

INVITATION

02.11.2017  
8:30-15:30

## KÆRE VÆKSTLANDMAND

Endnu engang tusind tak for at vi måtte interviewe dig i forbindelse med projektet "Hvor skal væksten komme fra i landbruget?".

Som vi fortalte dig før interviewet, vil vi gerne invitere dig og evt. din ægtefælle til at deltage i et netværksmøde, hvor du møder andre vækstlandmænd, der også er blevet interviewet. Vi har yderligere inviteret personerne fra det advisory board, som er koblet på projektet, 3 af landbrugets talenter, samt projektets deltagere fra SEGES – i alt forventer vi ca. 15-20 deltagere.

Temaet for dagen vil være at få og give inputs til at:

- styrke konkurrencekraften i dansk landbrug
- styrke vækstpotentialiet i dansk landbrug
- udpege tiltag, der kan udvikle landmandens forretning
- etablere et netværk, som deltagerne kan udnytte under og efter projektperioden – og som deltagerne kan drage nytte af.

Netværksmødet afholdes torsdag d. 2. november 2017 kl. 8.30 til 15.30 hos SEGES (mødelokale 2), Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N (der vil være kaffe og brød fra kl. 8.00-8.30).



# FORELØBIG PLAN FOR DAGEN

## 1. Velkomst

v/projektleder Ivan Damgaard, SEGES

## 2. Præsentationsrunde og etablering af det fortrolige rum

v/Ivan Damgaard, SEGES

## 3. Innovation og Future Farming

v/Søren Bisp, SEGES

## 4. Projektets formål og hvad vi har afdækket indtil videre om vækst-landmænd og vækstvirksomheder

- a. Viden om dig selv som top 2% landmand  
v/Tenna Holdorff Christiansen og Ivan Damgaard, SEGES
- b. Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale  
v/Michael Højholdt og Kristian Skov, SEGES

## 5. Netværksfrokost

## 6. Netværk med og mellem deltagere

- a. Etablering, drift og udvikling af netværk  
v/Lisbeth Ulrich Hansen og Jørgen Kroer, SEGES

## 7. Debat mellem talenter og top 2% landmænd

v/Ivan Damgaard, SEGES

- a. Barrierer, udfordringer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale
- b. Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

## 8. Opsamling og afslutning

SENESTE TILMELDING er d. 27. oktober til Birgit Winther Sørensen på [bws@seges.dk](mailto:bws@seges.dk) eller telefon 8740 5508

# Hvor skal væksten komme fra i landbruget - netværksmøde 2

Chefkonsulent Ivan Damgaard

2. November 2017



**Chefkonsulent**

**Ivan Damgaard**

**Telefon 0045-8740 5036**

**Mobil 0045-2916 3134**

**Mail: [ivd@seges.dk](mailto:ivd@seges.dk)**

**Noget at leve af. Noget at leve for.**

# Arbejdsopgaver

## Strategi og Forretningsudvikling

- LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet
- Virksomhedsanalyse
- Virksomhedsstrategi
- Forretningsudvikling
- Ejerskiftestrategi
- Diversifikationsstrategi
- Risikomanagement & Risikostyring
- Ledelse og management
- Rapporteringssystemer / Økonomistyring
- Forretningsgørelse
- Advisoryboards / bestyrelser
- Projekt- og Procesledelse

Store / komplekse  
fødevarevirksomheder

DLBR

Branche  
organisationer

Kommuner





# Dagens program

- 8.30 Velkomst v/Ivan
- 8.40 Præsentationsrunde og etablering af det fortrolige rum v/Ivan
- 9.20 Innovation og Future Farming v/Søren
- 10.00 Præsentation af findings for top 2% i projektet
- Viden om dig selv som top 2% landmand v/Tenna og Ivan
  - Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale v/Kristian og Michael
- 12.00 Netværksfrokost**
- 12.45 Fagligt tema
- Findings i projektet om netværk v/Lisbeth
  - Etablering, drift og udvikling af netværk v/Lisbeth og Jørgen
  - Øvelser, refleksioner og drøftelser
- 14.15 Debat mellem talenter og top 2% landmænd v/Ivan
- Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale
  - Hvor skal væksten komme fra i landbruget
- 15.15 Opsamling og afslutning v/Ivan
- 15.30 Tak for i dag

Noget at leve af. Noget at leve for.



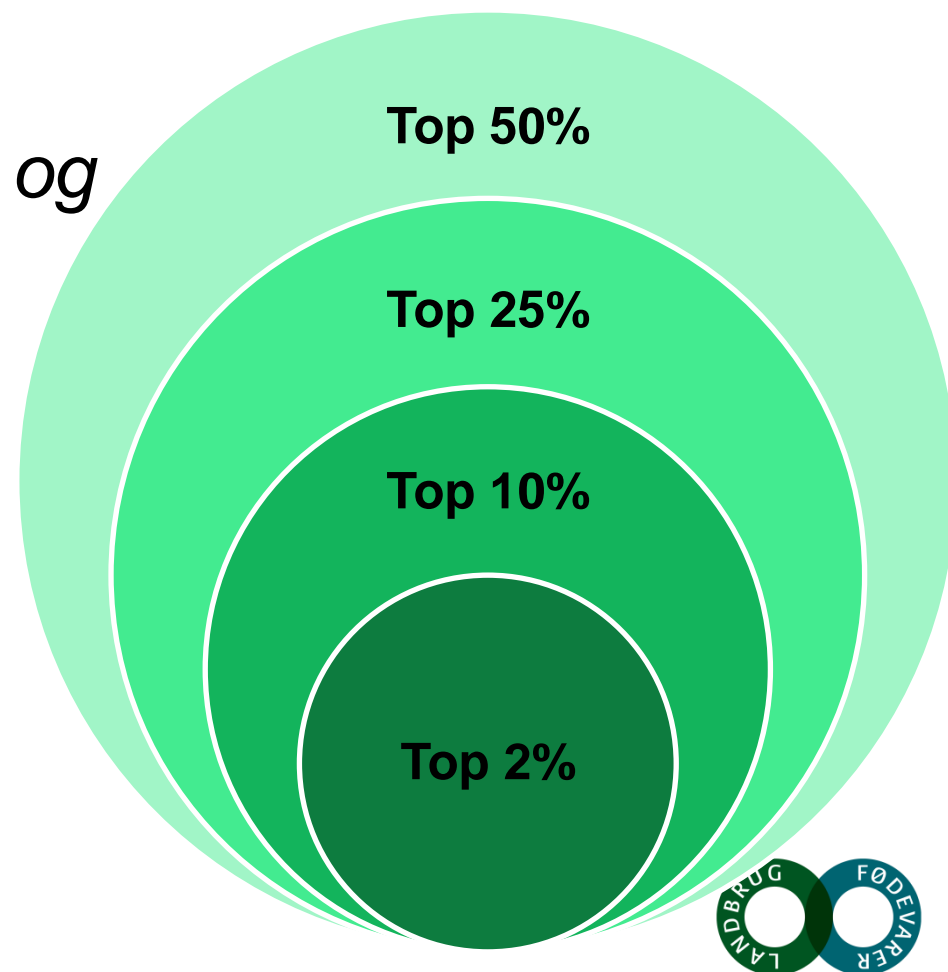
Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Barrierer, udfordringer og potentialer i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale

# Projektets hovedspørgsmål - afdække vækstlandmænd

5

*Hvad gør landets bedste vækstlandmænd, og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere, f.eks. via kendte og nye viden- og erfaringskilder*



# Projektets hovedspørgsmål - i et tidsperspektiv

## Fra finanskrisen i 2008/2009 til nu:

I en krisetid er der en gruppe af landmænd, der har evnet at styrke deres kerneforretning eller har skabt nye forretningsmodeller via strategisk ledelse, høj faglighed og inddragelse af erfaringer fra andre brancher

## Fra nu og frem mod 2025:

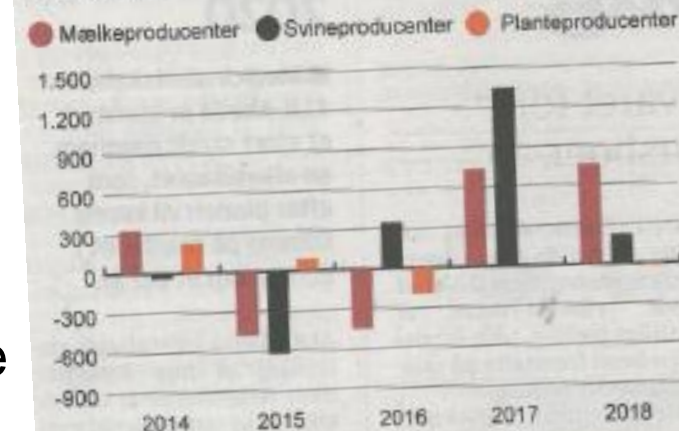
Projektet vil via de deltagende vækstlandmænd og nyuddannede talenter få inputs på hvordan vækstlandmændene ser fremtidens barrierer og potentialer, og især hvordan de vil udvikle deres forretnings og forretningsområder i årene fremover.

Vækst i balance

### Landmænd får solide overskud

Efter flere kriseår har størstedelen af de danske landmænd udsigt til solide overskud i år. 2017 og 2018 er prognose.

Driftsresultat efter ejerløn (tal i 1.000 kr.)



### Landbruget får kæmpe indtjeningsløft

Landbrugets driftsindtjening ventes i år at blive forbedret med 6,6 mia. kr. Dette er opgjort efter, at landmændenes egen løn er trukket ud af regnskaberne. 2017 og 2018 er prognose.

Driftsresultat efter ejerløn – alle heltidsbedrifter.

Tal i mia. kr.



Kilde:  
Jyllands Posten 15/9-2017

# Projektets forventede brugerrettede effekter

Landbruget har de senere år været omtalt som et erhverv med dårlig økonomi uden store muligheder for vækst.

Med projektet belyses det overfor samfundet, at der er et markant vækstlag iblandt landbrugsvirksomhederne.

- En synliggørelse af vækstlagene i dansk landbrugsproduktion vil f.eks. understøtte:
  - Investorers interesse i at udvikle landbrugsvirksomheder i landdistrikterne.
  - En effekt vil derfor være, at pengeinstitutter og andre investorer har øget interesse for investeringer i landbruget.
  - At konkurrencekraften og vækstpotentialet i erhvervet bevares og styrkes.
  - At små og mellemstore produktionsvirksomheder i landdistrikterne kan få gavn af viden om bl.a. ledelse og strategi i veldrevne og vækstorienterede landbrug.

# Inputs til projektet

- **Objektive økonomiske analyser til at udpege top 2% landmænd**
  - Lister der kvalificeres af DLBR/netværk til udvælgelse af interviewpersoner
  - Basis for en økonomisk analyse af top 2% landmænd op mod en sammenligningsgruppe
- **Dybdeinterviews af top 2% landmænd**
- **Interviews af**
  - Landmandens netværk
  - Investorer
  - Udenlandske landmænd
- **Fokusgrupper for talenter**
- **Netværksmøder for deltagende landmænd**
- **Møder med DLBR virksomheder som samarbejder med projektet**

# PRÆSENTATIONSRUNDE

Hvem er jeg

Mine forventninger til netværksmødet

# Objektive økonomiske analyser

- Overodnet økonomisk analyse
- ØDB top 10% analyser
- Selskabsanalyse
- Ø90 top 2% analyser



# Overodnet økonomisk analyse

- Baseret på Ø90

# Kundesegmenter 2015 regnskaberne

## - i alt 24473 personligt ejede ejendomme

12

Procentfordeling				
DLBR gennemsnit				
Overskudsgrad	< 10%	10 til 25%	Over 25%	I alt
Gælds pct. / Nettooms.				
<b>0 til 60%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>57%</b>	<b>68%</b>
0 - 1 mio.	1%	2%	40%	43%
1 - 2 mio.	1%	1%	12%	14%
2 - 5 mio.	1%	2%	4%	8%
5 - 10 mio.	1%	1%	1%	3%
10 - 20 mio.	0%	0%	0%	1%
over 20 mio.	0%	0%	0%	0%
<b>60 til 80%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>
0 - 1 mio.	0%	0%	5%	6%
1 - 2 mio.	0%	1%	3%	4%
2 - 5 mio.	1%	1%	1%	4%
5 - 10 mio.	1%	1%	0%	3%
10 - 20 mio.	1%	0%	0%	1%
over 20 mio.	0%	0%	0%	0%
<b>80 til 100%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>10%</b>
0 - 1 mio.	0%	0%	3%	3%
1 - 2 mio.	0%	0%	1%	2%
2 - 5 mio.	1%	0%	0%	2%
5 - 10 mio.	2%	0%	0%	2%
10 - 20 mio.	1%	0%	0%	1%
over 20 mio.	0%	0%	0%	0%
<b>Over 100%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>
0 - 1 mio.	0%	0%	1%	2%
1 - 2 mio.	0%	0%	1%	1%
2 - 5 mio.	1%	0%	0%	1%
5 - 10 mio.	1%	0%	0%	1%
10 - 20 mio.	0%	0%	0%	0%
over 20 mio.	0%	0%	0%	0%
<b>I alt</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>

Noget at leve af. Noget at leve for.



# Landbrugssegmenter

## - status årsregnskaber 2015

6. november 2017 13



### Small business

<b>Omsætning &lt; 2 mill. kr.</b>	<b>73%</b>
Røde landmænd	3%
Gule landmænd	8%
<b>Grønne landmænd</b>	<b>62%</b>

Noget at leve af. Noget at leve for.

### Produktionslandbrug

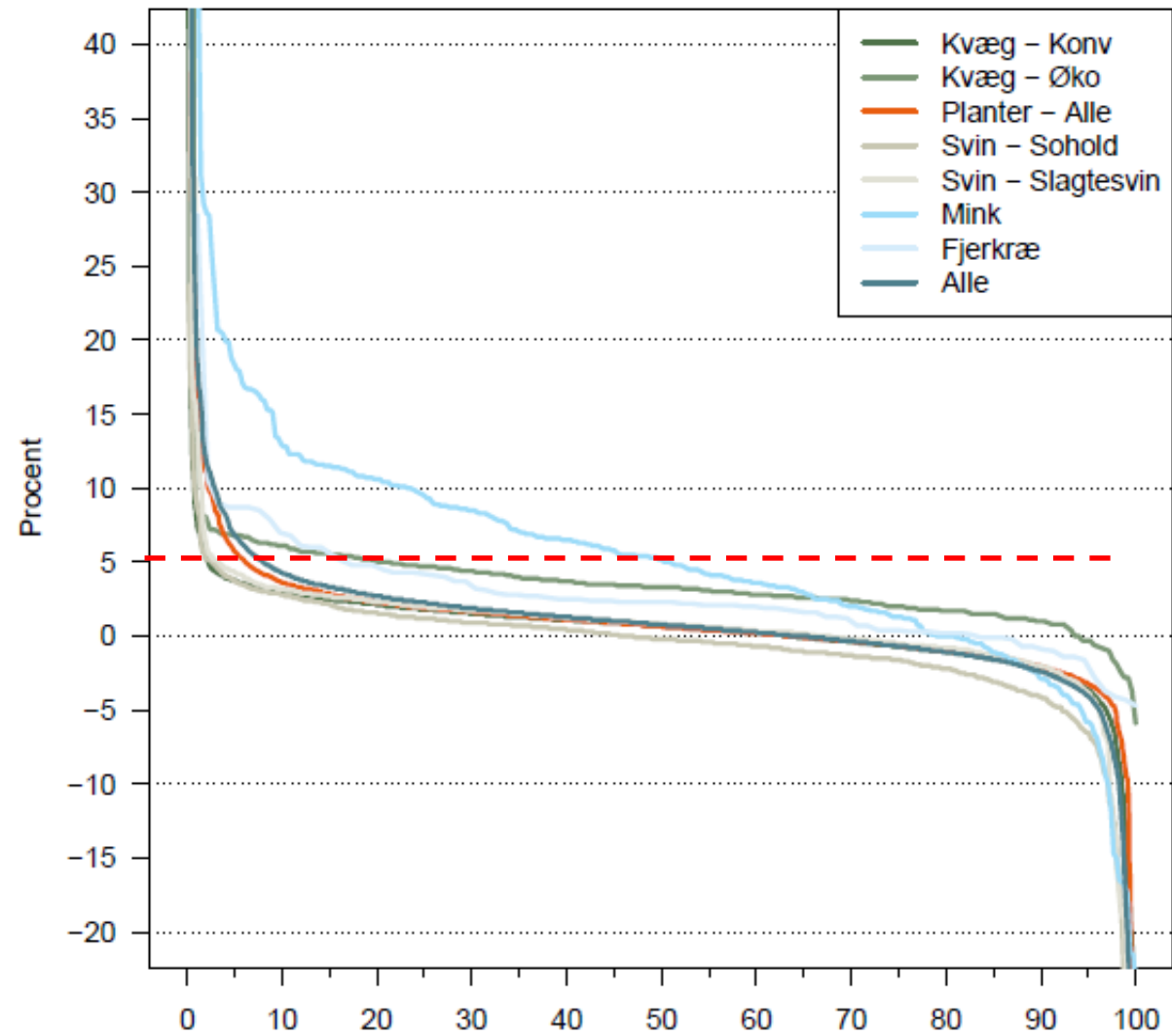
<b>Omsætning &gt; 2-5 mill. kr.</b>	<b>14%</b>
Røde landmænd	4%
Gule landmænd	3%
<b>Grønne landmænd</b>	<b>7%</b>

### Virksomhedslandbrug

<b>Omsætning &gt; 5 mill. kr.</b>	<b>13%</b>
Røde landmænd	8%
Gule landmænd	3%
<b>Grønne landmænd</b>	<b>2%</b>



## Afkastningsgrad – spredningsgraf



Spredningsgraferne er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

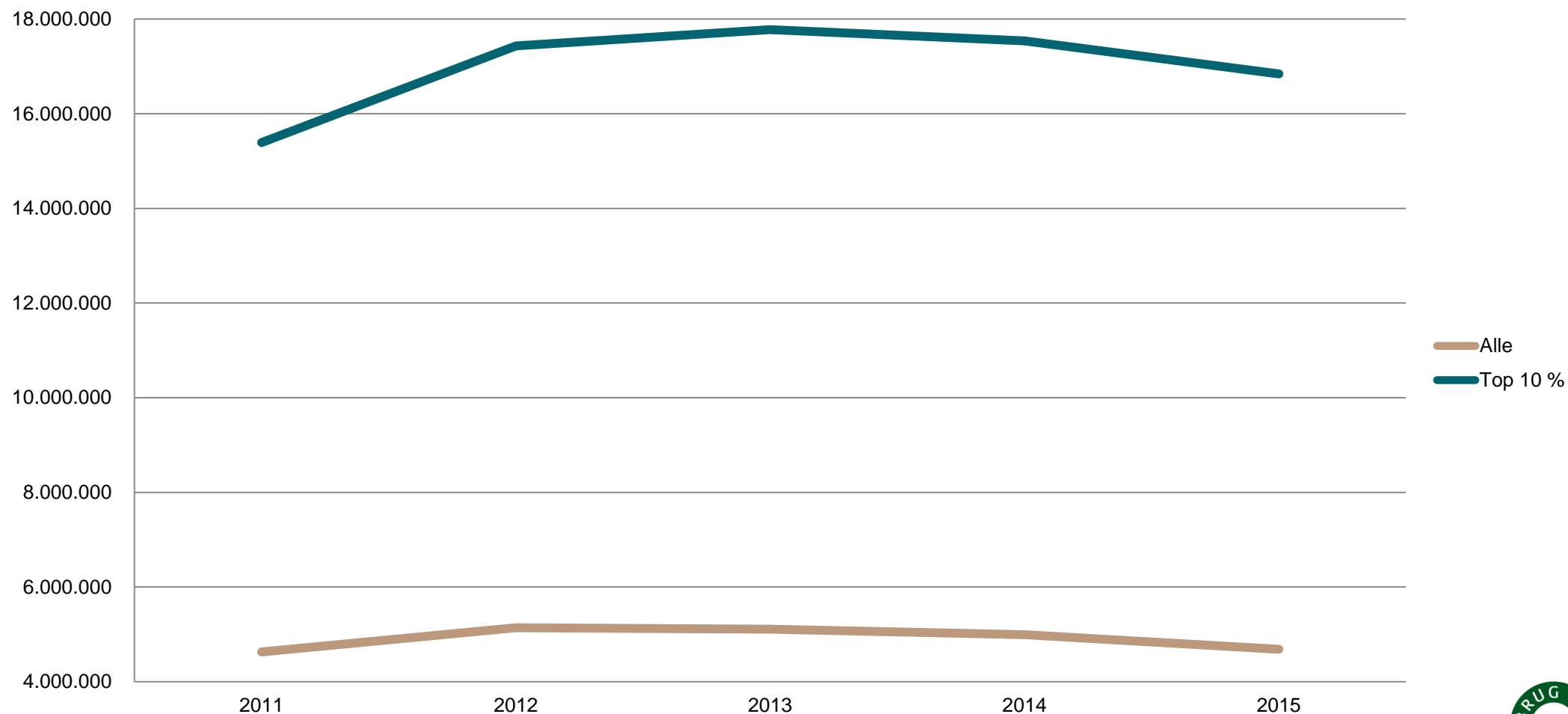
# Overodnet økonomisk analyse - alle produktionsgrene

