

ARTIKEL 1

Generationsskifte sat på skinner

Nordjysk landmand og hans søn valgte at bruge det nye rådgivningskoncept Dynamisk Strategi, da de ønskede faste rammer om deres fælles fremtid.

Generationsskifter har næsten altid visse fællestræk: Et tidsperspektiv på 5-10 år, udsigt til ændringer og to parter med behov for at få afklaret og koordineret forventninger, ønsker og behov.

Alt i alt en situation, der råber på en rådgivningsmetode, som kan håndtere visioner, udmønte en strategi og omsætte den i handlingsplaner, der kan føres ud i livet – og hurtigt ændres, hvis virkeligheden ændrer sig.

Netop derfor valgte økonomikonsulent Lene Ludvig, AgriNord, at foreslå Dynamisk Strategi, et nyudviklet rådgivningskoncept fra Videncentret for Landbrug, som metode, da mælkeproducent Karsten Stougaard, Lønstrup nær Hjørring og hans søn, Kasper, for nyligt meldte sig med behov for at tage hul på generationsskiftet.

”De skulle have fælles mål for I/S-perioden, med en afklaring af produktions- og investeringsniveauet. Det er Dynamisk Strategi rigtig god til, fordi den både detaljeret og overskueligt redegør for bedriftens aktuelle situation, dens strategiske muligheder og de handlingsplaner, der er nødvendige for at realisere dem,” konstaterer Lene Ludvig.

Skema fremmer kommunikationen

Hun indledte møderne med far og søn – som var ledsaget af deres respektive bedre halvdele – med at ”lave en forvirring”.

”Jeg kastede alle emner op i luften efter tur, stillede spørgsmålstejn ved alting og nægtede at høre på forudindtagede synspunkter. Derefter samlede jeg op og satte de forskellige udsagn i skema, så alle områder var dækket. Det gav en visuel struktur, som var et godt grundlag for samtalen på næste møde,” fortæller Lene Ludvig.

Hun finder skemaformen med kasser ideel til at holde styr på tankerne i processen.

”Man får kommunikeret i bund – uden på noget tidspunkt at miste tråden. Og så er det nemt at ændre en kasse eller to undervejs,” lyder hendes vurdering.

Lene Ludvig finder metodens to A4-kort – med beskrivelser af dels virksomheden, dels dens strategiske muligheder – nemme at udarbejde i Microsoft PowerPoint. Den opgave løste hun efter hver samtale i forløbet.

”Både far og søn gav med- og modspil ved at foretage ændringer undervejs. Og den aktive medvirken var i høj grad med til at give ejerskab til processen,” fastslår hun.

Handlingsplan klar

Konkret har det Dynamiske Strategi-forløb resulteret i det, som Lene Ludvig kalder et strategisk beredskab. Der er taget stilling til lån kontra leasing, variabel rente kontra fast, og holdningen til lån i fremmed valuta. Derudover er der udarbejdet en liste over inventar og udskiftningsbehov.

Som supplement ligger der noget der ligner en handlingsplan for generationsskiftet, idet:

- Der er sat navn på de nødvendige rådgivere
- Der er truffet beslutning om, hvilken model, processen skal forløbe efter
- Der er klarhed over, hvilke aftaler der skal indgås
- Vækstformen er fastlagt
- Optimeringen af etableringskontoen ligger klar

”Ja, selv de bløde værdier er nedfældet på papir,” runder Lene Ludvig tjeqlisten af.

Hun sammenfatter sin anvendelse af Dynamisk Strategi som en ideel tilgang til rådgivning om fremtidsplaner – også i de fire andre sammenhænge, hvor hun har brugt metoden.

”Landmandsfamilierne kommer på banen af sig selv – man skal ikke sidde og hive det ud af dem. Det er et godt tegn,” konstaterer Lene Ludvig.

BILLEDETEKST

”Dynamisk Strategi bygger på aktivt med- og modspil fra landmændene. Det er i høj grad med til at give ejerskab til processen”, mener økonomikonsulent Lene Ludvig.

ARTIKEL 2

Fra tanker uden filter til styr på opgaverne

En formuleret strategi for generationsskiftet – opnået med rådgivningskonceptet Dynamisk Strategi – har givet overblik og struktur for nordjysk landmandsfamilie.

Når en landmand er alene om at eje og lede sin bedrift kan han måske godt nøjes med at have sin strategi og sine planer i hovedet. Men når man bliver to i forbindelse med generationsskifte, er det nødvendigt at få tanker og ideer på papir.

Sådan lød et af hovedmotiverne til, at Karsten og Kasper Stougaard – far og søn på en 220 hoveder stor jerseykvæg-besætning i Lønstrup nær Hjørring – for nylig sagde ja til et tilbud fra økonomikonsulent Lene Ludvig om at indgå i et rådgivningsforløb efter konceptet Dynamisk Strategi.

Processen startede med tanker uden filter.

”Vi skulle – med udgangspunktet: Alt er muligt – forestille os, hvordan verden kunne se ud i 2015. Det bragte os vidt omkring, men før der blev kaos, blev vi bragt godt tilbage på sporet. På den måde kom vores indbyrdes snak og planer gennem årene ned på papir, og det blev vigtigt for det videre forløb,” fortæller Karsten Stougaard.

Konsolidering og lønsomhed

Som konkret udbytte af processen nævner han en beslutning om ikke at udvide inden 2015. I stedet skal driften konsolideres og gøres lønsom, formentlig med investering i en ekstra malkerobot ud over de tre, som blev anskaffet i 2009.

Samtidig blev der lagt en strategi med handlingsplan for forskellige aktiviteter, som skal nås inden bestemte deadlines, for eksempel renovering og omforandring af en ældre stald.

”Når tingene er gennemført, sætter vi en streg og laver ny handlingsplan. Det gode ved det er, at vi har styr på opgaverne – både på kort, mellem og langt sigt,” konstaterer Karsten Stougaard.

Han finder beskrivelsen af virksomheden, strategien og handlingsplanerne, alt sammen formuleret på to A4-ark, uhyre værdifuld for familiens afklaring omkring generationsskiftet.

”Desuden har vi brugt resultatet over for vores samarbejdspartnere i banken og kreditforeningen, og de har sat stor pris på det. De har jo brug for klar besked, efterhånden som landbrug bliver større og større enheder – og det dermed handler om store beløb,” fastslår Karsten Stougaard.

BOX

Dynamisk Strategi kort fortalt

Dynamisk Strategi er en nyudviklet metode fra Videntret for Landbrug med det formål at gøre strategiarbejde konkret, let at overskue og enkelt at kommunikere til andre. Udgangspunktet er landmandens egen opfattelse af hans bedrift, formuleret med hans egne ord.

Dynamisk Strategi giver følgende resultater:

- Virksomhedens vision bliver omsat til strategiske mål
- Overblik over alle virksomhedens enkeltdele og aktiviteter – samlet på én A4, Virksomhedskortet
- Nødvendige kompetencer/ressourcer listet og prioriteret
- Bedriften afbalanceret med sin omverden
- Indsatserne til at nå målene præsenteret på endnu en A4, det Strategiske Kompetencekort – til at præsentere for bank, kreditforening, medarbejdere og andre interessenter

Se mere på dlbr.dk/dynamiskstrategi.