

TORS DAG

7.12.2017
8:00-16:00

INVITATION

FREMTIDENS LANDBRUG

– HVOR SKAL VÆKSTEN KOMME FRA?

Kom med til konferencen Fremtidens landbrug – hvor skal væksten komme fra? og blive præsenteret for et spændende vækstlag i dansk landbrug, nemlig top 2% landmænd. Du får svaret på spørgsmålene: "Hvem er de? - og hvad er det, de gør, som får dem op i top 2%?"

Vi ser også på, hvordan vækstlaget kan bidrage med inspiration til andre landmænd i forhold til, at konkurrencekraften og vækstpotentialet i erhvervet bevares og ikke mindst styrkes.

Konference er for forretnings- og udviklingsorienterede landmænd, landbrugets unge talenter, rådgivere, finansielle samarbejdspartnere, investorer og andre med interesse for udvikling af dansk landbrug.

PROGRAM ›

SEGES

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk



SEGES

PROGRAM

08:00 - 08:30	Ankomst og morgenmad
08:30 - 08:45	Velkomst
08:45 - 09:00	Præsentation af projektet og formål med dagen
09:00 - 09:45	Perspektivering: Hvor skal væksten komme fra i landbruget?
09:45 - 12:00	TEMA Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale
12:00 - 13:00	Netværksfrokost
13:00 - 15:45	TEMA Hvor skal væksten komme fra i landbruget?
15:45 - 16:00	Opsamling og tak for i dag

STED

Hotel Sabro Kro
Viborgvej 780
8471 Sabro

PRIS OG TILMELDING

Pris pr. deltager: 520 kr. ekskl. moms.
Beløbet dækker lokaleleje og forplejning.

Tilmeld dig på tilmeld.events/fremtidenslandbrug
senest den 6. november.



SEGES

Program

Fremtidens landbrug - hvor skal væksten komme fra?

7. dec. 2017

08:00 - 08:30 **Ankomst og morgenmad**

08:30 - 08:45 **Velkomst**

v/ Anders Søgaard, Landbrug & Fødevarer

08:45 - 09:00 **Præsentation af projektet og formål med dagen**

v/ Ivan Damgaard, SEGES

09:00 - 09:45 **Perspektivering; "Hvor skal væksten komme fra i landbruget"**

v/ Anne Ahmung, adm. direktør i SEGES

09:45 - 12:00 **Tema: Udfordringer, barrierer og potentiaer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale**

Highlights og findings fra projektet

- Top 2 % landmanden

- Talenter

- Investorer

Netværksmøder ved bordene.

- Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale

- Top 2 % landmand som vækstlag contra Dansk Landbrug

12:00 - 13:00 **Netværksfrokost**

13:00 - 15:45 **Tema: Hvor skal væksten komme fra i landbruget?**

Innovation, bestyrelser, vækst og udvikling v/ Mette Neville, Aarhus Universitet

Netværk – indlæg ved Christian Waldstrøm, Aarhus Universitet

Netværksmøder ved bordene – indlæg og facilitering ved Christian Waldstrøm, Aarhus Universitet

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget

15:45 - 16:00 **Opsamling og tak for idag**

v/ Anders Søgaard, Landbrug & Fødevarer & Ivan Damgaard, SEGES

DELTAGERLISTEN

Anders Møller

Skive
DLBR rådgiver
Landbo Limfjord
Standard
23. nov. 2017 15:35

Andreas Heegaard

Andet
Gaardbogaard
Andreas er med i projektets advisory board
Indlægsholder / styregruppe
6. nov. 2017 09:06

Andreas H. Brandt

Brønderslev
DLBR rådgiver
LandboNord
Indlægsholder / styregruppe
1. dec. 2017 11:06

Andreas Minor Vedel Blach

Talent – ung, ikke etableret/ny etableret ejer
Lykkesholm
Indlægsholder / styregruppe
9. nov. 2017 13:09

Ann Louise W Jørgensen

Vadum
Andet
Planteavlslrådgivningen ApS
Standard
13. nov. 2017 17:45

Astrid Boel

Hjørring
Andet
Nørremøllegaards rugeægproduktion
Standard
9. nov. 2017 18:29

Bent K. Christensen

Skive
DLBR rådgiver
Landbo Limfjord
Standard
8. nov. 2017 13:50

Bertel Hestbjerg

Holstebro
Landmand – etableret ejer
Hestbjerg Økologi
Ifølge Ivan deltager jeg i arrangementet UB OK MEJO
Indlægsholder / styregruppe

Brian Skov Nielsen

Billund
Kreditgiver/ansat i bank
Sydbank A/S
Standard
11. nov. 2017 12:35

Cecilie Brock Jensen

Aarhus N
SEGES / L&F ansat
SEGES Akademi
Standard
6. nov. 2017 15:06

Claudi Lange

rønde
Landmand – etableret ejer
landbrug
Standard
9. nov. 2017 09:57

Claus Bech Jensen

Kolding
DLBR rådgiver
Kolding Herreds Landbrugsforening
Standard
7. nov. 2017 22:21

Claus Koch

Faaborg
Landmand – etableret ejer
Hvedholm Hovedgaard
Standard
9. nov. 2017 12:39

Daniel Rosenkilde Damhus

Horsens
DLBR rådgiver
LMO
Standard
7. nov. 2017 14:05

David Steiner

Stockholm
Andet
Arla Foods
Standard
12. nov. 2017 20:28

Dennis Vind

Erslev
Landmand – etableret ejer
Kronborg
Standard
9. nov. 2017 20:22

Farum Torben

Sæby
Landmand – etableret ejer

LandboNord
Standard
21. nov. 2017 14:09

Flemming Erhard

Presse
Effektivt Landbrug
Presse
8. nov. 2017 11:37

Flemming Madsen

Randers sø
Landmand – etableret ejer
Eistrupgaard
Standard
20. nov. 2017 20:05

Gitte Grønbæk

Aarhus N
SEGES / L&F ansat
SEGES
Standard
6. dec. 2017 12:08

Hanne Line Skovgaard Revsbech

Ørsted
Landmand – etableret ejer
Lykkegården i/s
Standard
4. nov. 2017 09:43

Ingvar Garpestad

Bryne
Talent – ung, ikke etableret/ny etableret ejer
Ingvar Garpestad
Standard
10. nov. 2017 21:53

Ivan Damgaard

SEGES / L&F ansat
Seges
Indlægsholder / styregruppe
6. sep. 2017 13:54

Jacob Sig Hansen

Brande
Talent – ung, ikke etableret/ny etableret ejer
S. N. Hyo ApS
Standard
24. nov. 2017 09:58

Johannes Karstoft

Børkop
Landmand – etableret ejer
Johannes Karstoft Planteavl
Standard
23. nov. 2017 12:35

Jørgen Kroer

SEGES / L&F ansat
SEGES

Indlægsholder / styregruppe
6. dec. 2017 12:04

Jørgen Villumsen

Samsø
Landmand – etableret ejer
Jørgen Villumsen
Standard
9. nov. 2017 08:18

Kamilla König

Ribe
Andet
Dyrlæge Kamilla König
Standard
9. nov. 2017 10:10

Karsten Brixen

Randers SØ
Kreditgiver/ansat i bank
Vækstfonden
Standard
7. nov. 2017 11:29

Karsten Kristensen

Hjallerup
Landmand – etableret ejer
LandboNord
Standard
21. nov. 2017 14:09

Kent Myllerup

Aarhus N
SEGES / L&F ansat
SEGES
Indlægsholder / styregruppe
6. nov. 2017 10:37

Lars Boye Larsen

Vissenbjerg
DLBR rådgiver
Centrovic
Standard
13. nov. 2017 14:07

Lars Schneider

Vojens
DLBR rådgiver
Sønderjysk Landboforening
Standard
6. dec. 2017 12:08

Lars Peter Bust

Randers
Kreditgiver/ansat i bank
Nordea
Standard
13. nov. 2017 11:22

Lars-Peter Boel

Hjørring

Landmand – etableret ejer
Nørremøllegaards rugægsproduktion
Standard
9. nov. 2017 18:29

Laust Kulmback

Kolding
Kreditgiver/ansat i bank
Nordea
Standard
16. nov. 2017 10:34

Lene Krüger

SEGES / L&F ansat
AgroMarkets
Indlægsholder / styregruppe
1. dec. 2017 13:40

Lisbeth Ulrich Hansen

SEGES / L&F ansat
SEGES Svineproduktion
Indlægsholder / styregruppe
15. okt. 2017 09:41

Michael Haahr Andersen

Vejle
Kreditgiver/ansat i bank
Jyske Bank
Er tilmeldt som del af projektets advisory board og skal derfor ikke opkræves for deltagelse OK MEJO
Indlægsholder / styregruppe
14. okt. 2017 18:21

Michael Højholdt

SEGES / L&F ansat
SEGES
Indlægsholder / styregruppe
7. nov. 2017 14:54

Mille Møller Nielsen

SEGES / L&F ansat
SEGES
Indlægsholder / styregruppe
13. okt. 2017 12:55

Niels Hedermann

Tylstrup
Landmand – etableret ejer
LandboNord
Standard
21. nov. 2017 14:09

Niels Raasthøj

Vissenbjerg
DLBR rådgiver
Centrovic
Standard
13. nov. 2017 14:07

Niels Erik Wegger

Spentrup
Landmand – etableret ejer

I/S Bjergbygård
Standard
4. nov. 2017 06:05

Ole Mathiasen

Suldrup
Landmand – etableret ejer
LandboNord
Standard
21. nov. 2017 14:09

Paul-Chr. Kongsted

Aabenraa
Andet
Agrocura
Standard
9. nov. 2017 13:09

Per Hedegaard Andersen

skive
Landmand – etableret ejer
Siggaard Agro aps
Standard
6. nov. 2017 14:27

Rasmus Boudigaard

Højslev
Landmand – etableret ejer
Ørslevkloster Hovedgård
Standard
7. nov. 2017 14:52

Rasmus Berg Larsen

SEGES / L&F ansat
SEGES
Indlægsholder / styregruppe
13. okt. 2017 12:55

Susanne Ejby Hansen

Århus N
SEGES / L&F ansat
SEGES
Tilmeldt som med i projektets styregruppe - der opkræves ikke nogen for deltagelse OK / MEJO
Indlægsholder / styregruppe
14. okt. 2017 18:20

Svend-Anker Worm

Ballerup
Andet
Topdanmark Forsikring A/S
Standard
12. okt. 2017 13:42

Søren Skovgaard Revsbech

Ørsted
Landmand – etableret ejer
Lykkegården i/s
Standard
4. nov. 2017 09:38

Søren Vejen

Sindal
Landmand – etableret ejer
Rødkjærgård
Standard
14. nov. 2017 12:10

Tenna Holdorff Christiansen

SEGES / L&F ansat
SEGES
Indlægsholder / styregruppe
13. okt. 2017 12:55

Torben Pedersen

Holsted
Landmand – etableret ejer
mosevang
Indlægsholder / styregruppe
1. dec. 2017 11:07

Torikl Bach

Vrå
Landmand – etableret ejer
LandboNord
Standard
20. nov. 2017 09:07

Trine Leerskov

Ringsted
DLBR rådgiver
Agrovi
Standard
6. nov. 2017 23:24

Troels Thesbjerg Olesen

Ejstrupholm
Andet
S. N. Hyo Aps
Standard
24. nov. 2017 09:58

Fremtidens Landbrug - hvor skal væksten komme fra?

7. December 2017

Chefkonsulent Ivan Damgaard

**GODMORGEN
OG
VELKOMMEN**



Dagens program

1. **Velkomst** v/Anders Søgaard
2. **Præsentation af projektet og formål med dagen** v/Ivan Damgaard
3. **Perspektivering "Hvor skal væksten komme fra i landbruget?"** v/Anne Ahrnung
4. **Tema: Udfordringer, barrierer og potentialer for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale**
 - Fokus på økonomiske og forretningsmæssige analyser v/Ivan
 - Fokus på antropologiske afkodninger fra interviews v/Tenna Holdorff Christiansen
 - Fokus på innovation og investorer v/Ivan
5. **Netværksfrokost**
6. **Tema: Hvor skal væksten komme fra i landbruget?**
 - Innovation, bestyrelser, vækst og udvikling v/Mette Neville, Aarhus Universitet
 - Netværk – etablering, drift, videndeling og udvikling v/Christian Waldstrøm, Aarhus Universitet

Noget at leve af. Noget at leve for.



Netværk - opstart

- Vi skal hilse på hinanden ved bordet:

➤ Navn?

➤ Virksomhed?

➤ Mine forventninger til dagen?

Præsentation af projektet og formål med dagen

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Formål med dagen

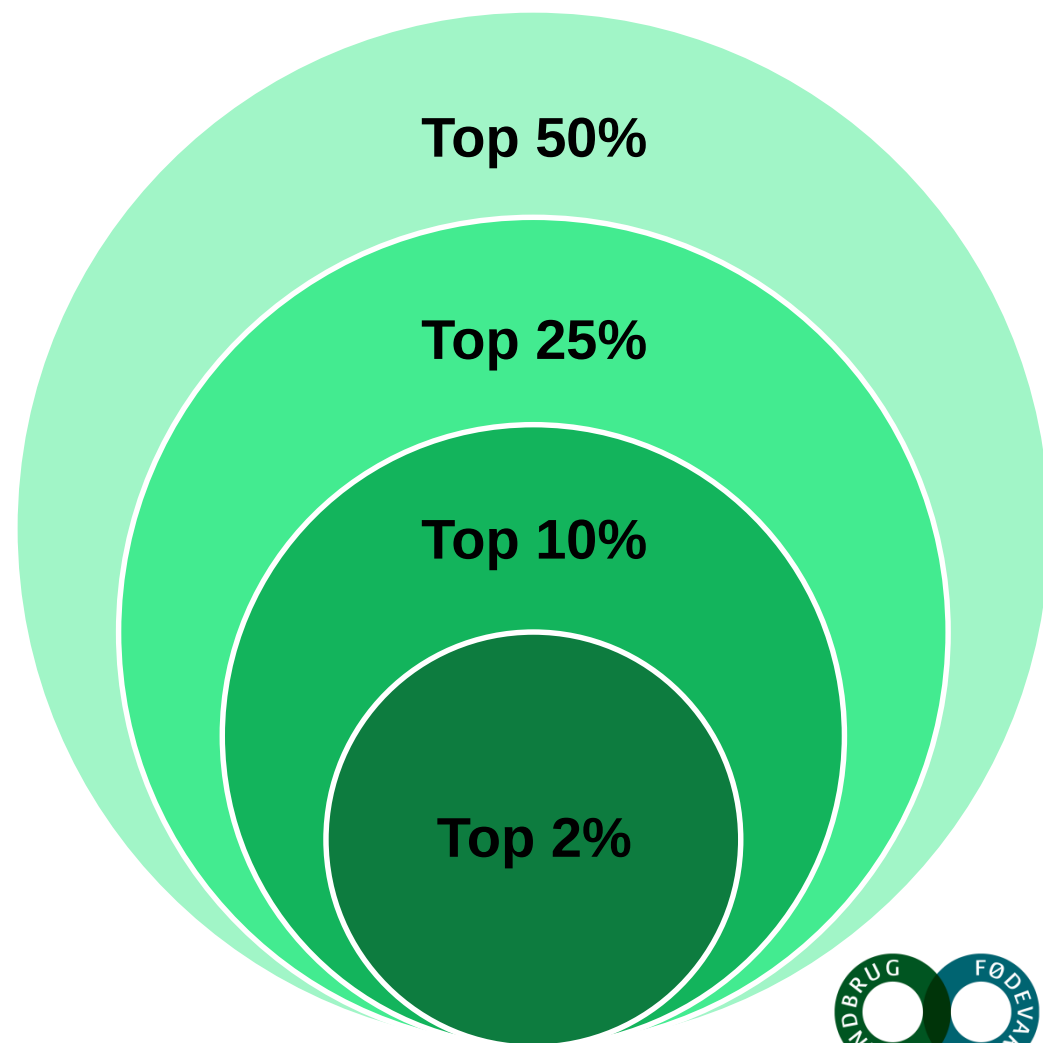
- Vi vil i løbet af dagen gerne synliggøre, at der er **et markant vækstlag og et stort uudnyttet potentiale** i Dansk Landbrug.
- **En synliggørelse af vækstlag og uudnyttet vækstpotentiale skal gerne understøtte:**
 - At konkurrencekraften og vækstpotentialet i erhvervet bevares og styrkes.
 - At pengeinstitutter og andre investorer har øget interesse for investeringer i landbruget.

Vore to hovedspørgsmål

- Hvor findes barrierer, udfordringer og potentialer i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale?
- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Vores hovedopgave

1. *Hvad gør landets bedste **vækstlandmænd** og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere?*
2. *Hvordan kan den opsamlede viden fra landets bedste landmænd overføres til det samlede Danske Landbrug?*



Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

- hvor vi har søgt viden fra

Talenter

- Ikke-etablerede
- Ny-etablerede

Investorer

- Nationale investorer
- Internationale investorer

Internationale landmænd

- Rusland og Østeuropa
- Sverige

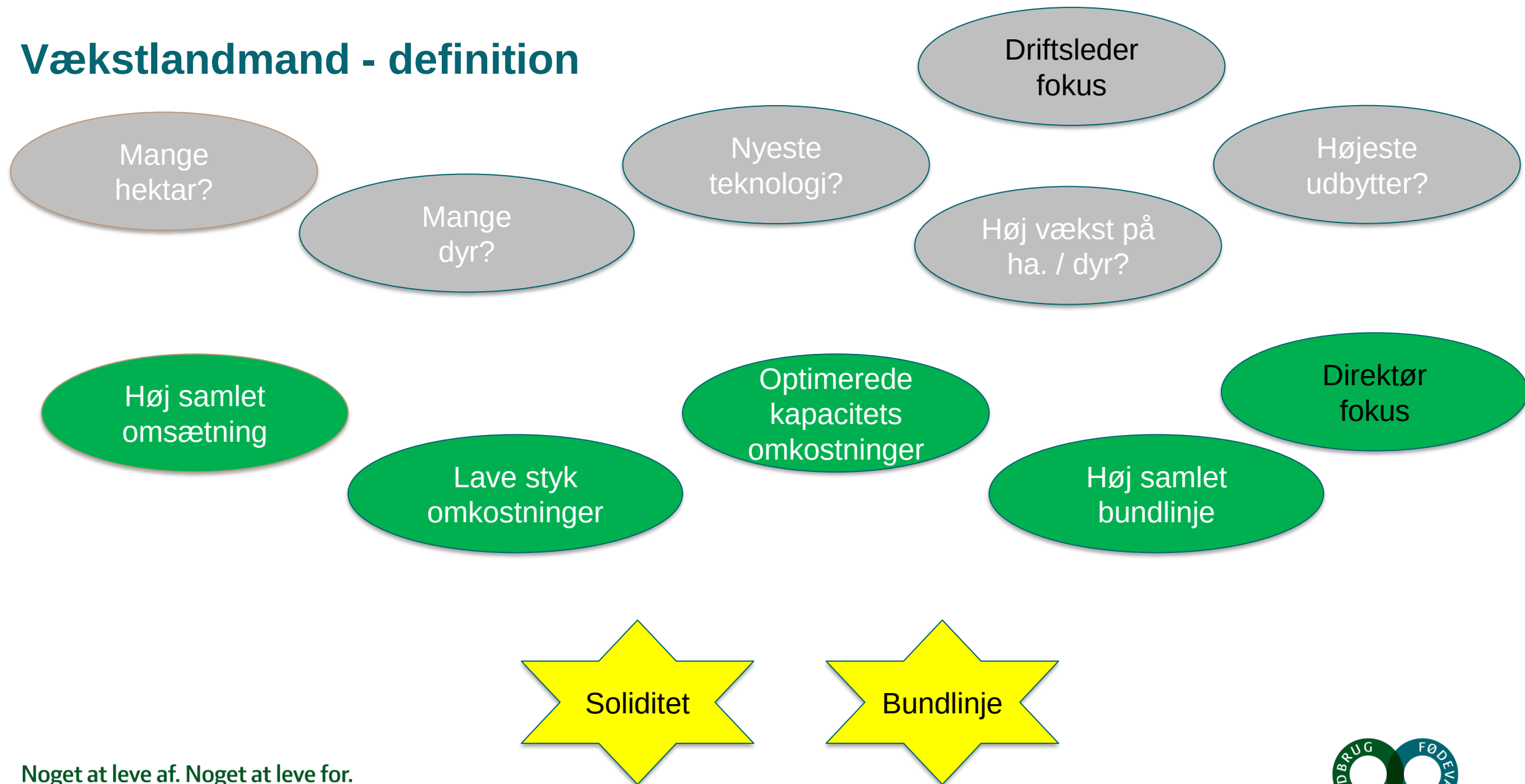
Vækstlandmænd

Vækstlandmandens

- Netværk
- Advisory board
- Bestyrelse

Projektets advisory board

Vækstlandmand - definition



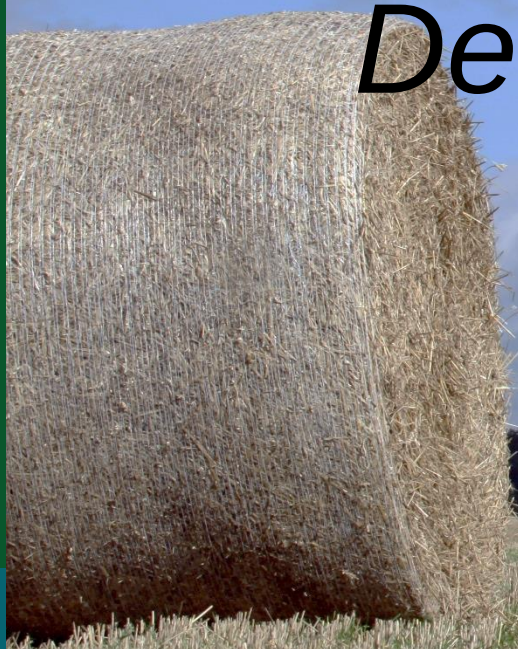
Noget at leve af. Noget at leve for.



Bundlinje, bundlinje, bundlinje

"Det der er mest fokus på lige fra start af er økonomien.

Det er den røde tråd gennem det hele"



Hvad gør landets bedste vækstlandmænd, **som vi kalder top 2%**

Virksomhedsperspektiv

- Økonomiske nøgletal over tid
- Produktionsdata over tid
- Strategi og strategisk ledelse
- Ledelse og management
- Risikostyring
- Evne til at hente og bruge viden
- Skalerbar forretningsmodel



Tidsperspektiv

- Fra finanskrisen i 2008/2009 til nu
- Fra nu og frem mod 2025

Personligt perspektiv

- Hvem er vækstlandmanden?
 - Som menneske?
 - Som virksomhedsleder?

Hvordan får vi sammen overført viden fra top 2 til Dansk Landbrug

- Inputs på hvad vækstlaget gør
- En landmands case
- Indlæg og drøftelser ved bordene/i plenum
- **Vi håber I alle er klar til at deltage aktivt i dagens drøftelser om at sætte det store uudnyttede potentiale i spil.**

Veje til vækst - i den digitale fremtid

Direktør Anne Arhnung

7. december 2017

SEGES



Veje til vækst

- Hvad mener vi med vækst?
- Vækst skabt i landbrugsvirksomheden
- Eksterne vækstmuligheder
- Vækst i den digitale fremtid



Vækst?

»Vi landmænd er tilfredse med alt for lidt«

Den evindelige snak om, hvor mange kilo vi producerer, er med til at ødelægge fokus på økonomien, mener Anders Hærck.

af Aage J. Iversen
aiv@landbrugsmedierne.dk
tlf. 33 39 47 60



Landmænd har et vækstgen, som ikke altid er sund for økonomien, mener Anders Hærck:

»Spørg ikke om du har råd, men om du kan tjene penge på det.«

Jeg er en dygtig landmand. Men hvis jeg nu siger Anders Hærck, jeg har den eller den brug, så kan man forholde sig til det.

