

Barrierer for bæredygtig finansiering

Afdækning af barrierer for at vælge alternative finansieringsformer samt de menneskelige barrierer i ledelsen af en bæredygtig landbrugsvirksomhed

Forfatter

Ditte Kjær Jacobsen, SEGES, Strategi & Vækst

Materiale og metode

Der er interviewet ti landmænd med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Formålet med interviewene har været at afdække, hvilke barrierer, udfordringer og muligheder, der er for landmændene for at opnå finansiering målrettet bæredygtig udvikling for en landbrugsvirksomhed, samt afdække de menneskelige barrierer og udfordringer i ledelsen af en bæredygtig landbrugsvirksomhed.

De interviewede landmænd er fundet via en mindre spørgeskemaundersøgelse, som er udsendt via SEGES Økonomi & Ledelses facebookside. 33 landmænd har svaret på dette spørgeskema, hvoraf ti er blevet udvalgt til interview, de er blevet udvalgt, så de dækkede svar på spørgeskemaet bredt. Det er dog kun ni af de interviewede landmænd, der vil indgå i analysen, da en af de interviewede vurderes for langt væk fra målgruppen.

Spørgeskemaundersøgelsen så ud som følgende:

Multiple choice (vælg én)

Hvilket udsagn beskriver bedst dit arbejde med bæredygtig omstilling på din bedrift:

- Jeg går med en ide om at arbejde med bæredygtig udvikling
- Jeg har en plan for bæredygtig udvikling, men jeg har ikke fundet finansiering
- Jeg er i gang med bæredygtig udvikling og vil gerne noget mere
- Andet – skriv gerne hvad

Hvilket fokus har du i forhold til bæredygtig udvikling?

1. Investering i en landbrugsejendom
2. Investering i bæredygtig udvikling på din bedrift

Hvis nr. 2 er valgt, gives dette spørgsmål:

Hvordan vil du investere i bæredygtig udvikling på din bedrift? (vælg de investeringer du vil prioritere)

- Via investering i anlægsaktiver
- Via investering i produktionsprocesser
- Via investering i maskiner
- Via investering i ny teknologi
- Via investering i medarbejdere
- Via investering i dyrevelfærd
- Via investering i andet bæredygtigt
- Via samarbejder mellem flere landbrug om fælles finansiering ved hjælp af "grønne puljer".

De ni interviewede landmænd er meget forskellige, hvad angår tanker og forståelse om bæredygtig investering som produktionsstørrelse og alder. Dette gør det svært at danne overordnede konklusioner, men de forskellige perspektiver vil udfoldes i nedenstående analyse. Analysen er opbygget efter interviewguidens temaer, som er ledelse af en bæredygtig landbrugsvirksomhed, investering og finansiering. Der vil i analysen ikke tages stilling, hvad bæredygtig udvikling er og ikke er, det er udelukkende med udgangspunkt i de interviewedes caselandmænds oplevede virkelighed, og i interviewet er der derfor ikke spurgt yderligere ind til dette. Caselandmændene er anonyme, og er derfor navngivet med et nummer i analysen (Landmand 1-9). Interviewene har haft en times varighed. Interviewguiden kan findes sidst i dette dokument.

Analyse

Følgende er en kort beskrivelse af de ni caselandmænd og deres virksomheder. Efterfølgende vil analysen som sagt været delt op efter interviewguidens tre temaer: Ledelse, investering og finansiering. Afslutningsvis vil der være en konklusion af analysens resultater.

Der er interviewet tre deltidslandmænd samt seks fuldtidslandmænd. Gennemsnitsalderen for caselandmændene er 44,6 år. Tre af landmændene har griseproduktion samt planteavl primært til foder (landmand 1,4,6), tre landmænd har mælkeproduktion samt planteavl primært til foder (landmand 2,3,5), og de resterende tre driver planteavl på et fritidslandbrug (landmand 7,8,9).

Tre af caselandmændene har en udførlig nedskrevet strategi, som de anvender ved strategiske beslutninger (Landmand 3, 4, 6).

Alle landbrugsvirksomheder er personlig ejet, hvor tre af caselandmændene har investorer indover (landmand 2,4,5). Landmand 5 har ligeledes et lån hos Vækstfonden. Der er stor spredning, hvad angår den økonomiske situation for caselandmændenes virksomheder, hvor omkring halvdelen – ud fra eget udsagn – klarer sig økonomisk godt.

