



Sådan gør de bedste

– en interviewundersøgelse af dygtige mælkeproducenter
2014



Sådan gør de bedste

– en interviewundersøgelse af dygtige mælkeproducenter

Forfattere Jannik Toft Andersen, Tenna Holdorff Christiansen, Susanne Clausen, Inger Dalgaard, Martin Hestbech, Anne Marcher Holm, Ulrik Toftegaard Jensen
Redaktion Susanne Clausen og Jannik Toft Andersen
Layout Inger Camilla Fabricius
Grafik Christian E. Christensen
Foto Inger Dalgaard, Ulrik Toftegaard Jensen
Udgiver Videncentret for Landbrug P/S, Kvæg



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG
Kvæg



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Forord

Det er ingen hemmelighed, at der er stor spredning i, hvordan mælkeproducenterne klarer sig. På trods af at resultaterne for mælkeproducenterne som helhed de seneste mange år har ligget på et lavt niveau, er der stadig producenter, som år efter år formår at lave positivt profit. Da det ikke kan forklares ud fra forskelle i markedsvilkår eller i observerbare forskelle som race eller størrelse, må forskellen nødvendigvis skyldes forskellen i, hvordan bedriften ledes.

'Sådan gør de bedste – en interviewundersøgelse af dygtige mælkeproducenter' beskriver, hvordan 20 dygtige mælkeproducenter leder deres bedrift. Resultaterne i undersøgelsen skal ikke ses som en fiks og færdig opskrift til at få en succesfuld bedrift, men en beskrivelse af, hvordan 20 bedrifter leder deres bedrift.

Hvis rapporten kan inspirere andre landmænd og give dem refleksioner om god ledelse af kvægbedrifter, så har rapporten til fulde levet op til sit formål.

Rapporten består af to dele. En 'hardwaredel', der omhandler fakta om bedrifterne – herunder de økonomiske nøgletal

samt beskrivelse af de fysiske rammer – samt en 'software-del'. Den omhandler de menneskelige og ledelsesmæssige aspekter på bedrifterne. Ligesom software i en computer er det disse aspekter, der får bedriften til at fungere uden at være synlige.

Tak til Marlene Balle Andersen og Henrik Lomholt Rasmussen for korrekturlæsning på henholdsvis det grammatiske og det sproglige i rapporten.

Tak til de fire DLBR-konsulenter for at bidrage med navne på landmænd og for deres konstruktive indspil undervejs i processen.

En særlig tak til de 20 landmænd og deres medarbejdere. Uden jeres åbenhed under interviewene og ved fremvisning af bedrifterne kunne rapporten ikke laves. Derudover skal der lyde tak til alle, der har bidraget med viden og særlig indsigt i løbet af projektet.

God læselyst.

Jannik Toft Andersen

Indhold

Forord	4
Resultater	5
Derfor er de bedste interessante	7
Del 1: Hardware - fakta, økonomiske nøgletal og de fysiske rammer	10
Hvem er de bedste?	11
Produktionsanlægget – mulighederne udnyttes	14
Del 2: Software – de menneskelige og ledelsesmæssige aspekter	20
Hvordan er de bedste?	21
Klar strategi med fokus på sund økonomi	26
De har styr på økonomi og produktion	30
Ledelse med klare holdninger og gode medarbejderrelationer	34
Prioriterer faglige relationer, sparring og netværk	38
Konklusion	42
Litteraturliste	44
Bilag	45

Resultater

Teksterne opsummerer, hvad de dygtigste gør på forskellige punkter.

Flere veje til god økonomi

Landmændenes bedrifter er kendetegnet ved en høj rentabilitet og likviditetsskabelse i forhold til øvrige malkekvægsbedrifter. Bedrifterne er også mindre gældsatte. For de 20 bedrifter har der grundlæggende været to veje til at skabe profit i mælkeproduktionen. Den første gruppe ligger højt med hensyn til udbyttet. Denne gruppe er kendetegnet ved ekstraordinært gode produktionstekniske nøgletal. Den anden gruppe blandt de 20 landmænd har meget lave omkostninger og ligger på et middel-højt niveau med hensyn til de produktionstekniske nøgletal.

Produktionsanlægget udnyttes godt

Produktionsanlæggene er hverken nye eller meget gamle hos de dygtige landmænd. Mange af anlæggene er forlænget fem år efter, at de er opført. Landmændene udnytter rammerne rigtigt godt. Der er mindst én sengebås pr. ko. Komforten er løbende forbedret. Det samme gælder forholdene for dyr med specielle behov. I samme ånd gøres der en særlig indsats for at få førstekalvskørerne godt i gang. De dygtige landmænd reagerer hurtigt, når der opstår problemer med dyrenes trivsel og sundhed. På andre punkter agerer de dygtige landmænd ikke anderledes end andre mælkeproducenter. De har dermed stadig et forbedringspotentiale på områder som malkerutiner, smittebeskyttelse og råmælkshåndtering.

Både håndværker og leder

Bedrifterne bliver stadig større og større. Det betyder, at landmanden ikke længere er håndværker, men også virksomhedsleder, hvilket har medført nye opgaver. Kendetegnende for de dygtige landmænd er deres kompetencer til at navigere og prioritere i de mange forskelligartede opgaver, som er nødvendige for at skabe gode resultater i et moderne landbrug.



Strategi er noget de gør, ikke noget de har

Strategi og langsigtede udviklingsmål handler for de fleste af landmændene om enten udvidelsesplaner eller om optimering indenfor de nuværende rammer. Der bliver lagt megen vægt på den rette timing i nye investeringer og på at følge sin mavefølelse lige så meget som detaljerede beregninger og konkrete strategiske mål.

Landmændenes strategier er typisk ikke nedskrevne eller formaliseret, som man kender det fra andre virksomheder, men typisk mere nogle retningslinjer om, hvad de skal gøre og ikke skal gøre.

Godt overblik og skarp styring

De bedste besidder en stor grad af købsmandskab, hvor de forstår, hvordan og hvornår de kan påvirke en handel samt hvilke investeringer, der gavner bundlinjen. De arbejder hele tiden med at blive bedre. Her er benchmarking en stor motivationsfaktor.

Derudover er det et kendetegn for de dygtige landmænd, at de har et klart syn på, hvordan produktionen skal styres ved brug af pejlemærker. De større besætninger over 300 køer har en større grad af uddelegering af opgaver til de ansatte og brug af managementværktøjer. Et andet fællestræk er,

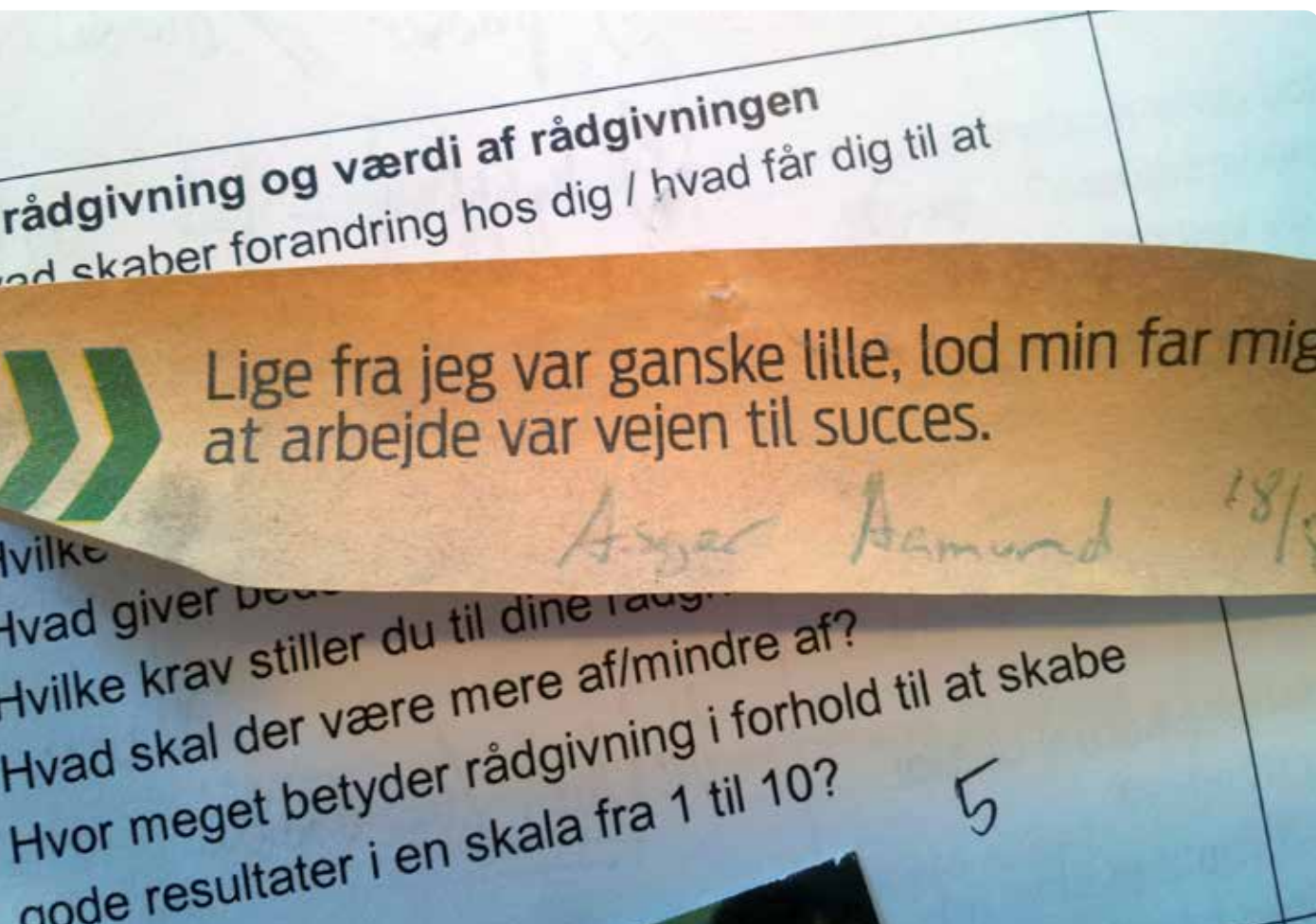
at landmændene besidder et stort overblik over bedriftens produktion og økonomi.

Medarbejderne er nøglen til succes

Motiverede, stabile og dygtige medarbejdere er en vigtig forudsætning for at skabe resultater, hvilket mange af de dygtige landmænd påpeger. De håndterer personaleledelse på forskellig vis, og ledelsesstilen er meget personlig. Landmændene har derudover ikke udelukkende fokus på medarbejdernes faglighed og kvalifikationer, da sociale og personlige kompetencer spiller en endnu vigtigere rolle for at kunne indgå i dagligdagen på bedrifterne.

Inspiration og sparring vægtes højt

Selvom mange bedrifter ofte ligger fysisk isolerede på landet, hvor et besøg hos en kollega kræver en længere køretur, så forhindrer denne fysiske afstand ikke landmændene i at være dygtige til at skabe og prioritere et godt, solidt og fagligt netværk, hvor de kan knytte, opretholde og trække på mange forskelligartede faglige relationer. Det er både erfaringsgrupper, kollegiale kontakter, rådgivning, men også sparring gennem medarbejdere og ægtefæller. Gennem de relationer dygtiggør landmændene sig og forfiner deres håndværk.



Derfor er de bedste interessante

De økonomiske resultater for mælkeproducenterne som helhed har de sidste mange år været utilfredsstillende, idet kun et fåtal har formået at få alle deres omkostninger dækket ved at lave mælk.

Med det nuværende omkostningsniveau og et langsigtet mælkeprisniveau vil kun omkring 15 pct. af de nuværende mælkeproducenter kunne dække alle deres omkostninger. En meget stor andel af producenterne vil således ikke kunne dække alle omkostningerne ved at producere. Der findes imidlertid også en gruppe producenter, som ikke alene formår at dække omkostningerne ved at producere, men som også opnår en positiv profit år efter år.

Adskillige undersøgelser indikerer, at forskelle i opnåede resultater kun i nogen grad kan forklares ud fra driftsform, dyrenes race, bedrifternes størrelse, mekaniseringsgrad osv. (eksempelvis i Produktionsøkonomi kvæg 2012, 2013 og 2014). Det indikerer, at landmanden og dennes medarbejdere har stor betydning for bedriftens økonomiske succes.

Hensigten med denne rapport er at opsamle viden og erfaringer fra mælkeprocenter, der år efter år har leveret en stabil positiv profit, samt at give denne viden videre til andre bedrifter, således at de får mulighed for at lære af de dygtigste producenter.

Metode

For at få dybere indsigt i hvad der kendetegner de landmænd, der år efter år ligger blandt de bedste, er der foretaget bedriftsbesøg hos 20 mælkeproducenter. Bedriftsbesøgene har bestået af to dele. En screening af produktionsanlægget, hvor eksperter i staldindretning fra Videncentret for Landbrug, Kvæg (VFL, Kvæg) har vurderet de 20 landmænds produktionsanlæg. I forbindelse med staldscreeningen er der en af bedriftens medarbejdere blevet interviewet om staldrutinerne. Hos mælkeproducenter, hvor produktionen er spredt over flere adresser, er der kun foretaget staldscreening af anlægget, der ligger i forbindelse med stuehuset. Det er også her, de deltagende landmænd har deres hovedproduktion.

Sideløbende med staldscreeningen er ejeren af bedriften blevet interviewet. I tilfælde med flere ejere har ejeren med ansvar for den daglige drift deltaget i interviewundersøgelsen. Interviewet har kredset om en række ledelsesmæssige aspekter som strategi, værdier, motivation, personaleledelse, brug af styringsværktøjer, rådgivning, sparing og inspiration (den anvendte interviewguide kan findes i bilag 1). Interview med bedriftens ejer er foretaget af personer fra VFL, Kvæg, der beskæftiger sig med ledelse, virksomhedskultur og produktionsøkonomi.

Interviewet med ejeren er bygget op som et interview, hvor det stilles åbne spørgsmål, der giver rum for refleksion og mulighed for at uddybe med eksempler og historier.

Ud over data fra staldscreening og interview med ejerne består data af regnskabsdata fra de 20 landmænds årsrapporter for 2011, 2012 og 2013. Deres regnskabsdata bliver



dels brugt til udvælgelse og dels i den del af rapporten, der beskæftiger sig med bedrifternes økonomiske nøgletal.

Udvælgelse af landmænd

Til udvælgelsen af de 20 landmænd til undersøgelsen allierede VFL, kvæg sig med fire virksomheds- eller profilrådgivere fra fire forskellige større jyske DLBR-rådgivningscentre. Hver rådgiver fik til opgave at udvælge 5 mælkeproducenter, der gennem de seneste år økonomisk set har lagt blandt de bedste. For at landmændene kunne bruges i denne undersøgelse, skulle de leve op til følgende kriterier:

Landmændenes økonomiske formåen er målt på evnen til at forrente bedriftens landbrugsaktiver fra 2011 til 2013. Til dette formål er anvendt nøgletallet, *afkastningsgrad, landbrug*. Afkastningsgraden er defineret således:

$$\frac{\text{Resultat af primær drift + EU-støtte - ejerløn + nettoforpagtning}}{\text{Ultimo Landbrugsaktiver}}$$

Ejerløn er sat til 450.000 kr. for den første ejer og 300.000 for den næste ejer eller medhjælpende ægtefælle.

For mælkeproducenterne i undersøgelsen, der ikke er Arla-leverandører, er deres afkastningsgrad blevet korrigeret ved at anvende en afregningspris, der svarer til, hvad en Arla-leverandør ville have opnået i samme periode. Dermed kan man sammenligne nøgletallene.

Ud over at tilhøre de bedste, målt på afkastningsgrad i tre år, har landmændene også opfyldt følgende kriterier:

1. **Specialiserede mælkeproducenter** – minimum 80 pct. af bruttoudbyttet skal stamme fra kvæg eller grovfooderproduktion. Intet næneværdigt bruttoudbytte må komme fra andre husdyr
2. **Konventionelle mælkeproducenter** med stor race
3. **Fremtidsorienteret** – kører ikke nedslidningsstrategi eller har planer om at indstille produktionen i nær fremtid
4. **Soliditetsgraden** – over 10 pct. i perioden 2011-2013
5. **Produktionsanlægget** – skal være i en stand, hvor man må forvente, at det er lovmæssigt og teknologisk muligt at producere mælk i de næste 15 år uden krav om væsentlige investeringer (eksempelvis med overholdelse af Lov om hold af kvæg).
6. **Over 150 årskøer.**

De første to kriterier er valgt, da vi ønsker en homogen gruppe, hvor forskelle i performance ikke kan forklareres ud fra forskelle i ramme- og markedsvilkår.

De tre næste kriterier er valgt for at sikre, at de deltagende bedrifter ikke indstiller produktionen inden for nær fremtid. En meget stor andel af de større bedrifter er karakteriseret ved en lav soliditetsgrad. En forholdsvis lille andel af de store bedrifter har en soliditetsgrad på over 10 pct. Derfor er skæringen sat ved 10 pct. velvidende, at bedrifter med dette niveau er ganske risiko-eksponerende.

Der medtages kun bedrifter med over 150 årskøer. Dette er valgt for at sikre, at bedrifterne, der indgår i undersøgelsen, også har en vis grad af personaleledelse, idet organisering og ledelse af medarbejdere forventes at være almindeligt på langt hovedparten af bedrifterne i fremtiden.

Kriterierne 1, 2, 4 og 6 er objektive kriterier, der kan observeres eller beregnes ud fra landmændenes årsrapporter. Mens kriterierne 3 og 5 er subjektive vurderinger baseret på de deltagende lokalkonsulenters kendskab til deres kunder.

Udover ovenstående kriterier til de deltagende landmænd, så har det også været et krav, at landmændene fra 2011 til 2013 har fået lavet årsrapport ved en DLBR virksomhed



samtidigt med, at totaløkonomien i deres årsrapporter er gennemsnitlig. Det vil sige landbrug, der eksempelvis er komplekse selskabskonstruktioner, hvor ikke alle aktiver er med i årsrapporten, fordi de er ejet af et andet selskab, er ikke medtaget. Disse to kriterier er medtaget, så det har været muligt for os at sammenligne de økonomiske resultater på tværs af de deltagende bedrifter.

Afgrænsning

Undersøgelsen har til hensigt at beskrive, hvad der kendetegner de 20 landmænd, der år efter år ligger blandt de bedste. Rapporten skal derfor ses som inspirationsmateriale til, hvad der fungerer ved 20 landmænd, som har succes. Dermed skal konklusionerne ikke ses som endegyldige sandheder til at få en profitabel bedrift.

Desuden er det uvist, om de 20 landmænds tiltag er repræsentative for alle dygtige mælkeproducenter, eller om et valg af 20 andre landmænd ville føre til andre konklusioner. Dette ville kunne have været løst ved at lade et større antal landmænd deltage, men også have øget omfanget af opgaven betydeligt. I stedet gås der i dybden med 20 landmænd.

I undersøgelsen er der pga. ressourcemæssige årsager ikke anvendt en kontrolgruppe af bedrifter med tilsvarende produktion, men som til forskel ikke leverer gode økonomiske resultater. Det vides dermed ikke, om de samme svar ville være fremkommet, hvis en gruppe landmænd med middelmådige resultater var blevet interviewet.

