprisen 10,03 kr. mod en indkøbspris på 10,20 kr., hvilket giver integrator en besparelse på 14 kr. pr. gris.

I Danmark er det næsten umuligt at få finansieret en ny stald, hvis produktiviteten ikke ligger blandt de 25 pct. bedste. Med en integratorkontrakt bliver antallet af svineproducenter, der kan opnå finansiering udvidet til også at omfatte dem, der ligger i området fra gennemsnittet til 25 pct. bedste producenter. Integrator vil naturligvis kun støtte projektet, hvis de har brug for grisene. Der vil hele tiden være bevægelse i antal svineproducenter og antal stalde, der er produktionsegnete, så det behøver ikke forlænge beslutningsprocessen nævneværdigt, at svineproducenten skal tage beslutningen sammen med en integrator.

Ved kontraktproduktion i integratorselskaber varetages de overordnede ledelsesopgaver af selskabet og svineproducenten kan dermed nøjes med at have fokus på den daglige drift og bedriftens udvikling.

En fast indtjening medfører endvidere en mindre risiko, som gør det lettere at få adgang til kapital. Yderligere leverer selskabet næsten hele arbejdskapitalen i form af grise, foder og veterinære artikler, hvilket yderligere letter finansieringen og mulighederne for yngre svineproducenter til at opstarte egen virksomhed.

I Spanien er integreret svineproduktion i fremgang og omfatter nu omkring 70 pct. af slagtesvineproduktionen. Integratorproduktion er udbredt i Italien, Polen og Storbritannien. Integreret svineproduktion er udbredt i de østeuropæiske lande, Rusland og Asien. Der anvendes en forretningsmodel, hvor selskabet ejer hele værdikæden i modsætning til integratorerne i de vesteuropæiske lande samt Nord- og Sydamerika, hvor integratorerne typisk ejer grisene, der produceres på kontrakter med svineproducenter.

## Økonomimodellen i integratorsvineproduktion

Ud fra InterPig data er det beregnet, at en spansk slagtesvineproducent har en omkostning på 13 euro til renter, afskrivninger, arbejde, vedligehold, energi og diverse omkostninger, der også indeholder evt. omkostninger til at komme af med gyllen. Kontraktproducenten får typisk kun 11 euro plus en bonus, hvis dødeligheden ligger under et aftalt niveau. Omkostninger til at af disponere gyllen kan forhandles, så integrator tager udgiften. En slagtesvineproducent med en integratorkontrakt vil dermed lige knap kunne få økonomien til at løbe rundt.

Integratorproducenter har mulighed for at have lavere omkostninger end gennemsnittet, hvis de har en billigere stald, hvilket de ofte har. Der kan også spares på energi og billigere arbejdskraft. Til gengæld er indtægten rimelig sikker. Integrator tager hele prisrisikoen samt risikoen for dårlig produktivitet. Forudsat at kontraktproducenter, der ligger i den dårligste produktivitets halvdel opnår resultater, der svarer til en gennemsnitsproducent, er det muligt at beregne den samlede værdi for hele sektoren.

Gevinstdelingen mellem integrator og kontraktproducenten afhænger af, hvor meget integrator betaler kontraktproducenten pr. leveret gris. En kontraktproducent, der har indgået en fastprisaftale får leveret alle driftsmidler (grise, foder, veterinære artikler samt teknisk service). Det vil sige, at betalingen for at producere et slagtesvin svarer til dækningsbidraget korrigeret for renter til driftskapitalen.

Sammenligning af omkostninger efter dækningsbidraget for en nyere større slagtesvineproducent i henholdsvis Danmark og Spanien ses af tabel 11.