Tynd is

Hærck ved godt, at han bevæger sig ud på tynd is, når der skal fremlægges økonomiske tal. Det er måske det sidste tabu, der er tilbage. Men hvorfor er det egentlig så farligt?

»Jamen, det er jo helt klart det med, at man ikke skal være en blæser. Men hvorfor må man godt præle af 15.000 kg mælk pr. ku eller 40 grise pr. tjent to millioner på sit landbrug i år?«

reisen, der skal prøve at dreje landmandskolleguernes fokus væk fra kiloene og over mod kronerne.

Usund vækstgen

»Langt de fleste landmænd er styret af et vækstgen. Det er det, der driver os fremad. Men det er ikke sundt for vores økonomi. Vi er for dårlige til at se, om det, vi foretager sig.«

»Al den snak om kilo ødelægger mere, end den gavner. Vi er båret af, hvem der har flest og hvem, der producerer mest. Men hvorfor er vi ikke interesserede i, om vi tjener penge? Det er jo derfor, at vi er landmænd.«

Anders Hærck trækker vejret dybt. Altså:

»Hvis jeg præsenterer mig selv og siger Anders Hærck, 300 køer, 275 ha, hvad siger det noget om? I hvert fald ikke, om vi tjener penge.«

Blå bog

Anders Hærck, 46, er uddannet jordbrugsøkonom og har arbejdet som driftsøkonomirådgiver og virksomhedsrådgiver samt som landbrugs-kundecheff i Realcredit Danmark.

FRA KILO TIL KRONER
• Læs om Anders Hærcks egne tal på side 22-23.

Vækst i landbrugsvirksomheden

Tilpasningsevne

Økonomistyring

Management

Strategisk
udvikling

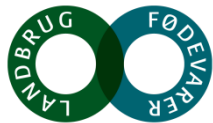
Virksomheds-
ledelse

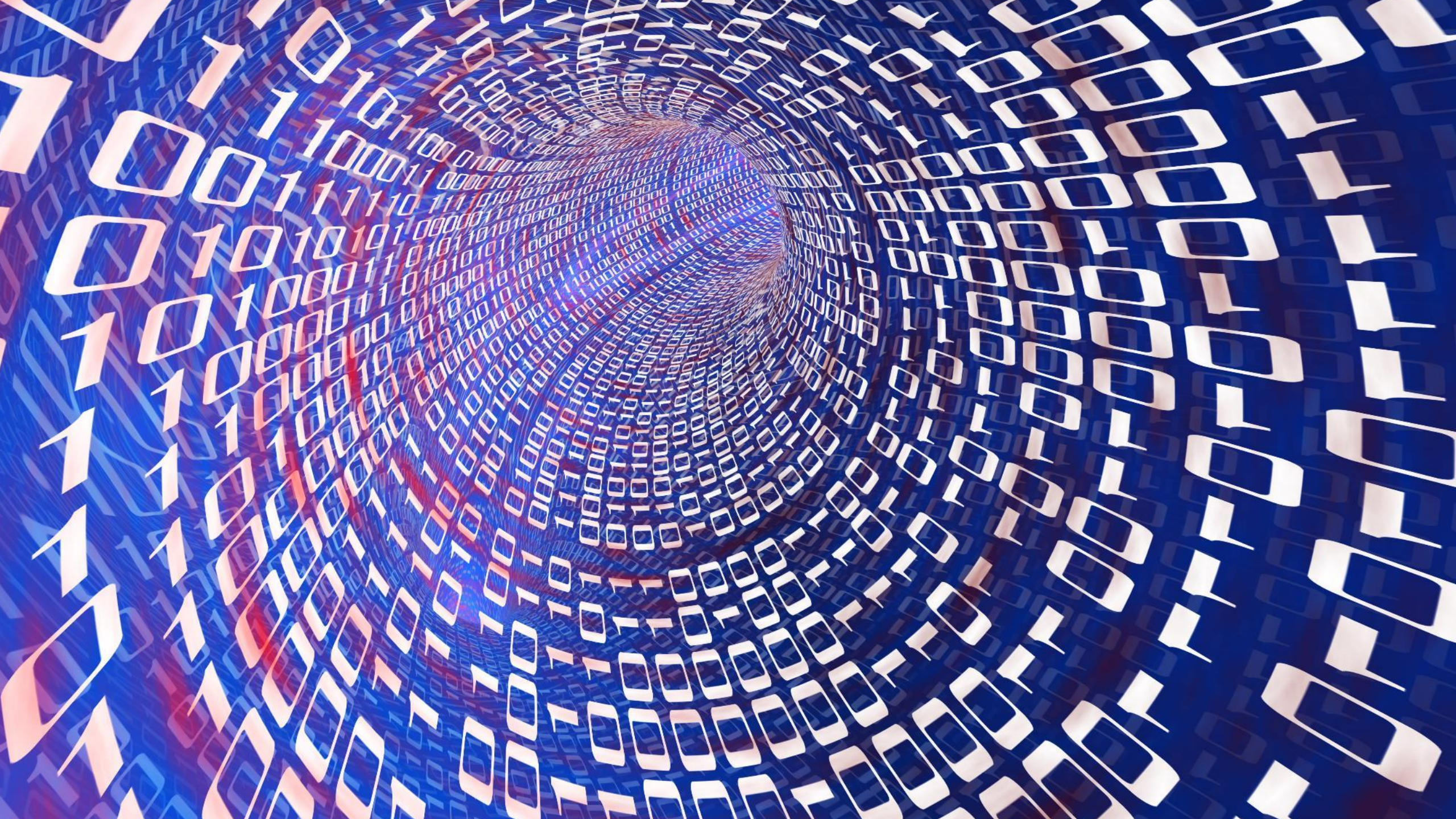
Eksterne vækstmuligheder





SEGES





Rapporten: "Fem styrker for Danmark – Hvor skal væksten komme fra?"

august 2017



”

Danmarks innovationsevne skal styrkes, og det kræver betydelige forskningsressourcer og dygtige vidensmedarbejdere...

Peder Tuborgh, Arla Foods



”

I 2027 vil danske produkter have en endnu højere værdi, fordi vi, med de muligheder digitaliseringen giver, bedre vil kunne honorere de forskellige forbrugerkrav og ikke mindst, fordi vi kan dokumentere det med data.

Karen Hækkerup, Landbrug & Fødevarer



Data er guld
Faglighed går aldrig af mode
Data + faglighed = nye muligheder



INNOVATION MED EFFEKT
GLOBALT UDSYN
VÆRDI VIA PARTNERSKABER
SYNLIGHED

Agro Food Park skaber rammerne for fremtidens fødevarerinnovation



I samspil med landmændene skaber vi morgendagens løsninger til dansk landbrug

SEGES



Tema: Udfordringer, barrierer og potentiale for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale

Fokus på økonomiske og forretningsmæssige analyser

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Top 2 landmænd

Økonomiske udvalgs kriterier:

- Overskud efter finansiering > 2 mill. kr. eller øget med >200.000 kr.
- Soliditetsgrad >10%
- Min. 1. ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mill. kr.
- Årsrapport i 2012 og 2015
- Personligt ejede og selskaber

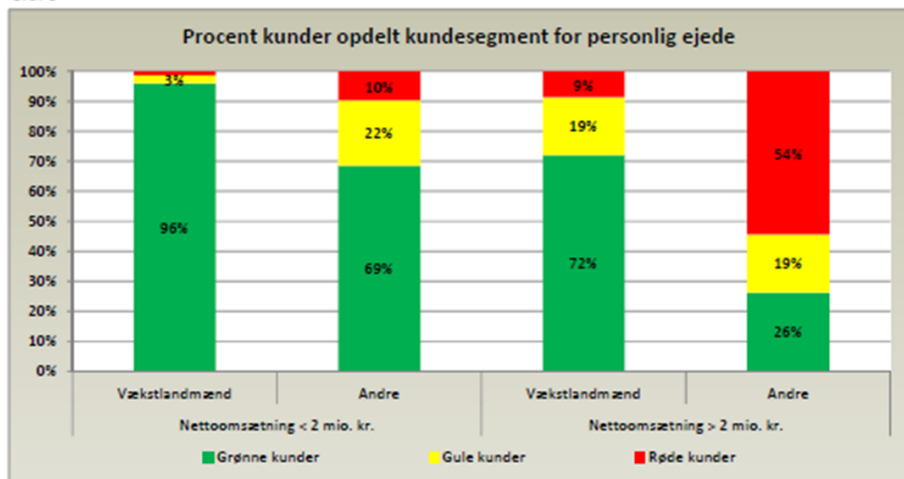


Top 2 landmænd i Ø90

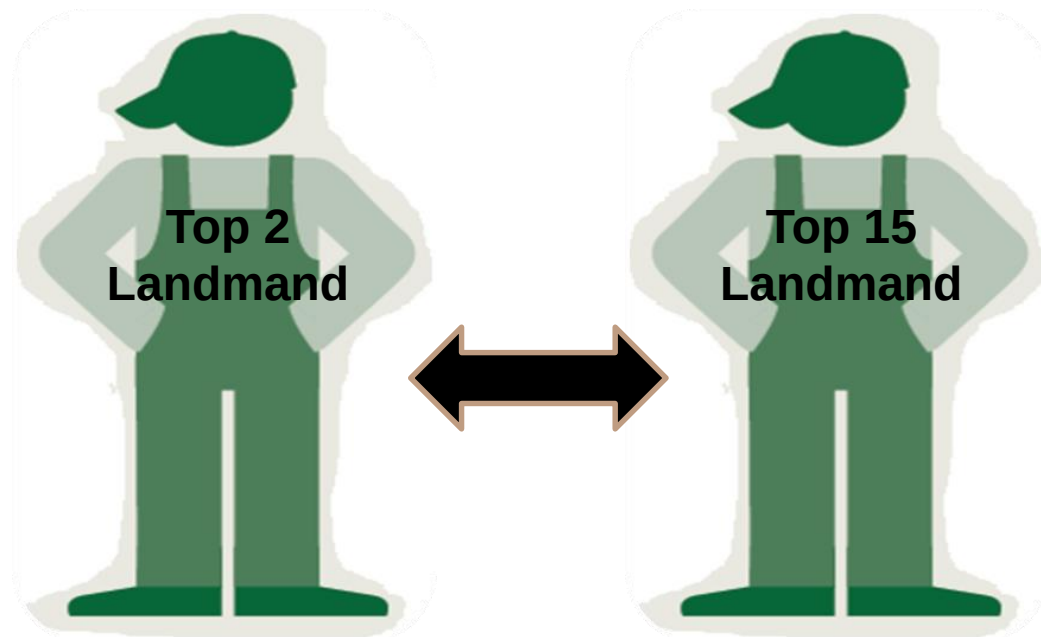
- I alt 679 landmænd
 - 329 primært planteavl
 - 208 primært køer
 - 59 primært søer
 - 74 primært slagtesvin

2015 tal	Top 2 landmand	Top 15 landmand
Gennemsnitlig nettoomsætning	6.681 mill. kr	5.956 mill. kr.
Gennemsnitlig overskud før skat	2.075 mill. kr.	0.301 mill. kr.

Graf 8

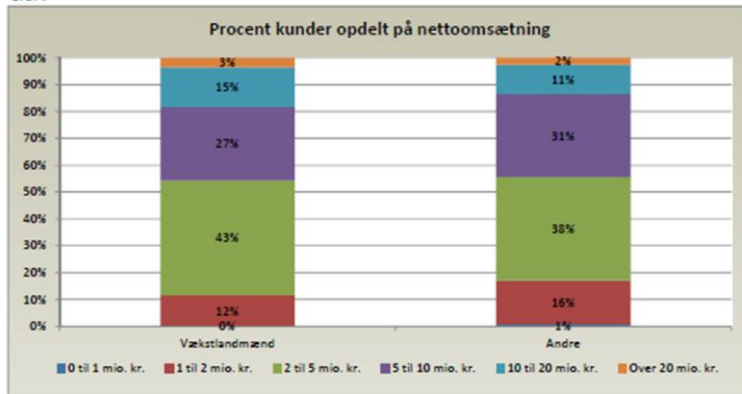


Soliditetsgraden meget forskellig



Overordnet samme fordeling på omsætningsgrupper

Graf 7



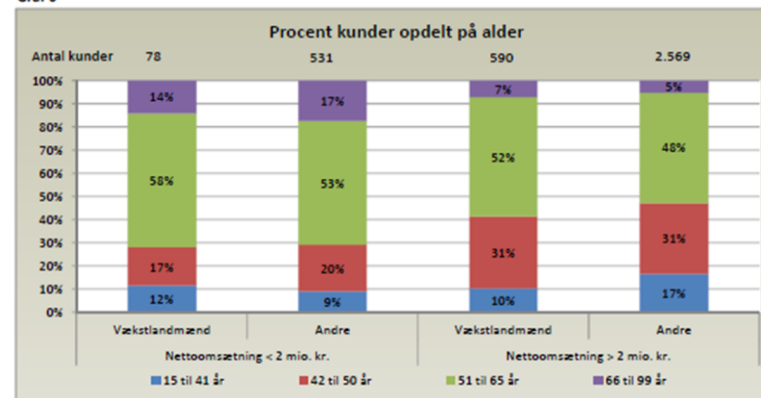
Overordnet samme tekniske forudsætninger

Tabel 3

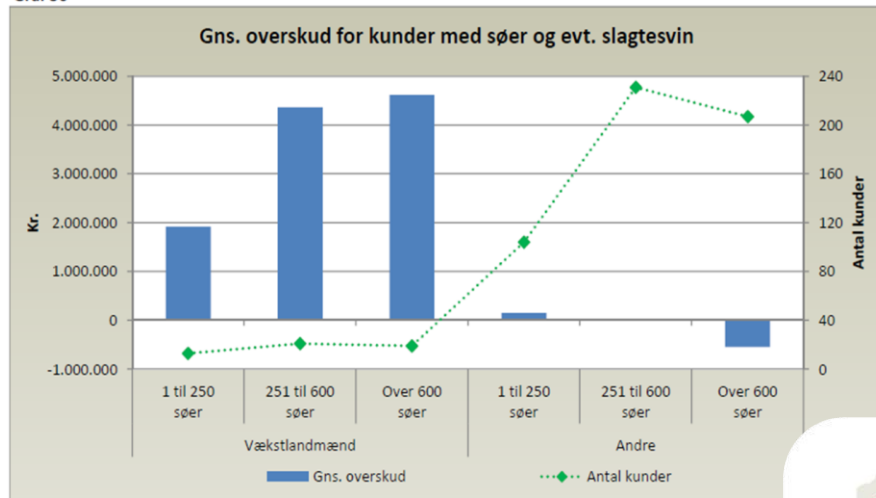
Antal kunder pr. produktionsgren					
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
Kunder med planteavl					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
Kunder med køer					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
Kunder med søer og evt. slagtesvin					
Vækstlandmænd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

Overordnet samme fordeling på aldersgrupper

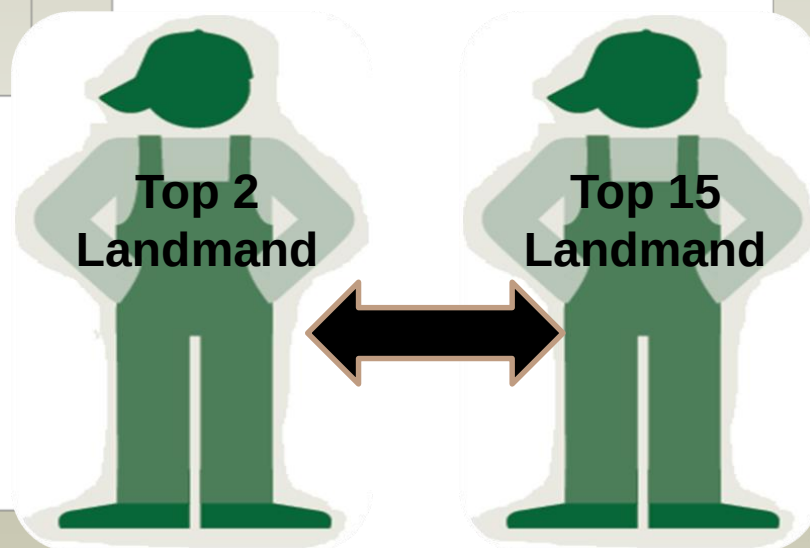
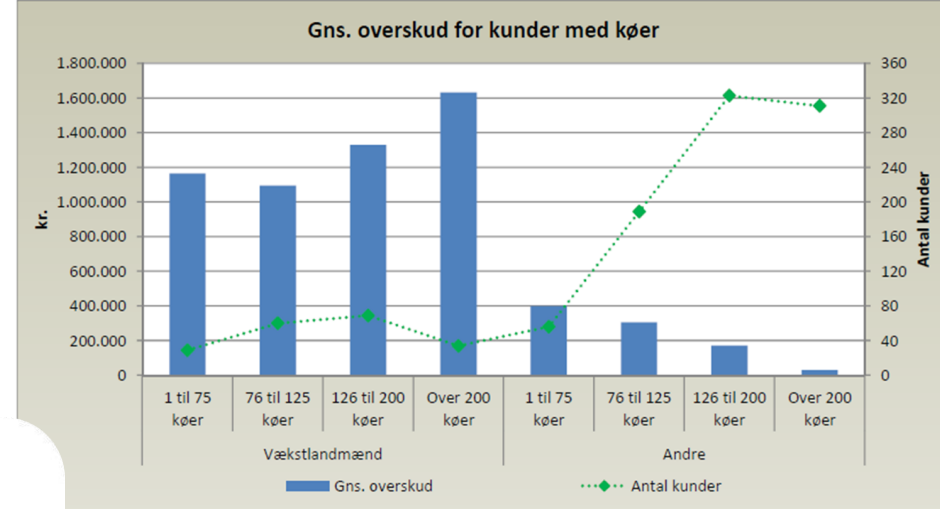
Graf 6



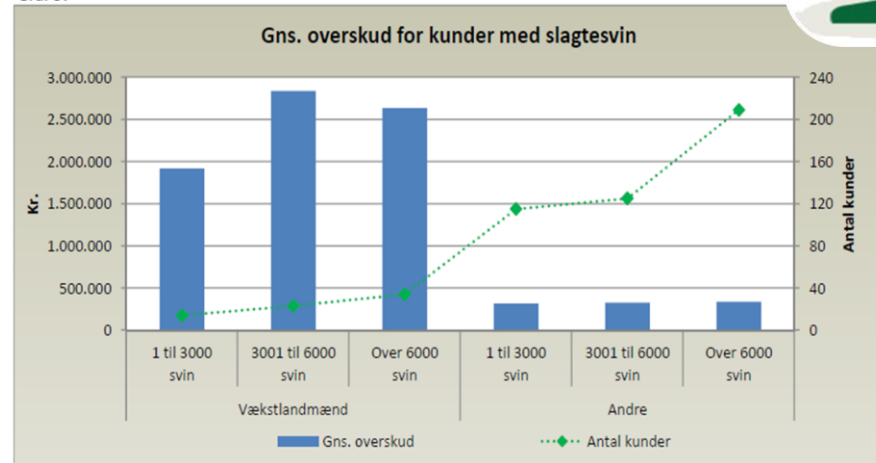
Graf 36



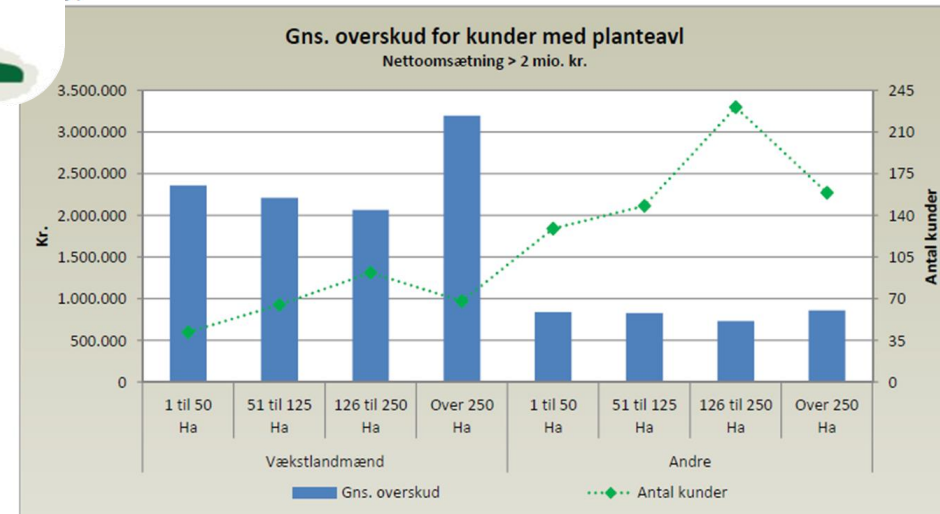
Graf 35



Graf 37



34





Den irrationelle del af
virksomheden



Rådgivnings
ydelser

Service
ydelser



Dan Avl



Uudnyttet potentiale – teoretisk

**Potentiale
6 mia. kr.**

**Top 2
Landmand**

**Top 15
Landmand**

Top 2% landmandens stærke sider

- Klare mål for hvad de vil som individ/ejer/direktør
 - Høj ledelseskraft
 - Virksomhedskultur og medarbejderfokus
 - Markeds-og forretningsorienteret
 - Økonomisk forståelse og et stærk økonomisk fokus
 - Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
 - Stort fokus på netværk
-
- Overblik over den samlede virksomhed
 - Indsigt i virksomhedens DNA
 - Handlingsorienteret og høj ledelseskraft

Direktørfokus

Kører dansk landbrug i et for højt gear?



Top 2's strategiske udviklingsveje og skønnet fordeling for top 2

1. Omkostningsfokus og specialisering

– 50-55%

- a) Skalering for at udnytte stordriftsfordele
- b) Optimering ned i mindste proces

Stordriftsfordele i Dansk Landbrug
- Meget svær at påvise

2. Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

- 10-15%

- a) Nye produkter og nye markeder
- b) Værdikæden udnyttes

3. Spredning af risiko ved flere forretningsområder

- 30-35%

- a) Ren risikospredning
- b) Synergi mellem forretningsområder

Case 1



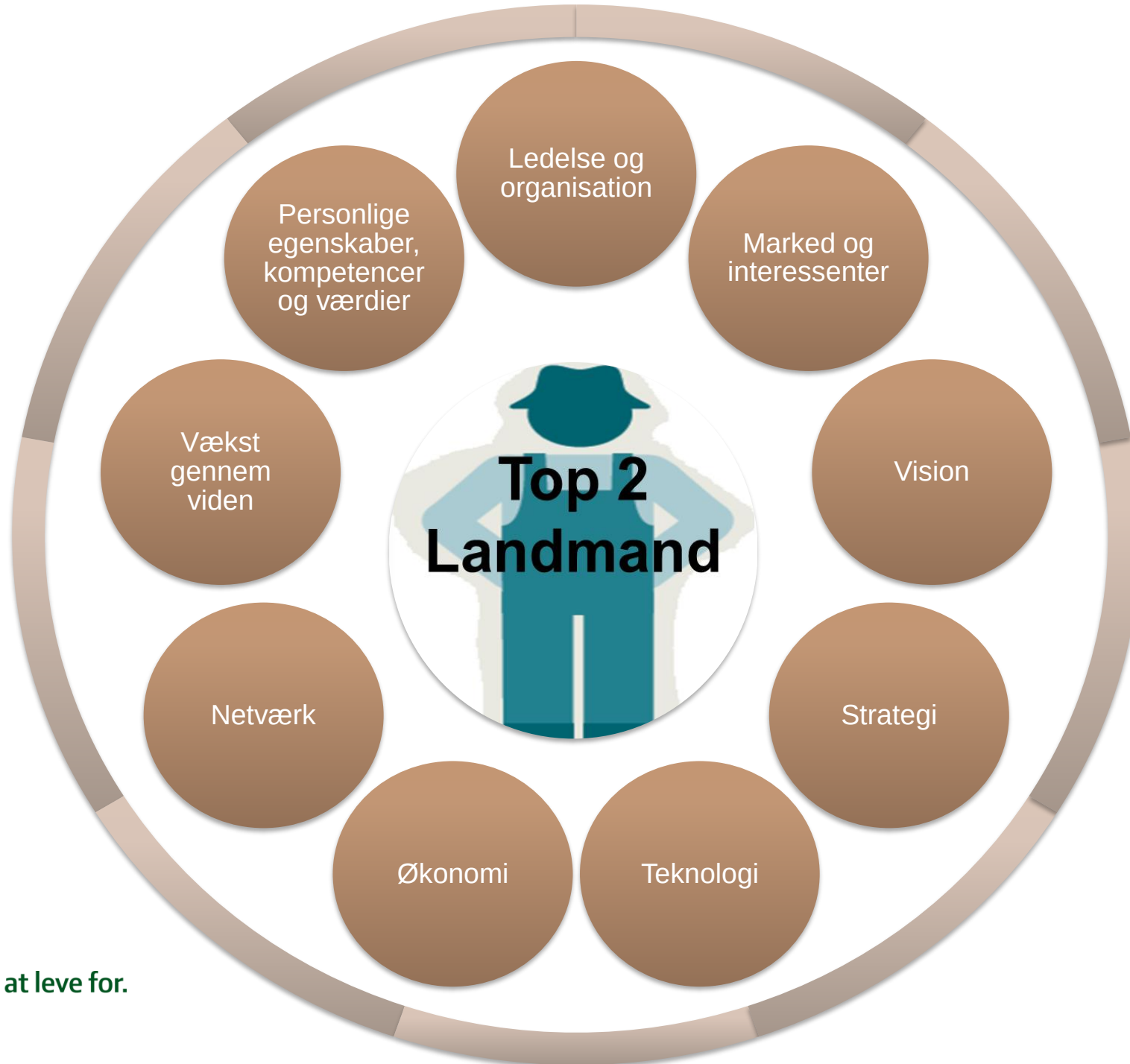
Case 1

Mogens Pedersen købte sine forældres konventionelt drevne ejendom i 2001, der dengang bestod af 200 køer og 200 ha. planteavl – siden har Mogens købt yderligere 50 ha. jord til ejendommen. Mogens har siden han var barn brændt for landbruget og især mælkeproduktion. Mogens er dygtig til at producere mælk i top kvalitet, hvorimod det kniber lidt med at få grovfoder produktionen helt i top – både i forhold til udbytte og kvalitet. Mælkeydelsen ligger i øjeblikket på 12.000 kg mælk og hans celletal er altid under 200.000. Staldanlægget er ved at være lidt slidt, men Mogens forventer det kan holde yderligere 3-5 år. Virksomheden har en soliditetsgrad på knap +5% og en afkastningsgrad på i gennemsnit 3,2% over de sidste 3 år.