Ledelse af en bæredygtig landbrugsvirksomhed

I forhold til temaet ledelse har vi spurgt ind til ejerleder og direktørrollen med fokus på:

- Virksomhedsledelse (evnen til at sikre daglig drift og fremdrift) i forhold til virksomhedens kurs, koordinering af indsatser og løbende sikre commitment til den valgte kurs.
- Lederskab (evnen til at forretningsudvikle) i forhold til at sikre virksomheden udvikler sig i forhold til de krav/behov, der er i den værdikæde/omverden, som virksomheden befinder sig i.
- Eksekveringskraft (evnen til at transformere) i forhold til at indarbejde og implementere nye processer og ny adfærd i virksomheden.

Endvidere har vi spurgt ind til driftsledelse med fokus på: Medarbejdere, processer, optimering, motivation, effektivitet og produktivitet i det enkelte produktionsområde

Indledningsvis, til dette afsnit, skal det nævnes, at når vi spørger ind til caselandmændenes rolle som ejerleder i virksomhedens bæredygtige udvikling i interviewsituationen, taler nogen om ledelse generelt, og ikke specifikt om ledelse af virksomhedens bæredygtige udvikling, og hvad bæredygtig udvikling betyder for dem i deres virksomhedsledelse. For at eksemplificere dette udtaler landmand 4, til spørgsmålet om, hvordan ejerleder ser sin rolle som leder i virksomhedens bæredygtige udvikling, at:

"Jeg gør meget ud af at kommunikere med mine medarbejdere om det og få dem til at tage del i vores strategi og værdier, det arbejder vi meget med. De ved, hvad jeg vil, det kan jeg mærke, når de udtaler sig, og de eksekverer også ud fra det."

Landmand 4

Flere af caselandmændene ser deres egen lederrolle i virksomhedens bæredygtige udvikling som alt-afgørende, og at der er muligheder, der skal gribes (Landmand 1,7,8). Landmand 3 oplever, at man selv har betingelserne for at skabe mulighederne forbundet med bæredygtig udvikling, og udtaler i den forbindelse: *"Vi har de muligheder, vi selv er med til at skabe."* (Landmand 3). Der gives altså udtryk for, at der arbejdes med ledelse, at de arbejder efter nogle værdier, og at ledelsesbegrebet og udvikling af virksomheden er interessant. Caselandmændene ser sig selv som virksomhedens drivkraft, og at det er dem, som skal sætte skibene i søen, og skal drive udviklingen af virksomheden.

I interviewene bliver caselandmændene spurgt ind til deres fokus på licence to supply, licence to produce og/eller licence to get sustainable finansing. Landmand 1 udtaler, at han er styret af licence to supply, da det er forbrugerne, der skal lyttes til, samtidig påpeger han, at de årlige kontrolbesøg fra Landbrugsstyrelsen i høj grad bærer præg af licence to produce. Landmand 6 udtaler følgende:

"Hvis der er penge i det, så er jeg klar, f.eks. er der lige nu flest penge i at eksportere smågrise, i stedet for at opfede i DK, men hvis det vender, og det bliver bedre økonomisk at sælge smågrise i DK eller opfede, så er vi klar til det."

Landmand 6

Samtidig stiller landmand 6 spørgsmålsteget ved licence to produce i forhold til bæredygtighed, fordi *"(...) jeg ved ikke helt, hvad der forventes i forhold til bæredygtighed, men vi er startet med et CO2-fokus."* (Landmand 6). Dette CO2-fokus indebærer salg af certifikater. Dette vidner om en proaktiv adfærd, men også et noget "flyffy" indsatsområde. Som den eneste nævner landmand 3, at licence to get sustainable finansing er vigtigt for dem. Dette arbejder de med ved at være transparente, have årlige møder med banken og udarbejdelse af en ledelsesberetning, der altid indeholder økonomiske, ledelsesmæssige og sociale forhold. Vedkommende udtaler, at licence to produce er den vigtigste, da eksistensberettigelsen skal hentes hos forbrugerne (Landmand 3). De tre interviewede deltidslandmænd forholder sig derimod ikke direkte til disse termer (Landmand 7,8,9).

Der er forskel på, hvilke tanker og planer caselandmændene gør sig og har som ledere af en bæredygtig udvikling af virksomheden. Landmand 1 udtaler, at han ser et stort potentiale i planteproduktionen i forhold til bæredygtighed, hvorimod han ser en udfordring i at få medarbejderne med på sine ideer, da den østeuropæiske kultur har svært ved at forstå bæredygtighed. Landmand 9, som er deltidslandmand, er ved at få bygget en ny tørrehal, som han anser som et stort forretningspotentiale og en investering i fremtiden. Landmand 7, som er deltidslandmand, arbejder meget med elefantgræs, og vil gerne have sin metode skaleret og optimere sin virksomhed den vej igennem, så den kan gå fra hobbylandbrug til, at hans søn i fremtiden kan leve af den (Landmand 7). Landmand 4 er netop ved at bygge *"(...) fremtidens økologiske svinestald"*, hvor dyrevelfærd og det fysiske arbejdsmiljø er i højsæde.