En stor del af undersøgelsens data baserer sig udelukkende på interview med ejeren. Det betyder, at hans eller hendes udsagn om arbejdet på bedriften rent faktisk afspejler virkeligheden ikke er blevet tjekket.

Fast ligger det dog, at mange forhold ved daglige ledelse og samspillet med medarbejderne på bedriften ofte er ubevidste og derfor ikke afdækkes via et interview. For at afdække disse forhold blev der lavet feltstudier på to af de større bedrifter. Her deltog en antropolog i de daglige rutiner. Resultaterne af disse to feltstudier indgår ikke direkte i denne rapport, men er blevet afreporteret sideløbende i andre medier (se eksempelvis Holdorff Christiansen (2014) i KVÆG nr. 12, 2014).



Et udvælgelseskriterie var, at landmændene fik lavet årsrapport i DLBR regi i alle tre år. Ved at vælge bedrifter ud fra dette i undersøgelsen, må det forventes, at landmænd der får lavet årsrapporter ved DLBR er mere positive stemte over for DLBR og rådgivning end landmænd, der har fra-valgt at få udarbejdet årsrapport i DLBR-regi. Da brug af rådgivning kun er en del af denne undersøgelse, er graden af sammenlignelighed i og kvaliteten af årsrapporterne blevet vægtet højere.

DEL 1

'Hardware'

– fakta om bedrifterne, økonomiske nøgletal og de fysiske rammer

”

– *Logistik er vigtig. At have gennemtænkt hele ejendommen, så der er plads og tingene står strategisk godt. Logistikken i dagligdagen er vigtig – både maskiner, foder og dyr kan nemt flyttes og styres. Indretningen er gennemtænkt hos mig.*

Citat: Deltagende landmand.

– *Jeg lægger vægt på et positivt resultat i regnskabet, jeg ønsker ikke at sætte penge til, derudover skal køerne have det godt. Bedriften ser ordentligt ud.*

Citat: Deltagende landmand.



Hvem er de bedste?

Bedrifterne i undersøgelsen havde i 2013 mellem 150-900 køer og mellem 95 ha og knap 400 ha i omdrift. Bedrifterne havde i 2013 i gennemsnit 1,44 køer pr. ha, 17 bedrifter havde mellem 1,0-1,6 køer pr. ha, mens to bedrifter havde over 2 køer pr. ha. En enkelt bedrift havde mindre end 1 ko pr. ha.

Figur 1 viser, hvordan bedrifterne er fordelt på forskellige størrelsesgrupper.

Udover produktionsomfanget er landmændene karakteriseret ved følgende:

- 18 bedrifter er enkeltmandsejede virksomheder, mens 2 er I/S'er. Fælles for de 2 I/S'er er, at de begge er i gang med et generationsskifte, hvor den yngre ejer efterhånden står for hele driften
- 90-100 pct. af det samlede bruttoudbytte stammer fra kvæg eller grovfodermens salgsafgrøder og andre landbrugsindtægter fylder en forsvindende lille del
- Ejere af bedrifterne er fra midt 30'erne til midt i 50'erne
- 11 bedrifter malker med malkestald, 6 har AMS, 3 karrusel, mens 2 bedrifter både har malkestald og AMS.

Højt ydelsesniveau

Den gennemsnitlige mælkeydelse pr. ko leveret til mejeriet var i 2013 10.300 kg EKM. Til sammenligning var det tilsvarende tal 9.485 kg EKM for en gennemsnitlig konventionel stor racebedrift med over 150 køer. 1 af de 20 landmænd

oplevede indkøringstab på grund af sæsonkælvning, men ellers lå ingen af de 20 bedrifter væsentligt under det gennemsnitlige ydelsesniveau for bedrifterne med over 150 køer. 6 af de 20 bedrifter leverede i 2013 mere end 11.000 kg leveret EKM pr. ko.

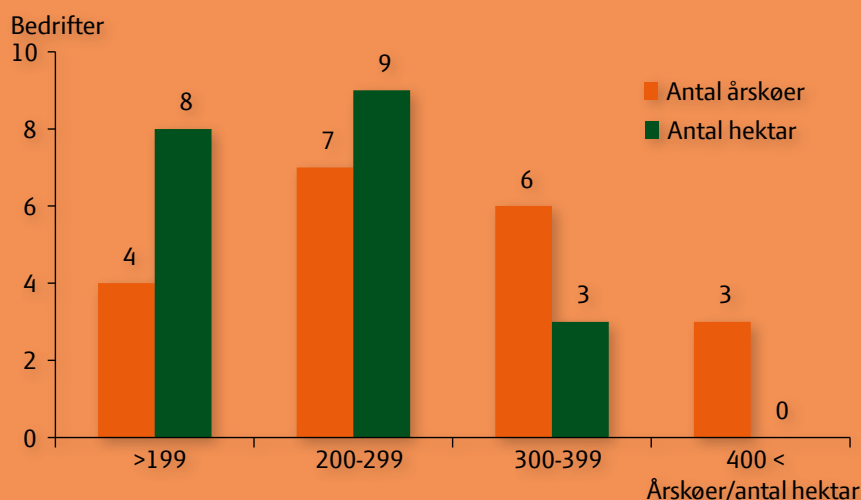
Blandt de 20 bedrifter var der ingen klar sammenhæng mellem bedriftens ydelsesniveau pr. ko og den opnåede afkastningsgrad henholdsvis fremstillingspris pr. kg EKM.

Bedre rentabilitet og likviditet

Rentabilitet og evnen til at generere *likviditet* er to vigtige parametre til at vurdere en hvilken som helst virksomheds økonomiske formåen. Rentabilitet måles ved hjælp af afkastningsgraden, der er evnen til at skabe et tilfredsstillende afkast af kapitalen, som er bunden i virksomheden. I denne undersøgelse er afkastningsgraden på landbrugsaktiverne valgt som mål for bedrifternes rentabilitet.

Bedriftens evne til at generere likviditet måles ved *afskrivningernes dækningsgrad*, der fortæller, hvor mange gange *likviditet efter regulering og privat*, kan dække bedriftens afskrivninger. Likviditet efter regulering og privat er den likviditet fra driften, der er tilbage til at dække afdrag på gæld og investeringer. Er afskrivningernes dækningsgrad lig med 1, er det ensbetydende med, at der løbende bliver generet likviditet i samme takt som værdien af produktionsanlægget forringes. Dermed vil det være muligt at selvfinansiere reinvesteringer.

Figur 1. Produktionsomfang for de deltagende landmænd, datagrundlag seneste afsluttede regnskabsår (2013 for 19 af landmændene 2014/2013 for 1 landmand).



Figur 2 viser de 20 landmænds gennemsnitlige afkastningsgrad. Den lå mellem 1,6-2,4 procentpoint højere end gennemsnittet af alle konventionelle bedrifter, med stor race og over 150 køer (benævnes efterfølgende som gennemsnitsgruppe). Ligeledes har bedrifterne været væsentligt bedre til at generere likviditet sammenlignet med gennemsnitsgruppen. De 20 landmænd har hele perioden opnået en dækningsgrad på over 1. Til sammenligning kunne gennemsnitsgruppen kun opnå dette i 2013.

To veje til profit

Helt grundlæggende kan man følge to strategier for at få en profitabel virksomhed. Man kan operere med lavest mulige omkostninger, en såkaldt *low cost-strategi*. For en mælkeproducent måles omkostningsniveauet ved hjælp af krav til *dækningsbidraget*, kvæg. Krav til dækningsbidrag er summen af kapacitetsomkostninger inklusiv ejerløn og de samlede kapitalomkostninger ved mælkeproduktionen¹.

Virksomheder kan satse på at maksimere udbyttet ved at have en høj produktivitet og levere højere kvalitet, så der kan opnås en merpris for ens produkter. For en malkekvægsbedrift er det vigtigste parameter høj produktivitet, der blandt andet opnås ved at have topydelse og ligge højt med hensyn til de produktionstekniske nøgletal. Derimod kommer merprisen mest af alt til udtryk gennem højere kvalitets-

tillæg på mælken og bedre tilvækstværdi for køerne. Udbytte maks. måles her ved hjælp af bruttoudbytte, kvæg pr. ko.

På en kvægbedrift skal det dog bemærkes, at en stor del af omkostningerne bliver låst allerede, når der investeres i produktionsanlægget, hvor nogle vælger at producere i anlæg med lave omkostninger pr. dyr og andre med høje omkostninger pr. dyr. Sidstnævnte gruppe er dermed tvunget til at have et højt udbytte for at kunne få balance i økonomien.

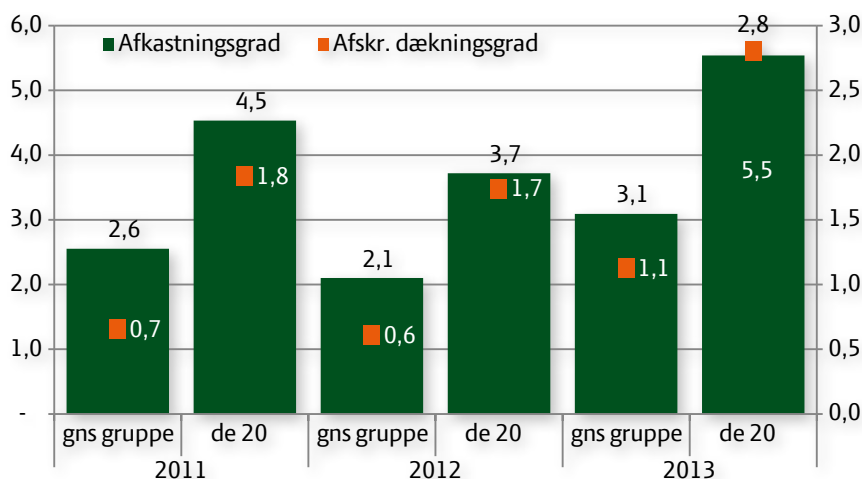
Ud fra de 20 bedrifters regnskabstal kan landmændene kategoriseres således:

- 8 bedrifter: Udbyttmaksimerende (bedrifter med et *bruttoudbytte*, kvæg pr. ko på over 30.000 kr.)
- 8 bedrifter: Low cost (bedrifter med et *krav til dækningsbidrag*, kvæg pr. ko på under 11.000 kr.)
- 4 bedrifter: 'både og'.

For tre af 'både og'-bedrifterne er det ikke muligt ud fra tallene at kategorisere dem som enten udbyttmaksimerende eller low cost. Alligevel formår de stadig at opnå positiv profit.

Tabel 1 viser de vigtigste nøgletal for henholdsvis gennemsnittet for gruppen af low cost-landmænd, de udbyttmaksimerende, og samtlige 20 landmænd. Dette bliver sammenlignet med gennemsnitsgruppen. Alle de viste tal er gennemsnitstal af 2011-2013.

Figur 2. Sammenligning af afkastningsgrad og afskrivningsdækningsgrad for hhv. gennemsnittet af de 20 landmænd og gennemsnittet for alle konventionelle, stor race-bedrifter med over 150 køer.



1. Kapitalomkostninger ved mælkeproduktion er beregnet ud fra, at alle aktiver i mælkeproduktionen skal forrentes med 3 pct. Det svarer cirka til den gennemsnitlige betalte rente for bedrifterne med over 150 årskøer.

Tabel 1. Vigtige nøgletal for henholdsvis low cost, udbyttmaks., alle 20 og gns.-gruppe for perioden 2011-2013. Kilde: VFL's økonomidatabase.

Gennemsnitsnøgletal for perioden 2011-2013				
	De 20 landmænd			Gns. gruppe
	Low cost	Udbyttmaks.	Alle 20	Alle
Antal landmænd	8	8	20	803
Antal årskøer	300	299	291	240
Køer pr. ha	1,83	1,45	1,56	1,20
Ydelse pr. kg lev. EKM	9.352	10.934	10.090	9.264
Brugers alder	44	45	45	45
Bruttoudbytte, kvæg pr. ko	27.946	33.820	30.656	27.850
Dækningsbidrag, kvæg pr. ko	12.452	15.327	14.066	11.258
Krav til DB, kvæg pr. ko ²	9.736	13.377	11.681	12.033
Profit, kvæg pr. ko	2.716	1.950	2.385	-775
Afkastningsgrad	4,79	3,76	4,32	2,60
Landbrugsaktiver pr. ko	152.623	194.631	168.248	164.548
Afskrivningernes dækningsgrad	2,3	1,8	2,1	0,80
Soliditetsgrad	20	25	21	10
Gennemsnitlig betalt rente	2,68	1,91	2,24	2,90

I modsætning til gennemsnitsgruppen er det lykket for de 20 landmænd at realisere en positiv profit i mælkeproduktionen. Det fremgår også af Tabel 1, at vejen til profit er vidt forskellig for de to grupper.

Low cost-landmændene ligger som gennemsnit kun en anelse højere med hensyn til kg leveret mælk pr. ko til mejeriet og dækningsbidrag i forhold til gennemsnitsgruppen, men til gengæld har de et væsentligt lavere krav til dækningsbidraget.

Omvendt ligger de udbyttmaksimerende meget højt med hensyn til ydelse, dækningsbidrag og bruttoudbytte pr. ko. Til gengæld ligger de over gennemsnitsgruppen med hensyn til krav til dækningsbidrag. Det indikerer, at man for at ligge

med topudbytte må acceptere et højere omkostningsniveau i forhold til bedrifter, der kører ren low cost-strategi.

Fælles for bedrifterne i begge grupper er, at udbytteneiveauet harmonerer med omkostningsniveauet.

Der er dog en svag tendens til, at landmændene, der ud fra regnskabstallene er blevet karakteriseret som udbyttmaksimale, producerer fra anlæg, som er en anelse nyere i forhold til low cost-landmændene. Dette kan indikere, at omkostningsniveauet, når man opererer med nyere anlæg, er højere, hvilket igen stiller højere krav til dækningsbidraget i forhold til anlæg, der har en del år på bagen.

Se bilag 2 for yderligere uddybning af resultatmål og nøgletal, der anvendes i dette kapitel.

2. Krav til dækningsbidrag pr. ko er indirekte beregnet ud fra regnskabstallene for hele bedriften: Kapacitetsomkostninger (inkl. ejerløn)+nettoforpagtning+landbrugsaktiver*3,0 pct. – dækningsbidrag, mark-, maskinstationsindtægter og øvrige landbrugsindtægter-afkoblet EU-støtte. Se bilag 2 for yderligere uddybning af nøgletallene.

Produktionsanlægget

– mulighederne udnytted

For at opnå et mere fyldestgørende indblik i, hvordan de dygtige landmænd skaber de gode resultater, er der foretaget en screening af produktionsanlæggene. Gennem screeningen bliver det muligt at konstatere hvorvidt, hvor meget og hvilken betydning et produktionsanlæg har for at skabe de gode resultater. Kendetegnende for de interviewede landmænds produktionsanlæg er, at de hverken er splinternye eller meget gamle. Kendetegnende er også, at de deltagende landmænd udnytter rammerne så godt de kan, og at de gør det godt.

I nogle emner har vi af forskellige grunde ikke relevante eller anvendelige svar fra alle 20 landmænd. Derfor er der nogle steder i dette kapitel svar fra færre end 20 landmænd.

Gennemgående for de interviewede landmænd er, at deres kostalde ikke er de nyeste. De er typisk opført i 1997-2004, og de fleste er forlænget i 2002-2009. De resterende 3 ud af 20 landmænd har ikke udvidet kostalden siden opførelsen i henholdsvis 1996, 2005 og 2008, hvilket viser, at de følger med tiden. De førstnævnte landmænd har forlænget deres stalde, fordi det har vist sig rentabelt at øge produktionen. To af de tre sidstnævnte landmænd har bygget for ikke ret længe siden, så deres produktionsanlæg er 'up to date', mens den tredje har svært ved at udvide på grund af manglende jordtilliggende. Gennemgående for langt størstedelen af stalderne er, at de er torækket eller trerækket.



Malkekøernes sengebåse

Hos de dygtige landmænd er malkekøernes sengebåse ikke overraskende kortere og smallere, end hvad de nuværende *Danske anbefalinger* anbefaler, men i flere tilfælde også kortere og smallere end anbefalet på byggetidspunktet. I de fleste sengebåse er sengebøjlerne monteret på frontrør, hvilket gør det muligt at ændre bredden på sengebåsene. Men som mange andre landmænd har de dygtige landmænd valgt ikke at gøre dette, måske fordi ændringen reducerer antallet af sengebåse.

Til gengæld har landmændene ageret i forhold til de korte og smalle sengebåse. De har flyttet nakkebom og brystbom frem, så køerne får bedre plads i sengene, og målene følger de nuværende *Danske anbefalinger*. Derigennem har de optimeret køernes komfort i sengebåsene.

For langt størstedelen af landmændene er det vigtigt, at køerne har god plads. Det kommer til udtryk i belægningsgraden i staldene, hvor mange landmænd pointerede, at der som minimum bør være én sengebås pr. ko. Syv landmænd har mere end én sengebås pr. ko, ti landmænd har én sengebås pr. ko og tre landmænd har mindre end én sengebås pr. ko. I den sidste gruppe planlægger én landmand at udvide antal sengebåse.

– Køerne skal have god plads, så der er minimum én sengebås pr. ko.

11 landmænd har madrasser i sengene, hos 3 landmænd er der sand, hos andre 3 landmænd er der både senge med madrasser og senge med sand. To landmænd har halmsenge, mens en enkelt landmand er i gang med at bytte madrasserne ud med sand.

Ved vurdering af sengebåsene som hvileareal giver sandsengebåsene det bedste indtryk. Flere madrasser har nogle år på bagen, og strøelsesmængden er mangelfuld. Flere sandsengebåse er ikke helt fyldte med sand. Flertallet af sengebåse med madrasser og sand fremstår rene.

Dødelighed – køer, dødfødte kalve og kalve fra 0 til 180 dage

Dødelighed i besætningerne er et udtryk for trivsel og velfærd. Tallene for dødelighed viser også, hvis der har været en periode med et voldsomt sygdomsudbrud fx mycoplasma eller salmonella.

- Kodødeligheden i Danmark de sidste 12 måneder er i gennemsnit 5,4 pct. for DH. I denne undersøgelse var den i gennemsnit 4,1 pct., varierende fra 1,9-7,7 pct.
- Lands gennemsnittet for dødfødte kalve i Danmark er i gennemsnit 6,3 pct. for DH. I denne undersøgelse var kalvedødeligheden i gennemsnit 5,6 pct., varierende fra 4,0-11,1 pct.

- Lands gennemsnittet for døde kalve 0-180 dage er 6,8 pct. for DH. Gennemsnittet for døde kalve 0-180 dage i denne undersøgelse var 4,3 pct., varierende fra 1,0-10,1 pct.

Dødeligheden for køer og spædkalve hos landmændene i denne undersøgelse ligger kun lidt under lands gennemsnittet, hvorimod kalvedødeligheden 0-180 dage er meget lavere i undersøgelsen end lands gennemsnittet nemlig 2,5 procentpoint lavere. De dygtige landmænd har altså et godt tag



i kalveopdrættet. Når kalvene først er kommet levende til verden, så klarer de sig godt. Det fremgår også af, at de har en gennemsnitlig kælvningsalder på 25,3 måneder. Måske også fordi ingen kvier i undersøgelsen opstaldes på fuldspalter, hvor de ofte får et 'knæk'.

