



## Analyse af bedrifter med relativt stabile resultater

- Forfattere: Jørgen Kroer, Tenna Holdorff Christiansen og Ulrik Toftegaard Jensen
- Redaktører: Jørgen Kroer og Anja Kruse Christensen
- Afdeling: SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse i samarbejde med SEGES Kvæg
- Udgivelse: November 2015
- Projekt: 7487 Hvad gør de bedste bedre?

## Indhold

Indledning .....	3
Opsummering af analysens resultater .....	4
Økonomi .....	5
Kvalitative interviews.....	8
Værdisæt.....	8
Arbejdsglæde .....	8
Ledelse .....	8
Motiverende og demotiverende kontekster .....	9
Udviklingsområder.....	9
Sparring, netværk og omverden .....	9
Strategi.....	9
Beslutning, valg og planlægning.....	10
Regner på tingene.....	10
Kontrol.....	10
Mødestruktur .....	10
Arbejdstid og fritid.....	10
Bilag 1 Interviewguide.....	12

## Indledning

Der er en gruppe af landmænd, som er i risiko for at blive økonomisk udfordrede. Det er vigtigt at hjælpe denne gruppe i retning af en mere stabil økonomisk drift. Dette kan bl.a. understøttes gennem en ny rådgivningsmetode inspireret af det, de bedste landmænd gør, og hvad landmænd med stabile gennemsnitlige resultater gør.

Projektet "Styrket konkurrenceevne gennem inspiration og læring fra de bedste", der blev gennemført af SEGES, Kvæg i 2014, har analyseret praksis hos kvægbrugere med de bedste resultater. I nærværende analyse er der arbejdet videre med disse resultater for at afdække praksis ved landmænd med gennemsnitlige resultater.

Analysen skal bidrage til at skabe handlekraft hos landmænd, der er eller kan blive økonomisk udfordrede blandt andet som følge af landbrugets økonomisk trængte situation.

Kravene til resultater på den enkelte bedrift er skærpede. Nettet bliver stadig mere finmasket, og der bliver skruet på alle håndtag for at optimere. Det ved alle landmænd, og det er et hyppigt og naturligt samtaleemne ved forskellige netværksarrangementer, konferencer og samlinger i øvrigt.

Spørgsmål som "Udnytter du din virksomheds fulde potentialer?", bliver stadig mere og mere aktuelle, og når det ikke er tilfældet, bliver det mindst lige så interessant og vigtigt at undersøge, hvilke årsager der er til fra-valget. At hjælpe bedrifterne med at reflektere og finde svar på denne type spørgsmål er ikke den letteste opgave. Det kræver indsigt i bedriftens situation, ledelsessystem, værdier og meget mere.

Som rådgiver for disse bedrifter bliver det derfor vigtigt at analysere og stille iagttagelser til rådighed og dele refleksioner på andre og mere nuancerede måder. Disse helhedsorienterede temaer rummer en række ledelsesmæssige implikationer. Nye rådgivningsmetoder kan medvirke til at skabe handlekraft ved den enkelte bedrift.

I analysen er der interviewet otte bedrifter. Interviewguiden er vedhæftet som bilag. Nøgletal i notatets økonomiafsnit stammer også fra de otte bedrifter.

Interviewene er analyseret, og i denne analyse trådte en række temaer særligt frem. De er beskrevet i den kvalitative del efter afsnittet om økonomi.

## Opsummering af analysens resultater

Landmændene i analysen virker til at være optagede af at gøre de rigtige ting. De nævner flere elementer af moderne ledelsesprincipper omkring motivation og er optaget af at involvere og delegere. De praktiserer også ledelse i øjenhøjde og et balanceret kontrolsystem. De er optaget af læring på jobbet, selvom det ikke er systematiseret. De er helhedsorienterede og prioriterer en balance mellem arbejde, fritid og familie.

