



Professionalisering af ledelsen i en landbrugsbedrift

.....evt. etablering af bestyrelse

Morten Riget, Landbrugschef, Fyn



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

26.04.2012

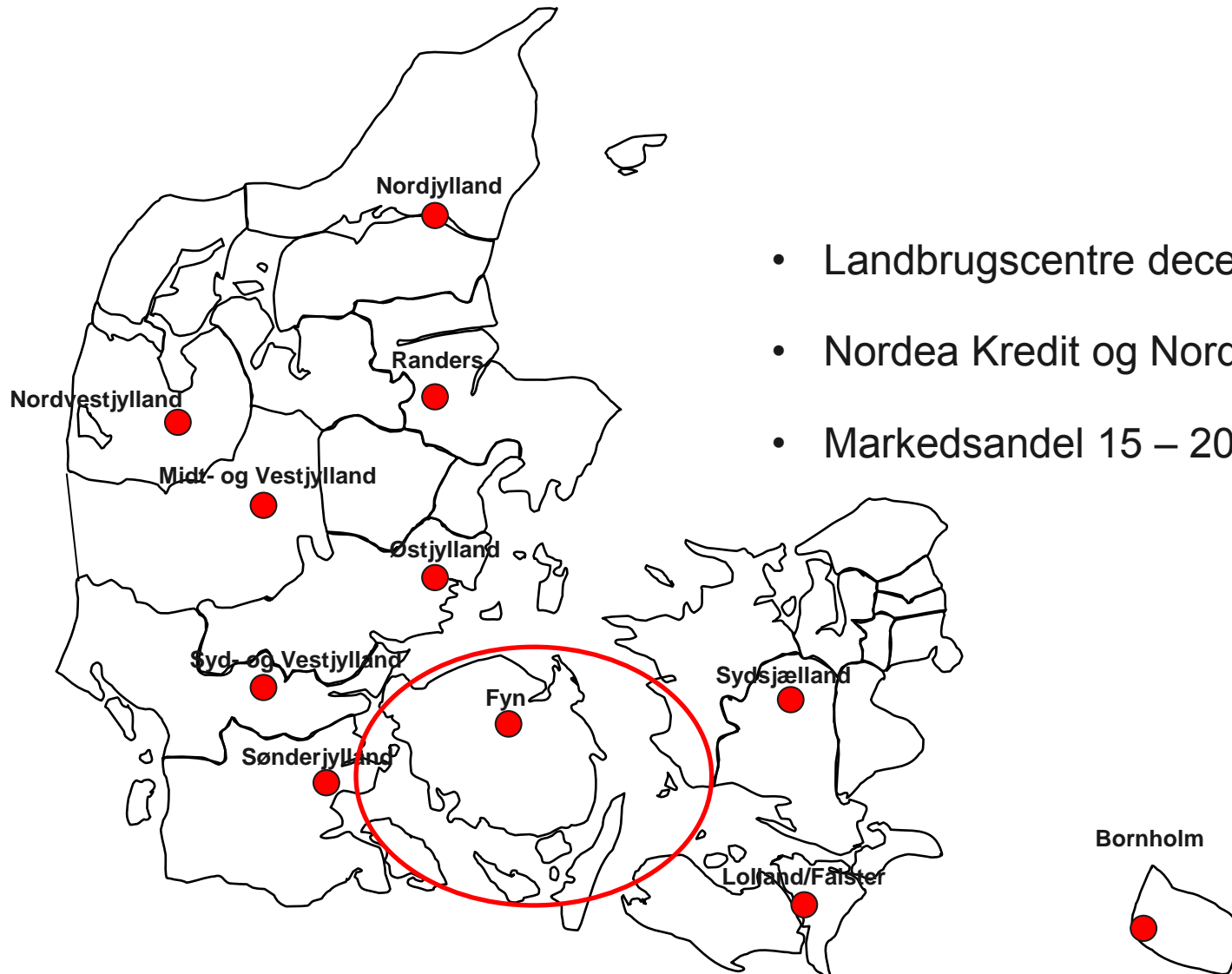
Making it possible

Disposition

- **Indledning/præsentation**
- **Dansk landbrug**
 - Udfordringer
 - Muligheder - styrker
- **Kollektiv ramt – individuelt påvirket**
- **Bestyrelse/advisory board**
 - Hvor/hvornår
 - Opgaver
 - Erfaringer med cases
- **Sådan ser vi fremtidens virksomhedsleder**
- **Hvad lægger vi vægt på ved finansiering**



Hvor er vi placeret?



