

VIRKSOMHEDSLEDELSE I LANDBRUGET

– DET SKAL DU KUNNE



Virksomhedsledelse i landbruget – det skal du kunne

Redaktør:	Lise Majgaard Mortensen, SEGES Forlag
Projektleder:	Mads Rugholm Simonsen, Erhvervsøkonomi, SEGES
Forsidefoto:	Gert Skærlund Andersen, SEGES
Grafisk opsætning:	Lene Kruse Kessler, Grafica
Udgiver:	SEGES SEGES Forlag Agro Food Park 15 8200 Aarhus N T 87 40 55 01 E forlag@seges.dk W seges.dk/forlag

Udgivet december 2017

Indholdsfortegnelse

Introduktion..... 5

Af: Lise Majgaard, forlagsredaktør, SEGES Forlag

Up-to-date ledelse i en turbulent hverdag – Relationer, rammer, retning og roller 10

Af: Jørgen Kroer, seniorkonsulent i procesledelse, SEGES

1. Hvad er ledelse? 12
2. Virksomheder vokster gennem kriser 13
3. 4R-modellen 14
4. Når ledelsesopgaven flytter sig 22
5. Hvordan vil du så lede din virksomhed? 24

Tag din virksomhedsledelse et niveau op. 25

Af: William S. Andersen, specialkonsulent for strategi og forretningsudvikling, SEGES

1. Virksomhedsledelse – er det noget for mig? 25
2. Hvor er du på rejsen til virksomhedsleder? 27
3. Syv discipliner i virksomhedsledelse 29
4. Sådan kommer du i gang 42
5. God arbejdslyst 43

Ledergruppens betydning – for arbejdsdagen og for bundlinjen..... 44

Af: Lotte Lüscher, Clavis Erhvervspsykologi Aps

1. Ledelse mellem to ledelsestilgange 45
2. Etableringen af en ledergruppe 45
3. Ledergruppens opgave 47
4. Kurs, koordinering, commitment 47
5. Klassiske faldgruber for virksomhedslederen 49
6. Hvad skal der til? 50

Økonomistyring – en ledelsesopgave 51

Af: Mads Rugholm Simonsen, specialkonsulent, SEGES

1. Case: "Jeg vil tjene penge!" 51
2. Økonomistyring – teoretisk set, praktisk beskrevet 56
3. Økonomistyring som proces 58
4. Optimering 60
5. Ledelsesinformation er sundt for bundlinjen 61

Se potentialet i handel 62

Af: Ivan Damgaard, chefkonsulent, SEGES

1. Interessen for at handle med korn 63
2. Handel – definitioner og beskrivelser 65
3. Landmanden og handel – potentialer/udfordringer 68

Tidsforbruget skal ind i produktionsstyringen. 77

Af: Susanne Pejstrup, virksomhedskonsulent, Lean Farming®

1. Der er stor variation i produktiviteten 77
2. Europæiske mælkeproducenter laver benchmarking på produktivitet 81
3. Otte områder for bedre produktivitet 82
4. Kan vi få svineproducenterne med? 83
5. Sådan kan vi gøre det bedre 85
6. Inspiration fra gartneribranchen. 88
7. Konklusion 90

Kun tøsedrenge lader sig ikke udfordre! 91

Af: Torben Wiborg, chefkonsulent udvikling, PH.D., LMO

1. Hvad foregår der i en turnaround? 92
2. Hvordan vil du sikre dig, at din virksomhed ikke går i tomgang? 99

Overvejelser ved ejer- og generationsskifte 100

Af: René Moody Nielsen, afdelingsleder, Ejerskifte og Selskaber, SEGES
Kristian Skov, afdelingsleder, Forretning & Implementering, SEGES
Kenneth Kjeldgaard, specialkonsulent i Gælds- og Formuepleje, SEGES

1. Case: Traditionel familiehandel 101
2. Ejerskiftestrategi 101
3. Værdiansættelse af virksomheden. 104
4. Finansiering. 105
5. Ejerformer. 107
6. Skattemæssige forhold og udfordringer 108
7. Hvad endte det med for familien Thomsen? 110

Virksomhedsledelse i landbruget

– det skal du kunne

Introduktion

Kravene til virksomhedsledere på et landbrug stiger støt i takt med, at konkurrencen bliver hårdere. For at kunne drive et succesfuldt landbrug med positive økonomiske resultater skal lederen imødekomme krav om optimering i hele hans virksomhed. Samtidig skal han håndtere en stadigt større ekstern og intern kompleksitet og en lang række krævende interesser.

Den artikelserie, som du har åbnet her, har til sigte at hjælpe dig – en nuværende eller kommende dygtig landmand eller virksomhedsleder – med at styrke dine faglige ledelseskompetencer og på sigt højne din virksomheds konkurrenceevne. Med disse artikler får du fuldt opdateret viden og en håndgribelig referenceramme til ledelsesarbejdet på din bedrift. Det er vores håb, at du med artiklerne kan blive opdateret, understøttet og motiveret til at udvikle og drive et (endnu mere) succesfuldt landbrug.

Artiklerne har alle fokus på det praktiske lederskab af et moderne landbrug og er baseret på forfatternes egne erfaringer fra forskellige landbrug, de har besøgt eller hjulpet, hvor en ændret ledelsesindsats eller konkrete ledelsesværktøjer har haft afgørende betydning for virksomhedens resultater. Hver artikel indeholder mindst én case, der sætter teorierne eller værktøjerne ind i et hverdagsperspektiv og gør det nemt for dig at implementere dem efter behov på din bedrift. Artiklerne bidrager desuden med inspiration til, hvordan du kan håndtere visse problematikker på nye måder.

Der er otte artikler i samlingen, og hver artikel præsenterer et emne og en række teorier, praksisser eller værktøj, man skal kende og kunne, hvis man ønsker at være en succesfuld leder i landbruget. Det har ikke været muligt at dække hele ledelsesspektret, men vi håber, at disse otte nedslag vil kunne hjælpe dig i ledelsesarbejdet på din bedrift.

Her følger en kort præsentation af de otte artikler, så du kan danne dig et overblik over, hvad der er relevant for dig at læse.

Hvad er ledelse egentlig?

Vi begynder helt fra bunden med at definere begrebet ledelse for at skabe en fælles forståelse for disciplinen, der også er dækkende i samlingens andre artikler. Det gør seniorkonsulent Jørgen Kroer fra SEGES i sin artikel "Up-to-date ledelse i en turbulent hverdag." "Ledelse afhænger af, hvad og hvem der skal ledes," fastslår han. Rigtig mange bedrifter vokster, bliver mere komplekse og får flere ansatte. Og med et håndgribeligt perspektiv på ledelse, kan du bedre forstå din virksomheds udvikling og løse de fleste udfordringer.

Jørgen Kroer præsenterer derefter et helt konkret værktøj, 4R-modellen (relationer, rammer, retning og roller – deraf navnet 4R), som du kan gå hjem og bruge direkte i dit arbejde, når din virksomhed vokster, vokser, og når både dine og dine medarbejders opgaver ændrer sig. Du får et overblik over de forskellige og helt konkrete udviklingskriser og faser, du kan møde i din virksomhed, og som ofte kræver nye tiltag. I disse overgange fra én fase til en anden, kan du trække på 4R-modellen til at hjælpe dig effektivt igennem den krise, der ofte vil opstå.

Efter en grundig præsentation af hvert af de fire R'er, suppleret med eksempler fra en virkelig bedrift, får du nogle eksempler på, hvilke færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier, du kan have fokus på og sætte ind med for at drive virksomheden videre.

Succeskriterier for god virksomhedsledelse

Hvordan ved man, at man er en god virksomhedsleder? Og hvordan bliver man endnu bedre? I sin artikel "Tag din virksomhedsledelse et niveau op" giver specialkonsulent William S. Andersen dig et helt håndgribeligt værktøj, du kan bruge til at analysere dine egne kompetencer og kortlægge, hvor du befinder dig på rejsen fra daglig leder mod at blive en god virksomhedsleder. Virksomhedsledelse er nemlig en ny disciplin for mange, og du skal arbejde for at opnå de afgørende kompetencer, der gør dig til en god virksomhedsleder. Men når det lykkes, vil det resultere i en mere robust virksomhed, hvor du har mere tid til medarbejderpleje og familie. Og økonomisk kan du se det på din bundlinje.

William S. Andersen gennemgår de syv vigtigste discipliner inden for virksomhedsledelse, som han har observeret gennem sit arbejde som strategikonsulent. De syv discipliner er områder, hvor du med fordel kan lægge mere energi for at højne niveauet på din bedrift og skabe forbedret ledelse. Pointen her er, at hvis ikke du får gjort din virksomhedsledelse konkret og til dels målbar, risikerer du, at du aldrig udvikler dig. Du har brug for en strategiproces, hvor du formulerer dine strategiske mål.

Til sidst i artiklen får du en række håndgribelige anbefalinger til, hvordan du kommer i gang med denne strategiproces, så du kan få en robust virksomhed med gode vækstmuligheder og en solid bundlinje.

Hvem skal så hjælpe dig?

Det betaler sig, både for den gode hverdag på bedriften og for din bundlinje, hvis du bruger tid på din ledergruppe frem for selv at klare tingene i driften. Hold fokus

på mennesker, ikke på dyr og jord, hvis du vil sikre dig, at bedriften trives, udvikler sig, vækster og skaber overskud. Sådan siger konsulent Lotte Lüscher fra Clavis Erhvervspsykologi Aps in sin artikel "Ledergruppens betydning – for hverdagen og for bundlinjen".

Artiklen her henvender sig til landmanden, som har seks eller flere ansatte, og som har ledere under sig. Artiklens gennemgående case handler om Jan og Jesper, der sammen ejede et I/S, som de måtte opløse pga. interne problemer. Gennem casen illustrerer Lotte Lüscher, hvordan man, når man involverer ledergruppens og medarbejdernes kompetencer, kan opnå gode resultater. I casen ser vi bl.a., at den fælles sparring og koordinering med ledergruppen er udslagsgivende for medarbejdernes hverdag – og for virksomhedens bundlinje.

Styr din økonomi

"Jeg har altid haft en fornemmelse af, at jeg er god til at passe både medarbejdere og grise. Men jeg syntes ikke altid, at der var en direkte sammenhæng mellem de perioder, hvor det gik godt i staldene, og om jeg tjente penge." Sådan siger den unavngivne svineproducent, som er hovedpersonen i specialkonsulent Mads R. Simonsens artikel, "Økonomistyring – en ledelsesopgave".

Her får du en dybere forståelse for sammenhængen mellem produktionsstyring og økonomistyring gennem teoretiske og praktiske beskrivelser af, hvordan man kan anvende registrering, data, budgetlægning, tavlemøder og prioritering og fordeling af ressourcer gennem aktivitetsstyring, likviditetsstyring og kapacitetsstyring. Med grundige registreringer og opfølgninger kan du undgå overraskelser, fordi du hele tiden arbejder på at se fremtiden komme nærmere. Det giver et godt grundlag for, at du kan lave tilpasninger, inden behovene overhovedet opstår, uanset om behovet er på mandskab, staldanlæg foderanlæg eller noget helt fjerde.

Endelig beskriver Mads R. Simonsen økonomistyring som en proces og pointerer, at jo mere naturlig processen føles i hverdagen, desto hurtigere kan du træffe beslutninger om at ændre din produktion. Med denne artikel får du inspiration og motivation til at få fuldstændigt styr på de aktiviteter, der findes på din bedrift, så du kan få din bedrift til at fungere som en top-tunet maskine.

Du er landmand, men er du også en god købmand?

Handel er ikke altid en nem sag, og handel i landbruget kan være ganske kompliceret, er forbundet med store risici og omhandler ofte meget store beløb. Men faktisk kunne danske landmænd gøre meget mere på handelsområdet. I sin artikel "Se potentialet i handel" tager chefkonsulent Ivan Damgaard fra SEGES fat i dit handelsfokus og viser, at der hos danske landmænd er kæmpestore uudnyttede potentialer inden for køb og salg fra produktionen. Hvordan afsætter du din produktion og har du fokus på at få en god fremstillingspris, høje udbytter og høj kvalitet?

Først får du et overblik over de udfordringer, barrierer og potentialer, som danske landmænd oplever i arbejdet med at forbedre deres virksomheders bundlinje. Herefter følger en kort definition af tre af de vigtigste produkter, landmanden køber

og sælger: handelsvarer, produkter og serviceydelser. Sidst beskriver Ivan Damgaard de potentialer og udfordringer for landmandens handel, og hvordan du kan realisere potentialerne på din virksomheds bundlinje ved at arbejde med handelsstrategier og handelserfaggrupper.

Med denne artikel får du viden og værktøjer til at udnytte salgspotentialerne i netop din virksomhed – og forhåbentlig får du også lyst til at arbejde med et strategisk indsatsområde med store økonomiske potentialer og opbygge et professionelt setup for din virksomheds køb og salg.

Lad være med at spille tiden

I de fleste virksomheder i industrien arbejder man med nøgletallet "produktivitet", dvs. man måler, hvor mange enheder man producerer pr. arbejdstime. Det gør man ikke ret ofte i landbruget. Alle er dog enige om, at det er nødvendigt at måle for at kunne forbedre. Men hvorfor måler vi så ikke arbejdstidsforbruget i landbruget og sætter det i forhold til produktionen?

I denne artikel fortæller virksomhedskonsulent Susanne Pejstrup fra Lean Farming® om sit arbejde med begrebet "produktivitet" i forskellige brancher. Hun giver også nogle bud på, hvad der skal til, for at du får nøgletallet til at blive en del af den daglige produktionsstyring på din bedrift. Tidsregistrering er nemlig nødvendigt, hvis du vil reducere dine arbejdsomkostninger pr. produceret enhed. Målet her er at få endnu flere landmænd til at åbne øjnene for potentialet i at bruge tidsforbruget pr. produceret enhed i den daglige styring af virksomheden.

Med håndgribelige eksempler fortæller Susanne Pejstrup, hvor meget spildtid der hurtigt kan opstå, hvis ikke alle medarbejdere ved, hvad de skal lave hele tiden, og hvis ikke arbejdet er godt organiseret. De fleste mennesker vil gerne arbejde effektivt, og der er faktisk inden, der gider spild.

Når du skal sælge eller købe

Står du overfor et ejerskifte, enten som sælger eller køber, er der nogle ting, du skal overveje, inden du sætter din underskrift på skødet. Og ved ejerskifte inden for familien er der endnu flere muligheder, du skal kende. I denne artikel giver de tre forfattere dig et overblik over ejerskifteprocessen og de fleste strategiske overvejelser omkring et generationsskifte.

Forfatterne illustrerer deres pointer og anbefalinger og de enkelte trin i processen med en konkret case for en familiehandel, og vi følger familien Thomsen fra A til B igennem de centrale trin i ejerskifteprocessen. Derefter får du en gennemgang af de overvejelser, du skal have, når du skal udarbejde en ejerskiftestrategi, bl.a. personlig afklaring og rollefordeling. Endelig tager forfatterne dig ind i de mere officielle dele af ejerskifteprocessen: Fra værdiansættelse til finansieringsmuligheder og -udfordringer til overvejelser omkring valg af ejerform og endelig de skattemæssige forhold og udfordringer, du kan møde i en ejerskifteproces.

Er du en tøsedreng eller en god leder?

De fleste danske landmænd kan have glæde og gavn af at turde udsætte deres virksomhed for en turnaround-proces. Turnaround er nemlig ikke for tabere, men for gode ledere, der tager styring og ansvar for at (gen-)oprette deres virksomhed. Sådan konkluderer chefkonsulent Torben Wiborg fra LMO i sin artikel "Kun tøsedrenge lader sig ikke udfordre!", hvor han argumenterer for, at turnaround ikke nødvendigvis skal forbindes med en virksomhed i krise. Det er helt almindelig god ledelse at udsætte sig selv for udfordringer med jævne mellemrum – og her er udfordringen at få nye øjne på produktionen og åbne sig for nye tiltag.

Torben Wiborg gennemgår turnaround-processens ni faser: Fra etablering af engagement og respekt for processen til en grundig analyse af produktionen, prioritering af handlingsforslag, til anskaffelse af kapitel og endelig fastsættelse og implementering af en handlingsplan. Formålet er at vise dig, hvad foregår der i en turnaround? Hvordan og hvorfor opstår behovet for en turnaround? Og når behovet er der, hvad gør du så?

God læselyst

Vi håber, du har fået lyst til at bruge den viden og de værktøjer, du finder her, til at skabe god ledelse i alle retninger i din bedrift.

Skulle du have kommentarer, spørgsmål eller forslag, er du meget velkommen til at kontakte forlagsredaktør Lise Majgaard på limm@seges.dk.

Med venlig hilsen

Lise Majgaard, forlagsredaktør, SEGES Forlag
Mads R. Simonsen, specialkonsulent, SEGES

Up-to-date ledelse i en turbulent hverdag

– Relationer, rammer, retning og roller

AF: JØRGEN KROER, SENIORKONSULENT I PROCESLEDELSE, SEGES

I denne artikel får et konkret værktøj, du kan bruge direkte i dit arbejde, når din virksomhed vokster, når ledelsesopgaven flytter sig, og når du skal aftale nye opgaver med dine medarbejdere. Måske har du prøvet at sætte en opgave i gang for senere at erfare, at det ikke rigtig er sket noget? At det hele blev mere bøvl? Eller at resultatet ikke var, hvad du forventede? Med et håndgribeligt perspektiv på ledelse og en forståelse for din virksomheds udvikling kan du løse de fleste udfordringer.

En driftsleder har været ansat på den samme bedrift i mere end ti år, da han en dag får nye og anderledes opgaver i forbindelse med en større udvidelse på bedriften. Han er en dygtig tekniker, og rent fagligt har han for det meste været i top. Men hans nye opgaver har givet ham mere ledelses- og koordineringsansvar, og der går ikke ret lang tid, før tingene begynder at gå skævt på bedriften. Selv om anlægget er nyt og kørt godt ind, svinger ydelsen og ser også ud til at falde. Ejerne har lagt mærke til, at der er lidt mere utilfredshed blandt medarbejderne. Hvordan skal de løse den problematik?

Faktum er, at ledelsesopgaven på moderne bedrifter bliver vigtigere og vigtigere. Mange bedrifter vokster, bliver større og mere komplekse. Nogle bedrifter får flere forretningsområder, større produktion og flere ansatte. Nogle gange sker væksten ubemærket fra dag til dag, uden at man i øjeblikket lægger mærke til det. Andre gange sker udviklingen i ryk. Det kan for eksempel være, at man udvider bedriften med endnu en produktionsejendom, eller at man udvider eller flytter noget af produktionen ud til andre.

Når virksomheden vokser, ændrer opgaverne sig også. Derfor må du som leder eller ejer med jævne mellemrum forholde dig til det, der er dine ledelsesopgaver. I artiklen her sætter vi fokus på virksomhedens udvikling og de udfordringer, du som leder eller ejer kan opleve, når du skal forsøge at få selve ledelsesopgaven til at følge med. Her skal vi bl.a. undersøge, hvilke færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier, der skal til, og du får en metode til at arbejde med at udvikle dine egne kompetencer.

Jeg vil begynde med at præsentere nogle perspektiver på ledelse, som er relevante at kende til, hvis man er ejer eller har ledelsesopgaver på en bedrift. Dernæst vil jeg give dig en detaljeret gennemgang af 4R-modellen, som hjalp ejerne i eksemplet ovenfor til at få overblik og sætte ind med målrettet støtte til driftslederen.

4R-modellen

4R-modellen er en model for ledelse, et begrebsapparat og en række perspektiver, som du kan bruge direkte i dit arbejde, og som kan hjælpe dig, når du skal træne og udøve ledelse.

Enhver ledelsesopgave indebærer, at man har: Retning, Råderum, Relationer og Rammer – deraf navnet 4R. Påstanden er, at jo bedre styr du har på de fire forhold, jo bedre kan du lykkes med din ledelsesopgave. Med denne model som værktøj kan du skabe et overblik over din virksomhed, undersøge og gennemtænke din ledelsesopgave og rette din opmærksomhed hen på de områder, hvor du kan opnå den største effekt. Du kan bruge 4R-modellen på den overordnede ledelse af hele bedriften, men også på mindre opgaver – som for eksempel at dække en stak af.

Når din virksomhed udvikler sig, forandrer ledelsesopgaven sig også, og så skal den revideres. Udviklingen sker ofte i trin, og mellem hvert trin opstår der en masse uro på bedriften, fordi den måde, man hidtil har organiseret sig på og ledet efter, ikke længere slår til. Jeg vil begynde med at give dig et overblik over de forskellige og helt konkrete udviklingskriser og faser, du kan møde i din virksomhed, og som ofte kræver nye tiltag. I disse overgange fra én fase til en anden kan 4R-modellen hjælpe dig effektivt gennem den krise, der ofte vil opstå.

Derefter præsenterer jeg hvert af de fire R'er i modellen og supplerer med eksempler fra en virkelig bedrift, som jeg har arbejdet med. Formålet er at vise dig, hvordan du kan komme i gang med at bruge modellen i din hverdag.

Til sidst i artiklen skal vi kigge på nogle tiltag og overvejelser, man kan gøre sig, når man netop står med en ledelsesopgave eller virksomhed, der er ved at flytte sig eller har flyttet sig. Her får du nogle eksempler på, hvilke færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier, du kan have fokus på og sætte ind med, for at drive virksomheden videre: Hvad skal du holde op med at gøre, hvad skal du begynde at gøre, og hvad skal du gøre mere eller mindre af?

Allerførst vil jeg dog lige sætte scenen og give dig et bud på, hvordan man kan definere ledelse.

1. Hvad er ledelse?

John skifter job som driftsleder. Efter flere år med stor succes i svinebesætningen med sohold flytter familien, og John finder hurtigt et nyt job i en anden besætning med sohold. John kommer med rygsækken fuld af gode ledelseserfaringer og stor succes og masser af gåpåmod. Men han må hurtigt sande, at det bare ikke virker på den nye bedrift. Medarbejderne tager ikke fra på opgaverne, de bliver kun løst halvt, og John får meget lange arbejdsdage, fordi han selv kommer til at rette op på det hele. John står måbende tilbage og forstår ingenting – han har jo bare gjort det samme, som han havde stor succes med at gøre tidligere. Hvad mon der er på spil?

Hvad er ledelse?

Det afhænger af, hvad og hvem du skal lede.

Ledelse kan være mange ting, og begrebet kan forstås og defineres på mange måder. Det vil komme alt for vidt at redegøre for en masse ledelsesteorier her. For at gøre begrebet håndgribeligt, får du et af tidens mere populære bud på, hvad ledelse er, og som er let at sætte i spil i den daglige ledelse.

Hvad er god ledelse? Det afhænger af, hvad og hvem du skal lede.

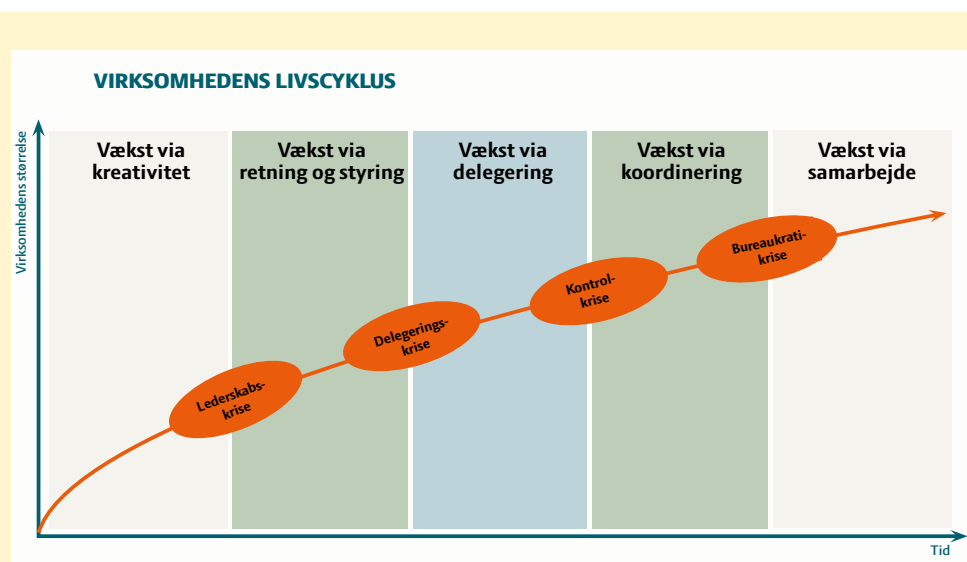
Hvad der er god ledelse i én situation, kan være dårlig i den næste. Og hvad der god ledelse af én medarbejder, kan være dårlig for den anden. Også de sammenhænge, som ledelsesopgaven indgår i, kan være forskellige. I virkeligheden er det meget naturligt, og at omstille sig er noget, de fleste ledere bare gør. Hvis en medarbejder for eksempel kommer for sent, fordi han måtte hjælpe til et færdselsuheld, vil de fleste lede situationen anderledes, end hvis det var fjerde mandag i træk, medarbejderen kom for sent.

Når vi i det efterfølgende bruger begrebet ledelse, er det ud fra en forståelse af, at man med ledelse er med til at påvirke andre til at forstå og blive enige om, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres. Man skal også motivere og hjælpe både den enkelte medarbejder og holdet med at nå de fælles mål.

4R-modellen kan være særdeles brugbar inden for dette ledelsesperspektiv. Du kan bruge den til at afklare, hvad der for eksempel skal til for at motivere den enkelte eller hjælpe holdet med at løse opgaven. Hvad der kræves, er forskelligt fra én situation til en anden og fra én vækstfase til den anden.

2. Virksomheder vokster gennem kriser

Når virksomheden udvikler sig og vokser, ændrer ledelsesopgaven sig også. Ledelsesopgavernes udvikling finder sted i en række faser og kriser, der leder ind i nye faser, osv. – man kan kalde det virksomhedens livscyklus. Her skal jeg skynde mig at slå fast, at de kriser, vi taler om, ikke er økonomiske kriser, men ledelseskriser. Bedriften vokster, og den ledelse, der tidligere har været praktiseret, slår ikke længere til og må ændres



I den første **kreative fase** er medarbejdere og ejere fokuserede på at lære og at udvikle virksomheden. Man afprøver forskellige ting, eksperimenterer måske med forskellige produktionsformer eller andet. På et tidspunkt efterspørger omverdenen retning og styring, og den første krise opstår, nemlig en **lederskabskrise**. Bedriften må forlade sin teenagetid og blive mere voksen og få mere retning på arbejdet.

I næste fase, **retning og styring**, ansætter man for eksempel en driftsleder. Opgaver formaliseres, og man skaber et system til styring og kontrol. Denne opgave ligger ofte på ejeren og driftslederen. Dermed kan medarbejdere, som var med i den tidligere, mere frie fase, komme til at føle sig styret, låst og tilsidesat. Det udløser den næste krise: **delegeringskrisen** – som løses gennem **delegeringsfasen**.

I denne fase uddelegerer ejeren mere ansvar eller autoritet til driftslederne, som dermed overtager mere styring. Ejeren kan få en oplevelse af, at han mister kontrollen, fordi han har lagt så meget ud til driftslederne, og han træder dermed ind i næste krise: **kontrollkrisen**. Den løses gennem **koordineringsfasen**.

I **koordineringsfasen** bliver de styrende driftsledere og ejere koordinerede, så der kan blive plads til dem begge. Med tiden vokser bureaukratiet sig så stort, at det hæmmer vækst og effektivitet – og næste krise, **bureaukratikrisen**, opstår. Denne krise afhjælpes gennem næste fase, **samarbejdsfasen**, hvor man splitter organisationen op i mindre selvstændige enheder eller virksomheder.

Som vi ser her, er overgangen mellem de forskellige faser kendetegnet ved en krise. Ofte oplever man krisen ved, at den ledelse, man tidligere har haft succes med, ikke længere virker helt så godt, og der skal pludselig noget andet til. Helt konkrete tegn kan være, at døgnets 24 timer ikke slår til, at kvaliteten vedvarende ikke er på det ønskede niveau, at medarbejdere rejser eller helt overtager kontrollen, eller at der opstår uenigheder eller konflikter. Opgaven kalder på noget andet, og ledelsen må finde ud af, hvad der skal til og lære at lede ud fra en ny situation.

Som tidligere nævnt kan væksten ske i spring, og her er det let at få øje på, når bedriften f.eks. udvider med en ny produktionsenhed. Men når udviklingen sker gradvist og kommer snigende gennem flere og mindre tiltag, er den ofte lidt sværere at se. I sådanne situationer kan det hjælpe at stille sig selv følgende spørgsmål:

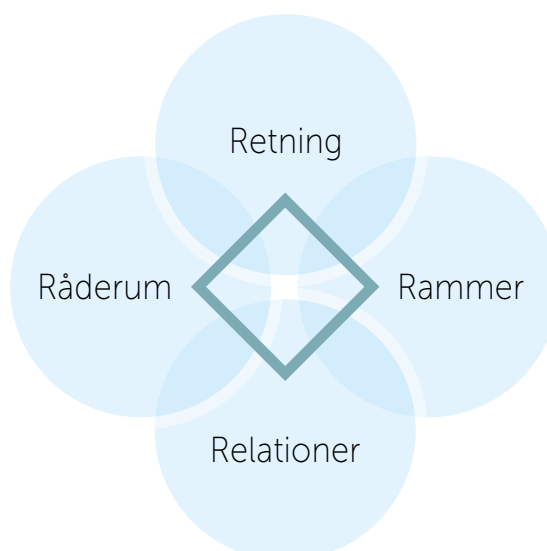
- Hvordan har din bedrift udviklet sig i løbet af de seneste 3-5 år?
- Hvordan forventer du, at den vil udvikle sig i løbet af de næste 3-5 år?
- Passer din ledelse til den opgave, der skal løses og det udviklingstrin, som din virksomhed er i?

Det er her, 4R-modellen kommer ind i billedet.

3. 4R-modellen

4R-modellen (Rammer, Retning, Råderum og Relationer) er et rigtigt nyttigt værktøj at bruge, når man skal få øje på ændringer på sin bedrift. Når bedriften udvikler sig, kan man ofte se det ved, at et af de fire R'er så at sige stikker af fra de andre. Og når det ene R ændrer sig, så påvirker det de andre. Opgaven bliver så at få koordineret de øvrige R'er, så der igen bliver balance på bedriften.

Lad os kigge nærmere på, hvad de fire R'er hver især indeholder.



Retning – hvor skal vi hen?

Man kan sige, at formålet med ledelse er at nå nogle mål. Man kan ikke lede og arbejde uden at have en retning. Som leder skal man spørge sig selv: Hvor skal bedriften hen? Hvad er ambitionerne? Hvad siger strategien? Det er helt afgørende for både gode resultater og godt samarbejde, at alle har et klart billede af en retning, f.eks. i form af en engagerende vision.

Processen består derfor i, at ledelsen skal etablere fundamentet, der gør, at man har et mål, man kan nå. Ledelsen skal også bidrage til og sikre, at målet nås. Medarbejderne på bedriften skal vide, hvad det er meningen, de skal opnå sammen. Det er vigtigt for både den lille enkle opgave, f.eks. med at dække stakken af, og for bedriftens samlede opgave – eller vision.

Når grundlaget er etableret, er det lederens overordnede opgave at lede medarbejderne i overensstemmelse med organisationens opgave og mål. Det vil sige at koordinere, understøtte og udvikle de mange individuelle processer og sikre, at der er enighed om målene for arbejdet. Ligeledes er det lederens opgave at sikre en optimal koordination af medarbejdernes forskellige kompetencer i opgaveløsningen. Medarbejderne og lederen har forskellige opgaver, der kræver forskellige perspektiver – og de er afhængige af hinanden.

Eksempel:

En svineproducent producerer smågrise til videre salg og vælger at bortforpagte det meste af sin jord og derefter købe foderet ind. Det ændrer bedriftens retning fra at have været delvist selvforsynende til at være på foderkontrakter og specialiseret i svineproduktion. Det får betydning for de øvrige relationer, fordi markmanden nu skal have andre opgaver. Ejeren må sikre, at medarbejderne kender det nye på bedriften og forstår meningen med de opgaver, der er relevante for dem.

Ejeren indkalder til et personalemøde, hvor ejeren og de to driftsledere og medarbejderne får til opgave at beskrive, hvad de mener, der er bedriftens tre vigtigste opgaver. Efter 15 minutter står det ret tydeligt, at selv om der er en god stemning, så er der stor forskel på, hvad de hver især mener, er vigtigst. Det er problematisk. Alle skal ind på samme spor, så ejeren starter herefter en god dialog om bedriftens retning, og han følger op på dialogen på bedriftens ugemøder i den næste periode.

Rammer – hvilken bane spiller vi på?

Som sagt afhænger god ledelse af, hvad og hvem der skal ledes og inden for hvilke rammer. Her skal man som leder vide, hvad er det for en bane, man spiller på. Hvordan er stregerne tegnet op? Hvilke regler, strukturer og systemer skal vi spille efter?

Der kan være lovgivning og regler, som kommer udefra, og også pengeinstitutter og andre kan have indflydelse på rammen. Der kan også være interne vedtagelser om produktionskrav, tidsplaner, nye produktionsformer, organisationsstrukturer eller ledelseshåndbøger.

Så når man skal fastsætte rammerne for arbejdet, skal man spørge sig selv: Hvad er det, vi er nødt til at tage højde for? Hvad er kerneopgaven, hvad prioriterer vi ud fra, og hvor mange er vi til at løse opgaven?

Her skal lederen sørge for at få afklaret, hvem der har hvilke opgaver. Han skal også foretage en forventningsafstemning med sine medarbejdere. Hvad forventer du af dine medarbejdere? Hvad kan de forvente af dig som leder?

Eksempel:

En konventionel mælkeproducent lægger om til økologisk mælkeproduktion. Her træder bedriften ud af et sæt rammer og ind i et helt andet sæt rammer. Spændende. Hvad sker der så?

Her er der tale om en fuldstændig ændring af de rammer, som bedriften skal leve under. Og det er selvfølgelig vigtigt, at medarbejderne kender de rammer, som de skal arbejde under og leve op til fremover. De skal vide, hvad de må, og hvad de ikke længere må i deres arbejde. Og de skal også kende de rammer, som anviser opgaver og arbejdsplaner.

Forud for omlægningen satte ejer, driftsleder og en rådgiver sig derfor sammen. De gennemgik hele bedriften i de nye rammer og lavede nye arbejdsplaner og standarder. Det hele var nyt, så de var godt klar over, at der ville komme flere ændringer undervejs. Men de nye rammer var så klart definerede, at de kunne gå i gang med det samme og indhente de første erfaringer.

Relationer – hvordan er vi sammen?

På en virksomhed gælder det om at skabe gode arbejdsvilkår, stabilitet og samarbejdsforhold for alle – både på individ-, gruppe- og organisationsniveau. Trivsel er ikke noget, som nødvendigvis opstår af sig selv. Vi er selv herrer over det og skal selv arbejde for at etablere trivsel. Men manglende trivsel er ikke et individuelt problem, som medarbejderne selv kan ændre på. Det er derimod et resultat af samspillet mellem arbejdspladskulturen, medarbejderne i den og de arbejdsbetingelser, som de har. Og det er en udfordring, som arbejdspladsen skal løse i samspil med alle parter.

Trivsel og samarbejde handler bl.a. om at skabe motivation hos medarbejderne. Medarbejderne er en virksomheds vigtigste ressourcer. I langt de fleste tilfælde kan en organisation kun opnå de bedste resultater, hvis medarbejderne er motiverede for at udføre deres arbejde. Trivsel og motivation er derfor vigtige ingredienser i at skabe gode og produktive relationer. Det er lederens opgave at sørge for, at medarbejdernes forskellige kompetencer er fordelt og koordineret rigtigt i forhold til at få løst opgaverne. Og lederen skal træffe de aftaler, der er brug for, så relationerne får de bedste betingelser for at udfolde sig.

