



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

LDP 2020

Miljø- og Fødevarerministeriet
NaturErhvervstyrelsen

Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Mælkeproduktion på flere ejendomme

MÆLKEPRODUKTION PÅ FLERE
EJENDOMME

Denne rapport er
udarbejdet af
Susanne Clausen,
Martin Hestbech,
Lars Arne Hjort Nielsen og
Jannik Toft Andersen

SEGES
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
8200 Aarhus N

+45 8740 5000

Februar 2017

Indhold

Sammendrag og konklusion.....	2
Indledning	2
Formål.....	2
Metode og afgrænsning.....	2
Kendetegn for bedrifter med multisite i Danmark.....	3
Kendetegn for respondenterne.....	4
Strategiske overvejelser.....	8
Multisite-drift som en varig løsning.....	8
Begrænset brug af rådgivning	9
Sådan praktiseres det	9
Flytning af dyr mellem ejendomme.....	9
Tidsforbrug til transport.....	11
Foder.....	11
Foderforsyning.....	11
Foderopbevaring.....	12
Blanding og udfordring.....	13
Organisering og ledelse.....	14
Ansvarsfordeling mellem ejere	14
Ledelse af medarbejdere.....	14
Ansvar for medarbejderne.....	14
Rekruttering af medarbejdere	15
Organisering af medarbejderne.....	15
Delegering af ansvar til medarbejderne.....	15
Ændringer i ledelsen af medarbejdere ved overgang til multisite produktion	17
Produktions- og økonomistyring	18
Produktionsstyring	19
Økonomistyring.....	19
Gode råd fra interviewpersonerne.....	21
Litteratur- og dataliste	22

Sammendrag og konklusion

Mælkeproduktion på flere ejendomme giver nogle nye udfordringer i forhold til drift på kun én ejendom, men også nye muligheder. Det fremgår af interviewundersøgelsen foretaget hos knap halvdelen af de danske mælkeproducenter med mælkeproduktion på mere end en ejendom.

Det er svært at sammenfatte undersøgelsen til entydige anbefalinger og erfaringer, der peger i en bestemt retning i forhold til den mest hensigtsmæssige måde at praktisere multisite mælkeproduktion på. Forholdene på den enkelte bedrift med hensyn til afstande, stalde, arrondering, udstyr og maskiner, udenomsfaciliteter, personale osv. gør, at undersøgelsen peger i mange retninger.

Mange undervurderer den opgave, det er at skulle lede to adskilte ejendomme, og der lægges vægt på, at logistik og systematik er en af nøglerne til at få driften til at fungere.

De fleste vælger at integrere driften mellem ejendommene for dermed at udnytte kapaciteten bedst muligt i form af medarbejdere, fuldfodervogne osv. Desuden har mange gavn af at samle de arbejdskrævende dele af driften på én af ejendommene, så alle kælvninger f.eks. foregår samme sted.

Indledning

Formål

Denne rapport er et resultat af projektet "Særlige udfordringer for besætninger med dyr på flere ejendomme", der er finansieret af Promilleafgiftsfonden.

Rapporten har til formål at afdække de særlige udfordringer ved og indsamle erfaringer fra malkekvægbedrifter, der leverer mælk fra flere ejendomme. Den indsamlede viden skal virke som inspiration for andre landmænd, der overvejer samme strategi.

Produktion af mælk på flere ejendomme vil i rapporten blive betegnet som *multisite*.

Metode og afgrænsning

Rapporten indeholder data, der baserer sig på telefonisk interview med ejeren eller en af ejerne på bedrifter, der praktiserer multisite. Fælles for alle respondenter i undersøgelsen er, at alle ejere er involveret i den daglige drift.

Udpegelsen af bedrifterne med multisite er foretaget på baggrund af oplysninger fra det offentlige CHR-register.

Telefoninterviewene har fundet sted fra medio oktober 2016 til medio november 2016.

Interviewguiden, som telefoninterviewene bygger på, kan findes i bilag 1.

Der er enkelte forskningsinstitutioner og andre offentlige institutioner med mælkeproduktion på flere ejendomme. Da der i rapporten er fokuseret på produktionslandmænd, er disse institutioner ikke medtaget i datasættet.

Af ressourcemæssige årsager stammer oplysningerne om, hvordan mælkeproduktion på flere ejendomme praktiseres, udelukkende fra telefoninterviewene med bedriftsejerne. Vi har dermed ikke tjekket, om udsagnene i telefonen stemmer overens med de faktiske forhold på bedriften.

Landmændenes produktionstekniske og økonomiske nøgletal bliver ikke behandlet. Dels er det ikke hensigten med rapporten at fastslå, hvorvidt én given multisite-strategi er bedre end andre. Derudover vil det være vanskeligt at isolere effekterne af multisite, da forskelle i de produktionstekniske og økonomiske nøgletal også afhænger af en lang række øvrige aspekter på ejendommen, som for eksempel driftslederevner mellem ejendommene, malke- og fodringsudstyr, arrondering osv.

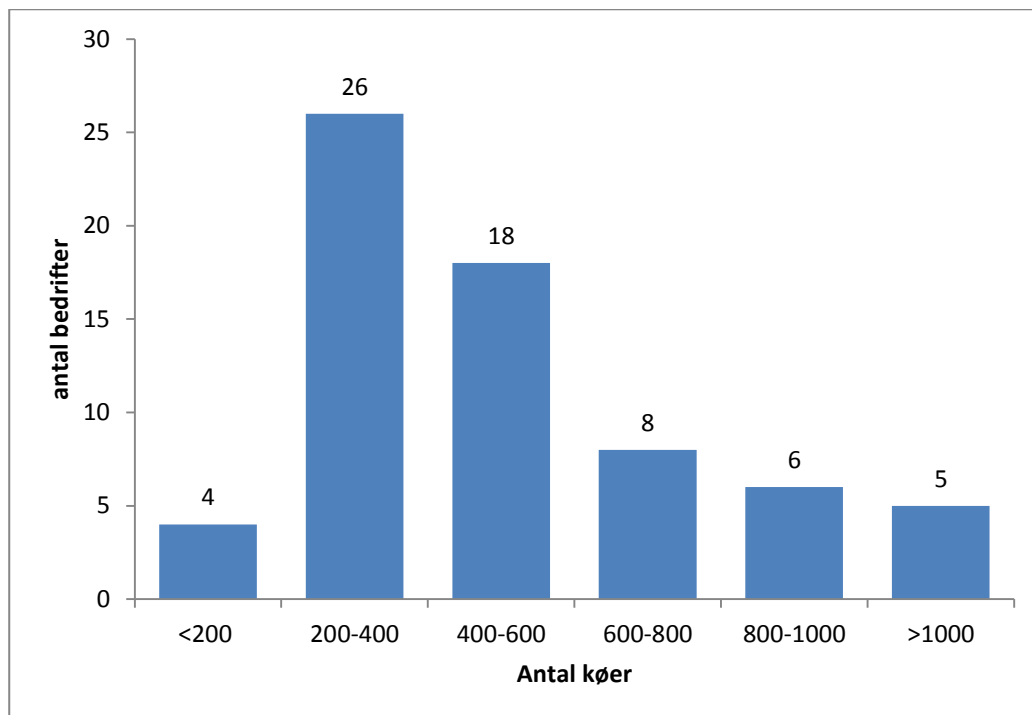
Rapporten beskæftiger sig udelukkende med de driftsmæssige aspekter vedrørende produktion på flere ejendomme. Udover de driftsmæssige forhold vil der være en række finansielle, juridiske og skattemæssige forhold som eksempelvis valg af optimal selskabsstruktur, der også vil have betydning for multisite. De forhold vil ikke blive behandlet her, men det anbefales, at forholdene også belyses, inden der etableres produktion fra mere end én ejendom.

Kendetegn for bedrifter med multisite i Danmark

I 2016 var der i Danmark 67 bedrifter, der leverede mælk fra flere ejendomme. Hovedparten af bedrifterne med multisite leverer mælk fra to ejendomme. Tre bedrifter leverer mælk fra tre ejendomme og en enkelt leverer mælk fra fem ejendomme.

Bedrifterne med multisite er væsentlig større end den gennemsnitlige danske mælkekvægsbedrift. I gennemsnit har bedrifterne med multisite 540 årskøer. Godt 65 pct. af multisite-bedrifterne har mellem 200 og 600 årskøer.

Figur 1 viser bedrifterne med multisite fordelt på forskellige størrelsesgrupper.



Figur 1: alle danske bedrifter med multisite fordelt på størrelsesgrupper

Med hensyn til den geografiske fordeling fordeler bedrifterne med multisite sig i store træk på cirka samme måde som alle danske mælkekvægbedrifter. Bedrifter med multisite er overrepræsenteret i de mere kvægintensive områder som Nordjylland og Syd- og Sønderjylland, mens tilstedeværelsen er mindre i Østjylland og øst for Storebælt.

Dette kan hænge sammen med, at de største bedrifter typisk er lokaliseret i de kvægintensive områder.

Tabel 1: multisite og alle mælkebedrifter i Danmark fordelt på landsdel

Landsdel ¹	Multisite	alle i DK
Fyn	9%	6%
Nordjylland	22%	19%
Syd- og Sønderjylland	36%	33%
Vestjylland	21%	22%
Østjylland	9%	14%
Østlige Øer	3%	6%

10 procent af bedrifter med multisite er økologiske, hvilket også svarer til andelen af økologiske mælkeproducenter for hele landet.

