

ØKONOMISK SUCCES – STABILT OG SIMPELT

NOTAT NR. 1634

Undersøgelse viser, at gode økonomiske resultater i slagtesvineproduktionen opnås ved stabile medarbejdere, samarbejds- og handelspartnere og stabil produktion. Produktion, indkøb og teknik skal holdes simpelt, så fokus kan holdes i det lange løb.

INSTITUTION: VIDENCENTER FOR SVINEPRODUKTION, DEN RULLENDE AFPRØVNING

FORFATTER: NIKOLAJ KLEIS NIELSEN, TENNA HOLDORFF CHRISTIANSEN

UDGIVET: 23. DECEMBER 2016

Dyregruppe: Slagtesvin

Fagområde: Produktionsøkonomi

Sammendrag

10 dygtige slagtesvineproducenter er blevet interviewet om deres produktionsforhold, men særligt også om deres virksomhedsstyring. Følgende kan uddrages af undersøgelsen:

- Der er ikke én vej til succes. De interviewede landmænd inddeler sig overordnet i tre grupper eller typer ud fra deres handlemåder/strategi og tilgang til produktionen. Alle forsøger at optimere deres produktion, men deres primære fokus ligger forskellige steder.
- o Købmanden, der primært opnår sine gode resultater på baggrund af stærkt købmandsskab og forretningsans.

- Håndværkeren, der primært opnår sine gode resultater ved egen stærk faglighed og grundighed direkte i produktionen.
- Virksomhedslederen, der primært opnår gode resultater gennem sine medarbejdere.

Derudover observeredes følgende fælles træk, som var gældende i større eller mindre omfang for hver af producenttyperne:

- Stærkt fokus på medarbejderne – de er den vigtigste kilde til succes.
- Stabilitet. Både i forhold til leverandører, finansielle samarbejdspartnere og medarbejdere, men ikke mindst i den daglige pasning og produktion. Det er væsentligt at være i relationer, hvor man kender modparten og hvor man ved, at udfordringer kan løses let, pragmatisk og i mindelighed.
- Problemer på bedrifterne håndteres, når de opstår, og forebygges helst, så der ikke opstår større nedbrud.
- Det ligger producenterne naturligt, konstant at forholde sig til værdien af en handling – uanset om handlingen er en investering eller arbejdsgang etc.
- De udvalgte producenter har generelt foretaget betydelige udvidelser af deres produktion over årene og opnået god økonomisk succes til trods for en solid gældssætning.

Baggrund

Formålet med analysen har været at finde ud af, hvad der karakteriserer en dygtig og økonomisk levedygtig slagtesvineproducent, og drage læring heraf til formidling og inspiration til brug for andre slagtesvineproducenter.

Materiale og metode

For at opfylde formålet med rapporten er det nødvendigt at definere, hvem der er ”de bedste”. Til det formål er der udarbejdet en række økonomiske analyser, som danner baggrund for udvælgelsen af ti producenter til videre interviews og til brug for generelle analyser af de overordnede økonomiske parametre, som kendetegner de bedste. De bedste slagtesvineproducenter defineres i nærværende undersøgelse ved, at de har en god indtjening i driftsgrenen, slagtesvineproduktion, ved lav fremstillingspris og høj afregningspris og samtidigt opnår et godt driftsresultat for hele bedriften. Det er en nødvendighed, at der fokuseres på, at virksomhedens driftsresultat skal optimeres, uanset at driftsgrensresultaterne er i top. Analysen foretages på baggrund af tal fra 2015, men konklusioner sammenholdes med observationer fra årene 2011 til 2015 for at anskueliggøre, om tendenserne fra 2015 er retvisende.

Indsamling af interviewdata til rapporten er foregået gennem dybdegående og personlige interviews, som er udført på svineproducentens matrikel og varede ca. to timer. Interviewene er baseret på en semistruktureret spørgeguide, som sikrer, at relevante emner uddybes, mens der samtidig er plads til at forfølge interessante og anderledes handlinger, erfaringer mv., som falder udenfor spørgeguiden.

Her præsenteres de centrale emner, som interviewene kredsede omkring:

- Generelle betragtninger
- Personlige forhold
- Værdier og motivation
- Landmandens overvejelser omkring bedriftens strategi, mål og økonomi
- Overblik og planlægning
- Krav til leverandører
- Overvejelser omkring ledelse
- Brug af managementværktøjer
- Brug af rådgivning og værdi af rådgivningen
- Brug af sparring og benchmarking

De interviewede slagtesvineproducenter viste sig at være forskellige på mange af områderne, hvorfor de er inddelt i tre forskellige grupper for at favne kompleksiteten, nuancerne og detaljerne samt skabe et overblik i formidlingen.

Afgrænsning

Undersøgelsen er baseret på interviews med ti slagtesvineproducenter, hvilket afdækker en stor del af de holdninger, værdier, opfattelser, handlinger m.m., som findes inden for kategorien "dygtige slagtesvineproducenter". Undersøgelsen skal ikke ses som repræsentativ for en bred gruppe slagtesvineproducenter eller slagtesvineproducenter. Udgangspunktet for undersøgelsen er derimod et fokus på nuancer og detaljer inden for en mindre gruppe dygtige slagtesvineproducenter og iagttagelserne kan benyttes til inspiration eller eftertanke om egen bedrift.

Det er en forudsætning for analyserne, at der er udarbejdet driftsregnskab i Ø90, og at der er foretaget driftsgrensanalyser for slagtesvin i regnskabet. Slagtesvineproducenter med indtægter fra øvrige animalske produktioner i driftsregnskaberne er frasorteret. Undersøgelsen afgrænser sig til konventionelle slagtesvineproducenter, som har produceret mere end 10.000 slagtesvin

pr. år. Størrelsesafgrænsningen er foretaget med baggrund af analyser i Business Check Svin 2011-2015, hvoraf der over årene er dokumenteret størrelsesøkonomiske fordele i fremstillingspriser og fortjeneste pr. kg produceret svinekød. Det skal understreges, at det er muligt at lave gode økonomiske resultater med mindre produktioner, men at den belyste gruppe som gennemsnit genererer de bedste resultater over årene, hvorfor analysen koncentrerer herom.

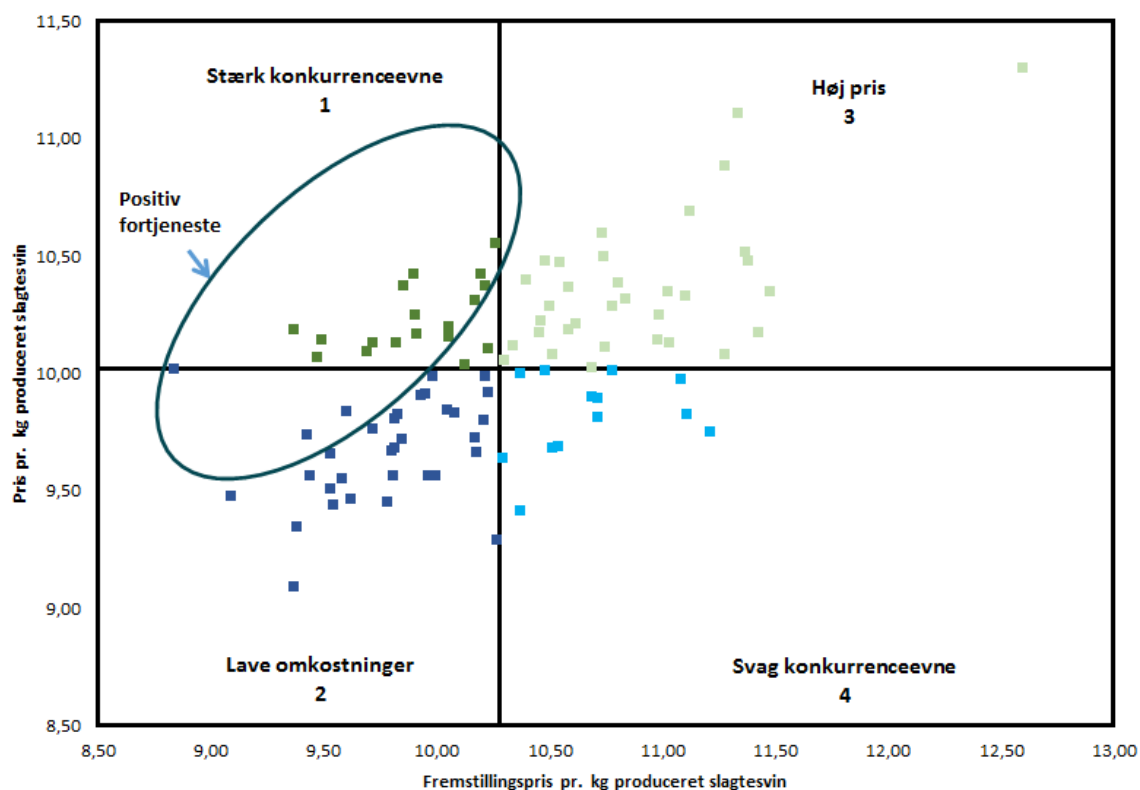
Til interviews til denne undersøgelse er valgt producenter som har opnået lavest fremstillingspris og højest afregningspris i driftsgrensanalyserne for slagtesvin i 2015. Samtidigt er det forudsat, at driftsresultaterne er positive i driftsregnskaberne for bedrifterne. At definere "De bedste" er ikke en eksakt videnskab, og andre tilgange til emnet ville have givet et andet udfald, ligesom andre prisregimer for input og output på bedrifterne ville medføre, at det var andre slagtesvineproducenter, der var blevet udvalgt til interview.

