

Team virksomhedsledelse

27. maj 2014

Referat af møde i Landbrugets placering i en ny økonomisk normal – Team Virksomhedsledelse den 23. maj 2014

Til stede:

Stine Hjarnø Jørgensen
Søren Svendgaard
Ivan Damgaard
Jørgen Kroer
Vibeke Hjorslev Rasmussen
Keld Bech Møller
Torben Ulf Larsen

Afbud:

Niels Vejby Kristensen
Niels Bloch
Ulrik Toftegaard Jensen

Referent: Keld Bech Møller

Ad 1 Hurtig rundtur på bedriften

Keld bød velkommen til dagen, og herefter viste Kim Kjær Knudsen rundt på Allindemaglegaard. Kim der er 28 år overtog Allindemaglegaard pr. 1. januar 2008 fra hans far i en byttehandel med 3 mindre ejendomme som Kim ejede forinden.

I sommeren og efteråret 2008 byggede Kim et nyt barmarksprojekt til 1250 søer.

Kim og Allindemaglegaard indgår i en større familiekoncern med hans forældre og brødre, hvor der pt. er en produktion med 2.200 søer og full-line produktion på op til ca. 55.000 slagtesvin. Resten af 30 kg's grisene sælges til eksport.

Det samlede dyrkede areal på 970 ha drives i et fælles Aps.

Strategien er udbygning til full-line på alle grisene og udnyttelse af muligheden for 1.500 søer på Allindemaglegaard samt en selvforsyningsgrad på 100 % ved opkøb/forpagtning af mere jord.

Udover selve landbrugsdriften ejes en del udlejningsboliger samt erhvervsudlejning, og derudover driver Kims mor hotelvirksomhed fra Sonnerupgaard gods.

Ad 2

Oplæg fra Kim omkring strategi, ledelse og brug af rådgivning. Kim er uddannet agrarøkonom fra Bygholm

Kim gennemgik den samlede koncern og strategien som nævnt under pkt. 1.

Selv om familien tænker dagligdagen i den samlede koncern, er Kims og hans fars landbrug bevidst opdelt i 2 særskilte virksomheder, da de er bevidste om, at de begge er markante personprofiler.

Ledelse og strategi:

Kim har generelt svært ved at sætte konkrete ord på den daglige og den strategiske ledelse af bedriften, men kommer bl.a. med følgende udsagn:

- Der afholdes dagligt morgenmøder med medarbejdere i stalden med opfølgning og planlægning på produktionen. Fodermester Brian har det daglige ansvar for stalden og Kim deltager ikke i det praktiske arbejde. Medarbejderne involveres i nye produktionsmål.
- Generelt er det svært at holde fingrene fra det praktiske arbejde = Kims største udfordring.
- Den største prioritet er udvikling af virksomheden. Strategien revideres hvert år ifm. med aflæggelse af regnskab i oktober måned.
- Familien er vigtig, men kommer nemt i 2. række
- Bruger ikke meget tid på opfølgning og økonomistyring. Ser ikke en værdi heraf.
- Det handler hele tiden om, at intet arbejde bliver udført som "venstrehåndsarbejde"
- Det administrative fylder alt for meget, og er en begrænsning for vækst. Overvejer kraftigt at søge hjælp hertil.
- Deltager i 2 netværksgrupper for sparring på produktion og strategi.
- De største risikofaktorer er: kompleksiteten i virksomheden, driftsformen (ikke full-line), jura og regler, familien.

Rådgivning:

- Rådgivning fra Agrovi bruges til:
 - Farmsekretær
 - E-faktura - Summax
 - Udarbejdelse af regnskaber
 - Udarbejdelse af budget og halvårlig opfølgning
 - Planlægning af generationsskifte
 - Sparring
 - Strategi. 5 – års strategien opdateres ud fra de muligheder der opstår.
- Kim udtrykker tilfredshed med rådgivningen
 - Får god sparring
 - Rådgiveren skal være ærlig og komme med hans/hendes mening
 - Bruger bevidst ikke samme rådgiver som hans far.
 - Ser landboforeningen som et stærkere kort end f.eks. KPMG pga. den store faglige viden.
- Bruger ikke svin/planterådgivning ret meget. Dyr lægen kommer med den faglige sparring.
- Shopper lidt i forskellige centre afhængig af opgavens art.

Ad 4

Virksomhedskonsulent Jens Norup, Centrovic gennemgik rådgivningstilbuddene og tiltagene ift. de større, komplekse og mere og mere differentierede bedrifter.

Rådgivningen skal understøtte ejerens ledelse af bedriften, hvor det er vigtigt at huske, at ledelsen spænder over 2 dimensioner:

Leadership (Gøre det rigtigt) => *Omverdenen, egne mål, bedriftens mål*

Management (Gøre tingene rigtigt) => Medarbejdere, eksterne parter, motivation, risiko

Landmændene køber rådgivning af 3 grunde:

- Køb af sparring
- Køb af forsikring
- Køb af specialistviden

Der er en stigende bevidsthed om opdeling i serviceydelser (regnskab, budget, moms, løn-service) og rådgivningsydelser.

Mange rådgivningsforløb følger i dag rammerne for projektledelse:

Projekttrekanten => TID – MÅL – RESSOURCER

Tunge kundesager "røde kunder" fylder meget i dagligdagen med stort behov for afrapportering til bankerne.

Rådgivningen er nødt til at arbejde med sit lidt støvede image og fremstå mere professionel.

Den enkelte rådgiver skal endvidere være bevidst om egen personprofil kontra kundens personprofil, så rådgivning afpasses herefter, eller evt. skal der en kollega på sagen.

Rådgivningen skal huske at være skarp på skattestrategien. Der er et stigende behov herfor.

Ad 5

Keld gennemgik en analyse af strukturudviklingen indtil i dag og frem til 2022.

Der forventes at være ca. 8.000 heltidsbrug tilbage i 2022, hvoraf 3.000 er kvægbedrifter, 2.000 er svinebedrifter og 2.000 er plantebedrifter.

Strukturudviklingen forventes dermed at fortsætte med uændret styrke.

