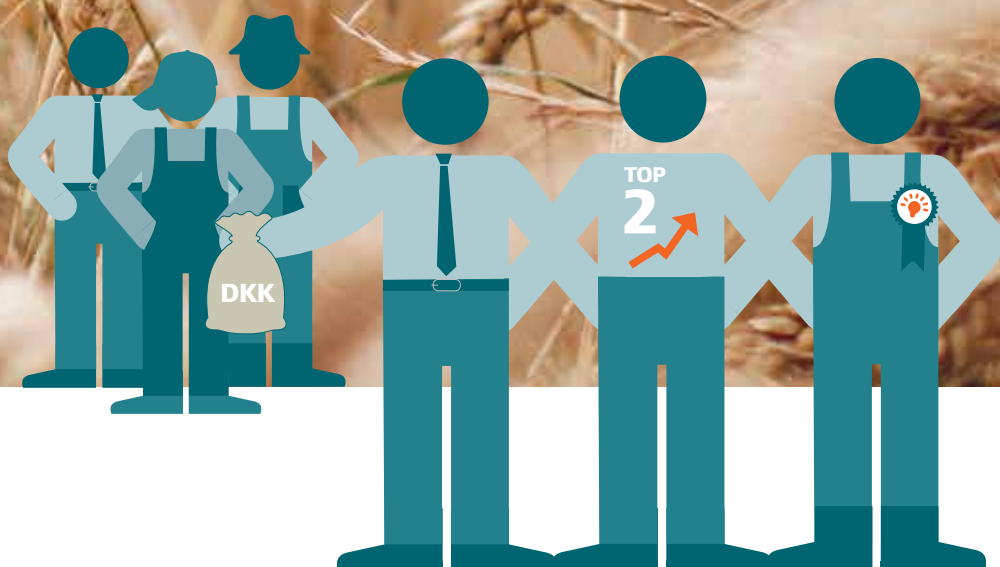


HVOR skal væksten komme fra i landbruget?



SIDE	INDHOLD
3	Forord
4	Præsentation af kommentatorerne
5	Temaoversigt
6	Tema 1-11
28	Objektive økonomiske kriterier
29	Kvalitative karakteristika baseret på rådgivers kendskab til TOP 2
29	Kvalitative karakteristika baseret på dybdeinterviews med TOP 2
30	Projektgruppen

Projektets formål

Landbruget er et vigtigt fundament for Danmark før, nu og i fremtiden. Ved at synliggøre dets markante vækstlag og vise potentialerne vil vi inspirere den enkelte landmand og branchen generelt til at udvikle forretningen og desuden understøtte:

- At konkurrencekraft og vækstpotentiale bevares og styrkes
- At interessen for landbrug øges hos pengeinstitutter og andre investorer
- At små og mellemstore produktionsvirksomheder i landdistrikterne får viden om bl.a. ledelse og strategi i veldrevne og vækstorienterede landbrug
- At investorer vil udvikle landbrugsvirksomheder i landdistrikter

Vækst i dansk landbrug er oftest defineret som flere hektar og dyr eller større maskinpark og i mindre grad som øget bundlinje og soliditetsgrad, der desværre sjældent hænger sammen. Vi har derfor defineret vækst ud fra den samlede virksomheds bundlinje og soliditetsgrad.

HVOR SKAL VÆKSTEN KOMME FRA I LANDBRUGET?

er udgivet af

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

8740 5000
seges.dk

Redaktør: Lene Krüger
Tekst: Ivan Damgaard, Kristian Skov, Tenna Holdorff Christiansen,
Mille Møller Nielsen og Rasmus Berg Larsen
Design og layout: Marianne Kalriis

December 2017

STØTTET AF

promilleafgiftsfonden
for landbrug

Forord

Dansk landbrug betegnes ofte som et erhverv med dårlig økonomi og uden store muligheder for vækst. Det billede vil vi gerne nuancere ved at beskrive vækstpotentialet og de landmænd, der siden finanskrisen 2008/09 har formået at performe forretningens økonomi og har skabt nye, spændende forretningsmodeller. Via professionel strategisk ledelse, forretningsforståelse, faglighed og viden fra andre i og uden for landbrugets værdikæde.

Vi ønsker at afdække, hvem landets bedste 2 % landmænd er (i det følgende beskrevet som TOP 2) målt på økonomisk performance, og hvad de allerede har gjort for at skabe vækst. Og vi vil klarlægge de udviklingsveje og forbedringsmuligheder, de ser de næste 5-8 år. Så TOP 2 landmændenes viden og erfaringer kan hjælpe og inspirere primært dansk landbrugs TOP 25 % og landbruget generelt.

Dansk landbrugs udvikling afhænger af både landmænd og deres netværk, som vi derfor også har inddraget i vores arbejde med at afdække det potentielle vækstlag. Bl.a. medlemmer af bestyrelser og advisory boards, unge landmandstalenter, rådgivere, aftagere og investorer.

Vores idékatalog er ikke en videnskabelig rapport, men skal betragtes som inputs til drøftelser om mulige udviklingsveje. For landmanden, der arbejder med strategi og forretningsudvikling, og for unge på vej ind i landbruget som ejere og ledere. Målet er også at inspirere banker, kreditforeninger og investorer til at investere i og dermed udvikle landbrugsvirksomheder og landdistrikter.

Projektet "Hvor skal væksten komme fra i landbruget" er gennemført med støtte fra Promilleafgiftsfonden og har været fulgt af en styregruppe og et advisory board. Vi vil især gerne takke de mange landmænd, der har stillet køkkenbord og tid til rådighed. Og de rådgivere, der har kvalificeret og udfordret os i arbejdet.

Vi håber, at idékataloget vil inspirere til det videre arbejde med udvikling af dansk landbrug.



Ivan Damgaard
Projektleder
December 2017

Her har vi fundet svarene

Ved at tale med TOP 2 landmænd og deres interessenter har vi ønsket at få svar på to overordnede spørgsmål:

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

ADVISORY BOARD

Ud over den traditionelle styregruppe har vores advisory board med tre TOP 2 landmænd, to unge talenter, en vicedirektør fra en rådgivningsvirksomhed, en landbrugsdirektør fra en bank samt projektlederen sikret projektets forretningsfokus og fremdrift. Gruppen har desuden via strategiske drøftelser valideret og udfordret løsninger og metoder, har holdt armslængde til politiske områder og har kommenteret projektets overordnede spørgsmål igennem vores tre møder.



TALENTER

Via vores netværk har vi udpeget nogle af landbrugets unge talenter, der enten har købt ejendom eller påtænker at blive ejerleder, driftsleder eller direktør i en fødevarevirksomhed. Talenterne er valgt ud fra subjektive kriterier som motivation, passion, synlighed i forhold til dansk landbrug og positiv personlig udvikling de seneste 5 år. Via to fokusgrupper med talenterne har vi fået inputs til projektets to overordnede spørgsmål.

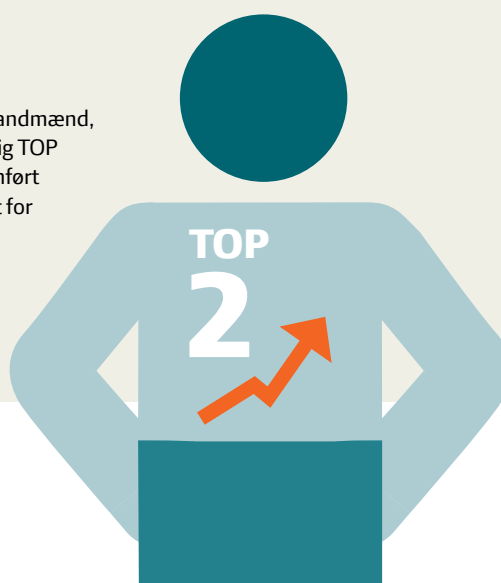
INVESTORER

De danske og udenlandske investorer, som vi har fået kontakt til via netværk og har gennemført telefoninterviews med, har været med til at afdække deres syn på muligheder, potentialer og udfordringer i at investere i dansk landbrug.



TOP 2 LANDMAND

Vi har via objektive økonomiske udtræk udpeget ca. 700 landmænd, hvoraf ca. 50 er blevet yderligere kvalificerede som "virkelig TOP 2" af rådgivere med kendskab til dem. Heraf har vi gennemført 23 dybdeinterviews for at undersøge, hvad de 23 har gjort for at komme i TOP 2 % siden 2008/09. Hvordan de ser virksomhedens udviklingsveje de næste 5-8 år, og hvordan de kan forbedre sig yderligere bl.a. via nuværende og potentielle kilder. Læs mere om TOP 2 kriterierne på side 28.



Temaoversigt

Efter vores samtaler med hhv. TOP 2 landmænd, investorer, advisory boards og unge talenter kan vi pege på 11 temaer, som TOP 2 allerede har fokus på. Eller har specielt vækstpotentiale for dansk landbrug og for TOP 2 i nærmeste fremtid.