Flere af landmændene går med tanker om bæredygtige initiativer, men det bliver ved tankerne, da økonomien ikke er til det. Dette udtrykkes tydeligt i følgende:

"Hvis jeg skal lave noget om ift. det, jeg gør nu, skal jeg lave om på den måde, jeg dyrker jorden på. I stedet for traditionel, så skulle jeg dyrke pløjefrit, men det kræver investeringer og kundskab, jeg ikke lige kan få."

Landmand 8

En anden landmand udtaler: *"Vi vil gerne avle græs til egne dyr og afgræsning, så vi kun producere mælk med græs, men så skal der være en anden pris eller tilskud (...). Alt koster penge, og det mangler vi."* (Landmand 2). Landmand 4 ser en klar mulighed i, at de medarbejdere, virksomheden tiltrækker, skal være med i virksomhedens mission, og der er værdibaseret ledelse en fordel ved at være det gode eksempel og agere "hundefører" for medarbejderne. Modsat udtaler en anden, at det er en udfordring at få medarbejderne til at følge sine ideer og planer (Landmand 1). Landmand 6 beskriver en udfordring i finde den rette sort af hestebønner til foderproduktion samt en udfordring i, at det skal kunne betale sig med de nye udviklinger. Modsat ser han et potentiale i CO₂-prisen, og derfor har han satset på salg af CO₂-certifikater, fordi det allerede passede godt ind i det eksisterende produktionssystem. Landmand 5 ser en udfordring i forbrugernes vilje til at betale mere for produkter: *"Der er mange ting, der er mulige, hvis forbrugerne er villige til at give mere."* (landmand 5). Landmand 8, ser en mulighed i at indarbejde mere CO₂ i jorden, hvis han stadig kan opretholde produktionen og rode mindre i jorden. Samtidig påpeger han, at der eventuelt kan være noget i pløjefri dyrkning i forhold til CO₂-kvoter, men det er ikke noget, han har sat sig ind i. En anden landmand ser de politiske vinde, som den største udfordring: *"De er modsatrettede og forskellige, det er svært at træffe en beslutning."* (Landmand 9). Modsat ser han en klar mulighed i forretningspotentialet, og understreger sin egen investering i en ny tørrehal.

Ledelsesmæssigt udtaler flere af case landmændene, at de føler, at de rent ledelsesmæssigt er klædt på til fremtiden (Landmand 3,4,6,8,9). Landmand 3 og 4 påpeger, at der altid er noget, man kan blive bedre til. Landmand 2 påpeger, at den største udfordring, ligger i ikke at vide, hvad forbrugerne og markedet vil fremadrettet, det udtrykkes på følgende måde: *"Der er mange ting, der er usikre, der er ingen, der kan svare på vores spørgsmål (...)"* (Landmand 2). En case landmand udtaler, at han mangler ledelsesmæssige kompetencer (Landmand 5), og en anden udtaler, at han gerne vil tage nogle flere akademifag om organisation og medarbejderpsykologi, og på den måde forbedre sig selv som leder (Landmand 1).

Caselandmændene er altså af den overbevisning, at deres rolle som ejerleder er altafgørende for den bæredygtige udvikling af virksomheden, og at se de muligheder som forbrugerne og markedet skaber. Det udtrykkes, at caselandmændene udvikler i den retning markedet efterspørger, så længe det er økonomisk fordelagtigt. Samtidig er der en usikkerhed at spore i forhold til, hvad fremtiden bringer, og hvad det kræver af virksomheden. Økonomien bliver en barriere for nogen i den forstand, at der ønskes at foretage investeringer, som gør virksomheden mere bæredygtig, men økonomien gør det ikke muligt. Det ser ud til, at de styrende motiver, som er til stede hos virksomheder med planer for bæredygtighed dels er forbrugerne og dels økonomien, mens på den anden side er barriererne knyttet op på, at der er usikkerhed i forhold til, hvad det er, der kræves for at udvikle til og/eller omstille til bæredygtig produktion, ligesom mangel på kompetencer og viden i virksomheden er mangelfuld hos nogle af case landmændene. Deltidscaselandmændene anser sig selv som selvledere, og italesætter ingen udfordringer i forbindelse med ledelse. Tid og overskud bliver nævnt som en barriere for de ledelsesmæssige opgaver for nogle af landmændene, og der er en mere reaktiv tilgang til ledelse. Andre forholder sig til og arbejder meget med deres ledelsesstil. Her udtaler flere netop, at ledelse er et område, man altid kan udvikle og blive bedre til, og det er der vilje og overskud til at eksekvere på. Dette tegner et billede af en mere proaktiv adfærd af rollen som leder.