Inddeling af malkende køer

11 af de 20 dygtige landmænd har inddelt de malkende køer i to hold. Flest landmænd, ni, inddeler køerne efter laktationsnummer, det vil typisk sige førstekalvskøer for sig og øvrige for sig.

Inddeling af køerne efter laktationsnummer viser, at de dygtige landmænd gør en særlig indsats for at få førstekalvskøerne godt i gang – de får ro og skal ikke indgå i et hierarki af stærke dominerende køer. Går førstekalvskøerne blandt ældre køer, er der risiko for, at mange bliver klemt/tabt. Derved får de aldrig udfoldet deres potentiale som højtydende malkekøer, hvilket landmændene er bevidst om.

Malkning

Landmændene i undersøgelsen repræsenterer alle typer malkesystemer, flest har AMS eller sildebensmalkestald. Den samlede fordeling er syv landmænd har AMS, tre har parallelmalkestald, ni har sildebensmalkestald og tre har malkekarrusel. To af besætningerne havde både AMS og malkestald.

Den bedste malkning opnås, når der går et minut fra første berøring til påsætning. Dette svarer til, at der skal forberedes mindst fem køer ad gangen – inden påsætning. 8 ud af

12 landmænd i undersøgelsen med konventionel malkning anser dette som vigtigt.

Desuden blev det observeret, at 5 ud af 12 landmænd bruger prædyp/spray, 12 ud af 12 landmænd tørre af og 6 ud af 12 landmænd malke for. Det viser, at landmændene især har fokus på, at køerne har rene pletter og yver før malkning. Til gengæld overrasker det, at kun halvdelen malke for, eftersom formalkning jo fremme nedlægningen og sikre, at mælkekvantiteten er i orden, inden mælken kommer i tanken. Forspray/Prædyp letter aftørringsarbejdet, da det opløser skidt og snavs.

– Vi bruger forspray – så er det nemt at tørre af.

De dygtige har fokus på smittebeskyttelse under malkning. Antallet af bakterier på hænderne under malkning kan reduceres med 75 pct. ved at bruge handsker, som minimerer smittespredning fra ko til ko. Det er de dygtige landmænd opmærksomme på. Halvdelen af alle malkeundersøgelserne bruger handsker ved malkning, mens en nogle af malkerne bruger handsker i en tredjedel af besætning.

Smittebeskyttelse

Smittebeskyttelse gør de fleste landmænd generelt ikke mere ud af end gennemsnitslandmændene. Enkelte land-

mænd skiller sig dog ud ved at have god fokus på smittebeskyttelse i den daglige drift. De har især fokus på risikoen for at sprede smitte fra malkekøerne til kalvene. For eksempel sørger de for rene hænder, støvler og tøj inden kalvepasning samt ved at starte først hos kalvene og derefter køerne og ikke i omvendt rækkefølge.

Meget få har smittebeskyttelsesregler for besøgende udefra, mens kravene til servicepersonale, især dyrlæge og inseminør, er større. Eksempelvis låner dyrlæge og inseminør støvler og skifter tøj på over halvdelen af bedrifterne, inden de går i stalden.

Køernes klovsundhed

Lidt over halvdelen af de dygtige landmænd har systematisk klovvask. I syv af disse besætninger spules klovene manuelt én gang om ugen, de resterende fire besætninger har automatisk klovvask i deres AMS'er. Derudover er der tre landmænd, der indimellem vasker klove.

17 besætninger har regelmæssig klovbeskæring 1-5 gange pr. år, de fleste 2-3 gange pr. år. Tre af landmændene klarer selv al klovbeskæring både planlagte og akutte beskæringer.

I otte besætninger bruges klovbeskæringsboksen hver uge, så snart de observerer en halt ko, eller en der trækker lidt



på benet. Resten har ikke en kloveskæringsboks (tre landmænd) eller bruger den kun yderst sjældent.

– Så snart der er én, der trækker på et ben, ryger den i 'boksen'.

Køerne i disse besætninger er ikke fri for klovsproblemer, men der er stor opmærksomhed på dem. De fleste halte køer tjekkes straks, hvilket viser de dygtige landmænds handlekraft.

Køernes gulve

I 14 af staldene er der rillede spaltegulve til køerne, i 3 er der fast gulv, og i 3 er der både spaltegulv og fast gulv. Mange landmænd foretrækker spaltegulve i deres stalde, da det fungerer godt med gødningshåndtering og ikke mindst med klovsundheden. Men gulvtypen i kostaldene er som regel dikteret af miljøtilladelsen. Derfor ses også stalde med spalter i den gamle del og fast gulv i forlængelsen, da de ellers ikke havde fået tilladelse til at udvide.

Harmoni i anlægget – plads til alle ungdyr

De dygtige landmænd organiserer sig meget forskelligt. For eksempel har seks landmænd deres kalve i nyere kalvestalde, seks landmænd har kalvene i hytter, mens kalvene hos otte landmænd er opstaldet i ældre bygninger indrettet til kalve. Kvier, som flyttes til en naboejendom, sendes tidligst afsted, når de er seks måneder.

11 besætninger har alt opdræt opstaldet hjemme, 6 besætninger har opdræt opstaldet på en naboejendom, som i gennemsnit ligger 3 km væk, mens 3 besætninger har opdræt på kviehotel.

Cirka halvdelen af besætningerne har opdrættet opstaldet i nyere stalde, som ligner dem, vi bygger i dag. Resten er opstaldet i ældre bygninger som er indrettet til kvier.

Den relativt store andel af landmændene (seks stk.), der har opdræt på naboejendomme, vidner om et bevidst valg om, at de selv ønsker at passe opdrættet, i stedet for at lade andre stå for pasningen, eksempelvis på et kviehotel. Dertil kommer en økonomisk strategi om ikke at bygge en ny ungdyrstald, men i stedet at holde omkostningerne nede og udnytte de bygninger, der er til rådighed. En del ejer selv naboejendommen, hvor kvierne går, andre har lejet sig ind.

Kalveopstaldning

Hos alle de dygtige landmænd undtagen én begynder kalvene livet med individuel opstaldning. To tredjedele opstaldes indendørs, resten udendørs. Udendørsopstaldning giver et meget lavt smittepres og dermed basis for sunde kalve.

I gennemsnit sættes seks kalve sammen til ét hold, når de

flyttes fra enkelt- til fællesopstaldning. Det er en god holdstørrelse til en gennemsnitsbesætning på 300 køer. Ved holddannelse er det vigtigt, at kalvene har samme størrelse, så de store ikke udkonkurrerer de små på holdet.

Ungdyropstaldning

Hos alle landmændene kommer kalve og ungdyr i sengebåse direkte fra fællesbokse. Ingen kalve eller ungdyr i denne undersøgelse opstaldes i fuldspaltebokse. De fleste ungdyr er



seks-syv måneder, når de opstaldes i sengebåse. Ved at undgå fuldspaltebokse og lade ungdyrene være minimum seks måneder, når de indsættes i sengebåse, sætter landmændene rigtige gode rammer for, at ungdyrene kan trives godt i sengebåsene.

Kviernes sundhed og trivsel

7 af 14 dygtige landmænd kontrollerer kviernes tilvækst. Heraf bruger fire landmænd målebånd, resten kontrollerer visuelt. Ved at følge kviernes højde nøje kan de dygtige landmænd løbe kvierne, straks de har den rette størrelse. Det er én af forudsætningerne for at opnå den lavest mulige kælvningsalder.

– Jeg har altid et målebånd i lommen.

Gulvenes renhed

I 15 besætninger går kvierne på spaltegulve, 7 af disse er rillede. Et sted går de ældste kvier på fast gulv med fast monteret skraber. Et andet sted er der både spaltegulv og miljøgulv med robotskraber. Gulvene skrubes ikke hos kvierne.

Tjekkes klovene i ungdyrstalden?

9 af 16 landmænd tjekker klovene på deres ungdyr. I fire besætninger kommer ungdyrene i klovsboks (systematisk eller efter behov). De øvrige tjekkes visuelt.

Hos fire landmænd holdes der skarpt øje med digital dermatitis som behandles straks. I én besætning spules klovene én gang om ugen.

Her, som i andre gennemsnitsbesætninger, er der opmærksomhed på kvierens sundhed og trivsel. Indsatsen er dog ikke ud over det sædvanlige. Da alle kvier går på spalter, får de et naturligt og sundt slid på deres klove.

Goldkøer, nykælvare og spædkalve

16 ud af 20 landmænd har goldkøerne opstaldet i sengebåse. I sengebåsene er der primært madrasser (16 landmænd), alternativt sand eller halmmadrasser. Langt størstedelen af sengebåsene er rene, men en stor del af sengene med madrasser gav et middel eller dårligt leje som følge af slidte madrasser og manglende strøelse.

De dygtige landmænd prioriterer antallet af ædepladser hos goldkøerne højt. 14 ud af 17 landmænd har mindst én ædeplads pr. goldko.

Der er et hold goldkøer i 15 af besætningerne og 2 hold i resten af besætningerne. I to besætninger går der også andre køer sammen med goldkøerne, typisk nykælvere og skånekøer.

Over halvdelen af landmændene vægter højt, at de højdrægtige kvier og goldkøer ikke går sammen, da det giver mindre stress og højere trivsel for højdrægtige kvier.

Aflastningsboks

18 landmænd har en aflastningsboks, der bruges til flere formål: Aflastning, syge, kælvning og nykælvere. Hos 12 ud af de 18 landmænd bruges aflastningsboksene kun til aflastning og syge dyr, fire landmænd har kombinerede aflastnings- og kælvningsbokse, en landmand har et kombineret aflastnings- og afgoldningshold, og en landmand har et kombineret aflastnings- og nykælverhold.

Flere aflastningsbokse er små, fordi staldanlæggene har flere år bag sig. Da staldanlæggene blev bygget, var der ikke samme fokus på faciliteter til aflastning som i dag. Mange af landmændene er bevidste om problemet og sørger at kompensere ved at strø ekstra godt, så hvilearealet hele tiden er rent.

Landmændene bruger aflastningsboksen til halte køer, køer med mælkefeber, løbedrejning, pludseligt ydelsesfald, dårlig trivsel, udskridninger, ketose og yverbetændelse. Enkelte steder består aflastningen af to eller tre bokse, så syge dyr kan opstaldes alene.

Kælvningsfaciliteter

Hos 16 landmænd kælver køer og kvier i fælleskælvningsbokse, hos tre landmænd i en enkeltkælvningsboks og hos



to landmænd kælder de på græs (sæsonkælvning). Langt de fleste fælleskælvningsbokse er små: to til fire dyr pr. boks.

Landmændene er opmærksomme på belægningsgraden i fælleskælvningsboksen. Den er i gennemsnit 13 m²/ko, hvilket er fint set i forhold til landmændenes begrænsede kælvningsfaciliteter. Fælleskælvningsboksene er meget velstrøede, hvilket reducerer smittetrykket i boksene, og bidrager til at kompensere for evt. pladsmangel.

Halvdelen af landmændene med fælleskælvningsboks lader køer og kvier kælte hver for sig. Det gavner kvierne, som derved oplever mindre stress i forbindelse med kælvning, der kan forårsage tilbageholdt efterbyrd, ketose og dødfødte kalve.

Lidt under halvdelen af de dygtige landmænd vælger at flytte dyrene til kælvningsboksen én til tre dage før forventet kælvning. De små fælleskælvningsbokse er årsagen til, at dyrene flyttes så kort tid før forventet kælvning. Det anbefales at flytte dyr sammen i fælleskælvningsboksen 10-14 dage før forventet kælvning. Som kompensation nøjes de dygtige landmænd med få dyr i boksen ad gangen.

I de andre besætninger flyttes dyrene til fælleskælvningsboksen fra 1-2 uger og op til ca. 2 måneder før forventet kælvning. Enkelte steder flyttes dyrene til kælvningsboksen lige før kælvning.

Nykælvere

De dygtige landmænd har meget fokus på nykælvernes trivsel og behov. De har nemlig en fast holdning til, at nykælverne ikke skal flyttes til det malkende hold, før de er godt i gang. Derfor lader 18 landmænd enten nykælveren blive i kælvningsboksen i 1-3 dage, sætter den i aflastningsboks i 1-3 dage eller i et nykælverhold i for 2-3 dage op til en måned, inden den flyttes videre til de malkende.

Ca. halvdelen af landmændene tildeler nykælveren energidrik eller vand efter kælvning samt tjekker, at den drikker, æder og er stabil på benene. Der er højt fokus på at undgå mælkefeber.

Stor fokus på dyr med specielle behov

Faciliteter til aflastning, kælvning og nykælvere varierer med hensyn til antal og størrelse. Der er således flere besætninger, som har begrænset kapacitet for dyr med specielle behov. Trods forholdene forsøger landmændene at give disse dyr de bedste betingelser. De sørger for, at belægningsgraden (m²/ko) ikke bliver for høj, og at boksene er rene og velstrøede.

Landmændene prioriterer således sundhed, trivsel og omsorg højt for dyrene i de kritiske stadier af laktationen.

Nyfødte kalve

12 landmænd fjerner den nyfødte kalv straks eller efter, den er slikket ren. Disse landmænd sørger for, at kalven ikke patter koen for at mindske risikoen for gødningssmitte. Tre landmænd lader koen slikke kalven og eventuelt patte koen, inden kalven fjernes. Fem landmænd har ko og kalv til at



gå sammen i 12 til 24 timer og accepterer, at kalven patter koen. Landmændenes holdning til, hvad der er vigtigt er delt. Flertallet vægter smittebeskyttelse højt, mens andre fokuserer på, at ko og kalv bør tilbringe tid sammen i starten.

Råmælk

Næsten alle landmænd prioriterer, at kalvene får råmælk indenfor de anbefalede seks timer, ca. halvdelen får endda indenfor de to første timer efter fødslen. Det sikrer den bedst mulige optagelse af antistoffer, men alle landmænd har bevidst valgt ikke at stå op om natten for at give en nyfødt kalv råmælk. Den må vente til næste morgen. Landmændene vægter til gengæld mængden af råmælk, over trefjerdedele af kalvene får de anbefalede fire liter råmælk (stor race) ved fødsel.

11 landmænd giver råmælk med sonde, 5 med skål/spand og 4 med sutteflaske. Denne fordeling stemmer godt overens med, hvordan råmælk udfodres i andre besætninger, hvormed de dygtige landmænd ikke adskiller sig ud fra alle andre.

Lidt under halvdelen af landmændene i undersøgelsen tester råmælks kvaliteten inden tildeling. Det er på niveau med alle andre. 14 landmænd har en råmælksbank, men 4 af disse landmænd tester ikke råmælken, inden den fryses. Der er således plads til forbedringer mht. råmælkskvaliteten.

DEL 2

'Software'

– de menneskelige og ledelsesmæssige aspekter

”

– Det er jo folkene på bedriften, der skaber resultaterne.
Citat: Deltagende landmand

– Det vigtige er, at jeg ikke ved en skid om noget – det har jeg dygtige medarbejdere, rådgivning og maskinstationen til.
Citat: Deltagende landmand (– med et glimt i øjet).

Hvordan er de bedste?

Bedrifterne bliver stadig større og større. Dette betyder, at landmanden ikke længere er håndværker, men også virksomhedsleder, hvilket har medført nye opgaver. Kendetegnende for de dygtige landmænd er deres kompetencer til at navigere og prioritere i de mange forskelligartede opgaver, som er nødvendige for at skabe gode resultater i et moderne landbrug.

De brænder for landbruget

De dygtige landmænd brænder for deres landbrug. De er resultatorienterede, da det giver dem stor arbejdsglæde og motivation at se tingene lykkes og opnå de gode resultater. Samtidig er de procesorienterede, da de ligeledes glædes over de små ting i hverdagen, såsom en flot solopgang eller at finde en nykælvet og velskabt kalv i stalden om morgenen, når de møder ind.

– Jeg blev landmand, fordi jeg godt kan lide at se ting vokse og høste resultaterne af mit arbejde.

– Man skal brænde for sit arbejde.

– Arbejdsglæde er, at man selv kan bestemme, og det er det vigtigste i livet. Man kan præstere og se resultatet.

De arbejder langt over den gennemsnitlige danskers 37 timers arbejdsuge, men mange af landmændene er ikke bevidste om den store mængde tid, de bruger på landbruget – hvilket i gennemsnit ligger mellem 65-70 timer. De er derimod mere fokuserede på, at tingene skal lykkes og bruger derfor den tid, der skal til. De brænder for landbruget, og for at få den daglige drift til at køre og for, at tingene skal lykkes. Tiden bliver dermed en sekundær faktor. Tiden forbliver dog ikke en sekundær faktor, når den sættes i relation til familielivet, hvor de balancerer på et knivsæg til tider.

– Jeg vil gerne skabe resultater OG have det godt i familien. I forhold til strategier tager jeg et skridt ad gangen, da jeg også vil have et familieliv til at fungere og skabe tid til dem.

– Jeg arbejder meget, men jeg gør ikke noget ved det, da de også kan lide den livstil.

Det økonomiske aspekt spiller også en rolle for motivationen, men er ikke allestedsnærværende i dagligdagen. Det handler mere om den frihed, som et større økonomisk råderum kan give landmanden i forhold til investeringer, i forhold til at have muligheden for at kunne trække sig mere tilbage eller i forhold til den arbejdsglæde det giver, at økonomiske spekulationer ikke fylder for meget i dagligdagen.

– Jeg sidder ikke med lommeregneren i hånden hele tiden.

Landmændene møder dagligt små og store udfordringer, som skal løses. Det er netop en af deres store styrker, da udfordringer er med til at motivere flere af de dygtige landmænd.

– Det er motiverende, at man kan gøre noget ved tingene. Når udfordringerne i det daglige lykkes.

– Modstand gør kun én stærkere og skarpere.

Omvendt er det netop drænende for de dygtige landmænds arbejdsglæde at støde på udfordringer, som de ikke kan gøre noget ved, forudsige eller kontrollere. Det kan være en pludselig opsigelse fra medarbejder, regn, syge køer eller udefrakommende love og EU-direktiver, som de skal indordne sig under, og som spænder ben for deres planer.

Kontorarbejde er heller ikke et område, som de dygtige landmænd er begejstrede for, da de hellere vil være i stalden og handle. Selvom kontorarbejde er drænende, bliver det ikke syltet. Nogle landmænd sætter det i system, så det ordnes på faste dage, og dermed sikrer sig, at det ikke bliver udskudt, mens andre udliciterer det til deres ægtefælle.

Motivationen til at blive landmand er opstået gennem deres opvækst, hvor de alle har haft en relation til landbruget, enten gennem forældrene eller bedsteforældrene. De fleste har altid vidst, at de skulle være landmænd. De kunne ikke forestille sig nogensinde at lave noget andet, hvilket siger noget om, hvor meget landmandslivet betyder for dem, og hvor megen identitet, der ligger i arbejdet.

– Landmandslivet er stort, og der ligger meget identitet i det og meget stolthed – både over for en selv men også omgivelserne.

Virksomhedslederens overblik, organisering og planlægning

Alle landmænd i undersøgelsen ejer over 150 køer, hvormed organisering og planlægning af arbejdsopgaver er nødvendig at prioritere for at opnå de gode resultater. Kendetegende for arbejdsfordelingen er, at jo større bedriften er, jo mindre er der overladt til tilfældighederne. Det betyder ikke, at landmanden nødvendigvis løber rundt for at kontrollere og overvåge, men at han uddelegerer og fragiver sig ansvar til betroede ansatte, da han ikke har samme mulighed for at være til stede, når bedriften vokser.

