

Opnå resultater som de bedste landmænd

Ivan Damgaard, Chefkonsulent, Skov & Landskabsing./Civiløkonom
HD-R

Mille Møller Nielsen, Specialkonsulent, Forandringsprocesser
Ditte Kjær, Sociolog

Erhvervsakademi Aarhus, 14. maj 2019

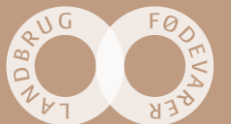
SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



HVEM ER TOP2 LANDMANDEN?

SEGES



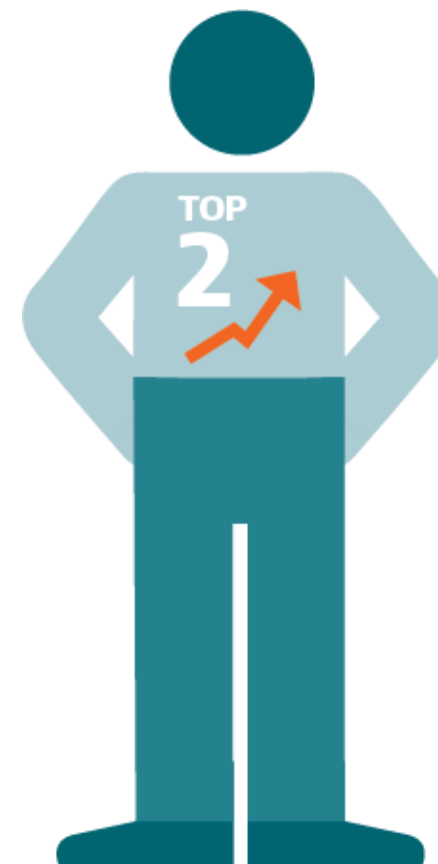
Mennesket bag

Har ofte
arbejdet med
andet end
landbrug

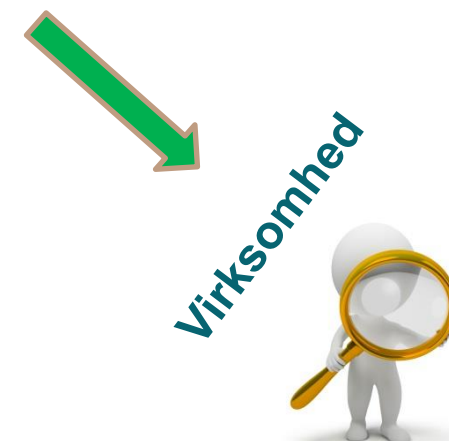
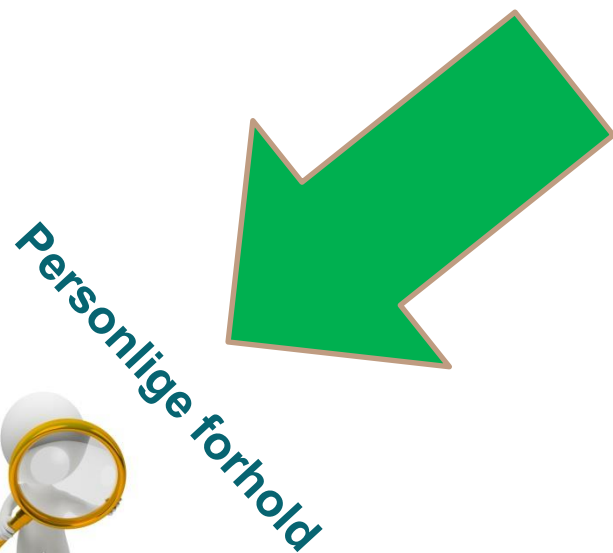
Tid og overskud

Udvikling af
virksomheden

SEGES



Barrierer, udfordringer og **potentialer**
i forhold til forbedret økonomisk bundlinje