- Baseret på ØDB

# Dansk landbrug generelt

## - Omsætning

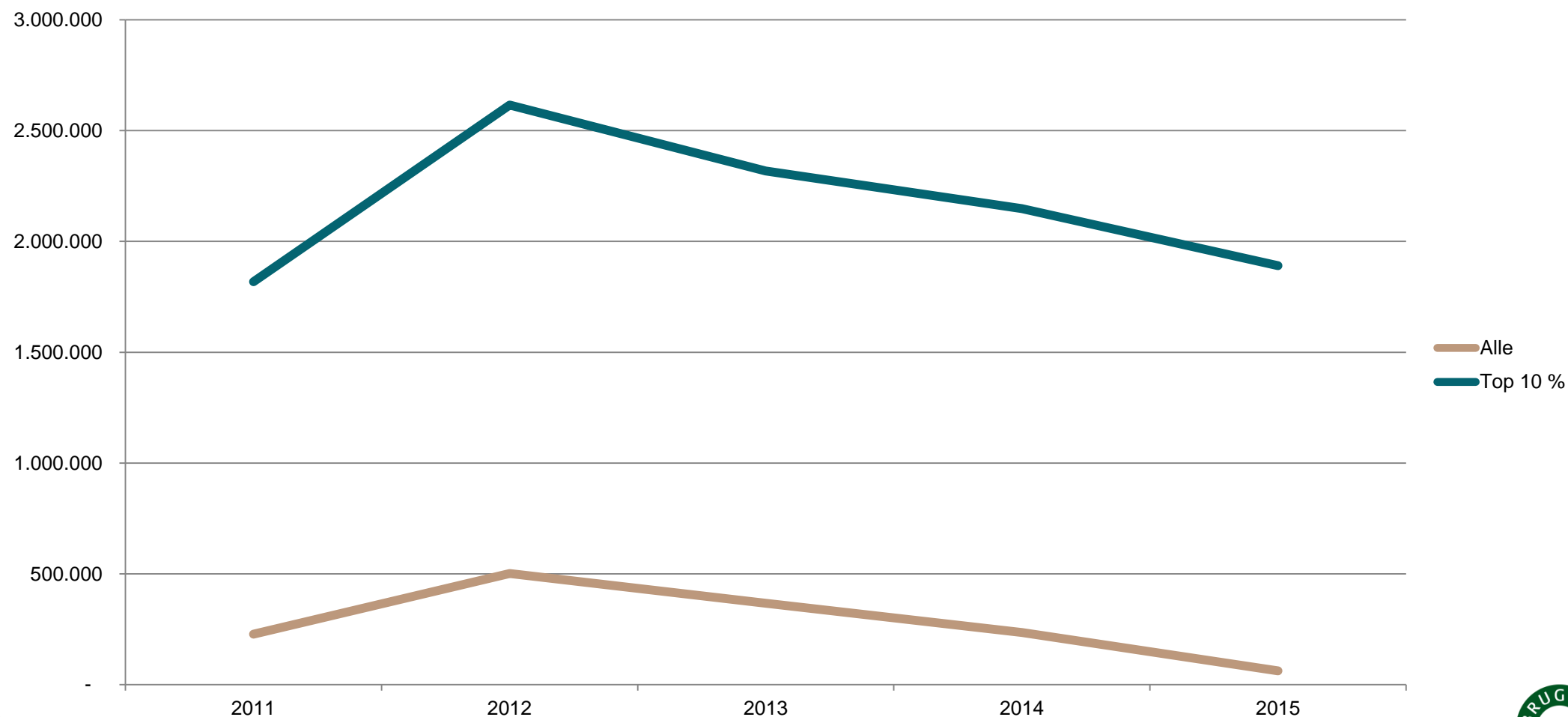
### Omsætning



# Dansk landbrug generelt

## - Driftsresultat

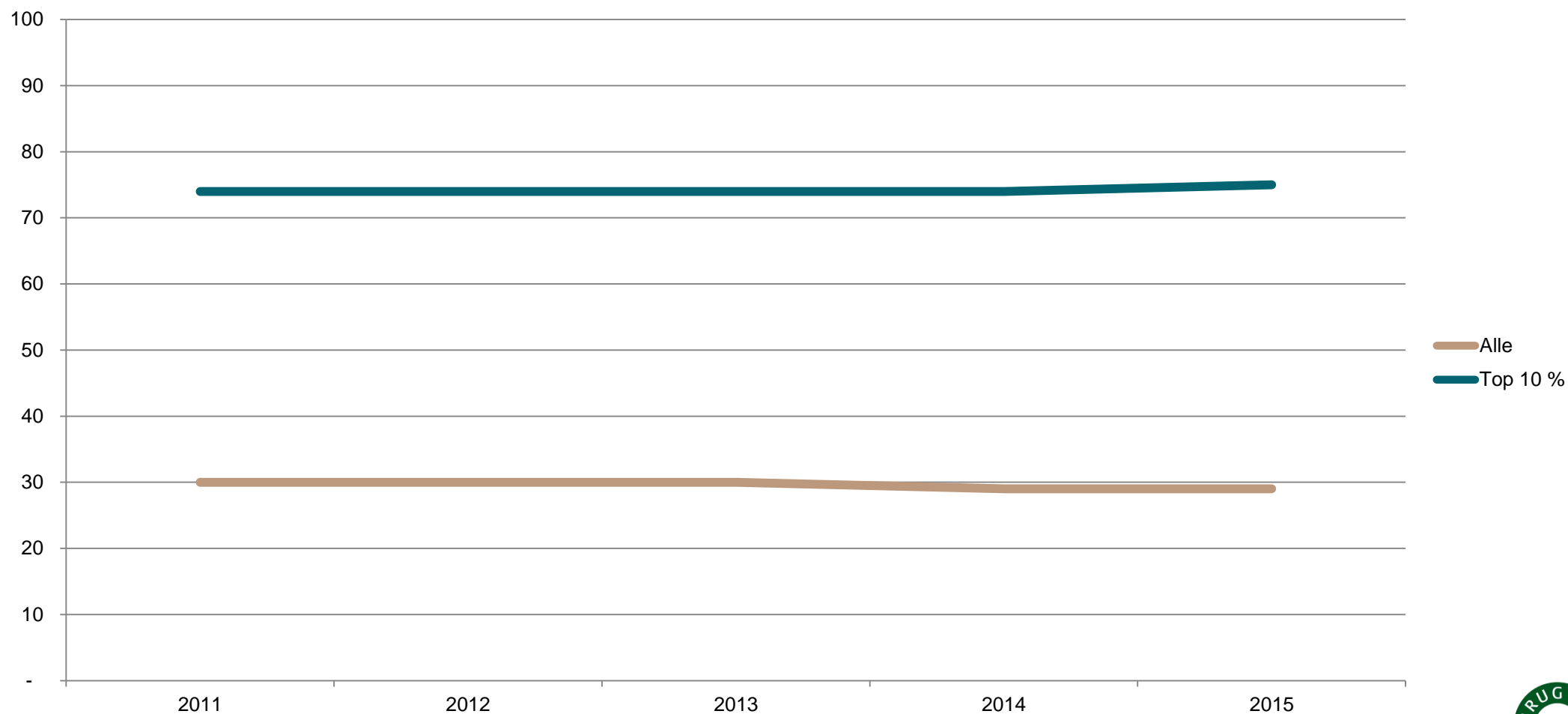
### Driftsresultat



# Dansk landbrug generelt

## - Soliditet

### Soliditet

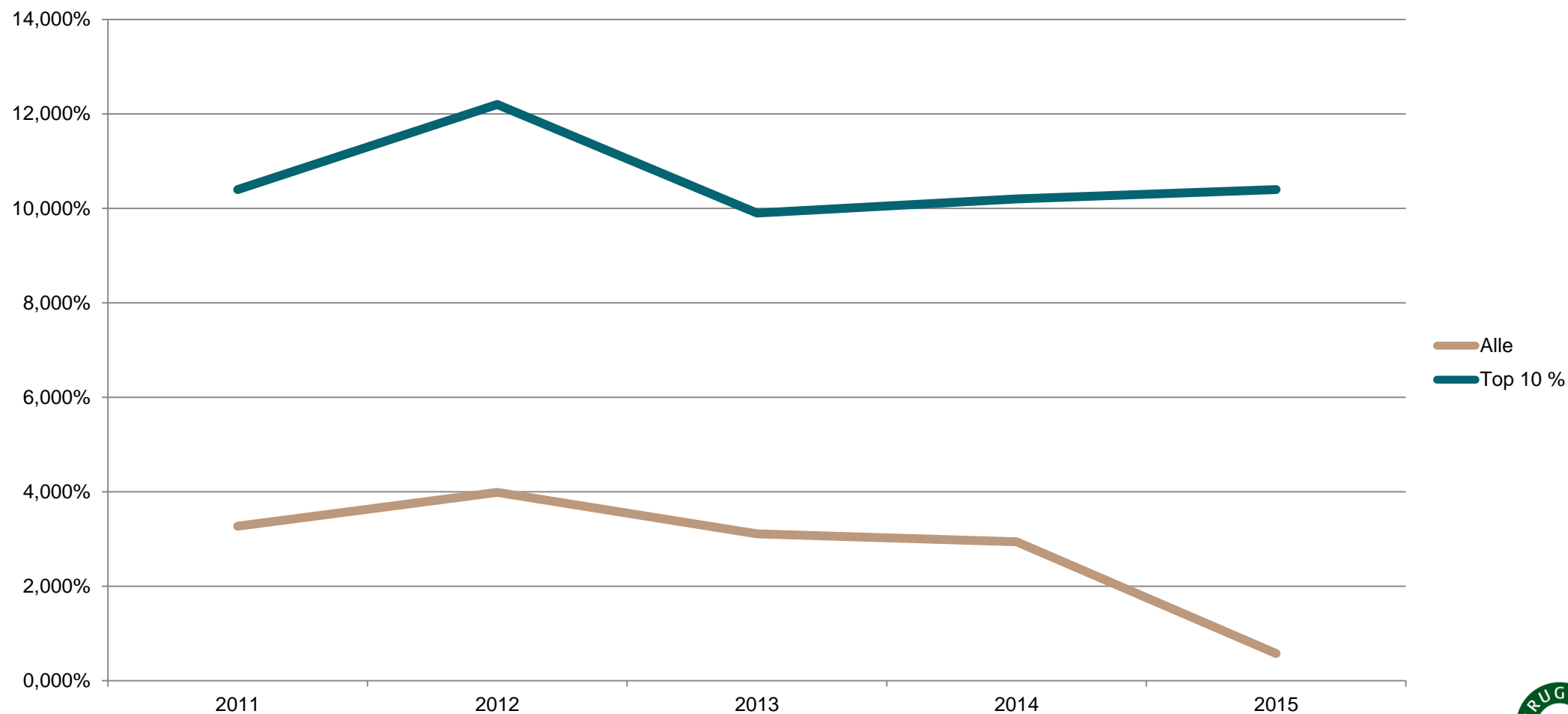




# Dansk landbrug generelt

## - Afkastningsgrad

### Afkastningsgrad

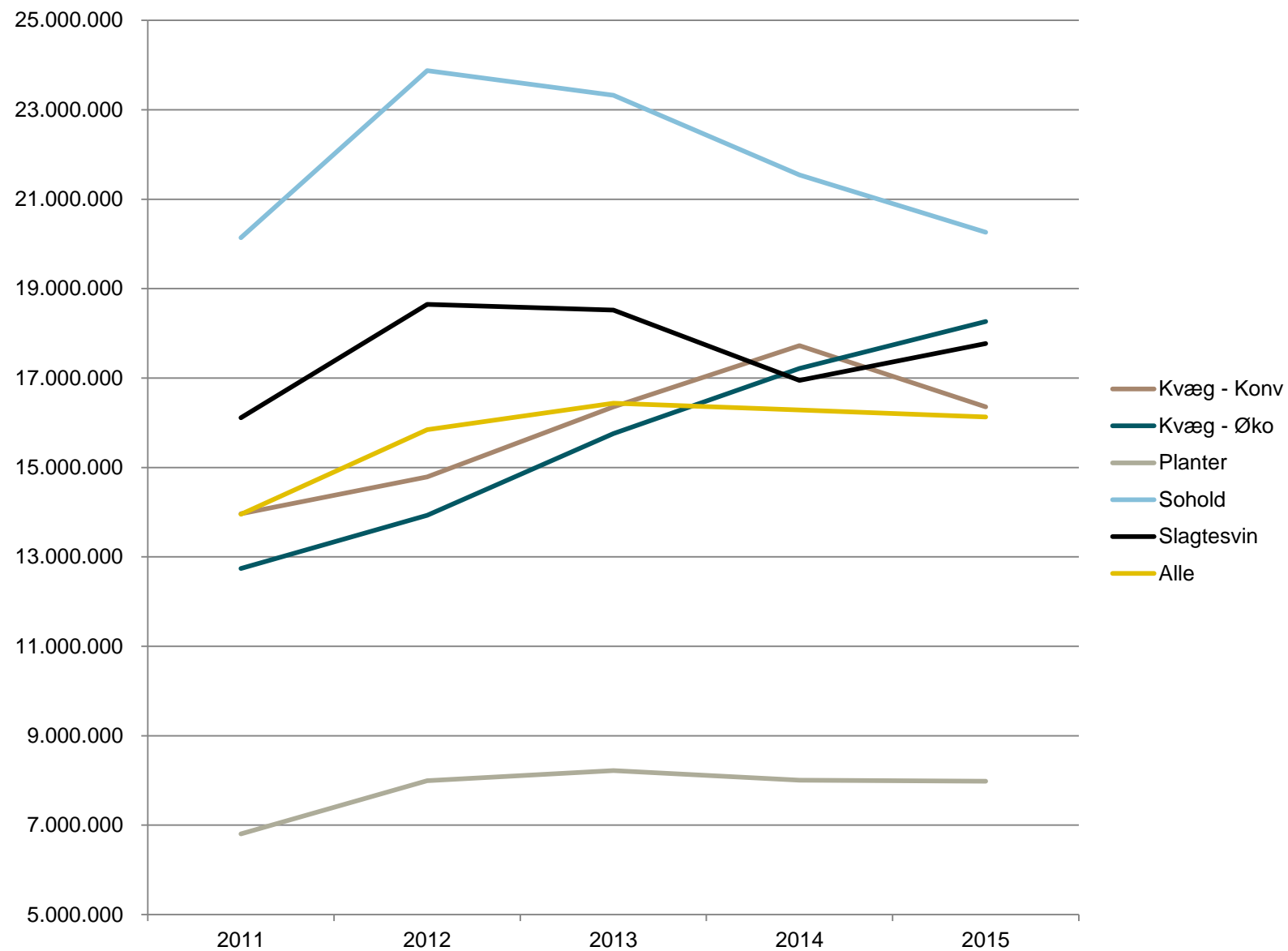


# Overodnet økonomisk analyse - opdelt på driftsgrene

- Baseret på ØDB top 10%

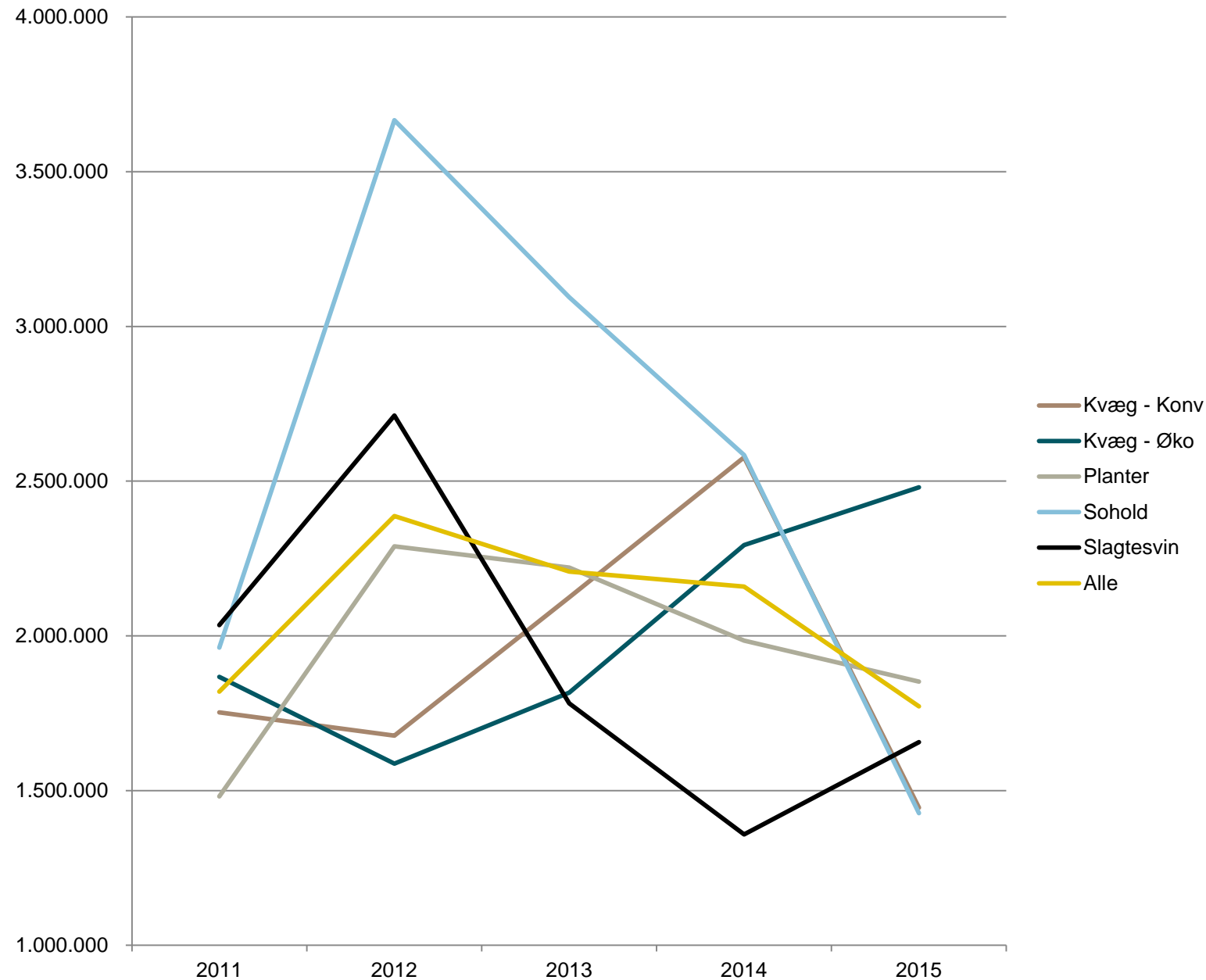
# Top 10 % - Omsætning

## Omsætning



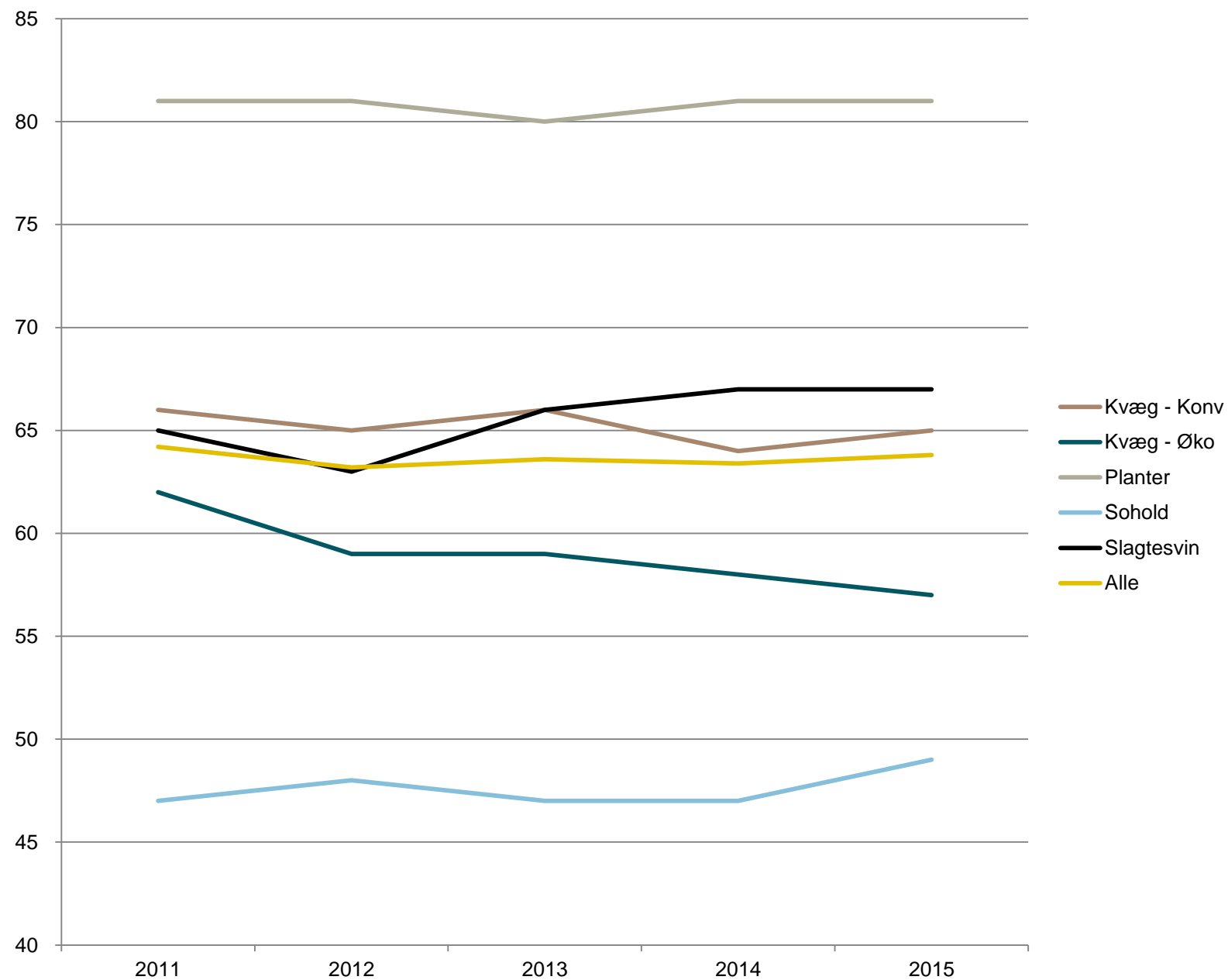
# Top 10 % - Driftsresultat

## Driftsresultat



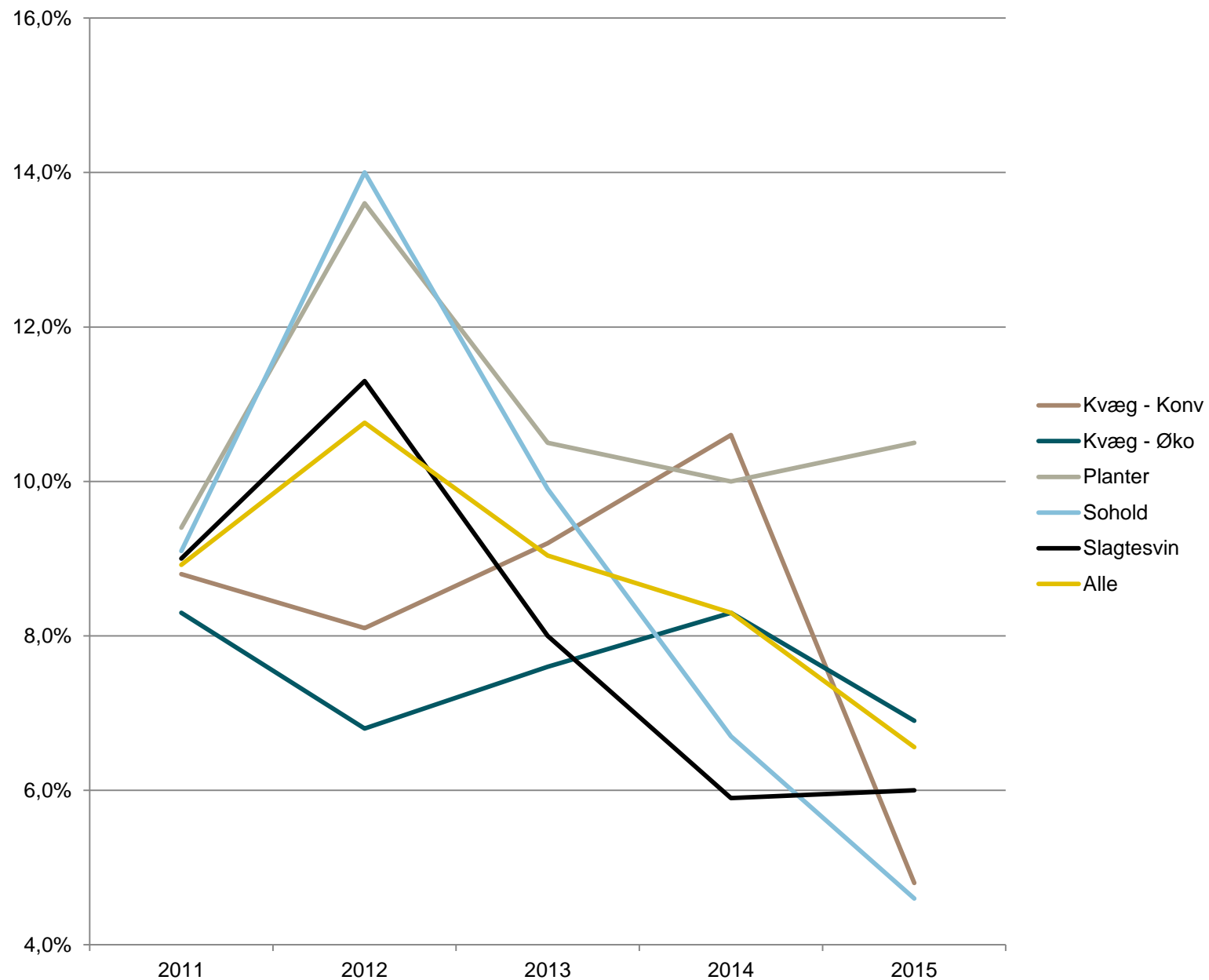
# Top 10 % - Soliditetsgrad

## Soliditetsgrad



# Top 10 % - Afkastningsgrad

## Afkastningsgrad

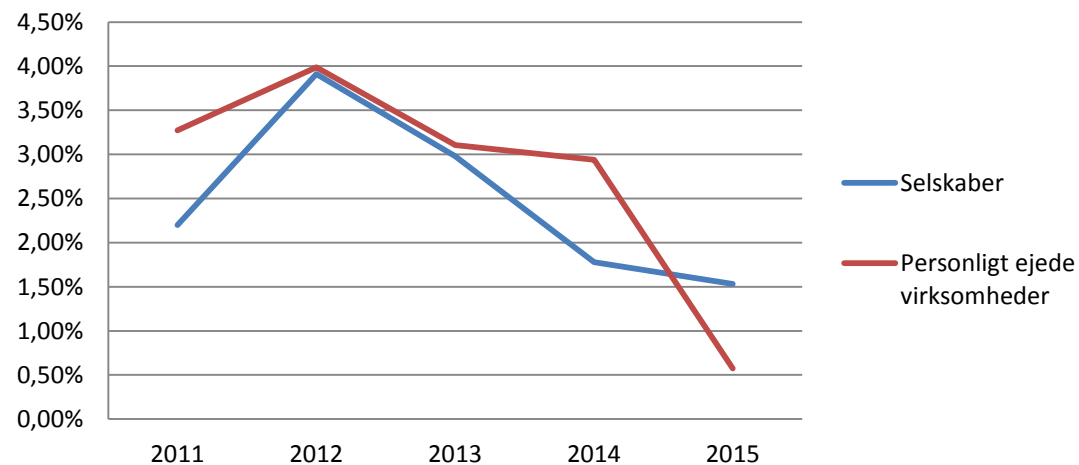


# Overodnet økonomisk analyse

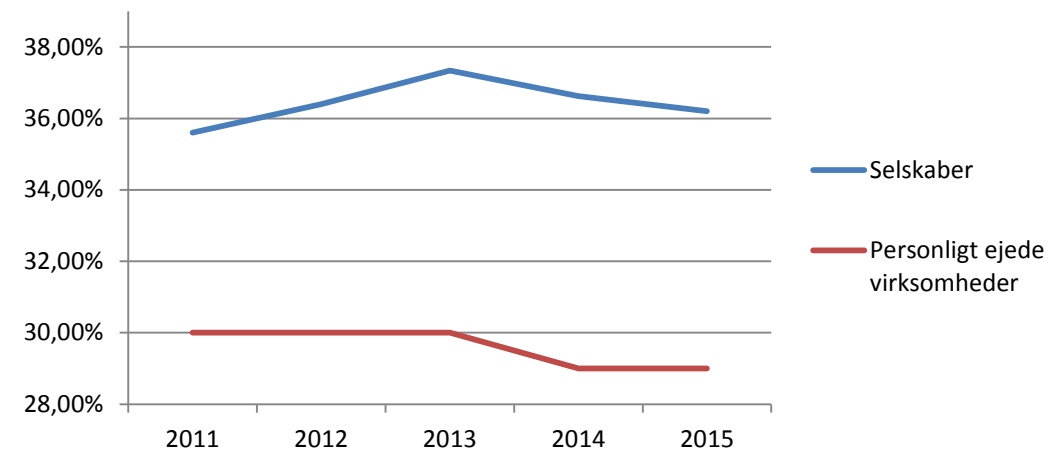
- Baseret på selskabsdata

# Landbrugsselskaber – 1318 regnskaber

## Afkastningsgrad



## Soliditetsgrad



## Resultat før skat



Vækst i balance





# Analyse af top 2%

## - baseret på Ø90

# Hvad karakteriserer en vækstlandmand?



# Kriterier for analyse af vækstlandmand



## Som sammenligningsgruppe plus

- Driftsresultat > 0 kr. i 2012
- Vækst i driftsoverskud fra 2012 til 2015 > 200.000 kr. eller et driftsoverskud i 2015 > 2 mill. kr.
- Soliditetsgrad over 10% i 2015

- Der skal være en årsrapport
- Regnskabsdata for 2012 og 2015
- Personligt og selskabs ejede virksomheder (-I/S)
- Min. 1 ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mio. kr/år i 2015

Noget at leve af. Noget at leve for.



Tabel 1

Den samlede produktion					
	Antal kunder	Samlet areal	Antal køer	Antal søer	Prod. slagtesvin
<u>Alle DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	34.383	2.248.311	495.806	860.158	15.607.847
Ø90 kunder med indberettet areal	25.406	2.248.311	485.496	747.580	14.092.993
<u>7 DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	20.007	1.327.686	279.056	537.334	9.123.323
Ø90 kunder med indberettet areal	15.044	1.327.686	273.633	469.776	8.183.590
Heraf vækstlandmænd	679	128.590	29.855	37.455	868.082
Heraf andre	3.233	571.429	183.550	336.853	5.850.586

Tabel 2

Den samlede nettoomsætning og overskud efter finansiering					
	Antal kunder	Netto-omsætning i hele 1.000	Overskud i hele 1.000	Gns. netto-omsætning i hele 1.000	Gns. overskud i hele 1.000
