

Analysenotat fra interviewrunde med kreditinstitutioner	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	22-04-2018
Projekt: 7685 – Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår	Side	1 af 8



Analysenotat fra interviewrunde med den finansielle sektor

Formål:

Det er vigtigt, at der i det videre arbejde med strategi og ledelse indgår praktiske erfaringer fra landmænd og udvalgte interessenter, herunder rådgivere og også den finansielle sektor. Da den finansielle sektor er en vigtig samarbejdspartner for landmanden, er det yderst relevant at inddrage dem i udviklingen af konceptet fokuseret ledelse. Det er især relevant, at undersøge hvordan den finansielle sektor ser på landmændenes arbejde med ledelse og hvad de mener de landmanden kan få ud af at arbejde med strategi og ledelse.

Metode

Der er blevet interviewet fire forskellige pengeinstitutter fra den finansielle sektor. De medvirkende pengeinstitutter er som følger:

- Danske Bank
- Sydbank
- Nordea
- Jyske Bank

Pengeinstitutterne er udvalgt på baggrund af parametre, der kendetegner pengeinstituttets størrelse. Disse parametre er andelen af udlån og andelen af regnskaber som pengeinstitutterne har. Da dette notat har til formål at undersøge, hvordan pengeinstitutterne ser på strategi og ledelse i forhold til landbrugsbedrifter er det essentielt, at de største pengeinstitutter i Danmark inddrages.

De personer der er interviewet fra hvert enkelt pengeinstitut er chefgruppen inden for pengeinstituttets egen landbrugsafdeling. Der gøres opmærksom på, at selvom det er en enkelt person fra hver af pengeinstitutterne, der har udtalt sig, så står de benævnt som pengeinstitut, f.eks. i forhold til citater og konkrete udtalelser.

To af interviewene har været telefoninterview, mens de to andre interview har været personlige interview. Interviewet er blevet foretaget ud fra en semistruktureret interviewguide. Dette betyder, at selvom der har været specifikke nedskrevet spørgsmål, så har der været mulighed for at gå i dybden med emner, der lå uden for interviewrammen. Interviewguiden ses til sidst i notatet som bilag 1. Interviewet har varet mellem en halv time og en time.

Notatets opbygning

Gennem interviewene har der været mange centrale pointer. Notatets analyse er opbygget efter disse pointer.

1. Relationen i et samarbejde med landmanden
2. Hvordan ser pengeinstitutterne på landmandens ledelse?
3. Hvordan indgår strategi og budgetter i vurderingen af landmanden?
4. Hvad kan landmanden få ud af, at arbejde mere med strategi og ledelse?
5. Konklusion

Bilag 1: Interviewguide

1. Relationen i et samarbejde med landmanden

Alle pengeinstitutterne nævner, at kommunikation og åbenhed er noget af det vigtigste, der kendetegner samarbejdet mellem landmand og pengeinstitut. Åbenheder dækker over både de gode og dårlige nyheder. Flere af pengeinstitutterne nævner, at de gerne ser, at landmændene holder pengeinstituttet orienteret om, hvad der sker i deres virksomhed. Som en af pengeinstitutterne sagde:

“Det er okay, at ringe og forstyrre banken”.

Af citatet kan det læses, at ordet forstyrre bliver anvendt. Det tyder altså på, at det måske ikke er så almindeligt, at landmændene ringer til banken uden, at det er fordi, de har noget bestemt på deres dagsorden. Ligeledes nævner et andet pengeinstitut også, at det er vigtigt for dem, at landmændene fortæller, hvad de har gang i, samt hvilke tanker de går med. Her er det vigtigt at lægge vægt på, at pengeinstituttet faktisk gerne vil “forstyrres”, da det ifølge pengeinstituttet f.eks. gør, at pengeinstitutterne bliver mere trygge i at skulle låne penge ud. Ligeledes bliver ord som tillid og ærlighed også brugt af flere pengeinstitutterne, når de skal beskrive, hvad der er kendetegnende for en god relation mellem landmand og pengeinstitut.