SEGES



Et stærkt økonomisk fokus

Bundlinje

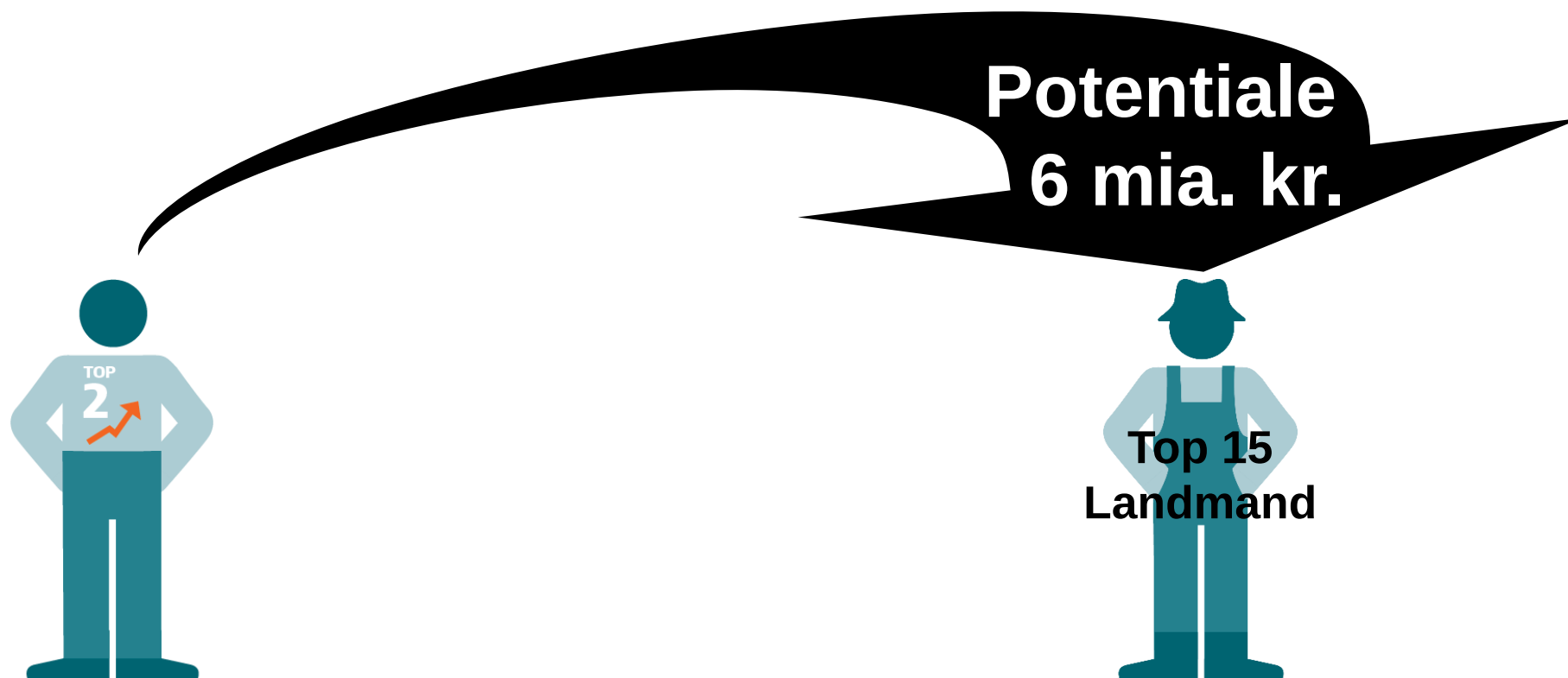
Budget

Konsolidering
eller
risikospredning

SEGES



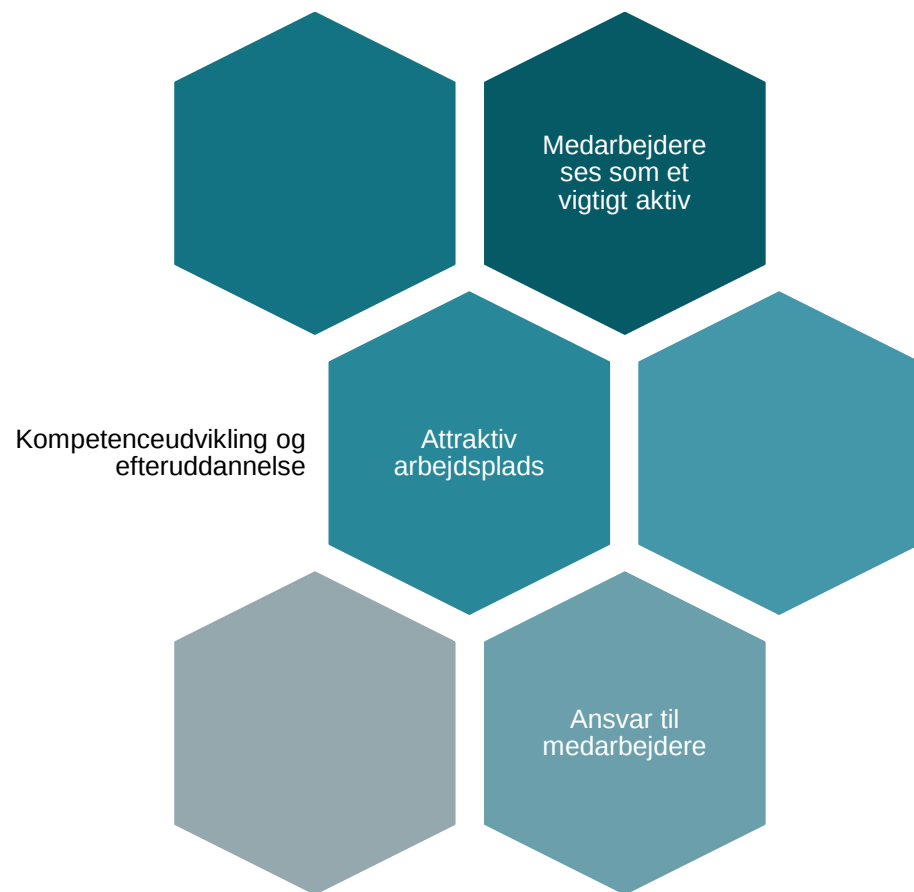
Uudnyttet potentiale – teoretisk



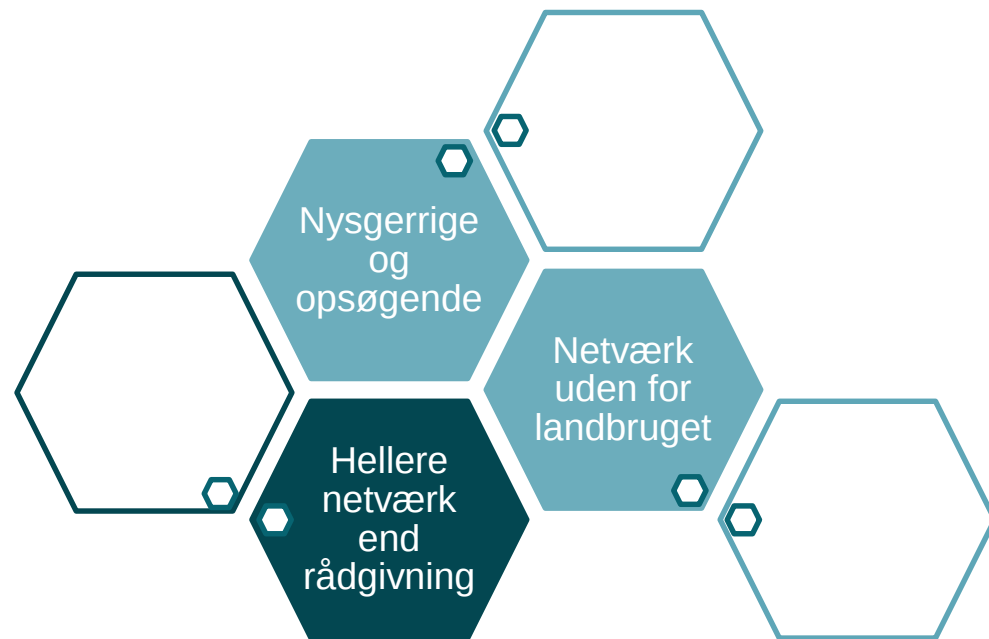
SEGES



Ledelse er vejen til succes



Netværk til optimering og udvikling



HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

TOP 2 viden og Dansk Landbrug
- Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

SEGES



Projektets formål

Formålet er at forbedre bundlinjen på den enkelte landbrugsbedrift ved at styrke landmændenes forretnings- og virksomhedsforståelse - baseret på viden fra de 2 % dygtigste landmænd målt på økonomisk afkast og soliditet

Projektets hypotese

Projektets hypotese er, at forskellen mellem TOP2 og andre landmænds økonomiske performance ligger i:

- **Landmandens kendskab til og interessen for at arbejde med personlige styrker og svagheder**
- **Landmandens forretnings- og virksomhedsforståelse**
- **Landmandens evne til at udøve strategisk ledelse**

Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb tilpasset den enkelte ejerleder, med mulighed for at følge to forskellige udviklingsspor:
- Målgruppe 1

”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg bør forandre, så implementerer jeg det”

 - hvor viden om værdiskabende forandringer, kommer fra:
 - deltagelse i projektets 2 videns seminarer i 2019
 - deltagelse i projektets netværksgruppe, der afholder 2 netværksmøder med projektet som facilitator i 2019
- Målgruppe 2

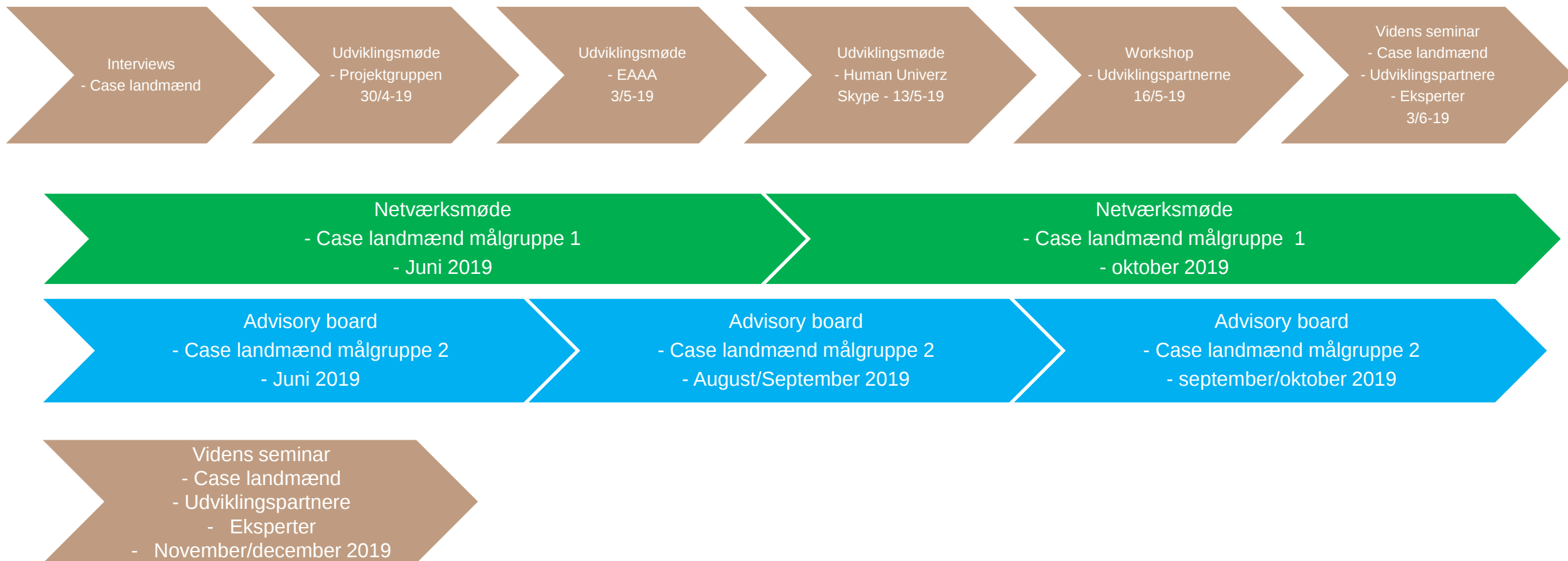
”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg skal forandre, og hjælp mig med at implementere de relevante forandringer”

 - hvor viden om værdiskabende forandringer, kommer fra:
 - deltagelse i projektets 2 videns seminarer i 2019
 - etablering af et virksomhedsspecifikt advisory board med egen udviklingspartner, hvor projektet deltager som udviklingskonsulent
 - Der gennemføres 3 advisory board møder i 2019
- Målgruppe 3
 - Bred test, implementering og kommunikation til Dansk Landbrug

Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb som **også** vil arbejde med udvikling af rådgivningen.
- Målet er
 - at udfordre de deltagende udviklingspartnere på kulturen i og omkring rådgivning af landmænd
 - at gøre den strategiske rådgivning mere proaktiv
 - at udnytte big data og dyb viden om landbruget generelt og det enkelte landbrug specielt, til værdiskabende rådgivning
 - at tilbyde ejerleder strategisk sparring og opfølgning målrettet ejerleders ønsker og behov
 - at de deltagende udviklingspartnere bliver forandringsagenter i egen rådgivningsvirksomhed