<u>Alle DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	34.383	74.636.112	16.695.505	2.379	532
Ø90 kunder med indberettet areal	25.406	64.121.594	13.204.325	2.619	539
<u>7 DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	20.007	43.586.816	9.861.743	2.391	541
Ø90 kunder med indberettet areal	15.044	37.605.003	7.931.965	2.603	549
Heraf vækstlandmænd	679	4.536.648	1.409.149	6.681	2.075
Heraf andre	3.233	19.064.930	964.545	5.956	301

Noget at leve af. Noget at leve for.



Den irrationelle del af  
virksomheden



Rådgivnings  
ydelser

Service  
ydelser

Landmand



**Dan Avl**





Tabel 1

Den samlede produktion					
	Antal kunder	Samlet areal	Antal køer	Antal søer	Prod. slagtesvin
<u>Alle DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	34.383	2.248.311	495.806	860.158	15.607.847
Ø90 kunder med indberettet areal	25.406	2.248.311	485.496	747.580	14.092.993
<u>7 DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	20.007	1.327.686	279.056	537.334	9.123.323
Ø90 kunder med indberettet areal	15.044	1.327.686	273.633	469.776	8.183.590
Heraf vækstlandmænd	679	128.590	29.855	37.455	868.082
Heraf andre	3.233	571.429	183.550	336.853	5.850.586

Teoretisk potentiale  
- ca. 6 mia. kr.  
hvis top 2% blev viden  
blev overført til  
sammenligningsgruppen

Noget at leve af. Noget at leve for.

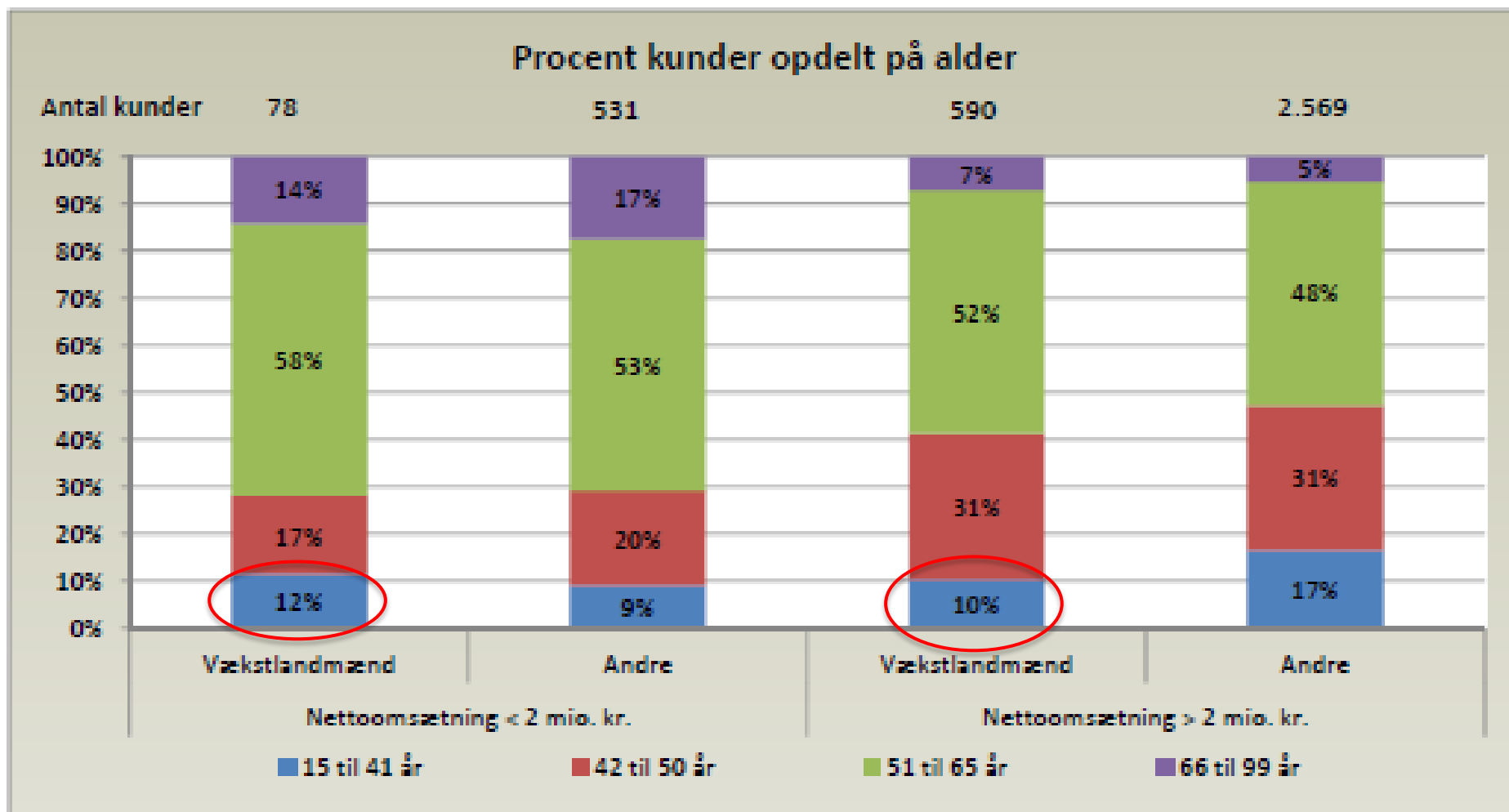
Tabel 2

Den samlede nettoomsætning og overskud efter finansiering					
	Antal kunder	Netto-omsætning i hele 1.000	Overskud i hele 1.000	Gns. netto-omsætning i hele 1.000	Gns. overskud i hele 1.000
<u>Alle DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	34.383	74.636.112	16.695.505	2.379	532
Ø90 kunder med indberettet areal	25.406	64.121.594	13.204.325	2.619	539
<u>7 DLBR virksomheder</u>					
Alle Ø90 kunder	20.007	43.586.816	9.861.743	2.391	541
Ø90 kunder med indberettet areal	15.044	37.605.003	7.931.965	2.603	549
Heraf vækstlandmænd	679	4.536.648	1.409.149	6.681	2.075
Heraf andre	3.233	19.064.930	964.545	5.956	301

Tabel 3

Antal kunder pr. produktionsgren					
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
<b>Kunder med planteavl</b>					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
<b>Kunder med køer</b>					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
<b>Kunder med søer og evt. slagtesvin</b>					
Vækstlandmænd	59	270		634	5.815
Andre	573	205		578	3.910
<b>Kunder med slagtesvin</b>					
Vækstlandmænd	74	210			6.899
Andre	511	182			6.783

Graf 6

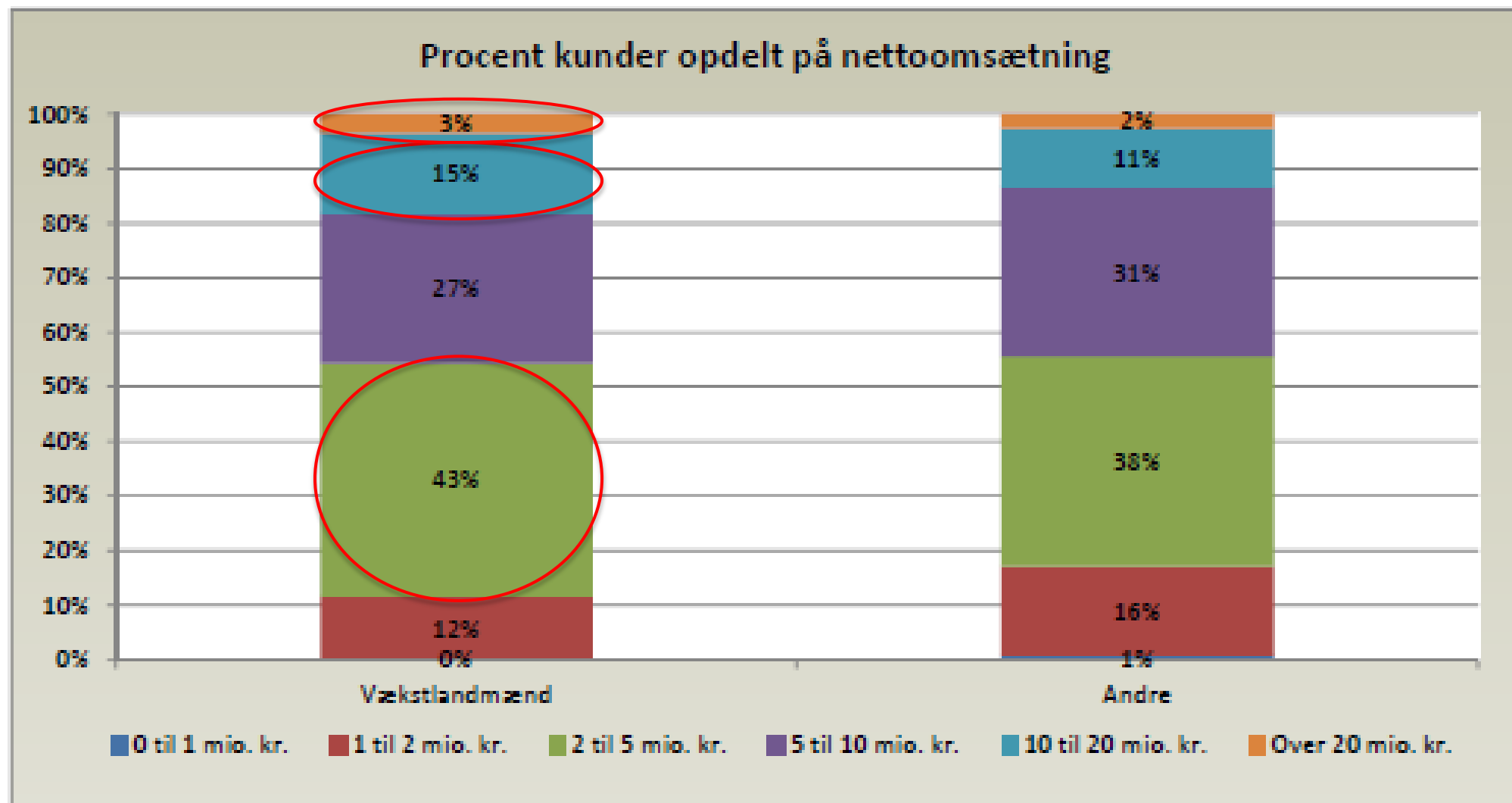


Noget at leve af. Noget at leve for.





