

Forretningsudvikling – Kortlægning af landmandens behov

Af specialkonsulent William S. Andersen og konsulent Jesper Henning Lindholm Bendtsen, Videncentret for Landbrug

Intro

Artiklen beskæftiger sig med landmænd og deres behov for at blive bedre til at forretningsudvikle. Beskrivelsen af landmændenes behov vil give en indikation af, hvilke behov der er de mest afgørende at få afdækket for at innovationen i dansk landbrug kan fremmes, således at danske landbrugsprodukter også i fremtiden vil være frontløbere mht. til kvalitet og pris hos forbrugerne, både nationalt og internationalt. Forretningsudvikling afhænger i høj grad af landmandens egen vilje til at skabe ideer og af den indsats, der skal til for at forretningsgøre dem, men derudover er der en række andre parametre, hvor landmanden har brug for indspil for at kunne højne sin evne til at forretningsudvikle. Disse parametre omfatter bl.a. organisering, salg og netværk, og det er i relationen til disse parametre, mange af behovene hos landmændene eksisterer. Som en del af artiklen er der for hvert behov, der er beskrevet, også draget en konklusion, som anviser, hvordan behovet kan afdækkes.

Behov 1 - Deltagelse i strategiske forretningsnetværk

Med udgangspunkt i den barske 2014-situation for mange konventionelle landmænd, hvor driftsunderskud for manges vedkommende er normen snarere end undtagelsen, er fokus på optimering og tiltag i relation til den primære drift ofte ikke tilstrækkelig til at få landmændenes forretning tilbage i plus. Der er på den baggrund opstået et enormt behov hos mange landmænd for at tænke i både inkrementelle og radikale forretningsændringer, som kan bidrage med nye, innovative tiltag eller produkter, eksempelvis ved at introducere ny teknologi, omlægning af driften, udvikling af nye produkter eller indtrængning på nye markeder, der kan forbedre bundlinjen både på kort og lang sigt. Ens for samtlige tiltag er, at de alle som oftest vil betyde nye forretningsgange i landmændenes daglige drift, men samtidig vil de innovative tiltag også skabe nye og spændende perspektiver for forretningsgørelse, som kan give en forbedret bundlinje.

Innovative forretningsideer opstår sjældent af sig selv, og landmænd har lige såvel som alle andre forretningsdrevne, brug for inspiration til at skabe nye forretningsideer. En grundlæggende forudsætning for at innovation kan finde sted er i mange tilfælde vidensdeling, og til dette formål er etablering af et strategisk forretningsnetværk en rigtig god handling. Der er tale om en netværksproces, hvor interaktiv læring og ideskabelse sker, når landmanden konfronteres af andre brancherelaterede aktører, som de normalt ikke interagerer med. Et strategisk forretningsnetværk er endvidere en rigtig god måde at sætte forretningsideer i spil blandt andre aktører for på den måde at få sparring og hvormed ideen kan udvikle sig fra kun at være en del af landmandens tanker til at blive en del af et mere spændende og attraktivt vækstmiljø med ny viden og nyttige samarbejdsrelationer.

Konklusion: Ved at deltage i et strategisk forretningsnetværk, hvor landmænd kan omgås andre brancherelaterede personer, kan de få inspiration og sparring fra folk med erfaringer inden for strategisk planlægning og udvikling og som divergerer fra deres egen forståelse. Ved at deltage kontinuerligt i forretningsnetværket vil landmændene fremme evnen til at ideskrabe og tænke innovativt og dermed få mulighed for at få kvalificeret deres forretningsideer.

Behov 2 – Kulturændring

Fødevarer sikkerhed har i mange år været den primære motivationsfaktor for produktionsoptimering i landbrugserhvervet. De store konventionelle og ofte meget traditionsbundne landmænd har derfor stort set altid haft meget fokus på produktionsoptimering, da det er forankret i deres landmandskultur, som i mange tilfælde også er gået i arv fra tidligere familiemedlemmers eksisterende tilgange til landbrugsdrift. Udfordringen i dag er, at den oprindelige tankegang om dækning af et basalt behov for fødevarer ikke medfører en aktiv proces inden for innovation og forretningsudvikling, da fokus konstant forbliver på optimering af produktionen.