Organiseringen af arbejdsopgaverne er meget forskellige. Hos 20 pct. af landmændene er alle ansvarlige for alt staldarbejde, mens de øvrige 80 pct. af landmændene har organiseret det således, at staldpersonalet har individuelle ansvarsområder. Nogle af landmændene fylder deres ansattes tid ud 100 pct., så de til hver en tid ved, hvad de skal gøre, mens andre foretrækker en mere løbende planlægning med sparring og samarbejde omkring opgaverne. Information fra landmanden til medarbejderne og imellem medarbejderne

sker dels ved daglige eller ugentlige møder såsom tavlemøder, morgenmøder eller til kaffe inde i stuehuset, men også gennem små samtaler i løbet af dagen, som også kan foregå via SMS, mobiltelefonsamtaler eller skriftlige beskeder på staldkontoret og tavler.

Ved at sætte arbejdsopgaverne i system og skabe faste rutiner opnår de dygtige landmænd overblik, da de ikke bruger tid og energi på dagligt at forholde sig til dagens opgaver. Denne tilgang giver overskud, men også giver gode muligheder for at planlægge og tilpasse arbejdsgangen til de mange forskelligartede og løbende opgaver, som falder udenfor rutinerne og systemerne, samt de pludseligt opståede opgaver.

– Jeg prøver at have faste procedurer. Jeg har en ugeplaner og orienterer medarbejdere, så man hele tiden har en plan og alle ved, hvad de skal lave. Det er utroligt vigtigt med plan.

– Tingene skal i system, da man så opnår meget mere, og når meget mere. Det er meget vigtigt med planlægning. Det faste arbejde er stalden, og derefter er der ekstra opgaverne.

– Man skal sørge for at have tid og overblik til at planlægge ordentligt.



Landmændene sikrer kvaliteten i medarbejdernes opgaver gennem mange forskellige organiseringer. Eksempelvis har driftslederne på en bedrift ansvaret for at oplære medarbejderne i korrekt håndtering af opgaverne, hvorimod alle har ansvaret for at vise og forklare på en anden bedrift, og på en tredje bedrift vælger landmanden selv at oplære, så medarbejderne arbejder på den måde, han foretrækker. Kendetegnende for de gode landmænd er deres tilstedeværelse på bedrifterne, hvor de både opnår overblik, men også leder, guider og retter ind, så bedriften kører i den retning, som landmanden udstikker.

På forkant og langsigtet planlægning

De dygtige landmænd stopper ikke arbejdet, før dagens planlagte opgaver er overståede, også selvom klokken bliver mange. De hviler ikke på laurbærrene. På den måde er de ofte på forkant med tingene, og uforudsete opgaver kommer ikke til at vælte planlægningen, dagligdagens rutiner eller skabe stress og kaos. De er godt rustet gennem deres daglige ledelse af bedriften og gennem deres overblik.

– Tingene skal ikke sejle, men skal gøres til tiden.

– Det er vigtigt at få tingene gjort og gjort til tiden. Man skal ikke vente til i morgen. Det handler også om at tjekke tingene efter – så får man også de bedste resultater.

– Man skal hele tiden være foran og se de små ting i dagligdagen. Man skal være bevidst om at få gjort de små ting og reparationer. Det giver også en glæde at gøre dem.

Det store overblik er ikke kun relateret til dagligdagen, men er også kendetegnende for en langsigtet planlægning for bedriften. De er ikke med på moden, hvilket vil sige, at de langt fra er blandt de første til at investere i nye maskiner eller afprøve nye metoder. De skal være sikre på det forventede resultat, før de begiver sig ud i ændringer, som forstyrrer den økonomiske eller produktionsmæssige stabilitet i bedriften, som de har opbygget.

– Der skal være forretning i det. En investering i en nabogård skal svare sig arbejdsmæssigt og økonomisk. Det er vigtigt at sætte sig ind i dette, inden man beslutter sig. Jeg er nok konservativ.

– Jeg har tænkt meget på at købe naboejendommen, men trods bekvemmeligheden ved at gøre det skal man ikke øge gæld uden at opnå profit. Det er vigtigt at tænke på, hvad konsekvensen er i forhold til investeringer og de daglige gøremål. Beslutninger skal være meget velovervejede.

Landmændene tænker løbende nye investeringer ind, som de regner på mere end en gang på, og de søger løbende ny viden og trækker på andres erfaringer, før det bliver en del af en langsigtet planlægning. Selvom en investering kommer til at indgå i en langsigtet planlægning, så er denne planlægning stadig fleksibel. Betingelser eller omgivelser kan ændre sig eller nye udfordringer og muligheder kan dukke op, så investeringen ikke længere giver mening, arbejdsmæssigt eller økonomisk og sorteres derfor fra.



Mavefornemmelse

Mavefornemmelser og intuition fylder hos landmændene i deres ledelse og planlægning. De kan ikke altid sætte ord på, hvad der var afgørende for at foretage en bestemt handling eller beslutning på et område. De har som regel først indhentet megen viden på området, konsulteret fagfæller og rådgivere og regnet på det; alt bliver komponenter, der indgår i den mavefornemmelse, som beslutninger baseres på. Mavefornemmelse og intuition er altså ikke bygget på gisninger, men tager udgangspunkt i et godt forarbejde, hvor relevant viden er indhentet og sat i relation til bedriften.

– Vi har lært at blive mere selvstændige. Det kan godt være, at konsulenterne er dygtige, men hvis ens mavefornemmelse er dårlig med hensyn til konsulenternes råd, så gør vi det ikke. Jeg regner på mange ting, men hvis jeg ligger søvnløs i flere nætter, så skal man lægge det i skuffen. Så er det for risikabelt.

De lytter til rådgiverne, men forholder sig kritiske og stoler i sidste ende mere på sig selv og deres mavefornemmelse.

Handlekraftige

De dygtige landmænd er handlekraftige og lader ikke stå til. Det motiverer dem at handle og se, at tingene lykkes, men de er meget bevidste om, at tingene skal hænge sammen, både arbejdsmæssigt og økonomisk. Mange af de dygtige har ikke glemt krisen, som har været tæt inde på

livet af dem. De har selv oplevet en stram økonomi en overgang, men også set naboer og kolleger gå konkurs. De udvider ikke hurtigt og konstant, men har mere fokus rettet på sammenhæng og tager ikke uforsigtige beslutninger. Det betyder ikke, at de sidder stille. De er konstant i gang med at optimere interne rammer på forskellig vis og forbedre deres håndværk.

– Bedre end større er grundholdningen hos andre landmænd. Jeg kunne selv have det tre- eller firedobbelte areal, men så havde resultatet ikke fulgt med. Jeg vil gerne optimere interne rammer og blive bedre.

Håndværkerens tilstedeværelse

Selvom landmændene i større grad er blevet ledere, så holder de stadig fast i deres håndværk, som gennem årene er blevet forbedret og forfinet gennem erfaringer. De kan gå en tur i stalden og gennem deres blik for koens adfærd kan de lynhurtigt konstatere, hvordan dyrene har det. Denne faglighed slipper de ikke, og mange vælger forsat at tage del i eller stå for enten morgen- eller aftenmalkningen for at have føling med, hvordan dyrene har det, og hvor der skal handles.

– Jeg malker selv om morgenen. Så har jeg fat i alle køer selv og kan hurtigt se, om en ko ikke er helt på toppen.

Det er samtidig en stor fordel for mange af landmændene at være til stede i stalden og holde fast i deres håndværk fremfor at lede bedriften fra skrivebordet. De opnår derved stor indsigt i, hvad der rører sig på deres bedrift, og hvor der skal optimeres og repareres. Med det daglige indblik og overblik opnår de også at være på forkant med mange ting, og de får samlet op på mange af de opgaver, som falder udenfor systemer og rutiner.

– Jeg ved, hvad der sker i stalden. Jeg kender min besætning og mine ansatte godt. Vi har et godt team. Som leder skal man holde det store overblik. Man kan ikke overlade det hele til de ansatte.

Udover det ledelsesmæssige indblik de opnår gennem deres tilstedeværelse, bibeholder landmændene derved også deres glæde til håndværket ved at arbejde med køerne, som for mange af de dygtige landmænd var den oprindelig årsag til at blive landmand.



Perfektionistiske og fleksible – men prioriterer deres tid

De fleste landmænd har valgt at tildele de ansatte faste opgaver og er på den måde mere fleksible i den daglige drift. De får dermed en blækspruttefunktion, hvor de laver meget forskelligartede opgaver, men har på den måde også indblik i hele bedriften. Trods denne rolle er de meget bevidste om at prioritere deres tid på de rette opgaver. Det er eksempelvis ikke nødvendigvis rentabelt, at de selv sidder på traktoren, når de regner deres timeløn ud, men de dygtige landmænd er fleksible og får løst de opgaver, som er nødvendige og til tiden.

– Der er faste rutiner indtil fodring. Jeg er bedst til, at folk har et fast job. Jeg går lidt rundt over det hele.

Som håndværkere er mange af de dygtige landmænd også perfektionistiske og pernitne med deres arbejde. Der skal være orden i tingene, der skal være ryddet op, tingene skal være på deres pladser, gården skal tage sig godt ud, og opgaverne skal udføres til tiden.

– Jeg skal holde mig selv i ørerne, da jeg altid har travlt og har svært ved at gå på kompromis med min perfektionisme, når det daglige skal laves.

– Det betyder noget, at aftaler overholdes, at man kan stole på folk og, at tingene udføres til tiden og er af ordentlig kvalitet. Dette gælder alle samarbejdspartnere.

– Mine ansatte behøver ikke imponere ved at skynde sig, men hellere gøre tingene ordentligt.

Forstår at pleje lokalsamfundet

De 20 landmænds gårdspladser er alle pænt anlagte, velholdte, rene og ryddelige, hvilket de også prioriterer for alle staldafsnit. Det skyldes ikke kun, at nogle bedrifter ofte modtager besøgende udefra, men skyldes særligt deres relation til lokalsamfundet, som de vægter meget højt, men på forskellig vis. Flere af landmændene mener, at de har et ansvar for at holde deres ejendomme pæne og ryddelige, hvilket de også tillægger en vis stolthed. Det er vigtigt for flere landmænd blandt de dygtige, at der ikke peges fingre af dem eller tales dårligt om dem i lokalsamfundet.

– Vi vil gerne være medspillere. Jeg giver for eksempel læhegn til naboer, og jeg har plantet majs, så det ikke generer naboerne. Jeg vil gerne undgå, at landbruget opfattes negativt.

Dette scenarie forsøger de yderligere at hindre ved også at tage hensyn ved eksempelvis at undgå gyllekørsel i week-enden, på særlige mærkedage, eller hvis naboen skal holde fest. De låner gerne en minilæser eller traktor ud og und-



lader at plante majs helt ud til vejkanthen. Det betyder, at bilister stadig kan se vejen, når majsen er to meter høj. De tænker også over, hvem de lejer deres opkøbte naboejendomme ud til. Disse eksempler viser forskellige hensynsfulde og strategiske måder at skabe goodwill i lokalsamfundet på. Det betyder også, at landmændene modtager en større accept, rummelighed og tålmodighed, når de fylder på vejene med en traktor, eller når lugten ved gyllespredning spredt sig hos naboerne.

– Det er vigtigt med accept af lokalsamfundet, og vi vil gerne fremstå positivt. Vi har også en forpligtelse over for lokalsamfundet.

Mange af landmændene deltager også aktivt i en eller form for frivilligt organisationsarbejde i lokalsamfundet, eksempelvis menighedsråd, kasserer i idrætsforeningen, forsamlingshuset, borgerrepræsentationer m.m. Dette på trods af de mange timer, som landmændene også ligger i bedriften. Motivationen for dette bunder til dels i opbakningen til det lokale foreningsliv, en forpligtelse over for lokalsamfundet, skabelse af goodwill og dels en måde at få netværk uden for landbruget.

Klar strategi med fokus på sund økonomi

Strategi og langsigtede udviklingsmål handler for de fleste af landmændene om enten udvidelsesplaner eller om optimering indenfor de nuværende rammer. Der bliver lagt meget vægt på den rette timing i nye investeringer og på at følge sin mavefølelse lige så meget som detaljerede beregninger og konkrete strategiske mål.

Et indre strategisk kompas

Nogle af de dygtige landmænd har en nedskrevet strategi, som de bruger aktivt. Nogle har blot nedfældet strategien, fordi det forventes af samarbejdspartnerne, og andre nøjes med deres indre kompas, som dog alligevel har karakter af strategiske mål, idet de har en stærk bevidsthed om, hvor de vil hen med deres virksomhed.

Det overordnede billede er dog, at det er det indre kompas hos landmændene, der sætter retningen mere end en formuleret og eksplicit strategi. Et andet fællestræk er, at landmændene holder fast i deres strategi. Når de først har besluttet sig for noget, flakser de ikke rundt.

– Der er for mange kursændringer i landbruget. Når jeg investerer i noget, er jeg vedholdende. Jeg flakser ikke rundt fordi, jeg har sat mig grundigt ind i investeringen inden.

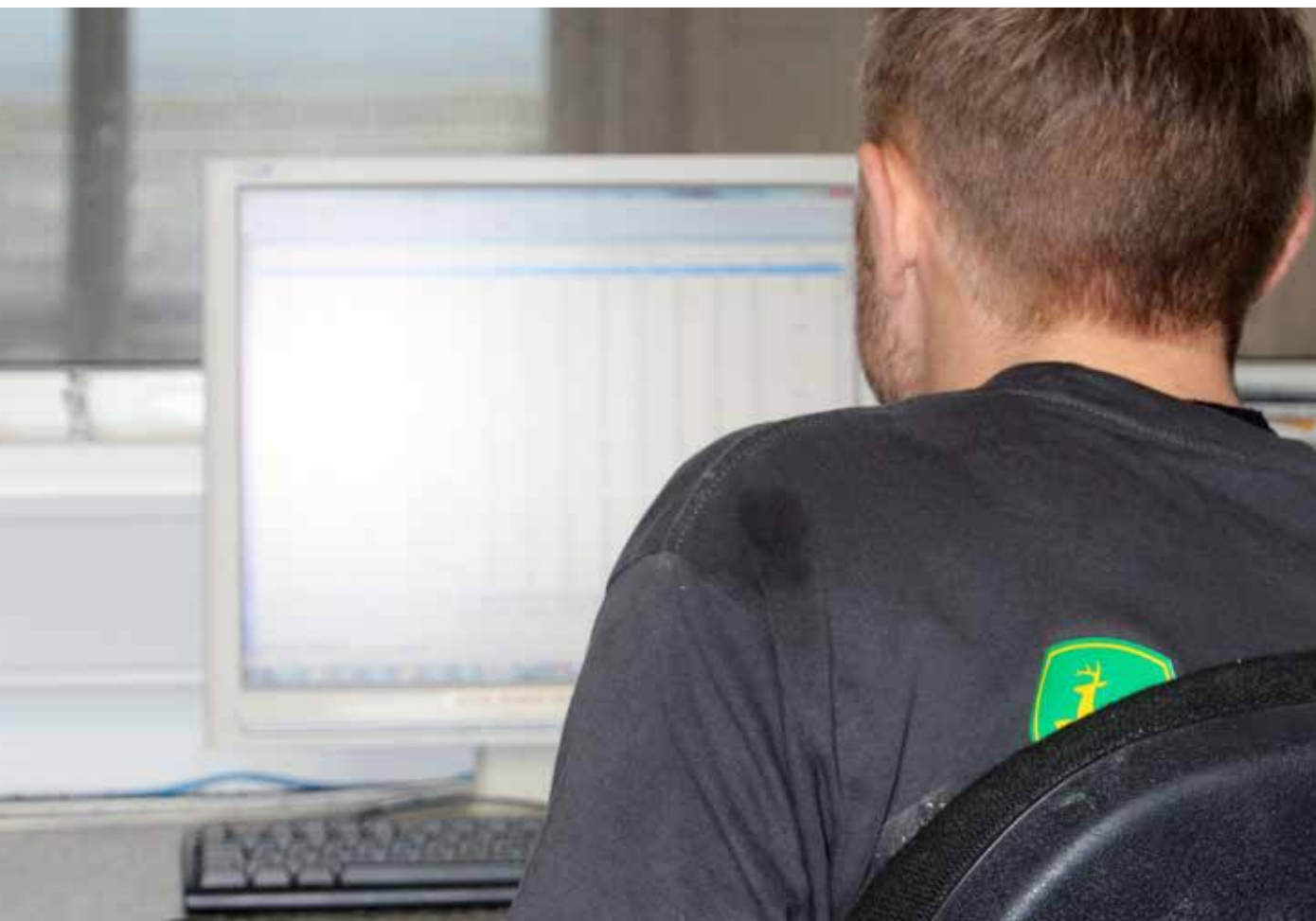
– Vær tro mod din afskrivningsperiode. Hvis du har investeret noget, der afskrives over 20 år, nytter det ikke noget, at skifte efter 8 år, fordi du får en fiks idé. Afskrivningerne skal matche afdragsperioden.

De vælger dog en anden strategi, hvis de ydre omstændigheder ændrer sig eller bedre muligheder byder sig. Samtidig er de bevidste om ikke at låse sig selv fast gennem valg af teknologi, der binder bedriften.

– Tænk som ræven med to udgange, lad være med at binde stalden på noget særlig teknik.

Flere køer er ikke et mål i sig selv

For mange af de dygtige landmænd sættes der lighedstegn mellem ordet strategi og eventuelle planer for vækst på be-



driften. Nogle har en konkret målsætning om, at de skal op på et bestemt antal køer, men det er ikke et mål i sig selv. Ønsket om flere køer er oftest motiveret af, at landmændene ser en mulighed for at udnytte kapaciteten af deres nuværende maskinpark og produktionsanlæg bedre og dermed være i stand til at opnå lavere faste udgifter pr. kg mælk.

En stor del af landmændene er ganske tilfredse med deres nuværende størrelse, da det passer til det, de kan overskue. Der fokuseres derfor meget på optimering og fintuning af bedriften. Der er ofte tale om mindre tilpasninger som eksempelvis en ny kælvningsafdeling.

– Hellere bedre end større er grundholdningen hos mig. Jeg kunne have tre- eller firedoblet arealet, men så havde resultatet ikke fulgt med. Man skal ikke øge gælden uden at få mere profit.

Det er også kendetegnende for mange, at der ikke er tale om en stram tidsplan for udviklingen af bedriften. De handler, når mulighederne byder sig, og når likviditeten er til det.

– Udvikling er ikke noget, jeg tænker på i dagligdagen. Den langsigtede plan kommer frem i ny og næ, men planen kan blive ændret undervejs.

Andre er meget bevidste omkring deres strategi om f.eks. at udlicitere markdriften for på den måde selv at fokusere på stalden. Flere forklarer, at deres kernekompetence er pasning af køer, og derfor giver det mest værdi at lægge kræfterne der. Samtidig arbejdes der i mange tilfælde med den tilgang, at en stor del af udviklingen sker løbende. Det er en vigtig del af selvforståelsen for flere af mælkeproducenterne, at man ikke står stille.

– Stilstand er tilbagegang – der skal ske lidt hele tiden.