**TABEL 12.** Sammenligning af omkostninger pr. slagtesvin i Danmark og Spanien

	Danmark	Spanien
Energi, kr.	10,50	9,39
Diverse (Gylle, luftrensning, halm/rodemateriale, vand, DAKA), kr.	29,65	19,74
Vedligehold, kr.	8,86	6,26
Arbejde, kr.	29,42	22,50
Renter/afskrivninger på stalden, kr.	63,63	37,32
Samlede omkostninger i kr.	142,06	95,21
Samlede omkostninger i EUR	19,07	12,78
Basis kontraktpris i EUR		11-12
Basis kontraktpris pr. gris, kr.	115	82-89

På alle omkostningsparametre har de spanske svineproducenter lavere omkostninger end de danske. Klimaet medfører bl.a., at stalden er langt billigere i Spanien end i Danmark. Integrator ønsker ikke at kostpris pr. kg slagtekrop overstiger, hvad slagtesvin kunne købes til på lang sigt over det frie marked. Integrator betaler kontraktproducenterne en pris for stald og arbejde, der svarer til det de selv kunne have produceret grisene til. Integrator har stor interesse i at producere et slagtesvin så billigt som muligt og på lang sigt til en billigere pris end slagtesvinene kunne købes til på det frie marked. Kontraktprisen afhænger også af de konkurrencemæssige vilkår, da svineproducenterne naturligvis ønsker at indgå kontrakter med den højstbydende.

I gennemsnit over de seneste fem år har en gennemsnitlig dansk slagtesvineproducent haft et negativt resultat målt ved rentabilitetsmetoden på 39 øre pr. kg slagtekrop. Slagtesvineproducentens andel af tabet er ca. 20 øre pr. kg. Den dårligste halvdel har haft et endnu større tab.

Kontrakterne er i Spanien lagt lidt under det niveau som svarer til, hvad en gennemsnitsproducent ville kunne opnå i dækningsbidrag over tid. Dermed kan man fastslå, at det ikke er interessant at være kontraktproducent under et integratorsystem, hvis man er i bedste tredjedel og normalt har et pænt overskud.

Under danske forhold har det gennemsnitlige dækningsbidrag været 113 kr. for en gennemsnitsproducent over de sidste fem år. På den baggrund må det formodes, at en dansk integrator vil tilbyde 110 kr. pr. leveret slagtesvin til dækning af kontraktproducentens omkostninger plus en bonus for lavere dødelighed end gennemsnittet samt bonus for at levere grisene inden for et givent vægtinterval.

Svineproducenter, der over de sidste fem år har ligget i den dårlige halvdel produktivitmæssigt, har kun haft et dækningsbidrag på 95 kr. Denne type producenter vil opleve et markant indtægtsløft ved at blive kontraktproducent. Samtidigt må det antages, at denne type producenter har ældre stalde med lavere afskrivninger og renter samt ingen omkostninger til luftrensning. En sikker indtægt uden at skulle tænke på smågrisepriser, afregningspriser og foderpriser vil formentligt være attraktiv for op mod trefjerdedele af slagtesvineproducenterne. Kun dem, der ligger i bedste 25 pct. vil få forringet deres økonomi så markant, at det ikke vil være attraktivt at blive integratorproducent.

## Fremtidig bedriftsstruktur

### BILAG 1. INTERESSENTANALYSER

Interessenterne for hver af de fire forretningsmodeller blev placeret i forhold til kerne, sekundær og perifer.

#### Model 1 - Produktionsfællesskab / samarbejdsmodel for smågrise- og slagtesvineproducenter

Aftalen bygger på fælles ansvar, produktionsovervågning og fuld åbenhed om produktionen. Der laves ikke en fælles juridisk enhed og der er ikke fælles økonomi. Banker og kreditforeninger anses som værende sekundære, da de kan have indflydelse på de aftaler parterne indgår. Interessenternes betydning fremgår af skemaet.

Betydning	Betydelig	Banker og kreditforeninger			Smågriseproducent Slagtesvineproducent
		Consult		Involve	
	Nogen				
	Lille		Slagteriselskab	Rådgivning	
		Monitor		Inform	
	Ingen	Genetik Foderstoffirmaer Omsættere smågrise		Branchesamarbejde	
		Ingen	Lille	Nogen	Betydelig
Påvirkning					

FIGUR 16. Produktionsfællesskab for smågrise- og slagtesvineproducenter

## **Model 2 - Fælles producentselskab for smågrise- og slagtesvineproducenter**

Aftalen bygger på fælles ansvar, produktionsovervågning og fuld åbenhed om produktionen. Selskabet er en fælles juridisk enhed med fælles økonomisk bundlinje. Der skal udvikles en fordelingsnøgle i forhold til over- og underskudsdeling samt regler for ændringer i produktionsomfang og udtræden af selskabet.