Der er på den baggrund behov for en kulturændring i landbrugserhvervet, som sikrer, at landmandens generelle viden om innovation og forretningsudvikling udvides, samtidig med at han tilføres nye kompetencer, vilje og spillerum, hvilket projekter i andre europæiske lande har dokumenteret, vil have en positiv effekt på graden af innovation og forretningsudvikling. Derudover er der behov for, at landmanden får bedre adgang til viden om moderne tendenser inden for fx fødevaremarkedet og dernæst inspireres til at tænke i nye koblinger mellem eksisterende produktionsmetoder, så nye forretningsmodeller kan udvikles i relation til den eksisterende bedrift.

Denne viden om markedet er strengt nødvendig for at kunne opnå værdi på nye markeder, da trædemølle-teorien (Ingemann, 2008) har vist, at rentable forretningsmuligheder bør finde sted udenfor de traditionelle landbrugsmarkeder, grundet den uelastiske efterspørgsel. Et eksempel på en ny forretningsmulighed kunne være udnyttelsen af danske husdyrbrugs gener. I Danmark har vi altid haft gode forudsætninger for at dyrke landbrug og producere fødevarer grundet dansk landbrugs komparative fordele. I takt med at konkurrencen er blevet intensiveret inden for produktionen af husdyr i de senere år, primært i Østeuropa, er det oplagt at udnytte dansk landbrugs komparative forudsætninger på en ny og innovativ måde, idet vi i dag har noget af det bedste avlsmateriale tilgængeligt i den primære fødevarerproduktion.

Konklusion: I nutidens verden eksisterer der helt andre krav fra forbrugerne til fødevarer end der gjorde for bare få årtier tilbage, i det forbrugere i dag ligger langt mere vægt på miljø, kvalitet, økologi, dyrevelfærd og bæredygtighed. Landmændene bør i højere grad inkludere forbrugers præferencer i deres tankegang når de tænker i nye forretningstiltag og nye produkter, da der ligger store forretningsmuligheder i at møde kundernes præferencer.

Behov 3 – Fra produktionsoptimering til kunder – og markedsorientering

Produktionsoptimering er generelt det mest prioriterede fokusområde blandt danske landmænd. De har oftest store ønsker om forbedringer, der kan effektivisere bedriften og skabe mere bundlinje på kort sigt, da de samtidig mener, at det er en forudsætning for, at de kan udvikle sig yderligere (Bove, 2011). Bulkproducenternes prioritering af produktionsoptimering er forståelig, da det primært er deres vigtigste konkurrenceparametre. Mht. nicheproducenterne er behovet mere paradoksalt, da nicheproduktion altid er dyrere end bulkproduktion, samt fordi produktion ofte er det område, som er sværest at konkurrere på for en nicheproducent. Forklaringen på den store fokusering på produktionsoptimering, selv hos nicheproducenterne, skal findes i, at produktion ofte er landmænds stærke side og det parameter, de ved mest om. Dette betyder samtidig, at de parametre, der fra et markedssynspunkt kan skabe merværdi – fx produktudvikling, marketing og salg – er langt mindre i fokus.

Denne generelle mangel på fokus betyder, at der er en stor risiko for, at mange nye innovative ideer og forretningsmuligheder overses, da landmændene ikke er bevidste om betydningen af de andre forretningsparametre, når de skal udvikle deres virksomheder. Endvidere er danske landmænd ofte ikke ret interesserede eller dygtige til at håndtere afsætning og kundekontakt. Dette skyldes, at de danske landmænd alle dage har været pristager – altså ikke har haft mulighed for selv at fastsætte prisen på deres produkter – kombineret med at efterspørgslen efter fødevarer altid har været relativt konstant. Alt for ofte bliver salgsindsatsen sporadisk og bygger på eksisterende kunderelationer. Derfor eksisterer der, uanset om landmanden afsætter sine produkter fra bedriften, via gårdbutik, grossist, detailed eller restaurationsbranchen, et stort behov for at lære at nå ud til en større kreds af kundesegmenter.

Konklusion: Behovet for at ændre landmændenes daglige fokus til at blive mere kunde- og markedsorienteret, kan imødekommes ved, at landmændene kommer til at arbejde mere målrettet med salg, prisfastsættelse, afsætning og håndtering af kunder, da tillærte kompetencer vil sikre, at de bedre kan kapitalisere på nye forretningsideer. En ting er nemlig at udtænke forretningsideen, men mindst lige så vigtigt er det at udvikle forretningsmodellen (Osterwalder & Pigneur), som skal bære værditilbuddet/produktet frem til kunderne. Det er ganske givet, at landmændene langt fra kan besidde samtlige af de kompetencer, der skal til for at udarbejde forretningsmodeller for deres ideer, men ved at blive mere bevidste om forudsætningerne for forretningsudvikling – eksempelvis via uddannelse eller rådgivning – så vil landmændene nemmere kunne vurdere mulighederne for forretningsgørelse og samtidig nemmere indgå i dialoger med rådgivere om, hvordan værditilbuddet/produktet kan tilføres værdi.

