Fødevareøkonomisk Institut

Rapport nr. 152

# Analyse af minksektoren

*Christian F. Gethmann, Dennis O. Pedersen og Mogens Lund*

København 2003

# Indholdsfortegnelse:

Forord ..... 5

Sammendrag ..... 7

1. Indledning ..... 9
   1.1. Baggrund ..... 9
   1.2. Formål og metode ..... 11
   1.3. Afgrænsning ..... 12

2. Beskrivelse af pelsdyrerhvervet ..... 15
   2.1. Historiske udvikling ..... 16
   2.2. Organisation ..... 19
   2.3. Produktion af minkskind ..... 24
   2.4. Foderforsyningen ..... 27
   2.5. Forarbejdningen af skind ..... 28

3. Sektoranalyse ..... 31
   3.1. Ekstern del ..... 31
      3.1.1. Konkurrentanalyse ..... 31
      3.1.2. Analyse af rammevilkårene ..... 38
      3.1.3. Sammenfatning ..... 41
   3.2. Intern del ..... 42
      3.2.1. CFC's økonomi ..... 42
      3.2.2. CFC's strategi ..... 43
      3.2.3. Avlerens økonomi ..... 50
      3.2.4. Sammenfatning ..... 52
   3.3. Udviklingen i branchen ..... 53

4. SWOT-analyse ..... 61
   4.1. Muligheder og trusler ..... 61
   4.2. Styrker og svagheder ..... 63
   4.3. Problemstillinger i sektoren ..... 64

Summary ..... 67

Litteraturliste ..... 69

Anvendte forkortelser ..... 73

# Forord

Denne rapport indeholder en analyse af minksektoren. Målgruppen for rapporten er beslutningstagere, rådgivere og organisationsfolk samt alle andre, som ønsker indsigt i minksektorens nuværende organisering og overblik over de fremtidige muligheder og udfordringer, som findes i sektoren.

Rapporten er en redigeret udgave af et tværfagligt speciale udarbejdet af Christian F. Gethmann og Dennis O. Pedersen, som afslutning på henholdsvis cand. merc. emf. uddannelsen ved Handelshøjskolen i København og cand. oecon. agro. uddannelsen ved den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole. Under udarbejdelsen af specialet har Christian F. Gethmann og Dennis O. Pedersen været tilknyttet Afdelingen for Jordbrugets Driftsøkonomi på Fødevareøkonomisk Institut. Rapporten indgår i den serie af rapporter fra instituttet, som omfatter analyser af forskellige sektorer inden for jordbrugs- og fødevareerhvervet.

Seniorforsker Mogens Lund har sammen med afdelingsleder Stephen Bruyant-Langer, Right Kjaer & Kjerulf, fungeret som faglige vejledere på specialet. Som led i projektets gennemførelse har der været gennemført besøg hos en række minkavlere, på Copenhagen Fur Center (CFC) og på Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret. Der rettes en varm tak til de mange, som har stillet tid og materialer til rådighed i forbindelse med udarbejdelsen af specialet.

Seniorforsker Mogens Lund har sammen med cand. merc. emf. Christian F. Gethmann og cand. oecon. agro. Dennis O. Pedersen stået for omredigeringen af specialet til en rapport. Forskningschef Johannes Christensen har medvirket ved den afsluttende redigering.

Fødevareøkonomisk Institut, juni 2003.

Ole P. Kristensen

# Sammendrag

Denne rapport indeholder en beskrivelse og analyse af den danske minksektor fra farm til forbruger.

Beskrivelsen er meget bred for at give et aktuelt retvisende billede af sektoren. Sidst der blev udarbejdet en rapport om minksektoren var tilbage i 1991. Beskrivelsen omfatter sektorens historiske udvikling, hvordan den er organiseret og hvorledes produktionen og forarbejdningen foregår.

Sektoranalysen er udarbejdet ved hjælp af en model for strategisk planlægning som overordnet skabelon. Analysen er bygget op af en ekstern og en intern del, hvor den eksterne del belyser konkurrencesituationen og øvrige rammevilkår, mens den interne del indeholder en økonomisk analyse af aktørerne i sektoren samt en analyse af den strategiske situation.

Sektoranalysen danner grundlag for en opstilling af de centrale problemstillinger, der er i minksektoren. Identifikationen af disse problemstillinger er foretaget på baggrund af en SWOT-analyse. SWOT-analysen afdækker styrker, svagheder, muligheder og trusler for sektoren generelt. De identificerede problemstillinger er:

***Sygdom:*** Dyrene er endnu ikke helt smittefrie, men der arbejdes på højtryk for at minimere antallet af sygdomsfremkomster. Blandt andet forskes der intensivt i, om der kan vaccineres imod plasmacytose og andre former for sygdomsudryddelse.

***Sanering:*** Der er nogle ganske få avlere, som ikke vil være med i saneringsordningerne og dermed udgør deres farm en smitterisiko.

***Miljøkravene:*** Mange avlere står overfor store miljøinvesteringer, idet der skal være gyllerender under alle burene senest ved udgangen af 2008. Det kan betyde, at især mange ældre avlere tvinges til at stoppe deres produktion.

***Foderet:*** Avlerne kan ikke være sikker på at få den nødvendige mængde foder af rette kvalitet, selvom foderet er af meget stor betydning i minkavlen. Dog anvendes der mange ressourcer i erhvervet på at finde de rig-

tige fodersammensætninger og udvikle alternativer til de nuværende ingredienser i foderet.

***Offentlig moral:*** CFC skal nøje følge og deltage i debatten i Danmark og på EU plan, såfremt organisationen skal bevare et godt image i det øvrige samfund. I dag er problemet af mindre betydning, men udviklingen kan hurtigt ændre på dette.

***Dyr i fangenskab:*** Det kan blive en trussel mod CFC's eksistensgrundlag, hvis befolkningens aversion mod at holde dyr i fangenskab, som ikke danner grundlag for fødevarer, bliver mere negativ. Problemet kan forstærkes af, at en stor del af befolkningen har et manglende kendskab til de produktionsmetoder, som benyttes hos minkavlere.

***Vilde mink:*** På grund af et stigende antal vilde mink har visse lande overvejet et forbud mod minkproduktion for at holde den vilde bestand nede. Det kan medføre katastrofale følger for Danmark.

Dette er de problemstillinger der gennem analysearbejdet er fundet i sektoren. Problemstillingerne er opstillet i den rækkefølge, som afspejler deres relevans og betydning for sektoren. Vigtigheden af de enkelte temaer vil dog altid afhænge af hvilke øjne der ser, og hvem i sektoren man spørger. Avlerne mener, at problemstillingerne om foder og miljøkrav er de vigtigste, mens CFC mener, at sygdom og sanering er de vigtigste. Men uanset hvem man spørger, er der enighed om, at dette er de overordnede problemstillinger i sektoren.

# 1. Indledning

## 1.1. Baggrund

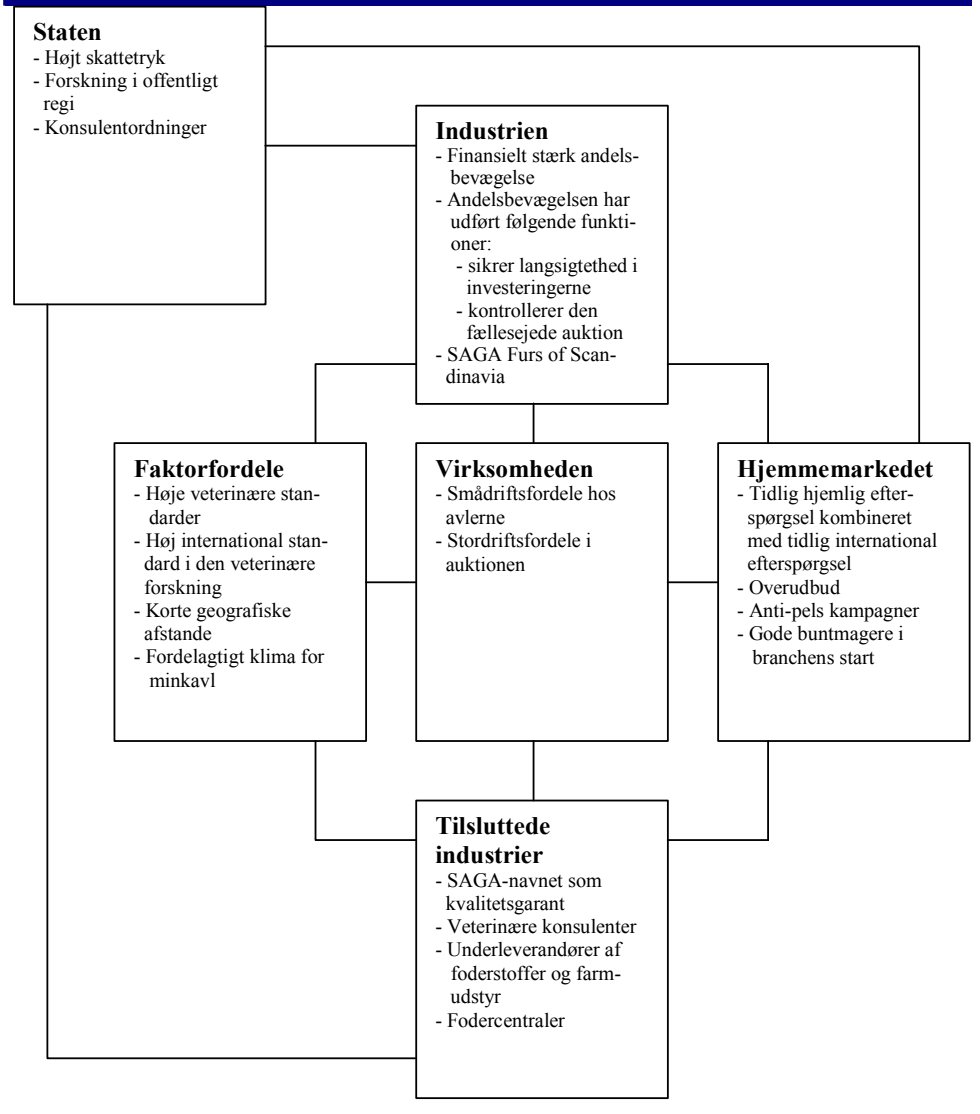
På Fødevareøkonomisk Institut er det blevet besluttet at gennemføre en række analyser af udvalgte sektorer inden for den danske fødevare- og jordbrugsproduktion. Baggrunden er, at der i disse år er tydelige tendenser til en tættere integration og koordinering af aktørerne inden for produktion, forarbejdning og afsætning på fødevare- og jordbrugsområdet. Endvidere er der behov for at få et overblik over de forskellige sektorer og følge de ændringer i organisationen m.v. der sker. Den første af disse analyser er gennemført inden for ægsektoren, og er beskrevet i rapport nr. 147 fra instituttet (Søndergaard og Graversen, 2003).

Nærværende rapport omhandler en analyse af den danske minksektor. Selvom pelsdyrsektoren er den fjerdestørste inden for dansk landbrug, er det ikke en sektor, som er særligt kendt. Mange er derfor ikke bevidste om størrelsen og betydningen af Copenhagen Fur Center (CFC). Det gælder både på nationalt og internationalt plan.

Det beskedne kendskab kan blandt andet skyldtes, at der kun er blevet udgivet en publikation tidligere, som indeholder en sammenfattende analyse af minksektoren. Denne analyse var en del af et større projekt, som er publiceret i Pade (Pade, 1991), og som omfattede analyser af en lang række erhvervssektorer med henblik på at kortlægge konkurrenceevnen på henholdsvis virksomheds-, sektor- og samfundsniveau og på den baggrund fremlægge anbefalinger til forbedring af den fremtidige konkurrenceevne. I figur 1.1 er vist de vigtigste drivkræfter for minkbranchens konkurrenceevne, som fremgår af Pades analyse fra 1991.

Spørgsmålet er imidlertid, hvordan minkerhvervet har udviklet siden begyndelsen af halvfemserne, og om der siden dengang er sket væsentlige ændringer i sektorens eksistensbetingelser, og de drivkræfter der er bestemmende for den fremtidige udvikling i minksektoren.

**Figur 1.1. Drivkræfter for minkbranchens konkurrenceevne**




Kilde: Pade, 1991.

## 1.2. Formål og metode

Formålet med rapporten er at lave en empirisk analyse af pelsdyrsektoren med udgangspunkt i minkproduktionen. Herved skal der gives et billede af, dels hvordan den danske pelsdyrsektor ser ud i dag, dels hvilke centrale problemstillinger denne sektor står overfor i disse år.

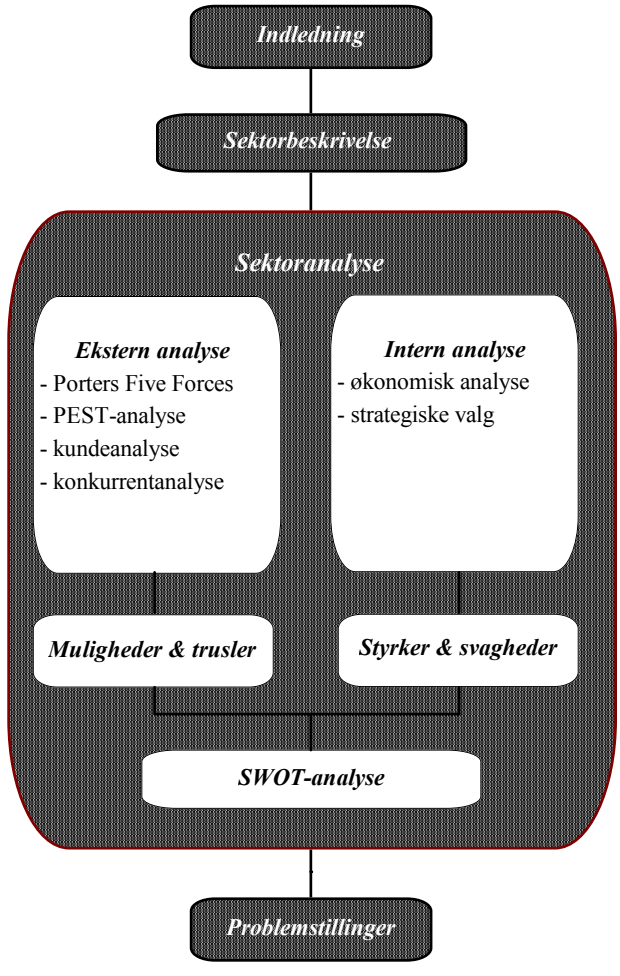
Det anvendte metodegrundlag, der er illustreret i figur 1.2, omfatter blandt andet Aaker's strategiske analysemodel (Aaker, 1998), Porters Five Forces (Porter, 1980), PEST-modellen[1] og en SWOT-analyse. Aaker's model er benyttet som overordnede ramme for analysearbejdet, da den fokuserer på de væsentligste faktorer af betydning for virksomheders strategiske udvikling. Herved er det også muligt at indflette andre analysemodeller på de områder, hvor Aaker ikke er tilstrækkelig dækkende. Porters model er benyttet til at vurdere sektorens nuværende konkurrencesituation. De fem markedskræfter, som behandles ved brug af denne model, er: kunder, potentielle indtrængere, leverandører, substituerende produkter og rivaliseringen i minksektoren. PEST-modellen er benyttet til analyse af minksektorens øvrige rammevilkår. Den er således fundet velegnet til at beskrive de politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske faktorer, der kan have betydning for CFC.

I forbindelse med analysearbejdet er der også aflagt besøg hos minkavlere i hele landet. Det har været med til at give et indblik i, hvordan minkproduktionen foregår i praksis, og hvordan sektoren hænger sammen set fra avleres synspunkt. Der er endvidere blevet aflagt besøg hos Copenhagen Fur Center, SAGA og på Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret, hvor der er foretaget interviews. Organisationsfolk og konsulenter har været med til at besvare spørgsmål om sektorens organisering. Derudover er internettet blevet flittigt benyttet, bl.a. for at komme i kontakt med indenlandske såvel som udenlandske personer med tilknytning til minkerhvervet.

For at afdække de centrale problemstillinger i minkerhvervet har det været nødvendigt først at identificere henholdsvis de stærke og svage sider, henholdsvis de muligheder og trusler, der findes i denne sektor. Det er gjort gennem en SWOT-analyse. For en yderligere diskussion af metodeovervejelserne i forbindelse med empiriske analyser af produktionskæder inden for fødevareområdet henvises til Søndergaard et al. (2003).

[1] PEST: Politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske forhold.

**Figur 1.2. Det anvendte metodegrundlag**




Kilde: Egen red.

## 1.3. Afgrænsning

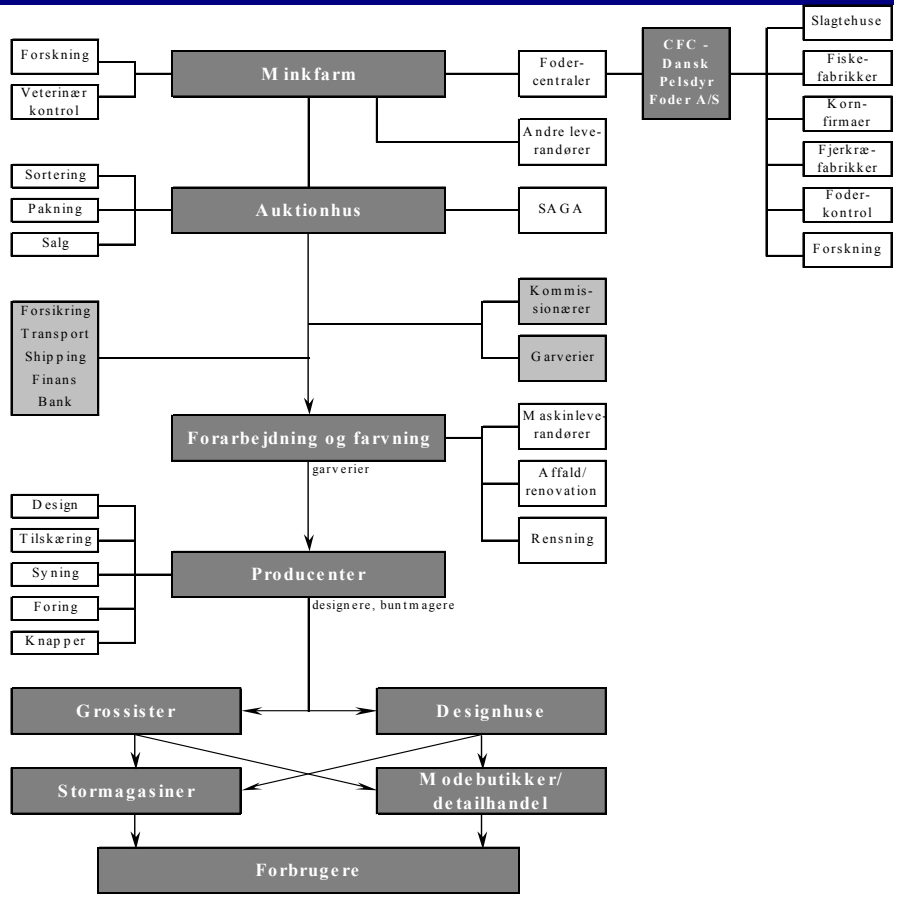
Rapporten er begrænset til udelukkende at analysere minksektoren, idet det er den største skindproduktion i Danmark. Samtidig er Danmark den største producent på verdensplan. Der produceres også danske ræve- og chinchillaskind, men slet ikke i samme mængder. På grund af de relativt små mængder af andre skind beskæftiger

rapporten sig ikke med disse produktionsgrene. Minksektoren kan ses fra flere vinkler. Det er her valgt at betragte avlerne og CFC som en stor virksomhed. Sigtet hermed er at give det bedst mulige overblik.