Det bliver ligeledes nævnt, at det ikke kun pengeinstituttet, der skal kræve noget af landmanden. Det er ligeså vigtigt, at landmanden også sætter krav til pengeinstituttet. Dette hænger også meget godt sammen med den åbne kommunikation som pengeinstitutterne alle efterspørger. Som en af pengeinstitutterne fortæller:

“Overordnet så handler det om et samarbejde, og at det går begge veje”

Der er altså her fokus på, at relationen mellem landmand og pengeinstitut er i ligevægtig. Et af pengeinstitutterne nævner, at de har et mål om at løfte landmanden, og at de i fællesskab kan blive bedre. Det kan de gøre ved at være den sparringspartner som landmændene har tillid til og vil ringe til. Igen er kommunikationen en vigtig faktor i relationen mellem landmand og pengeinstitut. I relationen indgår også den vigtige pointe fra et af pengeinstitutterne, at de ting som landmanden skal udarbejde er for hans egen skyld og ikke for pengeinstituttets. Det skal ikke være sådan, at det er pengeinstituttet der dikterer noget, men der lægges vægt på, at der skabes en fælles dialog omkring forventningerne til hinanden.

2. Hvordan ser pengeinstitutterne på landmandens ledelse?

Et af pengeinstitutterne nævner viljen og motivationen til at ville arbejde med ledelse som en meget vigtig faktor. Hvis man som landmand f.eks. ikke har lysten til at arbejde med ledelse, så hjælper det ikke at tage på et ledelseskursus. Dette pengeinstitut er meget opmærksom på vigtigheden i at arbejde med ledelse nu, fremfor førhen, hvor virksomhederne var mindre og antallet af medarbejdere ikke var særlig højt. Derfor var ledelsen heller ikke så meget i fokus, som den er i dag.

Flere af pengeinstitutterne har stor fokus på den enkelte landmand. Som en af dem nævner:

“Vi finansierer ikke erhvervet, men den enkelte virksomhed”

Dette ses også i et andet pengeinstituts udtalelse omkring hvordan pengeinstitutterne skal arbejde med den enkelte bedrift. Han mener, at man generelt skal være mere kritiske overfor hvad den enkelte landmand egentlig har behov for. F.eks. er det ikke alle der har behov for at få lavet 90 siders udtræk i Ø90. Ydermere er det en fremtræden pointe, at landmanden selv kan implementere tiltag og det er derfor nødvendigt at værktøjerne er enkle og ikke for tidskrævende.

Der er jævnfør dette synspunkt derfor stort fokus på, hvordan den enkelte landmand performer. Pengeinstitutterne har lagt mærke til, at der er en stor sammenhæng mellem hvordan landmændene leder deres virksomhed og hvordan de performer. Det kan f.eks. ses, når der er perioder med lavpriser og lavkonjunkturer, for her er der stadig landmænd, som klarer sig godt. Som en af pengeinstitutterne beskriver:

“Ledelse er andet end at lede sine medarbejdere. Det er også selvledelse og være bevidst omkring sine egne styrker”

I forlængelse hertil er det vigtigt, at landmanden accepterer hvad han er god til, og hvad han er knap så god til. Det er vigtigt, at landmanden fokuserer og bruger sin energi på det han er god til, og så lader andre overtage det, han ikke er så god til. Det nævnes også her, at det som leder er vigtigt, at kunne give slip og lade andre tage ansvar. Ligeledes nævnes det, at man som landmand, og ofte ligesom andre selvstændige, ofte arbejder over 37 timer i ugen. Dog er det vigtigt, at landmanden får en erkendelse af, at han ikke kan nå det hele. Et af pengeinstitutterne nævner et eksempel med en landmand, som har erkendt, at ledelse er den knappe faktor i hans virksomhed, og at det der flytter sig, er det han har fokus på. Her er pointen netop, at landmanden ikke skal kunne klare det hele selv, og at det er okay, at have brug for hjælp nogle gange. Derved kan han fokusere på noget af det, han gerne vil udvikle sig indenfor. Dog italesætter et af pengeinstitutterne, at de ser en udfordring, når landmanden skal uddelegere deres ansvar. Mange landmænd vil helst sammenligne sig selv med en enkeltmands virksomhed. Problemet er dog ofte, at de har lige så meget at jonglere rundt med som større virksomheder. Dertil tilføjes:

“Hvis man tror man kan klare det hele selv, så er det fordi man hænger fast i en gammel kultur”

Pengeinstituttet uddyber ved at fortælle, at selvejer kulturen er meget fasttømret, og “der spares hvor vi bedst kan - så vi ansætter ikke folk, der kan stå for noget vi selv kan varetage”. Et af pengeinstitutterne bruger en bilforhandler som en metafor for at forklare virksomhedens kompleksitet. Ifølge pengeinstituttet er der i princippet ikke forskel på, hvorvidt man leder en bilforhandler eller et landbrug. Uanset hvad, så skal man som leder have styr på salg, produktion, medarbejder, indkøb og økonomi. En landmand varetager ofte alle disse funktioner selv, hvorimod en bilforhandler ofte har nogle ansat til at varetage disse funktioner. Der ligger igen her en opfordring fra pengeinstitutterne til at vægte samarbejdet højt. Både internt i landmandens virksomhed, men også mellem de interessenter som landmanden arbejder sammen med.