Medarbejderne og lederen har altså forskellige opgaver, der kræver forskellige perspektiver – og de er afhængige af hinanden.

Eksempel:

En bedrift udvidede fra én til to produktionssteder, hvor det ene afsnit leverer smågrise til det andet. Der blev ansat en ny driftsleder, så der nu er to. En god relation mellem de to driftsledere var central for at holde kvaliteten i produktionen i top. Derfor gik ejeren ind og planlagte ledermøder allerede fra dag et.

Forud for det første møde havde de alle tre fået lavet adfærdsprofiler, så de sammen med en rådgiver kunne lære hinandens præferencer og behov at kende. Herefter fortsatte de med ledermøder med jævne mellemrum, og de fik skabt så gode relationer de to driftsledere imellem, at ejeren fik tid til at tage sig af andre mere presserende opgaver.

Råderum – hvor meget kan vi selv bestemme?

Et er sikkert: Hvis ikke ledelsens beslutninger er kommunikeret ud, så er der ikke tale om ledelse. Og hvis ikke ledelsens beslutninger er forstået af dem, der skal handle på dem, så er der heller ikke tale om ledelse. Det er lederens overordnede opgave at lede medarbejdernes opgaver i overensstemmelse med organisationens opgave og mål. Lederen skal kommunikere, hvad der er besluttet i strategien eller andre steder, og samtidig skal han gøre det klart for bedriftens medarbejdere, hvor de har lov til selv at træffe beslutninger. Hvor har de mulighed for at beslutte selvstændigt og for eksempel planlægge egne opgaver? Hvad kan de gøre på egen hånd, og hvornår skal de involvere leder eller ejer?

Mange bedrifter efterspørger medarbejdere, der kan arbejde selvstændigt og træffe beslutninger på egen hånd. Efterhånden, som bedrifterne bliver større, kan ejeren ikke længere være med i alle beslutninger, og råderummet for den enkelte medarbejder eller gruppe af medarbejdere må udvides. Nogle gange er godt for medarbejderne at have et begrænset råderum – for eksempel når de skal følge en bestemt procedure. Andre gange kan det være en fordel for medarbejderne at have et stort råderum – for eksempel når en ad hoc opgave skal løses af to medarbejdere i løbet af en uge.

Eksempel:

En stor svineproducent har flere produktionssteder og flere ansatte. Én ansat fungerer som den uformelle leder, men han er ikke formelt udnævnt til leder. Ejeren har rygende travlt, og en hurtig opgørelse viser, at han modtager mellem 30 og 40 telefonopkald om dagen. Alle beslutninger går gennem ham, også selv om nogle af medarbejderne godt kunne træffe nogle af beslutningerne selv.

Når vi gennemgår opkaldene, kan vi også se, at flere af dem sagtens kunne være håndteret af nogle af medarbejderne, f.eks.: ”Jeg er her med grus, hvor skal jeg læsse det af henne?” Her burde lederen have været bedre til at uddelegere ansvaret for opgaverne.

De fire R'er er altså afhængige af hinanden, og jo bedre de hænger sammen, jo større er sandsynligheden for, at lederen lykkes med ledelsesopgaven. Det skal vi se et eksempel på i den næste case.

Case 1: Erfaringer fra et erfamøde

Når bedriften udvikler sig og bevæger sig fra den ene fase til den næste, så påvirker det som sagt mindst et af de fire R'er, og opgaven bliver at få justeret og korrigeret de øvrige. Det samme gør sig gældende, når der er tale om en enkeltstående ledelsesudfordring, som ikke nødvendigvis har noget med vækst og udvikling at gøre. 4R er relevant at bruge, både når bedriften vækster fra et trin til et andet, og når det handler om at fange essensen i en konkret ledelsesudfordring, som eksemplet fra denne erfagruppe viser.

En svineproducent fortæller til et erfamøde, at han længe har ønsket bedre produktionsresultater, primært i form af lavere pattegrisedødelighed. E-kontrol 2. kv. 2015 viser 31,0 fravænnede grise pr. årssø, 16,6 levendefødte pr. kuld og 14,8 % døde pattegrise i farestalden. Han har ingen faste opgaver i svinestalden og kan desværre ikke være der så meget i den kommende periode. Han har blevet tilbudt at starte produktion op på yderlige en bedrift, og det passer rigtig godt i den strategi, han har lagt for sin virksomhed. Men han er betænkelig.

Han fortæller, at det er svært at holde medarbejderne fast på det, der bliver aftalt. Han synes, at de er meget flyvske. Han kan ikke få medarbejderne til at se vigtigheden i f.eks. en fast foderstrategi, ekstern smittebeskyttelse og lignende.

På det seneste har han udskiftet og rokeret rundt på medarbejdere, hvilket hjalp lidt i starten, men nu er problemet vendt tilbage. Det virker som om, at medarbejderne tager sig lidt sammen, når han er der, men lige så snart han er ude af døren, falder de tilbage og glemmer alt det aftalte.

Det virker også som om, at driftsledere og medarbejdere ikke snakker sammen om opgaverne. Der er ikke en åbenlys konflikt at spore, snarere en laden stå til fra både driftsledere og medarbejdere.

Deltagerne på erfamødet bliver bedt om at diskutere situationen ud fra 4R-modellen. Svineproducenten, der har udfordringerne, må ikke sige noget – han skal bare lytte til diskussionen og bagefter fortælle det, der har gjort særligt indtryk på ham i diskussionsrunden. Mødelederen noterer og opsamler pointer fra diskussionen, som han skriver op på tavlen. Deres observationer og kommentarer under hvert R er gengivet på næste side.

Kommentarer fra erfagruppen:

Retning

- “Der er jo ingen leder, og der er 8 mænd, som går med hovedet under armen.”
- “Han må lave en plan omkring pattegrisedødelighed, når der hele tiden kommer nye ledere.”
- “Der skal mere vedholdende driftsledelse til, og driftslederen skal skære igennem.”
- “De skal forventningsafstemme, om de vil spille i superligaen eller 1. division.”

Rammer

- “Der kunne godt være en mellemleder, som kunne styre produktion og planlægningen.”
- “Der skal være en, som tjekker op og har styr på, at opgaverne bliver løst.”
- “Tavlerne er jo en nem måde at holde medarbejderne op på det, som er aftalt, og de skal bare lige møde op til møderne.”

Relationer

- “Der skal være synlig ledelse. Han skal ikke bare stikke af, han skal være med på møderne, og han skal prioritere at komme til møderne.
- Han mangler lidt den naturlige interesse i, hvad der sker på bedriften og med medarbejderne.”
- “I bund og grund mangler der synlig ledelse.”
- “Hvad er motivationen? Det er en udfordring for lederen, at han ikke må være for synlig, men heller ikke for usynlig.”
- “Har driftslederen ambitionerne og motivationen? Måske skal man passe på med titlerne og måske ansætte en mellemleder, hvis de ikke kan holde niveauet?”
- “Lederen skal også være positiv omkring medarbejdernes forslag i stedet for at bare skyde dem ned. Det motiverer.”

Råderum

- “Det er nogle tunge møder, som er trukket ned over medarbejderne. Medarbejderne kunne prøve selv?”
- “Ansvar – at de kan løse opgaven, men med plads til selvbestemmelse.”
- “Strukturen mangler – medarbejderne må have afklaret, hvad det er for en opgave, de skal løse.”

Ejerens beslutning

Efter erfamødet vælger ejeren efter nogle overvejelser at udsætte overtagelsen af den næste bedrift nogle måneder, til han kan spore, om der er en mere konstant udvikling i opgaven og hos medarbejderne. Han vælger altså at holde fast i de nuværende **rammer**.

*Han beslutter at gøre **retningen** mere tydelig ved at være der mere selv, specielt til tavlemøder, i en lidt længere periode. Han opdager under dialogen, at han faktisk har været meget fraværende uden at have fortalt det tydeligt nok til sin driftsleder og medarbejdere. Derfor kan medarbejderne sagtens have oplevet det som manglende interesse fra ejers side.*

*Han vælger også at tage fat på **relationer**. Han inviterer sin rådgiver til at gennemføre medarbejderudviklingssamtaler sammen med ham og de enkelte medarbejdere, og han genoptager tavlemøderne. Tavlemøderne udvides, og en gang om ugen bliver en medarbejder bedt om at vise, hvordan han har håndteret en konkret opgave. Ejer har lært en masse ved MUS-samtalerne og øver sig i at blive bedre til at anerkende medarbejdernes præstationer. Han har desuden indført, at de mødes en gang i mellem til frokost i køkkenet, hvor de spiser sammen og får social snak. Han er også begyndt at anerkende de dage, hvor de hjælper hinanden med at blive færdige og har haft fat i en af medarbejderne, der ikke var så begejstret for at gå over og hjælpe de andre færdige – og det har hjulpet på medarbejdernes engagement.*

*På tavlemøderne tager de fat på **råderummet** i de vigtigste opgaver, og ud fra møderne udarbejder de faste rutiner til de vigtigste opgaver. Samtidig bliver ejeren opmærksom på, at han bruger alt for meget tid på varebestilling og indkøb og kontakt med leverandører. Han aftaler så med driftslederen, at han selv kan købe ind for et bestemt beløb op til 5.000 kr. For indkøb over 5.000 skal ejeren med ind over. De aftaler også at sende SMS, når leverandørkontakten er mere kompleks end de rutineprægede leverandørkontakter.*

Vi har set her, at du altså kan bruge 4R-modellen både til at linke en enkeltstående ledelsesudfordring op, til at få overblik, og du kan bruge den til at planlægge din ledelse, når du vækster, og når bedriften flytter sig fra en fase til den næste.

4. Når ledelsesopgaven flytter sig

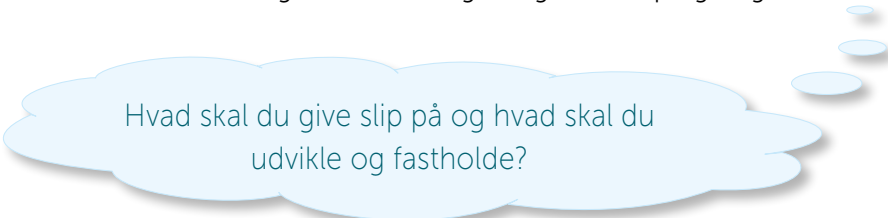
Når din virksomhed vækster, sker der også noget med din ledelsesopgave. Den flytter sig. På en mindre bedrift med én eller ganske få ansatte er ejer typisk med i produktionen. Ejer går forrest som den, der har de faglige kompetencer og er det faglige fyrtårn, som hurtigt kan disponere og flytte rundt, hvis situationen kræver det. Efterhånden som bedriften vækster og får flere produktionssteder, ændrer opgaven sig også for ejeren. Han kan ikke længere være så tæt på produktionen, og derfor kan han heller ikke være det faglige fyrtårn som tidligere. Til gengæld har han måske travlt med at koordinere mellem driftslederne, f.eks. beslutte hvordan weekendvagten skal se ud, og hvad gør vi med eleven, og så videre. Er man ejer af en virksomhed i vækst, er det klogt at forberede sig på, at disse ændringer vil finde sted.

Når bedriften vækster, eller måske sidder fast i en krise mellem to udviklingstrin, må ejeren spørge sig selv: Hvad skal jeg holde op med at gøre, hvad skal jeg begynde at gøre, og hvad skal jeg gøre mere af eller mindre af?

Her er der særligt tre forhold, som skal følge med væksten, nemlig ejerens **færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier**.

- **Færdigheder** handler om, hvad du skal være god til.
- **Prioritering** handler om, hvilke opgaver og temaer du skal prioritere og skabe tid til at løse frem for andre.
- **Arbejdsværdier** er det, du værdsætter ved opgaven – det der gør det sjovt.

Din ledelse må altså følge med udviklingen, og du skal spørge dig selv...



Hvad skal du give slip på og hvad skal du udvikle og fastholde?

Ofte sker udviklingen i små skridt som i casen ovenfor – og så kan den være vanskelig at få øje på. Måske er det svært at se, hvad der er ændret, og hvad der er nyt fra måned til måned. Og det er netop det, der gør, at lederen så at sige bliver overhalet af udviklingen. Lige pludselig er bedriften vokset, og ledelsen kan ikke slå til med de hidtidige midler.

Hvis man lige stopper op et øjeblik og spørger sig selv, hvordan har min bedrift udviklet sig de sidste tre til fire år, og hvordan forventer jeg (eller ønsker jeg), den vil udvikle sig i løbet af de næste tre til fire år – så bliver forskellen ofte meget tydeligere og kan give dig god inspiration til, hvordan du kan udvikle din ledelse.

I skemaet herunder sammenligner vi færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier for en bedrift på to forskellige udviklingstrin. Kan du placere din egen bedrift et sted i dette skema? Eller nikke genkendende til nogle af punkterne?

	Bedrift med 1 ejer og 2 ansatte, hvor ejer er medarbejdende stort set fuld tid	Bedrift med mere end 8 ansatte og produktion tre forskellige steder
Færdigheder Hvilke opgaver skal vi blive gode til?	• Sætte mål for medarbejderen • Træffe beslutninger ved uregelmæssigheder • Udvikle faglighed hos medarbejderen • Holde øje med kvalitet • Planlægge dagligdag • Beskrive arbejdsgange og rutiner	• Delegere ledelsesopgaver til driftsledere • Sikre videndeling • Koordinere på tværs • Træne og coache ledere • Forhandle med leverandører • Strategisk overblik • Formidle strategiske tiltag • Tage vanskelige samtaler
Prioriteringer Hvilke opgaver skal vi prioritere?	• Dagens opgaver • Følge op på produktionsmål • Arbejdsplaner • Rette op på fejl • Håndtere uregelmæssigheder • Administration	• Undersøge uregelmæssigheder • Økonomistyring • Interessenter • Aftaler med ledere
Arbejdsværdier Hvad er det der gør arbejdet sjovt?	• Det faglige arbejde • Samarbejdet • At skabe resultater sammen med andre eller gennem andre	• At arbejde uden for bedriften • Arbejde med udvikling • Undersøge nye muligheder • Følge op på aftaler

Case 2: "Jeg skal jo være meget mere direktør og have meget mere ledelse"

I et netop afsluttet strategiarbejde på en bedrift undersøgte vi, hvordan ejerens arbejdsopgaver ville ændre sig, når bedriften med den nye strategi trådte ind i et nyt udviklingstrin. Ejer opdagede hvordan bedriften var vækstet gennem de seneste år, og han havde i strategien lagt op til mere vækst. Da det gik op for ejeren, hvad arbejdet indebar, sagde han: "Jeg skal jo være meget mere direktør og have meget mere ledelse".

En del af strategien blev derfor, at ejeren skulle kompetenceudvikle sig inden for ledelse og økonomistyring. Og driftslederen og lederen skulle etablere nogle mere præcise og formelle aftaler og forventningsafstemninger. Til en start aftalte de to møder om ugen – et lige før og et lige efter weekenden, hvor de fleste her-og-nu problemer opstod. På møderne lavede de opfølgning på weekendens resultater og gav hinanden sparring på hver af deres opgaver. De blev klar over, at de var nødt til at afklare deres **relationer** til de øvrige medarbejdere og afløsere. Arbejdet gjorde dem tydeligere i deres **retning** godt hjulpet på vej af strategien. De fik aftalt, at **råderummet** for driftslederen stille og roligt skulle udvikle sig, så hun kunne tage mere og mere af opfølgningen selv. **Rammerne** ændrede de ikke ved i første omgang.

5. Hvordan vil du så lede din virksomhed?

Vi ved, at mange strategier og planer står og falder med lederens mulighed for tage hånd om ledelsesopgaven.

Der er mange krav til ejere, og den øgede kompleksitet på mange bedrifter betyder, at den enkelte ejer ikke kan stå alene som den faglige ekspert på alle områder. Lederen skal både være administrativ leder, personaleleder, tænke overordnet og langsigtet i målsætninger, mål og strategier for organisationen. Som jeg har beskrevet i denne artikel, kommer ledelsesopgaven til at dreje sig om at holde balance og sætte ind med de rigtige tiltag. Det drejer sig også om at bruge og lære af de udviklingskriser, som uvægerligt kommer i kølvandet på vækst. Lederen skal også holde sine egne færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier up-to-date og lære at slippe nogle opgaver for at tage nye ind.

Spørgsmålet er, hvordan du som leder opnår en forståelse for og overblik over din virksomhed, og dernæst hvordan du leder virksomheden ud fra de udfordringer, du oplever? Det er der forskellige muligheder for. 4R-modellen er en af dem. Som vi har set i denne artikel, er det en model for ledelse, et begrebsapparat og en række perspektiver, der kan hjælpe dig til at udøve, træne og arbejde bevidst med ledelse. Jeg har også præsenteret nogle af de perspektiver på ledelse, som er relevante at kende til og tage stilling til, hvis man ejer eller har ledelsesopgaver på større bedrifter eller bedrifter i udvikling.

“Ledelse er at skabe de rammer, den retning, det råderum og de relationer, der gør det muligt for den enkelte medarbejder at udnytte sin erfaring.”

Alt i alt er ledelsesopgaven blevet mere nuanceret. Lederne skal have kompetencer, der matcher den komplekse opgave, de står i og over for til gavn for det organisatoriske arbejde, og det vil sige til gavn for retning, råderum, rammer og relationen mellem disse. Ledelse bliver en nøglefunktion, når vi skal nå det, vi gerne vil nå. Ledelse handler om, hvordan vi lykkes med at gennemføre forandringer og skabe de resultater, vi gerne vil skabe – hvad enten det er som privatpersoner, familie eller virksomhed. Ledelse er både målet og vejen til målet, så som ledere må vi operere begge steder. Ledelse er at skabe de rammer, den retning, det råderum og de relationer, der gør det muligt for den enkelte medarbejder at udnytte sin erfaring på en måde, der både bringer virksomheden i retning af målene og giver medarbejdere lyst til at tage fat på opgaverne.

Tag din virksomhedsledelse et niveau op

AF: WILLIAM S. ANDERSEN, SPECIALKONSULENT FOR STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING, SEGES

Virksomhedsledelse er en ny disciplin for mange, og du skal arbejde for at opnå de afgørende kompetencer, der gør dig til en god virksomhedsleder. Når det lykkes, vil det resultere i en mere robust virksomhed, hvor du har mere tid til medarbejderpleje og familie. Og økonomisk kan du se det på din bundlinje.

1. Virksomhedsledelse – er det noget for mig?

Svaret er ja, hvis du mærker, at du opnår mange af dine resultater ved at lykkes med dine medarbejdere.

Svaret er også ja, hvis du har erkendt, at bare to beslutninger ved dit skrivebord kan have større betydning og effekt for bundlinjen end at arbejde mange timer i produktionen.

For at være en god virksomhedsleder skal du kunne operere og levere på mange områder, som skal løses hver for sig og lykkes et ad gangen. Ved at påtage dig rollen som virksomhedsleder bliver du løbende klogere på, hvordan du skaber topresultater.

Overordnet set skal du have en plan for din virksomhed, som skal minimere risikoen for, at du foretager irrationelle beslutninger og handlinger. Planen skal skabe grobund for gode resultater, og mange af disse resultater skal du opnå gennem dine medarbejdere.

Helt konkret skal du opbygge det rigtige set-up for produktionen over tid. Du skal organisere dine arbejdsopgaver og ansvarsfordeling. Du skal være helt afklaret omkring, hvilke mål du skal opnå de næste to år. Du skal kunne motivere og måle dine medarbejdere op mod disse konkrete mål.

“Du skal have en plan for din virksomhed, som skal minimere risikoen for, at du foretager irrationelle beslutninger og handlinger.”

I denne artikel vil jeg gennemgå, hvad der skal til for, at du kan blive en god virksomhedsleder. Du får en række værktøjer, du kan bruge til at hæve din ledelse et niveau og til at udarbejde en jobbeskrivelse, der kan hjælpe dig i dit daglige arbejde som virksomhedsleder. Her er det vigtigt at pointere, at daglig ledelse og virksomhedsledelse er to helt forskellige discipliner, som vi skal skelne tydeligt imellem.

Første skridt på vejen er at finde ud af, hvor du befinder dig i spektret mellem daglig leder og virksomhedsleder. Derefter vil jeg gennemgå de syv vigtige discipliner inden for virksomhedsledelse, som jeg har observeret gennem mit arbejde. De syv discipliner er områder, hvor du med fordel kan lægge mere energi for at højne niveauet og skabe forbedret ledelse:

1. Afklaring
2. Medarbejderledelse
3. Strategisk sparring
4. Implementering
5. Produktionens set-up
6. Rapportering
7. Kommunikation

At arbejde med virksomhedsledelse er en anden måde at arbejde på, som kræver nye vaner og arbejdsrutiner. Og det kan være utroligt svært at få startet op på i en travl hverdag med fokus på her-og-nu handlinger. Hvis du ikke får gjort din virksomhedsledelse konkret og til dels målbar, risikerer du, at det kun bliver ved tankerne. Du har altså brug for en strategiproces, hvor du formulerer, hvilke strategiske mål du skal indfri de næste to år, og her vil du se, at bl.a. de syv vigtige områder inden for virksomhedsledelse kommer i spil.

“At arbejde med virksomhedsledelse er en anden måde at arbejde på, som kræver nye vaner og arbejdsrutiner.”

Til sidst i artiklen vil jeg give dig en række håndgribelige anbefalinger til, hvordan du kommer i gang med denne strategiproces – og altså med at skabe effektiv virksomhedsledelse i din virksomhed.

2. Hvor er du på rejsen til virksomhedsleder?

Mange landmænd oplever mange ændringer i deres arbejdsliv, når deres virksomhed vokser. I den proces går du fra at være daglig leder til at være virksomhedsleder, og det kræver først og fremmest, at du ændrer opfattelse af din egen rolle som leder. Du befinder dig i en ny situation, hvor der kan være to ledelseslag, der kan være flere forretningsområder, eller virksomheden har fået flere lokationer samt flere medarbejdere, end du tidligere har skullet forholde dig til. Pludselig opstår der et stort behov for, at du tilpasser virksomhedens organisation. Du skal have tid til at løse dine nye opgaver som virksomhedsleder. Det betyder, at du f.eks. skal ansætte én eller flere mellemledere, som kan overtage en del af dit nuværende ledelsesansvar.

Der er desværre en tendens til, at mange landmænd ikke i tide indser, at de har brug for at indføre en ny arbejdsdeling i virksomheden. For nogle resulterer det i, at de får taget dyre og meget uheldige strategiske beslutninger, eller at de slet ikke får taget de strategiske beslutninger, som er nødvendige, for at deres virksomhed forbliver konkurrencedygtig i fremtiden.

Når du befinder dig på rejsen mod at blive leder, bør du i god tid overveje spørgsmål som:

- **Hvilke færdigheder skal jeg udvikle og aflære?**
 - Her skal du tage direktørkasketten på og prioritere tid til at opbygge det rigtige set-up for din produktion. Du skal som virksomhedsleder have de rigtige færdigheder, så du bliver i stand til at organisere, ansvarsfordele, målaflære og motivere dine medarbejdere. Du bør også prioritere at være på forkant med forskellige *megatrends* i omverdenen (som f.eks. den teknologiske udvikling).
 - Samtidig bør du undlade at tage ansvar for f.eks. foderanlæg og rengøring og i stedet uddelegere ansvaret til dine ansatte. Det giver dig tid til at forfølge de strategiske mål, du som virksomhedsleder har sat for virksomheden.
- **Hvilke værdier driver mig?**
 - Tag igen direktørkasketten på, og brug tid på at finde arbejdsglæden i dine nye arbejdsopgaver og din nye funktion som virksomhedsleder. Prøv f.eks. at udarbejde en stillingsbeskrivelse som direktør i din virksomhed. Lad den ligge et par uger og lav så din egen ansøgning på stillingen. Målet med denne øvelse er dels at stille skarpt på forskellen mellem din nuværende lederrolle og den nye samt at få defineret de vigtigste værdier og kompetencer for din nye rolle som virksomhedsleder.
 - Brug også tid på at affinde dig med, at du ikke længere skal finde din arbejdsglæde i de arbejdsopgaver, som nu er uddelegeret til dine ansatte. Og lær at se arbejdsglæden ved dine nye arbejdsfunktioner.

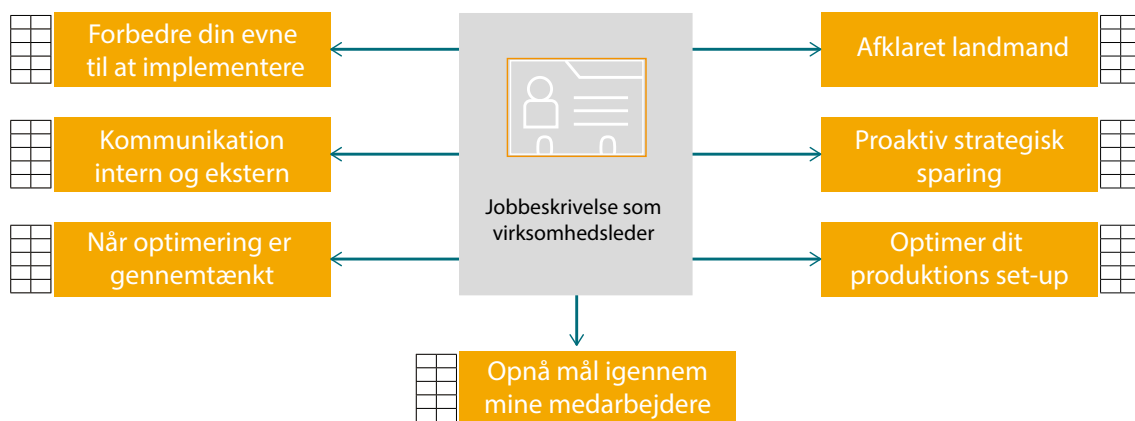
For at du kan gøre dit arbejde som virksomhedsleder konkret, vil jeg først og fremmest anbefale, at du finder en god strategikonsulent, der kan hjælpe dig til en god strategiproces. Men som alternativ til den gode strategiproces kan du udfylde nedenstående screening. I figuren har jeg angivet de syv vigtigste discipliner, som du skal opnå resultater på, før du kan kalde dig en stærk virksomhedsleder.

Sæt kryds i boksene herunder ved de områder, hvor du mener, du er godt kørende i dag. I de næste ni afsnit præsenterer jeg hvert område i detaljer og med håndgribelige eksempler. I starten af hvert afsnit finder du en boks med succesparametre, som du kan bruge til at vurdere, hvor langt du er på dette område. Kan du genkende dig selv i succeskriterierne for god virksomhedsledelse?

"Kan du genkende dig selv i succeskriterierne for god virksomhedsledelse?"

Når du tager screeningen, vil du finde ud af, hvor hullerne er, og altså hvor du skal du tilegne dig flere kompetencer og prioritere din indsats den næste tid. Brug felterne til at angive med skraveringer, hvor meget mere du bør kunne om to år – hvor meget du forventer at skulle og kunne udvikle dig.

HVOR GOD ER DU TIL VIRKSOMHEDSLEDELSENS FORSKELLIGE DISCIPLINER? – UDFYLD 1 – 10 KASSER UD FOR HVER. HAR DU DE RIGTIGE KOMPETENCER?



Figur 1. Sæt de antal krydser, som markerer dit nuværende kompetenceniveau inden for hvert af de syv områder. Skravér herefter den rette mængde felter for at angive, hvor meget du mener er nødvendigt at kunne på dette område for at indfri din virksomheds kommende strategiske målsætninger.

3. Syv discipliner i virksomhedsledelse

1. En afklaret landmand er grundlag for god ledelse

Du skal kunne sætte en tydelig retning både i de strategiske valg og i den daglige ledelse.

Succesparametre:

Når du lykkes inden for dette område, vil du opleve, at store strategiske beslutninger samt de små beslutninger, du skal træffe i hverdagen, bliver nemmere og mere sammenhængende. Du kan let se sammenhængene mellem dine beslutninger og de handlinger, der skal måles og følges op på. Du bliver tydeligere i din ledelse, og dine medarbejdere ved, hvor de har dig – og de er klar over, hvad du forventer, at de lykkes med.

Når du ved, hvilken strategisk retning du sigter efter, og hvilke strategiske mål du vil indfri i de næste 2-3 år, hvilke værdier der ikke er til diskussion, hvilke kompetencer din virksomhed har brug for, og hvad gennemførelsen af din strategi afhænger af, kan du bedre tage virksomhedslederkasketten på og hjælpe dine medarbejdere med at opnå gode produktionsresultater. I arbejdet med at blive strategisk afklaret skal du diskutere og argumentere for dine værdier og din retning, og du skal nedbryde dem til nogle strategiske mål.

Når du er afklaret på det strategiske plan, mærker du det på to områder: virksomhedsfokus og medarbejderfokus.

Et bedre virksomhedsfokus er, hvor de strategiske beslutninger om f.eks. køb eller forpagtning af jord, investeringer i et øget produktionsanlæg eller salg af 30 kg grise synes lettere, da du er bevidst om, hvilke andre faktorer der har indflydelse på beslutningen. Det ender i en økonomisk beslutning, men hvilke forudsætninger du skal anvende, afhænger meget af, om du skal ansætte flere medarbejdere, om de rette kompetencer er til stede – samt om det ene eller andet valg lægger op til de næste strategiske mål, der skal indfries. Ofte ser vi strategiske beslutninger, der virker åbenlyse ved første vurdering, men som efterfølgende kommer til at låse de næste beslutninger, så de vigtigste ting ikke kan gennemføres.

Et bedre medarbejderfokus er, hvor du får mere handlekraft og har lettere ved at motivere dine medarbejdere. Når du er afklaret som ejer af din virksomhed omkring de mål, du vil opnå på den lange bane, har du en anden ro og et mere solidt grundlag for at lave klare målsætninger til dine medarbejdere samt følge op på dem på den mest hensigtsmæssige måde.

Sådan blev Søren afklaret og satte tydelig ledelse i spil i sin virksomhed:

Søren og hans ægtefælle Jette oplevede en af de mest givende processer i strategiprocesen, da de arbejdede med visionsafdækningen. Først skulle de prioritere 12 forskellige områder hver for sig. Derefter satte de sig sammen og skulle argumentere for, hvordan de havde prioriteret områderne, og hvor de så den største vigtighed.

De næste dage efter prioriteringssessionen gik med at argumentere videre ved aftensbordet. De huskede ikke, at de havde haft så gode og dybe diskussioner, siden de var nyforelskede.

Søren blev afklaret, ikke mindst med sig selv, om, at de som førsteprioritet skulle nedbringe gældsprocenten, og dette var ikke til diskussion. Risikoen skulle minimeres, og deres uafhængighed af banken ville give virksomheden og familien det udbytte, som han ville styre efter de næste 5-7 år. Herefter fastlagde og formulerede de virksomhedens strategiske mål og indsatsområder.

2. Opnå mål igennem dine medarbejdere

Du skal tage stilling til dine kompetencebehov, hvis du ønsker at indfri målene på to år.

Succesparametre:

Når du lykkes inden for dette område, vil du opleve, at du kender dine medarbejders kompetencer, og du ved, hvilke kompetencer du hver uge skal arbejde på at udvikle hos hver af dine medarbejdere. Du er bevidst om, hvilke kompetencer din næste medarbejder skal have, og hvilken persontype du har brug for. Du ved, hvornår denne person skal ansættes, selv om der måske stadig er 1-1,5 år, til du får brug for ham/hende til din virksomhed. Det giver dig mulighed for at netværke og ansætte, når timingen er perfekt.

Når du som virksomhedsleder er strategisk afklaret, bliver du skarpere på, hvilke fokusområder du skal lykkes med, og hvilke kompetencer du skal motivere dine medarbejdere til at udvikle. Det har stor økonomisk betydning for din virksomhed, at du får rekrutteret de rigtige medarbejdere.

For at opnå mål gennem dine medarbejdere, skal arbejdet gøres konkret. Til det skal du bruge en nedskrevet plan for, hvilke strategiske mål du skal indfri inden for to år og fire år. Når du har nedskrevet din virksomheds mål, kan du arbejde videre med at bedømme, hvilke og hvor mange kompetencer der skal være til stede i din virksomhed for at nå disse mål. Med en gab-analyse¹ kan du synliggøre forskellen mellem virksomhedens aktuelle kompetencer og de kompetencer, der bliver

¹ En gab-analyse beskriver gabet mellem det ønskede og nuværende niveau. Deraf navnet gab-analyse.

brug for. Du skal tage stilling til, hvilke kompetencer du selv skal besidde, hvilke kompetencer dine nuværende medarbejdere skal have, samt hvilke kompetencer du skal afdække ved at ansætte nye medarbejdere. Det giver dig to hovedopgaver:

1) Du skal udvikle dine medarbejdere gennem MUS-samtaler og daglig personaleledelse.

- Du skal som en dygtig virksomhedsleder have en klar plan for medarbejderudviklingen for hver af dine medarbejdere. Du skal anvende denne viden sammen med din strategiske plan om at nå fremtidige mål.

2) Sørg for en god rekrutteringsproces, hvor du løbende bliver klogere på, hvordan du ansætter de rigtige medarbejdere, og hvordan de kommer godt i gang i din virksomhed.

- Du skal have en klar plan for, hvordan du tager imod nye medarbejdere. Den gode rekrutteringsproces skal også klæde dig på til at vælge den medarbejder, som passer ind med det øvrige team, og gøre dig i stand til at afdække, hvilken ledelse og motivation du skal anvende over for denne nye medarbejder.
- Som en god virksomhedsleder har du også forholdt dig til, hvordan du lykkes med succesfuld medarbejderpleje. Hvad er dine mål for medarbejderpleje, hvilke tiltag vil du gøre, og hvornår skal du justere dem?

Sådan kom Per i gang med at udvikle kompetencerne i sin virksomhed:

Per havde to strategiske mål, som krævede nye kompetencer til bedriften:

- Udbytniveauet skulle op ved salgsafgrøderne.
- Fremstillingsprisen pr. 7 kg gris skulle nedbringes med 35 kr., primært ved at fokusere på bedre management.

Per valgte at ansatte en ny markmand med større erfaring. Herefter valgte han at sætte ind på at kompetenceudvikle to af sine nøglearbejdere i stalden. Det startede med en MUS-samtale, hvor de sammen opstillede en række operationelle og taktiske mål, som ville kunne indfri det strategiske mål.

Per udtalte: ”Efter MUS-samtalen startede vi med ugentlige sparringsmøder, hvor vi over en periode på otte måneder ændrede kulturen. Jeg lærte mine medarbejdere at argumentere for de beslutninger, de tager eller ønsker at tage, hvorefter jeg som leder gjorde det klart, at medarbejderen har min fulde opbakning. Og hvis der opstår problemer, er jeg klar til at træde til med sparring eller konkrete løsninger. Det gav mine medarbejdere en følelse af ejerskab, og de blev meget motiverede for at opnå resultaterne.”

3. Proaktiv strategisk sparring, der udvikler dig

Vælg, hvem der skal give dig løbende sparring.

Succesparametre:

Når du lykkes inden for dette område, vil du opleve, at du hver uge forholder dig til dine strategiske mål, som du arbejder på. Du får diskuteret de problemstillinger, som skal klares på strategisk niveau, så de bliver konkrete og reflekterede. Problemerne må ikke få lov til at blive glemt og gemt, for hvis det sker, bliver de til tilbagevendende taktiske problemer for dine medarbejdere. Det kunne f.eks. være en diskussion om at sætte det rigtige hold til at passe grisene. Har du rekrutteret en forkert medarbejder, som ikke passer ind på holdet? Det skal du løse med en operationel handling (afskedigelse) samt læring på et strategisk niveau med fokus på, hvordan du forbedrer rekrutteringsprocessen i din virksomhed.