# 2. Beskrivelse af pelsdyrerhvervet

I den følgende beskrivelse er pelsdyrerhvervets historiske udvikling, organisering, produktion af minkskind, foderforsyningen og forarbejdningen af skind omtalt. Beskrivelsen tager udgangspunkt i de centrale begivenheder, som har været med til at præge udviklingen i erhvervet. Den danske minkproduktion startede fra næsten ingenting til i dag at være blandt verdens førende. Hovedaktøren i erhvervet er Dansk Pelsdyravlerforening (DP), som organiserer avlerne, auktionshuset Copenhagen Fur Center (CFC) og markedsføringsvirksomheden SAGA. En oversigt over hele værdikæden fra pelsdyrfarm til forbruger er vist i figur 2.1.

**Figur 2.1. Fra farm til forbruger**



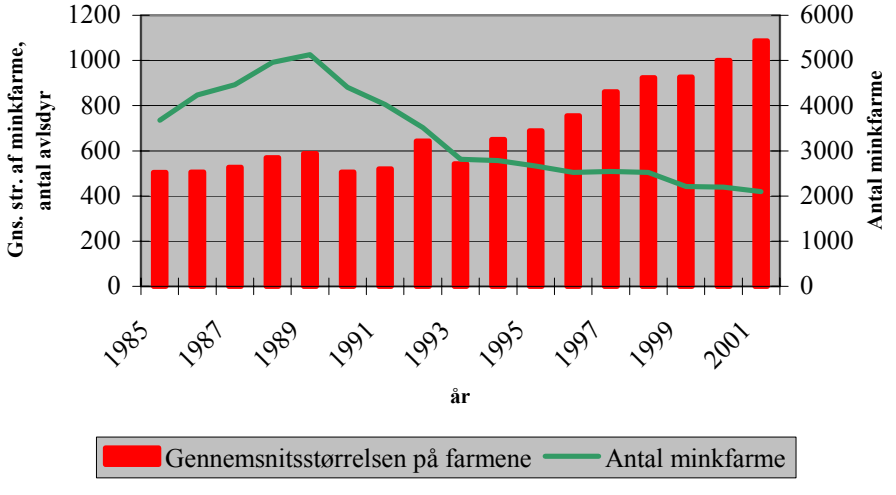

Kilde: Egen red.

## 2.1. Historiske udvikling

De første beviser på, at der blev solgt skind i Danmark stammer tilbage fra 1200-tallet. Allerede dengang benyttede folk pelsdyrenes skind til beklædning (CFC, 2002a). Med 1930'ernes landbrugskrise søgte mange landmænd at finde alternativer eller supplerende indtjeningsmuligheder, hvorfor nogle fik øjnene op for pelsdyravl. Blandt andet fordi avlerne sagtens kunne have planteavl og minkproduktion på samme landbrug. Det passede perfekt sammen rent tidsmæssigt, hvilket også er tilfældet i dag. Der blev sendt en delegation til Norge, hvor der havde været pelsdyrproduktion i mange år for at undersøge mulighederne for pelsdyravl i Danmark. Det var med til at skabe en betydelig dansk interesse for pelsdyravl, som i starten primært var koncentreret omkring havneområderne, hvor avlerne havde nem tilgang til foderet (CFC, 2002a).

Antallet af minkfarme i Danmark har siden 1930'erne været støt stigende indtil 1989, hvor erhvervet nåede op på mere end 5.000 besætninger. Det var hvad markedet på det tidspunkt kunne klare. De efterfølgende år måtte mange avlere dreje nøglen om. I dag (2002) er antallet af farme nede på 2.095. Gennemsnitsstørrelsen på minkfarme er på 1.087 avlstæver (figur 2.2).

**Figur 2.2. Udviklingen i antal og gennemsnitlig farmstørrelse**




Kilde: CFC, 2001a + egen red.

En vigtig årsag til dette fald i antal af farme er den økonomiske krise, som erhvervet har været igennem. Den var i 1988/89, hvor overproduktion var skyld i, at markedet blev mættet for hurtigt. Det medførte et markant fald i priserne, som mange avlere ikke overlevede (CFC, 2002a).

I 1997/98 blev erhvervet igen ramt. Denne gang skyldtes det, at den russiske økonomi brød sammen. Dette, sammenholdt med, at Rusland er et af de største aftagerlande af pels gjorde, at efterspørgslen ikke blev som forventet. Det resulterede i, at salgsprocenten i 1997/98 faldt til 91 pct., og året efter afspejlede sig i priser, der faldt med ca. 30 pct. (CFC, 2001a).

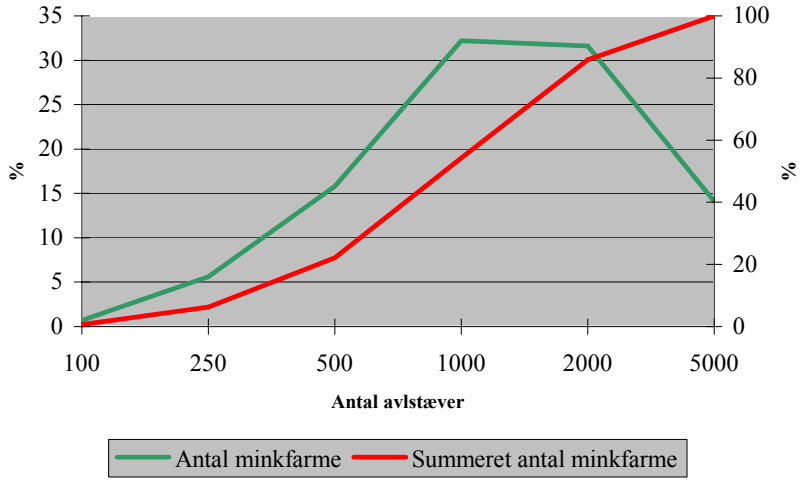
Pelsdyrproduktionen i Danmark var i 2001 primært baseret på 2.095 minkavlere, men der findes også 86 ræveavlere og 137 chinchillaavlere. Minken (*Mustela vision*) stammer oprindeligt fra Nordamerika, men spredte sig hurtigt til Skandinavien og har siden spredt sig til hele verden. Danmark er i dag verdens største producent af mink. Andelen er på over 40 pct. af verdensproduktionen (DPA, 2002a).

Gennemsnitsstørrelsen for de enkelte minkfarme er også støt stigende. I 1999 var ca. 67 pct. af minkavlerne fordelt på farme under 1.000 avlstæver, mens deres antal i dag (2002) er nede på ca. 54 pct. En størrelsesmæssig fordeling af minkfarmene findes i figur 2.3.

En kombination af flere forhold gør, at Danmark er et ideelt sted til produktion af minkskind. Disse forhold har medført, at minkerhvervet er blevet landbrugets fjerdestørste animalske eksportartikel (Landbrug hjemmeside). De fire vigtigste produktionsforhold er:

- *klimaet med kølige somre og milde vintre er ideelt for dyrene*
- *tradition for en animalsk produktion med hurtig tilpasning til nye produktionsmetoder med opbygning af et fagligt rådgivningsnet til formidling af ny viden*
- *korte distributionsafstande*
- *muligheden for at få leveret frisk og ernæringsrigt foder, som typisk består af fiske- og slagteafskær*

**Figur 2.3. Fordeling af alle minkfarme i 2002**

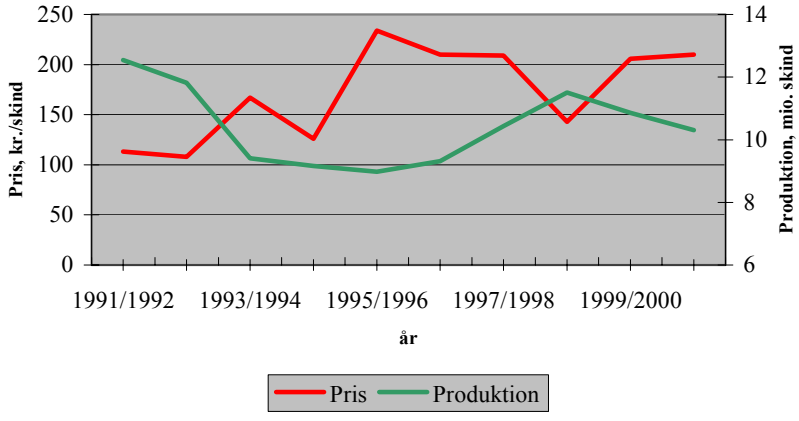



Kilde: DPA, 2002b + egen red.

Derudover tillægges det også stor betydning for erhvervets succes, at erhvervet har deres egen organisation i form af et andelsselskab.

Produktionen (figur 2.4) har de sidste mange år ligget meget stabilt på trods af nedgangen i antallet af producenter. Det skyldes den forbedrede pelsproduktion, hvor producenterne er blevet mere bevidste om, hvordan de optimerer deres produktion og får mere ud af avlsarbejdet.

**Figur 2.4. Pris- og mængdeudvikling for danske minkskind**




Kilde: CFC, 2001a + egen red.

## *2.2.* Organisation

***Dansk Pelsdyravlerforening***

*Dansk Pelsdyravlerforening* (DP) er en sammenslutning af de danske pelsdyravlere. Foreningen blev stiftet i 1930 to år efter, at de første pelsdyr blev indført til avl i Danmark. DP har primært til formål at arbejde for pelsdyravlens fremme i Danmark, hvilket også fremgår af foreningens vedtægter (CFC, 2002a):

- *at udbrede interessen for pelsdyravl*
- *at arrangere udstillinger og præmieringer af pelsdyr*
- *at yde medlemmer råd og støtte til pelsdyravl*
- *at gennemføre stambogsføring*
- *at udgive medlemsblad*

DP blev opdelt i landsdelsforeninger i starten af 1930'erne, da avlerne var utilfredse med inspektionen fra foreningens side. Resultatet blev oprettelse af fem landsdelsforeninger, hvor hver enkelt forening skulle hjælpe konsulenttjenesten med forbedring af avlsarbejdet og udarbejdelsen af foderplaner. Hovedforeningen (DP) skulle fortsat stå for medlemsblad, udstillinger o. lign. DP er i dag delt op i fire landsdelsforeninger: Nordjyllands Pelsdyravlerforening (NP), Midtjyllands Pelsdyravlerforening (MP), Fyn og Sydjyllands Pelsdyravlerforening (FSP) samt Sjællands Pelsdyravlerforening (SP). Avlerne er organiseret i en række lokalforeninger, der fungerer under landsdels-

foreningerne. Tilsammen var der pr. 1 november 2001 i alt 2.528 medlemmer (CFC, 2001a).

***Copenhagen Fur Center***

I 1946 købte DP Kjøbenhavns Pelscentral, som senere blev omdøbt til Danske Pels Auktioner, hvor DP kunne sælge de skind, som medlemmerne producerede. I 1963 flyttede auktionshuset fra København til Glostrup, hvor der i dag er beskæftiget ca. 400 medarbejdere. Danske Pels Auktioner har siden skiftet navn til Copenhagen Fur Center (CFC), som er en fællesbetegnelse for DP og auktionshuset (Pade, 1991).

CFC er ejet af DP og er medlem af Danske Andelsselskaber, som er en fællesorganisation for andelsselskaber i Danmark. Blandt medlemmerne findes store andelsselskaber som Arla Foods, DLG og Danish Crown. Den danske pelsdyrsektor er karakteriseret ved en stærk koordinering og et tæt samarbejde mellem produktionsleddet og afsætningsleddet. Denne organisationsform ses ikke i så udbredt grad i andre lande.

Avlerne betaler medlemskontingent til både CFC og landsdelsforeningerne og størrelsen afhænger af, hvilken landsdelsforening avleren hører under. De betaler derudover 9,50 kr. pr. skind, som avleren skal betale for at sælge skindene gennem CFC. Avleren har to konti hos CFC. En kapitalfondskonto, hvor et evt. overskud hos CFC bliver indsat. Overskuddets størrelse afhænger af, hvor meget foreningens egenkapital er større end kapitalkravet. Producenten får hvert år udbetalt en procentdel af det beløb, som står på kontoen. I 2000/01 blev der udbetalt 10,8 pct. af indeståendet på producentens kapitalkonto. Derudover har avlerne også en personlig konto hos CFC. Den konto anvendes til afregning af de skind, som avleren sælger på CFC's auktioner (CFC, 2001a). Der er ikke nogen leveringspligt for de enkelte avlere, hvilket er anderledes i forhold til andre andelsselskaber. Det betyder, at CFC bliver nød til at yde en ekstra indsats for, at avlerne vælger dem frem for andre auktionshuse.

***Auktioner***

CFC er verdens største auktionshus for rå pelsskind, og opkøberne kommer fra hele verden. For dem er begrebet auktion ikke alene forbundet med køb og salg, men også med en intens spænding og konkurrence. Der afholdes fem, nogle gange seks, auktioner om året. På hver auktion udbydes i gennemsnit mere end to millioner minkskind og adskillige andre typer pelsskind – chincilla, ræv, kanin m.m. (CFC, 2002a).

Rent praktisk forløber hele processen op til en auktion med, at avlerne sender skindene ind til salg på CFC. Her foretages der en omfattende sortering, således at hvert lot

fremstår så ensartet som overhovedet muligt. Det er vigtigt, at hvert skind er placeret i præcis det lot, hvor det hører hjemme, således køberen ikke er i tvivl om kvaliteten. Et lot kan variere fra 25 til 500 skind.

Kriterierne, som skindene sorteres efter, er altid de samme. Først sorteres skindene efter type og køn. Derefter måles skindene efter længde, hvorefter farvesorteringen går i gang. En stor del af processen foretages i automatiserede anlæg ved hjælp af den nyeste computerteknologi. Efter farvesorteringen skal skindene sorteres efter kvalitet. Denne afsluttende sortering benævnes i fagsproget "afskibning". Den afsluttende sortering foregår stadig manuelt, da den er af meget stor betydning for kvaliteten af lotsene. Det er en finpudsning af den enkelte farve, samtidig med at de foregående sorteringer kontrolleres.

Til sidst bundtes skindene og registreres i kataloget. Når skindene bliver pakket ned, aflæses stregkodetalonen med henblik på senere afregning og statistik til avleren. Det er kun de såkaldte showlots, der vises frem under eftersynet før og under en auktion. Hvert bundt figurerer i kataloget ved et såkaldt lotnummer. Ud for hvert lotnummer noteres informationerne fra sorteringen.

Før auktionen finder sted er det muligt for de enkelte købere at inspicere og vurdere skindene. Disse eftersyn starter som regel en uge før første auktionsdag. De professionelle opkøbere vil i snit kunne gennemgå 800 lots pr. dag. Undervejs vil mange af opkøberne kontakte deres kunder for at fortælle om deres indtryk af kollektionen, forventningerne til prisudviklingen, aftale ordrer m.m. Også auktionshusets repræsentanter og en vurderingskommission sammensat af pelsdyravlere gennemgår kollektionen og vurderer kvaliteten i sorteringen og skindenes værdi. Det er for at sikre, at sorteringen opfylder de krav til fx renhed, størrelse og farve, som er blevet fastlagt af CFC.

På selve auktionsdagen foregår salget ved, at auktionarius annoncerer lotnummeret og foreslår en startpris, der typisk ligger et stykke under den forventede salgspris. Derefter markerer opkøberen, når han/hun ønsker at købe. Da der bliver solgt ca. tre millioner skind pr. auktion, foregår det alt sammen i et hæsblæsende tempo. Der er derfor ikke megen tid til at tænke over et evt. køb/bud. Til hver auktion udvælges et toplot, som er de bedste af de bedste skind. Køberen af bundtet får overrakt et diplom, som er påhæftet CFC's logo støbt i 18 karat guld. Diplomet er eftertragtet for køberen på trods af, at det udelukkende er et markedsføringstiltag, hvormed minkerhvervet kan opnå omtale i medierne.

***SAGA Furs of Scandinavia***
*SAGA* er den nordiske markedsføringsvirksomhed, som drives i fællesskab af de fire nordiske pelsdyravlerforeninger i Norge, Sverige, Finland og Danmark. Under varemærkerne SAGA Mink® og SAGA Fox® er de med til at markedsføre de nordisk producerede mink– og ræveskind i hele verden.

Virksomhedens arbejde sker ud fra følgende formålsparagraf (SAGA, 2002):

> ***"selskabets formål er at planlægge, koordinere samt gennemføre den internationale markedspåvirkning for farmproducerede nordiske skind"***

Deres arbejdsopgaver kan inddeles i dels markedsføringsaktiviteter i relation til bestående markeder, dels produktinnovation. SAGA driver et internationalt designcenter, hvor designere og designstuderende fra hele verden har mulighed for at stifte bekendtskab med pelsprodukterne. De får ofte tilbudt et gratis ophold på centeret, når de har vundet en designkonkurrence. Opholdet varierer fra fire dage til en uge. Det sker også, at SAGA bliver kontaktet af modehuse, som gerne vil sende en designer til SAGA for at få inspiration/nye ideer.

