

# Sådan gør de bedste

– en interviewundersøgelse af dygtige mælkeproducenter  
2014

## Resultater

**Mentor**

**8. december 2014**

**Videncentret for Landbrug**

**Ulrik Toftegaard Jensen**

# Agenda

- Baggrund
- "Hardware"-del
  - Fakta, økonomiske nøgletal og de fysiske rammer
- "Software"-del
  - Menneskelige og ledelsesmæssige aspekter



## Hvad vil I gerne høre om 😊

- Generelle ting (økonomi, ledelse)
- To konkrete ledelsesting de gerne vil blive bedre til

# Læs selv rapporten på

[www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk)



# Projektgruppen



## Det har vi gjort (20 bedrifter)

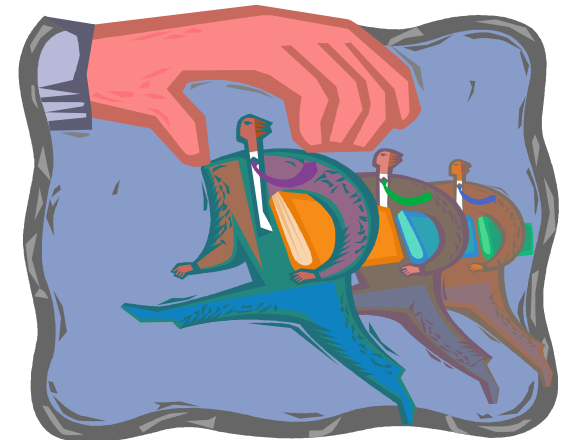
- 1½ times interview med lederen
- Staldscreening

Derudover;

- Feltstudie a 2 dage på to af de større bedrifterne (over 400 køer)

## Udvælgelse

- 20 mælkeproducenter
- Positiv profit fra 2011-2013
- Ligger blandt de bedste målt på resultatet på bundlinjen (Afkastningsgrad)
- Over 150 årskøer



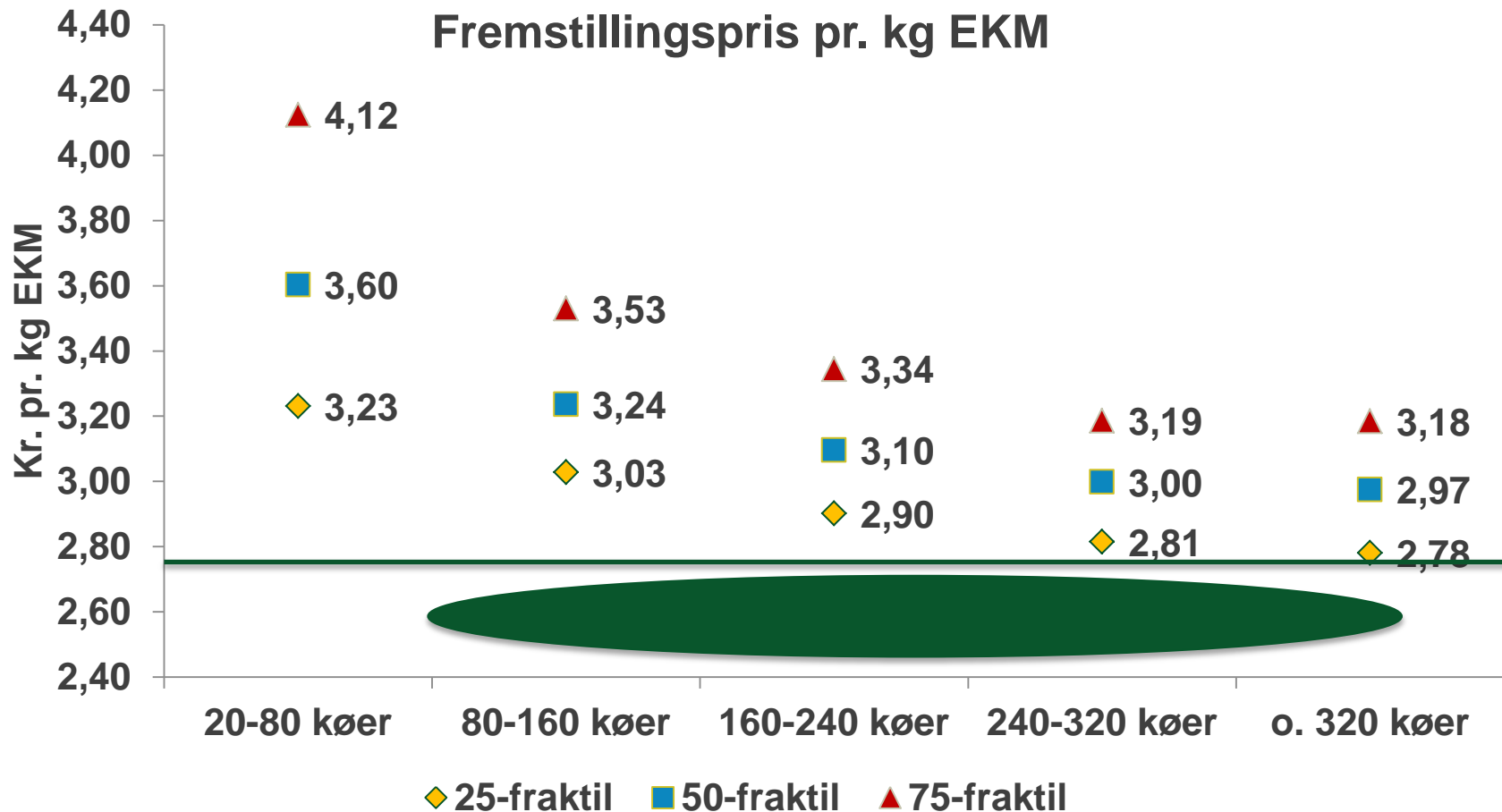


## Hvem er de ?

- Mellem 150-900 års køer
- 7 fri handel, 7 I/S med tidligere ejer og 6 familiehandel
- Fra midt 30'erne til midt 50'erne
- 10 malkestald, 5 AMS, 3 karrusel, 2 både Malkestald og AMS



# Hvorfor er det interessant ?



## Forskellen kan ikke forklares ud fra:

- Børns størrelse
- Længde
- Mekanik
- Race
- Gødsel
- Indvirkning af traktorer
- Osv.