Ad 6 Opsamling og læring for Team virksomhedsledelse

Status på rådgivningen:

- Vi har de rette produkter på hylderne
- Der er dog i nogle tilfælde et gab ift. produkterne og implementeringen i DLBR-virksomhederne
- Rådgiverne skal blive bedre til at koble de forskellige produkter og dermed se den samlede effekt
- Landmændene er generelt ikke gode til at give udtryk for forventningerne
- Rådgivere skal blive bedre til at afdække behov
- Øget specialisering blandt rådgiverne. Eller bliver det hele nemt til "leverpostej"
- Der er både behov for specialister og "drivere"
- Der er ikke nok rådgivere i DLBR

- Rådgiverne skal have en vis risikovillighed for at kunne matche fremtidens landmand
- Efterspørgslen efter rådgivning bliver ikke mindre selv om der er færre bedrifter
- Vi kan skabe mere værdi end vi gør i dag

Udvikling af rådgivning og rådgivere

- Stigende behov for en grundig behovsafdækning og en virksomhedsanalyse inden rådgivningstiltagene igangsættes
- Produkterne er isolerede i dag. De skal kombineres bedre fremover
- Situations- og kundetilpasset rådgivning. Rådgiveren skal matche den rådgivning der leveres.
- Tænke værdikæde. Service kan også skabe værdi. F.eks. virksomhedssekretær, controller, økonomichef
- Der er behov for modenhed og selvrefleksion hos rådgiverne
- Der er behov for integritet til at modstå ubehøvlede og umodne D'ere (ejerledere)
- Hos DLBR er der et forandringsbehov hos direktørerne og de folkevalgte. Et paradoks at de folkevalgte kræver et "0 – resultat" mens direktørerne vil lave overskud
- Rådgiverens erfaring fra egen virksomhed er en fordel, når der skal skabes en hurtig relation til kunden. Det giver en evne til hurtig at forstå kunden, men det betyder i nogle tilfælde også, at man tror, at man forstår.
- Rådgivere og rådgivningscentre skal arbejde med en proces omkring image og selvtillid.



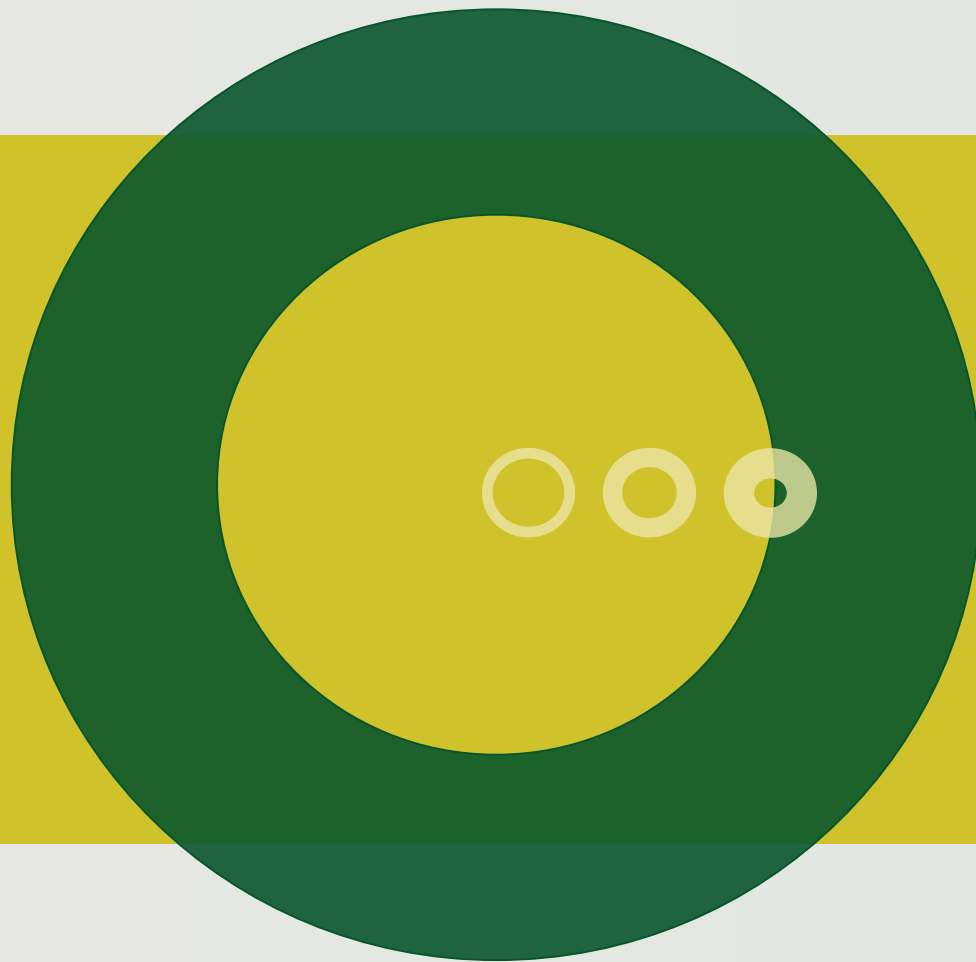
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Strukturudviklingen