TEMA 1

Side 6-7:

Mennesket bag

TEMA 2

Side 8-9:

Et stærkt økonomisk fokus

TEMA 3

Side 10-11:

Det gode landmandskab version 2.0

TEMA 4

Side 12-13:

Ledelse er vejen til succes

TEMA 5

Side 14-15:

Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

TEMA 6

Side 16-17:

Spredning af risiko via flere forretningsområder

TEMA 7

Side 18-19:

Omkostningsfokus og specialisering

TEMA 8

Side 20-21:

Netværk til optimering og udvikling

TEMA 9

Side 22-23:

Den teknologiske udvikling

TEMA 10

Side 24-25:

Målrettet rådgivning

TEMA 11

Side 26-27:

Nye veje til kapital

TEMA 1

Mennesket bag

I teorien har danske landmænd gode vækstmuligheder. De har dyb viden og stor erfaring om fx genetik, produktionsmetoder og -rammer, foder og hjælpestoffer samt adgang til den senest udviklede teknologi. De har et veletableret rådgivnings set-up og stor interesse fra verdensmarkedet for danske produkter. Den eneste ukendte og irrationelle faktor i forhold til vækst er i princippet landmanden selv.

TOP 2 landmænd har gjort det, som mange potentielle unge landmænd ser som en af de største udfordringer ved at etablere sig. For godt nok arbejder TOP 2 mange timer, men de har organiseret sig, så de har tid til alt det andet, der også tilfører virksomheden værdi. De sørger for at holde fri og prioriterer at have tid til at holde ferie i længere tid ad gangen, gå på jagt, være sammen med familien og ligge på sofaen. Målet er at komme væk fra bedriften og de små og store beslutninger. For dem er restitution lig med innovation. TOP 2 har således skabt sig et arbejdsliv med tid og overskud til privatlivet og til at tænke tingene igennem og gå i detaljer med virksomhedens udvikling og visioner. Denne prioritering er særligt gældende for de mere erfarne landmænd, mens flere af de yngre TOP 2 stadig forsøger at finde den rette balance.

Landbrug? Kun hvis det er god forretning!

Fælles for mange TOP 2 er, at de aldrig har ønsket at blive landmænd. Mange har oplevet erhvervet som mindre attraktivt, fordi de gennem barndommen har set forældrene knokle i forsøget på at skabe overskud. TOP 2 har derfor arbejdet inden for andre erhverv end landbrug og har ofte været på længere udlandsrejser, inden de har truffet beslutningen om at starte en landbrugsvirksomhed. Godt nok har ca. halvdelen af TOP 2 overtaget bedriften fra fa-



TALENT

Jeg er bekymret for, om jeg kan klare det psykiske pres, der ligger bag et stort landbrug med mange ansatte og en ofte høj gæld. Jeg tror heller ikke på, at man som tidspresset kan skabe vækst og tryghed. Og mon min familie vil stå model til, at jeg bruger al min tid i virksomheden?

milien, men beslutningen er udelukkende truffet på udsigten til at tjene penge og udvikle en fornuftig virksomhed. De vælger altså erhvervet pga. forretningspotentiale og ikke pga. fællesskab, forpligtelser, identitet eller historie.

Anerkendelsen ligger i bundlinjen

TOP 2 landmændene ønsker at skabe en rentabel virksomhed. Den dominerende kultur inden for finanskrisen i 2008, hvor et stort antal hektar eller dyr var lig anerkendelse, gælder ikke for TOP 2. De presser ikke på for at blive store, for de ser en værdi i at konsolidere sig, skabe økonomisk tryghed og vil ikke trække på egenkapitalen til sidste krone for at blive større. For TOP 2 handler det først og fremmest om at udvikle en god og sund bundlinje.

Jeg udviklede i mit eget tempo

PETER startede sin virksomhed på en helt anden måde end de fleste af sine jævnaldrende på landbrugsskolen, hvor han fik det grønne bevis og supplerede med økonomi og virksomhedsledelse. En fremtid som 9. generation på gården var for ham ikke attraktiv, idet han forudså en lang periode som farens lærling, inden han selv kunne overtage driften og ikke mindst udviklingen af gården. I stedet etablerede han sig på en bedrift med udviklingspotentiale og mulighed

for at tjene penge, selvom den var kørt i sænk af tidligere ejere.

Den første tid gik han forsigtigt til værks. Pga. høje jordpriser, der ikke kunne give ham en fortjeneste trods godt udbytte og hårdt arbejde, valgte Peter i stedet at leje. Og han købte ikke dyr, som han oplevede mange andre landmænd gøre før finanskrisen 2008/09. Selvom han dengang ofte følte sig hægtet af i forhold til kolleger og naboer, der blev

større og større, valgte han at være sine mange udregninger tro og købte ikke op.

I dag forpagter han stadig jord, da det er en god forretning, men har også købt. Ejendommen omfatter 500 hektar med specialafgrøder og flere driftsgrene med kalvene i fokus, og han har således stille og roligt udviklet sin virksomhed til at blive en velfungerende virksomhed med flere forretningsområder. Med fokus på bundlinje og ikke størrelse.

”

Det er en udfordring at undgå stress og psykiske problemer, når man har så mange bolde i luften og gambler med så mange penge.

TALENT



TOP 2 LANDMAND

Jeg prioriterer tid med familien, med mine hobbies og sørger for at holde lange ferier. For mig handler det om at få overskud og tid til at tænke tingene igennem. For restitution er lig med innovation.



INVESTOR

Jeg arbejder kun sammen med virksomhedsejere, der fokuserer på bundlinjen. For mig handler det om at skabe et afkast for min investering.

TEMA 2

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.

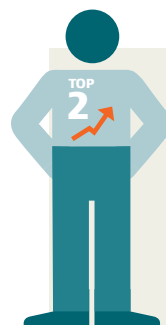
Alle taler om bundlinjen, men TOP 2 handler på det. For målet om en god bundlinje gennemsyrrer alt i virksomheden – tankegang, beslutninger og handlinger. TOP 2 træffer beslutninger ud fra muligheden for et godt afkast og ville ikke gøre det på baggrund af personlige interesser, lyst, status eller anerkendelse. For TOP 2 betyder antallet af hektar eller dyr intet, og enkelte vælger endda at skalere ned, fordi det i sidste ende giver et bedre resultat på bundlinjen. TOP 2 går altså imod en udbredt kultur i landbruget, der handler om, at det giver status at være stor.

Et øje på tallene

TOP 2 landmænd kan bedst lide selv at have føling med virksomhedens økonomi. Faktisk er det helt naturligt og ikke besværligt for dem. Godt halvdelen af TOP 2 laver selv deres budget og har inden da tænkt året igennem, så det er nemt at få gjort. Nogen elsker ligefrem at rode i tallene, andre bryder sig ikke om det, men gør det alligevel, fordi de ved, det er vigtigt. Mens den sidste del har uddelegeret ansvaret til en økonomikonsulent, der er dygtigere end dem selv, og de har tillid til. Men fælles for TOP 2 er, at mange har fokus på budgettet. Ikke for bankens skyld, men for deres egen og virksomhedens.

Kalkuleret risiko

En del TOP 2'ere har foretaget investeringer fx i schweizerfranc og swaps og er ærgerlige over det idag. Men ingen TOP 2 har driblet så meget med investeringer, at det har truet virksomhedens overlevelse. TOP 2 investerer ikke til sidste krone, men prioriterer at have ro i maven via et sundt økonomisk fundament. Enten ved at konsolidere sig eller ved at sprede risikoen på flere områder, der spænder vidt fra juletræer, biogas, mink til solceller, aktier og obligationer. TOP 2 tager kun kalkulerede risici, så de ikke sætter deres økonomiske fundament over styr.



TOP 2 LANDMAND

Jeg ser slet ingen grund til at lege med pengene, så mine investeringer er aldrig specielt store og absolut ikke risikofyldte. For hvorfor skulle jeg dog risikere at vælge virksomheden? Normalt laver jeg selv mit budget, men ellers holder jeg godt øje med, at det hele går rigtigt til.

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.

TEMA 3

Det gode landmandskab version 2.0

Dansk landbrug har et stort vækstpotentiale i at kapitalisere det gode landmandskab med de klassiske værdier som høj fødevarer- og leveringssikkerhed, transparens, sporbarhed og kvalitet. Senest er også nye kapitaliserbare værdier som dyrevelfærd, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed samt sundhed for forbrugerne kommet til.

TOP 2 udvikler deres virksomhed i takt med ny viden om fødevarerproduktion og er yderst bevidste om det gode landmandskab og betydningen heraf. Hos TOP 2 er de klassiske værdier praktisk taget allerede fuldt indarbejdet, mens nogle TOP 2 implementerer de nye værdier, hvis der opleves en efterspørgsel og dermed et potentiale for ekstra afkast. TOP 2 anerkender, at høj kvalitet involverer både produkt, forædling og distribution og ser en opgave i at få spredt fortællingen om det gode landmandskab på de attraktive markeder.

Som forbrugeren vil, hvis der er potentiale

For at øge muligheden for indtjening på sigt ønsker nogle TOP 2'ere, at produkter og produktionsmetoder lever op til kravene fra attraktive markeder og kunder i takt med, at de opstår. Nogle TOP 2 landmænd har allerede valgt eller overvejer derfor at gå over til økologisk produktion og anerkender, at det øger kravene til produktion og dokumentation. Enkelte ønsker altså at løfte produktionen fra low-cost til høj kvalitetsvarer med øget transparens, da disse er attraktive for kundesegmenter i hele verden og dermed øger muligheden for højere økonomisk afkast.