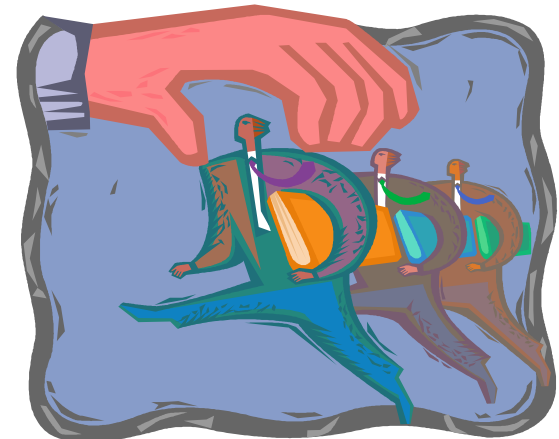
## Udvælgelse

- Via erfarne DLBR-konsulenter fra 4 større centre i Jylland, der har udvalgt:
- Bedrifter der ligger blandt de bedste mht. **afkastningsgrad** fra 2011-2013:

Resultat af primær drift + EU-støtte – ejerløn + nettoforpagtning  
Ultimo Landbrugsaktiver

## Øvrige kriterier

- Specialiserede mælkeproducenter
- Konventionelle
- Soliditet over 10 pct.
- Over 150 køer
- Fremtidsorienterede



# 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.*

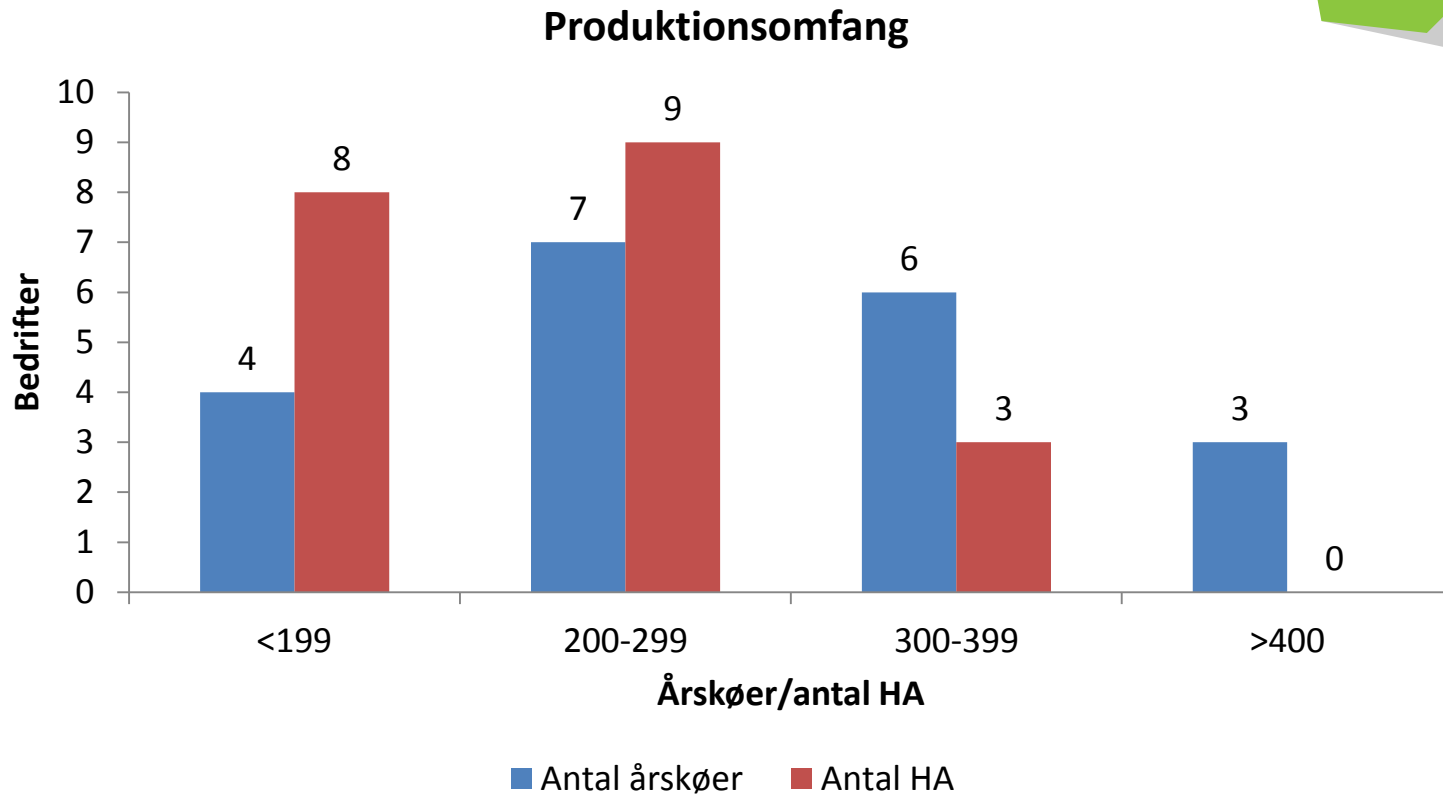
Citat: Deltagende landmand.