Teamleder

Keld Bech Møller

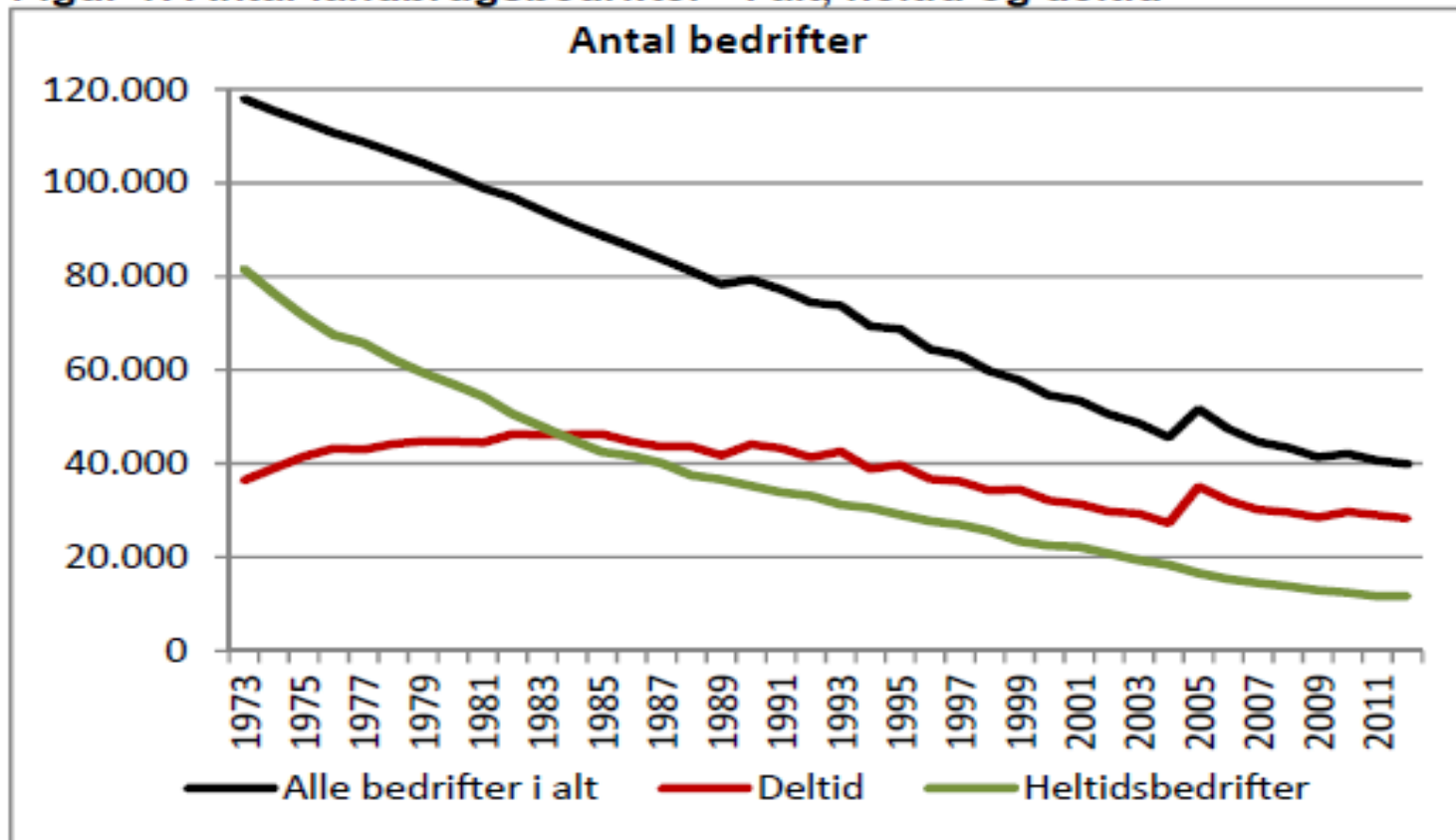


Hvor står vi og hvor skal vi hen?

- Strukturudviklingen tog for alvor fat i 60'erne
- Antallet af bedrifter er reduceret næsten lineært indtil i dag
- Størrelse målt på ha, antal køer og antal svin er tilsvarende steget kraftigt
- Vil denne udvikling fortsætte?
- Analyse er udarbejdet af Klaus Kaiser og Rikke Jensen, VFL på baggrund af materiale fra DST og ØDB

