

# NÅR SAMARBEJDE MELLEM SMÅGRISE- OG SLAGTESVINEPRODUCENTER UDVIDES TIL OPEN BOOK

NOTAT NR. 1910

Med baggrund i interviews af smågrise- og slagtesvineproducenter er det klarlagt, hvad der karakteriserer det forpligtende samarbejde parterne imellem – når det fælles mål er at sikre en stabil drift, fuld kapacitetsudnyttelse og mindre prisudsving på smågriseprisen.

---

INSTITUTION:	SEGES SVINEPRODUKTION
FORFATTER:	LENA TERNDRUP OVERGAARD OG FINN UDESEN
UDGIVET:	15. APRIL 2019
Dyregruppe:	Smågrise, slagtesvin
Fagområde:	Produktionsøkonomi

## Sammendrag

Samarbejdspartnerne, der har deltaget i interviewerne, vurderer, at de har økonomiske fordele af deres samarbejde. Det var dog svært for dem at være konkrete i en egentlig betragtning omkring gevinsten i "kroner/øre".

I notatet er indsamlet erfaringer gennem interviews af smågrise- og slagtesvineproducenter, hvor der i dag er et velfungerende (forpligtende) samarbejde. Interviewene tager udgangspunkt i, hvorledes deres samarbejde fungerer i praksis og omfatter tre grupper smågrise- og slagtesvineproducenter og deres dyrlæger.

På baggrund af de indsamlede interviews er opsat fem anbefalinger, som man kan tage afsæt i, hvis man påtænker enten at starte et nyt samarbejde op, knytte et tættere samarbejde med den

leverandør / aftager, man allerede har i dag, eller blot ønsker inspiration til allerede eksisterende samarbejde.

De fem anbefalinger er:

1. Du skal agere forretningsmæssigt professionelt. Det forventer din samarbejdspartner af dig. Professionelt betyder i denne sammenhæng, at du anser den anden part som en partner i et fælles selskab, uden at I nødvendigvis har fælles bundlinje. Du har forståelse for den andens produktion. Du støtter din partner gennem åben dialog og har overblik over, hvad der gør din partners bedrift mest optimal set i sammenhæng med din egen bedrift
2. Parterne skal have gensidig respekt for hinandens arbejde og løbende dialog, hvor uoverensstemmelser tages i opløbet
3. Samarbejdet skal være en win-win-forretningssituation for begge parter – det vil sige, at begge parter får fordelagtigt udbytte af samarbejdet
4. Kontraktbaseret samarbejde, hvor der tages udgangspunkt i Open Book-principperne, og hvor blandt andet prismodel er anført for henholdsvis sunde grise og ukurante grise, anførelse af opsigelsesvarsel mv.
5. Brug af samme dyrlæge/dyrlægehus, hvilket vurderes at kunne give en økonomisk gevinst for begge parter, idet informationsflowet glider lettere og hurtigere, når dyrlægen ser samarbejdet som en integreret produktion.

## Baggrund

Periodevis bedre udenlandske priser for smågrisene har været en medvirkende årsag til, at de danske smågrise i stigende grad eksporteres til udlandet. Samtidig har indtjeningen i slagtesvineproduktionen været for beskeden til at kunne betale de høje smågrisepriser, som udlandet har kunnet betale. En fremskrivning viser, at i løbet af en 6-7 års periode vil eksporten af smågrise overstige antallet af slagtesvin i Danmark. Der er behov for en bedre balance i økonomien mellem smågrise- og slagtesvineproduktion, og slagtesvineproducentens risiko ved indkøb af smågrise skal reduceres. Samarbejdet mellem smågrise- og slagtesvineproducent handler derfor meget om mængder, kvalitet og pris [1, 2, 3].

Historisk set har analyser vist, at integrerede producenter og slagtesvineproducenter har en højere og mere stabil indtjening end sohold [1]. Analysen blev foretaget med baggrund i en opdeling af de forskellige driftsgrene, henholdsvis sohold med salg ved 30 kg, sohold med salg ved 7 kg, slagtesvinsproducenter og integrerede producenter. En af delkonklusionerne var, at der var en statistisk sikker fordel ved integreret produktion med et større korrigeret driftsresultat (på 559 kr./DE eller omregnet 24,88 kr./svin). Samtidig leverede de integrerede producenter et mere stabilt resultat over analyseperioden (2006-2011). Dette billede holder fortsat, når vi kikker på udviklingen i driftsresultaterne for de tre produktionsformer frem til og med i dag [4].