Investering

Det er forskelligt, hvilket investeringsfokus caselandmændene har. Alle ni caselandmænd har fokus på investering i bæredygtig udvikling af deres bedrifter, men med forskellige prioriteringer, som kan ses i nedenstående skema.

Hvordan vil du investere i bæredygtig udvikling på din bedrift? (vælg de investeringer du vil prioritere)	Caselandmand (samlet antal)
Via investering i anlægsaktiver	1, 9, 3, 4 (4)
Via investering i produktionsprocesser	6, 5, 8, 2, 9, 4 (6)
Via investering i maskiner	1, 6, 5, 8, 4 (5)
Via investering i ny teknologi	6, 8, 9, 3, 4 (5)
Via investering i medarbejdere	5, 3, 4 (3)
Via investering i dyrevelfærd	1, 2, 9, 3, 4 (5)
Via investering i andet bæredygtigt	6, 7 (2)
Via samarbejder mellem flere landbrug om fælles finansiering ved hjælp af "grønne puljer".	

Ovenstående viser, at det overvejende investeringsfokus er på produktionprocesser blandt caselandmændene. Landmand 1 har på nuværende tidspunkt fokus på investering i form af at leje en stald med mulighed for at producere flere langhalede grise, et nyt så-system til no-till planteproduktion samt en ny vægt. En anden er netop ved at bygge en ny økologisk stald, og udtaler i den forbindelse:

"Vores nye stald har vi valgt at investere en hel del penge i (...), der er en masse teknologi, der skal tages stilling til. Vi har brugt meget tid på den nye stald, min tese er at den perfekte økologiske stald ikke er bygget endnu, det skal være fremtidens økologiske stald."

Landmand 4

Denne stald skal understøtte høj dyrevelfærd, et motiverende og velfungerende fysisk arbejdsmiljø og en fremtidssikret bæredygtighed på såvel produktion som placering i det åbne land. Landmand 7, som er deltidslandmand, og driver planteavl samt har 10 kødkvæg, afprøver forskellige specialafgrøder og nye dyrkningsteknikker, som kan kræve investering i maskiner, han udtaler i den forbindelse, at han altid køber brugt. Landmand 5 udtaler, at han ikke har konkrete tanker omkring sit investeringsfokus, men gør sig forskellige overvejelser, som bl.a. går på investering i mælkepumper og at blive selvforsynende på foderprotein i marken, her påpeger han, at der er mange udfordringer forbundet med dette. Landmand 3 er ved at opdatere robotter samt investere i ny foderblandingsmaskine. Landmand 3 nævner som en af de få, at der fokuseres på investering i medarbejdere både i forhold til trivsel og for at imødekomme behovet for medarbejdere, så der ikke kommer til at mangle bemanning. Landmand 5 fokuserer ligeledes på at investere i endnu en medarbejder for at frigive tid til sig selv, som kan bruges på ledelse.

Flere af caselandmændene prioriterer deres investeringer efter et rationaliseringsprincip, da investeringen enten skal kunne frigøre tid, give højere udbytte og/eller sikre forretningen. Landmand 1 påpeger, at hans investeringer også skal give medarbejderne og ham selv som ejerleder gode arbejdsvilkår, han

udtaler i den forbindelse: *"Vi skal have det godt som ejere og medarbejdere, både fysisk, være sunde og mentalt, så jeg kan overskue min virksomhed og dens medarbejdere"* (Landmand 1). Landmand 7, som er deltidslandmand, udvælger og prioriterer investeringer efter faglige overvejelser, samtidig påpeger han, at investeringen skal være økonomisk overskuelig. En anden landmand udtaler, at det både er faglige og forretningsmæssige overvejelser, der ligger bag udvælgelse af investeringer, det understreges i følgende citat: *"Det er begge dele, det skal hænge sammen ellers er det ikke bæredygtigt, men jeg er ked af kun at gøre det for det økonomiske (..) det skal give afkast og give mening ind i vores afsæt og værdisæt."* (Landmand 4).