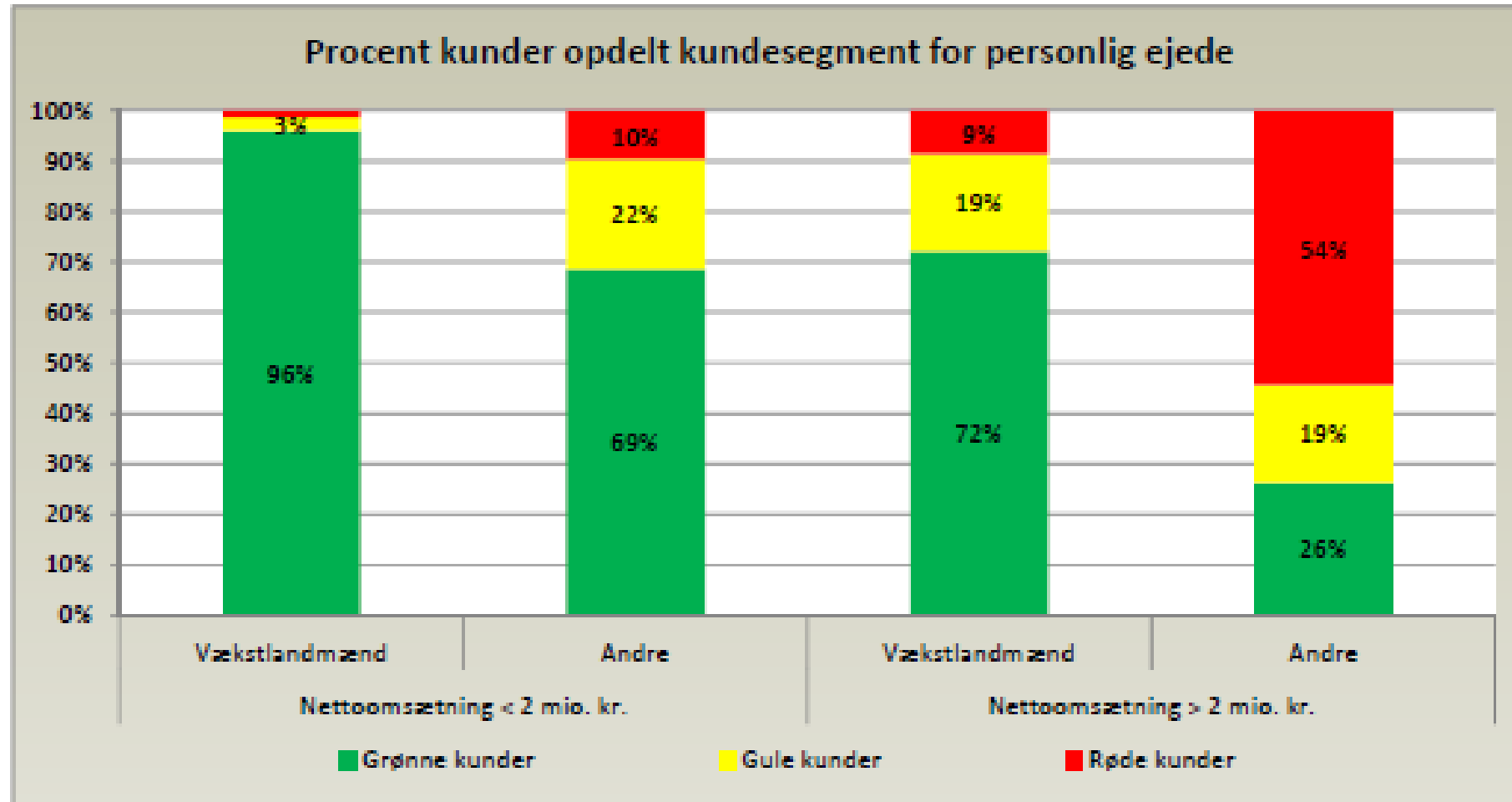
Graf 7



Noget at leve af. Noget at leve for.



Graf 8



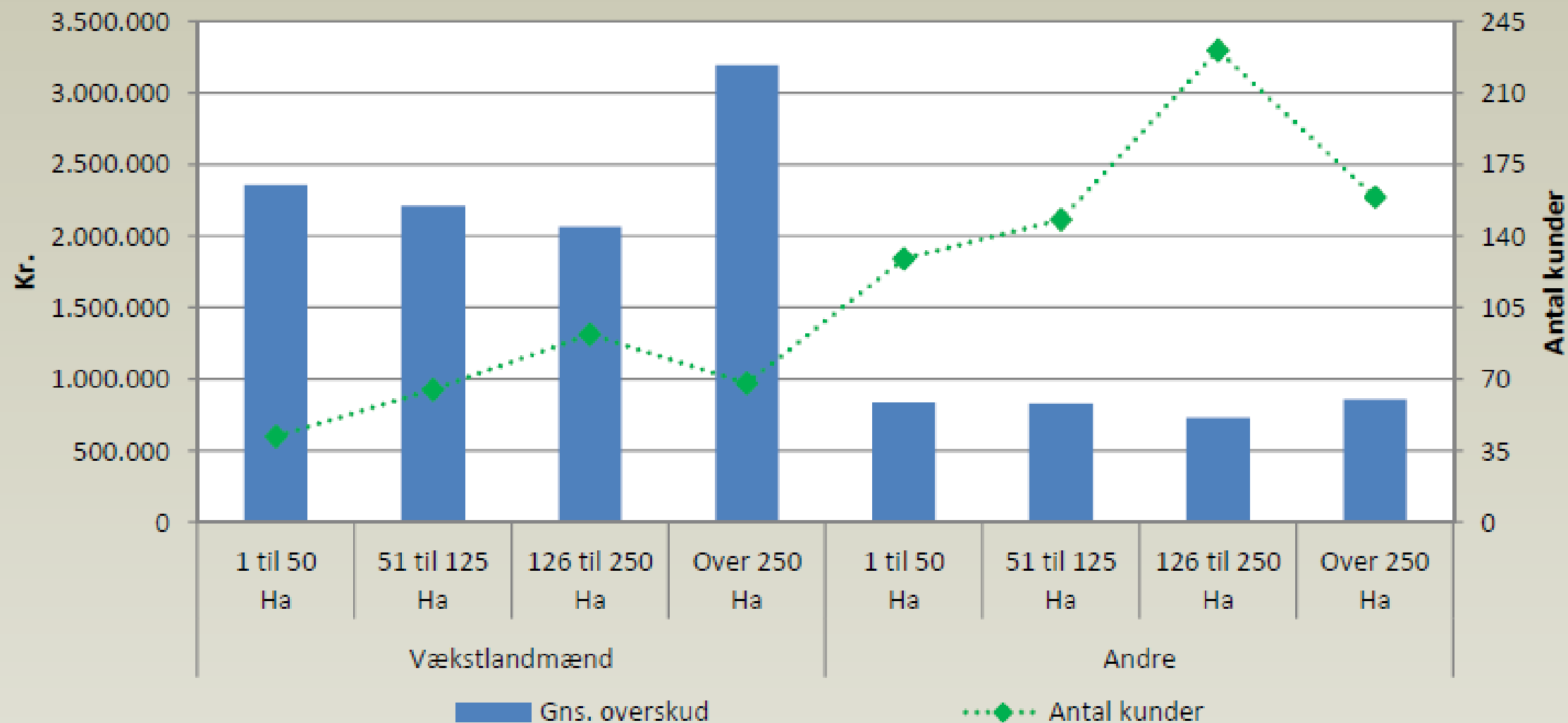
Noget at leve af. Noget at leve for.



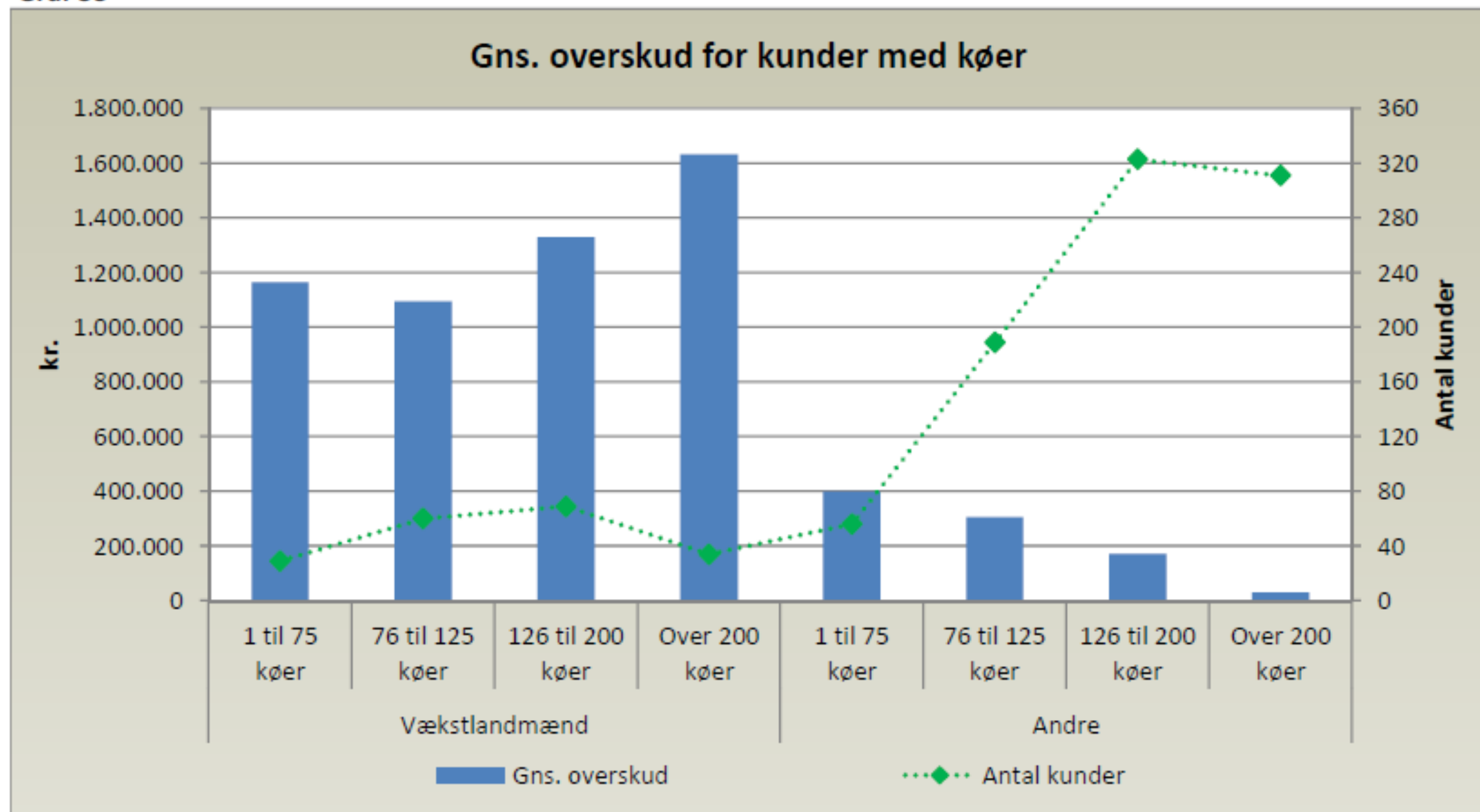
Graf 34

## Gns. overskud for kunder med planteavl

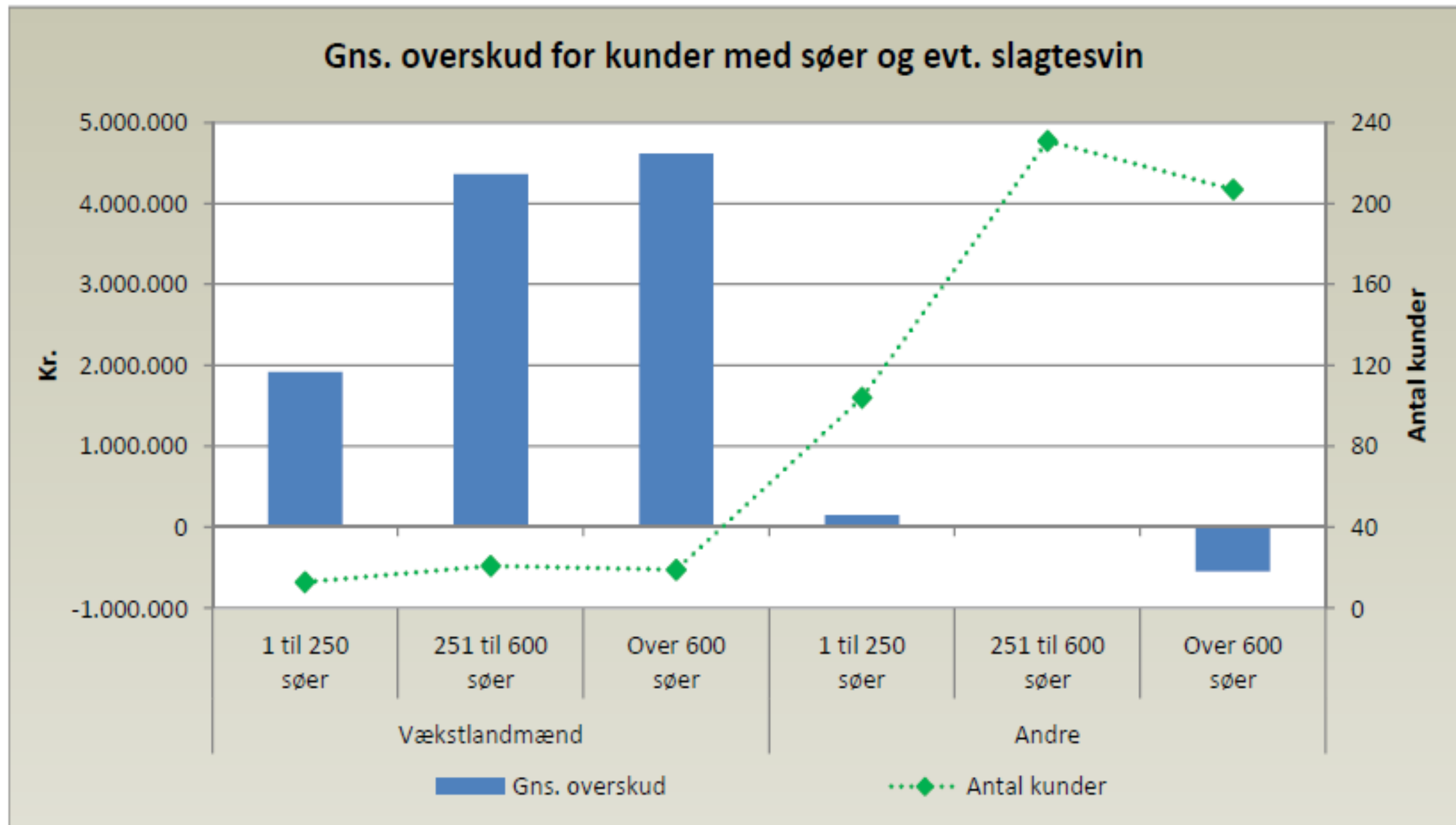
Nettoomsætning > 2 mio. kr.



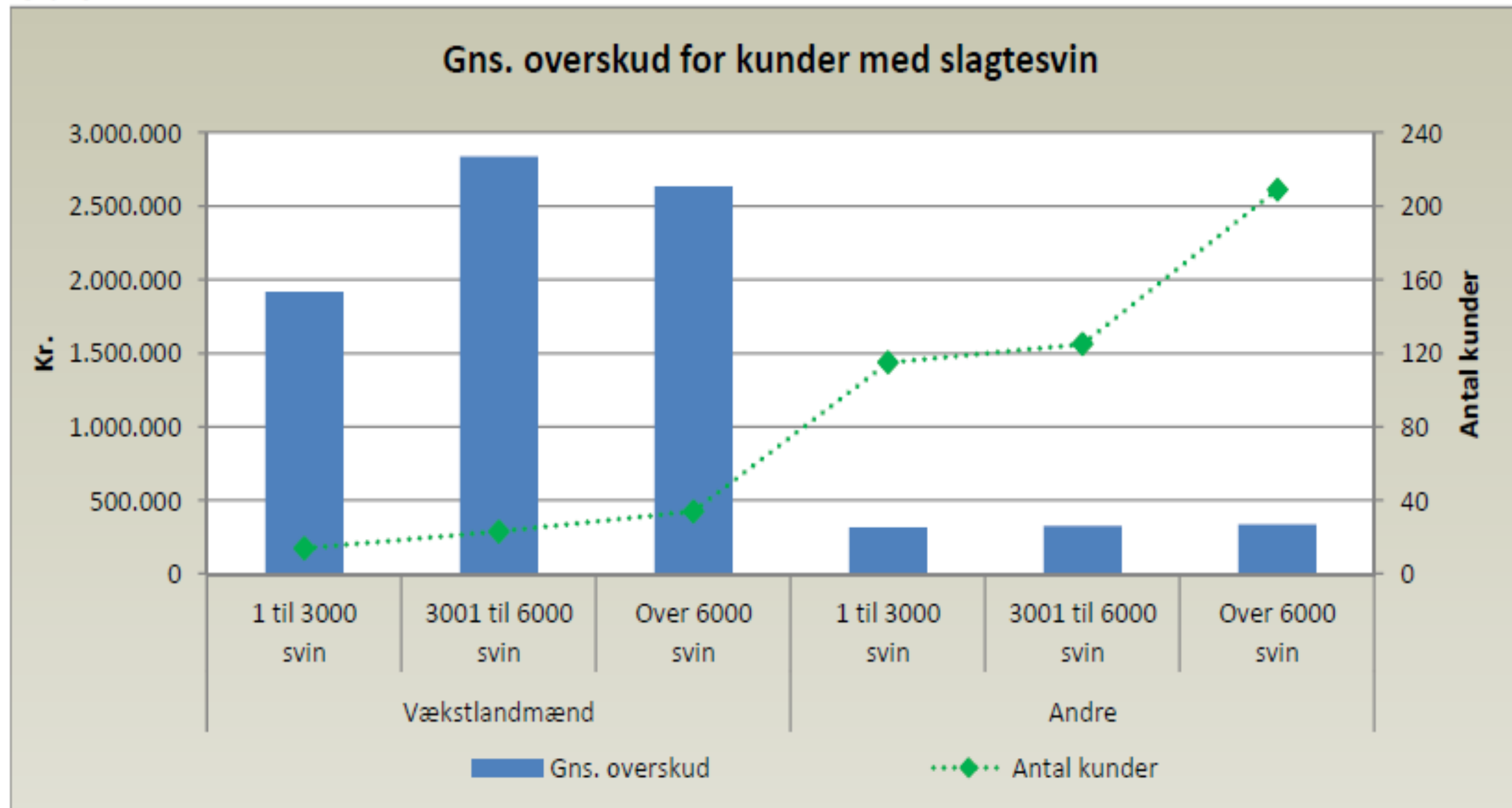
Graf 35



Graf 36



Graf 37



Noget at leve af. Noget at leve for.



# Debat ved bordene



Rammevilkår

**Tema:**  
*Barrierer, udfordringer og potentialer  
i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale*



Kultur



**Vækst  
landmand**

Personlige forhold



Noget at leve af. Noget at leve for.

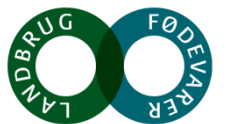
Virksomhed





# Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Noget at leve af. Noget at leve for.



# Future Farming – hvad skal vi leve af om 5 år+?

Ved Søren Bisp, Future Farming



LinkedIn

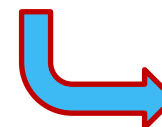
Søren Bisp

Forretningsudvikling | Marketing | Branding | Kommunikation | Bæredygtig udvikling

SEGES • Aarhus BSS - Aarhus University



GUMLINK  
CONFECTIONERY  
COMPANY



# HVORFOR FUTURE FARMING

- Øgede krav til at arbejde i hele værdikæden, fortsat globalisering og teknologisk udvikling – Vi skal sætte os ind i fremtiden.
- Dansk landbrug skal udnytte sin vilje til udvikling. Vi skal se ud i verden og vi skal tale med forbrugeren.
- Future Farming skal søge efter nye muligheder, få folk til at arbejde ind i fremtiden og fungere som spilfordeler.



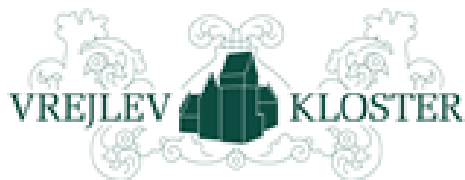


# FUTURE FARMING ADVISORY BOARD

Landbrug Virksomhedsledelse Debat Forskning



AGROINTELLI



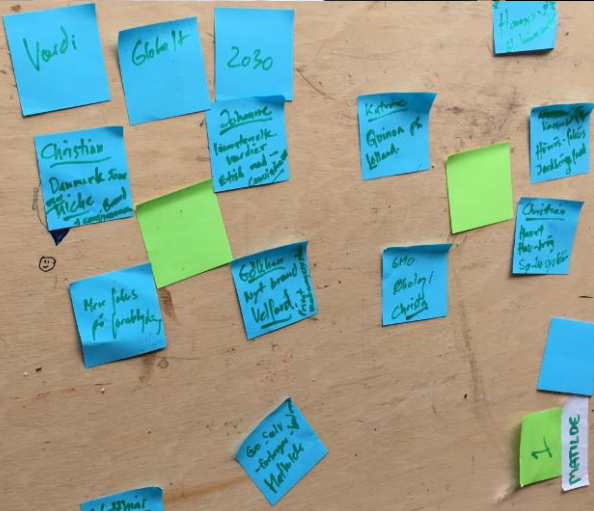
SEGES



# MEDLEMMER AF ADVISORY BOARD

NAVN	STILLING OG ORGANISATION
Lars Hvidtfeldt	Landmand og Viceformand L&F
Søren Tinggaard	VP Export – Danish Crown
Nicolai Hansen	Adm. Dir. – KMC
Sebastian Søderberg	VP New Business Devl., Incubation & Acquisitions – Novozymes
Ole Green	Adj. Prof. AU, Adm. Dir. - Agro Intelligence
Hanne C. Bertram	Professor, differentierede og biofunktionelle fødevarer – AU
Jesper Pagh	Group VP, Animal Nutrition - DLG
Just Jensen	Professor, genetik - AU

NAVN	STILLING OG ORGANISATION
Lene Lange	Professor, Forskningsleder, bioøkonomi - DTU
Malthe C. Holst	Landmand m.m. - Vrejlev Kloster og Ingstrup Mejeri
Iben Krog Rasmussen	Stud. Polit., Tænk tanken Frej
Henrik Jørgen Andersen	Adj. Prof. AU, Senior Manager R&D – Arla Foods Ingredients
Svend Christensen	Professor, Instituttleder, Plante- & Miljøvidenskab - KU
Louise Helmer	Adm. Dir. – Centrovic
Ejnar Schultz	Direktør, Innovation - SEGES



# Innovation med kunden... Vi spørger nogle unge...

Bærproducent og  
læser til agrarøkonom

Forandringsagent  
i teleselskab og vil  
verden

Griseproducent  
og økolog

Ingeniør og  
laver  
superdrikke

Skrædder og  
læser på  
Bygholm

Studerende og  
fødevaredebattør

Studerer til  
*KaosPilot* og ER  
madglad

Laver mad til  
mange og er  
*Foodfighter*

Landbruger og  
studerer til  
*KaosPilot*

Bioteknolog og  
debatlysten

Kok og  
lægestuderende

Arbejder med  
fremtiden og  
innovation -  
Novozymes



# DE UNGE FIK TIL OPGAVE AT UDTRYKKE KRITIK...

Ingen tillid      Tager ikke ansvar  
Biologisk nedbrud      Petriskålen  
tager over      Mere, mere, mere...  
Supermarkedet bestemmer  
Ingen gennemsigtighed      Ikke  
alt det kød      Svage planter  
Hvorfor dansk ejerskab?