Slagtesvineproducenternes økonomi

Slagtesvineproducenternes opnåede afregningspris pr. kg svinekød sammenholdes med fremstillingsprisen pr. kg slagtesvin i en klassisk kvadrantanalyse på baggrund af tal fra driftsgrensanalyserne. Herved kan slagtesvineproducenterne inddeles i fire kategorier, hvor slagtesvineproducenter i øverste venstre kvadrant opnår høj afregningspris og lave stykomkostninger, mens producenter i øverste højre kvadrant opnår høj afregningspris, men har høje stykomkostninger og så fremdeles. Ud fra denne inddeling er der foretaget sammenligning af de økonomiske resultater imellem de fire definerede grupper. For en nærmere gennemgang af metoden henvises til notat 1627 fra SEGES Videncenter for Svineproduktion. I notatet er de væsentligste parametre for vurdering af "de bedste" ud fra økonomiske nøgletal som overskudsgrad, afkastningsgrad, aktivernes omsætningshastighed mv. blevet beskrevet og vil derfor ikke blive yderligere belyst i nærværende rapport. I nærværende rapport tilstræbes at operationalisere resultaterne til inspiration for øvrige slagtesvineproducenter.

I figur 1 er det skitseret, hvorledes observationerne fordeler sig i kvadrantanalysen for 2015. Kvadranterne er opdelt via middelværdien for de observationer, der indgår i analysen.

Konkurrenceevne 2015



Figur 1. Konkurrenceposition

Resultater fra grupperne

Høj afregningspris og i særlig grad lav fremstillingspris i driftsgrensanalysen medfører også gode driftsresultater i driftsregnskaberne. De slagtesvineproducenter, der har stærk konkurrenceevne (gruppe et), opnår en middelværdi på driftsresultat for bedriften i 2015 på 872.000 kr., mens de slagtesvineproducenter der har lave omkostninger, men lav afregningspris (gruppe to) opnår et tilsvarende middelresultat på 248.000 kr. Tilsvarende tal for gruppe tre og fire er henholdsvis 50.000 kr. og -327.000 kr. Tendensen er enslydende tydelig i alle årene 2011–2015. Sammenhængen mellem resultatet i driftsgrensanalysen og driftsresultatet på bedriften kan forklares ved, at langt hovedparten af slagtesvineproducenternes forretningsomfang/omsætning ligger i slagtesvineproduktionen fremfor i markdriften, og at resultatet på driftsgrenen, slagtesvineproduktion, dermed har forholdsmæssig stor påvirkning på driftsresultatet for hele bedriften.

I notat nr. 1627 er det sandsynliggjort, at det er mere nødvendigt at have styr på sine omkostninger i svineproduktionen end at opnå en høj afregningspris. I det følgende vil det blive forsøgt at operationalisere, hvilke parametre der har givet lave fremstillingspriser ud fra

driftsgrensanalyserne for 2015. Analysen bliver foretaget for de fire definerede grupper i kvadrantanalysen og dækker derfor over store spredninger i observationer og sammensætninger af fremstillingspriser inden for grupperne.

De lave fremstillingspriser opnås i gruppe et og to ved både at opnå lavere stykomkostninger, kapacitetsomkostninger og kapitalomkostninger pr. produceret slagtesvin end gruppe tre og fire. I stykomkostningerne er foderomkostningen den altoverskyggende omkostning. Hos producenterne i gruppe et er foderomkostningen i 2015 ca. 70 øre billigere pr. kg tilvækst end for producenterne i gruppe fire. Ud fra det foreliggende regnskabsmateriale er det ikke muligt at give et fuldkomment billede af, hvorfor foderomkostningerne er lavere hos gruppen med lave fremstillingspriser, men det ses, at gruppe tre og fire køber en større andel færdigfoder, hvilket indikerer, at der er højere grad af hjemmeblandere i gruppe et og to. Tendensen er meget klar i tallene for 2015, men mindre tydelig, om end til stede, i de foregående år.

I kapacitetsomkostningerne er det overvejende på lønomkostningerne, at de bedste adskiller sig. I 2015 hentes en besparelse på lønomkostningerne på ca. 10 øre pr. produceret kg fra gruppe et til gruppe fire med de to øvrige grupper fordelt jævnt derimellem. Denne tendens er også gældende for de foregående år, men også her ses variationer mellem årene.

Kapitalomkostningerne er lavere for gruppe et og to end gruppe tre og fire. Dette dækker hovedsagligt over lavere bundet kapital og en lavere rentepct. Effekten af disse to parametre er i 2015 på 6 kr. pr. produceret slagtesvin fra gruppe et til gruppe fire eller svarende til ca. 7 øre pr. produceret kg slagtesvin.

Produktionsteknisk er der over årene en klar tendens til, at producenterne i gruppe et og to har flere slagtesvin pr. ha end i gruppe tre og fire, og i alle år har de mere end 10 flere producerede slagtesvin pr. ha. Dødeligheden ligger i 2015 med 2,8 pct. lavest på de producenter, der ligger i gruppe et og med 4,1 pct. højest for de producenter, der ligger i gruppe fire med gruppe to og tre spredt derimellem. Tendensen er den samme i de foregående år om end mindre tydelig.

Resultater fra interviewfase

Interviews med ti af de dygtige slagtesvineproducenter blev gennemført med fokus på en række antropologiske parametre for at identificere, hvad slagtesvineproducenterne gør, bevidst eller ubevidst, for at opnå gode resultater med deres produktion og økonomi. Endvidere er slagtesvineproducenterne blevet stillet en række spørgsmål omkring den konkrete produktion og den daglige styring for at afdække særlige produktionstekniske karakteristika.

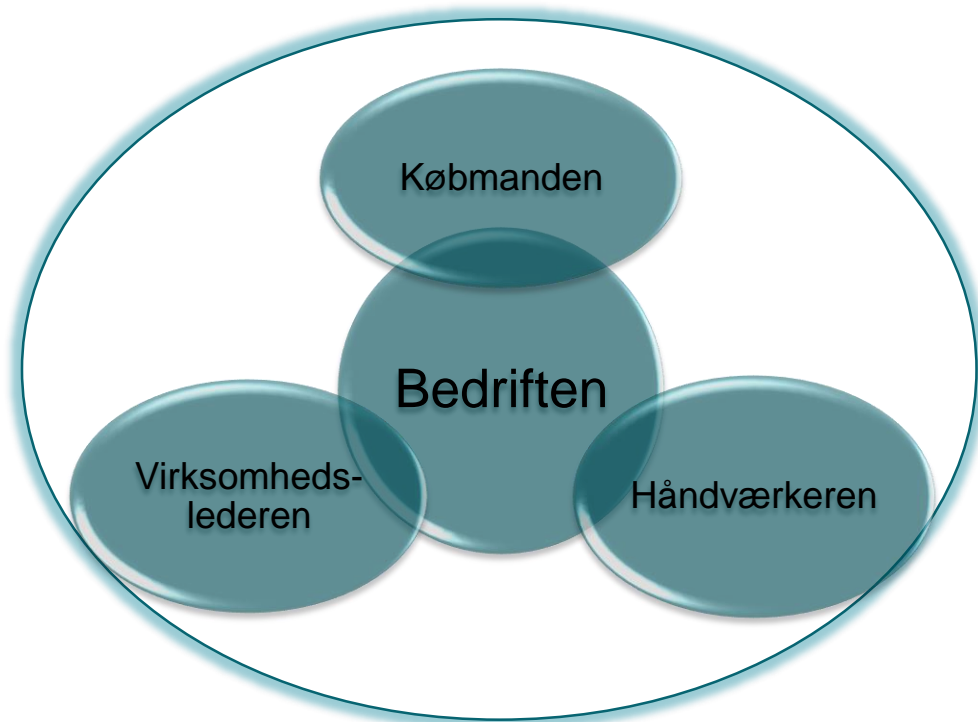
Landmændene er udvalgt blandt de bedste producenter i den foregående analyse. I tabel 1 er de deltagende ti landmænds gennemsnitlige økonomi skitseret i forhold til gennemsnittet af den tidligere beskrevne gruppe af slagtesvineproducenter med over 10.000 producerede grise pr. år.

Tabel 1. Sammenligning af udvalgte parametre

2015	Gennemsnit ti udvalg	Gennemsnit for gruppen
Landbrugets alder, år	46	50
Antal producerende slagtesvin, stk.	22.243	17.222
Antal ha inkl. forpagtning	307	307
Resultater bedrift		
Driftsresultat bedrift, kr.	1.522.170	219.566
Resultater driftsgrensanalyser		
Dækningsbidrag pr. slagtesvin, kr.	147	99
Styrkeomkostninger pr. slagtesvin, kr.	354	367
Kapacitetsomkostninger pr. slagtesvin, kr.	60	66
Kapitalomkostninger pr. slagtesvin, kr.	54	57
Dødelighed (%) – slagtesvineproduktion	2,9	3,6
Foderomkostninger pr. slagtesvin, kr.	318	333
Lønomsomkostninger pr. slagtesvin inkl. ejerløn, kr.	26	30
Fremstillingspris pr. kg produceret slagtesvin, kr.	9,63	10,28
Pris pr. kg produceret slagtesvin, kr.	10,02	10,02
Nøgletal		
Overskudsgrad driftgren	9,4	-1,5
Overskudsgrad bedrift	16,7	7,4
Soliditetsgrad bedrift efter hensættelser	19,6	18,1

Opbygning

Det er langt fra et stringent billede, som vi kan tegne af de bedste slagtesvineproducenter. De har enkelte ligheder, men ikke nok til, at rapporten kan tegne en form for 'best practice' eller en formel for at hæve bundlinjen hos andre slagtesvineproducenter. Der er ikke én måde at tjene penge på som slagtesvineproducent, men mange forskellige, som er tænkt ind i de muligheder, som slagtesvineproducenterne har. Forskellene vil komme til udtryk ved brug af nedenstående model, som rapporten er bygget op omkring. Slagtesvineproducenterne er inddelt i tre grupper, som kaldes henholdsvis håndværkeren, købmanden og virksomhedslederen. Grupperingerne skal ikke ses og læses som en opadgående kurve, hvor en gruppering er bedre end en anden, men derimod er de inddelt efter de forskellige perspektiver, som slagtesvineproducenterne handler ud fra i deres samlede produktion.