En caselandmand oplever, at den største udfordring i forbindelse udvælgelse og prioritering af investering er, om det kan finansieres (Landmand 1). Landmand 7 påpeger, at fordi hans bedrift er lille og på hobbyniveau, er der dermed begrænset tid og økonomi til investering i noget dyrt. Når han investerer i noget, er det derfor ofte brugte maskiner, og der skal prioriteres løbende. Landmand 6 ser ingen udfordringer i sin udvælgelse og prioritering af investeringer, han lader alle mulige investeringer gå igennem sit advisory board, og på den måde bliver en mulig investering grundig vendt.

Modsat ser landmændene nogle potentialer i deres måde at prioritere og udvælge investeringer på. Eksempelvis ser landmand 6 som et potentiale i sin udvælgelse, at han er åben for de muligheder, der kommer, hvis det kan understøtte forretningen. Som et modspil hertil udtaler deltidscaselandmand 7, at han ser et klart potentiale i at arbejde sammen med naturen.

Landmændene giver udtryk for en bred opfattelse af, hvad bæredygtig investering er, det er alt fra investering i ny stald til specialafgrøder og medarbejdere, der nævnes. Det er primært økonomiske og forretningsmæssige overvejelser, der ligger til grund for investeringerne. Det vidner om, at der er nogen der er reaktive, og venter på, at det viser sig, hvad der kan betale sig, da de skal have sikkerhed for, at det giver mere i sidste ende (Landmand 1,2,5,8). Samtidig er mulighederne for investering begrænset af den faktiske økonomi, som den enkelte case landmand råder over. Mens andre er mere fremsynede, og i den forbindelse laver større investeringer, som eksempelvis landmand 4, der investerer et stort beløb i en økologiske svinestald. Landmand 3 påpeger, at de kun investerer i gennemarbejdede investeringer, der løbende prioriteres og planlægges 1-2 år før de gennemføres. Landmand 6 udviser ligeledes en proaktiv adfærd, da han udtaler: *"Vi er klar til at kigge på de muligheder, der er, hvis det kan understøtte vores forretning."* (Landmand 6).

Helt overordnet er det overvejende forretningsmæssige overvejelser, der ligger til grund for fuldtidscase landmændenes investeringer. Dette understreges bl.a. i følgende citat: *"Hvis tilbagebetalingen er for lang, så arbejder jeg ikke videre med investeringen (...). Investeringen skal kunne betale sig selv tilbage indenfor 2-10 år afhængig af størrelse på investeringen."* (Landmand 6). Landmand 2 investerer ligeledes kun, hvis det giver en merpris for produkterne. Det er altså forskellige investeringsfokus caselandmændene har, hvor der både er en reaktiv samt proaktiv adfærd at spore. Den reaktive adfærd er især kendetegnende ved de caselandmænd, der er hårdere hængt op rent økonomisk.

Finansiering

Alle ni caselandmænd er blevet spurgt om, hvor de søger finansiering til virksomhedens bæredygtige udvikling, svarerne fordeler sig således, hvor tallet refererer til hver caselandmand:

Kreditforening	1, 5, 8, 9, 4
Pengeinstitut	1, 6, 5, 4
Vækstfonden	5
Crowdfunding	

Dansk Landbrugskapital	
Sælgerpantebreve	
Ansvarlig lånekapital fra investorer/business angels	4
Fundraising/tilskud	
Egenfinansiering	1, 6, 7, 8, 2, 9, 3
Leasing	1, 2, 3

Finansieringsmæssigt søger mange af caselandmændene finansiering via deres bank og kreditforening. Ved de mindre investeringer anvendes egenkapital, og når det er muligt leasing. Landmand 2, som er fuldtidslandmand, finansierer sine investeringer via egenkapital, men laver samtidig ikke større investeringer, da økonomien ikke er til det. De tre deltidscaselandmænd anvender egenkapital til finansiering. Landmand 9 har dog anvendt kreditforening i forbindelse med finansiering af ny tørrehal. I den forbindelse påpeger en landmand, at vedkommende aldrig køber noget, han ikke har råd til (Landmand 7).

Flere af case landmændene arbejder med finansieringen af bedriftens bæredygtige udvikling i samarbejde med bankrådgiver og økonomikonsulent fra DLBR. En enkelt landmand, bruger i høj grad sit advisory board, som al finansiering går igennem (Landmand 6). En anden bruger meget sin investor til at spille bold op af (Landmand 4).