... med det er jo bare brok.... De tænker også i  
muligheder og løsninger 😊



# DET DE UNGE ØNSKER OG MENER KAN SKE...

Gensidigt forpligtende relation

Spis sæsonens

Koble ét landbrug med én kunde

Smag i centrum

Brug GMO i økologi

Tilbage til andelstanken

Dyrk jorden

Flydende marker i søkosystemer

Flere fødevarer på frost!

Verdens andre afgrøder

Danmark ER nichen

Vi producerer FØDEVarer

Personligt velfærd – Dyrets velfærd –  
Klodens velfærd

... Giver det  
mening for  
jer?

Hvad skal der  
til for at det  
kan lade sig  
gøre?

# Vi har accept og opbakning i den danske befolkning



Det er et  
vilkår!

Advisory  
Board  
målsætning



# Vi dokumenterer bæredygtig udvikling og ansvarlig produktion

Det er på  
vej!

Advisory  
Board  
målsætning



# Bioraffinering sker baseret på fabrikssystemer og det fleksible anlæg

Det går vi  
efter!

Advisory  
Board  
målsætning



# Vi accelererer præcisionsjordbrug til optimalt brug af jord, vand, planter og gødskning



Det går vi  
efter!

Advisory  
Board  
målsætning




**Vi har en  
økonomisk sund  
produktion af  
målrettede foder  
og fødevarer-  
ingredienser**

Det går vi  
efter!

Advisory  
Board  
målsætning



A multi-channel pipette is shown dispensing liquid into a petri dish. The setup is under a microscope, with the objective lens focused on the petri dish. The background is a light blue surface.

**Vi kombinerer  
og konverterer  
viden om  
mikrobiota**

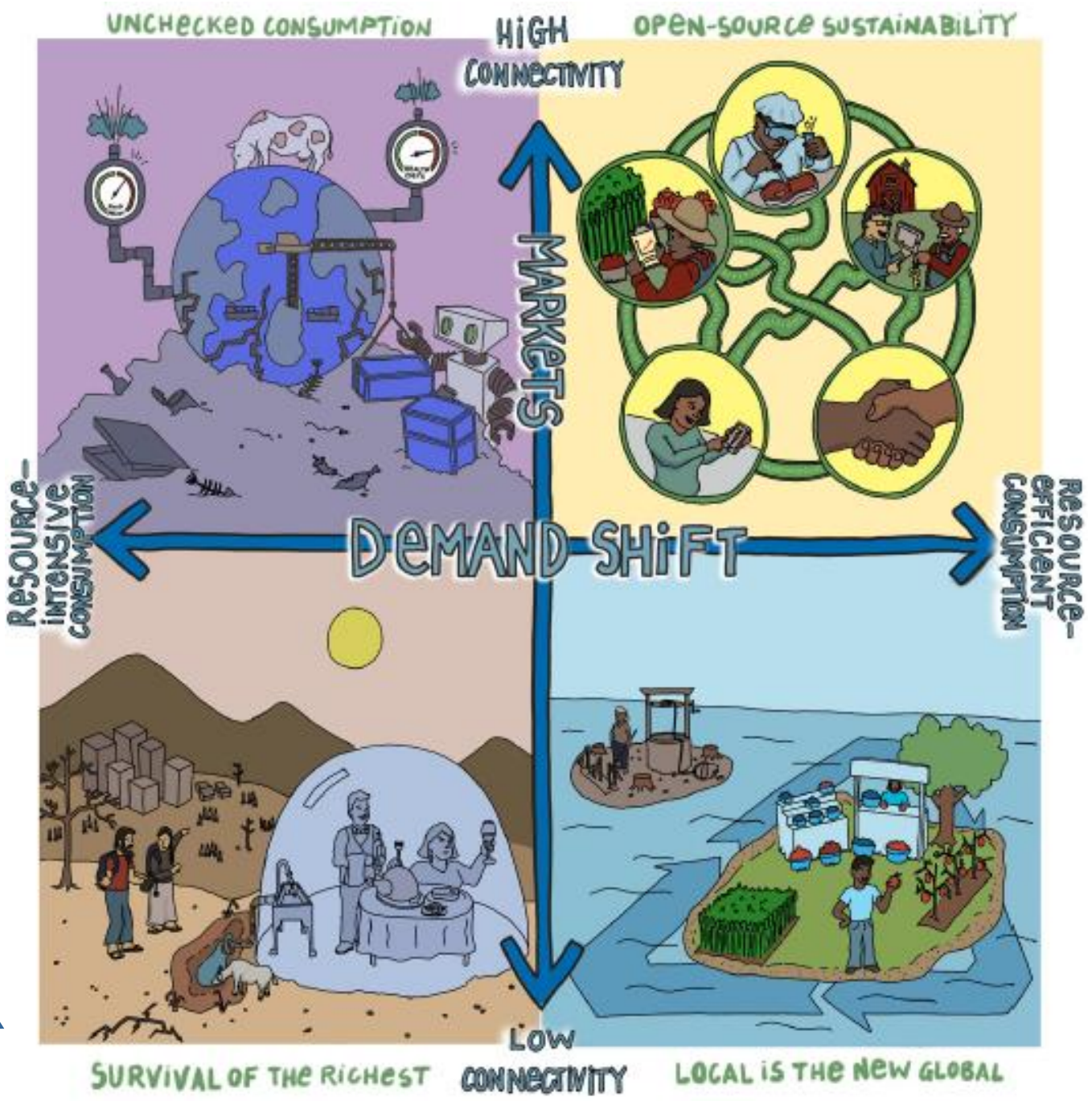
**Det går vi  
efter!**

**Advisory  
Board  
målsætning**

# FRA TRENDS...



# ... TIL SCENARIER



Kilde: World Economic Forum – Shaping the Future of Global Food Systems, January 2017



# HVAD KOEN MÅSKE STÅR OVERFOR

Et forbigående fænomen?  
En trussel?  
En mulighed?  
En udfordring?  
En varig trend?





# LOKAL PRODUKTION I 2030

## Byområder indgår i det opdyrkede landskab

La'os gro - strategi  
for urban farming i  
Albertslund

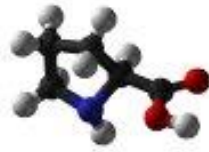
Grøn omstilling med urban  
farming - dyrkning og  
fødevarer tilbage i byerne





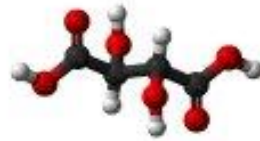
**Ava Winery, San Fransisco**

Vin baseret på dyb viden om hvilke molekyler der skaber hvilke smage, farver og teksturer.



### **Amino Acids**

Alanine  
Proline  
Glycine



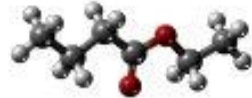
### **Acids**

Tartaric acid  
Malic acid  
Lactic acid



### **Sugars**

Fructose  
Glucose



### **Volatile Organics**

Ethyl Butyrate  
Isoamyl alcohol  
Limonene



### **Ethanol**



**Skal stadig bruge råvarer...**

**...kan være danske...**



# FORSKNING, SKÆVE TANKER... OG KAPITAL

Primærproduktet er “Kerecis Omega 3” – intakte fiskeskind til hudtransplantation.

Baseret på de indbyggede egenskaber i fiskeskind.

... *niche, but nice* 😊

... Men der er da noget med både  
kyllinger og grise.....

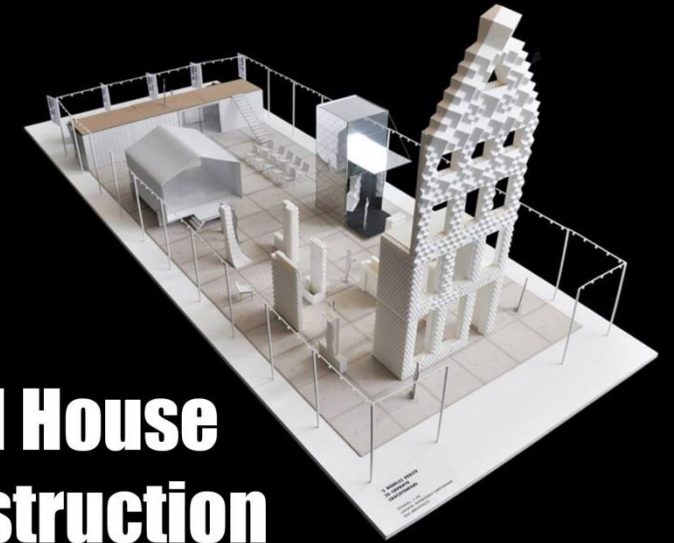


- **Print direkte på grunden**
- **Cirkulær økonomi**



3dpi.tv

**3D-Printed House  
Begins Construction**



- **Bioraffinering**
- **Fleksibelt staldbyggeri**



An aerial photograph showing a red tractor with a red moldboard plow working in a large field. The tractor is moving from right to left, turning over dark, rich soil. To the right of the plowed area is a field of golden-brown crops, likely corn. In the background, there are rolling hills, some farm buildings, and a few trees under a clear sky. In the top left corner, a drone is visible in flight.

**Vær med i Future Farming  
på facebook ... i dag!**

**Læs mere på  
[www.seges.dk/futurefarming](http://www.seges.dk/futurefarming)**



# HVEM ER VÆKSTLANDMÆNDENE OG HVAD GØR DE?

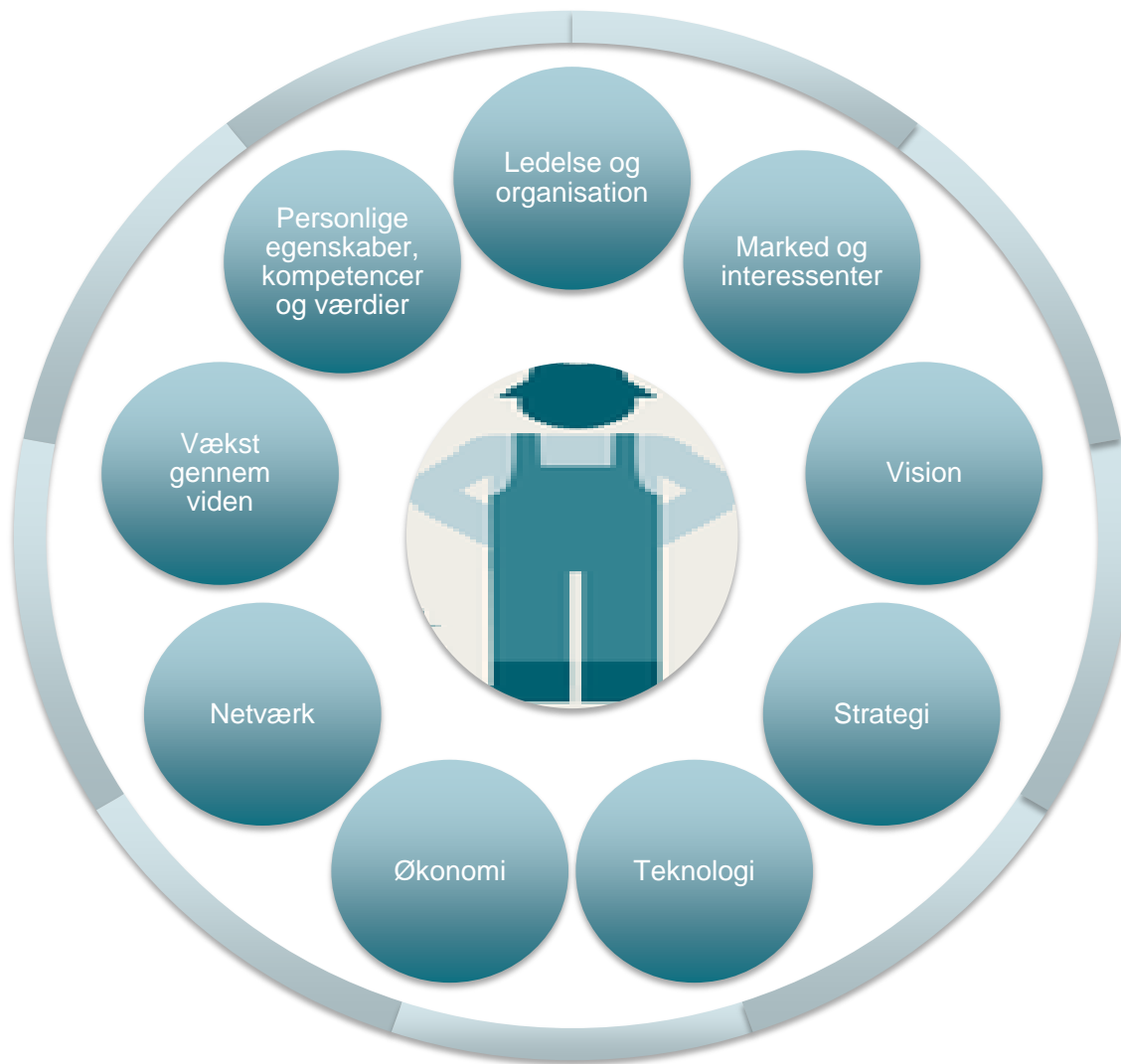
# Metode: kvalitative interviews

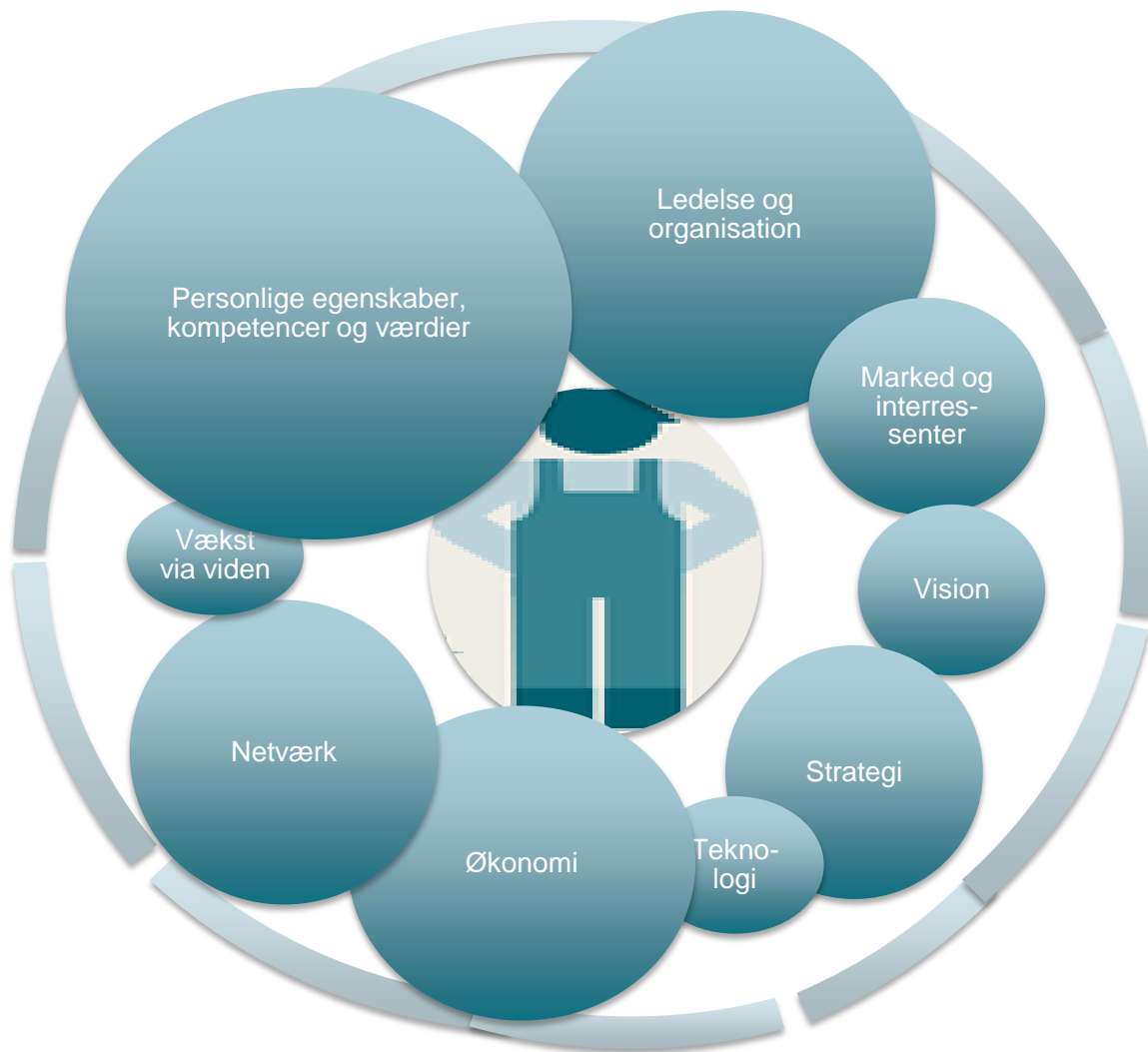
Interviews af ca. to til tre timers varighed på vækstlandmandens matrikel

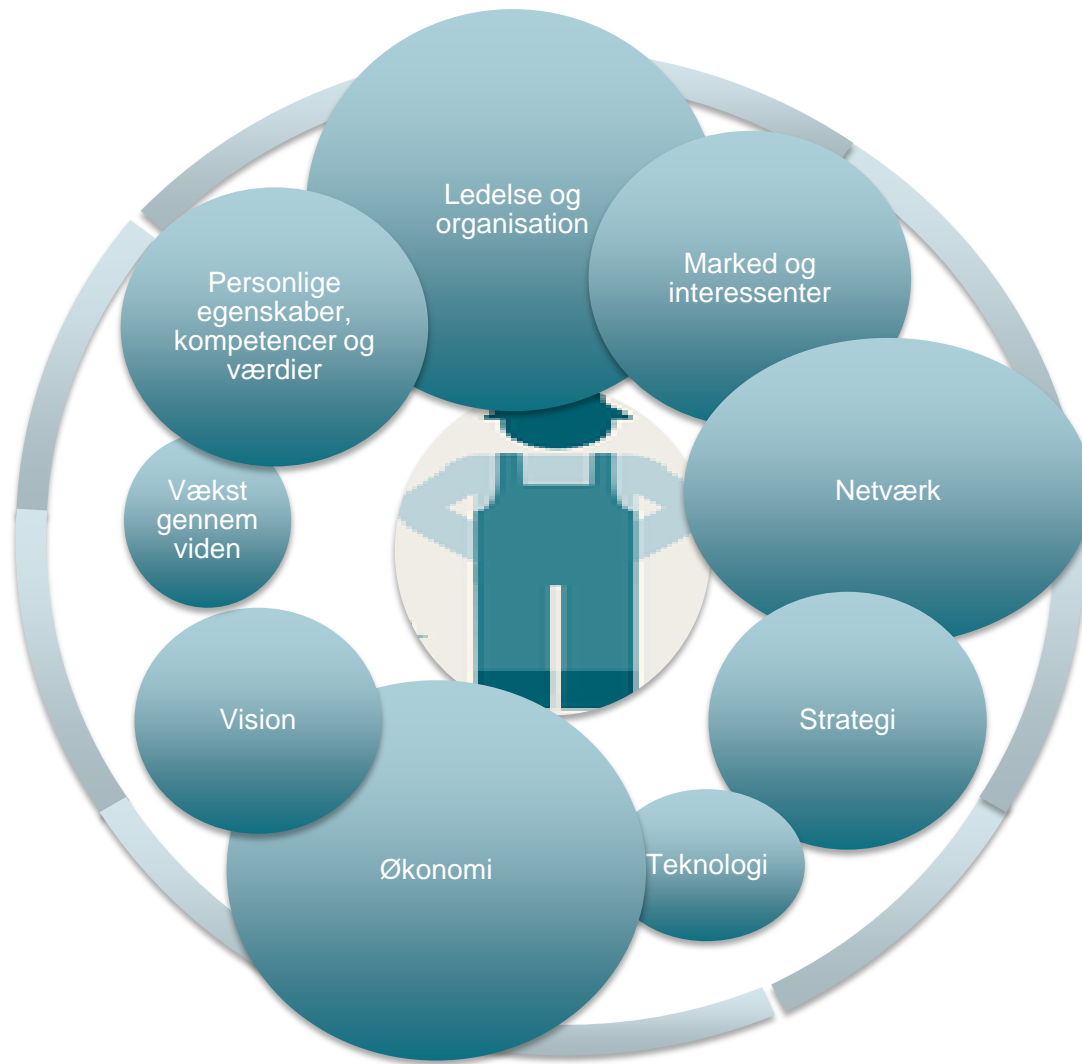
23 gennemførte interviews med vækstlandmænd