Økonomisk regner de på tingene og er meget grundige og forsigtige i deres økonomiske dispositioner og regner gerne en ekstra gang på tingene, fordi de prioriterer en stabil økonomi.

Få har nedskrevne strategier og planer. Den strategiske styring kan nok bedst beskrives som intuitiv og styret af fornemmelser. Det er vanskeligt for dem at redegøre for deres strategigrundlag med få ord, og dermed kommer deres formuleringer om strategi til at fremstå som fragmenterede og med fokus på enkeltelementer. Det er dog ikke nødvendigvis et udtryk for, at de ikke har strategisk styring.

Landmændene sparrer med deres netværk, rådgivere, familie og andre relevante parter og søger informationer fra flere kilder.

Alt i alt gør de mange af de samme ting som SEGES Kvægs analyse af de bedste landmænd i 2014 pegede på. De to grupper ligger også tæt på hinanden, så det er helt forventet, at de på en række områder vil ligge tæt op ad hinanden. Det, der imidlertid er interessant, er den økonomiske forskel. I 2012 havde de to grupper det samme økonomiske udgangspunkt. Men i både 2013 og 2014 ses en forandring, for mens de bedste i begge år forbedrede sig, lå interviewgruppen her på stort set samme niveau som i 2012.

Det kan således tyde på, at der er potentielle udviklingsmuligheder, som målgruppen her har valgt fra, ikke har haft mulighed for at udnytte, eller ikke har været opmærksomme på. Årsagerne hertil er formentlig individuelle, sammensatte og komplekse og kan kalde på hjælp udefra. Der er således en rådgivningsopgave i at hjælpe landmændene med skabe opmærksomhed på dette og undersøge, hvilke gode grunde der kan være til, at der ikke handles, som potentialet giver mulighed for.

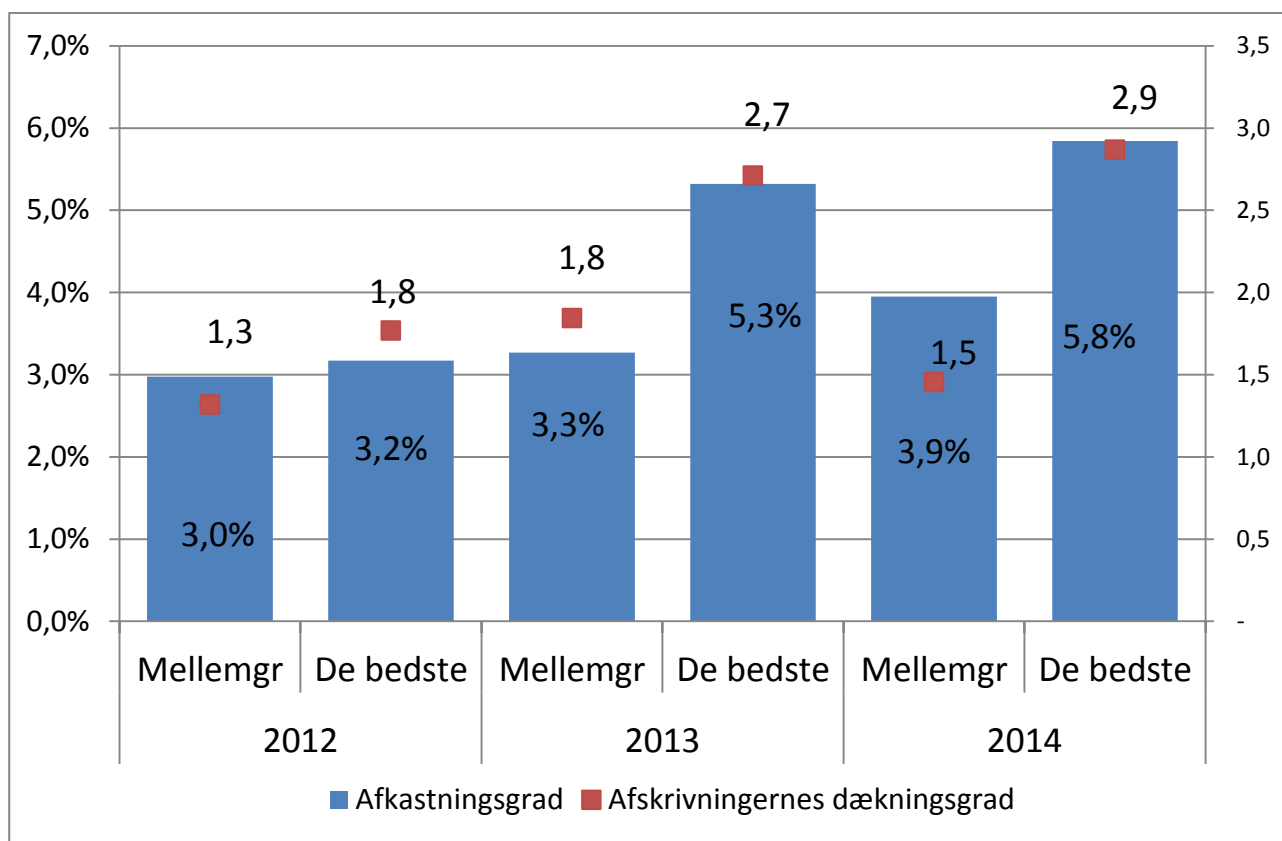
På de næste sider præsenterer vi resultater fra analysen. Først er der et afsnit om bedrifternes økonomi dernæst temaer fra de kvalitative interviews.

