

Projekt 5383 Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd” 18. marts 2019

Advisory Board

Møde: 23. april 2019 kl. 9.00 – 15.00, Mødelokale MindZ, SEGES
- Der er kaffe og brød fra kl. 8.30

Deltagere: Lene Gade Hovmøller, Landbrugskunde direktør, Vækstfonden
Michael Haahr Andersen, Afdelingsdirektør Landbrug Syd, Jyske Bank.
Anders Harck, formand sektorbestyrelsen Økonomi & virksomhedsledelse, SEGES
Brian Fruergaard-Roed, mælkeproducent
Jacob Seiger Stensig, mælkeproducent
De resterende 1-2 deltagere følger

Mødeleder: Ivan Damgaard

Plan for mødet - version 1:

1. Velkomst v/Ivan 10 min.
2. Advisory Board - Præsentationsrunde 45 min.
 - i. Hvem er jeg
 - ii. Min virksomhed i overskrifter
 - iii. Mine hovedinteresser som virksomhedsejer/rådgiver
 - iv. Hvorfor har jeg sagt ja til at være med i dette Advisory Board
3. Præsentation af projekt 5383 v/Ivan 20 min.
4. Advisory Board 20 min.
 - a. Mine forventninger til de i alt 4 Advisory Board møder i 2019 og 2020
 - b. Spilleregler for Advisory Board – hvordan vi skal arbejde sammen?
5. **Advisory Board - 1. runde** 30 min.
 - a. Desk research – adfærdsdesign, forandringsledelse, motivation, opfølgning, anerkendelse, netværk/fællesskaber og mål/plan for fremtiden v/Mille og Ditte
 - b. Drøftelse og kvalificering af temaer i forhold til dette projekt
6. **Advisory Board – 2. runde** 30 min.
 - a. Drøftelse af barrierer, udfordringer og potentialer for forbedret økonomisk bundlinje i Dansk Landbrug v/alle
7. **Advisory Board – 3. runde** 45 min.
 - a. Præsentation af karakteristika for Top 2, som vi vil bruge i projektet v/Mille
 - b. Præsentation af overordnet indhold i interview guide målrettet case landmænd v/Mille
 - c. Drøftelse og kvalificering af oplæg
8. **Advisory Board – 4. runde** 45 min.
 - a. Projektets målgrupper og hvordan projektet vil arbejde med dem v/Kristian
 - b. Drøftelse og kvalificering af oplæg
9. **Advisory Board – 5. runde** 45 min.
 - a. Præsentation af overordnet kommunikationsplan v/Erik
 - b. Drøftelse og kvalificering af oplæg
10. Inputs til dagsorden for næste møde 10 min.
 - a. Opsamling på mødet - ris/ros

Jeg glæder mig til mødet.

Venlig hilsen

Ivan Damgaard

Projektleder

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd - advisory board møde 1

SEGES, 23. april 2019

Projektleder Ivan Damgaard

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES

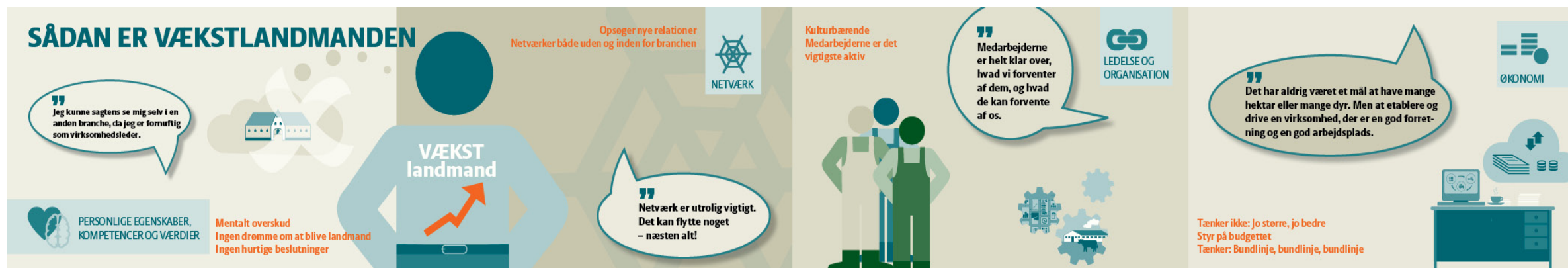
Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug



Advisory board møde 1

Velkommen





Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon 0045-8740 5036

Mobil 0045-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Arbejdsopgaver

Understøtte ejerleder i direktørrollen

- **LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet**
- **Personlig udvikling af ejerleder**
- **Virksomheds- og forretningsforståelse**
- **Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling**
- **Strategisk ledelse**
- **Advisory Boards – etablering, drift og udvikling**
- **Bestyrelser – etablering, drift og udvikling**

Arbejdsopgaver lige nu

4

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand – to landbrugsselskaber
- Arbejder i 4 strategiske Advisory boards
- Virksomhedsrådgiver for p.t. 12 virksomheder
- AgriNet Upcomers – unge talenter
- Danida Entrepreneurship - underviser
- Strategisk ledelse - ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Forretningsudvikling – DLBR
- **BIG DATA - DLBR**

SEGES

- **Projektleder**

- Opnå resultater som de bedste landmænd

- **Projektdeltager**

- Ejerskifte – Giv stafetten videre
- Uddannelses Campus Agro Food Park
- Implementering af grøn bioraffinering
- Vækst med bæredygtighed
- Design Thinking – Double Diamond Model
- SMV – Vækstledelse for fremtiden, AU



Plan for dagen

- Velkomst v/Ivan
- Advisory Board – Præsentations runde v/alle
- Præsentation af projektet ”Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd v/Ivan
- Advisory Board v/alle
 - Mine forventninger til de i alt 4 Advisory Board møder i 2019 og 2020
 - Spilleregler for Advisory Board – hvordan vi skal arbejde sammen?
- **Advisory Board - 1. runde**
 - Desk research – adfærdsdesign, forandringsledelse, motivation, opfølgning, anerkendelse, netværk/fællesskaber og mål/plan for fremtiden v/Mille og Ditte
- **Advisory Board – 2. runde**
 - Præsentation af karakteristika for Top 2, som vi vil bruge i projektet v/Mille
 - Præsentation af overordnet indhold i interview guide målrettet case landmænd v/Mille
- **Advisory Board – 3. runde**
 - Drøftelse af barrierer, udfordringer og potentialer for forbedret økonomisk bundlinje i Dansk Landbrug v/alle

Plan for dagen

- **Advisory Board – 3. runde**
 - Drøftelse af barrierer, udfordringer og potentialer for forbedret økonomisk bundlinje i Dansk Landbrug v/alle
- **Advisory Board – 4. runde**
 - Projektets målgrupper og hvordan projektet vil arbejde med dem v/Ivan og Kristian
- **Advisory Board – 5. runde**
 - Præsentation af overordnet kommunikationsplan v/Erik
- Opsamling, evaluering og næste step
 - Opsamling fra mødet – ris /ros
 - Inputs til dagsorden for næste møde v/alle

Præsentationsrunde

v/alle

Advisory board

- Lene Gade Hovmøller, Landbrugskundedirektør, Vækstfonden
- Michael Haahr Andersen, Afdelingsdirektør Landbrug Syd, Jyske Bank.
- Anders Harck, ejerleder, mælkeproducent og formand sektorbestyrelsen Økonomi & virksomhedsledelse, SEGES
- Brian Fruergaard-Roed, ejerleder og mælkeproducent
- Jacob Seiger Stensig ejerleder og mælkeproducent
- Søren Andersen ejerleder og svineproducent

Præsentation

- **Hvem er jeg?**
- **Min virksomhed / organisation i overskrifter**
- **Mine hovedinteresser som virksomhedsejer/rådgiver**
- **Hvorfor har jeg sagt ja til at være med i dette advisory board**



Top 2

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Perspektiver på en vækstlandmand - som vi benævner top 2 pct.

Afkast

Direktør
fokus

Soliditet

Virksomhedsperspektiv

- Økonomiske nøgletal over tid
- Produktionsdata over tid
- Strategi og strategisk ledelse
- Ledelse og management
- Risikostyring
- Evne til at hente og bruge viden
- Skalerbar forretningsmodel



Tidsperspektiv

- Fra finanskrisen i 2008/2009 til nu
- Fra nu og frem mod 2025

Personligt perspektiv

- Hvem er vækstlandmanden?
 - Som menneske?
 - Som virksomhedsleder?