Behov 4 – Organisering – manglende kontakt til de rigtige samarbejdspartnere

Organisering er enormt vigtig når der skal udvikles på en forretnings. Ofte vil landmanden ikke stå med alle kompetencerne og derfor er det nødvendigt, på et tidligt stadie i udviklingsprocessen, at få etableret samarbejder med forskellige aktører med komplementære kompetencer. Især uerfarne landmænd vil som oftest stå med det største behov for at få tilknyttet kompetencer og viden, og her kan især gartnerier og landmænd med erfaring inden for forretningsudvikling, være gode inspirationskilder.

Der findes mange grænser der adskiller og begrænser potentialet for samarbejde og innovation, samtidig med at grænser også kan repræsentere forbindelser og tilknytninger, som kan skabe nye muligheder for forretningsudvikling. Fælles er det, at grænser ofte er skabt ud fra den enkelte landmands overbevisning om, hvor der er grænser, som dog ofte kan ligge langt fra virkeligheden. Definitioner om "dem og os" handler om hvor landmanden mener, at hans bedrift passer ind og i hvilke sammenhænge. Har landmanden eksempelvis den overbevisning, at et samarbejde med en lokal maskinmester ikke er vejen frem i forhold til udviklingen af en ny produkt ide, så er der meget ringe sandsynlighed for et samarbejde opstår og ideen får sværere ved at blive realiseret.

Endvidere er landmandens indsigt i markedet ofte meget begrænset, hvilket er med til at forhindre mulighederne for grænseoverskridende forretningsudvikling, hvor grænser og forandringer forbindes til muligheder. Landmænd har på den baggrund behov for at få større indsigt i, hvilke aktører de kan samarbejde med, eksempelvis omkring produktudvikling. Alt for ofte sker der det i dag, at når landmanden står med en problemstilling og efterspørger en løsning, så overlader landmanden udviklingsopgaven til andre og mere erfarne virksomheder, og dermed også muligheden for at kapitalisere på et nyt værditilbud, som kunne skabe nye indtægter for landmanden.

Konklusion: Oftest vil det være en god ide at få samarbejdspartnere med i organisationen, som har brancheerfaring og forståelse for landbrug, men måske ikke nødvendigvis er landmænd, da dette vil bidrage med anderledes erfaringer og et andet syn på markedsmuligheder, som kan være en stor fordel for organisationen og de fremadrettede chancer for at få succes med en forretningside. Fakta er nemlig, at når relationer, der ellers ikke har opgavefællesskaber til daglig, får mulighed for at krydse grænser og opnå større indsigt i hinandens arbejdsområder, vil der som oftest opstå nye innovationsfællesskaber og forretningsmuligheder, som ikke eksisterede før. Derfor er det meget vigtigt, at landmænd fremover bliver bedre til at flytte deres grænser og søge nye ukendte relationer.

Behov 5 – Produktudvikling

Landmænd drives ofte af begejstring for deres produkter. Kreativiteten til at udvikle nye produkter er ofte stor og sker gerne ved, at landmanden på egen hånd forsøger sig med nye sorter, udskæringer, dyrknings- eller forarbejdningsmetoder, tilsætninger etc. Udfordringen for landmændene er, at de forud for deres produktudvikling sjældent er bevidste om, hvad de sælger. Endvidere står de med den udfordring, at fødevarerefterspørgslens indkomstelasticitet er lav. Det betyder, at velstandsforbedringer blandt forbrugerne kun i meget lille omfang fører til øget fødevarerforbrug. Når landmændene samtidig ofte forsøger at effektivisere deres produktion ved stigende produktivitet, opstår der en situation, hvor udbuddet af landbrugsvarer kommer til at vokse hurtigere end efterspørgslen. Dette scenarie vil på længere sigt betyde faldende priser på landbrugsvarer og dermed et generelt lavere kapitalafkast for landbruget. Dette forløb kaldes også "landbrugets trædemølle" (Ingemann, 2008). Trædemøller har ofte den effekt, at mange landmænd bliver fanget i en situation, hvor de bliver pressede mht. deres eksisterende produktion, hvilket fører til tvungen effektivisering ligesom konkurrenterne for at klare sig økonomisk. Udover, at trædemøllen fremtvinger mindsket rentabilitet for landmanden, så mindsker situationen også mulighederne for at tænke innovativt, hvilket der ellers i den grad er brug for, for at bryde ud af trædemøllen.