3. Hvordan indgår strategi og budgetter i vurderingen af landmanden

Når der spørges ind til landmandens ledelse og hvordan de måler på denne, så svarer pengeinstitutterne forskelligt. Nogle af pengeinstitutterne snakker meget hurtigt om økonomiske nøgletal, når der skal måles på landmandens ledelse. Andre har en lidt mere holistisk tilgang til ordet ledelse og forklarer detaljeret omkring, hvad de forstår ved ordet ledelse. Flere af pengeinstitutterne nævner, at de generelt måler på nøgletallene, og herudfra ser på, hvorvidt landmanden formår at tjene penge. Alle pengeinstitutterne fortæller, at de rater landmanden på hans ledelse. Men igen er der her forskel på, hvordan pengeinstitutterne taler om at måle på landmandens ledelse.

Et af pengeinstitutterne deler virksomhederne op i grønne, røde og grå sager. En grøn sag er en landmand, som klarer sig godt. Denne sag er selvfølgelig attraktiv at have for banken. En rød sag er karakteriseret ved at landmanden ikke klarer sig så godt, og disse sager går pengeinstituttet ikke ind i. En grå

sag er karakteriseret ved at være en både og. Her kan en ting som god ledelse og en klar strategi være med til at gøre en ellers grå sag mere attraktiv for pengeinstituttet at samarbejde med, idet der for pengeinstituttet er potentiale i at samarbejde med landmænd, der har fokus på deres ledelse og er god til det

Et andet pengeinstitut nævner, at de har en styrkeprofil som en ratingmodel for deres kunder. Det er dog ikke sådan lige til at forklare, hvor meget de enkelte faktorer i modellen går ind og påvirker den samlede rating. Også her er dialogen med landmanden vigtig. Jo mere landmanden fortæller om sin virksomhed, jo bedre kan rådgiveren udfylde profilen. Når profilen er færdig, så gennemgår rådgiveren denne med landmanden. Via denne sparring styrkes dialogen ligeledes om landmandens potentialer og muligheder i fremtiden.

Budgetterne er det der vægter højest når pengeinstitutterne skal vurdere en landmand. Her kigges der på nøgletal og følsomhedsanalyser, samt benchmarking som en vigtig del. Der hvor ledelse og strategi får større betydning er, når pengeinstitutterne skal vurdere en landmand, der befinder sig i en gråzone, hvor der er tvivl, hvorvidt om landmanden ville være en god investering for pengeinstituttet. Det har stor betydning for pengeinstitutterne at landmanden har styr på sin egen forretningsmodel, ved hvad det er han driver og kan holde overblik over sin virksomhed. I forhold til at have styr på virksomheden, så nævner pengeinstitutterne budgetterne som en essentiel del. Et af pengeinstitutterne beskrev deres syn på budgetter således:

“Budgetter er som handlingsplaner i tal”

Dette forstået på den måde, at en god landmand har forståelse for at inddrage sine budgetter som handlingsplaner i hverdagen og i ledelsesmæssige sammenhænge. Pengeinstitutterne er meget enige om, at de ikke skal stille krav til landmanden om nedskrevne strategier, da ingen af parterne får noget ud af disse, med mindre det er noget landmanden selv ønsker at arbejde med. Dog har pengeinstitutterne et ønske om at få ændret landmændenes kultur omkring brugen af strategier, handlingsplaner og målsætninger, som også er nedskrevet og ikke kun tanker hos landmanden. Dette for at man i fremtiden som pengeinstitut får mere ud af at sætte krav til landmanden om nedskrevne strategier. Et af de medvirkende pengeinstitutter lagde meget vægt på, hvor vigtig en strategi er, og at den i teorien altid bør være nedskrevet. På den måde får banken et bedre indblik i landmandens tanker omkring virksomheden. Dette pengeinstitut arbejder lige nu også aktivt på, at oplyse landmanden om, hvorfor de ser det som en god ting at arbejde med nedskrevne strategier.

