

# Modet til at blive udfordret...

Hej Svineproducenten,

Min bank har opfordret mig til at etablere en bestyrelse, som kan "styrke ledelsen af min virksomhed".

Jeg synes, at vi bruger nok rådgivningskroner i dag, men jeg har alligevel valgt at gå positivt ind i det. Jeg er åben over for rådgivning, der skaber merværdi. Men hvordan sikrer jeg det?

*Venlig hilsen; den omkostningsansvarlige*

Du er som ejerleder den vigtigste faktor for, at din bestyrelse skaber værdi. Værdiskabelsen kommer, når du er åben og forandringsparat og stiller krav til din bestyrelse!

Mange svineproducenter mødes med kravet om at etablere et professionelt samarbejde med en bestyrelse, gådråd, eller resourceperson. Opgaven varierer, men et fælles succeskriterie for dem alle er, at de har de rette kompetencer, nyder gensidig tillid, og undlader at forsvare fortidens fejltagelser.

## **Ejerskabets psykologi og frygten for at miste suveræniteten**

Hvorfor er det svært at lukke andre ind? Forskning tyder på, at ejerledere vægter kontrol over virksomheden højt, og dernæst at kunne skabe sin identitet gennem virksomheden. Landbruget scorer højt på begge forhold, fordi selveje og suveræniteten ligger dybt i vores bondekultur. Derfor bliver vi klemte, når omverdenen begrænser vores frihed, fordi det dybest set er vores identitet, der pilles ved.

Imidlertid har vi selv valgt at konkurrere på de globale markedsvilkår, og vi har lånt andres penge til vækst af vores virksomheder. Med de valg følger også omverdens krav til, hvordan

vi forvalter vores virksomhed. Derfor skal vi finde en ny balance mellem, på den ene side identitet og kontrol over virksomheden, og på den anden, en suverænitetsafgivelse, der imødekommer omverdens krav. Den balance finder man bedst i den professionelle bestyrelse.

## **Bestyrelsen skal varetage virksomhedens interesser – ikke bankens!**

Bestyrelsen skal varetage virksomhedens interesser på vegne af dens ejer. Der kan dog opstå nogle situationer, hvor bestyrelsen først og fremmest må værne om kapitalgrundlaget og virksomhedens fortsatte eksistens. Det er naturligt, hvis ejerledere frygter dette tab af kontrol. Spørgsmålet er blot, om der reelt er et alternativ, hvis det først kommer dertil.

## **Nyt blod gør op med vanetænkning**

Hent nyt blod til din bestyrelse, som ser virksomheden med friske øjne. Det er nemlig svært for bedriftens mangeårige rådgivere at se de nye muligheder, blot fordi I mødes i et nyt forum. Over tid har I skabt ensartede modeller af verden, og dermed søger I de synspunkter, der forsvare jeres hidtidige valg, og afvi-



**Søren Svendgaard** er freelance økonomichef og forretningsudvikler og indehaver af konsulentvirksomheden **Aumentum.dk**.

Indtil 2007 var han smågriseproducent og er siden blevet cand. merc. i økonomistyring. Søren har arbejdet med forretningsudvikling og finansiering i Danske Bank, Nykredit og SEGES.

Den samlede bestyrelse afstemmer herefter de indbyrdes relationer og beslutter, hvordan den løser opgaverne. Bestyrelsen skal konkret kunne redegøre for, hvordan den skaber merværdi. Merværdien kommer af at sætte retning på virksomhedens udvikling og udarbejde handlingsplaner, som virksomheden eksekverer på. Merværdien realiseres, når du som ejerleder implementerer bestyrelsens strategi og sørger for at udføre de aktiviteter, som strategien forudsætter. Når dette lykkes dig, styrker du din identitet som virksomhedsleder.

### Bestyrelsens egne styringsredskaber

Aktiv anvendelse af forretningsorden og årsplaner er vigtige redskaber til at styre bestyrelsens rammer, råderum, retning, og relationer. I landbruget har vi dog ikke tradition for at formalisere vores samarbejde. Måske er det, fordi vi besidder særlige evner? Jeg tror dog blot, det skyldes, at vi mangler mod til at vise vores kollegaer, at vi ikke ved alt og kan det hele! Men verden forandrer sig, og det skal vores model af verden også. Derfor skal vi turde udfordre vores vaner og ritualer og turde tro på, at vores forskelligheder gør os stærke. ●

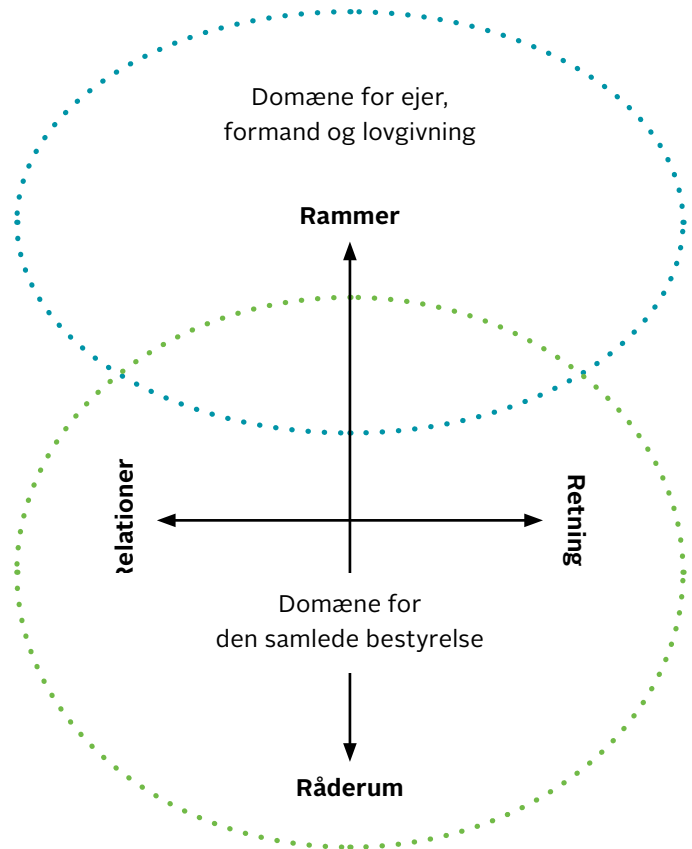
ser de argumenter, der ikke passer til jeres forklaringer. Dette er en naturlig proces, der rammer os alle. Vi kan dog modvirke processen ved at udfordre vores fortolkning og forståelse af verden omkring os.

### Slip tøjlerne for en stund

En fejl, flere ejerledere begår, er at sætte sig på formandsposten for at kontrollere bestyrelsens arbejde. Vælg i stedet en ekstern formand, som du kan sparre med, og som tager ansvar for, at resten af bestyrelsen yder optimalt. Slip tøjlerne for en stund og koncentrer dig om at være virksomhedslederen, som er åben over for den sparring, som du har bedt bestyrelsen om.

### Balancen mellem kontrol, identitet og værdiskabelse

Værdiskabelse kommer af det gode teamsamarbejde, hvor der er gensidig tillid til at kunne spille hinanden gode. Tryghed og tillid forudsætter, at man har afstemt bestyrelsens rammer, råderum, retning og relationer (se figur 1). Det er formandens opgave at afklare inden for hvilke rammer, ejeren ønsker, at bestyrelsen skal arbejde. Det skal være tydeligt, hvad ejeren forventer af bestyrelsen, og hvilke ressourcer, han ønsker at stille til rådighed. Når rammerne er på plads, findes de øvrige medlemmer og tildeles de roller og det råderum, som er aftalt med ejeren. Det omfatter fx, hvordan bestyrelsen skal involvere sig i virksomhedens drift, så det er tydeligt, hvilket ansvar og indflydelse, den enkelte har. På den måde kan du som ejer finde den rette balance mellem suverænitetsafgivelse og kontrol over din virksomhed.



Figur 1: Bestyrelsens rammer, råderum, retning, og relationer mellem dens roller

# Begrænset potentiale til prisstigninger

Af Markus Fiebelkorn

Både puljenoteringen og Nord-West noteringen er steget kraftigt i de seneste måneder. Fra uge 50, 2015 til uge 11, 2016 er puljenoteringen steget med kr. 95 og Nord-West noteringen med 12 euro (kr. 89). Selvom denne udvikling umiddelbart virker lovende, er udsigten til yderligere markante prisstigninger imidlertid begrænset.

Bortset fra to små afvigelser stemmer opsvinget næsten fuldstændig overens med den seneste prognose fra uge 49, 2015. På den ene side startede opsvinget allerede lige inden nytår. Det er usædvanligt. Typisk er priserne stabile pga. manglede slagtedage til jul og nytår og pga. manglede impulser på kødmarkederne op til det kinesiske nytår. Men i år var udsigten til stigende slagtesvinepriser pga. den private oplagring den dominerende faktor. Derfor vil Nord-West noteringen i gennemsnit i første kvartal sandsynligvis ligge ca. 1 euro højere end prognosticeret. På den anden side stoppede det drastiske prisfald for den tyske slagtesvinenotering i slutningen af februar måned (- 7 cent) opsvinget på smågrisemarkedet, i hvert fald midlertidigt. Men som det ser ud for tiden, har vi ikke nået pristoppen endnu. Den tyske slagtesvinenotering er allerede steget med 5 cent til 1,29 euro igen, og alt tyder på, at også smågrisenoteringerne

vil fortsætte med at stige i hvert fald lidt. Disse to modstridende faktorer ophæver hinanden, således at prognosen for puljenoteringen for første kvartal sandsynligvis rammer plet.

I det hele taget ser afsætningsituationen ikke så dårlig ud: Ifølge den seneste svinetælling er antallet af drægtige søer i Tyskland faldet med 4,3 %. Antallet af slagtninger er steget i Tyskland med ca. 2 % i 2015, imidlertid først og fremmest pga. effektivitetsstigninger. Der er stort pres på rammevilkårene i de intensive regioner, og næste valg for fællesforbundet 2017 kan resultere i, at partiet "De Grønne" kan komme med i regeringen. For 2016 regner vi med, at smågriseeksporten til Tyskland vil være stabil eller vil stige lidt.

I Polen er antallet af drægtige søer faldet med 16,5 % det seneste år. Imidlertid er også slagtesvineproduktionen faldet, men i mindre omfang. Som følge heraf forventer vi, at smågriseeksporten til Polen igen vil stige kraftigt. Polakkerne foretrækker danske smågrise frem for polske, tyske og hollandske. Det er først og fremmest de små polske svinebedrifter, der lukker, og den polske regering gør det vanskeligt at etablere store bedrifter i Polen.

Hovedkonkurrenten på det europæiske svinemarked hedder imidlertid

Spanien. De spanske afregningspriser har med 1,50 euro/kg i gennemsnit været markant højere i 2015 end de danske med 1,36 euro/kg. Desuden er både de spanske lønomkostninger og byggeomkostninger signifikant lavere. Der findes mindre miljøkrav, og den spanske produktivitet er steget kraftigt på det seneste. Alt i alt er den spanske svineproduktion, hvor en stor andel baserer sig på kontraktproduktion, meget konkurrencedygtig for tiden, hvorfor man også udvider svineproduktionen i Spanien. Rygter fra Tyskland siger, at man vil udvide den spanske smågriseproduktion med 400.000 søer de næste 3-4 år. Ikke bare inden for Europa, men også på verdensplan er konkurrencen benhård. USA, Brasilien og Canada har udvidet deres svineproduktioner kraftigt i 2015, og man forventer yderligere produktionsstigninger i 2016. Produktionsomkostningerne i alle disse lande er signifikant lavere end i Nordeuropa. Selvfølgelig påvirker det ikke vores smågrise marked direkte, men den internationale konkurrence begrænser potentialet til prisstigninger på kødmarkederne.

I konklusionen må det konstateres, at afsætningsituationen for danske smågrise fortsat er god, specielt til Polen. Vi regner med, at smågriseeksporten igen

LaDS' prognose år 2016	1 kv.	2 kv.	3 kv.	4 kv.	GNS
Puljenotering (SPF region 2/3)	kr. 330	kr. 340	kr. 300	kr. 310	kr. 320
Nord-West (25 kg i Euro)	€ 39,00	€ 41,00	€ 36,00	€ 37,00	€ 38,25
Nord-West (omregn. 30 kg i kr.)	kr. 328	kr. 343	kr. 305	kr. 313	kr. 322
Forudsætning, bl.a.: Slagtesvinenotering	€ 1,35	€ 1,40	€ 1,45	€ 1,40	€ 1,40
VSP's prognose år 2016	1 kv.	2 kv.	3 kv.	4 kv.	GNS
Beregnet notering, basis	kr. 330	kr. 363	kr. 361	kr. 351	kr. 351
Forudsætning, bl.a.: Slagtesvinenotering	kr. 9,00	kr. 9,75	kr. 9,75	kr. 9,50	kr. 9,50