

Strategirapport

Landbruget Bakkegården

Strategi 2008-2012-2020



VISION

Bakkegården skal opnå stadige bedre produktionsresultater. Målet er at ligge i den bedste fjerdedel mål på kg ekm pr. årsko samt ligge i den laveste fjerdedel målt på nulpunkt pr. kg ekm leveret.

Målet skal opnås ved at tilbyde et lærerigt miljø og herved tiltrække og udvikle den bedste arbejdskraft.

Bakkegården er et bæredygtigt økologisk landbrug, hvor balance mellem dyrevelfærd og miljøhensyn går i spænd med en effektiv og økonomisk rentabel drift.

Konsulent

Konsulentens navn
Landbrugcentret
TLF: 87 40 xx xx
xxx@landscentret.dk

Landbrugsejer

Lars og Helle Landmand
Bakkegårdsvej 44
1111 Strategiby
TLF: 11 11 11 11
LOH@mail.dk



INDHOLD

Formål og afgrænsning	3
Baggrund	3
Grundlaget	4
MISSION	4
VÆRDIGRUNDLAG	4
VISION	4
Analyse	5
OMVERDENSANALYSE	5
BEDRIFTEN	6
INDTJENING	6
PRODUKTION	6
LIKVIDITET	6
FINANSIERING	6
SKAT	6
ARBEJDSSITUATION	6
HUMANE RESSOURCER	6
SWOT-ANALYSE	8
Overordnet strategis sammenspil med delstrategierne	10
HR-strategi	10
Miljø-strategi	10
Finans-strategi	10
Råvare-strategi	10
Skatte-strategi	11
Samarbejdspartnere	11
Lars Landmands CV	11
Bilag (Udeles ikke til eksterne samarbejdsparter)	12
BILAG 1	12
BILAG 2	12



Resumé

Lars og Helle ønsker at udvide besætningen til 300 køer med opdræt. Hertil skal der opføres en ny kostald. På sigt overvejes at udlicitere pasning og opstaldning af opdræt, hvormed der vil være harmoni til 400 køer.

Jordarealet forventes udvidet med 60 – 100 ha i løbet af en fire års periode, for ikke at blive låst på bedriften med hensyn til harmoni.

En delstrategi inden for miljø igangsættes. Hermed vil et detaljeret overblik over miljøaspekterne i udvidelsesperioden kunne sikres. Herudover udarbejdes der en HR delstrategi for at vedholde fokus på medarbejderne, som en meget vigtig del af resultaterne.

Investeringerne i Rumænien forventes at kunne udvides løbende, således der er en velovervejede balance mellem aktiver i Danmark og udlandet. Konjunkturstigningerne forventes at være større procentvis i Rumænien, hvorfor jordinvesteringer dernede findes meget interessant.

Formål og afgrænsning

Formålet med denne strategirapport er at skabe overblik over bedriftens fremtidige udvikling for både landmanden, hans familie, medarbejderne og eksterne samarbejdspartnere. Overblikket skal skabe klarhed over, hvilke muligheder der er for udvidelse af bedriften inden for de rammer, der er både økonomisk og visionsmæssigt.

Afgrænsning

Landmandsfamilien og nøglemedarbejdere har været igennem en strategiproces, hvor de er nået frem til at de vil forsætte med at have økologiske malkekøer, og de ønsker at udvide bedriften.

I og med det er en slægtsgård betyder det meget for familien, at produktionen placeres på den eksisterende bedrift.

Baggrund

Landbruget Bakkegården består primo 2008 af 240 ha ejet jord (200 ha ager, heraf 14 ha vedvarende græs, 26 ha skov) hertil er der ca. 70 ha i pasningsaftaler. Samlet drives 270 ha. ager. Der er en mælkekvote på 1.110.000 kg mælk med 4,26 % i fedtprocent. Til ejendommen hører 3 lejemål fordelt på 3 selvstændige huse. Der er 2½ ansatte foruden ejer.