- Landbrugscentre decentralt
- Nordea Kredit og Nordea Finans
- Markedsandel 15 – 20%

På mange områder har dansk landbrug styrker

- God uddannelsesmæssig baggrund
- Dygtige driftsledere
- Mange fremtidsorienterede produktionsenheder
- Velorganiseret erhverv
- Veludviklet rådgivningstjeneste
- Ejerskab i stærke afsætningselskaber
- Veludviklet infrastruktur omkring landbruget
- Produktion af kvalitetsprodukter, høj fødevarerikkerhed og leveringssikkerhed
 - Efterspørges af voksende global middelklasse



På nogle områder presses landbruget

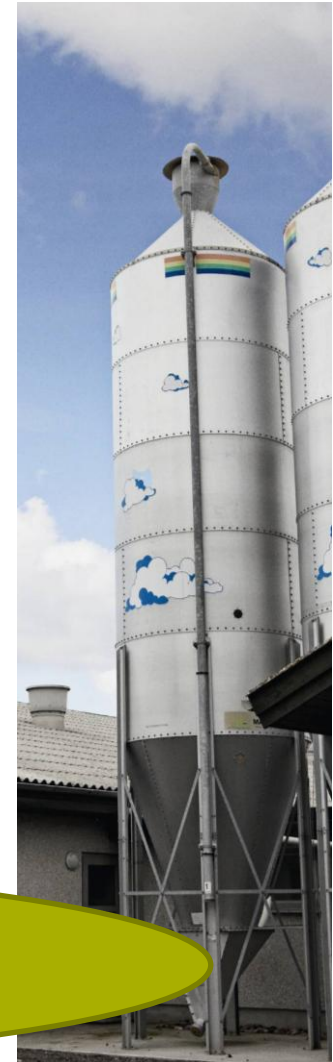
- **Rammebetingelser** fra jord til bord
 - Landbrug, natur og miljø
 - Generelt omkostningsniveau i Danmark
- **Volatilitet**
 - Håndtering af prisudsving på in – og outputpriserne
- **Gæld**
 - Den skal serviceres, hvis udvikling skal finansieres
- Strukturudviklingen stiller krav til **ledelseskompetencerne**



Landbruget er kollektivt ramt – men individuelt påvirket

- **Mange landmænd agerer som virksomhedsledere:**
 - Har kontrol over situationen og klarer sig gennem de nuværende udfordringer og leverer fornuftige driftsresultater
 - Har høj effektivitet og stærkt omkostningsfokus via løbende optimering
 - Er lydhøre og søger den nødvendige sparring
- **Andre landmænd:**
 - Har ikke i tilstrækkelig grad kontrol over situationen
 - Ved ikke klart nok hvor pengene tjenes / tabes på bedriften
 - Ser kun løsning i stigende afregning eller yderligere investering
 - Har ikke den nødvendige lyst/evne til omstilling

**Vi oplever en stor polarisering i
landbrugserhvervet – bl.a. på grund af forskellige
ledelseskompetencer**



Hvor ser vi bestyrelser i landbruget

- **Virksomhedslederen der har styr på udviklingen og ekspansionen**
 - Ejeren tager selv initiativet !
 - Erfaudveksling/søger sparring
 - Han/hun vil udfordre sig selv
 - Ser bestyrelsen som et aktiv i virksomheden
 - Vil gøre "den gode bundlinie bedre"
- **Landmanden der har udfordringer**
 - Nogle har fokus på at ændre kurs (også på eget initiativ)
 - Et led i en turn around proces
 - Kan blive tilskyndet til at etablere en bestyrelse (af stakeholders)
 - Nogle ser mulighederne – andre tror ikke på second opinion