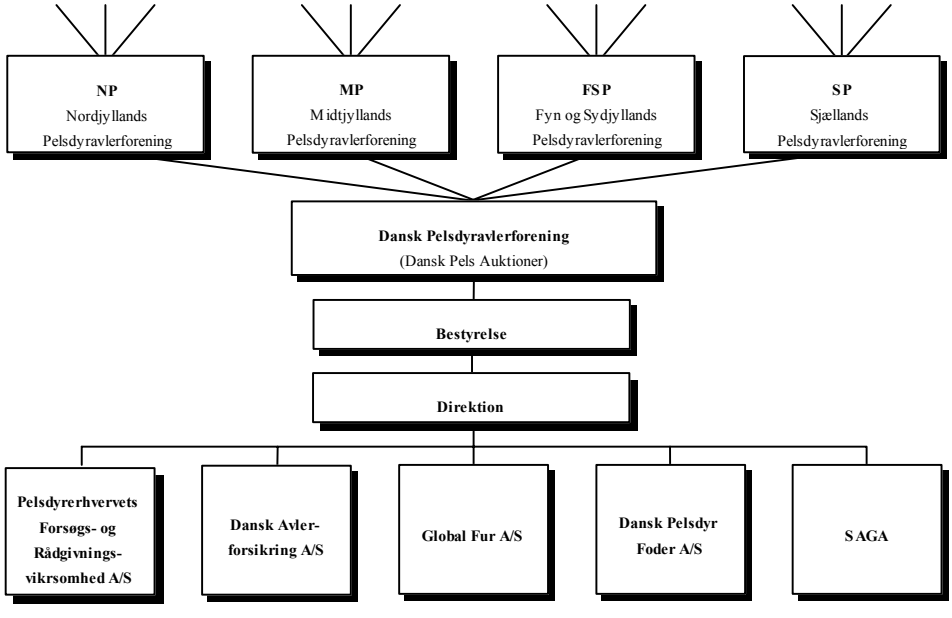
SAGA er en organisation, hvor bestyrelsen består af avlerformænd fra de fire nordiske lande. Derudover er auktionsdirektørerne fra CFC, Oslo Fur Auktion (OFA) og Finish Fur Sales (FFS) samt den svenske avlerforeningsdirektør medlemmer. Avlerforeningsdirektørerne er formelt set kun observatører i bestyrelsen, men fungerer rent praktisk på lige fod med de andre medlemmer. Bestyrelsen står for fastlæggelse af en 3-årig handlingsplan for de midler, som avlerne tildeler SAGA. SAGA får 1 pct. af det beløb, som avlerne sælger for på auktionerne i de fire lande. Dette beløb svarede i 2001 til ca. 42 mio. DKK (CFC, 2001a).

Et vigtigt led i SAGA's strategi er at sikre, at pels er en naturlig del af moden. Derudover fremstiller designcenteret jævnligt inspirationskollektioner, hvor anderledes materialevalg og nye sy- og garveteknikker præsenteres. Kollektionerne fremvises på internationale pelsmesser verden over, så designere og fabrikanter kan se, hvordan de i praksis kan fremstille de nye produkter.

***CFC's infrastruktur***
CFC er bygget op som en andelsforening. Avlerne er medlemmer af landsdelsforeningerne, som igen er repræsenteret i bestyrelsen for hele andelsforeningen. Derud-

over er der en direktion, der står for ledelsen af CFC (auktionshuset). CFC har fem datterselskaber (Pelsdyrerhvervets Forsøgs- og Rådgivningsvirksomhed A/S, Dansk Avlerforsikring A/S, Global Fyr A/S, Dansk Pelsdyrfoder A/S og SAGA), der ligeledes har selvstændige direktioner. Alle beslutninger skal godkendes af bestyrelsen (se figur 2.5). Minksektoren er den eneste sektor i landbruget, hvor bestyrelsen sidder både på produktion og afsætning.

**Figur 2.5. DP's opbygning**




Kilde: CFC, 2000.

CFC har det største bagland i forhold til andre auktionshuse. Det skyldes, at Danmark står for ca. 40 pct. af verdensproduktionen. Omkring 97 pct. af de danske skind bliver solgt gennem auktionerne på CFC. Det er det officielle tal fra CFC, men som nævnt senere i rapporten kan der sættes spørgsmålstegn ved dette tal. De danske skind udgør ca. 85 pct. af omsætningen på auktionshuset. Auktionerne ligger fast hvert år, i februar, april, juni, september og december. Enkelte år kan der dog være seks auktioner (CFC, 2001a). Det forhold, at auktionerne ligger mere eller mindre fast hvert år, hjælper også kunderne til at planlægge deres indkøb.

Selve auktionshuset i CFC har gennemgået nogle organisatoriske ændringer inden for de sidste år. Tidligere var der en hovedopdeling mellem salg og økonomi. Denne er nu ændret til afdelinger for leverandører og kunder, således at det er blevet nemmere at servicere disse to grupper. Derudover har CFC slået informationsafdelingen sammen med erhvervspolitisk sekretariat til en erhvervs- og informationsafdeling. Desuden har CFC indført en ny struktur i produktionsafdelingen, hvor der nu arbejdes i selvstyrende arbejds- og sorteringsgrupper. Samtidig er alle konsulenterne, som førhen var spredt ud i landsdelene, blevet samlet i en fælles rådgivningsenhed, som har til huse på Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret i Skejby (CFC hjemmeside).

Organisationsændringerne er blevet gennemført for at forbedre kommunikationen mellem CFC og hhv. kunderne og avlerne. Der er endnu ikke kommet tilbagemeldinger på disse organisatoriske ændringer. Derfor kan det ikke konstateres, om formålene med dem er blevet opfyldt.

## 2.3. Produktion af minkskind

Arbejdsmæssigt passer pelsdyravl godt sammen med blandt andet planteavl. I år 2000 var ca. 57 pct. af alle pelsdyrfarme kombineret med anden landbrugsdrift (Stat, 2001). De travle perioder inden for pelsdyravl er marts, maj/juni og november/december, hvor der normalt ikke er så travlt i markbruget. Tabel 2.1 viser arbejdet i de ”vigtige” perioder i minkproduktionen.

Minkenes livscyklus er delt op i flere perioder, som beskrives i det følgende.

**Tabel 2.1. Kort oversigt over årets gang ved minkproduktion**

| Tidsrum | Arbejde |
|---|---|
| *Fra januar til februar* | - den kommende avlssæson forberedes |
| *Fra marts til maj* | - minkene parres, og de får hvalpe fra sidst i april frem til midt i maj |
| *Fra juni til august* | - hvalpene vænnes fra moderen ved 8 ugers alderen og vokser sig store |
| *Fra september til oktober* | - minkene skifter til deres vinterpels |
| *Fra november til december* | - minkene pelses, når pelsen er færdigudviklet, og det kommende års avlsdyr er udvalgt |

Kilde: CFC 2000 + egen red.

***Parringsperioden (marts):***
Tævernes brunst styres af lysforholdene. Derfor er det forholdsvis nemt på forhånd at vide, hvornår de er klar til at blive parret. Normalt starter parringerne i begyndelsen af marts og afsluttes 14 dage senere. I den periode parres alle tæver to gange. Hannen sættes ind til tæven, og avleren kan hurtigt se, om der er interesse mellem de to. Er der optakt til slagsmål, tages hannen ud, og en ny han sættes ind. Erfaringerne har vist, at de bedste resultater opnås, hvis tæverne parres to gange med ca. ni dages mellemrum. Tæver, der ikke er parret inden den 20. marts, sættes til pelsning. Mink afviger fra andre husdyr ved, at det er parringsakten, der giver ægløsning. Ni dage efter den første parring er der en ny portion æg i æggestokken.

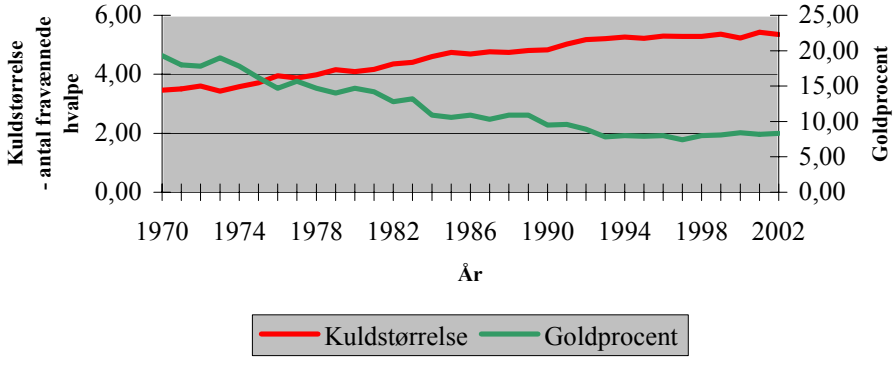
***Drægtighedsperioden (marts-april):***
Drægtighedstiden hører arbejdsmæssigt til den stille periode på pelsdyrfarmen. I denne periode pelses de hanner og tæver, som ikke længere skal være avlsdyr. Det vil ofte dreje sig om de tæver, som ikke blev parret samt hovedparten af hannerne. En han benyttes normalt i 2-3 år som avlsdyr, mens en tæve kun benyttes 1-2 år. Minken skiller sig også ud fra andre husdyr ved, at drægtigheden kan variere fra 40 til 70 dage. Det skyldes, at fosterudviklingen først begynder, når æggene er vokset sig fast. Fra dette tidspunkt er drægtigheden ca. 30 dage. Variationen skyldes således forskelle i perioden fra parring til, at æggene vokser fast. I denne periode ligger de befrugtede æg i livmoderen. Jo længere tid der går fra parring til æggene vokser sig fast, des færre hvalpe vil der blive født.

***Fødsels- og diegivningsperioden (april-maj*):**
Hvalpningsperioden (fødselsperioden) strækker sig normalt fra den 25. april til den 10. maj. Arbejdet i denne periode består primært i at overvåge forløbet af fødslerne. Minken tilbringer mellem 18 og 20 timer i døgnet i redekassen. Tidspunktet for fødslen indikeres ofte ved, at tæven ikke spiser op, og en høj piben bekræfter, at der er hvalpe i reden. I store kuld – mere end 10 hvalpe – kan det være nødvendigt at flytte nogle af hvalpene til de tæver, som ikke har fået så mange hvalpe. Der er nogle tæver, der ikke får hvalpe. De kaldes goldtæver og udgør ca. 8 pct. af tævebestanden (figur 2.6). Goldtæverne bliver efter fødselsperioden samlet i ét afsnit og pelset ved næste pelsning.

Når fødslen er vel overstået, drejer det sig om at skabe så gode vilkår som muligt for den diegivende tæve og hvalpene. Der skal altid være frisk halm i buret, så tæven hele tiden kan supplere reden med nyt halm og have lidt til at lukke redekassehullet med om natten. Fodringen i denne periode skal foregå individuelt alt efter hvalpe- og kuld-

størrelse. Der fodres mindst to gange om dagen. Minken æder mest om aftenen. Desuden kan foderet bedre holde sig frisk på burene om natten, da det er køligere.

**Figur 2.6. Kuldstørrelse og goldprocent**




Kilde: DPA, 2002c og egen red.

Når hvalpene er fire uger gamle, begynder de at blive fodret på redekasselåget, ligesom de voksne dyr. Dernæst skal hvalpene lære at drikke af farmens almindelige vandingssystem.

***Vækstperioden* (*juni-oktober*):**
Hvalpenes fravænning fra moderen sker ved 8 ugers alderen. I 2001 var der i gennemsnit ca. 5,3 hvalpe pr. kuld ved fravænning. Hvalpene placeres ca. den 1. juli to og to sammen. Så vidt muligt bliver en han og en tæve sat sammen for at sikre en normal adfærdsudvikling. I slutningen af august er minkens kropsudvikling stort set afsluttet. Herefter består tilvæksten primært af fedt. En voksen han vejer omkring 2,5 kg og tæverne omkring det halve.

***Pelsning (november-december):***
I slutningen af oktober begynder udvælgelsen af næste års avlsdyr. Dyrenes størrelse og pelsens kvalitet vurderes. De dyr, der ikke skal fortsætte som avlsdyr, pelses. Pelsningsprocessen er meget vigtig og skal gennemføres omhyggeligt for ikke at forringe pelsens værdi. I pelsningsprocessen behandles skindet, således at det uden videre behandling eller frysning er holdbart i op til et år. Dette resultat opnås ved, at skindene

trækkes på en tane. En tane er en træplade, som skindene sættes omkring, så de kan hænge, tørre og få luft, således at de ikke rådner. Det betyder, at skindet holder faconen, og at alle skindene derved er ens i faconen, når de skal sorteres og sælges. Minkkroppene, såvel som afskrabet fedt og poter, sendes til destruktion.

Når alle skindene har været gennem klargøringsprocesserne, bliver de opbevaret i et kølerum. Efter aftale med én af de 18 autoriserede indleveringscentraler bliver skindene afhentet af en vognmand. Det er også muligt selv at indlevere dem til centralen på et nærmere bestemt tidspunkt. Her bliver skindene pakket ud, optalt og kontrolleret om kvoten stemmer overens med den tildelte. Derefter bliver alle skindene samlet transporteret videre til CFC.

Hver enkelt avler får tildelt en kvota efter de vedtagne kvotaprocenter. Kvotatildelingen er beregnet ud fra de opgivne skindantal på et spørgekort med forventet levering. Tildelingen for de enkelte skindtyper og fordelingen på sæsonens auktioner kan læses på kvotakortet. Kvotatildelingen er altid opdelt i hanner og tæver, og gælder for minktyperne Scanblack, Scanbrown/-glow og Mahogany. Kvotatildelingen gælder for auktionerne i december, februar og april, mens der ikke er begrænsning på antallet af skind til de øvrige auktioner. Ønsker avleren flere skind med til auktionen end kvotatildelingen giver mulighed for, skal han kontakte hans indleveringscentral, da centralerne har fået mulighed for at medtage ekstra skindpulje til de enkelte auktioner. Den ekstra tildeling sker efter ”først til mølle”-princippet.

## 2.4. Foderforsyningen

Foderet har stor betydning, når der skal produceres minkskind. Da produktionen begyndte i Danmark, blev mink fodret med kød, fisk, korn, kogte kartofler og brød. Siden er der blevet forsket meget i fodersammensætninger og hvilke fodermidler, der er bedst for minken.

I år 2000 blev der i Danmark produceret 431.439 tons minkfoder fordelt på fodercentralerne. Produktionen af minkfoder er i stor udstrækning baseret på biprodukter fra fremstillingen af fødevarer. Derudover indgår der industrifisk, fiskeensilage, kornprodukter, fedt og olier, forskellige vegetabilske proteiner samt vitaminer og mineraler. Der vil altid være en stor andel af biprodukter, der skal afsættes. Alternativet for mange af disse biprodukter er forbrænding, hvilket er forbundet med en direkte udgift. Den tidligere udbredte brug af affaldsprodukter fra kvæg- og svineslagterier er

stort set ophørt på grund af den stærkt øgede produktion af "pet food". Det kan afsættes til væsentligt højere priser end dem, minkavlerne kan betale.

Pelsdyr er meget følsomme overfor kvaliteten af foderet, som skal være friskt. Via foderproducenternes egen virksomhed Dansk Pelsdyr Foder indkøbes råvarerne til hele erhvervet. I sommermånederne udbringes foderet dagligt, og om vinteren typisk to gange om ugen. Når foderet modtages på farmen, vil temperaturen være 0-3 grader. Ved opbevaring i termosiloer vil foderet fortsat have lave temperaturer frem til fodringstidspunktet.

Foderet produceres på 16 fodercentraler. De har som nævnt fælles indkøb, men er derudover konkurrenter. Det betyder, at de konkurrerer indbyrdes på foderprisen og transporten m.m. Desuden laver centralerne deres egne foderplaner, som dermed er individuel fra avler til avler, alt afhængig af hvor i landet avleren bor.

Det var frygtet, at kvotenedskæringerne i starten af 2001 for fangst af torsk i Nordsøen ville medføre en væsentlig mindre mængde filetafskær til brug for pelsdyrerhvervet. Det har siden vist sig, at udenlandske fiskefartøjer har landet større mængder konsumfisk til forarbejdning i Danmark end forventet. Dermed kan produktionen af pelsdyrfoder opretholdes. På grund af usikkerheden forårsaget af BSE-problemerne havde pelsdyrerhvervet udsigt til en prisstigning på ca. 20 pct. for fiskeafskær i produktionsåret 2001. Den øgede produktion af skind i Danmark har betydet, at totalforbruget af filetafskær er steget fra 91.000 til 100.000 tons på bare et år.

## 2.5. Forarbejdningen af skind

Når skindene bliver solgt på CFC's auktion er de rå, dvs. de er udelukkende blevet tørret. Når opkøberne har købt deres varer, sender de dem til garvning. Især Hong Kong, Italien og Grækenland har en stor garveindustri. Garvningen er en kemisk proces, der dels blødgør skindet, så der kan sys af det, dels konserverer skindet, så det kan holde til bearbejdning og slid uden fx at tabe hårene.

Skindet gennemgår op til 52 forarbejdningsprocesser afhængigt af skindtype. Først skal de stive skind renses for de sidste fedtrester. Efter forgarvningen, der består af en saltopløsning, strækkes skindene på en krog inden den egentlige garvning. Derefter vendes skindene i savsmuld og majsmel, smøres ind i fedt og rystes i en nettromle. For at få skindene så lette og luftige som muligt foretages en tyndskæring. Med sigte

på at komme helt ind til hårene anvendes dernæst en ”kreismesser”, der minder meget om en stor pålægskniv.

Efter garvningen bliver skindet forberedt til selve syningen. Der startes med at rykke skindet. Denne proces gør, at buntmageren får et længere stykke skind at arbejde med. Skindet skæres for det meste i små strimler, som atter sys sammen efter specielle metoder. Denne proces anvendes især, når der skal sys pelskåber. Særligt Grækenland har tradition for dette håndværk.

Til de fineste pelse vil buntmageren ofte selv stå for rykningen, men for det meste sker dette arbejde i dag i lande, hvor arbejdskraften er billig. Buntmagerens arbejde består herefter i at designe, tilskære og sy pelsen. Syningen kan også foregå på en fabrik, fortrinsvis i Østen.

De senere år er der kommet mange andre bearbejdningsprocesser til. Designere over hele verden ”leger” med de nye sy-, farve-, garve- og klippeteknikker, hvor skindene klippes tæt, strikkes, farves og blandes med andre materialer. Pels indgår derfor nu i moden på helt nye og utraditionelle måder.