Med afsæt i ovennævnte og betragtningen om, at jo større andel af værdikæden bedriften besidder, jo mere er bedriften uafhængig af indkøbspriser og dermed mere afhængig af interne produktionsomkostninger, vurderes det, at afsætningen af smågrise til egen slagtesvineproduktion sikrer stabil afsætning og mindre prisfølsomhed, da det er den interne produktionspris på smågrisene og noteringen på slagtesvin, som er risikofaktorerne.

Som nævnt er de største risici i slagtesvineproduktionens forretningsmodel prisen på indkøbet af smågrisene. Og som nævnt ovenfor har smågriseprisen været stærkt påvirket af priserne på eksportmarkederne, hvilket har medført udfordringer i prissætningen mellem smågriseleverandør og -køber og dermed en trussel for et forpligtende samarbejde herhjemme.

I forbindelse med udarbejdelsen af dette notat er der indhentet informationer via interviews fra eksisterende samarbejder mellem smågrise- og slagtesvineproducenter. Formålet med interviewene er at fremhæve, hvad der kendetegner "et forpligtende samarbejde".

Notatet vil søge at afdække, hvorvidt disse samarbejder tage udgangspunkt i "Open Book-principperne". Kongstanken eller grundprincippet bag "Open Book" er, at man er åben overfor sin samarbejdspartner omkring alle de relevante data vedrørende produktionen, således at fællesskabet kan agere som et integreret produktionssystem, og man dermed undgår suboptimering.

## Formål

Formålet med dette notat er at belyse, hvorvidt det er muligt at opsætte nogle retningslinjer for, hvad et forpligtende samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenter skal omfatte, for at de opnår den samme faglige og økonomiske stilling, som en integreret bedrift har.

Med udgangspunkt i kvalitative interviews med henholdsvis smågrise- og slagtesvineproducenter samt deres dyrlæger søges der at udvikle retningslinjer for kontraktbaseret samarbejde mellem parterne efter Open Book-principperne.

## Materiale og metode

Det antages, at det i dag er de færreste slagtesvineproducenter, der har et så tæt samarbejde med deres smågriseleverandør, at de kender grisenes produktivitet og de vilkår, de er produceret under. Det skyldes, at smågrise- og slagtesvineproducent ofte bor langt fra hinanden, og handlen foregår via en omsætter af smågrise. Open Book-samarbejde kræver, at smågrise- og slagtesvineproducenten kender hinanden og samarbejder i åben dialog sammen med deres rådgivere, samt enighed blandt parterne om, hvad "bedste praksis svineproduktion" er.

På baggrund heraf synes det interessant at undersøge, hvilke erfaringer der ligger på området. Derfor har vi været i kontakt med en række producenter, hvor der har været etableret en form for samarbejde, der ligner et produktionsfællesskab (jf. Open Book-principperne [4]) for så vidt angår smågrise- og slagtesvineproducenten, dog uden at der har været fælles økonomi på området.

Der er gennemført interviews af tre grupper svineproducenter bestående af smågrise- og slagtesvineproducenter, der samarbejdede om svineproduktionen. Grupperne var fordelt på henholdsvis Sjælland, Fyn og Jylland. Grupperne leverede fra 55.000 svin til 120.000 svin årligt. Såvel smågrise- som slagtesvineproducenterne kan karakteriseres som professionelle virksomhedsledere.

Foruden interview af de respektive producenter er der foretaget interviews af deres dyrlæger for så vidt angår to af de tre samarbejder.

Interviewene af producenterne omfattede spørgsmål vedrørende eksisterende samarbejde parterne imellem, herunder motivationen for samarbejdet, hvad der kendetegnede deres samarbejde, hvilke synergier de oplevede ved samarbejdet, hvorvidt samarbejdet var kontraktbaseret, og hvilke oplysninger der i øvrigt blev delt, herunder fremtidsplaner mv.

Interviewene af dyrlægerne søgte indsigt i dyrlægernes rolle, herunder deres rolle i forhold til besætningerne og deres rolle i forhold til det samarbejde, der var mellem producenterne.

## Resultater og diskussion

Resultatet af de indhentede informationer via interviewene fra eksisterende samarbejder mellem smågrise- og slagtesvineproducenter er skitseret nedenfor.

Interviewene omfatter tre forskellige slags samarbejder, herunder 1 smågriseleverandør til 2 slagtesvineproducenter (1:2), 1 smågriseleverandør til 1 slagtesvineproducenter (1:1) og 2 smågriseleverandør til 1 slagtesvineproducenter (2:1).

Samtidig er der foretaget interviews af de respektive dyrlæger for så vidt angår 2 af de 3 samarbejders vedkommende.

