

|                                                                                                                                                           |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| En beskrivelse af vækstlandmændenes netværk og muligheder for udbygning af disse på topniveau<br>Projekt: 7684 – Hvor skal væksten komme fra i landbruget | Ansvarlig | MMNI       |
|                                                                                                                                                           | Oprettet  | 15-12-2017 |
|                                                                                                                                                           | Side      | 1 af 4     |

Af Mille Møller Nielsen, Forretning & Implementering, SEGES.

Artiklen er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7684 – Hvor skal væksten komme fra

## Formål med notat

Indeværende notat indeholder en beskrivelse af TOP 2 landmandens netværk primært baseret på fem interviews. Derudover inddrages findings fra projektets resterende 18 interviews. Som baggrund for interviewet er relevant teori omkring netværk inddraget. Det teoretiske indspil udgøres af lektor ved Aarhus Universitet, Christian Waldstrøm. Han forsker blandt andet i netværk i virksomheder. Der er inden empiriindsamlingen læst to af Waldstrøms bøger; Netværksanalyse (Henriksen & Waldstrøm: 2016) samt Ledelse af netværk (Waldstrøm & Engelbrecht: 2013)

## Netværk

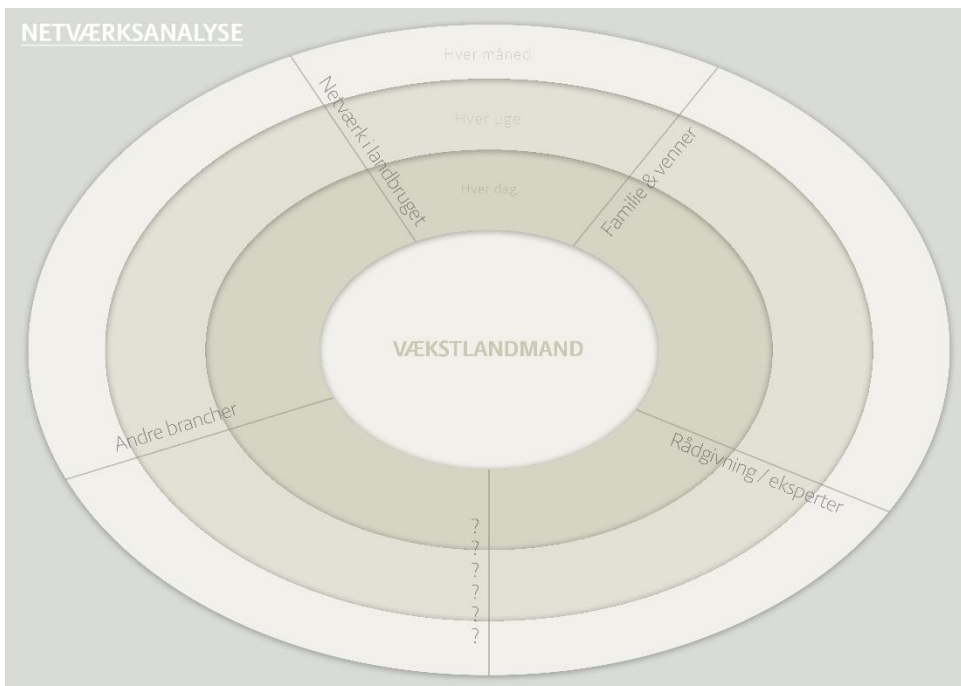
Følgende vil være en kort beskrivelse af hvordan netværk bruges som teori i denne sammenhæng. Der tages udgangspunkt i Christian Waldstrøms to førnævnte bøger Netværksanalyse (2016) og Ledelse af netværk (2013), som er læst inden empiriindsamlingen.

I forbindelse med dette projekt forstås et netværk som et antal aktører og mellem dem en række relationer. Forskellige teorier bygger på antagelsen om, at aktørens placering i et netværk påvirker deres handlinger og endda kan være vigtigere end fx køn, alder eller virksomhedens størrelse. Der er endvidere en antagelse om, at netværket som helhed er mere end summen af delene.