Konklusion: Der eksisterer et stort behov for i højere grad at få inddraget kundebehov i landbrugets produktudvikling, således at produkterne bliver udviklet på baggrund af kundernes efterspørgsel. Eksempelvis kan landmanden inddrage kundernes mening om nye produkter, fx om de foretrækker en ny løgvariant, jordbær eller ny marmelade? Hvis udviklingsomkostningerne ikke er store, vil salgsresultaterne tale deres eget sprog. Hvis der i stedet er tale om større udviklingsomkostninger, vil det være oplagt at udføre en markedsanalyse eller en business case på forhånd.

Behov 6 – Behov for at afdække mulighederne for adgang til risikovillig kapital

Landbruget er per tradition et kapitaltungt erhverv. På den baggrund er al kapital oftest bundet til fysiske faktorer som fx jord og produktionsapparater. Dermed har landmænd sjældent egenkapital, der kan understøtte innovations- og produktudviklingsprocesser. Den store kapitalbinding i den eksisterende produktion låser derfor ofte landmanden i sit eksisterende strategivalg – produktionsoptimering – og der bliver ikke plads eller kapital til at tænke innovativt og udvikle nye forretningsideer. På den baggrund eksisterer der et stort behov i landbruget for at få adgang til mere risikovillig kapital, som kan understøtte den proces, der er forbundet med at udvikle nye produkter/værditilbud til forbrugerne.

Konklusion: Der er behov for at få synliggjort overfor landmændene og erhvervet som helhed, hvorfor forretningsudvikling er essentielt for at imødekomme forbrugernes konstante ændringer i efterspørgsel og dermed, hvilket potentielt indtjeningsløb der kan forekomme, når det lykkes at imødekomme efterspørgslen med nye spændende værditilbud/produkter. Endvidere vil det også være givtigt for den enkelte landmand, evt. i samarbejde med en rådgiver, at udarbejde nogle prospekter vedr. nye udviklingsprojekter, eksempelvis med indgangs- og exitbarrierer i projektet, da det vil vise rettidig omhu og en professionel tilgang overfor potentielle investorer og eksisterende kreditrådgivere.

Behov 7 – Fremtidsorienteret rådgivning

I nutidens landbrug evner landmændene ofte ikke at tilpasse deres forretning til nye trends og forretningsmuligheder, som gør sig gældende i landbruget. At have evnen og forståelsen for at se forretningsmuligheder baseret på trends og andre elementer, der rører i sig i landbrugets omverden, er ofte en væsentlig forudsætning for at kunne ideskrabe og forretningsudvikle. Landmænd får ofte en stor del af deres daglige input om forretningsudvikling gennem andre landmænd eller gennem ERFA-grupper. Disse input er dog som oftest funderet omkring potentielle udviklingstiltag rettet mod produktionsoptimering, og derfor eksisterer der et stort behov for mere rådgivning, der kan flytte landmandens fokus mod nye trends blandt kunderne og markedet.

Opfattelsen blandt landmændene er dog i dag, at den eksisterende landbrugsrådgivning er alt for fokuseret på optimering af bedriften inden for de eksisterende rammer. Den fremtidsorienterede rådgivning skal forholde sig skarpt til landmandens bedrift og den kontekst, landmanden befinder sig i, men i stedet for at fokusere på den nutidige situation, er der et behov for, at rådgiveren kigger mere fremad og ser på de muligheder, der eksisterer for at skabe større værdi til den enkelte bedrift (Bove & Overgaard, 2008).

Konklusion: Landmændene har brug for, at rådgiveren kan sparre om og bidrage til nye ideer, som kan trække landmanden ud af hans "comfort zone", således at den eksisterende forretningsdrift bliver fornyet og tilpasset til de forhold og trends, der gør sig gældende i markedet, og som er mest efterspurgt af forbrugerne. Et krav for at den fremtidsorienterede rådgivning skal kunne lykkes og formidles til landmændene er desuden, at konsulenterne selv bliver bedre til at brede deres netværk ud for at tilegne sig ny viden og for at skabe overblik over de faktorer, der får betydning for landbrugets bedrifter i fremtiden. Eksempelvis kunne deltagelse i ledelsesmøder på bedrifterne være en god måde for konsulenterne at tilegne sig bedre indblik og viden på.