Det der som udgangspunkt karakteriserer de producenter, der samarbejder, er, at der er tale om

- ❖ Professionelle virksomhedsledere, der har forståelse for deres samarbejdspartneres virksomhed og for driftsflowet i samarbejdspartnerens virksomhed
- ❖ Virksomhedsledere, der ser samarbejdsmodellen som en integreret produktion blot med to regnskaber
- ❖ Virksomhedsledere, der ønsker en åben, ærlig dialog, og hvor millimeterdemokrati ikke hersker

- ❖ Virksomhedsledere, der har opsat klare retningslinjer for samarbejdet – kontraktbaseret samarbejde, hvor uenighed tages i opløbet
- ❖ Virksomhedsledere, der inddrager deres medarbejdere og især deres veterinære rådgiver i samarbejdet.

## Opsamling på interview-erfaringerne

Motivationen for samarbejdet:

- Alle parter nævner stabiliteten i afsætningen af smågrise som af stor betydning og derved et ønske om risikominimering
- Fuld kapacitetsudnyttelse af stalden, herunder forståelse for hinandens flow igennem stalden
- Stabilitet i den indgåede prisaftale for smågrisene og mulighed for justering ved ændret forudsætning.

Kendetegnende for de etablerede samarbejder:

- Alle adspurgte parter er enige om, at det er nødvendigt, at man er åben om sin egen produktion. Der nævnes sundhedsstatus, effektivitet og ligeledes åbenhed, hvis der skulle opstå uforudsete problemer i bedriften. Det gælder for alle de adspurgte, at man deler data omkring effektivitet og grisenes aktuelle sundhedsstatus
- Der tegner sig et mønster for så vidt angår jævnlig mødeafholdelse. Hos 2/3-del af de adspurgte mødes man på ugebasis, hvor det løbende samarbejde og status på grisene er på dagsordenen. Ugemøderne benyttes også til, at medarbejderne får mulighed for at følge grisen fra start til slut både gennem effektivitetskontrol og ved selvsyn, hvilket anses som en stor motivationsfaktor set fra medarbejdernes side. Medarbejderne får herigennem forståelsen for, hvilken effekt eget arbejde har for grisens fremadrettede forløb. Ligeledes tages der hånd om eventuel uenighed, der måtte opstå, således at problemerne ikke vokser over hovedet på nogen af parterne
- 2/3-del har udfærdiget en samarbejdskontrakt, hvori rammerne for samarbejdet er skitseret, fx prisgrundlag for grisen samt pris på den ukurante gris, håndtering omkring de ukurante grise (øremærket og levedygtig med henblik på at kunne opnå en slagtevægt), sundhedsstatus, opsigelsesvarsel, m.v.
- Åbenhed omkring fremtidsønsker/planer, så man hele tiden ved, hvor man har hinanden i det eksisterende samarbejde. Hvilket i nogen sammenhæng giver mulighed for at udvikle sig i takt
- Forståelsen for, at alle ikke kan få optimalt udbytte hver gang, men at det gerne skal gå på skift, således at man oplever at opnå en gevinst på den længere bane af samarbejdet
- Adskilt økonomi.

Synergier ved samarbejdet:

- Det oplyses, at alle de adspurgte deler samme dyrlæge eller har dyrlæger fra samme praksis. I de tilfælde, hvor der er tale om dyrlæger fra samme dyrlægepraksis, er fællesnævneren, at der er en accept af, at dyrlægerne indbyrdes må tale sammen. Når grisens historie er kendt, bliver det alt andet lettere og hurtigere at pejle sig ind på en løsning ved sundhedsudfordringer.

Dyrlægen bliver automatisk bindeleddet mellem de to bedrifter, hvorved forsinkelser på informationsflowet besætningerne imellem elimineres

- Mulighed for at dele medarbejdere i spidsbelastningsperioder, hvilket også kan være med til at fremme forståelsen for arbejdsgangene uden for medarbejderens eget arbejdsområde. Ved at medarbejderen får indsigt i, hvorledes arbejdsgangene foregår i andre områder af driften, kan dette ligeledes være en motivationsfaktor for den enkelte medarbejder
- Drøftelse og afprøvning af ideer samt sparring nævnes som gevinst ved samarbejdet
- Samarbejdet giver ligeledes mulighed for at gøre indkøb i større skala
- Holdningen er, at der opnås en økonomisk gevinst ved samarbejdet. Det synes dog svært for parterne at sætte konkret økonomi (kroner/øre) på. Men sikker afsætningskanal – dermed stabil drift, kendt prismodel, fuld kapacitetsudnyttelse og ingen forsinkelse på informationsflowet for så vidt angår dyrlægen, samt eventuelle aktuelle problemer hos grise, der er på vej til slagtesvineproducenten, mener alle at have en positiv økonomisk virkning for begge parter
- Den åbne dialog betyder, at slagtesvineproducenten aktivt kan iværksætte forbyggende foranstaltninger, hvis der kommer en leverance af grise, der har været syge eller var under behandling hos smågriseleverandøren.