De dygtige landmænd taler ikke nødvendigvis om store udvidelser, men oftest om en løbende optimering af bedriften. De lægger ofte meget vægt på at optimere produktionen og holde omkostningerne nede. Et eksempel er, at man har en langsigtet strategi om udskiftning af maskiner. Det er kendetegnende for langt de fleste, at de ikke har de nyeste eller største traktorer.

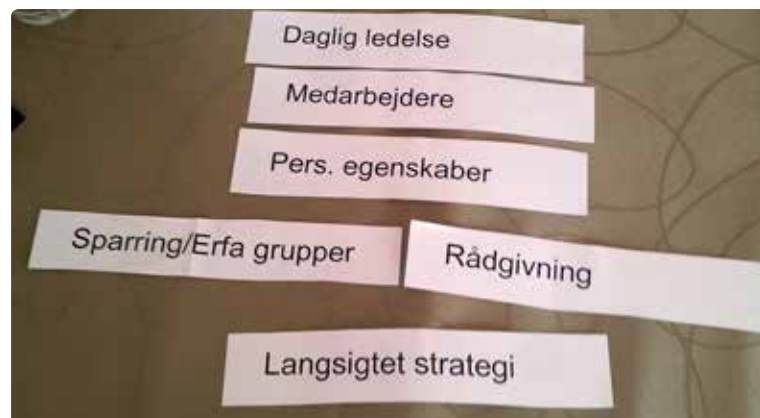
Bevidstheden om omkostningerne er gennemgående hos mange. Af samme årsag forklarer flere, at de skal have den rette 'mavefornemmelse', når der skal foretages investeringer.

Der er også eksempler på, at mælkeproducenterne er meget forsigtige og går efter eget udsagn 'med livrem og seler', når det kommer til nye investeringer. I den sammenhæng mener flere også, at de var mere tilbageholdende med investeringerne end deres kollegaer i årene op til finanskrisen.

– For nogle år siden var jeg bange for at blive hægtet af udviklingen, da jeg simpelthen ikke, ligegyldigt hvordan jeg regnede, kunne få økonomi i de jordkøb, som mine naboer gjorde i den periode.

Bevidst om egne styrker

Et fællestræk ved bedrifterne er en stor bevidsthed omkring deres styrker og svagheder. Denne bevidsthed er meget forankret i deres tilgang til at udleve deres strategi ved at foku-



sere på det, som de er stærke til og så udliciterer de opgaver, som enten ikke interesserer dem, eller som de ikke har de rette kvalifikationer til.

En stor del af landmændene har valgt, at fokusere 100 pct. på køerne og så lade maskinstationen stå for markarbejdet.

– Jeg tjener ikke nok penge ved i tide og utide at sidde på en traktor.

Bevidstheden om styrker og svagheder går også igen i landmændenes tilgang til forholdet mellem udbytte og omkostninger. Som beskrevet i afsnittet 'Hvem er de bedste?' er det ud fra deres regnskabstal muligt at kategorisere 16 af landmændene som enten udbyttmaksimerende eller low cost-landmænd. Landmændene er i den forbindelse også i høj grad bevidste omkring, hvor de er placeret som enten udbyttmaksimerende eller low cost. Et eksempel på forskellen i tilgangen kan ses i disse to citater fra henholdsvis en gennemgående low cost-landmand og en gennemgående udbyttmaksimerende landmand.

– Vi ligger absolut ikke i top med hensyn til ydelse, men vi formår at lave billig mælk. Det handler om, ikke at hyre folk ind til 300 kr. i timen, ikke have masser af elektronik, der skal repareres og serviceres eller bruge mange penge på konsulenter. Tingene laves enkelt og simpelt.
(Low cost-landmand)

– Vi er ikke bange for at bruge penge, hvis de kommer hjem igen. Vi sidder ikke og regner på tingene ud til mindste detalje, men gør tingene og glædes ved resultatet. Kørerne skal have masser af plads. Det kvitterer de for.

(Udbyttmaksimerende landmand)

Harmoni og balance

Strategien er også i flere tilfælde mere værdipræget. Her kommer begreber som harmoni og balance på banen. Det drejer sig helt overordnet om dels at drive en sund og velfungerende virksomhed, med god sammenhæng mellem jord og staldbygninger, dels om at have et balanceret liv, hvor der også er plads til familie og fritid.

– Visionen på langt sigt er at have et harmonisk landbrug med en god størrelse, som er attraktiv, og hvor jeg kan uddelegere mere.

Selvom vækst her er en del af visionen, fokuseres der også ofte på harmoni, hvor det mere handler om at drive en sund virksomhed end det handler om størrelse. Når der lægges vægt på 'helhed og harmoni' er det naturligvis ikke alene værdibaseret, men handler blandt andet også en bedrift med en velfungerende logistik. En harmonisk ejendom, hvor

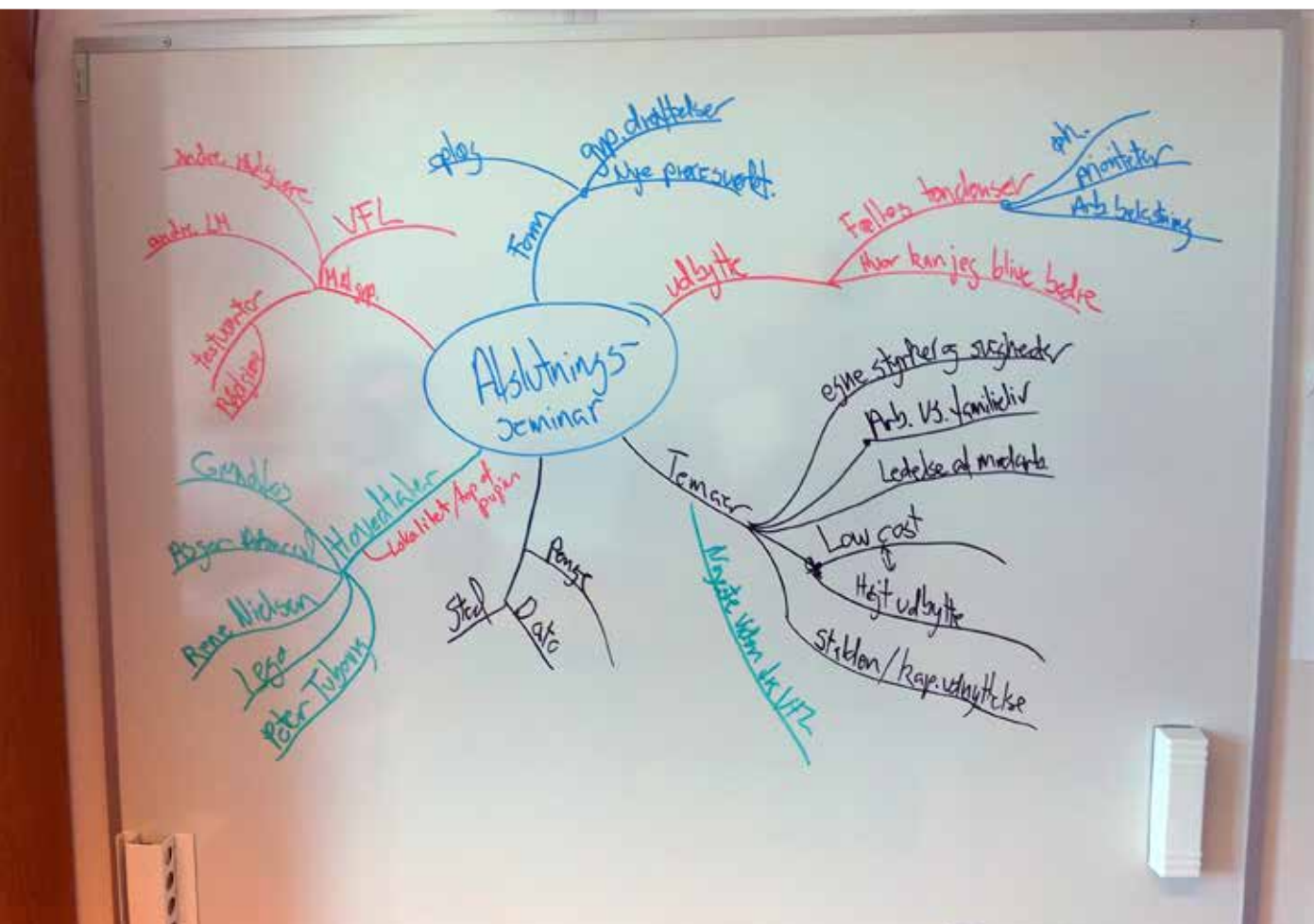
der er harmoni mellem mark og stald, påvirker også økonomien positivt.

Med fremhævnin af balance kommer familie og fritid også ind i billedet. Flere lægger vægt på de prioriteter, der hænger sammen med at drive landbrug og have en familie.

– Vi har mange bundlinjer – den økonomiske og den familiære.

De fleste giver udtryk for, at de arbejder mange timer hver uge, og derfor kommer balancen i forhold til privatlivet og familien også ofte frem, når der tales om strategi. Også her kommer optimering og effektivitet frem, fordi det for mange er en betingelse for at nå det hele, også familien. Desuden kan det ofte være nødvendigt at gå på kompromis med ens indre perfektionisme for at nå det hele.

Landmændenes familieliv adskiller sig fra andre faggrupper, da landmændene bor på deres arbejdsplads, hvormed familie og arbejdsliv nemt sammensmeltet. Mange har svært ved at angive en nogenlunde gennemsnitlig arbejdstid for en uge, fordi selvom de har fri og er sammen med familien i stuehuset, så kan de ud af vinduet se lige over på deres arbejdsplads. Det bliver nemt at lige smutte over på arbejdspladsen og ordne nogle småting. De er derfor ofte på stand-



by arbejdsmæssigt. Trods denne sammensmeltning, som til tider kan være en svær balance, pointerer nogle af landmændene også fordelene ved at være tæt på hjemmet. De kan flekse, når børnene er små, og kommer hjem fra skole, hvor de har mulighed for at være til stede og skabe gode familierelationer.

– Da min søn var lille, så sagde han i børnehaven, at far bare går rundt derhjemme. Hvis han siger det, så er det et tegn på, at det er lykkedes (at kombinere familieliv på en arbejdsplads, red.). Så har han ikke oplevet stress.

– Jeg tænker tit på en bog om en sygeplejerske, der havde nedskrevet alle de fortrydelser, som folk fremsagde på dødlejet. De sagde aldrig, at de fortrød, at de ikke havde arbejdet noget mere. Arbejde og familieliv skal gå op i en højere enhed.”

Frihed og resultater giver arbejdsglæde

Der er ingen tvivl om, at hjertet i arbejdet ligger i stalden og i den daglige drift for den største del af mælkeproducenterne. Derfor hænger arbejdsglæde og motivation ofte sammen med resultaterne i stalden.

– Jeg motiveres, når udfordringer i det daglige lykkes.

For manges vedkommende er det driften og den daglige gang i stalden, der giver motivation i hverdagen.

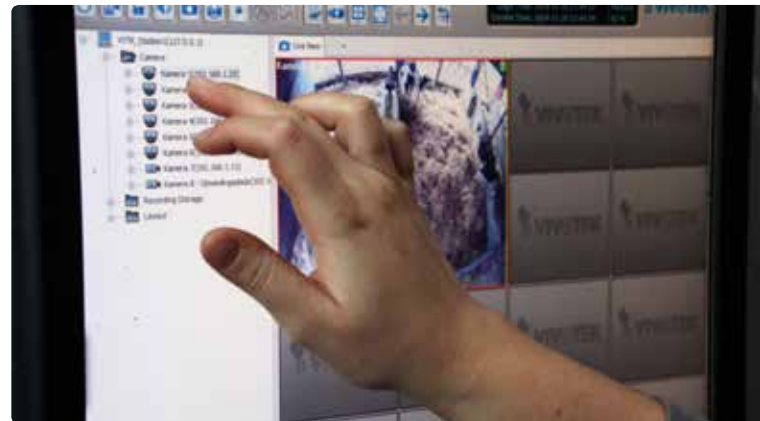
– Der er kontant afregning. Man ser resultaterne med det samme.

Flere lægger også vægt på glæden ved når langsigtede produktionsmål lykkes, som når man når de 12.000 kg mælk. Men der lægges også vægt på frihed – både i form af frihed til at træffe sine beslutninger selv og i form af økonomisk frihed. Denne frihedsfølelse hænger sandsynligvis tæt sammen med selvforståelsen hos landmændene som selvstændige erhvervsdrivende, der selv sætter retningen og træffer de vigtige beslutninger i deres virksomhed.

– Arbejdsglæde er, at man selv kan bestemme, og det er det vigtigste i livet.

– Solen skinner, og man kan holde fri, når man har lyst. Det er de små ting.

Men økonomien har også stor betydning i denne sammenhæng. Det er hele grundlaget for den ønskede frihed, så derfor kombineres glæden ved den daglige drift i stalden med et stærkt fokus på at skabe en forretning, der giver et positivt afkast.



– Frihed er uhyre vigtigt – både menneskeligt og økonomisk.

Mælkeproducenterne er meget bevidste om deres strategiske beslutninger. De driver deres bedrift loyalt mod de valg, de foretager, men er også ofte bevidste om deres egne værdier og prioriteter. Strategien er ofte ikke formuleret eksplicit, men alligevel har de fleste et klart strategisk fokus som ofte handler om enten optimering eller vækst. Strategien er dog også meget fleksibel og justeres løbende. Større beslutninger handler ofte om timing på grund af muligheder, der byder sig, og derfor ligger der typisk ikke en fast tidsplan.

Frihed og familie er værdier, der vægtes højt og friheden til at træffe egne beslutninger er også en vigtig motivationskilde. Men det samme er også de små daglige resultater og succeser, der skabes i den daglige drift. Det er denne kombination, der ser ud til at skabe arbejdsglæde og motivation hos mælkeproducenterne.

De har styr på økonomi og produktion

Uformel tilgang til økonomistyring

Mange af landmændene i undersøgelsen har en fin mavefornemmelse for udviklingen i deres økonomi på bedriften og er klar over årets udsving med hensyn til udbetalinger og indbetalinger. Enkelte udtrykker, at de bruger dette bevidst, således at de ikke lægger deres indkøb på tidspunkter, hvor deres likviditet er stram, ligesom de for eksempel sælger deres kælvekvier sidst på måneden, når likviditeten er stram.

En del landmænd styrer den løbende økonomi ved at kigge på saldoen på kassekrediten, og generelt er formaliserede økonomistyringsprogrammer ikke det, der fylder mest ved de 20 landmænd.

Fire af landmændene i undersøgelsen har meget af økonomistyringen i hovedet, hvorfor de ikke behøver så mange managementprogrammer. En landmand havde eksempelvis det grundlæggende økonomiske overblik over tre store ejendomme i hovedet. En af disse er placeret i udlandet. Det tyder på, at flere landmændene har et ekstraordinært overblik og talforståelse, hvilket også bevirker, at de hurtigt kan træffe beslutninger vedrørende eksempelvis nye investeringer.

Den uformelle tilgang til økonomistyring ses i deres tilgang til budgettet. Halvdelen af de 20 landmænd laver ikke budget, mens to af landmændene med budget ikke bruger det aktivt i

styringen af deres virksomhed. Deres styring af økonomien foregår således på baggrund af erfaringer og fingerspidsfornemmelser snarere end formaliseret viden og registrering af data.

– Kvartalsbudgettet er ikke meget værd på grund af periodeforskydninger. Balance for halvår til banken er fint. Jeg bruger budgettet til at forhandle renter med banken og har ikke behov for budget til økonomistyring. Budgettet kan alligevel ikke bruges på grund af prisændringer.

Hos én af disse to bruges budgettet udelukkende til at forhandle en lavere rente på kassekrediten ved at vise, at der er styr på økonomien.

– Regnestykkerne for bedriften er ikke besværlige. Det er let at se, hvad der kommer ind, og hvad udbyttet er. Jeg får ikke lavet budget. Jeg skiftede bank i 2009, og der var krav om et budget. Det lavede jeg selv på pc og har kun gjort det denne ene gang.

– Hvis et budget og budgetopfølgning ikke bruges, har det ikke nogen værdi.

Landmændene, der får lavet budget, er i meget høj grad involveret i processen både i forbindelse med udarbejdel-



sen af og opfølgningen på budgettet. Det er de færreste af disse landmænd, der bruger konsulenter til at udarbejde af budget. De er af den opfattelse, at den bedste måde at få ejerskab over budgettet er ved at gøre det selv.

– Det er vigtig selv at lave budget. Det giver en god fornemmelse selv at lave det, kende tallene og stå inde for det. Det gør det også lettere at ramme budgettet.

Disse landmænd har udviklet deres egne regnearksbaserede modeller til at lave budgettet og til generel opfølgning på økonomien.

Størstedelen af bedrifterne, der har et budget, bruger det aktivt i den daglige styring af økonomien. Her bruges budgettet til at sætte mål hvorefter man løbende følger op på, om de opstillede mål nås, eller om der er afvigelser, som kræver korrigerende handlinger.

De besidder købmandsskab

Købmandskab skal forstås som landmændenes evner at drive handel på – både på fornuftig og forsvarlig vis, hvilket er kendetegnende for de dygtige landmænd på forskellig vis. For nogle landmænd er det en sport at finde de gode priser og købe på de rigtige tidspunkter, mens andre mener, at de som mangeårige trofaste kunder får den bedste pris gennem den gode relation. Dermed sparer de også tid og penge på at indhente mange forskellige tilbud, når de handler.

– Det (red. købmandskab) er en meget vigtig – en forudsætning. Man skal forstå købmandskab som, hvordan man disponerer ved store investeringer. Og der er mange kasketter og beslutninger i den sammenhæng.

– Købmandskab bruger jeg, når jeg handler foder og ved større maskinindkøb. Det er lidt sjovt at gøre en god handel.

Derudover spiller de dygtige landmænds mavefornemmelse ind, når de overvejer større investeringer og er i tvivl. Forinden har de gerne regnet på det og sat sig godt ind i tingene, hvormed den sidste usikkerhed afgøres af mavefornemmelsen, som dog er forankret i en solid indsigt på området.

– Jeg regner på mange ting (bruger bagsiden af en konvolut til beregningen), men hvis jeg ligger søvnløs i flere nætter, så skal man se tiden lidt an og lægge det i skuffen, fordi det bliver for risikabelt.

De dygtige landmænd har ofte en fornemmelse for en god handel, fordi de har sat sig godt ind i tingene i markedet og derfor ved, hvornår de skal købe eller sælge.

– Jeg investerer, når jeg har penge i lommen. Det er fx en fordel nu, hvor byggefirmaerne ikke har så meget at lave. Invester i krisetid, hvis likviditeten er til det.

Et andet kendetegn blandt de dygtige landmænd er, at langt størstedelen ikke har handlet med jord omkring 2005-08. Selvom både banker, rådgivere og naboer har opfordret dem til køb, så har de ikke købt, fordi de ikke kunne få økonomi i det. De bedste landmænd har ofte i et intuitivt mål for, hvad en rimelig pris er, og hvad en vare maksimalt må koste.



– Jeg ved, hvad ting bør koste, og giver ikke mere end det.