Hvad skal Mogens gøre nu?

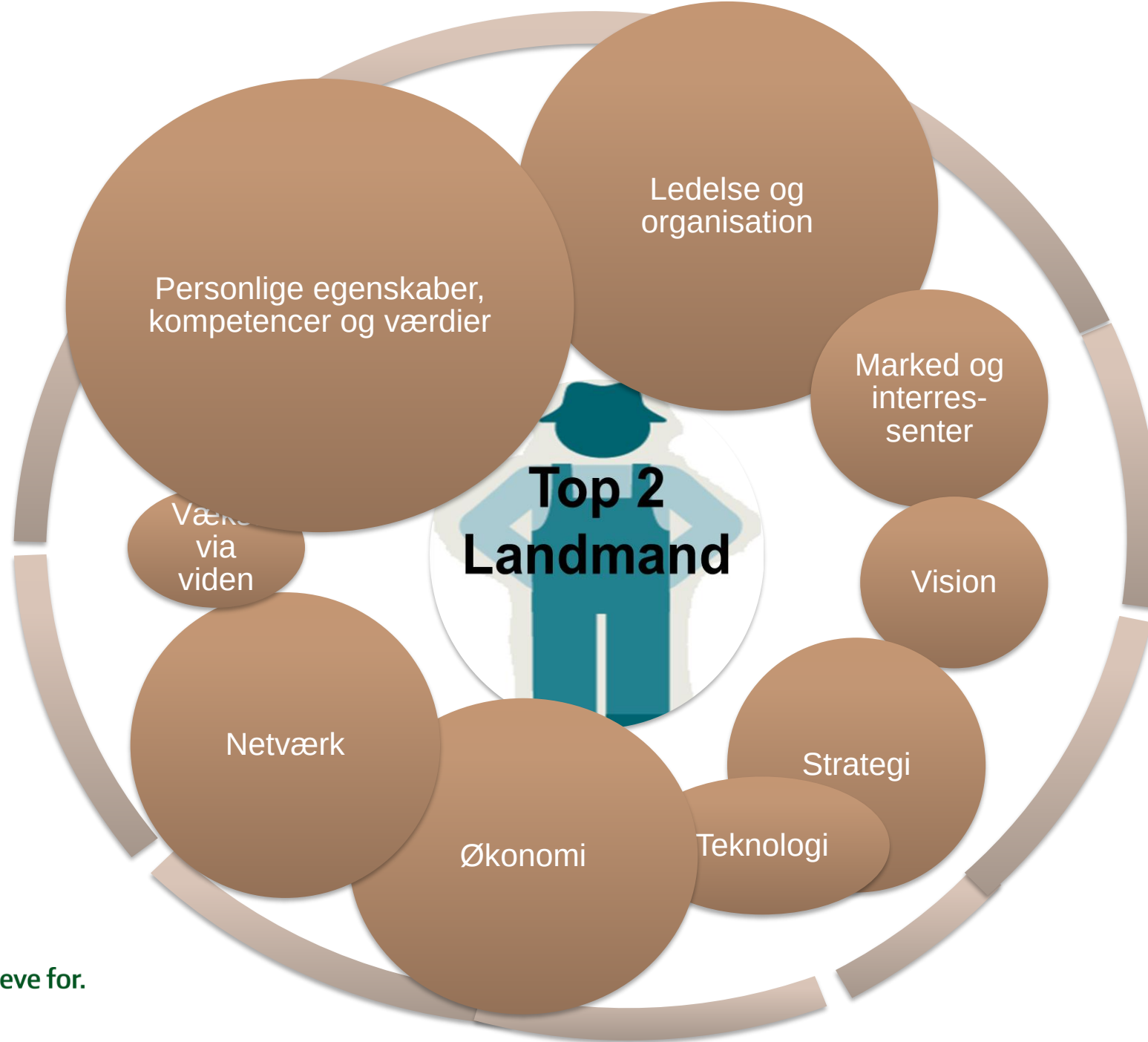
Mennesket som vækstpotentiale

Seniorkonsulent Tenna Holdorff Christiansen



Noget at leve af. Noget at leve for.





Noget at leve af. Noget at leve for.



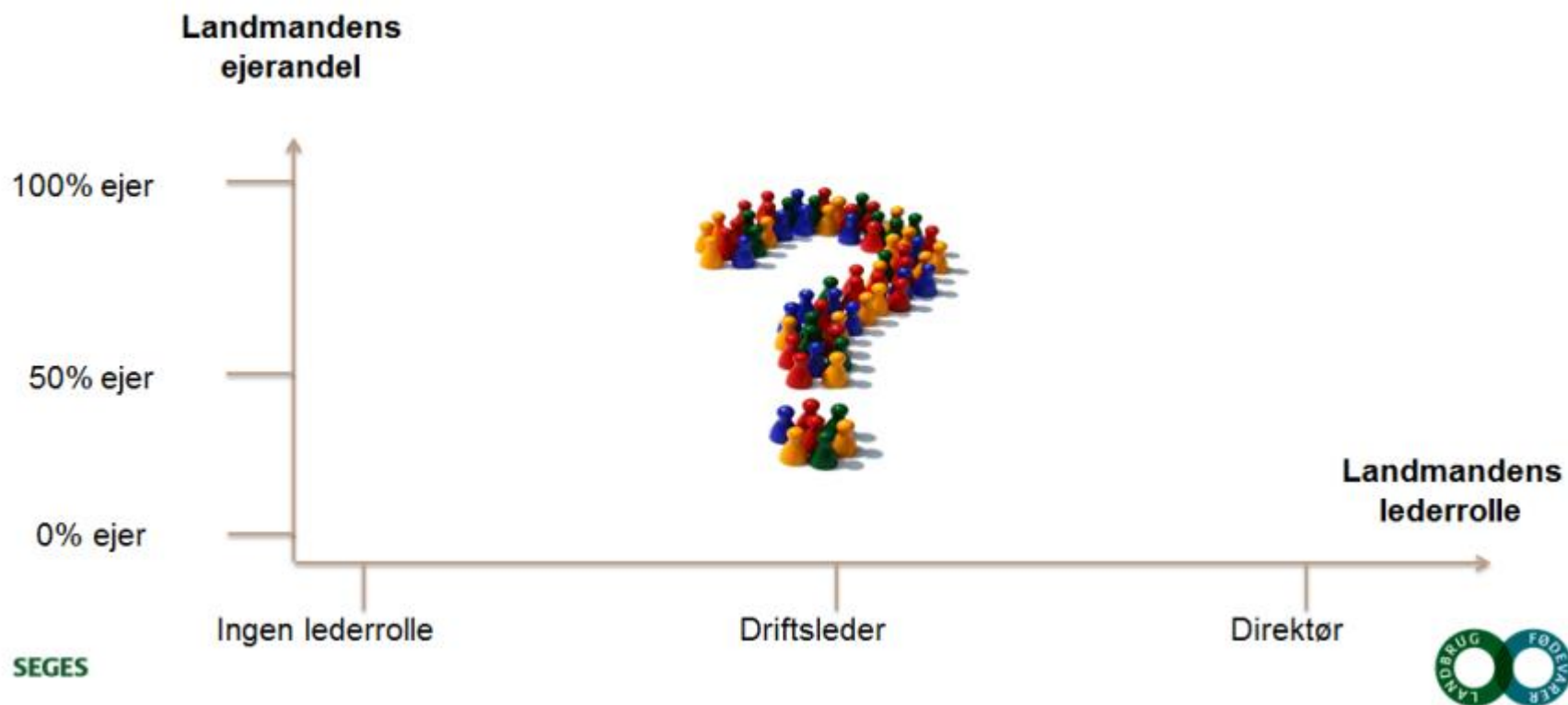
Personligt vækstpotentiale

- at kende sine stærke og svage sider



Mangler dansk landbrug mentalt overskud?

Skal ejer altid være leder?



Noget at leve af. Noget at leve for.



Overskygger traditioner, fællesskab og identitet for væksten?



**Mangler der skarp fokus på
forretningen?**

Er danske landmænd dårlige ledere?



Er landbruget en attraktiv arbejdsplads?

”Jeg synes, at det kan være svært, at få kvalificeret arbejdskraft, idet det faglige niveau er faldende”

**Er det kulturen eller
forretningen, som styrer de
økonomiske beslutninger?**





**Er strategier og budgetter kun
noget, som banken skal bruge?**

Case 2



Case 2

Mogens Pedersen har de sidste 10 år langsomt udvidet fra 200 køer til 800 køer, samtidig med at staldanlægget er blevet 100% opdateret og han ejer i dag 550 hektarer og forpagter 250 hektarer. Hans køer yder i øjeblikket 11.800KG kg mælk og hans celletal er næsten altid under 200.000. Men efter den sidste udvidelse fra 500 til 800 køer har Mogens arbejdet meget hårdt for at nå de produktionsmål, som han altid har sat en ære i at nå. Mogens har fået markant flere medarbejdere, hvoraf størstedelen er fra Rumænien og Litauen. Driftslederen og de medarbejdere som passer marken er alle danske. På arbejdspladsen er der ofte mange konflikter blandt medarbejdere, hvilket Mogens dels ikke gider at involvere sig i, dels ikke har overskud og tid til at løse og derudover hader Mogens konflikter. Mogens har altid beskrevet ledelse som svært og han har svært ved at forklare sine medarbejdere, hvordan opgaven skal løses og han oplever, at medarbejderne har meget mere potentiale, som han ikke kan forløse. Virksomheden har en soliditetsgrad på +/-0% og en afkastningsgrad på i gennemsnit 2,3% over de sidste 3 år.

- Hvad skal Mogens gøre?

Fokus på innovation og investorer

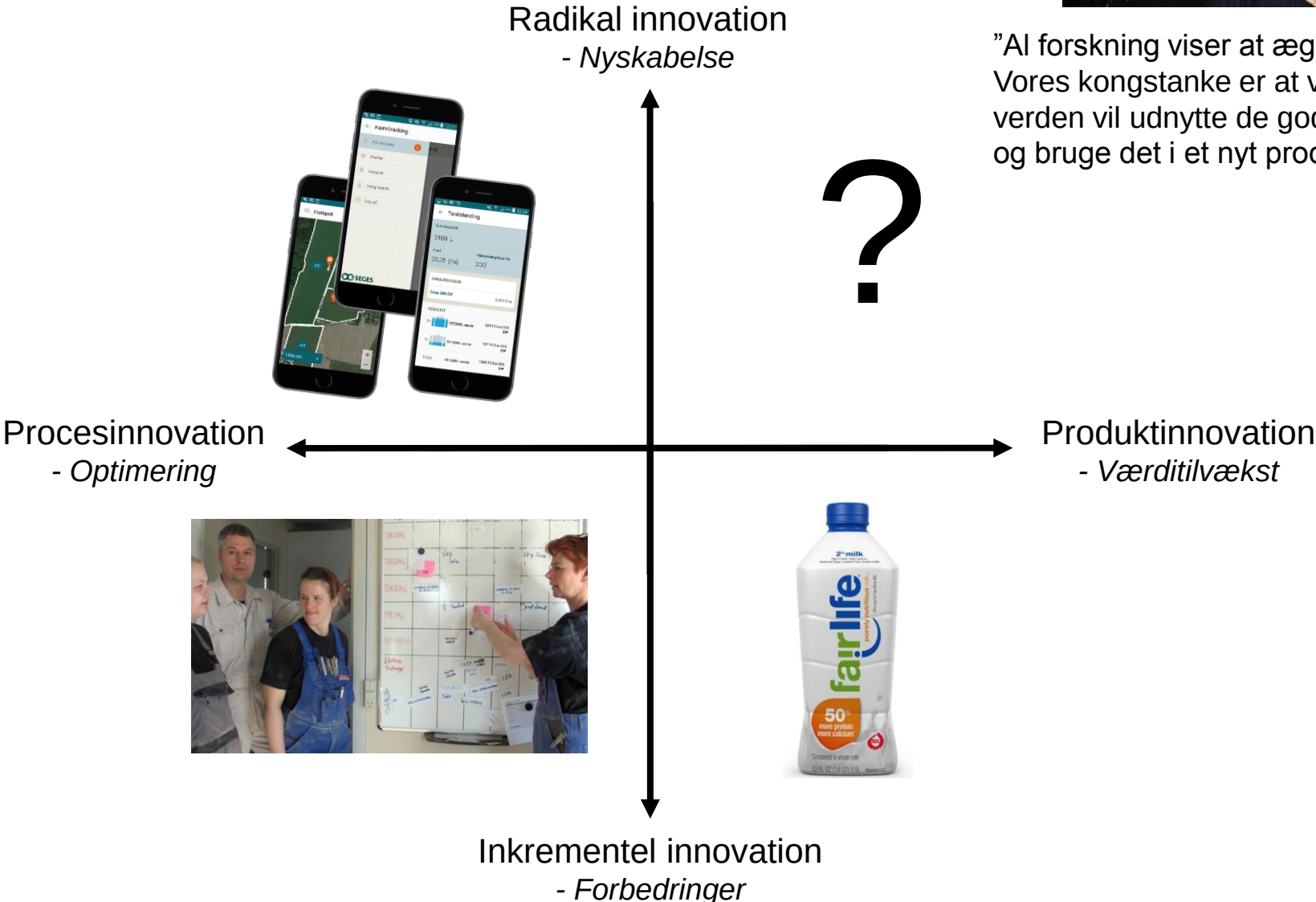
Afdelingsleder Kristian Skov &

Chefkonsulent Ivan Damgaard

"Restitution giver innovation"



Innovation i landbruget



”AI forskning viser at æg er godt for sundheden. Vores kongstanke er at vi nok som de første i verden vil udnytte de gode egenskaber i ægget og bruge det i et nyt produkt” - Christian Stadil

”Jeg er meget nysgerrig”



Top 2 landmanden og værdikæden....

- Hvordan skaber jeg mest muligt værdi?

59



TOP 2 landmænds innovationskraft?

- De tænker meget "løsninger på udfordringer"
- De er innovative på forskellige niveauer
- Deres innovationskraft er meget forskellige.
- De tænker innovation og forbedringer sammen - få tænker nyskabelser
- De ser ikke sig selv som firstmovers - de ser tingene an først!
- Et sikkert (økonomisk) fundament er vigtigt før større ændringer eller investeringer

Potentialer og udfordringer

Konklusionerne....

- Vækstlandmændene er dygtige til at løse virksomhedens udfordringer med innovationskraft
- Generelt set mangler landbruget radikalt innovationskraft
- Andelsselskaberne arbejder med innovation på færdigvaren
- Top 2 taler en del om kundedrevet innovation – få får det kapitaliseret.

Potentialer

- At få skabt en platform for at tænke den "radikale" innovation
- At få innovation tænkt ind i primærproduktet
- Skabe mulighed for hurtigt at transformere en ide til et virksomheds fokus

"Vi kommer til at indrette os efter forbrugeren i fremtiden"

"Vi skal ikke producere mere, men noget de andre ikke har"

"På længere sigt skal vi køre i den retning som forbrugeren ønsker det"

"Landmænd er generelt dårlige til at se kunden som aftager og i stedet betragter de mælkeprisen som fast til andelsselskaberne"

Investorer

INVESTORER - Formål og målgruppe

Formål

- Afdækning af potentialer og udfordringer ved at have investorer tilknyttet dansk landbrug
- Afdækning af hvorledes investorer kan styrke dansk landbrugs konkurrencekraft og dens samfundsmæssige betydning

Målgruppe

- Professionelle investorer
- Kapitalfonde
- Samarbejdspartnere (rådgivere og finansielle institutter)

Afdækningen har resulteret i 4 tydelige findings:



Bedre vækstbetingelser for det enkelte landbrug og erhvervet



Erhvervets omdømme styrkes



Det enkelte landbrug får en forbedret strategisk ledelse og rapportering



Barrierer – Hvem skal drive ejendommen og hvor er de rigtige ejendomme?

- *Investorer kan blive løftestang for de dygtigste landmænd*
- *Det er en oplagt løsning for de mange unge landmænd, der ønsker at etablere sig på et landbrug*
- *De investorer, der vil involvere sig i landbrugene, vil bidrage med nye kompetencer*
- *Landmændenes kompetencer løftes via nye standarder for effektivitet og produktivitet*



Bedre vækstbetingelser for det enkelte landbrug og erhvervet

- *Investorerne vil medføre en professionalisering af dansk landbrug, der er gavnlig både for indtjening i erhvervet og for erhvervets omdømme.*
- *Bare snakken om investor har en positiv indflydelse på erhvervet og med tiden vil investorernes omdømme forbedres*
- *Dansk landbrug vil få en mere markant bæredygtighedsprofil fordi de eksterne investorer vil stille krav til landmandens bæredygtighedsprofil*



SEGES

Erhvervets omdømme styrkes



- *Investor kommer med en professionalisering af hele landbrugsbedriftens setup.*
- *Landmanden vil med en investor blive direktør og har pludselig mulighed for at sige stop*
- *Virksomhedslandbrugene kommer til at forholde sig mere kritisk til risiko og tage stilling til virksomhedens risikoprofil.*
- *Det giver landmanden mulighed for at kunne koncentrere sig om sit håndværk, hvor investor har ansvaret for rapportering og at virksomheden kører på det strategiske niveau.*



Det enkelte landbrug får en forbedret strategisk ledelse og rapportering

- *Det er først og fremmest en udfordring for investor, 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*
- *Den danske bondekultur er en stor barriere for at flere investorer ønsker at investere i dansk landbrug. En business- og bondekultur er modstridende*
- *Så længe danske landmænd kan se et potentiale i at investere i dansk landbrug, så vil det være svært for investor at komme ind på markedet*



Barrierer – Hvem skal drive ejendommen og hvor er de rigtige ejendomme?



An aerial photograph of a rural landscape. A large, dark blue lake occupies the foreground and middle ground. The lake is surrounded by green grassy areas and patches of yellowish-brown fields. In the distance, there are more fields, some trees, and a small cluster of buildings, including a house with a red roof. The sky is not visible, but the overall scene is bright and clear.

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

Hvad med top 2 landmanden?

Case 3



Case 3

Mogens Pedersen har de sidste 5 år skåret ned fra 800 køer til 600 køer og han ejer i dag 550 hektarer og forpagter 100 hektarer. Hans køer yder i øjeblikket 13.000KG kg mælk og hans celletal er altid under 200.000.

De seneste år har hans fokus været at sikre et højt udbytte, høj kvalitet og høj selvforsyningsgrad med grovfoder, og resten af jorden bruges til specialafgrøder.

Mogens har fået etableret en velkørende virksomhedskultur med dygtige og engagerede medarbejdere, hvoraf nogle er fra Rumænien og Litauen. Mogens går og keder sig lidt, og vil gerne udfordres som virksomhedsleder, men han ønsker ikke at vokse på den konventionelle mælkeproduktion. Virksomheden har en soliditetsgrad på 10% og en afkastningsgrad på i gennemsnit 7,5% over de sidste 3 år.

Hvad skal Mogens gøre nu?

Frokost opgave

Hvem kan finde den nøgleperson, som flest af konferencens deltagerne bruger i sit eget netværk?



VÆKST OG UDVIKLING I LANDBRUGET HVAD SKAL DER TIL?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

PRÆSENTATION – METTE NEVILLE

Jeg er vokset op i en familievirksomhed

Aarhus Universitet

Har siddet i bestyrelsen i – bl.a. - SMV'er

Oslo

Har forsket i SMV'er i 15 år

Arbejder med udvikling og vækst i SMV'er

og vækst i SMV'er)
& Den Strategiske Bestyrelsesuddannelse

Ansvarlig for AU's bestyrelsesuddannelser

PwC og

Stifter af Vidensforum for Små og Mellemstore Virksomheder
(Strategisk Partnerskab mellem AU, PwC og Nykredit)

Medlem af Nordisk Netværk for Selskabsret & selskabsretsgruppen



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET



Center for Små og Mellemstore Virksomheder

Udvikling og vækst i Danmarks SMV'er

<http://www.smv.au.dk>



DET SPÆNDENDE SPØRGSMÅL?

Hvad skal der til?

HVOR
skal væksten
komme fra
i landbruget?

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?
- Hvor findes barrierer, udfordringer og potentialer i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright



KAN VI SAMMENLIGNE SMV & LANDBRUG?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

HVORDAN SER DEN “TYPISKE” SMV-VIRKSOMHED UD?

- ▶ Et begrænset antal ejere
- ▶ Tætte relationer mellem ejerne
- ▶ Ejerne er typisk ansat i virksomheden
- ▶ Ejerne har en del af formuen bundet i virksomheden – økonomisk risiko
- ▶ Ofte overlap mellem ejerskab og ledelse

Forskning:

Mange internationale undersøgelser bekræfter dette billede. Eksempler:

Westhead, Cowling, Howorth 2001; Mustakallio/Autio/Zahra 2002; Nordquist and Melin 2002; Bennedsen & Wolfenson; Nutek /Swedish Agency for Economic and Regional Growth 2004, Corbetta & Tomaselli 1996; Cowling and Westhead 1996, Neville 2003)



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

C

OG LANDBRUGET ER OGSÅ PRODUKTIONSVIRKSOMHEDER



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

OG LANDMANDEN ER EJRLEDER



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

HVAD SKAL DER TIL?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

VI VED EN DEL OM, HVAD DER DRIVER VÆKST (OG SÆNKER RISIKO FOR KONKURS)

Ledelse &
organisation

Forretnings-
udvikling

Viden om
værdi-
strømme



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

UDFORDRINGERNE I SMV'ER (LANDBRUG?)



LEDELSE & ORGANISATION

FORRETNINGSUDVIKLING

VÆRDISTRØMME



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

UDFORDRINGERNE I SMV'ER (LANDBRUG?)