Bakkegården blev omlagt til økologi i 2000 og ejes personligt af Lars Landmand (43 år).

Lars bor sammen med Helle Landmand, der arbejder som lærer i den lokale skole. Helle har været med i store dele af strategiarbejdet.

Udviklingen siden 2002

I januar 2001 blev Lars Landmand ansat som driftsleder. Juni 2002 købte Lars Landmand halvdelen af Bakkegården og i marts 2004 den sidste halvdel. I 2004 blev der udarbejdet en foreløbig visionsplan i skitseform. Diverse bygninger er nedrevet eller istandsat. Kvoten er udvidet med ca. 240 tons. Arbejdsstyrken er reduceret med en mand.



I december 2006 fortsatte arbejdet med henblik på en afklaring af fremtiden for Bakkegården. Her blev forskellige muligheder overvejet. Primært en afvikling eller en udvidelse af mælkeproduktionen. På baggrund af SWOT-analyse, personlige interesser, styrker og ønske om ledelse blev konklusionen, at det var kjerne, der burde satses på, samt at det var nødvendigt med en stor investering for at opnå økonomi og opfyldelse af mål omkring arbejdskraft.

Udover Bakkegården ejer Lars Landmand 200 ha landbrugsjord i Rumænien.

Grundlaget

MISSION

For Lars og Helle er et helt liv med balance i familien tæt på naturen af stor betydning. Anseelse i lokalsamfund vægtes højt, hvorfor der bevist arbejdes med et godt image. Bakkegården er en slægtsgård, og det er af stor betydning at fremtidssikre gården til næste generation.

VÆRDIGRUNDLAG

Lars og Helles grundholdning er, at måden vi behandler naturen på, bestemmer hvad naturen kan give os tilbage i form af fødevarer, miljø og drikkevand. Forvaltning af naturen skal gå videre fra generation til generation gennem de fysiske rammer slægtsgården stiller. Økologi skal være udgangspunktet for, hvorledes de tænker kvalitet, dyrevelfærd og ansvarlighed over for miljø.

Ansvar over for sine medmennesker udmønstres gennem anseelse i nærsamfundet og fokus på medarbejdernes trivsel. Lars og Helle vil udvikle deres medarbejdere fagligt såvel som menneskeligt. Når de skal videre i deres karrierer, skal de have flere kompetencer, end da de kom.

Der ønskes gode økonomiske resultater. Disse resultater må dog ikke medføre udnyttelse af miljøet og dyrenes ve og vel.

- Attraktiv arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder gennem dialog.
- Godt landmandskab, hvor dyr og miljø er i fokus gennem økologiske værdier.
- Familie, et helt liv og anseelse i lokalsamfund vægtes højt.
- Bedriften skal være økonomisk bæredygtig.

VISION

Bakkegården skal opnå stadige bedre produktionsresultater. Målet er at ligge i den bedste fjerdedel målt på kg ekm pr. årsko samt at ligge i den laveste fjerdedel målt på nulpunkt pr. kg ekm leveret.

Målet skal opnås ved at tilbyde et lærerigt miljø, og herved tiltrække og udvikle den bedste arbejdskraft.

Bakkegården er et bæredygtigt økologisk landbrug, hvor balance mellem dyrevelfærd og miljøhensyn går i spænd med en effektiv og økonomisk rentabel drift.