## Økonomi

I forbindelse med sammenligningen af de bedste landmænd og landmænd med gennemsnitlige resultater, også kaldet mellemgruppen, har projektet kigget på forskellige økonomiske nøgletal.

Sammenligningerne er udarbejdet af Jannik Toft Andersen, seniorkonsulent SEGES Kvæg og Emma Tougaard Johansen, praktikant SEGES Kvæg.

### Afkastningsgrad og afskrivningernes dækningsgrad



Figur 1: Sammenligning af afkastningsgrad og afskrivningernes dækningsgrad for "Mellemgruppen" og for "De bedste" for henholdsvis 2012-2014. Mellemgruppen er udregnet som et gennemsnit af de otte landmænd, der har deltaget i det nuværende projekt, mens De bedste er udregnet som gennemsnittet af landmændene fra magasinet "Sådan gør de bedste"<sup>1</sup>.

I figur 1 ses en sammenligning af afkastningsgrad og afskrivningernes dækningsgrad for mellemgruppen og for de bedste landmænd i henholdsvis 2012-2014. Som man ser i grafen, så har de bedste landmænd i alle årene en bedre rentabilitet og likviditet i forhold til mellemgruppen. Dette er særligt gældende for 2013 og 2014. De bedstes afkastningsgrad og afskrivningernes dækningsbidrag er især højere i de gode år (2013 og 2014), hvor der var en høj mælkepris.

Hvis man ser på bruttoudbyttet for de to grupper, så vil man se, at de bedstes bruttoudbytte pr. ko fra 2012 til 2014 i gennemsnit er steget med 14 procent, hvorimod mellemgruppen blot steg med 10 procent. Generelt har de bedstes bruttoudbytte pr. ko ligget højere i hele perioden end mellemgruppen. Samtidig er de bedstes styk- og kapacitetsomkostninger steget med en lidt mindre stigningstaks, end det er tilfældet for mellemgrup-

<sup>1</sup> Da to af landmændene fra "Sådan gør de bedste" ikke har uploadet årsrapport for 2014 i SEGES' Økonomidatabase, er der kun medtaget økonomidata fra 18 af landmændene fra magasinet "Sådan gør de bedste"

pen. Niveauet for styk- og kapacitetsomkostninger er således lavere for de bedste i forhold til mellemgruppen. Dermed formår nogle af landmændene at få mere udbytte ud af mindre kapacitet.