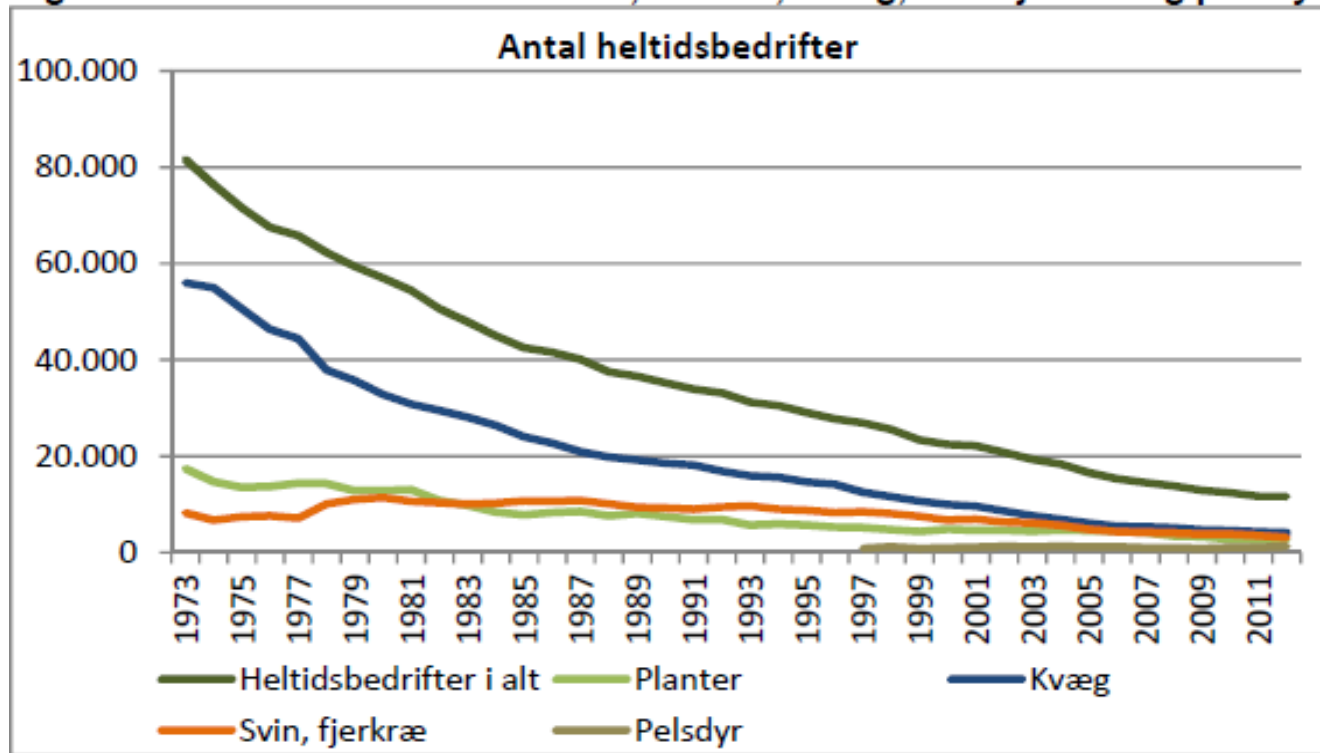
Udviklingen i antal bedrifter

Figur 1: Antal landbrugsbedrifter - I alt, heltid og deltid



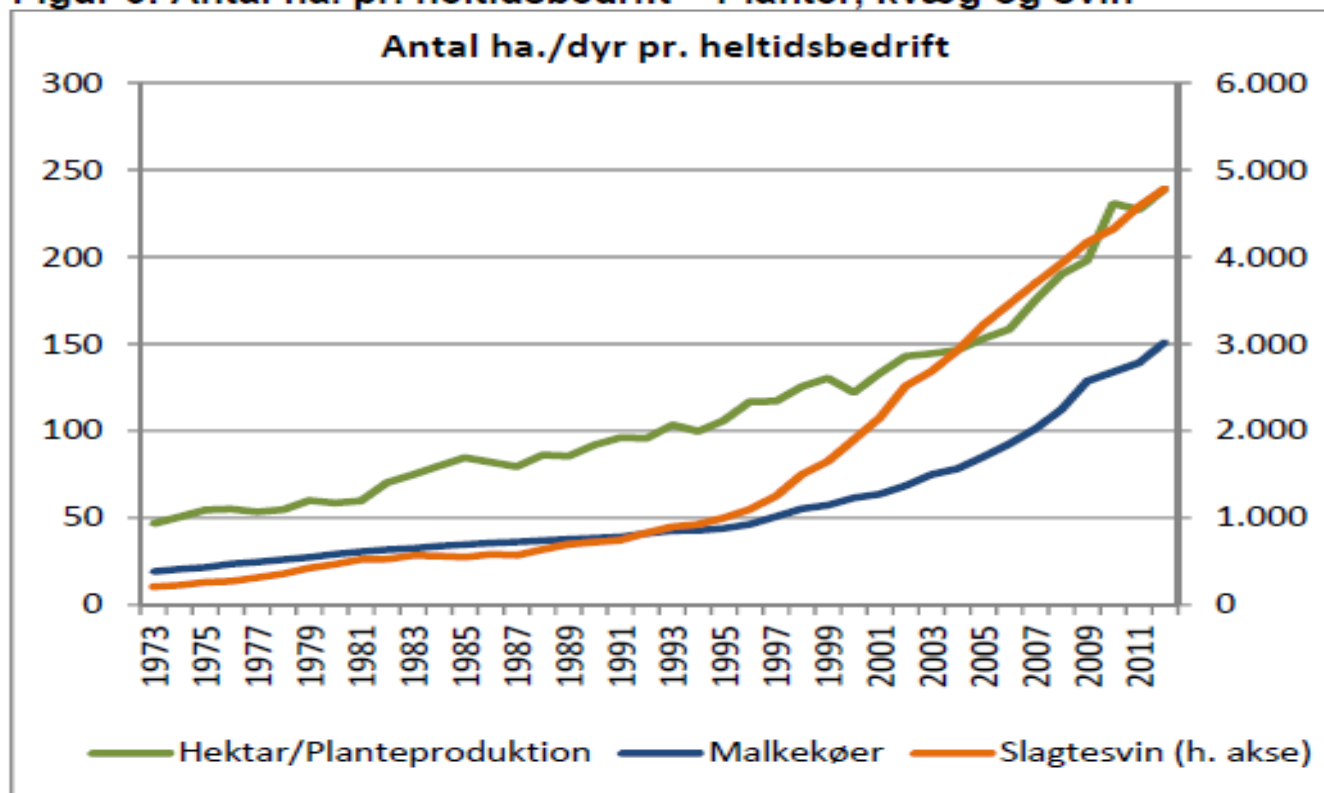
Udvikling i heltidsbedrifter

Figur 3: Antal heltidsbedrifter – I alt, Planter, Kvæg, Svin/fjerkræ og pelsdyr