Et af pengeinstitutterne nævner, at forretningsplaner, strategier og handlingsplaner er tre vigtige elementer, når de samarbejder med en landmand. Selvom dette pengeinstitut gerne ser, at landmanden har en nedskrevet strategi, så er de meget påpasselige med at stille krav til landmanden. De vil gerne have landmanden til at se værdien i at arbejde med strategier, hvilket ses i følgende udsagn:

“Vi kan se det (strategier) skaber værdi, men landmanden skal også forstå det”

Lige nu arbejder flere af pengeinstitutterne på at oplyse landmanden om, hvorfor de ser det som en god ting at arbejde med nedskrevne strategier. Pengeinstitutterne prøver samtidig også på at informere landmanden om hvad det kan gøre for deres kreditvurdering hos pengeinstituttet. Pengeinstitutterne ønsker, at få landmanden til at forstå værdien i strategier, da pengeinstitutterne selv kan se der sker værdiskabelse og tilførsel på de bedrifter, der benytter det som en aktiv del af hverdagen. I forbindelse med dette vil pengeinstitutterne også gerne have landmanden i spil, i forhold til hvad en handlingsplan f.eks. skal indeholde, så det ikke er pengeinstituttet, der dikterer det hele. Igen er pengeinstitutterne meget opmærksomme på at det skal være for landmandens egen skyld at strategi og handlingsplaner bliver udarbejdet.

4. Hvad kan landmanden få ud af, at arbejde mere med strategi og ledelse?

Hvis landmændene begyndte at arbejde mere med ledelse og strategi, ville det både kunne være med til at skabe et større samlet overblik over virksomheden, men også et bedre overblik over den daglige gang. En strategi på kort sigt kan være med til at give landmanden en mere struktureret og målrettet hverdag, da de derved får afklaret mange spørgsmål og kan handle på udfordringer ud fra strategien. En langsigtet strategi kan være med til at fjerne nogle af bekymringerne for landmanden, da de herigennem har mulighed for at tage stilling til fremtiden på forhånd.

En nedskrevet strategi gør at landmanden generelt har taget stilling til nogle ting i forhold til bedriften og hvordan den skal drives. Samtidig kan den være med til at give landmanden klare mål og planer for virksomheden. Ved at have klare mål og handlingsplaner for hvordan disse skal udføres og opnås, kan det ifølge et af pengeinstitutterne være med til at få landmanden til at ændre fokus fra at ville skabe toplinje til at tænke mere på at øge bundlinjen. Pengeinstitutterne lægger dog ikke skjul på, at det er en udfordring at få landmændene til at tænke mere på deres strategi og ledelse. Ifølge et af pengeinstitutterne kan det være en hård proces for landmanden at arbejde med ledelse, også fordi det kommer meget tæt på landmanden som person og hvilke værdier han har i sit lederskab:

"Det er hårdt, fordi man snakker følelser og nogle ser det som en kritik"

Det er altså vigtigt at være indstillet på i arbejdet med landmanden. Et af pengeinstitutterne lægger også stor vægt på, at det ikke nødvendigvis behøver at hedde en strategi, når man taler med landmanden omkring fremtiden. Mange landmænd ved egentlig godt, hvad de gerne vil de næste par år, men det er bare ikke sikkert, at de tænker, at de har lavet decideret en strategi. En strategi kan komme til at virke meget stor og måske uoverskuelig for landmanden. Derfor kan det ligeså vel hedde en handleplan, en plan, et mål, en retning eller en drøm.

Konklusion

Selvom der er blevet interviewet fire forskellige pengeinstitutter, så er de alligevel meget enige om, hvordan de ser relationen til landmændene. Der er her et stort fokus på gensidig tillid og ærlighed. Ærlighed bliver der lagt stor vægt på i forhold til at landmanden også fortæller, når det går knap så godt. Ligesom at pengeinstituttet også skal informere landmanden om både gode og knap så gode tider.

Pengeinstitutterne lægger ligeledes vægt på den enkelte landmand og hans virksomhed, og fokus er altså herpå og ikke på hele erhvervet. Det betyder også, at det bliver muligt for pengeinstitutterne at støtte landmanden der hvor han er og tilrette processen alt efter hans situation. Pengeinstitutterne lægger dog ikke skjul på, at det ofte kan være en udfordring at få landmanden til at se sin bedrift som en virksomhed. I forlængelse heraf er det ligeledes en udfordring at arbejde med ledelse for landmanden, idet det hurtigt kan blive meget personligt. Det er her vigtigt, at landmanden har indsigt i sine styrker og svagheder, og herefter kan finde ud af at uddelegere de ting, som han enten ikke har tid til, eller som han er knap så god til.