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

Citat: Deltagende landmand.



# Hvem er de?



Kilde: 2013 regnskaberne



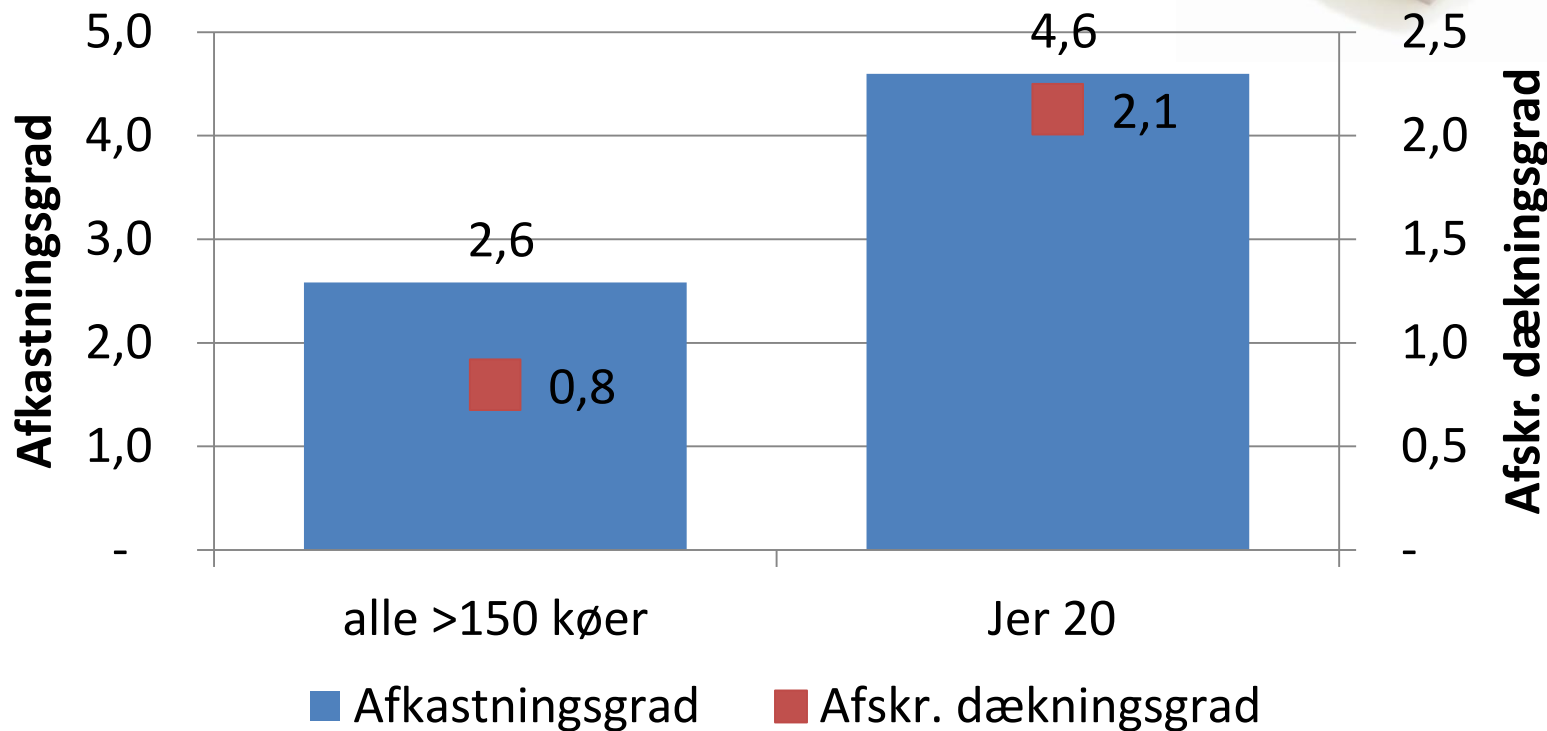
## Hvem er de ?

- 18 enkeltmandsejede, 2 I/S'er
- 7 fri handel, 7 I/S med tidligere ejer og 6 familiehandel
- Fra midt 30'erne til midt 50'erne
- 10 malkestald, 5 AMS 3 karrusel, 2 både Malkestald og AMS