Det skal kunne betale sig at investere

Flere af de bedste landmænd omtaler vigtigheden i at holde omkostningerne nede ved selv at træde til eller bruge en medarbejders kompetencer til småreparationer. De er bevidste om, hvad det koster at få tingene repareret gennem fagfolk eller købe nyt, og så længe det kan svare sig økonomisk og rent arbejdsmæssigt, lappes der på tingene, indtil det er nødvendigt at købe nyt.

– Jeg er ret bevidst om at holde omkostningerne nede. Jeg ringer ikke efter en montør, hvis vi selv kan ordne det. Eksempel: Reservedele er måske 17 kr. ud af en regning på 3.000 kr. Der er god økonomi i at have sådan nogle på lager. Vær bevidst om ens omkostninger.

– Mavefornemmelse er en god ting – der skal være fornuft og drift. Mange ryster på hovedet af brugen af de gamle ting, jeg bruger, men på denne måde sparer jeg i længden.

Ligeledes investerer de dygtige landmænd heller ikke i de sidste nye maskiner eller så snart, der er nyt udstyr på markedet. De fastholder, at det skal svare sig økonomisk at investere, og så længe den gamle traktor stadig duer, trods små reparationer i ny og næ, investeres der ikke i en ny traktor.

De giver banken modspil

De dygtige landmænd bruger deres evner for købmandskab overfor pengeinstitutter ved blandt andet at forhandle kassekreditte og spille bankerne ud mod hinanden i forhandlings-situationerne. De dygtige landmænd står derfor også bedre i en bedre forhandlingsposition, da deres bedrifter har bedre likviditet og soliditet i forhold til sammenlignelige bedrifter. Nogle af de dygtige landmænd kan derfor passe sig selv mere eller mindre, og de behøver ikke at involvere banken i mindre investeringer eller blive påduttet at lave budgetter.

– Vi er attraktive for banken, men slesker ikke for dem, og lader resultaterne tale for sig selv. Vi skriver en evaluering og fremtidsplaner ind ved møde med banken. Vi kender deres planer, og de kender vores – vi har forventningsafstemt.

Andre af de dygtige landmænd har udelukkende lavet et budget for at tilfredsstille bankens efterspørgsel. Der er mange nuancer i landmændenes relation over for bankerne.

– Jeg lover ikke banken noget, som jeg ikke kan stå inde for. Jeg vil gerne overraske positivt. Jeg skal også være et forbillede for ansatte.

Når nogle landmænd siger, at de skal gøre sig attraktive over for pengeinstitutterne, så ved de godt, at banken lever af at låne penge ud. Jo mere sikker en forretning eller et udlån er

for banken, jo bedre en handel kan de bedste forlange. Det er med i overvejelserne, når landmændene henvender sig til banken.

– Jeg har kigget på kassekreditte og vurderet, at timingen er rigtig over for banken.

Fokus på forbedring

Mange af de dygtige landmænd søger konstant at optimere og blive bedre til det, de er gode til, og som interesserer dem. Der er således fire landmænd, som har overvejet at 'lære mere om købmandskab'. Én er fx med i Jysk Finans og Råvarer, hvor man arbejder med indkøbsstrategi for foder.

– Godt købmandskab er at købe, når det er billigst ved at ramme det rigtige tidspunkt. Og selvfølgelig kan man altid blive bedre.

– Jeg har overvejet at tilmelde mig noget, der giver bedre viden om købssignaler.

– Købmandskab (i forhold til indkøbsstrategi til foder, red.) er vigtigt pga. svingende og uforudsigelige priser. Få købt ind på det rigtige tidspunkt. Jeg er også med i Jysk Finans og Råvarer for at lære om det.



Klart syn på produktionen

De 20 landmænd har hver deres syn på, hvordan produktionen skal forløbe. Dog med en klar tendens til, at størrelsen af produktionen spiller ind på den måde, de løbende styrer produktionen. På bedrifterne med over 300 køer udfører de ansatte flere registreringer, og bedriften har flere professionelle managementværktøjer så som Bovisoft, DMS, Uniform og værktøjer fra malkefirmaer, som landmændene dog helst ville bruge mindre tid på og gerne overlade mere til de ansatte, hvis de(n) rette medarbejder(e) er til stede.

Ligeledes bruger gruppen af de dygtige landmænd, med under 300 køer, i langt mindre grad de ansatte til at lave registreringer. Dem foretager de enten selv eller uddelegerer til én betroet medarbejder. Generelt for begge grupper spiller deres personlighed ind på, hvordan de ser på it-værktøjer, og hvor glade de er for dem. Flere landmænd har ikke interesse i at sidde ved computeren, men vil hellere bruge deres tid ude blandt køerne.

– Så lidt som muligt. Jeg vil gerne slippe. Det er en tidsrøver. Hvis man skal ind og lave indberetning, så tager det måske syv minutter, men lige pludselig har man have siddet der i to timer. Der er dog fordele ved, at man kan hente lister via holdopdeling efter kælvning. Jeg bruger kun 5 af de 70 lister. Det er ikke interessant at kigge på ko-niveau generelt, men kun blandt de 10 procent bedste.

Flere anerkender det smarte i at bruge it-værktøjer, men det har ikke deres interesse. Tidsforbruget på it-værktøjer varierer mellem en halv time dagligt til fem timer dagligt blandt de bedste. Dels spiller besætningens størrelse ind, men lysten og interessen for at bruge it er en lige så stor faktor. Der er en lille tendens til, at landmændene i undersøgelsen hellere vil være ude i stalden end at sidde på kontoret.

Brug af pejlemærker

Flere steder bliver de ansatte involveret eller orienteret omkring status for produktionen gennem indikatorer og udskrifter som flowmålere, 'mælk i tanken' og DMS Dyreregistrering. Der bruges stadig beskeder via papir og blyant samt brunsttavler. Andre faglige pejlemærker, som de dygtige landmænd benytter, er eksempelvis gødningskonsistensen (tynd, tyk, normal), mælkeprøver eller effektivitetskontroller.

– Jeg tager mælkeprøver og effektivitetskontrol af køerne, så kan jeg se, hvilke køer, der betaler for deres plads.

Der er en tendens til, at de adspurgte landmænd inddrager de ansatte i status for produktionen. Det gøres gennem de ansattes adgang til eksempelvis DMS Dyreregistrering eller managementværktøjerne samt via faste tavlemøder eller korte stående møder, hvor status og for eksempel indsatsen vises eller diskuteres.

– Jeg vil gerne have min fodermester inddraget mere i managementværktøjerne – dels for at uddelegere opgaver, dels for at give hende nye udfordringer. Det er min måde at holde på hende. Hun skal ikke blot være en arbejdskraft, men en del af stedet.

– De ansatte har ikke opgaver med registrering. Medarbejderne fodrer, og alt er blandet på forhånd, så derfor sker der ikke fejl. Alt er enkelt og rationelt. Keep it simple er mit motto.

De dygtige landmænd inddrager deres medarbejdere på forskellig vis i produktionen afhængigt af den enkelte landmand og medarbejderens interesse, sprog og kompetencer.

Benchmarking motiverer de bedste

Benchmarking er et pejlemærke for de dygtige landmænd, der gør værdien af deres arbejde målbar i forhold til andre landmænd. Tallene er både et skulderklap, da mange ligger godt, men også en motivationsfaktor til at forbedre sig, da benchmarking netop peger på indsatsområderne.

– Benchmarking hjælper med at udpege forbedringsområder. Det motiverer også, for det stiller spørgsmål ved ens egen produktion.

Nogle landmænd forholder sig også kritisk til brug af benchmarking og tager den med et gran salt, da der kan ligge meget bagved tallene. Derfor giver benchmarking ikke nødvendigvis et entydigt billede af, hvordan en landmandsvirksomhed klarer sig. Af samme årsag vælger enkelte landmænd benchmarking fra.

Der er dog en klar tendens til, at sammenligninger af tal blandt de bedste landmænd er en motivationsfaktor. 16 ud af de 20 bedste benchmarker sig med andre og har stor værdi deraf.

– Benchmarking er vigtig i forhold til skulderklap og forbedring. Og det at kunne ligge blandt de bedste; det giver arbejdsglæde.

Benchmarking sker bl.a. via erfagrunder, nøgletalstjek, regnskab, ydelseskontrol, kontrolforeningens årsrapport og kvartalsrapporter.

– Det er ikke hemmeligt med økonomitallene, men man vifter ikke med de tal. Man må dog dele sine tal for at få noget igen.

En vigtig motivationsfaktor for de bedste er, at de kan sammenligne sig med de bedste – altså dem, der ligner dem.

Ledelse med klare holdninger og gode medarbejderrelationer

Motiverede, stabile og dygtige medarbejdere er en vigtig forudsætning for at skabe resultater, hvilket mange af de dygtige landmænd påpeger. De håndterer personaleledelse på forskellig vis, og ledelsesstilen er meget personlig. Landmændene har derudover ikke udelukkende fokus på medarbejdernes faglighed og kvalifikationer, da sociale og personlige kompetencer spiller en endnu vigtigere rolle for at kunne indgå i dagligdagen på bedrifterne.

Personlig personaleledelse

Ledelsesstilen overfor medarbejderne kendetegnes ved at være personlig forankret og uden de store referencer til moderne managementteorier eller ledelsesmæssige forbilleder. Mange af de dygtige landmænd mener ikke, at de er gode ledere og vil gerne lære mere om det, men gennemgående har

de et godt kendskab til deres medarbejders stærke og svage kompetencer og kvalifikationer, både fagligt, socialt og personligt. Det kendskab tager mange af de dygtige landmænd udgangspunkt i, når de leder deres medarbejdere.

– God ledelse handler om at motivere sine medarbejdere – det er vigtigt. Man skal dog også være blandt sine medarbejdere og have en god relation til dem.

– Jeg ved, hvad der sker i stalden, og jeg kender min besætning og mine ansatte godt. Vi er et godt team. Som leder skal man holde det store overblik. Man kan ikke overlade det hele til de ansatte.

Den gode kemi, atmosfære og omgangstone er ord, som landmanden bruger om stemningen på bedriften. Flere af de dygtige landmænd peger på, at det sociale samspil med og imellem medarbejdere skal være i orden. Dette er et område, de har fokus på. Ved ansættelse af nye folk lægger



landmændene vægt på, at de passer ind i virksomhedskulturen, hvilket baseres på en mavefornemmelse.

– Jeg ansætter ud fra kemien. En, som har interesse for landbrug, må gerne rumme lidt mere og være interesseret i lidt mere end kun køer, så de har lidt mere ballast og kan snakkes med. Jeg fornemmer hurtigt, hvem der er den rette – det sker allerede i telefonen.

De faglige kvalifikationer lægger de dygtige landmænd også vægt på, særligt om medarbejderne er gode ved køerne og gode til at se på køer. Flere landmænd fremhæver desuden de sociale og personlige kompetencer som vigtige egenskaber hos medarbejdere. Dette hænger sammen med, at flere hellere vil oplære og forme deres medarbejdere, så de passer ind i netop deres bedrift og deres måde at gøre tingene på.

– Jeg har svært ved en 'sådan-gør-vi-derhjemme' holdning ved landbrugselever. Medarbejdere skal passe ind, og de skal være modtagelige for, at man retter på dem. Personligt og fagligt skal de kunne sammen med de andre medarbejdere.

Derudover har landmændene overvejende to til fire ansatte på deres bedrifter, hvilket betyder, at mange af de dygtige landmænd har et tæt samarbejde med deres medarbejdere. Det er derfor vigtigt for landmanden, at han og medarbejderne kan skabe et godt socialt arbejdsmiljø sammen.

Fleksibilitet og tilstedeværelse

Bedrifterne i undersøgelsen varierer i størrelsen, men selv om mange af bedrifterne er vokset i løbet af årene og fået flere medarbejdere, så fastholder mange de dygtige landmænd fortsat at være til stede i stalden.

Som udgangspunkt oplæres 90 pct. af alle nyansatte gennem metoden 'følg mig', hvilket landmændene ikke kun ser som deres opgave, men en fællesopgave, de skal løse. Nogle landmænd planlægger oplæring af medarbejdere med én måneds overlap, mens de udenlandske medarbejdere ofte oplærer hinanden på grund af sprogbarrieren. Landmanden er dog stadig bevidst om at være til stede og lede i den rigtige retning.

– Det går ikke af sig selv. De (udenlandske medarbejdere, red.) skal passe ind, og det tager tid at få dem til det. Sproget kan være en udfordring, og det er ikke godt, når kommunikation kun går gennem en anden medarbejder. Alle ting skal komme fra ejer.

For de dygtige landmænd handler det både om at opnå et overblik og derigennem planlægge arbejdsopgaverne og om at sætte ind de steder, hvor medarbejdernes kvalifikationer ikke slår til. Det kan skyldes oplæring, manglende faglige kompetencer eller interesse for bestemte arbejdsopgaver. I de situationer er landmændene gode til at tilpasse sig, være

fleksible og kompensere for deres medarbejders mangler i deres arbejde samt understøtte medarbejdernes interesseområde, så bedriften fagligt kører godt, samtidig med, at medarbejderne er tilfredse.

De dygtige landmænd er derfor meget i stalden for at lede og rette ind og derigennem skabe en ramme eller guidelines for, hvordan bedriften skal køre. De indgår og supplerer samtidigt medarbejderne, så intet overlades til tilfældighederne.

– Jeg mærker efter, hvem jeg arbejder med og tilpasser mig så deres kvalifikationer. Jeg forventer ikke, at de kan det hele.

Holdninger og retningslinjer

Flere af de dygtige landmænd er bevidste om, at de skal sætte retningen for, hvordan de ønsker tingene bliver udført, og hvordan de skrevne og uskrevne spilleregler skal være. Det gør de ved at være til stede på bedriften, guide, lede og rette ind. På den måde bliver de rollemønstre gennem deres personlige ledelse.

Nogle af de dygtige landmænd fremhæver derudover, at de har en flad struktur, hvilket de også understreger ved selv at udføre de træls opgaver såsom f.eks. at feje. En opgave de ikke nødvendigvis overlader til eleven.

– Man skal være til stede. Det duer ikke at sidde på et kontor eller være til møde. Man skal være involveret og også selv tage det sure arbejde med det søde.

På den måde statuerer de dygtige landmænd det gode eksempel og agerer rollemønstre for de holdninger og retningslinjer, som de synes er vigtige for, at bedriften kører, som de gerne vil have det. En landmand fortæller, hvordan han prioriterer, at bedriften skal være ren og pæn, og derfor må han også selv feje. Dette eksempel understreger et fokus på, at der skal handling bag holdning, for det fungerer i praksis.

Motivation gennem inddragelse

Der er stor forskel på, hvordan de dygtige landmænd motiverer deres medarbejdere. Nogle forsøger at motivere ved at medinddrage, give ansvar og medindflydelse, mens andre fremhæver, at de er gode til at give ros og anerkendelse. Nogle bruger også et økonomisk incitament til motivation. Disse former for motivation af medarbejderne overlapper selvfølgelig hinanden, men ledelsesstilen er meget personlig, hvormed motivationen af medarbejderne bliver ligeså.

– Jeg motiverer mine medarbejdere til at føle ejerskab ved, at de får indflydelse på deres hverdag.

Flere af de dygtige landmænd bruger tid på at engagere og involvere deres medarbejdere i de mål, som de ønsker at nå. Dette

gør de ikke ved at udstikke en ordre oppe fra og ned, men ved at forklare og give medarbejderne indblik bedriftens mål, og hvordan de skal komme dertil. De forklarer ikke kun, hvordan de skal udføre arbejdsopgaverne, men også hvorfor, så medarbejderne kan se sammenhængen. Gennem denne inddragelse motiverer landmanden sine medarbejdere, som får en mening og et mål at navigere efter i det daglige arbejde.

– Min motivation smitter meget af på mine medarbejdere, og vi får derigennem et fælles mål. På den måde er de motiverede og har interesse for at arbejde.

– Jeg søger nogen, som har de samme værdier jeg snakker meget med mine medarbejdere og involverer dem så meget, at de får samme mål som mig.

– Det er en udfordring, hvis en medarbejder ikke kan se nogen mening med de ting, som jeg er permitten med. Det sker, hvis jeg ikke har kommunikeret klart, derfor er det vigtigt at være tydelig.

Økonomisk incitament bruges på andre bedrifter, hvilket ikke udelukker medinddragelse. Motivation gennem løn eller bonus kan bruges for at kompensere for de sproglige og kulturelle forskelle, som er til stede ved udenlandsk arbejdskraft. De barrierer gør det sværere for landmanden at inddrage og involvere medarbejderne i samme grad som i bedrifter med dansk arbejdskraft. God løn eller bonus er dog ikke entydigt en motivationsfaktor for udenlandske medarbejdere, men bruges også ved dansk arbejdskraft, som muligvis bruges mere til at fastholde gode medarbejdere.

Nogle landmænd supplerer deres inddragelse med ros og anerkendelse og er bevidste om, at det er en vigtig motivationsfaktor, som også giver arbejdstilfredsstillelse. Nogle stykker nævner dog også, at de er ikke så gode til at få det gjort, men burde gøre det noget mere.

– Min medarbejder inddrages i det daglige, som også bliver en motivation for hende. Man skal huske at anerkende sine medarbejdere og ikke bare 1. juledag. Især med piger er det vigtigt. Man kan se smilet, når man anerkender. Hvis man kommer til at anerkende foran andre, så virker det bedre.

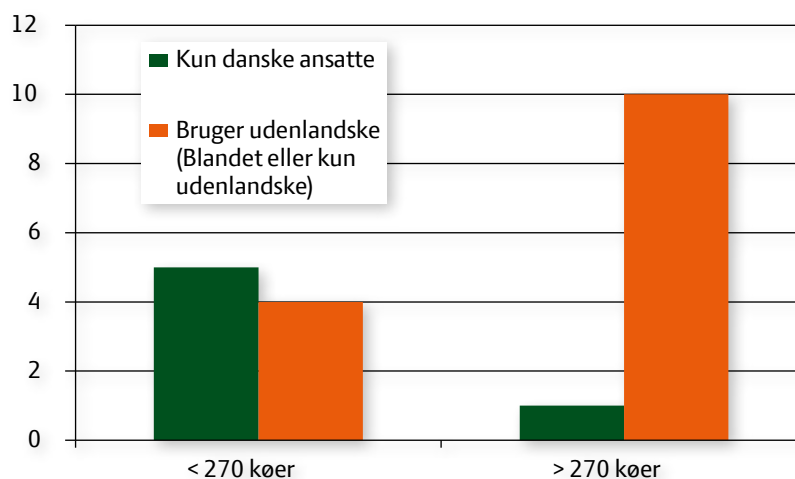
Landmændenes ledelsesstil kommer netop ikke fra teoribøger, da de i høj grad er autodidakte på området. Den personlige ledelsesstil er derfor afgørende for, hvordan de motiverer deres medarbejdere. Flere landmænd er gode til at aflæse de ansatte for derigennem at forstå, hvordan de skal motiveres. De erfarer løbende, hvordan de leder medarbejderne, og hvad der virker. Det er netop mange landmænds styrke, at de tager udgangspunkt i den enkelte medarbejder og udnytter den enkelte medarbejders personlige, sociale og personlige kompetencer og derved skaber trivsel hos medarbejderen.

– Her er ikke noget med mekanisk menneskesyn. Fx ville Mærskes ledelse ikke kunne fungere her.