# 3. Sektoranalyse

I dette kapitel er gennemført en samlet analyse af sektoren for pelsdyr med hovedvægt på mink. Sektoranalysen er delt op i en ekstern og en intern del. Den eksterne analyse indeholder vurderinger af erhvervets konkurrencebetingelser og øvrige rammevilkår, mens den interne analyse vurderer de økonomiske og strategiske forhold i erhvervet. Formålet med sektoranalysen er at danne grundlag for en identifikation af de udfordringer, som erhvervet står overfor i de kommende år. Selve identifikationen er sket gennem en SWOT-analyse, som er præsenteret og diskuteret i kapitel 4.

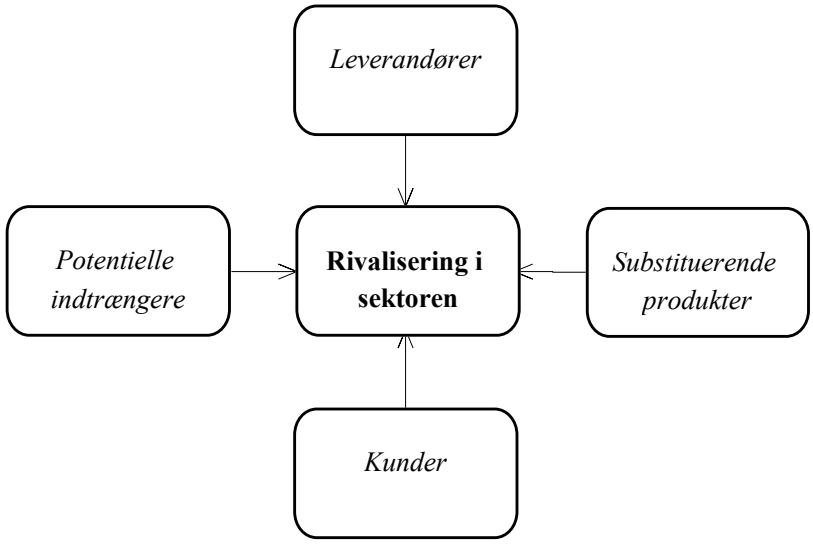
## 3.1. Ekstern del

Den eksterne del omfatter dels en analyse af CFC's konkurrencesituation, dels en analyse af erhvervets rammevilkår.

### 3.1.1. Konkurrentanalyse

I det følgende er gennemført en konkurrentanalyse baseret på Porters Five Forces. Analysemodellen er vist i figur 3.1.

**Figur 3.1. Porter's Five Forces Model**




Kilde: Porter, 1980.

***Kunder***

Kundegrupperne, der benytter auktionerne hos CFC, er primært kommissionærer og garverier, der køber ind til buntmagere og designhuse. Der er ikke nogle danske buntmagere, der er store nok til at købe direkte på auktionen. Garverierne er de største enkeltkunder, mens kommissionærerne er klart de største, når det gælder antal.

De store garverier i Østen har stor indflydelse på hvilke størrelser skind, der bliver efterspurgt på auktionerne. Det skyldes de store mængder skind, som de aftager, sammenholdt med de lave forarbejdningsomkostninger, der er i Østen i forhold til Europa. De seneste år har det været de store skind, hanskindene, der har været mest efterspurgt og derfor også er blevet bedst betalt. Det har mange danske avlere været utilfredse med, da det er sket på bekostning af kvaliteten, som de fleste avlere arbejder hen mod at forbedre. De mener også, at det er forkert, at det er de store skind, der giver mest. Det er nemt bare at fede mink op, da de større udgifter til foder hurtigt tjenes ind på de stigende skindpriser. CFC prøver at begrænse de store kunders magt ved at ændre på størrelsen af de lots, der bliver udbudt. Dermed har de mindre kunder en bedre chance for at byde med. CFC har ingen indflydelse på priserne, idet de kun har skindene i kommission.

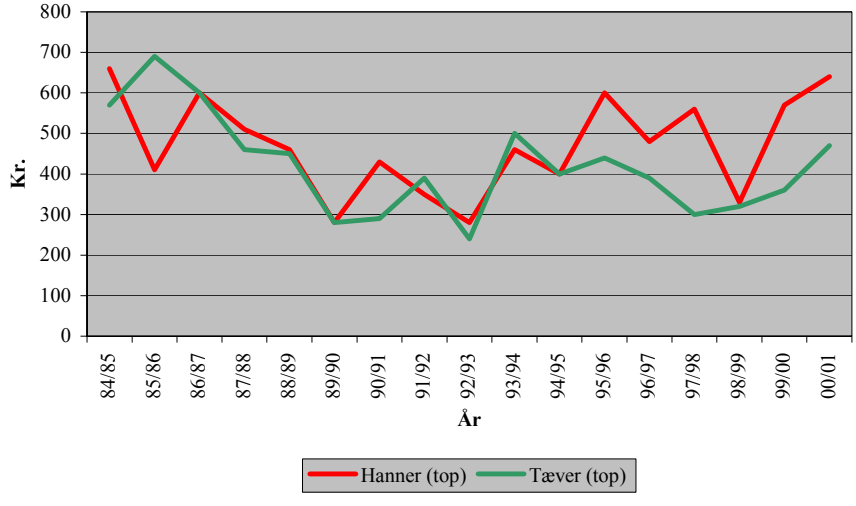
CFC's arbejdsopgave er fortrinsvis at sortere efter farve, størrelse og kvalitet. Derudover tilbydes kunderne service i forbindelse med auktionerne: at stå inde for, at sorteringen af skindene er sket korrekt og ens hver gang, og at udbuddet af skind er stort og bredt nok på auktionerne.

Kunderne har ikke mulighed for direkte at påvirke fordelingen af de forskellige typer skind, da det er en lang udviklingsproces. Fra beslutningen bliver taget til der er hvalpe af en ny type skind går der 1-1½ år. Tilpasningen til en ændret efterspørgsel kommer til udtryk i form af vigende priser eller faldende salg. Det fortæller avlerne hvilke typer, der skal satses på fremover. Efterspørgslen kan dog sagtens have ændret sig inden tilpasningen hos avlerne slår igennem. Det kan skyldes ændringer inden for modebranchen, nye forarbejdningsmetoder eller at skindene er blevet for dyre. Det er mekanismer, der hele tiden kræver, at både avlerne og opkøberne tilpasser sig dynamisk til markedet.

Den enkelte avler har ikke indflydelse på hvem, der køber og til hvilken pris, da 97 pct. af salget (ifølge CFC) sker på auktioner afholdt i Glostrup. CFC er, set fra avlernes synspunkt, deres salgskanal. De sidste 3 pct. skind bliver solgt via andre auktioner (CFC, 2001a).

Køberne stiller store krav til kvaliteten, men som nævnt har der i de seneste år været en tendens til, at køberne har betalt mere for størrelse end for kvalitet. Tæveskindene er af den bedste kvalitet, mens hanskindenes kvalitet er lidt ringere, men til gengæld større. Desuden opnår garverierne større effektivitet, når de forarbejder store skind, hvilket får kommissionærerne til købe disse. Det er grunden til, at efterspørgslen nu afhænger mere af størrelse end kvalitet. Det kan også ses på toppriserne for hhv. hanner og tæver. Siden 1995/96 har toppriserne på hanskind ligget mellem 100 og 250 kr. højere end for tæver, hvor der førhen ikke var den store forskel (figur 3.2).

**Figur 3.2. Toppriser 1984-2001**




Kilde: CFC, 2001a + egen red.

I øjeblikket er det de lyse typer skind, der giver bedst, da modeverden efterspørger disse. De kan farves i alle mulige farver, hvilket er meget moderne. Resultatet af en sådan udvikling kan blive, at priserne vil stige til et niveau, som næsten ikke er til at betale. Bliver priserne alt for høje, kan det betale sig først at affarve de mørke typer for derefter at farve dem igen. Så det reguleres helt automatisk gennem markedsmekanismerne.

Næsten alle skind bliver købt gennem kommissionærer, hvoraf størstedelen, ironisk nok, har til huse i England, hvor der er totalforbud mod at holde mink. Det har kun

været muligt at få oplyst, at der er ca. 400 kunder ved hver auktion, og oplyst til hvilke lande skindene bliver solgt (tabel 3.1). Disse oplysninger giver dog ikke et retvisende billede af, hvor skindene reelt ender henne (CFC, 2001a). De fleste skind bearbejdes i Grækenland eller Asien for i det store hele igen at ende på det europæiske eller amerikanske marked. Eksempelvis importerer Kina hvert år ca. 13 mio. skind, hvoraf ca. 6 mio. eksporteres tilbage til Europa som færdigvarer.

**Tabel 3.1. Salgsfordeling i pct. på CFC i 2002**

| | |
|---|---|
| Kina/Hong Kong | 48,1 |
| Rusland | 1,6 |
| San Marino | 1,2 |
| Italien | 3,2 |
| Grækenland | 8,9 |
| Danmark | 1,0 |
| England | 11,8 |
| Tyskland | 2,8 |
| USA | 3,0 |
| Sydkorea | 10,0 |
| Schweiz | 3,1 |
| Andre | 5,3 |

Kilde: CFC + egen red.

Der er to hovedårsager til, at CFC er attraktiv for kunderne:

- *de kan købe store ensartede partier skind (samsorteret)*
- *alle skindtyper for mink er repræsenteret*

De sidste tre år er der opnået en salgsprocent på 100 på CFC's auktioner med svagt stigende priser. Udbuddet de to sidste år har samtidigt været faldende, hvilket har øget priserne på skindene. Set over de sidste ti år har salgsprocenten på auktionerne ligget på 98,2 pct. i gennemsnit.

Der har været år, hvor kunderne har haft en større forhandlingsmagt end i dag. For eksempel under den økonomiske krise sidst i firserne. Den kraftige stigning i udbuddet gjorde, at der kom alt for mange skind på markedet i forhold til efterspørgslen. Resultatet var, at de skind, der ikke blev solgt på auktionerne, blev lagt på lager i håb om bedre tider. Det skete imidlertid ikke, da køberne vidste, at der lå masser af skind på lager, som kunne købes billigt. Disse forhold indikerer at det ikke kan betale sig at lægge store mængder skind på lager for at afvente bedre tider.

***Potentielle indtrængere***
Antallet af potentielle indtrængere afhænger i høj grad af skindpriserne. I perioden 1984-88, da priserne var helt i top, var erhvervet påvirket af "læge- og sagføreravlere". De købte en minkfarm, ansatte nogle folk til at passe den, og satsede på en hurtig økonomisk gevinst. De var ilde set i branchen, fordi det kræver mange års omgang med dyrene at blive minkavler. Dette genspejler sig også historisk, idet næsten alle farme tidligere gik i arv gennem generationer.

I dag er billedet et lidt andet, da der ikke længere er så mange unge, der har lyst til at overtage forældrenes minkfarm. En anden væsentlig faktor er også, at de unge i dag må have en minkfarm på mindst 1.200 avlstæver før det kan løbe rundt rent økonomisk. Det kan godt virke afskrækkende. Denne størrelse vil samtidig gøre det muligt for avleren kun at beskæftige sig med minkproduktion, og ikke være afhængig af indtægter fra arbejde ved siden af. Det kan være at drive andet jordbrug ved siden af minkproduktionen eller have et "almindeligt" job (DPA, 2002b).

I øjeblikket kommer der ikke mange nye avlere i faget, og slet ikke nogen, der ikke tidligere har beskæftiget sig med mink. Prisniveauet er godt, men ikke så godt, at det er økonomisk attraktivt at gå ind i erhvervet. Det er også en mulighed for nye avlere at købe nogle af de minkfarme, som ikke på nuværende tidspunkt opfylder miljøkravene til en god pris. Der er selvfølgelig en del omkostninger forbundet med købet af en farm, der skal opgraderes til at overholde de miljøkrav, der bliver indført fra 2005.

Kigger man på potentielle indtrængere i forhold til CFC som auktionshus, er de svære at få øje på. Med det bagland og den størrelse auktionen har i dag er der ikke nogen, der på kort sigt kan true CFC's position på markedet. CFC og FFS (Finish Fur Sales) er ved at overtage alt salg af skind i Europa (Verhagen & Wachtel, 2002). Det vil medføre, at CFC og FFS kommer til at dominere markedet for salg af især minkskind og ræveskind. Konkurrencen fra de amerikanske auktionshuse er samtidig begrænset, da disse primært sælger andre skind end mink, og som ofte er vilde skind, dvs. dyr der ikke er opdrættet, men fanget af en jæger.

Ses der på de afgifter, som avlerne har ved at sælge skindene, så har FFS og CFC forskellige afregningsmetoder. Hos FFS opkræves der 6,60 kr. for hvert skind, inkl. transport. Hertil skal der lægges 0,90 kr. i produktionsomkostninger samt en afgift på 1 pct. af salgsprisen. Det giver en dansk avler, der vælger at sælge sine skind hos FFS, en omkostning på 9,60 kr. pr. solgt skind ved en gennemsnitpris på 210,00 kr. Hos CFC er der to salgsafgifter – en salgsafgift for medlemmer på 9,50 kr. og en for ikke-

medlemmer på 10,50 kr. Det gælder uanset, hvad salgsprisen er. I denne sammenhæng skal det også nævnes, at de danske avlere kan få del i et eventuelt overskud hos CFC. Derimod er FFS et selvstændigt aktieselskab.

Selvom der ikke umiddelbart er nogle direkte konkurrenter, er det vigtigt at fastholde serviceniveauet overfor kunderne, da de ellers kan vælge at se bort fra CFC. Der findes også andre mindre auktionshuse, som vil stå klar til at overtage. De udgør dog i dag kun en lille trussel for CFC, men føler avlerne, at de ikke får den optimale pris, vil de overveje, om de skal sende deres skind til et andet auktionshus.

***Leverandører***

Der er to primære leverandører til minkproduktionen – fodercentraler og maskinleverandører.

Som omtalt i afsnit 2.5 findes der 16 fodercentraler, der konkurrerer indbyrdes. Som følge heraf er der store forskelle i foderprisen alt afhængigt af, hvilken landsdel avleren bor i. Forskellen ligger på 10-15 kr., idet foderet er dyrest på Sjælland. Derfor er fodercentralernes forhandlingsmagt også forskellig, hvilket er udtrykt i prisforskellen. De høje priser på Sjælland skyldes, at der er mange fodercentraler i Jylland og kun en enkelt på Sjælland. I 2000 var den samlede omsætning af minkfoder i omegnen af 700 mio. kr. Konkurrencen om fremskaffelsen af ingredienserne kommer primært fra producenter af hunde- og kattemad samt fra andre pelsproducerende lande som Finland, Baltikum og Rusland.

Umiddelbart har maskinleverandører en meget ringe forhandlingsmagt i minksektoren. Ikke alle avlere er store nok til at få en økonomiske gevinst ved investeringer i nye maskiner. Lysten til at udbygge er heller ikke den største, hvilket betyder, at der ikke investeres i så stort et omfang, at leverandørerne får nogen entydig forhandlingsmagt. Omvendt har leverandørerne heller ikke de store økonomiske incitamenter til produktudvikling. Eksempelvis kan det ikke altid betale sig for leverandøren at få godkendt nye bekæmpelsesmidler til minkbranchen, da markedet ikke er tilstrækkeligt stort.

***Substituerende produkter***

Af substituerende produkter findes der udover sælskind også kaninskind. Ofte har forbrugerne svært ved at skelne mellem skind fra kanin og fra mink. Hvis forbrugeren tidligere har haft en kaninpels, som er mindre slidstærk end mink og derfor efter kort tid ser slidt ud og er begyndt at fælde, kan det resultere i fravalg af køb af en mink-

pels. Det er et forholdsvist stort problem og kan være med til underminere markedet for minkpelse. Et af delmålene i SAGA's markedsføring er derfor at uddanne ekspedienterne i detailbutikkerne til at kende forskel på pelstyperne og derigennem at få informeret forbrugerne om forskellene.

Modetøj fra de store designhuse kan også betragtes som substituerende produkter, idet de konkurrerer på prisen med pelstøj. De samme huse har også pelstøj, men for forbrugeren må de opfattes som substitutter. Derudover bliver nye syntetiske materialer, som fx Gore-Tex, opfattet som substituerende, da de er billigere og opfylder samme formål for forbrugeren, nemlig at holde varmen på samme måde som en rigtig pels.

***Rivalisering***

På internationalt plan findes der seks store auktionshuse, som er placeret i Helsinki, København, New York, Sankt Petersborg, Seattle og Toronto. De står for hovedparten af skindsalget på verdensplan og konkurrerer indbyrdes om at få så mange skind som muligt på auktion.

På nationalt plan er det småt med rivalisering i pelsdyrsektoren, da avlerne betragter sig selv som kollegaer frem for konkurrenter. Den smule konkurrence der findes, bliver primært udkæmpet inden for avlsarbejdet. Avlerne kan bruge hitlisten til at udvælge de bedste avlsdyr, til netop deres besætning. Kunsten er at finde de dyr, der har bestemte karakteristika for farve, kvalitet, størrelse og renhed, som avleren mener mangler i hans besætning, men som ikke nødvendigvis er de bedste på listen. Nogle avlere går dog meget op i at ligge øverst på listen, fordi de derved kan opnå en højere pris for deres avlsdyr. Der findes endvidere en vis konkurrence mellem avlerne, når det gælder opnåelse af høj effektivitet og god driftsledelse.

Konkurrencen mellem auktionshusene i Norden kan virke lidt kompliceret, da de har samme markedsføringsorgan (SAGA). Auktionshusene konkurrerer på at få den bedste pris for skindene, mens SAGA står for markedsføringen af nordiske skindprodukter. Der er tale om promovering af et andet produkt end det auktionshusene konkurrerer på. Udover prisen på skindene konkurrerer auktionshusene også på den service, der tilbydes i forbindelse med auktionerne. Det er fx indkvartering, informationer om auktionerne på internettet, garanti for at sorteringen lever op til kravene og adgang til at kommunikere via internettet.