Modellen kan omfatte svinedriften eller hele bedrifter, hvor svineproduktion og planteproduktion lægges i forskellige selskaber.

Hvis det kun er driften fra de forskellige driftsgrene, der indgår i selskabet, kan der opstå problemer med at få selskaberne finansieret, da banker har pant i besætningerne, som ikke umiddelbart kan flyttes til det nye selskab.

Eksterne investorer vil nok heller ikke kun investere i drift. Modellen mindsker den økonomiske risiko for den enkelte ejer. På sigt kan det sikre generationsskifte, da selskabet kan købe ejendommen samt tiltrække nye unge landmænd. Modellen er også god, hvis man ønsker eksterne investorer med i form af X-antal producenter og andre investorer.

Det er vigtigt med rigelig kapital i fællesselskabet, da banker og kreditforeninger ellers ofte siger nej. Kreditforeninger kan kun finansiere fast ejendom og ikke driften modsat banken. Interessenternes betydning fremgår af nedenstående skema, figur 17.



Betydning	Betydelig			Banker og Kredit- for- eninger	Smågriseproducent Slagtesvineproducent Eksterne investorer	
		Consult		Involve		
	Nogen			Slagteriselskaber		
	Lille			Rådgivning		
		Monitor		Inform		
	Ingen	Genetik Foderstoffirmaer		Branchesamarbejde		
		Ingen	Lille	Nogen	Betydelig	
	Påvirkning					

FIGUR 17. Fælles producentselskab for smågrise- og slagtesvineproducenter

### Model 3 – Produktionsselskab - kontraktproduktion

Aftalen mellem selskabet og svineproducenterne er baseret på kontrakter med produktionsselskabet, som tilpasses den enkelte svineproducents ønsker og behov. Selskabet kan helt eller delvist eje svineproduktionen. Selskabet indgår aftale med det slagteri, der aftager slagtesvinene.