Økonomisk fordel – bud på, hvilken økonomisk effekt samarbejdet kan have

De adspurgte producenters holdning er, at der opnås en økonomisk gevinst ved samarbejdet. Det synes dog svært for parterne at sætte konkret økonomi (kroner/øre) på. Men de er enige om, at sikker afsætningskanal – dermed stabil drift, kendt prismodel, fuld kapacitetsudnyttelse og ingen forsinkelse på informationsflowet for så vidt angår dyrlægen har en positiv økonomisk virkning for begge parter.

I forbindelse med arbejdet omkring Open Book vurderes det, at det økonomiske potentiale ved at samarbejde efter Open Book-princippet er en forventet økonomisk gevinst i niveauet 30 kr. pr. gris, og som opnås gennem en forbedret produktivitet ved princippet.

Ovenstående underbygges af tidligere arbejde, hvor man vurderede det økonomiske potentiale ved at udvide smågriseproduktionen med slagtesvineproduktionen (integreret), og hvor der var statistisk grundlag for en sikker fordel ved den integrerede produktion svarende til et større korrigeret driftsresultat på cirka 25 kr. pr. gris.

## Konklusion

Opsamlingen fra interviewene har udmøntet sig i fem anbefalinger, såfremt man ønsker at knytte et tættere samarbejde med sin leverandør eller aftager.

Fem anbefalinger til indgåelse af et frugtbart samarbejde:

1. Du skal agere forretningsmæssigt professionelt. Det forventer din samarbejdspartner af dig. Professionelt betyder i denne sammenhæng, at du anser den anden part som en partner i et fælles selskab, uden at I nødvendigvis har fælles bundlinje. Du har forståelse for den andens produktion. Du støtter din partner gennem åben dialog og har overblik over, hvad der gør din partners bedrift mest optimal set i sammenhæng med din egen bedrift
2. Parterne skal have gensidig respekt for hinandens arbejde og løbende dialog, hvor uoverensstemmelser tages i opløbet
3. Samarbejdet skal være en win-win-forretningssituation for begge parter – det vil sige, at begge parter får fordelagtigt udbytte af samarbejdet
4. Kontraktbaseret samarbejde, hvor der tages udgangspunkt i Open Book-principperne, og hvor blandt andet prismodel er anført for henholdsvis sunde grise og ukurante grise, anførelse af opsigelsesvarsel, mv.
5. Brug af samme dyrlæge/dyrlægehus, hvilket vurderes at kunne give en økonomisk gevinst for begge parter, idet informations flowet glider lettere og hurtigere, når dyrlægen ser samarbejdet som en integreret produktion.

I Notat nr. 1909 er der angivet forslag til aftalegrundlag for samarbejdsparter, der ønsker at samarbejde efter Open Book-principperne.

## Referencer

- [1] Kristensen, Niels Vejby (2013): Værdikæden i svineproduktionen. Produktionsøkonomi Svin, Videnscenter for Svineproduktion
- [2] Svinesektorens Vækstpanel, Del 1: Slagtesvineproduktionen I krise. Landbrug & Fødevarer, 2016.
- [3] Oversigt over eksporten af levende grise for perioden 2013-2018. Landbrug & Fødevarer, 2019. <https://lf.dk/tal-og-analyser/statistik/svin/eksport-af-levende-svin#>
- [4] Produktionsøkonomi SVIN. Landbrug & Fødevarer, 2018.
- [5] Udesen, Finn og Lena Terndrup Overgaard (2019): Aftalegrundlag for Open Book-samarbejde mellem smågrise- og slagtesvineproducenter. Notat nr. 1909, SEGES Svineproduktion.

Aktivitetsnr.: 076-300200 (150-1316)

//TOG//



Tlf.: 33 39 45 00

[svineproduktion@seges.dk](mailto:svineproduktion@seges.dk)

Ophavsretten tilhører SEGES. Informationerne fra denne hjemmeside må anvendes i anden sammenhæng med kildeangivelse.

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov.

SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende de indlagte informationer.