Netværk kan både være *åbne* (brobyggende, nysgerrige, fleksible) eller *lukkede* (sammenholdende, tryghed, kontinuitet), og det ene er ikke mere optimalt end det andet. Det har dog vist sig, at personer med åbne netværk er mere innovative, kreative og gør karriere hurtigere. Samtidig kan åbne netværk være stressende og svære at håndtere, da de kræver, at man skal kunne navigere mellem mange mennesker/netværksgrupper. Mange har præference for at omgås andre, som minder om dem selv. Det betyder dog samtidig, at vores eksponering over for forskelligartede holdninger og værdier ofte er relativt begrænset. Derfor bliver personer der kan *bygge bro* særligt interessante, fordi de har relationer, der typisk er forskellige og dermed har adgang til større mangfoldighed.

## Netværksanalyse

For at analysere TOP 2 landmændenes netværk er der udarbejdet en "skydeskive" til de fem interviews, som primært fokuserede på netværk. På denne skydeskive skulle landmanden prioritere sit netværk, alt efter hvor ofte han havde kontakt til dem. Dette blev gjort med klistermærker af tre forskellige størrelser, alt efter hvor stor en betydning de har for landmanden. Nedenstående viser "skydeskiven"



Denne "skydeskive" har gjort det muligt, at analysere på hvilke aktører fem TOP 2 landmænd ser som essentielle i sit netværk, og hvordan han gør brug af disse. En nærmere analyse af dette findes i nedenstående afsnit.

### Beskrivelse af TOP 2 landmændenes netværk

Det er som noget af det første vigtigt at påpege, at alle netværk er forskellige, og det kan derfor være svært at generalisere. Vi kan dog se, at analysen af TOP 2's netværk har vist, at deres netværk i høj grad bevæger sig inden for deres eget erhverv. På baggrund af dette vurderes det, at TOP 2's netværk er meget konserverende. Mange af deres relationer har bestået gennem en længere årrække, og de er knap så strategiske omkring udvælgelse af relationer, som TOP 2 landmanden ellers er på andre aspekter i deres virksomhed. Eksempler på dette er blandt andet de landmænd som er med i erfa-grupper fra de var helt unge, eller landmænd der stadig mødes kontinuerligt med deres klassekammerater fra dengang de gik på landbrugsskolen.

Ud fra empiriindsamlingen kan der opstilles følgende forskellige typer af netværksrelationer:

- Der er eksempler på TOP 2 landmænd, som har meget tætte relationer som de *dagligt er i kontakt med*. Det kan være ægtefællen, sin far/mor og ofte en meget nær ven/kollega/mentor (ikke nødvendigvis fra landbruget). Disse relationer er meget tætte, tillidsfulde og med stor fortrolighed. Et eksempel på dette kan være en af de medvirkende TOP 2 landmænd, som driver sin virksomhed sammen med sin hustru. De fortalte, at det var en stor styrke at være to om at tage beslutningerne, og at de ofte sparrede med hinanden frem for med andre. Dog var ægteparret også en del af en faglig erfa-gruppe, og de kan derfor godt se fordelene ved at indgå i netværk af en mere mangfoldig karakter.
- De fleste TOP 2 landmænd indgår i *social/faglige netværksgrupper som mødes 3-4 gange årligt*, og som stammer fra deres ungdom/landbrugsskolen. Møderne i disse grupper er enten af faglig eller social karakter – eller som oftest en blanding af disse. Vi har både eksempler på TOP 2 landmænd, som fortæller at disse netværksgrupper, ofte en erfagrupper, er med til at give dem deres primære sparring på virksomheden. Dog er der også de TOP 2 landmænd, som bevidst har fravalgt at indgå i disse erfagrupper, da de ikke mener, at det giver værdi for dem eller for virksomheden. Følgende citat er fra en Top 2 landmand, som ikke længere er en del af en erfagrupper: *"Jeg har tidligere deltaget i erfagrupper, men synes det blev noget kaffeslabberas"*.