Processen 2019



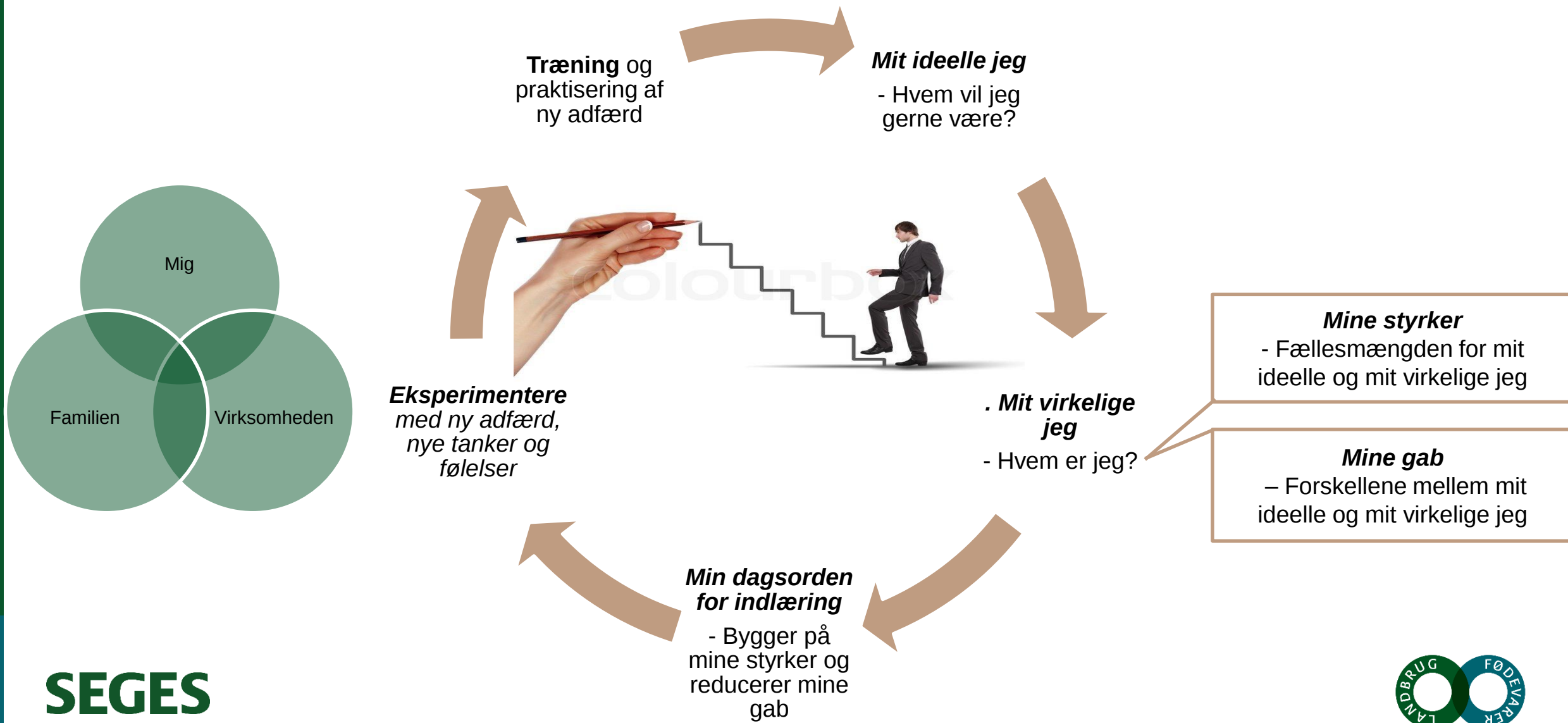
4 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

1# ANBEFALING

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

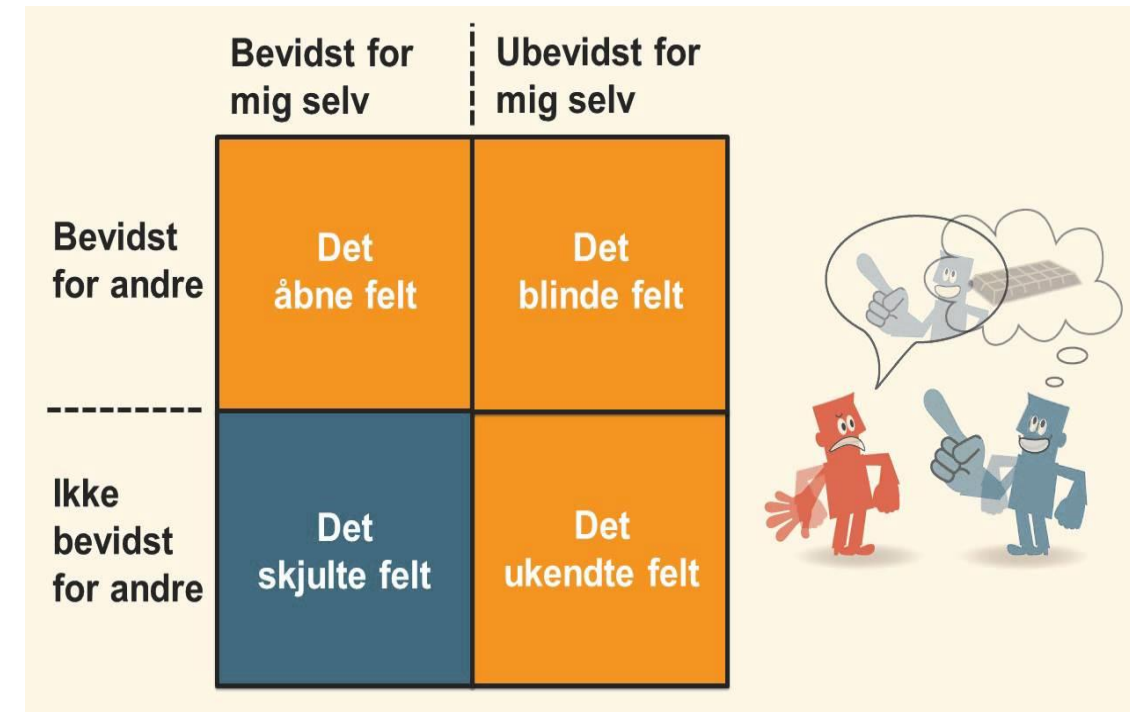
Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



Personlig udvikling – fra drøm til virkelighed

18

- Mit virkelige jeg - veje til øget selvindsigt
- **Min Neo-pi-3**
 - Bygger på Fem-Faktor modellen
Personligheden kan bedst beskrives ud fra iboende personlighedstræk, der kan reduceres til 5 overordnede og grundlæggende personlighedsdimensioner
 - Emotionelle reaktioner
 - Introvert eller ekstrovert
 - Åbenhed
 - Venlighed
 - Samvittighed
- **JoHaRi**
 - For at skabe større kontrol over din adfærd
 - Fordi du få ny indsigt gennem feedback
 - Fordi du ser nye åbenbare gab



2# ANBEFALING

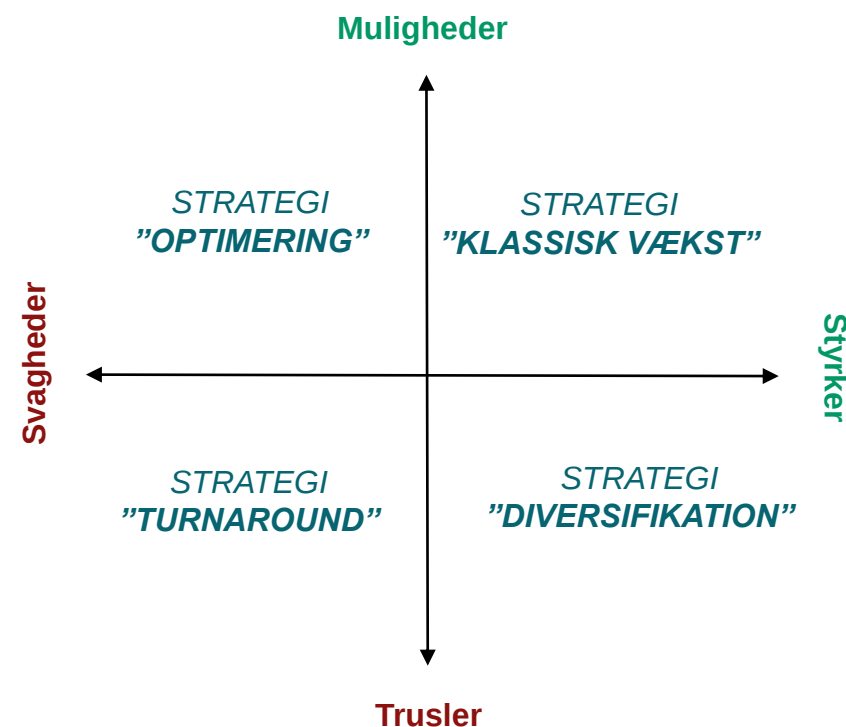
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

Hvilke strategiske temaer styrer du efter?

