

## AP 1 FRA DAGLIG LEDER TIL VIRKSOMHEDSLEDER

### Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne: Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Projektets videnindsamling viser, at landmænd har et fælles ønske om at blive bedre til økonomi og nøgletal og afse mere tid til ledelse, selvom de har forskellige udfordringer. Dynamisk Strategi hjælper dem med at få et klart strategisk fokus.

Dansk Landbrug Sydhavsørerne har igennem to år kørt dynamiske strategiforløb for flere af deres landmænd, og både DLS og landmændene har gode erfaringer med det.

For teamleder Mette Engel handler det om at spille den enkelte landmand så god som mulig på de fire møder, de afholder med ham i løbet af et dynamisk strategiforløb. DLS hjælper blandt andet deres landmænd med at sætte fingeren på, hvilke barrierer der hindrer dem i at tage det strategiske spring fra at være daglig leder til at blive virksomhedsleder. Udfordringerne ligger ofte i nøgletallene og det ledelsesmæssige:

- I 2014 havde de landmænd, som deltog i forløbet, meget ens udfordringer. I år var det lige modsat. Men selv om deltagerne i løbet af deres strategiforløb har haft meget forskellige overvejelser, har det været fælles for dem alle, at de gerne vil blive bedre til at arbejde med økonomi og nøgletal og til at finde tid til ledelse, forklarer Mette Engel.

**Fokus på økonomi og nøgletal**

På andet møde af det dynamiske strategiforløb arbejder landmændene med Fraktilanalysen. Værktøjet viser, hvordan landmandens driftsgren klarer sig på en række udvalgte nøgletal sammenlignet med niveauet i andre landbrugsvirksomheder. Med et print af Fraktilanalysen og driftsgrenanalysen i hånden kan landmanden hurtigt se, hvor hans bedrift er konkurrencedygtig, hvor den klarer sig som gennemsnittet, og hvor forbedringspotentialet er stort.

Ifølge Mette Engel kom det bag på landmændene, at de på nogle af deres forretningsområder lå i det røde felt, altså i det område, hvor der er plads til forbedringer.

- For landmændene var det en øjenåbner, at de ikke kun lå i det grønne felt. Fraktilanalysen viste dem, hvilke nøgletal de ligger godt på, og hvor der er plads til forbedring. Det giver dem mulighed for bevidst at tage stilling til, hvilke forretningsområder de skal handle på, og hvor de kan fortsætte i samme spor.

En af deltagerne var for eksempel ikke klar over, hvor god han er til at tjene penge på sin svineproduktion. Inden han gik i gang med strategiforløbet, var han overbevist om, at han skulle lukke sin svineproduktion ned, fordi svineproducenterne generelt kæmper med så store udfordringer lige for øjeblikket. Efter at have arbejdet med Fraktilanalysen, gik det dog op for ham, hvor god han rent faktisk er til at tjene penge på sin svineproduktion. Det gav ham beslutningsgrundlaget for at fortsætte med den del af sin forretning.

En særlig udfordring viser sig i strategiarbejdet, når talen falder på økonomi og strategiske til- og fravalg. Mange landmænd har nemlig ikke overblik over, hvor meget tid de bruger på deres forskellige arbejdsopgaver.

- Hvis landmanden overvejer, om han skal ændre på sin forretningsmodel ved at skære et forretningsben fra, skal han vide, om hans tidsforbrug stemmer overens med det, han får ud af sin indsats i kroner og ører. Ellers har han ikke et ordentligt beslutningsgrundlag for sine strategiske valg, konstaterer Mette Engel.

### **Mere tid til ledelse**

Ifølge Mette Engel ligger mange landmænd under for forestillingen om, at de ikke er gode og effektive landmænd, hvis ikke de bruger størstedelen af deres tid på traktoren. Det er ikke helt så meget værd at arbejde ved skrivebordet.

- Men det passer jo ikke. De er også gode landmænd, når de arbejder ved skrivebordet og får deres fakturaer betalt til tiden, får sat sig godt ind i AgroMarkets eller får netværket med naboer om at lave et maskinfællesskab, så omkostningerne kan holdes på et fornuftigt niveau, siger Mette Engel.

Hun vil gerne udfordre landmændene på, at de også er dygtige landmænd, hvis de kan hente mange penge hjem på at være gode til at handle med deres kemi eller udsæd eller forstår at sælge kornet på det rigtige tidspunkt.

- Hvis man flere gange om året kan tjene 30-40.000 kr. ved at lave kontorarbejde, ender det med at være en rigtig god forretning, fastslår Mette Engel.

## **Dynamisk Strategi giver udbytte**

Et dynamisk strategiforløb giver landmanden et godt overblik over virksomheden. Det sætter ham i stand til at træffe gode strategiske valg, så han ikke behøver at spekulere over, hvordan han bedst udvikler sin virksomhed, for det har han styr på. Det giver ro og afklaring.

Dynamisk Strategi giver ham samtidig et godt udgangspunkt for med egne ord og i øjenhøjde at kommunikere strategien videre til kreditgivere og andre relevante samarbejdspartnere. Med ejerskab og stolthed, forklarer Mette Engel.

- Bankerne kontakter os og fortæller, at det er en helt anden landmand de sidder overfor, når han er færdig med sit strategiforløb. Hans strategi kan der ikke rykkes ved. Og bankerne er glade, for strategiplanen giver også dem overblik over landbrugsvirksomheden.

### **Hvad er Dynamisk Strategi?**

Et dynamisk strategiforløb består af 4 møder, to individuelle møder mellem landmand og rådgiver på bedriften og et plenummøde for flere landmænd, som afholdes på rådgivningsvirksomheden.

På første møde arbejder landmand og rådgiver med virksomhedsbeskrivelsen, visionen og den udvidede SWOT. Til sidst laver de et foreløbigt overblik over virksomhedens samlede udviklingsmuligheder i potentieanalysen.

Landmænd og rådgivere arbejder videre med potentieanalysen og gennemgår og diskuterer omverdensanalysen på andet møde, som foregår i plenum. Der bruges også en del tid på Fraktillanalysen, som giver et overblik over alle vigtige nøgletal på bedriften.

På møde nummer tre genbesøger landmand og rådgiver SWOT- og potentieanalyserne og visionen. Den nye viden om nøgletal og omverdensanalyse fra møde to medfører typisk rettelser og tilføjelser. Til sidst udarbejdes 2-4 handlingsplaner, hvor landmandens strategiske mål udmøntes i konkrete opgaver.

På det sidste plenummøde har landmænd og rådgivere fokus på, hvordan den enkelte landmand fører sin strategi og tilhørende handlingsplaner ud i livet.

### *Dynamisk Strategi er fleksibel*

I 2015 valgte DLS at afholde tre individuelle møder og kun ét plenummøde. Deres fire landmænd stod med meget forskellige udfordringer, så for at komme den enkelte deltager i møde bedst muligt blev det sidste plenummøde ændret til et individuelt møde.