Et krav udefra

Langt de fleste TOP 2'ere er indstillede på at efterleve forbrugernes holdninger til de klassiske og nye værdier. Der er derfor her et stort vækstpotentiale, hvis det kan kapitaliseres. Nogle TOP 2 landmænd peger på store muligheder i danske fødevarer, som måske opfattes som standardvarer i Danmark, men som i udlandet anses som en højprofileret vare pga. de klassiske og nye værdier.

”

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



TALENT

Fødevaretrends som sundhed og dyrevelfærd kan bidrage til vækst. Og jeg skal nok overholde alle dokumentationskrav og lave det ekstra papirarbejde, selvom det er noget omfattende. Måske bør jeg endda udvikle et differentieret høj kvalitetsprodukt, som jeg kan sælge lokalt, nationalt og internationalt.

Vi skal ha' det godt

JENS er jysk mælkeproducent og har set potentialet i det gode landmandskab. Hans produktion lever op til alle klassiske værdier som høj kvalitet, dyrevelfærd, sporbarhed, fødevarer- og leverings-sikkerhed. Både fordi han vil, at dyrene har det godt, og fordi det giver en bedre bundlinje.

For Jens er det gode landmandskab kun muligt ved også at involvere moderne virksomhedsledelse. Han brænder for kultur og mennesker og ynder at være synlig på bedriften. Der er en tydelig organisering og klar kommunikation, og Jens har således udviklet en positiv og attraktiv arbejdsplads.

Det økonomiske resultat har endnu ikke retfærdiggjort hans gode landmandskab. Jens mener derfor, der er potentiale for vækst, hvis indsatsen kapitaliseres yderligere. Ifølge ham kan det bl.a. ske via øgede krav fra nationale og internationale markeder og dermed accept af en højere afregningspris. Et tættere og mere aktivt samarbejde med forarbejdningsvirksomheder kunne også tilføre yderligere værdi og skabe en mere direkte vej til forbrugerne.



INVESTOR

Jeg tror, at danske landmænd fremover får en mere markant profil mht. bæredygtighed, fordi de vil mødes af højere krav fra omverdenen til fx pesticid- og energiforbrug, antal dyreenheder pr. m². I forvejen producerer dansk landbrug jo en Premium vare, men mange trends tyder på, at Danmark kan og bør kapitalisere fødevareproduktionen yderligere.

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 indsigthed i virksomhedens kultur og værdier bl.a. via klar kommunikation, motivation, respekt samt medansvar.

Hos TOP 2 har medarbejderne stor medbestemmelse og medansvar. De kan selv prioritere deres arbejdsopgaver og tage initiativ. Kommunikationen med medarbejderne om arbejdsopgaver og metoder er således tydelig og foregår både i stald, over morgenkaffen og nogle steder mere formelt via fx tavlemøder. TOP 2 uddelegerer gerne arbejdet, kommunikerer klart og har formået at skabe en stærk virksomhedskultur med stabile og selvkørende medarbejdere. Det trives TOP 2 selv med og formoder derfor, at medarbejderne har det på samme måde.

En attraktiv arbejdsplads

TOP 2 prioriterer højt at skabe en attraktiv arbejdsplads for at kunne finde og fastholde kvalificerede medarbejdere. Flere TOP 2'ere beskriver relationen til medarbejderne som kammeratlig og uformel, men med en klar bevidsthed om hvem der er leder. TOP 2 bruger tid på at sætte nye medarbejdere ind i arbejdsopgaver og virksomhedens værdier, og nogle giver medarbejderne mulighed for at udvikle sig ved at udfordre dem og sætte mål. TOP 2 er således oprigtigt interesseret i medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen, da det er gennem dem, resultaterne skal skabes.

Tør give slip

Det er kendetegnende for de fleste TOP 2'ere, at de tør give slip på driften og overlade ansvar til medarbejderne. På den måde opnår TOP 2 mentalt overskud til at fokusere på ledelse, produktion og udvikling af virksomheden. TOP 2 fungerer således som direktør i flere kontekster og kan koncentrere sig om ledelsesmæssig, strategisk og personlig udvikling.

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.



ADVISORY BOARD

Det er skræmmende så galt, det står til med ledelse i dansk landbrug. Vi bruger alt for meget tid på at være faglige og glemmer at drive virksomheden. Og hvorfor er den erfarne landmand så bange for at arbejde sammen med nye, veluddannede talenter? Det kunne give et enormt vækstpotentiale.



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.

”

Jeg er selv både fejedreng og driftsleder.

TOP 2 LANDMAND



TOP 2 LANDMAND

Jeg har nemt ved at rekruttere nye folk, og faktisk står udenlandske medarbejdere i kø for at arbejde her. Jeg tror, det er fordi, jeg og de andre ledere giver dem ansvar og respekt. Ligesom de er helt klar over, hvad vi forventer af dem. Og hvad de kan forvente af os.



ADVISORY BOARD

Selvfølgelig skal alle tænke på alternative produkter og afsætningskanaler. Både landmænd og de nuværende andelsselskaber, hvor samarbejdet også skal være tættere, og man skal turde give plads til agile fødevareudviklere og eksportører af danske kvalitetsprodukter. Måske skal vi endda øge samarbejdet mellem fødevareklynge, universitet og sygehus og tænke på medicoprodukter?

TEMA 5

Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

Nogle TOP 2 landmænd forstår at udvikle nye høj kvalitetsprodukter med unikke egenskaber. Andre arbejder på at forkorte vejen til forbrugeren, led springes over, forarbejdningen integreres med TOP 2s egen produktion, og der handles direkte med detailled eller forbrugere. Baseret på kendskab til markedet og forbrugernes behov skaber TOP 2 et øget vækstpotentiale via højere priser pga. nye differentierede produkter og afsætningskanaler.

Ifølge en del TOP 2ere har mange landmænd kun øje for produktionsomkostninger og næste led i værdikæden. Fx mælkeproducentens fokus på mejerierne og den aktuelle mælkepris. Nogle TOP 2ere ønsker i stedet at arbejde fra jord til bord og ved, at værdikæden kræver, at man kan lytte, forstå og agere med markedet. De skaffer nye inputs fra nationale og internationale leverandører, rådgivere, aftagere og forbrugere. De omsætter deres viden til nye metoder, produkter med nye egenskaber, ny forædling og forkorter afstanden til forbrugeren via nye distributionskanaler. TOP 2 er også opmærksom på at skabe en fortælling om det differentierede produkt og kommunikerer fx via digitale og sociale medier, på fødevaremesser osv.

Kundereven udvikling

TOP 2 landmænd med fokus på værdikæden bruger deres forretningssans, netværk og nysgerrighed og er altid på udkig efter udvikling af nye processer og produkter. Fokus fra start til slut er en bedre bundlinje og kunderevet produktudvikling. De afdækker typisk først trends og kundernes behov, regner herefter på sin business case, der over tid skal give en god bundlinje, og etablerer så

produktionen. Succeskriteriet er, at det nye produkt modtages godt af forbrugeren og giver en bedre bundlinje. Men TOP 2 anerkender og påpeger samtidig de store krav til strategisk ledelse, de høje opstarts- og udviklingsomkostninger og risikoen ved at finde og følge den rigtige og længerevarende trend hos forbrugerne.

Danmark eller den store verden

TOP 2 landmænd med egen værdikæde fra produktion, forædling og til direkte afsætning målrettet specifikke kundegrupper i Danmark har stor økonomisk succes. De fleste vælger dog at etablere et samarbejde – evt. med eget navn på produktet – med professionelle forarbejdningsvirksomheder og detailledet. Målet er at udnytte produktets potentiale bedst muligt og få produktet maksimalt profileret over for forbrugeren i butikken. TOP 2 har her primært fokus på det lokale og nationale marked, men holder øje med internationale trends og metoder. De ser yderligere potentiale i at etablere et samarbejde med udenlandske landmænd, producenter og afsætningskanaler, så det internationale kundesegment også involveres.

Vi kan jo godt selv

Allerede da **SØREN** overtog slægtsgården tilbage i 90'erne, så han udviklingsmuligheder. Han startede således en produktion af frilandsgrise, som han nogle år senere gjorde økologisk. På den måde kunne han formidle en positiv historie om en anderledes måde at drive et moderne landbrug.

Sørens erfaringer bl.a. med et dårligt staldsystem, der blev ændret alt for sent, lærte ham at tænke ud af boksen og inddrage alternative løsninger. Dette afspejles også i hans virksomhed i dag.

Han har etableret sin egen værdikæde fra produktion til forbruger, da det etablerede afsætningsled ikke levede op til hans forventninger. For hvorfor indgå i en traditionel produktion, når hans eget produkt kunne levere et højere økonomisk afkast.

Søren nyder sin tætte kontakt med forbrugeren og konkurrerer helst på andre parametre end prisen. Alligevel har han som andre TOP 2ere øje for økonomisk afkast og et fokus på kerneforretningen – også hvis der opstår udfordringer.