Flere af caselandmændene oplever udfordringer i forbindelse med finansiering. To af caselandmændene påpeger, at tilskud kun er for de større landbrug: *"Jeg ved ikke, hvor man skal komme med de gode ideer, mange tilskudsordninger er kun til de store, der er ingen til de små."* (Landmand 2) og *"Vi søgte sidste år til overdækning af tank, men vi kom ikke over 180.000 kr., det er kun de store, der får noget ud af det"* (Landmand 5). Disse to landmænd påpeger altså, at de ser et problem i, at tilskud kun gives ved større investeringer. Landmand 3 påpeger, at det er en udfordring, at kreditforening og bank ikke giver bonuspoint til landbrugsvirksomheder, der ligger højt, hvad angår bæredygtig transformation. Hun nævner bl.a., at Nykredits grønne lån er til meget specifikke ting, som de ikke kan bruge til noget (Landmand 3). Det modsvarer den misundelse en af caselandmændene har til sine kollegaers rente i Nykredit: *"Jeg kan godt være misundelig på flere af mine kollegaer, der f.eks. kan låne penge til bæredygtig udvikling til 0 kr. i Nykredit."* (Landmand 1). Landmand 1 oplever udfordring med at få finansieret sine investeringer: *"Den største udfordring er at få et "Go" til det (...). Jeg ser det som en klods om benet med alle de sten, der er på vejen frem mod at opnå finansiering (...). Jeg mangler, at nogen tror på mig."* (Landmand 1). Flere af caselandmændene oplever, at deres likviditet ikke er stor nok til at indhente nye lån af banken (Landmand 1), og at der stilles mange krav fra bankens side i forhold til investeringen. Modsat oplever landmand 6 ingen udfordringer, og udtaler i den forbindelse: *"Jeg har ingen umiddelbare udfordringer, vi er så økonomisk stærke og har et stærkt advisory board, så det kører."* (Landmand 6).

Modsat ser landmand 1 det som et potentiale at udnytte leasing, fordi det har den laveste forrentning, og dette benytter han sig af, hvor det er muligt. En anden landmand udtaler, at samarbejdet med banken fungerer optimalt, og dette lyder samstemmende fra landmand 3, som også gør meget ud af at vise og inddrage banken, hvad de arbejder hen imod. Landmand 3 siger endvidere, at der er et potentiale i, at *"Vi har de grønne ideer, og er stærkt fokuseret på bæredygtig transformation."* (Landmand 3).

Selveje er et begreb, der bliver nævnt af flere, og som gør det svært at inddrage eventuelle investorer. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende udtalelse: *"Det er vigtigt, det er mig selv, der ejer virksomheden."* (Landmand 6). Dette perspektiv kan en anden landmand nikke genkendende til, hvor det at være selvejet opleves som kontrast til alternative finansieringsmuligheder, foruden banken (Landmand 3).

At det opleves som en udfordring at opnå finansiering er, ikke overraskende, hængt op på den økonomiske robusthed hos den enkelte virksomhed. Jo større økonomisk robusthed, jo større mulighed for investering. Landmand 6 påpeger f.eks. at han ikke mangler finansieringsmuligheder. En anden landmand deler dette perspektiv, men dog med et helt andet argument, da han udtaler i forbindelse med et spørgsmål om, om han mangler finansieringsmuligheder: *"Nej, det har jeg ikke været ude for endnu, vi har ikke investeret i noget endnu, banken vil ikke være med til at bygge en ny stald endnu."* (Landmand 5). Landmand 3, som har en høj afkastnings- og soliditetsgrad, men høj bankgæld, italesætter, at de arbejder på at få omlagt bankgæld til kreditforeningsgæld.

Tendensen er, at blandt størstedelen af caselandmændene afsøges der ikke alternative finansieringsmuligheder til banklån og kreditforeningslån, dette understreges bl.a. i følgende citat: *"Jeg har ikke fået gang i at afdække mulighederne i fundraising."* (Landmand 1). En anden landmand udtaler samstemmende: *"Jeg har ikke sat mig ind i det (fundraising), men det er tungt, og virker besværligt."* (Landmand 6). Den reaktive adfærd er her at spore for langt størstedelen af caselandmændene. Samtidig er opfattelsen af selveje en væsentlig barriere for at afsøge og vælge alternative finansieringsmuligheder. På den anden side er det et fåtal af caselandmændene, der udtaler at de mangler finansieringsmuligheder. Derfor er det kreditforening, bank og egenkapital, der er de altoverskyggende finansieringskilder, der vælges.

Konklusion

Denne konklusion vil bygge på mere generaliserede betragtninger af caselandmændenes udtalelser, og er et forsøg på at skabe overblik over analysens resultater.