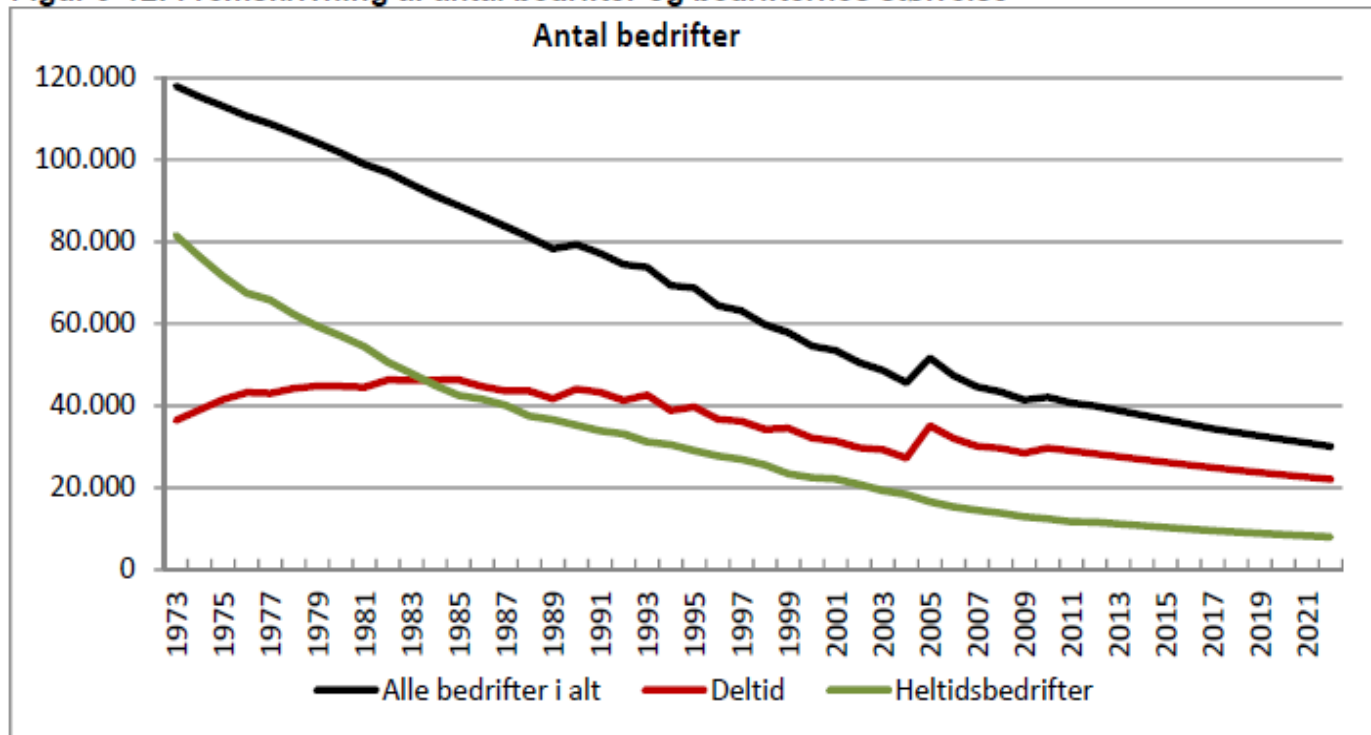
Udvikling i størrelse

Figur 6: Antal ha. pr. heltidsbedrift – Planter, kvæg og svin*

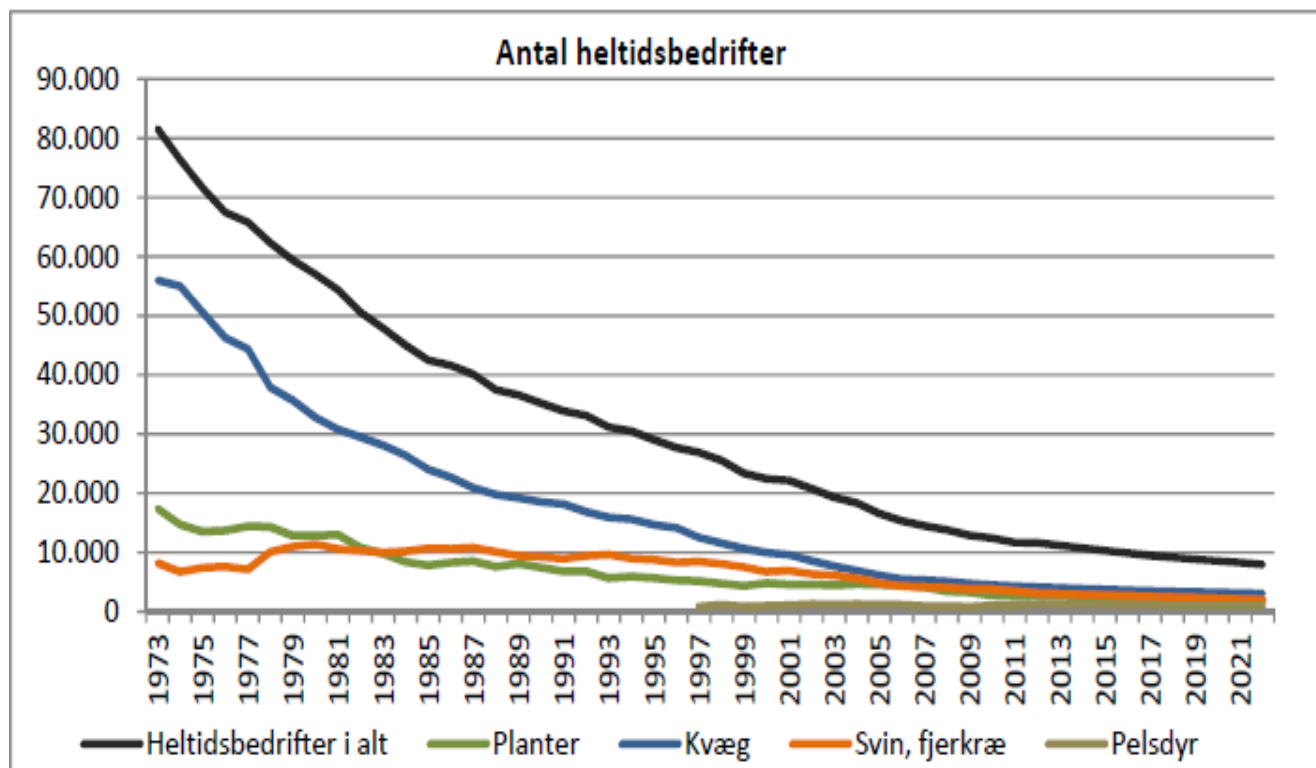


Fremskrivning antal bedrifter

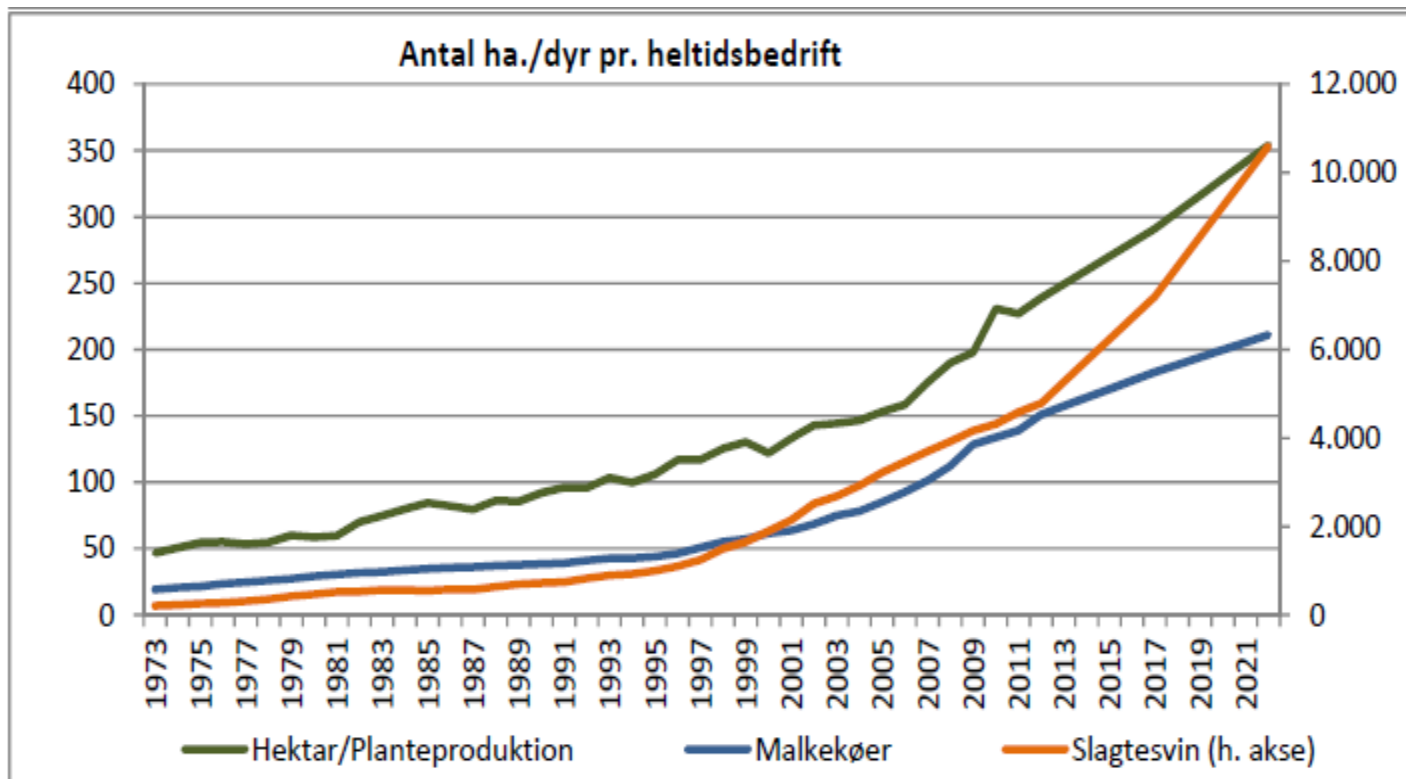
Figur 9-12: Fremskrivning af antal bedrifter og bedrifternes størrelse