SEGES



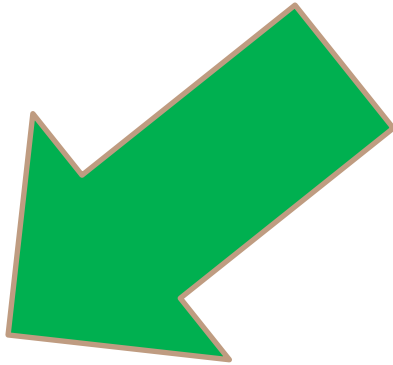
Barrierer, udfordringer og **potentialer**
i forhold til forbedret økonomisk bundlinje



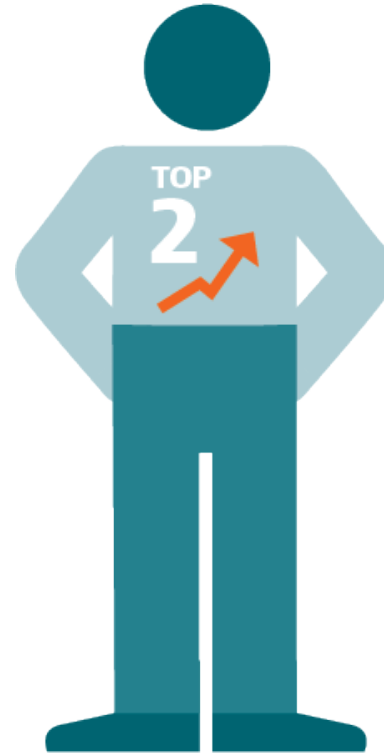
Rammevilkår



Kultur



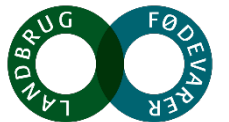
Personlige forhold



Virksomhed



SEGES

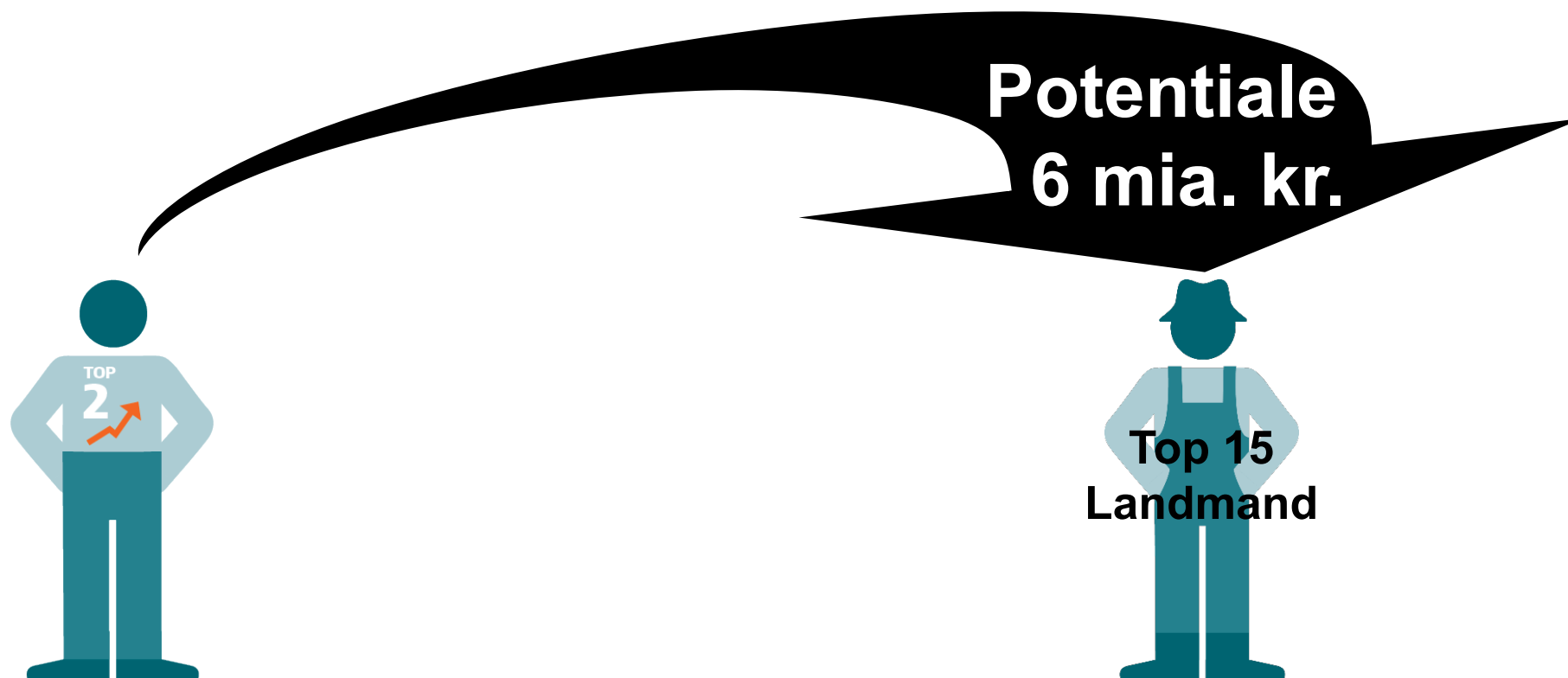


Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
 - Ledelseskraft
 - Virksomhedskultur og medarbejderfokus
 - Markeds-og forretningsorienteret
 - Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
 - Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
 - Stort fokus på netværk
-
- Overblik over den samlede virksomhed
 - Indsigt i virksomhedens DNA
 - Handlingsorienteret

13..
*Direktørfokus &
"bundlinje frem for størrelse"*

Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES



Top 2's strategiske udviklingsveje og skønnet fordeling for top 2



1. Omkostningsfokus og specialisering

ca. 50%

- a) Skalering for at udnytte stordriftsfordele
- b) Optimering ned i mindste proces

2. Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

ca. 15%

- a) Nye produkter og nye markeder
- b) Værdikæden udnyttes

3. Spredning af risiko ved flere forretningsområder ca. 35%

- a) Ren risikospredning
- b) Synergi mellem forretningsområder

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Kort om projektet

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 aktiviteter

For at overføre TOP2's forretnings- og virksomhedsforståelse til andre landmænd gennemføres følgende aktiviteter:

- Analyse af forskelle mellem TOP2 og definerede målgruppe af landmænd for at overføre den mest hensigtsmæssige og økonomisk rentable viden om forretnings- og virksomhedsforståelser
- Etablere forløb til implementering af ny forretnings- og virksomhedsforståelse hos udvalgte målgrupper.
- Udvikle forandringsledelse som metode til implementering af ny viden/praksis hos medarbejderne.
- Udarbejdelse af løsninger og værktøjer, der kan imødekomme de personlige barrierer, som hindrer landmanden i at lykkes med vækst på bundlinjen, som TOP2 mestrer.
- Målrettet kommunikation med skræddersyet viden og løsninger til et bredt udsnit af danske landmænd.



Udbytte for deltagende landmænd

- Større indsigt i personlige styrker og svagheder som ejerleder.
- Større indsigt i virksomhedens strategi, strategiske nøgletal, forretningsudvikling, handlingsplaner og strategisk ledelse af virksomheden.
- Større indsigt i virksomheds- og forretningsforståelse, herunder hvordan ejerleder kan forbedre virksomhedens bundlinje.
- Deltagelse i et forpligtende udviklingsforløb, der strækker sig frem til 31/12-2020, hvor projektet udfordrer ejerleder på at implementere forandringer.
- Mulighed for, i samarbejde med projektet, at afprøve nye tiltag, metoder og værktøjer på såvel ejerleder som i virksomheden.
- Deltagelse i to inspirerende workshops på SEGES med andre motiverede landmænd og oplæg fra eksperter inden for bl.a. forandringsledelse og adfærdsdesign.



Udbytte for udviklingspartnerne

- Projektet kredser om en vigtig dagsorden for dansk landbrug – som jeres virksomhed tager del i
- Gratis kompetenceudviklingsforløb for to – tre rådgivere pr. udviklingspartner
- Udvikling af jeres virksomhed og profilrådgivere i afprøvningen af projektets metoder, værktøjer og processer til øget virksomheds- og forretningsforståelse i dansk landbrug.
- Projektet vil bidrage med nye inputs, der kan bidrage med et nyt syn på den strategiske rådgivning og udbyttet heraf for såvel rådgiver som landmand
- Med i et netværk af rådgivere fra udviklingspartnerne og SEGES, der arbejder med projektet frem til 31/12-20



Advisory board - Formål, rammer og opgaver

v/Ivan Damgaard

Formål og opgaver

- a. At bidrage til strategiske drøftelser, strategiske analyser og fremdrift i projektet
- b. At validere og udfordre løsninger og de metoder, der fremkommer i projekts arbejdsplaner
- c. At bidrage med inputs til den brede implementering af projektets findings i Dansk Landbrug

Rammer

- a. Projektansøgningen danner den overordnede ramme

Advisory board møder

- 2 møder i 2019
 - Første møde 23/4-2019 og andet møde i september/oktober 2019
- 2 møder i 2020
- Møderne starter (8.30 - kaffe) kl. 9.00 og slutter kl. 15.00
- Møderne ligger alle på SEGES, [eller?](#)

Økonomi

- Honorar for deltagerne i advisory board
 - 1700 kr. pr. møde + befordringsgodtgørelse + andre udlæg til transport
 - HUSK at bruge faktura skabelon fra SEGES når I sender en faktura
- **Andet**
 - a. Tilbud om at deltage gratis i 2 videns seminarer i 2019 og 2 workshops i 2020

Mine forventninger til de i alt 4 advisory board møder i 2019 og 2020?