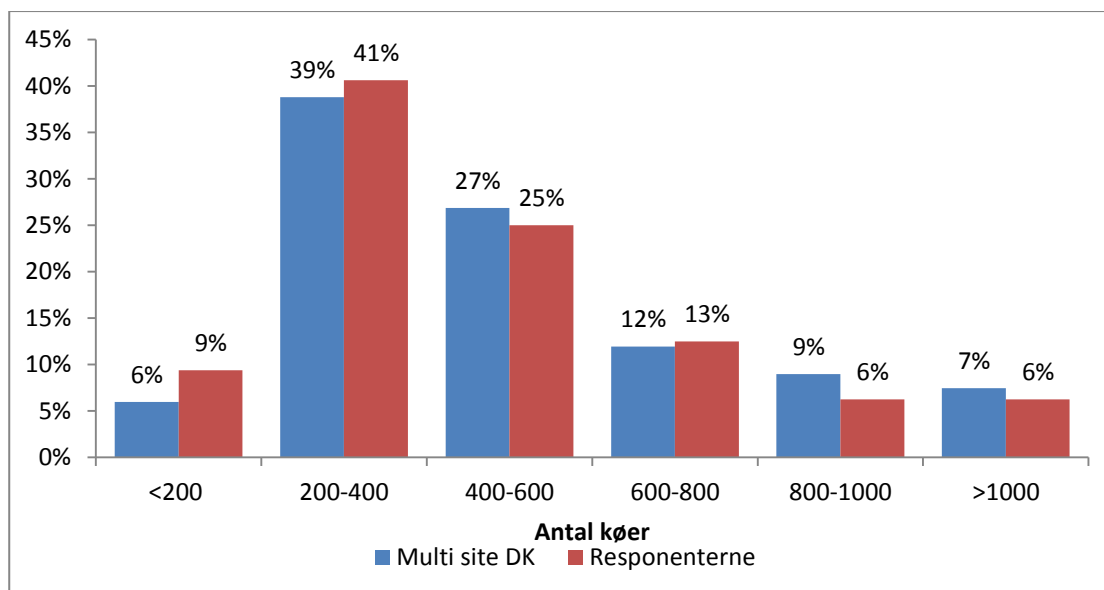
Kendetegn for respondenterne

31 eller knap halvdelen af bedrifterne med multisite har deltaget i undersøgelsen.

Kun en enkelt af respondenterne er økologisk. Økologiske bedrifter er dermed underrepræsenteret i undersøgelsen i forhold til alle bedrifter med multisite.

Respondenterne har i gennemsnit 462 årskøer, hvilket er 80 årskøer mindre end gennemsnittet af alle med multisite, hvilket kan forklares med, at de to største bedrifter med multisite ikke indgår i undersøgelsen.

¹ Inddeling i landsdele følger Danmarks Statistiks landsdelsinddeling, følgende kommuner indgår i disse landsdele, hhv. **Nordjylland:** Jammerbugt, Frederikshavn, Brønderslev, Læsø, Hjørring, Aalborg, Vesthimmerlands, Mariagerfjord **Vestjylland:** Thisted, Morsø, Skive, Struer, Holstebro, Ringkøbing-Skjern, Herning, Ikast-Brande **Østjylland:** Randers, Favrskov, Norddjurs, Syddjurs, Viborg, Silkeborg, Aarhus, Odder, Skanderborg, Hedensted, Horsens, Samsø, **Sydjylland:** Billund, Vejle, Fredericia, Kolding, Vejen, Varde, Esbjerg, Fanø **Sønderjylland:** Haderslev, Tønder, Aabenraa, Sønderborg **Fyn:** Fyn og øerne syd for Fyn, **Østlige øer:** Alle kommuner øst for Storebælt



Figur 2: Procentvis fordeling af antal af køer for henholdsvis alle multisite bedrifter i Danmark og respondenterne i undersøgelsen

Figur 2 viser, at de procentvise fordelinger af antal køer, som respondenterne har, i store træk minder om den procentvise fordeling for alle bedrifter med Multisite i Danmark. Det er værd at bemærke, at bedrifter med under 200 køer er overrepræsenteret i undersøgelsen og tilsvarende, at bedrifter med over 800 køer er underrepræsenteret. 3 ud af 4 multisite bedrifter med under 200 køer har deltaget i undersøgelsen, mens det for de store bedrifter kun er henholdsvis to ud af seks for bedrifter med mellem 800-1000 køer og en ud af fem for bedrifter med over 1.000 køer.

Da det er forholdsvis få bedrifter med multisite, der har enten under 200 køer eller over 800 køer, vurderes det, at den størrelsesmæssige bias er af mindre betydning for konklusionerne i denne rapport.

Tabel 2: alle multisite og respondenter fordelt på landsdel

Landsdel	Alle	
	multisite	Respondenter
Fyn	9%	6%
Nordjylland	22%	26%
Syd- og Sønderjylland	36%	32%
Vestjylland	21%	19%
Østjylland	9%	9%
Østlige Øer	3%	6%

Med hensyn til geografisk fordeling er der blandt respondenterne en overrepræsentation af nordjyske multisite bedrifter og en tilsvarende underrepræsentation af syd- og sønderjyske multisite bedrifter. I øvrigt har samtlige af bedrifterne på de østlige øer med multisite deltaget i undersøgelsen.

En enkelt af respondenterne leverer mælk fra tre ejendomme, mens resten af respondenterne leverer mælk fra to ejendomme.

Overordnet må det konkluderes, at respondenterne i undersøgelsen er repræsentative for alle bedrifter i Danmark med multisite. Det kan have en mindre betydning, at de allerstørste bedrifter med multisite er underrepræsenterede.

Øvrige kendetegn ved respondenterne

Respondenterne har i gennemsnit et jordtillæg på 437 ha; heraf ejer de 344 ha og forpagter resten. Alle med undtagelse af en enkelt forpagter jord. Ud over bedriften, der bortforpagter knap 400 ha, er der kun 2 andre bedrifter, der bortforpagter jord, og for disse 2 bedrifter er der tale om 2 ha.

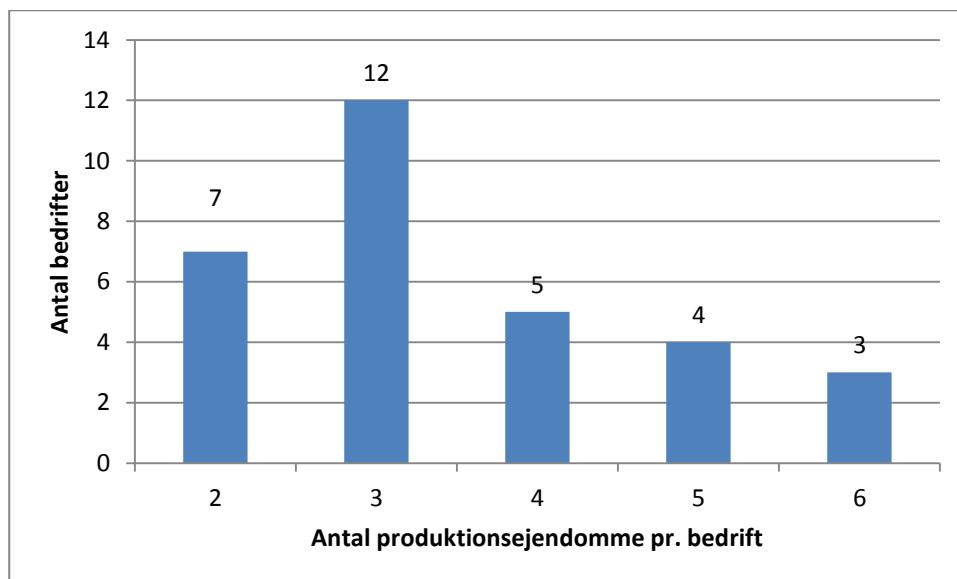
20 af bedrifterne har kun én ejer, otte af bedrifterne har to ejere, mens de sidste to bedrifter har tre ejere.

Tabel 3: ejerforholdene for respondenterne

Ejerform	Antal	Andel
Personligt	20	65 %
I/S	8	26 %
Aps	1	3 %
Andet	2	6 %
Hovedtotal	31	100%

Som det fremgår af Tabel 3 er hovedparten personligt ejede bedrifter, otte er I/S'er, og en enkelt bedrift er et anpartsselskab. "Andet" dækker over en konstruktion, hvor nogle af aktiverne er ejet personligt, mens andre af aktiverne er ejet gennem et interessentselskab.

Figur 3 viser fordelingen af produktionsejendomme pr. bedrift både med og uden mælkeproduktion. Bedrifterne har typisk 3 produktionsejendomme.