Overordnet kan der defineres tre grupper ud fra de ni interviewede landmænd:

1. **Ideologerne** (Landmand 7,8,9). Finansierer langt det meste med egenbetaling, og foretager ikke større investeringer. Disse landmænd er deltidslandmænd, og tror på de projekter, de sætter i søen. Forretningen er vigtig, men de faglige overvejelser er det, der sætter et initiativ i gang.
2. **De reaktive** (Landmand 1,2,5). Vil gerne den bæredygtige vej, men har ikke mulighed for større investeringer pga. virksomhedens økonomiske situation. De forretningsovervejelser vægter højest, når det kommer til investering. Har endvidere ingen nedskrevet strategi, og har ikke energi og overskud til ledelse og strategiske beslutninger.
3. **De proaktive** (Landmand 3,4,6). Har en nedskrevet strategi, som beslutninger træffes ud fra. Ser ledelse som et konstant udviklingspunkt. Har energi og overskud til ledelse og strategiske beslutninger. De ser mulighederne, og har midlerne til at investere, der hvor det giver mening for deres forretning, de faglige overvejelser fylder, men forretningen står højest. Der tages stilling til licence to produce og supply.

Ledelsesmæssigt står "de proaktive" caselandmænd stærkt. Her udtaler flere også, at ledelse er et område, man altid kan udvikle og blive bedre til, og det er der vilje og overskud til at eksekvere på, altså tilkendegiver dette en proaktiv adfærd. Tid og overskud bliver nævnt som en barriere for de ledelsesmæssige opgaver og er kendetegnende for "de reaktive", hvor der tegner sig et billede af mangel på overskud til ledelse. Ideologerne ser sig selv, som selvledere, og ser ikke de store problemer i at skulle implementere det bæredygtige aspekt i virksomheden. Måske netop fordi det er deres hobby, og går helhjertet ind for eksempelvis elefantgræs eller en ny tørrehal og afprøvning af nye sorter.

Det er forskelligt fra caselandmand til caselandmand, hvilke investeringsfokus, der er, der er dog et flertal der har fokus på investering i produktionsprocesser, maskiner, teknologi samt dyrevelfærd. De forretningsmæssige overvejelser står højest for langt de fleste af caselandmændene, når det kommer til udvælgelse og prioritering af investeringer.

Det at være selvejende står også højt på prioriteringslisten for nogle af case landmændene, hvilket bliver en væsentlig barriere for at opsøge alternative finansieringsmuligheder. Her er et godt forhold til banken et alfa omega for de proaktive, hvor inddragelse i virksomhedens strategi er vigtig. Hos de reaktive er der ikke overskud i dagligdagen til at gøre andet end "det man plejer", samtidig bliver økonomi også en barriere for overhovedet at kunne investere. Interessant er dog, at flere af caselandmændene, som står økonomisk stærkt, heller ikke afdækker alternative finansieringsmuligheder.

Ens for ideologerne, de reaktive og proaktive er, at alle fremstår som reaktive i den forstand, at de ikke opsøger alternative finansieringsmuligheder. Når økonomi er den bærende motivationskilde til investering i bæredygtighed, bliver det problematisk, at det fra banker og kreditforeningernes side ikke ser ud til, at det prioriteres eller vægtlægges. Dertil lægges, at de mindre landbrug har svært ved at opnå relevante tilskud, fordi deres udgifter til en given investering ikke er stor nok.



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

T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: info@seges.dk

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.

Projekt: 7969 – Bæredygtig finansiering	Ansvarlig	IVD/DITT
	Oprettet	26-05-2021
	Side	11 af 2

Formål: At afdække hvilke barrierer, udfordringer og muligheder, der er for landmændene for at opnå finansiering målrettet bæredygtig udvikling for en landbrugsvirksomhed, samt afdække de menneskelige barrierer og udfordringer i ledelsen af en bæredygtig landbrugsvirksomhed.

Spilleregler

- Baggrunden for projektet forklares
- Roller forklares – interviewer og observant der skriver noter
- Navne på interviewpersoner vil ikke fremkomme i rapporten, da det ikke er relevant
- Interviewet optages, men slettes efter brug – udelukkende for at kunne være nærværende i situationen
- Der er ingen rigtige eller forkerte svar, da interviewet tager udgangspunkt i dig, din virksomhed og din måde at drive virksomhed på.
- Anonymt

Rammer for interviewet

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

Baggrundsinformation

Vil du fortælle lidt om dig selv og din virksomhed?

1. Dig selv

- Navn
- Geografisk placering
- Alder
- Familie

2. Virksomheden

- År med egen virksomhed
- Ejerstruktur (lejet/forpagtet, personligt ejet, I/S eller selskab)
- Produktionen / produktionsgrene
- Virksomhedens økonomiske situation – målt på soliditet og afkastningsgrad
- Virksomhedens største udfordringer?
- Virksomhedens største uudnyttede potentialer?