Sammenligningen mellem de store auktionshuse er endvidere kompliceret, fordi de har forskellige måder at sortere skind på:

- *samsortering*: skindene fra ***alle*** avlere bliver solgt sorteret efter størrelse, type, farver og kvalitet. Denne metode bliver brugt i Europa og Rusland
- *avlersortering*: skindene fra ***samme*** avler bliver solgt sorteret efter størrelse, type, farver og kvalitet. Er der ikke nok skind til et helt lot, samles skindene med andre størrelser fra samme avler. Denne metode benyttes i Nordamerika

Disse to former for sortering gør det svært at sammenligne salgspriserne. Det er ikke muligt at differentiere mellem de forskellige kvaliteter, som auktionshusene holder auktion over, da kvaliteten kan være forskellig pga. sorteringen.

### 3.1.2. Analyse af rammevilkårene

Dette afsnit indeholder en analyse af de politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske faktorer, der tilsammen udgør minkerhvervets øvrige rammevilkår.

***Politiske forhold***

De politiske forhold er meget afgørende for erhvervet. Der er i øjeblikket en debat i EU om pelsdyrerhvervet. Debatten går på det etisk korrekte i at holde og slå dyr ihjel, som ikke danner basis for produktion af fødevarer.

Gennemgående for mange af de indslag, der kommer i medierne, er, at de ikke har alle relevante oplysninger med. Derfor søger CFC at oplyse om de reelle facts. CFC opfordrer også til større åbenhed i sektoren. Eksempelvis anmodes avlerne om at tage imod besøgende, så den brede befolkning får indblik i, hvordan forholdene er på en minkfarm. Det gælder for CFC om at følge debatten og opinionsdannelsen i hele Europa, således at de kan være på forkant med eventuelle krisesituationer.

Derudover er der også problematikken i forbindelse med gødningen: hvordan skal den indsamles og opbevares, og hvor stort et areal skal den spredes ud over.

***Økonomiske forhold***

Den økonomiske situation ser i øjeblikket ganske fornuftig ud. Som priserne var i 2002, er der ingen avlere, der klager; men det kan hurtigt ændre sig. Den seneste krise var, da den russiske økonomi brød sammen i 1998, og salgsprocenten faldt til 91 pct. Som følge deraf faldt gennemsnitsprisen for minkskind også året efter fra 209 kr. til 143 kr. (CFC, 2001a). Det sammenholdt med det største udbud i 5-6 år gjorde betingelserne svære for avlerne.

Siden krisen i 1980'erne har det været svært at låne penge af banker og kreditforeninger. Ifølge Karsten Andersen fra Nykredit er de meget forsigtige med at låne penge til avlere, som har minkproduktion som eneste erhverv på ejendommen. Minkavlere som driver planteavl samtidig med minkproduktionen, har bankerne og kreditforeningerne generelt en større tiltro til. Grunden til denne forsigtighed skyldes, at produktionsapparatet hos minkproducenter ikke har nogen alternativ anvendelsesværdi. Det kan kun bruges til minkproduktion. En planteavlsbedrift ved siden af reducerer risikoen.

En anden usikkerhedsfaktor i forbindelse med finansieringen er priserne. Prisniveauet var i slutningen af 1980'erne helt nede i 100 kr. pr. skind, hvilket ikke mange avlere kunne leve af. Nu ligger prisniveauet på ca. 210 kr. Men finansieringsinstitutterne har ikke nogen garanti for, hvor længe priserne holder det niveau (figur 2.4).

Avlerne mener derimod, at de har et godt forhold til banker og kreditforeninger. De mener heller ikke, at de tidligere kriser stadig har en betydning for bankernes villighed til at låne dem penge. En endnu ikke offentliggjort spørgeskemaundersøgelse (udarbejdet for CFC) viser, at ca. 60 pct. af de adspurgte avlere ikke har noget finansieringsproblem.

***Sociokulturelle forhold***

At pels er en del af moden, er demonstreret ved, at salget af pels stiger og er blevet kendt af den almindelige forbruger. Derudover er antallet af førende designere/designhuse, der arbejder med pels, steget betydeligt de sidste fem år. Pels er ikke længere kun for rige folk. Nu har de fleste råd til en pels, hvis de vil.

Designerne værdsætter pelsens unikke evne til at tilføje struktur, glamour og sensualitet til en helhed. Over 170 modedesignere arbejder i øjeblikket med pels (IFTF hjemmeside).

Markeder for pels har eksisteret mange år i Amerika, Europa, Rusland og Norden, og disse er stadig vigtige. Men inden for de seneste år er salget af pels steget betragteligt med den økonomiske fremgang, der har været i Japan, Korea og Kina. Efterspørgselen er dog meget ustabil og afhængig af de økonomiske konjunkturer som for mange andre færdigvarer.

Helhedsindtrykket er, at den almindelige forbruger ikke ved nok om, hvordan et pelsprodukt bliver lavet. Mange forbrugere mangler derfor en viden om, hvordan deres holdninger til fx dyrevelfærd og miljøforhold skal afspejler sig i deres køb af pelsdyr-

produkter. Problemet forstærkes af, at selvom CFC og andre forsøger at formidle forbrugeroplysninger til den danske befolkning om produktionen af mink, har de ikke de store økonomiske midler til at lave landsdækkende og/eller målrettede informationskampagner.

Folks holdning til dyr i bur er et meget ømtåleligt emne for minksektoren. I Danmark er problemet ikke stort, men kan hurtigt blive det, hvis der fx kommer mange negative indslag i medierne.

***Teknologiske forhold***

Sorteringsmaskinerne hos CFC er det nyeste teknologiske fremskridt i sektoren. Derudover er der en masse avlere, som er i gang med at installere gyllerender for at opfylde nye miljøkrav. Der er mange forslag til, hvordan avlerne nemmest tømmer disse gyllerender. Umiddelbart er der dog ikke noget, der endnu ligner en permanent løsning.

CFC overvejer allerede nu, om det kan lade sig gøre at handle skind over internettet, og hvordan det i praksis skal fungere. I dag er det ikke muligt, da de fleste købere vil se og røre skindene inden de køber. Med indførelsen af sorteringsmaskinerne er egenskaberne blevet standardiseret for de forskellige farver og størrelser. Det kan være med til at fremme et salg via nettet. CFC er så småt startet op med salg af avlsdyr på nettet. Det er imidlertid endnu så nyt, at der ikke er kommet noget feedback fra avlerne om, hvad deres holdning er.

Derudover har CFC også oversat deres hjemmeside til kinesisk på grund af de mange kunder fra Asien. Dette tiltag er blevet godt modtaget, da det hjælper kunderne med oplysninger om de typer og antal af skind, der er til salg på de enkelte auktioner. CFC er ofte flere skridt foran de andre auktionshuse på hjemmesideområdet. Der er mange flere informationer til rådighed og siden er opbygget meget overskueligt.

Avlerne er også meget tilfredse med hjemmesiden, især efter at det er blevet muligt under auktionerne for den enkelte avler at se, hvor mange skind og til hvilken pris, han har solgt den dag. Denne mulighed blev indført fra decemberauktionen 2001, og CFC har hurtigt kunnet se, at det var en succes, da siden rundede 30.000 hits under auktionen (CFC hjemmeside).

I dag er systemet opbygget således, at avleren endvidere kan se, hvor mange af hans skind der ligger på lager. Han kan også selv bestemme, hvornår de ikke solgte skind

skal sættes til salg igen. Derved har han selv indflydelse på størrelsen af fortjenesten/tabet.

Desuden kan det nævnes, at ny teknologi kan have indflydelse på efterspørgslen af skindtyper. Det skyldes, at den teknologiske udvikling har gjort det muligt at farve skindene i alle mulige farver. Det er grunden til de lyse typers store fremgang, da de er nemmest at farve. Pudsigt nok er det også den teknologiske udvikling der er skyld i, at salget af hvide skind nu er stagneret. Det kan nemlig betale sig at affarve de mørke skind for derefter at farve dem igen. Desuden har den tekniske udvikling en del af skylden for, at efterspørgslen er skiftet fra kvalitet til størrelse, da garveriernes maskiner er mere effektive, jo større skindene er.

### 3.1.3. Sammenfatning

Konkurrencen foregår mellem auktionshusene. Der er ikke nogen direkte konkurrence mellem avlerne på det danske marked, da avlerne og CFC må anses for en samlet virksomhed. Dermed er det nødvendigt at gå et led længere ud for at finde konkurrenter til CFC.

Det er udelukkende Finish Fur Sales (FFS), der kan betragtes som en primær konkurrent, da udbuddet af mink i USA og Canada kun udgør en lille del af det samlede salg. Desuden benytter de amerikanske auktionshuse avlersortering, hvor CFC bruger samsortering. Det skyldes, at den amerikanske efterspørgsel på minkskind endnu ikke er stor nok til at kunne ændre på sorteringsmetoderne. Var de amerikanske avlere organiseret på samme måde som de danske, ville de have nemmere ved at bruge samsortering.

Der sælges også mink i det russiske auktionshus, men det er ikke muligt at få oplysninger om, hvor mange det drejer sig om. De andre europæiske lande med minkproduktion sælger enten gennem CFC eller FFS. Dog er der ingen tvivl om, at andre auktionshuse vil stå klar til at overtage afsætningen af minkskind, hvis de fik chancen.

Umiddelbart er der ingen af de udenlandske auktionshuse, der har samme bagland hvad angår levering af skind. For det første er Danmark det land, der producerer flest skind, og for det andet bliver over 97 pct. af disse ifølge CFC solgt via auktionshuset. Det tyder ikke på, at det vil ændre sig fremover, eftersom priserne på CFC generelt ligger noget højere i forhold til især FFS. Det drejer sig om 5-10 pct. for de gængse typer og lidt mere for mutationerne.

## 3.2. Intern del

Den interne analyse bygger på en gennemgang af dels CFC's økonomi og strategi, dels avlernes økonomi.

### 3.2.1. CFC's økonomi

CFC's kapitalapparat er baseret på både lånekapital og egenkapital. Der har de sidste par år været et stort kapitalbehov, idet virksomhedens udviklingsstrategi er at få moderniseret produktionsapparatet. Dette kan ses i stigningen i de samlede aktiver, som er steget fra 568,3 mio. kr. i 1996/97 til 864,3 mio. kr. i 2000/01 (tabel 3.2). Herunder investeringer i nye sorteringsmaskiner som på grund af virksomhedens størrelse ikke har nogen alternativ anvendelsesmuligheder.

Andelshavernes hæftelse og loyalitet til selskabet betyder, at det er muligt at optage de lån, som er nødvendige. Formen af lånekapital afhænger af størrelsen og risikoen ved investeringen. Det er også muligt at skaffe kapital ved at konsolidere selskabet, og dermed opbygge en større egenkapital på bekostning af restbetalingen til andelshaverne.

**Tabel 3.2. Nøgletal for CFC i mio. kr.**

| | 1996/97 | 1997/98 | 1998/99 | 1999/00 | 2000/01 |
|---|---|---|---|---|---|
| *Auktionsomsætning* | 2.312,2 | 2.304,4 | 1.965,2 | 2.858,3 | 2.711,5 |
| *Nettoomsætning* | 263,8 | 265,8 | 264,3 | 320,2 | 305,8 |
| *Indtægter I alt* | 312,0 | 312,5 | 319,3 | 383,4 | 358,0 |
| *Bruttoresultat* | 154,8 | 147,5 | 151,2 | 186,9 | 161,6 |
| *Resultat før finansielle poster* | 45,6 | 33,9 | 19,7 | 44,4 | 14,8 |
| *Resultat før skat* | 75,0 | 65,2 | 37,1 | 63,2 | 52,2 |
| *Årets resultat* | 72,6 | 62,0 | 34,1 | 60,0 | 48,7 |
| *Aktiver i alt* | 568,3 | 978,5 | 881,6 | 996,8 | 864,3 |
| *Egenkapital* | 407,9 | 420,3 | 405,0 | 440,1 | 437,9 |

Kilde: CFC, 2001a.

Hos CFC er der akkumuleret så megen egenkapital, at de kan klare mange investeringer uden ny lånekapital. Derfor er det kun de helt store investeringer, som kræver ekstern kapitalfremskaffelse. Det skyldes til dels den valgte konsolideringsstrategi. En strategi der har været med til at akkumulere kapital til selvfinansiering af nye projekter og investeringer.

En høj soliditet er ikke noget mål i sig selv. Det er mere et spørgsmål om at afstemme behovet for egenkapital med de markedsforhold, som virksomheden opererer under. Hos CFC har soliditeten de sidste par år ligget på mellem 40 og 50 pct. (tabel 3.3). Set i forhold til andre andelsselskaber, er dette meget usædvanligt. Sammenlagt lå den for hele andelssektoren på ca. 39 pct. i 2001 (DS hjemmeside).

**Tabel 3.3. CFC og DP's soliditetsgrad, i pct.**

| | 1996/97 | 1997/98 | 1998/99 | 1999/00 | 2000/01 |
|---|---|---|---|---|---|
| *CFC* | 65,5 | 40,6 | 43,8 | 42,2 | 48,1 |
| *DP* | 71,8 | 42,9 | 45,9 | 44,2 | 50,7 |

Kilde: CFC, 2001a.

Årsagen til faldet i 1997/98 skal endnu en gang findes i den russiske økonomi. Denne krise betød, at det blev svært at komme af med skind, og at CFC overførte skind fra sæsonen 1997/98 til næste år. Denne manøvre kan også aflæses i balancedelen, hvor den kortfristede gæld steg fra 160 mio. kr. til 558 mio. kr. Det betød, at organisationens soliditet blev reduceret fra 71,8 til 42,9 pct., jf. tabel 3.3.

Med en egenkapital i 2000/01 på ca. 438 mio. kr. er CFC og Dansk Pelsdyravlerforening godt rustet. Den kortfristede gæld ligger på ca. 462 mio. kr.

### 3.2.2. CFC's strategi

Der er specielt et strategisk område, som CFC har ofret meget opmærksomhed på: plasmacytose. De sidste par år er der brugt mange ressourcer på at udrydde sygdommen, men det er endnu ikke lykkedes. Indtil videre er CFC kommet så langt, at man i 2002 har reduceret udgifterne til sanering og katastrofehjælp med 35 pct. til ca. 7,4 mio. kr. Det er ikke ensbetydende med, at CFC nedprioriterer dette mål i fremtiden. CFC holder hele tiden øje med avlerne for at sikre, at der ikke opstår sygdom i minkfarmene igen (CFC, 2002a).

Et andet strategisk mål er mere åbenhed og opbygningen af et godt image. Der har i mange år været en modstand mod pelsdyravl, ofte på grund af manglende viden hos de personer, som udtaler sig. Dette område har været en del af strategien i mange år og vil også være det i fremtiden. Den eneste langsigtede måde at løse problemet på er ifølge CFC at arbejde med åbenhed og gæstfrihed fra avlernes side.

CFC's vision for fremtiden er at fortsætte den målrettede indsats med at gøre auktionshuset endnu mere attraktivt for avlere i ind- og udland. Ikke blot for at blive større, men for at skaffe de midler, der er nødvendige til udvikling af pelsdyrerhvervet.

***Strategivalg***

Det overordnede mål med at stifte CFC var at skabe nogle stordriftsfordele for de danske pelsdyravlere. Det stemmer overens med Porters syn på konkurrencestrategi, hvor det gælder om at søge en gunstig markedsposition, evt. ved at skabe barrierer, der beskytter mod fremmed konkurrence (Porter, 1985). Dog var det ikke direkte med sigte på at skabe barrierer, at CFC er blevet dannet.

Efter at CFC har opnået en vis størrelse, er der blevet fulgt en ressourcebaseret strategi, hvor der ikke primært er fokuseret på omkostninger og indtjening, men i stedet på viden, læring, rutiner og andre intellektuelle ressourcer (Knudsen, 1998). I CFC's tilfælde lever de i høj grad på fællesskabet og den viden der herigennem bliver spredt ud i hele organisationen. Det har været muligt gennem den organisation, der er blevet opbygget gennem årene og som har sikret, at avlerne har kunnet se hinanden som kollegaer fremfor konkurrenter. CFC har herved udviklet en overlegen ressourceposition. For at bevare denne konkurrencefordel lever CFC i dag i ubemærkethed, men aktive i at fortælle omverdenen om mink, da det er med til at begrænse adgangen til oplysninger, der kan underminere det grundlag, hvorpå CFC's kernekompetencer er opbygget.

Det er et problem, at avlerne ikke kender nok til hvad deres producerede skind præcist skal bruges til. Det er derfor en vigtig opgave for CFC at få formidlet denne viden helt ud til avlerne, fordi det er grundlaget for den fremtidige indtjening. Det er tidligere nævnt, at vidensspredningen i CFC er effektiv, men der mangler dog kommunikation om nogle overordnede retningslinier for, hvem der skal betragtes som kunder for CFC.

***Salg og profit***

De fleste private firmaer har salg og profit som de væsentligste målsætninger. Dette er ikke dækkende for CFC. Målsætningerne går mere i retning af:

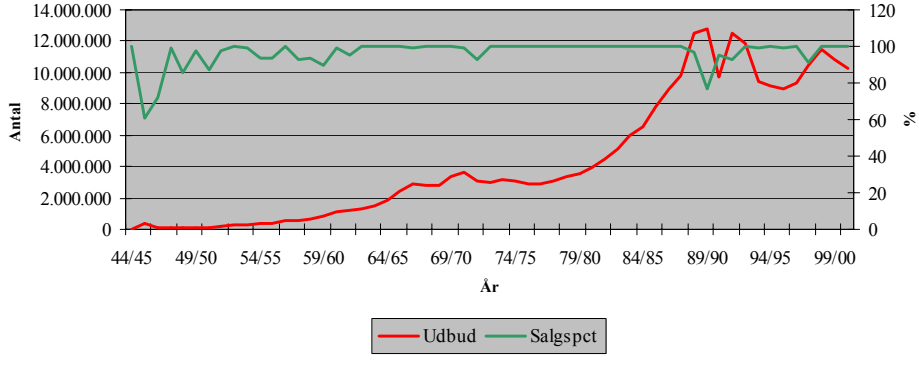
- *at udbrede interessen for pelsdyravl*
- *at deltage i udstillinger og messer*
- *at yde medlemmerne råd og støtte til pelsdyravl*

Andelsselskabets målsætning er derfor anderledes i forhold til mange andre kommercielle virksomheder. Det handler mere om andelshaverens interesser end den bedst

mulige pris her og nu (Danske Andelsselskaber, 1998). Hertil kommer de mere kundeorienterede faktorer som pleje af markedsandele, produktkvalitet, service samt forskning og udvikling af nye skind.