TALENT

Jeg er med på, at nye afsætningskanaler giver potentiale for vækst, men andelsselskaberne er pt bedst til at skabe volumen. Hvis bare de også turde satse mere på høj kvalitet og utraditionelle produkter og på forbrugere, der vil betale for det. Og så skal vi altså i dialog om fordeling af risiko og prissætning, hvis samarbejdet skal bevares. "Andelsselskaberne version 2.0" kalder jeg det.

TEMA 6

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.

En ret stor andel af TOP 2 har valgt en konstruktion baseret på flere forretningsområder og med landbruget som kerneforretning. Gerne over flere forskellige brancher for at sprede risici. Porteføljen af forretningsområder følges ikke nødvendigvis ad mht. produktion, knowhow og afsætning. Samlet ønsker TOP 2 dog, at det giver et maksimalt afkast for den investerede kapital.

Spænding og udfordringer

En ret stor andel af TOP 2'ere med flere forretningsområder er startet med et traditionelt landbrug, men har

over tid investeret i nye og meget anderledes områder. Ud over det økonomiske aspekt har TOP 2 også gjort det, fordi de drages af nye udfordringer. TOP 2 har derfor søgt nye forretningsområder som for eksempel udlejning af sommerhuse, biogasanlæg og juletræsproduktion – og dermed nye vidensområder og markeder – at kaste sig over. Nogle har 2-3 vidt forskellige forretningsområder, andre er helt oppe på 5-8 områder. De er dog alle meget bevidste om, at det medfører øget kompleksitet og risiko, der stiller store krav til dem som direktør og ejer.



TALENT

Det er absolut spændende, og det kan måske give vækst at inddrage flere driftsgrene og forretninger i min bedrift. Men jeg gør det først, når min kerneforretning kører optimalt og økonomisk forsvarligt.





ADVISORY BOARD

Vi anbefaler gerne at have flere forretningsområder, så man kan sprede sine risici og ikke er 100 procent afhængig af fx smågriseproduktion.

Synergier

Nogle TOP 2'ere ser også muligheder i at skabe en cirkulær produktion, hvor forretningsområdernes synergi udnyttes optimalt. Der produceres mere bæredygtigt, fordi en produktionsgren leverer energi og andre inputs til en anden. Enkelte TOP 2'ere ser muligheden i at samar-

bejde med udenlandske landmænd, fordi de producerer efter samme koncept og kan sælge til flere markeder, men under et fælles brand. Fælles for TOP 2'ere er dog, at man først etablerer endnu et forretningsområde, når organisationen er på plads, og der er skabt et økonomisk fundament.

Jeg kom nemmere igennem finanskrisen

MICHAEL og hans familie har næsten altid været beskæftigede inden for landbruget. Så Michael har gennem opvæksten oplevet familiens udfordringer med at få et sundt økonomisk fundament i en hård branche. Da han er 22 år og lige har afsluttet sin landbrugsuddannelse, vælger faren at gå på pension. Og så er der ingen vej tilbage for Michael.

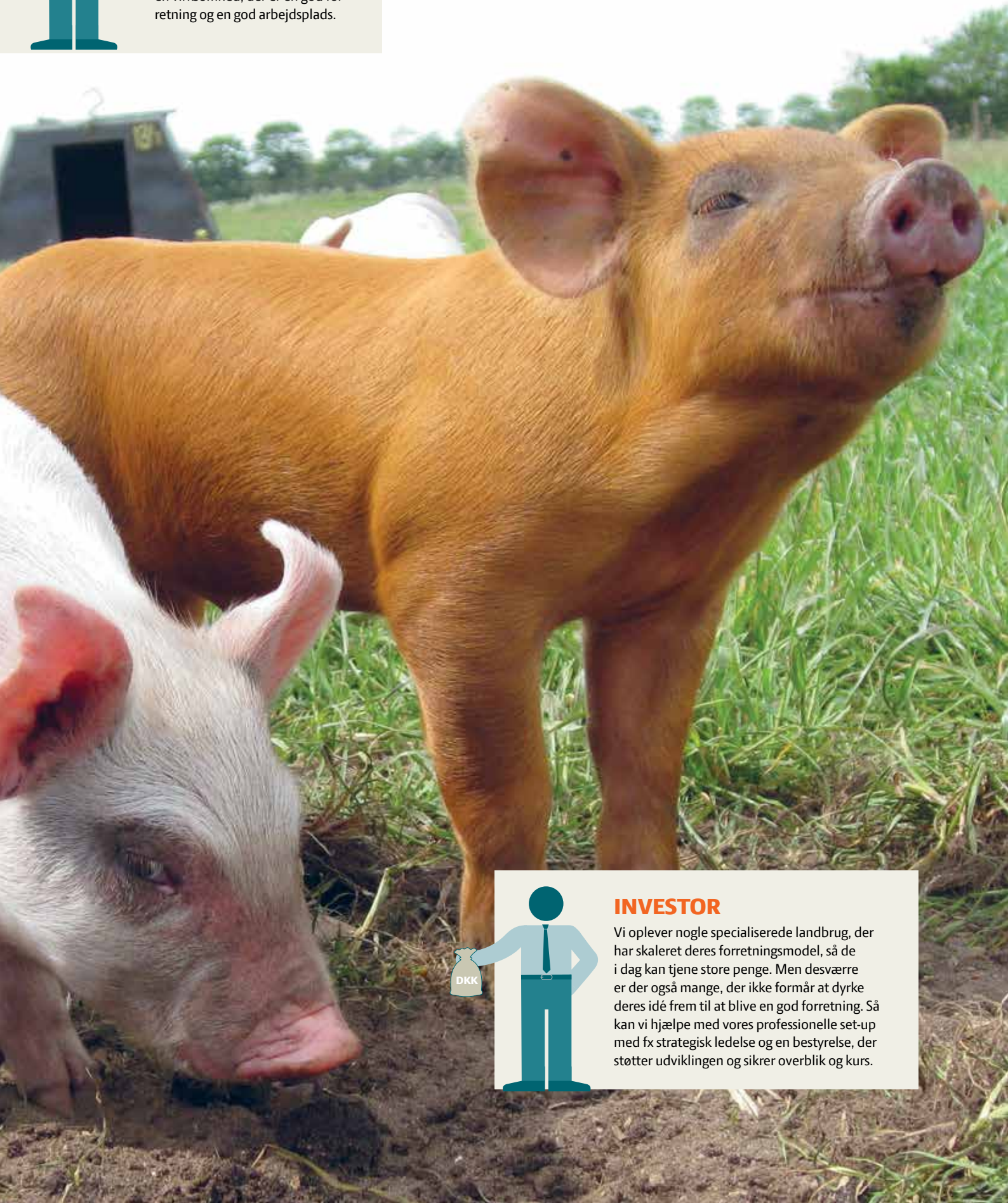
Han starter med at have søer, og da dette område er blevet økonomisk velfunderet, inddrager han flere produktionsgrene. I dag har han således valgt at sprede sine risici med både svineproduktion, planteavl, maskinstation, biogasanlæg og udlejningsejendomme.

For Michael er optimering og diversifikation altså nøgleord og så at have det fulde overblik. Derfor betaler han selv regningerne og arbejder intenst på en diversifikationsstrategi. Fx er hans strategi lige nu at køre en del af bedriften, til den er nedslidt. Fordi han ved, at han i stedet fremover skal udvikle sit biogasanlæg. Michael mener, at han ikke har været helt så mærket af finanskrisen som andre landmænd pga. risikospredningen og som en konsekvens af sin opdragelse præget af værdier som økonomisk forsigtighed.



TOP 2 LANDMAND

Det har aldrig været et mål for mig at have mange hektar eller mange dyr. Mit mål er at etablere og drive en virksomhed, der er en god forretning og en god arbejdsplads.



INVESTOR

Vi oplever nogle specialiserede landbrug, der har skaleret deres forretningsmodel, så de i dag kan tjene store penge. Men desværre er der også mange, der ikke formår at dyrke deres idé frem til at blive en god forretning. Så kan vi hjælpe med vores professionelle set-up med fx strategisk ledelse og en bestyrelse, der støtter udviklingen og sikrer overblik og kurs.

TEMA 7

Omkostningsfokus og specialisering

Dansk landbrug har et strategisk fokus på at nedbringe produktionsomkostninger for at maksimere bundlinjen. Enten ved at opnå stordriftsfordele og/eller optimere alle dele af produktionen og hænger ofte sammen med specialisering i en eller flere driftsgrene. Dermed opnås en stor og dyb viden om driftsgrenen, så der kan effektiviseres, optimeres og skabes et højere afkast, der medfører vækstpotentiale.

TOP 2, der vælger at udvikle virksomheden ved at specialisere og fokusere på omkostninger, arbejder ofte med 1-2 driftsgrene. Fx animalsk produktion sammen med planteavl og traditionelle landbrugsprodukter. De gør det både på strategisk, taktisk og operationelt niveau helt ned i mindste detalje. TOP 2 forsøger dermed at mindske sine produktionsomkostninger, opnå et højere udbytte, få synergi mellem mark og stald og at skabe – vigtigst af alt – et solidt og sundt økonomisk afkast. Nogle TOP 2'ere går efter at opnå stordriftsfordele og vækster på antal hektar og dyr og dermed også antal medarbejdere. Men de er meget opmærksomme på, hvor hurtigt væksten skal ske, og hvor meget virksomheden kan klare i forhold til det primære mål: at sikre virksomhedens soliditet og den bedste bundlinje. Samme mål har andre TOP 2'ere, som optimerer alt i virksomheden og finder et niveau for produktionen, der passer til deres ambitioner.