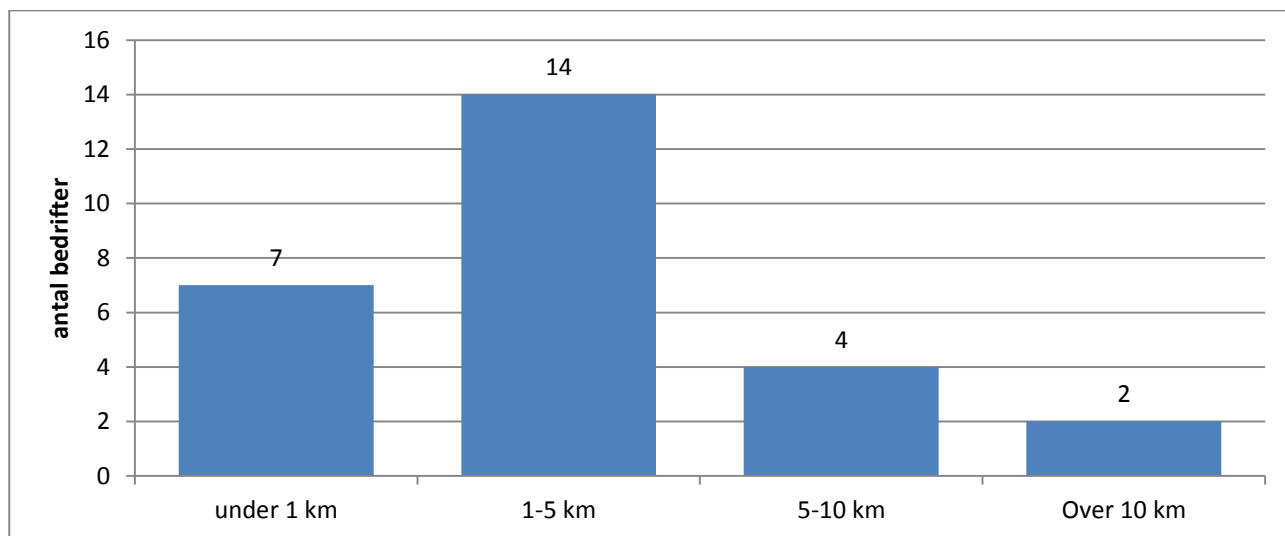


Figur 3: antal ejendomme pr. bedrift

Afstand til den anden ejendom med mælkeproduktion

Hos 27 af bedrifterne er der blevet spurgt til afstanden fra deres hovedejendom til ejendom nummer 2 med mælkeleverance. Bedrifterne har mellem 100 meter og 30 kilometer fra deres

hovedejendom til deres ejendom nummer 2. De to med over ti kilometer mellem de to mælkeproducerende ejendomme ligger med henholdsvis 20 og 30 kilometers afstand.

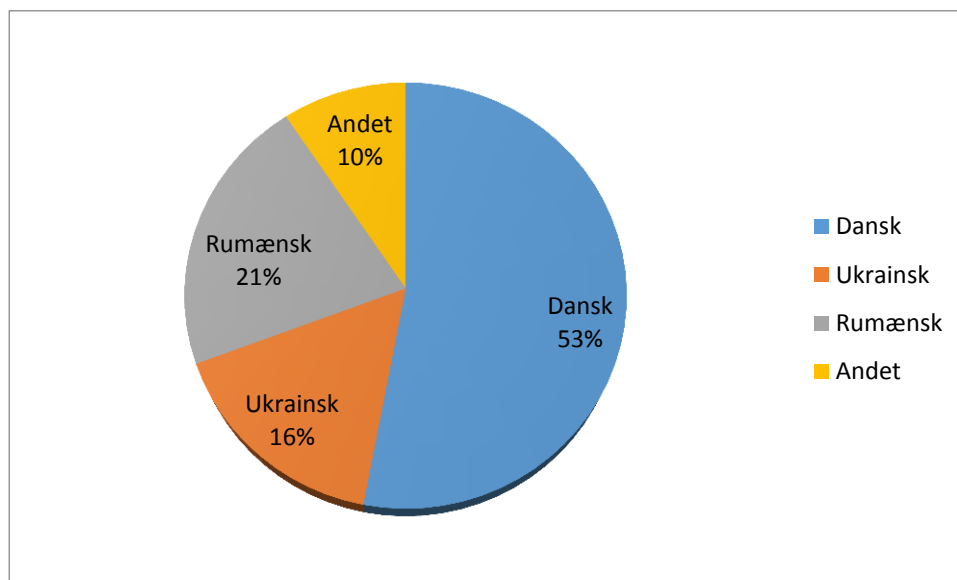


Figur 4: afstand fra hovedejendom til ejendom 2

Medarbejderforhold

Bedrifterne har mellem 1 og 18 ansatte (dette er inklusiv løsarbejdere og skoledrenge). I gennemsnit har de godt 6 ansatte. 7 af bedrifterne har mellem 1 og 3 ansatte, 14 har mellem 4 og 7 ansatte, 5 bedrifter har mellem 8 og 11 ansatte, og de resterende har mere end tolv ansatte. En enkelt bedrift har ikke angivet antallet af ansatte på bedriften.

Nedenstående figur viser fordelingen af medarbejdernes nationalitet for alle respondenter.



Figur 5: procentvis fordeling af medarbejdernes nationalitet

53 pct. af medarbejderne er danske. På 8 af bedrifterne har de udelukkende danske medarbejdere, mens kun en enkelt bedrift ikke har dansk arbejdskraft ansat. For bedrifter med udenlandsk arbejdskraft ansat gælder det, at størstedelen af de ansatte har samme nationalitet.

Kun en enkelt bedrift har næsten det samme antal ansatte af både dansk, rumænsk og ukrainsk nationalitet. Anden nationalitet dækker typisk over medarbejdere fra Polen eller de baltiske lande.

Strategiske overvejelser

Direkte adspurgt om årsagen til at begynde at producere mælk fra mere end én ejendom svarer knap halvdelen, at det var en mulighed, der bød sig.

Hos knap 60 pct. af de interviewede har der været tale om en nødlidende ejendom, som de købte. Ofte har det også haft meget at sige, at jorden på den nye ejendom ligger godt i forhold til den første ejendom. Med andre ord har muligheden for at kunne optimere på markdriften også en stor betydning og det at kunne udvide med et areal, som lå op til de eksisterende marker.

Knap en tredjedel fortæller, at opkøbet af den ekstra ejendom var en del af deres vækststrategi. Flere har købt ejendom nummer to med henblik på at udbygge produktionen på hovedejendommen og på sigt primært drage nytte af den ekstra jord. Men i flere af disse tilfælde har den økonomiske krise sat midlertidigt stop for byggeplanerne, og derfor er produktion på den nye ejendom fortsat længere tid, end det oprindeligt var planen.

Der findes mange forskellige grunde til beslutningen om at overtage endnu en mælkeproducerende ejendom. Man kunne antage, at alle alene har haft et ønske om at udvide produktionen, men der har også været andre overvejelser. Disse kan groft deles op i *gældsmæssige* overvejelser og *produktionsmæssige* overvejelser.

Hvad angår *de gældsmæssige* overvejelser har handlen for *enkelte* respondenter givet mulighed for forbedrede vilkår ved en "fortynding" af gælden ved, at gælden pr. ko faldt som følge af handlen. Her er der ofte tale om en strategisk beslutning, hvor handlen paradoksalt nok styrker landbrugsvirksomhedens overordnede finansielle situation.

De produktionsmæssige overvejelser handler om bedre kapacitetsudnyttelse og mere fleksibilitet. Det gælder både i marken, udnyttelse af foderudstyr og medarbejdere.

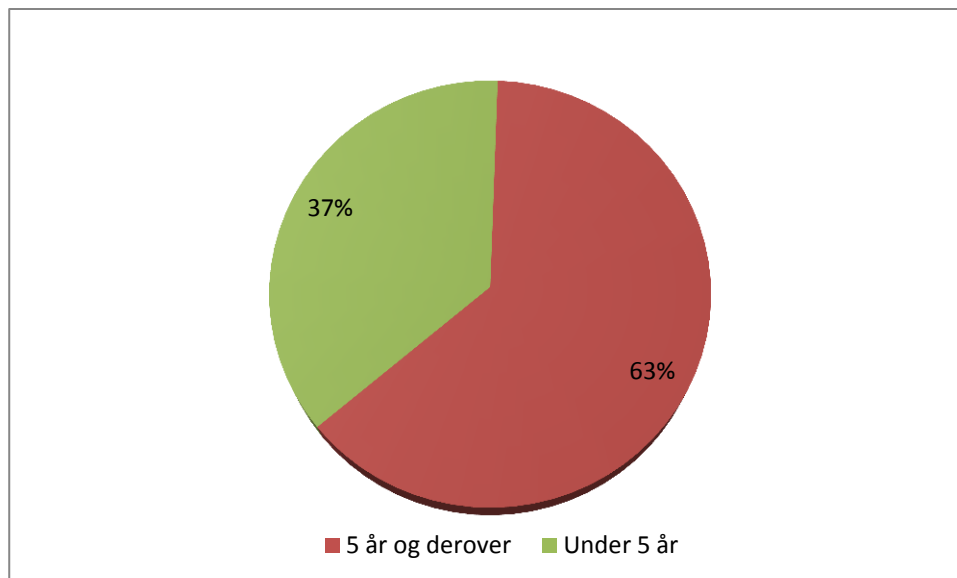
Undersøgelsen viser, at flertallet af disse handler har vedrørt nødlidende bedrifter. De fleste har været i fri handel, men ofte har bank eller kreditforening været involveret i dialogen. Derfor har det været svært at lave en klar adskillelse af, hvornår der reelt har været tale om en fri handel.

Der er også en række tilfælde, hvor køberen har været i dialog med naboejendommen i en periode forud for handlen, og der er også eksempler på forpagtninger eller drift for kreditforeningen, der ender med en handel.

Multisite-drift som en varig løsning

Man kunne forestille sig, at beslutningen om at købe ejendom nummer to ofte ville være en del af en langsigtet plan om at kunne udvide produktionen på hovedejendommen og udnytte jord og faciliteter på ejendom 2 uden at have mælkeproduktion. Men, som det fremgår af Figur 6, har knap 63 pct. af de adspurgte haft en tidshorisont på fem år eller derover, da de gik over til mælkeproduktion på flere ejendomme. Det antyder, at handlen ikke blev betragtet som en overgangsløsning, men at multisite-driften ses som en varig løsning for flertallet af landmændene i undersøgelsen.