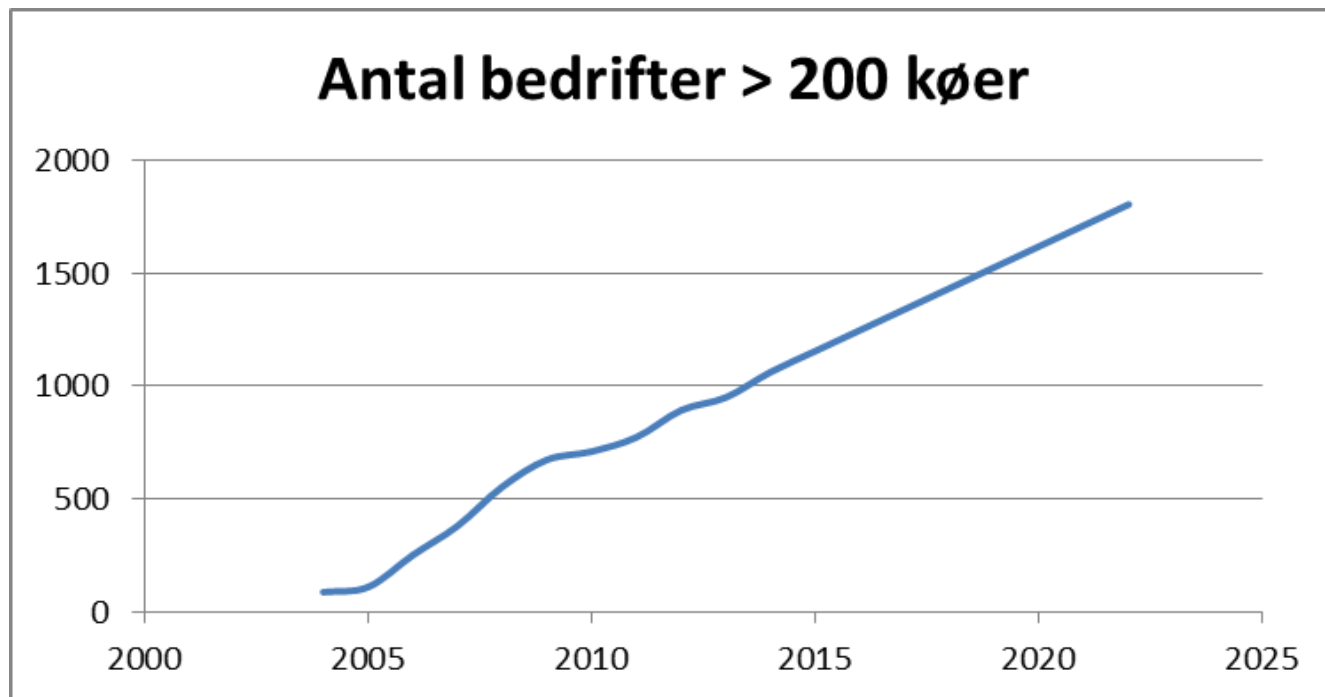
Fremskrivning heltidsbedrifter



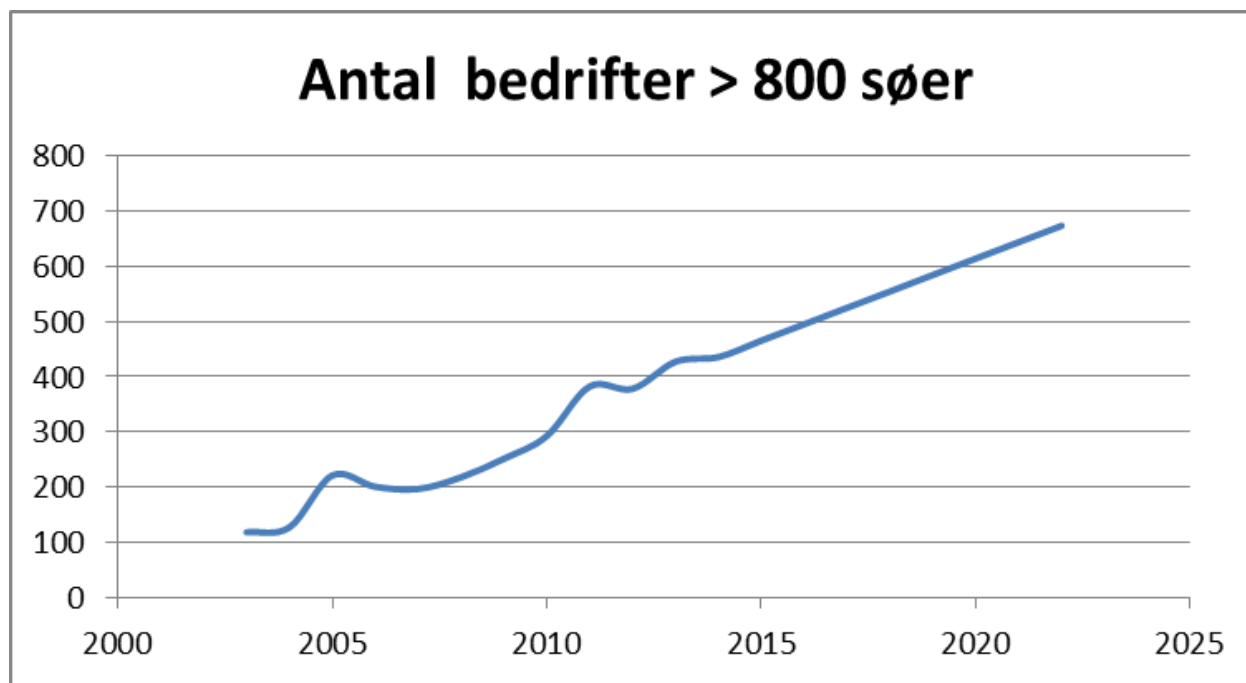
Fremskrivning størrelse



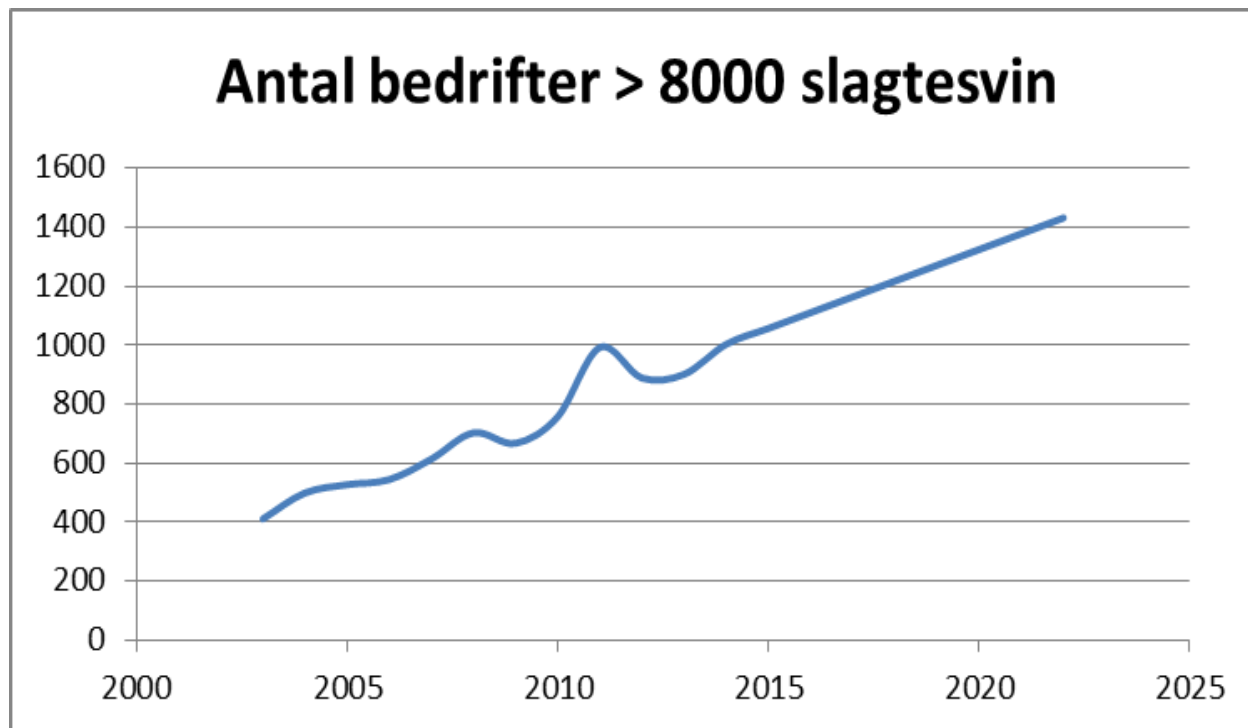
Fremskrivning større kvægbedrifter



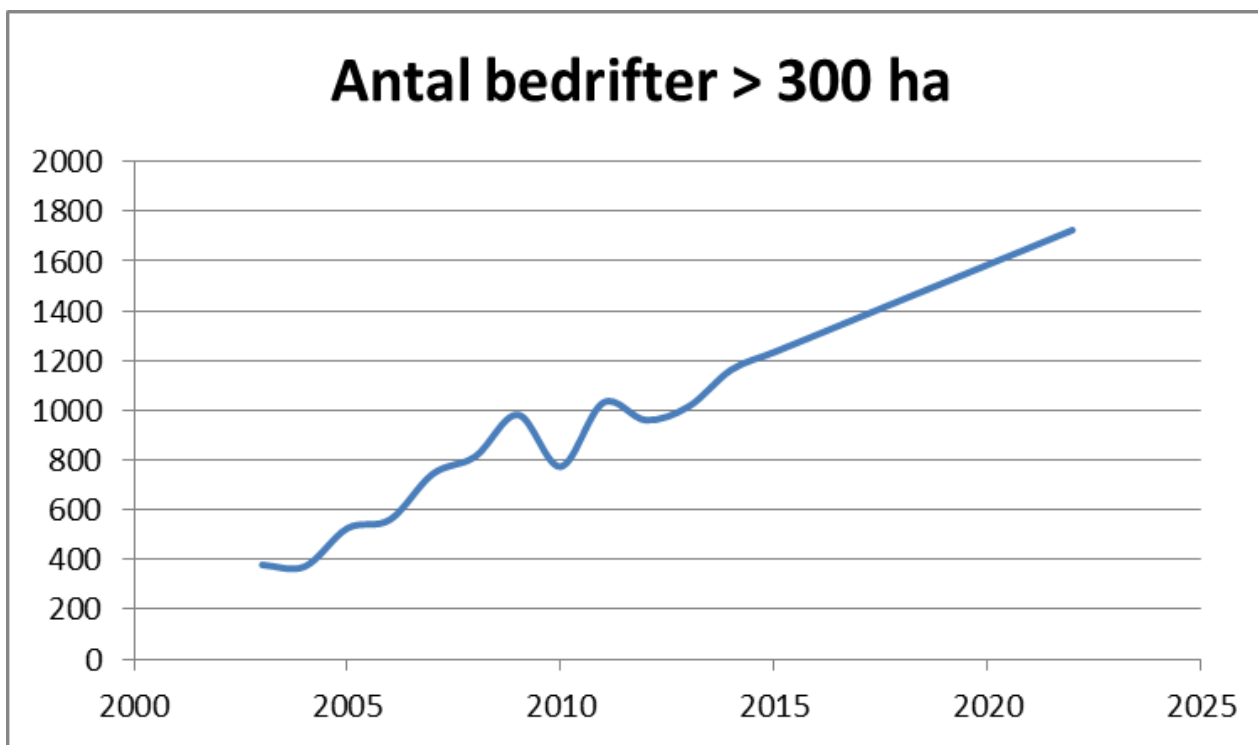
Fremskrivning større soholdere



Fremskrivning større slagtesvinebedrifter



Fremskrivning bedrifter > 300 ha



Highlights

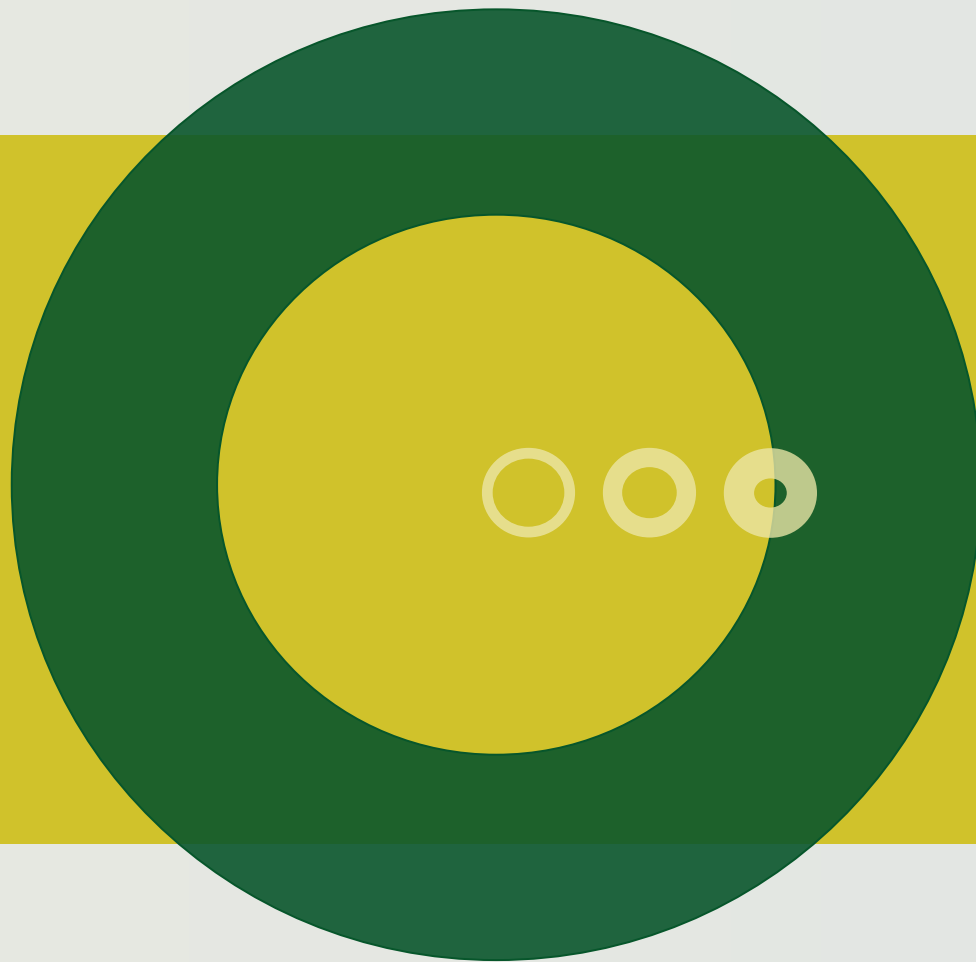
- Strukturudviklingen fortsætter med uformindsket styrke
- Færre, større og mere specialiserede bedrifter
- Konjunkturudsving og finansieringsforhold kan have en dæmpende effekt
- Er vi forberedt til denne udvikling?



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Opsamling og læring

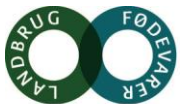


Status på rådgivningen

- Vurdering af rådgivningen ift. de større og komplekse bedrifter nu og om 8 – 10 år
- Hvad er forventningen fra Kim og hans kollegaer?
- Hvor står vi mht. rådgivningsydelser/produkter?