Kompetencer og risikoprofil

Ved at specialisere sig inden for en eller ganske få driftsgrene opbygger TOP 2 en stor og dyb viden om kendte processer og produkter. Og det passer en del TOP 2'ere

godt. De er klar over, at en større virksomhed er mere kompleks og forbundet med højere risiko, der stiller høje krav til ledelse. Derfor vælger TOP 2 at drive den virksomhed, der passer bedst til egne kompetencer og risikoprofil. Dette rationelle mind-set medfører, at nogle TOP 2'ere driver en mellemstor virksomhed med få ansatte, der genererer et stort økonomisk afkast på en relativ lav omsætning. Mens andre har en meget høj omsætning med mange ansatte og et højere økonomisk afkast.

Forandringsparat

TOP 2 har altid fokus på kernekompetencerne i sin virksomhed, men er også parat til at ændre dem, hvis omgivelser og udvikling kræver det. Fx TOP 2'eren, der vælger at reducere sin produktion for at skabe et højere afkast og dermed får mulighed for investeringer i nye og endnu mere rentable områder. Og andre TOP 2'ere, der med udgangspunkt i en omkostningsoptimeret produktion, har fokus på også at arbejde med differentierede produkter eller processer, der kan afsættes til en højere pris i markedet eller til helt nye aftagere. Fx produktion af OUA grise, non-GMO mælk og specialafgrøder.

Min virksomhed har et økonomisk afkast, som passer fint med mit liv

KARL er mælkeproducent med knap 300 køer, 300 hektar og 2,5 ansatte. Det er vigtigt for ham at have en soliditet i virksomheden på mindst 30 %. Ligesom han hvert år ønsker et økonomisk afkast på minimum 10 %, der sikrer ham og familien en frihed til at rejse og gøre andre ting, de har lyst til.

Karl ønsker ikke, at virksomheden skal vokse bare for at blive større. Han har i stedet fokus på at have en god arbejdsplads, hvor der produceres produkter af højeste kvalitet og med lavest mulige omkostninger og investeringer. Hovedopgaven i dagligdagen er konstant at optimere udbyttet i stald og

mark og konstant at jage optimering af omkostninger. Men der skal også være tid og plads til at lave andet end det, så Karl er mentor for unge, nyetablerede landmænd, som han i høj grad nyder at udfordre og udvikle.

TEMA 8

Netværk til optimering og udvikling

TOP 2 har skabt et stort netværk og bruger gerne strategiske sparringspartnere fra forskellige brancher for at få inspiration til udvikling, innovation og for ganske enkelt at få stillet deres nysgerrighed. Og der kigges ikke kun indad i branchen, hvor holdninger og værdier ofte blot bekræftes, og dermed udnyttes et stort vækstpotentiale.

Top 2 er opsøgende og nysgerrig og bruger i høj grad deres netværk, når de søger inspiration. Både til dagligdagens udfordringer og til forretningsudvikling. TOP 2 opbygger gerne nye relationer for at få den eftertragtede viden, som kan optimere og udvikle virksomheden. Mange TOP 2 landmænd er i netværk med personer og bedrifter, der ligner dem selv, men flere netværker også med personer og virksomheder, som er fjernet fra TOP 2s egen dagligdag og branche.

Sociale netværk

Det er kendetegnende for flere TOP 2ere, at de er med i sociale netværk fx erfa-grupper fra landbrugsskolen. Her er stor tillid, et godt venskab og fokus på optimering. Andre har meldt sig ud af erfa-grupper, ifølge dem pga. kaffeslabberasen og den manglende værdi. TOP 2 har også mere åbne netværk pga. deres nysgerrighed og søgen efter inspiration til innovation og udvikling. Det er ikke nødvendigvis nære relationer, men vidensdelingen sker ofte her mere effektivt og kræver ikke så meget tid og energi.

Ledelse og udvikling

Når TOP 2 fx skal afsøge mulighederne ved en ny investering eller skal bruge konkrete råd i forhold til sin ledelse eller bedrift, involveres netværket. TOP 2 spørger altså hellere netværket om konkrete erfaringer, fordele og ulemper i stedet for at benytte sig af traditionel rådgivning. TOP 2 ser netværk som en mulighed for at udvikle sig som menneske og virksomhedsejer. Potentialer for vækst udnyttes, TOP 2 udfordres af netværket, får second opinions og kommer op i helikopterperspektivet for at udvikle virksomheden strategisk. TOP 2 landmænd bruger dog også netværket til at få løst mindre udfordringer i bedriften.



Mit netværk er primært uden for landbruget – i industrien. Her er der mindst lige så gode muligheder, måske endda bedre, for at lære mere om medarbejder- og risikohåndtering og om selskabskonstruktion. De har jo investeret langt større ressourcer i disse områder.

TALENT

Jeg vil noget mere end bare tale om landbrug

EMIL er ung, ambitiøs og med stort fokus på optimering og diversifikation. I sin virksomhed har han mange forskellige forretningsområder fx planteavl, svineproduktion og biogasanlæg. Han søger derfor meget forskellige inputs, hjælp og sparring.

Emil synes, det er værdifuldt at få nye perspektiver på sine problemstillinger. Derfor netværker han ikke kun via tidligere kolleger og vennerne fra landbrugsskolen, men er også blevet del af en Round Table gruppe.

Gruppen er lukket, og man skal anbefales for at komme i betragtning, så fortroligheden er i højsæde. Emil får her helt andre øjne på det at drive en virksomhed, da medlemmerne bl.a. er bilforhandler, advokat og marketingdirektør. Han mener ikke, at en erfa-gruppe er ambitiøs nok i forhold til hans behov og mål med formaliserede netværk.



INVESTOR

Vi bringer et kæmpe netværk med specialister inden for afsætning, strategisk udvikling, ledelse, markedskendskab osv. med os. Så landmænd med gode forretninger, med mod og ressourcer til mere – fx en diversifikationsstrategi – kan blive løftet.



TOP 2 LANDMAND

Jeg synes, alt for mange landmænd kun netværker med folk med samme præferencer som dem selv. Så de får ikke friske øjne på deres landbrug og får ikke forskellige holdninger og værdier tilført. For mig er det vigtigt med et netværk, som består af forretningsfolk med potentiale for vækst og folk med forskellige relationer, der kan bygge bro og har adgang til mangfoldighed.



TEMA 9

Den teknologiske udvikling

Digital teknologi er godt etableret hos danske landmænd, der dermed forsyner erhvervet med data om ofte komplekse processer. Nye og forbedrede produktionsmetoder kan derfor udarbejdes, og omkostninger og udbytte optimeres. Det teknologiske vækstopotientiale er altså til stede, og måske er teknologien den joker, der sammen med dyb faglig viden og et veletableret håndværk skal gøre dansk landbrug konkurrencedygtigt i fremtiden.

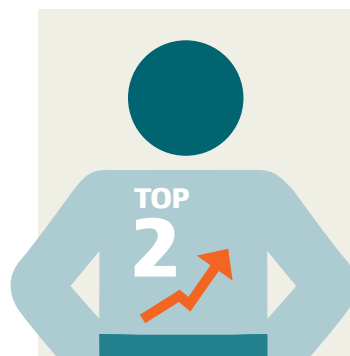
Når talen falder på teknologi, er TOP 2 langt fra first-movers, og det er der flere årsager til. Nogle TOP 2 landmænd ønsker absolut ikke at erstatte det gode håndværk, som man er meget stolte af, med behovet for at være først fremme med nye og alternative teknologiske løsninger. Nogle TOP 2ere vægter erfaring og fagligt kendskab til dyr langt højere end smarte løsninger, og nogle foretrækker at gøre arbejdet i stald og på mark så simpelt som muligt. TOP 2 vil altså gerne, at teknologien understøtter deres faglighed. Men de ønsker ikke, at den erstatter og udvisker den faglige kunnen samt glæden og velværet ved at arbejde med dyr og planter på tættest hold.

Teknologi med mening

TOP 2 har altså en vis skepsis over for teknologiske løsninger. Alligevel er TOP 2ere med planteproduktion generelt ret interesserede i og fokuserede på at udnytte den nyeste teknologi og det vækstopotientiale, der fx ligger bag præcisionsdyrkning og autonome selvkørende maskiner. Brugen af teknologi i flere animalske produktioner hos TOP2, fx i kylling- og mælkeproduktioner, vokser også og bruges bl.a. til at aflæse dyrenes sundhedstilstand. Aktuell og fremtidig dyrevelfærd kan derved forbedres. TOP 2 bruger således gerne teknologiske løsninger, men kun hvis der er en idé med det og økonomi i det.

Potentialet i teknologi

TOP 2ere vil aldrig blot indføre teknologiske løsninger for så ikke at bruge dem til at optimere produktion og økonomi. Ligesom TOP 2 aldrig vil investere i teknologiske løsninger uden selv at besidde kompetencerne inden for området. De ønsker at have tid og overskud til at implementere løsningerne ordentligt, eller ansætter en dygtig medarbejder til at varetage teknologien. TOP 2 ser et stort potentiale i teknologi og har en intelligent og forretningsmæssig tilgang til at bruge egne erfaringer og data, fx indsamlet via industrifølere og sensorer, til at understøtte udviklingen af bedriften.