Dette står i kontrast til den tredjedel, der, som nævnt i ovenstående afsnit, brugte handlen som et led i deres strategi om at udvide på hovedejendommen. En del af disse har sandsynligvis også ændret deres planer som følge af den økonomisk vanskelige situation i de seneste år og dermed fortsat produktionen på ejendom nummer to længere end oprindeligt planlagt.



Figur 6 Hvor længe forventer du at fortsætte med at levere mælk fra mere end én ejendom?

I den anden gruppe er der ofte en plan om at udbygge produktionen på hovedejendommen. I flere tilfælde har den økonomiske krise og markedspriserne sat en stopper for udbygningsplanerne, og derfor er driften i stedet fortsat i de eksisterende rammer på ejendom 2.

Begrænset brug af rådgivning

Er multisite-mælkeproduktion bare mere af det samme, eller kræver det særlige forudsætninger eller særlig viden af ejeren? Ser man på brugen af rådgivning i forbindelse med beslutningen om at gå over til multisite mælkeproduktion, tyder meget på, at man ikke har oplevet et stort rådgivningsbehov. Over 85 pct. har enten kun i lille eller meget lille grad hentet rådgivning i forbindelse med overgangen til multisite-drift.

Mange fortæller, at de har hentet erfaringer hos kollegaer, der har prøvet det samme, men ofte var holdningen i forbindelse med overgangen, at man i forvejen havde et godt overblik over de udfordringer, der ville opstå. Et andet aspekt, der nævnes, er, at handlen ofte gik meget stærkt. Dermed udtrykte flere, at der ikke var tid til grundig planlægning og nøje overvejelser. Det var en mulighed som bød sig, og så måtte man tage stilling til dette.

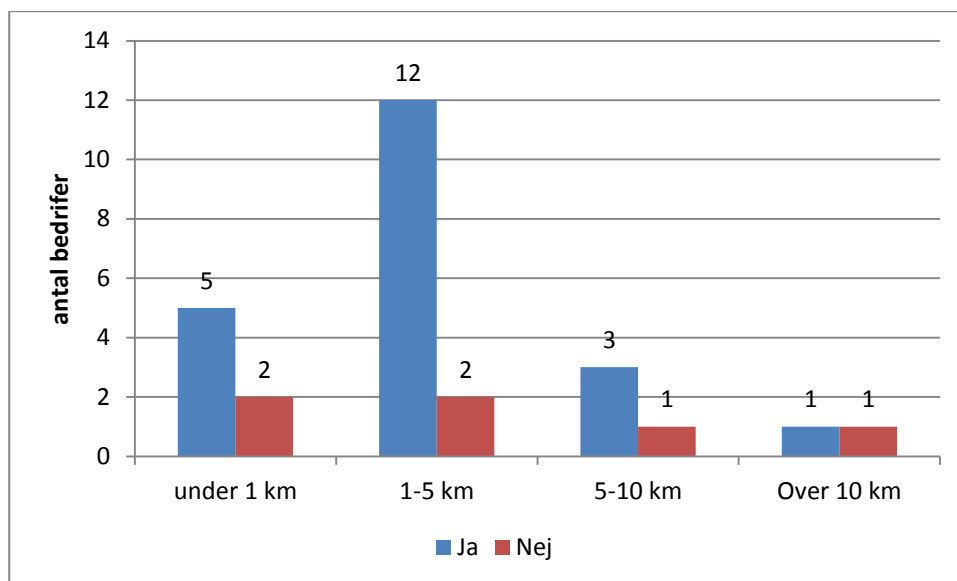
Den rådgivning, der er brugt, er primært økonomirådgivning i forbindelse med handlen. Undersøgelsen viser med andre ord, at der ikke bruges produktions- eller virksomhedsrådgivning i forbindelse med denne type udvidelser.

Sådan praktiseres det

Flytning af dyr mellem ejendomme

Langt de fleste flytter køer mellem ejendommene, og for flertallets vedkommende drejer det sig både om goldkøer og lakterende køer. Dette illustrerer, at langt de fleste af de interviewede i

undersøgelsen praktiserer en produktion, der i større eller mindre grad er integreret mellem de mælkeproducerende ejendomme. Figur 7 nedenfor viser sammenhængen mellem afstand og om der flyttes dyr mellem ejendommene.



Figur 7. "Flytter du dyr mellem ejendommene?" opdelt efter afstand

Man kunne antage, at der var en sammenhæng mellem afstand og flytning af dyr, men det viser sig, som det fremgår af Figur 7, at nogle i gruppen med kortest afstand ikke flytter dyr mellem ejendommene, mens nogle landmænd i gruppen med størst afstand flytter dyr. Undersøgelsen støtter med andre ord ikke antagelsen om, at jo kortere afstand mellem ejendommene jo større sandsynlighed for en integreret produktion. I de tilfælde, hvor der ikke flyttes dyr, eller hvor der kun flyttes dyr i sjældne tilfælde, har det baggrund i forskellig sundhedsstatus eller meget forskelligt staldsystem såsom bindestald versus løsdrift med AMS. En tredje faktor er, at hver ejer i et I/S ønsker hver sin ejendom at styre.

Den gængse praksis for integreret produktion blandt respondenterne er at samle bestemte dyregrupper på de enkelte ejendomme. Oftest foregår alle kælvninger på den ene ejendom, og i mange tilfælde er det 1. og 2. kalvskørerne, der flyttes til ejendom nummer to. Flere har den klare praksis, at al det personalekrævende arbejde holdes på hovedejendommen. Dermed minimeres arbejdet på den/de andre/øvrige mælkeleverende ejendom(me) til primært at være fodring og malkning. En af de interviewede gav udtryk for, at denne praksis ikke er forskellig fra at have alle dyrene et sted – forstået på den måde, at holdinddeling af køerne på store bedrifter er meget normal praksis, selvom de står under samme tag.

Men der er også landmænd i den modsatte lejr, der kun undtagelsesvis flytter dyr – eller som gør det på grund af pladsproblemer. I de tilfælde kan det være udsætterkøer eller kvier, der flyttes. Andre årsager til flytning kan være, at der er forskellige opstaldningsforhold eller malkeudstyr på ejendommene. F.eks. har enkelte af de interviewede AMS på én ejendom og malkestald på en anden. Her flyttes køer, der har problemer med den ene eller anden malkningsmetode. Der er også eksempler på forskelle i størrelser på sengebåse, der f.eks. gør, at førstekalvskørerne flyttes til stalden med de mindste sengebåse.

En af respondenterne, som har AMS i en stald og malkestald i en anden, har den oplevelse, at køerne først i laktationen er bedst i robotter, fordi de kan malkes flere gange, mens robotter ofte opleves som et problem ved senlakterende køer, hvorfor disse dyr holdes i stalden med malkestald.

Flytningerne sker hos de fleste med faste intervaller én gang ugentligt. Kun ganske få flytter oftere, mens lidt over 30 pct. kun flytter hver anden uge eller sjældnere.

Hos stort set alle foregår flytningen i en kreaturvogn. Tidsforbruget varierer både i forhold til frekvens, antallet af dyr og afstanden mellem ejendommene. Dermed svinger tidsforbruget pr. gang i denne undersøgelse fra en halv time til 12 timer pr. gang.

Tidsforbrug til transport

I undersøgelsen blev respondenterne også bedt om at sætte tid på, hvor meget både de selv og deres ansatte brugte på transport mellem de forskellige ejendomme. Respondenterne havde svært ved at sætte en eksakt tid på, og respondenterne havde også delte meninger om, hvorvidt transporttiden var et problem. En del angav, at de på grund af den korte afstand mellem bedrifterne ikke anså transporttiden for at være et problem. På mange af disse bedrifter var det også mest ejerne, der kørte mellem bedrifterne, hvor det samlet set ikke betød så meget.

Andre mente, at transporttiden var et problem i forhold til at have det hele samlet på et sted. En enkelt nævnte inseminering af køer på flere ejendomme som den største tidsrøver.

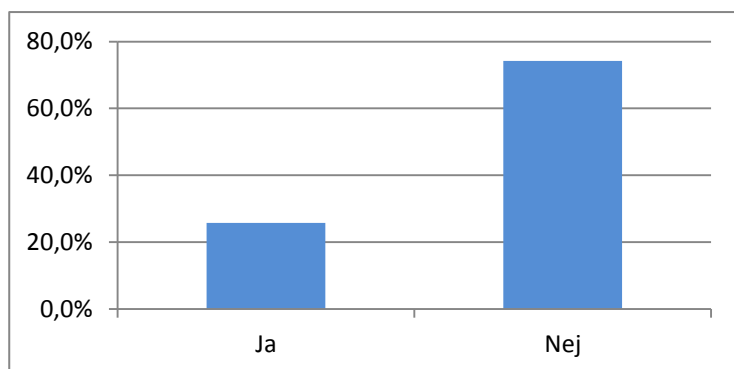
To af respondenterne nævnte, at transporttiden var reduceret, efter at de havde fået det sat i system og var opmærksomme på ikke at køre tomme mellem ejendommene. De mente også, at de efterhånden ikke kunne rationalisere arbejdsgangene ret meget mere.