LEDELSE & ORGANISATION



FORRETNINGSUDVIKLING



VÆRDISTRØMME



LEDELSESKOMPETENCE



VÆRKTØJER



LEDELSESLYST



TIDEN



ORGANISATION

HVOR LIGGER PROBLEMERNE?

- ▶ OECD “Management training in SME’s” 2002:
- ▶ Baldwin *et al.*, 1997
- ▶ McKinsey 2009:
“Management matters”



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

STRATEGISK PARTNERSKAB



CENTER FOR SMÅ
OG MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Nykredit



Vidensforum for Små og Mellemstore Virksomheder

Kan vi lukke gabet?

Hvis vi lukker gabet – vokser de så?



”...at man, når det i sandhed skal lykkes en at føre en **SMV** hen til **vækst og innovation**, først og fremmest må passe på at finde **virksomheden og ejerlederen** der, hvor de er, og begynde der. Dette er hemmeligheden i al hjælpekunst...”

VÆKSTMODEL-PROJEKT

32 SMV'er, 2,2 milliard i omsætning
4-årigt udviklings- og læringforløb

Screening

Sparringforløb



Læringsforløb – simple og effektive redskaber / fælles sprog



Netværksdelen

Forskningsprojekt – virksomhedens resultater følges over 3 år

Forskningsprojekt – kontrolgruppe følges over 3 år

DIT LANDBRUG HAR ET VÆKSTPOTENTIALE, MEN HAR DU OGSÅ DET?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

4 TING SPILLER IND

- ▶ Hvad driver dig?
- ▶ Kan & vil du slippe kontrollen?
- ▶ Har du kompetencerne til at lede en vækstvirksomhed?
- ▶ Har du en organisation, der støtter op om din forretningsmodel?

HVAD DRIVER DIG?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

DET HANDLER OM FRIHED

10 års-gazelle ændring: Fra økonomi til frihed

“Hvilken fordel ser du ved at være selvstændig?” Svar i pct.

Mulighed for økonomisk gevinst



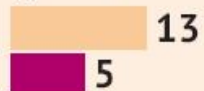
Mulighed for at skabe en familievirksomhed



Selvbestemmelse/frihed



Mulighed for at give virksomheden videre i arv

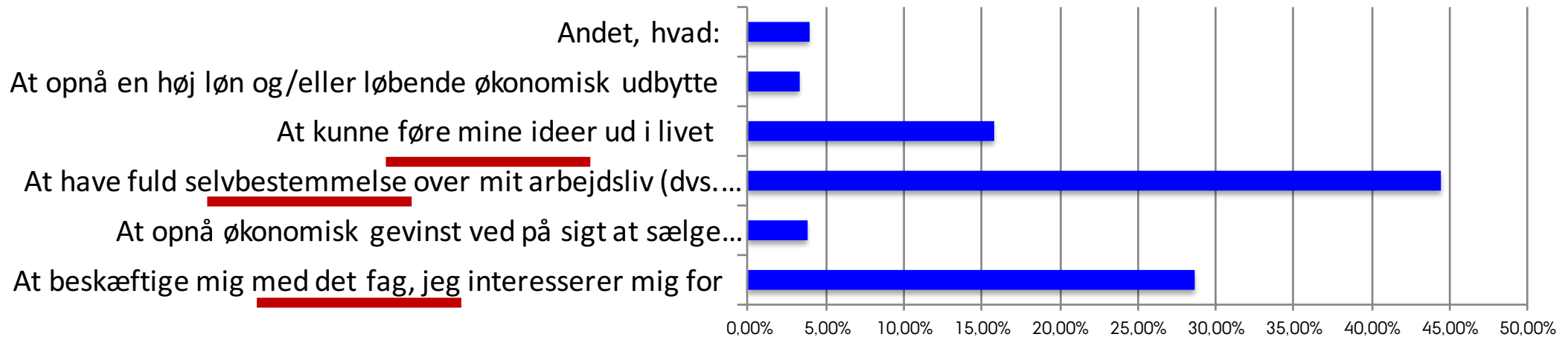


Grafik: Steen Yde • Kilde: Gazelle-undersøgelser Greens Analyseinstitut

HVAD DRIVER?

21. Hvad er den primære årsag til, at du har egen virksomhed?

Procent



Forskning:

Mange internationale undersøgelser bekræfter dette billede

F.eks. Mette Neville's 2003.

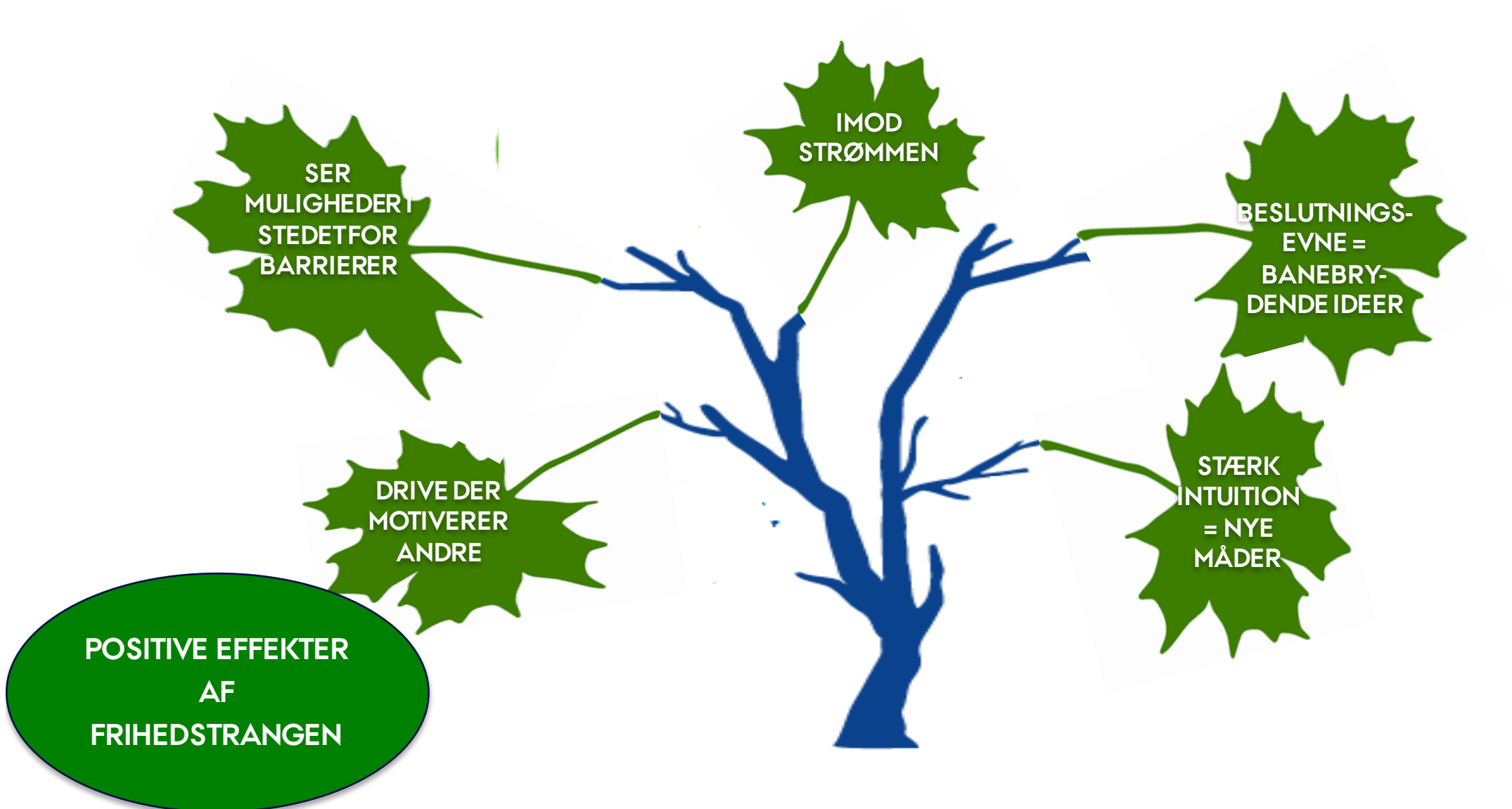


CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMLIGE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

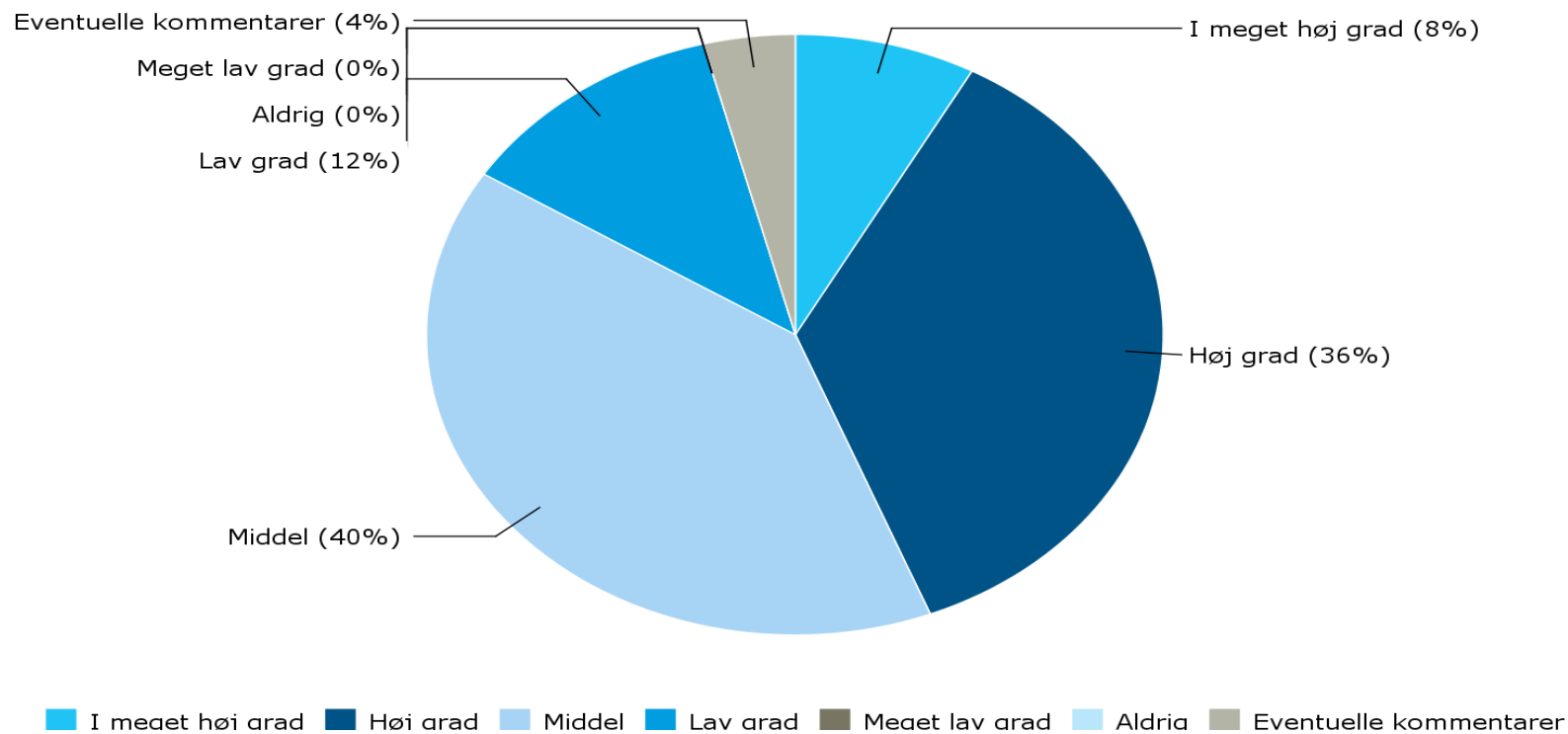
Copyright

FRIHED ER AT KUNNE

- ▶ bestemme retningen
- ▶ træffe beslutninger hurtigt
- ▶ føre ens mange ideer ud i livet og se dem virke
- ▶ prioritere selv – også min familie
- ▶ definere sine arbejdsopgaver selv
- ▶ slå alle konkurrenterne – den personlige prestige, anerkendelse



INTUITION



FRIHEDEN SOM VÆKSTBREMSE

**NEGATIVE
EFFEKTER AF
FRIHEDSTRANGEN**



FOR MANGE SKIBE I VANDET



MANGLENDE PRIORITERING



ALTERNATIVER OVERVEJES IKKE



IDEERNE ER "KUN" I EGET HOVED



FLASKEHALS IFHT



KONTROLLERET VÆKST



VED BEDST SELV – FEED BACK

UØNSKET

KAN DU SLIPPE KONTROLLEN?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

The basic spider organization

The Engineer

Office Manager

Production Manager

The Kid

The Vice President

Mother

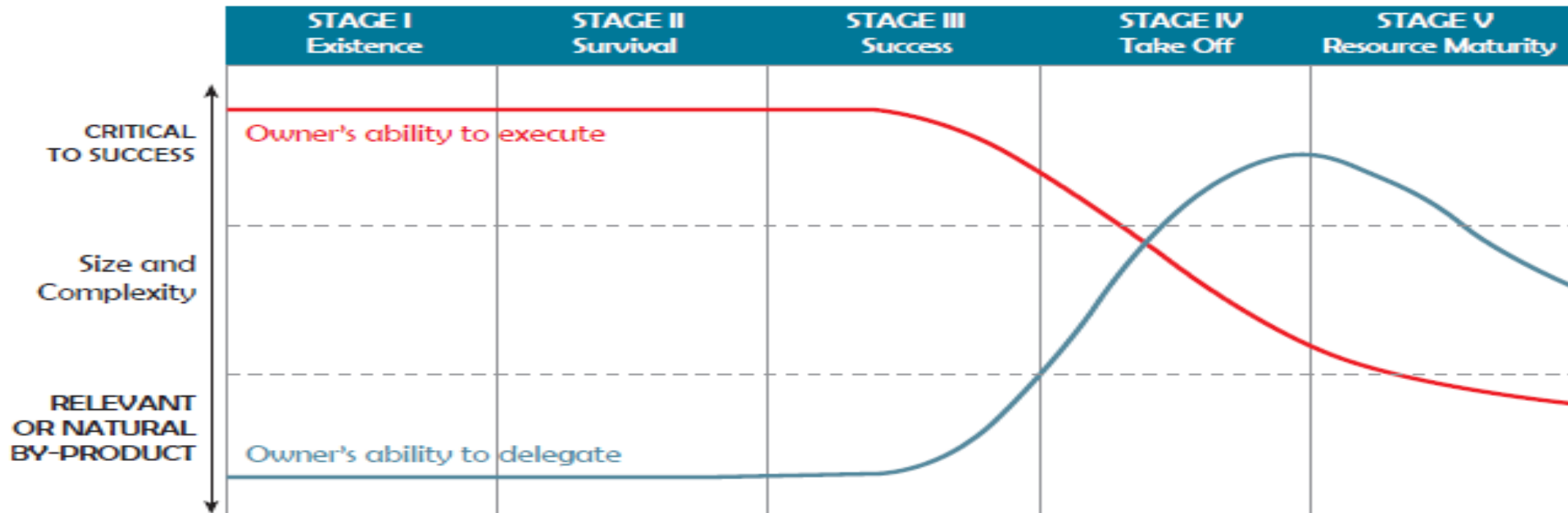
The other Kid

Top Salesman

Old timer



Critical Success Factors - Owner's Abilities



The owner needs to recognize the need to delegate and relinquish responsibilities to ensure the company's continued growth

Source: Churchill & Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review

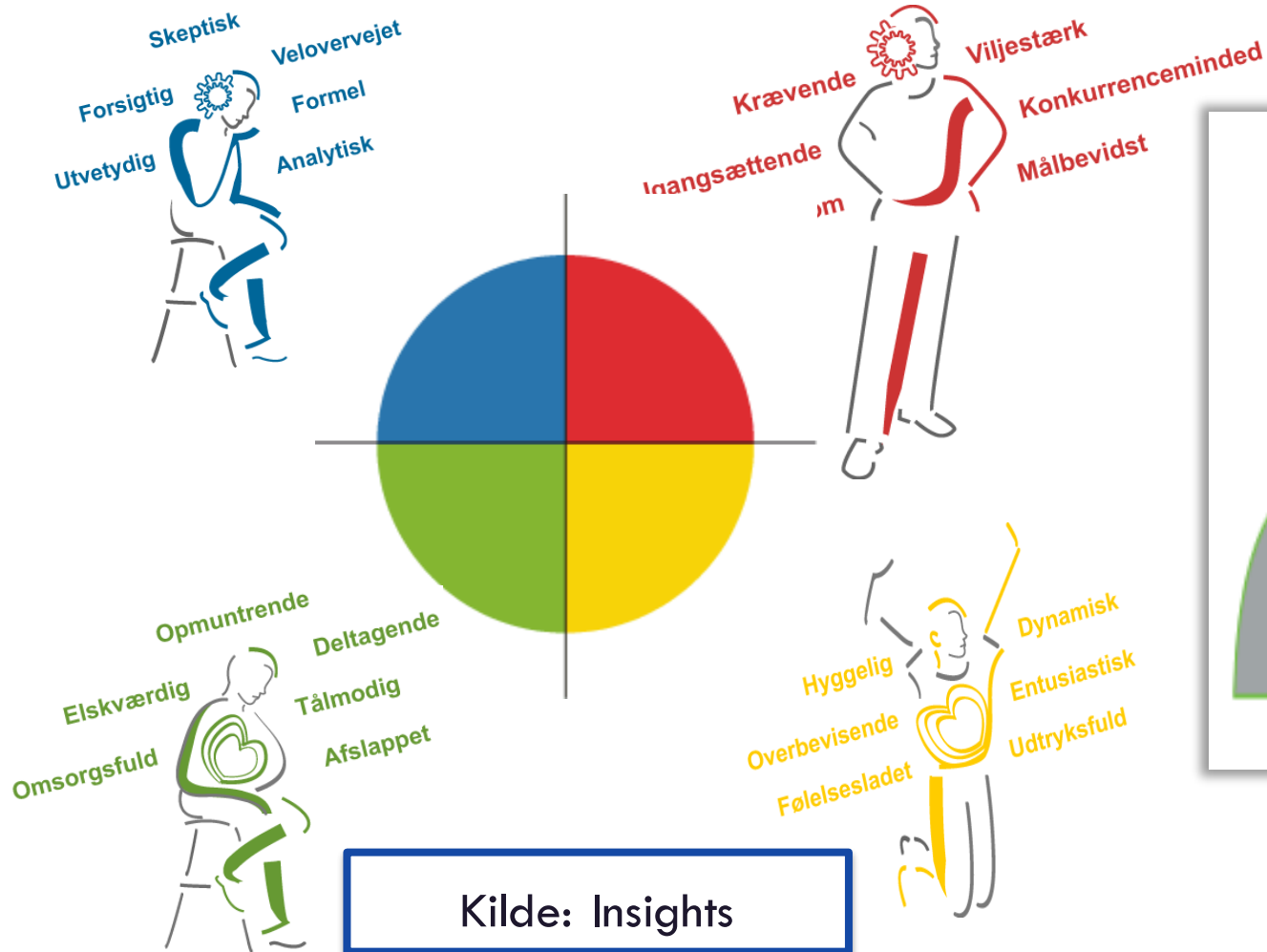


CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

LEDERPROFILERNE NÅR DE ER BEDST



HVAD BETYDER DIN PROFIL?

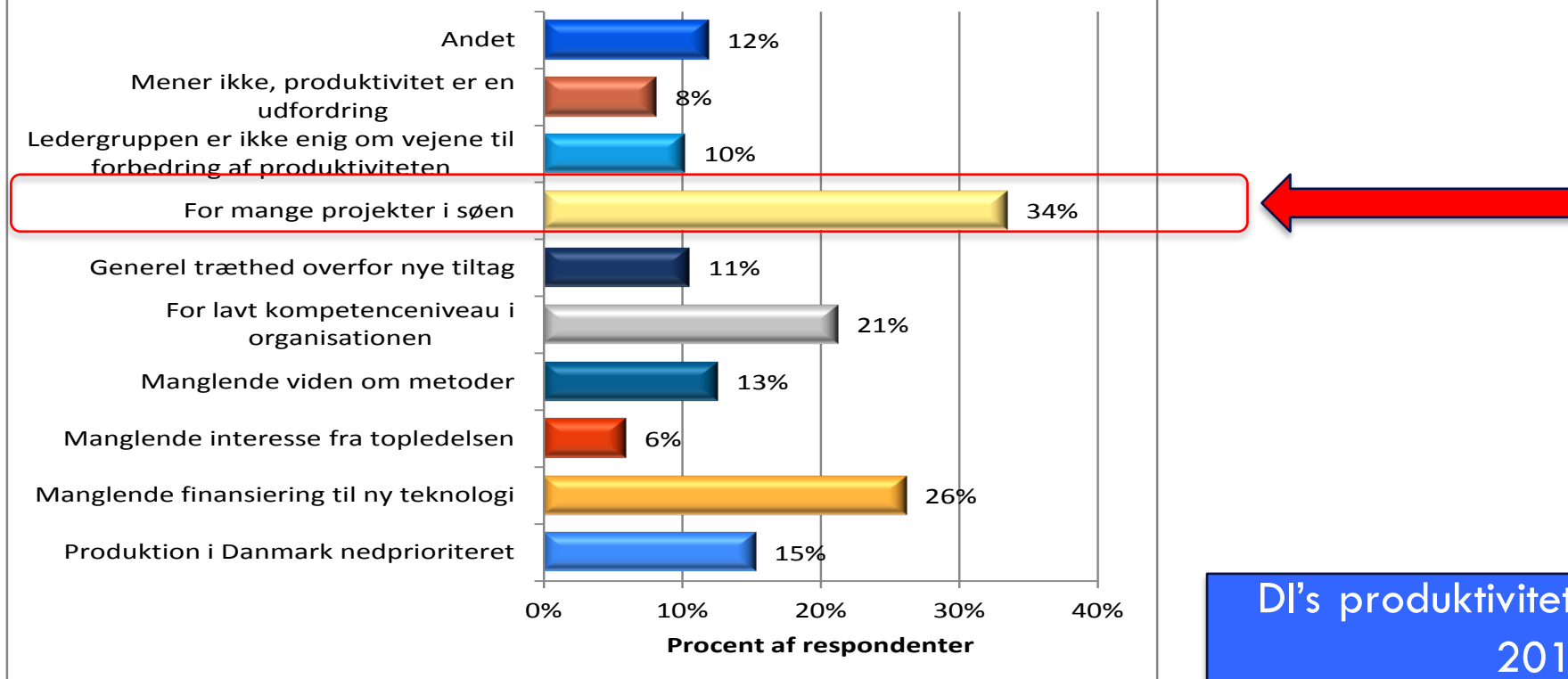


CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

Hvilke barrierer kan der være for forbedring af produktiviteten? Fig.5.