TOP 2 LANDMAND

Jeg tror, at teknologien kan give os en fordel i konkurrencen mod lande som fx Kina. Faktisk ser jeg teknologiske løsninger som vores joker i det internationale spil om markedsandele. Men kun hvis vi sørger for at følge med og løbende udvikler vores kompetencer.

Pyt med teknologi – og dog?

HANS, der har både svine- og plantevavl, prioriterer ikke ny teknologi højt i forhold til andre parametre på bedriften. Teknologi og maskiner er således ikke særligt vigtige for ham, da han i stedet prioriterer at bruge sin tid ude i marken. Det er tydeligt at mærke, at en af grundene til hans valg er kærligheden til naturen, som han deler med sin hustru.

Engang fik Hans stukket i næsen, at man ikke kan tjene penge på at sidde på en

traktor. Men Hans har hverken investeret i Mark Online eller GPS til traktoren. Han kan ikke se idéen med sensorer på mejetærskeren, for der sidder jo allerede en mand der.

Der er dog investeret i nogen teknologi på gården, for her er både sprøjteudstyr og alarmanlæg på fodermaskinerne. Men Hans er ifølge hustruen ikke first-mover, han vil nemlig gerne se tingene lidt an, før han prøver det. Og andre må

gerne drage deres erfaringer, inden han selv investerer.

Da fx GPS i traktorerne bliver billigere og billigere, tror Hans dog, at han nok også på et tidspunkt udstyrer sine traktorer med sådanne. For det er okay at bruge penge på teknologi, så længe der er en grænse, og det ikke går ud over håndværket.



TALENT

Jeg ved godt, at der også skal erfaring og fornemmelser til, men jeg bruger nok en halv times tid dagligt på at analysere data fra malke-robotterne. Så jeg kan hjælpe de syge køer. Jeg er slet ikke i tvivl om, at Big Data bliver enormt vigtigt i dansk landbrug. Uanset om man afsætter på et lille marked, eller om man er bulk producent.



TEMA 10

Målrettet rådgivning

Årelang udvikling og systematisering af viden om mange områder danner grundlag for dansk landbrugs vidensdatabase. Gøres denne viden brugbar for den enkelte landmand fx via landbrugets rådgivningsvirksomheder, fødevareerhvervet, universiteter mv., ligger her et enormt vækstopotiale.

Helt overordnet køber TOP 2 kun halvt så meget rådgivning som TOP 15. TOP 2 ønsker ikke at spille tiden på rådgivning, der ikke er tilpasset sig selv, virksomheden og medarbejderne. Nogle TOP 2'ere bruger gerne tid på at analysere egne data, inddrager national og international viden og udvikler løsninger tilpasset egen virksomhed. Men ellers udgør TOP 2s videnskanaler ofte aftagere af deres produkter, eksterne rådgivere, universiteter og forskere, leverandører af genetisk materiale, maskiner, foder og andre hjælpemidler.

Den mest værdiskabende viden

TOP 2 vil gerne betale for rådgivning, hvis den skaber værdi for ham og hans virksomhed. TOP 2 ønsker således hjælp fra eksperter, der tænker langsigtet, forretningsorienteret og ser rådgivningen som en del af helheden. Rådgivningen skal altså som minimum matche TOP 2s egne kompetencer og behov. Værdiskabende rådgivning for TOP 2 er karakteriseret ved at være holistisk og i øjenhøjde, den skal inddrage hele virksomheden og målrettes herefter. TOP 2 tilkøber gerne assistance, der kan udfordre, understøtte og eksekvere de strategiske prioriteringer som risikostyring og rapporteringssystemer. TOP 2 søger også gerne rådgivning af mere personlig karakter om sig selv og ledelsen af medarbejdere.

Flere videnskanaler

Karakteristisk for TOP 2 er, at de anvender en bred vifte af forskellige videnskanaler. Det kan fx være netværk, internet, personlig rådgivning, aviser og tidsskrifter. TOP 2 ser generelt netværket som den vigtigste kilde til viden om strategiske og taktiske inputs. Når rådgivningen handler om den daglige drift, er det personlige møde stadig meget vigtigt, og kemi mellem ejer og rådgiver vægtes højt.



ADVISORY BOARD

En dygtig landmand vil ikke nøjes med en gennemsnitsrådgivning. Rådgivningen skal være målrettet den dygtige landmand, udfordre landmandens mindset, hele tiden skabe værdi for landmand og virksomhed og have kant. Og vigtigst af alt, så skal kemien mellem landmand og rådgiver være i orden.

”

For mig er uvildigheden meget vigtig, og jeg føler ikke, at rådgivningsvirksomhederne tør give den fuld gas og sige sandheden.

TALENT

”

Dansk landbrug skal effektiviseres via analyser og brug af Big Data, men også via kapitalisering af vores klassiske og nye værdier som fødevare- og leveringssikkerhed, sporbarhed, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed.

ADVISORY BOARD



TALENT

Det nytter ikke, at rådgivningen er bagefter i forhold til min viden og min produktion. Rådgivning er dyr, og den skal give mig noget. Ellers finder jeg den på en anden måde.

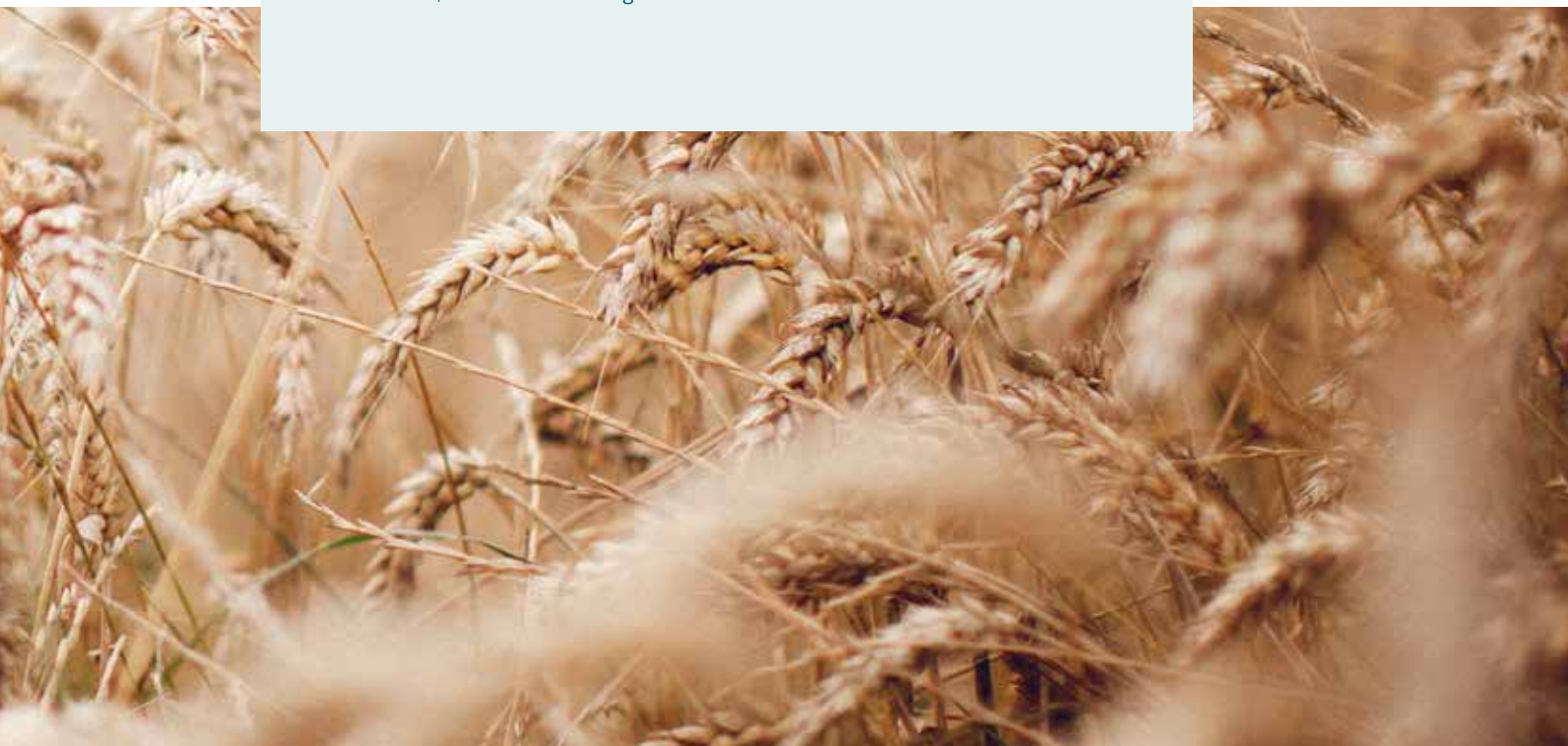
Jeg måtte gå andre veje

Som andre TOP 2 bruger **LEIF** også meget forskellige rådgivere. Han var medlem af en erfa-gruppe, men syntes ikke han fik nok ud af den. Det var mest pga. det sociale islæt, han stadig var med i den, for det faglige manglede.