I analysen "Sådan gør de bedste" fra 2014 var bedrifterne kategoriseret som henholdsvis low cost eller udbyttmaksimerende. Det er dog ikke helt så nemt at kategorisere bedrifterne i mellemgruppen som henholdsvis low cost eller udbyttmaksimerende, da kategoriseringen som udbyttmaksimerende betyder, at man skal have et gennemsnitligt bruttoudbytte på over 32.000 kr. pr. ko i årene 2012-2014, mens low cost skal have et krav til dækningsbidraget på under 11.000 kr. pr. ko.

I mellemgruppen er der kun to, der kan kategoriseres som low cost, og to der kan kategoriseres som udbyttmaksimerende. Det skal dog bemærkes, at en af bedrifterne i henholdsvis low cost og udbyttmaksimerende ligger lige på grænsen. Det er kun et enkelt år med ekstraordinært højt bruttoudbytte, der gør, at denne bedrift ligger over grænsen. De øvrige år ligger bedriften under grænsen. Dermed var der få i mellemgruppen, der lever op til disse kriterier, mens man omvendt ud fra kriterierne kunne placere 16 af de 20 af de bedste bedrifter i de to kategorier.

Derudover skal det bemærkes, at der er en klar sammenhæng mellem dækningsbidrag pr. ko og krav til samme. I mellemgruppen har bedrifterne med højeste dækningsbidrag pr. ko også højeste krav til dækningsbidraget. Dermed følges indtægter og omkostninger stort set ad i mellemgruppen, mens dette er mindre markant ved de bedste, idet marginen mellem dækningsbidraget pr. ko og krav til dækningsbidraget var noget højere ved dem.

### Vigtige nøgletal

I tabellen nedenfor kan man se de vigtigste nøgletal for mellemgruppen (de otte deltagende landmænd i de kvalitative interviews), de bedste landmænd (de 20 landmænd i "Sådan gør de bedste"-magasinet) samt alle konventionelle storrace-bedrifter, der har uploadet årsrapport til SEGES' økonomidatabase. Tallene er gennemsnitstal for 2012-2014.

	Mellemgruppen	De bedste	Alle bedrifter med >150 køer
Antal landmænd	8	18	805
<b>Antal årskøer</b>	<b>272</b>	<b>305</b>	<b>249</b>
<b>Køer pr. ha*</b>	<b>1,07</b>	<b>1,46</b>	<b>1,16</b>
Ydelse pr. kg lev EKM*	<b>9.788</b>	10.328	9.506
Brugers alder	45	45	45
<b>Bruttoudbytte kvæg pr. ko*</b>	<b>30.384</b>	<b>32.162</b>	<b>29.226</b>
Dækningsbidrag, kvæg pr. ko	12.988	<b>14.898</b>	12.040
<b>Krav til DB pr. ko kvæg</b>	<b>12.292</b>	<b>12.126</b>	<b>12.266</b>
<b>Profit kvæg</b>	<b>697</b>	<b>2772</b>	<b>-226</b>
Afkastningsgrad	3,4%	4,8%	2,86%
Landbrugsaktiver pr. ko	178.263	<b>170.193</b>	162.223
Afskrivningernes dækningsgrad	1,5	2,4	1,03
Soliditetsgrad, pct.	20	17	8
gennemsnitlig betalt rente	2,71%	<b>2,32%</b>	3,00%

Tabel 1: Vigtige nøgletal for mellemgruppen, de bedste samt alle konventionelle storrace-bedrifter, der har uploadet årsrapport til SEGES' økonomidatabase. Alle tallene er gennemsnitstal af 2012, 2013 og 2014.