- Nogle af TOP 2 landmændene indgår i en *faglig netværksgruppe som mødes 3-4 gang årligt*. Hovedvægten er faglig sparring indenfor en given faggren, herunder fx prissætning af afgrøder, gødning mv. Som eksempel, kan der her nævnes en landmand, som er med i en netværksgruppe, hvor omdrejningspunktet er økonomi. Denne gruppe deler deres økonomiske tal og budgetter med hinanden. På den måde, har de alle indsigt i hinandens virksomheder og dets økonomi, og har derfor mulighed for at give hinanden sparring. Denne form for gruppe kræver en del tillid, og eksemplet med denne TOP 2 landmand, er et enkeltstående tilfælde i vores 23 interviews.
- En anden form for netværk er *rådgiven, der benyttes efter behov* og udelukkende til specielle faglige problemstillinger (økonomi, planteavl, specialproduktion). Disse relationer har typisk bestået igennem en længere årrække. Ofte er det kun hvis rådgiveren rejser, at der skiftes til en anden.
- Endelig har flere af TOP 2 landmændene – især de yngre med en "handelsskole" uddannelse – en *netværksgruppe udenfor erhvervet*. De ser sig selv som virksomhedsleder, og ønsker inspiration fra andre ledere. Et sådant netværk er altså knap så konverserende og er mere åbent for sparring uden for erhvervet. Et eksempel kan også være en af TOP 2 landmændene som er med i en Round Table klub. Her er der mulighed for sparring på tværs af erhverv, og landmanden nævner, at det giver ham meget værdi, f.eks. at kunne besøge andre virksomheder. Det har yderligere den værdi, at han med god samvittighed har mulighed for at komme væk fra sin bedrift, og op i helikopterperspektivet, hvor han kan få nye og andre inputs til sin virksomhed. Der er dog også eksempler på landmænd, som har taget et bevidst valg om at søge mod et mere internationalt netværk. Her kan blandt andet nævnes en TOP 2 mælkeproducent, som søgte et alternativ til sine båse. Han mente ikke, at den rådgivning eller sparring han kunne hos sin egen rådgivningsvirksomhed var optimal. Derfor søgte han af nysgerrighed mod alternative løsninger i USA. Han fik tegningerne hjem fra USA på en dag, og det er endt med, at han nu har et etableret netværk med en stor mælkeproducent i USA. De mødes et par gange om året og ellers erfaringsudveksler og videndeler de ved hjælp af skype. Selvsamme landmand er på nuværende tidspunkt på udkig efter netværk i Holland, idet han mener, at kvaliteten af viden inden for landbrug i Holland er meget stor. Ligeledes er der eksempel på en TOP 2 landmand som søger mod New Zealand og prøver at udvide sit netværk der, idet de har stor viden omkring planteproduktion. Generelt er TOP 2 landmændene meget nysgerrige og opsøgende, især når det gælder optimering og udvikling af egen virksomhed. Man kan derfor tilnærmelsesvis sige, at nogle af disse landmænd er brobyggere, idet de via deres nysgerrige og opsøgende mind-set er med til at bygge bro til f.eks. eksperter i udlandet. Man kan forestille sig, at disse netværk udvikler sig og på tid kommer til at bestå af flere forskellige aktører der kan videndele på kryds og tværs.