En slagtesvineproducent, som har fokus på købmandsskabet har fokus på, at produktionen skal give overskud ved at drive den så effektivt som muligt. For økonomen handler det om at skabe mest mulig værdi med de ressourcer, som er til rådighed. Han går målrettet efter, hvor der kan tjenes penge i produktionen ved eksempelvis at gøre tingene billigst muligt og gøre det, som skaber mest værdi (effektivitet).

En slagtesvineproducent, som primært har fokus på købmandsskabet, vil som udgangspunkt lade økonomien komme før fagligheden. Han regner på tingene, rådgiver sig med konsulenter, ERFA-gruppe eller kollegaer og har mere fokus på, hvor meget han kan tjene på sine produkter fremfor sine produktionsresultater, da gode produktionsresultater ikke nødvendigvis hænger sammen med penge på bundlinjen.

En slagtesvineproducent, som primært har fokus på produktionen, er en meget fagligt dygtig håndværker, som kan fornemme, hvordan grisene har det ved at stå i stalden, som passer, pusler og nusser grisene, samt reagerer hurtigt på en syg gris og handler på det med det samme. Håndværkeren er omhyggelig i sit arbejde og forlader ikke stalden, før tingene er helt i orden, og arbejdet er gjort færdigt med en egen tilfredsstillelse.

En slagtesvineproducent, som fokuserer på ledelse og management, kigger til dels på at skabe en stærk virksomhedskultur ved at motivere sine medarbejdere, skabe ejerskab, inddragelse, oplære dem godt fagligt og værdimæssigt, så landmanden kan producere sine gode resultater gennem sine dygtige medarbejdere.

De har også fokus på management, hvor E-kontrol, budgetopfølgning, mål m.m.er i fokus og bliver brugt aktivt for at lede virksomheden i en rigtig retning i samarbejde med medarbejderne, som også får indsigt i relevante mål for dem selv og for virksomheden.

Virksomhedslederen har udarbejdet enkelte strategier for fremtiden enten i form af exit-strategi, handelsstrategi, strategi for maskininvesteringer, hvilket selvfølgelig kan ændre sig, hvis mulighederne byder sig. Virksomhedslederen foretager ikke spontane eller unødvendige indkøb, da de alle er tænkt ind i en strategi.

De tre producentgrupper vil lappe over hinanden på en række punkter. Eksempelvis vil alle have fokus på økonomisk effektivitet og analysere sin værdikæde baglæns for at se, hvor det er muligt at gennemføre billigere løsninger og i det hele taget konstant optimere sin produktion.

Men forskellen ligger i detaljen, og hvordan den enkelte producent opnår optimering, og hvorfra optimeringen tager sit udgangspunkt.

Alle slagtesvineproducenterne er gift og har familie. De nyder familiens opbakning til et stort tidsforbrug til deres landbrugsdrift, og ofte er ægtefællerne involveret eller delagtiggjort i tankerne og planerne omkring landbrugsbedriften, således familien har forståelse for, hvad der sker og hvorfor. Flere af ægtefællerne er udearbejdende, men er alligevel orienteret om eller deltagende i beslutninger på bedriften. De interviewede landmand udtrykker generelt, at denne opbakning er vigtig for deres succes, den er med til at skabe stabilitet og motivation

Købmanden



Omkostningsbevidste og fokus på økonomien

Slagtesvineproducenterne i denne kategori producerer mellem 15.000-20.000 slagtesvin årligt. De har fokus på omkostninger og har ikke mål om, hvor mange slagtesvin, de kan lave, men hvor mange penge, de kan tjene på slagtesvin. Købmanden er bevidst om, hvor i værdikæden der tjenes penge og hvor det er muligt at optimere mest for at skabe bedre bundlinje.

De motiveres ikke nødvendigvis af at passe grise eller være i stalden, men de brænder for at tjene penge på produktionen og følger produktionen for at sætte ind, hvor det halter og skal effektiviseres.

"Det er ikke sikkert, at det er dem med det højeste produktionsniveau, som tjener mest. Det motiverer at blive målt, og jeg vil helst tjene mest".

Købmændene i denne kategori er glade for at være slagtesvineproducenter, men de kunne sagtens forestille sig at arbejde med andet end svineproduktion, hvis de en dag ikke kunne tjene penge på produktionen.

Denne exitstrategi er også tænkt ind i deres produktionsanlæg, hvor én kører en bevidst nedslidningsstrategi, mens en anden har lejet sine stalde, så det er nemt og hurtigt at komme af med staldene inden for en periode på 6 måneder. Landmandslivet brænder for deres bedrifter,

så længe slagtesvineproducenterne i denne kategori kan lave en cost-benefit-analyse og se, at de tjener på det.

"Jeg kan ikke prale med, at jeg har købt 500 hektar jord, men vi har en helt anden fleksibilitet og mulighederne står åbne".

En landmand fortæller ligeledes, at de primært har marken for at være selvforsynende med foder fremfor at være afhængig af svingende kornpriser.

"Jeg ville oprindeligt have søer, men de økonomiske beregninger var ikke gode. Det var let tilgængeligt at lave stalde til slagtesvineproduktion, og derfor blev det slagtesvin".

Selvom denne gruppe slagtesvineproducenter ikke brænder for at passe grisene, men mere økonomien i produktionen, betyder det ikke, at de sidder på kontoret. Slagtesvineproducenterne er ude i staldene flere gange om ugen for at tjekke op på produktionen, holde øje med maskiner og grise, og i det hele taget tjekke, om det hele kører, som det skal.

"Det er vigtigt at være vågen og få optimeret på den levering uden fradrag og med tillæg, fordi jeg hører mange, der døjer med fradrag på 20 øre pr. kilo, og det er mange penge".

Slagtesvineproducenterne i denne gruppe kender deres kassekredit og udarbejder selv deres budgetter og bruger budgettet aktivt som et værktøj for at følge med i, hvor de er henne i løbet af året. Men det er forskelligt, hvem der laver bogføring og opfølgning. Et sted er det udliciteret til en regnskabsassistent, mens en anden landmand selv laver opfølgning og sender det ind til regnskabskontoret. Ingen af slagtesvineproducenterne foretager dog impuls køb, de følger deres budgetter og tillægger det stor værdi at følge op på de kvartalsmæssige budgetopfølgninger.

E-kontrol bruger slagtesvineproducenterne ligeledes til at følge produktionen for at sætte ind, hvis der er mulighed for gennem ændringer at hente en økonomiske gevinst.

"Jeg er effektiv, hvilket gør, at omkostningerne også er på et rigtigt niveau. Der er nogen, som siger, sådan har vi altid gjort... Jeg hader også at lave om på noget, men vi må bare handle på de ting, hvor der er noget at gøre".

Én af slagtesvineproducenterne har tidligere fulgt E-kontrollen på månedsbasis for at være godt orienteret om produktionen, men merværdien vurderedes at være for lille, hvorefter landmanden igen kørte kvartalskontrol. Kendetegnende for slagtesvineproducenterne i denne gruppe er

fokus på effektivitet, rettidighed og gå i detaljen, hvilket E-kontrollen er én måde at efterleve de værdier på.

"Man er jo lidt en nørd, da der ikke er noget i de stalde, som jeg ikke ved, selvom jeg ikke er derinde i 5 dage".

Derudover har en landmand også forsøgt med vejning af grisene for derigennem at tjene mere, men dette blev fravalgt igen grundet det store tidsforbrug på vejning.

"Jeg skal fandeme vide, hvad der foregår hele tiden"

Motivationen for at udvide skulle være at opnå et ekstra tillæg på grisene, men én landmand foretrækker fleksibiliteten og muligheden for at trække sig som slagtesvineproducent uden skrammer via sine lejede stalde. Ligeledes er hans investeringer lagt i staldene, da det er der, han tjener pengene. Det er økonomien som vejer tungest i beslutningsgrundlaget for slagtesvineproducenterne i denne kategori.

"Jeg har ingen ambition om at lave 40.000 slagtesvin bare for at lave dem. Det er ikke et mål at have et vist volumen af medarbejdere. Jeg skal kunne afskrive staldene inden for en overskuelig periode".

Flad struktur og ad hoc ledelse

Købmændene i denne kategori har en meget flad struktur på deres bedrifter, hvor man snakker om tingene og stille og roligt finder ud af det. Slagtesvineproducenterne har primært en blækspruttefunktion og foretager de fleste opgaver, som falder udenfor medarbejdernes faste opgaver. En landmand beskriver det som svært at lede udenlandske medarbejdere. Han har overblikket, planlægningen og kontrollen i hovedet og uddelegerer derfra, hvad medarbejderne skal lave, mens han forsøger at kommunikere så godt som muligt, hvad baggrunden er for opgaverne, så de har en forståelse af, hvorfor de skal gøre det. Medarbejderne på bedrifterne beskrives ikke som nogen, der tager så meget initiativ, hvilket slagtesvineproducenterne godt kunne ønske lidt mere.