\*kun de 6 konventionelle storrace bedrifter er medtaget

Som man ser af tabellen, så har de otte bedrifter i mellemgruppen færre køer pr. ha jord end de 20 bedste landmænd og lidt mindre end landsgennemsnittet. Både bruttoudbyttet og dækningsbidrag pr. ko er 2.000 kr. lavere for mellemgruppen i forhold til de bedste, men stadig omkring 1.000 kr. pr årsko bedre end landsgennemsnittet af alle konventionelle med over 150 årskøer. Som gennemsnit er der ikke stor forskel mellem de tre gruppers krav til dækningsbidrag, men der er stor spredning indenfor hver af grupperne. Som konsekvens heraf slår forskellen i bruttoudbyttet også igennem på bundlinjen (profit pr. ko). I tillæg hertil ses, at soliditeten i gennemsnit er lidt højere for mellemgruppen end for de bedste. På trods af dette er den gennemsnitlige betalte rente for mellemgruppen højere end for de bedste.

## Kvalitative interviews

I dette afsnit samles de væsentligste og mest fremtrædende iagttagelser foretaget i de kvalitative interviews, og disse iagttagelser er samlet under forskellige temaer.

### Værdisæt

Mange landmænd i undersøgelsen nyder livsstilen i landbruget, livet som selvstændige samt fleksibiliteten i forhold til arbejdstider. Trods glæden ved frihed, så fremhæver flere landmænd stabilitet og tryghed i hverdagen, hvilket de oftest relaterer til økonomien. En god, solid økonomi er vigtigt i forhold til at skabe en god hverdag for familien, hvor de kan klare sig godt og dermed kan overskue det daglige arbejde og økonomien i det.

Flere af landmændenes svar i undersøgelsen viser, at de er omhyggelige med deres arbejde og gerne vil gøre tingene ordentligt og til tiden, hvor et par stykker også betegner sig selv som perfektionister på nogle områder. Enkelte nævner også glæden ved at kunne handle på tingene hurtigt, og at der samtidig er tænkt over tingene og tænkt fremad.

De fleste landmænd i undersøgelsen arbejder på lige fod med deres medarbejdere i stalden, og derfor har mange også et godt indblik og overblik over produktionen og ved, hvor der skal sættes ind produktionsmæssigt, og hvor de kan uddelegere til deres medarbejdere.

Landmændene i undersøgelsen har fokus på harmoni og balance mellem antal køer og hektarer, som så mange andre landmænd har. Landmanden prioriterer stabilitet og tryghed og en god hverdag for familien med økonomisk tryghed. De beskriver sig selv som omhyggelige, rettidige og med godt indblik i produktionen gennem deres tilstedeværelse i stalden.

### Arbejdsglæde

For flere af landmændene er arbejdsglæde, at tingene lykkes. Arbejdsglæde relateres ofte til økonomien, som skal være i orden, og at tingene går i den rigtige retning, men også at komme ud og tage del i arbejdet selv, at handle og at være en del af et team. Det sociale spiller også en rolle, da medarbejderne også skal trives. Det giver ligeledes arbejdsglæde hos landmanden at kunne handle på tingene.

### Ledelse

Mange af landmændene i undersøgelsen er optaget af læring og delegering. Der er spor af læringsmål: "Han skal lære at gå alene om aftenen", "de skal lære at prioritere", og også af metoden "de skal have tid til at gå og se tingene lidt an", som former for læringsmetoder, ligesom enkelte bruger "følg mig princippet" som metode. Det gælder også udenlandske medarbejdere, selvom oplæring tager lidt længere tid.

Landmændene i undersøgelsen har forskellig ledelsesstil. Fælles for dem er, at de stort set alle hælder til en flad ledelsesstruktur, hvor de tilstræber at være tæt på medarbejderne. Der er hyppige dialoger med medarbejderne primært med produktions- eller planlægningssigte. Enkelte håndterer også forslag og ideer fra medarbejdere som motivationsfaktorer, ligesom nogle også nævner involvering og delegering som motivationsfaktorer.