Håndtering af personaleudfordringer

Rekruttering af medarbejdere sker henholdsvis gennem netværk, Jobstafetten, Facebook, uopfordrede ansøgninger og rekrutteringsbureauer, men en lav udskiftning er kendetegnende for bedrifterne. De forskellige måder at rekruttere på er dog bestemmende for, hvor megen indflydelse landmanden har på, hvilke kvalifikationer og kompetencer medarbejderen besidder, når han bl.a. bruger netværk og rekrutteringsbureauer. Disse platforme bruges ofte til at rekruttere udenlandsk arbejdskraft. I den forbindelse har landmænd sværere ved at stille krav og forventningsafstemme, da det ofte foregår uden ansættelsessamtale, inden de udenlandske medarbejdere begynder på bedriften.

Udenlandske medarbejdere ansættes ofte til rutineopgaver, hvor tingene er ofte sat meget i system. Det skyldes en kulturel,



Mange landmænd har både danske og udenlandske medarbejdere på deres bedrifter, men bruger deres medarbejdere forskelligt ud fra de sproglige, kulturelle og tidsmæssige udfordringer.

sproglig og tidsmæssig udfordring. Ukrainerne må eksempelvis kun være i praktik i 18 måneder (snart 12 måneder). Oplæring er ofte afhængig af andre udenlandske medarbejdere på bedriften, som taler samme sprog, men har længere anciennitet. Denne rekruttering kræver, at landmanden er meget til stede for at lede og sætte retningslinjerne, så de hurtigt får en fornemmelse for, hvordan arbejdsopgaverne løses, og hvilke værdier landmanden orienterer sig efter.

– Ja, det kan være en udfordring at få medarbejderne oplært. Ikke alle er lige hurtige. Medarbejderne lærer hinanden op, men jeg skal selv ind over, så de ikke viderefører dårlige vaner.

Når landmændene vælger dansk arbejdskraft, skyldes det ofte, at de ser sproget som en hindring for at indgå et godt samarbejde med udlændinge, men også fordi de foretrækker fagligt indspil og socialt samspil; egenskaber, som de tillægger dansk arbejdskraft. De er dog bevidste om, at udenlandske medarbejdere også kan indeholde samme kvaliteter.

– Jeg har valgt danske medarbejdere grundet sproget, og fordi sparring er vigtig for mig.

– Jeg vil gerne have sparring fra de ansatte og jeg ved, hvem jeg gerne vil have. Jeg vil hellere arbejde mere selv i en periode i stedet for at få en tilfældig medarbejder.

Gode relationer til de ansatte

Grundlæggende er mange landmænd meget bevidste om, at medarbejderne i høj grad er med til at skabe de gode resultater og behandler deres medarbejdere godt. Dette kan være med til at skabe en tættere relation til deres ansatte end på mere konventionelle arbejdspladser, hvor arbejde og privatliv ikke befinder sig samme sted. Ingen ansatte er på kost nogen steder, men de bor typisk i naboejendomme eller privat nær bedriften.

Alle landmænd i undersøgelsen beskriver deres forhold til deres medarbejdere som værende godt og med plads til at snakke om tingene.

– Det er vigtigt, at medarbejderne har det sjovt, og finder glæde ved jobbet – både fysisk og psykisk.

– Vi hejser flag, når medarbejdere har fødselsdag.

De gode relationer opstår ikke nødvendigvis ved at tilbringe mange timer sammen i stalden dagligt, men fordi landmændene skaber og vedvarende prioriterer en god relation til deres medarbejdere ved eksempelvis at invitere til morgenkaffe, hyggesnakke, bruge humor, skabe gensidig respekt, inddrage og involvere medarbejderne.

På forskellig vis skaber landmændene et godt arbejdsmiljø og lægger gennemgående vægt på at behandle deres medarbejdere godt, da de fleste peger på, at de gode resultater også skyldes gode medarbejdere. Landmændene prioriterer at skabe en god relation samt et godt arbejdsmiljø for at fastholde dem. Det tyder på, at dette lykkes, da udskiftningen blandt medarbejdere hos de dygtige landmænd er lav.

Fejl og håndtering af disse

Det er ikke interessant, hvor mange fejl eller hvor graverende fejlene er på bedrifterne, da fejl sker alle steder, men særlig interessant er fejlhåndteringen, og hvordan læringsprocessen er efterfølgende. En fejl er som udgangspunkt utilsigtet og fremfor at påpege det åbenlyst forkerte ved at lave en fejl, så opfatter de dygtige landmænd fejl som hændelige uheld og en del af en læringsproces. Derfor uddeler de dygtige landmænd ikke skideballe, da det ikke giver mening i landmændenes optik. Nogle landmænd fremhæver, at man skal kunne grine af både sine egne og medarbejders fejl.

– Laver man ikke fejl, så laver man ikke nok. De fleste gange, der er sket en fejl, er det mig, der er skyld i den.

De dygtige landmænd fremhæver, at fejl skal være en læring og accepterer ikke, at en medarbejder ikke orienterer dem om fejl, så de kan handle efter det og rette op.

Kendetegnende for de dygtige landmænd er, at de har meget svært ved at huske fejl. De fremhævede fejl er enten sket for længe siden eller er uden stor betydning. Eksempler på fejl er lige fra penicillin i mælketanken til kalve sluppet ud ved udmugning af kalvehytter.

Ud over den læringsproces, som landmændene fremhæver ved fejl, handler flere af de dygtige landmænd efter dem ved at ændre konkrete arbejdsopgange som sikring mod at undgå gentagelser af fejlen. Det er også udbredt at tage en snak med en medarbejder om, hvordan man kan være særlig opmærksom på årsagen til fejlen, så den ikke sker igen.

– Der skete engang en fejl med penicillin i bedriften. Her må man lære af sine fejl. Det hjælper ikke med skideballe, da fejlen taler for sig selv. Hvis hvis man laver for mange fejl, ryger man ud, men man skal også lige huske, at man selv kan lave fejl.

Ved at tage sig tid til at forklare meningen med at gøre tingene på en bestemt måde og inddrage medarbejderen i læringen, opnås en forståelse for både baggrunden og konsekvensen for, hvad en potentiel fejl kan indebære. Gennem den fejlhåndtering bliver det nemmere at ændre sin måde at gøre tingene på, så det fremover stemmer overens med de arbejdsopgange, som de dygtige landmænd ønsker på bedriften.

Prioriterer faglige relationer, sparring og netværk

Selvom mange bedrifter ofte ligger fysisk isolerede på landet, hvor et besøg hos en kollega kræver en længere køretur, så forhindrer denne fysiske afstand ikke landmændene i at være dygtige til at skabe og prioritere et godt, solidt og fagligt netværk, hvor de kan knytte, opretholde og trække på mange forskelligartede faglige relationer. Det er både erfaggrupper, kollegiale kontakter, rådgivning, men også sparring gennem medarbejdere og ægtefæller. Gennem de relationer dygtiggør landmændene sig og forfiner deres håndværk.

Får megen inspiration fra erfagruppen

De fleste landmænd i undersøgelsen er meget aktive i erfaggrupper, hvor de henter en stor del af deres faglige sparring og fremhæver grupperne som deres primære kilde til inspi-

ration. Kendetegnende for de dygtige landmænds brug af erfaggrupper er et fokus på at dygtiggøre sig og diskutere udfordringer på bedriften med ligesindede.

– Jeg kan lide, at folk har noget tyngde og faglig viden at byde ind med.

15 af landmændene er med i erfagupper, og størstedelen er med i mere end en gruppe. Et par af landmændene, som har fravalgt erfagruppe, bruger i stedet en uformel gruppe af landbrugsskolekammerater eller lignende, der fungerer som en erfagruppe.

– Jeg mødes tit med nogle fra landbrugsskolen, der alle driver en bedrift. Vi har nogle gode diskussioner med masser af faglige input.

To af de sidste tre landmænd, der ikke er med i hverken erfag eller netværksgrupper, kunne godt tænke sig at være med i en erfagruppe, men har aldrig rigtigt fået taget sig sammen.



Flere landmænd foretrækker de landsdækkende erfagrupper, hvor de kan sparre med andre landmænd med samme produktionsforhold og antal køer. Det giver det højeste faglige udbytte, og samtidig vælger landmændene at åbne lidt mere for forholdene på deres bedrift, som eksempelvis produktionsøkonomi, end i de lokale erfagrupper.

– Med kollegaer, der kommer lidt længere væk fra, åbner jeg mere, da vi ikke konkurrerer om det stykke samme jord.

Kaffeklub og professionalisme

For de landmænd, der både er med i en lokal og en landsdækkende erfagruppe, bruges den landsdækkende erfagruppe til professionel sparring, mens den lokale gruppe mere benyttes som en kaffeklub. Der er dog stor forskel på, hvor stort udbytte landmændene har af de lokalbaseret erfagrupper. Forskellen ses ved disse to citater:

– Selv om gruppen har nogle år på bagen, så får jeg stadig noget ud af at deltage. Vi har det sjovt med hinanden.

– Jeg var med i den (lokal erfagruppe, red.) fra jeg startede, men i dag er det mere en kaffeklub, hvor halvdelen ikke er mælkeproducenter mere. Vi er vidt forskellige steder i dag.

Ud over landsdækkende erfagrupper er to landmænd med i en international gruppe.

– Jeg bruger meget producenterne i den internationale gruppe, simpelthen fordi de er så dygtige.

Faglige og kollegiale kontakter

Mange af de dygtige landmænd isolerer sig som sagt ikke fagligt. Ud over deres erfagrupper har mange af landmændene tætte kontakter til andre sparringspartnere, som både besidder faglig og praktisk viden inde for landbruget. Disse kontakter består af kammerater fra landbrugsskolen, tidligere arbejdsgivere samt mælkeproducenter i nærområdet eller tidligere ejer af bedriften.

Brugen af de kontakter varierer meget. Mange af landmændene har en eller to kolleger, som de er fortrolige med og kan snakke med om mange ting. En af landmændene i undersøgelsen ringer eksempelvis sammen med to kolleger op til halvanden time dagligt, da det både motiverer og inspirerer til forbedringer. En anden landmand nøjes med at se kolleger til møder og i erfagrupper. Kendetegnende for de dygtige landmand er et fokus på at dygtiggøre sig og diskutere udfordringer på bedriften med ligesindede, som både har forstand på og interesse for landbrug.

– Jeg har en anden landmand, der minder meget om mig selv. Vi er meget åbne og deler alt om hinandens bedrift; også regnskabstallene. Dem er der ellers ikke ret mange, der får at se.

Inspiration fra faglige medier

Landmændene henter megen inspiration fra artikler i landbrugsmediernes. Mange af landmændene vægter især artikler i Magasinet Kvæg som særlig troværdige. Derudover er



Landbrugsavisen, Effektivt Landbrug og KvægNyt også noget, der bliver brugt flittigt til at holde sig opdateret med.

– Jeg henter megen inspiration i Landbrugsmediernes. LandbrugsInfo og Magasinet Kvæg bliver læst grundigt. Godt at læse, hvad der virker andre steder, og hvad man skal holde sig fra.

Kvægekongressen vægtes også højt som en kilde til inspiration, og flere af dem tager deres medarbejdere med til kongressen.

– Vi prioriterer Kvægekongressen højt. De ansatte kommer også på Kvægekongres, så vi alle kan blive inspireret. Generelt gør vi meget i at komme ud og se, hvad andre gør.

Mens landmændene i høj grad henter viden og inspiration via erfagrupper, fagmagasiner og Kvægekongres, er det så som så med at prioritere formel efteruddannelse. Kun én af landmændene har en klar strategi for sine medarbejders efteruddannelse. De øvrige prioriterer det enten ikke særligt højt eller anvender primært konkrete faglige kurser.

– De ansatte har ikke været på efteruddannelse. Det er ikke rigtig noget, de har efterspurgt. Vi skal nok blive lidt bedre til at tage af sted.

Rådgivning skal give værdi

Der er ligeledes stor forskel på landmændenes loyalitet i forhold til rådgivningen. Nogle shopper rundt og vælger den rådgiver, som er den bedste på et givent, fagligt område. Andre landmænds relation er mere knyttet til centret frem for rådgiveren, mens nogle landmænd lægger vægt på, at opbygge en tæt relation til deres rådgivere og følger rådgiveren, selvom denne skifter arbejdsplads. Et tæt forhold til rådgiveren er dog ikke ensbetydende med, at relationen er bærende, og det faglige er sekundært. Hvis rådgivningen ikke fortsat er tilfredsstillende, så skiftes rådgiveren ud trods længerevarende forhold. De landmænd, der foretrækker en tæt relation, erkender, at det er sundt med nye øjne på bedriften.

– Det tager tid at opbygge relationen, men det er heller ikke godt med de samme rådgivere i mange år. Har lige skiftet en økonomikonsulent ud, som jeg har haft i 15 år. Er ikke utilfreds, men det er godt med nye øjne.

Der er igen meget forskel på, hvordan landmændene bruger kvæg- og økonomirådgivningen. Nogle fortrækker at samle de faglige rådgivere og økonomirådgiveren for at få en helhedsorienteret rådgivning.

– De (fag- og økonomirådgiverne, red.) sidder alle sammen samlet og rådgiver os – der skal være en helhed.

Andre igen trækker på rådgiverne enkeltvis med henblik på at løse konkrete problemstillinger.

– Jeg får ikke rådgivning fra noget fast sted og finder selv rådgiveren fra gang til gang. Jeg vælger selv ud fra, hvem der efter min mening er den bedste til at løse den konkrete opgave.

Planteavlslrådgivningen bruges mest af alt til støtteansøgninger og gødningsregnskaber. De deltagende landmænd overlader således disse opgaver til rådgivningen, både for selv ikke at bruge tid på dem og for at sikre, at der ikke sker fejl, som kan få store økonomiske konsekvenser.

– Der er så mange regler med hensyn til hastøtte. Har ikke tid til at sætte mig ind i det. Det må centret gøre, så ved jeg, at det bliver lavet ordentligt.

Mange af landmændene får kvægrådgivning af DLBR, men en del bruger også privat kvægrådgivning. Derudover forventer landmændene også, at dyrlægen har forståelse for problemstillinger, der relaterer sig til fodringen.

– Dyrlægen skal kunne kigge på fodringen. Dårlig sundhed er et resultat af dårlig fodring. Vi, der kigger på dem (køerne, red.) hver dag, bliver blinde.



Kritiske forbrugere, som ikke gider rygklapperi

Blandt de 20 landmænd er der stor forskel på, hvordan de bruger rådgivningen. De er dog alle enige om, at rådgivningen skal kunne udfordre dem og ikke bare snakke dem efter munden. Et andet krav er, at rådgivningen skal være fagligt i top, og at rådgiveren skal brænde for sit arbejde.

– De skal skubbe til os – ikke please.

– De skal komme med noget og sige deres mening – de skal turde sige sandheden. Jeg forventer de siger, hvis der er noget på bedriften, der ikke duer.

Derudover lægger mange af landmændene også vægt på, at rådgiverne møder landmændene i øjenhøjde og forstår deres situation.

– De skal have sat sig grundigt ind i min bedrift og tage udgangspunkt i den. De skal ikke snakke om 1.000 køer, når jeg har 150 køer.

– Jeg ønsker, at konsulenten tænker 'vi' og ikke 'du', samt følger op.

I forhold til de øvrige danske mælkeproducenter bruger de 20 landmænd generelt færre penge på rådgivning målt i forhold til bedriftens omsætning. Dette kan forklares ved, at de er meget selvkørende og beviste om, at hvis de skal bruge penge på rådgivning, skal der være en eller anden form for merværdi. Samtidig stiller de høje krav til rådgiverens faglige kunnen og evnen til at flytte dem.

– Før jeg bruger rådgivning, skal jeg være sikker på at få noget ud af det rent økonomisk.

Ægtefælle som sparringspartner

Halvdelen af ægtefællerne til de dygtige landmænd arbejder ikke ude, men tager del i arbejdet på bedriften. De spiller en vigtig, men ikke bærende rolle i den daglige drift og står primært for kalvene, regnskabet og hjemmet. De har stor indsigt i de forskellige gøremål og bruges derfor også som en tæt sparringspartner og er med i mange overvejelser og beslutninger. Ægtefællerne, som arbejder uden for landbruget, fremhæves også som sparringspartner af flere landmænd, da de får inspiration til nye input og indspil, hvilket de drager nytte af i deres landbrugsvirksomhed til fx ansættelsessamtaler eller personaleudfordringer.

– Jeg bruger hende (ægtefællen, red.) meget ved strategiske beslutninger. Hvis jeg kan få hende med på en idé, så ved jeg, at andre også vil synes om idéen.

– Min største styrke er hende (ægtefællen, red.). Hun er min tætteste sparringspartner.

Sparring med medarbejderne

Nogle af de dygtige landmænd sparrer med deres medarbejdere, hvorfra de får gode ideer, viden og inspiration til at gøre tingene på en anden måde.

– Jeg har valgt danske medarbejdere på grund af sproget, og fordi sparring er vigtig for mig.

– Vi fordeler arbejdet løbende. Vi sparrer og hjælper hinanden.



Medarbejderne besidder ofte en del viden, da de er meget inde over bedriften i dagligdagen. Den viden kan supplere landmandens overblik, så han kan forbedre og optimere på små og større områder.

Flere af landmændene er også bevidste om, at de gode resultater, de skaber, i høj grad også skyldes deres medarbejdere og prioriterer derfor at have en god relation til dem, skabe et godt arbejdsmiljø og give dem opgaver, som interesserer og motiverer dem.

– Hvis man behandler sine medarbejdere godt, kommer det ti gange igen.

Den relation, som landmændene prioriterer og ønsker at skabe, hænger også tæt sammen med valget mellem dansk og udenlandsk arbejdskraft. Hvis landmanden vægter en social arbejdsplads, hvor han forventer initiativ og sparring, så er han tilbøjelig til at vælge danskere. Det er ofte de kulturelle og sproglige barrierer, som landmændene fremhæver i deres fravalg af udenlandsk arbejdskraft, mens de landmænd, som vægter stabile medarbejdere med få sygedage, har udenlandsk arbejdskraft på deres bedrifter. De fleste landmænd fremhæver, at man ikke kan putte udenlandske og danske medarbejdere i kasser på den måde, da mennesker er forskellige.

– Vi vil gerne være bedre til medarbejderne, men lærer hele tiden meget. Mennesker er forskellige, og det skal man kunne se, så man ved, hvordan de skal tackles.

Konklusion

Under besøgene hos de dygtigste landmænd oplevede vi stor forskellighed i blandt andet udøvelse af ledelse, strategisk tænkning, skabelse af relationer til medarbejdere og udnyttelse af produktionsanlæg. Det fører til en konklusion om, at der ikke kun er én måde at opnå de gode resultater på. Det underbygges af de mange nuancer mellem de 20 landmænd i rapporten. Det, som virker på den ene landmands bedrift, vil måske ikke fungere på andre landmænds bedrifter. Alligevel findes der en række fællestræk ved disse landmænd, hvilket vi har udfoldet i rapporten.

Ud fra de økonomiske nøgletal kan flertallet af de 20 landmænd deles i to grupper. Den ene gruppe har et højt udbytte pr. ko, mens den anden gruppe opererer med lave omkostninger. Gruppen af landmænd med højt udbytte ligger et stykke over gennemsnittet med hensyn til ydelse og dækningsbidrag, til gengæld er deres omkostninger også højere end gennemsnittet. Den anden gruppe, hvis produktionstekniske nøgletal ligger på middelniveau, har til gengæld omkostninger væsentligt under gennemsnittet. Det indikerer, at der er flere veje til en rentabel bedrift.