Fælles regler for hvordan vi vil være sammen over de 4 møder



Inspirationsliste:

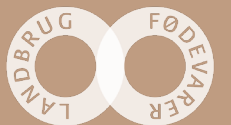
- Vi skal sammen være med til, at sikre at alle inddrages
- Vi er alle forpligtet til at bidrage
- Vi er ligeværdige personer
- Vi er sammen i et fortroligt rum
- Vi skal være åbne og ærlige overfor hinanden
- Vi skal acceptere hinandens grænser
- Vi kommer med hver vores baggrund, det skal vi sammen udnytte
- Vi skal acceptere hinandens forskelligheder
- Vore mobiltelefoner er på lydløs i mødelokalet
- Der er ingen dumme spørgsmål
- Vi kan ikke forpligtige andre end os selv

Advisory board - Runde 1

v/Ditte og Mille

FORANDRING OG ADFÆRD

SEGES





ORGANISATIONSNIVEAU

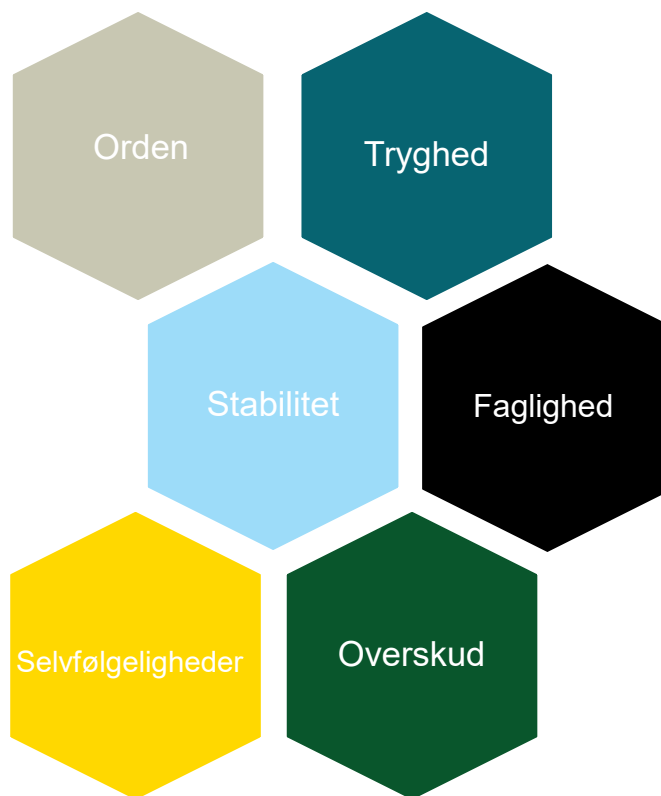
LANDBRUGSKLASSENS FORMIDABLE EVNE...

- ... til at tilpasse sig
- ... til bevare sit kulturelle særpræg og traditioner
- ... til at være underlagt strukturelle forhold (rammevilkår)

Tilpasningsparat vs. forandringsparat

Reaktiv vs. proaktiv

RUTINER OG VANER



Rutinen kan blive et dødvande, som vi flygter ind i, hvis vi er bange for forandringer

FORANDRINGER...

- ... er et grundvilkår for alle organisationer
- ... er nødvendige for at mestre fremtidens krav
- ... er en nødvendighed for overlevelse på et konkurrencepræget marked

70 % AF ALLE FORANDRINGSPROCESSER MISLYKKES

Hvorfor lykkes forandringer ikke?

Ingen ved, hvad de skal gøre anderledes, adfærdsmæssigt

Ingen mener, de er i målgruppen for forandringen

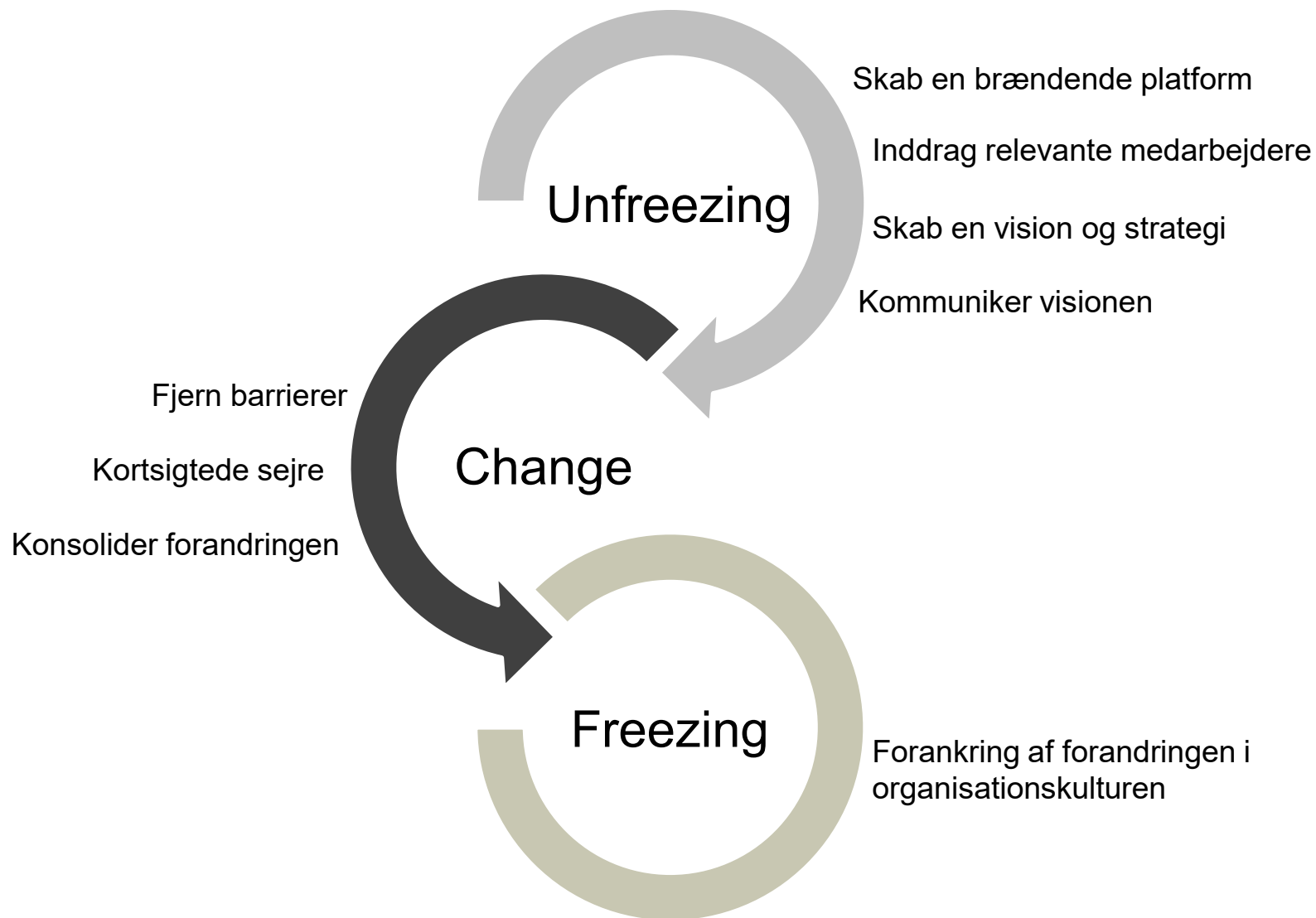
Medarbejderne er blevet apatiske overfor forandringer