Behov 8 – Ad hoc gruppe sparring

I de situationer, hvor landmanden har udtænkt en innovativ ide, som potentielt kan udvikle hans forretning til det bedre, opstår der mange gange et behov for at blive konfronteret af nye øjne, som ikke tidligere har hjulpet til driften af hans eksisterende bedrift. Nogle landmænd har muligvis en bestyrelse eller et advisory board, som kan udfordre landmanden på hans ideer, men for andre, hvor dette ikke er en mulighed, kan en midlertidig gruppe – af relevante fagfolk og eksperter m.fl. – nedsat efter formålet, være en god løsning til at afdække behovet.

I dag henter mange landmænd input fra deres personlige netværk og fra ERFA-grupper, men deres ideer bliver ikke nødvendigvis bearbejdet af den grund. Et koncept, som landbruget kunne blive inspireret af, er ad hoc gruppe-sparring, hvor landmænd i en gruppe præsenterer forretningsideer og forretningsplaner for forskellige eksperter, der

dernæst giver indspil til forbedringer. Fordelen ved dette koncept er, at de forskellige indspil kan debatteres og brydes ned med det samme blandt gruppen af fagfolk og eksperter, fremfor at landmanden alene skal danne sig en mening og en forståelse. Nogle landmænd har i visse tilfælde fået konceptet til at fungere ved at etablere gådråd, men et nyt spændende element, som utvivlsomt vil bringe større kvalitet og viden ind i en arbejdsgruppe af landmænd, vil være at introducere folk fra andre erhverv end landbruget, da landbruget i mange henseender er afsondret fra andre erhvervsgrupper og derfor vil kunne lære meget nyt.

Konklusion: Ad hoc gruppe-sparring, kan være et rigtig godt alternativ til personlige netværk og ERFA-grupper. Endvidere for at sikre, at de gode råd fra sparringspartnerne i ad hoc gruppen ikke bliver glemt, kunne det være en god ide at få en rådgiver involveret i processen for at sikre, at der efterfølgende etableres en konkret dialog og plan for, hvordan ad hoc gruppens indspil til forbedringer kan implementeres i praksis. Undersøgelser har tidligere vist, at de primærproducenter, som får input udefra til deres forretningsudvikling, også er mere succesfulde, og dermed mere bevidste om at supplere deres forretning med rådgivningskompetencer.

Behov 9 – Handlingsplaner og opfølgning på forretningsudvikling

Mange vækstlandmænd er drevet af lyst og er startet op med en god ide, uden at de har fået udarbejdet nogen form for business case eller handlingsplan. Derfor har relativt få landmænd gennemført en egentlig forretningsudviklingsproces for deres bedrift, hvor de har udarbejdet analyser, der kan vurdere den forventede performance, der vil være for en nystartet bedrift eller vedr. introduktionen af et nyt produkt. Baggrunden er oftest, at mange landmænd har udfordringer med at balancere mellem drift og udvikling. Driftsaktiviteter bygger på rutiner, og derfor prioriteres drift ofte på bekostning af udviklingsaktiviteter. Endvidere efterspørger mange landmænd ikke engang handlingsplaner direkte fra rådgiveren, da mange ikke er bevidste om, at det er en ydelse, rådgiveren kan levere (Bove, 2008). På den baggrund formodes det, at der er et stort skjult behov for udarbejdelse af handlingsplaner og opfølgning på den proces, landmanden gennemgår, når han forretningsudvikler.

Konklusion: Få landmænd arbejder systematisk med skriftlige handlingsplaner og forretningsmodeller, så potentialet for rådgivning er til stede. Udviklingsaktiviteter skal udmøntes i konkrete handlingsplaner, da det så vil det være lettere for landmændene at omsætte deres ideer til handling og outsource de arbejdsopgaver, som de ikke selv kan varetage. Når handlingsplaner nedskrives og gøres konkrete og håndgribelige, vil det også være lettere for rådgiverne at følge op på udviklingsaktiviteterne, som det i dag er tilfældet med aktiviteter, der omhandler den daglige drift.