

TOP 2 landmænds anvendelse af bestyrelser Projekt: 7684 – Hvor skal væksten komme fra	Ansvarlig	KSP
	Oprettet	15-12-2017
	Side	1 af 4

TOP 2 landmænds anvendelse af bestyrelser

Af Mille Møller Nielsen, Ivan Damgaard og Kristian Skov, Forretning & Implementering, SEGES.

Artiklen er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7684 – Hvor skal væksten komme fra

Formål med notat

Indeværende notats formål er hvordan TOP 2 landmænd kan videreudvikle og fremadrettet arbejde med strategiske udvikling af deres vækstvirksomheder. Notatet vil kredse om anvendelsen af bestyrelser, Advisory Boards og Gårdråd (fremadrettet anvendes fællesbetegnelsen bestyrelser) til at understøtte den overordnede udvikling af deres vækstvirksomhed, og hvordan disse former for tætte sparringsrelationer kan være berigende for deres videre indfrielse af vækst- og optimeringspotentialer i virksomheden. Notatets konklusioner vil opsummeres i en række potentialer og barrierer for anvendelse af bestyrelse i landbrugets vækstvirksomheder og samarbejde med strategiske samarbejdspartnere. Professor Mette Neville fra Aarhus Universitet vil desuden inddrages idet hun beskæftiger sig med SMV'er og deres brug af bestyrelser. En nærmere uddybning af relevansen heraf følger.

Metode

Notatets videns opsamling tager udgangspunkt i en desk research og en sammenfatning af TOP 2 landmændenes udsagn omkring bestyrelser baseret på de 23 interview (både runde 1 og 2) der er foretaget i projektet. Der fokuseres her på TOP 2 landmænds udsagn, der kredser om deres anvendelse af bestyrelse og hvorfor eller hvorfor ikke, de har en bestyrelse tilknyttet. Endvidere fokuserer vi på deres argumentation for ikke at anvende en bestyrelse, der giver anledning til de barrierer, der måtte være for at øge anvendelsen af bestyrelser.

I den førnævnte desk research ser vi endvidere nærmere på det teoretiske afsæt for anvendelse af bestyrelser ved TOP 2 landmænd. Med udgangspunkt i tidligere projekter der vedrører emnet, har vi afdækket deres konklusioner og perspektiver i forhold til det teoretiske afsæt.

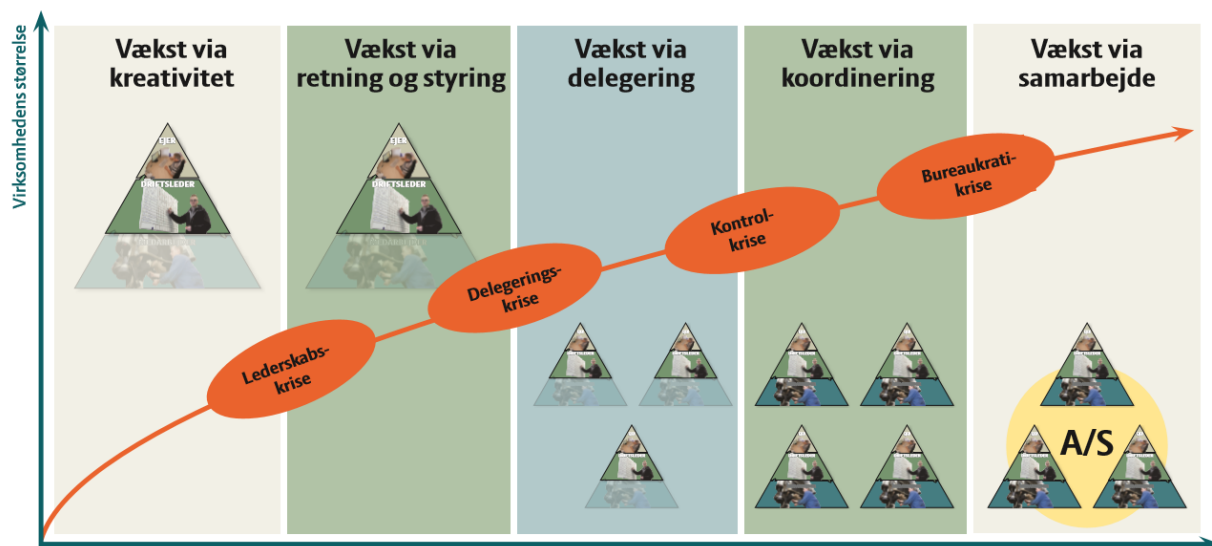
Afslutningsvis opsamles notatets *findings* i en kort sammenfatning, der konkluderer på TOP 2 landmænds anvendelse af bestyrelser og fremtidsperspektiverne for anvendelse af bestyrelser skitseres ud fra deres potentialer og barrierer.