Ergo: Vi skal blive bedre til at tale om konkret adfærd

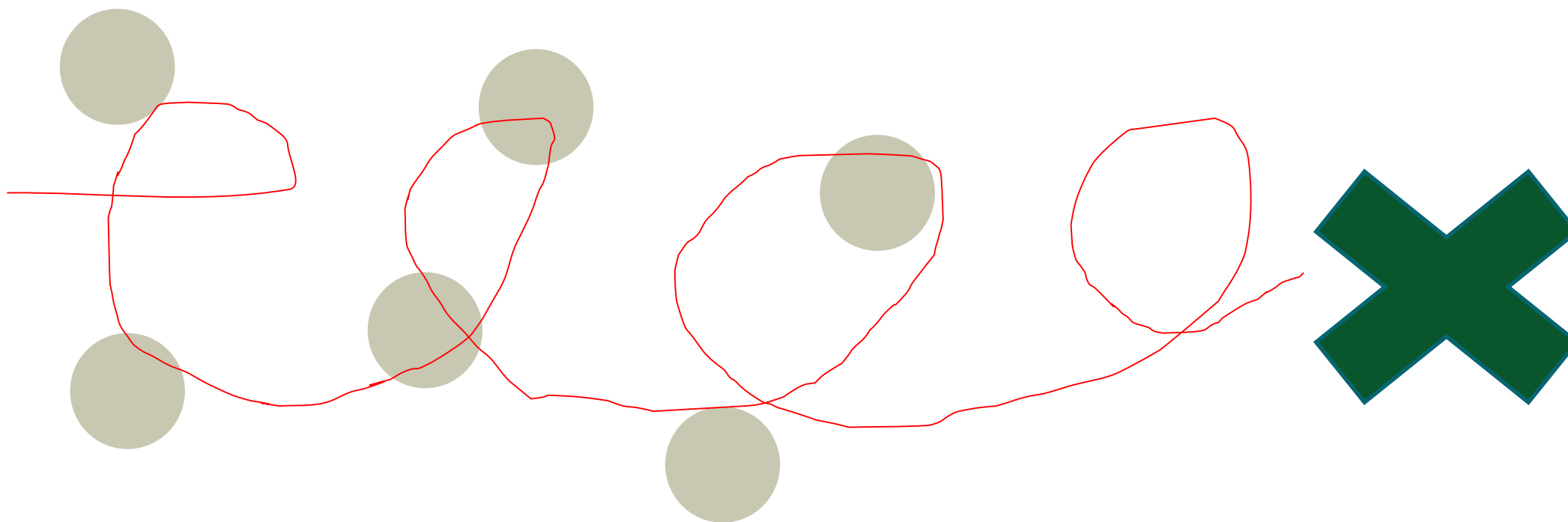
KULTUREN ER ADFÆRDSBESTEMMENDE

TO MÅDER AT ANSKUE FORANDRINGER PÅ

Trin i forandringsprocessen (forandring som episodisk)



Forandring som meningsskabende processer



SEGES

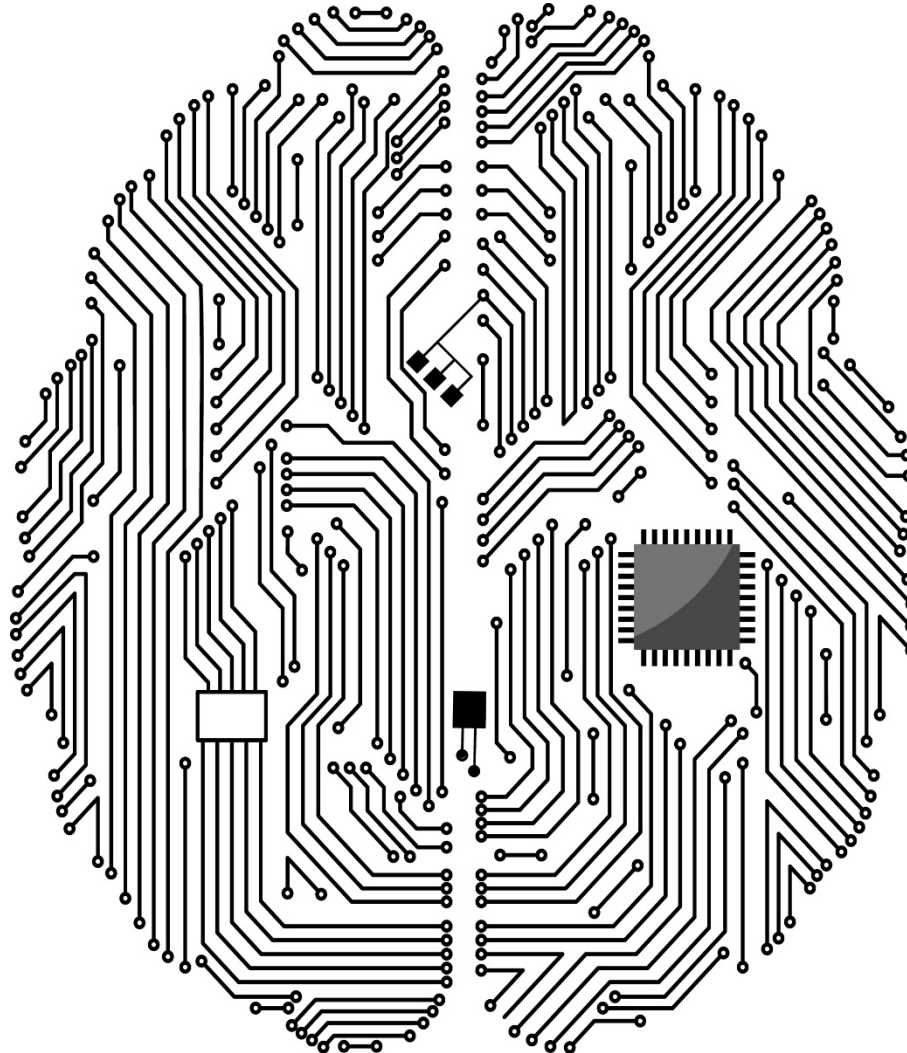


Kilde: Karl Weick

INDIVIDNIVEAU

HJERNENS TO SYSTEMER

System 1
Autopiloten



System 2
Energikræveren

FIXED MINDSET



Evner er statiske

Undgår udfordringer

Giver let op

Ser anstrengelse som ubrugeligt

Ignorerer brugbar negativ feedback

Føler sig truet af andres succes

Opnår ikke deres fulde potentiale

GROWTH MINDSET



Evner kan udvikles

Omfavner udfordringer

Fortsætter på trods af fiasko

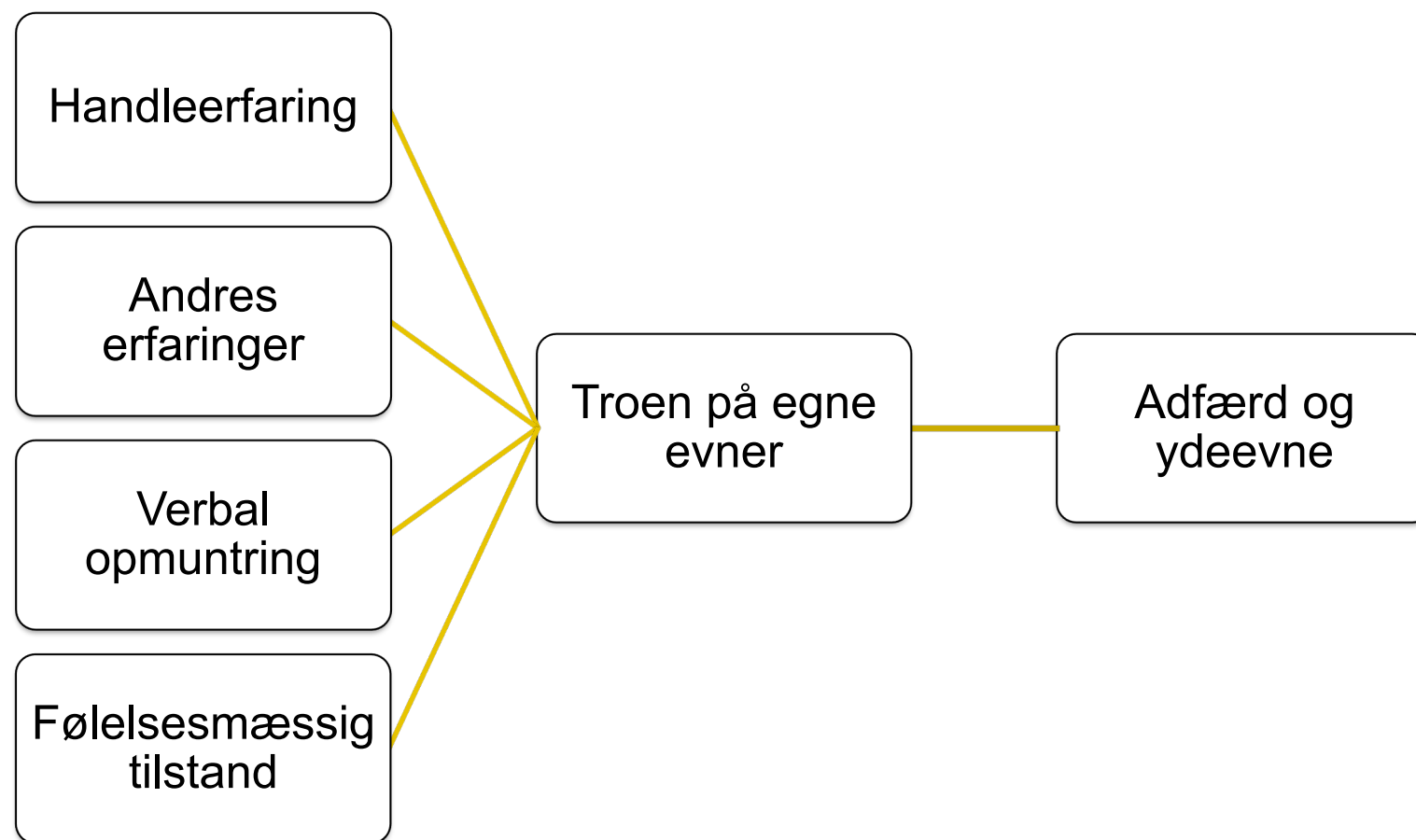
Ser anstrengelse som en vej til succes

Lærer af kritik og feedback

Finder inspiration i andre

Opnår stadig højere præstationer

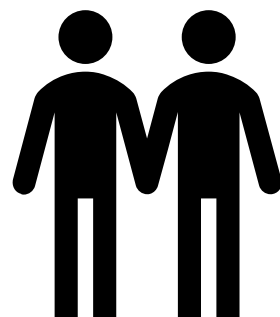
TROEN PÅ EGNE EVNER (self-efficacy)