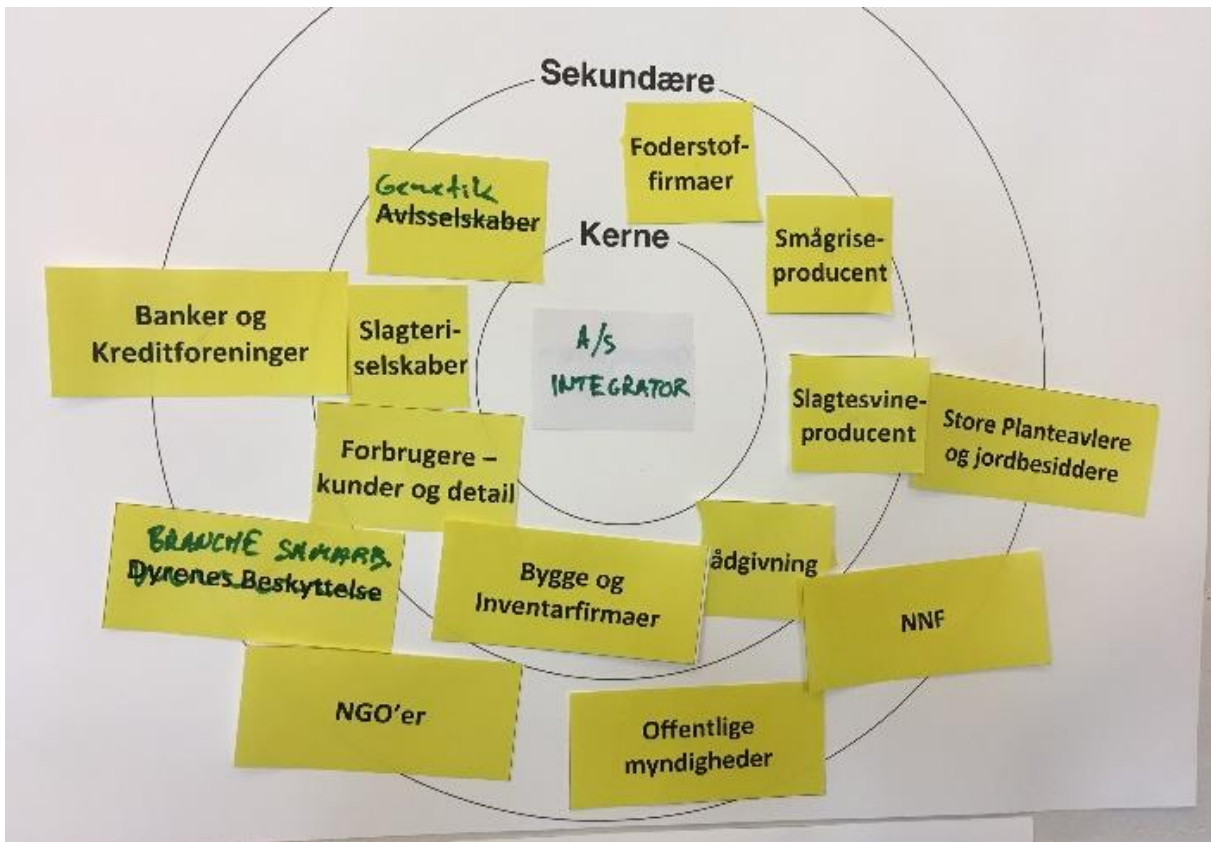
Betydning	Betydelig			Rådgivning	Slakteriselskab Omsættere smågrise Foderstoffirmaer
		Consult		Involve	
	Nogen				
		Monitor		Inform	
	Lille				Smågriseproducent Slagtesvinproducent
		Genetik			Branchesamarbejde
	Ingen	Ingen	Lille	Nogen	Betydelig
		Påvirkning			

FIGUR 18. Produktionsselskab - kontraktproduktion

### Model 4 – Integreret svineproduktion - værdikædeselskab

Aftaler mellem værdikædeselskabet og svineproducenterne er baseret på kontrakter, der indeholder basisforudsætninger og som kan suppleres med aftaler, der er tilpasset den enkelte svineproducents ønsker og behov. Integratorselskabet ejer grisene og leverer veterinære artikler, rådgivning og teknisk service. Hvis produktionen er baseret på indkøbt foder leveres det også. Ved hjemmeblandet foder ydes der en betaling baseret på en fastsat mængde foder pr. leveret slagtesvin til den pris selskabet kunne have leveret fodret til.

Som eksempel på, hvordan interessentanalysen blev gennemført er vist en figur, hvor interessenterne er placeret i forhold til kernen i forretningsmodellen. I integratormodellen er der mange interessenter, der bliver tæt knyttet til forretningsmodellen, idet den omfatter hele værdikæden.



FIGUR 19. Integratormodel - interessenter placeret i forhold til kernen

Når interessenterne var placeret i forhold til kernen blev de kategoriseret i forhold til:

- Ingen, lille, nogen eller betydelig påvirkning
- Ingen, lille, nogen eller betydelig betydning

Og om interessenten blot var interesseret i at overvåge, være konsulteret, være informeret eller direkte involveret i forretningsmodellen.

I skemaet nedenfor, figur 20, ses interessenternes placering i forhold til den systematiske kategorisering af interessenterne.

Betydning	Betydelig			Rådgivning	A/S Integrator
		Consult		Involve	
	Nogen			Forbrugere – kunder og detail	
		Monitor		Inform	
	Lille				Smågriseproducent Slagtesvinproducent Slagteriselskaber Bygge og inventarfirmaer
		Genetik			
	Ingen	Ingen	Lille	Nogen	Betydelig
		Påvirkning			

FIGUR 20. Interessenternes placering i forhold til den systematiske kategorisering af interessenterne.

