



Juni 2014

## Dybdegående case – dyrkning af specialafgrøder med direkte afsætning til detailkæden og slutkunden

***Virksomhedsbesøg med henblik på at demonstrere Videncentret for Landbrugs værktøjskasse til værditilvækstere. På mødet blev værditilvæksterens forretningsmodel udfordret og vigtigheden af at kende sine produkters fremstillingspris blev diskuteret.***

### Virksomhedsbeskrivelse

Planteavlsejendom på 100 ha, hvoraf de 20 ha er forpagtet. Virksomheden producerer udelukkende specialafgrøder i form af kartofler, kål og jordbær med direkte afsætning til detailkæde, gårdbutikker og torvesalg. De har eget label på de produkter, som de sælger og har fået speciallavet deres egen indpakning. Virksomheden drives udelukkende af ejer, en medarbejder og en afløser.

Virksomheden blev etableret for mere end 20 år siden og har fra etableringsåret haft fokus på dyrkning af specialafgrøder. Mange års arbejde med specialafgrøder har resulteret i, at virksomheden i dag har et stort kendskab til dyrkning af specialafgrøder. Med fokus på specialisering omkring en skånsom behandling af kartoflerne, fra de tages op af jorden til de ligger hos slutbrugeren, har sikret virksomhedens gode afsætningsmuligheder på baggrund af produkternes kvalitet.

På grund af de seneste års store efterspørgsel på virksomhedens kartofler har de været nødsaget til at indkøbe kartofler fra kollegaer i branchen for at afdække kundernes efterspørgsel. Den store efterspørgsel har resulteret i, at virksomheden har oplevet vækst de seneste 5 år. Der er derfor overvejelser i gang i virksomheden omkring at tilknytte en mere fuldtidsansat idet, at deres arbejdsuge ligger mellem 80-100 arbejdstimer om ugen.

I forbindelse med de seneste års vækst har virksomheden investeret i bedre forarbejdningsudstyr med en større kapacitet. Investeringerne er foretaget på baggrund af, at virksomhedsejeren ønsker at investere i mere jord, som skal sikre en større volumen i gennem det nye forarbejdningsudstyr.

Virksomhedens insourcing af aktiviteter i værdikæden skal i fremtiden sikre, at virksomheden har kontrol over grøntsagerne fra jord til bord. Det giver samtidig virksomhedsejeren en mere kompleks virksomhed, der kræver et stort overblik de enkelte aktiviteter.

### **Mål for virksomheden**

Virksomheden forventer de kommende år en øget omsætning, men er samtidig meget bevidst om, at væksten skal være lønsom. Væksten skal skabe grundlag for to nye ansættelser over de kommende to år. Endvidere skal der investeres i 20-30 ha mere jord for at kunne følge med efterspørgslen. Alternativet til at investere i jord i naboladet er forpagtning af mere jord.

### **Virksomhedens udfordringer og potentiale**

Virksomheden udfordringer og potentialer er udarbejdet på baggrund af en udvidet SWOT-analyse for virksomheden.

Virksomheden er i fase, hvor hovedformålet er optimering af det eksisterende forretningsområde og udvidelse af flere forretningsområder. Retningen er sat mod øget aktiviteter på kartoffelproduktionen. Der skal produceres flere kartofler pr. hektar, samtidig skal der flere hektar til at kunne matche kundernes efterspørgsel. Sortimentet af kartofler skal udvides således, at sortimentet afdækker en større målgruppe.

I forbindelse med de seneste års vækst og forventninger til vækst i fremtiden har den udvidet SWOT-analyse taget udgangspunkt i virksomhedens struktur, risikohåndtering og fremstillingspris.

### **Potentialer**

- **Værdikædeanalyser**  
I forhold til den strategiske intention er det vigtigt at kende fremstillingsprisen på sine produkter. På hvilke afgrøder er det pengene tjenes, og hvilke sorter resulterer i den bedste indtjening.
- **Markedsanalyse**  
Herunder kan en markedsanalyse være behjælpelig med at få øjensynliggjort, hvilke kundegrupper du skal satse på i fremtiden ud fra en kundesegmentering.
- **Omlæg virksomheden til selskabsform**  
Øget vækst og investeringer giver en større risiko. Stiftelse af selskab til at drive virksomheden ville minimere risiko i tilfælde af, at udviklingen vender. Det giver en større trykthed og vil stille næste generation med større muligheder for at overtage ejendommen.

### **Udfordringer**

- **Ressourcer**  
På nuværende tidspunkt er arbejdspresset meget højt i virksomheden. For at sikre et godt arbejdsklima og frihed er der brug for mere arbejdskraft til at klare de dagligdagens arbejdsopgaver.
- **Risikostyring**  
De seneste års vækst og forventninger til vækst i fremtiden medfører øget risikofaktorer omkring kapitalfremskaffelse, sygdom, afsætning osv. Udarbejdelse af risikostyring for virksomheden, hvor der tages stilling til virksomhedens risikofaktorer er derfor essentiel for den kommende vækst.
- **Kontrakt med detailbutikker**  
Der er på nuværende tidspunkt ingen faste aftaler med kunder, og dette øger usikkerheden. Kontrakt med en eller flere detailbutikker sikrer en mindre følsomhed overfor prisudsving, mindre opsigende salg og giver en frihed og trykthed.