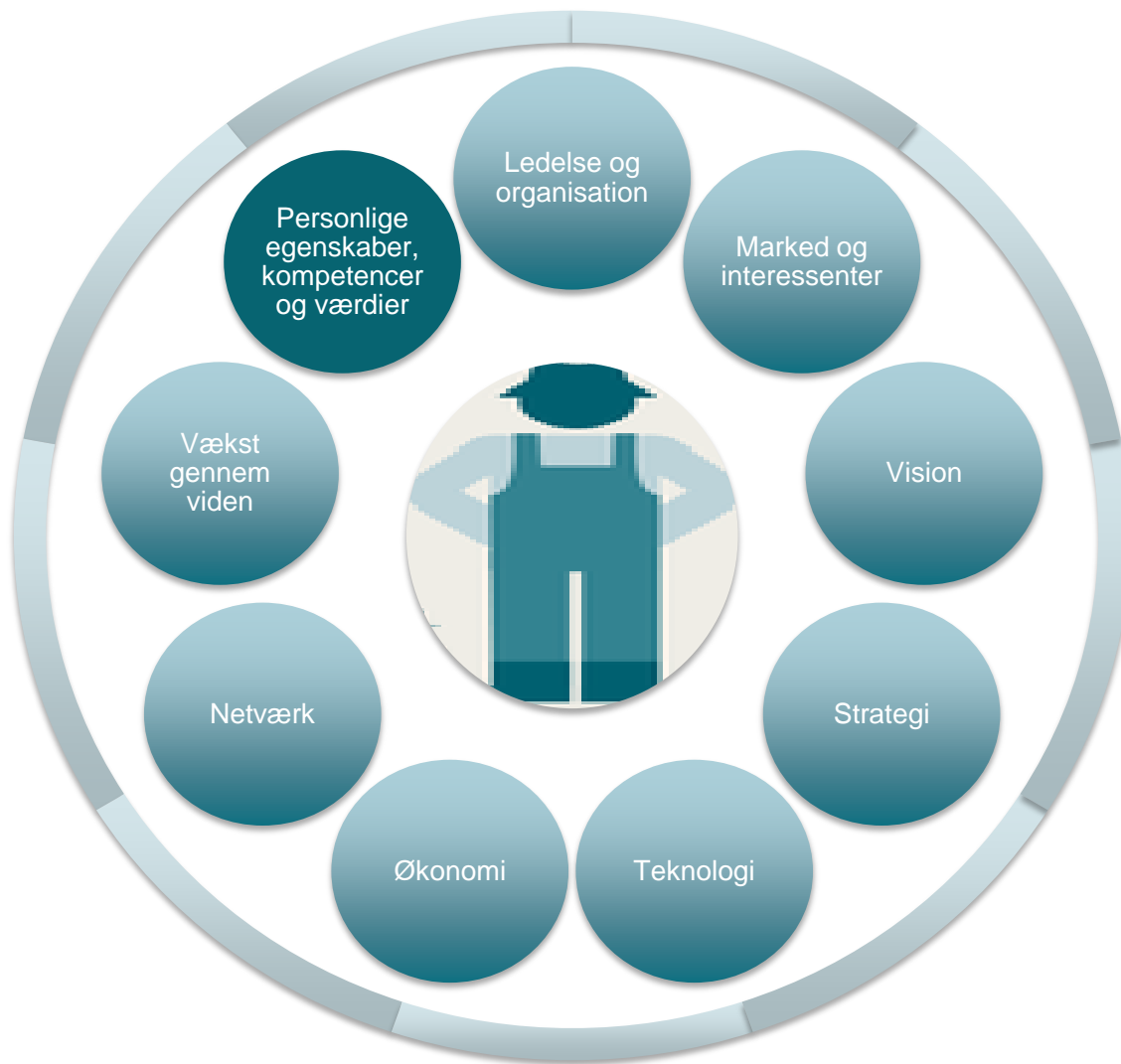
Interviewguide baseret på interviewcirkel



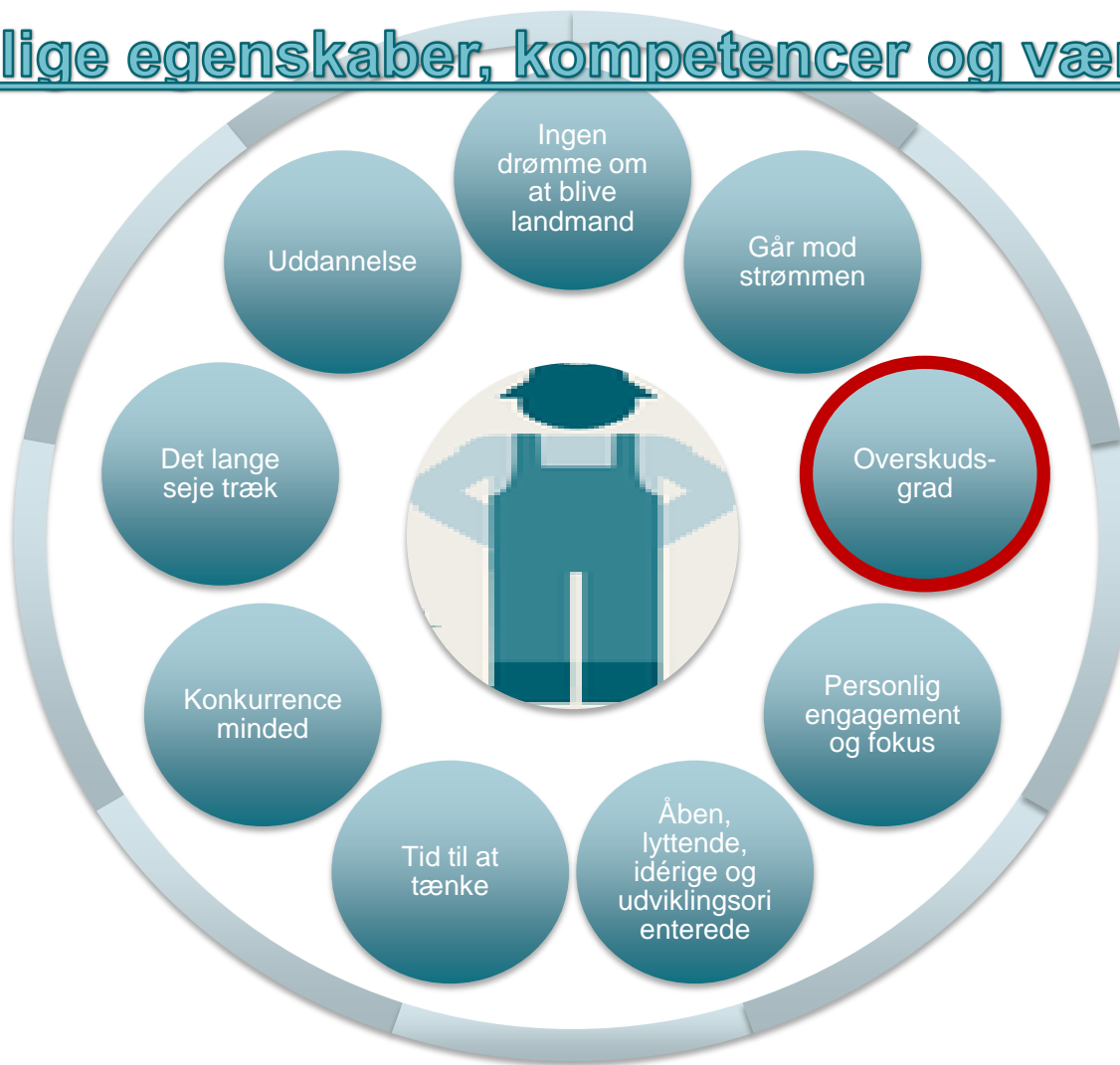








# Personlige egenskaber, kompetencer og værdier



# “Restitution giver innovation”



# Personlige egenskaber, kompetencer og værdier



# INGEN DRØMME OM AT BLIVE LANDMAND

”Jeg kunne sagtens se mig selv i en anden branche, da jeg er fornuftig som virksomhedsleder”

”Jeg skulle sgu ikke være landmand dengang jeg var knægt”

”Jeg var overbevidst om, at jeg IKKE skulle være landmand”

”Jeg har aldrig ville være landmand men forretningsmand”



*”Jeg er ligeglad med om det er økologi  
eller konventionelt, jeg skal bare tjene  
penge”*

# Personlige egenskaber, kompetencer og værdier

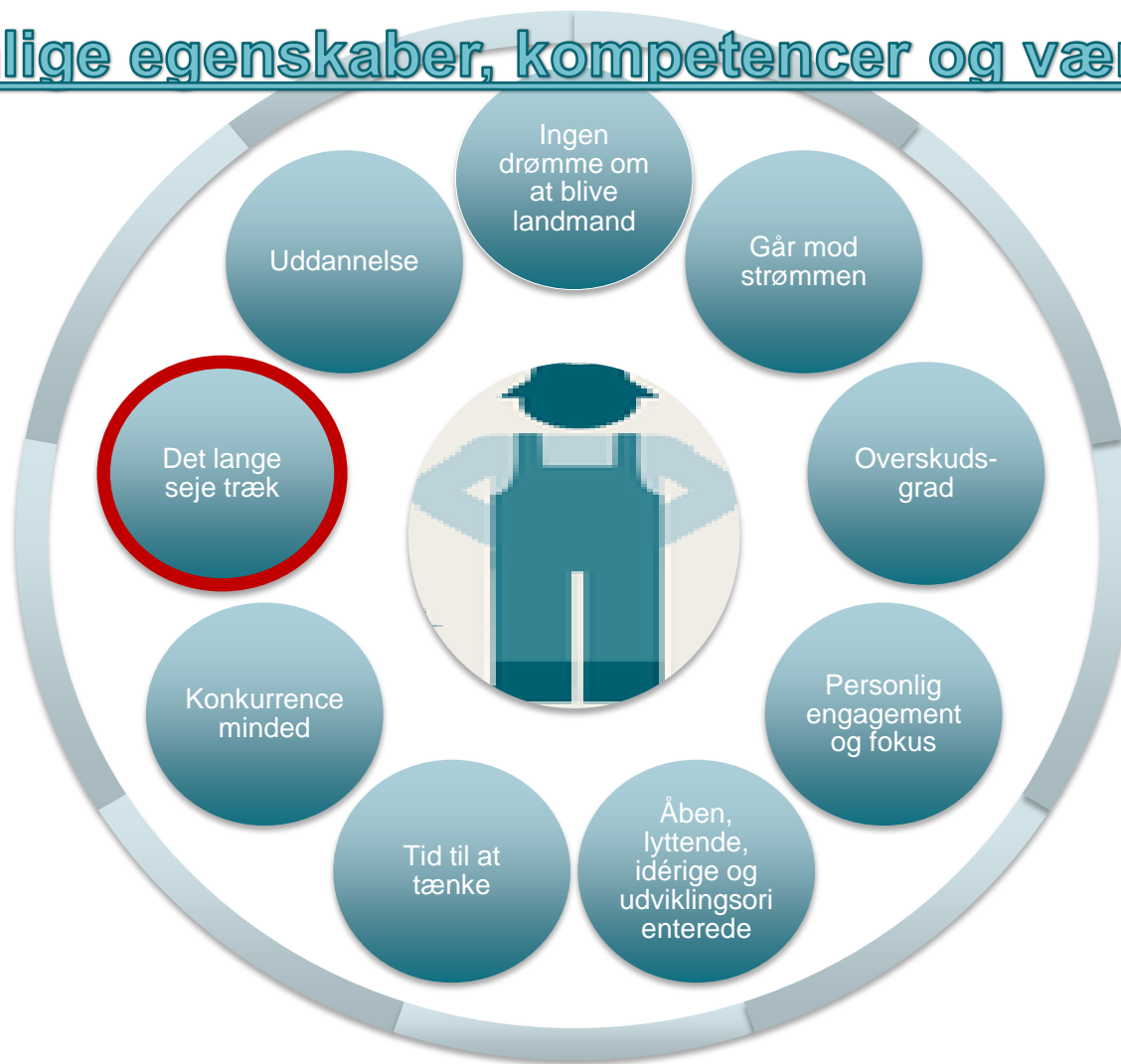




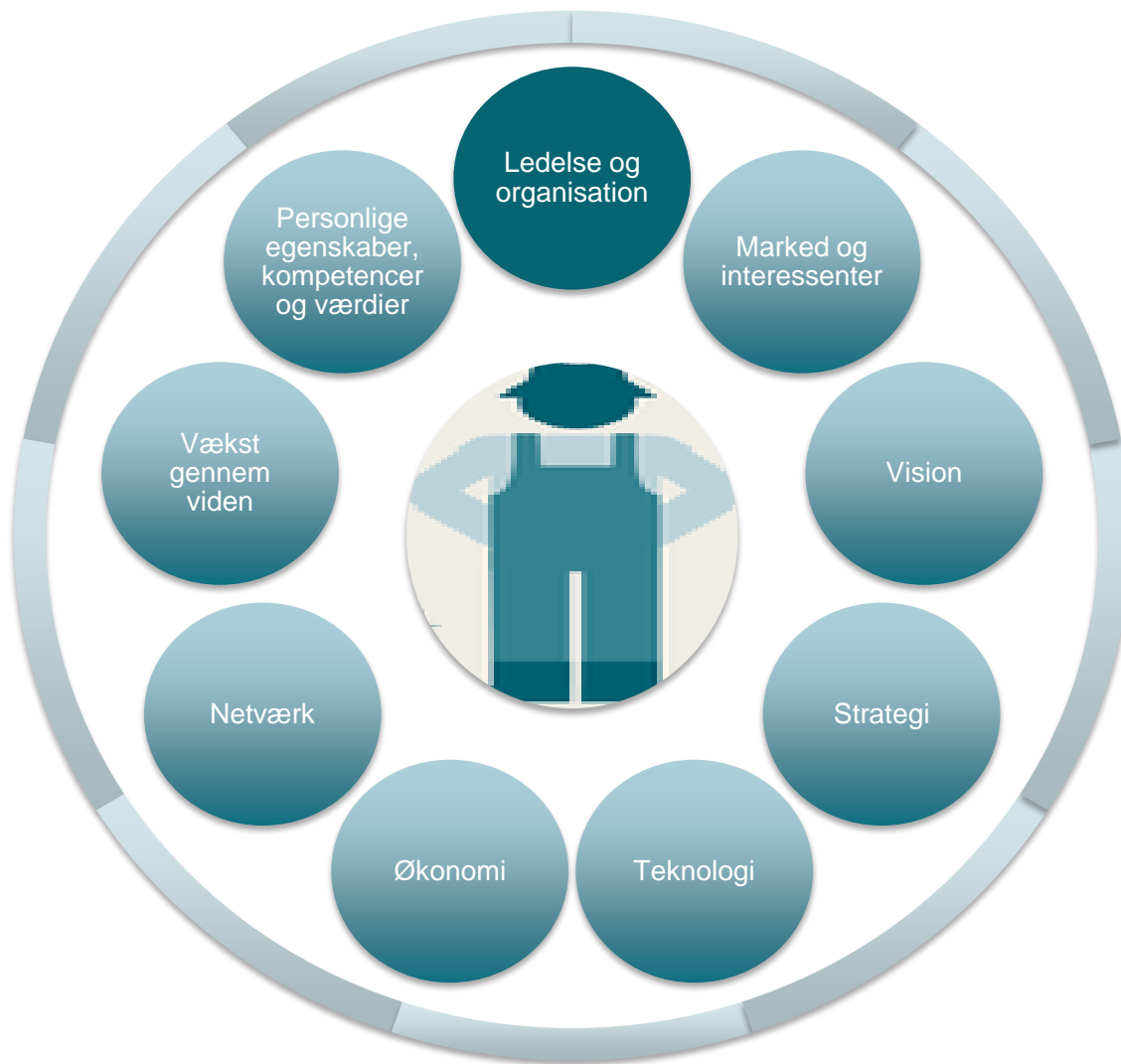


*”Jeg ligger i top 2, fordi jeg holder fokus på min bedrift og får prioriteret”*

# Personlige egenskaber, kompetencer og værdier

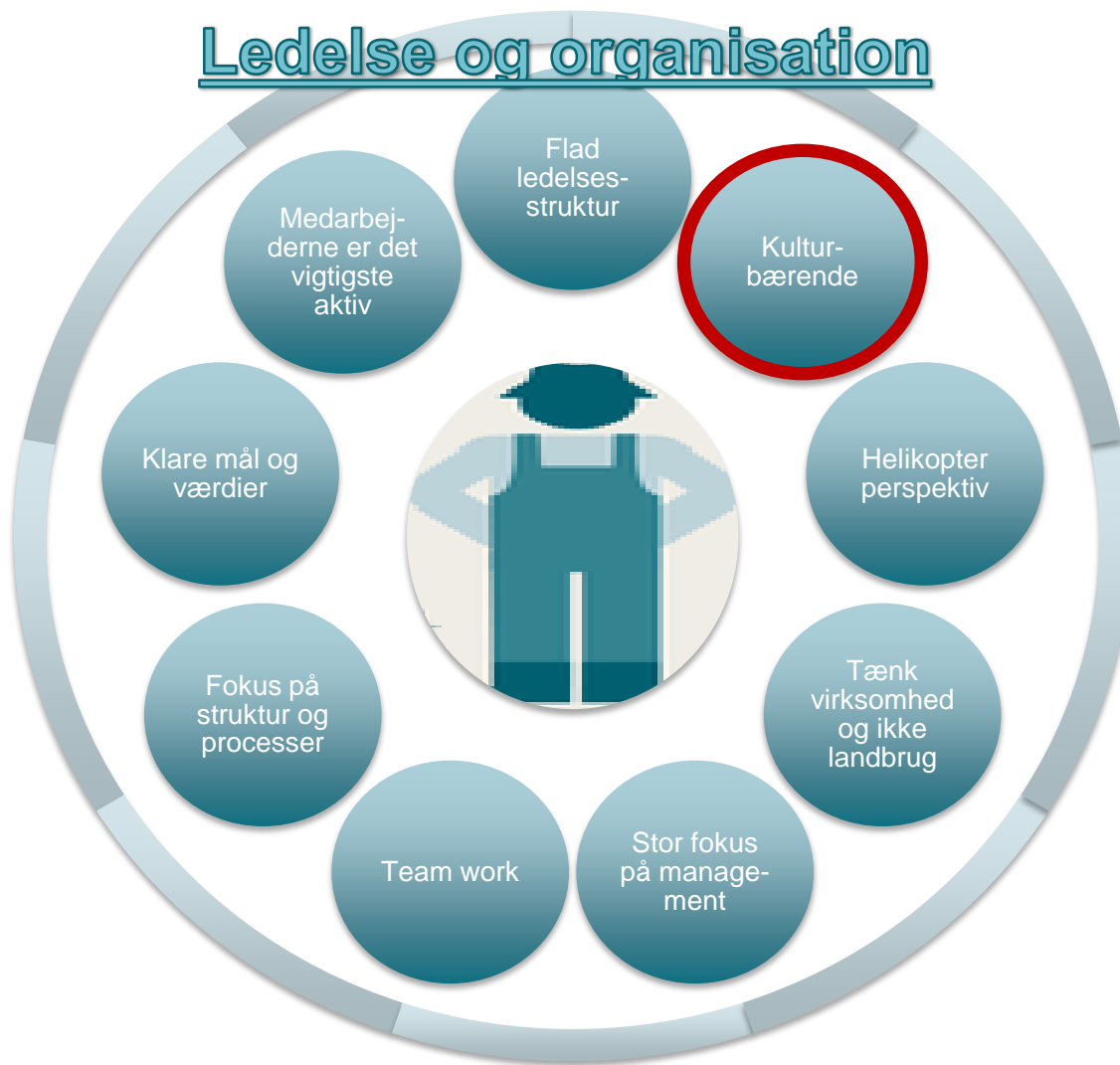


*”Jeg startede med min far for 23 år siden som 17 årig, med 7 køer, lidt grise og jord og byggede hurtigt op til 60 køer...”*

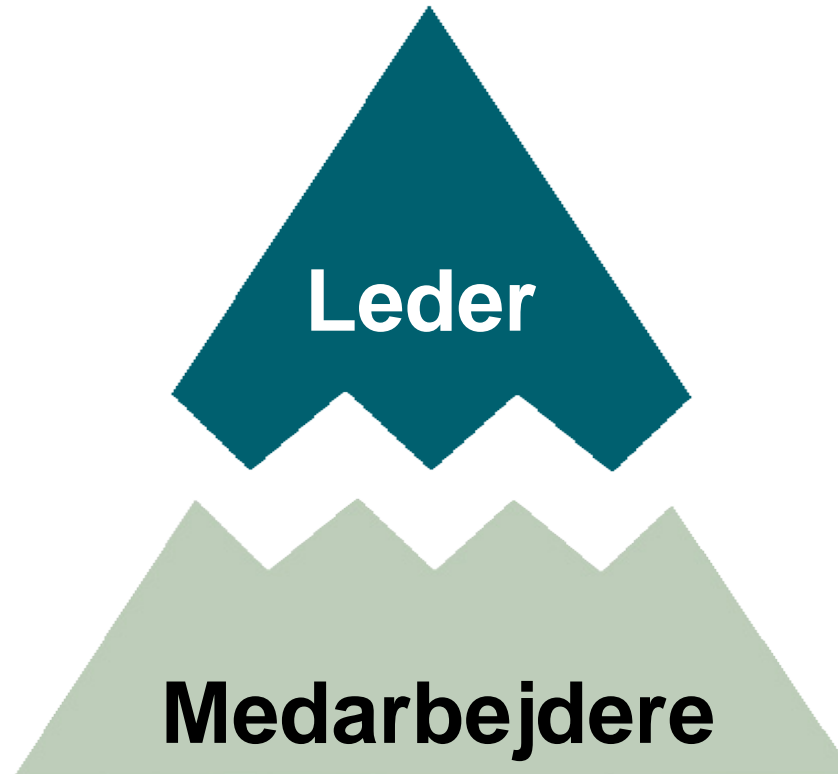




# Ledelse og organisation



# VIRKSOMHEDSKULTUR





*”Medarbejderne er helt klar over hvad  
vi forventer af dem og hvad de kan  
forvente af os”*