## BILAG 2. SWOT ANALYSE

Hvad er fordele, ulemper, trusler og muligheder i forretningsmodellerne set fra svineproducenternes side:

### Model 1

<b>Styrker</b>	<b>Svagheder</b>
Ikke kapital krævende Stordriftsfordele  Mindre risiko Gennemskuelighed Exit plan Selveje / bestemmelse Ledelse & kompetencer Mulighed for specialisering "Open book" (fx. Smågriseproducent skal kunne se slagtesvineproducentens afregning) * Fællesskab om rådgivning Mulighed for forsinket afregning af smågrisen Bygger ikke på markedsværdi men på produktionsværdi	Selveje / bestemmelse Gennemskuelighed (får indtægt i konkurrents økonomi mm.) Afgiver kommercielle muligheder Løser ikke problematik om struktur Risiko for suboptimering
<b>Muligheder</b>	<b>Trusler</b>
Vækst Kan afprøves inden spring til model 2 Deling af personale mellem parterne Bedre sundhedsstyring geografisk Bedre mulighed for at styre en specialproduktion	Uens udvikling Økonomisk situation Samarbejde fungerer ikke

\* Open book indebærer at alle arbejder i samme retning og vil gøre den samlede kage større.

FIGUR 21. SWOT analyse for produktionsfællesskab for smågrise- og slagtesvineproducenter

## Model 2

<b>Styrker</b>	<b>Svagheder</b>
Større optimeringsmuligheder Fjerner suboptimering Likviditets stabilitet Maksimere markedsafregningen Sikrer kontinuitet Styrkelse af kompetencer Bedre arbejdsmiljø Fælles medarbejdere (i driftsselskabet) Stordriftsfordele Fælles sparring til drift Mindre risiko	Giver et ekstra regnskab Finansiering
<b>Muligheder</b>	<b>Trusler</b>
Mulighed for generationsskifte  Tilførsel af kapital via eksterne investorer Vækst Strategisk sparring	Afgivelse af suverænitet (aldersspredning blandt interessenter giver forskellig indgangsvinkel til beslutninger) Strategisk uenighed Manglende exit strategi * Familier og bagland (indblanding)

FIGUR 22. SWOT analyse for fælles producentselskab for smågrise- og slagtesvineproducenter

### **Kommentar:**

\* Det er vigtigt med en exit strategi om, hvordan parterne kan komme ud af samarbejdet. Bygninger og stalde lejes ud til selskabet.

Model 3 og 4 indeholder i store træk de samme styrker, muligheder, svagheder og trusler.

#### Model 4

<b>Styrker</b>	<b>Svagheder</b>
Optimering på hele værdikæden Stabil indtægt for producenter Øget konkurrenceevne i værdikæden Produktionsstyring Kapacitetsudnyttelse Fokus på forbrugere Besætninger skal ikke finansieres via bank eller realkredit Lettere at indføre certificeret produktion	Kapital tungt Kompetence afgivelse Afgivelse af selvstændighed Stor kulturændring
<b>Muligheder</b>	<b>Trusler</b>
Øge sin produktion Muligheder for fokus på produktionskompetencer frem for virksomhedsledelse Mulighed for dataopsamling	Producenten kan blive sagt op af aftalen med integrator Mangfoldighed blandt producenter forsvinder Branche samarbejdet står for fald Udfasning af produktion i Danmark for at flytte det til udlandet Uvildig rådgivning forsvinder

FIGUR 23. SWOT analyse for integreret svineproduktion - værdikædeselskab

### BILAG 3. FORDELINGSNØGLE MELLEM SMÅGRISE- OG SLAGTESVINEPRODUCENT

Grisenes værdi skal måles helt frem til slagtning. Den fortjeneste, der er til deling mellem smågrise- og slagtesvineproducenten findes ved at måle fremstillingsprisen pr. kg slagtekrop målt mod salgsværdien pr. kg slagtekrop. I jo større udstrækning smågriseproducenten kan være med til at levere en toptunet smågris genetisk og sundhedsmæssigt til en dedikeret slagtesvineproducent, jo større bliver den fælles lagkage til deling. Begge parter har interesse i at produktionseffektiviteten og dermed produktionsomkostningerne er så lave som mulig. Ikke mindst, hvis der etableres et samarbejde, hvor begge parter får en fair andel af den mergevinst, der skabes.