"Medarbejder kan ikke selv disponere, men kan tage en snak om, hvad der skal laves og hvorfor".

På bedrifterne bruger de ikke tavler til arbejdsplanlægning, Lean eller individuelle mål.

Arbejdsplanlægningen på bedrifterne er mere løst struktureret og noget, som slagtesvineproducenterne finder ud af løbende og planlægger fra dag til dag. Dermed bliver slagtesvineproducenterne også dem, som uddelegerer og sætter tingene i gang og henviser til ekstra opgaver til medarbejderne, når de faste opgaver er på plads.

Slagtesvineproducenterne har derudover en meget forskellig tilgang til medarbejderne. Én af slagtesvineproducenterne har udvidet, hvormed han også så muligheden for at kunne få nogle medarbejdere at sparre med og snakke med, da han ikke ville trives med at gå helt alene på gården, hvorimod en anden landmand ikke har behov for at gå at snakke med sine medarbejdere, men gerne, hvis det handler om sparring omkring bedriften.

En landmand kører en meget stringent tilgang til udførelsen af arbejdet, som gerne skal ensrette udførelsen af opgaverne i hans stald.

"Jeg ved, hvordan jeg vil have tingene. Hvis en arbejdsgiver ikke ved det, så kan medarbejderne blive i tvivl. Jeg er firkantet, hvilket også kan genere nogen – der er ikke plads til at lave særligt meget om".

Mens en anden landmand har en helt anden holdning:

"Det kan sagtens være, at de ikke gør tingene på samme måde i de fire stalde, men det er OK, så længe resultaterne bliver de samme"

Kendetegnende for bedrifterne er, at slagtesvineproducenterne er tilfredse med deres medarbejdere og deres arbejde. De oplærer deres medarbejdere ved at gå sammen med dem, men har ikke det store fokus på ledelse og management. Det er mere ad hoc og løst struktureret.

Produktionsøkonomisk fokus

Produktionen er et fokusområde, der skal følges skarpt op på, så der tjenes penge.

Købmændene har bevidst opkøbt og organiseret deres bedrifter således, at de ikke har faste opgaver i stalden. Det daglige arbejde i staldene varetages primært af medarbejdere, mens det er forskelligt, hvor meget slagtesvineproducenterne i denne kategori er til stede i stalden. Én er derude hver dag og er meget pertentlig med at passe grisene og går gerne en runde en time inden dagens afslutning for at sikre sig, at alt går planmæssigt, mens en anden

slagtesvineproducent følger op på produktionen gennem flere ugentlige besøg i staldene og E-kontrollen, men ikke dagligt.

Slagtesvineproducenterne har skarpt fokus på foderforbrug, tilvækst og hvad det koster.

"De handler jo ikke bare om, at grisene skal se glade ud – det er jo detaljen".

Stabilitet er et ord, som går igen i tankegangen og handlingerne hos denne kategori af slagtesvineproducenter. Dette ses eksempelvis i deres prioritering af, at tingene bliver gjort og gjort til tiden – det er helt indgroet i deres tilgang til svineproduktionen og ikke noget, som de kunne forestille sig at sjuske med. De holder skarpt øje med, at foderanlægget virker. Der er ingen stop eller oversprungne fodringer. Familiebesøg planlægges således, at deres opgaver på bedriften kan varetages eller varetages af medarbejdere.

"Jeg ved, om grisene er igennem 85 eller 87 dage, mens nogen siger 14-15 uger måske og så tømmer de stalden – det skal sidde på ryggraden. Det skal man vide sådan noget!".

En landmand fortæller, at der er rodet og beskidt på hans ejendom, men det betyder ikke noget for produktionen og dermed økonomien. Han har bevidst fravalgt at bruge sine ressourcer på andre områder.

"Nogle gange vil folk hellere gå fallit end glemme at slå græsset rundt om ejendommen".

Denne kategori af slagtesvineproducenter prioriterer, at produktionen konstant kører rationelt og uden stop. Alt skal spille – lige fra ventilation til fodring. Det ligger i baghovedet på dem at holde styr på alt omkring produktionen. De tilser grisene to gange dagligt, fordi de har mange penge stående ude i staldene, og derfor skal grisene passes og trives. Meget af bedriften drives ud fra simple systemer, hvilket slagtesvineproducenterne i denne kategori fremhæver som en værdi.

De simple systemer dækker lige fra at have ens vådfodringsanlæg i alle stalde til at få smågrise leveret fra samme producent til alle stalde.

"Det skal køres enkelt og stabilt og der skal køre rationel planteavl og svineproduktion".

Exit-strategier, men ellers ingen nedskrevne strategier

Ingen af slagtesvineproducenterne i denne kategori har en nedskreven strategi, men har alligevel gjort sig nogle tanker omkring fremtiden. Eksempelvis har en af

slagtesvineproducenterne en exit-strategi, der går på nedslidningsstrategi, da salg af stalde ikke er en økonomisk guldgrube og han ligeledes heller ikke vil være slagtesvineproducent til han er 75 år. En anden landmand har en exit-strategi ved at leje staldene, så det er nemt at komme fra ejendommen og dermed fleksibelt i forhold til at trække sig tilbage på et tidspunkt.

I forhold til udvidelser og køb har slagtesvineproducenterne ingen nedskrevne strategier, men vælger at købe eller leje, hvis der skulle dukke noget interessant op. Det er mulighederne for køb af jord og ejendomme og mulige forpagtninger, som sætter retningen for udviklingen af bedriften.

Handel af foder og korn vil de gerne blive bedre til. De har en tæt relation til foderstoffene, som de konsulterer ved køb og salg af korn. De har en tillidsrelation til foderstoffirmaer, men følger alligevel op på priserne for at sikre, at de opnår den bedste pris ved foderstoffene. En landmand beskriver handel som værende ude af hans hænder. Han kan alligevel ikke gøre noget ved markedet, så han kan lige så godt lade være.

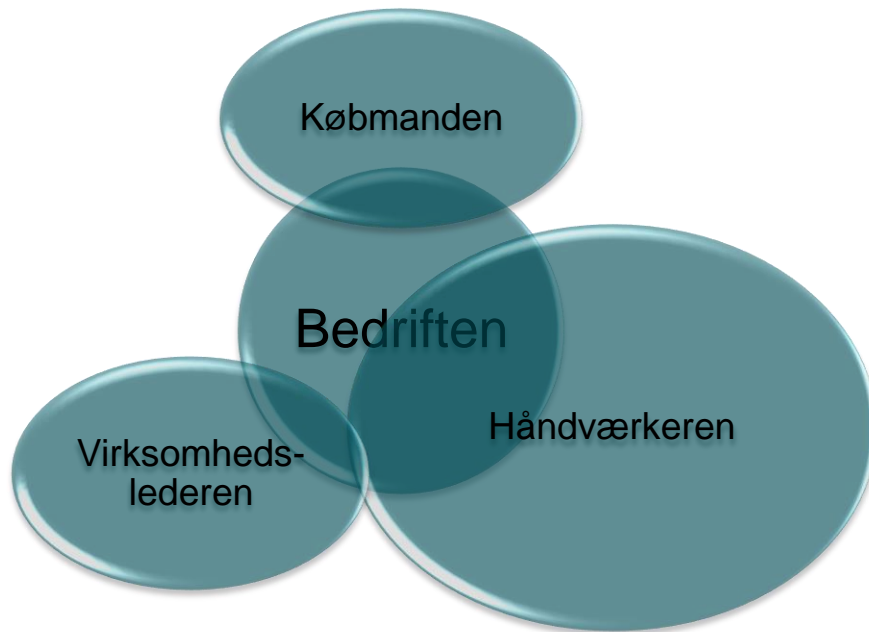
Investeringer beskrives ikke som noget lystbetonet, men noget, som skal gøres ud fra en masse rationelle parametre, hvor der regnes på investeringer. Det kan godt tage flere år fra en investering påtænkes, til investeringen gennemføres ved eksempelvis køb af en traktor eller inventar til stalden. Indkøb foretages ud fra behov og beregninger og ikke fordi, der er status og anerkendelse i at have en ny skinnende traktor eller den nyeste foderteknik i stalden. De undrer sig over behovet for de store investeringer i maskiner.

"Der laves budgetter generelt og kvartalsvist. Der træffes beslutninger ved at regne på tingene bag på en konvolut, men der laves dog endeligt budget, inden investeringen gennemføres. Umiddelbare, oplagte investeringer i stalden gennemføres uden videre".

Slagtesvineproducenterne forsøger ikke at have mange forskellige leverandører, men at gøre handel med leverandører enkelt. Én landmand handler stort ind hos én leverandør og regner dermed med, at han også får en god pris – derudover bliver det mere enkelt.

Slagtesvineproducenterne vægter samtidig en god relation til deres leverandører og forsøger at balancere mellem at stille krav og samtidig have en god relation. Der skal være nogenlunde enighed om pris, vilkår, standard og tilgang til løsningsorientering. Kemien skal også være i orden, og her er det vigtigt ikke at gå i for små sko og tænke i løsninger.

Håndværkeren



"Grisene skal have det godt, og det medfører ofte et økonomisk positivt resultat"

Håndværkeren har primært et produktionsfokus, og dette faglige skarpe fokus er årsagen til, at håndværkeren ligger blandt de bedste slagtesvineproducenter. Slagtesvineproducenterne i denne kategori har omkring 10.000 slagtesvin og har ikke nødvendigvis foretaget et aktivt valg om at forblive i denne størrelsesorden, men det skyldes ydre omstændigheder, såsom miljøgodkendelse og muligheden for opkøb af omkringliggende jord, men også at produktionsstørrelsen er overskuelig og håndterbar uden en større medarbejderskare.