Desk Research

Teoretisk afsæt

Landbruget står midt i en strukturudvikling, der blandt andet kendetegnes ved at antallet af produktionslandbrug forsat er kraftigt faldende og at tendensen ser ud til at fortsætte, grundet der relative store andel af nødlidende landbrug og behovet for ejer- og generationsskifte. For de tilbageværende landbrug har det den effekt, at de vokser sig større og øger deres specialisering. Flere af TOP 2 landmændene har i interviewene givet udtryk for, at de har opkøbt landbrugsejendomme de seneste år og de bekræfter derved tendensen. Der er tale om større investeringer i både jord og animalsk produktion, hvor det for TOP 2 landmændene har resulteret sig i vækst både i deres kerneforretning og vækst via nye forretningsområder.

For TOP 2 landmændene betyder det, at kompleksiteten for deres forretning stiger i kraft med at deres virksomhed udvikles og vokser. Projektet Effektive ledelsesformer har de seneste år arbejdet med anvendelse af ledelsesmodeller, der belyser de ledelseskriser som landmanden gennemgår. En af ledelsesmodellerne er Larry Greiner, amerikansk managementforskers model for virksomheders livscyklus. Den forklarer hvordan udviklingen af virksomheden har indvirkning på ledelses- og organisationsform.



Figur 1 – Virksomheders livscyklus

I modellen er der i alt 5 faser, hvor hver fase beskriver virksomhedens udviklingstrin og den ledelses- og organisationsform, som hvert udviklingstrin har behov for. Larry Greiners model viser altså at virksomheden bør anvende en bestemt ledelses- og organisationsform, som fundament for dens fortsatte udvikling og dermed dens succes. Men paradoksalt nok er denne ideelle ledelses- og organisationsform samtidig med til at skabe en ledelseskrise. Denne krise bør, ifølge modellen neutraliseres med et skift i struktur og ledelsesformen. For TOP 2 landmanden kan dette komme til udtryk når de investerer i jord, udvidelse af den animalske produktion eller en anden form for vækst. Når virksomheden er igennem en vækstfase betyder det oftest at kompleksiteten stiger. Dette kan komme til udtryk ved at der er et stigende behov for øget rapportering eller flere medarbejdere, og dermed større fokus på landmanden som leder.

For TOP 2 landmanden er det derfor vigtigt, at han giver sig tid til at overveje, hvilke strategiske ændringer hans virksomhed har gennemlevet, og hvilken ledelseskrise det skaber for virksomheden. Ifølge Larry Greiner skabes disse ledelseskriser, når virksomheden rykker fra et udviklingstrin til et nyt, og krisen indebærer et behov for en ny ledelses- og organisationsform.

Projektet Effektive ledelsesformer konkluderede at for hovedparten af de danske landmænd er det lykkedes at blive i fase 1 (se figur 1) som selvejere med ingen eller ganske få medarbejdere. Men der er også mange eksempler på landmænd, som har valgt at lade deres landbrugs-virksomhed vækste.

I forhold til TOP 2 landmanden bør han derfor overveje, hvordan han neutraliserer virksomhedens ledelseskriser når hans vækstvirksomhed udvikler sig. En af mulighederne er at tilknytte strategiske samarbejdspartnere, der kan hjælpe virksomheden igennem dens ledelseskrise. Dette kan ske ved at tilknytte en bestyrelse, gårdråd eller et advisory board.

Bestyrelser i små og mellemstore virksomheder

Professor ved Aarhus Universitet, Mette Neville, forsker i SMV'er (små og mellemstore virksomheder). Disse undersøgelser er lavet af Center for små- og mellemstore virksomheder i samarbejde med PwC og Nykredit. Samarbejdet hedder Vidensforum, og har til formål at bidrage til fortsat udvikling og vækst i små og mellemstore virksomheder i Danmark¹. Neville indgik i projektets konference d. 7. december 2017, hvor hun holdte oplæg omkring bestyrelser i SMV'er. Neville argumenterede her for, at SMV'er og landbrugsvirksomheder har meget tilfælles – især hvad angår bestyrelser. Ifølge hende, så kan man sammenligne de udfordringer som virksomhederne har, blandt andet at ejeren ofte også er leder i virksomheden. Neville argumenterede her for, at jo mere kompleks disse virksomheder bliver, jo mere kan der være brug for en strategisk samarbejdspartner, f.eks. en bestyrelse. Dette er overordnet i tråd med det vi ser i Larry Greiners føromtalt ledelsesmodel (Figur 1). Neville havde følgende pointer, som er værd at tage med i dette notat:

- Når kompleksiteten i virksomheden stiger, så bør man overveje at indsætte en bestyrelse
- Udvikling og innovation sker, når vi forstyrres
- En bestyrelse kan give mulighed for at komme op i "helikopteren" og se tingene udefra
- En bestyrelse har stor ansvarsfølelse, fordi de bliver lønnet
- Hvis virksomheden ikke er så stor, så kan man også starte med en mentorordning eller anden form for sparring

Sammenfatning af TOP 2 landmændenes udsagn

I det følgende vil der komme en opsummering med hvad TOP 2 landmændene har udtalt omkring deres anvendelse eller fravalg af etablerede bestyrelser i deres virksomhed. Ud af de 23 TOP 2 landmænd som er interviewet nævner 12 af dem, at de ikke har en bestyrelse. Flere af landmændene er enige om, at de ikke føler et behov for at få etableret en bestyrelse i deres virksomhed, som én af landmændene nævner: *"det har vi aldrig savnet"*. Derudover giver mange af dem også begrundelsen: *"jeg kan og vil selv"*. En af TOP 2 landmændene nævner, at han ikke har en helt klar strategi for sin virksomhed som det ser ud lige nu. Han mener ikke at en bestyrelse skal være med til at sætte retningen for hans virksomhed. Landmændene ser det altså som en udfordring at bevare ejerskabsfølelsen over deres virksomhed, hvis der etableres en bestyrelse. Én af TOP landmændene fortæller at hans bank gerne ser, at han får en bestyrelse. Men han kan ikke se meningen med det, og bruger i stedet sit netværk, når han skal have sparring omkring strategiske tiltag på sin bedrift. Flere af de interviewede landmænd fortæller, at de bruger deres netværk frem for en bestyrelse. Et andet argument for ikke at have en bestyrelse, finder vi hos en TOP 2 landmand, der driver sin virksomhed sammen med sin hustru. De mener begge, at de ikke behøver en bestyrelse, fordi de i forvejen er to til at sparre omkring virksomheden og tage beslutningerne. Et argument der også går igen hos nogle af landmændene er, at de mener, at deres virksomhed er for lille til at have en bestyrelse. Når der er tale om en mindre virksomhed, kan mange af landmændene ikke se hvad en bestyrelse skal kunne bidrage med.

Går vi lidt over i den anden grøft, og ser på en TOP 2 landmand som godt kan se meningen med en bestyrelse, så siger han blandt andet følgende: *"Som ejerleder er ejer en barriere for udvikling af virksomheden"*. Denne landmand fortæller, at bliver landmanden bestyrelsesformand, så er man lige vidt. Han kan se det optimale i en bestyrelse, hvor han sidder som et bestyrelsesmedlem uden al for stor indflydelse. En anden TOP 2 landmand nævner, at han godt kunne tænke sig en arbejdsbestyrelse, hvortil han blandt andet nævner en dyrlæge eller en HR-medarbejder. Én af de TOP 2 landmand, som på nuværende tidspunkt heller ikke har en bestyrelse, fortæller at han kun kan se sig selv få en bestyrelse, hvis de laver et produktions-skifte i virksomheden. Denne landmand kan altså godt se potentialet i at få en strategisk samarbejdspartner i form af en bestyrelse, hvis han skal foretage strategiske ændringer i virksomheden, som kan få kompleksiteten til at stige.

¹ <http://www.vidensforum.dk/om-os>

I empiriindsamlingen indgår to landmand som fortæller, at de har en bestyrelse. Et eksempel er TOP 2 landmanden, som har et gådråd med repræsentanter for hver af de forskellige driftsgrene som indgår på bedriften. Medlemmerne af gådrådet sidder kun så længe de bidrager med værdi til virksomheden. Denne landmand bruger især gådrådet til at udfordre hans egne kompetencer. Gådrådet har blandt andet peget på, at han skal på ledelseskursus for at styrke sine kompetencer som leder. Gådrådet giver landmanden opgaver hver gang de mødes.

Vi må konstatere, at TOP 2's syn på bestyrelser er meget forskellige og overvejende ser de ikke behovet for en bestyrelse. Dog kan vi ud fra vores desk research og Mette Nevielles oplæg konkludere, at etableringen af en bestyrelse vil kunne støtte udviklingen af virksomheden og være berigende for deres indfrielse af vækst- og optimeringspotentialer. I og med at ikke særlig mange af TOP 2 landmændene har en bestyrelse er vores anbefaling, at landmændene starter med finder ud af, hvordan virksomhedens behov ser ud. Der kan være mange ting i en virksomhed, som kan være med til at øge kompleksiteten. Det kan både være en udvidelse, hvor der sker en forøgelse i medarbejderantallet. Det kan også være at virksomheden udvikler nye forretningsområder, som landmanden behøver sparring omkring. Vi anbefaler derfor, at de kan starte med at etablere et gådråd eller indgå i en mentorordning. Herved kan landmændenes beslutningskompetencer stadig bevares og fornemmelsen af at miste ejerskab mindskes ligeså.