Foder

I det efterfølgende er det blevet belyst, om foder anvendes på tværs af ejendommene, og hvordan man håndterer foder, både m.h.t. opbevaring og mulige rationaliseringer i blanding af foder.

Foderforsyning

På godt en fjerdedel af bedrifterne indkøbes der grovfoder, men ingen har nævnt det som en klar strategi, at de indkøber grovfoder. Generelt prioriterer bedrifterne at være selvforsynende med grovfoder, og der købes kun ind for at dække det sidste behov i mere ekstraordinære situationer.



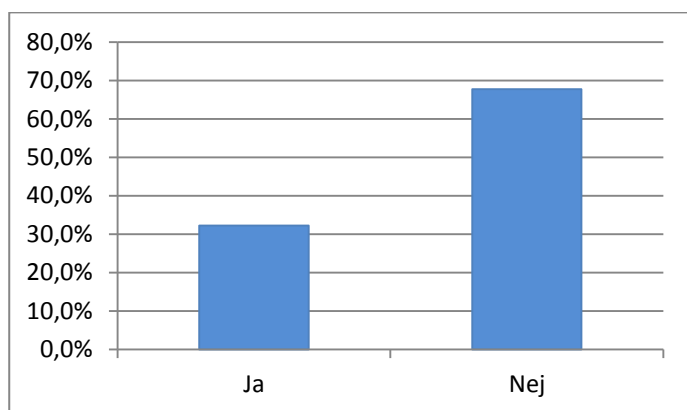
Figur 8: Købes der grovfoder ind?

Foderopbevaring

Vedrørende håndtering af foder er der forskel på ejendommene. Der er flere, som vælger at bruge opbevaring af grovfoder på flere ejendomme og så koordinere blandingen af foder herefter. Der er ingen ejendomme, som konsekvent flytter grovfoder hjem i lager på en ejendom i forhold til, hvornår der er ledig plads til mere. Flere giver udtryk for, at de placerer foderet i de kapaciteter, der er på ejendommene og dernæst i markstak, hvis der ikke kan skabes plads.

På de ejendomme, som flytter grovfoder mellem ejendommene, indgår det i forbindelse med fodring samme dag. Der er 32 %, som flytter foder mellem ejendomme, for at det kan indgå i blandingen på den anden ejendom. Et eksempel på dette kan være, at de anvender græsensilage fra en ejendom og majsensilage fra lageret på den anden ejendom.

De fleste, som anvender grovfoder på tværs af ejendomme, har et ønske om at have alt grovfoderet et sted. En grund til stadig at have grovfoderet på 2 bedrifter kan være, at der eksisterede et grovfoderlager på den tilkøbte gård, som kunne anvendes, og at der ikke er kapacitet til at have grovfoderet på den ejendom, som ellers fungerer som primær ejendom.



Figur 9: Flyttes der grovfoder mellem ejendommene?

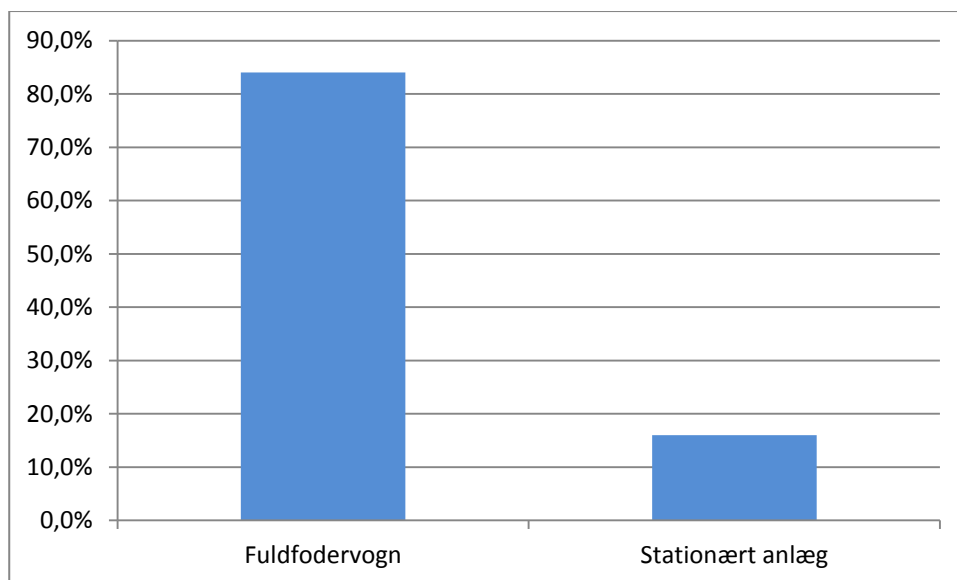
De bedrifter, der flytter foder mellem ejendommene, giver følgende kommentarer som begrundelse:

- For at udnytte siloanlægget begge steder.
- Der er kun et foderlager og ejendommene ligger tæt, så det er hurtigt at komme til dem.
- Pengene rakte ikke til nyt siloanlæg nu, men på sigt skal der bygges silo og nye stalde på ejd. 1
- Der flyttes så lidt som muligt, men det er sådan, vi får det til at hænge sammen i denne periode.
- Tidligere lå alt foder i markstakke på den gamle ejendom. Nu ligger det i plansilo, hvilket giver en tidsmæssig og kvalitetsmæssig fordel.
- Kort afstand. Det ville tage længere tid at skulle hente i en markstak f.eks., så det fungerer fint.
- Ejendommene er så tætte på hinanden.
- For at gøre det mest muligt rationelt. Det betyder ikke noget at skulle køre frem og tilbage i forhold til at have to af alt (traktor, blander m.m. på begge ejendomme). Der er ekstra arbejde ved at holde styr på beholdninger osv. 2 steder. Når man har to steder, skal man prøve at gøre det, som om man havde et sted.
- For at udnytte lagerkapaciteten på begge ejendomme. Det er en stor ekstra fordel med de ekstra siloer på ejd. 2. Det giver en bedre udnyttelse af de store siloer på ejd.

Blanding og udfordring

De fleste udtrykker, at det giver ekstra køretid i forbindelse med, at der skal blandes foder til 2 eller flere ejendomme. Der er forskellige løsningsmodeller til at reducere arbejdet med fodring. F.eks. at der findes læssemaskiner på begge ejendomme, hvis der er foder oplagret på begge ejendomme.

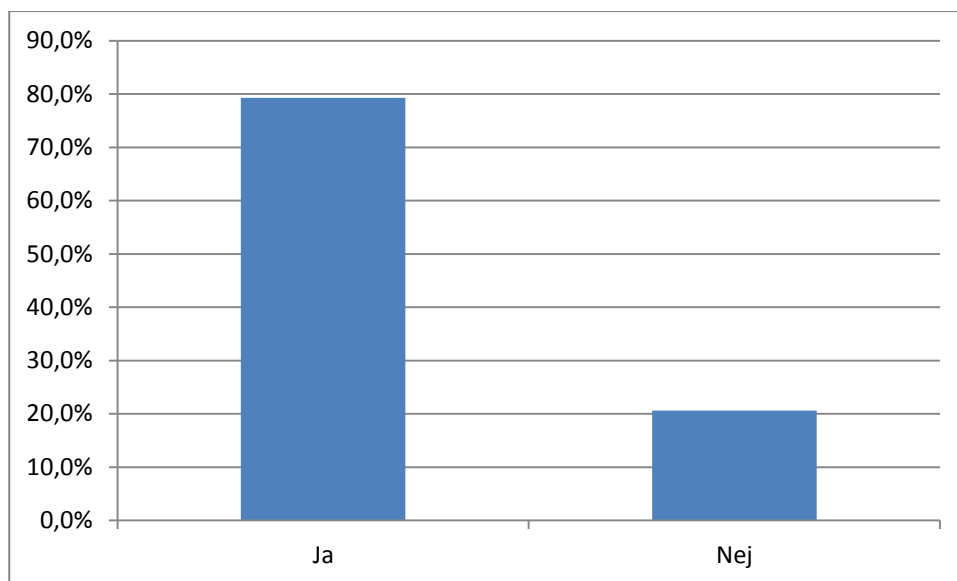
Fuldfodervogne bliver brugt på 85 % af ejendommene til malkekøerne, og i de resterende 15 % af tilfældene er der stationære anlæg på en af ejendommene. I et tilfælde er der stationære anlæg på begge bedrifter med malkekøer, men det er forskellige typer anlæg på de 2 bedrifter.



Figur 10: Udfodringsudstyr på de forskellige ejendomme til malkekøer

På 9 af bedrifterne findes der yderligere ejendomme med kvieopdræt. Bedrifterne har op til yderligere 4 ejendomme med kvieopdræt. På samtlige af disse ejendomme fodres kvieopdrættet fra fuldfodervogn.

De fleste fodrer med samme fuldfodervogn på flere ejendomme. ~~I de tilfælde, hvor det ikke sker, skyldes det~~



Figur 11: Udfodrer du med den samme fuldfodervogn på flere ejendomme?

Det betyder, at de fleste har valgt at reducere til kun en fuldfoderblander, som anvendes på flere ejendomme. Flere nævner, at de har frasolgt en fuldfoderblander, som stod på den til-erhvervede malkekvægsbedrift. Ønsket om at vedligeholde mindre udstyr, og have færre penge bundet i udstyr tæller i den sammenhæng. Flere nævner, at det kun tager marginalt mere tid kun at have et enkelt sæt fodringsudstyr i stedet for fodringsudstyr på flere ejendomme.