Når du arbejder 365 dage i maskinrummet i din virksomhed, er det vigtigt, at du selv tager ansvar for at se din bedrift med nye øjne med passende mellemrum. Her skal du vælge en eller flere sparringspartnere til at udfordre dig på alt fra ledelse og motivation af medarbejdere, investerings- og afskrivningsberegninger, udvikling af din virksomhed, finansierings- og handelsstrategier, samt hvordan du tager de store beslutninger i din virksomhed.

Du skal sætte gang i proaktiv strategisk sparring for at få taget hul på de vigtige udfordringer, som du ikke har fået øje på, men også i lige så høj grad for at holde den strategiske udvikling af virksomheden i live over tid. Det er dit ansvar ikke at glemme virksomhedens overordnede udvikling i en travl periode, og det er der mange, der behøver hjælp til. Her kan en kort telefonsamtale fra en person, som har kendskab til refleksionerne bag dine strategiske mål, være med til at holde strategien i live uden det store tidsforbrug for de involverede parter.

Sådan kom Jørgen i gang med den givende strategiske sparring:

Gennem en strategiproces kom en virksomhedskonsulent meget tæt på Jørgens virksomhed og så, hvordan Jørgen tager beslutninger. At have en konsulent med dybdegående viden om virksomheden gav Jørgen muligheden for at vedligeholde sin strategi. Han beskriver det således:

”Jeg træner min strategimuskkel med min virksomhedsrådgiver 25 minutter hver 14. dag over telefonen. Hvis ikke jeg vedligeholder min strategimuskkel løbende, svinder den ind – ligesom alle andre muskler, når man ikke bruger dem.”

Du skal finde det niveau for sparring, der passer til dig:

1. Du skal udarbejde en plan eller en strategi og dokumentere, hvor du som virksomhedsejer ønsker, at din virksomhed skal bevæge sig hen over den næste periode. En plan/strategi er en forudsætning for, at du kan følge op på det, du selv vil som virksomhedsleder. En plan/strategi kan også hjælpe dig med at sørge for, at du får prioriteret de områder, der er svære, og at du ikke glemmer de meget vigtige og udfordrende områder, som er bøvlede og kræver meget ledelseskraft.
2. Når du har en plan, så er det en god idé at få en *second opinion*, dvs. en uvildig persons syn på gennemførslen, fremdriften og især opfølgningen på dine handlingsplaner. Det kan være en virksomhedsrådgiver, en ægtefælle eller din erfagruppe.
3. Hvis du har så mange nye initiativer i gang, at du gerne vil have mere formaliseret sparring på din virksomhed og din situation, anbefaler jeg at etablere et advisory board, der skal understøtte og sparre på din strategi, din handlingsplan og opfølgning på dine handlingsplaner.

I forbindelse med et strategiforløb vil en situationsanalyse også kunne levere et unikt syn på din virksomhed med nye øjne.

4. Når optimering er gennemtænkt og bliver en sport

Årlige evalueringer gør dig i stand til at opnå en effektiv årlig forbedring inden for optimering.

Succesparametre:

Når du lykkes inden for optimering, vil du opleve, at du måler på de rigtige områder på de rigtige tidspunkter. Du ved, hvilke data du skal anvende og opsamle, samt hvilke data du ikke skal styre efter. Du har taget stilling til, hvornår på året og på hvilke møder I skal evaluere fremstillingsprisen, og du ved, hvilke håndtag du kan trække i for at handle hurtigt.

For at skabe fremgang skal du som virksomhedsleder skabe et overblik over, hvordan du undgår spild i dine forretningsprocesser. Det kan et fokus på procesinnovation hjælpe dig med.

Start altid din optimering fra toppen af virksomheden. Der er ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem høj ydelse, mange tons pr. ha og mange grise pr. årssø og virksomhedens resultat.

Det er vigtigt, at du tilpasser dine evner som virksomhedsleder, din virksomheds kapacitet og formåen i forhold til at sikre en bedre bundlinje, og det kan lede til, at du indser, at en nedskalering af virksomheden måske er en god løsning.

Indarbejd en rutine i din virksomhed omkring optimering

Procesinnovation handler om at arbejde fokuseret med, hvordan en landbrugsvirksomhed kan øge sin produktivitet og effektivitet. Du arbejder derfor allerede med procesinnovation, når du f.eks. opnår flere grise pr. årsso, højere mælkeydelse eller lavere fremstillingspris på dit korn. Men hvordan gør du det hele tiden endnu bedre end i dag?

1. Kend din virksomheds hovedprocesser

Er du mælkeproducent, er en vigtig hovedproces at sikre det rette grovfoder, herunder kvalitet og mængde. For svineproducenten er det afgørende, at han hele tiden optimerer fodringen. Og planteproducenten skal have fokus på planlægningen af markdriften.

2. Systematik skaber resultater

Det er også oplagt at lave en årlig evaluering, hvor du i samarbejde med dine medarbejdere og/eller rådgiver ser på, om målene for tiltagene blev nået, og hvad I kan gøre bedre næste gang. Systematisér den årlige evaluering ved at bygge videre på målene for handlingsplanen fra året før og tag aktivt stilling til spørgsmål som:

1. Hvilke data skal vi indsamle i det kommende år? (*Grovfoderkvalitet for hver slæt*)
2. Hvornår skal vi gøre noget aktivt for at opsamle data? (*Udbyttmåling aftales med maskinstation*)
3. Hvilke mål sætter vi for tiltagene i den næste periode? (*Første slæt bedste 25 % på kvalitet og mængde*)
4. Hvilke tiltag skal vi gennemføre for at nå disse mål? (*Rettidighed*)
5. Hvornår og hvordan evaluerer vi data? (*Evalueringsmøde afholdes når prøven er klar*)
6. Hvilke nye beslutninger kommer vi evt. til at tage på baggrund af evalueringen? (*Valg af udsæd*)

Når du undersøger din bedrifts forbedringspotentialer, opstiller præcise mål for tiltagene og laver udførlige handlingsplaner, kan du arbejde systematisk med procesinnovation og gøre det lidt bedre hvert år.

Sådan kom Anders i gang med procesinnovation i sin virksomhed:

Efter han havde taget stilling til de seks punkter ovenfor, besluttede han sig for at præsentere tallene for sin erfagruppe. Anders er et udpræget konkurrencemenneske, og det motiverer ham meget at kunne følge mængde og kvalitet pr grovfoder-mark.

5. Forbedr din evne til at implementere

Medarbejderne bliver bevidste om deres roller, ansvarsområder og mål.

Succesparametre:

Når du lykkes som virksomhedsleder inden for implementering, vil du opleve, at du over tid opbygger en stærk kultur i din virksomhed. Du oplever, at hver medarbejder er bevidst om sin rolle, ansvarsområder og mål. Du ved, hvordan du motiverer dine medarbejdere forskelligt, og du har overblik over arbejdet med dine medarbejdere og har udførlige noter omkring det (nedskrevet i den form, som du foretrækker).

Grundlaget for at lykkes med implementering er at have en strategi, hvor du står bag den langsigtede retning for virksomheden – hvor du har gennemtænkte handlingsplaner for de overordnede mål med taktiske og operationelle aktiviteter brudt ned på medarbejderniveau og staldgangniveau.

Sæt ledelsesindsatsen i gang

Er du klar til at arbejde med din ledelsesindsats, kan værktøjet *kurs, koordinering og commitment* (KKC) være med til at konkretisere arbejdet for dig og hjælpe dig med at sætte handling på og have fokus på de nødvendige ledelsesindsatser på det rigtige tidspunkt.

Kurs

Kursen handler om at skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver og at håndtere prioriteringen mellem konkurrerende opgaver og interesser. Visionen for din virksomhed er lavet, og du har allerede udpeget de strategiske mål, som du og dine medarbejdere går efter at nå i løbet af strategiperioden. Du har med andre ord allerede sat kursen. Du kan roligt gå videre til koordineringsdelen.

Koordinering

For at du og dine medarbejdere kan nå de strategiske mål, skal en velfungerende organisationsstruktur, processer og samarbejdsrelationer være til stede. Det betyder, at dit og medarbejdernes ansvar og roller skal være tydelige. I skal uhindret kunne dele information og viden, og det skal være muligt for medarbejderne at få og give feedback, hjælp og sparring.

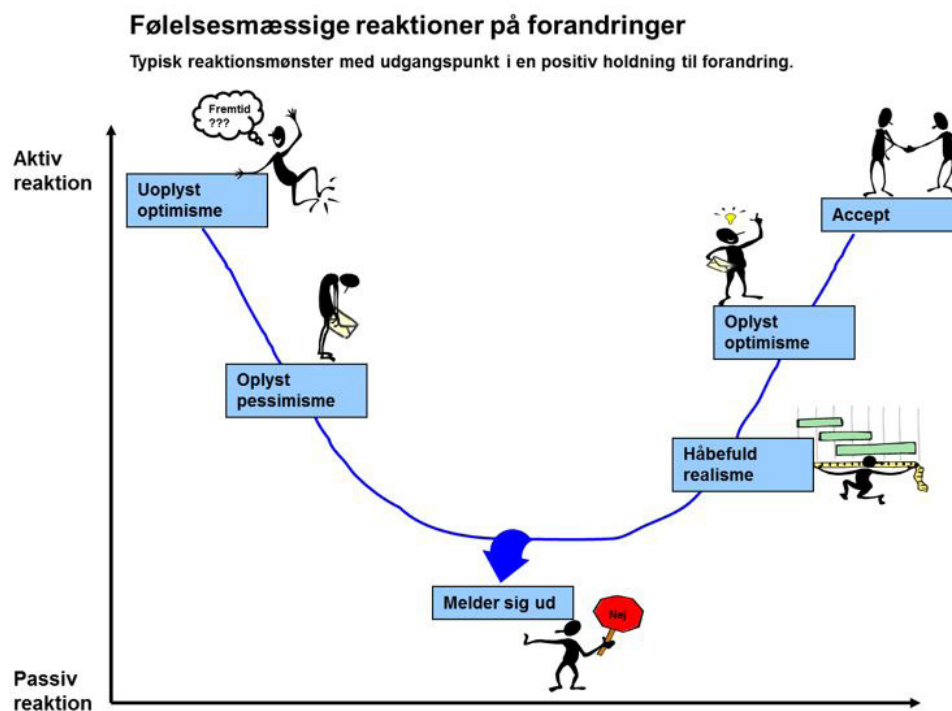
En velfungerende koordinering er netop forudsætningen for, at en virksomhed kan nå sine strategiske mål, og erfaringen viser, at der ofte er potentiale for at forbedre koordineringen i alle typer virksomheder.

Commitment

Nu gælder det om at skabe ejerskab til de strategiske mål blandt medarbejderne. De skal motiveres og indgydes positive følelser, så de opbygger en stærk tillid, stærke relationer og netværk imellem sig. Du motiverer dine medarbejdere, når du inddrager dem på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt, og, ikke mindst, ved at du løbende håndterer den tvivl, frustration og usikkerhed, som naturligt følger i kølvandet på en ny strategisk retning.

Når du udarbejder en strategi, får det stor betydning for dine medarbejdere, og de vil opleve forandringer. En medarbejder, som udsættes for forandringer, går naturligt igennem nogle følelsesmæssige faser, før han eller hun ender med at acceptere den nye situation. Billedet nedenfor viser, hvilken type reaktioner du kan forvente at se fra dine medarbejdere undervejs i forandringsprocessen.

Overvej, hvordan du bedst motiverer din medarbejderflok, når forandringens vinde blæser, og forhold dig til, hvilken slags ledelse der motiverer forskellige medarbejdertyper.



Figur 2. Medarbejderens reaktioner i en forandringsproces. Fra uoplyst og fuld af optimisme til pessimisme og udmelding til håbefuld realisme og endelig optimisme og accept af forandringen.

Sådan kom Kristian i gang med strategiimplementering i sin virksomhed:

Kristian fik et stort udbytte af at neddele sin ledelsesindsats via KKC i nogle helt konkrete handlinger, som han skulle lykkes med. Han arrangerede en række medarbejdermøder, hvor de debatterede den fælles *kurs* og håndterede prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser. De sørgede også for grundigt at dokumentere alle beslutninger, der blev taget undervejs.

Gennem *koordinering* aftalte og dokumenterede de også de tydelige ansvarsområder og roller. Endelig blev det aftalt og noteret, hvordan Kristian skulle motivere hver medarbejder forskelligt, samt hvordan de fælles kunne fejre planlagte succeser.

6. Optimér dit set-up i produktionen – skab gode forhold

Du skal arbejde målrettet på at opnå et enkelt set-up i din produktion.

Succesparametre:

Når du lykkes inden for dette område, vil du opleve, at dine medarbejdere har en veldefineret arbejdsbeskrivelse. De ved, hvad de bliver målt og vurderet på. Du ser, at dine arbejdsbyrder ved at skifte en medarbejder ud bliver mindre, og indkøringsperioden bliver lettere.

Når man som jeg besøger mange bedrifter, der producerer de samme produkter (f.eks. EKM eller 30 kg grise), ser man tydeligt, hvor stor forskellen er på de forskellige produktioners set-up. Er forholdene på produktionen gunstige, giver det også gode muligheder for, at ejer og medarbejder har rammerne for at udvikle de kompetencer, som der løbende kræves af dem.

Der er kun én til at tage ansvar for, at den rigtige organisering er til stede, samt at produktionsforholdene er ønskværdige i forhold til bundlinjen. Og det er dig som virksomhedsejer. Så du skal prioritere tid til dette fokusområde i din jobbeskrivelse.

Som virksomhedsleder er det dig, der har muligheder for at opbygge en virksomhed, hvor vejen er ryddet for at gode resultater er mulige at opnå.

Vi ser, at nogle virksomhedsledere har overskud og overblik til at kunne trimme og hele tiden optimere den samlede virksomhed. De er på forkant med at rydde forhindringer og usikkerheder af vejen. De vægter rettidig omhu og anvender deres ledelseskraft til at fjerne de forhindringer, der måtte være, som f.eks. en årligt tilbagevendende dårlig grovfoderkvalitet leveret til driftslederen i stalden eller for små grise ud af smågrisestalden pga. overbelægning.

Du er som virksomhedsleder ligeledes ansvarlig for at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejdernes energi bliver anvendt til at opnå resultater og ikke til interne stridigheder eller usikkerheder omkring retning fra din side. Du skal til alle tider have overblikket omkring mål og retning, og du skal tydeligt og ofte kommunikere dem ud. Når dette er på plads, kan du stille høje krav til dine medarbejdere og deres målopfyldelse.

Du kan ikke undgå alle problemer i din virksomhed. Det værdiskabende og altafgørende for succes i virksomheden er din evne til at løse problemerne.

Sådan kom Keld i gang med at optimere sit set-up i produktionen:

”I de sidste halvandet år har jeg i min virksomhed fokuseret på at rydde forhindringer og usikkerheder af vejen, og nu kan jeg se, at det er meget lettere for mine medarbejdere at skabe resultater for mig, end det er for min nabo på hans bedrift. Jeg skaber succes gennem mine medarbejdere, og det gør, at jeg trives. Et af de betydningsfulde områder er den rigtige organisering. Jeg har taget stilling til, hvilke arbejdsopgaver der skal være rutineopgaver, og hvem der bedst løser disse opgaver inden for de faste rammer, der er lagt. De opgaver, der kræver daglige justeringer, udføres af min driftsleder. Jeg har opbygget vores arbejdsplan og mødestruktur på en sådan måde, at jeg har let ved at støtte ham og udfordre ham i hans arbejde.

Jeg stiller høje krav til mine medarbejdere – men jeg sørger også for at være tydelig omkring, hvilke parametre medarbejderne bliver målt på. Herudover sørger jeg for, at forholdene for at skabe gode resultater er til stede.”

7. God intern og ekstern kommunikation skaber ledelsesresultater

Løbende rapportering skaber et solidt beslutningsgrundlag for effektiv ledelse.

Succesparametre:

Internt fokus:

Du vil som virksomhedsleder opleve, at et velfungerende rapporteringssystem inden for virksomheden giver dig det fornødne overblik, sikrer dig en dyb indsigt i din virksomheds DNA, så du hele tiden kan være på forkant og foretage rationelle og værdiskabende beslutninger og handlinger.

Eksternt fokus:

Har du et funktionelt eksternt rapporteringssystem, vil du som virksomhedsleder opleve anerkendelse fra dine eksterne samarbejdspartnere, f.eks. bestyrelse og banken. Her skal dit rapporteringssystem give det rette overblik og den indsigt, så du signalerer professionel ledelse og handlekraft.

Rapportering skaber overblik

Med rapportering får du et bedre overblik over hvert forretningsområde, og medarbejderne i de enkelte forretningsområder får et bedre overblik over deres område. Det giver dig mulighed for at håndtere de udfordringer og muligheder, som din virksomhed kommer til at stå over for. Overblikket skal give dig ro i maven, fordi du konstant kan have fingeren på pulsen. Det er vigtigt at begynde med et overordnet overblik, som så senere kan brydes ned for at give den dybe indsigt i, hvor der skal forandres noget.

Et rapporteringssystem kan give dig dette overblik og indsigt i virksomhedens aktuelle situation og især dens udvikling i forhold til det forventede i budget og handlingsplaner. Er der uoverensstemmelser, så kræver det en opdateret handlingsplan fra virksomhedslederen.

Ekstern rapportering giver indsigt

Med et rapporteringssystem får du indsigt i, hvor stor en værdi de enkelte forretningsområder bidrager med. Du kan dermed sørge for, at informationerne kommer fra staldgangen eller marken via dit skrivebord tilbage til medarbejderne.

Direktøren

”Jeg bruger meget min afkastningsgrad som overordnet indikator for min virksomhed, og jeg bryder den ned via DuPont-pyramiden², så mine medarbejdere kan se, hvordan en meget operationel opgave bidrager positivt eller negativt på afkastningsgraden. Det giver mig handlemulighed som leder.”

Rapportering giver beslutningskraft

Når du får indsigt i og overblik over dine forretningsområder, er du bedre rustet til at træffe de rigtige strategiske beslutninger for din virksomhed. Du vil således opleve, at et velkørende rapporteringssystem sammen med din ledelseskraft understøtter virksomhedens *kurs*, *koordinering* og *commitment*.

Rapportering skal være med til at skabe tillid, troværdighed og professionalisme over for din bestyrelse, advisory board og bank. Du kan altså benytte et rapporteringssystem til at indhente objektive data, som kan bruges til at understøtte en beslutning, når du skal drøfte, sparre og kvalitetssikre den beslutning sammen med virksomhedens eksterne aktører.

Med et rapporteringssystem kan du også synliggøre hvordan du håndterer din risikostyring ved at tage aktivt stilling og løbende forholde dig til dine handlinger. I en strategiproces udarbejdes der ofte en råvarestrategi samt en finansieringsstrategi på baggrund af, hvor eksponeret du ønsker at være. Med en aktiv rapportering, hvor du informerer om, hvilke prisudsving der påvirker din forretning, samt hvordan I har håndteret det, opnår du dybere kompetencer inden for risikostyring og høster tillid fra kreditivere.

² DuPont-analyse er en metode til analyse af omkostningsstruktur og rentabilitet i en virksomhed ud fra de strategiske nøgletal. Denne metode viser sammenhængen mellem de forskellige nøgletal, der påvirker afkastningsgraden. Hvordan fremkommer den gode afkastningsgrad? Hvilke parametre kan der drejes på? Her er afkastningsgraden meget afhængig af aktivernes omsætningshastighed samt overskudsgraden. Der er altså en resultatside og en side omkring virksomhedens aktivmasse. Læs mere i artiklen her.

Rapportering giver nye mål

Et velfungerende rapporteringssystem skal give dig indsigt i, hvor der er forbedringsområder, som kan påvirke den samlede virksomheds økonomiske resultat, og som efterfølgende kan omsættes til nye nøgletal, som I vil følge op på i samarbejde med virksomhedens medarbejdere.

Rapportering gør opfølgning mulig

Med rapportering får du mulighed for dagligt, ugentligt eller månedligt at følge op på målene for din virksomhed med forventet årsresultat. Derved sikrer du, at du løbende kan lave de justeringer, der næsten altid skal til for at nå virksomhedens fastsatte mål. Med et fuldt implementeret Summax-system får du dyb og hurtig indsigt – her og nu. Det kan f.eks. være en analyse af serviceomkostningerne på en traktor eller maskine.

Skal du udskifte den eller forsætte med at vedligeholde den? Du styrer med andre ord virksomheden ved at kigge ud ad virksomhedens forrude og navigerer ud fra de ting, der sker lige nu – frem for at styre ved at se i bakspejlet ved den årlige regnskabsaflæggelse.

Udvælg de rigtige målepunkter

Når du vælger at sætte fokus på rapportering i virksomheden, er det vigtigt, at du får defineret, hvilke krav og ønsker du har til et rapporteringssystem. Der er nemlig uanede områder, du kan vælge at fokusere og måle på og en hel jungle af metoder og it-løsninger, som kan understøtte din rapportering.

Skal du købe dine data fra finsnitseren omkring udbytter og tørstof procent på markniveau? Skal du aflæse din fodervogns data dagligt for at kunne minimere dine foderudgifter pr. EKM? Valgene er mange. Desuden vil dine medarbejdere helt sikkert stille spørgsmål til, hvorfor de skal bruge ekstra ressourcer på at indsamle data.

Anbefaling: Hvad kan et rapporteringssystem indeholde til bestyrelse/advisory board og bank?

Der er forskel i vinkling og detaljegrad til de to målgrupper.

- Strategi for virksomheden – på 3-5 års sigt, med økonomiske måltal
- Økonomisk budgetopfølgning for sidste periode, år til dato og forventet årsresultat og balanceposter
- Økonomisk likviditetsopfølgning, sidste periode, år til dato og forventet likviditetsbehov for resten af året
- Kapacitetsudnyttelse på f.eks. produktionsniveauer, produktionsrammer, medarbejdere mv.
- Status på indsatsområder og handlingsplan – er der afvigelser nu, og ser virksomhedsejeren risici for ikke at nå de opstillede mål?

Sådan kom Peter i gang med den gode information til sine interessenter:

Peter fandt frem til, at der var tre interessentgrupper, han ville informere med faste intervaller. Han blev også hurtigt bevidst om, hvilke mål han havde med sin information til hver gruppe, og at informationerne ikke skulle være de samme.

De tre grupper var:

1. Hans bestyrelse. Målet for Peter var at teste og evaluere de beslutninger, han havde taget og skulle til at tage i den næste periode. Han ville bruge bestyrelsen til at holde sig op på de beslutninger, der var taget og sikre fremdrift.
2. Peters bank. Her havde han et mål om at være den, der informerer i god tid inden, han får behov for ny midlertidig kreditramme i stedet for 14 dage efter, at regningen skulle have været betalt. Argumenterne for, hvorfor der er behov for mere likviditet, skal være gennemtænkt, og det er Peter, der sidder for bordenden.
3. Peters rådgiverteam. Han kræver, at de har kendskab til hinandens indsats, og at de arbejder tværfagligt med de fælles mål, som Peter i talesætter. Med rapporteringen tager Peter ansvar for at videregive den information, som han forventer de anvender ved ham.



4. Sådan kommer du i gang

For at gøre arbejdet som virksomhedsleder konkret, anbefaler jeg, at du i samarbejde med en erfaren strategikonsulent får udarbejdet en situationsanalyse på baggrund af interview med 4-5 af de personer, der kender din bedrift godt. Jeg anbefaler også, at du udarbejder en vision. Det kan du gøre via en prioriteringsøvelse med din ægtefælle eller I/S partner.

Herudover anbefaler jeg dig at nedbryde dine strategiske mål i konkrete delmål, hvor du laver en helt præcis jobbeskrivelse, så dit arbejde som virksomhedsleder bliver helt konkret. Kan du sætte flueben ved de fleste af de strategiske delmål efter 1-2 år, har du været en succes som virksomhedsleder.

For at gøre virksomhedsledelse til konkrete opgaver, der skal løses, samt et arbejde, som du kan udvikle dig indenfor, skal området gøres konkret. Den gode strategiproces leverer på tre niveauer:

- 1. fase afklarer, hvilke strategiske potentialer og udfordringer virksomheden skal håndtere de næste 3-5 år.
- 2. fase formulerer og konkretiserer de strategiske mål, som virksomhedens handlinger skal indfri.
- I 3. fase neddeles målene til indsatsområder, som herefter implementeres i din daglige styring og ledelse.

Den gode strategiproces klæder dig på til at lykkes som virksomhedsleder med skarpt fokus på bundlinjen

Start med at kortlægge, hvilke områder du vil lykkes på, hvilke mål du vil indfri over de næste to år, samt hvordan du vil gennemføre det lange seje træk, det er at ændre vaner og implementere nye tiltag.

For at få et solidt grundlag har du brug for en strategiproces, hvor nedenstående tre centrale værktøjer som minimum indgår. Resultatet af en strategiproces som denne vil være:

- Du har fået analyseret de forskellige delområder, du skal sætte handling på.
- Du har kortlagt konkrete delmål som du skal implementerer.
- Du har taget stilling til, hvordan du vil opnå dine delmål gennem inddragelse af hver medarbejder.

Tre centrale strategiværktøjer

1) Situationsanalysen

En god, effektiv og effektiv opstart af analysefasen gøres med en situationsanalyse, hvor strategikonsulentens foretager 3–5 telefoninterviews à 25 minutter hos nogle af de personer, du har udpeget. De skal være personer med en dybdegående og forskelligartet forståelse af din virksomhed. Resultatet præsenteres på et efterfølgende strategimøde og giver dig et godt grundlag for, hvor du skal sætte ind med ekstra fokus i en kommende periode på 2–5 år.

2) Visionsafdækningen

Skal virksomhedens strategiske retning være klar og tydelig, skal du og eventuelt din ægtefælle eller I/S-partner have en fælles vision. Ved at benytte prioriteringsøvelsen klædes I på til at få diskuteret mange af de prioriteringer, der er grundlæggende for de store beslutninger i virksomhedens udvikling. Resultatet vil være, at du bliver afklaret omkring retningen af dine strategiske valg samt af din ledelse og det, du kommunikerer ud i det daglige.

3) Bølgemodellen – nedbryd mål til de næste to år

Når de strategiske mål ligger fast, skal strategiarbejdet gøres helt konkret, for at du kan sætte handling bag processen. I bølgemodellen nedbrydes strategien til en række indsatsområder, som du skal lykkes med som virksomhedsleder. Den første bølge er strategien for de næste 2 år, som skal formuleres helt konkret. De næste to bølger er henholdsvis 2–4 år og 4–6 år. Arbejdet vil lede til helt konkrete handlingsplaner for det næste år samt et overblik over, hvad de næste års handlingsplaner skal fokusere på. Processen klæder dig på til at gå i gang med din virksomhedsledelse på de syv ovenfor beskrevne områder.

5. God arbejdslyst

Vi ser flere og flere landmænd, der begynder at arbejde meget professionelt med virksomhedsledelse. De tager stilling til organisering og ansvarsfordeling. De er afklarede omkring de strategiske mål, de skal opnå de næste fem år, samt hvordan de første skridt i den retning ser ud. De ved, hvor stor en rolle rekruttering, motivering og udvikling af medarbejderne har for deres resultater, og dette arbejde er de systematiske og reflekterede omkring.

I denne artikel har jeg været rundt om de syv discipliner inden for virksomhedsledelse, som du kan bruge i din virksomhed. Jeg bad dig vurdere, hvor godt du selv er kørende i dag inden for hvert emne, og bad dig angive, hvilke kompetencekrav du mener, det stiller til dig inden for de næste år, for at du bliver den bedste på egnen inden for virksomhedsledelse.

Jeg håber denne artikel har givet dig lyst til at blive endnu bedre inden for de discipliner, vi har været igennem. Første skridt for mange er en god strategiproces. Det er dér, du skal starte, så du gør virksomhedsledelsen helt konkret på din bedrift. Resultatet skulle gerne være, at du får en robust virksomhed med gode vækstmuligheder og solid bundlinje. God arbejdslyst.

Ledergruppens betydning

– for arbejdsdagen og for bundlinjen

AF: LOTTE LÜSCHER, CLAVIS ERHVERVSPSYKOLOGI APS

Det betaler sig, både for den gode hverdag i bedriften og for din bundlinje, hvis du bruger tid på din ledergruppe frem for selv at klare tingene i driften. Hold fokus på mennesker, ikke på dyr og jord, hvis du vil sikre dig, at bedriften trives, udvikler sig, vækster og skaber overskud.

I mange år har jeg set landmænd udvikle sig til eksperter inden for forskellige forretningsdiscipliner: Finansiering, foderoptimering, investeringer, planteavl, osv. Man kan sige, at finansiering, strategi, planlægning og ansættelse alle er nødvendige forudsætninger for, at man opnår de gode resultater. I denne artikel ønsker jeg at fremhæve et element, som i min erfaring gør en endnu større forskel for bundlinjen – nemlig etableringen og brugen af en velfungerende ledergruppe.

Artiklen her henvender sig til landmanden, som har seks eller flere ansatte, og som har ledere under sig. Min hovedpointe er, at det kan betale sig for dig – både for den gode hverdag i bedriften og for din bundlinje – at du bruger tid på din ledergruppe frem for selv at klare tingene i driften. Som landmand bør dit fokus være på mennesker frem for på dyr og jord, hvis du vil sikre dig, at bedriften trives, udvikler sig, vækster og skaber overskud.

For nylig arbejdede jeg som konsulent for en større dansk kvægbedrift med to naboer, Jan og Jesper, som gennemgik en svær men vigtig adskillelse og opløsning af deres fælles I/S. De to naboer havde meget forskellige holdninger til, hvordan bedriften skulle køres, så adskillelsen blev eneste mulige løsning (om end banken også skulle acceptere, at risikoen nu skulle lægges over på den ene af parterne).

Om gården:

Kvægbedrift, besætning på
800 årskøer, 580 opdræt
Markdrift: 700 Hektar
15 ansatte

Jeg fik i den forbindelse lejlighed til at betragte de to landmænds forskellige tilgange til ledelsesopgaven: En traditionel landbrugsledelsestilgang, som jeg kender fra mange andre bedrifter, og en mere professionel ledelse, som faktisk var med til at ændre på resultaterne og skabe en bedre bundlinje gennem involvering af en ledergruppe.

Forløbet med Jan og Jesper vil være gennemgående i artiklen her, da det illustrerer, at involveringen af ledergruppen er en forudsætning for resultater på bundlinjen.

1. Ledelse mellem to ledelsestilgange

Jeg mødte Jan og Jesper første gang, efter at de havde været i I/S sammen i fem år. Jesper, som var kommet ind sidst, var dog blevet utålmodig med Jan, fordi han efter Jespers mening tog det alt for roligt og ikke bedrev ledelse på en måde, som Jesper syntes var optimerende for resultaterne.

Når de to naboer sammenlignede sig med andre bedrifter, lå de blandt de bedste på mælkeydelse og omsætning. Jan, som var ansvarlig for stalden, var godt tilfreds med dette. Han mente, at de skulle stille krav til deres udenlandske medarbejdere, men også være klar over, at medarbejderne nok ikke var så interesserede i et stort ejerskab, blot i at tjene nogle penge. Man kunne ikke regne med medarbejdernes engagement, mente han: "De skal ikke begynde at lægge strategi, for det har de ingen forstand på", sagde han.

Jesper var ansvarlig for marken. Hans markteam fungerede godt, og partnerne var enige om, at det også var en meget mere enkel opgave at bedrive ledelse i marken end i stalden. Jesper arbejdede meget hårdt – og var altid klar til at give den en ekstra skalle. Men Jesper var utålmodig med sin partners lederindsats i stalden. I modsætning til Jan mente Jesper, at medarbejderne havde meget mere i sig og kunne udvise meget større ansvarlighed, involvering og ejerskab, hvis de kendte strategien og blev betroet ansvarsområder ud fra deres kompetencer. "Vi kan få meget mere ud af medarbejderne. Det er som om, de bliver passive, når de ikke kender retningen. Det er da ikke nok, at de bare skal arbejde. De vil da knokle på, hvis de har en sag, de brænder for. Nogle resultater, de sammen skal nå", sagde han.

"Vi kan få meget mere ud af medarbejderne. Det er som om, de bliver passive, når de ikke kender retningen."

Forskellen i ambitioner, i tilgangen til ledelse og til en række andre problemstillinger gjorde, at partnerne trak i hver sin retning og derfor ikke blev tilfredsstillede i deres arbejde. De besluttede derfor at opløse I/S'et. De brugte gode rådgivere og holdt adskillige møder med banken, som endte med, at Jesper købte Jan ud af I/S'et. Jesper mente, at der var potentiale for meget bedre resultater i bedriften.

2. Etableringen af en ledergruppe

Den første tid efter, at Jesper havde overtaget ansvaret for bedriften, gik han selv ind og gav en hånd med i stalden. Han opdagede hurtigt, at der ikke var en oplevelse af fælles retning blandt personalet.

Jesper holdt møder med personalet. På møderne fik medarbejderne også mulighed for at ytre sig. De kom med mange mulige forbedringer, og sammen fik de optimeret de mange praktiske ting, som Jesper syntes havde haltet før. Særligt viste én af medarbejderne, Mitchell, sig at være særligt kompetent. Jesper ville gerne udnytte, at Mitchell udviste særlig interesse og kompetencer.

Han gjorde Mitchell til leder af kviestalden, fordi han vurderede, at Mitchell var dygtig, men ikke helt fik lov at bruge sine kompetencer i det gamle set-up. Mitchell fik det fulde ansvar og en lønforhøjelse og gik straks i gang med forbedringerne i kviestalden. Der var for mange taberkøer blandt førstekalvskøerne, og det skulle de ændre ved at have øget fokus på opdrættet. Arbejdet handlede om at hæve bundniveauet ved at gøre de kommende generationer af køer bedre. Mitchell tog godt fat. Men han ville ikke lære dansk, så Jesper kunne ikke bruge ham til de mere udadvendte ting også.

Det var en stor mundfuld for Jesper at stå med bedriften alene nu. Derfor ansatte han Gert, som overordnet ansvarlig for stalden, så han selv kunne bruge mere tid på den overordnede ledelse af virksomheden. "Jeg havde jo ikke energi til at køre begge dele selv, og det var måske nok en fordel. Jeg var afhængig af en person, som havde

"Jeg havde jo ikke energi til at køre begge dele selv, og det var måske nok en fordel. Jeg var afhængig af en person, som havde forstand på stalden, og som jeg kunne sparre med."

forstand på stalden, og som jeg kunne sparre med. Gert havde skabt rigtig gode resultater i den bedrift, han før havde været forvalter for", fortalte Jesper.

Men ansættelsen af Gert rykkede også ved medarbejdernes motivation. F.eks. fik jeg en mail fra Jesper med følgende ordlyd: "Lige lidt status herfra: Jeg har nu ansat den ansvarlige kvægmand, som jeg talte om. Han er den ekspert, jeg havde brug for. Han er allerede godt i gang med at optimere bedriften, og jeg har virkelig fået en god sparringspartner i ham.

Men nu skal vi tale om, hvordan min gode gamle fodermester Per bliver motiveret. Det er som om, han har trukket sig lidt, og jeg synes ikke helt, han er villig til at give det lidt ekstra. Han virker sådan lidt slukket i arbejdet. Mitchell er også blevet mere tilbagetrukket, synes jeg".