Næsten samtlige skind er blevet solgt på auktionerne på nær i 1988/89, hvor der var en overproduktion og i 1998/99, hvor der var krise i den russiske økonomi. Udviklingen kan aflæses i figur 3.3. Tidligere var der en tendens til, at CFC lavede lotsene alt for store i forhold til køberne. Konsekvensen var, at de store købere indbyrdes kunne aftale, hvilke partier de aftog og dermed næsten selv kunne bestemme prisen. Resultatet blev, at de store kunder købte store mængder af skind og solgte dem videre i mindre portioner til små købere til en højere pris. Det er der blevet rådet bod på ved at lave mindre lots, og ved at lave et såkaldt toplot, som er de bedste af de bedste skind udvalgt af et ekspertpanel. Disse tiltag skulle gerne tiltrække mindre købere. Det lader til at virke, idet flere små købere er vendt tilbage til auktionerne.

**Figur 3.3. Udbud og salgsprocent 1944-2001**




Kilde: CFC, 1993; CFC, 2001a + egen red.

Der anvendes mange ressourcer på at pleje markedsandele og tiltrække nye købere, samt at gøre auktionshuset mere attraktivt for avlere i indland og udland. Bl.a. har SAGA investeret penge i designcenteret i Kina samt en rejsende afdeling, som kan tage rundt til større kinesiske byer. Sammen med deltagelse i skindmesser i ind- og udland skal det være med til at udbrede interessen for minkskind (CFC, 2001b).

Udviklingen i produktsorteringen og i nye produktionsmetoder er de vigtigste faktorer for at komme endnu mere foran de øvrige konkurrenter. Det skal generere flere skind til auktionshuset og dermed skaffe flere midler til forskning og udvikling i erhvervet.

CFC's andel af verdensmarkedet ligger på ca. 43 pct. (tabel 3.4) og på ca. 97 pct. af de danske skind (CFC, 2001a). Ud fra dette kan det konstateres, at avlerne er meget loyale over for deres forening til trods for, at de ikke har leveringspligt. Indtrykket er imidlertid, at de 97 pct. ikke er helt retvisende. Denne påstand om øget "stalddørssalg" kan ikke dokumenteres, men vi har gennem samtaler med producenter fået at vide, at dette salg eksisterer og er stigende. Præcist hvor stor en andel skind der bliver solgt ad denne vej, findes der selvsagt heller ikke tal på, men vi er overbeviste om andelen er større end de tre pct., som er det officielle tal.

**Tabel 3.4. Antallet af solgte minkskind på verdensmarkedet**

| Produktions år (i tons) | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|---|
| Danmark | 11.900 | 10.500 | 11.000 | 12.200 |
| Finland | 2.100 | 2.000 | 1.900 | 1.975 |
| Sverige | 1.300 | 1.250 | 1.200 | 1.300 |
| Norge | 310 | 270 | 315 | 370 |
| Island | 175 | 175 | 155 | 160 |
| **Nordiske lande** | **15.785** | **14.195** | **14.570** | **16.005** |
| USA | 2.900 | 2.800 | 2.800 | 2.700 |
| Holland | 2.900 | 2.700 | 3.000 | 3.000 |
| Rusland | 3.400 | 2.600 | 2.400 | 2.300 |
| Canada | 950 | 900 | 900 | 1.000 |
| Kina | 700 | 600 | 700 | 800 |
| Baltiske lande | 600 | 400 | 600 | 700 |
| Andre lande | 1.625 | 1.475 | 1.800 | 1.850 |
| **Total** | **28.860** | **25.670** | **26.770** | **28.355** |
| Markedsandel – DK | 41 pct. | 41 pct. | 41 pct. | 43 pct. |

Kilde: CFC hjemmeside.

Der er en usikkerhed i tallet for Danmarks markedsandel, da de præcise tal for salg af minkskind fra udlandet ikke findes. I mange af de oplyste tal er både ræveskind og andre typer skind ligeledes medregnet.

***Produkt- og servicekvalitet***

Når produkter skal sammenlignes, stilles de op mod konkurrenternes produkter. Problemet er her, at CFC har oligopol på verdensmarkedet, og dermed er der ikke mange at sammenligne sig med. De kan sammenligne sig med FFS, men de arbejder mest

med ræveskind og andre skindtyper end minkskind – ca. 3 mio. skind (FFS's hjemmeside).

En måde at "måle" produktkvalitet på vil være at kigge nærmere på prisen/kvaliteten af skindene gennem de sidste 10 år, men det giver ikke nødvendigvis et billede af kvaliteten, da stigningen i prisen også kan skyldes andre årsager som fx efterspørgsel, valutakurser og mode. Det er kvaliteten af lots, som der gøres meget ud af, idet det er vigtigt hele tiden at have den højeste standard. Det har stor betydning for, om køberne kommer igen. Der er omkring 400 købere i gennemsnit til hver auktion.

Fra SAGA er det blevet oplyst, at de ser det som et problem, at avlerne ikke er gode nok til at rense skindene. Det skyldes, at avlerne ikke ved nok om, hvordan og hvad skindene skal bruges til. Det er vigtig, at skindene skrabes helt fri for fedt, da der ellers opstår skjolder på lædersiden som følge af en oxidering af fedtet. Det er især et problem, når skindene skal bruges til vendbare pelskåber.

For at råde bod på denne misforståelse er der udviklet en SAGA label, som skal gøre forbrugerne bevidste om, hvad de køber. Det er meget vigtigt at have en stærk og entydig kvalitetsprofil, således at mink skiller sig ud fra kanin. Minkprodukter er ofte de dyreste produkter, hvorfor SAGA's label skal signalere den bedste kvalitet. En anden måde at gøre forbrugerne opmærksomme på kvaliteten af produktet er den nye hangtag, som medfølger SAGA Mink® og SAGA Fox®. En hangtag er en lille folder, der følger med en pels og indeholder informationer om kvalitet og fremstillingsmetoder o.lign. Disse tags har, ud over at styrke synligheden og oplevelsen af kvalitet, også været medvirkende til en større efterspørgsel fra kunderne. Hangtagen er dermed med til at understrege kvalitetsniveauet.

Inden for en overskuelig fremtid er ekspansionsmulighederne ved at være udtømte, men der er stadig forbrugere, som efterspørger noget nyt på de etablerede markeder. Det betyder, at SAGA ikke kan tillade sig at hvile på laurbærrene, men hele tiden skal udvikle nye produkter. Med henblik på at skabe den bedst mulige strategi og organisation for den fremtidige markedsføring, har en opdeling af samarbejdet i SAGA været på tale i bestyrelsen.

***Investeringer***

CFC har for fire år siden investeret i et helt nyt sorteringssystem, som skal være med til at forbedre og forkorte arbejdsprocessen. Hidtil har grovsorteringen foregået pr. håndkraft, men nu er nogle af opgaverne omlagt til maskiner. I første omgang var det

længdemålingen, som de koncentrerede sig om, men nu er turen kommet til farvemålingen. Det har været en meget krævende og kompliceret udviklingsproces, da CFC skulle udvikle en maskine, som i realiteten var bedre end det menneskelige øje. I starten var nyinvesteringerne ikke til stor nytte, da sorteringsmaskinerne ikke fungerede optimalt. Det betød ekstra udgifter for at få maskinerne til at fungere. Nu skulle alle børnesygdommene dog være udryddet.

Alle skindene bliver i dag længdemålt mekanisk, mens det kun er de store partier af skind, scanbrown og scanglow der udgør ca. 7 mio. skind, som bliver farvesorteret. Det næste mål er at udvikle det nødvendige software til farvesortering af flere farvetyper, herunder også renhedssortering.

Investeringerne har betydet en væsentlig rationaliseringsgevinst, da udgiften til medarbejdere er blevet reduceret, og dermed er der kommet en mindre afhængighed af det høje danske lønniveau. Auktionshuset er dog langt fra blevet uafhængig af menneskelig arbejdskraft, idet maskinerne stadig skal betjenes og indstilles. En stor del af teknologien på sorteringsområdet har CFC selv udviklet, da der ikke findes standardiserede maskiner, som blot kan anskaffes eller kopieres. Det er prisen CFC må betale for at være den største på markedet, men det har været nødvendigt for på sigt at kunne opretholde lønsomheden og konkurrenceevnen i den fælles virksomhed.

De gennemførte investeringer betyder, at der ikke er behov for de store investeringer i maskiner i de kommende år. Der vil udelukkende være behov for investeringer i software, som vil medføre, at de kan benyttes til finere sortering af skindene. Desuden har investeringerne givet CFC en stordriftsfordel. De kan nu sortere flere skind i timen og er dermed gearet til at modtage flere skind i auktionshuset.

***Organisatoriske muligheder***

Der er sket mange forandringer rent størrelsesmæssigt fra det oprindelige selskab til i dag, hvor selskabet kan betegnes som et stort og internationalt andelsselskab. Det har både sine muligheder og sine begrænsninger. På nogle områder har selskabet udviklet sig bort fra den oprindelige form, som illustreret i tabel 3.5.

**Tabel 3.5. Sammenligning mellem det "oprindelige" andelsselskab og nutidigt sort nationalt/transnationalt selskab**

| | Oprindeligt selskab | Nutidigt selskab |
|---|---|---|
| Selskabets geografisk placering | Lokalt | Nationalt |
| Andelshaverne | Få, lokalt | Mange, over hele landet |
| Medlemsstyre | Direkte demokrati | Repræsentativt demokrati |
| Strategisk beslutninger | Få og enkle | Mange komplicerede |
| Selskabets aktiviteter | Få og enkle | Mange og vidt forgrenede |
| Selskabets drift | Overskuelige | Omfattende og komplekse |
| Selskabets økonomi | Overskuelige | Kompliceret |
| Markedsforhold | Få efterspørgselsparametre | Mange efterspørgselsparametre |
| Konkurrencesituation | National konkurrence | International konkurrence |

Kilde: Danske Andelsselskaber 2000 + egen red.

Selskabet adskiller sig specielt fra den oprindelige tankegang ved medlemsstyret og de strategiske beslutninger. På disse to punkter er der sket en kraftig indskrænkning i avlernes føling med selskabet. Det er ikke længere så nemt at komme igennem med forslag til forandringer, da der er længere vej fra avleren gennem repræsentanterne i landsdelsforeningerne til den daglige ledelse i DP. Det er derfor de valgte repræsentanters opgave at sørge for, at den vej ikke føles så lang, og at medlemmerne informeres om de mange beslutninger.

Mulighederne for selskabet ligger især i CFC's størrelse. De har nemmere ved at tiltrække skind til lige netop deres auktioner på grund af udbuddet. På dette område gør CFC meget ud af hele tiden at kunne tilbyde den nyeste form for teknologi og at have den bedste kvalitet på skind. Derudover har deres størrelse gjort det muligt at beskæftige sig med andre områder end blot auktionsområdet.

Selskabets størrelse kan dog blive en trussel for eksistensen af andelsselskabet. Samtidig med, at minkproducenterne bliver større og større, og de dermed ikke har tid til at have et andet arbejde ved siden af, bliver der måske en større konkurrence mellem producenterne. Det kan "ødelægge" idégrundlaget bag én stor organisation som CFC. Der er således risiko for, at producenterne kun vil tænke på sig selv og deres egne indtjeningsmuligheder.

Udover den store organisation har CFC også en solid pengetank, som den kan tære på, hvis der kommer dårlige år eller hvis der skal foretages store nye investeringer.

### 3.2.3. Avlerens økonomi

***Avlernes lønsomhed***

En anden del af analysen er at se nærmere på lønsomheden hos avlerne. Analysen af udviklingen i deres lønsomhed er imidlertid behæftet med stor usikkerhed. Specielt prisudviklingen og følsomheden over for politiske beslutninger (udenlandske som indenlandske) er faktorer, som har stor økonomisk betydning for avlerne.

Lønningsevnen varierer meget, som vist i tabel 3.6. Det kræver derfor en betydelig egenkapital at være minkproducent. Avlerne kan ikke regne med et stabilt økonomisk udbytte hvert år.

Efter det "dårlige" år i 1998, hvor lønningsevnen faldt betragteligt, blev der ikke så meget til overs til forrentning af egenkapitalen. Siden har lønningsevnen rettet sig og er atter tilbage på en positiv bane. Som det ser ud i dag, er det ikke dårligt at være minkproducent. Et mål kunne dog være at få opbygget en større egenkapital i minkfarmene, fordi "dårlige" år hurtigt kan komme igen. Der skal endvidere være midler til at investere i de nye udmugningsanlæg, som det kræves i de nye miljøkrav.

**Tabel 3.6. Lønningsevne for alle bedrifter med mink**

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|---|---|---|---|
| Arbejdsindsats, timer pr. tæve | 2,0 | 2,1 | 2,0 | 2,1 |
| Dækningsbidrag, kr. pr. tæve | 555,0 | 214,0 | 417,0 | 643,0 |
| Nettooverskud, kr. pr. tæve | 153,0 | - 212,0 | 23,0 | 185,0 |
| Lønningsevne, kr. pr. tæve | 371,0 | 27,0 | 214,0 | 441,0 |
| Lønningsevne, kr. pr. time | 186,0 | 13,0 | 107,0 | 209,0 |

Kilde: FØI hjemmeside.

Tabel 3.7 viser, at 1998/99 var en relativ dårlig sæson. Specielt de små minkfarme under 1.000 avlstæver havde det svært. På det tidspunkt var det ca. 67 pct. af alle avlerne, som hørte til denne gruppe (DPA, 2002b). Deres lønningsevne var i disse år negativ, hvorfor det har været nødvendigt at tære kraftigt på egenkapitalen.

På Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret er man ved at udvikle et nyt rådgivningsværktøj kaldet Farmcheck. Det skal være med til at hjælpe den enkelte avler med at udpege de områder i bedriften, hvor en ekstra indsats vil give den største økonomiske effekt. Derudover skal Farmcheck bruges til at sammenligne minkfarme, således at avleren kan vurdere, om farmen kan drives mere effektivt.

**Tabel 3.7. Økonomien i forskellige bedriftsstørrelser, i kr.**

| | 1997/98 | | 1998/99 | | 1999/00 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Antal årstæver | 0-999 | 1000-5000 | 0-999 | 1000-5000 | 0-999 | 1000-5000 |
| Dækningsbidrag pr. tæve | 491,1 | 590,1 | 146,5 | 259,2 | 389,2 | 424,1 |
| Nettooverskud pr. tæve | -13,3 | 185,7 | -301,7 | -137,7 | -89,3 | 4,8 |
| Lønningsevne pr. tæve | 289,1 | 425,9 | -48,9 | 92,7 | 187,7 | 230,9 |
| Lønningsevne pr. time | 133,0 | 224,0 | -21,0 | 47,0 | 80,0 | 121,0 |

Kilde: SJFI, 1997/98, 1998/99 og 1999.

Farmcheck-projektet er stadig i indkøringsfasen. Et mål for projektet er også at få indført en så ens regnskabsføring som muligt, således at det bliver nemmere at sammenligne regnskaber med andre af landbrugets produktionsgrene (DL's hjemmeside).

***Udlodning***

Udlodningen er den del af overskuddet i CFC, der bliver fordelt til avlerne og bliver udbetalt til dem. Størrelsen af denne udlodning er bestemt af, hvor mange skind avleren har haft med på auktionen i forhold til den samlede medlemsomsætning (CFC, 2001b). Udlodningen er ikke en decideret løn til avlerne, der er snarere tale om en efterbetaling. Tabel 3.8. viser størrelsen på udlodningen fra år til år.

**Tabel 3.8. Udlodning i pct. af overskuddet**

| | 96/97 | 97/98 | 98/99 | 99/00 | 00/01 |
|---|---|---|---|---|---|
| *Udlodning i pct.* | 0 pct. | 10,5 pct. | 4,7 pct. | 10,3 pct. | 10,8 pct. |

Kilde: CFC, 2001a + egen red.

Der var ikke basis for nogen udlodning før 1996/97. Egenkapitalen var indtil da ikke højere end kapitalkravet.

I henhold til love for Dansk Pelsdyravlerforening (CFC, 2001b) bestemmes overskudsudlodningen til de enkelte avlere. I 2000/01 var kapitalkravet til egenkapitalen på 379 mio. kr., og i samme periode var udlodningen på ca. 55,2 mio. kr. til avlerne. Af det beløb var de 9 mio. kr. til udbetaling til ophørte avlere, som opfylder betingelserne for udbetaling. Til rest var der 46,2 mio. kr. til fordeling (CFC, 2001a). Først forrentes den saldo, som avlerne har på kapitalfondskontoen fratrukket årets udbetalinger – ca. 17,3 mio. kr. (CFC hjemmeside). Resten af overskuddet bliver derefter fordelt på alle medlemmernes konti, som har solgt deres skind gennem CFC i regn-

skabsåret. Fordelingen sker i forhold til det salg, som avleren har haft af den samlede medlemsomsætning.

### 3.2.4. Sammenfatning

Udfra den interne analyse er følgende *key succes factors* identificeret hos CFC:

- *Sammenholdet* mellem avlerne er unikt og ses ikke andre steder. Heller ikke i andre andelsforeninger. Det er vigtigt at bibeholde dette sammenhold avlerne imellem, da det er grundlaget for, at CFC kan fungere så optimalt som muligt. Der kan måske opstå gnidninger, når avlerne alle bliver af en størrelse, hvor de skal leve af at være minkavler. Som det er i dag, er mange minkproduktioner ikke hovederhverv. Derfor er det måske nemmere at dele erfaringer og tips med andre avlere. Hvis CFC er opmærksom på dette, vil det næppe blive et problem.

- *Servicen* overfor kunderne er et andet vigtigt område, hvor CFC er foran andre auktionshuse. Især på IT-siden er CFC langt fremme. CFC har også som det eneste auktionshus fået oversat deres hjemmeside til kinesisk. Servicen under selve auktionen er derimod ikke så forskellig fra auktionshus til auktionshus.

- *Det store produktionsgrundlag* er også en vigtig konkurrenceparameter for CFC. For det første sikrer det et stort udbud af skind og derudover sørger det for stor ensartethed i lotsene, hvilket kunderne efterspørger. Det er vigtigt, at kunden ikke kan se på det endelige produkt, at det er lavet af flere skind.

- *Ud over at kunderne* bliver tiltrukket af det store udbud, er det også vigtigt for dem, at udbuddet er så bredt som muligt. Det brede udbud på auktionerne tiltrækker kunderne og hjælper til, at der bliver stor konkurrence om skindene. Det resulterer i højere priser og dermed større indtjening hos CFC.