# Rentabilitet og likviditet



Nøgletal gns. for 2011-2013





## To veje til profit

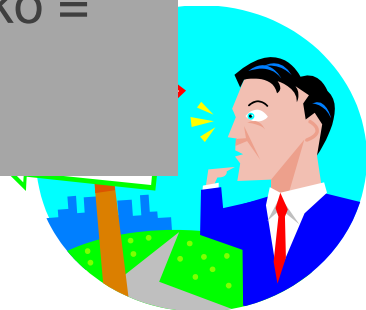
- Dækningsbidrag-"krav til DB" = Profit



## To veje:

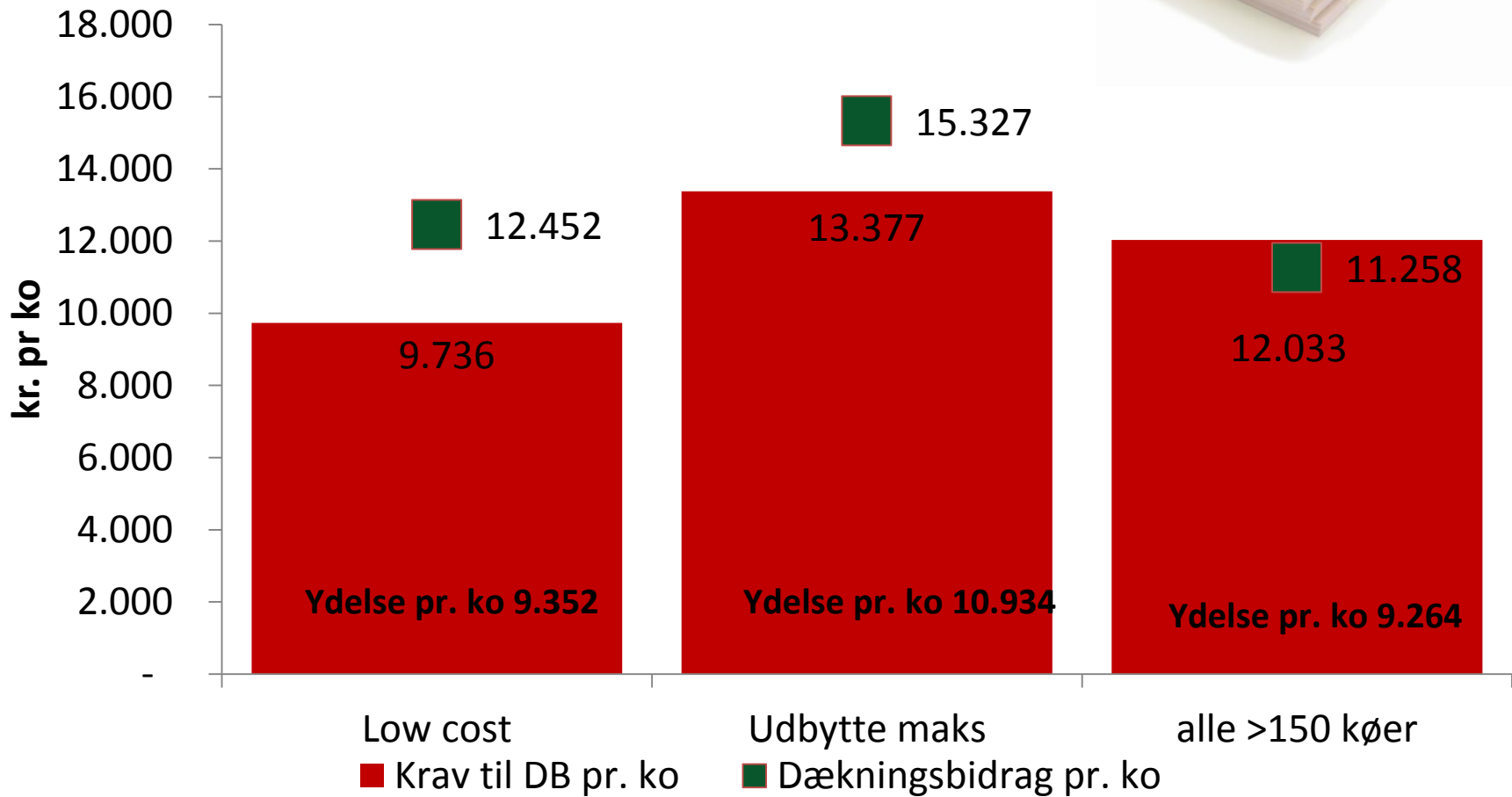
**1. Højt udbytte** (Bruttoudbytte, kvæg pr. ko )  
 BU, kvæg > 30.000 kr. =  
**Udbytte maks.**

**2. Lave omkostninger** (Krav til DB )  
 Krav til DB < 11.000 kr. pr ko =  
**Low cost**





# Balance i økonomien (2011-2013)



# Produktionsanlæggets muligheder udnyttes (1)

- Stalde er hverken nye eller gamle, de er typisk bygget i 1997-2004 og forlænget ca. 5 år efter.

De udnytter rammerne de harr,  
- og det gør de rigtigt godt.



# Produktionsanlæggets muligheder udnyttes (2)

De fleste...

- Har mindst én seng pr. ko
- har lavere dødelighed end landsgennemsnittet
- Kan forbedre smittebeskyttelsen
- Er meget obs på klovsundhed og tjekker halte køer straks
- Ungdyr er mindst 6 måneder når de kommer i sengebåse



# Produktionsanlæggets muligheder udnyttes (3)

De fleste...

- Køer og kvier kælver i fælleskælvningsbokse med lav belægningsgrad
- Er særligt opmærksomme på nykælvere
- Venter et par dage med at sætte nykælvere ind i koholdet
- Giver kalvene råmælk indenfor 6 timer



# Produktionsanlæggets muligheder udnyttes (4)

Halvdelen...

- Har opdræt på en anden ejendom eller kviehotel
- Holder køer og kvier adskilt under kælvning
- Fjerner nyfødte kalve, straks de er slikket tør



Det handler om  
management!

## 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?





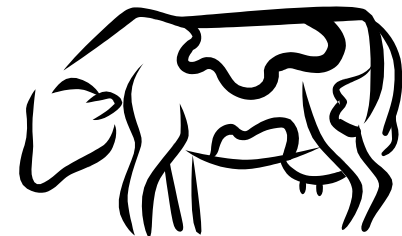
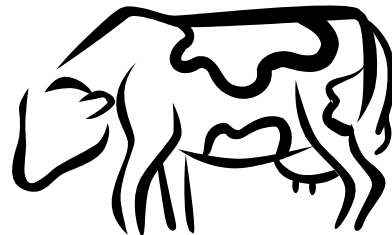
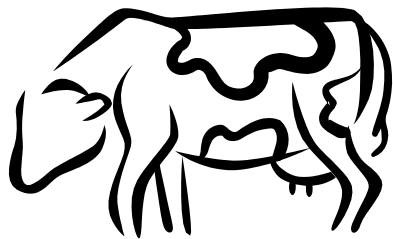
# Hvordan er de bedste?

