



Trives de? Claus Petersen (tv) og Preben Damm vurderer en produktion af gule brændende kærlighed. Foto Claus Haagerup, Chili.



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Fokus på ledelse

■ Ledelse i fokus er en artikelserie, der sætter fokus på de opgaver, du har som leder af en landbrugsvirksomhed. Serien er på otte artikler, der følger hen over sommeren. Hver gang beskriver en af dine kolleger sine udfordringer suppleret af en ekspert. Brug artiklerne som inspiration til at sætte fokus på og udvikle din egen ledelse. Indholdet i artiklerne bygger på projekter gennemført af Videncentret for Landbrug.

Konsulenten:

Flere af samme slags

Udviklingsdirektør Hans Peter Bay, Hedens og Fjordens Landbrugscenter, har flere advisory boards efter samme model som Gartneriet Kærby i støbeskeen. Han tror på, det er vejen frem.

"Et landbrug i dag kræver lige så megen – forskellig – ekspertise som en stor virksomhed indenfor andre brancher," siger han, "derfor er det også helt naturligt at skele til, hvordan andre virksomhedstyper griber ringene an." Hans Peter Bay dømmer ikke de traditionelle gådråd ude. De er glimrende i den fase,

hvor landmanden begynder at inddrage folk udefra i beslutningsprocesserne, mener han. Men hvor mange gådråd har fokus på produktionen, arbejder et advisory board typisk med den overordnede og strategiske udvikling af virksomheden.

Selv kalder Hans Peter Bay, det spændende at have rollen som formand for Kærby's advisory board.

At han kommer fra landbruget og ikke har indseende i gartneridrift er underordnet. "Det er jo netop kernen i advisory board begrebet," understreger han. "Det faglige viden ligger hos ejeren selv, mens vi leverer det, ejeren ikke har eller kan."

Helt konkret er Hans Peter Bays funktion som formand at udstikke rammerne for boardet og sikre, set-uppet virker 100 pct. Derudover står han for den praktiske mødetilrettelæggelse og er mødeleder.

Eksperten

Kaster lys på de blinde vinkler

"Det er en stor beslutning, at drage fremmede ind i den inderste kreds i sin virksomhed i form af en bestyrelse, advisory board eller lignende," siger direktør Anders Bech, Bestyrelsesforum. "Ejeren er nødt til at være total åben om sin virksomhed. Det kan føles som en begrænsning af hans frihedsgrader, men han får rigtig mange plusser ud af det."

Anders Bech peger på, at dels ser nye øjne de blinde vinkler, dels giver input fra fremmede et udsyn i forhold til den daglige drift. Og det gælder uanset om man er en it-virksomhed eller et gartneri. Endelig sender det godt signal – både i forhold til kreditgiver og profilering – at man tør/vil åbne for andre.

"Men," fastslår han, "det handler naturligvis om, hvad

man vil med sin virksomhed. Hvis man har planer om at ens bagerbutik skal blive en del af en kæde eller selv starte filialer, er det betydeligt mere komplekst, end hvis man absolut intet ønske har om ekspansion. Derfor skal man starte sine overvejelser med strategien: Hvad er det jeg har, hvad ønsker jeg, hvad jeg brug for at tilføje af viden?" Om ejerlederen vælger en bestyrelse eller et advisory board er lidt en temperamentssag, mener Anders Bech. Kan ejeren f. eks. acceptere, at det er en anden, der sidder for bordenden, eller foretrækker han at være alene om at træffe de endelige beslutninger. Anders Bechs erfaring siger ham dog, at advisory board ofte bliver en mellemstation. "Når ejeren har prøvet af, om det med at inddrage andre i virksomheden, er noget for ham, vælger han efterfølgende tit en egentlig bestyrelse," lyder konklusionen.

15 mio. potteplanter

Som storeksportør af potteplanter fik Gartneriet Kærby ved Odense brug for nye kompetencer.

Efter at have drevet Gartneriet Kærby ApS i 18 år kan Preben Damm og Claus Petersen alt om produktion af potteplanter. Men i takt med at gartneriet ekspanderede, steg behovet for at inddrage nye og andre kompetencer. 80 pct. af gartneriets produktion går i dag til eksport, primært Sverige og Tyskland, og gartneriet er som et af de få i Danmark FFP-certificeret for bæredygtig produktion.

Hverken Preben Damm eller Peter Clausen havde lyst til at slippe deres faglighed, men det kneb at skræve over stadig mere. Så for et års tid siden besluttede de at knytte et advisory board – en rådgivende bestyrelse – til virksomheden. For bordenden sidder udviklingsdirektør Hans Peter Bay, Heden & Fjordens Landbrugscenter, derudover tæller gruppen eksperter inden for



strategisk udvikling, salg og marketing. "Vi har tidligere købt den samme ekspertise ad hoc ude i byen, men vi ville gerne knytte kompetencen tættere til os," forklarer Claus Petersen om baggrunden for sammensætningen af boardet.

110 pct. åbenhed

Inden ejerparret traf beslutningen om et advisory board, havde de været omkring andre former for sparring. Men et gådråd i traditionel forstand kunne ikke matche gartneriets volumen, og en bestyrelse med bestemmende indflydelse var ikke lige Claus Petersens og Preben Damms kop te. "Vi foretrækker at træffe be-

slutninger selv – og helst de rigtige beslutninger," siger de. "I den proces er de input, vi får fra boardet, uundværlige." Forretningsorden og arbejds-gang er lavet lige efter bogen, dvs. Bestyrelsesnøglen. Men hvorfor sætter en fynsk gartnerivirksomhed en vestjysk landbrugschef i formandsstolen?

Det handler om tillid, forklarer Claus Petersen og Preben Damm om udvælgelsen af boardets medlemmer – for de skal have 100 pct. indsigt i gartneriets drift. Og det kan være følsomt i en forholdsvis lille branche, hvor konkurrencen er hård, og strukturaendringen galopperer af sted.

Preben Damm (tv) og Claus Petersen ved alt om potteplanter, forædling og det at drive et gartneri. Strategisk udvikling, salg og marketing får de derimod via deres advisory board. Foto: Claus Haagerup, Chili.

Fakta

- Gartneriet Kærby ApS producerer årligt 15 mio. potteplanter, hovedsageligt kalanchoe og Sant Pauli men også en del sæsonkulturer.
- Omsætning 66 mio. kr.
- 40 medarbejdere
- 48.000 kvm er under glas.

☞ **Vi foretrækker at træffe beslutninger selv. I den proces er boardets input uundværlige.**

Preben Damm og Claus Petersen

Styr på begreberne: Gådråd, Gårdbestyrelse og Advisory board

Gådråd: Består typisk af ejer plus ægtefælle, 2-3 økonomi- og fagkonsulenter, evt. landmandskollega, dyrlæge og/eller pengeinstitut. Primært fokus på produktionen og økonomien. Landmanden sidder for bordenden og er bestemmende.

Gårdbestyrelse: Ligner gådråd men rummer også folk uden for landbruget, f. eks. erhvervs- eller organisationsfolk og politikere. Primært fokus på de overordnede linjer, opfyldelse af mål, værdier og strategi. Bestyrelsens beslutninger betragtes som bindende for ejeren.

Advisory board: Sammensættes af eksterne eksperter, der besidder den viden, ejeren mangler eller ønsker styrket. Boardet kan have en bestyrelseslignende funktion eller fungere som ren rådgivning. I forhold til en professionel bestyrelse har boardet ingen formel magt.