- *Danske skind* er kendt for kvaliteten. De er blevet fremavlet gennem årtiers avlsarbejde og bliver stadig forbedret. Senest med computerprogrammer som hjælper til med udvælgelsen af avlsdyr.

- *Det at CFC* kan bestemme størrelsen på de lots der kommer på auktion, gør, at de kan fastholde et stort antal kunder, så konkurrencen bliver mere reel mellem dem, ligegyldigt om de er store eller små. Den større konkurrence er med til at sikre mere tilfredsstillende salgspriser.

## 3.3. Udviklingen i branchen

Den fremtidige udvikling i pelsdyrbranchen påvirkes af flere forskellige faktorer. Det er derfor valgt at belyse nogle af de centrale faktorer, som påvirker den fremtidige produktion af minkskind, herunder efterspørgslen efter nye skindtyper, prisudviklingen på rå skind, udviklingen i kuldstørrelsen, de nye miljøkrav og problemerne med vilde mink. Til sidst i afsnittet belyses den moralske modstand mod pelsdyravl, som har præget sektoren i mange år. Nogle lande forsøger at forbyde pelsdyravl ud fra moralske betragtninger. Betragtninger, som der ikke findes noget fagligt belæg for, men som altid vil være en trussel for hele sektorens eksistens.

***Den generelle udvikling***

Den generelle udvikling går mod færre og større farme, som giver nogle klare stordriftsfordele for minkproducenterne (figur 2.2). Dette betyder dog ikke, at den samlede produktion går nedad; tværtimod er der en tendens til, at der produceres flere og større skind.

En af årsagerne til denne udvikling skal findes i de nye miljøkrav. Reglerne om gyllerender under alle burene kan tvinge ældre minkproducenter til at stoppe, da det ikke længere vil være rentabelt at forsætte med produktionen. Branchen regner med, at det i alt kommer til at koste ca. 700 mio. kr. at få lagt gyllerender på alle minkfarmene. Disse penge har de ældre producenter ikke eller de har ikke lyst til at investere dem, fordi de ikke har så mange år tilbage til at forrente investeringen.

De seneste år er gennemsnitsalderen steget hos minkavlerne. Det skyldes, at det ikke er så fysisk hårdt at være minkavler i forhold til andre landbrugserhverv, og avleren derved kan holde længere. Derudover er der ikke så mange unge, der er interesserede i at overtage bedrifter med mink. Faktisk ligger gennemsnitsalderen omkring de 55 år. Forsøg på at vende denne udvikling er sket på Asmildkloster Landbrugsskole. Her er ”pelsdyr” kommet på skemaet i 2002, idet der har været en konkret efterspørgsel efter dette fag. Der satses i starten på ca. 20 elever, som skal gå på pelsdyrlinien. Det svarer nogenlunde til den tilgang af nye avlere, som erhvervet har brug for med det antal pelsdyrfarme, der er i dag.

Pels har oprindeligt været anvendt til at holde kroppen varm og beskyttet. Det anvendes pels stadig til, ikke mindst i de nordiske lande samt Kina, USA, Rusland, Canada og Grønland. Her anvendes pels til lange kåber, huer og sågar støvler for at holde varmen (CFC, 2002a). På grund af pelsens smukke struktur og utrolige variationer

anvendes den nu også mere og mere som pryd. Hatte beklædes med pelskanter, mens jakker og kjoler får en bort eller en krave af mink. Designere over hele verden leger med de nye sy-, farve-, garve- og klippeteknikker, der gør, at pels fremover får langt større anvendelsesmuligheder.

***Priser på skind***

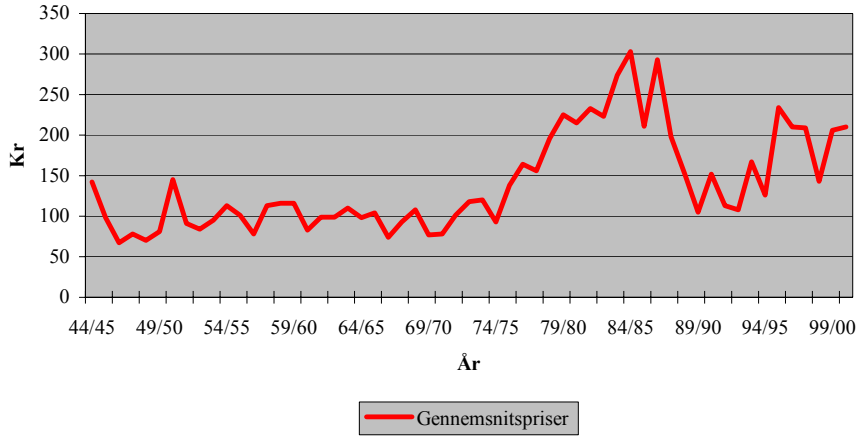
Som vist i figur 3.4 har gennemsnitspriserne pr. skind varieret omkring et niveau på ca. 100 kr. fra 1944 indtil midten af 1970'erne. Herefter steg prisen i løbet af fem år fra 93 kr. til omkring 225 kr. i et par år for at nå den højeste pris nogensinde i 1984/85 på 303 kr. Året efter faldt prisen tilbage til omkring de 225 kr. for igen at stige kraftigt i 1986/87 (CFC, 1993 og 2001a).

I 1988 indtraf den store økonomiske krise i pelsdyrsektorens historie. Grundet overproduktion og meget milde vintre faldt priserne ekstremt, faktisk helt ned på niveauet fra 1970'erne. I 1988/89 lå udgifterne på ca. 200 kr. pr. skind og priserne på ca. 153 kr. (CFC, 1993).

I et forsøg på at få vendt situationen valgte CFC i 1990 at reducere produktionen samtidig med, at man fastholdt prisniveauet fra auktionen i september 1989. Strategien lykkedes til en vis grad, idet salgsprocenten kom op i nærheden af de 100 pct. igen, hvilket tyder på, at udbuddet kom til at passe til efterspørgslen. Priserne begyndte at vise en stigende tendens. Fra 1990 har prisen (figur 3.4) generelt været for opadgående, dog med et stort fald i 1999 på grund af Ruslands økonomiske nedtur. Det tegner til, at erhvervet hurtigt kommer sig over denne krise, idet priserne allerede året efter kom op på samme niveau som før denne krise.

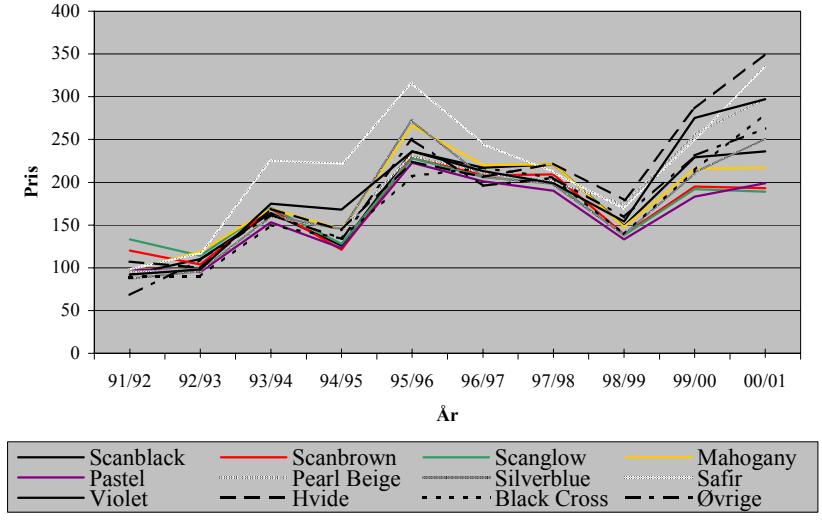
Prisudviklingen mellem pelstyperne har generelt ligget inden for en margin på ca. 50 kr. indtil 1998/99. De seneste to års udvikling viser imidlertid, at forskellen bliver større. I år 2001 var der således lidt over 150 kr. i forskel på Hvide- og Scanglowskind (figur 3.5). Det fremgår af figur 3.4 og 3.5, at priserne på minkskind er meget ustabile og derfor også svære at forudsige. Der er formentlig en generel forventning om, at priserne på skind vil stige på længere sigt, men på kort sigt er der stor usikkerhed som følge af bl.a. den aktuelle internationale politiske situation.

## Figur 3.4. Gennemsnitspris for minkskind 1944-2001




Kilde: CFC 1993 og 2001a + egen red.

## Figur 3.5. Prisudviklingen inden for skindtyperne




Kilde: CFC, 2001a .

***Større antal af hvalpe og mindre antal golde tæver***
Et større antal hvalpe og et mindre antal golde tæver lader til at være tendensen inden for den danske pelsdyrbranche (figur 2.6). Kuldstørrelsen hos minkene har været inde i en positiv udvikling i en årrække. Udviklingen kan forklares med det gennemførte avlsarbejde.

I naturen er minken mørkebrun, og derfor kaldes den mørkebrune mink for Wildmink. Op gennem 1960'erne og 1970'erne blev der selekteret for mørkere mink, hvorved avlerne nåede frem til en sort mink, der kaldes Scanblack eller Standard mink. Hovedproduktionen var i 1980 Standard mink, selvom der også blev produceret en del Pastel, Blackcross og Hedlund white. De øvrige farvetyper blev derimod kun produceret i ringe omfang (Jørgensen, 1986).

Fra 1980 og fremefter blev der importeret Wildmink til Danmark, ligesom der blev startet en krydsningsproduktion, der resulterede i den samme brune farvetype. Denne farvetype kaldes Scanbrown/-glow. Farvetypen Mahogany, der er mørkere end Scanbrown, produceres som en krydsning mellem Scanblack og Wildmink (Jørgensen, 1986).

***Miljøkrav***
En trussel mod den fremtidige udvikling i sektoren og minkavlerne er miljøkravene. Med den seneste bekendtgørelse (Miljø, 2002) stilles der nye krav til avlerne, der bl.a. skal opfylde betingelser om opsamlingen af gødningen. Der skal være fast underlag under burene, enten i form af betongulv eller render til at opsamle afføringen. Det var oprindeligt meningen, at kravene skulle være opfyldt med udgangen af 2004, men på grund af den langstrakte proces med udarbejdelsen af bekendtgørelsen, er det blevet besluttet, at kravene skal være opfyldt med udgangen af 2004 for farme med over 600 dyr, og 2007 for farme med under 600 dyr. Avlerne skal dog først have opfyldt kravene et år efter, at ansøgningen er blevet indsendt, hvilket reelt vil sige ved udgangen af henholdsvis 2005 og 2008 (Miljø, 2002).

Udgiften til etablering af render vil ramme de lidt ældre avlere hårdest. Disse avlere har svært ved at se, hvordan de skal nå at tjene pengene ind igen inden de skal stoppe. Dette har sikkert også været medvirkende til, at datoen for opfyldelsen af miljøkravene for de små farme er blevet rykket til 2008.

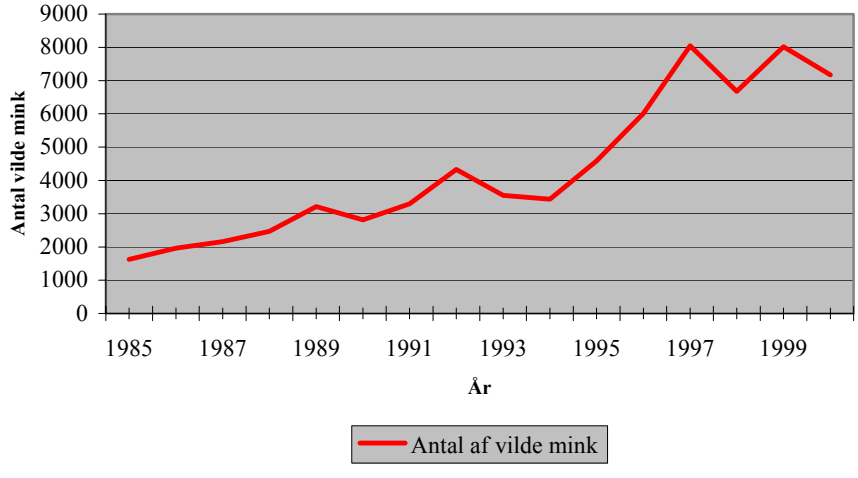
Ved udvidelse af minkfarme er kravene også blevet skærpet, idet der skal laves flere miljøundersøgelser nu end tidligere. Beregningen af dyreenheder er desuden blevet

ændret, så avleren i dag skal have 1 ha jord til at sprede gødningen på for hver 75 tæver, der er på farmen. Det bliver yderligere skærpet pr. 1/8 2004, hvor det kræves, at avleren skal have 1 ha pr. 62 tæver. Nogle avlere kan komme i klemme, hvis det ikke er muligt at skaffe den nødvendige jord i forhold til størrelsen af deres farm (Miljø, 2002).

***Vilde mink***

Erhvervet har i mange år været negativt påvirket af en kraftig stigning i bestanden af vilde mink. Ifølge Danmarks Miljøundersøgelser (DMU) er antallet af vilde (indfangede) mink de sidste 15 år eksploderet, som vist i figur 3.6. De seneste tal er på ca. 8.000 mink eller dobbelt så mange som for blot 5 år siden (DMU hjemmeside).

**Figur 3.6. Antal fanget vilde mink**




Kilde: DMU hjemmeside + egen red.

De vilde mink, som findes i dag, er alle undsluppet fra en af Danmarks mange minkfarme eller er efterkommere af de bortløbne. Minken hører ikke oprindeligt hjemme i den danske natur, og den er til stor gene for fugle og små pattedyr, ligesom den kæmper om føden med andre mindre rovdyr. I Norge, Sverige og Island ses de samme problemer med vilde mink som i Danmark. I disse lande er det kommet så vidt, at et totalt forbud mod minkavl overvejes.

På Island er problemet ligeledes meget stort, da minkene har gjort et stort indhug i bestanden af søfugle. I Danmark er det specielt de traditionelle minkområder i Vest- og Nordjylland, der har mærket problemet. Minkene har en betydelig negativ effekt på visse arter af fugle og små pattedyr. Endvidere har mange fjerkræavlere har haft uvedkommende besøg af det lille dyr.

Forskerne kan bestemme herkomsten af de vilde mink ved at kigge på kostsammensætningen. Sammensætningen af minkens fedtsyre fortæller noget om, hvor minken kommer fra. Farmfoder indeholder ofte svinefedt, og det er muligt at spore dette de første 2–3 måneder efter, at dyret er sluppet ud. Efter den tid vil fedtlaget være udskiftet. Kan der stadig måles spor af farmfoder hos mange vilde mink, står erhvervet over for et stort problem, der kan udløse skærpede krav til indretning af farmene og dermed også føre til krav om nye store investeringer.

Der er også en risiko for, at dyrene kan vandre den modsatte vej fra naturen og tilbage til farmene. Det vil indebære en kraftig smitterisiko, som kan medføre store konsekvenser for de enkelte farme.

I en undersøgelse foretaget af DMU, som endnu ikke er offentliggjort, er det konstateret, at de fleste vilde mink stammer fra minkfarme. Undersøgelserne er blevet sponsoreret af DP, idet denne organisation havde en interesse i at få klarhed over, hvad årsagen til det voksende problem med vilde mink er. Avlerne har derimod ikke vist interesse for at støtte forskningen, da de ikke tror på, at den vilde mink er noget problem. Resultatet har allerede medført en bekendtgørelse omkring husning af mink og hegning af minkfarme, så minkene ikke kan slippe væk. Der er en forventning om, at de nye regler vil være med til at begrænse problemet (FD, 2002).

DP har også overvejet at sætte dræberfælder ud for at mindske vildtbestanden. Hovedproblemet er her, at det ikke kun er de vilde mink, som bliver fanget i dem, men også de fredede ildere og lækatte. Hvorvidt fælderne vil blive tilladt afhænger meget af, om DP synes, at det er nødvendigt.

**Moralsk modstand mod pelsdyravl**

Erhvervet har gennem mange år kæmpet med en modstand mod pelsdyravl. En modstand som bygger på moralske holdninger, om det rimelige i at opdrætte dyr kun pga. deres pels. Mange mennesker har den opfattelse, at det er synd for minkene, at de skal leve i bur hele deres liv for til sidst at blive aflivet på en ikke særlig human måde.

I artiklen ”Pelsdyrbranchen er igen på vej frem” i Andelsbladet nr. 8. 2001 (Andelsbladet, 2001), mener DP’s administrerende direktør Torben Nielsen, at udviklingen er på vej hen imod, at følelsessamfundet bliver en trussel mod landbruget – herunder pelsdyrerhvervet.

I flere lande overvejes et generelt forbud mod pelsdyravl. Disse overvejelser sker ikke på grundlag af faglige argumenter og videnskabelige fakta, men udelukkende ud fra moralske betragtninger. I 2000 indførte Storbritannien et forbud mod minkavl med den begrundelse, at ”pelsdyravl strider imod den offentlige moral” (Andelsbladet, 2000). Det skete specielt på grund af pres fra dyreværnsorganisationer, som har støttet regeringen med store beløb. Det dobbeltmoralske i Storbritanniens forbud er, at forbudene ikke gælder det at sælge og gå med pels. Pelsproduktionen risikerer dermed blot at blive flyttet fra gode produktionsvilkår til mindre gode vilkår i primært Østeuropa.

I Holland har regeringen også forsøgt sig med et forbud mod pelsdyrproduktion. I januar 2001 fremsatte regeringen et lovforslag med sigte på at afvikle pelsdyravl i Holland med henvisning til ”den offentlige” moral. Den hollandske landbrugsminister (Laurens Jan Brinkhorst) forsøgte at få fuld opbakning i regeringen, men det lykkedes ikke. Forslaget har heller ikke kunne opnå det fornødne flertal i det hollandske parlament. Heller ikke forskellige rapporter, som Van Noord-rapporten og Rathenau-rapporten, bestilt af ministeren selv, har kunnet give den fornødne argumentation for stop af pelsdyravl. Der er således stadig pelsdyravl i Holland. Det på trods af mere rabiate handlinger fra dyreretsaktivister, senest mordet på Pim Fortuyn (CFC hjemmeside).

Videnskabelige undersøgelser viser, at mink er nogle af de husdyr, som har det bedst, når det gælder dyrevelfærd. I England har regeringen haft meget svært ved at bevise den påstået dårlige velfærd hos mink, da de ikke kan finde noget, som kan underbygge påstandene. Derfor er det også meget vigtigt, at danske pelsdyravlere fortsat er åbne omkring deres produktionsmetoder for at imødegå en eventuel fremtidig kritik (Andelsbladet, 2000).