Vi talte derefter om, hvordan Jesper kunne sikre sig, at de øvrige medarbejdere ikke følte sig koblet af, fordi Gert nu var tæt på Jesper. Afstanden til Per og Mitchell og de øvrige medarbejdere blev større. Jesper besluttede derfor at skabe en ledergruppe, hvor han involverede Gert, Mitchell og Per i sine strategiske overvejelser. Etableringen af en ledergruppe skulle give et større ejerskab, indblik og forståelse for den helhed, de skulle tage vare på. Sammen skulle de skabe kursen, så deres indsatser blev koordinerede og gav mening. Som medlemmer af ledergruppen kunne lederne nu formidle opgaverne meningsfuldt og skabe forståelse for kursen, og deres involvering i disse overvejelser skabte grobund for, at medarbejderne kunne koordinere sig meget bedre i hverdagen.

"Etableringen af en ledergruppe skulle give et større ejerskab, indblik og forståelse for den helhed, de skulle tage vare på. Sammen skulle de skabe kursen, så deres indsatser blev koordinerede og gav mening."

3. Ledergruppens opgave

Som landmand vil du måske synes, at det er spild af tid med for mange møder. Måske synes du ikke, det er nødvendigt med en ledergruppe, når du godt selv kan træffe beslutningerne. Men det er ikke spild af tid, hvis du på møderne deler problemstillingerne med mødedeltagerne. Du skal skabe ægte involvering – dvs. ikke blot informere, men lade dine ledere være med til at træffe beslutningerne.

I eksemplet med Jesper ovenfor ser vi en handlekraftig og beslutsom virksomhedsejer. Han er god til at træffe hurtige beslutninger, lægge en strategi og føre den ud i livet. MEN, som Jesper også opdagede, så gør det en kæmpe forskel for medarbejdernes engagement og evne til at træffe gode beslutninger i driften, at de kender kursen, fordi deres nærmeste leder – og ikke bare direktøren – er med til at træffe beslutningerne. Når medarbejderne kender strategien, så vil de også træffe gode beslutninger og tage større ejerskab. Jesper sagde i en samtale med mig: "Det er helt vildt, så meget Mitchell er begyndt at involvere sig. Hans faglige kompetence er kæmpestor. Efter han har fået et større ansvar, har han også bevist, at han kan leve op til det. Han har allerede skabt rigtig gode resultater, og hans medarbejdere følger jo med, når de ser ham så engageret."

Helt overordnet kan man sige, at du som virksomhedsejer ikke kan udføre et helt holds præstation alene. Det er en fordel for dig, at du fokuserer på, at din ledergruppe er velfungerende. Men hvad vil det da sige, at have en velfungerende ledergruppe?

4. Kurs, koordinering, commitment

I det følgende vil jeg gennemgå Anders Trillingsgaards arbejde med at studere effektive ledergrupper. I sin bog *Ledelsesteamet gentænkt* (2012) beskriver Trillingsgaard arbejdet med ledergruppen¹ som et spørgsmål om *kurs*, *koordinering* og *commitment*.

For det første skal I sammen sætte KURSEN. Det er vigtigt, at du lægger dine overvejelser frem for ledergruppen, inden du træffer dine endelige beslutninger. Lad dem tænke med og bidrage til strategien. Hvis I sammen er blevet enige om, hvad I går efter, så er der en meget større chance for, at dine ledere faktisk også arbejder aktivt på at nå derhen. At sætte kursen i fællesskab indeholder følgende trin:

- **Skab et fælles billede af situationen:** Hvilke resultater er I i gang med at skabe? Hvilke nye udfordringer får I øje på? Tal jer frem til dette i fællesskab.
- **Identificér de mål og opgaver, I skal sætte i gang nu.** Rejs spørgsmålene: Hvad er målene nu? Hvad skal vi nå? Hvilke opgaver skal vi arbejde med, for at vi arbejder i den retning, vi gerne vil?
- **Læg en plan med mål, delmål, ansvar og tempo:** Hvem gør hvad, og hvordan, og hvornår skal I gøre status på det?

¹ Jeg skelner ikke mellem begreberne ledergruppe og lederteam, da jeg vurderer, at det ikke er relevant i denne sammenhæng.

For det andet skal I skabe KOORDINERING. Møder er vigtige. Og de kan altid blive bedre. Lad være med at slække på møderne. Det er igennem jeres møder, at I skaber en koordineret indsats i stalden og i marken – og ikke mindst holder fokus på ledelse. Koordinering indebærer følgende tiltag:

- **Løft jeres ledermøder:** Tal om, hvad møderne skal indeholde. Bliv ved med at gøre dem effektive. Hvem skal være med? Hvad skal vi tale om på møderne i ledergruppen? Hvilke spilleregler skal vi have? Og hvilke konkrete justeringer skal vi foretage, for at vi holder os effektive i ledergruppen?
- **Aftal roller og strukturer.** Sørg for, at I løbende arbejder med at afklare ansvarsfordelingen mellem lederne. Hvilke forventninger har I hver især? Hvad skal den enkelte lykkes med?
- **Træn jeres ledelseskommunikation:** Ledergruppen skal hele tiden øve sig på at kommunikere effektivt. Er det altid de samme, der siger noget? Er møderne ved at udvikle sig til, at man bare informerer hinanden? Eller er de omvendt ved at skride ud i konfliktområdet? Foregår kommunikationen med en hjælpsom, gensidig fællesskabsfølelse? Det er dit ansvar som virksomhedsleder, at kommunikationen hele tiden justeres, så lederne gør hinanden bedre.

For det tredje skal I arbejde med COMMITMENT. Er der commitment i virksomheden, vil lederne udvise et helhjertet engagement i ledergruppen. Begrebet findes ikke helt tilsvarende på dansk, men det henviser til, at folk er både dedikerede og forpligtede. Det indebærer følgende indsats i ledergruppen:

- **Giv hver enkelt leder succes.** Noget han/hun kan lykkes med, og som skaber en følelse af, at han/hun gør et godt stykke arbejde.
- **Skab en direkte og undersøgende dialog.** Involvér jer i hinandens ansvarsområder. I skal hjælpe og udfordre hinanden. Der skal du som virksomhedsleder gå forrest. Stil direkte spørgsmål, og undersøg, hvad der sker i den enkeltes arbejdsområde.
- **Opbyg stærke personlige relationer.** Del jeres tvivl, fortæl, hvad der er vigtigt for jer, hvad I har svært ved, og hvad I synes, I er gode til. Vær synlige over for hinanden og vis de menneskelige aspekter af jer selv. Det øger jeres gensidige tillid, så I også kan gå lidt til hinanden, når det er nødvendigt.

Som virksomhedsleder skal du kunne "læse" dine ledes engagement. I eksemplet ovenfor skrev Jesper til mig, at han var bekymret for, om Mitchell kunne bevare gejsten, når Gert rykkede tæt på Jesper som leder. Fordi han også havde sin opmærksomhed på Mitchell, tog Jesper ansvar for at arbejde med at øge Mitchells commitment. Han gav ham større ansvar, belønnede hans indsats og inviterede ham med ind i ledergruppen.

5. Klassiske faldgruber for virksomhedslederen

Ovenfor har jeg brugt Jespers historie som det gode eksempel på, hvordan man involverer og gør god brug af sin ledergruppe. Jeg har dog også ofte oplevet ledergrupper, der smuldrer og falder fra hinanden, fordi man ikke får prioriteret ledelse som disciplin. Det kan ske, hvis du ikke bruger dine medarbejdere optimalt. Mange undersøgelser peger på, at det i den skandinaviske ledelseskultur er det høje niveau af involvering og medarbejderes høje ejerskab og beslutningsevne, der gør os effektive og dygtige.

Men når dagligdagen kører, er der en række faldgruber, som jeg ofte ser landmænd falde i. Frem for at lede gennem en ledergruppe, risikerer du, at:

- du belønner dem, der fungerer godt og kritiserer dem, der ikke er højt motiverede. Det gør forskellen større og demotiverer de lavt motiverede yderligere.
- du gør tingene selv, når krisen kradser, og du får ikke arbejdet med dit personale. Men du kan ikke erstatte holdet, hvor hårdt du end arbejder. De fleste bedrifter er så store, at selvom landmanden løber rundt og arbejder solen sort, så vil det til enhver tid være mere effektivt, at han arbejder med holdet omkring sig.
- du ikke vil investere tiden i at holde de møder, der skal til. Du kommer til at tro, at et højt aktivitetsniveau er det samme som effektivitet. Hvis dine medarbejdere ikke tager et stort ejerskab, så løber de måske stærkt, men de tænker ikke selv og træffer de beslutninger, der skal til for at nå målet. Især ikke, hvis de ikke har været involveret i at sætte disse mål.

Kort sagt: Faldgruben er, at drift vinder over ledelse.

Ofte vil du kunne få en oplevelse af, at din ledergruppe er ineffektiv. Hvis det sker, skal I sørge for at drøfte, diskutere, lufte uenigheder, osv. Selvom jeres møder ikke altid ser smukke og lette ud, så er de nødvendige. Trillingsgaard siger således: "Ledergrupper skal prioritere at være effektfulde frem for effektive!". Det betyder, at bøvlede drøftelser er nødvendige, og du skal insistere på at involvere dine ledere – også selvom driften kalder, og opgaverne er mange. Drøftelser og den koordinering, der foregår i ledergruppen, skaber et ejerskab hos ledere og medarbejdere, som er afgørende for virksomhedens succes.

"Ledergrupper skal prioritere at være effektfulde frem for effektive!"

6. Hvad skal der til?

Det er altså en stor opgave at holde fokus på ledergruppen. Men ligesom du med dit skarpe landbrugsfaglige øje kan spotte dyr, der er syge, eller afgrøder, der kræver noget særligt, så handler virksomhedsledelse om at spotte, hvordan du får medarbejderne til at gro og trives. Ledergruppen er den enhed, der for alvor kan skabe en fælles kurs og sikre, at koordinering foregår på en måde, så I holder kursen. Det er i ledergruppen, at man kan arbejde med at få medarbejderne til at fungere så godt som muligt og skabe de resultater på bundlinjen, der skal til.

Som virksomhedsleder skal du altså være opmærksom på:

- at du fokuserer på at involvere dine ledere. Det vokser de af. Hvis én af lederne ikke er ordentligt med, så sørg for, at han kommer det.
- at du aktiverer din ledergruppe. Bliv ved med at tro på, at du skal bruges til at lede virksomheden – men det betyder, at du skal sikre, at dine folk tager et ansvar.
- at du holder fast i mødestrukturen og rejser ægte spørgsmål på møderne.
- at du accepterer, at ting ikke bare skal gå hurtigere. De skal også foregå mere effektivt gennem fælles involvering og ejerskab.

Pointen med artiklen her er, at virksomhedslederes ledelsesinitiativer faktisk er meget værd. God ledelse giver en god hverdag for alle parter – og det slår igennem på bundlinjen. Prøv bare at lave et hurtigt estimat af, hvad det koster at skifte en leder eller en medarbejder ud, som ikke gider være der mere (f.eks. 3 måneders løn = 75.000 kr., indkørsfasen og rekruttering, osv.). Eller hvad det koster i tid og penge, hvis medarbejderne modarbejder hinanden eller bruger tid på konflikter (f.eks. en halv timeløn for alle berørte i 200 dage om året = 100.000 kr. om året). For ikke at tale om den øgede præstation på fællesopgaver, individuelle tiltag og forståelse for målet og de prioriteringer, I foretager – hvordan det helt konkret afspejler sig på bundlinjen kan være svært at måle, men det gør det ikke mindre værdifuldt.

Jespers virksomhed er et godt eksempel på, at hans tanker om ledelse og ikke mindst hans inddragelse af sine ledere og medarbejderes kompetencer og den fælles sparring og koordinering med ledergruppen har været udslagsgivende for hans medarbejderes hverdag – og for hans bundlinje.

Økonomistyring – en ledelsesopgave

AF: MADS RUGHOLM SIMONSEN, SPECIALKONSULENT, SEGES

”Jeg har altid haft en fornemmelse af, at jeg er god til at passe både medarbejdere og grise. Men jeg syntes ikke altid, at der var en direkte sammenhæng mellem de perioder, hvor det gik godt i staldene og om jeg tjente penge.” Sådan siger den unavngivne svineproducent, som er hovedpersonen i denne artikel. Læs med her og få en dybere forståelse for sammenhængen mellem produktionsstyring og økonomistyring.

Mange landmænd oplever regnskab og budgetlægning som uafhængige elementer fra produktionen i staldene. Denne opfattelse vil jeg gerne komme til livs, så denne artikel begynder med en case om en slagtesvineproducent, som oplevede en massiv forbedring i sin personlige forståelse for sammenhængen mellem produktionsstyring og den økonomi, der kommer ud af bedriften.

Man kan tilgå disciplinen økonomistyring på mange måder, og i denne artikel præsenterer jeg én tilgang og breder begrebet ud for at vise sammenhængen mellem produktionsstyring og økonomistyring. Derefter præsenterer jeg økonomistyring fra et mere teoretisk ståsted, for at give dig et overblik over de forskellige tilgange, der findes inden for økonomistyring.

1. Case: ”Jeg vil tjene penge!”

Casen: ”Jeg vil tjene penge” er skrevet af en landmand, som har ønsket at være anonym. Han driver en slagtesvineejendom med seks produktionssteder og planteavl. Hans kornhøst bruges til foder, og dertil køber han yderligere samme mængde, som han selv omtrent producerer. Han har tidligere selv produceret smågrisene, men den produktion ophørte i 2006, da anlægget var slidt ned. Bygningerne blev ombygget til slagtesvin, da dette præsterede bedre budgetter.

Red.

Jeg har altid haft en fornemmelse af, at jeg er god til at passe både medarbejdere og grise. Men jeg syntes ikke altid, at der var en direkte sammenhæng mellem de perioder, hvor det gik godt i staldene og om jeg tjente penge. Jeg sad engang til et regnskabsmøde og måtte indse, hvad kassekreditten havde fortalt mig hele året: Jeg havde intet tjent på trods af de utrolig mange timer, jeg havde lagt i arbejdet, og på trods af, at det egentlig var gået godt i stalden, og e-kontrollerne havde været OK – i hvert fald bedre end regnskabet.

Jeg besluttede derefter, at jeg ville have en tættere økonomisk opfølgning, men problemet viste sig gang på gang at være, at mine data var mangelfulde. Jeg fik ikke lavet optælling af grisene på samme dato i de enkelte staldafsnit. Jeg fik heller ikke gjort noget ved det, når jeg kunne se, at der ikke var sammenhæng mellem indsatte, døde og solgte grise. Optællingsproceduren var ikke ensartet nok, og det var altid et puslespil at huske tilbage på dagene på begge sider af månedsskiftet – var der nu blevet leveret slagtesvin eller modtaget smågrise?

Det samme gjorde sig gældende for foder, dog i mindre grad. Afvigelserne blev ikke håndteret til bunds, men jeg accepterede dem og kaldte det forskydninger. Jeg havde jo nok at se til og kunne jo ikke sidde på kontoret hele dagen og lave mine beregninger.

Der gik et år mere, og jeg havde ikke kunnet få bedre hold på økonomien. Jeg havde stadig ingen forklaring på, hvorfor mine e-kontroller viste noget andet end årsregnskabet. Jeg syntes nærmest, at hele året var spildt, og min frustration var enorm.

Derfor indførte jeg systematik. Vi startede med at registrere foder og dyr, så jeg altid vidste, hvor mange kilo foder, der var gået til at producere grisene.

Registrering

Alle medarbejdere registrerer nu for hvert deres staldafsnit, hvilke grise de modtager, flytter og afleverer til slagt. De registrerer, hvor meget foder der udfodres i de enkelte staldafsnit. De registrerer døde grise og dødsårsag. Computeren, de registrerer på, er placeret i stalden, så jeg er sikker på, at de har nem adgang til det regneark, jeg har lavet til dem. Regnearket er gemt online i skyen, så jeg har adgang til det, uanset om jeg er på det ene eller andet kontor. Det er også på den samme computer, at medarbejderne kan aflæse foderforbrug og nulstille tælleren, når tallene er overført til mit regneark. Det er blevet et kardinalpunkt for mig, at computeren skal være tæt på døren ind til stalden. Det hænger sammen med det øvrige arbejde, og er ligeså naturligt og vigtigt

som at starte en udfodring. Registreringen er ikke svær for medarbejderne at udføre, og de husker det altid, for de forstår, hvad det skal bruges til – nemlig til beregning af den rigtige produktivitet. Når der tælles grise i de enkelte staldafsnit, så sker

“Aflæsning og registrering er standardiseret, så jeg er sikker på, at tallene er rigtige, når jeg laver e-kontrol. Faktisk er det så standardiseret, at jeg stoler på medarbejdernes optælling i højere grad end på vognmanden, der flytter dyrene.”

det den samme dato i alle staldafsnit, og hvert staldafsnit har én medarbejder, der er ansvarlig for det. Når de enkelte fodercomputere er aflæst, og tallene er indtastet i staldcomputeren, så nulstilles fodercomputeren. Det betyder, at tallenes størrelsesorden ikke varierer ret meget, så der aflæses ikke et "nul" for meget eller for lidt. Aflæsning og registrering er standardiseret, så jeg er sikker på, at tallene er rigtige, når jeg laver e-kontrol. Faktisk er det så standardiseret, at jeg stoler på medarbejdernes optælling i højere grad end på vognmanden, der flytter dyrene.

Regnearket, som medarbejderne taster i, er simpelt og indeholder ikke beregninger. Dem laver jeg selv, samtidig med at jeg opretter en ny version til medarbejderne, som jeg så gemmer til dem online. Det regneark, som jeg beregner produktivitet i, er lavet, så jeg kan kopiere tallene direkte fra medarbejdernes og over i det andet. Det kunne sikkert godt laves, så det sker automatisk, men jeg foretager en kontrol af data, når jeg selv har det mellem fingrene, og det kan jeg godt lide. Når disse data er delt i to regneark, så begrænser det også fejlkilderne, da det kun er mig selv, der arbejder i det komplicerede regneark.

På den måde er der ensartede data for alle staldafsnit, og jeg kender fremstillingsprisen på hvert enkelt hold grise, jeg producerer. Jeg sørger for, at kapacitetsomkostningerne fordeles på de enkelte staldafsnit, men det bruger jeg ikke meget tid på sammen med medarbejderne. De enkelte medarbejdere passer hver deres staldafsnit, og de veksler ikke mellem enhederne.

Optimering

Sammen med medarbejderne gennemgår vi ugentligt, hvilke udfordringer der er i de enkelte afsnit. Det kan for eksempel være diarré eller mavesår. Men vi har hele tiden præcise data for, hvordan det enkelte staldafsnit skal ligge i tilvækst og dødelighed, og de enkelte medarbejdere har selv mål for hvert deres staldafsnit. Systematikken gør, at vi opdager, hvis der pludselig er mange grise, der dør af mavesår i 6.-8. uge, efter vi har modtaget dem. Så kan vi sætte ind med lidt mere fiber i foderrationen i den periode. Systematikken betyder også, at vi ikke iværksætter flere tiltag ad gangen, men i stedet afventer vi, om det virker eller ej.

"Den tålmodighed, som vi udviser i dag, har vi helt sikkert ikke haft tidligere."

Den tålmodighed, som vi udviser i dag, har vi helt sikkert ikke haft tidligere. Tidligere kunne vi godt lave tiltag sammen med dyrlægen og foderkonsulenten samtidig. Det gjorde, at vi aldrig vidste, hvad der virkede, og hvad der var spild af tid og penge. I stedet endte vi med en masse rutiner, som vi ikke turde ændre på. Det gjorde, at vi blev noget fastlåste i den daglige pasning. I

dag kan vi træffe beslutninger om tiltag uden indblanding af konsulenter og dyrlæge på ugentlig basis. Før var beslutningsprocessen noget længere og vi var som regel usikre på, hvad vi rent faktisk observerede. Så måtte vi vente på, om dyrlægen havde en idé til en indsats. Og han kommer kun hver 14. dag.

Budget

Jeg laver selv mit budget i dag. Det har jeg egentlig altid gjort, for tal og økonomi interesserer mig meget. Men i dag ved jeg, hvad jeg laver og hvorfor. Nu tager jeg udgangspunkt i den nuværende produktivitet, og så sidder jeg og leger med, hvad de små justeringer i foderforbrug, daglig tilvækst og dødelighed betyder for mit dækningsbidrag. Jeg synes, det er motiverende, og jeg ved også, at det er ændringer, som jeg kan forklare for mine medarbejdere. Det er lidt sværere med begreber som afkastningsgrad og solvens.

Når jeg laver budget har jeg hele tiden fokus på min fremstillingspris. Jeg sidder jo altid med en række ønsker til investeringer eller udskiftninger af materiel. Nogle af ønskerne kommer fra medarbejdere, men jeg har også selv ønsker om investeringer.

"Når jeg laver budget har jeg hele tiden fokus på min fremstillingspris."

Det handler tit om ting, som skal udskiftes alligevel. Men her skal man huske at overveje, hvad betyder det for fremstillingsprisen, at det nuværende udskiftes med en variant, som kan lidt mere end den forrige? Mine medarbejdere efterspørger næsten altid den største og dyreste variant og altid større kapacitet end det nuværende grej. Og ofte bruger de et argument

om fremtidssikring. Men jeg spørger dem tilbage, om de kan passe flere slagtesvin, hvis de har LED-lys på rendegraveren, eller den bliver skiftet til en nyere model? Til syvende og sidst er der ikke andre til at betale end slagtesvinene, og hvis ikke den nye investering betyder, at vi kan passe flere grise, eller grisene kan passes bedre, så skal vi ikke have det.

Sidste år overvejede jeg at skifte foderforsyning i en af de stalde, som ligger lidt væk fra de andre enheder. I de nærmeste (og fleste) staldanlæg er der vådfoder, som blandes centralt. Den del fungerer rigtigt godt og hænger sammen med kornopbevaringen. Den stald, som overvejslen knytter sig til, har kørt længe på indkøbt tørfoder. Der er ikke helt så god tilvækst pr. FEn som de andre steder, men denne type foder er lidt nemmere i det daglige end vådfoderet. Hvis jeg alene jagtede DB, så skulle der etableres vådfoder i det staldanlæg. Problemet er, at nogle af ingredienserne enten skulle hentes i den eksisterende fodercentral, eller også skulle vi etablere en foderlade mere. Jeg har ikke lyst til at have foder på mange lokationer, for man binder penge i lagre og opbevaringsfaciliteter. Dertil kommer svind og vedligeholdelseskostninger. Den eksisterende fodercentral ville pludselig have for lille kapacitet til at rumme hele foderproduktionen. Så ville vi også skulle udvide fodercentralen, og så griber det pludselig om sig. Dertil kommer, at man skal regne lønkroner med til at flytte foder fra fodercentralen og så over til det lidt fjerntliggende staldanlæg.

Da det viste sig, at den umiddelbare gevinst ved at skifte til vådfoder blev noget mindre end først antaget og dertil medførte større investeringer i den eksisterende fodercentral, så kiggede jeg mig om efter andre investeringer. Investeringer som var mindre risikable, men især havde en kortere løbetid. Det var nødvendigt, for at jeg kunne regne efter, om det gik den rigtige vej. Et andet problem var, at investeringen ville betyde, at jeg var "tvunget" til at producere slagtesvin i staldene, som ikke ligger perfekt rent logistisk. Det går godt lige nu, fordi den pågældende medarbejder bor

på gården, men det er jo ikke sikkert, at den næste medarbejder er interesseret i at bo på ejendommen. Så kan det være at ejendommen skal sælges?

Tavlemøder

Da jeg startede med tavlemøderne, var min plan, at jeg skulle lave indsatsområder og små konkurrencer medarbejderne imellem. Jeg var egentlig indstillet på, at det kunne komme til at koste mig lidt kroner til præmier, men jeg var alligevel nervøs for, at det ville eskalere og blive en ond spiral i forhold til lønomkostninger. Det har imidlertid ikke været tilfældet. Hver gang en medarbejder indfrier sine mål, fejrer vi det i fællesskab, og vi glæder os på hinandens vegne. Jeg oplever, at medarbejderne er utroligt fokuserede på at nå deres mål, men mest for deres egen skyld. Det giver også dem en arbejdsglæde. Vi har desuden stærkt fokus på at dele baggrunden for succeshistorierne. Selve tallet er jo ligegyldigt – det væsentlige er, hvad blev gjort anderledes og hvilke udfordringer blev håndteret.

"Hver gang en medarbejder indfrier sine mål, fejrer vi det i fællesskab, og vi glæder os på hinandens vegne. Jeg oplever, at medarbejderne er utroligt fokuserede på at nå deres mål."

I forhold til mit ønske om systematik, så er tavlerne simpelthen geniale, for vi har altid en historik på tavlen. Vi skifter heldigvis ikke meget ud i medarbejderstaben, men når det sker, så er tavlerne med til at få rutinerne etableret hurtigt, og alle kan følge med i, om den nyeste medarbejder skal have lidt hjælp. Og så får han hjælpen af medarbejdere på samme niveau som ham selv. Det virker også godt.

Fremtidsønsket

Jeg er lidt af en foder-nørd, så jeg kunne godt tænke mig at kende det nøjagtige proteinindhold i det korn, jeg fodrer med på dagsniveau. Jeg har ikke andet end en fornemmelse af, at der kunne ligge en optimering af foderrecepten, hvis jeg kendte det præcise proteinindhold af mit eget korn. Kornet kommer fra gastætte siloer, og det er ikke til at vide, hvilket "lag" der fodres med den pågældende dag. Hvis vi optimerer foderrecepten, så må det kunne give en højere tilvækst. Problemet er, at jeg ikke helt kan være sikker på, om det bare er min egen interesse for foderoptimering, der driver dette ønske – eller om vi reelt kan skabe en højere tilvækst, og om det så skaber et nyt sæt problemer. Den nuværende tilvækst er et stykke over middel, men jeg kunne godt tænke mig at ligge helt i toppen. Hvis jeg oplever faldende fodereffektivitet, så er jeg sikker på, at det er et af stederne, jeg vil undersøge.

2. Økonomistyring

– teoretisk set, praktisk beskrevet

For landmanden i casen her er succesen, at han minimerer behovet for bufferkapacitet i staldanlægget, også kaldet hans kapacitetsstyring. Det er afgørende for hans virksomheds bundlinje, hvor mange grise, han producerer. For landmanden her er det muligt at minimere bufferkapaciteten, fordi udfaldene i produktiviteten er utroligt få og kortvarige. Det betyder konkret, at han producerer 3.100 slagtesvin mere i det samme staldanlæg, end han gjorde tidligere. Så det dækningsbidrag, der skabes ekstra, betyder en forbedret bundlinje på ca. 400.000 kr. Derudover betyder hans registreringer og opfølgninger, at han meget sjældent bliver overrasket, da han hele tiden arbejder på at se fremtiden komme nærmere. Det giver et rigtigt godt grundlag for, at han kan lave sine tilpasninger, inden behovene opstår, uanset om behovet er på mandskab, staldanlæg, foderanlæg eller noget helt fjerde.

Casen beskriver ret godt, hvordan man kan få fuldstændig styr på de aktiviteter, der findes på bedriften. Når aktiviteterne er kendt, er det enkelt at fastslå, hvor mange stalde, medarbejdere og materiel, der skal være til rådighed, for at bedriften kan fungere som en top-tunet maskine. I det næste afsnit beskriver jeg økonomistyring mere teoretisk for at belyse de elementer, som påvirkes af aktiviteterne på bedriften.

“Når aktiviteterne er kendt, er det enkelt at fastslå, hvor mange stalde, medarbejdere og materiel, der skal være til rådighed, for at bedriften kan fungere som en top-tunet maskine.”

Prioritering og fordeling af ressourcer

Økonomistyring sikrer optimal anvendelse af alle indsatser, så der er størst mulig sandsynlighed for, at du indfrier målene for din virksomhed.

Da verden ændrer sig konstant, skal landmanden dagligt prioritere i sin fordeling af ressourcer. Så når dødeligheden sænkes i smågrisestalden, er der så stadig plads i slagtesvinestalden? Hvor meget kan staldkapaciteten “tåle”, at tilvæksten svinger? Og hvad koster det at have den bufferkapacitet?

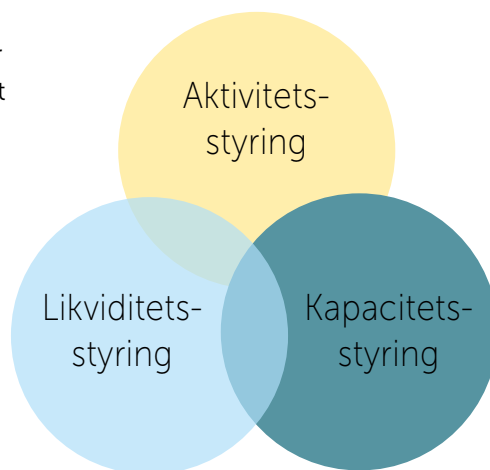
Aktivitetsstyringen er, hvad der skal laves på bedriften. Det er også en planlægning af, hvor intenst bedriften skal drives, og hvilket output-niveau du stræber efter. For eksempel kan du vælge mellem en *low cost*-tilgang eller en *high yield*-tilgang.

På en slagtesvineejendom skal der fodres hver dag. Der skal passes grise i alle staldafsnit, og foderet skal blandes og udfodres. Dyrene skal flyttes rundt mellem de enkelte staldafsnit, og der skal vejes slagtesvin, så svinene kan blive tilmeldt til slagtning i den kommende uge. Gyllen skal afsættes, og der skal mandskab og bygninger til de fleste aktiviteter. Uanset hvilken intensitet du satser på, kræver det likviditet. Valget af teknologi-intensitet i staldanlægget betyder også, at der er et investeringsbehov, som lægger beslag på en del af den likviditet, der måtte være til rådighed.

Kapacitetsstyringen skal sikre, at bedriften har stalde og mandskab nok til rådighed for de planlagte aktiviteter. Hvis du ønsker større output, kræver det ofte flere medarbejderressourcer, eller at du investerer i at opkvalificere medarbejderne og give dem nye kompetencer. Produktionen udvikler sig, og det kan være nødvendigt at skaffe yderligere staldkapacitet. Det samme gør sig gældende for de tilknyttede aktiviteter, opbevaring af foder og den logistik det medfører. Hvis du på aktivitetssiden ønsker at ændre foderforsyning fra egen avl til udlicitering, vil det have stor indflydelse på den kapacitet, der er opbygget til at håndtere den hidtidige måde at håndtere foder. Det gælder også for mere skjulte kapaciteter, f.eks. medarbejdere, der har flekset mellem stald- og markarbejde og markmateriel, som har fungeret som buffermateriel for staldtraktoren og lignende. Hvis du satser på teknologi, kræver det dels en større investering, men ofte også større vedligehold. Det er ikke nødvendigvis dårligt. Du skal bare sørge for, at afstemme investeringen med det afkast, den skaber.

Likviditetsstyringen betyder rigtigt meget for især tempoet og omfanget af virksomhedens aktiviteter. Problemet med penge er, at de kun kan bruges én gang. Enten skal pengene investeres, eller også skal de anvendes i den løbende drift.

Mange investeringer er ikke nemme at rulle tilbage, så når du først har investeret, skal der også produceres i det staldanlæg og med det materiel, du har investeret i. Det valg af teknologi, du har truffet, kommer til at have indflydelse på det anlæg, de anvendes i. For eksempel hvis du vælger at investere i malkerobotter, som giver en bestemt logistik og ko-trafik i stalden. Selvom du ønsker at skifte malkestrategi, så kræver det en større investering at etablere en anden type malkeanlæg, fordi det, udover selve malkestalden, også medfører, at stalden skal ombygges til at kunne flytte malkekøerne i væsentligt større grupper end hidtil.



Figur 1. Økonomistyring

Pointen er, at de tre områder hænger sammen: Hvis du binder mange likvider i stor kapacitet, så er der ikke nær så meget likviditet til aktiviteter. Hvis du budgetterer med stor kapacitetsbuffer, så kan du ikke iværksætte nær så mange aktiviteter, som hvis der i perioder kan accepteres overbelægning.

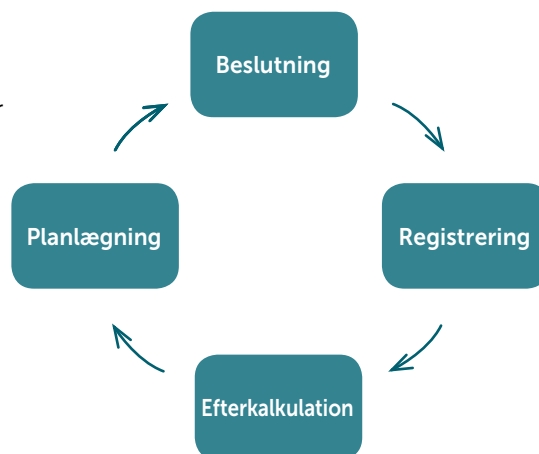
Figur 1 viser de tre områder, og at der er overlap imellem dem. I virkeligheden skulle overlappet faktisk være meget større, end figuren viser, for hverdagen ligger i midten, hvor alle tre områder overlapper.

3. Økonomistyring som proces

Jo mere naturlig processen føles i hverdagen, desto hurtigere kan du træffe beslutning om at ændre din produktion. Hastighed er vigtigt, når du skal sætte ind over for generelt stigende celletal, faldende tilvækst eller mælkeydelse.

Økonomistyring er så tæt knyttet til selve driften, at det, ligesom driften, er processer, der gentages igen og igen. Her følger en beskrivelse af hver af de fire faser, som vist i figur 2.

Der findes også beslutninger, som du træffer uden ret mange registreringer, beregninger og analyser. Det kan kaldes mavefornemmelser eller erfaringsbaserede beslutninger. Problemet med den slags beslutninger er, at du sjældent kan forklare, hvorfor noget gik godt eller skidt, og dermed er det svært at videregive sine erfaringer og også svært at gentage eller undgå at gentage elementer af processen. Og som nævnt er driften i landbruget netop stærkt påvirket af gentagne processer.



Figur 2. Økonomistyring - en løbende proces

Landbrugsvirksomheder planlægger langt ud i fremtiden, når der f.eks. etableres afgrøder i efteråret, som først skal høstes efter 10-11 måneder – eller ved opførsel af staldanlæg, som først genererer afkast efter flere år. Det giver selvsagt et behov for rapportering og planlægning af driften, så vi kan operationalisere de mere langsigtede mål og dele dem op i nogle lidt kortere periodiske mål. Det giver også de finansieringspartnere, der stiller kapital til rådighed, mulighed for at gøre dette til en rimelig pris. I deres branche er det usikkerheder, der koster.

Når du lægger budget for din virksomhed, bør det være oplagt at planlægge områder, hvor du vil forbedre din virksomhed, ligesom det er oplagt, at du forholder dig til de usikkerheder, der typisk vil være, når du planlægger et år frem. Indbygget i budgettet er, at der er en masse forudsætninger, som hænger sammen med hinanden. Når virkeligheden så indhenter budgettet, skaber det en række forskydninger, selv hvis du ikke foretager ændringer i driften. Den planlagte mælkeleverance afhænger af ydelsen pr. ko, men selvfølgelig også af antallet af malkende køer. Mælkeleverancen afhænger af antallet af kælvninger, som igen afhænger af antallet af løbninger og omløbere. Antallet af malkende køer stiller krav til kapacitet i staldafsnittet og malkestalden samt mandskab til pasning og malkning. Hvis der så sker forskydninger i antallet af malkende køer, så kan du forsøge at indhente det, men det vil betyde flere malkende køer i staldafsnittet. Så enten var der planlagt uudnyttet kapacitet (bufferkapacitet), eller også vil der i en periode være tale om under- og dernæst overbelægning. Efter en periode, uanset om der er tale om et år eller en måned, så er det vigtigt, at du træffer de beslutninger på baggrund af en analyse, som inkluderer beregninger og erfaringer i et samlet grundlag. Beregningerne skal beskrive et potentiale, så det står klart, hvor langt eller intensivt, du skal satse på ændringen.