Leif havde fx på et tidspunkt en udfordring i stalden, han skulle have løst. Han syntes ikke, at hjælpen, han kunne få hos sin egen rådgivningsvirksomhed, var god nok. Her var man bagud i forhold til first-movers, så han besluttede sig for at

udvide sit netværk, så han fremover kunne søge og få mere kvalificeret hjælp.

Løsningen på udfordringen i stalden fandt han i USA, og i stedet for selv at søge viden om implementeringen fik han fløjet en driftsleder fra USA til Danmark. Leif betalte driftslederens rejse og ophold og trak i mellemtiden på driftslederens viden. Efterfølgende har de to flere gange besøgt hinanden og udvekslet erfaring og viden. Et nyt netværk er opstået.



TEMA 11

Nye veje til kapital

Investorer, kapitalfonde, og flere TOP 2 landmænd er enige. Et uundgåeligt opgør er på vej med den danske kultur, der siger, at en rigtig landmand selv ejer hele bedriften. I stedet er der et kæmpe vækstpotentiale i at inddrage en eller flere investorer og de fordele, de bringer med sig.

For nogle TOP 2'ere er det ikke et krav at eje virksomheden. Flere kan se vækstpotentialet i at få inddraget en eller flere investorer som ligeværdige sparringspartnere i virksomheden, der er delvist eller helt finansieret af dem. Investorer, og specielt kapitalfonde, vil med deres krav om bæredygtighed skubbe til yderligere udvikling af landbrugets bæredygtige profil. Fremmed kapital kan altså ses som et stort potentiale for de dygtigste landmænd, der har lyst og evner til udvikling.

Et stærkere set-up

Investorer og kapitalfonde mener, at involvering af investorer også betyder udvikling af en helt ny virksomhedskultur, der kan give dansk landbrug et tiltrængt løft. Investorerne vil bidrage med nye kompetencer og standarder inden for bl.a. produktivitet og effektivitet og kan måske endda få landmanden til at forholde sig mere kritisk til potentielle risici. Ifølge projektets advisory board har investorer et mere professionelt mind-set, der fx involverer rapportering, strategisk ledelse og forretningsudvikling. Ofte vil investorer kræve, at der nedsættes en bestyrelse, men flere TOP 2'ere har dog svært ved at se værdien i dette.

Hjælp til etablering

Ifølge talenterne kan det være en udfordring at finde opstartskapital som landmand. Det har flere TOP 2'ere dog ikke oplevet, da de er startet med mindre bedrifter, med fokus på organisk vækst og dermed med mindre kapitalkrav. Investorer og kapitalfonde hjælper gerne unge landmænd igang, men det kræver et opgør med dansk landbrugs kultur, hvor en rigtig landmand ejer hele bedriften selv. Investorer og kapitalfonde synes, det er udfordrende at finde det rigtige landbrug og ikke mindst den rigtige landmand til at drive det. En, der ser muligheden i at overlade de strategiske beslutninger til investorer, så han selv får tid og overskud til at koncentrere sig om håndværket.



TALENT

Jeg er ikke bange for at miste indflydelse ved at involvere en investor. Til gengæld får jeg nemmere ved at etablere mig og kan finde en løsning i forhold til manglende kapital og finansiering. Måske er involvering af en investor i dag i virkeligheden eneste mulighed for mig for at få min egen bedrift.

Nu kan jeg sove godt om natten

HENRIK havde i flere år forsøgt at etablere sig som selvstændig landmand på forskellige ejendomme. Ejendommene levede dog ikke op til hans krav, eller også gav kreditgiverne ham afslag, fordi de ikke troede på ejendommens bæredygtighed pga. manglende egenfinansiering.

Trods Henriks fordomme over for investorer lykkedes det til sidst hans rådgiver at overtale ham til at møde en potentiel

investor. Der skulle ikke mange møder til, før Henrik og investor blev enige om at investere i et landbrug. Også selv om rådgiveren udfordrede dem på bl.a. strategi, rolledeling og finansiering.

De fandt en ejendom med udviklingspotentiale, der opfyldte fælleskriterierne. Ejendommen var nødlidende, men pga. den robuste egenfinansiering og investors professionelle forhandlingsteknik befandt Henrik sig i en god

forhandlingsposition over for banken og oplevede derfor en hurtig og gnidningsfri købsproces.

I dag kan Henrik ikke længere forestille sig at skulle drive ejendommen alene. Virksomhedens kapitalstruktur giver en større frihedsgrad, investor og Henrik har en klar rollefordeling, og Henrik nyder den tætte konstruktive dialog. Resultatet er bedre nattesøvn og en tryk hverdag.



ADVISORY BOARD

Vi tror på, at der er mange muligheder i at involvere en investor som ligeværdig samarbejdspartner. Investorernes kompetencer kan især bidrage til at udvikle virksomheden, så den kan imødegå kravene fra det internationale marked.

Om TOP 2 landmanden

OBJEKTIVE ØKONOMISKE KRITERIER

Udpegning i Ø90

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

Ovenstående har resulteret i en TOP 2% bruttoliste med 679 virksomheder.

TOP 2% benchmarket mod TOP 15%

Tekniske data for virksomhederne

- Virksomheder med overvejende planteproduktion: Gennemsnitsarealet er 20 ha højere for TOP 2 end TOP 15
- Virksomheder med overvejende mælkeproduktion: Samme areal, TOP 2 har i gennemsnit 36 færre køer
- Virksomheder med overvejende sohold: TOP 2 har i gennemsnit 65 ha mere jord, 56 færre søer, 1900 flere slagtesvin
- Virksomheder med overvejende slagtesvin: TOP 2 har i gennemsnit 28 ha mere jord og 116 flere slagtesvin

Generelt set er de tekniske data meget lig hinanden for hhv TOP 2 og TOP 15.

Ejers alder – personligt ejede

- 41 år: 10% TOP 2 og 17% TOP 15
- 42-50 år: 31% TOP 2 og 31% TOP 15
- 51-65 år: 52% TOP 2 og 47% TOP 15
- Over 66 år: 7% TOP 2 og 5% TOP 15

Der er lidt færre under 41 år i TOP 2, og de lejer eller forpagter oftest jord. I alderen over 51 år er der ca 6% flere i TOP 2 end i TOP 15, og TOP 2 har her en meget højere soliditetsgrad.

Virksomhedens årsomsætning

- < 2 mio. DKK: 12% TOP 2 og 17% TOP 15
- 2-5 mio. DKK: 43% TOP 2 og 39% TOP 15
- 5-10 mio. DKK: 27% TOP 2 og 31% TOP 15
- 10-20 mio. DKK: 15% TOP 2 og 11% TOP 15
- > 20 mio. DKK: 3% TOP 2 og 2% TOP 15

TOP 2 har en gennemsnitsomsætning, der er ca. 700.000 DKK højere end TOP 15. Generelt er TOP 2s andel af

small business landmænd (omsætning < 2 mio. DKK) lavere, men de har til gengæld vækstet relativt kraftigt i forhold til resultat før skat. Produktionslandbrug med 2-5 mio. DKK i omsætning har en højere andel i TOP 2 end i TOP 15 og er karakteriserede ved relativt høj alder, soliditet og resultat før skat samt specialisering i 1-2 driftsgrene. Der er flere virksomheder med > 5 mio. DKK i omsætning i TOP 2. Her er karakteristika midaldrende ejere, store brug med flere forretningsområder, høj soliditetsgrad og resultat før skat.

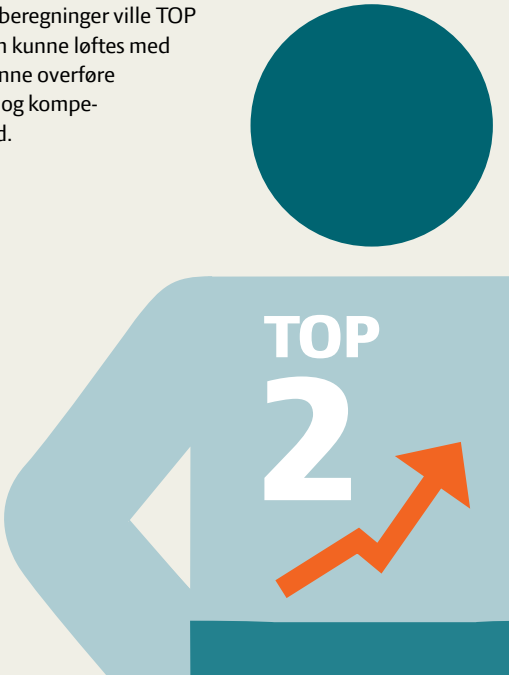
Soliditetsgrad

Andelen af TOP 2 med lav gæld og højt overskud (grønne landmænd) er næsten 3 gange højere end hos TOP 15. Soliditetsgraden udgør en markant forskel mellem TOP 2 og TOP 15, hvor sidstnævnte omfatter en del store ejendomme med lån til produktionsapparater og lavt resultat før skat.