- 1. I brænder for landbruget**
- 2. Overblik og planlægning**
- 3. På forkant**
- 4. Mavefornemmelse**
- 5. Handlekraftige**
- 6. Fleksible**
- 7. Tilstedeværelse**
- 8. Perfektionistiske**
- 9. Pleje af lokalsamfundet**

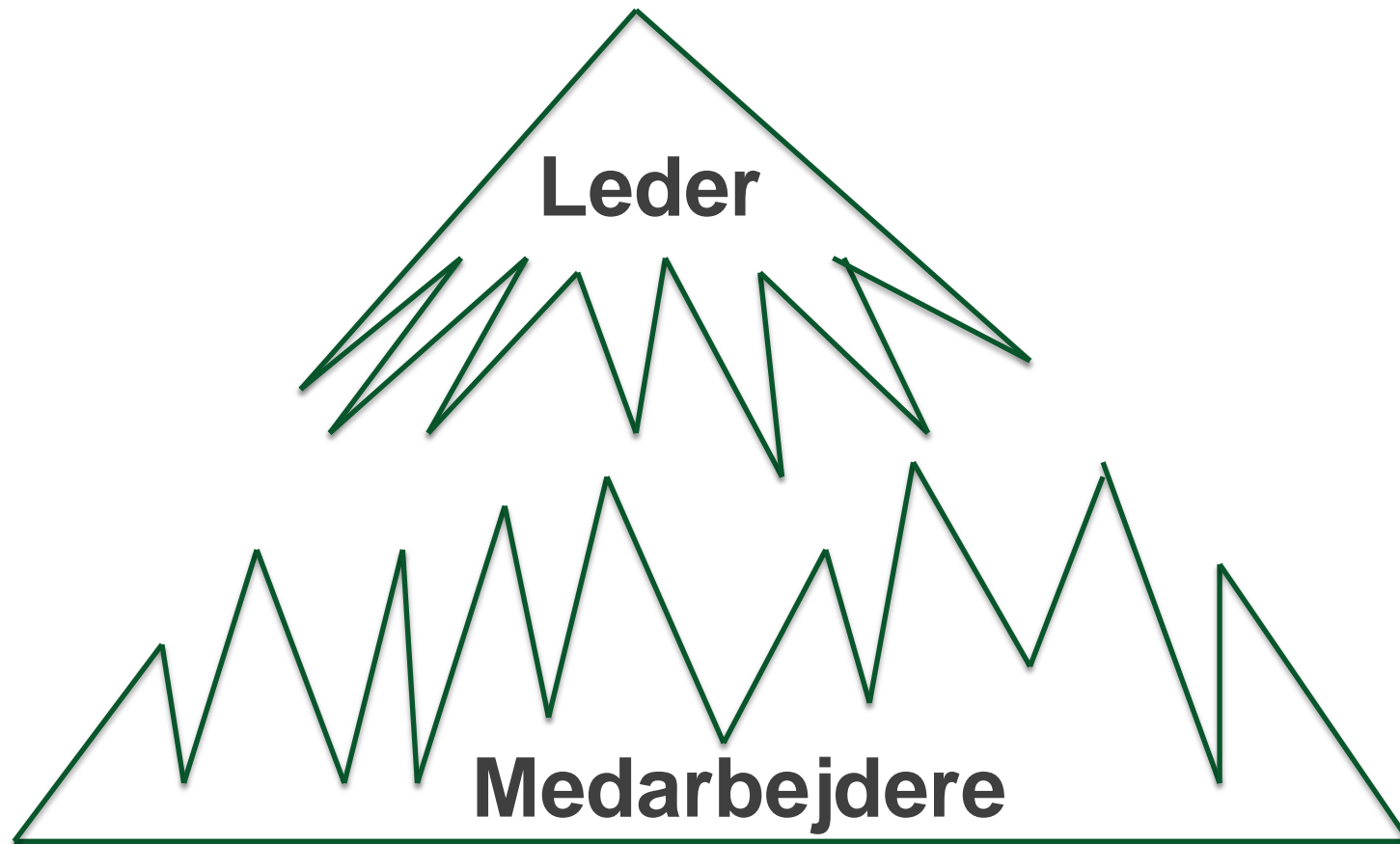


# Ledelse med klare holdninger og gode medarbejderrelationer

- Det sociale og personlige kommer før det faglige
- Godt kendskab til medarbejderne
- Nye medarbejder skal passe ind i – dette baseres på mavefornemmelse, kemi, omgangstone eller atmosfæren

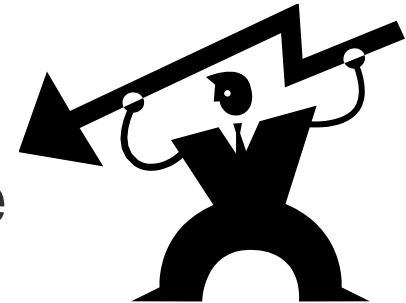
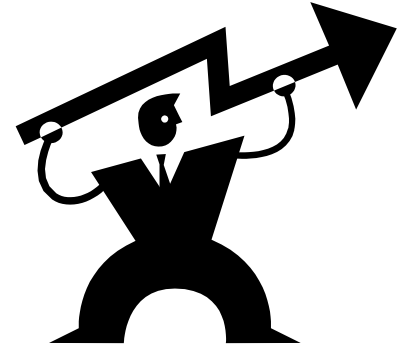


# Virksomhedskultur på bedriften



## Virksomhedskulturen på bedriften

- Holdninger, retningslinjer og mål
- Leder, guider og retter
- Flad struktur
- Tilstedeværelse
- Fleksible
- Motivation gennem inddragelse