Der er fra pengeinstitutternes side af meget fokus på handlingsplaner i forhold til strategien. Selvom de gerne ser, at alle landmænd har en eller anden form for nedskrevet strategi, så kan man godt fornemme, at de mener, at det er en utopisk tanke at alle landmænd har sådan en. De har alle et mål om, at landmanden på den ene eller anden måde ser værdien i at have en strategi, da det skaber en vis gennemsigthed i virksomheden, både for landmanden selv, men også for pengeinstituttet. Generelt er der blandt pengeinstitutterne enighed om, at det en strategi med tilhørende handlingsplaner skal udarbejdes for landmandens skyld.

Pengeinstitutterne lægger altså vægt på følgende:

- Et samarbejde med gensidig tillid
- En åben og ærlig dialog

- At landmanden er i stand til at reflektere over både styrker og svagheder
- At landmanden får en erkendelse af, hvad han er god til og derefter uddelegerer resten
- At landmanden kan se værdien i at arbejde strategisk med sin ledelse af virksomheden ud fra handlingsplaner eller klare målsætninger

Interviewguide i Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår

Formål

Kortlægge hvordan pengeinstitutter ser på landmandens ledelse. Pengeinstitutter er en af de vigtigste interessenter, derfor vil vi gerne have jeres bidrag til hvordan landmanden kan pleje den relation bedst muligt

Rammer for interviewet

Rammen vil være generelle spørgsmål med forskellige vinkler i forhold til hvordan pengeinstituttet ser på ledelse og strategi. Selve interviewet er styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men der er plads perspektiver, som skulle ligge udenfor interviewrammen. I interviewsituationen spørges efter uddybninger, eksempler, samt be- eller afkræftelse af forskellige udsagn.

Spilleregler

- Baggrunden for undersøgelsen forklares
- Navne på interviewpersoner vil ikke fremkomme i rapporten, da det ikke er relevant
- Der er ingen rigtige eller forkerte svar
- Interviewet er anonymt

Indledning
- Om projektet Fokuseret Ledelse under hårde markedsvilkår: Der udvikles et koncept kaldet "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften", som sikrer, at den enkelte landmand, enten alene eller i samarbejde med en rådgiver, kan identificere og eksekvere på de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheden står over for. Landmanden får inspiration til at tage fat på de enkelte udfordringer med konkrete ledelsesindsatser, mål, handlingsplaner, interessenthåndtering og opfølgning, så alle på og omkring bedriften forstår og handler derefter. Landmanden får endvidere en række forslag til, hvordan man synliggør en solid kurs, sikrer optimal koordinering og skaber det nødvendige engagement blandt bedriftens medarbejdere og øvrige interessenter.
Hvad forventer I af landmanden i jeres samarbejde?
- Hvad kendetegner en god relation? Hvad skal landmanden være opmærksom på? - Hvordan indgår ledelse når I (kredit)vurderer en landmand? - o Hvad er de vigtigste ledelseskompetencer? ▪ Produktionsresultater/management/landbrugsfaglighed? ▪ Finansiell rapportering – kvalitet af budget, produktionsnøgletal, taktiske og strategiske nøgletal ▪ Driftsledelse ▪ Tiltrække/fastholde/udvikle gode medarbejdere ▪ Forretningsmand
Indgår strategi når I (kredit)vurderer en landmand?
- o Arbejder I med nedskrevet strategier? - o Risikoeksponering leverandører/aftagere? - o Finansieringsstrategi / sammensætning af finansiering (hvordan er lån sammensat, hvilke lån er der tale om, er der investorer tilknyttet) - o Ledelses-strategi / ledelsesudvikling
Hvordan får I jeres viden om landmandens ledelse?
- o Hvad måler I på? - o Har I skemaer, hvor I scorer landmanden på strategi og ledelse?

○ Hvad spørger I ind til?
Nøgleord/hypoteser?
○ Ambitiøse/realistiske økonomiske mål ○ Handlingsplaner – anvendelighed ○ Proaktivitet i relationen – holde jer orienteret ○ Daglig ledelse ○ Faglighed ○ Sætte sig for bordenden på bankmøder ○ Organisering af virksomheden ○ Valg af rådgivere ○ Kompetencer som handelsmand, evner til at afdække risiko
Hvad kan landmanden få ud af at arbejde mere med strategi og ledelse?
Af alt det vi har talt om, hvad er så det vigtigste budskab