# 4. SWOT-analyse

Nærværende kapitel indeholder en opsummering af den gennemførte beskrivelse og efterfølgende analyse af minksektoren. Opsummeringen indeholder dels en SWOT-analyse, dels en opstilling af nogle centrale problemstillinger i erhvervet. SWOT-analysen består af en identifikation af henholdsvis muligheder og trusler i afsnit 4.1, henholdsvis de stærke og svage sider i afsnit 4.2. På grundlag af denne SWOT-analyse er nogle centrale problemstillinger i sektoren blevet udpeget og omtalt i afsnit 4.3. Der er her tale om problemstillinger, hvis løsning kan medvirke til at fastholde og videreudvikle minksektoren til gavn for erhvervets producenter, deres organisationer og det danske samfund.

## 4.1. Muligheder og trusler

Tabel 4.1 indeholder en oversigt over de udpegede muligheder i minksektoren, mens de potentielle trusler er vist i tabel 4.2.

**Tabel 4.1. Muligheder**

- Øge markedet for pels (designcenter i Kina)
- Øge folks bevidsthed om mink
- Mink - et kvalitetsprodukt fra de nordiske lande
- Forblive den største udbyder af minkskind
- Handel over nettet
- Forskning og udvikling

Kilde: Egen red.

De største muligheder ligger i handel over internettet og i et øget kendskab til mink. Salg over internettet kan være med til at sikre auktionshuset i fremtiden og kan måske skabe en større kundegruppe. Det vil også blive nemmere at købe skind. Investeringerne i store edb-styrede sorteringsmaskiner er allerede et skridt i retning af nethandel. De skal være med til at skabe et ensartet kvalitetsprodukt, som er sorteret ud fra samme kvalitetskriterier og dermed give et ensartet produkt.

Derudover er der folks bevidsthed om mink. Tendensen i dag er, at den almindelige borger ikke ved særligt meget om minkproduktion. Der er derfor mange muligheder for at fortælle forbrugerne mere om produktet. Minksektoren har ikke noget at skjule. Ofte hører folk kun om den negative side af sagen, mens de positive ting ikke når ud.

| Tabel 4.2. Trusler |
|---|
| - Dyrevelfærd<br>- Uvidenhed om mink<br>- Beslutning om at lukke erhvervet (politisk)<br>- Uforudsete økonomiske hændelser<br>- Ikke følge med udviklingen<br>- Mangel på foder<br>- Andre auktionshuse står klar, hvis CFC fejler<br>- Sygdom, især plasmacytose og fedtede hvalpe<br>- Avlerens dygtighed til at bedømme skindene<br>- Image<br>- Vigende loyalitet fra avler<br>- Etiske følelser => ligestille mink med mennesker<br>- Lovgivningen i andre lande (EU)<br>- Avlerne har ikke noget indblik i markedet |
| Kilde: Egen red. |

De fleste forbrugere har aldrig hørt om, set eller læst om de gode betingelser, som minken faktisk lever under i Danmark.

Som vist i tabel 4.2 findes der også mange trusler i sektoren. Af de væsentligste kan nævnes uvidenhed om mink, sygdomme, image og den vigende loyalitet fra avlerne. Lige så vel som folks bevidsthed om mink kan være en mulighed, kan det også være en trussel. Her tænkes især på den generelle uvidenhed om produktionen af minkskind, som ikke ligefrem gavner sektoren. Sygdomme er en stor trussel, som kan ødelægge hele produktionen for en avler. Specielt plasmacytose er hård ved avlernes økonomi, da det kan betyde en langvarigt tilbageslag i avlsarbejdet. Så længe forskerne ikke har fundet en måde at bekæmpe hverken plasmacytose eller fedtede hvalpe på, vil sådanne sygdomme hele tiden være en alvorlig trussel.

Image har også meget stor betydning for sektoren. Når offentligheden hører noget om minkproduktion, er det ofte med negativt fortegn. Det er specielt i forbindelse med aktivisters hærværk på minkfarme, men også flueproblemer, lugtgener og sygdomsudbrud kan have en negativ indflydelse på erhvervets image.

En anden trussel er avlernes vigende loyalitet. Der er en tendens til, at stalddørssalget er stigende. Det er et tegn på, at det er muligt at få lige så gode priser for skindene ved at handle uden om auktionshuset. Denne påstand om øget ”stalddørssalg” kan ikke dokumenteres, men vi har gennem samtaler med producenter fået at vide, at dette salg eksisterer og er stigende. Præcist hvor stor en andel skind der bliver solgt ad denne

vej, findes der selvsagt heller ikke tal på, men vi er som tidligere nævnt overbeviste om andelen er større end de tre pct., som er det officielle tal.

## 4.2. Styrker og svagheder

De identificerede styrker i minksektoren er gengivet i tabel 4.3, mens sektorens svagheder er beskrevet i tabel 4.4.

**Tabel 4.3. Styrker**

- Stort udbud
- Stor andelsforening
- Nær kontakt til leverandør/avler
- Nye sorteringsmaskiner
- Unikt produkt
- God service og rådgivning
- Bestemmer selv størrelsen på købere og lots
- Mange kunder (internationalt)
- Forskning og udvikling
- Samsortering
- Sygdomsbekæmpelse
- Gode afregningspriser
- Stabil forbrugerefterspørgsel
- Velforsynet med råstoffer
- Klimaforhold
- Designcenter i Kina

Kilde: Egen red.

Selskabet har helt klart sine styrker i andelsopbygningen, service og rådgivning samt sygdomsbekæmpelse. Forcen ligger bl.a. i stordriftsfordele og stort udbud af skind, som er faktorer af stor betydning for CFC og som ikke ser ud til at ændre sig væsentligt i de kommende år. Det skal dog ikke blive nogen sovepude, for der vil altid stå nogen klar til at overtage, hvis der bliver muligt. Her tænkes på de andre auktionshuse, der ikke p.t. kan true CFC's position på verdensmarkedet, men helt sikkert vil blive hårde konkurrenter, såfremt CFC ikke bliver ved med at udvikle sig.

Derudover er den gode service og rådgivning, som CFC yder både til avlere og kunder, en styrke der skal vedligeholdes og udbygges for at opretholde det forspring, som CFC har i forhold til de andre auktionshuse. CFC har bl.a. via deres hjemmeside, som er informativ og let at finde rundt på, skabt en god kontakt til avlerne. Det er vigtigt at bibeholde denne kontakt for at kunne følge med i, hvad der rører sig i branchen.

CFC bruger mange ressourcer på sygdomsbekæmpelse og er førende inden for bekæmpelsen af sygdomme i minkerhvervet. Det skal CFC fortsætte med, da det er med til at højne den veterinære standard i minkbestanden. CFC har allerede et stort netværk af forskere og institutioner, som hele tiden forsøger at udvikle vacciner mod plasmacytose og andre sygdomme i minkproduktionen.

**Tabel 4.4. Svagheder**

- Ingen sammenligningsmuligheder (pioner)
- Avlerne sidder på alle poster i organisationen
- Lille konkurrence avlerne imellem
- Forkert differentiering mellem kanin og mink
- Ressourcekrævende at vedligeholde hjemmeside
- Gammel organisation
- Tendens til større enheder
- SAGA's lille pengetank
- Få anvendelsesmuligheder (minkfarme)
- Ikke alle har internetadgang
- Følsom for prisudsving (avlerne)
- Manglende kommunikation
- Manglende lyst til udvikling
- Dyrevelfærd
- Manglende indflydelse på produktionsmetoder

Kilde: Egen red.

En af de markante svagheder er, at organisationen bygger på 100 år gamle principper, hvor avlerne sidder på alle poster i organisationen. Dermed er der en risiko for, at der ikke kommer så megen nytænkning ind i sektoren. Den manglende kommunikation mellem avlerne og markedsføringsleddet er også en klar svaghed. Det kan resultere i, at der kan blive produceret skind, som kun kan benyttes på én måde og dermed ikke har nogen alternativ anvendelse.

SAGA har forsøgt at kommunikere nye trends ud til avlerne gennem konsulenterne, men det er svært at overbevise dem om rentabiliteten i de nye tiltag. En anden svaghed i sektoren er desuden, at de danske avlere ikke er gode nok til at rense skindene. Det resulterer i, at der kommer skjolder på lædersiden af skindene og derfor ikke kan bruges til de i øjeblikket meget populære vendbare pelse.

## 4.3. Problemstillinger i sektoren

I dette afsnit opstilles de problemstillinger, der er fundet gennem sektor- og SWOT-analysen. Problemstillingerne skal være med til at give et overblik over, hvilke pro-

blemer der findes i erhvervet. Problemstillingerne er opstillet i den rækkefølge som afspejler deres relevans og betydning for sektoren.

***Sygdom:*** Dyrene er endnu ikke helt smittefrie, men der arbejdes på højtryk for at minimere antallet af sygdomsfremkomster. Blandt andet forskes der intensivt i, om der kan vaccineres imod plasmacytose og andre former for sygdomsudryddelse.

***Sanering:*** Der er nogle ganske få avlere, som ikke vil være med i saneringsordningerne, og dermed udgør en smitterisiko for andre avlere.

***Miljøkravene:*** Mange avlere står overfor store miljøinvesteringer, idet der skal være gyllerender under alle burene senest ved udgangen af 2008. Det kan betyde, at især mange ældre avlere tvinges til at stoppe deres produktion.

***Foderet:*** Avlerne kan ikke være sikker på at få den nødvendige mængde foder af rette kvalitet, selvom foderet er af meget stor betydning i minkavlen. Dog anvendes der mange ressourcer i erhvervet på at finde de rigtige fodersammensætninger og udvikle alternativer til de nuværende ingredienser i foderet.

***Offentlig moral:*** CFC skal nøje følge og deltage i debatten i Danmark og på EU plan, såfremt organisationen skal bevare et godt image i det øvrige samfund. I dag er problemet af mindre betydning, men udviklingen kan hurtigt ændre på dette.

***Dyr i fangenskab:*** Det kan blive en trussel mod CFC's eksistensgrundlag, hvis befolkningens aversion mod at holde dyr i fangenskab, som ikke danner grundlag for fødevarer, bliver mere negativ. Problemet kan blive forstærket af, at en stor del af befolkningen har et manglende kendskab til den produktionsform, som benyttes hos minkavlere.

***Vilde mink:*** På grund af et stigende antal vilde mink har visse lande overvejet et forbud mod minkproduktion for at holde den vilde bestand nede. Det kan medføre katastrofale følger for Danmark.

# Summary

The aim of the report is to describe and analyse the Danish Fur sector in a chain perspective from the farm to the end customer. This sector is the fourth largest in Danish agriculture and has a dominating position on the world market. It is therefore of significant economic importance.

A rather broad description is provided in order to give a more complete picture of the actual situation in the Danish Fur sector. The description includes the historical development, the organisation of the sector and how the production and processing activities are carried out.

The sector analysis is performed by adopting David A. Aaker's strategic planning framework. The analysis is divided into an external and internal part. The external part analyse the competitive situation and the other market driving forces in the fur sector, whereas the internal part includes an economic analysis of the main actors in the chain together with an analysis of the strategic competences in the sector.

The section analysis has provided the background for an identification of the central problem themes in the Danish Fur sector. The identification is carried out by use of a SWOT-analysis, which includes the strong and weak points as well as the opportunities and threats. The following problem themes have been identified:

***Diseases:*** The animals are not yet free of infections, but many initiatives are taken to minimize the prevalence of diseases. There are also research activities directed i.e. vaccination of plasmacytose and other kinds of disease control.

***Clearance:*** A small number of producers are not willing to join the implemented disease clearance programs and thereby constitute a source of infection for other fur producers.

***Farm sale:*** Although CFC (Copenhagen Fur Center) wishes to be in charge of the sale of most Danish produced fur, more Danish producers are now selling their products directly from the farm. By directly sale the farmer can get nearly as high a price as by selling to CFC and at the same time the farmer does not have to pay any sale fees.

***Environmental requirements:*** Many producers are facing heavy environmental Investments in order to fulfil the need for slurry channels under all cabins by the end of 2008. The consequence may be that especially many older farmers are forced to disclosure their production.

***Feed:*** The producers cannot be sure to get the required amount of feed of the right quality although these requirements are of great importance in their production. However, a significant amount of efforts are carried out to identify the right mix of feedstuffs and to develop substitutes for the existing ingredients in the feed.

***Public morale:*** CFC should closely monitor and participate in the national and EU debate in order to maintain a good image in the public. The problem is of minor importance today, but the situation can quickly be changed.

***Animals in confinement:*** It can be a threat to the future existence of CFC if people's aversion against the confinement of animals not used for food production are increased. This problem can be more profound in the future as less and lees people are familiar with the production methods used by fur farmers.

***Wild mink:*** Caused by a decreasing number of wild mink in the free, some countries have considered a ban against mink production, to keep the population down. This could have catastrophic consequences for the Danish industry.

# Litteraturliste


Aaker, D. (1998): *Strategic market management.* 5th. edition. John Wiley & Sons, Inc., USA.

Andelsbladet (2000): *Den britiske regering forbyder pelsdyravl.* Andelsbladet, 101. årgang, nr. 24 november 2000, s. 515.

Andelsbladet (2001): *Pelsdyrbranchen er igen på vej frem.* Andelsbladet, 102. årgang, nr. 8 april 2001, s. 174-175.

CFC hjemmeside: Tilgængelig på http://www.cfc.dk/.

CFC (1993): *Dansk Pelsdyravlerforenings Beretning 1992/93.* CFC, Glostrup.

CFC (2000): *Pels – naturens produkt.* CFC, Glostrup.

CFC (2001a): *Dansk Pelsdyravlerforenings Beretning 2000/01.* CFC, Glostrup.

CFC (2001b): *Love for Dansk Pelsdyravlerforening.* CFC, Glostrup.

CFC (2002a): *Pels – en dansk verdenssucces.* CFC, Glostrup.

CFC (2002b): *Juni-auktionen 2002.* Salgsrapport, CFC, Glostrup.

Christensen, L.G. (1999): *Husdyravl – teori og praksis.* DSR Forlag, Frederiksberg, s. 147 – 155.

Danske Andelsselskaber (1996): *Landbrugets virksomheder – Udviklingsperspektiver i andelssektoren frem mod år 2010.* Danske Andelsselskaber, København.

Danske Andelsselskaber (1998): *Andelssamarbejde og fødevareproduktion.* Danske Andelsselskaber.

Danske Andelsselskaber (2000): *Aktivt ejerskab i andelsselskaber.* Danske Andelsselskaber, København.

DMU hjemmeside: Tilgængelig på http://www.dmu.dk/.

DPA (2002a): *Pels er en stærk dansk bastion.* Danske Pelsdyravl nr. 1 januar 2002, s. 11.

DPA (2002b): *En dværg blandt kæmper.* Danske Pelsdyravl nr. 3 marts 2002, s. 35-36.

DPA (2002c): *Avlsdyrtælling 2002.* Danske Pelsdyravl nr. 5 maj 2002, s. 10-13.

DS hjemmeside: Tilgængelig på http://www.statistikbanken.dk/.

FD (2002): *Bekendtgørelse nr. 610 af 19. juli 2002 – Bekendtgørelse om husning af mink og hegning af minkfarme.* Fødevaredirektoratet, København.

FSS hjemmeside: Tilgængelig på http://www.fss.fi/.

FØI hjemmeside: Tilgængelig på http://www.foi.dk/.

Hamel, G. & C. K. Prahalad (1990): *The core competence of corporation.* Harvard Business Review, May/June s. 79-91.

IFTF hjemmeside: Tilgængelig på http://www.iftf.com/newhome.html.

Jørgensen, G. (1986): *Minkproduktion.* Det kgl. danske Landshusholdningsselskab, Frederiksberg.

Knudsen, T. (1998): *Kompetencetænkning som virksomhedsstrategi.* ”Ledelse i dag” nr. 30, 8. årgang, sommer 1998, nr. 2.

Landbrug hjemmeside: Tilgængelig på http://www.landbrug.dk/view.asp?ID=396.

DL hjemmeside: Tilgængelig på http://www.lr.dk/.

Miljø (2002): *Bekendtgørelse nr. 0 af 15. juli 2002 – Bekendtgørelse om pelsdyrfarme m.v.* Miljøministeriet, København.

Pade, H. (1991): *Minkbranchen.* J.H. Schultz Grafisk A/S, København.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy – Techniques for analysing industries and competitors.* The Free Press, USA.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance.* The Free Press, USA.

SJFI (1997/98): *Økonomien i landbrugets driftsgrene.* Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut, København.

SJFI (1998/99): *Økonomien i landbrugets driftsgrene.* Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut, København.

SJFI (1999): *Økonomien i landbrugets driftsgrene.* Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut, København.

Stat (2001): *Statistisk tiårsoversigt 2001.* Danmarks Statistik, København.

Søndergaard, J., og J. T. Graversen (2003): *Analyse af den danske ægsektor.* Rapport nr. 147, Fødevareøkonomisk Institut, Frederiksberg.

Søndergaard, J.; J.T. Graversen og M. Lund (2003): *Analyse af fødevarekæder - centrale begreber og deres anvendelse*. Working Paper under udgivelse. Fødevareøkonomisk Institut, Frederiksberg.

Thing, C & S. Andersen (2001): *Shareholder value I andelsselskaber.* Hovedopgave på H.D.– studiet i Finansiering, Handelshøjskolen, København.

# Anvendte forkortelser

| | |
|---|---|
| CFC | = Copenhagen Fur Center |
| DMU | = Danmarks Miljøundersøgelser |
| DPA | = Dansk Pelsdyravl - medlemsblad |
| DP | = Dansk Pelsdyravlerforening |
| DS | = Danmarks Statistik |
| FD | = Fødevaredirektoratet |
| FFS | = Finish Fur Sales |
| FSP | = Fyn og Sydjyllands Pelsdyravlerforening |
| IFTF | = International Fur Trade Federation |
| DL | = Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret |
| MP | = Midtjyllands Pelsdyravlerforening |
| NP | = Nordjyllands Pelsdyravlerforening |
| OFA | = Oslo Fur Auktion |
| PFR | = Pelsdyrerhvervets Forsøgs- og Rådgivnings virksomhed |
| SAGA | = SAGA Furs of Scandinavia |
| SP | = Sjællands Pelsdyravlerforening |