Mange nævner, at de kun fodrer goldkøer og kvieopdræt hver anden dag eller 3 gange om ugen for at spare tiden på at blande foder.

Samtidig med at der er en relativt lav transporttid mellem de mælkeleverende ejendomme, idet 21 besætninger ligger indenfor 5 km (se Figur 4), er det også mere attraktivt at vælge at anvende samme fodringsudstyr.

Organisering og ledelse

I dette afsnit vil der blive gået i dybden med forhold, der vedrører organisering og medarbejdere på bedrifterne.

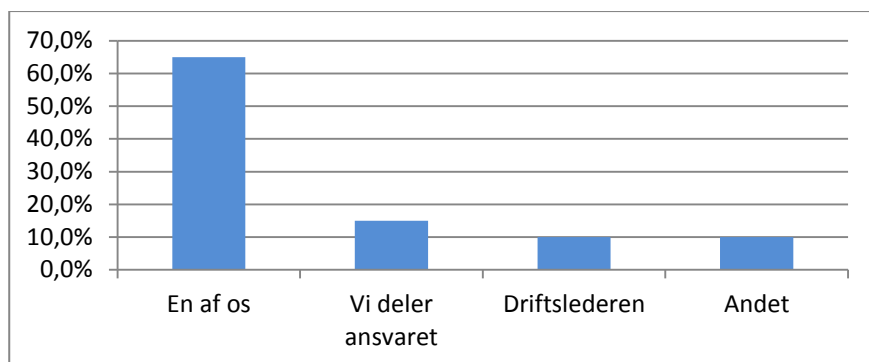
Ansvarsfordeling mellem ejere

På 8 bedrifter ud af 11 med flere ejere blev de store beslutninger om eksempelvis investeringer truffet i fælleskab. I nogle tilfælde var ansvaret imidlertid også delt, således at én havde ansvaret for markdriften, mens en anden havde ansvaret for stalldriften.

Ledelse af medarbejdere

Ansvar for medarbejderne

De fleste af respondenterne, nemlig to tredjedele, svarede, at der kun var én person, som havde ansvaret for medarbejderne (se Figur 12).



Figur 12 Ansvar for medarbejderne

To tredjedele af de medvirkende respondenter var eneejere af bedriften. Det er en væsentlig årsag til, at der på de fleste ejendomme kun var én person, som havde ansvaret for medarbejderne. Som Figur 12 viser, var der også undtagelser til dette.

I de tilfælde, hvor de mælkeleverende enheder blev drevet som selvstændige enheder, var ansvaret for medarbejderne fordelt på "lederne" af disse enheder.

Rekruttering af medarbejdere

De fleste respondenter svarede, at de i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere generelt er forholdsvis specifikke med hensyn til, hvilke opgaver vedkommende skal løse. Derudover angav næsten halvdelen, at de rekrutterer nye medarbejdere ad andre veje end ved jobopslag.

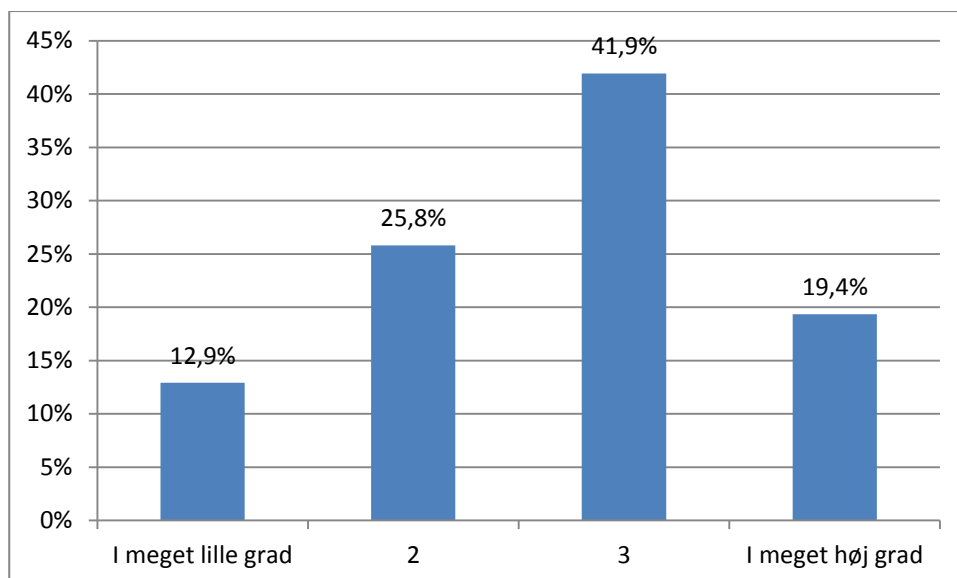
Rekruttering ad anden vej dækkede over, at medarbejderne selv søgte uopfordret, ligesom nogle fik tilbudt arbejdskraft som led i "jobafklaringsforløb".

Organisering af medarbejderne

Medarbejderne på bedrifterne er kendetegnede ved stor grad af specialisering. 24 ud af de 31 bedrifter har svaret, at medarbejderne i høj eller meget høj grad er specialiserede til enten marken eller stalden. Ligeledes har 22 af respondenterne svaret, at de i høj eller meget høj grad kun er tilknyttet én ejendom. 9 har svaret, at medarbejderne kun i lille eller meget lille grad er tilknyttet én enkelt ejendom.

Delegering af ansvar til medarbejderne

De interviewede ejere af bedrifter med multisite-produktion blev spurgt om, hvilke medarbejdere der løste hvilke opgaver på bedriften, og hvem der havde ansvaret for løsningen af disse opgaver. På baggrund heraf blev det vurderet, i hvilket omfang ansvar var delegeret til medarbejderne. Resultatet er vist i Figur 13.

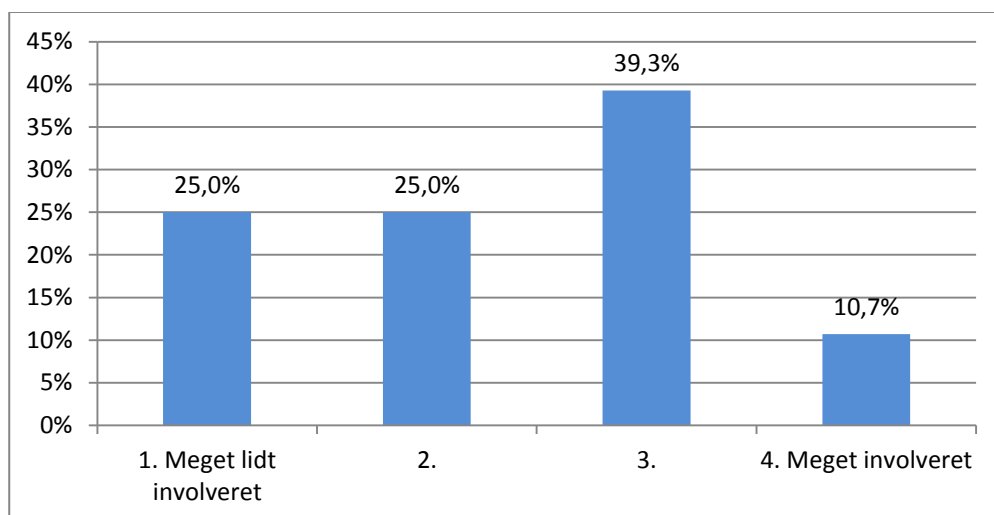


Figur 13. Delegering af ansvar til medarbejderne.

Figur 13 tegner umiddelbart et billede af, at mange af respondenterne har delegeret ansvar til medarbejderne. Respondenterne fik imidlertid også stillet følgende spørgsmål:

Hvis jeg valgte en af medarbejderne tilfældigt ud og spurgte ham/hende om, i hvilken grad han/hun følte sig involveret i planlægningen af arbejdsopgaverne på din bedrift, hvad tror du så vedkommende ville svare? Angiv på en skala fra 1 (meget lidt involveret) til 4 (meget involveret), hvad du tror, de ville svare.

Figur 14 viser respondenternes svar på dette spørgsmål.



Figur 14. Respondenternes vurdering af, i hvilken grad en tilfældigt udvalgt medarbejder føler sig involveret i planlægningen af sine arbejdsopgaver.

Mange af de deltagende multisite-bedrifter havde en driftsleder på hver af de to mælkeleverende enheder. På nogle var ejeren selv driftsleder på den ene. Driftslederen havde typisk ansvar for, at "tingene kørte som de skulle" på vedkommendes ejendom, ligesom vedkommende også havde den daglige dialog med medarbejderne i stalden.