Håndværkeren brænder for produktionen og at få det til at køre optimalt i staldene.

"Det kræver jo, at jeg kommer derude. Jeg kan jo ikke bare åbne døren, kigge ind og sige, ja, det går godt derinde!"

"Jeg elsker at passe grise, og jeg tager den tid, der skal til for at få det passet".

Håndværkeren ved, hvordan grisene skal passes og mener ikke, at det er særligt kompliceret, men for at skabe de gode resultater skal arbejdet på bedriften gøres og gøres til tiden.

Konceptet skal følges, grisene skal gennemgås to gange dagligt, foderet skal optimeres. Dagligt indstilles en passende temperatur i staldene, foderanlægget ordnes med det samme, hvis det piber lidt. Det er vigtigt at følge produktionen nøje og have styr på detaljerne omkring produktionen.

"Produktet skal være i orden. Man skal kunne stå ved sin produktion".

Meget af motivationen for at blive slagtesvineproducent bunder i muligheden for at gå i staldene og passe grisene ordenligt hver dag og bruge den tid, der skal til, hvilket også har resulteret i høj faglighed. Eksempelvis vurderes grisenes vægt pr. øjemål, og der rammes rigtigt hver gang, når grisene hentes. Håndværkeren er helt nede i detaljen med produktionen.

"Jeg har indtryk af, at der er rigtig mange, som ikke rigtig gider være slagtesvineproducent. Så er man sådan lidt mærkelig... Vi hører jo tit nogen, som siger - jamen der er jo vand, foder og strøm derude, så vi behøver jo slet ikke være der. Det er jo observationen, som gør, at det ender sådan".

Kendetegnende for bedrifterne er, at hele familielivet er bygget op omkring produktionen. Ferie afholdes slet ikke på en af ejendommene, mens en landmand på en anden ejendom udtrykker at afholde tre ugers ferie på tre dage. Aftaler eller besøg fra gæster planlægges efter det daglige arbejde og aflyses, hvis udfordringer på bedriften skulle opstå. Landbruget kommer i første række, og landbruget er omdrejningspunktet for familien, hvor børnene også involveres. Samværet kan sagtens foregå på en traktor.

"Det er arbejdet, som styrer os. Vi skal gøre tingene, ellers er vi bagud... Hvis vi ikke har noget at lave, så bliver vi rastløse. Det er vores liv. Vi har ingen hobby".

Slagtesvineproducenterne i denne kategori tager i stalden om aftenen for at være sikker på, at grisene har det godt og tingene kører, som de skal. En perfektionistisk tilgang til pasning af grisene i stalden er kendetegnende for håndværkere.

Mavefornemmelse fremfor tal

Håndværkeren er så tæt på sin produktion, at han kan fornemme, når produktionen ikke kører optimalt. Allerede når han åbner døren til stalden, er han klar over, om der er noget, som ikke fungerer, som det plejer. Han ved, hvad der skal gøres for at rette op på problemer.

Slagtesvineproducenterne bruger begge E-kontrol, men det er ikke kun tallene, som styrer produktionen, men mere en fornemmelse for grisene. De dygtige håndværkere mener dog, at de godt kunne blive langt bedre til registreringer til E-kontroller mv.

"Det er så integreret, at jeg ved, at nu, der i nummer 14, der er der lidt flimmer... Hvis der er én, som går lidt hurtigt fra truget og lægger sig lidt tidligt, måske puster lidt..."

Mindst energi opnås ved papirarbejde og ikke produktionsorienteret arbejde. Kontrol fra det offentlige/slagterier dræner denne type af slagtesvineproducenter for energi, da kontrollerne kommer meget tæt på deres sfære, hvor håndværkerne mener at have styr på detaljerne i produktionen. Slagtesvineproducenterne mener, at det er spild af tid og der skal laves for meget meningsløst bureaukrati.

Der bliver handlet på tingene og eventuelle nedbrud håndteres umiddelbart, når de opstår, så de ikke medfører gener for produktionen.

Overblik findes inde i hovedet, og der er ikke en stuktret managementtilgang. Produktionen kører, som den plejer og eventuel planlægning styres via simpelt kalenderoverblik.

Beskedne lederevner, men egenrådige perfektionister

Håndværkerne pointerer, at de ikke har stærke lederevner og ikke ville kunne lede en større gruppe medarbejdere. Dette begrundes i henholdsvis manglende tålmodighed, at håndværkeren har svært ved kommunikation og er lidt for bløde, som en landmand udtrykker det. De vil gerne være inde over det hele selv og tingene skal gøres, som de gerne vil have det, og denne begrænsning er de bevidste om. Det er ikke ledelse, håndværkerne brænder for, men produktionen - passe grisene med en omhyggelighed og kontrol helt ned til den mindste detalje.

"Jeg tager den store runde om morgenen og om aftenen, så går jeg rundt og putter dem".

En landmand har en medarbejder, hvor den daglige kommunikation foregår fra morgenstunden, men ellers deler landmanden ikke mange informationer med medarbejderen. Det er primært landmanden, som tager ansvaret for de arbejdsopgaver, som ligger uden for de faste arbejdsopgaver, men medarbejderen inddrages i arbejdsopgaverne og hvornår de skal udføres.

Mangeårige og solide handelsrelationer baseret på gensidig tillid

Handlen hos den ene landmand er meget præget af gode, længerevarende relationer, hvor naboer kommer og tipper kornet af hos landmanden, kornet vejes og de afregner. Samme aftaler gør sig gældende med gylle. Smågriseleverandøren er ligeledes en god relation, som er bevaret i 25 år, og den dygtige håndværker har udvidet sin bedrift i takt med at smågriseleverandøren udvidede.

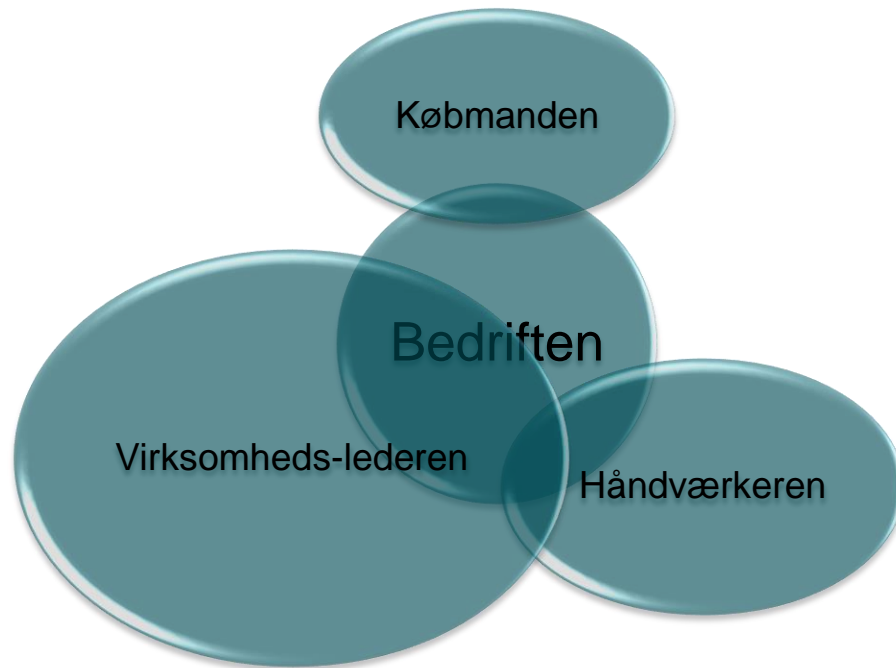
De solide og gode handelsrelationer, som er opbygget gennem mange år, sparer landmanden for mange omkostninger. De fine relationer bygger på et fint balanceforhold, som hedder 1-1, hvilket betyder, at begge parter skal have samme tilgang i at låne og bytte hos hinanden – ingen skal udnytte den andens tjenester. En anden landmand i kategorien har et anderledes forhold til leverandører og vælger omvendt at håndhæve sine krav ved manglende opfyldelse. Ingen af slagtesvineproducenterne har en nedskreven strategi for produktionen. Udvidelsen af bedriften har været begrænset af mulighederne for jordkøb samt miljøgodkendelser og i øvrigt lysten til at have flere grise.

Investerings- og indkøbsbeslutninger baseres ofte på en mavefornemmelse og uden nedskreven strategi. Eksempelvis fyldes siloerne, når prisen er tilstrækkeligt lav. Markedet følges ikke fast, men man forsøger at holde sig orienteret løbende via samarbejdsrelationer og kollegaer.

Investeringer beregnes, men en god investering kan være forskellig afhængig af øjnene, som ser. En af slagtesvineproducenterne anfører, at man kan lave en beregning, så den passer til det, man ønsker. Eksempelvis har han lavet beregning på at opføre hjemmeblanderi, og investeringen kunne falde til den ene eller anden side afhængigt af hvilke parametre han brugte, hvorfor også en række bløde værdier blev iagttaget inden den endelige beslutning blev truffet.

Nye investeringer foretages ud fra undersøgelser, test samt snak med kollegaer og erfa-grupper for at komme udenom fejlkøb. Håndværkeren vælger dog ofte det kendte og afprøvede, men en god økonomisk investering afgøres ved en mavefornemmelse.