Analyse

OMVERDENSANALYSE

PEST-ANALYSE

POLITISKE FAKTORER	ØKONOMISKE FAKTORER
<ul style="list-style-type: none">• Mælkekvoter udfases• Landbrugsstøtte bliver til en adfærdsregulerende støtte• Miljø, natur, dyrevelfærd – nye regler konstant• Nye regler for kalvestalden• Konventionel husdyrgødning udfases• Øget politisk fokus på husdyrproduktion (afstandskrav, fordampning og udnyttelseskrav)	<ul style="list-style-type: none">• Stigende priser på landbrugsprodukter• Stigende konkurrence fra Østeuropa• Høje jordpriser i DK på kort sigt – Hvad på lang sigt?• Kapitalafkast i landbrugsinvestering – investeringsmuligheder uden for landbruget
SOCIOKULTURELLE FAKTORER	TEKNOLOGISKE FAKTORER
<ul style="list-style-type: none">• Medarbejdere stiller nye krav til en god arbejdsplads• Samfundet efterspørger mere økologi• Image og værdier er vigtige for at kommunikere med omgivelserne• Det multifunktionelle landbrug• Mangfoldighedsledelse, arbejdskraft med en anderledes kultur• Bevidst valg mellem automatisering og arbejdskraft	<ul style="list-style-type: none">• Teknologien arbejder for at fjerne nogle af de trusler, der er for branchen. Hvilke nye teknologier er på vej?• Malkerobotter - overvågning• GPS - markbrug• Miljøteknologi, gylleseparering, afbrænding fiber• Biogas af f.eks. kløvergræs kan give ekstra gødning af høj kvalitet. Kan være en erstatning, når konventionel husdyrgødning udfases.

Kommentar på omgivelserne

Af ovenfor placeret PEST-analyse er det specielt mangel på den gode arbejdskraft, der skal fremhæves. Bakkegården agerer proaktivt ved at have til mål at være en attraktiv arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejders trivsel og udvikling er i fokus.

Herudover må emnet "stigende konkurrence fra Østeuropa" løbende overvåges for at kunne tilpasse bedriftens handlinger, således at disse ændringer i det lange løb bliver til en fordel, i stedet for en trussel. Overvejelser går på at investere i mere jord i Rumænien,



for derved at være klar til at udnytte den first mover fordel som dansk know how kan give. Indtil der er et større areal, lejes jorden ud. Generelt må det betragtes, at omgivelserne er mere dynamiske end førhen, hvorfor et vågent øje må følge med i de ændringer, der sker i landbrugets omgivelser. Se bilag for uddybende kommentar.

BEDRIFTEN

PRODUKTION

I bilaget er der foretaget en sammenligning af Bakkegåedens produktionstal med en udvalgt benchmarkingsgruppe. Gruppen er udvalgt ud fra følgende kriterier. Økologiske producenter, størrelse mellem 100 – 150 køer samt de bedste 25 %, målt på resultat af primær drift.

Bakkegårdens driftsmæssige tal ser overordnet godt ud. Specielt skal mælkeydelsen på 9.000 kg EKM pr. ko fremhæves og foderudnyttelsen, der ligger på knap 89 %. Som fokuspunkt skal foderomkostningerne på grovfoder nedbringes. Her ligger Bakkegården på 2,05 kr. pr. FE, hvilket er i den høje ende.

INDTJENING

Bakkegårdens indtjening, set over en fem års periode, hører til i den gode ende. Konsolideringen har været konstant på et meget fornuftigt niveau. Lars og Helles krav til det økonomiske resultat er en positiv konsolidering samt 250.000 kr. i økonomisk resultat. Detaljer kan ses i bilagene under regnskabsanalysen.

LIKVIDITET

Der er opnået en god friværdi gennem værdistigninger på det til gården forholdsvise store areal.

FINANSIERING

Finansieringen sker med 33 % CHF-lån med fast rente, 33 % i et variabelt lån i danske kroner og 33 % i fastforrentet lån i danske kroner. Ud over disse lån er der en mindre kassekredit.

SKAT

Der foreligger en 5 år gammel skattestrategi, som bør revurderes med en skattedelstrategi på sigt.

ARBEJDSITUATION

På sigt ønskes der flere ansatte. Arbejdet med folkehold findes interessant, og Lars er god til at fastholde medarbejderne. Udvikling af medarbejderne vægtes højt. Der arbejdes med tanker om at udarbejde en HR-delstrategi.