De har stort set alle et billede af, hvordan deres ansatte er og skal ledes. Det er dog ikke altid afstemt med medarbejderen. Landmændene kontrollerer meget forskelligt fra meget kontrol til næsten ikke over skjult kontrol. Der er kun begrænset kobling mellem kontrol, læringsmål og læringsmetoder. Fejl bliver helt naturligt



håndteret, og der er blandt de fleste en holdning til, at fejl sker, og man skal lære af det – en gang. Fejl er i høj grad koblet til selve hændelsen og stort set ikke til ledelsesstrukturen.

Generelt opfatter landmændene god ledelse som, når tingene går op i en højere enhed, og når tingene lykkes, og der opstår en vi-fornemmelse.

Landmændene har deres ledelseslæring fra deres læretid, som de kopierer, hvis den var god og omvendt, hvis den var dårlig. Denne intuitive ledelsesstil supplerer nogle med erfaringsudveksling med ægtefælle eller i forskellige netværk. I en travl hverdag er kurser og uddannelse stort set ikke eksisterende.

Ledelsesudfordringer bliver håndteret, når de kommer udefra og ikke længere kan undgås, mens vanskelige ledelsesudfordringer genereret fra strategier eller klare visioner stort set ikke eksisterer. Vanskelige situationer håndteres, når de ikke kan undgås, ellers udfordres ledelsesopgaven ikke.

### Motiverende og demotiverende kontekster

Landmændene i undersøgelsen motiveres i mange forskellige kontekster. Eksempelvis motiverer konkurrenceaspektet hos én, mens flere landmænd nævner, at pasningen af dyrene og det sociale gennem det daglige arbejde med medarbejderne motiverer dem. Omvendt finder flere landmænd det svært at motivere medarbejderne, og det kan demotivere dem. Det er vigtigt for dem, at både dyrene og medarbejdere har det godt. "Det smitter af på resten af teamet", som én af landmændene i undersøgelsen udtrykker det.

De mange områder, som de ikke kan kontrollere, kan også virke demotiverende på landmændene, såsom syge køer, dårligt vejr, dårlige mælkepriser, samt dårlig medieomtale.

### Udviklingsområder

Landmændene ønsker at blive bedre til at lede og motivere deres medarbejdere, og et par stykker vil gerne blive bedre til at følge op på tingene.

### Sparring, netværk og omverden

Landmændene i mellemgruppen er sjældent first movers. De kigger ud i omverdenen og ser, hvad andre har succes med og kopierer dette. Flere af landmændene er med i erfa-grupper. Nogle er glade for erfa-gruppen, mens andre ikke får så meget ud af det. De oplever også, at de leverer meget ind til erfa-grupperne uden at få så meget igen. Landmændene er også meget forskellige med hensyn til brug af rådgivere. Én landmand har haft sin kvægrådgiver i 30 år, mens en anden stiller krav til sine rådgivere og jævnligt skifter dem ud. Det fortæller om en meget individuel brug af sparring og rådgivning. Familie og kammerater indenfor landbrug indgår også i sparringen, samt fagblade og indhentning af viden via nettet.

De forholder sig til omgivelserne via medier, og dårlig omtale af landbruget påvirker dem. De tager del i lokalsamfundet og prøver på forskelligvis at være gode naboer og pleje deres gode omdømme. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at flere af dem ikke behøver at søge arbejdskraft eller elever. De kommer af sig selv.

### Strategi

Landmændene foretager strategiske beslutninger og disponerer strategisk, selvom de ikke på stående fod kan redegøre for deres samlede strategi. Enkelte har nedskrevne strategier eller er meget konsekvente og målrettede i deres dispositioner, nogle har afklarede delstrategier eller strategisegmenter, og nogle følger deres intuition. Enkelte fortæller om et overordnet mål eller vision for bedriften og har det helt tydeligt formu-

leret. For dem er det en stærk drivkraft. De overordnede mål eller visioner har forskellige temaer, blandt andet optræder økonomi, vækst, harmoni og stabilitet samt familieværdier.