Antallet af svar summerer til over 100 %, fordi der kunne gives mere end én svarmulighed

DI's produktivetsundersøgelse
2013

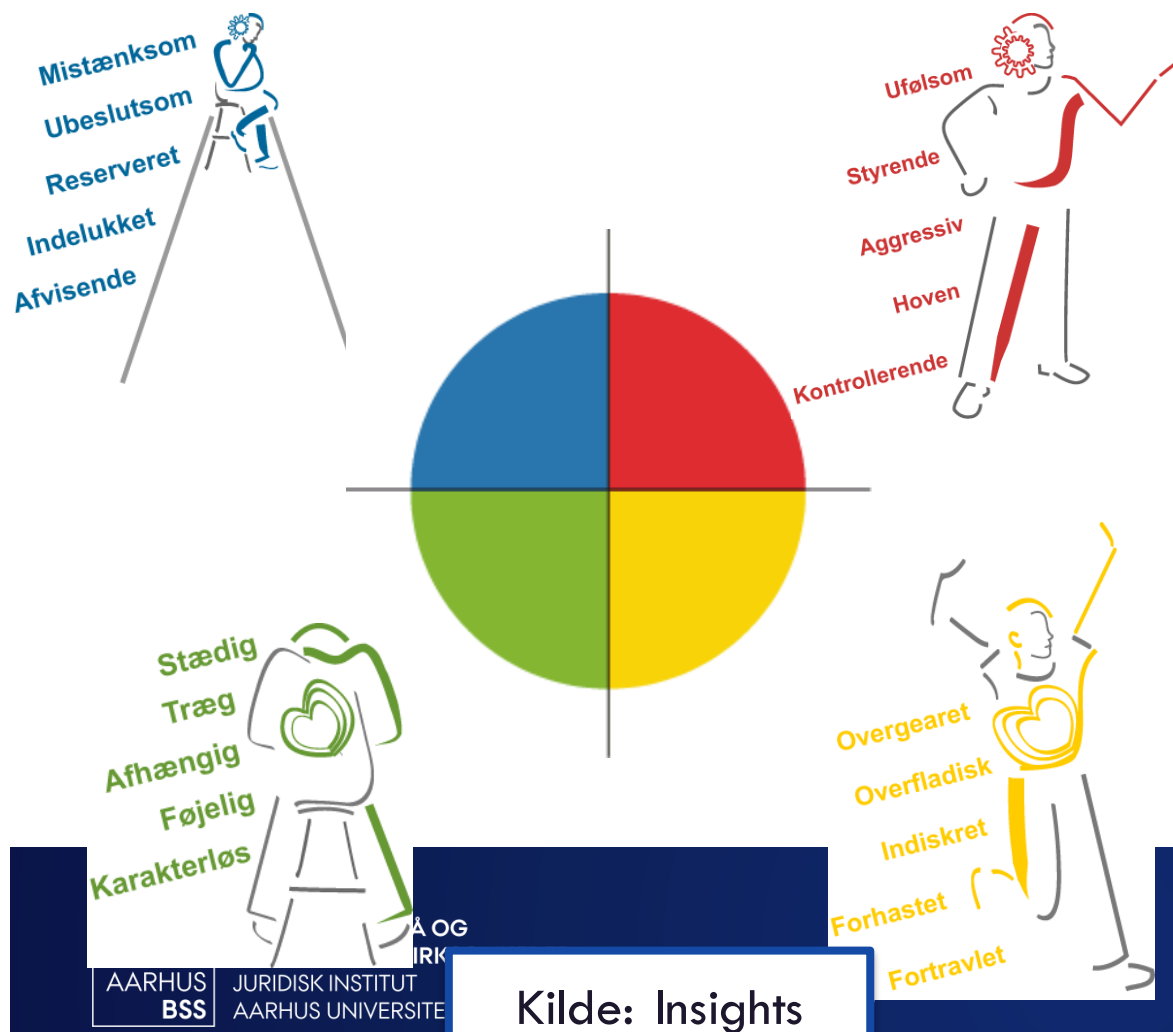
ORGANISATIONEN

TEMA 4

Ledelse er vejen til succes

Der er et stort vækstpotentiale i ledelse i landbrugsbranchen, hvor medarbejderne i stigende grad betragtes som det vigtigste aktiv for resultat og vækst. De skal involveres og have indsigt i virksomhedens kultur og værdier bl.a. via klar kommunikation, motivation, respekt samt medansvar.

HVAD MED DIN ORGANISAT



Det rigtige team betyder alt

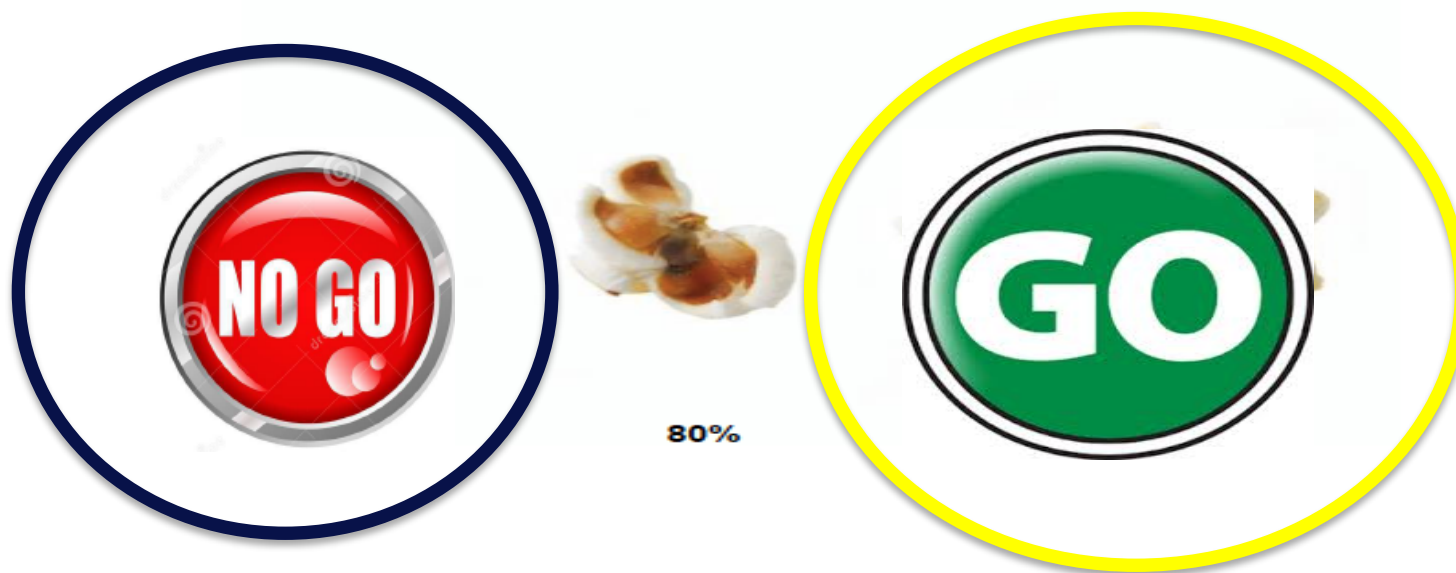
PER overtog sine forældres bedrift, hvor flere medarbejdere havde arbejdet i mange år. Han ønskede at sætte det rigtige hold fra starten, og det medførte en del fyringer og nyansættelser. Det fandt han nødvendigt for virksomheden og sin egen ledelsesstil.

Han ønskede at kende sig selv og sine medarbejderes styrker og svagheder og ville være sikker på, at holdet fungerede sammen. Derfor fik han udarbejdet DISC profiler for alle og fik sammensat et selvkørende team med evner til at sætte mål og tage ansvar. Han sørgede for, at medarbejderne havde respekt for hinandens arbejdsområder for at kunne forstå helheden. Her på bedriften prioriterede Per, at der blev sagt "vi" og ikke "jeg".

Per mener, at traditionen for topstyring i dansk landbrug skal revideres og er bekymret for trenden med at effektivisere medarbejdere væk. For Per er kollegerne ikke maskiner og skal heller ikke behandles som sådan. Han giver dem derfor tid til at tale og være sociale sammen og har skabt en kultur, der også i fremtiden vil kunne tiltrække kvalificerede og attraktive medarbejdere.

UDFORDRING AT FÅ ORGANISATIONEN MED?

POP!



TØR DU SÆTTE DIG SELV I SPIL?



Forside Kantinedrift Frokostordning Catering Video Kokkeskole Kogebøger Kontakt

Kantinedrift **Frokostordning** **Kokkeskole**

Om Simply Cooking
Cases
Menuer
Samarbejdspartnere
Ledige stillinger

Hvad siger kunderne?
CSS kantinebruger
(...)Jeg er en tilfreds kunde som ser flere kantiner, og i sammenligning med dem er i Simply the Best (...)
[Læs mere »](#)

Simply Cooking A/S
- finere madlavning uden fine fornemmelser...
Simply Cooking blev etableret i 2000 af Martin Haugaard Zielke, uddannet kok fra Kong Hans Kælder. I dag sidder han som kreativ direktør og videreudvikler Simply Cookings kerneområder, som er kantinedrift, frokostordning, catering og kokkeskoler. Martins store passion for sund mad, har drevet Simply Cooking frem til hvad det er i dag. Kompromisløst køkken, hvor der arbejder rigtig mange dygtige kokke.
Simply Cooking driver i dag ni kantiner i København, hvor vi bespiser over 5.500 gæster hver dag.

Martin Haugaard, kreativ køkkenchef



Forside Cases Arkitektur Projektstyring Produktion Opbevaring Kontakt Om os Nyheder Nyhedsbrev

DET FØRSTE INDTRYK...

Måske har du prøvet det før – at træde ind i en udstilling og føle dig velkommen? Et sted der er behageligt og som indeholder en usandsynlighedsfaktor, hvor grænserne afprøves og flyttes – samtidig med, at alt falder flot på plads i balance og harmoni.

Hos Scanex sammenligner vi os med et orkester. Alle har deres særlige talent, der med perfekt timing skal præsentere det høje kreative niveau, der i det færdige og samlede resultat driver det formfuldendte værk frem.

Du kan se nogle eksempler her og tage en billedbaseret opdagelsesrejse igennem vores arbejder. Siden kan bruges som inspiration og til sparring i forbindelse med opbygning af din næste udstilling.

NYHEDER
SCANEX A/S ny sponsor hos Team TREFOR - Blue Water
[Læs mere...](#)
Tidligere Danmarksmester i linjeløb Sebastian Lander fortæller om sin fremtid
[Læs mere...](#)
Playground Marketing vinder Litjeprisen
[Læs mere...](#)

+45 87541100



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

SPÆNDINGSFELTET



HVAD MED DINE (LEDELSES)KOMPETENCER?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

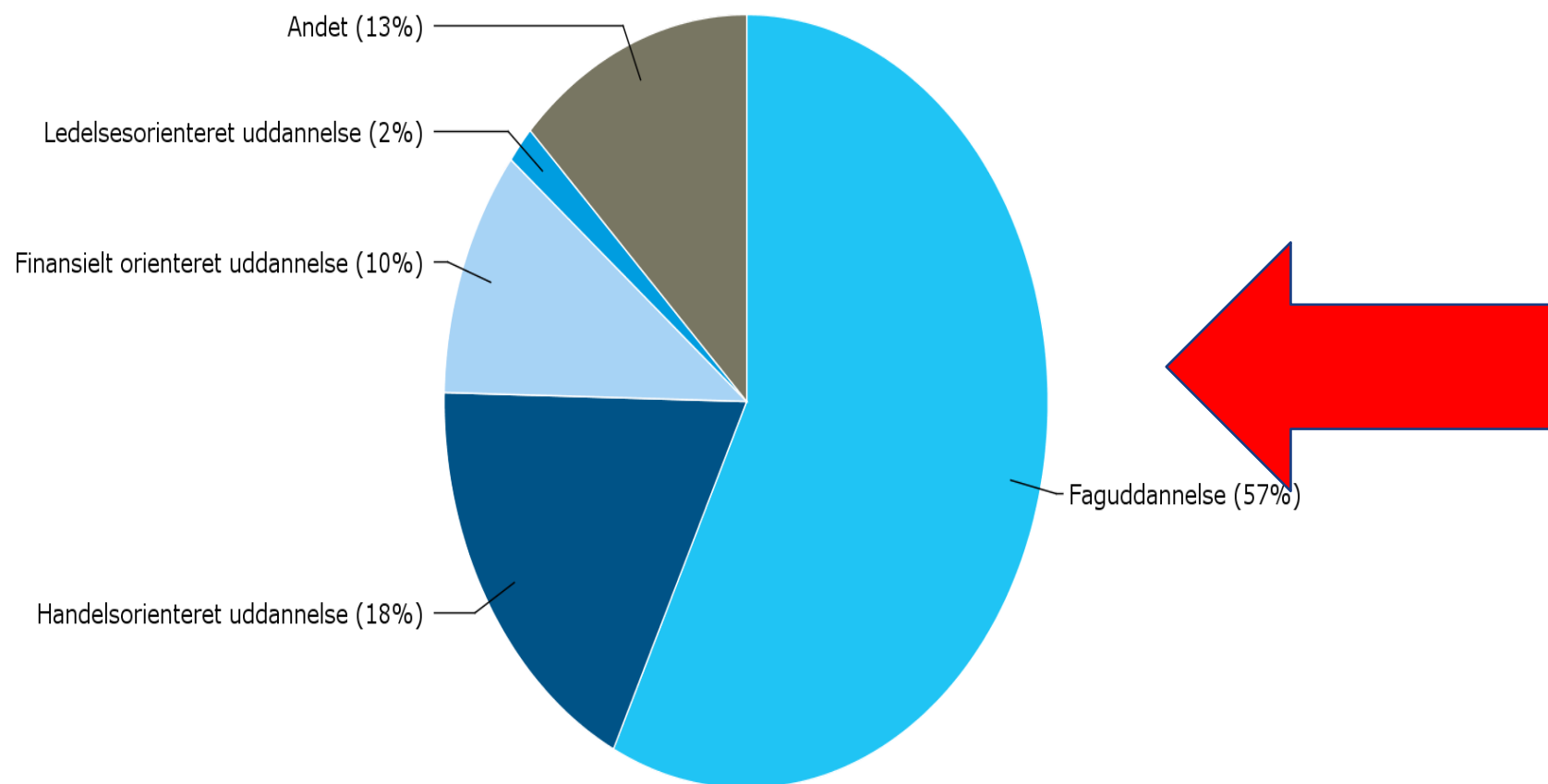
METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

TALENT

Jeg tror ikke, at min uddannelse har rustet mig godt nok til at lede og drive en virksomhed med flere ansatte. Samtidig med, at jeg har en stor aktivmasse og en gæld at forrente. Derfor er det vigtigt, at jeg udbygger mine kompetencer inden for bl.a. ledelse og strategisk udvikling. Og aldrig stopper med at gøre det.



UDDANNELSESMÆSSIG BAGGRUND



Nykredit: Ejerlederanayse 2011

Finansielt orienteret uddannelse Ledelsesorienteret uddannelse Andet



STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

FORRETNINGSMILJØ

— “Det eneste konstante er
forandringen”

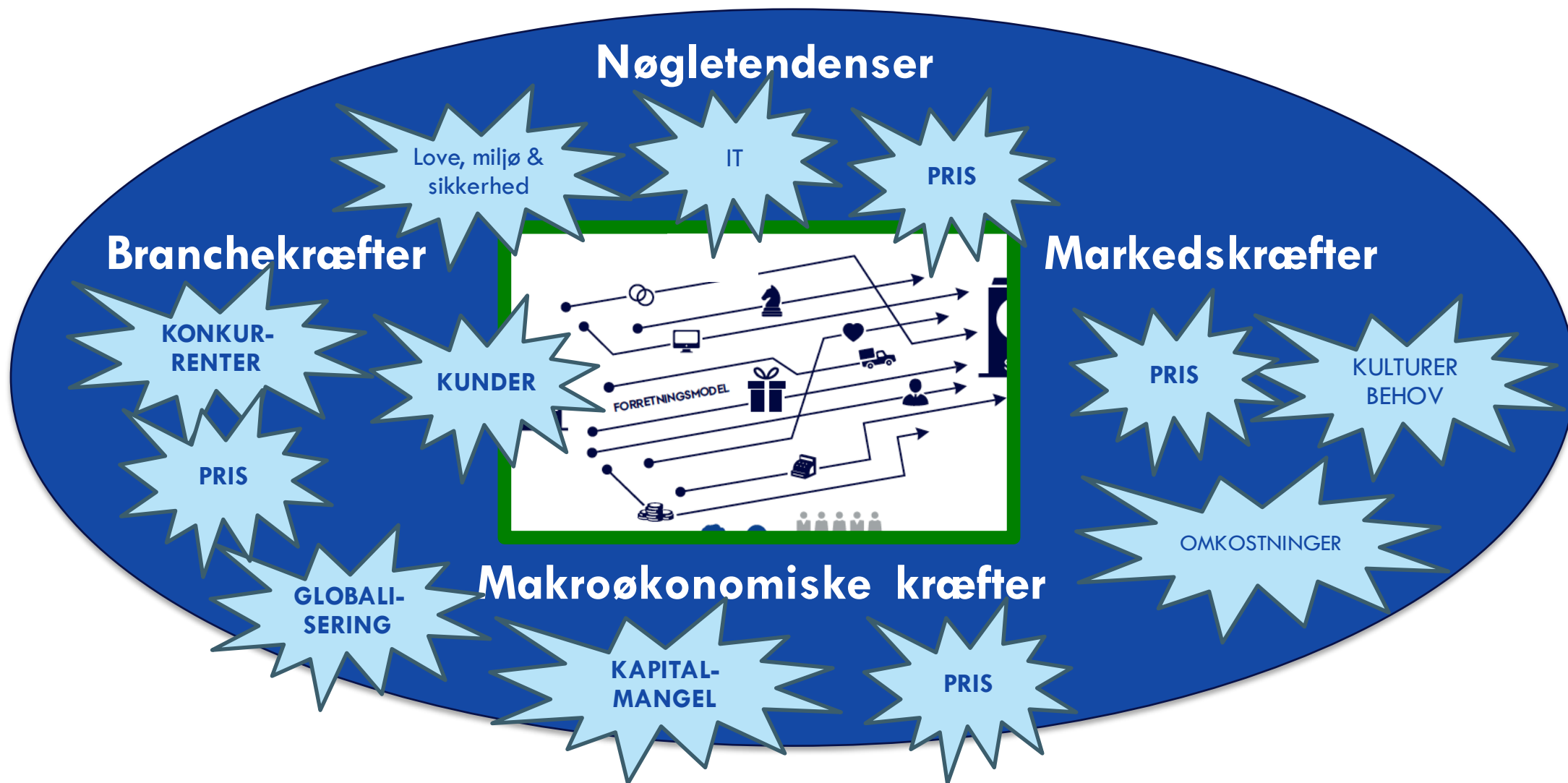


CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

SMV'ERNES FORRETNINGSMILJØ



PRES PÅ JERES FORRETNINGSMODELLER

- Vækst skal finansieres på anden vis end tidligere!
- Skal måske tænkes nyt?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

FORUDSÆTNING FOR VÆKST

Det er ikke den stærkeste, der vinder, ej heller den mest intelligente, men det er den, som forstår at tilpasse sig forandringerne

Ejerledere ser muligheder i stedet
for barrierer

OECD: 2010 – "Getting a Head Start of tomorrow"

"Finanskrisen har forøget behovet for innovation. Behovet for nye forretningsmodeller, der kan bidrage med øget indtjening på stadig mere knappe ressourcer"



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

FORRETNINGSMODELLEN



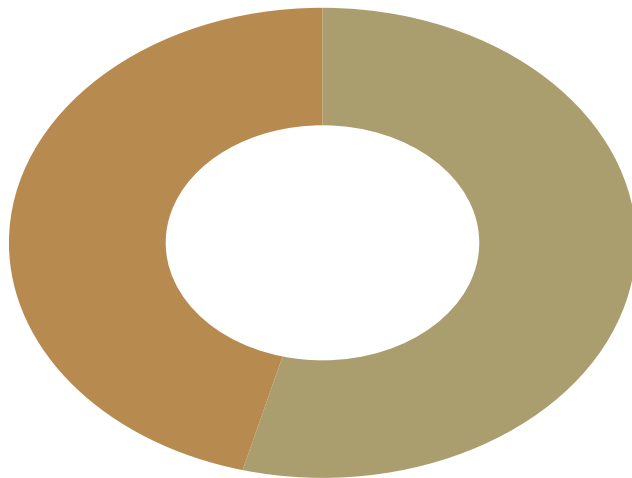
CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

FORRETNINGSMODELLEN

Har virksomheden en nedskrevet
forretningsmodel?

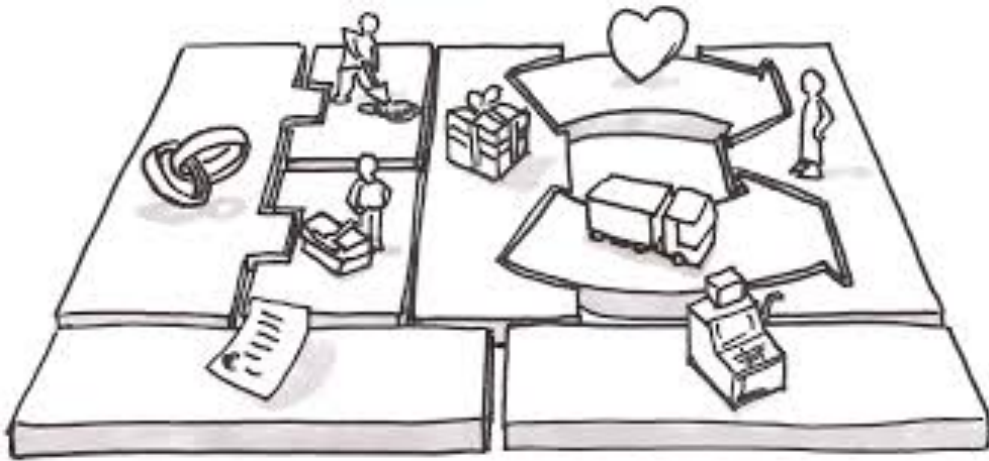


■ Ja (54%)
■ Nej (46%)



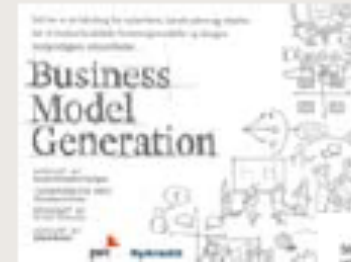
Nykredit – EA 2014

FORSTÅ FORRETNINGEN



<https://www.youtube.com/watch?v=8GlbCg8NpBw>
<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>

Visuel tilgang med BMG og VPD



Business Model Generation, udgivet 2013 på dansk af Gyldendal, PwC og Nykredit.



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

MEN BEHØVER VI EN FORRETNINGSMODEL?

Vi er jo et produktionslandbrug?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

19/12/ —
2017

Nøglepartnere (NP)



Hvem er virksomhedens

Nøgleaktiviteter (NA)



Hvad er de vigtigste aktiviteter

Værditilbud (VT)



Hvad er værditilbudet

Kunderrelationer (KR)



Hvordan er relationen

Kundesegmenter (KS)



Hvilke kunder skal vi tjene

Det gode

Dansk landbrug har de klassiske værdier kvalitet. Senest er omkostningsmæssig bæredygtig



Jeg tænker meget over, hvad forbrugerne gerne vil have i forhold til min produktion. For eksempel er græsmælk en stor ting i USA lige nu, og det overvejer jeg at lægge om til.

TOP 2 LANDMAND

ion 2.0

Landmandskab med, sporbarhed og økonomisk og miljø-

Omkostningsstruktur (O\$)

Hvad koster det at drive virksomhed

Fra omkostninger til kvalitet, dækningsbidrag mv. Der er mellemveje!

Hvordan tjener vi penge på serviceydelser



SKAB OVERBLIK – DET ER DIG, DER SKAL HAVE DET



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

50

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

VÆKSTPOTENTIALE I ALLE SMV'ER

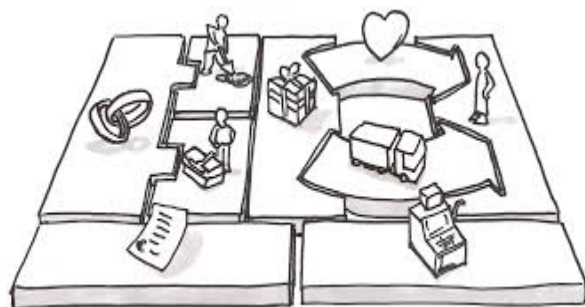


UDEN
OVERBLIK
OVER
FORRETNINGS-
MODELLEN

MED OVERBLIK
OVER
FORRETNINGS-
MODELLEN

Spredning af risiko via flere forretningsområder

Mange TOP 2 landmænd vælger at sprede den økonomiske risiko og arbejder med flere forretningsområder, der ikke nødvendigvis er afhængige af hinanden eller er inden for landbrugsbranchen. Denne risikospredning udgør et stort vækstpotentiale for dansk landbrug, men stiller også store krav til den strategiske ledelse og optimeringen af virksomhedens samlede portefølje af forretningsområder.