GRUPPER OG NETVÆRK

At turde være sårbar – og udvise tillid

***”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden
at han holder noget af dets liv i sin hånd”***



SOCIAL KON

Den ad-
Forvent
Normer

SEGES



Kilde: Solomon Asch

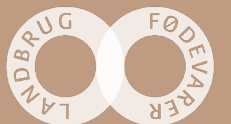


Advisory board - Runde 2

v/Mille

HVEM ER TOP2 LANDMANDEN?

SEGES

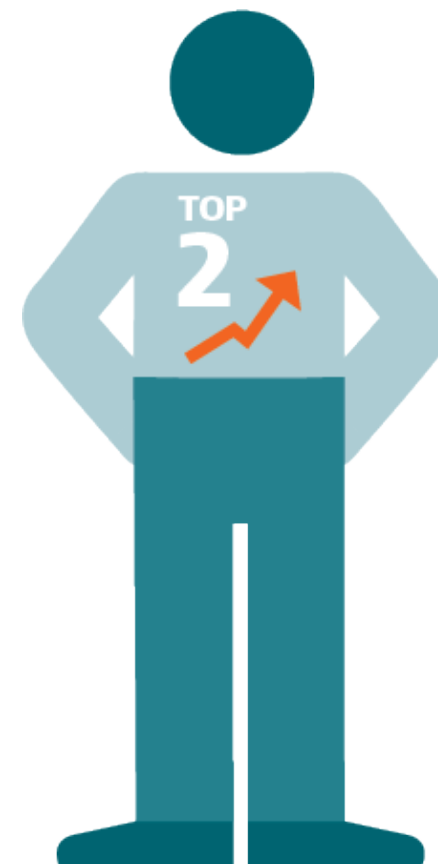


Mennesket bag

Har ofte
arbejdet med
andet end
landbrug

Tid og overskud

Udvikling af
virksomheden



SEGES



Et stærkt økonomisk fokus

Bundlinje

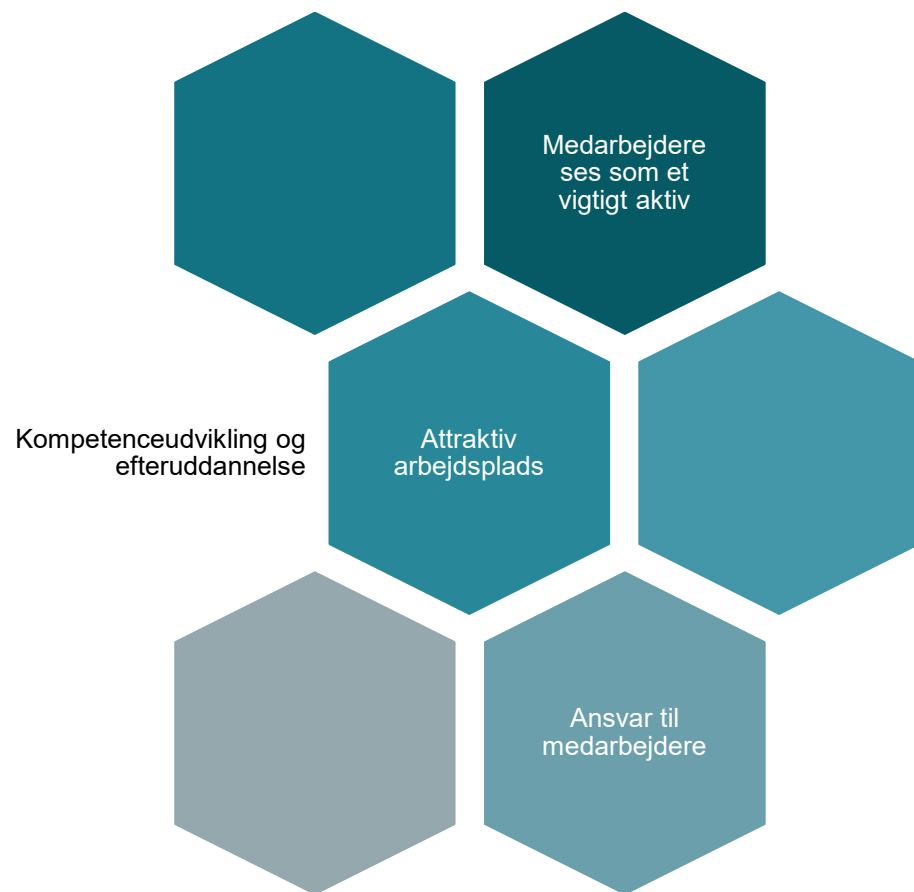
Budget

Konsolidering
eller
risikospredning

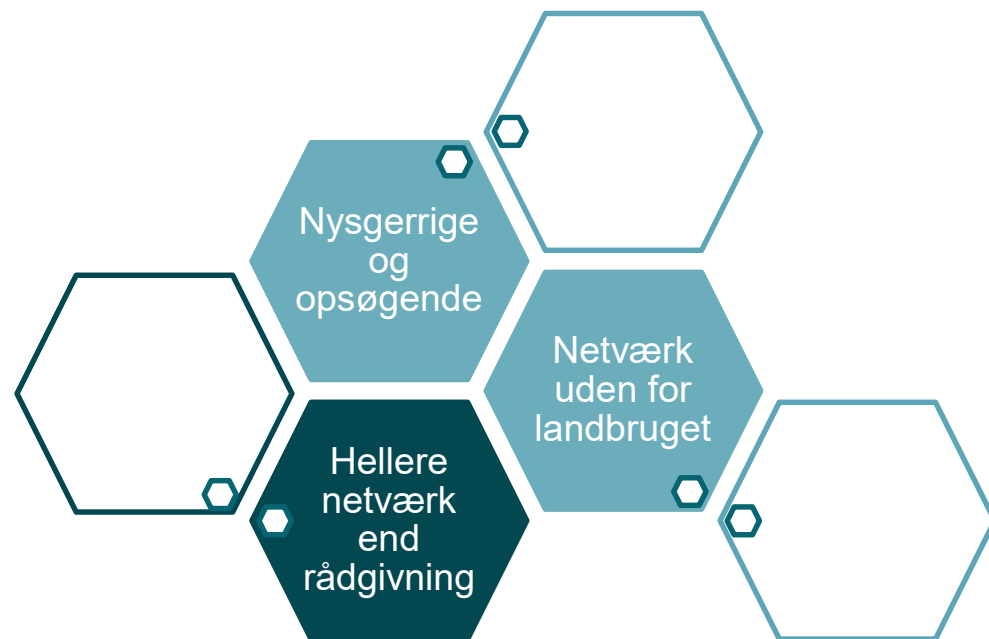
SEGES



Ledelse er vejen til succes

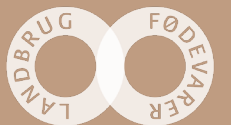


Netværk til optimering og udvikling



Vores første interview med tre landmænd

SEGES



Interviewguide

- Personlige egenskaber, kompetencer og værdier
- Vision
- Strategi
- Organisering, ledelse og ledelseskraft
- Marked og interessenter
- Økonomi
- Teknologi
- Vækst gennem viden
- Rådgivning

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)