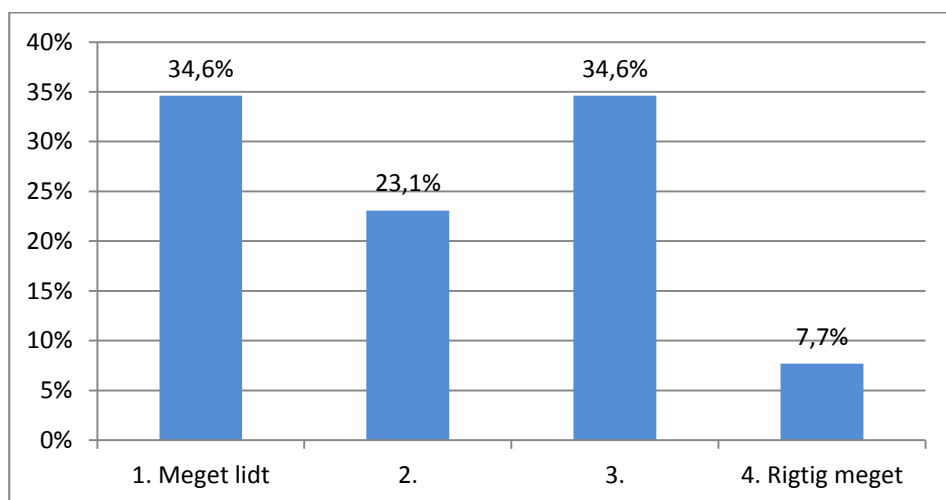
De almindelige medarbejdere havde typisk faste opgaver, som de skulle løse (malke, fodre kalve, flytte dyr osv.). Med andre ord var opgaverne delt ud på de forskellige medarbejdere, som regel med instruktioner i, hvordan opgaverne skulle løses. Medarbejderne havde oftest ikke ansvar for de opnåede resultater, ligesom de i mindre grad havde indflydelse på planlægningen og udførelsen af opgaverne.

I forhold til opfølgning på medarbejderne nævnte adskillige, at det sker gennem den almindelige dialog i det daglige. Mange bruger øjne og mavefornemmelse til at vurdere, om opgaverne bliver løst som ønsket.

Kendetegnende på mange bedrifter var to kategorier af medarbejdere. Til den første kategori hørte driftledere/fodermestre. Grundlæggende ønskede mange at kunne delegerede så meget ansvar som muligt til disse. Der var ønske om, at de næsten kunne agere som én selv. Til den anden kategori hørte de almindelige medarbejdere, som primært var "opgaveløsere", som malkede, passede kalve, fodrede etc. Det ledelsesmæssige fokus var i forhold til disse rettet mod, at opgaverne blev løst korrekt. Egentligt ansvar blev sjældent delegeret til disse.

Ændringer i ledelsen af medarbejdere ved overgang til multisite-produktion

Respondenterne blev spurgt om, i hvilken grad de havde ændret måden, hvorpå de ledede deres medarbejdere efter overgangen til multisite-produktion. Svaret er vist i Figur 15.



Figur 15. Ændringer i ledelsen af medarbejdere efter overgang til multisite-produktion.

Overgangen til multisite-produktion medførte flere køer og dermed også flere medarbejdere. Det i sig selv kunne også have medført forandringer i forhold til ledelsen af medarbejderne. Figur 15 antyder, at forandringerne i form af flere køer og produktion fra flere steder grundlæggende ikke har ændret den måde, hvorpå mange af bedrifterne leder deres medarbejdere. Således svarede ca. 60 %, at overgangen til multisite-produktion havde ændret meget lidt eller kun lidt ved den måde, de ledede deres medarbejdere på.

Det typiske billede vedrørende den praktiske ledelse af medarbejderne var følgende:

- De fleste steder samles medarbejderne til morgenkaffe. Nogle steder hver dag, andre steder en gang om ugen. Nogle steder var det et krav, at alle medarbejdere deltog, mens det andre steder var frivilligt. Flere nævnte, at de udenlandske medarbejdere var mindre interesserede i at deltage i disse møder. Morgenkaffemøderne blev brugt til at drøfte dagens opgaver.

- Et sted havde man en regel om, at man valgte et ikke-landbrugsfagligt emne, som man drøftede på morgenmødet. Det gav ejeren indblik i, om alle medarbejdere "havde det godt", og hvis ikke det syntes at være tilfældet, at følge op efterfølgende.
- Et sted mødtes man fredag inden frokost i stalden og drøftede de faglige opgaver, og hvordan det var gået med løsningen af disse. Derefter spiste man varm mad til frokost, hvor de landbrugsfaglige forhold ikke blev drøftet.

Flere af de interviewede bedrifter anvendte week-planner og lignende tavler til at styre ugens opgaver og som beskedtavler, hvor en medarbejder skrev praktiske beskeder til sin afløser for på den måde at undgå, at nogle ting blev glemt/overset.

Omkring en tredjedel angav dog, at der var sket ændringer i forhold til ledelsen af medarbejderne. Mange af kommentarerne knyttede sig til, at der samtidig var blevet flere medarbejdere.

Landmændene beskrev, hvordan det var at have medarbejdere i dag sammenlignet med før de gik over til multisite-produktion. Et uddrag af disse er gengivet nedenfor.

- Der er noget mere opfølgning og flere ting, man skal forholde sig til. Mere tid på opsyn og vejledning af ansatte
- Det er meget mere uoverskueligt i dag. Bare det at have produktionen to steder gør det mere uoverskueligt. Desuden sker der flere uforudsete ting.
- Giver større udfordringer og mulighed for at dele arbejdsområderne op, flytte opdræt og inseminering et sted hen.
- Lidt mere specialisering.
- Omkostning til arbejdskraft er højere, end det er budgetteret med
- Man finder ud af, hvordan det er ikke at være der.
- Man har ikke samme kontrol over det hele.
- Der arbejdes på at indføre tavlemøder - det er for svært at følge med.
- Man skal passe på ikke at miste overblikket.
- Skal hele vejen rundt - flere medarbejdere at snakke med.
- Medarbejdere på ejendom nr. to kan godt komme til at føle sig overset.
- Nemmere, fordi jeg har flere folk end tidligere. Har en mand ekstra, folk har færre timer i gennemsnit, så de ikke kører sur i det.
- Det har af og til været et problem, at det kræver for mange timer.
- Sværere at overskue, når personalet går på to ejendomme. Kræver mere uddelegering.
- To dygtige danskere til at stå for ejendommene.
- Var lidt betænkelig ved at skulle have mange ansatte, men det er kun blevet til det bedre. Jeg var alt for bundet op før.
- Nu kan jeg godt holde fri og tage af sted. Det er jeg ikke betænkelig ved.
- Der er selvfølgelig udfordringer og konflikter af og til, men vi løser det hen ad vejen.

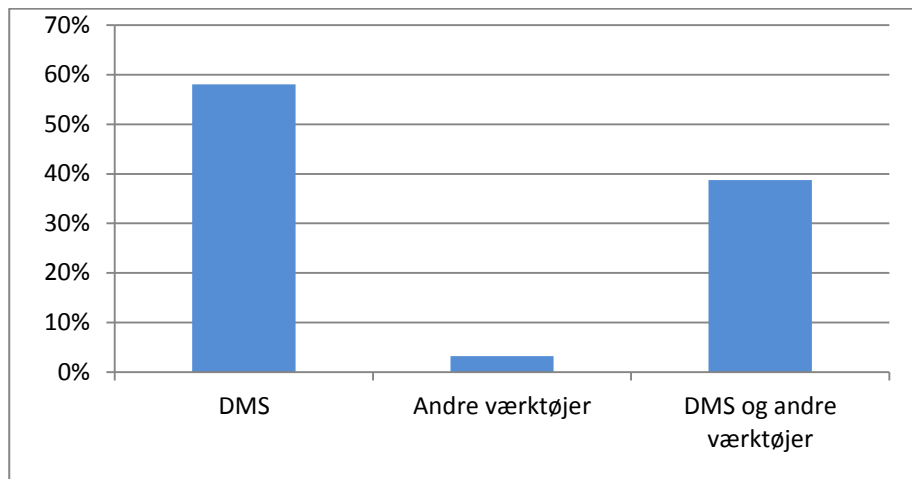
Produktions- og økonomistyring

Afsnittet omhandler forhold vedrørende produktions- og økonomistyring i forbindelse med multisite-produktion.

Produktionsstyring

Alle på nær en enkelt af respondenterne var med i ydelseskontrollen.

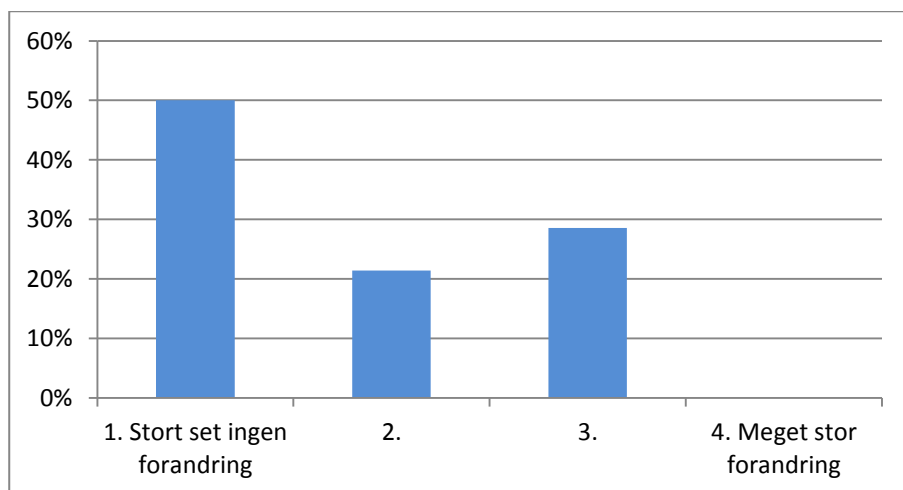
Respondenterne blev spurgt om, hvilke værktøjer de anvendte i forbindelse med styringen af produktionen. Svarene er vist Figur 16.



Figur 16. Respondenternes anvendelse af værktøjer til styring af produktionen.

Over 90 % anvender DMS alene eller sammen med andre værktøjer til styring af produktionen. Hele 96 % af respondenterne svarede, at værktøjerne dækkede deres behov, og mange gav udtryk for, at de var meget tilfede med DMS.

