

AGRIWATCH

Succes eller fiasko i landbruget: Det handler om landmandens evner

En landbrugsvirksomhed bør drives på samme måde som andre virksomheder, og succes afhænger ikke af størrelse, men af landmandens evne til at lede sin bedrift. Det konkluderer landbrugets eget forsknings- og innovationshus.



| Foto: Mads Claus Rasmussen/Ritzau Scanpix. Logo: Jan Bjarke Mindegaard/Watch Medier

AF RASMUS EMBORG

Offentliggjort: 14.11.19 kl. 08:00

De bedste landmænd med det højeste økonomiske afkast er ikke nødvendigvis de største. Om en landmand har succes, afhænger i langt højere grad af hans eller hendes evner som direktør. Og det kan have større betydning for et landbrug, at en landmand kan tænke strategisk, forretningsorienteret og kan motivere sine medarbejdere til at arbejde med forandringer, end at han eller hun har fokus på at få flest grise per års so eller den højeste mælkeydelse.

Om tema

AgriWatch sætter i en række artikler fokus på landbrugets økonomiske situation; landmændenes skyhøje gæld, pengeinstitutternes villighed til at låne til erhvervet og blandt andre pensionskassers appetit på investeringer i dansk landbrug.

Det er konklusionen fra chefkonsulent Ivan Damgaard fra landbrugets forsknings- og innovationshus Seges, der de seneste år har undersøgt, hvad der kendetegner de landmænd i Danmark, der klarer sig allerbedst. Han slår fast, at en landbrugsbedrift bør drives på samme måde som virksomheder inden for andre sektorer. Og at dette er en stor udfordring, fordi mange ejerledere i landbruget stadig ser deres arbejde som en livstil i højere grad end som en forretning, der hele tiden skal optimeres og udvikles i en tid med forandringer i markedet.

"Det er dem, der står i spidsen for landbruget, der i høj grad afgør, om virksomheden får en økonomisk succes, og vi glemmer ofte at tage højde for ejerlederen og hans kompetencer, når vi taler strategi og forretningsudvikling af landbruget. Om han er den rette til at sikre en god drift målt på virksomhedens økonomiske afkast. For vores strategiske ledelseskraft i landbruget er ikke god nok, hvis vi ser på det generelt," siger Ivan Damgaard.

For to år siden offentliggjorde Seges en analyse af de to procent landmænd, der havde klaret sig bedst målt på soliditet og afkast i perioden fra finanskrisen omkring 2008 og så frem til 2017. Og efterfølgende har han og Seges så arbejdet på at få erfaringerne fra disse såkaldte 'top 2-landmænd' bredt ud til flere landmænd. Og det er ikke nogen nem opgave. For eksempel er mange landmænd hæmmet af en konfliktskyhed, der påvirker relationen til medarbejdere, leverandører og samarbejdspartnere, fortæller Ivan Damgaard.

"Vi bokser rigtigt meget med adfærdsændringer og forandringsledelse af vores ejerledere. Det handler om, hvordan vi kan understøtte dem i transformationen fra at være bonde, over landmand og til at være virksomhedsleder og -ejer på lige fod med succesfulde ejerledere i segmentet af små og mellemstore virksomheder. Og jeg må konstatere, at det er noget af en transformation. Vi havde nok ikke regnet med, at udfordringerne i så høj grad var centreret om ejerlederen og hans rolle som direktør," siger Ivan Damgaard.

God ledelse er netop temaet for den årlige konference, Landbrugets Finansieringsdag, som Vækstfonden afholder på Gram slot torsdag. Det sker også i erkendelse af, at det ikke er nok for en landmand at have et topmoderne og avanceret produktionsanlæg.

For i takt med, at landbruget bliver mere specialiserede og konkurrencen stiger, springer forskellene mellem landmændenes kompetencer også tydeligere i øjnene. Det gælder både i forhold til de personlige udfordringer for landmanden, forretningsforståelsen og så evnen til at eksekvere – hvilket er de tre områder, som analysen fra Seges har fokuseret på. Og alle tre forhold har betydning for at klare sig i en branche, hvor marginalerne er små, og hvor det er nødvendigt, at en landmand optimerer hele vejen, får de rigtige ideer og udnytter mulighederne i markedet i tide – med fokus på den samlede virksomhed og dens økonomiske bundlinje.

Sådan gør de dygtigste landmænd

De to procent landmænd i Danmark, der klarer sig bedst, har følgende karakteristika:

- De har klare mål som individ/ejer/direktør
- De har fokus på medarbejdere og virksomhedskultur
- De forstår markedet
- De har økonomisk forståelse
- De er rationelle og udviser rettidig omhu
- De har stort fokus på netværk
- De har overblik over den samlede virksomhed
- De har indsigt i virksomhedens DNA.

"Mange har fokuseret på størrelse. 'If you are in trouble, then double', har været mantraet for nogle. Men al erfaring viser, at det er forkert. For hvis du ikke har styr på din virksomhed med 200 køer, så går det jo helt galt, hvis du udvider til 400," fortæller Ivan Damgaard og tilføjer:

"Nogle af dem, der er blevet store, har ikke haft tilstrækkelig ledelseskraft til at blive store. De har kastet sig ud i en skaleringsstrategi uden at gøre sig klart, hvad det har af konsekvenser for dem som ejerledere med flere medarbejdere, flere dyr, højere kompleksitet, højere omsætning og højere risiko. De finder måske ud af, at de ikke kan håndtere det, men de har oftest ikke fået dækket sig af. De kunne jo for eksempel have ansat en ny ekstern direktør, som kunne have fået styr på virksomheden og dens økonomi for dem. Men det har vi indtil videre ikke tradition for i landbruget."

Forskellene på landmændene slår tydeligt igennem på bundlinjen og sikrer stabilitet hos de dygtigste landmænd på trods af et ustabilt marked med svingende priser år for år. Tal fra Danmarks Statistik viser da også, at den fjerdedel af de danske heltidslandbrug, der havde de bedste driftsresultater fra 2008 til 2016, har haft positiv indtjening i hele perioden – også i de dårlige år. Derimod har den fjerdedel med de dårligste driftsresultater haft negativ indtjening i hele perioden.

"De gode landmænd er gode til det meste," fortæller Palle Høj, der er direktør i virksomheden Sagro, der rådgiver landmænd om økonomi og strategi. Fra sit kendskab til virkeligheden ude på bedrifterne bakker han op om konklusionerne i analysen fra Seges.

"De gode landmænd tænker forretning, er gode til at handle ind, ser tingene i tide og har et ledelsesmæssigt overblik. Det betyder, at de har tid til at være virksomhedsledere og til at snakke med deres medarbejdere. I gamle dage kunne en landmand knokle sig ud af det meste. Det kan han ikke i dag. Fem ekstra arbejdstimer om dagen batter ikke nok."