## Sådan er skandinavisk ledelsesstil

- Ledelsesstil karakteriseret ved uformalitet og ligeværdighed
- Flade hierarkier, små lønforskelle, få frynsegoder
- Konsensuspræget tilgang til beslutninger og forandringer
- Modvilje blandt ledere mod at anvende deres formelle magt, men mere tendens til overtalelse i kraft af argumenter frem for karisma

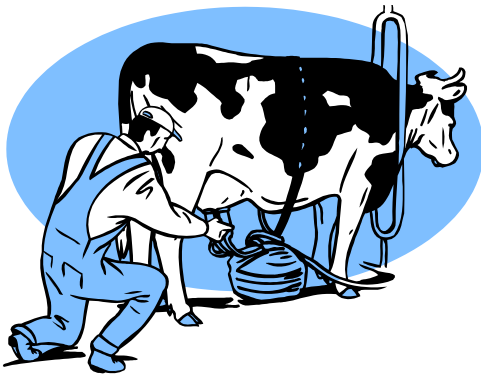
# Sådan er skandinavisk ledelsesstil

Det medfører blandt andet følgende fordele:

- Styrker solidariteten i organisationen
- Minimerer konflikter internt
- Fremmer kommunikation
- Fremmer dialog på tværs af faggrænser
- Opbakning bag vedtagne beslutninger

# Klare strategier med fokus på en sund økonomi

- Et indre strategisk kompas
- Flere køer er ikke et mål i sig selv
- Harmoni og balance



# De har styr på økonomien og produktionen

- Uformel tilgang til økonomistyring
- De besidder købmandsskab
- Det skal kunne betale sig at investere
- Brug af pejlemærker
- Benchmarking motiverer de bedste





# Landmandens faglige netværk

**Medarbejderne**

**Erfa-grupper**

**Faglige og kollegiale kontakter**

**Faglige medier**

**Ægtefælle**

**Rådgivning**

## Det er de specielt gode til

- Godt overblik over bedriften
- Stærk forståelse for egne styrker/svagheder
- Ledelse af medarbejdere
- Veludnyttet produktionsanlæg
- Økonomisk sans (ingen nye traktorer, grundige forarbejde ved investeringer, kunsten at sige nej)

## Udfordringer for de bedste!

- Ledelse af medarbejder
- Udelegering: turde give slip
- Tid til familieliv (gns 65-70 timers arbejdsuge)
- Offentlig bureaukrati og kontrol



## 3. Hovedinput fra workshop den 4. december

### 1. Vigtigt at lederen tør tage de svære beslutninger – tidligt

- For eksempel
  - **Svage/dårlige kalve-** skille sig af med dem tidligt
  - **Ansatte** de gentagne gange oplever problemer med (tage hånd om det)

### 2. Ledelse - uddelegering og overblik– mere viden efterspørges

### 3. Cash is (still) King





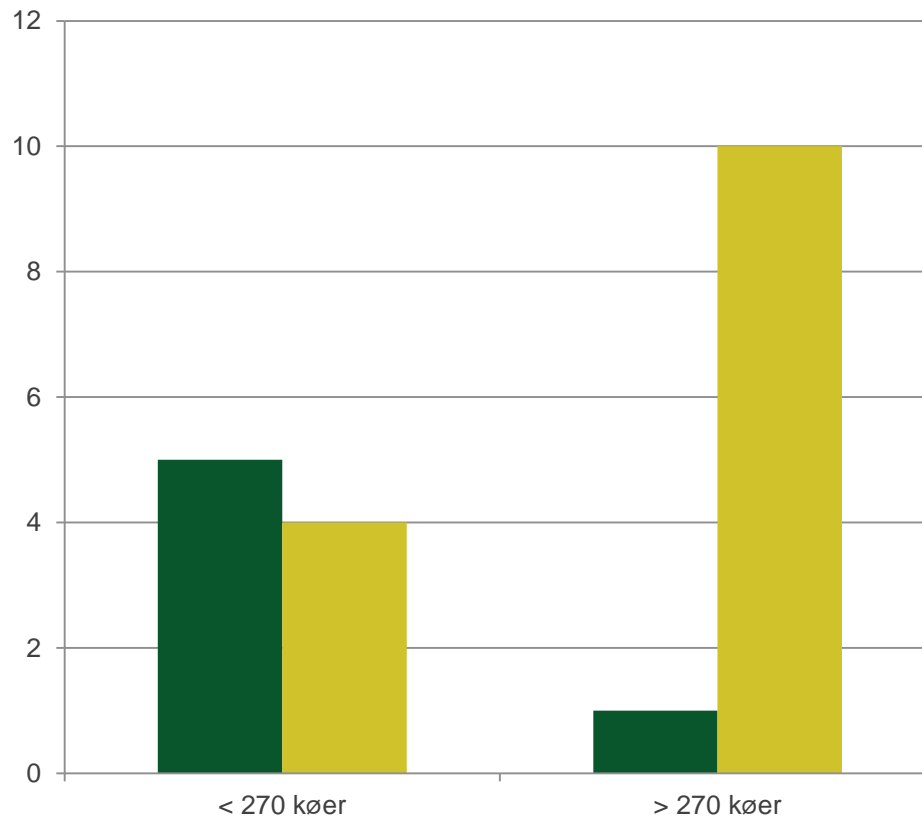


# De to vigtigste emner fra interviews vedr. Ledelse

1. Oplæring og fastholdelse af ansatte
2. Uddelegering af arbejde



# Sammensætning af ansatte



■ Kun danske ansatte

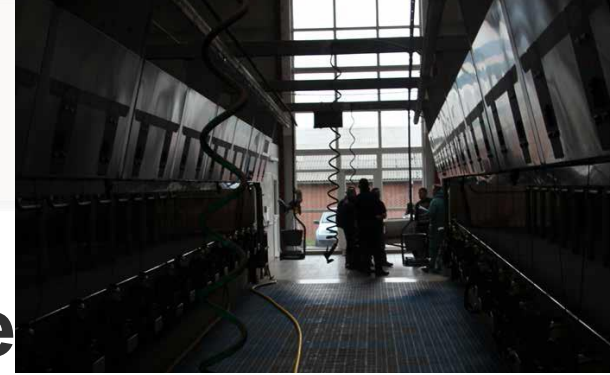
■ Bruger udenlandske (Blandet eller kun udenlandske)