### Hvornår bruger de deres netværk?

Ud fra interviewene kan vi konkludere, at TOP 2 landmændene bruger deres netværk, når de f.eks. skal foretage investeringer, afsøge andre produktionsformer eller forretningsområder samt behøver råd og sparring omkring ledelse. Det betyder, at TOP 2 landmændene overvejende heller vil spørge deres netværk til råds, end at gøre brug af en traditionel rådgiver. TOP 2 landmanden ser netværket som en mulighed for at udvikle sig som menneske og blive en bedre virksomhedsejer. Vi kan i interviewene se, at TOP 2 landmændene skelner mellem rådgivning og netværk, og at de altså ikke ser det som én og samme ting. Ifølge nogle af landmændene er det ikke på grund af det økonomiske aspekt, at der skelnes. Vi kan ud fra empirien ikke konkludere nogen konkret grund til denne skelnen, men vi kan forsøge. Ud fra den teori omkring netværk som vi kender til, samt vores empiriindsamling, så kan det tyde på, at netværk kan give en mere *alsidig* form for sparring. Traditionel rådgivning kan blive meget konkret og specifik omkring et enkelt område, hvorimod et netværk kan være med til at se tingene i et større perspektiv. Netværket er yderligere med til, at få landmanden til at se sin virksomhed i et helikopterperspektiv og få nye og flere øjne på virksomheden.

Vi har i projektet arbejdet med forskellige former for netværk. Vi har i løbet af projektperioden afholdt to netværksmøder, hvor de 23 interviewede TOP 2 landmænd samt de talenter der har medvirket i fokus-gruppeinterview har været inviteret. De to netværksmøder har været faciliteret på forskellige måder. Det første netværksmøde blev afholdt d. 26. juni 2017. Her var fokus på *det eneste rationelle i virksomheden*, nemlig mennesket. Det andet netværksmøde blev afholdt d. 2. november 2017. Her var fokus meget på netværk, og hvordan det spiller en rolle for landmændene. Der blev blandt andet diskuteret landboforeninger, og hvordan landmænd i stigende grad (ifølge TOP 2) danner netværk uden om landboforeningerne. Deltagerne sad blandede ved bordene, og der var fokus på hvilke udfordringer landmændene og talenterne selv havde på nuværende tidspunkt. Dette skabte en god dialog ved bordene, og deltagerne fik mulighed for at netværke på kryds og tværs.

Som det sidste blev der afholdt en afsluttende vækstkonference d. 7. december 2017. Her kunne alle interesserede melde sig til, hvilket resulterede i, at der til konferencen både var landmænd, talenter, investorer, bankrådgivere, rådgivere fra DLBR og andre interesserede. Deltagerne sad blandede ved bordene. Der blev holdt oplæg omkring projektets findings og så holdte professor ved Aarhus Universitet Mette Neville oplæg omkring bestyrelser, og Christian Waldstrøm holdt oplæg omkring netværk, med udgangspunkt i projektet. Hele dagen var bygget op omkring cases, som skulle løses ved bordene. Dette skabte god dialog og refleksion deltagerne imellem.

### **Opsamling**

TOP 2 landmændene har ikke et netværk for at netværke eller fordi det er smart eller på sigt kan skabe muligheder. De bruger netværket, når de har konkrete udfordringer, som relaterer sig til virksomheden eller nye forretningsområder. Deres netværk er primært inden for landbruget, og meget bredt inden for landbruget. Flere TOP 2 landmænd bruger også netværk uden for landbruget med argumentet om, at de driver en virksomhed, hvorfor det er relevant at have et netværk med andre virksomhedsleder, som kan give nogle helt andre input. Det kan konkluderes, at der er et stort potentiale for vækst, hvis virksomhedsejeren evner at placere sig som brobygger i netværket, for derved at have god og nem adgang til viden. Vi kan ud fra de netværksmøder og den vækstkonference, der er blevet afholdt i forbindelse med projektet se, at der ikke skal så meget til, før nye netværk kan opstå. Derfor kunne en mulighed være, at DLBR virksomhederne hjalp med at igangsætte nye netværksgrupper. Dette kan være med til at indfri det vækstpotentiale der eksisterer, såfremt virksomhedsejerne udvider deres netværk.