MÅL/
UDFORDRING

--

FOKUS-
OMRÅDER

--

--

--

--

KONKRET
ADFÆRD

--

--

--

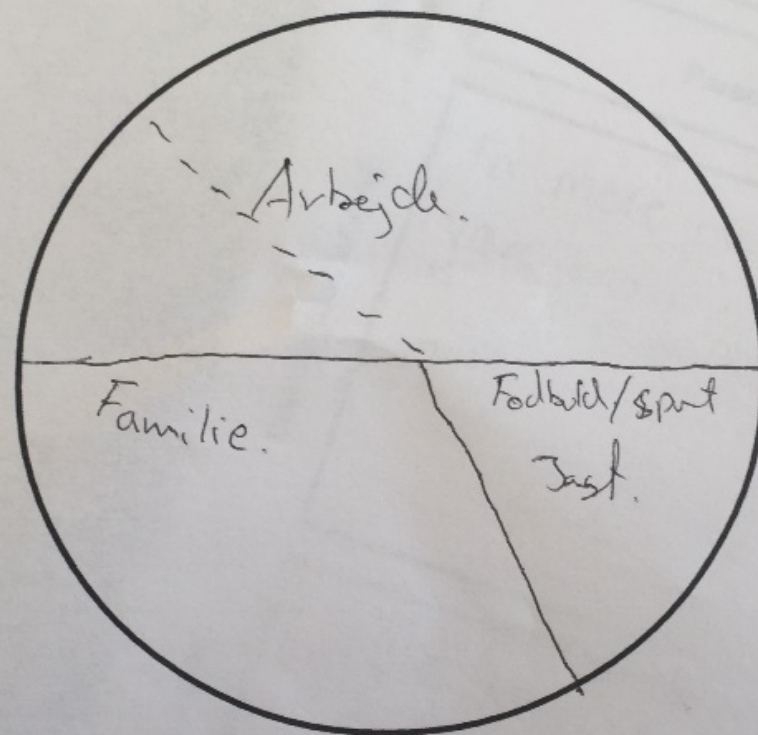
--

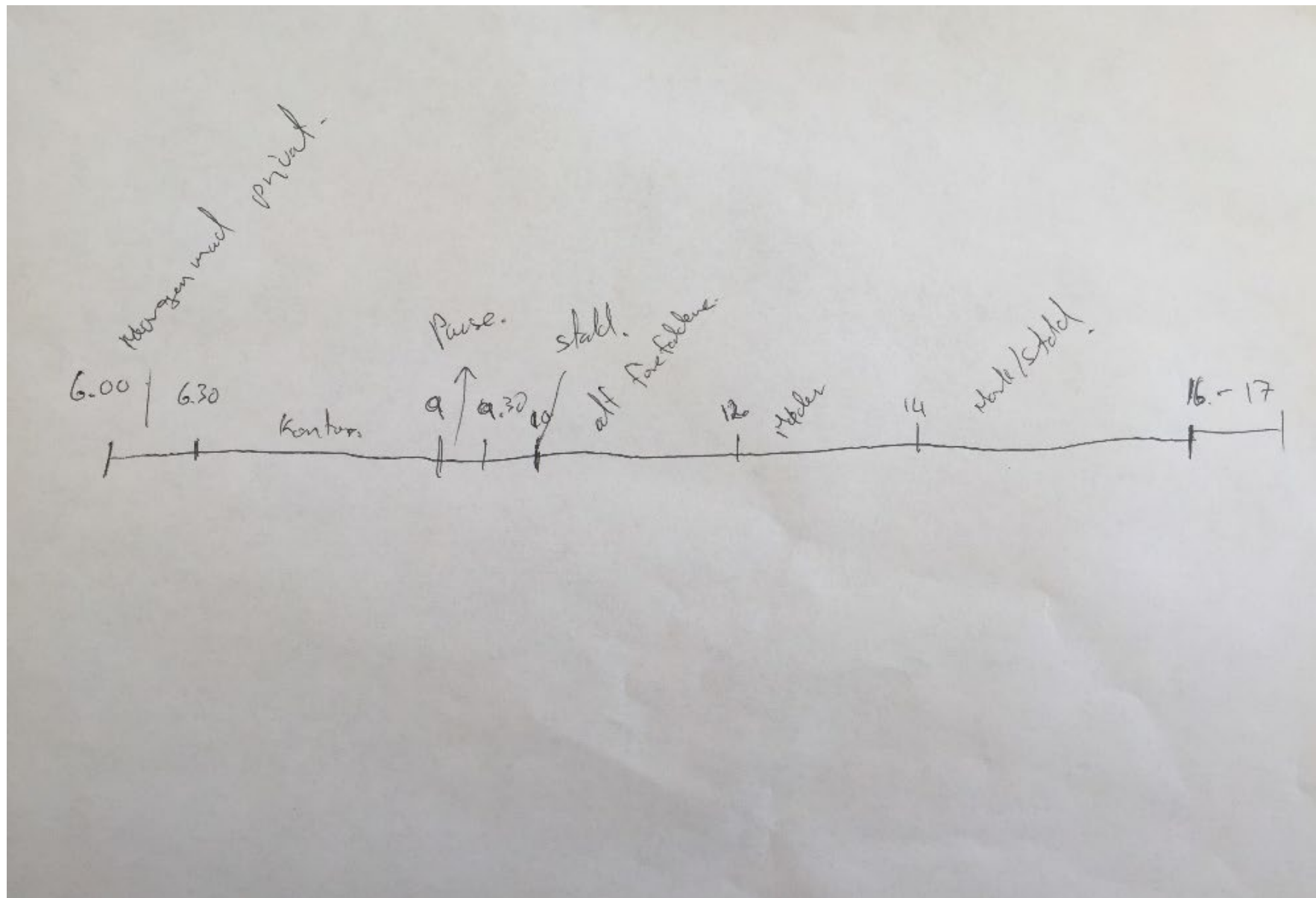
Landmand 1 - 550 søer og 280 ha jord + maskinstation, 3 medarbejdere

Jeg er meget økonomisk
sårbar

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

Jeg øver mig i, at have gang i
få ting ad gangen, men jeg er
nysgerrig





MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
INDSATS-OMRÅDER	• Fa 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