Virksomhedslederen



Fokus på ledelse og management

Denne gruppe slagtesvineproducenter er den gruppe med flest landmænd i undersøgelsen og de producerer mellem 20.000 – 40.000 slagtesvin årligt og har i større grad trukket sig væk fra den daglige produktion, som er uddelegeret til medarbejderne. Samtidig befinder slagtesvineproducenterne sig mere bag skrivebordet og forholder sig mere til lederskabet af medarbejderne og strategien fremfor den daglige udfordringer i stalden, men dog med fokus på at det er i stalden pengene tjenes eller tabes.

"Medarbejderne er den vigtigste ressource, og der er meget fokus på at få dem til at trives. Medarbejderne kommer ind til morgenmad hver dag, og der serveres varm mad i høst og i højsæson".

Mange af slagtesvineproducenterne har fokus på, at de skal lede deres bedrifter og skabe gode resultater gennem deres medarbejdere, da bedrifterne er blevet så store, at de ikke længere selv kan være inde over deltalerne eller rette og kontrollere medarbejdernes arbejdsopgaver.

Ved at have fokus på ledelse, management og strategi kan slagtesvineproducenterne have det godt med at tage fra gården og overlade driften til medarbejderne i weekender eller ferier.

"Det er vigtigt, at hele bedriften drives optimalt – ikke blot i stalden".

Mange slagtesvineproducenter i denne kategori har lav udskiftning af medarbejdere og nemt ved at rekruttere. Det er vigtigt at finde den rigtige medarbejder, og de passer godt på deres medarbejdere, har fokus på medarbejdertrivsel og motivation medarbejderne, hvilket også beskrives som en stor udfordring.

"Store dele af succesen skyldes gode medarbejdere, men gode medarbejdere kommer ikke af sig selv".

Et nøgleord, som går igen er stabilitet, som relateres til medarbejdere, leverandører, produktion og håndtering. Det er vigtigt, at tingene kører stabilt, og at man kan regne med hinanden i alle samarbejdsrelationer er en væsentlig parameter.

Flere slagtesvineproducenter holder ugemøder med deres medarbejdere, hvor planlægning koordineres og arbejdsopgaverne bliver drøftet i fællesskab. Det er også en måde at få opsamlet en masse små ting, som medarbejdere og leder noterer sig i løbet af ugen, som så bliver uddelegeret på mødet. På den måde bliver der taget hånd om de opgaver, som falder udenfor de faste rutiner. Enkelte slagtesvineproducenter fortæller også til møderne, hvad deres tanker omkring bedriften er, da de synes, det er vigtigt for medarbejderne at kende til planerne og tankerne om bedriften.

"Årsagen, til at jeg klarer mig bedre, må være, at jeg er omkostningsbevidst, men man kan dog ikke spare sig til succes. Man skal også have ordentlige folk og vise rettidig omhu".

Fastlæggelse af rutiner og planlagte arbejdsdage hænger i nogen grad sammen med antallet af udenlandske medarbejdere. Den interviewede landmand har en blanding af danske og udenlandske medarbejdere.

"Morgenmaden om fredagen er en del af at skabe en fælles social kultur. De udenlandske medarbejdere kan være svære at skabe sociale forhold omkring".

Flere slagtesvineproducenter beskriver, at den gode ledelse er, når medarbejderne også får indflydelse og bliver en del af beslutningstagningen. Denne flade struktur skaber de ved at inddrage medarbejdere og give dem ejerskab. Enkelte ønsker, at medarbejderne skal vide, hvad der skal foregå på både kort og lang sigt - både i stald og mark.

"God ledelse er, at medarbejderne får indflydelse og bliver en del af beslutningstagningen. De skal vide, hvor de kan gå hen, hvis der er udfordringer".

Slagtesvineproducenterne har ofte en blækspruttefunktion, hvor de varetager alle de opgaver, som ikke ligger i faste rutiner og skrivebordsarbejde. Selvom slagtesvineproducenterne er nødt til og vælger at lede fra skrivebordet, så prioriterer mange af slagtesvineproducenterne fortsat at komme i stalden, hvilket igen ikke er for at kontrollere, rette eller overvåge medarbejdernes arbejde, men mere for at skabe synlig ledelse og have dagligt kontakt med medarbejderne.

Flere fremhæver også, at de leder ved det gode eksempel over for deres medarbejdere.

"Jeg kan godt lide at have ansatte – både sparring og det sociale".

Kendetegnende for de fleste slagtesvineproducenter i denne kategori er, at de ønsker det sociale og gerne vil kommunikere med deres medarbejdere på en god og ordenlig måde – både for at skabe de gode resultater, men også for at medarbejderne trives. En landmand ønsker eksempelvis at blive bedre til engelsk for at forstå sine udenlandske medarbejdere bedre, mens flere slagtesvineproducenter håndterer fejl på bedriften begået af medarbejdere som et hændeligt uheld og en del af en læringsproces fremfor at bruge skældud og konsekvenser.

"Tingene bliver sat i system omkring medarbejderne og medarbejdernes ønsker imødekommes i videst muligt omfang. Eks. vaskemaskine i staldene – og i værkstedet".

Nogle slagtesvineproducenter arbejder aktivt med management via målsætninger for hver enkelt stald, hvor medarbejderne er med til at definere målene, mens andre slagtesvineproducenter har medarbejderne til løbende at tjekke E-kontrollen på computeren, så de derigennem opnår indsigt i resultaterne.

Handel og strategi

Virksomhedslederne har lagt en strategi, men alene på udvalgte områder såsom enten en exit strategi eller strategi i forhold til køb og salg af korn. Mange har ikke nedskrevet strategi, men kendetegnende er, at fremtiden ikke er overladt til tilfældigheder, hovsa-løsninger eller spontane handlinger.

"Der har tidligere været lavet en nedskrevet strategi for at sætte en retning for det fremadrettede. Strategien kan ændre sig, hvis omstændighederne ændrer sig".

Enkelte slagtesvineproducenter har en exit-strategi:

"Jeg har en klar strategi for, hvordan gældssituationen er, når jeg bliver 65 år (ikke over 100.000 kr. pr. ha) og bygningerne skal være afskrevet".

To ud af fem er godt tilfredse med nuværende størrelse og har ikke en strategi om udvidelse pt., mens de resterende slagtesvineproducenter har et mål om en vis størrelse, hvis mulighederne byder sig. Der kan godt gå flere år, før et bestemt stykke jord eller en ejendom med produktion kommer til salg, hvor de så hurtigt kan slå til, da de tænkt over og regnet på, hvorfor dette stykke jord eller denne ejendom ville være relevant for bedriften og hvad en rimelig pris ville være.

"Beslutningsprocessen starter, når mulighederne opstår. Jeg drøfter det med min revisor og bank, om det er en mulighed, der skal følges. Jeg overvejer, om den yderligere risiko kan håndteres inden for de eksisterende rammer. Beslutningen er hurtig og nogle gange inden for en uge, og det sker på baggrund af konkrete beregninger".

Flere slagtesvineproducenter forklarer, at investeringer foretages ud fra en mavefornemmelse og ved sparring med troværdige personer, som både kan være kollegaer, medarbejdere eller rådgivere. Mavefornemmelsen skal dog ikke forstås som tilfældige indskydelser eller uigennemtænkte beslutninger grebet ud af den blå luft. Mavefornemmelser er derimod baseret på et gennemgribende forarbejde med analyser og konsekvensberegninger.

Slagtesvineproducenterne forklarer deres investeringer ud fra brugen af sund fornuft, men hvis investeringen er forbundet med en risiko, fordi investeringen ikke kan overskues eller gennemskues, så fravælges den. Der skal ligge konkrete beregninger og overblik til grund for beslutninger truffet med mavefornemmelsen. De fleste slagtesvineproducenter køber maskiner efter behov og kunne ikke forestille sig at købe en spritny traktor udelukkende, fordi den var ny.

En enkelt landmand anfører dog, at en investering i en traktor ikke er en investering der regnes meget på, men en investering som skal gøres, da det er noget af det, der skal virke på hans bedrift for ikke at tage fokus fra de områder, hvor han tjener pengene.

Ikke mange af slagtesvineproducenterne i denne kategori har lagt en handelsstrategi, men køber gerne grise fra samme leverandør, hvilket kan omfatte handelsrelation helt op til 20 år. De ønsker stabil levering og vægter en tillidsbaseret relation til leverandører, hvor de kan snakke

om tingene og komme til enighed, hvis eksempelvis leverancen af smågrisene ikke lever op til kontrakten.

"Ved uregelmæssigheder i leverancer er der klare aftaler, men samarbejdet er vigtigere end at der er en enkelt gris, der kan stilles spørgsmål ved".

Ligeledes vægtes en stabil relation med foderstoffene, hvor samme relation ofte benyttes gennem en længere årrække. Virksomhedslederne tjekker op på priserne en gang i mellem, men de vælger ikke at lægge meget energi på at opnå de bedste priser, da kornmarkedet alligevel er svært at forudsige, fortæller flere slagtesvineproducenter.

Økonomi- og produktionsstyring

Slagtesvineproducenterne i denne kategori får alle udarbejdet E-kontroller kvartalsvist. I flere tilfælde benyttes E-kontrollerne til dels at følge produktionen på helt normal vis, men i lige så høj grad som en del af medarbejdermotivationen. E-kontroller gennemgås til medarbejdermøder, hvor udfordringer og opnåede resultater diskuteres inkl. målsætning og forbedringsforslag fra medarbejdere. Slagtesvineproducenterne deltager ofte selv i forbindelse med statusopgørelser og aflæsning.