### Beslutning, valg og planlægning

For landmændene i undersøgelsen er planlægning en vigtig faktor. Det beskrives i form af forudseenhed, at få taget de rigtige beslutninger og planlægning i hverdagen, så den går op i en højere enhed. Dette sker med hjælp fra medarbejderne, som forsøges inddraget i de daglige beslutninger.

Nogle landmænd vægter, at stalden er organiseret, og at alle ting har sin faste plads, så man ved, hvor det er, når det skal bruges. En anden planlægningsform kan også være udmøntet i en strategi. Fx kan en plan og strategi være af vikling af forældrenes ejendom med kyllinger og sælge alle maskiner fra for så at ende op med en kvægbedrift. Planlægning handler både om gode vaner og rutiner som eksempelvis en velorganiseret stald, men også planlægning i form af fremtidsstrategier.

### Regner på tingene

Landmændene i undersøgelsen regner på tingene inden investeringer og søger gerne råd hos rådgivere, erfa-gruppen og andre fagrelevante personer samt bruger benchmarking. Regnestykkerne skal dog give mening, og de lytter ikke nødvendigvis til banken eller rådgivere, hvis de ikke selv kan se meningen i det. Flere af landmændene har derimod stillet nogle parametre op, som skal opfyldes, før det kan svare sig økonomisk at investere. De regner selv på tingene, og det skal give økonomisk mening ud fra deres egne opstillede regnestykker, før de handler. Som én af landmændene i undersøgelsen udtrykker det: "Der skal være økonomi i det eller en arbejdslettelse, ellers gør jeg det ikke".

### Kontrol

Kontrol er en fysisk aktivitet, hvor landmanden kontrollerer ved at tage del i produktionen ofte på strategisk vigtige steder. Der er skjult kontrol, hvor landmanden kontrollerer, uden at medarbejderne ved det, og selvkontrol, hvor medarbejderne kontrollerer sig selv op mod et stærkt tillidsbaseret værdisæt. Herudover er der ad hoc kontrol – eller slet ingen. Kontrol er i langt overvejende grad en produktionsteknisk kontrol, mens kontrol som et lærings- eller udviklingsperspektiv kun forekommer i meget begrænset omfang ligesom kontrol på ledelsesområder, f. eks virker delegering eller involvering som mere løst formuleret. Enkelte anvender LEAN-tavlemøder til at opnå en mere kollektiv tilslutning til det kontrollerende og til korrigerende handlinger. Landmændene søger fejlårsager og er bevidste om at rette på fejl.

### Mødestruktur

Mødestrukturen er meget forskellig blandt landmændene i undersøgelsen, og der er ikke et bestemt mønster i mødestrukturen på bedrifterne. Mens nogle holder LEAN-tavlemøder, så foretrækker andre landmænd i undersøgelsen af tage tingene over kaffen i mere ustruktureret udgave.

### Arbejdstid og fritid

Fælles for landmændene i undersøgelsen er, at de er bevidste omkring arbejdstid overfor familietid, og at de prioriterer at skaffe sig tid til familie, fritid og ferie. De har alle mulighed for at tage ud og rejse med familien med god samvittighed, fordi de har nogle betroede medarbejdere eller familiemedlemmer, som de stoler på, der kan klare bedriften, imens de er på ferie.

De fleste af landmændene arbejder fra 50 timer om ugen og opefter. Enkelte landmænd forsøger at holde sig på 37 timer om ugen. Et par af landmændene forsøger at holde fri hver anden weekend, hvor medarbejderne så tager over, mens en enkelt af landmændene stort set ikke er på bedriften.

De ansatte forsøger selv at klare opgaver, når landmændene holder fri. De fleste af landmændene forsøger at dele ansvarsområder og opgaver ud på medarbejderne, så de er jævnt fordelt, samt at de er selvkørende. Men landmændene er også selv synlige og deltager i arbejdsopgaverne på bedriften.