# Ledelse og organisation



# Medarbejderne er det vigtigste aktiv

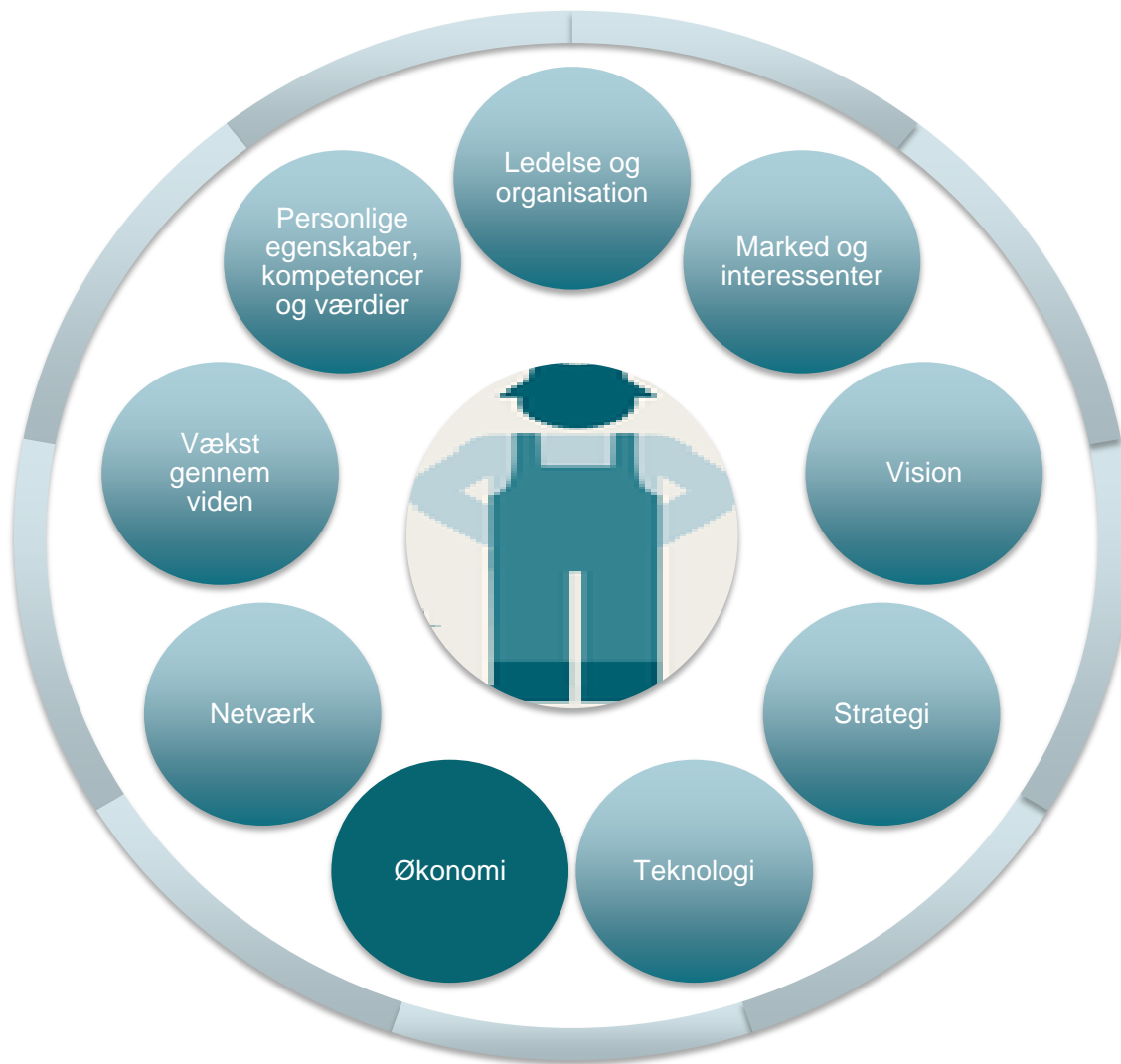
Stabile og selvkørende medarbejdere

God relation mellem leder og medarbejdere

Medarbejderne får medbestemmelse

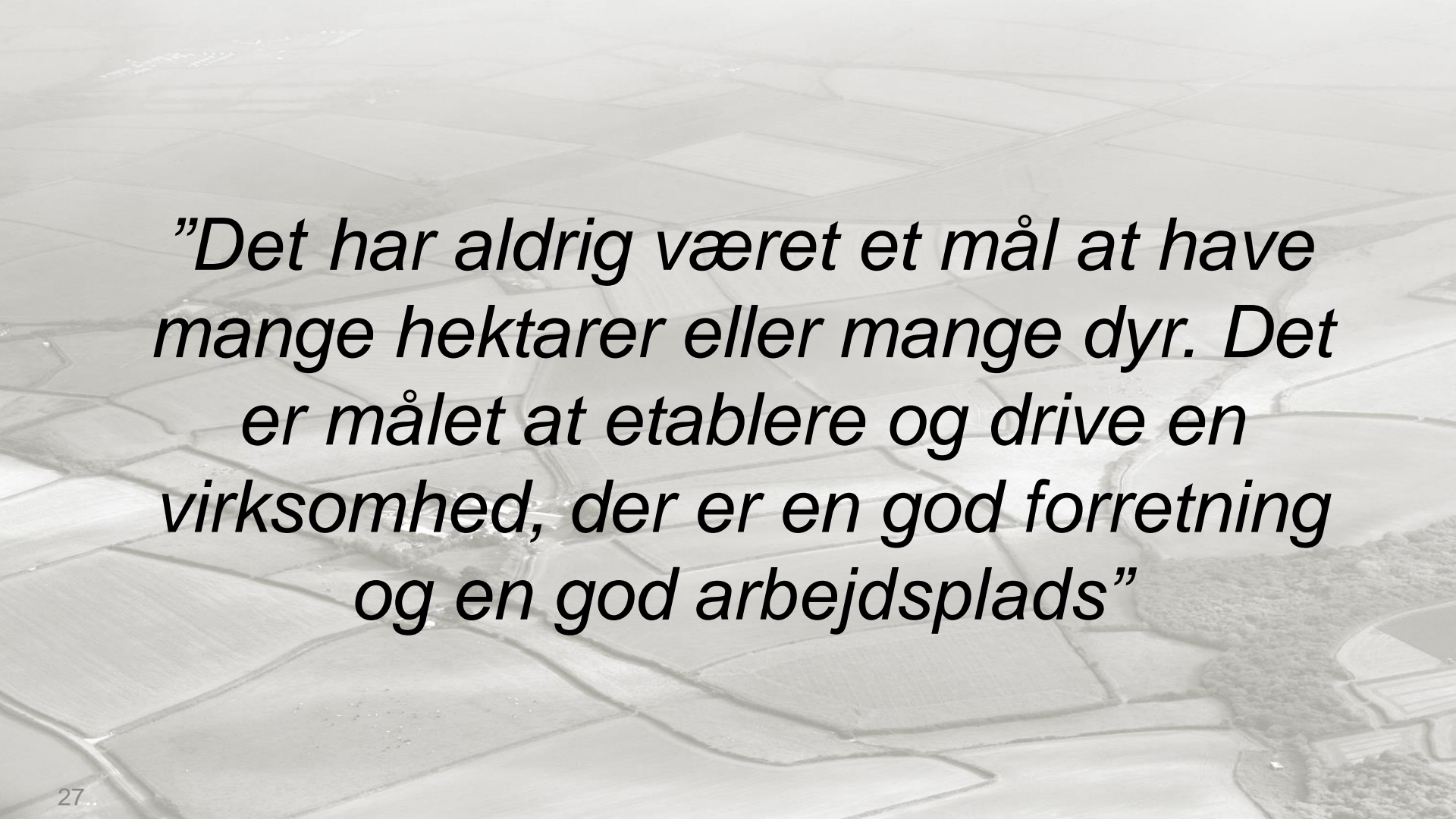
Rekruttering af nye medarbejdere er ikke svært

Kommunikation via formelle/uformelle møder








An aerial photograph of a rural landscape, showing a patchwork of fields, a winding river, and some buildings in the distance. The image is in grayscale and serves as a background for the text.

*”Det har aldrig været et mål at have mange hektarer eller mange dyr. Det er målet at etablere og drive en virksomhed, der er en god forretning og en god arbejdsplads”*



A landscape photograph showing a vast green field in the foreground, with a line of trees and a small house in the distance under a dramatic, cloudy sky at sunset or sunrise. The text is overlaid on the upper half of the image.

*”Min filosofi har altid været at  
spekulation ikke må være noget, der  
kan påvirke min virksomheds  
overlevelse”*



"Jeg har lavet  
budget lige  
siden jeg  
startede op"

"Jeg lægger  
budget i  
hovedet og  
ikke på  
papiret"

"Jeg lægger  
ikke budget og  
har aldrig gjort  
det"







*"Vi har altid været dygtige til at  
forhandle den rigtige pris - det er  
timingene det handler om"*

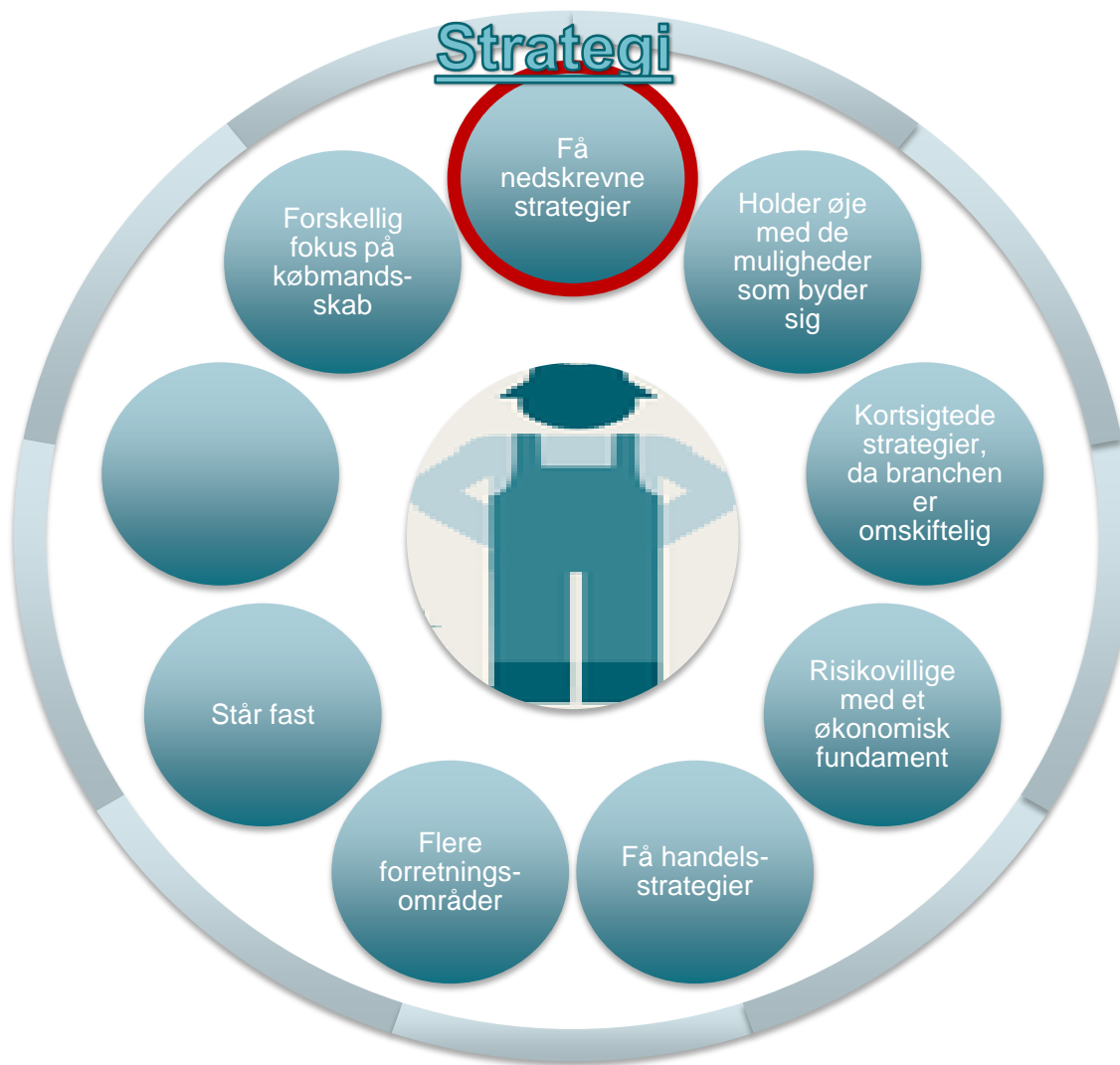




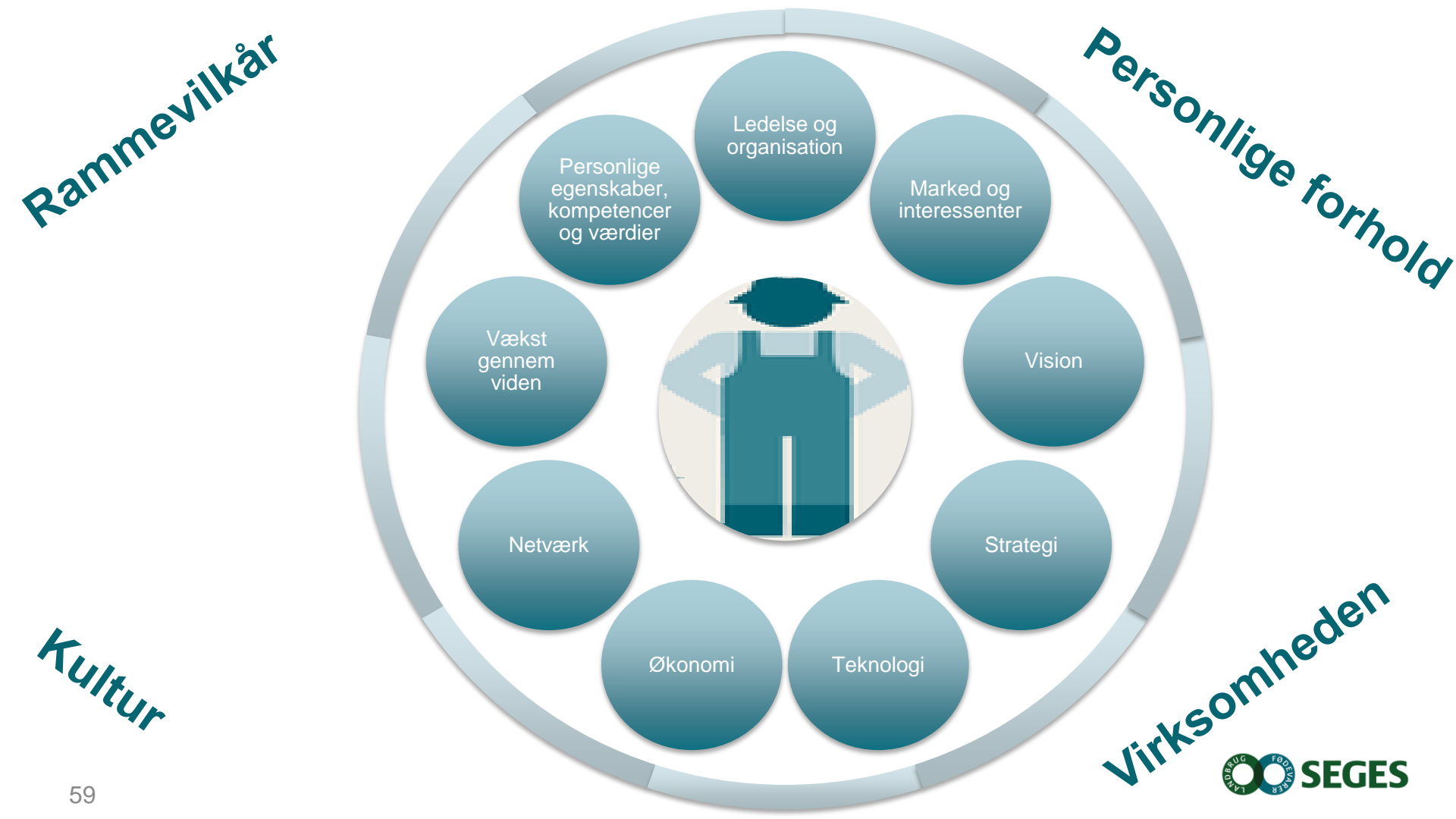


*"Det der er mest fokus på lige fra start af er økonomien. Det er den røde tråd gennem det hele"*

# Strategi



**En strategi kan bruges til at  
komme irrationelle  
beslutninger i forkøbet...**





- Der er masser af potentiale  
i dansk landbrug!

# Innovation og investorer

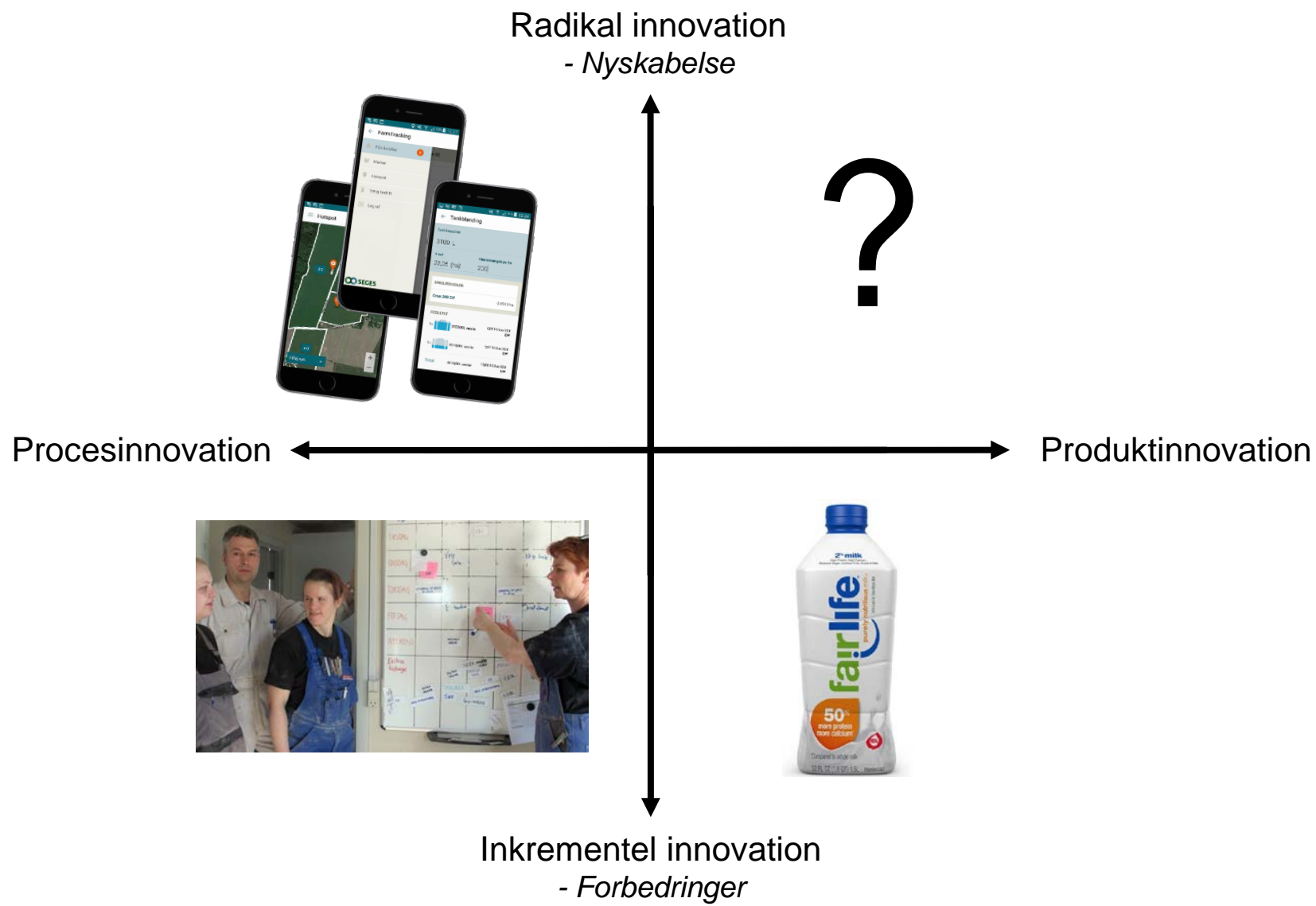
## – Potentialer og udfordringer

Kristian Skov, Kompetencer & Vækst

# Innovation

# Innovation i landbruget

## - Begreberne



# Landmanden og værdikæden....

- Hvordan skabes der mest muligt værdi?