Etablering, værdien og udbyttet af bestyrelsen er meget individuelt

Det er væsentligt, at landmanden / virksomhedslederen er medspiller (ejerskab)

Bestyrelsens baggrund og opgave

- I **nogle** tilfælde kan bedriften være kompleks
 - Så kan etablering af en bestyrelse for professionalisering af virksomheden være nødvendig
- Bestyrelsens formål er at **fungere som arbejdsgiver** for ”direktøren” (ejereren)
- Bestyrelsens sammensætning er afgørende for bestyrelsens effekt
 - Der skal sikres de **rette kompetencer** i bestyrelsen
 - ”Tantebestyrelse” giver erfaringsmæssig **ingen værdi**
- Inden etablering af en bestyrelse kan følgende overvejes:
 - Rolle
 - Ansvar
 - Beslutningskompetence
 - Opfølgningprocedure
 - Materiale
 - Aflønning

Et skriftligt kommissorium for bestyrelsen viser sig at være godt

Cases fra det virkelige liv

- Bestyrelser på helt eget initiativ er få men ganske effektfulde
 - Har støttet landmanden i såvel ”krise-tiltag” som i udvikling af bedriften
- Gartneribranchen er ”foran” (hvorfor er de det?)
- ”Hård fødsel” / lange overvejelser i en del sager
- Meget positive tilbagemeldinger fra aktuelle sager med ”nye” bestyrelser
 - ”Det har givet masser af input bl.a. til optimering af arbejdsgange/processer”
 - ”Jeg får hjælp til alle mine ”bolde i luften” – det letter mig utrolig meget”
 - ”Det skulle vi have gjort for lang tid siden”

Sådan ser Nordea fremtidens landmænd / virksomhedsleder

- Overbevisende ledelseskompetencer
 - Herunder stor omstillingsevne/åben for nye initiativer og tiltag
 - Søger løbende sparring og har et stærkt hold omkring sig
- Fremtidsorienteret produktionsapparat og stabil produktion
- Effektivitet i top og med fokus på marginale omkostninger
- Professionel omkostningsstyring
- Evner at håndtere volatilitet i priser og renter
- Fokuseret på kernerdrift og risikostyring / -minimering
- Professionel rapportering til stakeholders

Ovenstående skal udmønte sig i positive tal på bundlinjen / resultatgenerering

Hvad lægger vi i Nordea vægt på, når vi finansierer?

- Bedriften er **veldrevet** — og med et resultat der står mål med indsatsen (kapital og risiko)
- Tilfredsstillende egenkapital
- Der er en **klar strategi** for bedriftens udvikling
- Virksomhedslederen besidder de **nødvendige kompetencer**
- Holdet omkring landmanden finder/realiserer bedriftens og ejerens potentialer
- Gennemarbejdet og troværdigt **beslutningsmateriale**
- **Sund økonomi** i projektet — og for bedriften som helhed
 - Investeringer skal isoleret set udvise et positivt drifts- og likviditetsmæssigt resultat (med andre ord **lønsomhed**)
- Gensidig tillid

Kort sagt — at vi betrygges i at fremmedfinansieringen kan serviceres



Konklusion

- Mange bedrifter vil kunne klare sig med nuværende hold omkring sig
 - Herunder skarpe rådgivere ved landboforeningen og i banken
- Nogle bør overveje ”nye øjne” / igangsætning af turn around proces
 - Vil nok i nogle tilfælde medføre etablering af (ad hoc) bestyrelser

Men:

- Vi finder det også naturligt at større landbrugsvirksomheder på lige fod med andre erhvervsvirksomheder søger udvidet sparring/støtte via etablering af bestyrelser
 - Så ledelsens set-up følger bedriftens udvikling

A low-angle photograph of a field. In the foreground, several bright red poppies are in various stages of bloom, some fully open and others as green buds. They are surrounded by tall, golden wheat stalks. The background is a clear blue sky with a few wispy white clouds. The overall scene is bright and sunny.

**Tak for
opmærksomheden**