Beslutning

Når du skal tage beslutninger om ændringer i driften, uanset om det er rutiner eller omlægning af dele af driften, er det vigtigt, at du i din analyse overvejer og beskriver alle forudsætninger for ændringen. Hvis der er medarbejdere eller eksterne parter, der er involveret i ændringen, skal ændringen forventningsafstemmes med dem, så der ikke er medarbejdere, der ikke assisterer med at implementere ændringen. Du kan bruge potentialet i forandringen som en del af motivationen, men det afhænger af, hvordan du i øvrigt er økonomisk forbundet med de involverede.

Registrering

Vigtige momenter af driften bør registreres og bliver det også på mange bedrifter. Arbejdstid, foderforbrug, energiforbrug og omkostninger til vedligehold fordeles på de enkelte driftsgrene. Hvis du foretager ændringer, er det vigtigt, at registreringerne foregår på samme måde og sker på en måde, så det, du vil have ud af det, kan aflæses. Hvis du implementerer en ny rutine i stalden for at opnå højere produktivitet, så ligger det implicit deri, at det sker under forudsætning af, at der ikke skal bruges mere arbejdstid, end forbedringen kan betale. Det vil sige, at du skal registrere, hvor meget tid du bruger både før og efter forandringen. Det kræver, at du ikke iværksætter flere tiltag samtidig, da det så bliver umuligt at vurdere, om det er det ene eller det andet tiltag, som virker eller ikke virker.

“Du skal registrere, hvor meget tid du bruger både før og efter forandringen. Det kræver, at du ikke iværksætter flere tiltag samtidig.”

Efterkalkulation

Når tiltaget er fuldt implementeret og perioden, hvor der var lagt budget for ændringen, er overstået, skal du beregne, om beslutningen var god og rentabel. Der vil altid være elementer i tiltaget, som ikke er forløbet som forventet, og det kan få nogle til at undlade at foretage efterkalkulationen. De opnår ikke erfaringen ved at få belyst, hvilke elementer man rent faktisk kunne og ikke kunne forudse. Det er også på baggrund af efterkalkulationen, at du kan få øje på, om det er de rigtige ting, du registrerer – og om der eventuelt er registreringer, du helt kan undvære.

Efterkalkulationen fører direkte videre til næste planlægningsfase. Der behøver ikke være tale om et komplet årsbudget, men det kan være en mindre ændring, som kan vurderes isoleret fra resten af virksomhedens drift.

Som udgangspunkt skal du foretage en form for økonomistyring for alle elementer i virksomhedens processer, men det vil sandsynligvis være umuligt. Derfor må du starte med de beslutninger, som har størst betydning for virksomhedens målopfyldelse og større investeringer – og hvis der er dyrehold, så er det oftest produktiviteten og foderomkostningerne, der har størst betydning for bundlinjen sammen med kapacitetsudnyttelsen.

Hvorvidt du har behov for at indføre systematik omkring virksomhedens procedurer inden for økonomistyringen, afhænger af virksomhedens kompleksitet. I virksomheder med få ansatte og dermed også få processer uden ejerens medvirken er behovet for systematik og skriftlighed ikke stort, men, hvis der omvendt er flere driftssteder, driftsgrene og mange medarbejdere, er der behov for, at du indgår skriftlige aftaler og dateregistreringer.

I en virksomhed med mange medarbejdere vil der også være skiftende medarbejdere til opgaver, der løses dagligt eller ugentligt. Derfor er det smart at have en skriftlig instruks, som beskriver, hvordan arbejdet udføres, og hvad der skal registreres til brug for økonomistyringen. Du kan motivere dine medarbejdere på mange måder. Men sikkert er det, at hvis du sørger for at give dine medarbejdere forståelse for, hvorfor data skal registreres og senere anvendes, er der større sandsynlighed for, at de udfører korrekte og fyldestgørende registreringer.

4. Optimering

Mange bedrifter har hele tiden fokus på optimering, men hvad betyder optimering egentlig?

Umiddelbart er det logisk, at det handler om at undgå spild og opnå det bedst mulige resultat. I et økonomistyringsperspektiv handler det altid om at opnå det bedste økonomiske resultat. Det er altså ikke et godt økonomistyringsmål at ville opnå en ydelse på 14.000 kg EKM, da det sagtens kan koste mere end den aktuelle mælkepris. Og man kan ikke have et godt økonomistyringsmål, som giver negativt dækningsbidrag. I stedet kunne man have et mål om at præstere en fremstillingspris på 2 kr. pr. kg EKM, og i den forbindelse kunne det godt vise sig, at det ville være formålstjenligt at hæve ydelsen. Når du har som mål at sænke fremstillingsprisen, tvinger det dig til at tænke i, hvad koster ændringen og hvad bidrager ændringen med, i kroner og øre. For det er afgørende, hvor meget det koster at fremstille mælken.

“Optimering handler i høj grad om at finde de begrænsende faktorer på din bedrift.”

Optimering handler i høj grad om at finde de begrænsende faktorer på din bedrift. Når du regner på de enkelte elementer, vil du ofte kunne se, at der er flere steder, hvor en indsats ikke vil kunne betale sig i det korte løb. Det kunne for eksempel være at lukke ned for slagtesvinedriftsgrenen eller omlægge til pløjefri dyrkning af jorden. Sådanne ændringer ville gøre det nødvendigt at tilpasse bygninger, materiel og måske mandskab. Det koster som regel på den korte bane, og du vil derfor skulle planlægge ændringerne grundigt, så du reducerer omkostningerne.

Men den planlægning giver dig netop mulighed for at tage velovervejede beslutninger, hvis der sker noget uforudset med de bygninger, der skal tilpasses og de maskiner, der skal sælges. Hvis der sker nedbrud, kan du lettere tilpasse din vedligeholdelsesindsats til den "nye" levetid på aktivet, eller afhændelsen kan fremrykkes.

En grundigt funderet økonomistyringstankegang vil altså gøre dig i stand til at tage stilling til de fremtidige kapaciteter og aktiviteter i bedriften, så I i virksomheden hele tiden kan arbejde mod en endnu bedre udnyttelse af de enkelte elementer, uanset om det er bygninger, ansatte eller materiel.

5. Ledelsesinformation er sundt for bundlinjen

Økonomistyring er den styring, du foretager på bedriften på baggrund af de informationer, du indsamler på bedriften. Jo mere systematisk du er, når du indsamler informationerne, desto bedre kvalitet opnår du.

Når bedriften bliver så stor, at ejeren ikke er med i alle processerne på bedriften, skal ejeren bruge data til at få viden om processerne og opnå den information, han skal bruge for at sætte ind. De indsamlede informationer, eller data, kan altså også beskrives som

ledelsesinformation, fordi de udgør en samling af viden, der leveres til ledelsen, som giver mulighed for at handle, ændre og agere. Når ejeren har tillid til de oplysninger han modtager, kan han hurtigt træffe de nødvendige beslutninger om ændret drift.

"Økonomistyring er den styring, du foretager på bedriften på baggrund af de informationer, du indsamler på bedriften. Jo mere systematisk du er, når du indsamler informationerne, desto bedre kvalitet opnår du."

Når det modsatte er tilfældet, hvis informationerne er modsatrettede, er ejeren tvunget til enten at konsultere eksperter og/eller afvente situationen for at se en mere tydelig tendens i det problem, der opstår. Så vokser problemerne sig store, og måske spredte de sig. Og de fleste problemer starter i det små. Jo hurtigere du kan sætte ind, jo bedre – også for din bundlinje.

Se potentialiet i handel

AF: IVAN DAMGAARD, CHEFKONSULENT, SEGES

Både som private og erhvervsdrivende står vi mennesker hver dag over for at skulle købe eller sælge et eller andet. Handel er ikke altid en nem sag, og handel i landbruget kan være ganske kompliceret, er forbundet med store risici og omhandler ofte meget store beløb. Men faktisk kunne danske landmænd gøre meget mere på handelsområdet. Læs her hvordan.

En landmands primære handelsfokus er som oftest på selve produktionen, som han hele tiden skal arbejde på at effektivisere. Han skal også have øje på at skærpe sine faglige kompetencer for at sørge for, at han opnår en attraktiv fremstillingspris, høje udbytter og høj kvalitet.

Mine erfaringer fra strategiforløb hos landmænd viser, at der er store uudnyttede økonomiske potentialer inden for køb til og salg fra produktionen, og i hvor og hvordan landmanden afsætter sin produktion. Med denne artikel får du viden og værktøjer til at udnytte salgspotentialerne i netop din virksomhed.

Eksempel: Den gode købmand

En landmand med et stort indkøb af gødning oplyser på et møde, at han ofte køber sin gødning det samme sted – år efter år. Under mødet udfordrer de øvrige landmænd ham på, om han føler eller han faktisk ved, at han køber til den rigtige pris. Han erkender, at han tror og føler, at sælger er hans mand og hele tiden forsøger at give ham den rigtige pris.

En handelsrådgiver udfordrer nu landmanden på to fronter:

- Han skal finde prisen på sine sidste tre års indkøb af gødning og derefter sammenligne dem med de priser, hans landmandskolleger har opnået, samt hvad markedsprisen har været på de pågældende tidspunkter.
- Det kommende år skal han fra mindst tre udbydere af gødning indhente tilbud på den gødningsmængde, han skal bruge.

Landmanden finder ud af flere ting ved den lille øvelse, bl.a. at en god købmand altid skal undersøge markedet i forhold til købspris, kvalitet og leverandør. Men han lærer også, at timingen af indkøbet, dvs. det tidspunkt hvor han køber, er afgørende for, om han gør en god handel.

Resultatet af en indsats som denne er meget ofte, at landmanden opnår en stor besparelse på sit indkøb af gødning det kommende år. Landmanden går fra en irrationel (følelsesmæssigt styret) beslutning til en rationel beslutning.

Har du også fokus på din handel?

I denne artikel tager jeg fat i nogle generelle betragtninger om landmandens handel. Jeg fokuserer især på, hvordan du som landmand kan udnytte de økonomiske potentialer i din virksomhed ved hele tiden at være en god købmand og foretage kloge rationelle beslutninger om dine køb og salg, der kan forbedre virksomhedens bundlinje.

Først vil jeg præsentere nogle resultater fra et såkaldt nudging-projekt, som SEGES har lavet sammen med AgroMarkets. Dette projekt handler om landmandens udfordringer, barrierer og potentialer for at forbedre virksomhedens bundlinje ved at arbejde forretningsorienteret med kornhandel.

Herefter følger en kort definition af tre af de vigtigste produkter, landmanden køber og sælger: Handelsvarer, produkter og serviceydelser.

Sidst vil jeg beskrive potentialer og udfordringer for landmandens handel, og hvordan du kan realisere potentialerne på din virksomheds bundlinje ved at arbejde med handelsstrategier og handelserfagrupper.

1. Interessen for at handle med korn

I 2016 gennemførte SEGES og AgroMarkets en interviewrunde blandt store planteavlere for at afdække deres indstilling til handel – dvs. det at være købmand, forretningsorienteret og aktiv på køb og salg.

Figuren her viser et sammendrag af resultaterne af disse interviews. Kategorien "Drev" betegner det, der får en landmand til at handle som en rigtig købmand, mens "Barrierer" er de forhindringer, der gør at landmanden ikke vil handle.

Driverer	Barrierer
Økonomi – vigtigt for min bundlinje	Mentalitet – jeg er landmand ikke købmand
Tradition – handel er en del af jobbet	Vaner – sådan gjorde min far også
Tidforbrug – lille tidsforbrug gør mig bedre	Kompleksitet – det er jo bare et lotterispil
Andre – er jeg bagud i forhold til kolleger	Resultater – jer jo faktisk OK til det
Viden – jeg ved hvad jeg bør gøre	Gennemsnitlig – mine kolleger er ikke bedre
	Tid – det tager tid fra andre ting

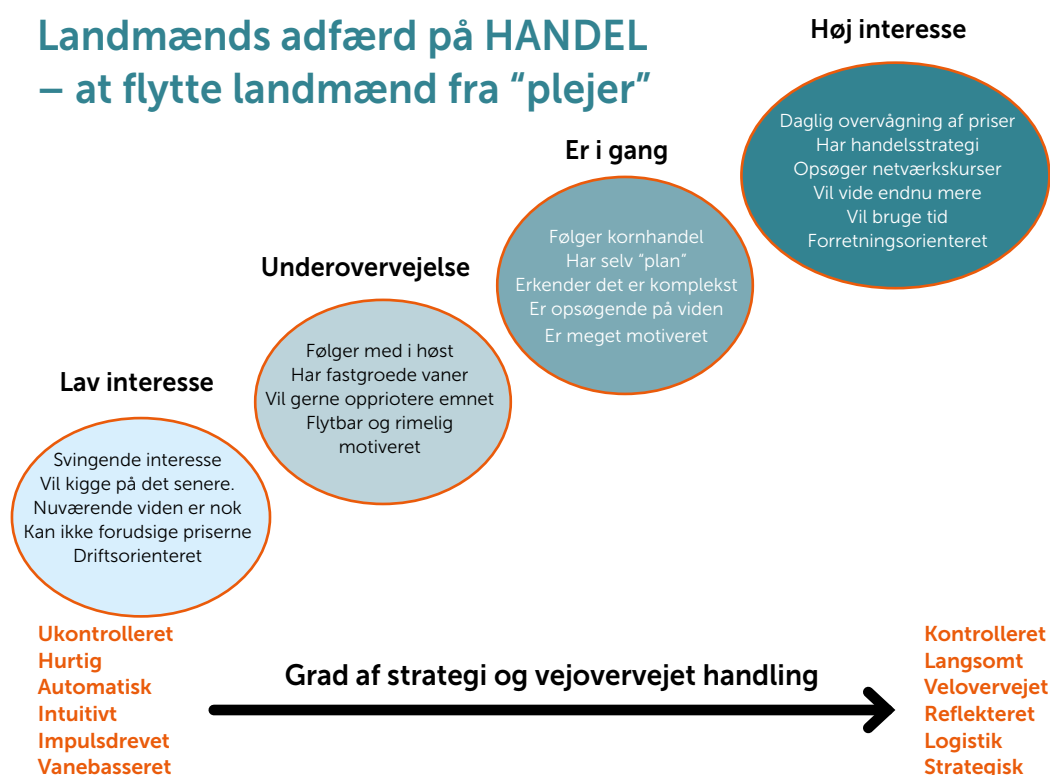
Figur 1. Driverer og barrierer for udvikling af handel hos store planteavlere. Kilde: SEGES og AgroMarkets.

Vi kan se her, at landmændenes motivation for at arbejde med salg bl.a. er drevet af en forventning om økonomisk fremgang, af et ønske om at kunne matche kollegernes resultater og af en overbevisning om, at handel jo er en del af det at være landmand.

Modsat kan dette også vendes til en barriere, idet der er mange landmænd, der betragter sig som landmænd, ikke købmænd. Andre barrierer er en overbevisning om, at disciplinen salg er kompleks og tidskrævende, og at landmanden i forvejen føler sig god nok på handelsområdet og ikke føler, at han behøver at udvikle sig. Det kan også være en hæmsko hos landmænd, at de ikke ønsker at bryde med gamle vaner og traditioner.

I samme projekt afdækkede vi landmandens adfærd i forhold til handel. Resultaterne er opsummeret i figur 2 herunder. Gruppen af landmænd med "Lav interesse" i handel udgjorde den største gruppe med ca. 50 % af interviewpersonerne, mens gruppen med "Høj interesse" udgjorde under 10 % af de interviewede personer. Figuren nedenfor viser nogle af de udsagn, landmændene i de fire forskellige kategorier kom med som forklaring på, hvorfor de er, hvor de er, på skalaen fra lav til høj interesse.

Landmænds adfærd på HANDEL – at flytte landmænd fra "plejer"



Figur 2. Resultat af interviewundersøgelse. Hver boble indeholder udtalelser fra landmænd i de forskellige stadier af arbejdet med at igangsætte en handelsstrategi. Kilde: AgroMarkets.

Landmændene med lav interesse mente blandt andet, at deres nuværende niveau af viden om handel var nok, at de i stedet ønsker at fokusere på at drifte virksomheden, og nogle argumenterede også med, at det alligevel ikke er muligt at forudsige priserne – så hvorfor beskæftige sig med det?

Landmændene, der overvejede at gå i gang med at udvikle deres salg, udtalte bl.a., at de følger med i høst, de er rimelig motiverede for at opprioritere emnet, men de er groet fast i vaner.

Landmændene, der er i gang med salg, opsøger viden og følger med i kornhandlen løbende og har lagt en plan for salget, men de erkender, at det er et komplekst felt.

Endelig er der de forretningsorienterede landmænd med høj interesse i salg, som dagligt overvåger priser, har en strategi, netværker og bruger tid på det.

Disse interviewresultater underbygger min påstand om, at der er store uudnyttede potentialer i dansk landbrug inden for handel.

Hvor ser du dine barrierer og drivere inden for handel?

Målet med undersøgelsen ovenfor var bl.a. at se, hvad der skal til for at flytte én landmand fra gruppen "Under overvejelse" til "Er i gang". Håbet er, at jeg med denne artikel måske kan motivere dig til at rykke et hak frem mod at udvikle en salgsstrategi og udføre velovervejede handlinger på handelsområdet i din virksomhed.

I næste del af artiklen tager vi således fat i købmandskabet. Her vil jeg bede dig overveje din egen prioritering af dine strategiske indsatsområder inden for handel – hvad er vigtigst for dig i din virksomhed?

2. Handel – definitioner og beskrivelser

Handel og afsætning hænger sammen, men dækker over to ret forskellige indsatsområder for landmanden. De to kombineres ofte og kan begge være centrale for den forretningsorienterede landmand. Det er vigtigt, at landmanden fokuserer sin indsats på at forbedre sin bundlinje inden for de områder, hvor potentialerne er størst og udfordringerne er mindst.

Kort sagt: *Du skal gå efter de lavest hængende frugter, når du skal arbejde med at forbedre din bundlinje.*

Det kræver, at du har et overblik over, hvad begrebet handel indeholder. Derfor starter jeg her med grundigt at redegøre for de forskellige begreber og funktioner inden for handel. Afsætning vil ikke blive behandlet i denne artikel.

Handel – fokus på køb og salg

En landmand, der har fokus på handel og køb/salg, har forskellige muligheder, men også udfordringer, når han skal forsøge at optimere sin virksomheds bundlinje. Det afhænger af, om det er køb/salg til drift, hvor der skelnes mellem serviceydelser, handelsvarer eller produkter, eller om det er indkøb af nye aktiver (bygninger, maskiner, ord) til virksomheden.

Køb/salg i forbindelse med den daglige drift af landbrugsvirksomheden indbefatter serviceydelser, handelsvarer og produkter. Der er stor variation mellem de forskellige landbrug i Danmark, men generelt er det også her, at landmandens uudnyttede økonomiske potentiale findes.

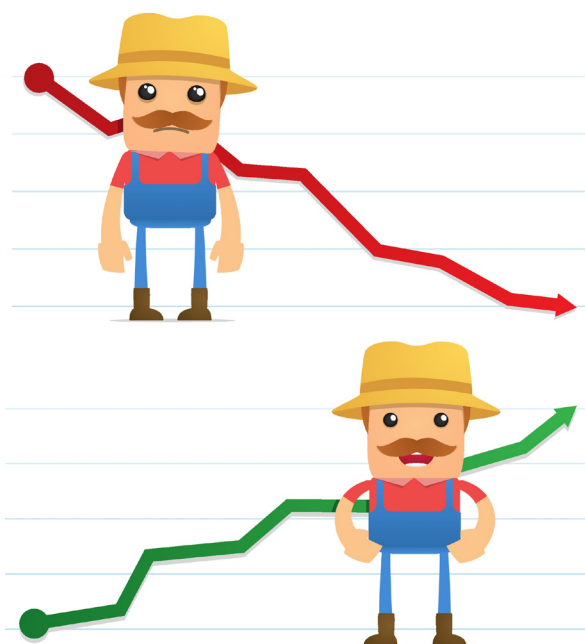
Her får du en oversigt over de kategorier, hvor du som landmand kan sætte ind.

Serviceydelser er ikke-materielle produkter. F.eks. køb af rådgivning og arbejdskraft.

Landmanden, som også er en god købmand, vil definere sit behov for ydelser, kompetencer og omfang af indkøb. Derefter vil han undersøge markedet for de løsninger, der matcher virksomhedens behov til den bedste pris. Dette indkøb kan med fordel være en del af virksomhedens handelsstrategi og kan fint indgå i en drøftelse i en handelserfaggruppe, der kan være med til at kvalificere landmandens egne opstillede behov og forventninger til pris og dermed forbedre landmandens handelsstrategi.

Handelsvarer er ensartede, homogene og sammenlignelige varer, der f.eks. kan handles via en råvarebørs, fordi køber og sælger har en fælles forståelse af, hvad handelsvaren består af. Handelsvarer betegnes ofte som en "bulk-vare" eller "standardvare" fra/til primærproduktionen, som mange landmænd kan levere/aftage inden for veldefinerede kvalitetskriterier. F.eks. køb og salg af korn, olie, kød.

Inden for handelsvarer vil den gode købmand have et overblik over den samlede mængde af handelsvarer, der skal købes eller sælges dette år og gerne de kommende år. Derefter vil han udarbejde en handelsstrategi for regler, der skal afgøre, hvornår og hvordan landmanden køber eller sælger. Igen kan landmanden bruge sin handelserfaggruppe til at kvalificere og sparre på den handelsstrategi, landmanden selv har udarbejdet.



Produkter adskiller sig fra handelsvarer, idet de er et resultat af en egenskab, handling eller en proces, hvor produktionen og/eller forædlingen af råvaren resulterer i et slutprodukt med en speciel egenskab. F.eks. specialfoder eller højværdiprodukter, som gør, at varen indeholder mere værdi end "bulk-varen".

Disse produkter kan have specielle egenskaber som f.eks. smag, indhold af næringsstoffer og/eller sundhedsfremmende egenskaber. Det kan også være produkter produceret via specielle produktionsprocesser, f.eks. økologi, lokalproduktion, bæredygtighed, dyrevelfærd, OUA-grise eller GMO-fri mælk. Merværdien i produktet kan skabes i både primærvirksomheden og i forædlingsvirksomheden.

Eksempler på merværdi i primærvirksomheden, hvor:

- man udnytter forskellige klimatiske, jordbundsmæssige og geografiske forskelle til produktionen
- man bruger specielle gener/sorter i produktionen
- man bruger specialfoder og ændret brug af hjælpestoffer
- man bruger specielle dyrkningsmetoder i anlæg, pleje og høstfasen
- man bruger specielle staldsystemer og anlæg til dyr.

Inden for den animalske produktion kan den dygtige landmand hente økonomiske besparelser ved at undersøge markedet på f.eks. køb af specialfoder og især sikre den ønskede kvalitet til den rigtige pris. Dette indkøb kan med fordel være en del af virksomhedens handelsstrategi.

Mht. produkter, som landmanden har til salg fra sin produktion, som har en merværdi i forhold til den "almindelige" handelsvare: Disse kræver ofte mere arbejde for landmanden, når han skal finde den rigtige salgspris – afhængigt af, hvor stort eller lille det pågældende produkt er i markedet. F.eks. er økologisk mælk et produkt, der er gået fra at have en lille markedsandel til i dag at være en handelsvare med en meget stor markedsandel i Danmark og dermed en ret synlig prisstruktur i markedet. Men for f.eks. økologisk havre, der skal sælges i markedet, kan det stadig være svært for landmanden at finde den rigtige/bedste pris.

3. Landmanden og handel – potentialer/udfordringer

I det følgende vil jeg gennemgå den nuværende status på handel inden for de tre forskellige fokusområder – serviceydelser, handelsvarer og produkter – samt præsentere de steder, hvor jeg i mit arbejde ser uudnyttede potentialer for udvikling.

3.1 Status og potentialer – serviceydelser

Potentialerne inden for landmandens køb af serviceydelser varierer meget fra landbrug til landbrug. Variationerne skyldes ofte landmandens mind-set, f.eks. kan han være forhippet på at købe til lavest mulig pris. Eller han anser kvaliteten og værdien i serviceydelserne for at være mest afgørende for hans succes og for virksomhedens økonomiske resultat – og derfor er han indstillet på at betale for den ekstra servicekvalitet, han har behov for.

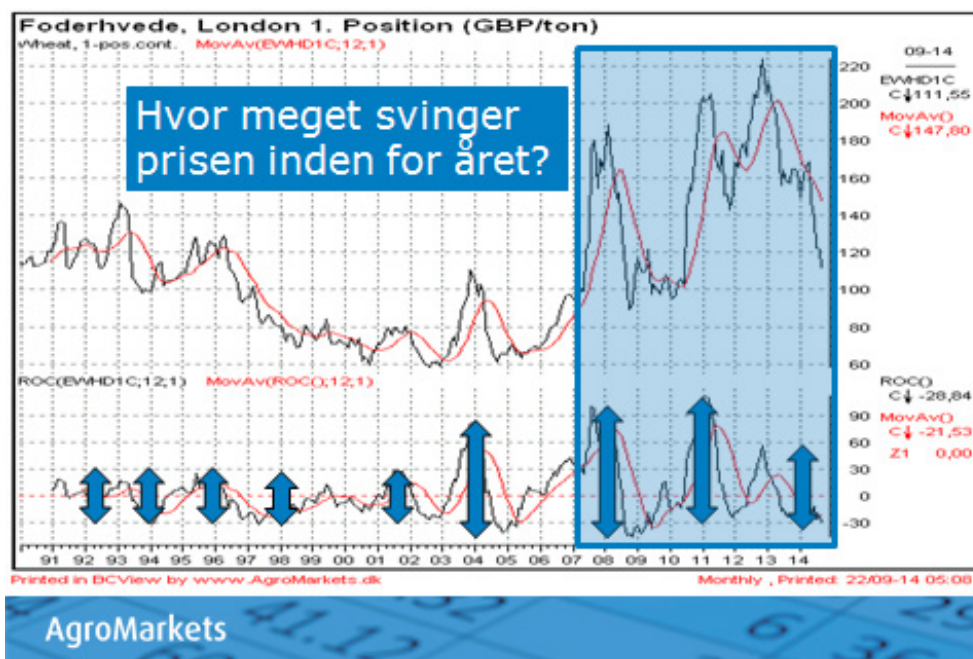
Der er en markant tendens til, at den forretningsorienterede landmand nøje vurderer kvalitet og pris i nævnte rækkefølge og ofte satser på længerevarende samarbejder omkring serviceydelser.

Eksempel: Køb af rådgivningsydelser

En landmand vælger at definere de krav, han har til sit regnskab, f.eks. en årsrapport inkl. internt driftsregnskab opdelt på driftsgrene med business check og fraktilanalyse. Samtidig overvejer han, hvilken del af datafangsten/forarbejdet han selv vil bidrage med, og hvad han vil købe hjælp til. Ofte vil prisen på et regnskab være baseret på en timepris. Men landmanden her sørger for at indhente et tilbud på en fast pris for den konkrete opgave for de kommende tre år – resultatet er ofte at prisen bliver lavere, samtidig med at landmanden bliver skarpere på, hvem der gør hvad.

3.2 Status og potentialer – handelsvarer

Tidligere i denne artikel erfarede vi, at landmandens handel med handelsvarer udgør en væsentlig del af årets køb og salg, og at handelsvarer ofte handles over en børs og dermed har en priskurve, se f.eks. priskurven for foderhvede London i figur 3 på næste side.



Figur 3. Priskurve for foderhvede, London. Her kan vi se, at der er store prisudsving mellem årene fra 1991 til 2014, og ekstra store udsving mellem årene 2007 til 2014.

I eksemplerne herunder tager vi udgangspunkt i salg af handelsvarer fra planteproduktionen, da det primært er her, landmanden har størst uudnyttet potentiale. Men de øvrige handelsvarer, der handles over råvarebørser, har en tilsvarende priskurve, som kan udnyttes på samme måde. Køber og sælger bruger samme priskurve, men reagerer forskelligt, hvor køber vil ramme den laveste pris og sælger den højeste pris.

Eksempel 1: Analyse af den pris, landmænd opnår ved salg af hvede

En gruppe landmænd analyserede sammen deres opnåede salgspriser og afsatte mængder hen over året og tre år tilbage i tiden. Prisforskellen mellem den laveste pris og den højeste pris, som landmændene havde solgt til, varierede med op til næsten en faktor *2 – dvs. den laveste opnåede pris var f.eks. 1,10 kr./kg, mens den højeste var 2,10 kr./kg.

Den vægtede gennemsnitlige salgspris for gruppen af landmænd i samme år var 1,75.

Den affødte en god refleksion og drøftelse i gruppen, der videre viste, at det var de samme landmænd, der næsten altid var i den høje ende og modsat de samme, der var i den lave ende.

Drøftelserne kvalificerede baggrunden for henholdsvis de høje og lave priser, som så efterfølgende resulterede i, at landmændene hver især udarbejdede en handelsstrategi, som de brugte hinanden til at kvalificere.

Eksempel 2: En analyse af prisudviklingen på soja

Nedenfor ser du priskurven på soja på Chicago -børsen fra januar 2011 til april 2016.

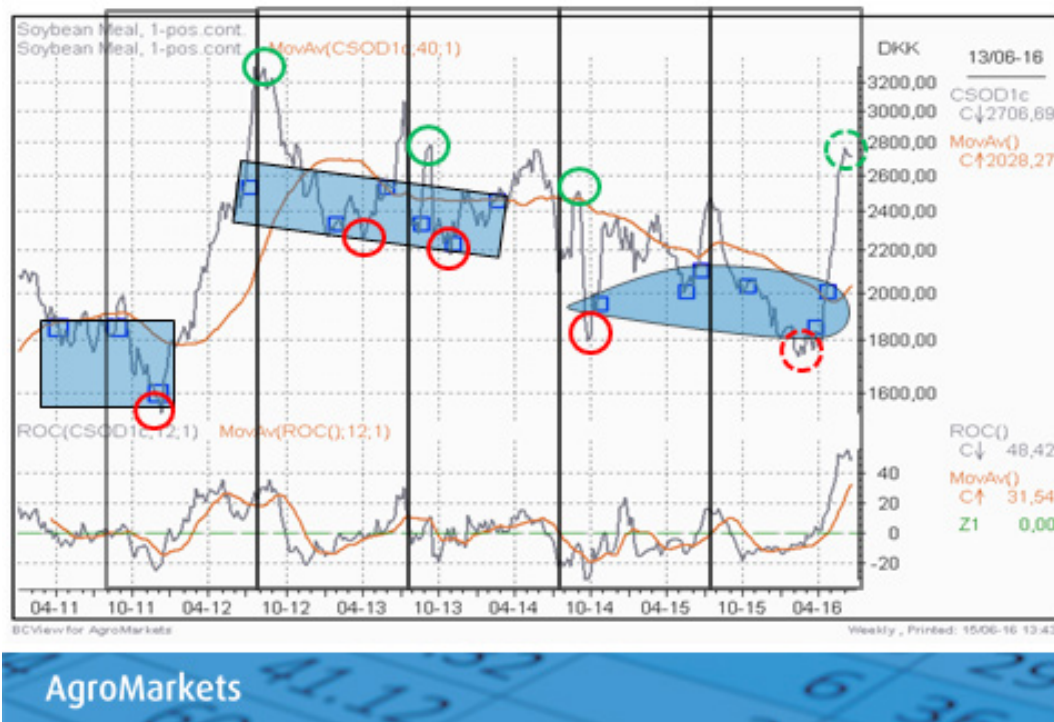
De grønne cirkler indikerer de højeste priser og de røde cirkler de laveste priser i de perioder, der er lagt ind over priskurven. De blå firkanter indikerer den pris, en landmand kunne have opnået ved at følge en markedsstrategi.

Landmanden kan nu lægge sine egne indkøb og indkøbspriser ind i grafen og regne på forskellen mellem det, han har gjort og det, han ville have fået ud af at følge en markedsstrategi.

F.eks. er gennemsnitsprisen for landmandens indkøb over perioden 292 kr., mens gennemsnitsprisen baseret på priskurven er 299,88 kr. – hvis landmanden havde fulgt markedsstrategien og købt i de ”blå kasser” ville prisen være 285,46 kr. Landmanden kan herefter hurtigt udregne den økonomiske forskel ved at anvende en markedsstrategi.

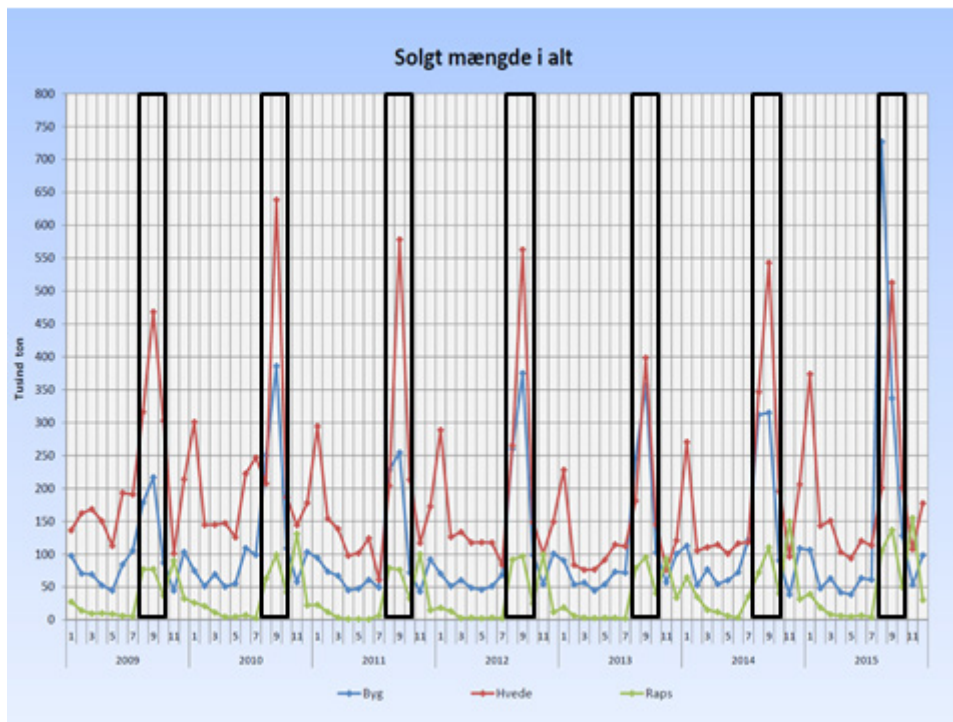
Timing er afgørende

Med graferne herunder vil jeg vise, at det tidspunkt, hvor landmanden køber eller sælger, er ret afgørende for at ramme den rigtige pris. I figur 4 kan vi for eksempel se, at prisen på sojaskrå svinger meget inden for det enkelte år.



Figur 4. Prisudviklingen på sojaskrå.