Optimering

Slagtesvineproducenterne i denne kategori har også fokus på økonomisk effektivitet. Flere udtaler, at de hellere sparer omkostninger frem for høj effektivitet, men at der hele tiden søges optimal produktivitet inden for de rammer, der er på ejendommene. De motiveres af at alle parametre i produktionen går op og i særdeleshed, at der kan skabes et overskud.

Flere af slagtesvineproducenterne udtrykker, at de gerne være bedre til alt – og at de altid skal forbedre sig på alle områder – det ligger i mindsettet.

"...fokus er på bundlinje, mere end produktionen i forhold til øvrige i ERFA-gruppen".

Flere slagtesvineproducenter mener, at det er simpelt at passe slagtesvin, og det vigtigste i produktionen er stabilitet, såsom der aldrig springes en fodring over og tingene bliver gjort og gjort til tiden. Der er ingen undskyldninger for ikke at følge op. Aktuelle arbejdsopgaver skal gøres færdige, så der ikke bruges spildtid ved at starte opgaven op igen senere.

"Det er simpelt at passe slagtesvin".

Ordene, som virksomhedslederne bruger i forbindelse med deres tilgang til at passe en stor virksomhed er stabilitet, rettidighed, handlekraft, bruger ikke eksperimenterende metoder og holder sig primært til det gennemtestede og traditionelle.

Sparring

Slagtesvineproducenterne i denne kategori bruger rådgivning meget forskelligt. De bruger alle økonomirådgivning til udarbejdelse af årsregnskaber, men ellers ikke stringent. Der er stor forskel i brugen af svinerådgivning, hvor nogle slagtesvineproducenter ingen rådgivning får, da de selv ved, hvad der virker, mens andre vælger at få friske øjne på bedriften, men det skal være konkret rådgivning. Kravet til rådgiveren er at der skal kunne være en effekt og der skal kunne stilles kritiske spørgsmål til den nuværende produktionsform. Hvis ikke de bidrager med merværdi, udskiftes de forholdsvis hurtigt.

Erfa-grupper bruges også, hvor nogle bruges til det svinefaglige og andre til økonomien og nogle til begge dele. Benchmarking med andre slagtesvineproducenter beskrives som en måde at identificere svagheder og muligheder i produktionen, mens landbrugsmedier benyttes til søgning af generel viden om svineproduktion og ny lovgivning.

Produktionstekniske karakteristika

Nedenstående observationer er gjort hos de interviewede producenter - til brug for inspiration.

Produktionssystemer

Otte af ti har produktion på flere ejendomme og heriblandt flere lejede ejendomme. Staldene er overvejende traditionelt indrettede med spalter og fuldsektionerede stalde, hvor der køres alt ind alt ud på sektionsniveau. En enkelt producent har indrettetorstier med fordring efter vægt og er dermed den eneste som adskiller sig med et alternativt produktionssystem. Der er stor spredning i alderen på produktionsapparaterne fra helt nye anlæg til anlæg der er tyve år.

Anlæggene holdes i god vedligeholdelsesmæssig stand med henblik på at forebygge dyre nedbrud som også vil forstyrre produktionsstabiliteten.

Fodersystemer

Ni ud af ti bruger hovedsagligt vådfordringssystemer og hjemmeblandet foder. I lejede stalde fortsættes med de fodersystemer, der er ved lejemålets påbegyndelse, hvilket i flertallet af

tilfældene betyder, at der benyttes indkøbt færdigfoder i tørfoderautomater. Generelt benyttes traditionelle fodermidler, men en enkelt besætning benytter tilsætning af wienerdej.

Produktionsresultater

Gennemsnitligt produceres 22.000 slagtesvin pr. år pr. producent. Alle producenter ligger på mellem 800 til 1.000 gram daglig tilvækst. Flere tilkendegiver, at det ikke er nødvendigt med en høj teknisk effektivitet, men at det i stedet tilstræbes at optimere den økonomiske effektivitet.

Der er stor spredning i dødeligheden, som ligger mellem 1,5 og 3,6 pct. og gennemsnitligt på 2,9 pct. Foderforbrug pr. kg tilvækst ligger i niveauerne 2,65 til 2,85 og gennemsnitligt på 2,75 FEsv.

Pasning

Det anføres af alle slagtesvineproducenterne, at deres succes hænger sammen med den tætte opfølgning på produktionen dagligt. Alle producenter sørger for at få alle grise op at gå hver dag og i vådfoderstaldene følges fodringen rundt – mindst én gang hver dag, men flere steder følges fodringen to gange. Det har ikke været muligt at identificere generelle metoder i pasningen, men det udtrykkes at den er tilrettelagt således, at de daglige rutiner hjælper med at forebygge nedbrud af produktionen og identificere problemer hurtigt.

Der er ikke en ensartet strategi om udvejning af grise på bedrifterne. De fleste steder foretages udvejning ved øjemål. De producenter, der vejer grisene specifikt, anfører, at de kan beregne en klar økonomisk gevinst ved at få leveret grise i den rigtige vægtstørrelse. Det har ikke været muligt at verificere denne gevinst ud fra de foreliggende regnskabstal.

Otte ud af ti sorterer grisene ved indsætning ud fra vægt, og af disse er der yderligere to, der foretager kønssortering i stier, forudsat der er vådfodringsystem med mulighed for restriktiv fodring i stalden. Producenterne foretager generelt ikke yderligere sortering af grisene efterfølgende.

Otte ud af ti vasker og udtørre staldene inden indsættelse af et nyt hold grise. Staldene desinficeres ikke konsekvent hos alle producenter.

Blot en af de ti producenter er enkeltmandsvirksomhed, hvor ejer forestår alt arbejdet – to producenter har én medarbejder, mens 7 har to eller flere medarbejdere.

Tre af producenterne leverer specialgrise i form af Englandsgrise, mens resten leverer helt traditionelle slagtesvin uden yderligere specialtillæg.

Bedrifternes udvikling

Størstedelen af de identificerede slagtesvineproducenter har udviklet deres bedrifter med endog meget store investeringer i både jord og stalde over de senere år og også igennem årene med finanskrisen. Få kører med en "ikke udvidelsesstrategi" eller en decideret nedslidningsstrategi.

Flertallet nævner, at de vil forholde sig positivt til eventuelle nye muligheder for investeringer. Til trods for disse investeringer og udvidelser af produktionen har de formået at skabe overskud og rentabilitet, som er på et betydeligt bedre niveau end gennemsnitsproducenterne.

Brug af managementværktøjer og rådgivning

E-kontrol benyttes i alle besætninger, og der udarbejdes driftsgrensanalyser til brug for benchmark af omkostninger og effektivitet med øvrige producenter i Business Check.

Halvdelen benytter budgetter aktivt i styringen af bedrifterne og gennemfører i den anledning kvartalsvise budgetopfølgninger.

Konklusioner og anbefalinger

Slagtesvineproducenterne inddeler sig i tre kategorier af person- og ledertyper:

1. Den meget producentorienterede type, hvor landmanden brænder for at passe sine grise og optimere den løbende pasning via størst mulig egen indsats
2. Den handelsorienterede landmand som finder motivationen i at optimere økonomien og ikke nødvendigvis ved at passe slagtesvin
3. Virksomhedslederen som i høj grad er sparringspartner for sine medarbejdere og som indtager en strategisk besluttende rolle på bedriften frem for en fagfaglig rolle

De tre typer formår alle at skabe god økonomi og der kan derfor ikke skelnes mellem, at den ene type er bedre end den anden. Det er heller ikke sådan, at typerne adskiller sig markant fra hinanden, og på flere områder er der overlap i forhold til produktionsstyring. Oftest er virksomhedslederen skabt fra en af de øvrige to kategorier via virksomhedens organiske vækst.

De udvalgte slagtesvineproducenter har overvejende traditionelle stalde med vådfordring og hjemmeblandet foder. Produktionerne er stillet an efter, at det skal være simpelt at passe og

simpelt at overskue for ansatte og ejer. Producenterne har overordnet mål om økonomisk effektivitet frem for produktionsteknisk effektivitet.

Hos flertallet af deltagerne vægtes ledelse og management højt. Det er en gennemgående observation, at de formår at skabe positiv stemning omkring deres ansatte, således at de bærer kultur og management fra ejeren ud i bedriften. Det anføres samstemmende, at medarbejderne er den vigtigste ressource.

Det største fællestræk blandt slagtesvineproducenterne er dog stabilitet. Det kendetegner producenterne, at de tilstræber at have stabile forhold til leverandører, ansatte, produktion, familie og afsætning. Stabilitet i medarbejderforhold gør, at medarbejdernes viden og kendskab til virksomheden beholdes og dermed holder effektiviteten på et højt plan på den lange bane.

Stabilitet i forhold til leverandører betyder, at slagtesvineproducenterne accepterer, at de måske ikke altid opnår den bedste pris, men til gengæld opnår de et glidende samarbejde. Lange samarbejdsrelationer betyder, at samarbejdspartnere kender modpartens standpunkter og forventninger, hvorfor udfordringer håndteres i mindelighed og med respekt for begge parter ønsker og udgangspunkter. De dygtige slagtesvineproducenter har ikke givet carte blanche til, at leverandører eller aftagere kan tage den pris de vil, men har fuldt fokus på at de kender markedsvilkårene hele tiden.

Alle slagtesvineproducenterne udtrykker, at de håndterer aktuelle udfordringer, når de foreligger og ikke har lange to do lister. Ofte er slagtesvineproducenterne på forkant og griber mange af udfordringerne, før de opstår via kendte arbejdsrutiner og planlægning af vedligehold. De falder sjældent igennem med større nedbrud i produktionen, ligesom de sjældent overraskes af uforudsete hændelser, idet de fleste mulige hændelser er identificeret og forebygget.