4





# Findings fra interviews

- Landmændene er ofte drevet af udfordringer og tænker meget "løsninger på udfordringer"
- Der er generelt ingen af landmændene, der har en nedskrevet strategi
- Nogle af landmændene beskriver sig selv som værende innovative og åbne overfor nye ideer
- Generelt er de alle innovative på forskellige niveauer, men der er forskel på hvor vidtgående deres innovationskraft er. Mange tænker innovation inkrementelt og få tænker innovation radikalt
- Der er generelt ingen af landmændene der betegner sig selv som værende firstmovers. De vil gerne se tingene an først
- Dette hænger måske sammen med deres tanke om, at der skal være et sikkert (økonomisk) fundament inden de kaster sig ud i større ændringer eller investeringer

# Potentialer og udfordringer

## Konklusionerne....

- Vækstlandmændene er dygtige til at løse virksomhedens udfordringer med innovationskraft
- Generelt set mangler landbruget radikalt innovationskraft

## Potentialer

- At få skabt en platform for at tænke den "radikale" innovation
- Skabe mulighed for hurtigt at transformere jeres virksomheds fokus:

*"Hvordan gearer jeg min virksomhed til hurtigt at kunne gribe de vigtigste muligheder?"*

# Investorer

# Formål og metode

## Formål

Afdækning af at have investorer tilknyttet dansk landbrug og hvorledes det vil styrke dansk landbrugs konkurrencekraft og dens samfundsmæssige betydning

## Metode

- **Dataindsamling via interviews, der repræsenterer:**
  - Professionelle investorer
  - Kapitalfonde
  - Samarbejdspartnere (rådgivere og finansielle institutter)
- **Desk research**
  - Vurderet analyser og artikler på basis af eksisterende materiale og sekundære data. Det har været fra såvel interne som eksterne kilder

# Konklusionerne

## - Potentialer og udfordringer

Vores afdækning har givet os et større og brugbart indblik i investorers betydning for dansk landbrug, hvor særligt 4 findings står klart:

- Det giver det enkelte landbrug og branchen bedre vækstbetingelser
- Branchens omdømme styrkes
- Det enkelte landbrug får en forbedret strategisk ledelse og rapportering
- Der er barrierer i forhold til at finde den rigtige til at drive ejendommen – og til at finde de rigtige ejendomme



# Vækstbetingelser

- *Jeg tror, at investorer kan blive løftestang for de dygtigste landmænd, som vil noget mere og ser vækstpotentialer nationalt og internationalt*
- *Det er løsningen for de mange unge landmænd, der ønsker at etablere sig på et landbrug nu og på den længere bane*
- *De investorer der vil involvere sig i landbrugene vil bidrage med nye kompetencer, der kan skabe nye vækstmuligheder*
- *Landmændenes kompetencer vil løftes yderligere, fordi der vil blive sat nye standarder for effektivitet og produktivitet*

# Branchens omdømme

- *Vi får skabt en virksomhedskultur på de landbrug, hvor der er investorer tilknyttet og det vil have en afsmittende effekt på den resterende del af landbruget. Vi får et øget fokus på den løbende drift og afkast heraf.*
- *Vi får en professionalisering af dansk landbrug, der er gavnlig både for indtjening i erhvervet og for erhvervets omdømme.*
- *For kommende generationer i erhvervet tror jeg, at det vil have en afsmittende effekt. Etableringsalderen vil stige yderligere, fordi der vil komme stigende krav til direktøren for landbrugene.*
- *Jeg tror dansk landbrug får en mere markant bæredygtighedsprofil fordi de eksterne investorer (specielt kapitalfonde) vil stille krav til landmandens bæredygtighedsprofil herunder dyretæthed i DE/m<sup>2</sup>, pesticidforbrug/ha, elforbrug/ha mv*

# Forbedre den strategiske ledelse

- *Vi kommer med en professionalisering af hele landbrugsbedriftens setup, som fx rapportering, den strategiske ledelse og evner til at forretningsudvikle.*
- *Landmanden bliver direktøren og har pludselig mulighed for at sige stop, når han ikke vil være en del af det - eller gerne vil ud og prøve kræfter med noget andet.*
- *Virksomhedslandbrugene kommer til at forholde sig mere kritisk til risiko. At vi lærer at sætte ord på, hvad de har af risici og hvad vi gør, hvis risikoen rammer os. Det er ikke nok at sige, at mælkeprisen nok aldrig kommer under 2 kr. igen.*
- *Det er måden hvorpå den unge landmand skal etableres. Det giver landmanden mulighed for at kunne koncentrere sig om sit håndværk, og hvor vi står for rapporteringen og for at virksomheden kører på det strategiske niveau.*

# Barriere

- *Det er først og fremmest en udfordring, at finde det rigtige landbrug og finde den rigtige landmand til at drive det*
- *Der er masser af landbrug - men alt for få der evner at drive dem*
- *Holdningen blandt landmænd – de forstår ikke konceptet for hvad det vil sige, at det er en investor der ejer landbruget. Det er en stor barriere!*
- *Den danske bondekultur er en stor barriere for at ikke flere investorer investerer i dansk landbrug. En business- og bondekultur er modstridende!*
- *Så længe danske landmænd kan se et potentiale i at investere i dansk landbrug, så tror jeg det er svært for investorer at komme ind på markedet*
- *Der er flere andre salgsmuligheder for sælgere af landbrugsejendomme*

**Er det kun for talentet det er relevant,  
at tilknytte en investor?**

**Hvad med vækstlandmanden?**



# Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale

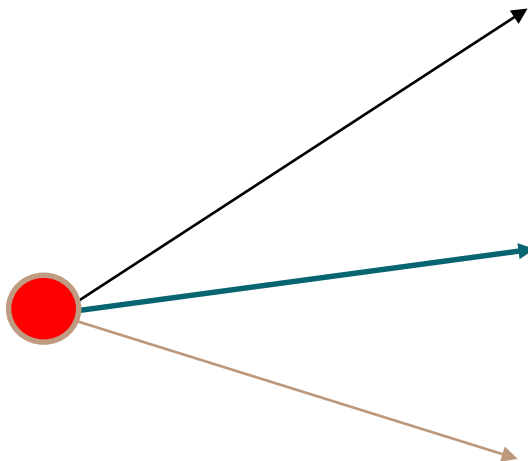
## ”Strategi og optimering”

Michael Højholdt

## ”Strategi og optimering”

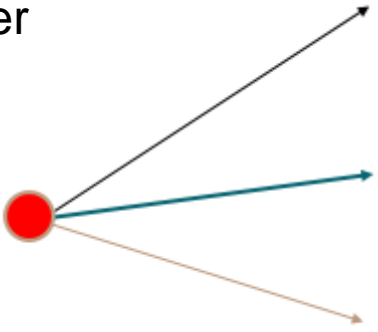
- Kort præsentation af udsagn og indtryk fra interviews og tidligere møder
- Jeres drøftelser af arbejdsspørgsmål

# Produktion - strategier



- **Omkostningsfokus og specialisering** – standardvare(r), volumen, omkostningsminimering, fortjeneste ved lave marginalomkostninger/konkurrence
- **Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord** – merværdi i produkterne, forarbejdning, avl, emballering, afsætning - fortjeneste i flere led
- **Spredning af risiko via flere forretningsområder** – flere produkter, flere driftsgrene/forretningsområder – fortjeneste på forskellige aktiviteter og ved risikospredning

# Barrierer, udfordringer og potentialer

- Teknologi
  - Ejerforhold og kapitalkilder
  - Globalisering
  - Klima
  - Rammevilkår
  - Cirkulær økonomi
- 
- Bioraffinering
  - Mindre kød > mere grønt
  - Sundhed
  - Forbrugerkrav
  - ...

# Hvordan imødegår barrierer og udfordringer - indfries potentialer?

- Vurdere fremtidige muligheder, tilpasse produktion (udarbejde og implementere strategi)
- Professionalisere beslutninger (bedre analyser, krav om mere/bedre forretning, mindre fokus på tradition og følelser)
- Optimere produktion og forberede til fremtidig strategi (eksekvere)





# Om strategi og optimering...

- "Vi har en klar og nedskrevet strategi...
- "Vi har da en strategi – men den har efterhånden nogle år på bagen...
- "Vores strategi er bestemt af vores aftager (kontraktproduktion)...
- "Det bedste vi kan gøre for at få mulighed for at realisere vores strategi, er at optimere vores nuværende produktion bedst muligt. Det vil give respekt og økonomisk råderum ...
- "Jeg ønsker at mit anlæg og omgivelserne er perfekte...



# Eksempel I - værditilvækst / diversifikation (opformering og nye forretningsområder)

## Eksempel II - bulk / værditilvækst (planteavl, avlsproduktion og opformering)

## Eksempel III – Bulk/ diversifikation (planteavl, udlejning, køb/salg)

- Strategi
  - Tidligere nedskrevet – nu mere på rygraden:

# Om ejerledere og bestyrelser...

- ”Jeg synes ikke der er noget at hente i en bestyrelse, hvis ikke medlemmerne i bestyrelsen har egne penge investeret i virksomheden. Så det giver mening med en bestyrelse, hvis der kommer midler fra eksterne investorer i virksomheden (ellers kun banken)
- ”En bestyrelse med eksterne deltagere kan godt fungere, men det kræver helt klare spilleregler – og at ejer afgiver beslutninger og ikke ”trækker i nødbremsen” hvis beslutninger går mod ejers ønske.”
- ”Som ejerleder er du en barriere for den fortsatte udvikling af virksomheden”



# Arbejdsspørgsmål

1. Hvordan kan vi imødegå de udfordringer, som det giver at være ejerleder i en virksomhed? *(f.eks. at der træffes beslutninger ud fra tradition og følelser nærmere end fakta og analyser)?*
2. Hvordan får vi mere professionalisme ind i ledelsen af landbrugsvirksomheder? *(Giver det mening at oprette bestyrelser, hvor medlemmerne ikke har penge i klemme / hånden på kogepladen?)*
3. Hvordan ændrer man fokus og adfærd til at være mere direktør end driftsleder?
4. Hvilken rolle skal landbrugsvirksomhedernes rådgivning spille i ovenstående?

# Udsagn...

- Jeg kan ikke forstå jeg er i TOP 2 – det betyder jo de øvrige 98 % er ...

# Opsamling



# NETVÆRK

Chefforsker Lisbeth Ulrich Hansen, SEGES Svineproduktion  
Seniorkonsulent Jørgen Kroer, SEGES

November 2017

# DET HANDLER OM NETVÆRK DE NÆSTE TIMER

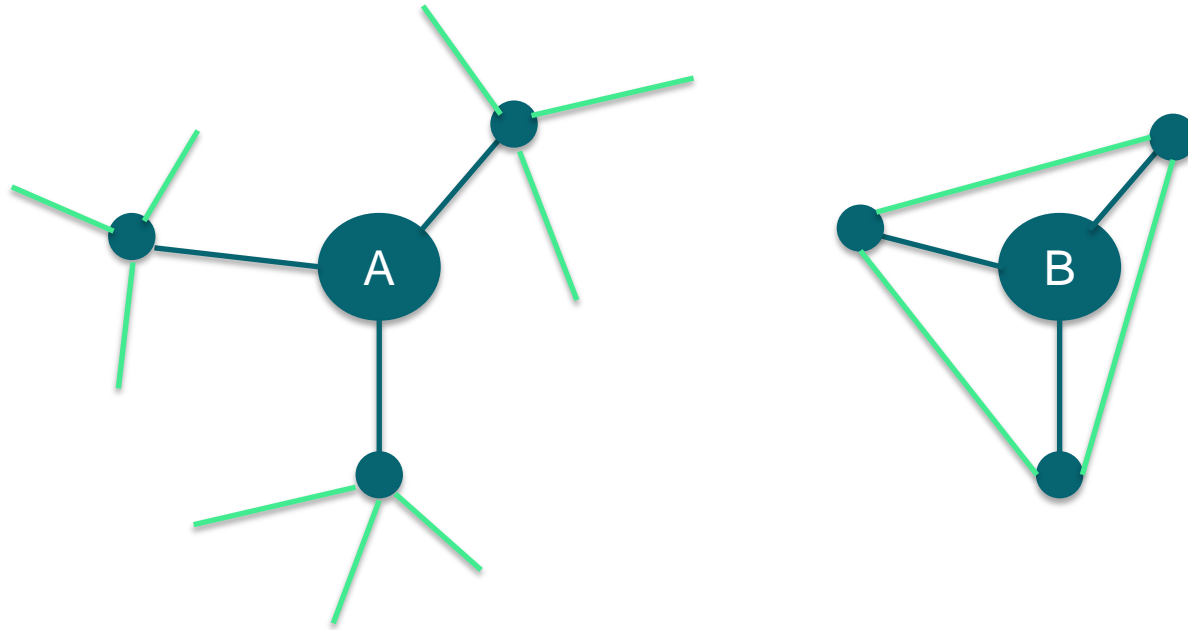
- Sådan ser jeres netværk ud
  - Lidt om netværk
  - Interviews af Vækstlandmænd
- Hvad kan jeres netværk have brug for
  - Erfaringer fra andre projekter
  - Forskellige typer af netværk
- Mulighed for at udbygge jeres netværk
  - Ud fra egne udfordringer



# HVAD ER ET NETVÆRK

- Mennesker og relationer – og deres relationer
- Påvirker ens handlinger
- Mulighed for at stille nye og vigtige spørgsmål
- ”Ikke hvad man ved, men hvem man kender”

# EKSEMPEL PÅ NETVÆRK



# PLACERING I NETVÆRK

- Brobygger
- Placering mere interessant end antal relationer
- Stærke eller svage relationer
- ”Krage søger mage”
- Dunbars tal

# JERES NETVÆRK



# ANALYSE



Hvor betydningsfuld er relationen?  
Hvor tit er kontakten?  
Hvilket del af netværket?



# ”HVIS MIG DIT NETVÆRK, OG JEG SKAL FORTÆLLE DIG HVEM DU ER”

- Daglig tæt relation
  - Ægtefælle, forældre, nær ven
- Sociale netværk
  - Nyt medie
- Social/faglige relationer der mødes 3-4 gange om året
  - Gruppe fra Landbrugsskole tiden
  - Samme baggrund, kulturværdier
- Faglige relationer der mødes 3-4 gang om året
  - ERFA-grupper via DLBR, fagligt fællesskab, nørde i nøgletal
  - Tillid og fortrolighed

# ”KVINDER ER FRA VENUS, OG MÆND ER I NETVÆRK”

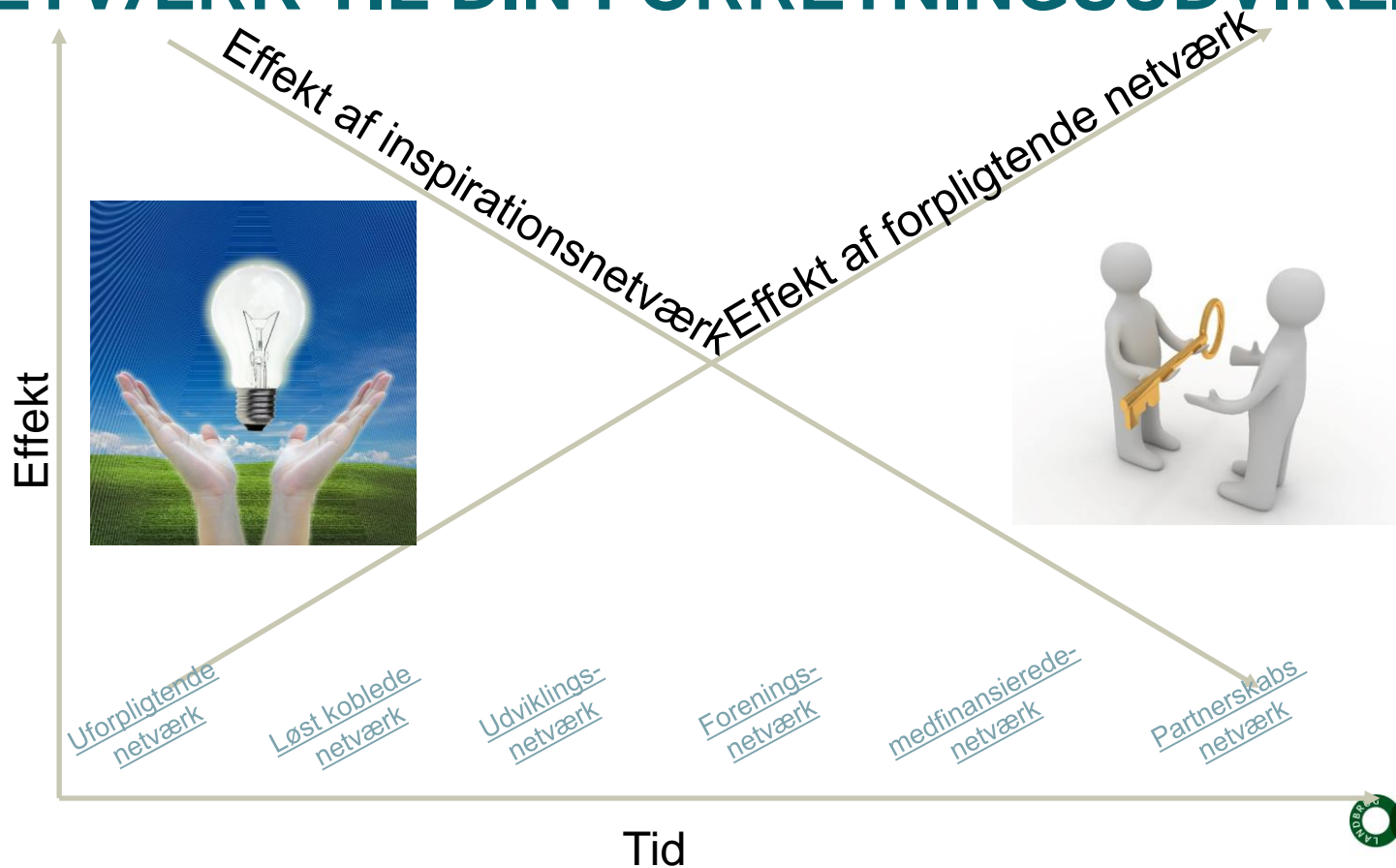
- Rådgiver relation efter behov
  - Ofte fra DLBR (regnskab, faggren, specialproduktion)
  - Finansiering
- Udenfor erhvervet
  - Ledere i andre erhverv
  - Skæve vinkler

# OVERVEJELSE

Overveje hvorvidt jeres aktiverede netværk er i overensstemmelse med de aktiviteter og udfordringer, i står over for

Bruge overvejelserne til at finpudse jeres relationer til fremtiden

# NETVÆRK TIL DIN FORRETNINGSUDVIKLING

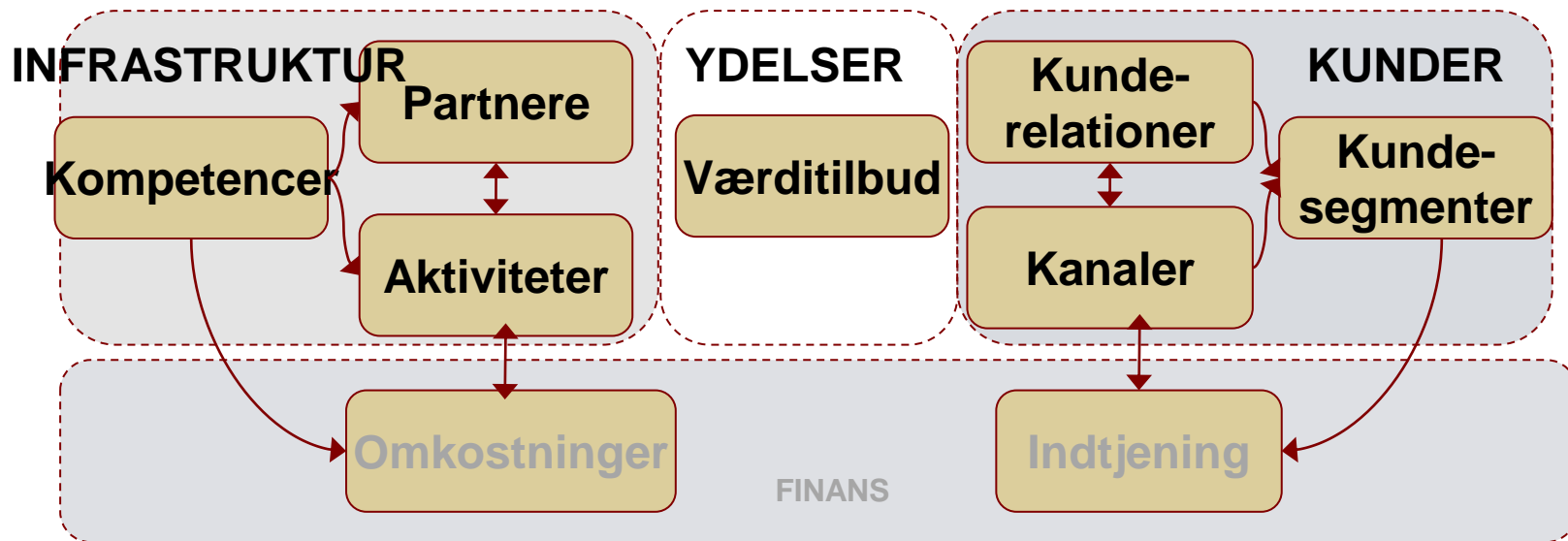


# HVOR I FORRETNINGSMODELLEN SKAL NETVÆRKET BIDRAGE

Skabe værdi

Værdi

Levere  
værdi





# HVAD SKAL NETVÆRKET GØRE FOR MIN FORRETNING



Hvad er det for en udvikling mit netværk skal understøtte?

Hvad vil jeg bruge netværk til?

Hvilke typer netværk kunne være relevant for min virksomhed?

Hvilken nytteværdi skal netværket skabe?

Afklaring af værdier der kendetegner netværket:

# NETVÆRKSMØDER VED BORDENE

## Fokuspersion

- Præsenterer en udfordring

## Gruppen

- Undersøger, spørger ind til og diskuterer udfordringen
- Hvilke netværk / netværkspersoner eller inspirationer kan gruppen pege på til det videre forløb

## Fokuspersion

- Det har dialogen inspireret mig til