Situationsanalysens vurdering

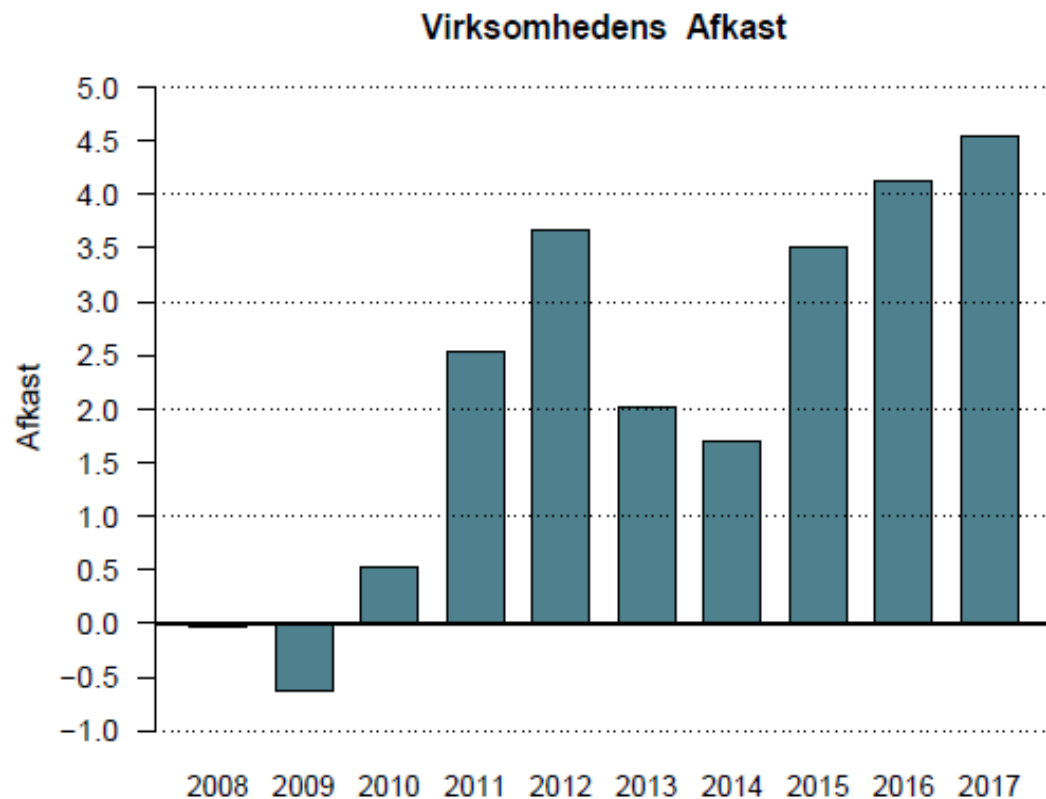
Styrker I dag	• Hvor er vi stærkest? • Hvad har drevet succesen historisk? • Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?
Svagheder I dag	• Hvor er vi svage? • Hvad hæmmer succes? • Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?
Muligheder I fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder? • Hvad kan vi blive bedre til? • Hvad gør vi ikke i dag?
Trusler i fremtiden	• Hvad er de vigtigste usikkerheder? • Hvad skal vi tage os i agt for? • Hvad kan bremse succesen?

Den strategiske palette med temaer

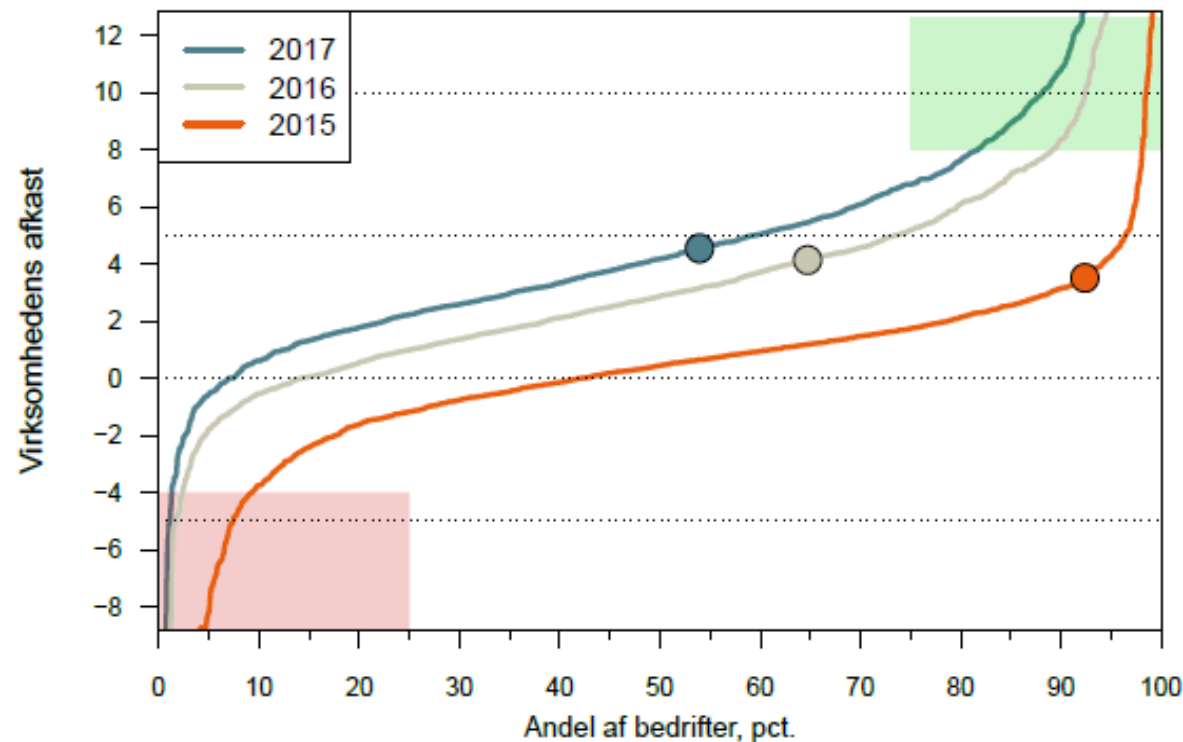


Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 1

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.



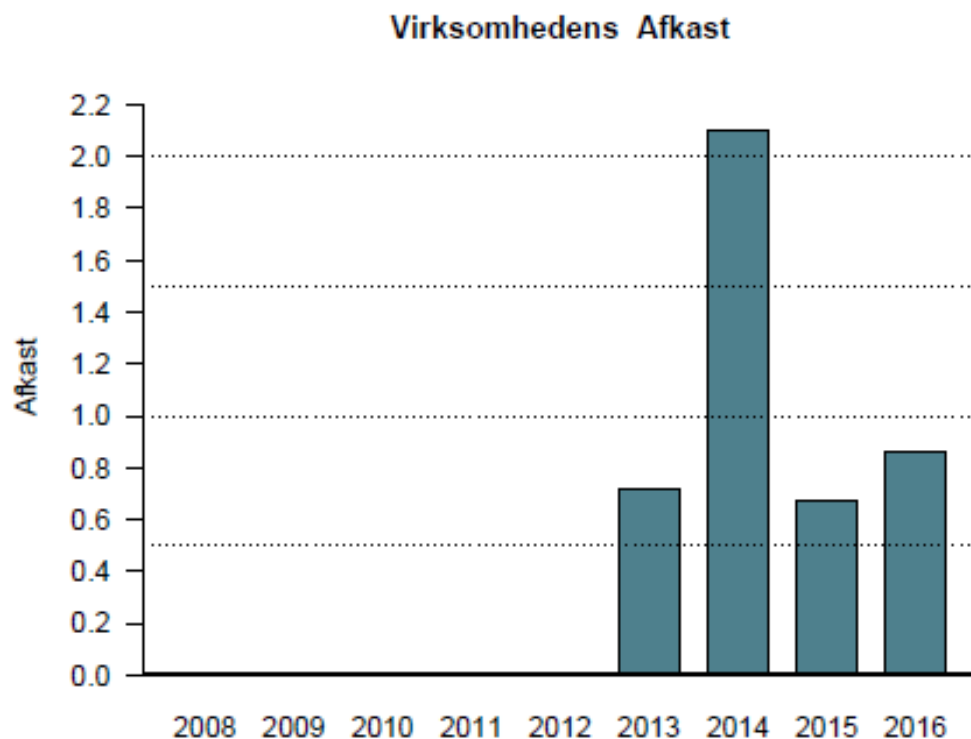
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



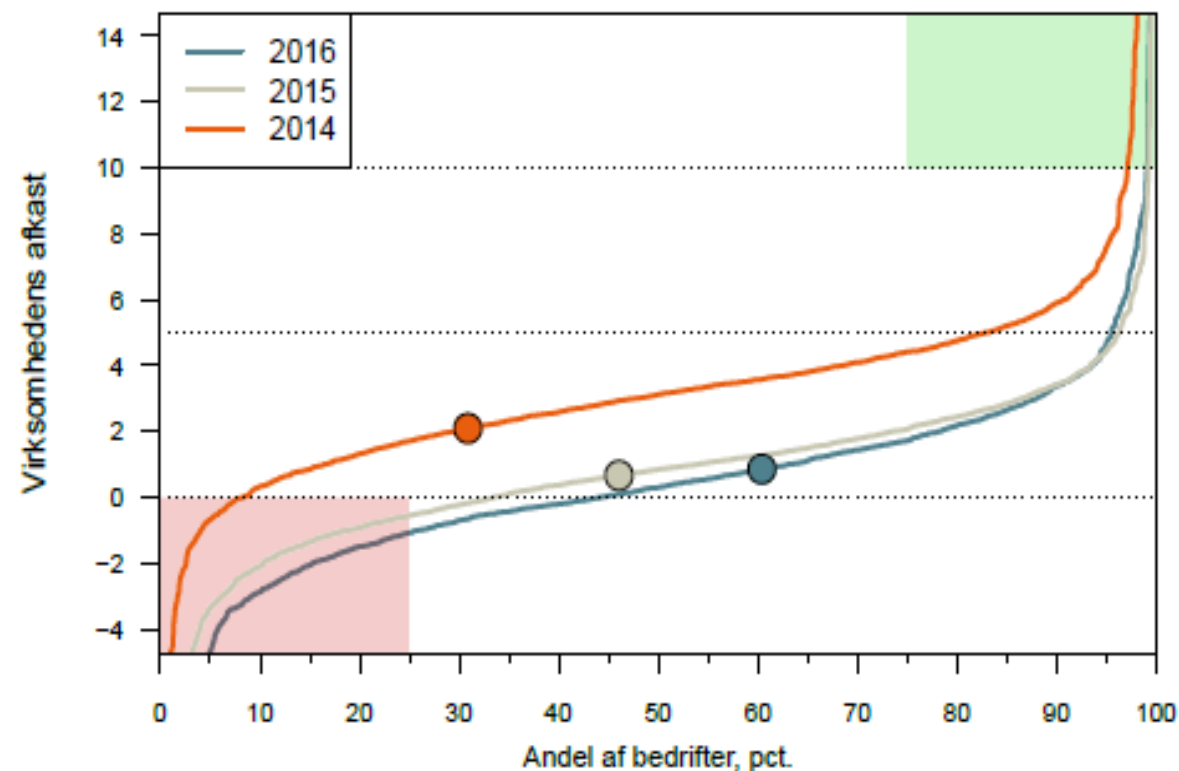
Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra Økonomidatabasen, SEGES.

Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 2

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 4 år.



Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret i forhold til alle andre i gruppen.
Spredningsgrafene er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra økonomidatabasen, SEGES.

3# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**

FIXED MINDSET

"Jeg er bare ikke god
til medarbejdere"

"Med erhvervets rammevilkår
kan jeg ikke tjene penge"

"Jeg kan ikke lade være med at sige
min mening"



"Jeg vil gerne blive bedre
til at håndtere medarbejdere –
vil du hjælpe mig?"



"Andre landmænd kan tjene gode
penge, hvordan tjener jeg penge?"



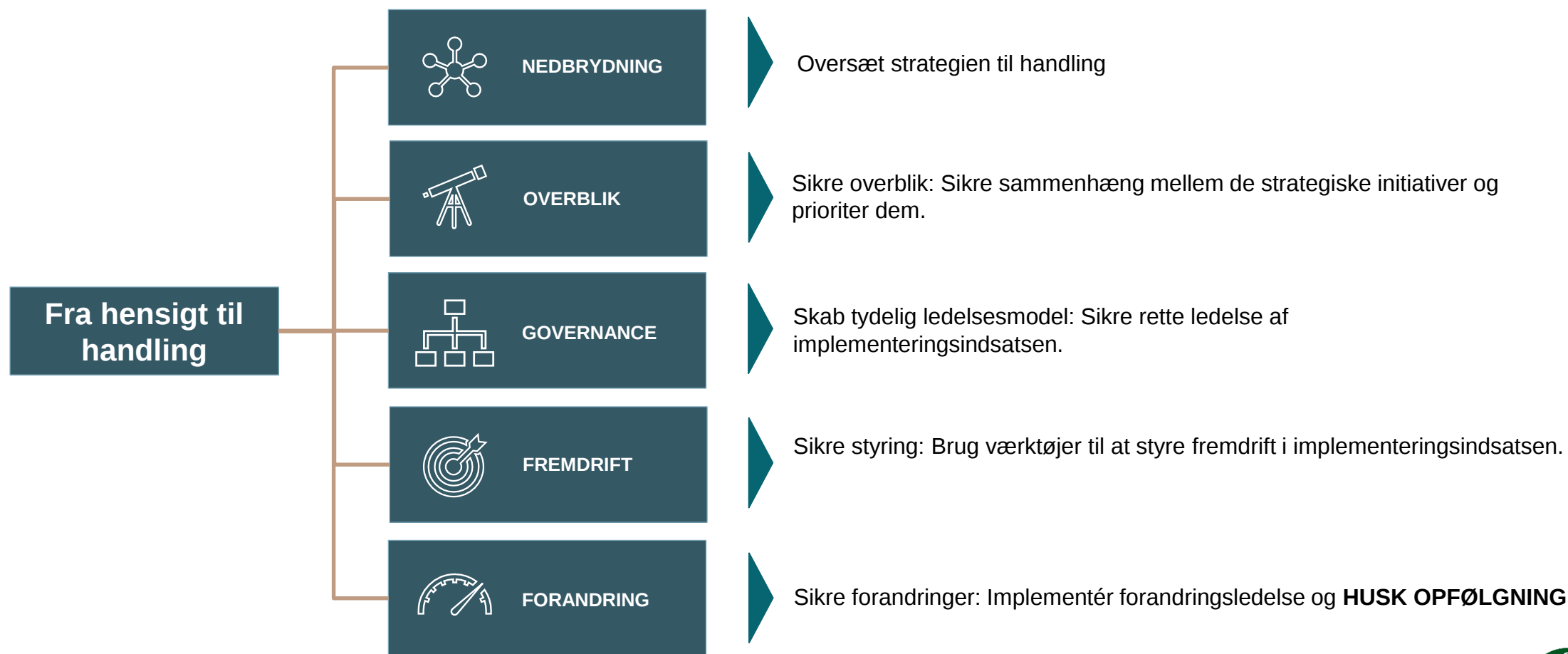
"Gider du ikke losse mig over benet, hvis
jeg bliver for spids i tonen, for jeg er nødt
til at huske på at tøjle mig selv?"

GROWTH MINDSET

4# ANBEFALING

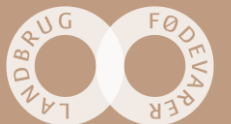
GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



INTERVIEWS

SEGES



Interviewguide

Personlige egenskaber, kompetencer og værdier

Vil du fortælle lidt om dig selv og din virksomhed?

- Hvad er din alder?
- Hvad er din civilstatus? - børn?
- Hvilke værdier er vigtige for dig/din familie i hverdagen?
- Hvad er din personlige drøm for fremtiden for dig/familien?
- Deler du udfordringer og problemstillinger med din samlever?
- Hvilke roller spiller din familie i virksomheden?
- Er der familiære udfordringer lige nu? (skilsmisse, ejerskifte etc.)
- Hvorfor har du valgt at blive landmand?
- Hvad er det, som driver dig i din dagligdag? Hvad brænder du for?
- Hvad ser du som dine stærke sider som menneske?
- Hvad ser du som dine svage sider som menneske?
- Hvordan arbejder du med dem?
- Hvor ser du dit personlige største forbedringspotentiale?
- Hvad kan få dig til at ændre adfærd, så du ikke gør, "det du plejer at gøre"?
- Hvordan ser din virksomhed ud? Ha./dyr/medarbejdere/omsætning
- Hvilken virksomhedskonstruktion har du? (I/S? A/S? APS? Selveje? Forpagtning? Andet?)

Vision

Hvad er din overordnede vision for virksomheden

- Hvorfor har du valgt den?

Hvor ser du de største barrierer/udfordringer og vækstpotentiale fremadrettet for din virksomhed?

Hvor ser du de største udfordringer for økonomisk og mental robusthed for virksomheden og dig som ejerleder?

Hvordan skulle din virksomhed/produktion gerne se ud om 3-5 år?

- Hvorfor har du valgt den retning?

Rådgivning

Hvilke typer rådgivning anvender du?

– generel rådgivning/specialist/ekspert

- Faglig rådgivning i og omkring produktionen, økonomisk rådgivning, strategisk rådgivning

- Personlig rådgivning/sparring

Stiller du specifikke krav til din rådgiver for at sikre værdi i rådgivningen?

- Hvilke?
- Hvad er din omkostning til rådgivning?

Hvordan skal fremtidens rådgivning se ud?

- Hvad skal der være mere af og mindre af?

Strategi

Har du en strategi for virksomheden? (nedskrevet?)

- Hvad er din strategi baseret på? (Optimering, vækst, turnaround eller diversifikationsstrategi) og hvorfor?

Har du vækstsmål? (er det kr. eller kg. der tænder dig?) (produktionsmål og/eller økonomiske mål

- Vil du give et eksempel på et strategisk mål?

Hvordan kommunikeres/implementeres strategien ned igennem organisationen?

Arbejder du med strategiske handlingsplaner, for at sikre implementering af strategien?

Arbejder du med virksomhedskulturen?

Ser du bæredygtighed som udviklingsvej for din virksomhed? – i givet fald hvordan?

- I givet fald, hvordan arbejder du med bæredygtighed og følger du op på det?

Hvem bruger du som sparringspartner omkring strategi?

Hvor bevidst er du omkring fremtiden inden for landbruget, når du lægger strategi?

Hvordan arbejder du med din strategi (kortsigtet plan eller langsigtet mål)

Hvor langsigtet er din strategi? (år)

Hvordan så din strategi ud for 3-5 år siden?

- Har du opfyldt de målsætninger, som du satte dig for 5 år siden?
 - Er målsætningerne opfyldt alene eller sammen med AB, mentor, bestyrelse, gådråd, driftsleder, ægtefælle, virksomhedsrådgiver etc.)

Er du first mover, second fast eller follower?

Når jeg siger værktøjer i forhold til strategi, hvad tænker du så?

- Hvilke værktøjer, metoder, processer bruger du til arbejdet med strategi?
- Mangler du værktøjer på dette område?

Hvad får dig til at ændre på din virksomhed? (sætte bevidste forandringer i gang)

Vækst gennem viden

Hvor vigtig er ny viden for dig i rollen som henholdsvis ejerleder og driftsleder?