Gennemsnitligt årsresultat før skat

- Overvejende planteproduktion: TOP 2s resultat før skat er på 2-3,2 mio. DKK mod TOP 15s 0,75-0,9 mio. DKK
- Overvejende mælkeproduktion: TOP 2s er på 1,1-1,6 mio. DKK mod TOP 15s 0-0,4 mio. DKK
- Overvejende sohold: TOP 2s er på 2-4,5 mio. DKK mod TOP 15s plus/minus 0 DKK
- Overvejende slagtesvin: TOP 2s er på 2-2,8 mio. DKK mod TOP 15s ca. 250.000 DKK

TOP 2 har en gennemsnitlig bundlinje, som er næsten 7 gange højere (1,8 mio. DKK) end TOP 15s, og performer altså markant bedre end TOP 15 for alle driftsgrene og bedriftsstørrelser. Ifølge beregninger ville TOP 15s resultat før skat i teorien kunne løftes med ca. 6 mia. DKK, hvis man kunne overføre alle TOP 2s forudsætninger og kompetencer til TOP 15 landmænd.



TOP
2

KVALITATIVE KARAKTERISTIKA

Baseret på rådgiveres kendskab til TOP 2

De objektive økonomiske udtræk resulterer i en bruttoliste af TOP 2 landmænd, som rådgivere med stort kendskab til den enkelte efterfølgende har kvalificeret i forhold til nedenstående kriterier.

Strategi og strategisk ledelse

TOP 2 er direktør for virksomheden – med fokus på strategi, forretningsudvikling og virksomhedens samlede forretning. Med specialisering i 1-2 produktionsgrene, flere forretningsområder eller værditilvækst via høj kvalitetsprodukter eller integration af værdikæden.

Produktionsdata over tid

TOP 2 har fra 2008/09 haft en stabil til stigende produktion med tilsvarende resultat før skat og en stabil til forbedret konsolidering af virksomheden.

Antal ansatte

TOP 2 har en professionel og motiverende ledelse af virksomhedens ansatte og har min. 2 medarbejdere eller flere ledelseslag.

Evnen til at finde og bruge viden

TOP 2 bringer ny viden ind i virksomheden via sit stærke, forgrenede netværk i og uden for Danmark og bruger sin viden til forretningsudvikling mod et højere resultat før skat og konsolidering.

Skalerbar forretningsmodel

TOP 2 har udviklet et nyt produkt eller en ny forretningsmodel, der fra 2012-2015 har givet virksomheden en markant vækst af resultat før skat og har potentiale til at blive skaleret yderligere op i produktion.

Baseret på dybdeinterviews med top 2

Vores TOP 2 landmænd er meget forskellige og samtidig meget ens på en lang række parametre. Derfor beskriver vi her i projektet tendenser og nuancer kortlagt i de 23 interviews.

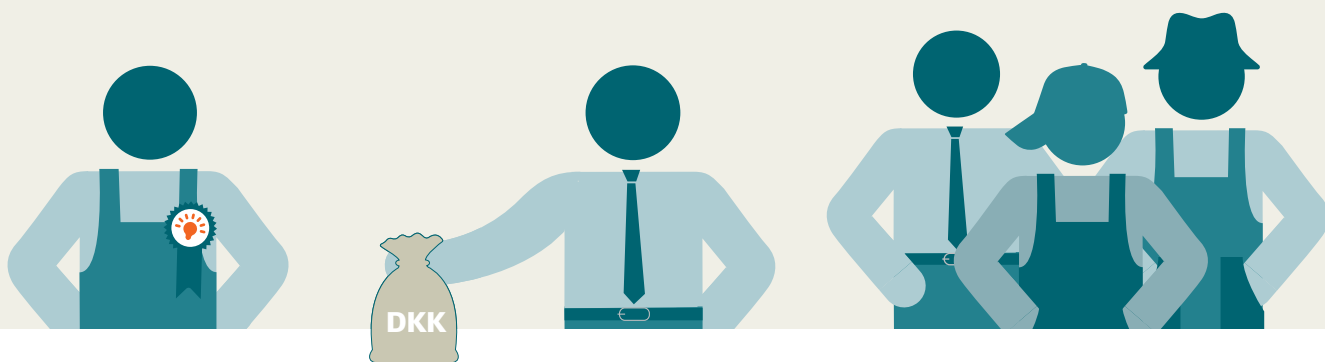
Kendetegnende for TOP 2 i projektet er deres stærke økonomiske fokus på bundlinjen og deres rationelle tilgang til styring af bedriften. Beslutninger og handlinger skal kunne læses på bundlinjen, ellers fravælges tiltag, investeringer osv.

Desuden prioriterer TOP 2 deres medarbejdere højt og ønsker god trivsel, for via de ansatte skabes resultater. TOP 2 vægter medbestemmelse og ejerskab, fordi det motiverer. Og så taler TOP 2 med deres ansatte og styrker dermed virksomhedskulturen.

TOP 2 bruger deres omfattende netværk inden for landbruget, fordi gode forbindelser er vigtige i forhold til at drive virksomhed med mange forskellige daglige beslutninger. De søger specifikke svar fra nogen, der har erfaring og viden og kan bidrage til, at de kan træffe den rigtige beslutning.

TOP 2 kan således beskrives som landmænd med:

- Klare mål for dem selv som individ/ejer/direktør
- Virksomhedskultur og medarbejderfokus
- Markeds- og forretningsorientering
- Økonomisk forståelse
- Rationelt tankesæt baseret på rettidig omhu
- Stort fokus på netværk
- Overblik over den samlede virksomhed
- Indsigt i virksomhedens DNA
- Ledelseskraft og handlingsorientering



Projektgruppen



MILLE MØLLER NIELSEN

Sociolog

+45 8740 5356 | mmni@seges.dk

Barrierer, potentialer og fremtidsscenarier hos TOP 2 via kvalitative interviews | Afkodning interviews, fokusgrupper og survey | Tovholder idekatalog



SANNE RASCH ANDERSEN

Kommunikationskonsulent

+45 6010 3334 | sran@seges.dk

Kommunikation Facebook, nyhedsbreve, seges.dk



TENNA HOLDORFF CHRISTIANSEN

Antropolog

+45 3022 0277 | tehc@seges.dk

Afdækning af barrierer, potentialer og fremtidsscenarier TOP 2 via kvalitative interviews | Udarbejdelse af survey | TOP 2 karakteristika | Idekatalog



BIRGIT WINTHER SØRENSEN

Projektkoordinator

+45 8740 5508 | bws@seges.dk

Bistand projektlederen mht. administration | Tovholder afrapportering | Projektsekretær



MICHAEL HØJHOLDT

Landskonsulent

+45 2171 7781 | mih@seges.dk

Udpegning TOP 2 | Økonomisk analyse TOP 2 | Optimering TOP 2 landbrugsvirkomhed



LISBETH ULRICH HANSEN

Chefforsker

+45 4081 3112 | luh@seges.dk

Analyse og interaktion TOP 2 netværk | Afprøvning netværksmøder | Afkodning Svinesektorens Vækstpanel 2016



KRISTIAN SKOV

Afdelingsleder

+45 2565 6632 | ksp@seges.dk

Deltager advisory board | Udpegning TOP 2 | Udpegning og interviews investorer | Innovation og økonomisk analyse TOP 2 | Idekatalog



RASMUS BERG LARSEN

Studentermédhjælp

+45 8740 5523 | rbla@seges.dk

Megatrends og udviklingsveje dansk landbrug | Data internationale TOP 2 | Økonomisk analyse TOP 2 | Afkodning fokusgrupper og survey | Idekatalog



ANNE-KATRINE JUNGE MEYER

Seniorkonsulent

+45 8740 5582 | akjm@seges.dk

Afdækning TOP 2s informationskanaler | Årshjul informationsformidling



IVAN DAMGAARD

Chefkonsulent og projektleder

+45 2916 3134 | ivd@seges.dk

Leder advisory board | Udpegning TOP 2 m/u bestyrelse og advisory board | Udpegning netværk og talenter | Fokusgrupper | Økonomisk analyse TOP 2 | Samarbejde DLBR | Netværksmøder og konference | Idekatalog

*Jeg trives godt med at leje og forpagte.
Og lade den ældre landmand beholde
den store gæld.*



TALENT



Vi mener, at unge landmænd bør drive fremtidens landbrug. Som lejere, medejere eller ansatte. For unge, danske landmænd er i dag meget veluddannede.

INVESTOR

Det er for nemt at uddanne sig til landmand. Og så forventes det endda, at vi skal være virksomhedsejere, have mange ansatte og kunne administrere en kæmpe gæld.



TALENT

Hvis vi som investorer ejer hele eller dele af landbruget og står for rapportering og de strategiske beslutninger, kan landmanden etablere sig og koncentrere sig om sit håndværk.



INVESTOR

Der er investorer, der holder sig tilbage med at investere i dansk landbrug, fordi en del landmænd stædigt holder fast i at ville have foden under eget bord.



INVESTOR

Jeg vil udfordre den ældre generation på en forståelse for verdensmarkedet og produktudvikling.



TOP 2 LANDMAND

Den gode fortælling om vores måde at drive bedriften på er meget vigtig og skaber et godt fundament for vores måde at afsætte vores produkter på.



TOP 2 LANDMAND

Andelsselskaberne skal arbejde tættere sammen med producenterne og bør kunne håndtere mange forskellige producenter og produkter.

ADVISORY BOARD





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

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