Har du en nedskrevet virksomhedsstrategi?

Nej/ja

Ved nej:

Hvordan arbejder du med udviklingen af din virksomhed?

Ved ja:

1. Hvad er i fokus?
2. Hvilke mål arbejder du med i strategien?
 - a. Ledelsesmål
 - b. Økonomiske mål
 - c. Miljømæssige mål
 - d. Sociale mål
3. Har du nedbrudt din virksomhedsstrategi i strategiske handlingsplaner?
 - a. Bruger du dem til implementering af din virksomhedsstrategi?

Ledelse af en bæredygtig landbrugsvirksomhed

Hvordan ser du din rolle som ejerleder i virksomhedens bæredygtige udvikling?

Hvad betyder "lederskab" for dig?

Hvad er dit ledelsesfokus i forhold til bæredygtig udvikling af din bedrift? (F.eks. Licence to produce? Licence to supply? Licence to get sustainable financing?)

Vi kan se, du har oplyst, at:

1. Jeg går med en ide om at arbejde med bæredygtig udvikling / grøn omstilling eller
2. Jeg har en plan for bæredygtig udvikling, men har ikke fundet finansiering eller
3. Jeg er i gang med bæredygtig udvikling og vil gerne noget mere
 - a. Vil du sætte nogle flere ord på dine tanker og planer som leder af den bæredygtige udvikling af din bedrift?

Hvilke bæredygtige initiativer på din bedrift har du som ejerleder i fokus lige nu?

1. Hvilke udfordringer ser du i forhold til ledelse af bæredygtig udvikling i din virksomhed?
2. Hvilke muligheder ser du i forhold til ledelse af bæredygtig udvikling i din virksomhed?

Mangler du redskaber/viden til at føle dig godt klædt på ledelsesmæssigt til fremtiden?

Dokumenterer du på nogen måde de bæredygtige tiltag du arbejder med?

Investering

Du har oplyst at dit investeringsfokus i forhold til bæredygtig udvikling er:

1. Investering i en bæredygtig bedrift – Hvilke kriterier prioriterer du højest?
2. Investering i bæredygtig udvikling på din bedrift via
 - a. Investering i anlægsaktiver
 - b. Investering i produktionsprocesser
 - c. Investering i maskiner
 - d. Investering i teknologi
 - e. Investering i medarbejdere
 - f. Investering i dyrevelfærd
 - g. Investering i andet bæredygtigt
 - h. Samarbejder med andre landmænd om fælles finansiering ved hjælp af grønne puljer

Vil du sætte nogle flere ord på dit investeringsfokus ift. bæredygtig udvikling af din bedrift?

I forhold til at udvælge investering i virksomhedens bæredygtige udvikling, hvad ligger bag din udvælgelse af investeringerne? (F.eks. faglige overvejelser, forretningsmæssige overvejelser).

Hvordan prioriterer du de investeringer du vil arbejde videre med? (F.eks. Faglige overvejelse og forretningsmæssige overvejelser)

Hvilke udfordringer ser du i din udvælgelse/prioritering?

Hvilke potentialer ser du i din udvælgelse/prioritering?

Finansiering

Hvilke finansielle samarbejdspartnere samarbejder du med lige nu?

Hvordan arbejder du med finansieringen af bedriftens bæredygtige udvikling? (F.eks. søger selv

Hvor søger du finansiering til virksomhedens bæredygtige udvikling?

- a. Kreditforeningen
- b. Pengeinstitutter
- c. Vækstfonden
- d. Crowdfunding
- e. Dansk Landbrugskapital
- f. Sælgerpantebreve
- g. Ansvarlig lånekapital fra investorer / Business angels
- h. Fundraising / tilskud
- i. Egenfinansiering
- j. Leasing

Hvad er din oplevelse omkring finansiering af bæredygtig udvikling af din bedrift?

1. Hvad ser du som de største udfordringer for finansiering?
2. Hvad ser du som de største uudnyttede potentialer i forhold til finansiering?
3. Hvad mangler du af finansieringsmuligheder – i forhold til hvilke investeringer?

Afslutning

Tak for dine inputs og tid.

- Må vi kontakte dig efterfølgende med spørgsmål eller muligheden for deltagelse i en podcast?
- Vi er kommet rundt om forskellige emner, men er der noget, som vi har glemt at spørge om, som er vigtigt for os at vide, når vi laver denne undersøgelse?
- Husk workshoppen den 1. juli i Skanderborg.