Landmændene går meget op i, at det er medarbejderne, der har de faste opgaver, så de selv kan være fleksible, hvis der skulle opstå nogle uforudsete ting.

## Bilag 1 Interviewguide

Interviewguiden nedenfor blev anvendt ved interviewene af landmændene i undersøgelsen.

### Rammer for interviewet

Selve interviewet skal være styret, så man kommer rundt om de valgte emner, men det er væsentligt at give rum til landmandens forklaringer, eksempler og overvejelser, så man kommer bag alt det faktuelle. Derfor skal der i interviewsituationen også spørges efter uddybninger og eksempler.

<b>Spørgsmål</b>
<b>1. Indledende spørgsmål</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Fortæl om dig selv og din virksomhed.</li><li>b) Hvad var din motivation for at blive landmand?</li><li>c) Hvad giver dig arbejdsglæde?</li><li>d) Hvad giver mindst energi?</li></ul>
<b>2. Selverkendelse/Selvopfattelse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Hvad vil du selv pege på er årsagen til, at du klarer dig bedre end mange af dine kollegaer?</li><li>b) Hvad vil du pege på er årsagen til, at du ikke ligger blandt de bedste?</li><li>c) Hvad synes du, du gør anderledes i forhold til dine kollegaer?</li><li>d) Hvad ville dine kollegaer sige om dig?</li><li>e) Hvilke styrker og udfordringer er der ved din virksomhed?<ul style="list-style-type: none"><li>• Evt. de tre vigtigste parametre</li></ul></li><li>f) Hvad vil du blive bedre til?</li></ul>
<b>4. Landmandens overvejelser omkring bedriftens strategi, mål og økonomi?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Hvad er din strategi eller mål for bedriften?</li><li>b) Hvorfor har du den strategi/mål?</li><li>c) Hvordan kom du frem til den strategi/mål?</li><li>d) Hvad er din plan for at udføre strategien/nå målet?</li><li>e) Hvor meget er dine medarbejdere involveret i strategien/målet?</li><li>f) Hvor henter du sparring og inspiration til strategi/mål?</li><li>g) Hvad undersøger du forud for en investering?</li><li>h) Hvordan afgør du konkret, om det er en økonomisk god investering?</li><li>i) Hvem involverer du i beslutningen, og hvorfor og hvordan?</li></ul>

## 5. Ledelseskompetencer

- a) Hvor meget deltager du i den daglige drift?
  - a. Hvor tit er du inde over staldarbejdet?
  - b. Spiser du frokost med dine ansatte?
  - c. Sparrer du med dine ansatte?
  - d. Inddrager du dine ansatte i managementværktøjerne/registrering?
- b) Hvad er god ledelse for dig?
- c) Hvordan er forholdet mellem dig og dine ansatte?
- d) Hvad vil dine ansatte sige om dig?
- e) Tager medarbejderne selv initiativ, hvis noget skal laves?
- f) Er der stor udskiftning? (anciennitet?)
- g) Hvilke egenskaber vægter du ved rekruttering?
- h) Hvordan lærer du dine medarbejdere op?
- i) Hvad gør du for at fastholde gode medarbejdere?
- j) Hvornår oplever du udfordringer med ledelse af medarbejdere?
- k) Hvordan opstod sidste "fejl" i virksomheden?
- l) Hvordan blev fejlen håndteret?

## 6. Overblik og planlægning

- a) Hvordan skaber du overblik over bedriften?
- b) Hvordan planlægger du dagligdagen af bedriften?
- c) Holder din planlægning?
  - a. Hvad gør du, når den ikke holder?
- d) Hvordan er den dagligdag organiseret for dine medarbejdere?
- e) Hvad er din ugentlige arbejdstid?
  - a. Hvor ofte holder du ferie?
  - b. Er du til at træffe, når du holder ferie, og hvor ofte kommer der arbejdsrelaterede opkald på ferien?
- f) Hvordan sikrer du dig, at tingene bliver gjort og gjort til tiden?