## Oplæring - Hvad gør De?

- 90 % benytter **'følg mig'**
- De ser "følg mig" som en **fællesopgave**
- Nogle af dem planlægger oplæring af medarbejdere **med et månedsoverlap**
- Udenlandske medarbejdere oplærer ofte hinanden pga. sprogbarrieren
- De er dog stadig **bevidste om at være til stede og lede i den rigtige retning**





## Deres rolle - udfylde hullerne

Det kan skyldes

- Oplæring
- Manglende faglige kompetencer
- Interesse for bestemte arbejdsopgaver

I de situationer tilpasser de sig ved at

- Være fleksible og kompensere for jeres medarbejders mangler i deres arbejde
- Understøtte medarbejdernes interesseområde

→.. så bedriften fagligt **kører godt, samtidig med at medarbejderne er tilfredse**



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

*”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.”*



## Holdning

- De agerer ofte rollemodel for de holdninger og retningslinjer, I synes jeres virksomhed skal have

***”Ren og ordentlig bedrift – jamen så må jeg jo også selv feje”***

- ”Handling bag holdning” – de gør det selv i praksis



## Motivation gennem inddragelse

- Stor forskel på, hvordan I motiverer
- De gør brug af (overlapper selvfølgelig)
  - Medinddrage, give ansvar og medindflydelse
  - Give ros og anerkendelse
  - Et økonomisk incitament til motivation

Fælles er, at ledelsesstilen **er meget personlig**,  
og I har en holdning til hvordan/hvordan ikke



## De to vigtigste emner fra interviews

1. Oplæring og fastholdelse af ansatte
2. Uddelegering af arbejde



**Hvor mange timer tror I, den gennemsnitlige arbejdsuge er hos dem?**



Den gennemsnitlige arbejdsuge er på

Ca. 70 timer

Hvilke fordele og ulemper er der ved det?



## Mere tid...

- Næsten alle af dem fortæller, at de gerne vil arbejde mindre?

## Organiseringen

- Hos 20 % af dem er alle ansvarlige for alt staldarbejde
- Øvrige 80 % er det således, at staldpersonalet har individuelle ansvarsområder
  - Nogle af dem fylder deres ansattes tid ud 100 %
  - Andre foretrækker en mere løbende planlægning med sparring og samarbejde





## Uddelegering- nemt eller?

- Kendetegn - De har **meget svært ved at huske fejl** 😊
- De fremhævede fejl er enten
  - Sket for længe siden
  - Uden stor betydning

Eksempler på fejl er lige fra **penicillin i mælketanken** til **kalve sluppet ud** ved udmugning af kalvehytter



## Det centrale omkring fejl er

- Fejlen skal **meddeles** (også egne)- ellers konsekvenser (hyppige- ud af vagten)
- Hvad kan **vi lære af fejlen?**
- Derudover **så handler** mange af jer ved
  - At ændre konkrete arbejdsgange som sikring mod gentagelser af fejlen
  - At tage en snak med en medarbejder om, hvordan man kan være særlig opmærksom på årsagen til fejlen



## Uddelegering eller kontrol?

De større besætninger **over 270 køer** har en **større grad af uddelegering af opgaver til de ansatte** og brug af managementværktøjer

**Udfordring** - Hvorfor er der næsten ingen fejl. Er det på baggrund af;

1. De har kontrollen og tager ansvar med alle processerne på bedriften?
2. De har nogle super dygtige ansatte, og I kunne måske sagtens uddelegere mere?

# Den gode jobstart

[www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk)

**Kvæg**

- Arbejdsplanlægning på kvægbedrifter
- Avl
- Dyrevelfærd og dødelighed
- Foder
- IT værktøjer
- Konsulentsiden Kvæg
- Kvægforskning
- Kvæggkongressen
- KvægNøglen
- Kvægstalde
- Kødproduktion
- Malkekøer og opdræt
- Miljø
- Mælkekvalitet
- Produktionsøkonomi
- Registrering og mærkning

Du er her: LandbrugsInfo > Kvæg > Arbejdsplanlægning på kvægbedrifter > Jobstart, trivsel og arbejdsmiljø

Lean
Oprettet: 18-10-2012

> Tilmeld nyhedsbrev

**Forfatter**

**Kvæg**  
 Specialkonsulent Ulrik Toftegaard Jensen  
 Kvæg, Team Bedriftledelse [utj@vfl.dk](mailto:utj@vfl.dk)

Konsulent Vibeke F. Nielsen Kvæg  
[vfn@vfl.dk](mailto:vfn@vfl.dk)

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

**Lean**

## Jobstart, trivsel og arbejdsmiljø

**Medarbejdernes trivsel er vigtig for en funktionel og dynamisk besætning.**

**Jobstart**  
 Formålet er at sikre en god start på et nyt job både for den ansatte og for landmanden/lederen. En vigtig brik i denne er forberedelse af både ansøgning, samtale og selve starten på jobbet. Dertil kommer forventningsafstemning mellem landmand og nyansat

Vejledning til "[Den gode jobstart](#)"  
 Hent skemaet: "[Før ansættelse af en ny medarbejder](#)"  
 Hent "[Indslusningsplan for ny medarbejder](#)"

**Trivsel**  
 Medarbejdernes trivsel er vigtig for en funktionel og dynamisk bedrift. Her på siden kan der findes værktøjer til at arbejde med trivsel blandt medarbejdere. Siden vil løbende blive opdateret med flere værktøjer.