Det kræver dog åben dialog og samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenten samt deres leverandører og rådgivere. Derudover skal alle parter være enige om, hvad Bedst Praksis er i svineproduktion. Hvis parterne yderligere skal deles om den merværdi de skaber sammen, skal der være fuld tillid til, at dokumentationen for produktiviteten er valid.

En fair pris på smågrisene kunne fastsættes ud fra de samme principper som i den beregnede smågrisenotering. Her beregnes en fair pris på en gennemsnitlig gris. Tillæg til denne pris bør derfor være baseret på, at grisene er bedre end gennemsnittet. Det kan gøres gennem objektive kriterier baseret på grisenes sundhed og genetik evt. sammenkoblet med produktivitet for samarbejdspartnerens egne slagtesvin. I nedenstående tabel 11 er der vist et eksempel på, hvordan en fair pris på smågrisene kunne fastsættes ud fra princippet om, at smågrise- og slagtesvineproducent deler den merværdi, de har været fælles om at skabe.

**TABEL 13.** Eksempel på, hvordan prisen på en smågris kan fastsættes

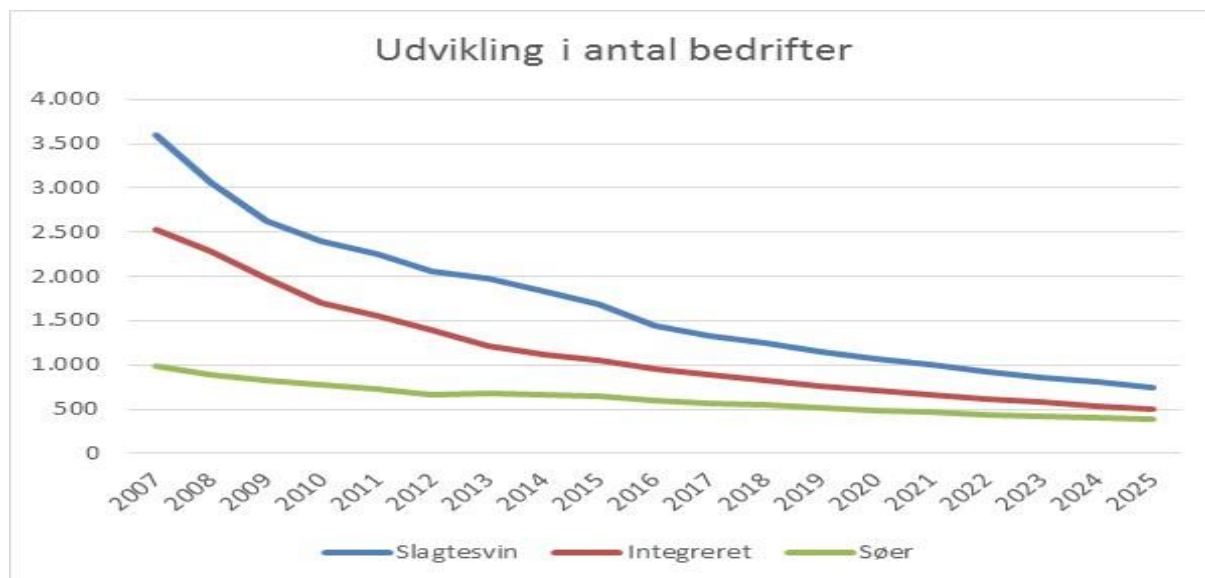
	Grundlag beregnet notering	Opnået resultat bedrift a1)	Opnået resultat bedrift b1)	Værdi bedrift 1	Værdi bedrift 2
Foderforbrug, FEsv	2,80	2,65	2,60	18,40	24,60
Daglig tilvækst, g	954	1000	1050	8,00	18,80
Døde/kasseret %	3,1	2,8	2,5	2,10	6,90
Kød pct.	60,6	61,1	60,6	5,10	2,0
I alt				33,60	52,3