Hvorfra får du viden, som skaber nye ideer og innovation på din bedrift?

Hvilke netværk bruger du/er en del af?

- Erfa-gruppe (hvilken slags), kolleger (hvilke), medarbejdere, landboforeninger (hvilke)?
- Hvilken viden opnår du fra de forskellige netværk?
- Søger du viden uden for landbruget?

Ser du behov for et andet netværk i fremtiden til at udfordre dig og din virksomhed?

Har du en bestyrelse/gådråd?

- Hvem har beslutningskompetencerne?

Hvorfor har du / har du ikke en bestyrelse/gådråd?

Organisering, ledelse og ledelseskraft

Hvordan er din organisering af virksomheden?

- Hvordan har du uddelegeret ansvaret? – driftsledere/afdelingsledere/funktionsledere

Hvordan vil du beskrive dig selv som leder? – hvordan tænker du direktørrollen ind?

Hvordan ser du din rolle i virksomheden?

- Jeg vil gerne have dig til at tegne din hverdag og dine aktiviteter fra du står op til du går i seng (uden at virke ledende; hvornår befinder du dig i stalden/marken, hvornår sidder du på kontoret. Bruger han tid sammen med familien om aftenen?)

Hvordan vægter du din tid mellem drift og udvikling af virksomheden?

Hvordan implementeres ny viden og nye initiativer i virksomheden

Hvordan er relationen mellem dig og dine medarbejdere?

Hvordan er vidensdeling med dine ansatte og hvor højt vægter du det?

- Hvordan tror du dine medarbejdere opfatter sig som leder?

Kan dine medarbejdere selv prioritere i arbejdsopgaverne og tage initiativ?

Er der stor udskiftning af medarbejdere?

- Hvilke egenskaber er vigtige for dig ved rekruttering af nye medarbejdere?
- Hvordan on-boarder du nye medarbejdere?
- Hvordan fastholder du dine dygtige medarbejdere?
Hvilke udviklingsveje er der internt for dine medarbejdere? (Finder han fremtidens ledere internt i virksomheden, i stedet for at rekruttere dem eksternt? – Som er vildt svært i dag)

Har du primært udenlandske eller danske medarbejdere på din bedrift?

- Er det et bevidst valg? Hvorfor?

Hvordan har du udviklet dig som leder de sidste 3-5 år?

Hvordan vægter du efteruddannelse for dig og dine medarbejdere?

Hvilke ledelsesværktøjer, metoder og processer bruger du? (LEAN, Tavlemøder, MUS etc.)

Teknologi

Hvor meget prioriterer du teknologi på din bedrift? (Maskiner, automatisering, It-programmer mv.)

Hvornår beslutter du dig for at investere i teknologi?

Hvad er den sidste teknologiske anskaffelse og hvorfor lige det?

Hvor stor betydning tillægger du teknologien i forhold til vækst?



Økonomi
Hvordan er dit økonomistyrings setup? (summax, Ø90, farmsekretær, taster selv etc.)
Hvad er dit økonomiske fokus?
a. Vækst på topline? b. Vækst på bundlinje? c. Andet fokus? (Bundlinje, soliditetsgrad, afkastningsgrad, fremstillingspris, omsætning, driftsresultater)
Hvor er virksomhedens administration? (controller, regnskabsassistent, farmsekretær)
Lægger du budget?
Holder du dine budgetter og laver opfølgning?
Hvilke økonomiske nøgletal bruger du til at vurdere drift og udvikling? – bruger du dem aktivt?
Laver du budgetopfyldning (KPI-rapport, Summax, Mål/Delmål?)
Hvordan er dit rapporteringssystem?
• Bruger du rapportering intern i virksomheden til ledere/medarbejdere? • Kører du ekstern rapportering til f.eks. bank, AB, rådgiver og bestyrelse?
Hvad er de største økonomiske risici på bedriften?
• Hvordan håndterer du risici? Giv gerne eksempler • Hvordan er din risikovillighed? (Høj eller lav)
Hvor højt vægter du købmandskabet – forretningen?
• Forhandling med bank? • Forhandling ved køb og salg?
Hvordan prioriterer du dit finansielle beredskab?
• Hvordan er din økonomiske robusthed ift. udefrakommende faktorer? (f.eks. tørke, svingende priser)

Marked og interessenter
Hvem er dine vigtigste interessenter for dig og din virksomhed og hvad forventer de af dig?
Hvordan lever du op til deres forventninger/krav?
Hvordan fastfolder du den ønskede relation til interessenterne?
Hvad er vigtigst for dig:
- Producere til lavest mulig omkostning? - Være tæt på forbrugeren med mine produkter? - Risikospredning – flere forretningsområder, brug af porteføljer?
Hvor kommer din indtjening fra de næste år?
• Kommer der indtægter fra nye forretningsområder?
Hvordan finder du inspiration og viden til forretnings-og markedsudvikling?
• Hvorfor har du valgt den retning?
Hvordan er behovene for din virksomhed ændret sig de sidste fem år? (eks. er flere medarbejdere lig øget ledelsesfokus)

Udviklingskort

Personligt udviklingskort

Navn:

Dato:

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Hvem har vi interviewet?