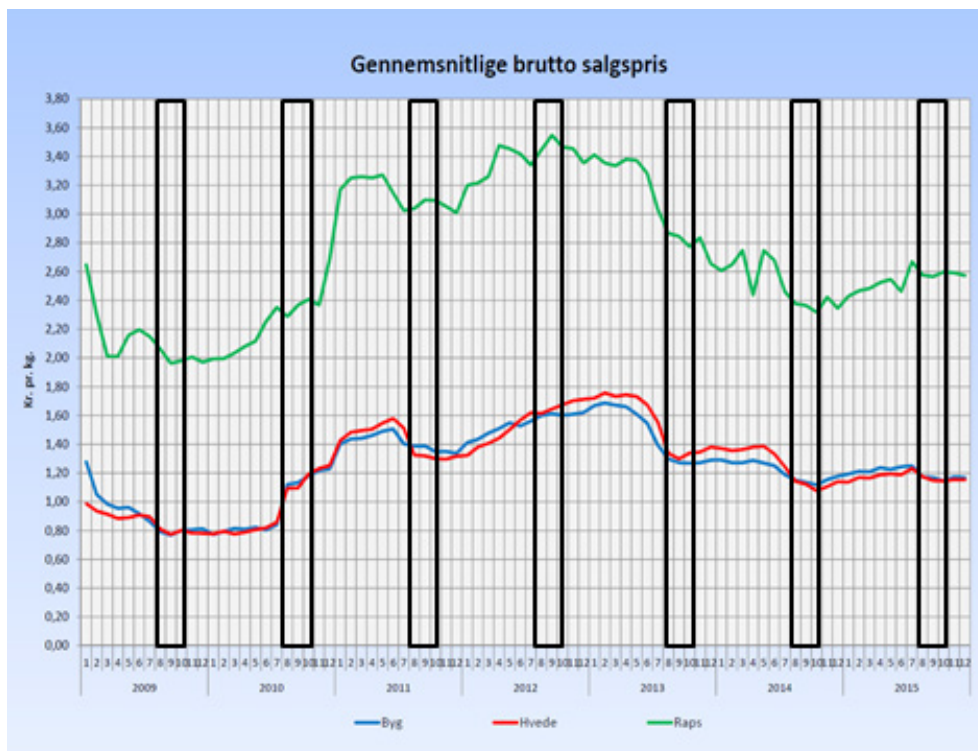
Nedenstående graf viser den solgte mængde byg, hvede og raps fra landmænd i DLBR fra 2009 til 2015. De firkantede sorte blokke viser høsttidspunktet. Figuren fortæller os, at der sælges mest korn og raps i høstmånedene og igen i januar/februar året efter høst. Vi kan også se, at en meget stor andel af mængderne tilsyneladende sælges i høst



Figur 5. Mængde solgt byg, hvede og raps fra landmænd i DLBR fra 2009 til 2015. De firkantede sorte blokke viser høsttidspunktet.

Næste graf i figur 6 viser de gennemsnitlige bruttosalgspriser, som landmændene i DLBR har opnået for byg, hvede og raps. De sorte søjler markerer igen høstmånedene.

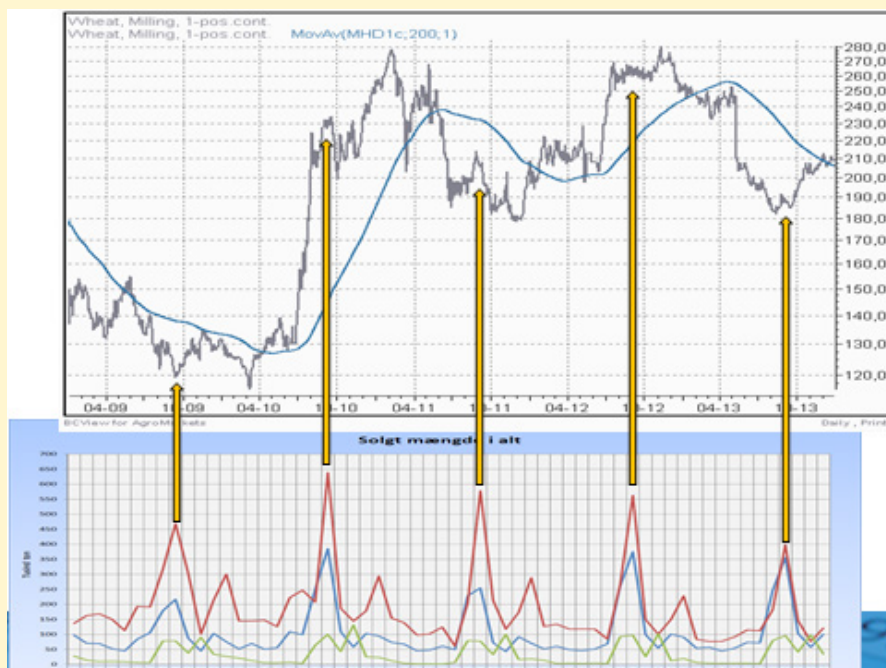
Her kan vi se, at den salgspris landmanden har solgt til i høst ikke nødvendigvis er den højeste, f.eks. set i forhold til den pris, landmændene har opnået i perioden frem til næste høst. Fra 2009 til 2010 var prisen næsten flad frem til høst 2010, hvor prisen steg og fortsatte med at stige til før høst 2011, osv.



Figur 6. Gennemsnitlige bruttosalgspriser for byg, hvede og raps.

Eksempel 3: Sælg efter en markedsstrategi

Nedenfor er høsttidspunktet kombineret med priskurven for hvede. Det er gjort for at synliggøre, hvordan børspisen udvikler sig før, under og efter høst.



Eksemplet viser, at man ved at sælge efter en markedsstrategi, har gode muligheder for at opnå højere salgspriser, end ved at handle sit korn i høst. Den ekstra pris skal selvfølgelig kunne dække de ekstra omkostninger til tørring, lagerleje, svind, osv.

Konklusion

Vi har set her, at købs- og salgstidspunktet er meget afgørende for, hvordan markedspotentialerne udnyttes af landmanden. En del landmænd, der "plejer" at sælge i høst, kan med fordel overveje at handle efter en markedsstrategi og dermed opnå en højere salgspris, hvis de har plads, hvis lagerlejen, tørring og svind kan dækkes af potentialerne, og de har likviditet til at vente med salget.

Så spørgsmålet er, hvordan landmanden rammer den bedste pris i markedet, når han ikke kan navigere efter priskurven ovenfor? Den er jo forældet og viser kun historikken.

Handelsstrategi:

Landmandens mulighed for at optimere køb eller salg af handelsvarer

En landmand, der vil arbejde med risikostyring og risikomanagement kan med fordel basere sit køb/salg på en markedsbaseret handelsstrategi. Her er det overordnede mål få handel flyttet fra at være en irrationel beslutning for landmanden til at være en rationel beslutning.

Helt overordnet er anbefalingen herfra, at landmanden skal udarbejde en skriftlig handelsstrategi, der kort og præcist fastlægger de regler, som afgør, hvornår han vil købe eller sælge. Handelsstrategien skal forebygge frustration og forvirring om landmandens handel og skal være med til at forbedre virksomhedens bundlinje.

Gode råd til udarbejdelsen af handelsstrategien:

- Den bør udarbejdes i en stille periode, evt. i samarbejde med en uafhængig handelsrådgiver.
- Den bør udarbejdes uden at skelne til niveau i markedet, konkrete kurser og priser.
- Handelsstrategien skal skrives ned. Hvorfor?
 - For at sikre, at den bliver et anvendeligt og rationelt værktøj, som kan begrænse landmanden i at foretage irrationelle handler.
 - Så den er let at formidle til f.eks. et advisory board, bestyrelse, handelserfagruppe, bank, osv.
 - Fordi den skal bruges som redskab til at følge op og eventuelt forbedre/optimere regelsættet.
 - Så vi kan se resultaterne og konsekvenserne af det, vi har skrevet ned, og det, vi har fulgt op på – målet er at finjustere og forbedre handelsstrategien yderligere.
- Handelsstrategien skal være et sæt regler for, hvordan landmanden vil handle, f.eks.:
 - Vi vil handle med trenden efter købs- og salgssignaler fra markedet.
 - Vi vil anvende delsalg af vore afgrøder.
 - Vi vil bytte korn med foder og rapsfrø med soja.
 - Vi vil anvende future og optioner til vores risikoafdækning.

Eksempler på handelsstrategier:

1. En landmand beslutter sig for at sælge efter trenden i markedet, dvs. handle efter en markedsstrategi, hvor han via en af landbrugets analysevirksomheder, f.eks. AgroMarkets, AgroCura, AgroCom, modtager et konkret købs-/salgssignal på handelsvaren om morgenen. Han skal handle hurtigt for at udnytte det opståede potentiale i markedet.

Salgssignal fra AgroMarkets, der udsendes på SMS:

- 4. august 2017 kl. 7.17
- Salgssignal på foder- og kvalitetskorn samt maltbyg. Vi sælger yderligere 15 % af høst 2017 med afregning i oktober 2017. Se www.agromarkets.dk

Købssignal fra AgroMarkets, der udsendes på SMS:

- 19. juni 2017 kl. 7.16
 - Købssignal på korn, færdigfoder til svin, slagtekalve, lavprotein- og robotblandinger til malkekøer samt roepiller. Se www.agromarkets.dk
 - Erfaringen viser, at der er stor økonomisk gevinst ved denne strategi.
2. En landmand vælger at anvende delsalg af afgrøder, dvs. årets høst deles op i 3-4 lige store portioner, som sælges på fire fastlagte datoer fordelt over de kommende 12 måneder. Landmanden spreder derfor sin risiko i forhold til, hvordan markedet udvikler sig.
 - Erfaringen viser, at denne strategi har en moderat økonomisk gevinst.
 3. En landmand vælger at bytte sit korn med foder og rapsfrø. Dvs. landmanden vælger at betragte sit køb og salg samlet, og dermed er hans salg fri af konjunktursvingninger.
 - Erfaringen viser, at denne strategi minimerer risikoen for store økonomiske udsving i virksomhedens køb og salg.
 4. En landmand vælger at bruge finansielle instrumenter, f.eks. futures og optioner, for at afdække virksomhedens køb/salg.
 - Erfaringen viser, at denne strategi er den mest komplicerede for landmanden at bruge, da den kræver dyb viden inden for finansielle instrumenter. Men de landmænd, der kan håndtere værktøjerne, har en betydelig økonomisk gevinst og godt styr på risikoen i deres virksomhed.

3.3 Status og potentialer – produkter

Køb og salg af produkter med en merværdi har ikke umiddelbart nogen veldefineret priskurve, der kan synliggøre prissvingninger i markedet.

Når landmanden skal prissætte sit produkt, tager han ofte udgangspunkt i enten omkostninger til at frembringe produktet plus en avance til landmanden, eller landmanden har undersøgt markedet for sit produkt og måske fundet noget, der minder om hans produkt og derudfra fastsat sin salgspris.

Erfaringen viser, at landmænd ofte bruger omkostningerne som udgangspunkt for deres prissætning, og ofte har de svært ved at finde den "nødvendige" avance, der kan give det ønskede økonomiske afkast.

Landmænd, der sælger produkter, glemmer ofte alle de afledte ekstra omkostninger, der er forbundet med at udvikle et nyt produkt. Dvs. ekstra omkostninger til emballering, distribution, markedsføring og mange mindre ordrer, der kræver ekstra administration. Alt dette trækker kravene til avancen oven på produktionsomkostningerne højere op.

De landmænd, der tjener penge på deres produkter, har omhyggeligt samlet alle de omkostninger, der løber på dette produkt – helt frem til produktet er leveret ved kunden. Derudover har landmanden også indarbejdet sine udviklingsomkostninger og den nødvendige avance for at kunne fastholde og videreudvikle sin produktion og produkt.

Arbejdet med at udvikle og sætte nye produkter i drift kræver et stort fokus fra landmanden og ofte helt andre kompetencer, der kan ende med at give landmanden et højt afkast.

Succeskriteriet for at tjene penge på produkter med merværdi er ofte, at landmanden skal skalere sin produktion af nye produkter op, så de udgør både en stor andel af landmandens samlede produktion, men også opnår en position i enten det lokale marked tæt på landmanden eller måske kan brede sig nationalt og videre til eksport.

Konklusioner

1. Landmandens handel med produkter med merværdi og den dertil hørende økonomiske succes er i høj grad afhængig af den afsætningskanal, han vælger.
2. Generelt er afsætningsrisikoen ved handel med handelsvarer begrænset i Danmark, fordi de store andelsselskaber kan aftage større volumen, mens handel med produkter har en stor afsætningsrisiko, hvis markedet vender, eller landmandens produkt ikke bliver en succes hos forbrugeren. Det er vigtigt, at landmanden indarbejder den risiko, inden han starter produktionen af det nye produkt, og inden han prissætter det.

Handelsstrategi

I lighed med handelsvarer er det inden for kategorien produkter også oplagt, at man lader handelsstrategien indeholde køb/salg af produkter. Dog kan arbejdet med at synliggøre aftagere, leverandører og priser være mere komplekst end ved handelsvarer.

Men at man udarbejder og fastlægger en handelsstrategi kan og skal stadig forebygge, at der opstår frustration og forvirring omkring landmandens handel, og skal være med til at forbedre virksomhedens bundlinje.

Handelserfaggruppe

En handelserfaggruppe er målrettet landmænd, der sammen med en handels- og/eller finansrådgiver, ønsker at drøfte virksomheden som forretning, købmandskab og kvalificering af handelsstrategier.

Det er vigtigt, at handelserfaggruppen er åben, og at medlemmer tør udfordre hinanden, så møderne mellem landmændene i gruppen giver værdi for alle deltagerne. En god erfaggruppe er ikke bare en hyggegruppe, der deler historier. Gruppen vil over tid kunne udvikle sig til et stærkt netværk af landmænd, der vil lade sig udfordre og inspirere på egen handel og handelsstrategier ved at fremlægge egne regelsæt i handelsstrategien og de faktisk opnåede priser.

4. Udnyt din virksomheds økonomiske potentialer

Jeg håber, at jeg med ovenstående behandling af disciplinen handel har givet dig mere indsigt i området, men især også understøttet en lyst til at arbejde med et strategisk indsatsområde med store økonomiske potentialer.

Handel kræver nemlig, at man har stor lyst til at arbejde med virksomheden som forretning og med sig selv som en direktør, der arbejder med rationelle beslutninger og arbejder på at opbygge et professionelt set-up for virksomhedens køb og salg.

Tidsforbruget skal ind i produktionsstyringen

AF: SUSANNE PEJSTRUP, VIRKSOMHEDSKONSULENT, LEAN FARMING®

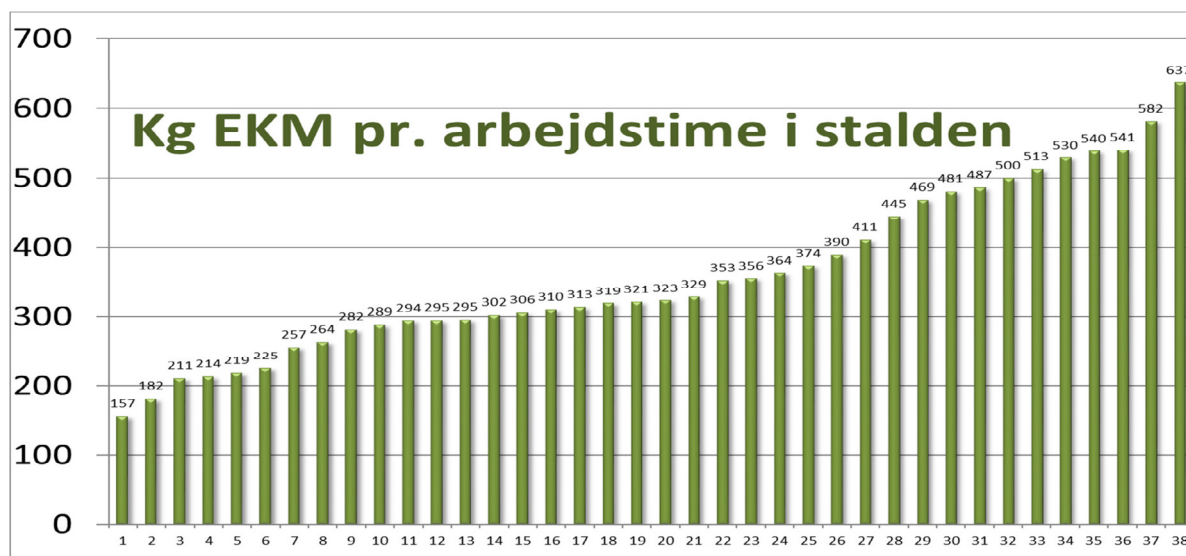
I de fleste virksomheder i industrien arbejder man med nøgletallet "produktivitet", dvs. man måler, hvor mange enheder man producerer pr. arbejdstime. Det gør man ikke ret meget i landbruget. Alle er dog enige om, at det er nødvendigt at måle for at kunne forbedre. "Du kan ikke forbedre det, du ikke kan måle", siger vi til hinanden. Men hvorfor måler vi så ikke arbejdstidsforbruget i landbruget og sætter det i forhold til produktionen?

Jeg vil i denne artikel fortælle om nogle målinger, der fokuserer på netop produktivitet i landbruget, og jeg vil præsentere de erfaringer, jeg har fået med at arbejde med begrebet "produktivitet" i forskellige brancher. Jeg giver også nogle bud på, hvad der skal til, for at vi får nøgletallet til at blive en del af den daglige produktionsstyring. Det er nemlig nødvendigt at måle for at kunne reducere lønomkostningerne.

1. Der er stor variation i produktiviteten

Mælkeproducenterne er en af de faggrupper, der har lavet beregninger på produktivitet, og her fremgår det, at der er stor variation i produktiviteten mellem besætningerne. Jeg har lavet en sammenstilling af nogle af de besætninger, der har lavet tidsregistrering efter min metode i figur 1. Tidsregistreringen er lavet over 1-2 uger som en stikprøve. Vi har målt på arbejdet i stalden, hvor foderet er taget fra foderlageret. Det betyder, at vi ikke har medregnet tid til foderproduktion og heller ikke overordnet driftsledelse, bygninger, osv.

De 38 besætninger i tabellen har forskellige systemer og antal kvier med i beregningen. Derfor er der mange årsager til forskellene, men det har givet en vældig god diskussion i besætningerne, og de har kunnet måle deres egen fremgang med metoden. Men egentlig benchmarking egner figuren sig ikke til.



Figur 1. Stikprøveberegning af produktivitet i 38 besætninger i Danmark. Kilde: Lean Farming®, 2016

Nogle store besætninger har problemer med organiseringen

Jeg har lavet forskellige krydsberegninger på tidsregistreringerne, og der kommer nogle interessante ting frem. Der er for eksempel ingen størrelseseffekt. Det er faktisk nogle af de største besætninger med mange medarbejdere, der ligger i den laveste tredjedel af tabellen. En nærmere analyse fortæller mig, at det skyldes, at disse bedrifter er for dårligt organiserede. Når en bedrift får flere medarbejdere, stiller det nemlig større krav til en god struktur og arbejdsorganisering. Lad mig give et eksempel.

Jeg besøgte en dag en landmand, hvor vi sad i kontoret med udsigt ud mod produktionsanlægget. En medarbejder gik på vaskepladsen og højtryksrensede kalvehytter. Det bankede på døren, og en anden medarbejder stak hovedet ind og spurgte, hvad han nu skulle lave. "Øøøh", tøvede landmanden. "Du kan gå over og hjælpe færdig med at vaske kalvehytter". Jeg så, at han gik tværs over pladsen og ind i en anden bygning. Efter et stykke tid kom han ud igen og var iført gult regntøj. Da han kom over til vaskepladsen, stod de to medarbejdere og talte lidt sammen. Der var kun én højtryksrenser, så den ene medarbejder gik i gang med at rykke hytterne hen til den anden. Klokken var ca. halv tolv, så kort efter gik de begge til frokost.

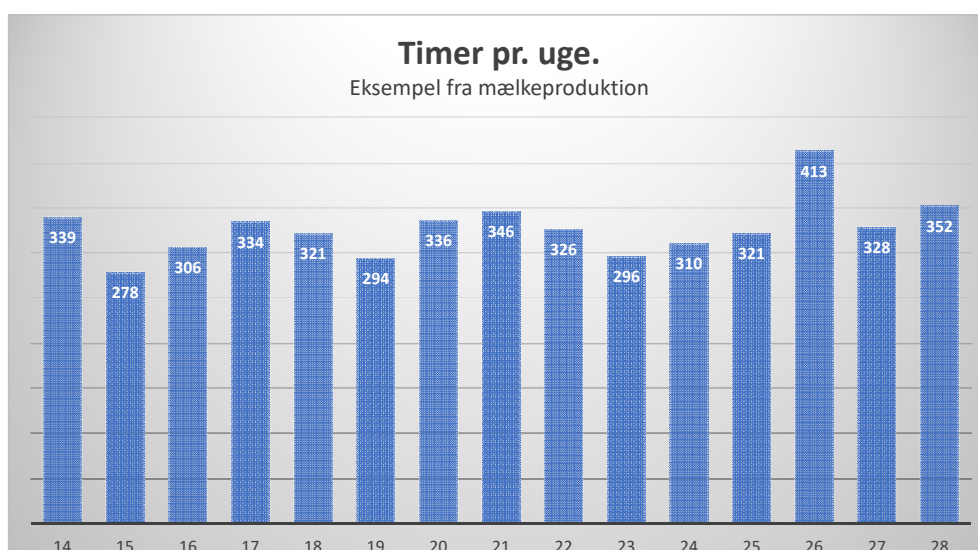
"De fleste mennesker vil gerne arbejde effektivt, og der er faktisk ingen, der gider spild."

Eksemplet her fortæller, hvor meget spildtid der hurtigt kan opstå, hvis ikke alle medarbejdere ved, hvad de skal lave hele tiden og hvis ikke arbejdet er godt organiseret. De fleste mennesker vil gerne arbejde effektivt, og der er faktisk ingen, der gider spild.

Stor variation i tidsforbruget til samme produktion

Når vi måler på tidsforbruget, så starter vi overordnet med det totale tal. Tabellen i figur 2 nedenfor viser det totale forbrug af timer pr. uge i en mælkeproduktion. Kurven viser først og fremmest en stor variation, og der var ikke en entydig forklaring på udsvingene. Derfor indikerer det, at der er for lidt struktur og meget brandslukning. Min erfaring siger mig, at stor variation også betyder meget spildtid.

I store landbrugsvirksomheder i dag med 8-10 ansatte skal der være en udjævning af timeforbruget pr. dag. Der er forskel på, hvad man udfører på forskellige dage, men variable opgaver skal placeres på de dage, hvor der er færre faste opgaver. Det næste trin i analysen er at finde de konkrete årsager og skabe forbedringer der. Det kan være at finde årsagerne til brandslukning og lave en indsats på det område – eller at skabe mere struktur i arbejdsplanlægningen og arbejds gange.



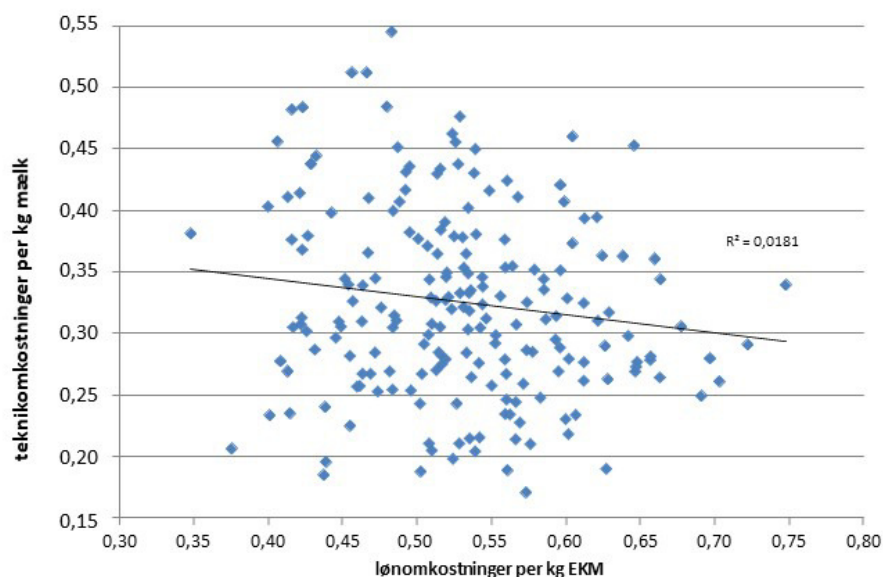
Figur 2. Eksempel på timeforbrug pr. uge i en mælkeproduktion. Der er meget store udsving i det ugentlige forbrug af timer, og det indikerer for lidt struktur og meget brandslukning. Tallene er fra medarbejdernes indberetning til løn. Kilde: Lean Farming®

Kan man investere sig til en højere produktivitet?

Det ligger lige for at sige, at malkerobotter giver færre arbejdstimer. Men det viser sig, at det ikke kommer af sig selv. Poul Kirkegaard Madsen, Byggeri og Teknik I/S kiggede nærmere på tal fra regnskabsbasen sammen med økonomifolk fra SEGES. De sammenlignede blandt andet teknikomkostninger pr. kg. mælk og lønomkostningerne pr. kg mælk.

Tanken er jo, at hvis man investerer i teknik som f.eks. malkerobotter og automatisk fodring, så falder lønomkostningen også. Men der viste sig ingen sammenhæng. Jeg tror, forklaringen ligger i to forhold:

1. Forskellen i lønomkostninger ligger i interessen for produktivitet, enkelhed, overblik, i at gøre tingene rigtigt første gang og planlægning. De landmænd, der interesserer sig for høj produktivitet, får det også uanset, hvilket system de bruger.
2. En del af de landmænd, som har investeret i tekniske løsninger, har ikke formået at reducere antallet af ansatte på samme tid. Det er faktisk også det billede, vi som rådgivere har set.



Figur 3. Teknik vs. arbejdskraft (alle). Tal fra regnskabsdatabasen viser ingen sammenhæng mellem teknikomkostninger pr. kg. mælk og lønomkostninger pr. kg mælk.
Kilde: Poul Kirkegaard Madsen, Byggeri og Teknik I/S, Kvægkongres 2011.

Figur 3 viser, at bedrifter, der har investeret meget i tekniske løsninger og derfor har høje teknikomkostninger, ikke også automatisk får lave lønomkostninger. Nogle af de landbrug, der har investeret i tekniske løsninger, har altså ikke reduceret deres mandskab tilsvarende.

Jeg har f.eks. besøgt en mælkeproducent, der havde investeret i otte malkeroboter. De havde samtidig lavet nogle meget komplicerede procedurer, når de skulle hente køer. De lavede flere nye gruppeopdelinger og flere foderblandinger. Personalet skiftede meget og var ikke godt nok trænet i skånsom håndtering af dyrene, så de skabte en masse uro i dyrenes flow. De behandlede flere og flere dyr individuelt og tidsforbruget steg.

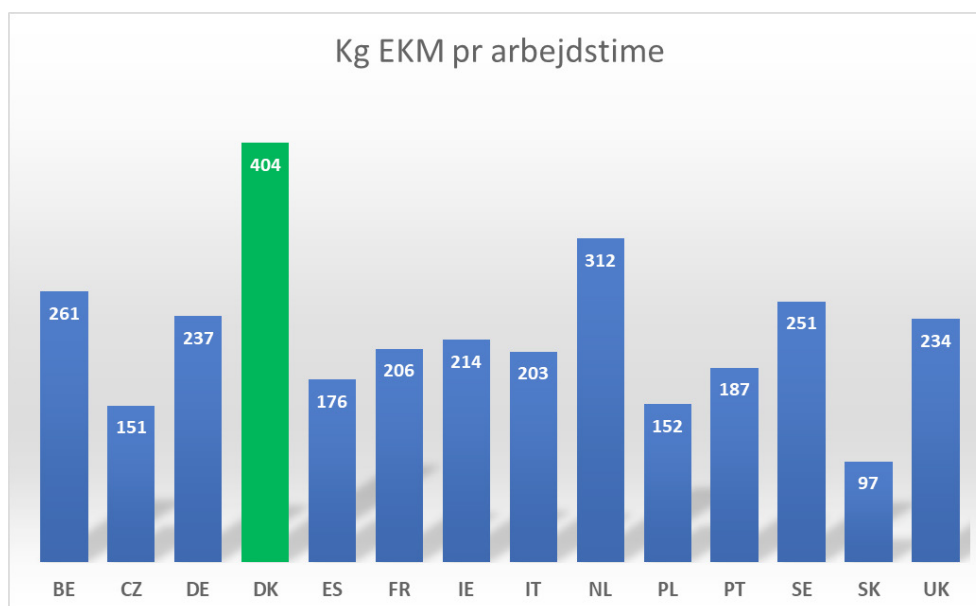
2. Europæiske mælkeproducenter laver benchmarking på produktivitet

I den europæiske forening European Dairy Farmers (EDF) har man arbejdet med produktivetsbegrebet og har lavet benchmarking på nøgletallet med det formål at få landmændene til at reducere omkostningerne. EDF består af mælkeproducenter fra næsten alle de Europæiske lande og fra Canada. Foreningen er stedet, hvor mælkeproducenter udveksler idéer, erfaringer og viden på et internationalt niveau. Formanden for den danske forening, Jac Broeders, siger, at vi i Danmark er blevet så få mælkeproducenter, at vi er nødt til at hente inspiration fra kolleger i andre lande.

Timeopgørelser giver bevidsthed

EDF laver benchmarking på den måde, at medlemmernes regnskabstal bliver indsat i et fælles benchmarking-system af en økonomikonsulent i hvert land, så derfor er tallene sammenlignelige. Analysen fokuserer på omkostninger og kaldes Cost of Production (CoP). Hvert år i juni afholder foreningen en kongres, hvor tallene bliver fremlagt og diskuteret.

EDF har også lavet analyser, hvor medlemmerne har udfyldt oplysninger om arbejdstid, så derfor er der også de seneste fire år blevet beregnet "Labour Efficiency" (arbejdseffektivitet). Timerne er ikke fastsat med ensartet tidsregistrering, men det giver en bevidsthed om arbejdstimernes betydning. Det er det vigtigste. For som nævnt kan du ikke flytte noget, du ikke kan måle. Figur 4 viser den gennemsnitlige produktivitet for medlemmerne i 14 lande. I den danske gruppe er der tal fra de 16 bedrifter, der har indsendt deres opgørelse. I modsætning til mine egne opgørelser medregner denne undersøgelse alle timer, som er tilknyttet mælkeproduktionen. Det gælder også driftsledelse og kørsel af egne maskiner i forbindelse med produktion af grovfoder (markarbejde grovfoder).



Figur 4. Uddrag fra EDF CoP 2017, dvs. tal, som dækker regnskaber afsluttet fra 1/4 2016 frem til 31/3 2017. I den danske gruppe er der tal fra 16 medlemmer. Kilde: Thorkild Moos, European Dairy Farmers, personlig kommunikation.

Tallene fra de enkelte lande kan ikke ses som et gennemsnit for landet, men kun for de medlemmer, der er med i EDF. De danske medlemmer har høje timelønninger i forhold til de andre lande, men er altså også de mest effektive, som vi kan se. Årsagen er ganske givet, at vi i Danmark har haft fokus på området, fordi arbejdskraften er dyr. Samtidig er det min vurdering, at de danske landmænd mere ser på deres bedrift som en virksomhed end som en livsstil, hvor arbejdstidsforbruget ikke vægter så tungt.

3. Otte områder for bedre produktivitet

Jeg har lavet analyser på mange gårde og har set otte gennemgående træk hos de virksomheder, der har en høj produktivitet. Der er nok ingen, der er i mål på alle otte punkter, men det er værd at tjekke, hvor du kan gøre de største fremskridt og dermed få den største gevinst. Det kan dog også være det område, hvor du har den største personlige udfordring. Hvis du for eksempel ikke selv er struktureret, er det meget vanskeligt at få gennemslagskraft på det punkt hos dine medarbejdere. Men alt kan læres, så det er bare med at lave en plan og komme i gang!

De otte gennemgående træk for virksomheder med høj produktivitet er:

1. Struktur og arbejdsplanlægning

Alle personer ved hele tiden, hvad de skal lave. I har en fast struktur for hver position og for alle opgaver. I ændrer ikke opgaverækken i en position, når der kommer nye folk, og I har et fastlagt træningsprogram for hver position.

2. Standardprocedurer (SOP)

I har alle bedriftens væsentlige opgaver beskrevet i SOP'er, der bliver gennemgået og trænet med nye folk. Alle opgaver bliver udført ens og korrekt af forskellige personer. Procedurene bliver opdateret og udviklet i et fastlagt mødeprogram med ansatte.

3. God logistik

I kan udføre opgaverne i et jævnt flow, og der er ikke ekstra kørsel og omladninger. I kan bruge de samme maskiner til strøning, rensning og fodring i alle stalde. Alle opgaverne inkl. håndtering og flytning af dyr kan udføres sikkert af én person. Jeres arrondering af markerne er gode og jeres marker er store og regulære. Jeres arbejdsprocesser f.eks. i høsten er godt organiseret med det rigtige antal vogne i forhold til afstand.

4. Sunde dyr og planter

I har en lav dødelighed i alle grupper og er ikke nød til at bruge tid på syge dyr. I har en planteproduktion med høje og stabile udbytter og med et godt og aktivt mikroliv i jorden. I har en plan for forebyggelse af sygdomme. I har et anlæg, hvor også socialt lavt rangerende dyr klarer sig selv.

5. Simple og fleksible systemer

I kan løbende udvide produktionen og klare spidsbelastninger, uden at det giver ekstra arbejde. I kan tage nye metoder i brug som for eksempel ny holdinddeling, udlicitering, nye fodermidler, pløjefri dyrkning og faste kørespor uden store investeringer. I kan inddrage en ny ejendom uden at skulle køre med flere systemer i længere tid.

6. Ingen produktion af spild

I laver ikke spild i form af dårlig ensilering, mislykkede forsøg med nye metoder, forkerte investeringer, for stor maskinpark, døde dyr, kassation af foder og afgrøder, skader på jorden og på maskiner, stor personaleomsætning mv.

7. Sikker kommunikation

I oplever ikke misforståelser om, hvordan en opgave skal udføres og hvem der skal gøre det. I har alle et overblik over, hvilke opgaver der skal laves i dag og i den nærmeste fremtid. Jeres personale forstår og lever efter de værdier, I har.

8. Rent og ryddeligt

I har en virksomhed, der er præget af orden. Jeres medarbejdere ved altid, hvor redskaber og værktøj er placeret, og de bliver altid lagt på plads. Jeres maskiner bliver vedligeholdt og holdt i orden. I er ikke plaget af rotter, mus og fluer, og I har ingen dynger af plastik, jern og gamle maskiner.

4. Kan vi få svineproducenterne med?

Inden for svineproduktion er der ikke et nøgletal, der direkte knytter timeforbruget sammen med, hvor mange kg svin man producerer. Hvordan kan man beregne kg svin produceret pr. arbejdstime?

I effektivitetskontrollen laver man status før hver beregning. Det vil sige, at man opgør, hvor mange kg der går i stalden på opgørelsestidspunktet. Ikke alle vejer dyrene, så i mange tilfælde er det et anslået tal. Men når man gentager beregningen og holder det sammen med de leverede kg, så kan nøgletallene bruges til at følge produktionen med.

Nøgletallet skal kunne beregnes løbende for at motivere

Til at følge produktiviteten vil jeg gerne have et nøgletal, der kan beregnes hurtigt og nemt. Det skal helst være tal, du har i forvejen eller noget, I kan tælle. Det virker nemlig mere motiverende for medarbejderne. Men kan vi lave en beregning af produceret kg pr. arbejdstime uden tidskrævende statusopgørelser?

Jeg beregner produktiviteten i svineproduktion uden status, men jeg tager alene det antal kg, der forlader stalden og dividerer med det antal timer, der er brugt siden sidste leverance.