Strategi



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

HVAD “KØBER” DU I “BYEN”?

Serviceydelser	Rådgivningsydelser
• Bogføring • Momsopgørelse • Regnskabsopgørelse • Aflevering af regnskab til kunden • Færdiggørelse af årsrapport og skatteregnskab	• Budget • Budgetopfølgning • Økonomistyring • Benchmarking • Virksomhedsrådgivning • Råbalance • Lønservice • Farmsekretær udover bogføring



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

HVORDAN TJENER DU PENGE?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

Nøglepartnere (NP)



Nøgleaktiviteter (NA)



Værditilbud (VT)



Kunderrelationer (KR)



Kundesegmenter (KS)



Nøgleressourcer (NR)



Kanaler (K)



Omkostningsstruktur (O\$)



Hvad koster det at drive virksomheden?

Indtægtsstrømme (I\$)



Hvordan tjener virksomheden penge på salg af produkter eller serviceydelser

Et stærkt økonomisk fokus

En bedrift gennemsyret af rationelle økonomiske beslutninger med fokus på soliditet og bundlinje i stedet for naboens forventninger og traditioner kendetegner TOP 2. For dem handler det ikke kun om produktionen, men i højere grad om at fokusere på den samlede virksomheds bundlinje.

Tallene er mit gebet – køerne klarer mine medarbejdere

SIMON brænder for ledelse og udvikling og siger selv, at han ikke har forstand på køer. Også selvom han er en dygtig mælkeproducent. Han bruger meget tid på at skabe det økonomiske overblik over sin bedrift – for sin egen og medarbejdernes skyld. Og har et stort ejerskab til sit budget.

Simon kan godt se, at der er mange systemer, der kunne hjælpe ham med

ajourføringen, men han har valgt sit helt eget. Fordi han har tillid til det og de tal, han pejler ud, og det gør ham tryk. Han synes desuden, at branchens tal er for gamle, så han bruger i stedet sine egne.

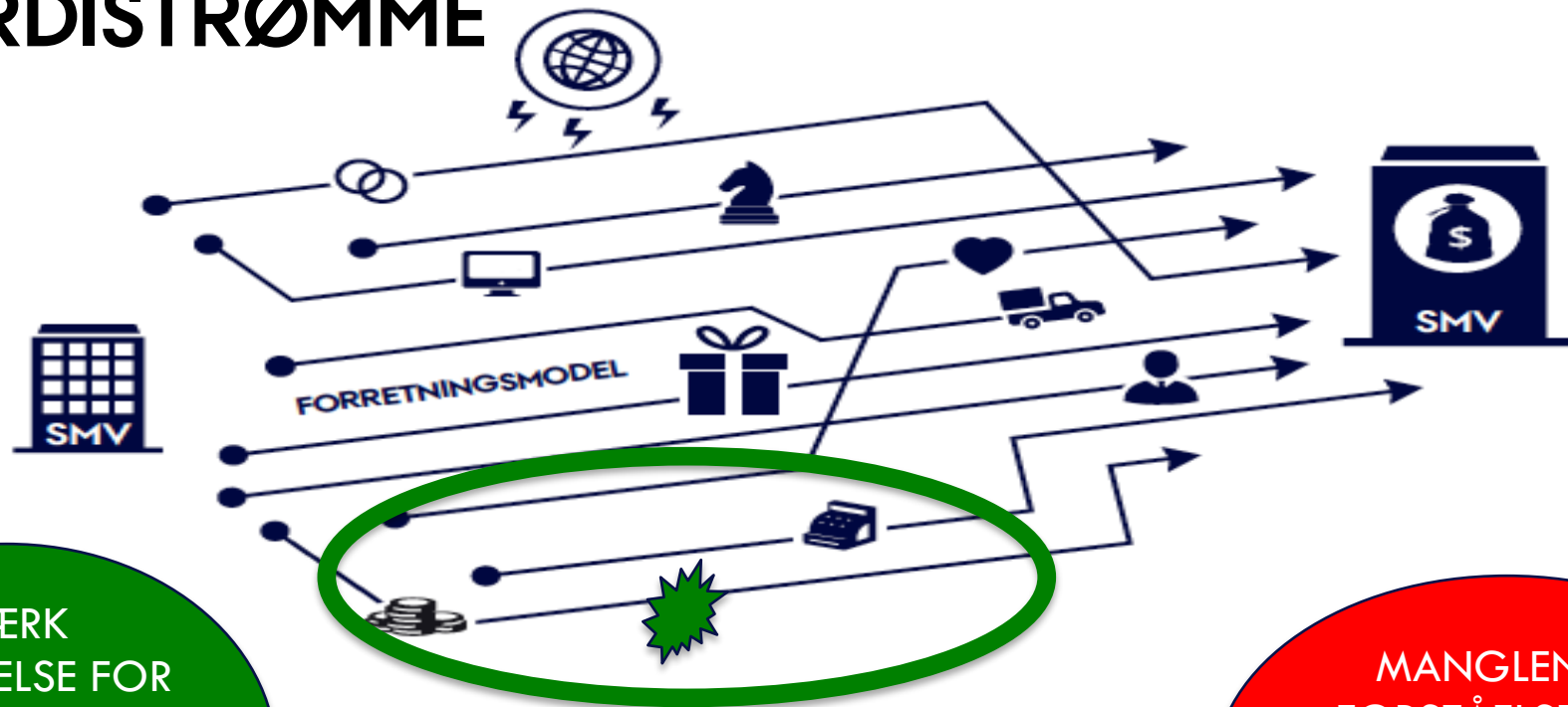
Hver dag regner han dækningsbidraget ud i Excel, så han kan præsentere tallene for sine medarbejdere til morgenmødet. Så kender de gårsdagens resultater og kan planlægge dagens arbejde ud fra

det. Han har desuden udviklet sit eget foderstyringssystem, fordi det passer ham, og fordi det er vigtigt at have ejerskab til sine værktøjer og ikke bare investere i et standardprogram.



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDE
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

VÆRDISTRØMME



STÆRK
FORSTÅELSE FOR
AT SKABE
POSTIVE
PENGESTRØMM
E

MANGLENDE
FORSTÅELSE FOR
AT SKABE
POSITIVE
PENGESTRØMME

STORDRIFT?

Stordrift har både fordele og ulemper

Ekspert sår stor tvivl om værdien af stordriftsfordele.

10.10.13 | 10:46 | Rasmus Dalsgaard 



Han fremlagde en række analyser af fordele og ulemper ved stordrift på Videncentret for Landbrugs økonomikonference for nylig i Fredericia. Det er analyser, som han har gennemført på baggrund af mælkeproducenters og smågriseproducenters regnskaber.

- Det er helt klart stordriftsfordele i mange tilfælde, fastslog Michael Friis Pedersen.

Men hans analyse viser, at det er ud fra en rent teknisk betragtning, for når især finansieringen indregnes, så forsvinder stordriftsfordelene i mange tilfælde.

Direktør: Bønder og långivere bør investere i stordrift

Der er ingen vej uden om stordrift for svineproducenter, hedder det fra Landbrug & Fødevarer i et endeligt opgør med mangfoldigheden i dansk svineproduktion. Stordriftsfordelene er markante.

Offentliggjort 21.10.14 kl. 10:57 AF HENRIK TÜCHSEN

Både fordele og ulemper ved stordrift

Fredag 17. august 2012 | 11:13

Skrevet af Morten Handrup | Udskriv 

DEL



Det handler ikke om at blive stor, men om at finde den optimale størrelse, fastslår Henrik Zobbe.

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

I sommer har der i *LandbrugsAvisen* været debat om landbrugsstordrift.

Set fra min stol er det interessante ved debatten, at noget tyder på, at ikke alle landmænd, deres konsulenter og bankrådgivere kender til teori og empiri om stordriftsfordele og -ulemper.

Dette er problematisk og kan være en forklaring på, at mange store landbrug har dårlig økonomi og lav produktivitet.

brug. Driftsresultatet for mindre kvægbrug forventes i rapporten at blive på 29.000 kr. pr. bedrift i 2012, hvor de store landbrug kan forvente et underskud på 408.000 kr. pr. bedrift. Med andre ord er det forventede marginale resultat ved at have mange køer er altså knap minus 400.000 kr. i 2012.

Lektor Morten Jacobsen, Økonomisk Institut AU
(og selv landmand)



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

RISIKO FOR AT STORDRIFTEN IKKE GIVER DE FORVENTEDE FORDELE

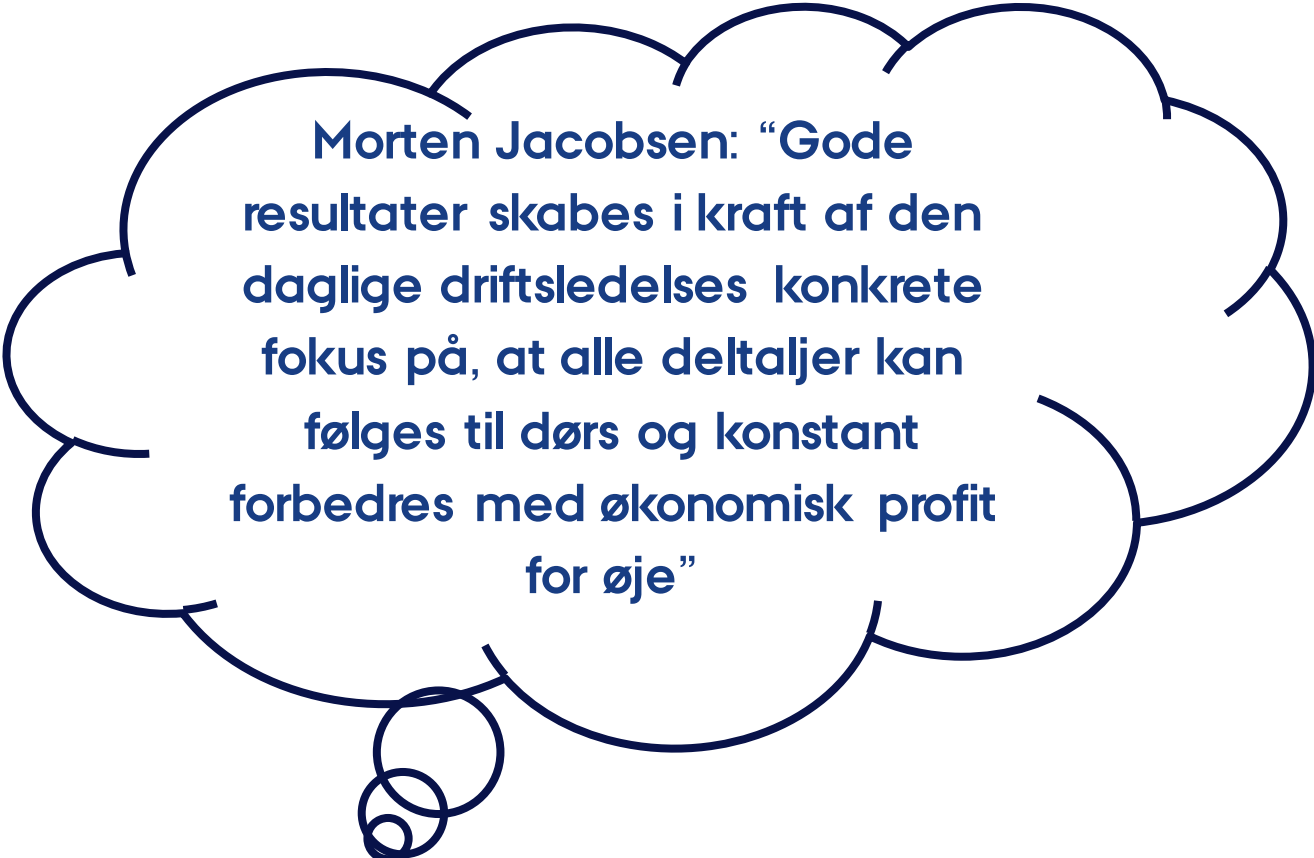
Skal man have stordriftsfordele skal man øge sit dækningsbidrag uden i tilsvarende omfang at øge sine kapacitetsomkostninger (udnytte uudnyttet kapacitet, trimme produktionen mv.)

RISIKO FOR AT STORDRIFTEN IKKE GIVER DE FORVENTEDE FORDELE

- Det kræver stærk og kompetent ledelse – er der det?
- Stærke og præcise styringsredskaber – har du det?
- Organisationen – den skal være optimal og ofte er der krav om, at den er fleksibel?
- Omkostningerne kan let løbe løbsk
 - Administration, Kapacitetsomkostningerne (udnyttelse ved lang transport / man investerer i for meget), til medarbejderstab
- Er der dyrkningsmæssige kompromiser, du er nød til at indgå?

POSITIVE PENGESTRØMME SKABER VÆRDI

- Lagre
- Debitorer
- Kreditorer
- Investeringer

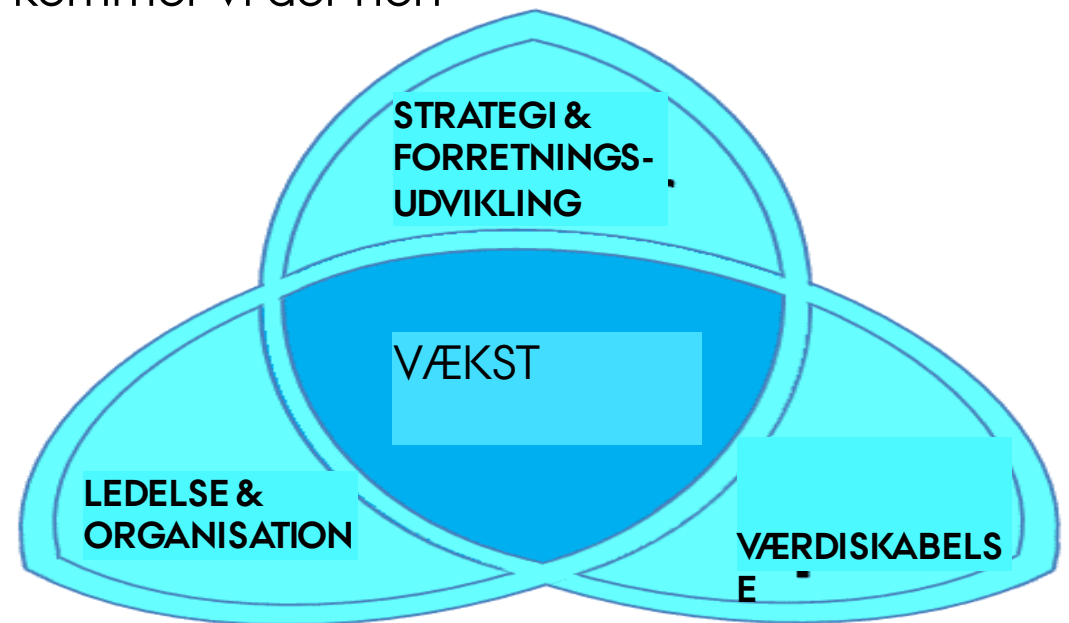


Morten Jacobsen: “Gode
resultater skabes i kraft af den
daglige driftsledelses konkrete
fokus på, at alle detaljer kan
følges til dørs og konstant
forbedres med økonomisk profit
for øje”



KRAV

- ▶ DER SKAL VÆRE STYR PÅ STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING
- ▶ Hvor er vi og hvor skal vi hen og hvordan kommer vi der hen
- ▶ STYR PÅ ORGANISATIONEN
- ▶ STYR PÅ VÆRDISKABELSEN



HVEM KAN HJÆLPE DIG?

- PAS PÅ DET ER DIG, DER SKAL HAVE EJERSKABET
TIL DINE BESLUTNINGER**



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE
PROFESSOR OG CENTERLEDER

HVOR FÅR DU LEDELSESMÆSSIG OG STRATEGISK SPARRING?

Ensomhed øverst på lederes to-do-liste *Bowen 16/2 15*

Ledere af små virksomheder er i krisetider ofte ramt af ensomhed. Ensomheden står i vejen for en turnaround

Af Stephan Wedel Alsman

For tre år siden gik et projekt galt, og pludselig var spildevandsvirksomheden **Stjernholm** kastet ud i en overlevelseskamp. Og det tærede på det

ud i noget, der var frygteligt ensomt. Vi var virkelig truet på livet, så jeg skulle søge hjælp alle steder. Men den eneste hjælp, der talte, var, hvis den indbefattede et millionlån. Og jeg tror dæleme, det er de færreste, der har det rigtige netværk, når det kommer til at låne millioner," siger **Kaj**

på en mentorordning fra det lokale erhvervscenter.

"Jeg var på det tidspunkt så presset, at selv om det, jeg havde brug for, var frisk kapital, så tænkte jeg 'wauw, fedt blot at kunne tale med nogen om mine udfordringer'."

Mentor blev redning

Kaj Stjernholm fik hjælp af mentorordningen **Early Warning**, der ikke kun fik sat ejerlederens prioriteter i rækkefølge, men også taget hånd om den ensomhed, der truede med at trække hele virksomheden med sig ned.

Stjernholms eksempel er langt fra enestående. Små

til at hænge sammen. Børsen har tidligere beskrevet, hvordan en tredjedel af landets mindre virksomheder har underskud, og en fjerdedel er angrebet på egenkapital. En ny undersøgelse blandt over 100 mindre virksomheder viser, at

FAKTA | SMV-lederens ensomhed

- En tredjedel af landets små virksomheder har underskud, og de vurderer selv, at det kommende år ikke bliver bedre.
- Som hjælp til at håndtere krisen har ledere i mindre virksomheder ingen kolleger at drøfte situationen med.
- Lederens normale rådgivere, banken, en revisor eller advokat, er alle part i virksomhedens krise.
- Eksterne netværk af andre ledere er svære steder at åbne op.
- Rådgivere oplever, at lederens psykiske tilstand er det første, der må håndteres, for at kunne få sat gang i turnaround.

KAN BESTYRELSEN BIDRAGE TIL ØGET VÆKST?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLESTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

DE STORE SPØRGSMÅL?

- ▶ Kan det betale sig at få en bestyrelse eller er det spild af penge?
- ▶ Kan den bidrage til udvikling og vækst virksomheden eller handler det bare om kontrol med pengekassen?
- ▶ Får jeg som ejerleder kvalificeret hjælp og aflastning eller bliver jeg bare bebyrdet med mere papirarbejde?
- ▶ Er prisen for en eventuel hjælp ikke, at jeg mister retten til at bestemme over min virksomhed?

MISTER JEG IKKE KONTROLLEN OVER VIRKSOMHEDEN?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

4 OVERORDNEDE PLIGTER SEL § 115

Den overordnede og strategiske ledelse

Sørge for en forsvarlig organisation

Tilsyn med direktionen

Det økonomiske ansvar

HAR I EN STRATEGI FOR, HVORDAN I VIL NÅ JERES VÆKSTMÅL?

	+ bestyrelse	Ingen bestyrelse
Ja strategi	73,7%	52,7%
Nej – ingen strategi	26,3%	47,0%

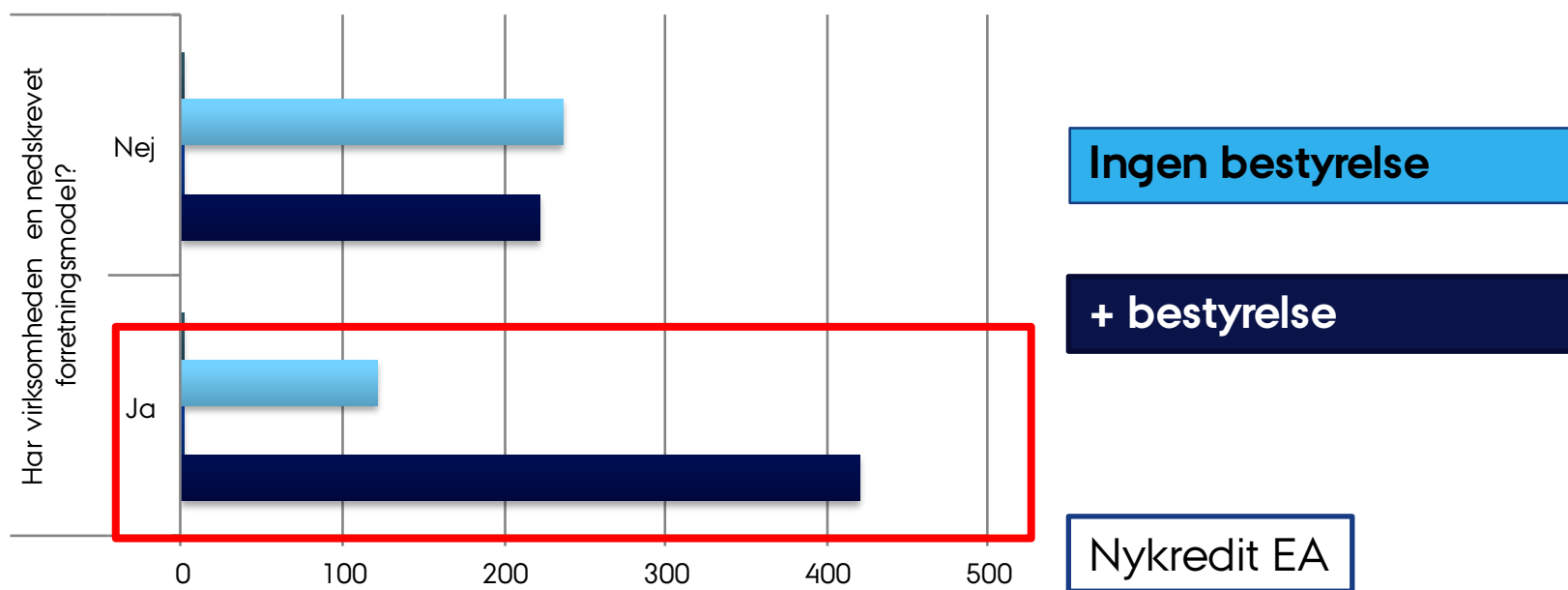
Nykredit EA

BETYDER SAMMENSÆTNINGEN NOGET?

	Der er kun interne medlemmer (dvs. ejere og personer, der er i familie med ejerne)	Der er flest interne medlemmer (dvs. ejere og personer, der er i familie med ejerne)	Der er flest eksterne medlemmer (dvs. medlemmer, der hverken er ejere eller i familie med ejerne)	Der er lige mange interne og eksterne medlemmer	I alt
Ja	57,1%	72,1%	84,7%	90,5%	73,6%
Nej	42,9%	27,9%	15,3%	9,5%	26,4%

Nykredit EA

HAR DIN VIRKSOMHED EN NEDSKREVET FORRETNINGSMODEL



BESTYRELSENS “VÆRDI”

- ▶ Adskillige studier viser værdien af eksterne bestyrelsesmedlemmer
- ▶ Outside directors on boards will help SMEs achieving the necessary strategic (Brunninge et al 2007)
- ▶ Boards with external board members improve the performance of the firm (Cowling 2000)
- ▶ On the strategic decision making process (Fiegner 2005)

FINANSIEL RISIKOSTYRING

Hvis flest eksterne – 70,6%

Hvis rent interne – 58,8%

Hvis flest eksterne – 76,2%

Hvis rent interne – 63,6%

	+ bestyrelse	- bestyrelse
Kreditpolitik	63,7	34,7%
Likviditetspolitik	65,4%	36,5

Nykredit EA



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
JURIDISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

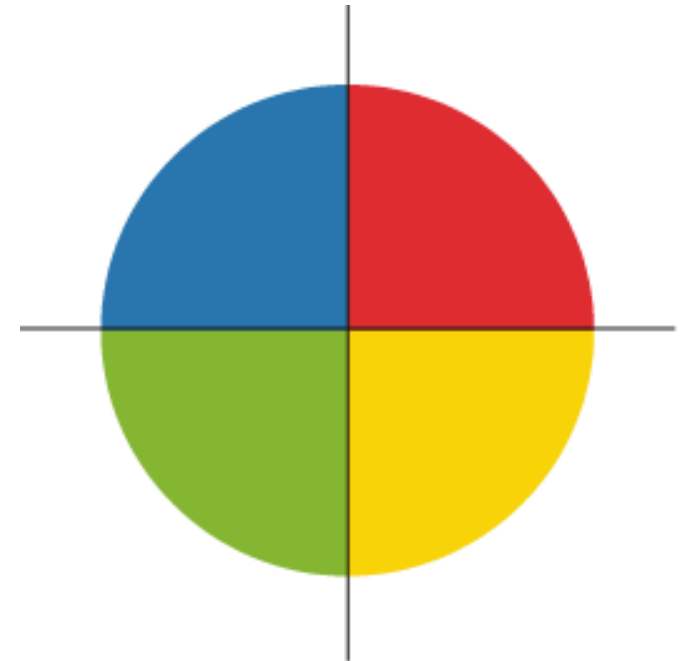
Copyright

METTE NEVILLE

PROFESSOR OG CENTERLEDER

BESTYRELSENS VALG OG SAMMENSÆTNING

- ▶ Hvilke kompetencer skal den repræsentere?
- ▶ Valg bør ske pga. en vurdering af, hvilke **kompetencer** der er brug for?
- ▶ Hvilke **personlige styrker og svagheder**?
- ▶ Og husk virksomheden **ændrer sig over tid**
- ▶ Og vælg nogen, der er klædt på!