Ligesom ved ledelse af medarbejderne havde overgangen til multisite-produktion generelt ikke ændret nævneværdigt ved den måde, produktionen blev styret på. Se Figur 17.

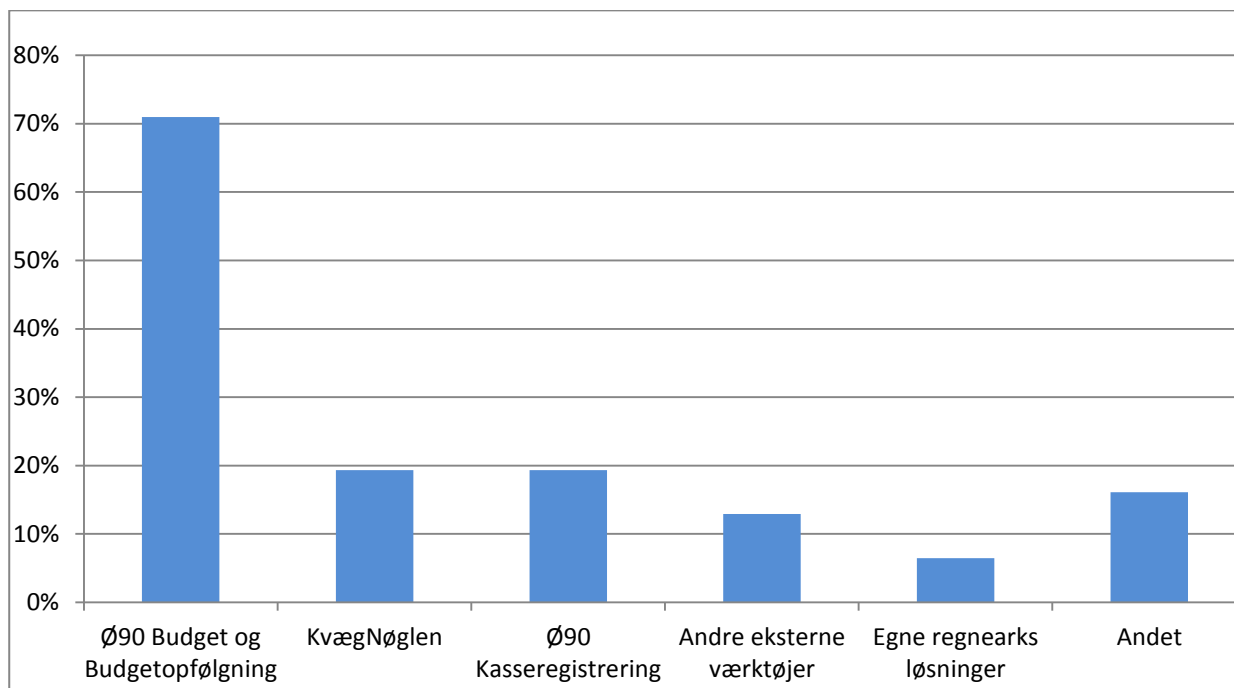


Figur 17. Ændringer i styringen af produktionen ved overgang til multisite produktion.

Økonomistyring

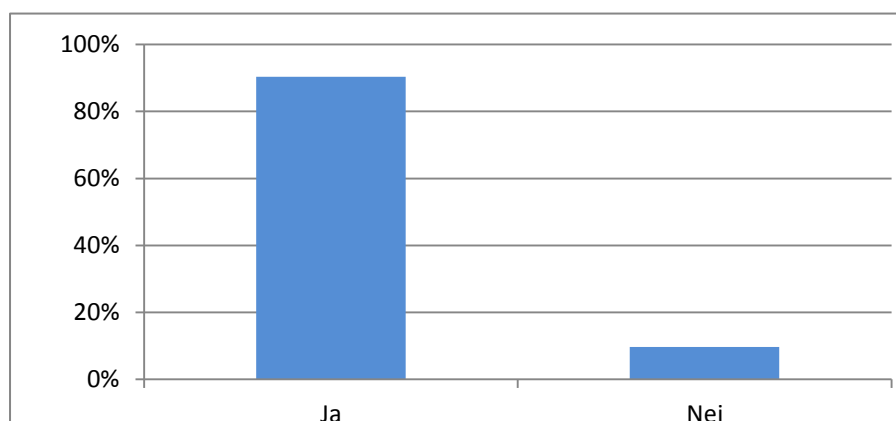
I forhold til økonomistyringen svarede 60 %, at de får lavet budget og budgetopfølgning i Ø90. Omkring hver femte styrer likviditeten via Ø90 Kasseregistrering og andre knap 20 % er med i

KvægNøglen. Endelig anvender hver femte andre eksterne værktøjer eller egne regnearksløsninger.



Figur 18 Anvendelse af værktøjer til styring af økonomien.

Ligesom for værktøjerne til styring af produktionen føler langt hovedparten, at værktøjerne til økonomistyring dækkede deres behov. Således var dette holdningen blandt alle bedrifter med undtagelse af en enkel respondent. Overgangen til multisite har for hovedpartens vedkommende ikke medført ændringer i den måde, hvorpå de styrer økonomien. Således angiver godt 70 %, at der stort set ikke eller kun er sket små forandringer. For restgruppen er der sket ændringer. Ændringerne vedrører blandt andet kravet om udarbejdelse af budgetter og opfølgning på disse som følge af, at økonomien er blevet mere sårbar efter overtagelse af ekstra ejendomme.



Figur 19 Grad af ændring i økonomistyringen ved overgang til multisite produktion.

Gode råd fra interviewpersonerne

Under interviewet blev alle spurgt om, hvilke gode råd og anbefalinger, de har til kollegaer, der står overfor beslutningen om at skulle starte op med mælkeproduktion på mere end én ejendom.

Der var mange gode råd, som vi har kategoriseret under hhv. *"Ledelse og medarbejdere"*, *"Logistik og daglig drift"* og *"Økonomi"*. Anbefalingerne er en sammenskrivning af respondenternes svar, men der lægges vægt på, at forholdene varierer meget, og derfor skal de altid ses og vurderes ud fra ens eget perspektiv.

Ledelse og medarbejdere

Mange gør opmærksom på, at man med beslutningen om at opkøbe endnu en ejendom med mælkeproduktion går fra at være landmand til at være leder. Derfor skal man gøre op med sig selv, om man har mod og lyst til dette store skifte.

Det understreges, at det er vigtigt at have et helikopterblik helt fra starten, og man skal kunne se synergien i projektet.

Netop det med overblikket bliver nævnt af mange som en af de største udfordringer. Derfor lægges der vægt på behovet for stabile, dygtige og selvkørende medarbejdere på ejendom nummer 2. Det anbefales fra flere, at man har en dygtig driftsleder, som man har stor tillid til, og som er villig til at lægge en stor arbejdsindsats. For det er ganske enkelt ikke muligt at være så meget til stede, som hvis man har alt samlet på et sted.

Hvis man laver et I/S i forbindelse med handlen, er det vigtigt, at man kender hinanden rigtigt godt og har en klar arbejds- og ansvarsfordeling, så man undgår misforståelser og konflikter i forbindelse med ledelsen af virksomheden.

En anden løsning på udfordringen med at bevare overblikket er at have meget systematik i driften. Der skal med andre ord være faste procedurer for det meste.

Samtidig skal man som leder forsøge at undgå for mange faste opgaver som lederopgaver. Som leder skal man nemlig kunne springe til med kort varsel, når noget går i stykker, eller en medarbejder bliver syg.

Logistik og daglig drift

"Logistikken er sindssygt vigtig. Nøglen er at have et enormt fokus på optimering af logistikken."

Dette er det vigtigste gode råd fra en af interviewpersonerne.

Mere specifikt anbefaler en, at alle goldkøer skal være på et sted og at undgå flytninger. En anden fokuserer på det store arbejde ved at flytte køer og risikoen for, at flytninger påvirker ydelsen negativt. Hans vurdering er, at flytninger kan koste op til 500 kg i reduceret ydelse pr. ko.

Derfor lægger mange vægt på, at den smidigste multisite-mælkeproduktion opnås, når der ikke er for stor afstand mellem enhederne. Hvis der er for stor afstand, kan man overveje, om de i højere grad skal drives som to selvstændige enheder.

Økonomi

De økonomiske overvejelser omkring skiftet til multisite er selvfølgelig vigtige, men der kan være synergier at hente. Hvis beliggenheden er fornuftig, kan der være mange synergieffekter. Det er ikke dobbelt så dyrt at fordoble koantallet.

Men det er vigtigt med godt kendskab og overblik over den nye ejendom. Det er svært helt at undgå uforudsete omkostninger, men en grundig forberedelse kan mindske risikoen. Derfor lægges der vægt på, at der i budgetlægningen skal være økonomi til at håndtere de uforudsete omkostninger, der måtte komme. Det samme gælder fokus-følsomhedsbetragtninger i de budgetter, der lægges. Hvordan ser økonomien f.eks. ud, hvis mælkeprisen falder igen?

Sammenfattende er rådet fra mange, at man ikke skal undervurdere opgaven ved at gå over til produktion fra to ejendomme (eller flere).

Men samtidig har mange oplevet, at det, at man øger medarbejderskaren, giver en større frihed og fleksibilitet hos landmanden. Det kan med den rette planlægning og de rette ansatte blive lettere at tage weekendfri og holde fridage ind imellem.

Litteratur- og dataliste

Danmarks Statistik

CHR-registret

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

SEGES
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk

