

Bondens krav til netværket Rådgivning

Niels Bo

*Kvægavlsforeningen TAURUS, Ebeltoftvej 16, Assentoft
DK-8900 Randers, Danmark
www.taurus.dk - info@taurus.dk*

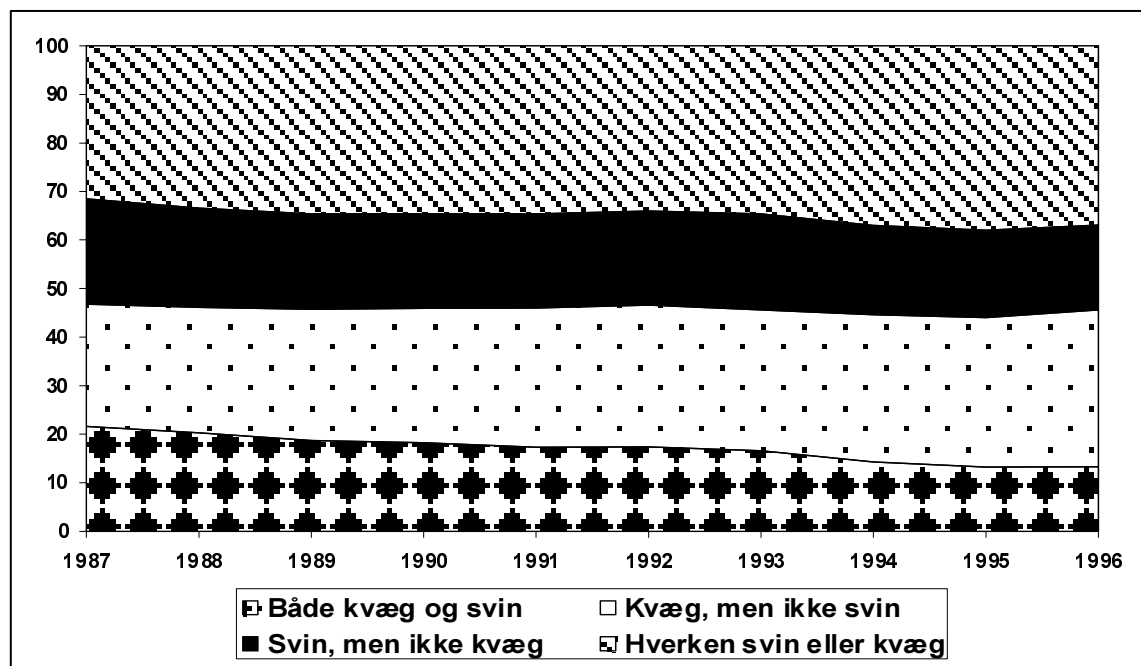
Indledning

Kvægbruget i Danmark gennemgår i disse år måske de største forandringer nogensinde, og disse forandringer påvirker også rådgivningen.

Ændringerne kan sammenfattes således:

- ◆ Mælkekvote på 4,5 mia. kg mælk - højere ydelse pr. ko er ensbetydende med færre køer
- ◆ Ændret besætningsstruktur fra små besætninger til meget store besætninger
- ◆ Større besætninger betyder ændret driftsledelse
- ◆ Større viden hos kvægbrugere

Som dokumentation ses udviklingen indenfor landbrugets driftsgrene i figur 1. Figuren viser, at der er sket en specialisering, idet antallet af ejendomme med både svin og kvæg er faldet. Samtidig udgør ejendomme med kvæg og kun kvæg en større andel af det samlede antal ejendomme.



Figur 1. Strukturen i landbruget (Kilde: Statistisk 10 års oversigt, 1997)

Øvrige ændringer over 10 år:

Antallet af malkekøer: Fald på 112.000 stk.

Antallet af ammekøer (kødkvæg): Stigning på 54.000 stk.

Antallet af besætninger er halveret og er nu under 10.000

Antallet af køer pr. besætning er steget voldsomt (knap 60 køer i gns. pr. besætning)

Antallet af "udenlandske" kvægbrugere er stærkt stigende og inden længe er 20% af den danske mælkeproduktion på "hollandske hænder"

Denne udvikling viser 2 ting. Den professionelle kvægbruger bliver større og færre (lad os kalde ham Bob MoneyMaker) og den ikke-professionelle (hobby-kvægbrugeren) bliver flere (lad os kalde hende Liza Green).

Den ændrede besætningsstruktur og det faldende koantal vil også betyde ændringer i rådgivningen, og der vil være en meget stor segmentering i kvægbrugerne.

Hvis prognoserne holder stik, vil besætninger med en størrelse på 100 køer været "det normale", og disse besætninger vil have driftsledere, der har en længere uddannelse end i dag. Det gælder fagligt som landmand, men også indenfor handel og ledelse. Mange kvægbrugere vil have en merkantil uddannelse og agere mere kommercielt overfor omgivelserne end tidligere. Herudover vil rådgivningen også blive udsat for stigende konkurrence både fra udlandet og fra private firmaer.

Sammenfattende på disse strukturændringer er min påstand:

fra forening til virksomhed

samtidig kommer ændringen

fra bonde til kunde

Rådgivningstjenesten

For at forstå baggrunden for rådgivningen i Danmark vil jeg kort omtale organisationerne. De 2 generelle hovedorganisationer er De danske Landboforeninger og Dansk Familielandbrug. De danske Landboforeninger omfatter 81 landboforeninger, som driver 71 landbocentre. Disse landbocentre yder medlemmerne rådgivning og service på følgende områder: Planteproduktion, økonomi, kvægproduktion, svineproduktion, specialproduktion, bygninger og maskiner samt landboret og landboudomsarbejde (4H). Landbocentrene beskæftiger i alt ca. 2.500 ansatte. Den største faggruppe (ca. 1.700) arbejder i økonomiafdelingerne med driftsøkonomi og regnskabsføring.

Dansk Familielandbrug har ca. 30 lokale rådgivningskontorer, der ofte har til huse i et fælles landbocenter med landboforeningens rådgivningskontorer. På en del områder er der fællesudvalg mellem de to organisationer, og dermed også fælles ansættelse af medarbejderne.

I det følgende vil jeg koncentrere mig om produktionsrådgivningen og avlsrådgivningen indenfor kvægbruget.

Produktionsrådgivningen

Indenfor produktionsrådgivningen er opgaverne ofte præget af mange rutineopgaver hos kvægbrugeren eksempelvis:

- ◆ Produktionskontrol (periodefoderkontrol, endagsfoderkontrol)
- ◆ Almindelig foderplanlægning
- ◆ Budgetkontrol
- ◆ Ansøgninger om støtte (mælkekvoteansøgninger)

Uden at gå i detaljer med disse tilbud er der tale om en blanding af en analyse af besætningsdata, og derudfra gennemføres en rådgivning. Rådgivningen kan spænde fra en kortsigtet justering af fodermidler, fodermængder m.v. til en mere langsigtet rådgivning om omlægning i produktionen eksempelvis økologi, køb/salg af mælkekvote m.v..

For knap to år siden gennemførte jeg en lille undersøgelse over kvægbrugers ønsker og krav til rådgivningen (Christensen, 1998). I den forbindelse oplyste leder af produktionsrådgivningen Jørgen Wind, Varde, at fremtidens produktionsrådgivning går fra kontrol og her og nu rådgivning til mere langsigtet rådgivning.

Produktionsrådgivningen bestod i 1999 for 60%'s vedkommende af "kontrol" og for 25%'s vedkommende af rådgivning eller sparring. Målsætningen er, at i år 2002 er det ændret således, at maksimalt 30% af tiden anvendes på kontrol og 60% på rådgivning og sparring. Denne rådgivning bliver mere helhedsrådgivning og strategisk fremfor den nuværende detaljerede analyse/kontrol opgave. I fremtiden er Jørgen Winds ønske også, at der mulighed for mere direkte markedsføring eller mere opsøgende arbejde eksempelvis med "drop-in " besøg, hvor en medarbejder kommer fra til en uforpligtende snak om, hvor rådgiverne eventuelt kan hjælpe.

Kvægavlslrådgivningen

Kvægavlslrådgivningen i Danmark er også præget af mange opgaver eksempelvis:

- ◆ Kåring af køer (classification)
- ◆ Udarbejdelse af edb-insemineringsplaner med forslag til valg af tyr (Mating plans)
- ◆ Selektion af tyremødre
- ◆ Dyrskuer (Cattle shows)

Herudover er avlslrådgiverne ofte meget optaget af sekretærarbejdet for forskellige udvalg og bestyrelser med omfattende mødeaktivitet til følge.

En undersøgelse blandt avlslrådgiverne viste, at avlslrådgiverne anvender en 65-80% af tiden til telefon, administrativt arbejde og møder, og den resterende del af tiden anvendes til "feltarbejde".

Fælles for såvel produktions- som avlslrådgivningen er bl.a. følgende:

- ◆ effektiv - rådgiverne har travlt
- ◆ præget af mange rutineopgaver også administrative opgaver
- ◆ mere reaktiv end proaktiv - rådgiverne har for lidt tid til opsøgende arbejde

Fremtidens kvægbruger – hvem er han/han og hvad forlanges ?

Fremtidens kvægbruger er en anden end han/hun er i dag. Nedenstående ses påstande om den fremtidige kvægbruger.

- Fra nutidens medlemmer til fremtidens kundegrupper.
- Større forskel på kundegrupper (segmentering). Fra fuldtidskvægbrugeren Bob Moneymaker med 500 køer til deltidskvægbrugeren Liza Green
- Fra et medlem, som er loyal og tro mod foreningen, til en kunde, der handler, hvor det er bedst og billigst.
- Kvægbrugers uddannelse: Fra traktorkørekort til PC-kørekort

- ét er sikkert, de stiller ikke samme krav !!

Den helt overordnede påstand, som jeg vil fremlægge er, at fremtidens rådgivere skal være med opsøgende - Vi skal sælge mere i fremtiden end vi gør i dag, men vi skal sælge rådgivning, viden know how eller hvad vi vil kalde det på kvægbrugers præmisser.

Hvordan sælger man ?

Når man skal sælge skal man lægge en markedsføringsplan. Målet er overordnet at kende kundens behov og formålet med salget er naturligvis at opfylde kundens behov.

At sælge rådgivning er ikke helt det samme som at sælge et industriprodukt f.eks. en vaskemaskine. Rådgivning er en serviceydelse og her gælder andre regler. Normann (1986) har sammenlignet de to "produkter".

Table 1. Forskellen på et produkt og en serviceydelse (Normann, 1986)

Produkt - produktion	Serviceydelse
Produktet er som regel konkret	Serviceydelsen er immateriel
Ejendomsretten overdrages, når et køb har fundet sted	Som regel ingen overdragelse af ejendomsretten
Kan videre sælges	Kan ikke videre sælges
Kan demonstreres før købet	Kan som regel ikke effektivt demonstreres (findes ikke før købet)
Kan oplagres af sælger og køber	Kan ikke oplagres
Forbrug følger efter produktion	"Produktion" og forbrug falder ofte sammen
Produktion, salg og forbrug sker forskellige steder	Produktion, salg og tit også forbrug sker på ét og samme sted
Kan transporteres	Kan ikke transporteres
Sælgeren producerer	Køberen deltager direkte i produktionen
Indirekte kontakt mulig mellem virksomhed og kunde	Direkte kontakt er som regel nødvendig
Aktiv i regnskabet - afskrivning af eventuel værdiforringelse er mulig	Serviceydelse bogføres som regel som omkostning

Efter tabellen at dømme og min bedste overbevisning er rådgivning en serviceydelse. Rådgiverens situation er derfor, at han/hun skal ud at sælge sin viden, og som det fremgår af tabellen er det mere diffust at sælge en serviceydelse end det er at sælge et produkt. For rådgiveren ligger der derfor en stor opgave i at kende og forstå den rolle.

Det svære er ligeledes hvordan afdækker man kundens behov for en serviceydelse eller kan udbyttet af en rådgivning måles?. Det er nemmere at finde ud af om kunden har brug for en vaskemaskine. Ligeledes er det sværere at måle værdien af en rådgivning end det er at måle værdien eller udbyttet af et konkret produkt som en vaskemaskine.

Kan udbyttet af en rådgivning måles?

Salg af ethvert produkt kræver svar på spørgsmålet: ” Hvad får jeg ud af det ?”. Der er naturligvis metoder til at afdække kundens behov for rådgivning. Her vil jeg blot nævne spørgeundersøgelse (surveys) eller interviews med potentielle kunder. De samme metoder kan bruges til opfølgning for at måle resultaterne, men husk alle i samfundet også bønder er trætte af spørgeundersøgelser og interviews - det skal laves rigtigt. Et eksempel på en spørgeundersøgelse ses i figur 2.

Kvægrådgivningen :		
11. Hvilke tilbud benytter du kvægkontoret til og hvilke forventer du fremover at benytte ?		
Foderplanlægning	_____	_____
PFK	_____	_____
Endags foderkontrol	_____	_____
Investeringsplanlægning	_____	_____
Serviceeftersyn	_____	_____
Karrusel rådgivning	_____	_____
Budgetter	_____	_____
Økologirådgivning	_____	_____
Andet	_____	
12. Forventer du fremover at bruge kvægkontoret Mere _____ Uændret _____ Mindre _____		
Hvis mere, kan du så nævne nogle områder/opgaver, hvor du især vil få øget brug af kvægkontoret ?		

13. I hvilket omfang lever dine kvægrådgivere op til dine forventninger om kvalitet i rådgivningen ?		
I høj grad	_____	
I nogen grad	_____	
I mindre grad	_____	
Slet ikke	_____	
Begrundelse _____		

14. Ønsker du i fremtiden, at din kvægkonsulent uopfordret kommer med alternativer og forslag til din nuværende bedrift ?		
I høj grad	_____	
I nogen grad	_____	
I mindre grad	_____	
Slet ikke	_____	

Figur 2. Spørgeundersøgelse over kvægbrugerens tilfredshed med kvægrådgivning (Grønbæk, 1998)

Ved anvendelse af interviews er der også mange forskellige værktøjer. Dette kan være mere eller mindre strukturerede interviews, hvor der tages udgangspunkt i en spørgeramme. Et eksempel ses i figur 3.

<p>Hollandske kvægbrugere i Danmark</p> <p>Baggrund for emigration til Danmark</p> <p>Introduktion i DK Hvorfor DK - hvorfor Vestjylland Fordele og ulemper ved DK Modtagelse i DK - fagligt, kulturelt/socialt Familie sociale forhold</p> <p>Landbruget Besætningsbaggrund Fordele og ulemper med besætningstruktur i DK Forening eller virksomhed - andelstanken Kontakt til offentlige myndigheder</p> <p>Hvad bruger du af rådgivning ? Produkter fra Holland</p> <p>Fordele /ulemper ved DK rådgivning - bruges privat rådgivning Pris/produkt/kvalitet . I DK lægger vi vægt på uvildighed, nærhed, brugerbetaling m.v.</p> <p>Kontrolforening/kvægavlsforening Information/informationsteknologi IT, Internet</p> <p>Hvad savner du fra Holland ?</p> <p>Hvad kan vi forbedre i DK ?</p> <p>Hvis du havde en tryllestav hvad ville du lave om ?</p>

Figur 3. Eksempel på et interview

Ud fra de forskellige metoder kan man danne sig et billede af kvægbrugerens krav til fremtidens rådgivning.

Langsigtet produktionsrådgivning

Som beskrevet har produktionsrådgivningen ofte været præget af kortsigtet kontrol. Flere rådgivere har startet forskellige former for mere langsigtet rådgivning og totalrådgivning.

Mogens Lund fra Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut har skrevet en rapport om Rådgivning i strategisk planlægning inden for landbruget. I rapporten argumenterer han for, at strategisk planlægning i den enkelte landbrugsbedrift er nødvendig: „Strategisk planlægning er en aktivitet eller en proces, der har til formål at bidrage til løsningen af de komplekse problemer, som landmænd vil støde på gennem deres arbejde“ (citater Lund, 1998).

Lund (1998) viser, at det er meget væsentligt, at rådgiveren forstår landmandsfamiliens situation til bunds, og at rådgivningen er individuel. I tabel 2 ses et eksempel på arbejdsfaserne i en rådgivningssituation. Som det ses af den første række i tabel 2 er det vigtigt, at få etableret et godt samarbejdsgrundlag med landbofamilien.

Tabellen er i øvrigt tænkt som en vejledning og tjekliste for konsulentens arbejde med at gennemføre en helhedsorienteret rådgivning.

Tabel 2. Eksempel på arbejdsfaserne i konsulenternes rådgivning (Lund, 1998)

Faser	Formål	Eksempler på indhold
Kontakt	Få etableret et godt samarbejde med landbofamilien	Afdækning af familiens vision Afdækning af andre krav til bedriftens eksistensgrundlag Vurdering af stærke og svage side samt muligheder og trusler
Problemformulering	Få landmandens accept af problemformulering	Problemformulering Udarbejdelse af rådgivningsaftale Sikre landmandens accept af rådgivningsaftalen
Løsningsalternativer	Få analyseret og afdækket relevante handlingsmuligheder	Afdækning af handlemuligheder Afdækning af forudsætninger Forslag til problemløsninger Vurdering af løsningsmuligheder
Valg	Få valgt bedste beslutning	Valg af handlingsalternativ
Handling	Få sikret at der sker forandringer i praksis	Gennemførelse af fysiske og sociale transformationer
Opfølgning	Få revideret beslutningerne, når forudsætningerne ændrer sig	Kontrol af handlingernes konsekvenser og forudsætninger Revision af forudsætninger

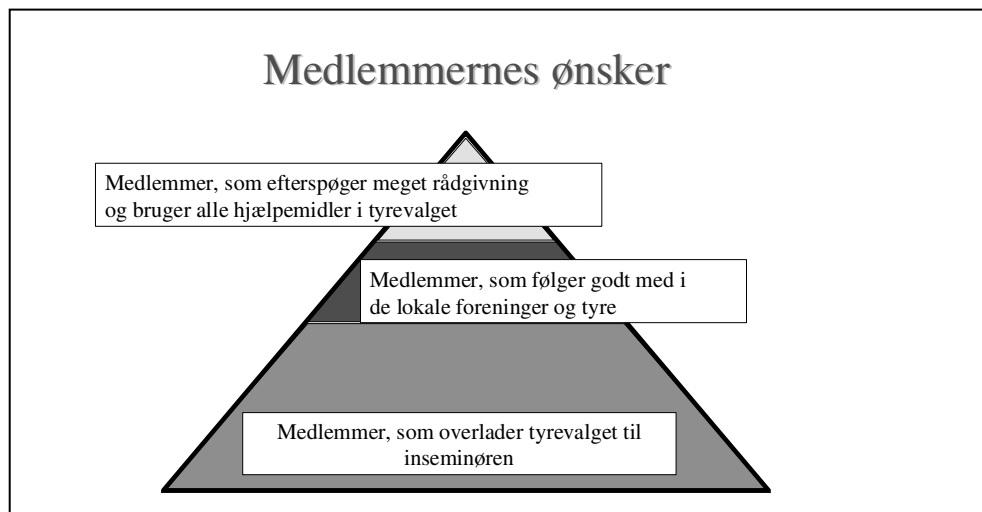
Ser vi på tabellen er hele handlingsforløbet en langsigtet proces. Det er også en individuel proces. Ikke alle kvægbrugere stiller de samme krav.

Avlsrådgivningen

Indenfor produktionsrådgivningen gælder nødvendigvis ikke samme segmentering af kunderne som indenfor avlsrådgivningen.

Avlsrådgivningen hænger meget sammen med interessen for kvægavl. Ofte kan kvægavl være en lidenskab. Eksempelvis er kåring og bedømmelse af dyr en subjektiv handling. Nogle er meget interesserede andre ser det kun som et middel til at frembringe gode produktionsdyr - kundens behov er altså forskellige, og igen gælder det om at afdække bondens krav til avlsrådgivningen, men samtidig afdække forskellen mellem objektive behov og lidenskab.

Ofte er situationen den, at kun få er meget interesseret i avl, men de samme få avlsinteresserede bønder forbruger meget avlsrådgivning. Dette er illustreret i figur 4.



Figur 4. Medlemmernes ønsker

Avlsrådgivningen og avlsarbejdet er under pres i Danmark - ikke et alvorligt pres med tab af store markedsandele, men et pres er der fra udenlandske avlsselskaber. Et er, at der er andre firmaer inde og udbyder sæd, men når det er ungtysæs (young sires) falder danske kvægavlsforeningers afprøvnings grundlag.

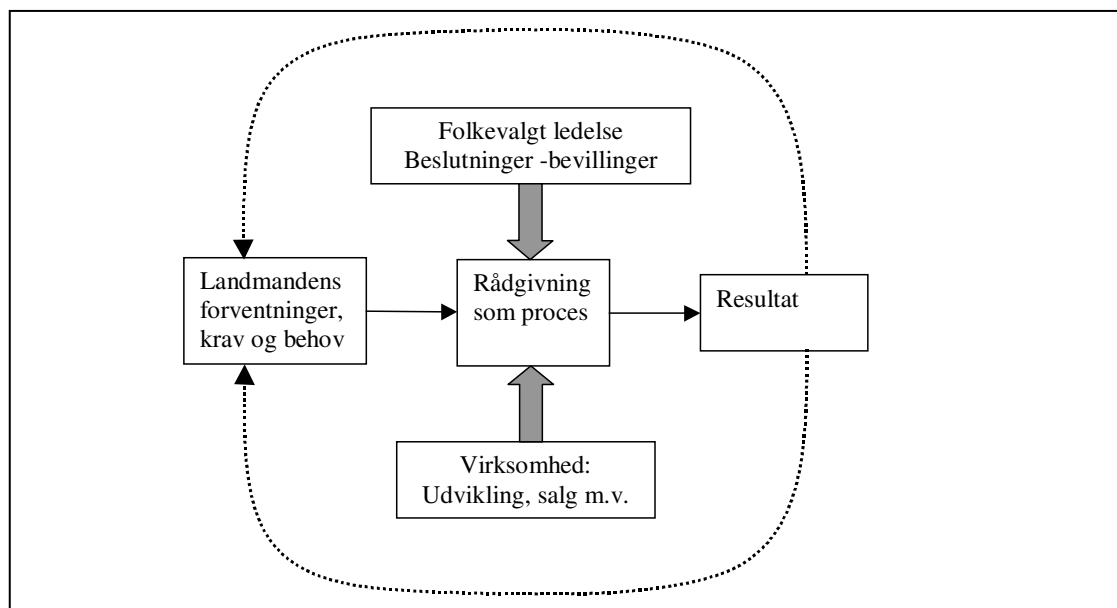
De udenlandske selskaber satser meget på store "ikke-avlsinteresserede" besætninger samt på hollandske kvægbrugere i Danmark, og det stiller nye udfordringer til avlsrådgivningen i Danmark.

Avlsrådgivningen er ikke så let at indplacere i en totalrådgivning som produktionsrådgivningen, men også avlsrådgivningen er en løbende proces, om end den er sværere at måle resultatet af end produktionsrådgivningen.

Rådgivningen som proces

Umiddelbart er det en proces mellem den enkelte rådgiver og den enkelte kvægbruger eller landmandsfamilie, men der er også en proces med hele organisationen.

Processen er som alle andre processer fortløbende og påvirker derfor alle led i organisationen. Denne situation er skitseret i figur 5.



Figur 5. Rådgivningen set som en proces med eksterne påvirkninger

Det er derfor nødvendigt at organisationen også tilpasses rådgivningssituationen og bondens krav til rådgivningen.

Her vil der blive tale om en forandring mod mere opsøgende arbejde eller en mere proaktiv rådgivning.

Vi skal fra at være reaktive til at være proaktive

Denne teoretiske udtalelse kom på årsmødet for rådgivere i Danmark i 1999. Frit oversat betyder det, at vi skal "ikke vente ved telefonen, men være mere på gaden, og besøge nye og gamle kunder, uden at de behøver at ringe. Det samme siger vores danske chefkonsulent Henrik Nygård.: "Konsulenterne skal være frækkere".

Sådan en forandring kræver planlægning, og her taler kloge mænd og kvinder bl.a. om følgende:

1. Strategisk ledelsesniveau (Vision, forretningsidé, målsætninger og hovedpolitikker)
2. Taktisk ledelsesniveau (ressourceallokering og delpolitikker)
3. Operationelle niveau (regler, rutiner og forretningsgange)

De fremhæver også, at en organisation i stabil udvikling ikke gør meget ud af den overordnede strategiske planlægning, men let går over i det taktiske ledelsesniveau, og det er også meget logisk. En folkevalgt ledelse vil ofte tænke „Hvorfor lave om på noget der går godt ?“. Det skal man nødvendigvis heller ikke, men det er vigtigt, at omgivelserne hele tiden analyseres, og at dette danner grundlag for at vurdere målsætninger og aktiviteter.

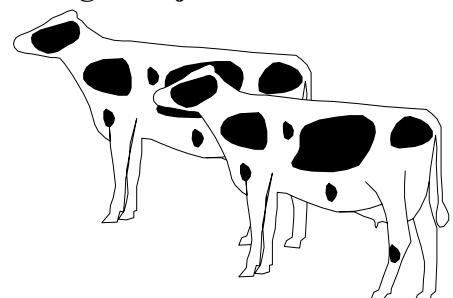
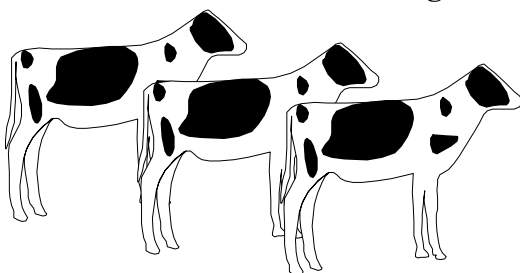
For at det skal blive en succes, er det efter min opfattelse vigtigt, at man gør det simpelt, og får klarlagt „Hvad er det vore medlemmer/kunder forventer, og kan og vil vi opfylde deres ønsker?“. Denne sætning rummer faktisk mange af de facetter, der ligger i strategisk planlægning med intern - og ekstern analyse (medarbejdere, viden, økonomi, konkurrenter m.v.). På et område som rådgivning og service er den vigtigste ressource medarbejderne og deres kompetence. Det er essentielt for et rådgivningscenter, at kende den nuværende kompetence og sikre fremtidens kvægrådgivning.

Forandringer er nødvendige - don't be too late ?

Utallige kloge mennesker har også sagt og skrevet om forandringer. Et af citaterne er: „Forandring gennem tilpasning er en grundlæggende defensiv filosofi, hvor personen og virksomheden først og fremmest vil sikre sig mod at begå fejl. Når forandringen baserer sig på vision, så foretager personen eller virksomheden derimod et positivt valg om hvad man ønsker at få ud af tilværelsen „, (citater slut). Sidst men ikke mindst:

Rådgivningen skal være faglig korrekt effektiv og bedst mulige opfylde bondens behov, og den skal altid gennemføres på bondens præmisser, og ud fra bondens mål:

Størst mulig indkomst - med mindst muligt arbejde



Litteraturliste

Christensen N. B., 1998: Et eksempel på kortlægning af kvægbrugerens krav og ønsker til fremtidens kvægrådgivning. Seminaropgave, Handelshøjskolen Århus

Grønbæk P. og Grønbæk G., 1998: Vision og Strategi for Landbogården. Hovedopgave HD, Handelshøjskole Syd, Kolding

Lund M., 1998: Rådgivning i strategisk planlægning indenfor landbruget. Rapport nr. 94, Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut, København

Løwendahl B.R., 1997: Strategic Managemnet of professional Service Firms. Handelshøjskolen Forlag, København

Normann, R., 1986: Service Management – ledelse og strategier i servicevirksomheder, Schultz Forlag