AARHUS UNIVERSITY
BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES



SEGES

Hvor i netværket skal væksten komme fra?

CHRISTIAN WALDSTRØM, PH.D.
LEKTOR, AARHUS UNIVERSITET

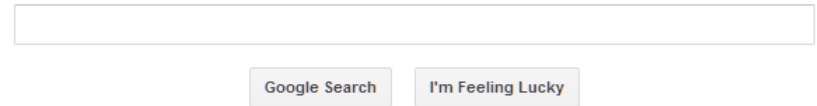
Er det muligt at overvurdere 'netværk'?

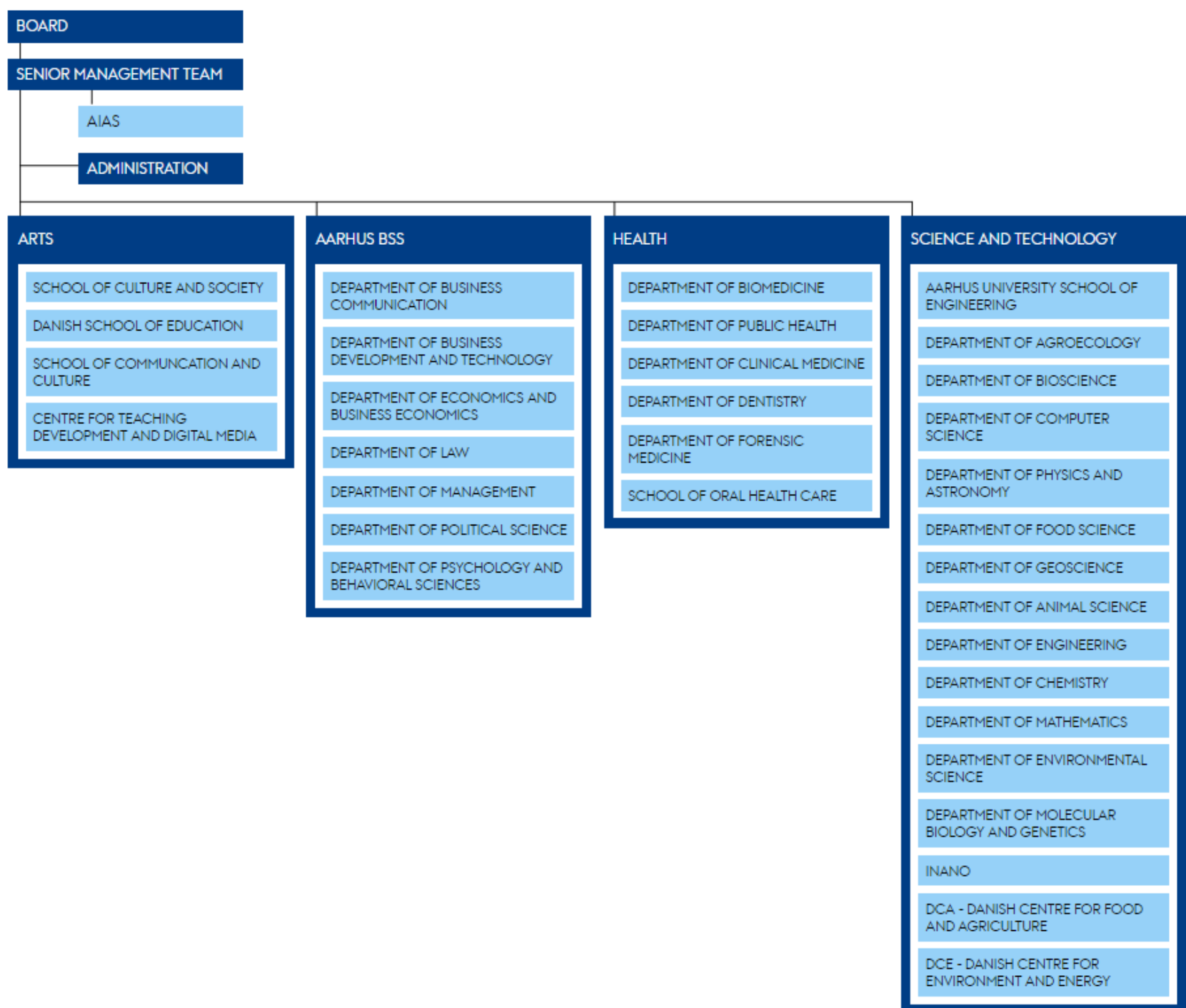
Google hits:

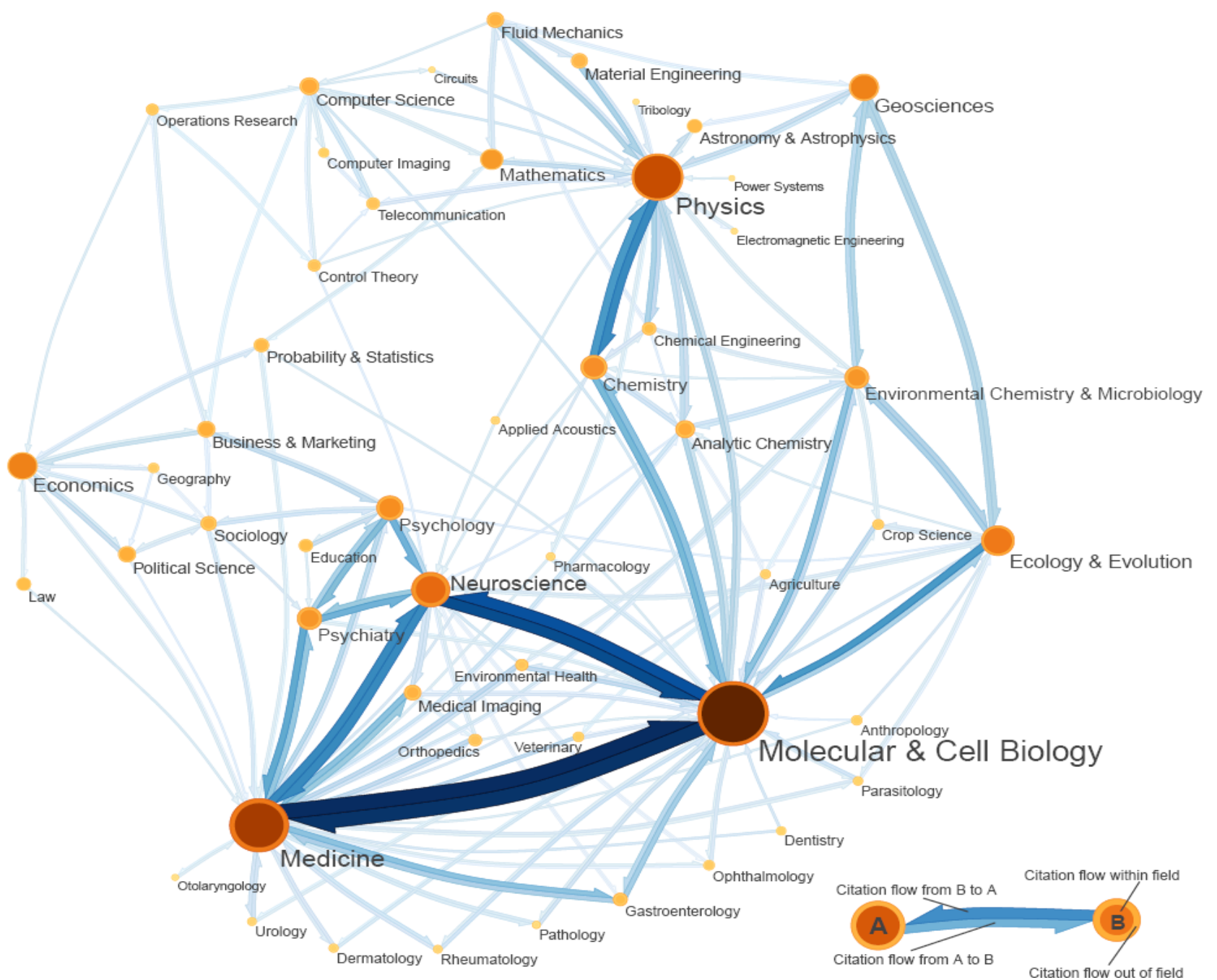
Sex:	2.150 mio.
Drugs:	449 mio.
Rock 'n' Roll:	276 mio.

Network: 3.010 mio.

Jesus:	802 mio.
Beatles:	209 mio.

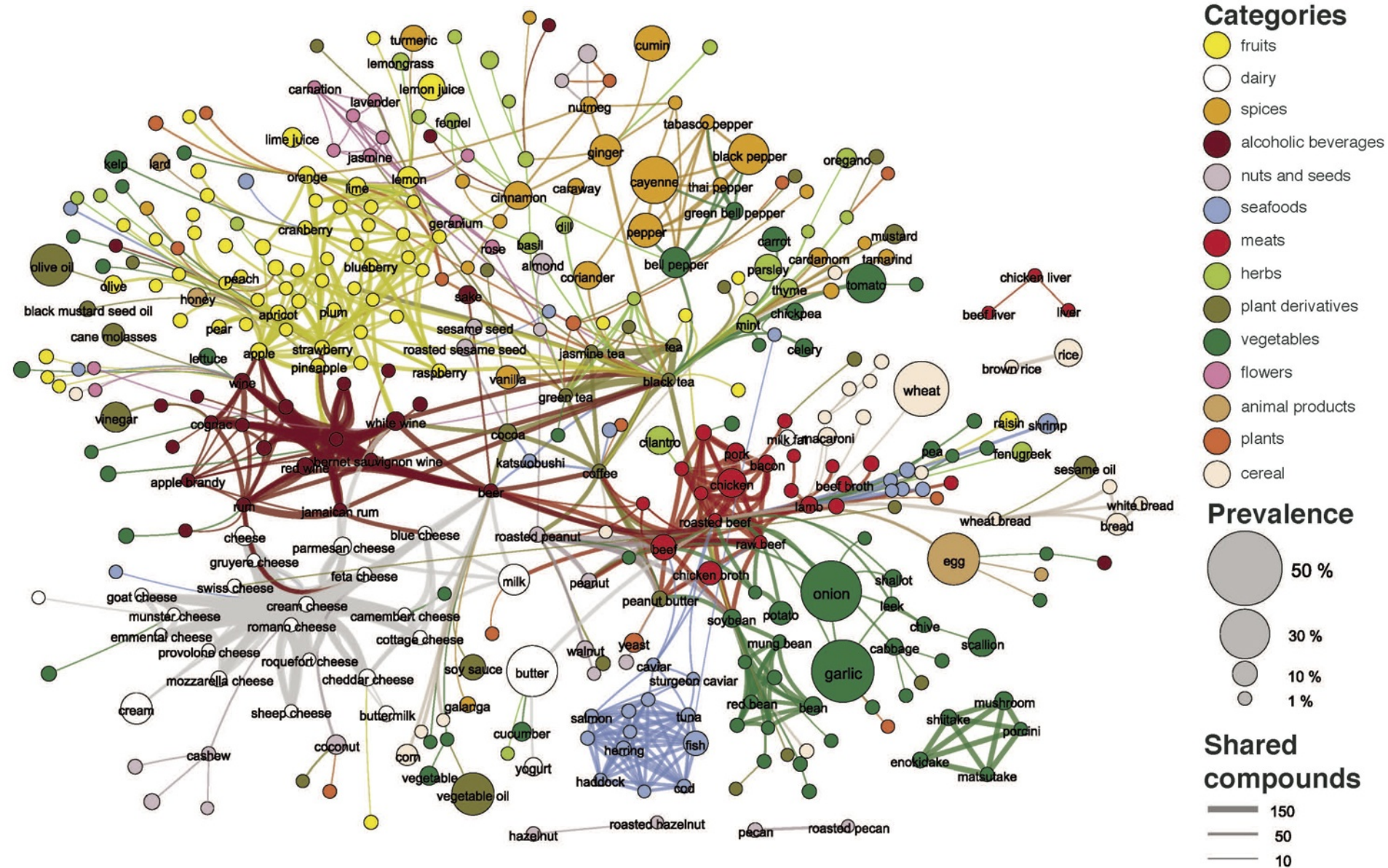






Kilde: Rosvall, M. and C. T. Bergstrom (2008). "Maps of Random Walks on Complex Networks Reveal Community Structure." Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 105(4): 1118-1123.

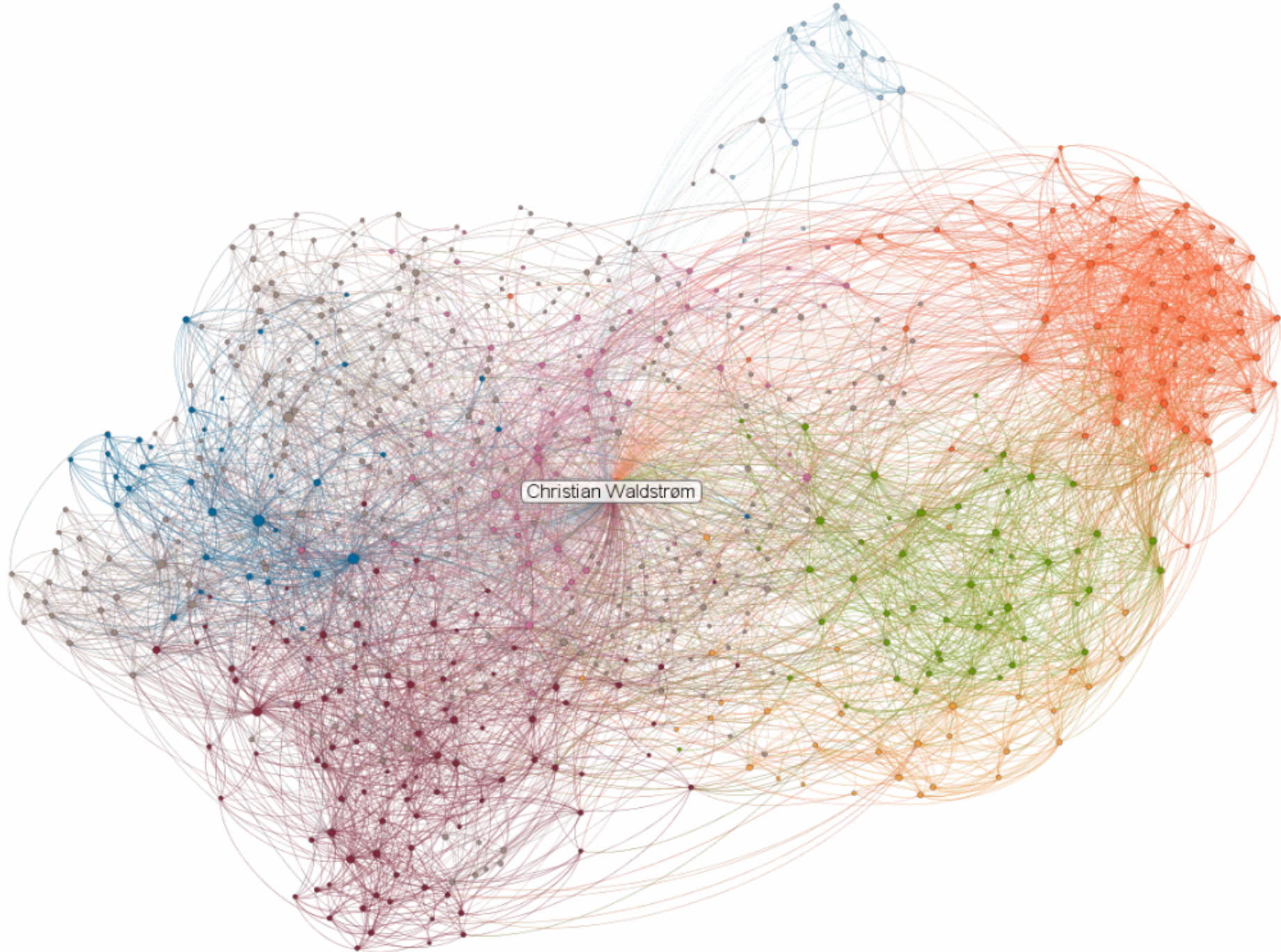








Kilde: <http://www.touchgraph.com/facebook>



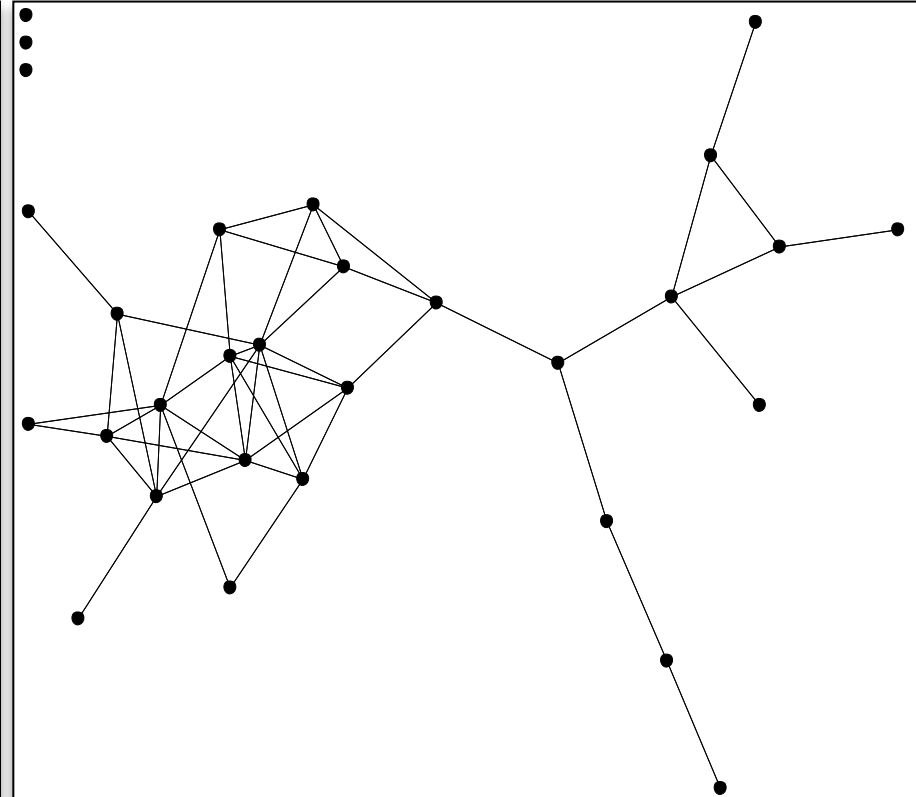
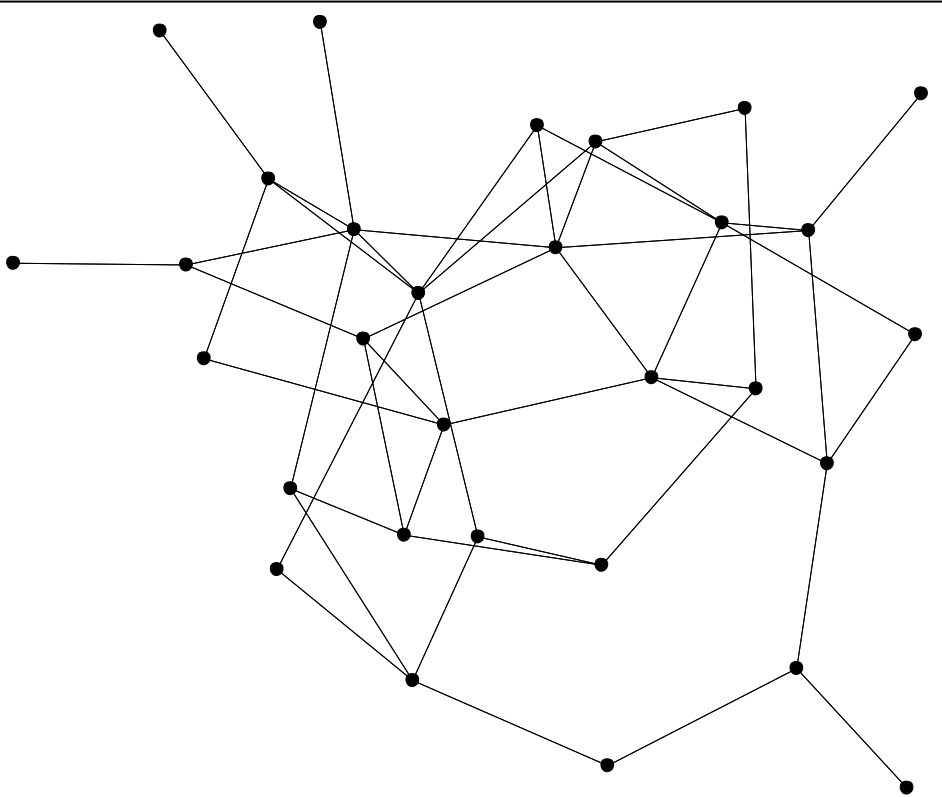
Kilde: <http://inmaps.linkedinlabs.com/>