Flere udtrykte under interviewfasen, at de ikke kommer sovende til deres succes. Resultaterne opnås ved stort engagement, arbejdsindsats, vedholdenhed og opretholdelse af stor indsigt i produktion, medarbejderhåndtering og økonomi. Meget af succesen bunder i en tilbundsgående motivation eller trang til at lykkes hos landmændene som gør, at de holder fokus år efter år.

Slagtesvineproducenterne er i besiddelse af en indre drift efter at optimere de ting, som de arbejder med, men med forskellige menneskelige tilgange til at lykkes på de økonomiske parametre.

Perspektivering

Resultaterne i nærværende rapport er fremkommet ved selektiv udvælgelse af ti slagtesvineproducenter ud fra subjektive udvælgelseskriterier omkring lave omkostninger og høje indkomster. Det er utvivlsomt, at der vil kunne laves andre tilgange til at identificere de bedste, og at det vil kunne give andre nuancer i resultaterne. Det er heller ikke sådan, at resultaterne i denne rapport er et endeligt facit på, hvad der skal gøres for at generere god indtjening. Det er heller ikke sikkert, at det vil give succes hos alle slagtesvineproducenter at gøre som de slagtesvineproducenter, der har deltaget i analysen.

Undersøgelsen er baseret på rene interviewundersøgelser med ejeren af bedriften. Det kunne være interessant at grave et spadestik dybere i de involverede bedrifter og lave følgestudier af, hvordan de skitserede handlemåder og produktionstekniske parametre implementeres og udmøntes konkret i hverdagen og deraf afkode konkrete tiltag til inspiration hos andre producenter.

Flere af de identificerede fællestræk fra undersøgelsen kan ikke umiddelbart overføres til andre slagtesvineproducenter, da det er personrelaterede træk, der viser sig at bære meget af succesen. Dog vil det formentligt være læringen, at landmænd bør identificere sine svage sider og få dem udliciteret eller sat i rammer, som er lette at styre efter. Derfor bør det være et studie at belyse værdien af indkøbsforeninger og produktionskoncepter for håndteringen af den daglige produktion.

Referencer

Sådan gør de Bedste, Toft Andersen, Jannik, 2014 Videncentret for Landbrug.

Business Check Svin 2015, SEGES Økonomi og virksomhedsledelse, 1. udgave juli 2016.

Produktionsøkonomi Svin 2016, SEGES Videncenter for Svineproduktion, 1. udgave august 2016

Udtræk fra regnskabsdatabase til dannelse af gennemsnit og til brug for identifikation af de bedste slagtesvineproducenter.

Deltagere

Karsten Moosgaard Pedersen

Thomas Ørnboel Pedersen

Aktivitetsnr.: 076-9739

//KMY//

Appendiks

Interviewguide

Rammer for interviewet

Rammen vil være de helt faktuelle oplysninger, vi har om bedriften, som vi har set og analyseret på forhånd. Selve interviewet skal være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men det er væsentligt at give rum til landmandens forklaringer, eksempler og overvejelser, så vi kommer bag alt det faktuelle. Derfor skal der også i interviewsituationen spørges efter uddybninger og eksempler.

Interviewpersonen er slagtesvineproducenten/ejeren af virksomheden.

'Spilleregler'

- Baggrunden for undersøgelsen forklares
- Navne på interviewpersoner vil ikke fremkomme i rapporten, da det ikke er relevant
- Interviewet optages, men slettes efter brug
- Du skal svare så oprigtig som muligt. Der er ingen rigtige eller forkerte svar. Vi skal lære fra jer.

Spørgsmål

1. Generelle betragtninger

Du er med i denne undersøgelse, fordi du præsterer gode økonomiske resultater og betragtes som en dygtig slagtesvineproducent

Vil du fortælle os lidt om din virksomhed?

Hvordan ser din arbejdsdag typisk ud?

Hvad vil du selv pege på er årsagen til, at du klarer dig bedre end de fleste af dine kollegaer?

Hvad gør du anderledes?

Hvad ville dine kollegaer sige om dig?

Hvad er styrker og udfordringer ved din virksomhed?

Hvad vil du blive bedre til?

2. Personligt

Kort beskrivelse af familieforhold

Hvor gammel er du og hvor længe har du haft bedriften?

Hvordan vægter du arbejdslivet og privatlivet (ugentlig arbejdstid / fridage mv.)?

Hvor meget og hvordan er din ægtefælle involveret i den daglige drift?

3. Værdier og motivation

Hvad er særlig vigtigt for dig som slagtesvineproducent? Hvilke værdier?

Hvad var din motivation for at blive slagtesvineproducent?

Hvad giver dig arbejdsglæde?

Hvad giver mindst energi?

4. Landmandens overvejelser omkring bedriftens strategi, mål og økonomi?

Hvad er din drøm/vision for på fremtiden lang sigt?

Har du en strategi for bedriften?

Hvis ja, hvad er din strategi eller dit mål for bedriften?

Hvis nej, hvorfor ikke?

Hvorfor har du den strategi/det mål?

Hvordan kom du frem til den strategi/det mål?

Hvad er din plan for at udføre strategien/nå målet?

Hvor meget er dine medarbejdere involveret i strategien/målet?

Hvordan bruger du strategien i dagligdagen?

Hvor henter du sparring og inspiration til strategi/mål?

Hvad undersøger du forud for en investering?

Hvordan afgør du konkret, om det er en økonomisk god investering?

Hvem involverer du i beslutningen, og hvorfor og hvordan?

Hvordan beslutter du dig for, hvornår du skal foretage indkøb og salg?

Hvem styrer dine omkostninger?

5. Overblik og planlægning

Hvordan skaber du overblik over bedriften?

Hvordan planlægger du dagligdagen af bedriften?

Hvor meget er du på kontoret vs. stalden?

Holder din planlægning?

Hvad gør du, når den ikke holder?

Hvordan er dagligdagen organiseret for dine medarbejdere?

Hvad er din ugentlige arbejdstid?

Hvor ofte holder du ferie?

Er du til at træffe, når du holder ferie, og hvor ofte kommer der arbejdsrelaterede opkald på ferien?

Hvordan sikrer du dig, at tingene bliver gjort og gjort til tiden?

6. Krav til leverandører

Hvordan har du det med at stille krav til dine leverandører?

Stiller du krav til dine leverandører og hvilke?

Håndhæver du dine krav? Og hvordan?

Hvordan vil du beskrive samarbejdet/forholdet?

7. Overvejelser omkring ledelse

Hvordan styrer du dagligdagen på bedriften?

Produktion/økonomi/personale

Hvad er god ledelse for dig?

Hvordan er relationen mellem dig og dine ansatte?

Hvordan fordeler du arbejdet?

Kan medarbejderne selv prioritere i opgaverne?

Tager de selv initiativ, hvis noget skal laves?

Hvordan kommunikerer I?

Hvornår oplever du udfordringer?

Er det et bevidst valg, at du har danske/kombi dk/udl eller kun udenlandske ansatte og hvorfor?

Hvordan opstod sidste "fejl" i virksomheden?

Hvordan blev fejlen håndteret?

Hvor henter du inspiration/sparring omkring personaleledelse?

8. Brug af managementværktøjer

Hvilke managementværktøjer bruger du i hverdagen?

Bruger du E-kontrol? Ja, hvilke dele og til hvad, nej hvorfor ikke?

Hvordan kvalitetssikrer du din E-kontrol?

Hvor ofte foretages opfølgning på foderforbrug, daglig tilvækst mv. for at registrere ændringer i produktionen

Registreres vandforbrug i stalden løbende, hvornår?

Hvor ofte foretager I silokontrol med henblik på at identificere overforbrug/spild.

Hvor meget tid bruger du på managementprogrammer dagligt?

Inddrager du de ansatte, har de adgang til programmerne ligesom dig?

Udfører de ansatte registreringer?

Hvordan får du grisene til at trives i produktionen?

Hvad er vigtigst for dig i pasningen af grisene?

9. Brug af rådgivning og værdi af rådgivningen

Hvad skaber forandring hos dig? / hvad får dig til at tænke anderledes?

Hvad skete der, sidst du rykkede dig på et punkt?

Bruger du rådgivning?

Hvilke rådgivertyper bruger du?

Hvad giver bedst værdi for dig?

Har I forinden aftalt, hvad rådgiveren skal fokusere på?

Hvilke krav stiller du til dine rådgivere?

Hvad skal der være mere af/mindre af?

Anser du rådgiveren som en ekspert eller sparringspartner?

10. Brug af sparring og benchmarking

Er du med i en ERFA-gruppe?

Sparrer du med kollegaer ad anden vej?

Benchmarker du i forhold til andre?

Hvilken værdi får du ud af det?

Afrunding

Vi er kommet rundt om mange emner, men er der noget, vi har glemt?

Må vi kontakte dig efterfølgende, hvis vi har spørgsmål i forhold til interviewet eller produktionsanlægget?

Takke for din deltagelse og forklare den videre proces

VIDENCENTER FOR SVINEPRODUKTION

Tlf.: 33 39 45 00

Fax: 33 11 25 45

vsp-info@seges.dk

Ophavsretten tilhører Videncenter for Svineproduktion. Informationerne fra denne hjemmeside må anvendes i anden sammenhæng med kildeangivelse.

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov.

Videncenter for Svineproduktion er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende de indlagte informationer.