18 caselandmænd
Gennemsnitsalder: 40 år

2 planteavlere

9 svineproducenter

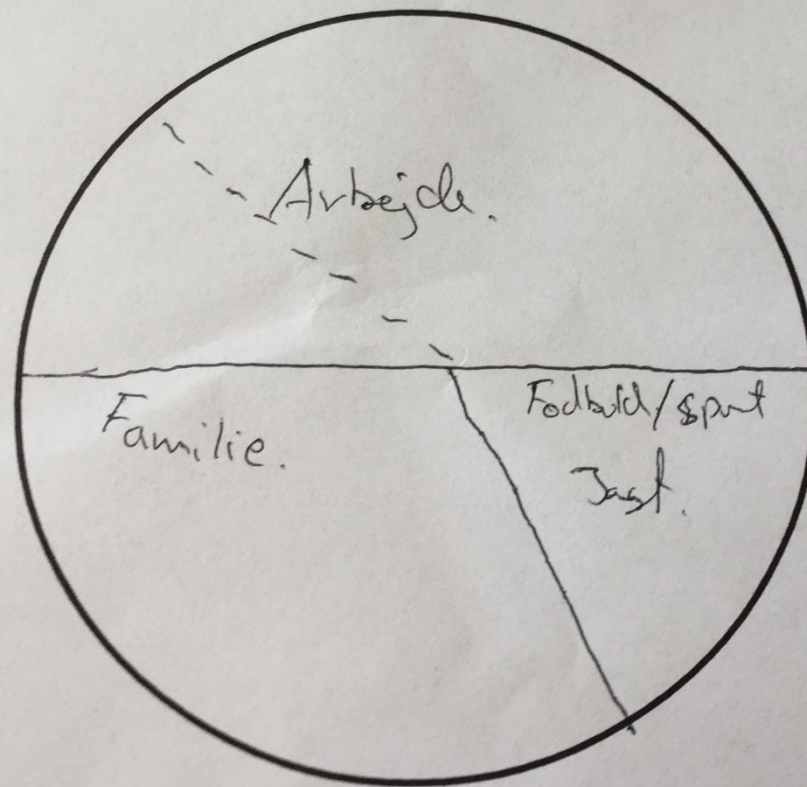
6
mælkeproducenter

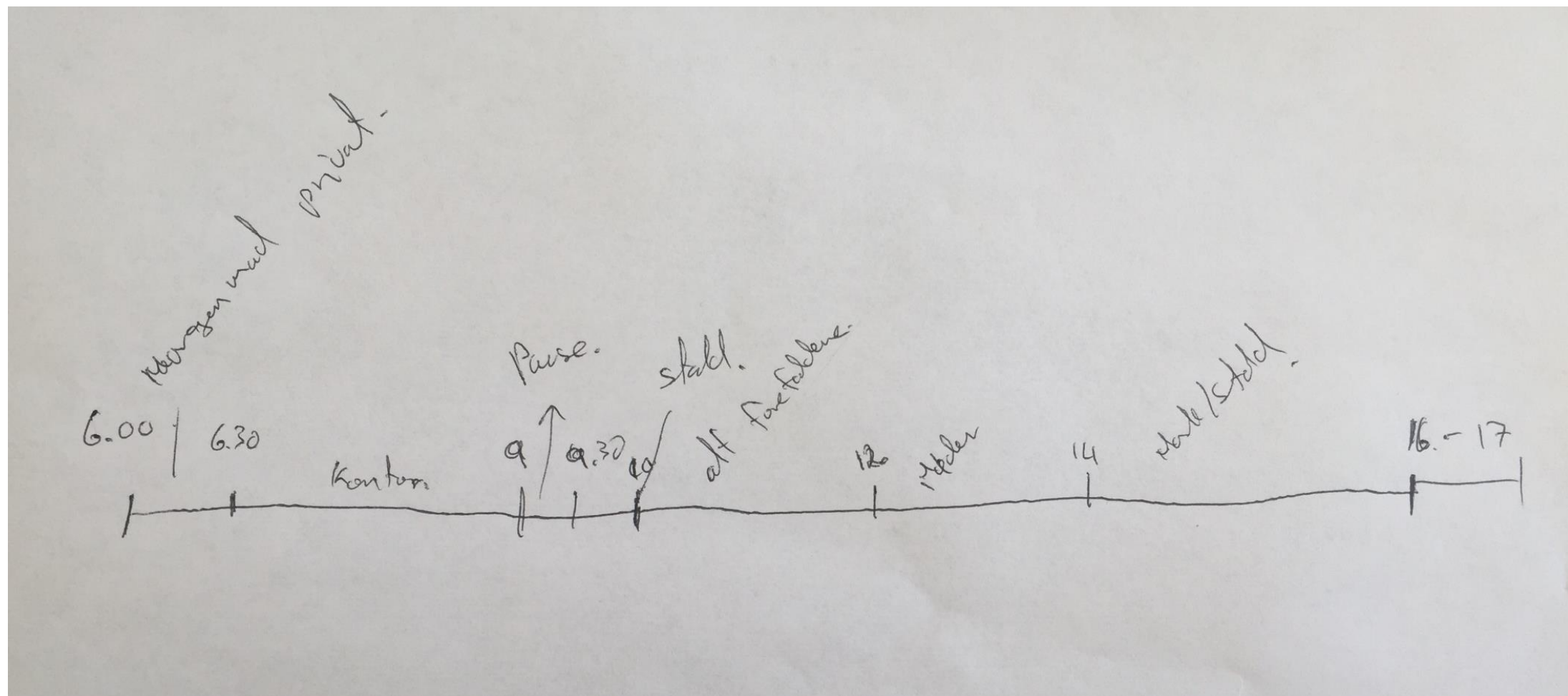
1
kyllingeproducent

Caselandmand 1

- 31 år
- Bor med sin kæreste
- Nyetableret i 2016
- To fastansatte og en elev (+ hjælp fra far)
- 550 søer
- 280 ha jord







Personlig indsigt

"Jeg er en god leder, jeg styrer også min fars planteavl. Jeg køber også korn for ham. Jeg ved, hvad jeg gør, og er sikker på, at det er det rigtige. En investering er regnet i bund, så jeg er sikker. Jeg er en kæmpe talnørd. I aner ikke, hvor meget jeg bruger Excel"

"Jeg havde for gang i mange ting, jeg øver mig i at have få ting i gang på én gang, men jeg er meget nysgerrig, alt det nye, som kunne være spændende. Det er jeg blevet bedre til at sortere i"

Virksomheds- og forretningsforståelse

"Min strategi bygger udelukkende på konsolidering. Mit vækstmål er at konsolidere med 20 % (soliditetsgrad på 20), det er målsætningen med den"

"Det er svært at finde ud af, hvad jeg skal indenfor de næste fem år. Staldanlægget renoverer vi på, men det kan vi ikke blive ved med, hvad skal vi? Generelt, hvad skal det danske landbrug? Omtalen, klimaet og bæredygtighed - Jeg vil gerne hjælpe, men det koster, og det er tit stopklods"

Strategisk ledelse og eksekvering

”Jeg har en tendens til, at det helst skal være mig, der skal samle det hele”

Jeg skal blive bedre til at give slip, og lade medarbejderne komme til, og tro på at andre kan gøre det ligeså godt som mig selv”

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
INDSATS-OMRÅDER	• Få mere overskud • Være bedre til at slippe kontrollen og give slip • Bedre til at prioritere familie	• Vælge en retning og følge den.	• Være bedre til at følge op på nye tiltag • Afholde MUS
DINE FOKUSOMRÅDER			
KONKRET ADFÆRD	• Jeg er bindeled til alt lige nu	• Får mange nye ideer	• Manglende disciplin omkring tavlemøder og MUS

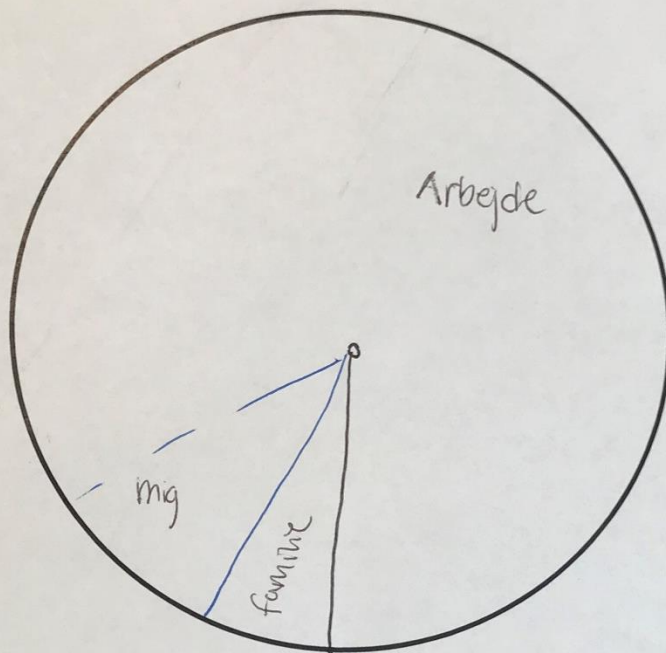
STØTET AF
romilleafgiftsfonden for landbrug



Caselandmand 2

- 42 år
- Gift og har to børn
- Tre fastansatte og tre elever
- Tre ejendomme
- 360 malkekvæg
- 260 ha





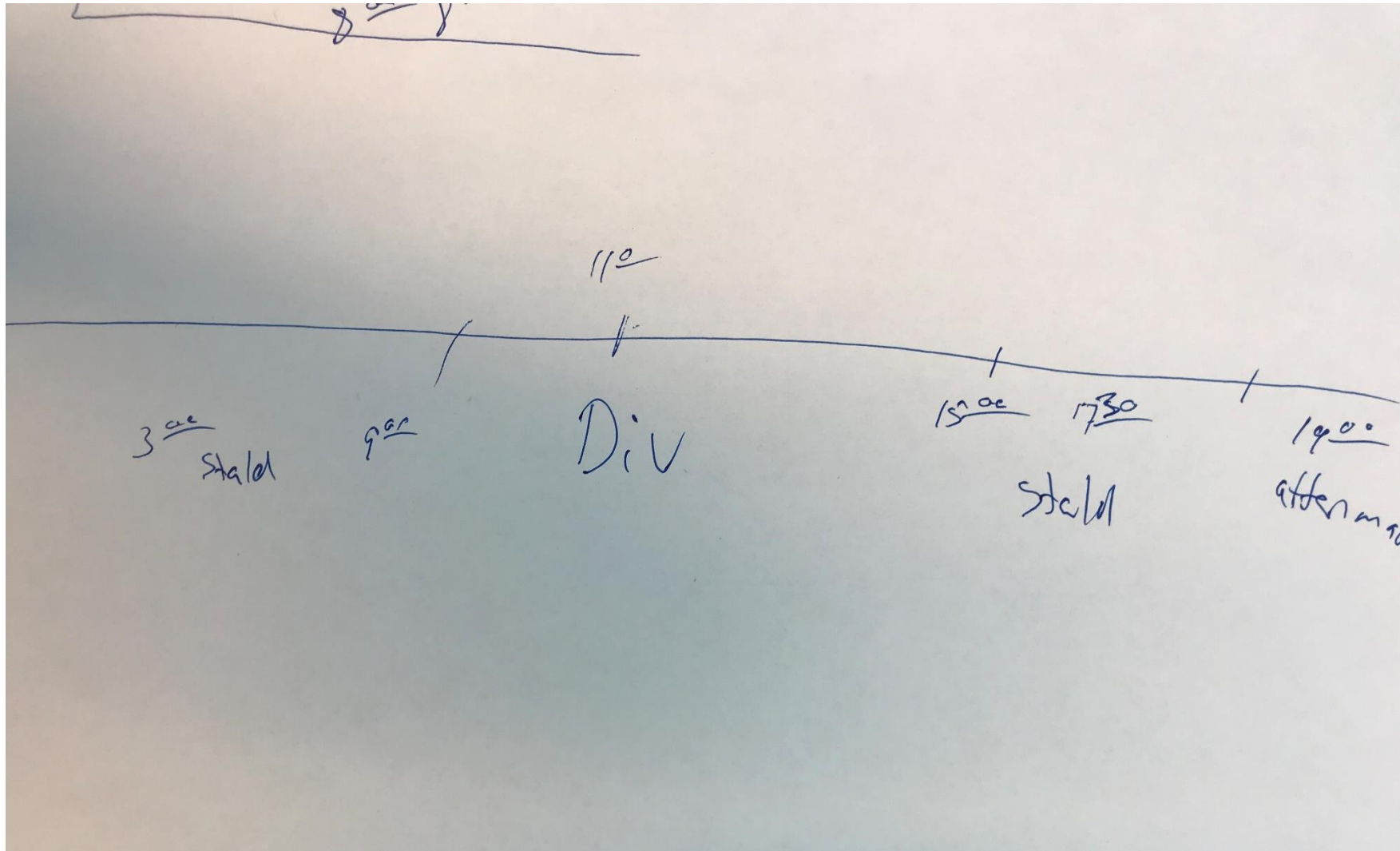
STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



SEGES



CASELANDMAND 1



SEGES



Personlig indsigt

"At konen og jeg er med på sammen at realisere drømmen"

"Jeg har ikke prioriteret min egen tid selv – overhovedet"

"Jeg er for blød en person hvad angår ledelse"

Virksomheds- og forretningsforståelse

"Jeg skal ikke bare blive større for at blive større – jeg har sagt nej til at købe jord i baghaven"

"Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad og soliditetsgrad, men vil gerne lære om det"

Strategisk ledelse og eksekvering

”At blive virksomhedsleder og ikke bare bondemand – der skal være folk/ansatte på min ejendom”

”Medarbejderne involveres i regninger og økonomi, dels for at vise hvor meget det koster at drive en virksomhed, men også for at give dem indsigt”

”De to driftsledere samarbejder ikke optimalt”

INDSATS-OMRÅDER	MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
		Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
	DINE FOKUSOMRÅDER	mere tid til familien. mere tid til Bondemand Selv.	handling's planer opdateret strategi planer (Ny udgave)	Bedre leder.
KONKRET ADFÆRD		for meget arbejde. overskud til at lave kontor arbejde.	Ejerskabet over nye strategi planer sammen med Lone.	slippe opgaver. opfølgende på medarbejder.