HUMANE RESSOURCER

Under overskriften humane ressourcer er samlet et fokus på, hvilke ønsker, krav og kompetencer, som udspænder sig på bedriften. Af centrale kompetencer er at Lars god til



Strategirapport – Vi gør det lettere at være landmand

at have medarbejdere, og at han er vidensbegærlig og kompetencesøgende. I bilaget er der en DiSC-profil af Lars, og der overvejes at udarbejde en på den faste medhjælper. Af krav til fremtiden er der tilkendegivet et ønske om at Lars på sigt kan arbejde færre antal timer, end det nu er tilfældet. Herudover skal ferie prioriteres, med en uge i sommeren og en uge i vinterferien.

Gården er en slægtsgård, og udvidelse af bedriften andre steder end her er udelukket.

Konen er udearbejdende og har været meget med i strategiprocessen.



SWOT-ANALYSE

Styrker:	Svagheder:
<ul style="list-style-type: none">• Mulighed for konjunkturstigninger i både ind- og udland• God til at fastholde medarbejdere og har interesse for at arbejde med folkeholdet• Lyst til landbrug• Økologisk landbrugsdrift, som de ønsker at bibeholde på trods af udvidelse• Godt økonomisk udgangspunkt• Videnbegærlig• Ønsker mindre arbejdsbyrde• Ægtefællen har været meget med i strategiprocesen• Stort jordareal så der er mulighed for at udvide unde jordkøb	<ul style="list-style-type: none">• Vil <i>kun</i> udvide deres nuværende gård, idet det er en slægtsgård• Høje grovfoderomkostninger• Megen bygningsvedligehold• Begrænsede muligheder i nuværende produktionsapparat
Muligheder:	Trusler:
<ul style="list-style-type: none">• Samfundet ønsker flere økologiske varer i fremtiden• Opkøb af mere jord i Rumænien for at have balance mellem aktiver i Danmark og Rumænien• Udlændinge vil gerne til Danmark og arbejde• Biogas af f.eks. kløvergræs	<ul style="list-style-type: none">• Udvikling i jordpriser i Danmark• Sværere at få kvalificeret arbejdskraft• Produktionen flytter derhen, hvor den er billigst at producere. På længere sigt forventes oksekød og kornafgrøder at få hård konkurrence.• Konventionel husdyrgødning udfases



Kursiv er rådgivers forslag

Strategiske mål:

De hovedmål, der er på bedriften, er:

1. HR delstrategi udarbejdes således en ledelsesmæssig udvikling forsat sikres
2. Udvidelse af bedriften op til 300 køer med opdræt
3. Købe ekstra jord. Forventes mellem 60 – 100 ha

Handlingsorienterede mål:

Delmålene på bedrifter er:

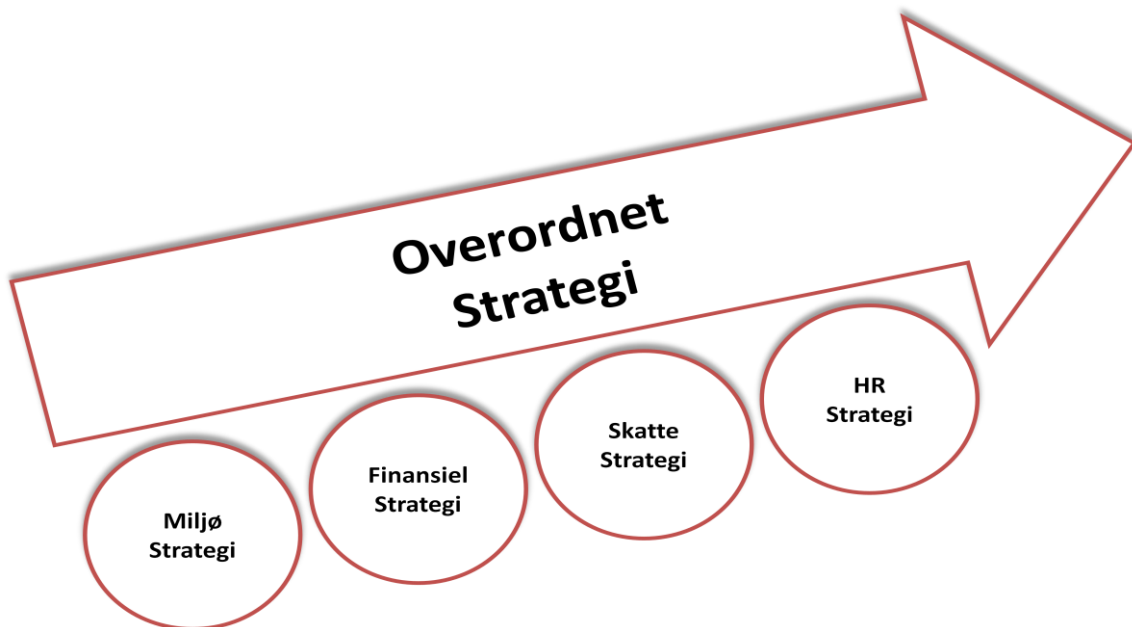
- Arbejdstiden skal nedbringes, således at der opnås et nogenlunde normalt arbejdsliv: Arbejde hver 3 weekend og ca. 2.500 timer om året.
- Stadig fokus på produktionens effektivitet. Målet er at være blandt de 25 % mest effektive mælkeproducenter i Danmark.
- Det økonomiske resultat fra landbrug skal være på mindst 250.000 kr. samt en positiv konsolidering. Der vil således være en stærk fokus på likviditet.
- Fastholdelse af mindst 3 medarbejdere, heraf en dygtig kvægbrugsleder.
- Løbende vil der blive fulgt med i udviklingen i Rumænien. På længere sigt forventes det at udbygge aktiviteterne i Rumænien.

Der er ikke udarbejdet beslutningsgrundlag og deciderede handlingsplaner på udvidelsesprocessen, da landmanden har fravalgt dette indtil miljøstrategien er udarbejdet.



Overordnet strategis sammenspil med delstrategierne

Følgende 5 delstrategier blev drøftet, hvoraf miljø- og HR-strategien blev udvalgt som de første fokuspunkter.



HR-strategi

For at blive endnu bedre kørende ledelsesmæssigt, ønskes der at fokusere på situationsbestemt ledelse gennem medarbejderprofilen udarbejdet af Discover. På sigt ønskes der at indgå i et kursus omkring coating inden for landbruget.

HR-visionen er:

- Jeg ønsker at være i konstant udvikling inden for personaleledelse, da jeg specielt i fremtiden skal nå mine resultater gennem andres arbejde.

Konsulenten får centrets HR medarbejder til at tage kontakt med henblik på nærmere aftale.

Miljø-strategi

Et miljøstrategiforløb igangsættes som et forarbejde til udvidelsesprocessen.

Finans-strategi

Der påtænkes at udarbejde en egentlig finansstrategi på sigt. Konsulenten fremsender materiale, og en uge efter kontakter konsulenten landmanden for at høre nærmere.

Råvare-strategi

Findes ikke aktuel på nuværende tidspunkt.



Skatte-strategi

Der foreligger en 5 år gammel skattestrategi, som bør revurderes med en skattedelstrategi på sigt. Generationsskifte ligger langt ude i fremtiden, så det haster ikke.

Samarbejdspartnere

Bank:	Jyske Bank
Kreditforening:	Nykredit
Foderstof:	KOF
Regnskab	XXX center
Økonomirådgivning	XXX center
Kvægrådgivning	YYY center
Planterådgivning	YYY center
Byggerådgivning	Landbrugets byggerådgivning

Lars Landmands CV

Grønt bevis
Landbrugspraktikant Australien
Arbejde som driftsleder på 4 forskellige ejendomme



Bilag (Udeles ikke til eksterne samarbejdsparter)

BILAG 1

BILAG 2

Osv.