- Hvor står vi mht. rådgiverprofiler?
- Kan den samme rådgivningsforretning opretholdes med 3500 færre heltidskunder?

Udvikling af rådgivning og rådgivere

- Hvad skal der til for at vi dækker det nuværende/kommende gab?
- Hvad skal udvikles på værktøjssiden?
 - Nye produkter/ydelser
 - Nye ideer og tiltag
- Hvad skal udvikles på kompetencesiden?
 - Hvilke rådgivertyper er der behov for?
 - Hvilken kompetenceudvikling er der behov for?
 - Hvorfra sker rekrutteringen af "nye" rådgivere



Team virksomhedsledelse

12. maj 2014

Dagsorden til møde i Landbrugets placering i en ny økonomisk normal, Team virksomhedsledelse

Hermed dagsorden til møde i Team virksomhedsledelse fredag d. 23. maj, der vil foregå hos Kim Kjær Knudsen, Allindemaglegaard,

Vi mødes på adressen:
Allindemaglevej 60, 4100 Ringsted
fredag, den 23. maj kl. 9.30

Dagsorden

1. Hurtig rundtur på bedriften, hvor Kim fortæller om produktionen, dagligdagen og ejendommens historie
2. Kl. 10.30 mødes vi på Sonnerupgaard gods, Tølløsevej 53, 4330 Hvalsø, hvor Kim holder et oplæg omkring følgende:
 - a. Hvordan forløber den typiske arbejdsuge
 - b. Udfordringer ift. at lede og styre bedriften. Hvad er min største ledelsesudfordring?
 - c. Hvordan skabes motivation, og hvordan fastlægges mål for medarbejderne
 - d. Hvad forventer jeg af mine rådgivere? Dækkede og udækkede rådgivningsbehov
3. Kl. 11.30 Frokost
4. Kl. 12.15 Indlæg ved virksomhedskonsulent Jens Norup, Centrovise omkring rådgivningstilbud til de større, effektive og ekspanderende bedrifter
 - a. Hvad er der på hylderne?
 - b. Kender vi forventningen hos denne type kunder og kan vi matche deres behov
 - c. Hvordan sikrer vi at denne type kunder bliver/kommer ind i DLBR – folden?
5. Kl. 13.00 Strukturudviklingen de næste 2 - 5 – 10 år. Hvor mange bedrifter af denne type vil der være. V/ Keld Bech Møller
6. kl. 13.15 Opsamling og læring for team virksomhedsledelse
7. kl. 14.00 Afslutning

Venlig hilsen

Torben Ulf Larsen
Keld Bech Møller