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

LANDBRUG FØDEVARER
SEGES

Generelle temaer

Konfliktsky

Svært ved at afgive kontrol

Lidt kontortid

Ledelse

Strukturering og prioritering
af tid

Manglende strategisk fokus

Spørgsmål

1. Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene får en større indsigt i egne personlige styrker og svagheder?
2. Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene opnår en større forståelse af deres virksomheder?
3. Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene bliver bedre til at udøve strategisk ledelse?

Opsamling

Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene får en større indsigt i egne personlige styrker og svagheder?

Opsamling

Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene opnår en større forståelse af deres virksomheder?

Opsamling

Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene bliver bedre til at udøve strategisk ledelse?

Workshop med Erhvervsakademi Aarhus, Agro business manager	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	19-06-2019
	Side	1 af 2

Projekt: 5383 – Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Den 15. maj 2019 blev projektet præsenteret for ca. 40 studerende, 2 og 4. semester, på Agro Business Manager-uddannelsen fra Erhvervsakademi Aarhus. De studerende fik ligeledes indblik i findings fra interviewene af caselandmændene og viden om TOP 2. De studerende fik tre spørgsmål omhandlende projektets tre hypoteser, som de i grupper diskuterede. Afslutningsvis blev besvarelsene opsamlet i plenum. Følgende er en opsamling af disse svar.

Deltagere fra SEGES: MMNI, IVD, ERSU og DITT.

Spørgsmål 1: Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene får en større indsigt i egne personlige styrker og svagheder?

- Personlighedstest, andres feedback, og viden om hvordan man reagerer i forskellige situationer.
- 360 graders feedback og opfølgning på denne, det giver ahaoplevelser, og viden om, hvilke parametre man reagerer på.
- Få stillet de rigtige spørgsmål.
- Ekstern rådgivning udenfor DLBR.
- Landmanden skal kunne se gevinsten ved personlighedstest, der skal være noget at måle det op i mod og der skal komme noget konkret ud af det.
- Vigtigt med opfølgning og få udarbejdet tiltag ift. testen, synlighed ift. testen og rådgivning, også fra andre brancher, så der kommer nye øjne på det, det eksterne øje er vigtigt.
- Prøve at blive udfordret af andet end, hvad der sker i landbruget. Hvad sker der i omkringliggende erhverv? Prøve sig selv af andre steder, prøve sine færdigheder af eks. ved fritidsinteresser, det giver indsigt til at drive bedriften på anden måde og tid til sig selv.
- Fremtidssikre, altså sætte tidligere ind ift. personligt kendskab i eks. folkeskolen, efterskole, så man får mere og mere kendskab til sig selv.
- Få den bedre halvdel til at hjælpe en, hun kender i hvert fald dine svagheder.
- God ledelse giver god økonomi.
- Mere fokus på den personlige indsigt på grunduddannelsen.
- Udfordres på andet end landbrug.

Spørgsmål 2: Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene opnår en større forståelse af deres virksomheder?

- Mange af de landmænd, der er med i jeres projekt, har selv valgt det, men dem der ikke er med, der kunne det være interessant at se, hvor virksomhederne er ift. andre – så uanset om man er proaktiv eller reaktiv, så kan de kigge i Ø90, det vil give en øjenåbner.
- Man skal se tallene på et tidligt stadie, ikke kun når man gennemgår regnskabet, der skal være nogen programmer, der gør, at man selv kan samle tal lidt oftere, der er e-overblik, som er et godt redskab, i Ø90 kan man skjule tallene, det kan du ikke i e-overblikket, men det er nok typisk Top 2, der vil tage initiativ til det.
- Fagligheden snakker man tit om landmand til landmand, men de mere bløde værdier taler man ikke om.
- Koble Top 2 sammen med Top15-25. Et mentorforløb, bare top15 er motiveret, det er lettere at snakke med en anden landmand og få viden herfra.
- En del af at forandre er at gøre det forståeligt og åbent for landmanden, her er der reelt en mulighed, man skal gribe det, og have lov til at arbejde med e-overblikket og spare med sin rådgiver for at skabe forståelse, så er der mere tilbøjelighed til at adoptere forandringer. Rådgiverne skal være bedre til at skabe den brændende platform. De skal se det sjove i at arbejde med deres virksomhed.

- Gennem gådråd. Landmænd er bedre til at lytte til ligestillede, gådråd/netværk i form af andre ejerledere, ikke nødvendigvis landmænd. Det vil folk ude fra erhvervet være gode til. Rådgiverne kunne så bruge deres viden til at opstarte disse gådråd.
- Det er problematisk, at der ikke er flere virksomhedsrådgivere.
- Promovere analyser som f.eks. Top 2 noget mere og formidle videre, hvad forskellen er, der kunne være nogen ahaoplevelser, der kan man se, hvor man skal ligge fokus, så det ikke kun handler om produktionsoptimering. I dag tør man ikke sige, man er pisse dygtig, så er det også svært at blive inspireret af de dygtigste, så er det også svært at få indsigt, man skal åbne op.
- Det handler også om strukturering, og fremstillingspriser, bedre forståelse for, hvordan man optimerer de små ting og ikke kun vækstsmål. Bedre struktur i hverdagen, som man kan tjene penge på.
- Traditionen for selveje, man skal ikke snakke om andre ejerformer, for så får folk indsigt i regnskabet, der skal arbejdets med mindsettet, så de økonomiske resultater også godt må komme ud.
- Få landbrugsmedier til at skrive mere om tekniske nøgletal, så man forholder sig til dem, når man ikke ser de termer, så er de fremmede. Få skabt en ny kultur omkring de tekniske nøgletal.
- Hvis man i medierne fremlægger Top 2 ud fra produktionstal, så knokler landmændene endnu mere, der skal være fokus på de bløde værdier, ikke kun de mere tekniske. Der skal ikke kun være fokus på de tekniske nøgletal, mange arbejder sig selv ihjel, de mister jo overblikket.
- Udpege den bedste landmand, det gør at andre stræber efter det. Følge op på vinderen, hvordan er han kommet hertil, hvordan kan man rykke sig osv. Det er da motiverende, hvis det ikke er, så skal man da stoppe med at være landmand. - Men det er en del af kulturen, måske kunne man tag Top 2-landmændene og lave et gruppeinterview, så man på den måde står sammen om det, og tage de gennemsnitlige nøgletal ud, så kan man ikke finde de pågældende landmand. På den anden side: Hvorfor skal folk have ondt i røven over det?
- Visualisere gevinster og udviklingsmuligheder.
- Se det som en virksomhed, ikke som et arvestykke.
- Rådgivere bør være bedre til at "sælge varen", altså trigge landmanden til at komme i gang, proaktiv rådgivning.
- Flere spark bagi – væk med Morten korrekt-kulturen.
- E-overblik.
- Fokus på virksomhedsstrategi.
- Bedre økonomisk forståelse, f.eks. ved at være med i budgetlægning.
- Værdikæden ift. økonomisk rådgivning skal optimeres, viden skal ud til landmanden.
- Økonomisk dashboard.
- Oplysning og undervisning om nøgletal og regnskab.

Spørgsmål 3: Hvad tænker I skal bidrage til, at landmændene bliver bedre til at udøve strategisk ledelse?

- Det lægger lidt i det, vi snakkede om under spørgsmål 1 og 2.
- Det kommer meget til at handle om, at de skal være bedre til at strukturere deres tid og prioritering.
- Få landmanden til at indse, at et gådråd er en god ide, så skal man eksekvere (opfølgning).
- Det er en fordel, at landmanden ikke er bestyrelsesformand.
- Fremhæve Top 2 analyser – Hvad kan de andre, som jeg ikke kan?
- Oplysning.
- Opsætte mål og delmål.
- Bevidsthed om eksistensgrundlag.
- Selv skabe ide om strategisk ledelse.
- Fokuserer på, hvad landmanden reelt set kan få ud af det.
- Mere struktureret hverdag, tid i hverdagen, disciplin.
- At kunne se formål og udbytte.
- Op i helikopteren.
- Optimering af daglig ledelse for at frigive tid og ressourcer til virksomhedens strategi.