Beregning i soholdet er med de kg, der er sendt ud fra stalden

Soholdet består af både drægtighedsstald, farestald, ornehold og sopolte. Men jeg beregner alene på det antal kg, der forlader produktionen. Hvis det er 7-kgs produktion, så er det 7 kg grisene. Hvis det er 30-kgs produktion, så er det dem, jeg regner på. Det kan godt være, at leverancerne foregår med forskelligt interval – måske med 5-8 eller 7 dage. Vi sammenregner derfor det præcise antal timer i de dage, der er gået siden sidste leverance. Det betyder, at medarbejderne skal skrive deres daglige timer op, men det gør de jo alligevel. De skal så bare dividere timetallet op i antal grise x gennemsnitsvægten.

Jeg burde beregne indgået kg i form af sopolte og afgang i form af slagtesøer, men det gør jeg ikke. Jeg ønsker nemlig en meget enkel beregning til brug for det daglige arbejde. Hvis medarbejderne for eksempel på deres tavlemøde har besluttet at teste en ny procedure, så kan de hurtigt se, om det giver flere kg produceret for det arbejde, de lægger i det.

I slagtesvinestalden beregner vi også kg leveret pr. arbejdstime

I slagtesvineproduktionen laver jeg heller ikke status. Jeg fratrækker det antal kg, der er indsat, så det hele tiden er det antal kg, der er produceret, som holdes op mod timeforbruget.

Nogle landmænd bliver forvirrede af, at der jo også er produceret kg på de grise, der ikke er leveret endnu. Det er naturligvis korrekt, men det vil i de fleste produktioner udjævnes, når man gentager beregningen.

Denne beregning kan ikke sidestilles med effektivitetskontrollen, hvor der bliver lavet status. Men det er en hurtig og manuel måde at følge produktiviteten på. Det kan motivere medarbejderne mere til forandring af deres produktivitet. Jo bedre medarbejderne passer dyrene, jo mere produktive er de.

Hvis for eksempel medarbejderne vil teste, om en ekstra sortering af holdene kan give en bedre tilvækst, så er det godt at følge med i, om det ekstra arbejde giver en højere produktivitet – altså flere kg pr. arbejdstime.

Mål om 70 kg gris produceret pr. arbejdstime

I figur 5 på næste side ser du en opstilling fra en produktion af 30 kg grise. Driftslederen har beregnet timerne pr. uge og sat det i forhold til det antal kg, de har leveret. Leveringerne sker ikke på en fast dag hver uge, så da han har timerne pr. uge, kommer der en svingning i tallene. Derfor har vi også beregnet et rullende 4-ugers gennemsnit. Jeg vil helst have tallene så aktuelle som muligt, så jeg foretrækker timeforbruget fra sidste levering.

De kan se, at produktiviteten er faldende og skal reagere på det. Hvad er årsagen til, at der i en ellers jævn produktion er et fald? Tabellen er et godt værktøj til at få talt sammen med medarbejderne om årsagen. Vokser dyrene for lidt? Har der været problemer, som der skal tages hånd om? Og hvilke problemer? De har nu nogle klare målinger på, at produktiviteten er faldende i forhold til målsætningen.



Figur 5. Søjlediagrammet viser for en 30-kgs produktion, hvor mange kg gris, der er leveret i forhold til timeforbruget i stalden.

5. Sådan kan vi gøre det bedre

Vi beregner ikke tiden mellem to opgaver

I de fleste systemer og undersøgelser af tidsforbruget er der fokus på opgaven. Vi beregner for eksempel tiden pr. ha fra det øjeblik, maskinen sættes i jorden. Det gælder også flere af de IT-løsninger, der er lavet til at styre tiden. De har haft for lidt fokus på tiden, der går til alt det i mellem. Vi måler kun på *udførelsen*, men ikke på det øvrige tidsforbrug.

Alle opgaver indebærer:

1. klargøring af opgaven og af maskinen
2. udførelse
3. afslutning af opgaven og rengøring af maskinen
4. vedligehold som smøring, udskiftning af sliddele mm.
5. transport mellem opgaver
6. stop eller nedsat hastighed
7. nedbrud og reparationer.

Jeg holdt engang et indlæg for agrarøkonomerne på Dalum Landbrugsskole. En af eleverne fortalte mig, at på et planteavlsbrug havde de målt al tid – også mellemtiden. De havde fundet ud af, at på en sæson brugte de 45 % af tiden uden for marken. Det er tankevækkende. Hvis du vil være mere effektiv, er det altså også nødvendigt at måle arbejdstiden uden for marken og arbejde med, hvordan du kan reducere den. I markbruget drejer det sig ikke bare om mandetimer, men også maskintimer, så der er mange penge at hente.

I Lean Produktionen bruger vi en metode, der hedder værdistrømanalyse, hvor vi analyserer alle procestrin i værdikæden. Vi tager også tid og måler afstande. Og vi gør det, når sæsonen ruller. Det er nødvendigt for at kunne lave forbedringer.

Planteavlernes altoverskyggende fokus på udbyttet er måske også forklaringen på, at pløjefri dyrkning har været så længe undervejs. Metoden skal naturligvis læres, men det behøver ikke gå væsentligt ud over udbyttet eller koste mere i sprøjtning. Det har pionererne bevist. Henrik Terp fra Sanderumgaard i Odense fortæller, at de efter mere end 10 år med pløjefri dyrkning kan se, at de bruger 65 % mindre tid til jordarbejde og såning. Heraf var der 80 % overarbejde. Udbytterne er ikke faldet, men endda steget for nogle afgrøder og kemikalieforbruget er ikke steget.

Vi kalder løn en kapacitetsomkostning

En forklaring på, at vi ikke måler arbejdstiden, kan være, at vi har placeret tidsforbruget under kapacitetsomkostninger i regnskabet. Det giver den opfattelse, at det ikke lige er noget, man kan ændre på. I vores regnskabsopstilling kalder vi foder for en stykomkostning, og derfor ligger det lige for at arbejde meget med fodereffektivitet, nemlig forbrug af foder i forhold til produktionen. Det har vi gjort i masser af år. I gartnerierhvervet bruger man hovedsagelig det, vi kalder DB 2, nemlig resultatet efter løn, maskinstation, energi mv.

"Det er i krig og kamp, vi skaber forbedringerne."

*Johnny Albertsen,
Rosborg Food A/S*

Johnny Albertsen fra Rosborg Foods A/S fortæller, at i gartneribranchen er løn helt klart en del af dækningsbidraget og de variable omkostninger. Det er tal, han arbejder med hele tiden i forhold til de enkelte produkter og i forhold til de enkelte huse. Timelønnen er klart en del af stykomkostningen, og han er hele tiden helt bevidst om, hvad den samlede produktionsomkostning er på et bestemt produkt og i et bestemt drivhus. Hvis der er produkter, der er enten nye eller ligger under budget, så får han tal produceret for dækningsbidraget hver uge – vel og mærke inklusiv løn, energi mv. Det er en helt nødvendig del af produktionsstyringen.

I gamle dage, hvor der kun var familien og én medarbejder på fast løn i et landbrug, var det måske rigtigt at se løn som en kapacitetsomkostning. Men i dag, hvor mange er på timeløn, og maskinstationen er en fleksibel del af den daglige arbejdsplanlægning, så er det ikke rigtigt mere. Jeg mener, det er med til, at vi mangler fokus på produktionens faktiske omkostning og ikke måler på tidsforbruget i de forskellige afsnit af en landbrugsproduktion.

Min påstand er, at hvis vi begynder at se på lønomkostningen som noget, vi kan flytte op og ned med opgaverne, sådan som man gør andre brancher, så vil vi få langt mere fokus på det, og omkostningerne vil falde.

Beregning og fokus på fremstillingsprisen er et godt skridt i den rigtige retning. Det er også et tal, der begynder at komme ind i folks bevidsthed og i drøftelserne ved møderne.

Tidsregistrering er nødvendigt

Hvordan får vi tidsforbruget med i den daglige styring? Det første skridt er tidsregistrering. Det er ikke muligt at analysere på, om en arbejdsgang giver for mange omkostninger, hvis ikke du måler præcist på den arbejdsgang. I dag er der ikke mange, der kan fortælle mig, hvad kravet til timer pr. dag og pr. uge er i deres produktion. Når jeg stiller spørgsmålet, så svarer de fleste med, hvor mange folk, der er X personer á 37 timer – og så lægger de lige noget oveni for deres egen tid. Det giver mig igen den oplevelse, at landmænd er mere optagede af at få arbejdet gjort, end de er på at tjene penge på arbejdet. Det er en provokerende udtalelse, men altså sandt i mange tilfælde.

Når du kender tidsforbruget både overordnet og til de enkelte opgaver, så kan du begynde at arbejde med effektivisering. Jeg anbefaler den metode, som vi arbejder med i Lean, dvs. synlig målstyring på tavler og arbejde med løbende forbedringer ved

tavlemøder og analyser af processerne ved de såkaldte værdistrømsanalyser. Ved at involvere medarbejderne kan du på den måde lære dem at se spild og deltage i at skabe en mere effektiv produktion.

"Det er ikke muligt at analysere på, om en arbejdsgang giver for mange omkostninger, hvis ikke du måler præcis på den arbejdsgang."

Men det første skridt er, at I har nogle tal at gå ud fra. Når I har analyseret dem, så kan I lægge en plan for, hvordan I vil gribe det an.

6. Inspiration fra gartnerib Branchen

Gartneriet Rosborg vil øge produktiviteten med 30 %

"Vores mål er at øge produktiviteten med 30 % og effektiviteten med 50 %", udtalte direktør Johnny Albertsen, Rosborg Foods A/S til avisen. Det gjorde mig så nysgerrig, at jeg ringede og spurgte om jeg måtte komme forbi og høre hvordan. Jeg ville også gerne vide, hvordan Johnny Albertsen bruger nøgletallene i produktionsstyringen.

Medarbejderne overtog virksomheden i 2013 sammen med tre eksterne investorer efter den forrige ejers pludselige død. Virksomheden var i krise, men det er nu vendt. Virksomheden har nu en egenkapital på 19,6 mio. kr. og sidste år en bruttofortjeneste på 59,6 mio. med et overskud efter skat på 5,8 mio. Medarbejderne ejer 58 % af aktierne. Der er de seneste år investeret 22 mio. kr. i nye væksthuse og fuldautomatisk flow-pack anlæg specielt til food-service med afklippede økologiske krydderurter.

Gartnerib Branchen lever i en hård konkurrence og skal konstant være på tæerne for at klare sig. Johnny Albertsen fortæller, at der er to strategiske fokuspunkter. Det ene er hele tiden at øge idegrundlaget, som man har gjort med blandt andet et nyt brand med økologiske krydderurter. Det andet er, at øge produktiviteten og effektiviteten. "Det er i krig og kamp, udviklingen sker", som han siger.

Sådan beregnes nøgletallene

Effektivitet

Effektiviteten beregnes som timer pr. 1000 planter. Hvis for eksempel de bruger 4,6 timer á 200 kr. pr. 1000 planter, så koster håndteringen 92 øre pr. stk. Planternes værdi medregnes ikke her. Nøgletallet udtrykker kun, hvor effektiv produktionen er.

Produktionsanlægget består af både gamle og nye væksthuse. Der er tre år i træk investeret i højeffektive produktionsarealer med afstandsrobotter, automatisk emballering og palletering. I de nye huse er der en person, der rører planten, når den startes i den ene ende af væksthuset og en person, der rører den, når den pakkes i pose i den anden ende. I de gamle huse rører de planten 12 gange i produktionsprocessen. De nye huse er beregnet til at være 50 % mere effektive. Desuden har de også en højere energieffektivitet, som bliver beregnet som energiforbrug pr. produceret plante.

Personalet er i takt med investeringerne blevet opgraderet med mere uddannelse, da det er nogle andre kompetencer, der skal til for at arbejde med et fuldautomatisk anlæg.

Produktivitet

"Produktivitet beregner vi som planter produceret pr. m² produktionsareal", fortæller Johnny Albertsen. Arealomkostningerne består af kapacitetsomkostningerne, vedligehold, afskrivninger og husleje. "Hvis vi for eksempel har 10.000 kr. i arealomkostninger pr. m², så betyder det meget for omkostningen på den enkelte plante, hvor mange vi kan køre igennem på en kvadratmeter. Det kalder vi 'produktivitet' i gartnerib Branchen."

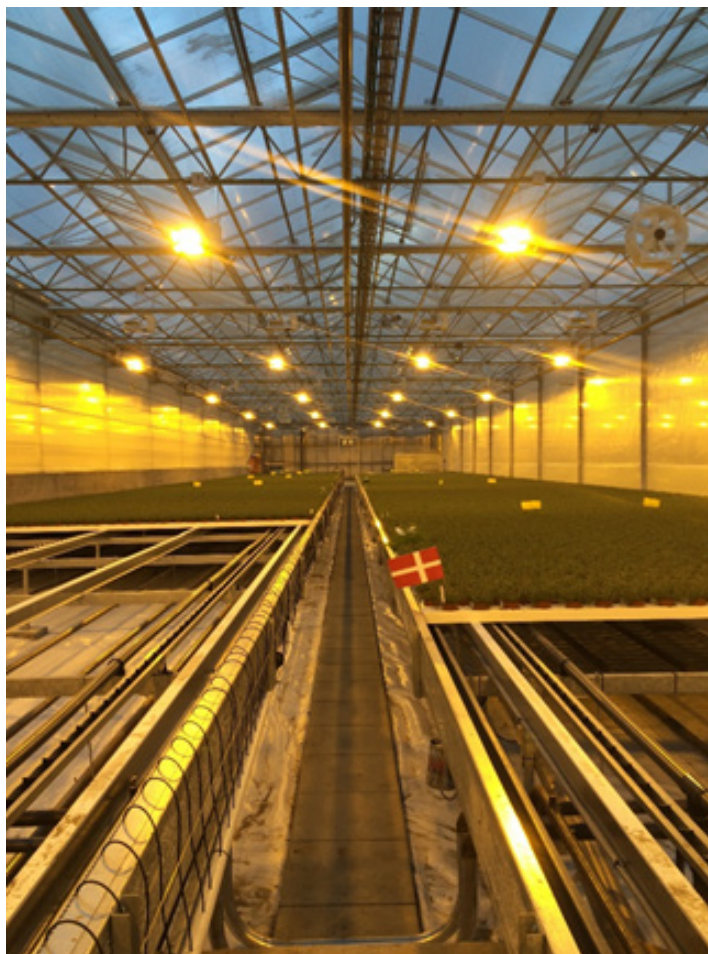
Nøgletallene bruges knivskarpt i produktionsstyringen

I gartneribranchen er løn en variabel omkostning. Løn til fastansatte og lejet mandskab er ligestillet. Dækningsbidraget kommer længere nede i regnskabsopstillingen, end det gør i landbruget. Det gør, at tidsforbruget bliver en omkostning, som man hele tiden kan regulere op og ned på i forhold til produktionens behov. Det kan man også i landbruget, men man gør det ikke i så høj grad.

Johnny Albertsen fortæller, at når man kommer fra krisestyring, så lærer man at bruge nogle redskaber bedre. Han har ansat en business-controller, der hver dag sidder og knuser tallene. Han får hvert eneste forretningsområde gennemregnet hver uge. Et forretningsområde kan for eksempel være en bestemt krydderurt eller blomst. "Hvis jeg ser et forretningsområde, der afviger, så har jeg tre muligheder: Jeg kan 1) hæve prisen, 2) effektivisere eller 3) lukke det ned. Jeg har lukket mange forretningsområder ned, for vi skal ikke køre med underskud noget sted i virksomheden", fortæller han.

Jeg stillede et eksempel op fra landbruget, hvor en landmand kører 10 km med hele høstsættet, fordi der er 5 ha, der er klar til at blive høstet. Min tese er, at landmænd går mest op i "rettidighed" og ser i den situation mindre på omkostningerne. Johnny Albertsen svarede, at så var det bare med at komme af med de 5 ha, så hurtigt som muligt, hvis ikke de passer ind i en effektiv drift.

"Når jeg ser, at effektiviteten falder, så ved jeg, der er noget galt", siger han. "Det er ikke fordi, folk arbejder langsommere, men det er et tegn på, at noget er galt. For eksempel med en maskine, der giver problemer, eller materiale, der er dårligt, eller der er sygdom i planterne." På den måde bliver tidsforbruget i forhold til produktionen et dagligt styringsredskab.



Figur 6. Et kig ind i et af de nye fuldautomatiske væksthuse. Foto: Rosborg A/S

7. Konklusion

Tidsregistrering er nødvendigt, hvis du vil reducere dine arbejdsomkostningerne pr. produceret enhed. Det er ikke muligt at analysere på, om en arbejdsgang giver for mange omkostninger, hvis ikke du måler præcist på den arbejdsgang.

Jeg ser, at flere landmænd er begyndt at interessere sig for lønomkostningen, men som nævnt halter landbruget bagefter på dette område i forhold til andre brancher. Jeg forventer dog, at landbrugsvirksomheder vil udvikle sig i den retning i fremtiden. Jeg håber, at jeg med denne artikel har skubbet til nogle tanker hos landmænd rundt omkring, og at endnu flere landmænd får øjnene op for potentialet i at bruge tidsforbruget pr. produceret enhed i den daglige styring af virksomheden.

Kilder

- Business Check Kvæg, SEGES, Landbrugsinfo.dk
- Business check, Vejledning, 1. udgave, maj 2017, SEGES
- Jac Broders, European Dairy Farmers Vice President, personlig kommunikation
- Johnny Albertsen, Rosborg A/S, personlig kommunikation
- Søren Christoffersen Kiel, Sophienlund Svineproduktion, personlig kommunikation
- Thorkild Moos, European Dairy Farmer, personlig kommunikation

Kun tøsedrenge lader sig ikke udfordre!

AF: TORBEN WIBORG, CHEFKONSULENT UDVIKLING, PH.D., LMO

De fleste danske landmænd kan have glæde og gavn af at turde udsætte deres virksomhed for en turnaround-proces. Turnaround er nemlig ikke for tabere, men for gode ledere, der tager styring og ansvar for at (gen-)oprette deres virksomhed.

Når jeg siger turnaround, forbinder du det nok med en virksomhed i krise. Men faktisk viser der sig et helt andet billede, når man, som jeg, har arbejdet som turnaround-rådgiver i dansk landbrug i nogle år.

Min konklusion er klar: 95 % af alle danske landmænd kan have stor gavn af at gennemgå en turnaround-lignende proces. Og det er helt almindelig god ledelse at udsætte sig selv for den slags udfordringer med jævne mellemrum. Den almindeligt udbredte holdning, at "turnaround er for tabere", bør erstattes af mantraet: "Kun tøsedrenge tør ikke lade sig udfordre".

Min baggrund for at fortælle er praktisk erfaring fra 15 turnaround-forløb med landmænd, der har haft enten søer, slagtesvin eller køer. Set i bakspejlet vil jeg betegne de 13 af de 15 forløb som succeshistorier. Og det er mit indtryk, at landmændene – og deres koner og banker – er enige. Men det er ikke alle succes-landmændene, der "overlevede" som selvstændige.

Mit arbejde med turnaround er funderet i en arbejdsgang, der består af ni faser. I denne artikel vil jeg gennemgå de ni faser, så du som landmand kan få et overblik over processen og lade dig inspirere af forløbet og tiltagene. Det kan der være mange penge i. Nogle af tiltagene kan du selv gøre, og andre vil du måske skulle købe dig til.

Denne artikel kommer omkring disse tre essentielle punkter:

- Hvad foregår der i en turnaround?
- Hvordan og hvorfor opstår behovet for en turnaround?
- Og når behovet er der, hvad gør man så?

1. Hvad foregår der i en turnaround?

Formålet med en turnaround er at give ledelsen af virksomheden tilbage til landmanden. Midlet er, at han tjener flere penge og udviser selvstændig ledelse af virksomheden, som skaber tillid hos banken.

Rent økonomisk er en turnaround en stor udskrivning. Omkostningerne alene til rådgivere svinger fra 70-150.000 kr. – afhængig af virksomhedens kompleksitet og landmandens tilgang til opgaven. Hertil kommer, at landmanden selv kaster enormt mange timer i projektet. Det kræver mod og koster blod, sved og tårer at pille ved selve fundamentet i ens dagligdag.

Jeg har som sagt deltaget i 15 forløb, hvoraf de 13 resulterede i, at landmanden gik i gang med konkrete handlingsplaner. De sidste to forløb fejlede, fordi landmændene aldrig havde motivation til at gå i gang og dermed heller ingen vilje til at gennemføre planerne. Her nåede vi ingen vegne. Men hos de 13, der kom hele vejen, var tilbagebetalingstiden for rådgiverregningen altid på under tre måneder, og de fleste gange lavere.

Arbejdsgangen for mit arbejde med turnaround er som nævnt opdelt i ni faser. Årsagen til, at vi har valgt en så omfattende arbejdsgang, er, at forandring er svær. Der synes at være uendelig langt fra en udskrift fra Ø90 Benchmarking til at realisere en forbedring på kassekreditte.

Den allerstørste udfordring er, at man som virksomhedsejer skal være 100 % engageret i processen.

1. fase er at sikre tilstrækkeligt engagement.

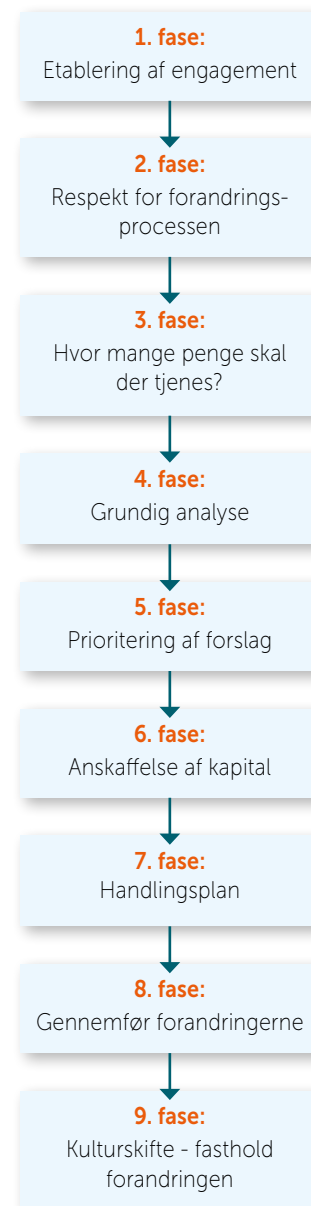
Som landmand og virksomhedsejer skal du brænde for at komme i mål med dit arbejde. Du skal virkelig ville det, for hvis ikke du som øverste chef og kulturbærer i virksomheden driver det hele frem, så sker der for lidt. Der er få mennesker her på kloden, som kan have fuld fart på gennem et helt liv, og dem er der ingen grund til at snakke engagement med.

Alle os andre – vel omkring 99,999 % af os – får på et eller flere tidspunkter i livet brug for et los bagi. Forhåbentligt et kærligt los, leveret med de allerbedste intentioner.

Det er rigtig svært selv at se, hvornår der er brug for ny energi. Men hvad gør man så? Hvordan åbner man øjnene for det, man ikke kan se?

Nogle er så "heldige", at de bliver hjulpet udefra. Måske er banken kritisk, eller måske skælder din partner ud. Nogle få har så dygtige rådgivere, at de kan skabe den nødvendige indsigt.

Pointen er, at alle modtager kritik i ny og næ. Kernen i det her er, at du skal reflektere over det, folk siger til dig, og du skal passe på med at være for selvtilfreds og med at



give skylden til andre (bank, politikere, medarbejdere, leverandører, markedet osv.). Det er super nemt i teorien og nærmest umuligt at balancere i praksis. Man kan jo heller ikke sådan lade sig skubbe ud af kurs hver eneste gang, der er én, der føler sig trådt over tæerne.

Min erfaring er derfor, at man skal lave et system, så man bevidst udfordrer sig selv og sin virksomhed med passende mellemrum. Der er mange forskellige modeller, du kan bruge til det – det vigtigste er egentlig, at du bevidst sørger for, at der kommer en forstyrrelse. F.eks. kan du:

- bede om en *second opinion* på virksomhedens drift hvert 3. år fra nogen, der ikke kender dig i forvejen
- lave en 360 graders lederevaluering af dig selv som virksomhedsleder med hjælp fra relevante tætte interessenter
- tage på strategiweekend med din partner og lave en 3-års plan for, hvad der skal ændres.

Du kan også lade dig udfordre af dit gådråd, hvis du har sådan et, eller tage på kanindræber-kursus og mærke efter i maven, om du er glad. Det væsentlige er, at du afsætter tid og plads til, at I kan stille spørgsmålstejn ved hverdagen, måden I driver virksomhed på, de roller I har fået, og de resultater I opnår. Og så er det for resten vigtigt, at du lytter til de svar, du får.

Målet med et los bagi er at skabe et passende engagement. Hvis analysen viser, at der er brug for forandring, eller sparket udefra gjorde så ondt, at du erkender behovet for hurtig forandring, så er du klar til fase 2.

“Det væsentlige er, at du afsætter tid og plads til, at I kan stille spørgsmålstejn ved hverdagen. [...] Og så er det for resten vigtigt, at du lytter til de svar, du får.”

2. fase er at etablere den fornødne forståelse og respekt for processen i en forandring.

Enhver forandring i en organisation tager tid. Det er nemt nok at stille fodercomputeren anderledes – men du skal spørge dig selv, hvorfor du ikke gjorde det noget før?

Hvad er det for en kultur, du har opbygget i din virksomhed, som gør det svært eller ømtåleligt at italesætte behovet for forandringer? Hvilke små kongeriger har centrale medarbejdere med tiden bygget op, som du ikke tør pille ved? Hvordan vil medarbejderne reagere, når du pludselig skal til at være leder på en anden måde?

Hvis ikke du på dette stadie får tilstrækkelig respekt for processen, så giver du op undervejs og når aldrig i mål. For der vil opstå en lang række små og store tilbageskridt, og derfor skal viljen til at gå hele vejen følges af en erkendelse af, hvor lang vejen egentlig er. Det dur ikke at sætte sig op til at spurte en 100 meter, hvis man i virkeligheden er gået i gang med at løbe et maratonløb.

3. fase er en syretest af, hvor mange flere penge der skal tjenes – og om det er realistisk?

Hvor meget indtjeningen skal øges, svinger selvfølgelig meget fra bedrift til bedrift. Hvor meget er nok, når du skal afsætte penge til skat og privat udtræk? Og hvilke ambitioner vil du gerne realisere? Er en nedslidningsstrategi ok, så det bare er likviditeten, der skal hænge sammen? Eller er ambitionerne større, så der er plads til at udvikle virksomheden? Hvad er det gode landmandsliv for netop din familie? Vil du have mere fritid, eller mere tid til familien?

I praksis er der kun én måde at gøre det på – nemlig ved at lave en fremskrivning af virksomhedens økonomi. Så kan man tage højde for kendte udfordringer, f.eks. investeringer eller afdragskrav, og korrigere for usædvanlige forhold og regne frem til et såkaldt normalår. Det beregnede behov for forbedring er forskellen i indtjening i normalåret holdt op mod den indtjening, der er nødvendig for at realisere dine ambitioner.

Syretesten består nu i, at man tager det beregnede behov for forbedring og holder det op mod de muligheder, der umiddelbart kunne være ud fra *benchmarking* og oplagte forbedringsmuligheder. Resultatet vil vise, om det er bøvlet værd at arbejde videre med at løfte indtjeningen. Eller om du allerede nu skal stoppe op og tage et møde med banken (og advokaten) for at sikre dig.

4. fase er en grundig analyse.

Her sker det lidt for ofte i revisionshuse, og desværre også i DLBR, at økonomirådgiveren sætter sig selv i centrum og i egen fuldkommenhed tror, han kan gennemskue potentialerne på et landbrug. Det kan han ikke. Selv med alle mulige fine regneark og benchmarking-værktøjer evner en driftsøkonom ikke at sætte fingeren præcist nok på de ømme steder. Han kan måske nok se, at foderforbruget er for højt. Men ikke om grisene er utrivelige pga. dårlig ventilation, om fodercomputeren er programmeret forkert, om blandingerne er dyrere end nødvendigt eller noget helt fjerde.

Derfor består en seriøs analyse af følgende skridt:

- En relevant fagkonsulent (typisk planteavl samt kvæg eller svin) gennemgår produktionen.
- Gennemgang af øvrige forhold, herunder kapacitetsomkostninger og finansiering og strukturelle forhold med driftsøkonom.
- Det kan være en god idé at inddrage en dyrlæge eller specialister på de områder, som ikke allerede er dækket ind. Det kan f.eks. være analyse af maskinomkostninger.

Måske lyder det som en dyr måde at gøre tingene på, men i realiteten forholder det sig modsat. Den analyse, som revisoren kan lave, indeholder sjældent brugbare instrukser til landmanden. Mens den analyse, fagrådgiveren laver, udmønter sig i helt konkrete og operationelle forslag.

I fase 4 er det helt afgørende, at der er "nye øjne", der ser på virksomheden og familien. Det må ikke være rådgivere, der selv har noget i klemme, f.eks. et medansvar for tidligere investeringer, som aldrig skulle være foretaget. Det skal også være nogen, der tør sætte fingeren på de ømme punkter – for den konsulent, der har hjulpet familien gennem mange år, ved jo godt, at man ikke skal snakke om bestemte medarbejderes manglende evner eller et eksorbitant privatforbrug. Du skal sørge for, at du virkelig bliver udfordret her og ikke bare hører det, du plejer at høre.

"Du skal sørge for, at du virkelig bliver udfordret her og ikke bare hører det, du plejer at høre."

De involverede eksperter eller konsulenter leverer resultaterne af analysen i form af en liste over idéer til forbedret indtjening. For hvert forslag skal man kunne se, hvad det drejer sig om, og potentialet i kr. pr. enhed og bedrift skal fremgå. Det er helt afgørende og meget vigtigt, at potentialet bliver dateret.

Det skal fremgå, om du skal investere for at nå målet, og hvor meget, samt forventet tilbagebetalingstid.

Figur 1. Eksempel på liste over tiltag.

	Uddybning	Aktuelt niveau	Mål	Potentiale i kr. pr. enhed og bedrift	Tid for realisering af potentiale	Evt. investering	Tilbagebetalings-tid
Flere levende-fødte grise	Der benyttes egne polte med for lave indeks	15,2	17,1	1,9 ekstra smågrise à 300 kr. = 570 kr. pr. årssso. Meromkostning indkøbte polte: 200 kr. pr. årssso. Netto 370 kr. pr. årssso svarende til 370.000 kr. årligt	60 % effekt i 2018, 100 % i 2019	400 polte à 1900 kr. pr. stk. = 760.000 kr.	2,2 år
Sælg grise i 1 leverandørnumre	Der leveres slagtesvin i 2 leverandørnumre. Lad det ene selskab leje det andet selskabs grise, så der kun leveres i 1 nummer			5.000 grise flyttes fra 0 til 12 øre tillæg = 8,5 kr. pr. gris = 50.000 kr. årligt	NU	5.000 kr. i at lave kontrakt	0,1 år
3. gang malkning	Ydelsen er kun 12.000 kr. – mælk er dyrt, vi har foder nok	12.000 EKM leveret	+1.100 kg EKM leveret	Restbeløb marginalt 2,40 kr. = 660.000 kr. Ekstra løn, energi mv -450.000 kr.	9 måneder	0	-
Højere kvalitet af grovfoder	Mere præcision og fokus i markdriften kan øge kvaliteten af grovfoder. Det kan delvist erstatte kraftfoder.	Foderomkostning 38,81 kr. pr. ko pr. dag	Foderomkostning 37,76 kr. pr. ko pr. dag	1,05 kr. pr. ko pr. dag – 138.000 kr. pr. år. Merydelse +100.000 kr. pr. år Bedre sundhed = mindre bøvl	12 måneder – næste høst	Bedre markrådgivning – + 10.000 kr.	Ca. 0.

5. fase er en prioritering af de forslag, der er kommet på bordet.

Det er driftsøkonomens opgave at sikre, at du og eksperterne er enige om værdien af tiltagene. Her tager han udgangspunkt i en kendt periode, typisk sidste års regnskab. Han skal også sikre, at I får regnet helt til bundlinjen. Det er ikke nok at øge DB, uden at du også forholder dig til kapacitetsomkostninger, afskrivninger og pengebinding.

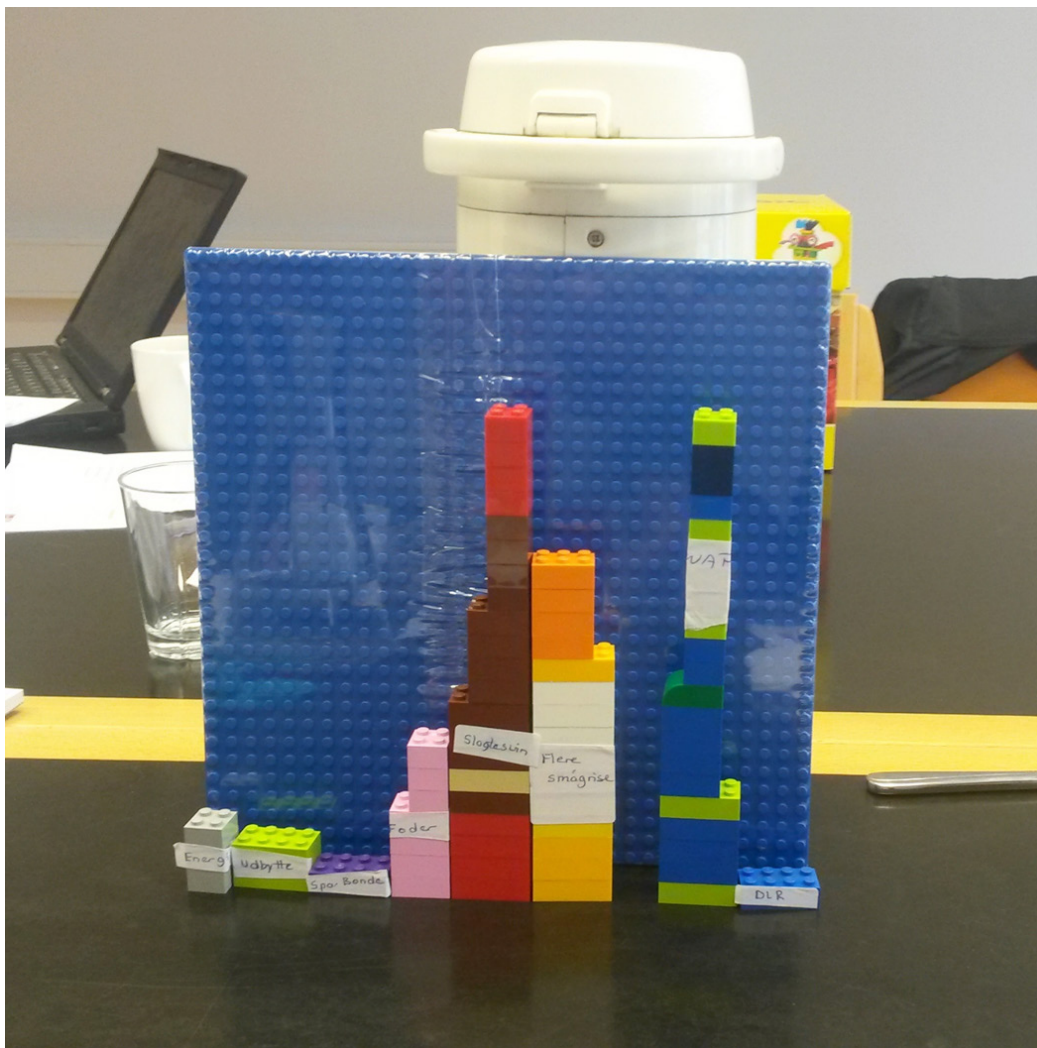
En anden vigtig opgave for driftsøkonomen er at sikre, at der ikke sker overlap. De samme forbedringer må ikke medregnes flere gange, hvad der ellers nemt kan ske. Hvis der f.eks. er tre forskellige tiltag til at reducere dødeligheden, skal driftsøkonomen sikre, at den dødelighed, der opnås, hvis alle tre tiltag gennemføres, er realistisk. Det lyder simpelt, men i praksis er det faktisk ret kompliceret.