Paradise Hotels eget netværk

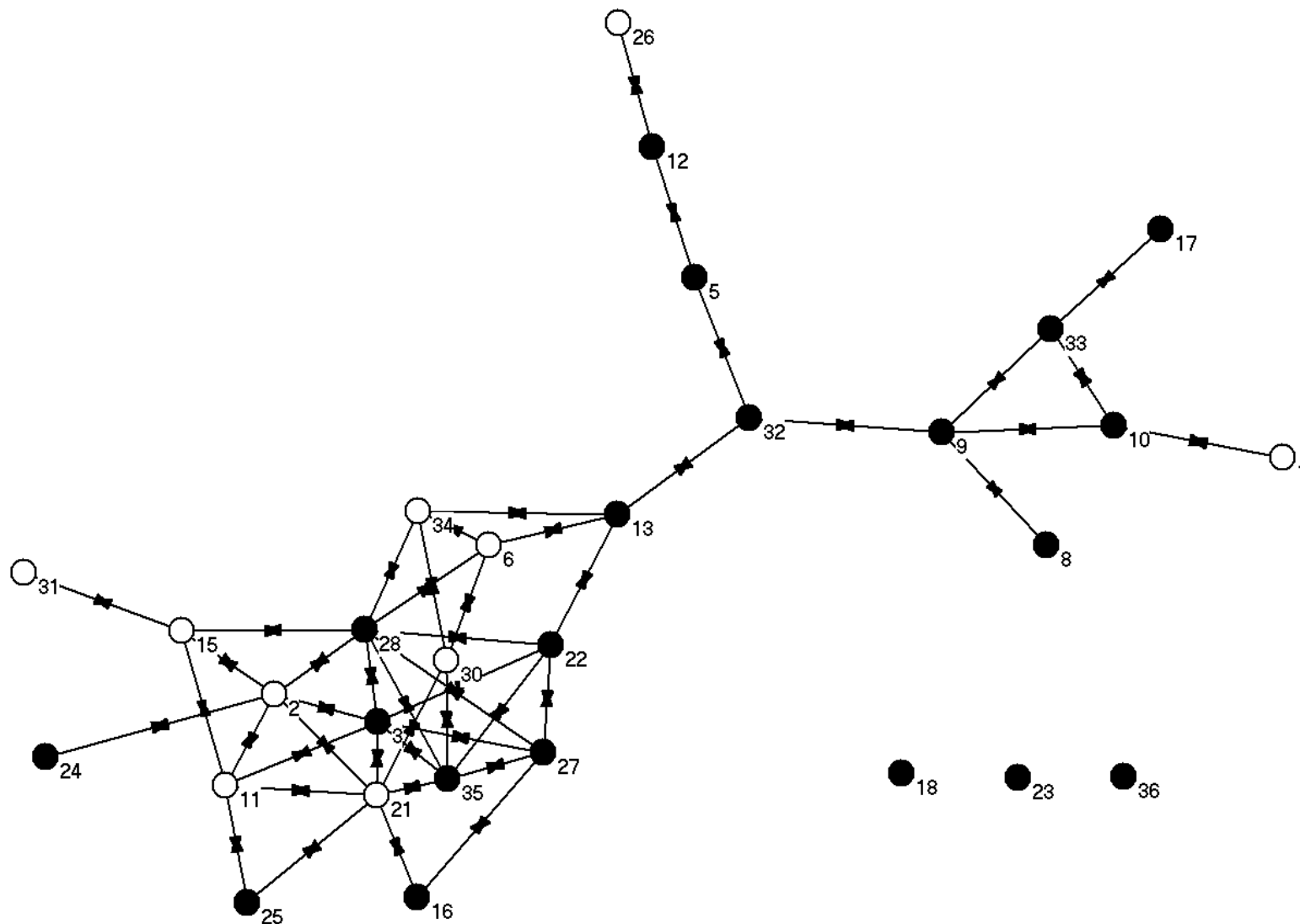
- de er sammen på kryds og tværs



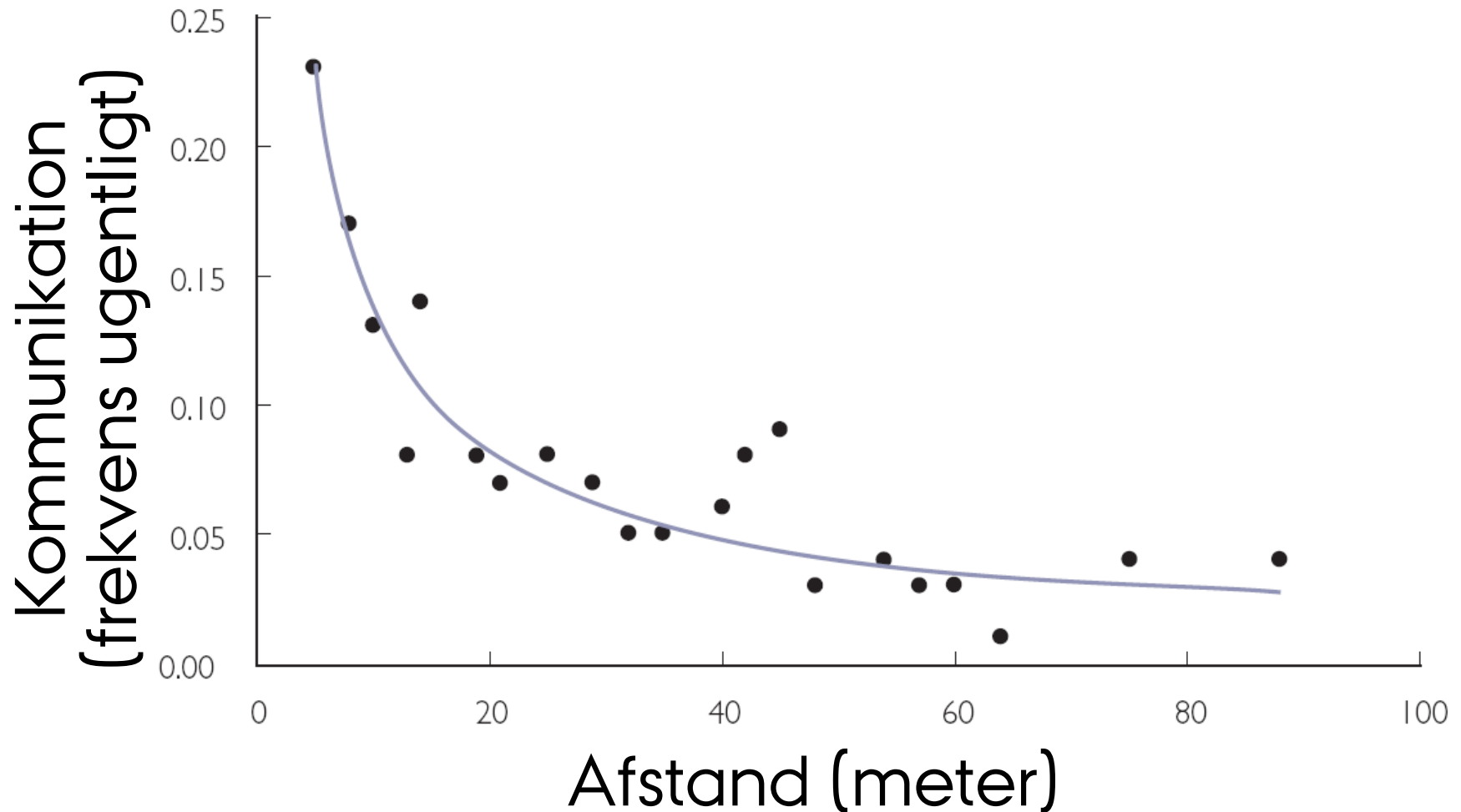
Netværk: Regelmæssige vs. 'lille verden'



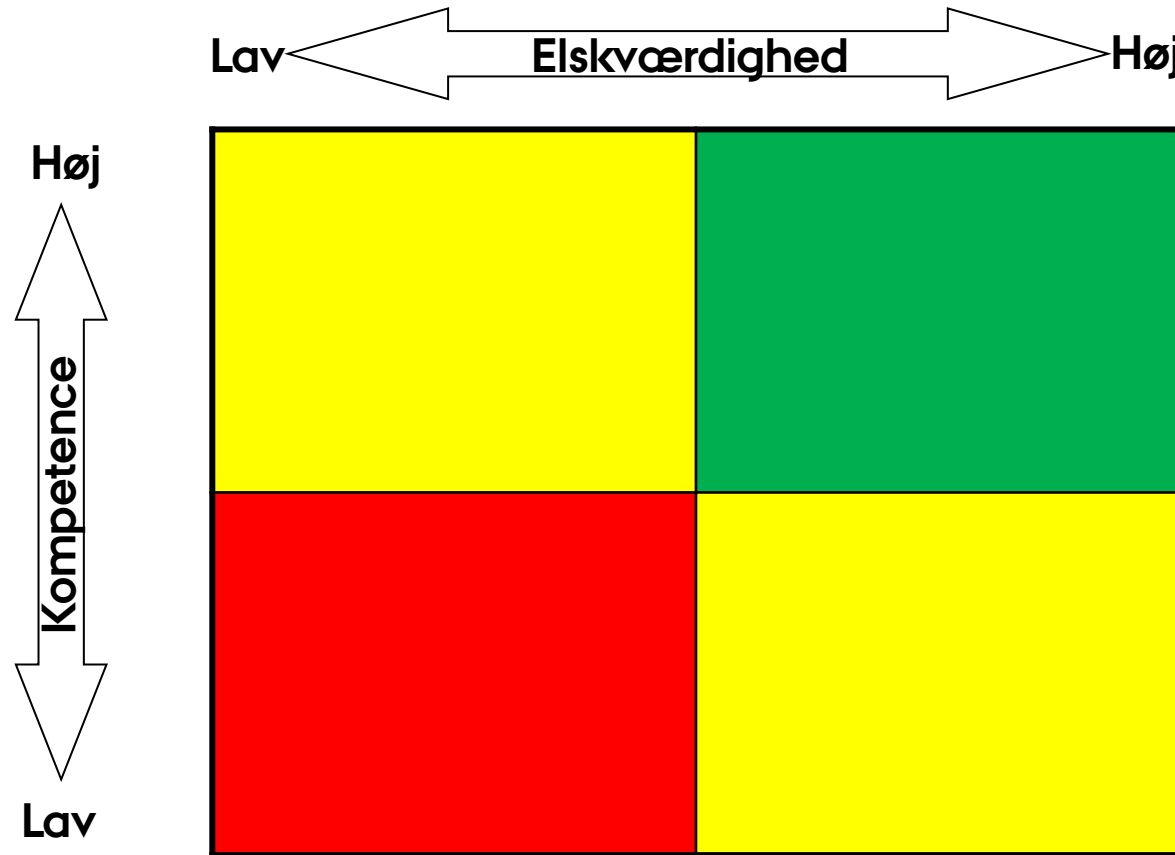
”Hvem taler du med dagligt?”



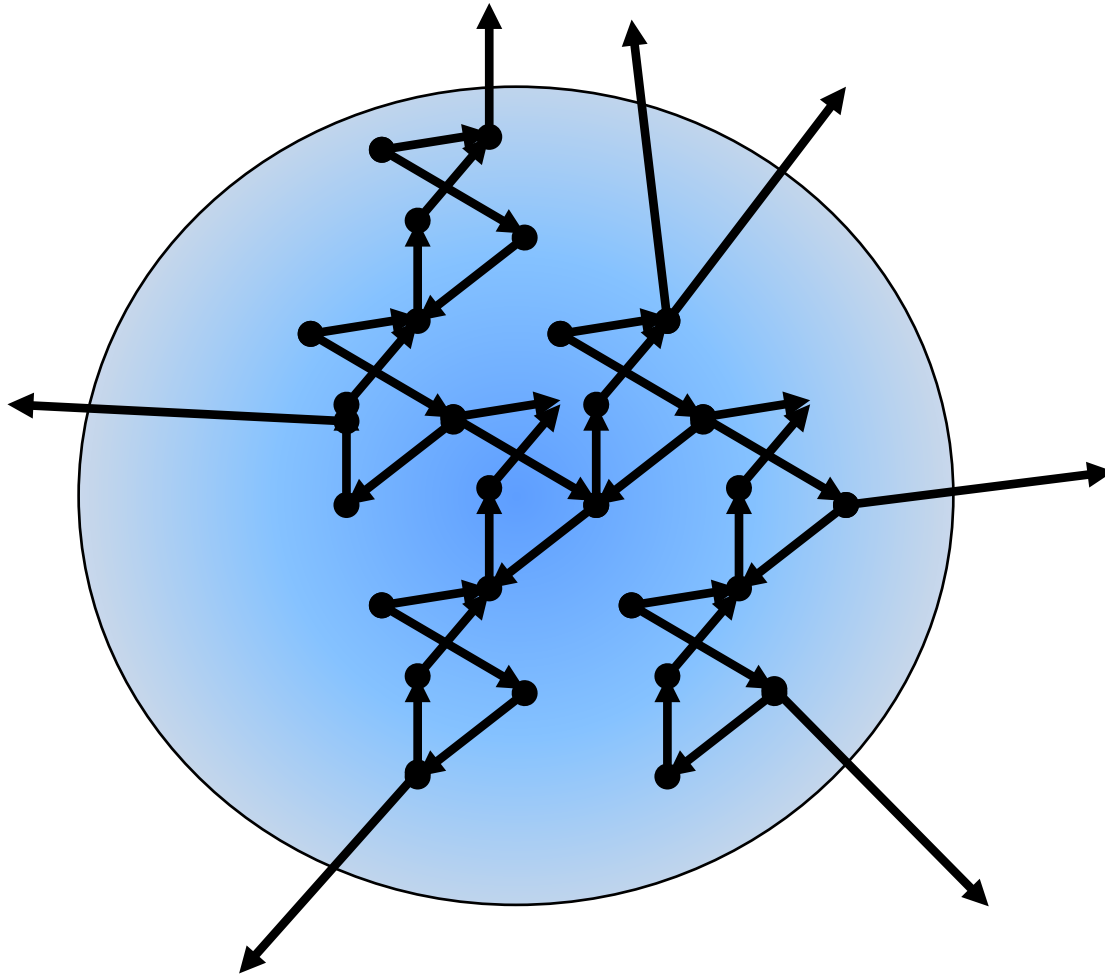
Betydningen af afstand



Competent Jerks & Lovable Fools



Mindre 'os' - Mere 'andre'



De 11 temaer

1. Mennesket bag
2. Et stærkt økonomisk fokus
3. Det gode landmandskab version 2.0
4. Ledelse er vejen til succes
5. Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord
6. Spredning af risiko via flere forretningsområder
7. Omkostningsfokus og specialisering
8. Netværk til optimering og udvikling
9. Den teknologiske udvikling
10. Målrettet rådgivning
11. Nye veje til kapital

De 11 netværks-temaer

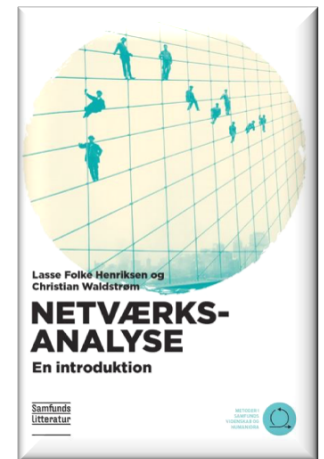
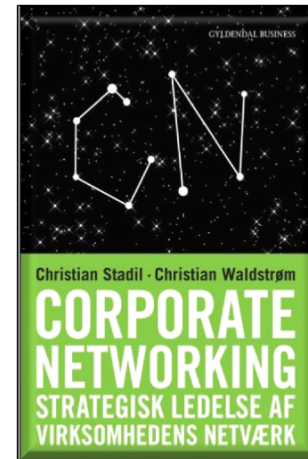
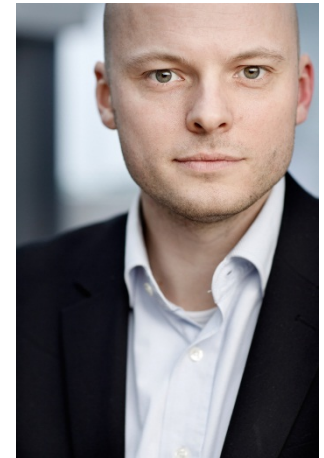
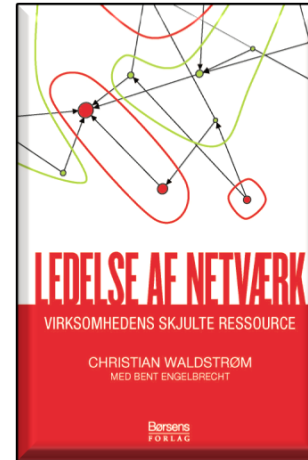
1. Hvem spejler man sig i?
2. Hvem hjælper med de økonomiske fokus?
3. Hvor defineres kravene til fremtidens 'Premium'?
4. Hvad er netværksledelse?
5. Hvordan nås forbrugerne?
6. Hvor skal risikoen spredes hen?
7. Hvem er sparringspartner (fx omkostning)
8. *Netværk til optimering og udvikling*
9. Hvem skal gøre de teknologiske erfaringer?
10. Hvem er den bedste rådgivningskanal?
11. Hvilke relationer fører til (den rigtige) kapital?

Kontaktoplysninger

Christian Waldstrøm, ph.d.,
Lektor på Aarhus Universitet
Partner i Unilyze ApS

T: +45 24850349

M: cwa@mgmt.au.dk



Opsamling til konferencen

Hvor skal væksten komme fra



Case 1

Mogens Pedersen købte sine forældres konventionelt drevne ejendom i 2001, der dengang bestod af 200 køer og 200 ha. planteavl – siden har Mogens købt yderligere 50 ha. jord til ejendommen. Mogens har siden han var barn brændt for landbruget og især mælkeproduktion. Mogens er dygtig til at producere mælk i top kvalitet, hvorimod det kniber lidt med at få grovfoder produktionen helt i top – både i forhold til udbytte og kvalitet. Mælkeydelsen ligger i øjeblikket på 12.000 kg mælk og hans celletal er altid under 200.000. Staldanlægget er ved at være lidt slidt, men Mogens forventer det kan holde yderligere 3-5 år. Virksomheden har en soliditetsgrad på knap +5% og en afkastningsgrad på i gennemsnit 3,2% over de sidste 3 år.

Hvad skal Mogens gøre nu?

Case 1 – opsamling fra drøftelserne

- Der er krise stemning i casen – har han mistet overblikket?
- Mogens mangler en forretningsplan/strategi. Han skal arbejde med sig selv som menneske og leder for at komme videre. En mentor kan være behjælpelig her.
- Mogens skal finde ud af om han vil udvikle eller afvikle virksomheden.
- Han bør afsøge mulighederne for at samarbejde med en dygtig planteavler
- Andre produktionsformer, som økologi, GMO-fri mælk mm., skal afdækkes for at få mere ud af varen.
- Markbruget kan forpagtes ud, og dermed lade andre producere grovfoder. Eventuelt økologisk, dog en omlægningsperiode på 3 år.
- Vedligeholdelse af gammelt inventar kan måske forlænge brugstiden.
- En gådråd eller bestyrelse kan hjælpe ham videre.
- Mogens har et behov for et helikopter perspektiv, han skal væk fra ejendommen i en periode for at kunne se mulighederne.
- Han bør udarbejde et budget for de kommende 5 år, for at få et overblik over fremtidens økonomiske situation
- Han har 50 ha. for meget jord



Case 2

Mogens Pedersen har de sidste 10 år langsomt udvidet fra 200 køer til 800 køer, samtidig med at staldanlægget er blevet 100% opdateret og han ejer i dag 550 hektarer og forpagter 250 hektarer. Hans køer yder i øjeblikket 11.800KG kg mælk og hans celletal er næsten altid under 200.000. Men efter den sidste udvidelse fra 500 til 800 køer har Mogens arbejdet meget hårdt for at nå de produktionsmål, som han altid har sat en ære i at nå. Mogens har fået markant flere medarbejdere, hvoraf størstedelen er fra Rumænien og Litauen. Driftslederen og de medarbejdere som passer marken er alle danske. På arbejdspladsen er der ofte mange konflikter blandt medarbejdere, hvilket Mogens dels ikke gider at involvere sig i, dels ikke har overskud og tid til at løse og derudover hader Mogens konflikter. Mogens har altid beskrevet ledelse som svært og han har svært ved at forklare sine medarbejdere, hvordan opgaven skal løses og han oplever, at medarbejderne har meget mere potentiale, som han ikke kan forløse. Virksomheden har en soliditetsgrad på +/-0% og en afkastningsgrad på i gennemsnit 2,3% over de sidste 3 år.

- Hvad skal Mogens gøre?

Case 2

- Mogens er blevet ”*forfremmet til uduelighed*”.
- Mogens er den begrænsende faktor for virksomhedens performance
- Mogens skal fokusere på at være direktør, og få en anden til at tage sig af medarbejderhåndteringen.
- Det handler om selverkendelse, kan og vil Mogens overhovedet være leder?
- Når denne selverkendelse er nået, skal der lægges en strategi som passer til hans personlige værdier og behov.
- Mogens bør sætte sig ned og liste, hvad der er på spil og ud fra det få lavet en forandringsplan for sig selv og virksomheden
- Overvejelser omkring hvorvidt Mogens skal være driftsleder, så skal han styrer medarbejderne, eller om ‘blot’ skal indgå i produktionen.
- Implementering af LEAN kan være fordelagtigt.
- Han bør arbejde intensivt med sin virksomhedskultur



Case 3

Mogens Pedersen har de sidste 5 år skåret ned fra 800 køer til 600 køer og han ejer i dag 550 hektarer og forpagter 100 hektarer. Hans køer yder i øjeblikket 13.000KG kg mælk og hans celletal er altid under 200.000.

De seneste år har hans fokus været at sikre et højt udbytte, høj kvalitet og høj selvforsyningsgrad med grovfoder, og resten af jorden bruges til specialafgrøder.

Mogens har fået etableret en velkørende virksomhedskultur med dygtige og engagerede medarbejdere, hvoraf nogle er fra Rumænien og Litauen. Mogens går og keder sig lidt, og vil gerne udfordres som virksomhedsleder, men han ønsker ikke at vokse på den konventionelle mælkeproduktion. Virksomheden har en soliditetsgrad på 10% og en afkastningsgrad på i gennemsnit 7,5% over de sidste 3 år.

Hvad skal Mogens gøre nu?

Case 3

Der er primært 3 udviklingsveje for Mogens:

1. Fokuserer på driften og den stabile produktion, og dermed konsolidere sig.
2. Udfordre sig selv. Dette kan ske på flere måder: Etablering af gårdråd eller være med i andre gårdråd/bestyrelser, være mentor for et talent som eventuelt læres op til fremtidig generationsskifte af gården.
3. Forretningsudvikling: Mogens kan lægge om til andre produktionsformer som økologi eller GMO-fri, sprede sin risiko ved inddragelse af flere forretningsområder og han kan samarbejde med en investor.

Oplæg af Mette Neville

- Der er klare fordele ved at have en nedskrevet forretningsmodel og strategi
- Landmanden som leder: Der skal være fokus på hvem der skal ledes, der skal tages højde for medarbejdernes individuelle behov. Man skal dermed være opmærksom på de forskellige roller der er i virksomheden, DISC-profiler kan med fordel benyttes.
- Vigtigt man tager stilling til om man i det hele taget er klar til at vækste. Der skal også være et opgør mod *bonde-kulturen*, hvor partnerskaber og investorer kan overvejes. Man skal turde at give slip og acceptere deres indflydelse.
- Frihedstrangen, at være ”herre i eget hus”, betyder stadig meget!
- Der er udviklingsmuligheder i alle virksomheder!

Oplæg af Christian Waldstrøm

- Netværk er blevet stort grundet mennesket har et behov for menneskelig kontakt. Vi er sociale dyr.
- De nære relationer i de lukkede netværk, kan gøre at emnet om sorg oftere er på dagsordenen. Generel enighed omkring de lukkede netværk er bedst, specielt på den korte bane. På lang sigt kan de åbne være bedst til at håndtere sorg.

Oplæg af Christian Waldstrøm

- Netværk er blevet stort grundet mennesket har et behov for menneskelig kontakt. Vi er sociale dyr.
- Øvelse: De nære relationer i de lukkede netværk, kan gøre at emnet om sorg oftere er på dagsordenen. Generel enighed omkring de lukkede netværk er bedst, specielt på den korte bane. På lang sigt kan de åbne være bedst til at håndtere sorg.
- De 11 netværkstemaer:
 - Hvem man spejler sig i, afhænger af konteksten, men eks. kan det være ens far, en fremtrædende erhvervsleder eller lignende. Flere synes det kan være en fordel at spejle sig i nogle som er dårligere end en selv, for dermed at booste ens selvtillid.
 - Banken eller rådgiveren er en mulighed. Dog skal man være opmærksom på om det er en som har sin egen dagsorden. Dette kan ofte skabe mangel på fortrolighed i netværket.

Oplæg af Christian Waldstrøm

- Forbrugere og andelsselskaber skal indgå i ens netværk. Det er vores ”*license to produce*”. Netværket med forbrugeren/det næste led skal derfor være tættere. Et eksempel er et Facebook opslag om sortfodsgris.
- Vigtigt at ens bestyrelse sammensættes med de rette faglige kompetencer. Man skal være opmærksom på at der i en bestyrelse bør ske løbende udskiftninger.
- Man skal have en åbenhed og villighed til at trække de rigtige ind i sit netværk. Det er vigtigt med et åbent netværk, så man får mange inputs.
- Man skal teste teknologiske udviklinger af i mindre miljøer.
- Rådgivningen er meget afhængig af konteksten.
- Tilfældigheder kan spille en stor rolle. Men et stort netværk, erfagrunder, rådgivere, familier kan bidrage til at finde nye veje til kapital. Christian Waldstrøm: Tilfældigheder kommer et sted fra. Man skal være det rigtige sted, det rigtige tidspunkt og have de rette personlige egenskaber.