STØTTE AF
romilleafgiftsfonden for landbrug

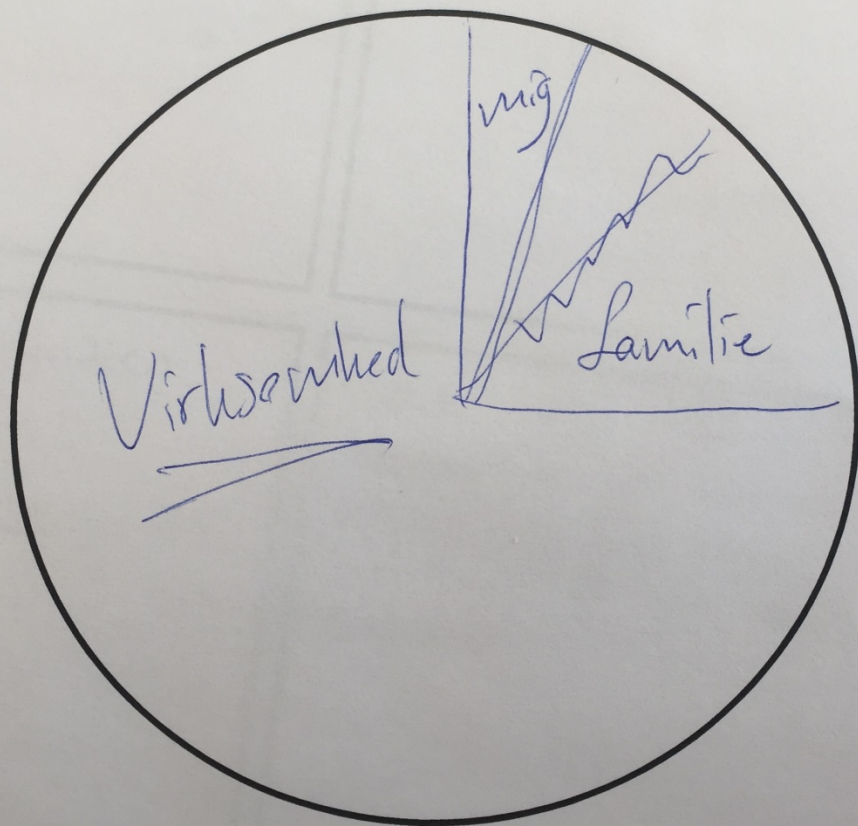


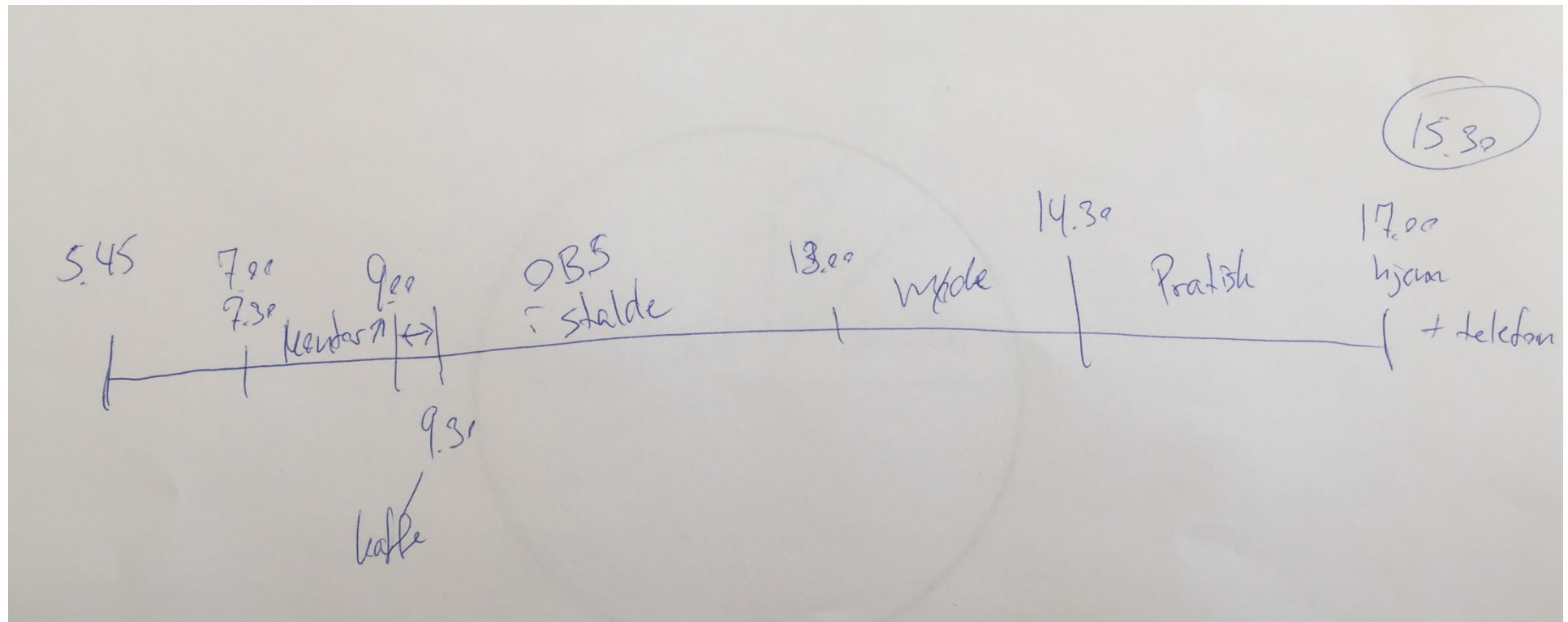
Landmand 2 - 2300 søer, 550 ha jord, 15 medarbejdere

De skal gå glade derfra – vigtigere at de kommer godt fra det end mig. Selvom man lige har set 10 fejl i stalden, så må man sige ”det ser godt ud, kæmp videre”.

Jeg tænker måske nogle gange for meget. Det er en klar fordel ikke at bo her – jeg forholder mig ikke til, hvordan det ser ud – for jeg kører hjem.

Jeg har gjort det her for at sikre os – 100 % og frihed i hverdagen. Vi har lavet en konstellation, så jeg stadig står op i morgen, hvis det går galt. De sidste 4 mdr. af forhandlinger handlede jo ikke om prisen, men om forholdene.





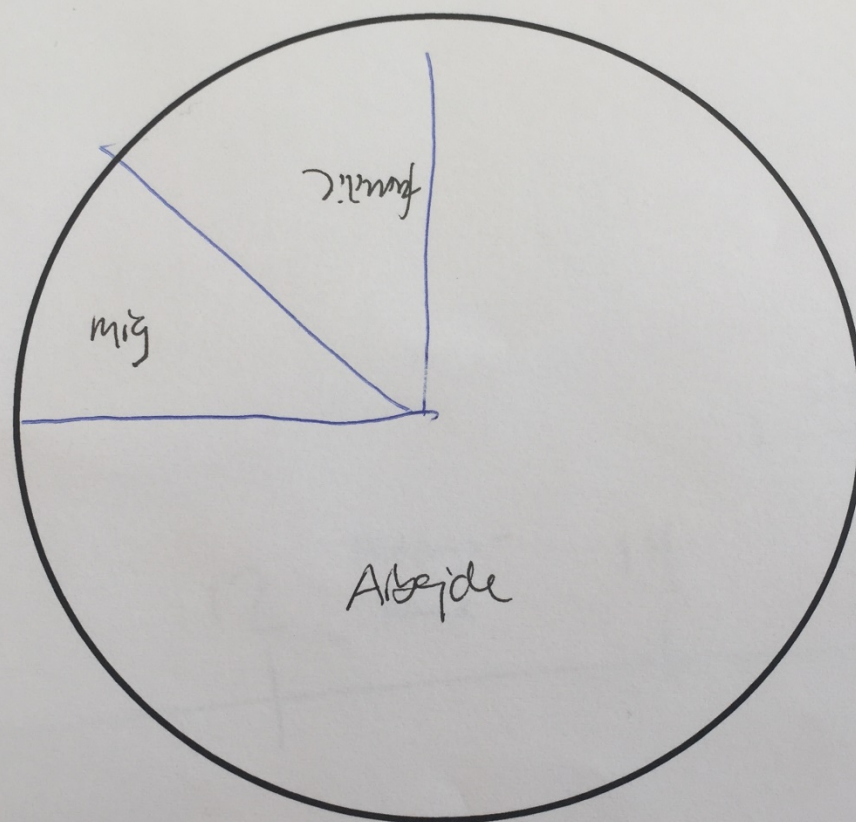
MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
	INDSATS-OMRÅDER		
DINE FOKUSOMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
	• for familie • lære at sige "Pyt"	• konsulent i egen virksomhed.	• blive en bedre leder • eksekvering
KONKRET ADFÆRD	• Prioriterer ikke familien nok • Har en høj faglig stolthed - gør alt 100 %	• Skal i dag retfærdiggøre at arbejde på kontoret. Regner ud, hvor meget han har tjent på at være på kontoret.	• Han øver sig stadig i at lede. • Eksekvering er svært mellem flere for led.

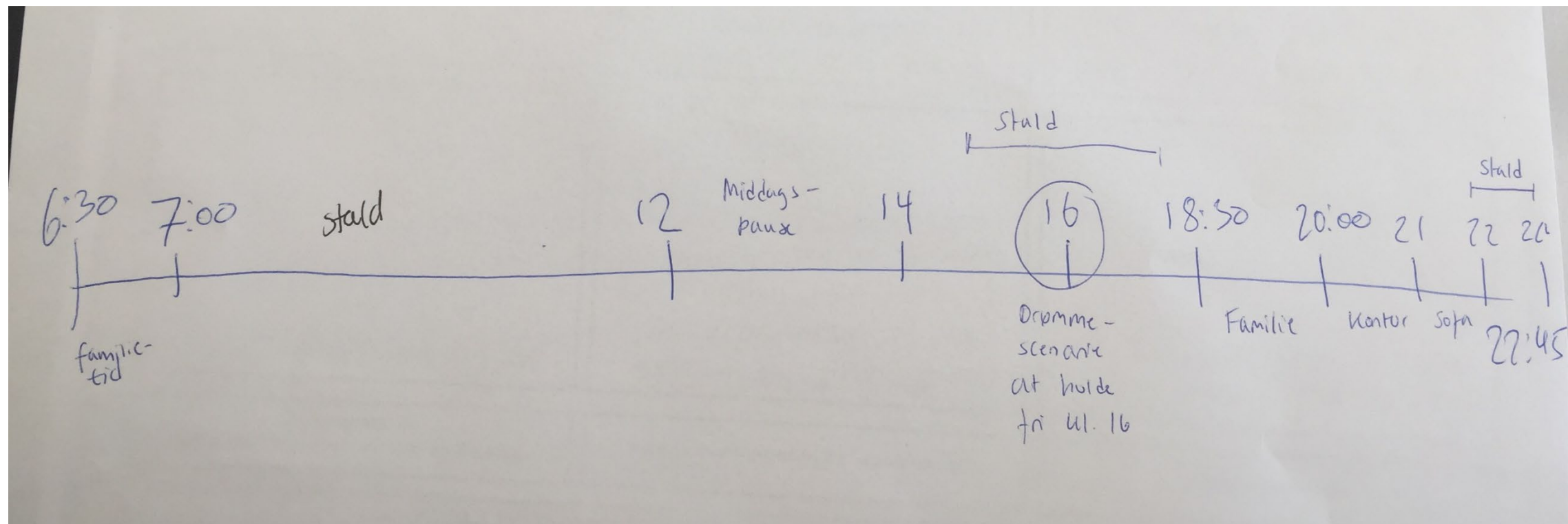
Landmand 3 – 400 malkekøer, 400 ha jord, 6 medarbejdere

Min kone arbejder i en bank, og arbejder med regnskaberne her. Jeg ved derfor ikke, hvordan det fungerer mere

De næste år er min soliditet en begrænsning for, hvad jeg kan. Vi kan sagtens få en stor produktion, hvis vi vil, men det er ikke et mål i sig selv, jeg vil heller ikke. Hvis jeg kan blive økonomisk fri og mere fritid så ja, men hvis jeg skal arbejde mere så nej.