Landmændenes produktionsanlæg adskiller sig ikke nævneværdigt i forhold til øvrige mælkeproducenter. De 20 landmænd er

dog gode til at udnytte de fysiske rammer og logistikken bedst muligt. Pasningsrutinerne er i høj grad kendetegnet ved rettidig omhu, hvilket ses i måden, hvorpå landmændene er på forkant. Endvidere reagerer de hurtigt og resolut, når der opstår problemer med dyrenes sundhed og trivsel. Derudover er landmændene også meget fokuserede på, hvordan de hele tiden kan optimere inden for de fysiske rammer.

Et fællestræk ved de 20 landmænd er et konstant og godt overblik over deres bedrift. De formår at navigere og prioritere i de mange forskelligartede opgaver, der er i forbindelse med at drive et landbrug.

På det strategiske plan kommer det gode overblik til udtryk ved, at landmændene ved, hvad de vil og kan, og især hvad de ikke vil og kan. Dette kommer især til udtryk i de teknologier, som de vælger at investere i. Landmændene er desuden meget bevidste om deres bedrifts stærke og svage sider. En viden de bruger aktivt i de strategiske prioriteringer. Eksempelvis har en stor del af landmændene udliciteret meget af deres markdrift, så de i stedet kan fokusere 100 pct. på at skabe resultaterne i stalden.

I den daglige styring formår de at organisere og planlægge de daglige opgaver, hvilket giver overblik og overskud. Overblik-



ket kommer også til udtryk gennem klare pejlemærker, som de styrer produktionen efter. Den daglige styring af økonomien og produktionen foregår med en kombination af brug af IT-værktøjer, fingerspidsfornemmelser og erfaring. Antallet af køer og ejerens holdning til IT afgør, hvor meget formaliserede managementprogrammer bliver brugt på bedriften frem for fingerspidsfornemmelser, mens de større bedrifter ofte er nødt til at bruge flere managementprogrammer for at bevare overblikket.

Overblikket kombineres med en god portion købmandskab, hvor landmændene er meget bevidste om, hvor meget de maksimalt må give for tingene, så økonomien stadig hænger sammen. Dette kommer til udtryk både i det daglige om foder, men også de mere langsigtede beslutninger som jordkøb. Landmændene er også bevidste om, hvornår der er god økonomi i at lave tingene selv, og hvornår det giver mere mening at udlicite.

Landmændene prioriterer at skabe en god arbejdsplads, da mange landmænd ved, at de gode resultater også afhænger af motiverede, stabile og gode medarbejdere. Selvom bedrifterne er vokset, og der er kommet mere administrativ ledelse og IT-managementprogrammer ind i dagligdagen, vælger landmændene fortsat at være meget til stede ude på bedrifterne fremfor bag skrivebordet.

De tager del i arbejdsopgaverne og har dermed tæt føling med dagligdagen på bedriften. Gennem denne tilstedeværelse leder de medarbejderne efter de værdier, holdninger og arbejdsmetoder, som de fortrækker på bedriften. Dette forankres i medarbejderne. Denne værdibaserede tilgang understøttes yderligere ved, at landmændene gennemgående oplærer gennem 'følg mig'-metoden, så medarbejderne lærer at arbejde efter landmandens værdier, holdninger og arbejdsmetoder.

De dygtige landmænd er derudover gode til at motivere, sætte medarbejdernes styrker i spil, inddrage dem og give dem medansvar og ejerskab, hvilket de ikke har lært gennem moderne managementteorier, men metoder baseret på erfaringer og menneskesyn.

Selvom de 20 landmænd ligger blandt de bedste, prioriterer de i høj grad at hente inspiration uden for bedriften. Her har erfagrupperne høj prioritet. Dette er en erkendelse af vigtigheden af at få indspil udefra, så de fortsat kan udvikle sig og forbedre bedriften. Derudover fremhæver mange landmænd deres ægtefæller og medarbejdere som tætte sparringspartnere. Rådgivning bruges kun, hvis de er sikre på at få værdi ud af rådgivningen, eller hvis de har behov for specialkompetencer. Et krav til rådgiverne er, at de skal turde udfordre landmændene og ikke bare snakke dem efter munden.

Der er en entydig tendens til at brug af benchmarking blandt de bedste landmænd er en stor motivationsfaktor. Tallene er både et skulderklap, da mange ligger godt, men også en motivationsfaktor til at forbedre sig, da benchmarking netop peger på indsatsområderne.

Perspektivering

Undersøgelsen omhandler udelukkende dygtige mælkeproducenter. Det er dog forfatterens opfattelse, at refleksionerne i denne rapport om blandt andet ledelse og strategi også kan være anvendelige for ledere inden for øvrige landbrugsdriftsgrene. I den forbindelse kunne det være interessant at undersøge forskelle på, hvad de dygtige ledere lægger vægt på. Eksempelvis på en malkekvægsbedrift i forhold til en slagtesvinsbedrift.

Selvom der er stor forskel i strategisk fokus og kapitalintensiteten på et landbrug og i forhold til andre håndværksbaserede erhverv som eksempelvis en tømrervirksomhed, er det forfatterens opfattelse, at vinklerne om personaleledelse også vil kunne inspirere lederne af denne type virksomheder. Både landbrug og mere traditionelle håndværksvirksomheder er typisk kendetegnet ved en flad struktur, hvor lederen også deltager i de daglige opgaver på lige fod med de ansatte. I den forbindelse mener vi også, at mange landmænd med ansatte kunne hente inspiration om personaleledelse ved at deltage i netværksgrupper med dygtige ledere fra andre erhverv som supplement til de traditionelle landbrugsbaserede erfagrupper.

Selvom der kun er lavet feltstudier hos 2 af de 20 deltagende landmænd, er vi af den opfattelse, at feltstudier (hvor intervieweren følger med i landmandens og medarbejdernes dagligdag) på bedriften er en nyttig metode til at give en dybere og mere nuanceret indsigt i, hvordan den daglige ledelse rent faktisk foregår på bedrifterne. Gennem denne metode kommer vi under det umiddelbare svar i interviews og opnår en langt større refleksivitet om, hvorfor landmanden gør og leder, som han gør. Vi er af den opfattelse, at feltstudier med fordel kan inddrages ved fremtidige undersøgelser, der grænser op til denne undersøgelse, eller når der arbejdes direkte med forandringsledelse af landmanden.

Eftersom flere pensionselskaber opkøber bedrifter, og bedrifterne bliver større og større – og dermed dyrere og dyrere at opkøbe – vil det blive mere normalt med ansættelse af driftsledere i en lønmodtagerfunktion. Det kunne være interessant at undersøge, hvad der kendetegner de dygtige lønmodtagerledere i landbruget med fokus på, hvordan de agerer i spændingsfeltet mellem på den ene side at rapportere til bedriftens ejer eller investorkreds samtidig med, at de skaber gode resultater gennem bedriftens ansatte.

Desuden kunne det være interessant at undersøge, hvordan ejeren helt konkret uddelegerer ansvaret til driftslederen, og hvilke værktøjer og systemer ejeren bruger til at holde sig ajour med driften af virksomheden. En stor risiko ved denne model er driftslederens opsigelse. Den medfører, at han tager vigtig viden og kvalifikationer med sig, hvilket skaber store udfordringer for sikringen af den fortsatte drift uden tab.

Litteraturliste

Anonym: **Indretning af stalde til kvæg – Danske Anbefalinger**, Dansk Landbrugsrådgivning, Videncentret for Landbrug, 5. udgave 2010

Business Check kvæg 2013, DLBR økonomi, 3 udgave, juli 2014

Christiansen, Tenna Holdorff: Gode resultater skabes gennem medarbejderne, artikel bragt i KVÆG december 2014

Produktionsøkonomi Kvæg 2014, Videnscentret for Landbrug, 1. udgave, august 2014

Produktionsøkonomi Kvæg 2013, Videnscentret for Landbrug 1. udgave, august 2013

Produktionsøkonomi Kvæg 2012 Videnscentret for Landbrug 1. udgave, august 2012

Derudover er der brugt data fra:

Kvægdatabasen, DLBR Nøgletalstjek og Videncentret for Landbrugs økonomidatabase. Data herfra er brugt til både at trække landsgennemsnittet af henholdsvis produktions-tekniske og regnskabstal for relevant sammenligningsgruppe samt til at hente nøgletal på de enkelte landmænd.

Projekt:
Styrket konkurrenceevne gennem inspiration og læring fra de bedste



Bilag 1

Interviewguide

Rammer for interviewet

Rammen vil være de helt faktuelle oplysninger, vi har om bedriften, som vi har set og analyseret på forhånd. Selve interviewet skal være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men det er væsentligt at give rum til landmandens forklaringer, eksempler og overvejelser, så vi kommer bag alt det faktuelle. Derfor skal der også i interviewsituationen spørges efter uddybninger og eksempler. Interviewpersonen er lederen/ejeren af virksomheden.

Spørgsmål	Skriv svar i nedenstående kolonne
<p>1. Generelle betragtninger</p> <ul style="list-style-type: none">a) Du er med i denne undersøgelse, fordi du præsterer gode økonomiske resultater og betragtes som en dygtig mælkeproducent.<ul style="list-style-type: none">1. Hvad vil du selv pege på er årsagen til, at du klarer dig bedre end de fleste af dine kolleger?b) Hvad gør du anderledes?c) Hvad ville dine kolleger sige om dig?d) Hvad er styrker og udfordringer ved din virksomhed?e) Hvad vil du blive bedre til?	
<p>2. Personligt</p> <ul style="list-style-type: none">a) Kort beskrivelse af familieforholdb) Hvordan vægter du arbejdslivet og privatlivet?c) Hvad er din ugentlige arbejdstid/fridage?d) Hvor meget og hvordan er din ægtefælle involveret i den daglige drift?e) Hvor ofte holder du ferie? Er du til at træffe, når du holder ferie, og hvor ofte kommer der arbejdsrelaterede opkald på ferien?	

Projekt:

Styrket konkurrenceevne gennem inspiration og læring fra de bedste

<p>3. Værdier og motivation</p> <p>Nu vil vi spørge lidt mere ind til dig i forhold til din virksomhed:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Hvad var din motivation for at blive mælkeproducent?b) Hvad giver dig arbejdsglæde?c) Hvad giver mindst energi?d) Hvad betyder noget for dig som virksomhedsleder? (Hvilke værdier er vigtige for dig?)	
<p>4. Landmandens overvejelser omkring bedriftens strategi (kort og lang sigt)</p> <ul style="list-style-type: none">a) Hvad er din strategi/plan for bedriften?b) Hvad er der sket med din bedrift i de seneste fem-seks år?<ul style="list-style-type: none">o Har det været en del af en større plan for bedriften?c) Hvordan ser bedriften ud om fem år?d) (Hvad er din drøm/vision for fremtiden – langt sigt?)e) Hvor vigtig er købmandsskab for dig?f) Hvem bruger du som sparringspartner omkring strategien?g) Er der andre steder, du henter inspiration?	

Projekt:

Styrket konkurrenceevne gennem inspiration og læring fra de bedste

5. Overvejelser omkring ledelse

- a) Hvordan styrer du dagligdagen på bedriften?
 - o Produktion/økonomi
- b) Hvad er god ledelse for dig?
- c) Ledelsesmæssigt forbillede?
- d) Hvordan er forholdet mellem dig og dine ansatte?
- e) Hvad vil dine ansatte sige om dig?
- f) Hvordan fordeler du arbejdet?
- g) Kan medarbejderne selv prioritere i opgaverne?
- h) Tager de selv initiativ, hvis noget skal laves?
- i) Er der stor udskiftning? (anciennitet?)
- j) Hvordan rekrutterer du?
- k) Hvilke egenskaber vægter du ved rekruttering?
- l) Hvad gør du for at fastholde gode medarbejdere?
- m) Hvornår udfører dine ansatte opgaver bedst?
- n) Hvornår oplever du udfordringer?
- o) Hvor bevidst er du omkring efteruddannelse for dig selv og dine medarbejdere?
- p) Er det et bevidst valg, at du har danske/kombi dk/udl eller kun udenlandske ansatte og hvorfor?
- q) Møder du kulturelle udfordringer i forhold til dine ansatte (dk /udenlandske?) og hvordan håndterer du dem?
- r) Hvordan opstod sidste "fejl" i virksomheden?
- s) Hvordan blev fejlen håndteret?
- t) Hvor henter du inspiration/sparring om personaleledelse?

Projekt:

Styrket konkurrenceevne gennem inspiration og læring fra de bedste

<p>6. Brug af managementværktøjer</p> <ul style="list-style-type: none">a) Hvilke managementværktøjer/IT-værktøjer bruger du i hverdagen?b) Bruger du DMS? Ja, hvilke dele og til hvad. Nej, hvorfor ikke?c) Hvor meget tid bruger du på managementprogrammer ugentligt?d) Inddrager du de ansatte, har de adgang til programmerne ligesom dig?e) Udfører de ansatte registreringer?	
<p>7. Brug af rådgivning og værdi af rådgivningen</p> <ul style="list-style-type: none">a) Hvilke typer rådgivning bruger du?b) Hvilke krav stiller du til dine rådgivere?c) Hvad giver bedst værdi for dig?d) Hvad skal der være mere af/mindre af i rådgivningen?e) Hvad skaber forandring hos dig/Hvad får dig til at tænke anderledes?	
<p>8. Brug af sparring og benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none">a) Er du med i en erfagruppe?b) Sparrer du med kolleger ad anden vej?c) Benchmarker du i forhold til andre?d) Hvilken værdi får du ud af det?	

Projekt:

Styrket konkurrenceevne gennem inspiration og læring fra de bedste

<p>Afrunding</p> <ul style="list-style-type: none">a) Er du tilfreds alt i alt?b) Rating med kortc) Vi er kommet rundt om mange emner, men er der noget, vi har glemt?d) Må vi kontakte dig efterfølgende, hvis vi har spørgsmål i forhold til interviewet eller produktionsanlægget?e) Hvad skulle en workshop indeholde for, at den ville være relevant og interessant for dig?f) Takke for din deltagelse og forklare den videre procesg) Samtykkeerklæring	
<p>Observationer og eftertanke</p>	

Bilag 2

Resultatudtryk og nøgletal

RESULTATOPGØRELSE OG LIKVIDITETSMÅL

Disse resultatudtryk kan aflæses direkte i landmændenes regnskaber.

1. Bruttoudbytte, hele bedriften

Indtægter fra landbruget samt besætnings- og beholdningsforskydninger minus indkøb af dyr. Bemærk at såvel den reelle besætnings- og beholdningsforskydning som den prismæssige forskydning indgår. Hvis besætningsværdierne pr. enhed er højere ultimo end primo, vil denne værdiforøgelse være en del af bruttoudbyttet. Hvis besætningsværdierne ultimo er lavere end primo, vil dette reducere bruttoudbyttet.

2. Bruttoudbytte, kvæg

Indtægter fra mælkesalg plus salg af oksekød og levende kreaturer minus indkøb af dyr samt besætningsforskydninger kvæg.

3. Dækningsbidrag, kvæg

Bruttoudbytte, kvæg (2) minus foder inklusiv internt omsat grovfoder og diverse husdyr.

4. Lønomkostninger

Omkostninger til at aflønne fremmed arbejdskraft.

5. Øvrige kapacitetsomkostninger

Energi, maskinstation, vedligehold, ejendomsskat og forsikringer samt diverse omkostninger.

6. Afskrivninger mv.

Dækker afskrivninger på produktionsapparatet samt nedskrivninger på anlægsaktiver (ekskl. jord) samt tab/gevinst ved salg af aktiver.

7. Resultat af primær drift

Bruttoudbytte minus stykomkostninger minus lønomkostninger (4) minus øvrige kapacitetsomkostninger (5) minus afskrivninger (6).

8. Afkoblet EU-støtte

Den udbetalte støtte fra enkeltbetalingsordningen.

9. Nettoforpagtning

Forpagtningsafgift minus forpagtningsindtægt.

10. Renteomkostninger, landbrug

Landbrugets andel af renteindtægter og -udgifter.

11. Likviditet efter regulering og privat

Årets resultat korrigeret for de ikke likvide poster og ændringen i de biologiske aktiver (besætning og beholdning).

Årets resultat medtager samtlige af årets indtægter og omkostninger på ejendommen, både landbrugsrelaterede, ikke landbrugsrelaterede samt private transaktioner.

ALTERNATIVOMKOSTNINGER

Disse poster fremgår ikke i regnskabet og er estimeret ud fra en aflønning, man kunne få på disse faktorer uden for bedriften.

12. Ejerløn er sat til 450.000 kr. for den første ejer, og 300.000 for den næste ejer eller medhjælpende ægtefælle.

13. Kapitalomkostninger

Landbrugsaktiver gange given forretningsprocent. I rapporten er valgt 3 pct., hvilket svarer til den gennemsnitlige betalte rente i Business Check Kvæg 2013.

BALANCE

14. Samlede aktiver

Den samlede kapitalanbringelse på bedriften; fordelt på *landbrugsaktiver*. Aktiver, der vedrører landbrugsdriften og *øvrige aktiver*. Aktiver uden for landbruget samt bedriftens finansielle reserver (finansielle aktiver).

15. Gæld

Fortæller hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af bedriftens kreditorer – f.eks. leverandører, realkredit og bank.

16. Hensættelser

Penge, der er sat af til at imødegå fremtidige forpligtelser. På et kvægbrug dækker dette reelt typisk primært over den latente ejendomsavancebeskatning, der vil være i forbindelse med salg af bedriften.

17. Egenkapital

Samlede aktiver (14) minus gæld (15) minus hensættelser (16). Andel af aktiverne, der tilhører landmanden.

NØGLETAL

18. Krav til dækningsbidrag pr. ko, kvæg

Kravet til dækningsbidrag divideret med antal køer.

Krav til dækningsbidrag for nulresultat beregnes som de totale kapacitets- og kapitalomkostninger fratrukket den afkoblede EU-støtte (8), og dækningsbidrag fra markbruget samt maskinstationsindtægter og øvrige landbrugsindtægter

Kapacitets og kapitalomkostninger fås ved summen lønomkostninger (4), ejerløn (12), øvrige kapacitetsomkostninger (5), afskrivninger mv. (6), netto forpagtningsafgift og kapitalomkostninger (13).

19. Afkastningsgrad

Resultat af primær drift (7) plus afkoblet EU-støtte (8) minus nettoforpagtning (9) minus ejerløn (12), divideret med *landbrugsaktiverne*. For at bedriften er rentabel, skal afkastningsgraden være stor nok til at dække gældens og egenkapitalens forrentningskrav.

Afkastningsgraden er her beregnet på ultimogælden.

20. Afskrivningernes dækningsgrad: afskrivninger mv. (6) divideret med likviditet efter regulering og privat (11)

21. Soliditet

Egenkapital (17) divideret med samlede aktiver (14). Fortæller hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret med egenkapital.

22. Gennemsnitlige betalt rente

Renteomkostninger (10) divideret med samlet gæld (17). I dette tilfælde beregnet på ultimogælden.

VIDENCENTRET FOR LANDBRUG P/S

Kvæg

Agro Food Park 15 +45 8740 5000

DK 8200 Aarhus N vfl.dk