1) Priser 1. halvår 2017. Smågris 408 kr., Afregningspris inkl. efterbetaling 11,45 kr., Slagtesvinefoder 1,51 kr. pr. FEsv., DB pr. slagtesvin 173 kr., Slagtevægt 85 kg.,

Grisenes værdi skal måles helt frem til slagting. Den fortjeneste, der er til deling mellem smågrise- og slagtesvineproducenten findes ved at måle fremstillingsprisen pr. kg slagtekrop målt mod salgsværdien pr. kg slagtekrop. I jo større udstrækning smågriseproducenten kan være med til at levere en toptunet smågris genetisk og sundhedsmæssigt til en dedikeret slagtesvineproducent, jo større bliver den fælles lagkage til deling. Begge parter har interesse i at produktionseffektiviteten og dermed produktionsomkostningerne er så lave som mulig. Ikke mindst, hvis der etableres et samarbejde, hvor begge parter få en fair andel af den mergevinst, der skabes.

#### BILAG 4. UDVIKLING I ANTAL BEDRIFTER

I 2016 var der 2.988 svinebedrifter i Danmark fordelt på 1.434 bedrifter med slagtesvin, der leverer 7.600 slagtesvin årligt, 953 bedrifter med 565 søer og 6.900 leverede slagtesvin årligt samt 601 bedrifter med 772 søer. Om ti år vil antal bedrifter være halveret og deres produktion vil være fordoblet pr. bedrift.



Figur 24. Udvikling i antal bedrifter frem til 2025

Strukturudviklingen vil skubbe til at svinebedrifterne i stigende omfang bliver organiseret i forskellige forretningsmodeller. Forretningsmodel 2 vil f.eks. være velegnet til at danne et produktionsselskab med fem til ti tusind eller 15.000 søer, hvor der ikke er kapacitet til at producere alle slagtesvin. Selskabet kunne på samme måde som i forretningsmodel 3 og 4 indgå kontrakt med et antal slagtesvineproducenter om at producere selskabets grise på kontrakt på samme vilkår som en integrator.



Integratormodellen kunne også fungere godt med stigende bedriftsstørrelser, idet integrator kommer med hele driftskapitalen og tager næsten hele risikoen. Dermed vil det blive langt nemmere for svineproducenten at få finansieret såvel driften som udviklingen af svineproduktionen. Især for slagtesvinebedrifter med en forholdsvis stor svineproduktion i forhold til jordarealet vil den form for finansiering gøre det lettere at bevare ejer ledede svinebedrifterne fremover. Slagtesvineproduktion vil formentlig have større fordel af integratorsystemet end smågriseproduktion.

## Litteraturliste

- [1] **Hansen, Brian Oster, 2013:** "Stordriftsfordele i Svineproduktion". Notat nr. 1302, Videncenter For Svineproduktion.
- [2] **Kristensen, Niels Vejby, 2013:** "Værdikæden i Svineproduktion". Notat nr. 1318, Videncenter for Svineproduktion.
- [3] **Nielsen, Nikolaj Kleis (2016):** "Business Check Svine 2015 – Med driftsgrensanalyser for sohold og produktion af slagtesvin ", SEGES P/S
- [4] **Siriwadhananuraks, Lene Bruun & Nielsen, Nikolaj Kleis (2017):** "Business Check Svineproduktion 2016 – Tal og Grafer", SEGES
- [5] **Svinesektorens Vækstpanel, 2016:** "Flere Grise På Danske Hænder". SEGES Videncenter for Svineproduktion.
- [6] **Jacob Rasmussen & Finn Udesen, 2003** Spansk Svineproduktion, Notat 307. LANDSUDVALGET FOR SVIN, DANSKE SLAGTERIER
- [7] **Studietur for rådgivere til Spanien 2017,** rapport 54. SEGES
- [8] **Personlig meddelelse Søren Hertel, Andrimer A/S**
- [9] **Personlig meddelelse fra Josep Bernaus, SIP, Spanien**



SEGES skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden. SEGES er en del af Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

**SEGES**  
**Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.**  
Axeltorv 3  
DK 1609 København V

+45 3339 4500  
svineproduktion@seges.dk  
seges.dk