**Formålet med "Smil til arbejdsopgaver"**  
 "Smil til arbejdsopgaver" er et trivselsværktøj, som benyttes til at skabe dialog omkring arbejdsopgaver og trivsel på arbejdspladsen. Det er ideelt at gennemføre "Smil til arbejdsopgaver" i forbindelse med MU-Samtaler.

Vejledning til "[Smil til arbejdsopgaver](#)"  
 Hent skemaet: "[Smil til arbejdsopgaver](#)"

# Kan I genkende jer selv?



# Tak for opmærksomheden

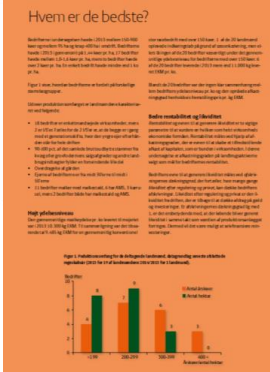
Find rapporten på [www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk)



# Kort om projektet

- Kortlægning af, hvad de bedste gør
- Helhedsorienteret undersøgelse af landmænd, der år efter år ligger blandt de bedste, målt på bundlinjen (afkastningsgrad)
- Viden fra projektet bruges til at løfte de øvrige producenter





# Projektets formål (uddrag fra LD ansøgningen)

- At andelen af producenter, der opnår en positiv profit, øges
- Flere producenter er blevet dygtigere ledere
- At rådgiverne har opnået en større viden om, hvad der adskiller de dygtige fra de mindre dygtige og kan anvende det i rådgivningen
- Viden til uddannelse af fremtidens landmænd





# Projektets forløb

| Tidspunkt                | Aktivitet   |
|--------------------------|---|
| Forår 2014               | Metodeafklaring og bearbejdning af eksisterende viden   |
| Juli-august 2014         | Udvælgelse af bedrifter   |
| September 2014           | Dataindsamling på bedrifterne (interview med ejeren omkring ledelse og staldscreen af prod.anlæg) |
| Oktober 2014             | Antropologisk feltstudie på to af de større bedrifter   |
| Oktober og november 2014 | Bearbejdning af undersøgelserne   |
| December 2014            | Formidling herunder workshop  |

## Udvælgelse (1)

- 4 konsulenter fra 4 større DLBR centre har udvalgt 5 landmænd hver
- Bedrifter med positiv profit (afregningspris > fremstillingspris)
- Bedste tredjedel mht. til afkastningsgrad i både 2011, 2012 og 2013

Afkastningsgrad, landbrug:  $\frac{\text{Resultat af primær drift} + \text{Eu Støtte} - \text{Ejerløn} + \text{Nettoforpagtning}}{\text{Landbrugsaktiver}}$



# Udvælgelse (2)

- Dedikeret mælkeproducenter
  - 80 % af bruttoudbyttet skal stamme fra kvæg eller grovfoderproduktion. Intet nævneværdigt bruttoudbytte fra andre husdyr
- Fremtidsorienteret: Kører ikke nedslidningsstrategi
- Over 150 køer
- Soliditetsgrad over 10 % fra 2011-2013
- Årsrapport fra 2009 til 2013 hos en DLBR-virksomhed
- (Enkeltmandsvirksomhed eller I/S, hvor alle landbrugsaktiver er ejet af I/S'et ) Gennemsnitligt totaløkonomi



## Data fra projektet

- Kvalitative interviews med 20 landmænd samt screening af deres produktionsanlæg
- Åbne spørgsmål fremfor spørgeskema. Indsigt i
  - Personlige forhold,
  - værdier og motivation,
  - Strategi,
  - Ledelse og management værktøjer
  - og rådgivning samt sparring



## Etnografisk feltarbejde

- Feltarbejde på to bedrifter for at få indblik i handlingen bag holdningen
- Under feltarbejde deltager antropologen i landmanden og medarbejders dagligdag og stiller spørgsmål, observerer for at forstå, hvorfor de gør, som de gør.
- Gennem feltarbejde bliver det muligt at komme under det umiddelbare svar, det usagte og underforståede



## Hvad tænker vi 2015 og 2016 at bruge feltstudier til (UTJ projekt)

- På udvalgte kvægbedrifter to dages etnografisk feltarbejde med lederen og ansatte
- Gennem den etnografiske metode kan der opnås indblik i landmandens behov inden for ledelse, og sættes gang i en selvrefleksion gennem den antropologiske analyse.
- Traditionelt har **man/vi spurgt landmanden om hans/hendes behov.**



- Erfaringerne er dog ofte, at **landmanden ikke kender sine reelle behov**, fordi han/hun ofte har indarbejdet vaner og rutiner, som de ikke er bevidste om, og derfor ikke reflekterer over i dagligdagen.
- Udviklingen af ledelsen vil efterfølgende blive fastholdt og udviklet via forandringsledelse,
- Eksempel; Ønsket om at blive en **bedre daglig leder**, Dette nedbrydes i delmål samt fordeles tidsmæssigt.
  - 1 delmål. Sig god morgen (*HP for hvordan gøres dette, adfærden*)
  - 2 delmål. Kom forberedt og til tiden mht. ugemøder. (*kan/skal yderligere nedbyrdes*)
  - 3 delmål.....