Alt dette sker på et prioriteringsmøde, hvor I på den første del af mødet skal opstille alle forslagene og beregne den reelle værdi på bundlinjen af hvert enkelt forslag. Den anden del af mødet er en hudløst ærlig snak om, hvilke tiltag I skal vælge til, og hvilke I skal lægge til side.

Nogle tiltag kan være virkelig ubehagelige for dig som landmand. Typisk fordi der blandes følelser ind i dine beslutninger. Måske kræver situationen, at du fyrer en medarbejder, der har været i virksomheden i mange år – og som næsten er blevet en del af familien undervejs. Måske skal du rundt til alle dine forpagtere og genforhandle prisen. Måske skal du tage det endelige opgør med dine forældre, som står i vejen for de rigtige beslutninger.

“Nogle tiltag kan være virkelig ubehagelige for dig som landmand. Typisk fordi der blandes følelser ind i dine beslutninger.”

Derfor kan prioriteringssnakken være rigtig svær. I nogle tilfælde har jeg haft succes med at bruge LEGO-klodser på prioriteringsmødet (se figur 2 på næste side). Hver klods tildeles en værdi – f.eks. 25.000 kr. i øget indtjening – og derefter kan I stille tiltagene op på bordet, efterhånden som I definerer dem. På den måde kan I stille tårnene i ønsket rækkefølge, stable dem og se, om tårnet (dvs. den øgede indtjening) bliver “højt nok” for hvert tiltag. Derefter kan I se, hvad der er værd at gå videre med.



Figur 2. Et eksempel fra et prioriteringsmøde. Hver klods er tildelt en værdi – f.eks. 25.000 kr. i øget indtjening. Tårnene repræsenterer forskellige tiltag og er opstillet i den ønskede rækkefølge.

På billedet her ser du et eksempel fra et prioriteringsmøde. I dette tilfælde var ambitionen at stable et tårn af tiltag, der var højere end kaffekanden. Når prioriteringerne er på plads, er du klar til at rykke. Men mange tiltag kræver kapital, og det er vigtigt, at du inddrager banken og gør den til medspiller.

Fase 6 består i at skaffe kapital.

I fase 6 skal du tage hele planen med ned i banken, hvor du forhåbentlig kan sælge dig selv og din plan. I langt de fleste tilfælde går det rigtig godt. Fra bankens synspunkt er det utroligt positivt, at du selv tager styringen og kommer med en plan for, hvordan du vil (gen-)oprette økonomien.

Fase 7 består i at lave en handlingsplan, som sikrer, at de prioriterede tiltag rent faktisk bliver gennemført.

Her er det vigtigt, at I aftaler helt præcise og operationelle mål for, HVEM der skal gøre noget, HVAD der skal gøres og HVORNÅR det skal være. I skal aftale, HVOR OFTE, HVEM og HVORDAN der skal følges op og måles på fremskridtene.

I praksis er det rigtig svært for en landmand – og sikkert enhver anden selvstændig – at gennemføre sådan en handlingsplan.

Derfor skal I skabe en ramme om forandringsprocessen, der sikrer, at du holder løbende fokus på de handlingsplaner, der kører, og som sikrer, at du tager tiltag til at revidere planerne, hvis noget går galt. For det er der altid noget, der gør.

Den teoretiske tilgang siger her, at du skal lave et ledelsesinformationssystem, som gør, at du hele tiden har de rigtige informationer til rådighed, så du kan gribe ind, hvis planerne ikke bliver fulgt. De fleste vil gerne have en hjælpende hånd fra en rådgiver, som hjælper med at holde fokus og få fulgt op. Det er meget ofte en kvæg- eller svinekonsulent, der får denne opgave.

En anden måde er at etablere et gårdråd, som følger op på planerne.

I fase 8 skal du holde fokus på gennemførelse af forandringen.

Uanset hvilken model du vælger til at gennemføre dine forandringer, er det meget vigtigt, at du gennemfører forandringerne konsekvent og uden unødigt forsinkelse.

I fase 9 er det væsentligt at fastholde værdien af de forandringer, der er gennemført.

Det er ikke underligt, at man efter en hård spurt trænger til at slappe af. Men landbruget er en virksomhed, så der er ikke plads til at slappe af. Det kan du gøre i fritiden. Så derfor skal du sørge for at fastholde fokus og for enhver pris ikke falde tilbage i de gamle vaner og arbejdsgange.

Fase 9 indebærer i realiteten et kulturskifte i virksomheden. Med kulturskifte mener jeg, at der opstår en forbedringskultur, hvor man bevidst gennemfører analyse, prioritering og handlingsplaner med faste mellemrum. Det er en kultur, hvor målene er tydelige for alle, og der bliver fulgt op på dem. En kultur hvor hver enkelt medarbejder ved, hvad der forventes af ham.

Det er også i fase 9, at I evaluerer resultatet af jeres anstrengelser. Det sker typisk omkring 6-12 måneder efter afslutningen af fase 7.

2. Hvordan vil du sikre dig, at din virksomhed ikke går i tomgang?

Hvis du gerne vil være chefen i en succesfuld landbrugsvirksomhed, er der mange ting, du skal være god til. Det meste af tiden er du produktionschef, men vedvarende succes kræver, at du med jævne mellemrum sætter dig i direktørstolen og sørger for, at den overordnede retning i virksomheden er den rigtige.

Selv de dygtigste landmænd kan have glæde af en turnaround – selv om det i sagens natur bør hedde noget andet, hvis man har en fremragende virksomhed. Den meget dygtige landmands fremragende lederegenskaber vil sikre, at de mange gode forslag omsættes hurtigt og effektivt til kroner på kassekrediten. For de resterende 95 % – dvs. de fleste landmænd – er der også en masse potentiale at gå efter, og mange kan have brug for mere opbakning for at nå helt i mål. Nogle skal have en hånd ind imellem, mens andre skal bæres i starten.

“Selv de dygtigste landmænd kan have glæde af en turnaround – selv om det i sagens natur bør hedde noget andet, hvis man har en fremragende virksomhed.”

Når vi som rådgivere evaluerer resultatet af en turnaround, måler vi fremgangen på de konkrete handlingsplaner, som blev sat i gang. Typisk er det sådan, at hvis landmanden har været omhyggelig undervejs og har sikret en ordentlig opfølgning, så når han langt det meste. Men hvis potentialet blev overvurderet, eller opfølgningen ikke blev sat i system, så går det dårligere.

Når de ser tilbage på det, evaluerer de fleste landmænd et turnaround-forløb med at sige: “Det skulle vi have gjort for længe siden”. Det er også typisk, at de udtrykker ønske om at gentage processen om 3-4 år.

Turnaround er ikke for tabere, men for gode ledere, der tager styring og ansvar for at (gen-)oprette deres virksomhed.



Overvejelser ved ejer- og generationsskifte

AF: RENÉ MOODY NIELSEN, AFDELINGSLEDER, EJERSKIFTE OG SELSKABER, SEGES
KRISTIAN SKOV, AFDELINGSLEDER, FORRETNING & IMPLEMENTERING, SEGES
KENNETH KJELDGAARD, SPECIALKONSULENT I GÆLDS- OG FORMUEPLEJE, SEGES

Står du foran et ejerskifte, enten som sælger eller køber, er der nogle ting, du skal overveje, inden du sætter din underskrift på skødet. Og ved ejerskifte inden for familien er der endnu flere overvejelser og muligheder, du skal kende. I denne artikel giver vi dig et overblik over de fleste strategiske overvejelser omkring et generationsskifte og illustrerer vores pointer og anbefalinger med en konkret case for en familiehandel.

Ved enhver ejerskiftesag skal du, uanset om du er køber eller sælger, tage stilling til, hvorvidt hele eller dele af bedriften skal erhverves eller afsættes.

Ønsker du som sælger at afhænde hele bedriften, er det mest almindelige at sælge til én køber. Umiddelbart gør det processen mere simpel, men det gør også sælger afhængig af, at køber kan få finansieret handlen. Sælger kan også vælge at splitte ejendommen eller virksomheden op og sælge delene hver for sig. Herved mindskes kapitalkravet, og køber får alt andet lige større chance for at få finansieret købet. Ulempen er dog, at salgsprocessen bliver mere kompliceret.

Køber skal tage stilling til graden af selveje og ejerkonstruktion. Ønsker køber at eje hele produktionsapparatet eller alternativt at leje eller forpagte hele eller dele af produktionsapparatet? Indgår køber i et familiekøb, glidende generationsskifte, er der tale om fri handel, eller er køber en del af et kompagniskab i selskabsform?

Dette er blot nogle af de overvejelser, køber og sælger skal gøre sig. Heldigvis findes der adskillige løsningsforslag til at få ejerskifteklubalen til at gå op. Når køber og sælger er afklarede omkring ejerkonstruktionen mv., skal I hver især gøre jer overvejelser om prisfastsættelse, skattemæssige og strategiske forhold, samt hvordan handlen skal finansieres.

Formålet med denne artikel er først og fremmest at give dig et overblik over ejerskifteprocessen. Først vil vi kort præsentere den case, der er gennemgående i hele artiklen, som omhandler en traditionel familiehandel. Derefter får du en gennemgang af de overvejelser, du skal have, når du skal udarbejde en ejerskiftestrategi, bl.a. personlig afklaring og rollefordeling. Derpå bevæger vi os ind i de mere officielle

dele af ejerskifteprocessen: Fra værdiansættelse til finansieringsmuligheder og -udfordringer til overvejelser omkring valg af ejerform og endelig de skattemæssige forhold og udfordringer, du kan møde i en ejerskifteproces. Med casen illustrerer vi undervejs de centrale trin i ejerskifteprocessen.

1. Case: Traditionel familiehandel

Vores case omfatter en traditionel familiehandel, hvor parterne er en far, Jens Thomsen, der ønsker at komme ud af erhvervet, og en søn, Mikkel, der ønsker at komme ind i erhvervet. Ejendommen har været i familien i fire generationer og består i dag af en mælkeproduktion med ca. 420 årskøer og markbrug på 380 hektar.

Jens har sammen med sin ægtefælle drevet ejendommen siden slutningen af 1970'erne og løbende udviklet virksomheden med køb af mere jord og med udvidelse af mælkeproduktionen. Kort efter finanskrisen indtraf, fik de bevilliget en ny løsdriftstald, der var en markant udvidelse fra 160 årskøer til 420 årskøer. Det ændrede dagligdagen mærkbart, fra at Jens selv var en stor del af det praktiske arbejde til i stedet at være mere fokuseret på det administrative arbejde og den mere strategiske udvikling af virksomheden.

Udover sønnen, Mikkel, der skal overtage virksomheden, har familien også tre andre børn, der skal tilgodeses i ejerskifteprocessen. Mikkel havde i sine ungdomsår ingen ambitioner om at overtage slægtsejendommen. Han havde valgt en helt anden karrierevej og beskæftigede sig med finansiell rådgivning. Men da hans far udvidede mælkeproduktionen, fik han større interesse for virksomheden og dens videreudvikling. I 2012 blev de enige om, at det kunne spændende at udvikle familievirksomheden sammen med henblik på, at sønnen på sigt kunne overtage virksomheden. I dag har sønnen en lille ejendom tæt på farens ejendom, hvor han bor sammen med sin ægtefælle og deres tre børn.

2. Ejerskiftestrategi

Inden du som sælger går i gang med et ejer- eller generationsskifte, er det en god idé at starte med at udarbejde en ejerskiftestrategi. Der er en række overvejelser, som er relevante at afdække og forholde sig til inden selve ejerskifteprocessen.

Mange oplever ofte i disse processer, at den "bløde del" af ejerskifteprocessen kan fylde meget. Det kan for eksempel være, at ægtefællen har et ønske om et "tredje liv" væk fra gården, eller ægtefællen er bange for at blive "enke" på gården, fordi landmanden ikke vil med væk fra gården. Landmanden har typisk et klart ønske om, at han skal bæres væk fra gården eller i det mindste være aktiv, til han er 65-70 år gammel eller måske endda ældre. Dette kan give anledning til en række dilemmaer, der skal løses – og denne del af processen betegnes ofte som "den svære samtale".

Den personlige afklaring er helt afgørende for, at et ejer- eller generationsskifte bliver succesfuldt, og det er vigtigt, at ægteparrets respektive forventninger eller bekymringer drøftes i processen.

I casen med familien Thomsen udarbejdede Jens Thomsen og sønnen Mikkel en ejerskiftestrategi, hvor de specielt havde fokus på sønnens inddragelse i virksomheden og på deres respektive roller og rollefordeling i ledelsen af virksomheden. De organiserede virksomheden efter, at de begge skulle have mulighed for at være ansvarlige for hvert deres forretningsområde. Dermed fik Jens ansvaret for markbruget, og Mikkel fik ansvaret for mælkeproduktionen. For Jens var det meget vigtigt, at de havde tilstrækkeligt tid til at opbygge sønnens kompetencer og erfaringer, så Mikkel en dag selv kunne drive virksomheden. De udarbejdede derfor en klar beskrivelse af deres rollefordeling og ansvarsområder samt en plan for, hvordan sønnen gradvist skulle overtage en større del af ansvaret for den samlede drift af virksomheden. Det var samtidig en måde at vise kreditgivere, at sønnen var i stand til at drive en virksomhed og skabe de resultater, der skal til for at kunne drive virksomheden alene.

“Den personlige afklaring er helt afgørende for, at et ejer- eller generationsskifte bliver succesfuldt.”

Familien Thomsens ejerskifteproces foregik dog ikke helt uden udfordringer. Blandt andet fordi far og søn ikke fik etableret en konkret og tilstrækkelig forventningsafstemning omkring en exitmodel – altså en plan for, hvordan faren skulle ud af virksomheden, eller i hvilke trin og hastighed sønnen skulle overtage virksomheden. Når Jens Thomsen ser tilbage på processen, er han af den overbevisning, at han i særlig grad var årsag til, at de ikke udarbejdede en mere fast exitmodel tidligere i forløbet. En af årsagerne, siger Jens, var, at han frygtede for “det tredje liv” og for at komme til at kede sig efter generationsskiftet. En anden årsag var, at han ønskede at se tiden an og vurdere sønnens kvalifikationer som ejerleder, inden de gik ind i et egentligt generationsskifte.

Når de sammen ser tilbage på processen frem til i dag, er de begge overbeviste om, at havde de haft en mere konkret ejerskiftestrategi, en klarere forventningsafstemning og en afstemt exitmodel, ville de i dag være tættere på at fuldende det egentlige generationsskifte.

Trin i ejerskiftestrategien

Der er ofte flere led i en ejerskiftestrategi, hvor det først og fremmest er vigtigt at afdække ejerens og familiens ønsker til ejer- eller generationsskiftet. Ud fra deres ønsker, drøfter man de forskellige muligheder, der er for et ejer- eller generationsskifte, som tilgodeser deres ønsker.

For at afdække ønskerne, kan følgende trin være vejledende for processen, så man kommer rundt om både det personlige og virksomhedsmæssige.

1. Personlig afklaring

Som nævnt tidligere er der oftest flere personlige dilemmaer, I skal have afklaret, når I indleder en ejerskifteproces. Disse dilemmaer kan både være internt i familien, men det kan også være manglende afklaring mellem sælger og køber, f.eks. som i casen, hvor parterne ikke nødvendigvis er enige om exitmodellen for sælgeren. Her var det et klassisk eksempel på manglende forventningsafstemning mellem faren og sønnen, der ledte til manglende afklaring på exitmodellen. Det kan også være andre overvejelser, f.eks. hvad det afgående ægtepar skal lave i deres "tredje liv", hvor skal de bosætte sig, eller hvordan arven til de øvrige børn skal fordeles osv.

2. Planlæg virksomhedsstrategien

Når det personlige er afklaret, bør I derefter overveje, hvordan virksomheden skal drives hen mod det kommende ejer- eller generationsskifte, og herunder om virksomheden skal nedslides, optimeres eller vækste frem mod ejer- eller generationsskiftet. Dette er oftest afhængigt af, om der er tale om et ejerskifte eller generationsskifte, samt hvordan den kommende ejer ønsker at drive virksomheden. Når I udarbejder en virksomhedsstrategi, er det mest optimale at fastlægge en handlingsplan for de enkelte initiativer, der ligger i ejerskiftestrategien. I denne proces kan I opdele handlingsplanerne i handlinger før, under og efter ejerskiftet. Vi vil anbefale, at I løbende følger op på de aftalte handlinger og sparrer om de spørgsmål og usikkerheder, der løbende kan være i en ejer- eller generationsskifteproces. Vi anbefaler desuden også, at I får tilknyttet en rådgiver eller anden person, der kan facilitere opfølgningen i processen.

3. Ledelse og rollefordeling

Op til et ejer- eller generationsskifte er det vigtigt, at I forventningsafstemmer og lægger jer fast på, hvordan rollefordelingen og ledelsen skal udmønte sig. Specielt i de tilfælde, hvor to generationer skal gå sammen om driften, eller hvor sælgeren skal gå sammen med køberen inden ejerskiftet.

Alle ejerskifter er forskellige, og derfor skal løsningerne nøje designes og afstemmes i et samarbejde mellem nuværende ejer og den kommende ejer. Komplexiteten af en ejerskiftestrategi er afhængig af virksomhedens kompleksitet, og den enkelte strategi skal derfor skræddersyes til det enkelte ejerskifte.

3. Værdiansættelse af virksomheden

Foruden de "bløde dele" i et ejerskifte, er der en række mere "officielle dele", I skal have afklaring på. Den første overvejelse er fastsættelse af prisen på ejendommen. Selvom der er tale om en familiehandel, kan der være forskellige opfattelser af, hvad ejendommens værdi er. Udfordringen består i, at I skal blive enige om en fair pris, som tager hensyn til købers og sælgers ønsker, men også til finansieringsgiveres krav.

For køber er det vigtigt, at ejendommen ikke overtages til for høj en pris. Vi anbefaler, at køber får analyseret ejendommen og får foretaget konsekvensberegninger, som, med udgangspunkt i et risikovurderet afkastkrav, er et bud på en realistisk købspris.

Sælger skal også være realistisk omkring ejendommens værdi, og selvom ejeren er den person, som ved mest om ejendommen og dens potentiale, så er ejeren ofte også følelsesmæssigt engageret, hvilket kan påvirke fastsættelsen af salgsprisen. Vi anbefaler, at sælger ligeledes får analyseret ejendommen og får vurderet, om salgsprisen er realistisk ud fra aktiverens værdi, ejendommens potentiale, markedet for sammenlignelige landbrugsejendomme og honorering af et risikojusteret afkastkrav fra køber.

Derudover anbefaler vi, at sælger overvejer en smertegrænse for salgsprisen på ejendommen og alternativt overvejer, hvad konsekvensen vil være, hvis ejendommen ikke kan blive solgt. Er ejeren i en situation, hvor ejendommen skal sælges "koste hvad det vil", eller er der andre forhold, som I skal tage hensyn til? For eksempel et minimumsprovenu til betaling af avanceskat samt noget at leve for efter salget. Ved familiehandel kunne der også være et særligt hensyn til søskende eller andre nærtstående, som i casen med familien Thomsen.

"Sælger skal overveje en smertegrænse for salgsprisen på ejendommen og alternativt, hvad konsekvensen vil være, hvis ejendommen ikke kan blive solgt."

Hos familien Thomsen tog man udgangspunkt i beregninger ud fra den offentlige ejendomsvurdering og bogførte værdier i årsrapporten. Ved familiehandel tillader man, at der handles til offentlig vurdering +/- 15 %. I langt de fleste tilfælde handles der til en værdi svarende til den offentlige vurdering -15 %, da det giver den laveste handelspris og dermed størst fordel for barnet, der overtager ejendommen.

Ejendommen i denne case har en offentlig vurdering på 12,5 mio. kr. lavere end de bogførte værdier i årsrapporten, og derfor er beregningerne foretaget ud fra en handelspris på den offentlige ejendomsvurdering + 15 %.

Hvis landmanden har lagt sit landbrug, herunder evt. ejendommen, ind i et kapitalselskab, er der nogle andre krav, som skal opfyldes. I tilfældet med et kapitalselskab skal værdien af selskabet – og dermed selskabets aktiver og passiver – fastsættes til handelsværdien. En ejendom kan i mange tilfælde fastsættes til den offentlige vurdering. Men har der været væsentlige ændringer på ejendommen siden vurderingen, skal ejendommen indgå i værdiansættelsen af selskabet til handelsværdi.

4. Finansiering

Når parterne er enige om salgsprisen, er næste udfordring at få salget finansieret. En endelig finansieringsløsning afhænger i høj grad af långivers egenkapitalkrav, afkastkrav og valg af ejerform. Vi anbefaler derfor, at køber og sælger sørger for at have et godt overblik over de forskellige finansieringsmuligheder, inden de beslutter sig for, hvordan handlen skal finansieres.

Finansieringspartnere

Herunder er en oversigt over potentielle finansieringspartnere inden for landbruget. I Danmark er der fire realkreditinstitutter og 78 pengeinstitutter¹ (i 2016-tal) samt otte andre aktive aktører, der sammen med købers egenkapital udgør købers finansieringsmuligheder. Efter finanskrisen har det, indtil videre, været svært for mange at få finansieret købet hos andre pengeinstitutter, end hvor bedriften er finansieret i forvejen. Overtagelse af gæld er derfor en essentiel faktor ved et ejerskifte.

Figur 1: Finansieringspartnere

REALKREDITINSTITUTTER	PENGEINSTITUTTER	ANDRE AKTØRER
Nykredit DLR Realkredit Danmark Nordea Kredit	Nordea Danske Bank Jyske Bank Sydbank Spar Nord	Dansk Landbrugskapital Vækstfonden AP Pension Leasingselskaber Sælger Bortforpagter Ekstern investor

Overtagelse af gæld gennem realkredit og pengeinstitut

Hvis realkredit- og pengeinstituttet godkender køber, er det næsten altid muligt for køber at overtage eksisterende realkredit- og pengeinstitutgæld. Afhængig af belåningsgraden er det dog ikke givet, at køber bevilliges ekstra hjælp til en eventuel restfinansiering ud over restgælden.

¹ Af pladsmæssige hensyn vises kun de fem største pengeinstitutter i figur 1.

Derfor kan der opstå finansieringsproblemer, hvis sælger skal modtage et provenu ved handlen, da pengeinstitutterne i mange tilfælde helst ikke vil udvide deres engagementer inden for landbrug. Der er naturligvis ingen regel uden undtagelse, men efter finanskrisen er der ikke mange pengeinstitutter, der er villige til at finansiere en provenubetaling på ejendomme med en høj belåningsgrad.

Generelt er der et krav om, at køber selv skal stille med 20-30 % egenfinansiering eller anden finansiering, og hvis købers egen opsparing ikke er tilstrækkelig, skal køber anskaffe supplerende kapital. Afhængig af behov og ejerkonstruktion anskaffes kapitalen hos en eller flere af finansieringspartnerne, som går under betegnelsen *andre aktører* i ovenstående figur.

Andre aktører

Som vi kan se i figur 1, består *andre aktører* af udbydere med forskellige fordele og udfordringer. I notatet "Nye og alternative finansieringsformer"² er aktørerne beskrevet, analyseret og vurderet ud fra, hvor anvendelige finansieringsformerne er til et ejerskifte.

I den konkrete case har sælger (far Jens), ud fra den aftalte salgsspris, et stort provenu, som ikke fuldt ud kan finansieres. Långiver (søn Mikkel) kræver derfor, at sælger stiller personlig kaution over for købers fremtidige engagement.

Ovenstående viser, at det i nogle tilfælde er nødvendigt for sælger at finansiere en del af købsprisen, hvis sælger skal modtage et provenu.

Sælgers finansiering af den sidste del af overdragelsesprisen

Sælger har forskellige muligheder for at være medfinansierende på den sidste del af overdragelsesprisen. Det kan ske ved et anfordringslån, sælgerpantebrev eller ved en *Earn Out*, som også er beskrevet i notatet "Nye og alternative finansieringsformer". I den konkrete case var udgangspunktet, at sælger (far Jens) ville medfinansiere en del af købet ved at udstede et sælgerpantebrev. Men kravet om personlig kaution har medført, at handlen på nuværende tidspunkt er sat på standby.

Andre finansieringsmæssige løsningsmuligheder

Familien kunne måske have undgået, at handlen blev sat på standby, hvis de havde inddraget Vækstfonden eller en ekstern investor til at styrke købers egenkapital.

Hvis man skal inddrage en ekstern investor, kræver det for det første, at man har kendskab til en investor, som tror på køber, og som køber kan arbejde sammen med. Derudover skal køber også være villig til at dele provenuet. Disse forhold kan være med til at vanskeliggøre indskud af ekstern investorkapital.

"Familien kunne måske have undgået, at handlen blev sat på standby, hvis de havde inddraget Vækstfonden eller en ekstern investor til at styrke købers egenkapital."

2 [Klik her for at læse notatet "Nye og alternative finansieringsformer"](#).

En anden løsning er som sagt Vækstfonden, som er en tilgængelig finansieringspartner, der under forudsætning af en godkendt kreditvurdering har mulighed for at styrke købers ansvarlige kapital med op til 20 % af købesummen. Kapitalindskuddet kan være med til helt eller delvist at afskaffe kravet om sælgerkaution, ligesom indskuddet også kan være med til at nedsætte eller helt overflødiggøre sælgerpantebrevet.

5. Ejerformer

Som nævnt tidligere, er det væsentligt, at man specielt som køber overvejer, hvilken ejerform virksomheden skal drives i. Ejerformen kan også give sælger flere muligheder for at optimere ejerskiftet, og i familiehandler er det i mange tilfælde en fælles beslutning.

De fleste landbrug i Danmark er ejet af én person (personlig ejerform), men der er også andre muligheder, som man skal overveje i forbindelse med et ejerskifte.

I/S

Der har længe været tradition for at anvende interessentskaber (I/S), når et landbrug skal overdrages ved et glidende generationsskifte, eller hvis flere landmænd går sammen omkring driften af deres landbrug.

Interessenterne i et I/S hæfter ubetinget og solidarisk for alle krav mod I/S'et, hvilket er en risiko, du skal have med i overvejelserne. I/S'et er ikke skattepligtigt, så beskattningen sker hos interessenterne, og hvis du træder ind eller ud af et I/S, vil der være en række skattemæssige forhold, som du skal være opmærksom på.

P/S

En anden mulighed er at eje en landbrugsejendom via et partnerselskab (P/S). Her svarer hæftelsen til indskud og skyldigt indskud, samt den yderligere hæftelse du evt. har påtaget dig. P/S'et er heller ikke skattepligtigt, så også her sker beskattningen hos kommanditistaktionærerne (ejerne af P/S'et). Ved et P/S er det dog skattemæssigt begrænset, hvor meget underskud du kan fratrække, og derfor skal man opføre en fradragskonto til at styre denne regulering.

Der er kommet nye regler om begrænsning af anvendelsen af underskud fra bl.a. nystiftede I/S'er og P/S'er, hvis man er passiv deltager.

Kapitalselskab, Aps & A/S

Det har igennem noget tid været muligt at eje en landbrugsejendom via et kapitalselskab, anpartsselskab (ApS) eller aktieselskab (A/S). Beskattningen sker hos selskabet, og aktionærerne/anpartshaverne beskattes kun, når der hæves penge ud af selskabet – typisk i form af løn eller udbytte. Ejeren af selskabet hæfter som udgangspunkt ikke personligt for selskabets forpligtelser, men i mange tilfælde skal den personlige aktionær/anpartshaver stille sikkerhed, i form af kaution, for selskabets gæld til realkredit- eller pengeinstitut.

Kapitalselskaber er ikke så anvendte i landbruget, og det skyldes bl.a., at der er en række skattemæssige forhold, som du skal være opmærksom på. Det gælder for eksempel, at underskud i virksomheden bliver inde i kapitalselskabet og kan ikke anvendes af ejeren til modregning i ejerens eller ægtefællens anden indkomst. Stuehuset kan ikke sælges skattefrit, og selv om selskabet også kan indeksere (opskrive) anskaffelsessummen på ejendommen, så beskattes den skattefrie fortjeneste, når den hæves ud af selskabet som f.eks. løn eller udbytte.

Kapitalselskabet giver dog nogle andre muligheder for ejerskifte, som man skal have med i overvejelserne, så det er vigtigt, at du sammen med din rådgiver har alle forhold med, når I skal beslutte jer for den fremtidige ejerform.

Familien Thomsens overvejelser om ejerform

I vores case var far og søn meget interesserede i at udforske alternative ejerformer, fordi de ikke var specielt positive over for et I/S.

De tilknyttede konsulenter præsenterede alle fordele og udfordringer ved de forskellige ejerformer, og de lavede en række beregninger, der kunne hjælpe familien med at se fordele og ulemper ved personligt eje af landbrugsvirksomheden samt via et kapitalselskab.

Da de havde overblik over mulighederne, besluttede de at gå videre med et ejerskab i personligt regi, evt. I/S, hvis faren stadig skulle være medejer. De valgte denne løsning, fordi fordelene ved et kapitalselskab ikke kunne opveje de fordele og den tryghed de fik i og med, at de kendte ejerformen. De havde allerede et stort kendskab til personligt eje og til virksomhedsordningen, idet Jens jo havde drevet virksomhed i virksomhedsordningen i hele ejerperioden.

6. Skattemæssige forhold og udfordringer

Der er i de fleste ejerskifter mange skattemæssige forhold og udfordringer, du som nuværende- eller kommende ejer skal overveje sammen med din rådgiver. Nogle af dem er meget afhængige af ejerformen, som virksomheden skal drives videre i. Men de fleste tager afsæt i selve overdragelsen af virksomheden.

Der er f.eks. en meget anvendt skattemæssig finansieringsform, som ikke er omtalt tidligere under finansiering, nemlig at hele eller dele virksomheden kan overtages med succession ved handler inden for familien eller til en medarbejder.

Succession betyder, at køber indtræder i sælgers anskaffelsessum, samt de af- og nedskrivninger sælger har foretaget i sin ejertid. Køber skal derfor ved et fremtidigt salg af ejendommen anvende sælgers oprindelige anskaffelsessum som sin anskaffelsessum og dermed måske beskattes af en avance, der er opstået i sælgers ejertid. Køber skal desuden ved et fremtidigt salg beskattes af både egne afskrivninger efter overtagelsen, samt de afskrivninger sælger har foretaget i sin ejertid.

Da køber ved succession overtager sælgers skatteforpligtelse (udskudte skat), kan køber kompenseres enten via gave og en beregnet passivpost, der består af en fast procentsats af avancen, som er forskellig i forhold til aktivet der overdrages. Denne gave eller passivpost modregnes i handelsprisen, inden der beregnes gaveafgift. Køber kan alternativt kompenseres med et nedslag i handelsprisen ved kursfastsættelse af den udskudte skat i forhold til rente, løbetid, skatteprocent mv.

Succession kan anvendes, uanset om virksomheden ejes personligt eller via et kapitalselskab og kan vælges aktiv for aktiv, bare der er fortjeneste ved salg af aktivet, og der er tale om en aktiv virksomhed. Ved overdragelse af et kapitalselskab, skal der overdrages mindst 1 % af kapitalen i selskabet.

Kompensationsmulighederne kan også anvendes ved overdragelse af både virksomhed i personligt eje samt via et kapitalselskab. Du skal være opmærksom på, at der er kommet nye satser for bo- og gaveafgift ved overdragelse af virksomhed, hvor satsen for gaveafgift ved overdragelse af aktiv virksomhed er nede på 5 % i 2020, mens satsen ved overdragelse af andet end virksomhed stadig er 15 %.

Hos familien Thomsen var det meningen, at der skulle gives gaver både til sønnen og hans øvrige søskende, og køber (Mikkel) skulle kompenseres for overtagelse af skattebyrden. Konsulenterne udarbejdede beregninger for både compensation via passivpost samt kursnedslag af den udskudte skat.

Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at når en virksomhed overdrages med succession, så succederer køber ikke i sælgers ejertid. Det betyder, at hvis virksomheden skal renoveres, vil det i mange tilfælde være bedst, at sælger foretager renoveringen, inden virksomheden overdrages.

Hvis der f.eks. skal skiftes tag på en driftsbygning, som sælger har ejet i 30 år, og taget har en levetid på 40 år, så vil sælger kunne fratrække 30/40 af udgiften som vedligeholdelse og afskrive resten, mens køber efter overtagelsen ikke kan fratrække noget direkte, men skal afskrive hele beløbet.

Det betyder, at hvis udgiften til renoveringer er 1.200.000 kr., kan sælger fratrække 900.000 kr. direkte ved opgørelse af virksomhedens skattepligtige resultat samt afskrive de resterende 300.000 med f.eks. 4 %, altså 12.000 kr. Er det køber, der afholder udgiften umiddelbart efter købet, kan køber afskrive hele beløbet, 1.200.000 kr., med 4 %, altså 48.000 kr.

“Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at når en virksomhed overdrages med succession, så succederer køber ikke i sælgers ejertid.”

Det er også vigtigt at være opmærksom på, hvornår virksomheden overdrages. F.eks. er det muligt at overdrage opsparet overskud i virksomhedsordningen med succession, hvis overdragelsen finder sted dagen efter udløbet af det seneste indkomstår, hvilket i de fleste tilfælde vil være 1. januar. Det kan desuden være en fordel at overdrage virksomheden med f.eks. jordbeholdninger før eller efter høst for at optimere købers forhold.

7. Hvad endte det med for familien Thomsen?

Efter et møde mellem far, søn og en rådgiver aftalte de, at de begge skulle gå hjem og drøfte de bløde værdier samt forventninger til fremtiden og privatøkonomien med deres ægtefæller. De aftalte også, at de skulle tage kontakt til finansieringspartnerne for at få afklaret, om de var med på at arbejde videre med ejerskiftet.

Som nævnt tidligere, er ejerskiftet i den konkrete case nu blevet sat på standby, fordi finansieringspartnerne, da far og søn kontaktede dem, stillede krav om en stor personlig kaution fra Jens' side, selv om han var indstillet på at finansiere en del af handelsprisen med et sælgerpantebrev.

Der er mange måder at stykke et ejerskifte sammen på, både mht. ejerform, finansiering og skat – så det er faktisk kun fantasien, der sætter grænser. Det er dog meget vigtigt, at de involverede parter kommer i gang i god tid, bl.a. fordi der er i skattelovgivningen er mange tidsfrister og tidsforløb, man skal overholde, både mht. ejertid og aktiv deltagelse i virksomheden. Derudover er der mange parter involveret, som man skal tage hensyn til, både finansierings- og samarbejdspartnere, men også familier. Det kan tage tid at nå til enighed, så derfor er det vigtigt at have tiden in mente.

Med denne artikel håber vi at have givet dig et overblik over de overvejelser, du skal gøre dig før og under et generationsskifte, herunder at det er en god idé at starte planlægningen så tidligt som muligt. Vi håber også, at du har fået øje for de forskellige muligheder for finansiering, både af den traditionelle og utraditionelle slags, samt hvor sælger kan hjælpe til med finansieringen.

“Der er mange måder at stykke et ejerskifte sammen på, både mht. ejerform, finansiering og skat – så det er faktisk kun fantasien, der sætter grænser.”

Det er vigtigt, at du kender de forskellige muligheder for at eje og drive en virksomhed f.eks. ved personlig drift eller i et kapitalselskab, og ikke mindst at du har forståelse for de skattemæssige udfordringer og muligheder, der opstår i forbindelse med gennemførelse af et generationsskifte.