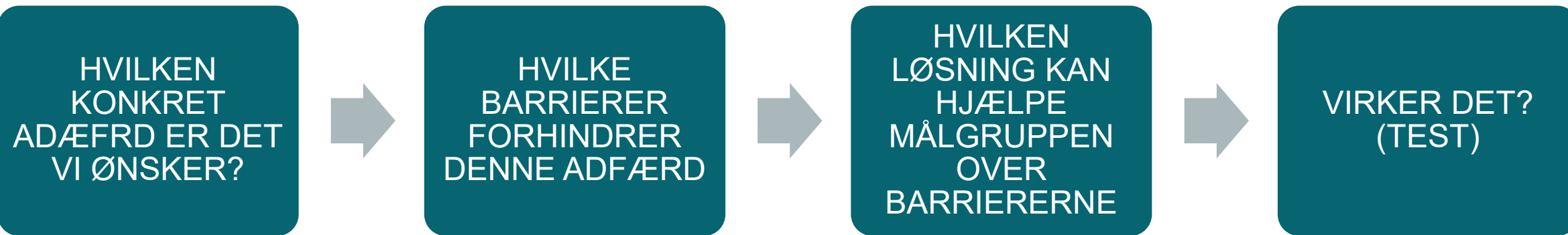
Driftslederen har haft meget selvstændige stillinger de sidste ti år, han var vant til at styre tingene selv. Så frie tøjler har man ikke her, man skal overbevise mig om, at det er en god ide, inden man får lov





Date: 16/04-19

INDSATS-OMRÅDER		ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
		Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
DINE FOKUSOMRÅDER	Arbejde med hvordan mit budskab bliver modtaget	Arbejde med hvordan andre uden for virksomheden ser på mine beslutninger (bedre til at forudsige, hvad andre forventer)	Jeg vil gerne kunne holde fri fra kl. 16.00	
	KONKRET ADFÆRD	Når jeg gerne vil have noget til at ændre adfærd	Har ofte fokus på landbrug eller andet økonomisk	Jeg arbejder meget for ellers når vi ikke det vi skal



Advisory board - Runde 3

v/Alle

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



SEGES



Advisory board - Runde 4

v/Ivan og Kristian

Projektets teoretiske og praktiske ophæng

- Desk research
- Interviews af case landmænd
- Afkodning / analyse af interviews
 - Hver landmand får sit eget personlige "Udviklingskort" baseret på interview og det vi har set
- Synliggøre de barrierer og potentialer, som alle interviews har afdækket
- Desk research sammenholdes med afdækkede barrierer og potentialer fra interviews med henblik på at definere temaer for projektets arbejde med case landmænd, herunder inddragelse af eksperter
- Indarbejdelse af temaer i møde med udviklingspartnere, videns seminar og processen for henholdsvis målgruppe 1 og 2.

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

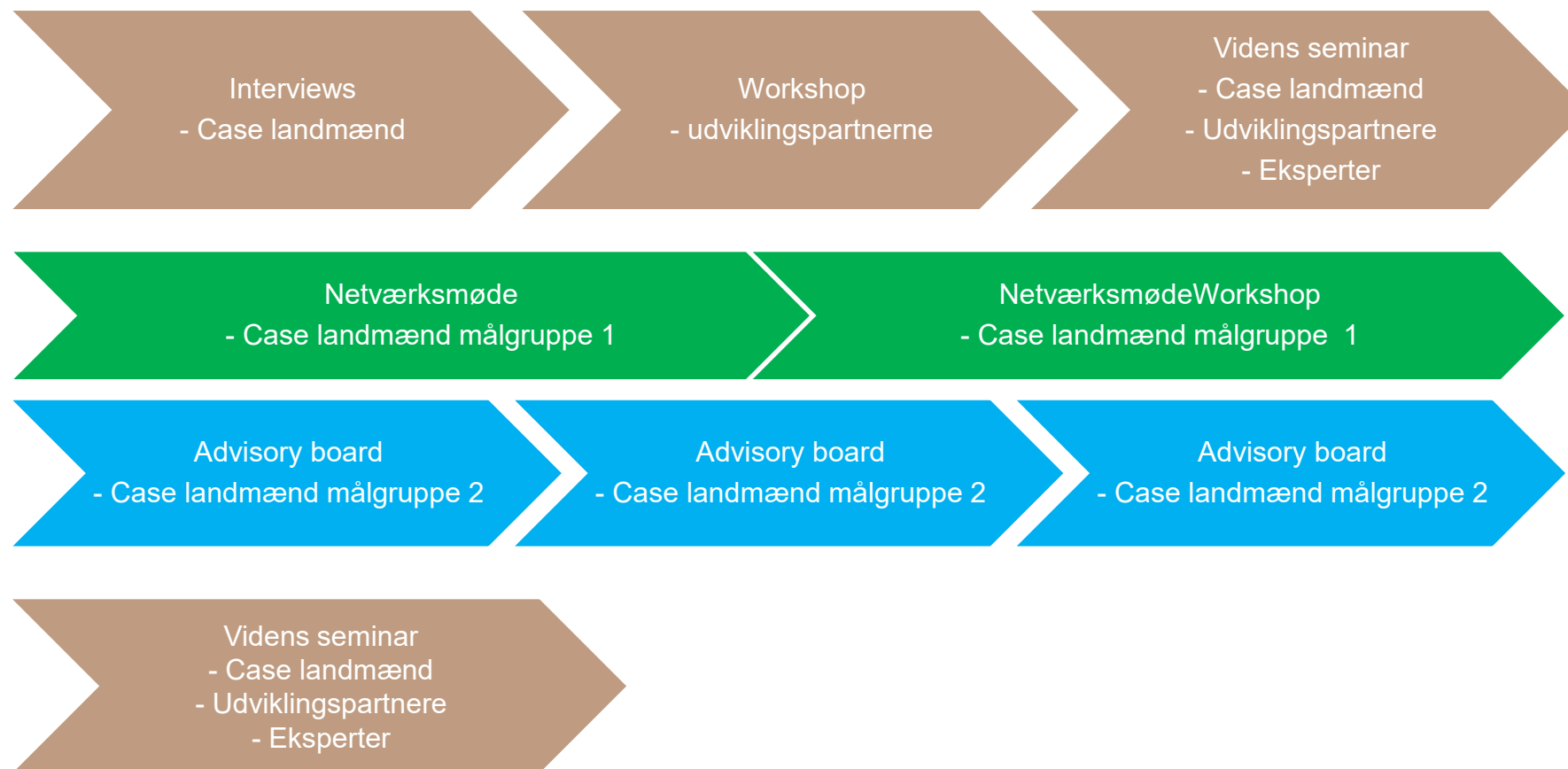
”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg skal forandre, og hjælp mig med at implementere de relevante forandringer”

 - 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

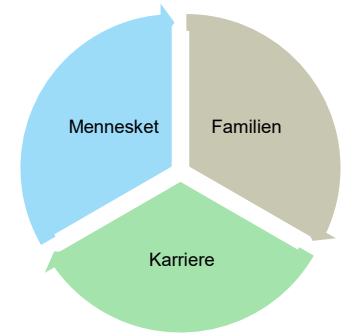


Projektets strategiske fokusområder

- Prioritet 1 Mennesket

Mercedes stjernen, personligt udviklingskort

Working balance, Livsfase ejer/virksomhed
- Prioritet 2 Virksomheden
- Prioritet 3 Kulturen – vi betragter kulturen i forhold til den kulturramme som dannes omkring/ud fra:
ejers/familiens kultur og virksomhedskulturen



Projektets strategiske fokusområder

- **Personlige forhold – analyse af mennesket bag virksomheden**

- Mennesket **Personprofil (NEO-PI-3)**, kompetencer, stærke/svage sider, Life Time Strategi / personlig strategisk intention
- Familien Familieforhold, Life Time Strategi / Family Governance, familiens strategiske intention
- Ejerleder stærke / svage sider, kompetenceudvikling, mindset / virksomheds-og forretningsforståelse, strategiske ledelse, ejerleders strategiske intention

- **Virksomheden – analyse af virksomheden**

- Virksomhedens produktion, rammer, tekniske data / fundament, produktionsmæssige udfordringer / potentialer
- Virksomhedens finansiering, ejerstruktur, gældsserviceringsevne, finansielle udfordringer / potentialer
- Virksomhedens strategiske hoved-og nøgletal, historik og benchmarking, økonomiske udfordringer / potentialer
- Virksomhedens organisering, forretningsområder, organisatoriske udfordringer / potentialer
- Virksomheds strategi, risici, forretningsmodel, strategiske udfordringer / potentialer
- Virksomhedsledelse, governance struktur, compliance, direktør rollen, rapportering, risikoledeelse, eksekverings kraft, forretningsforståelse, ledelsesmæssige udfordringer / potentialer
- Virksomhedens HRM, ansatte, kompetencer / kompetenceudvikling, HR udfordringer /& potentialer

- **Kulturen – analyse af virksomhedskulturen**

- Virksomhedskultur, kulturmæssige udfordringer / potentialer for ejerleder/familien

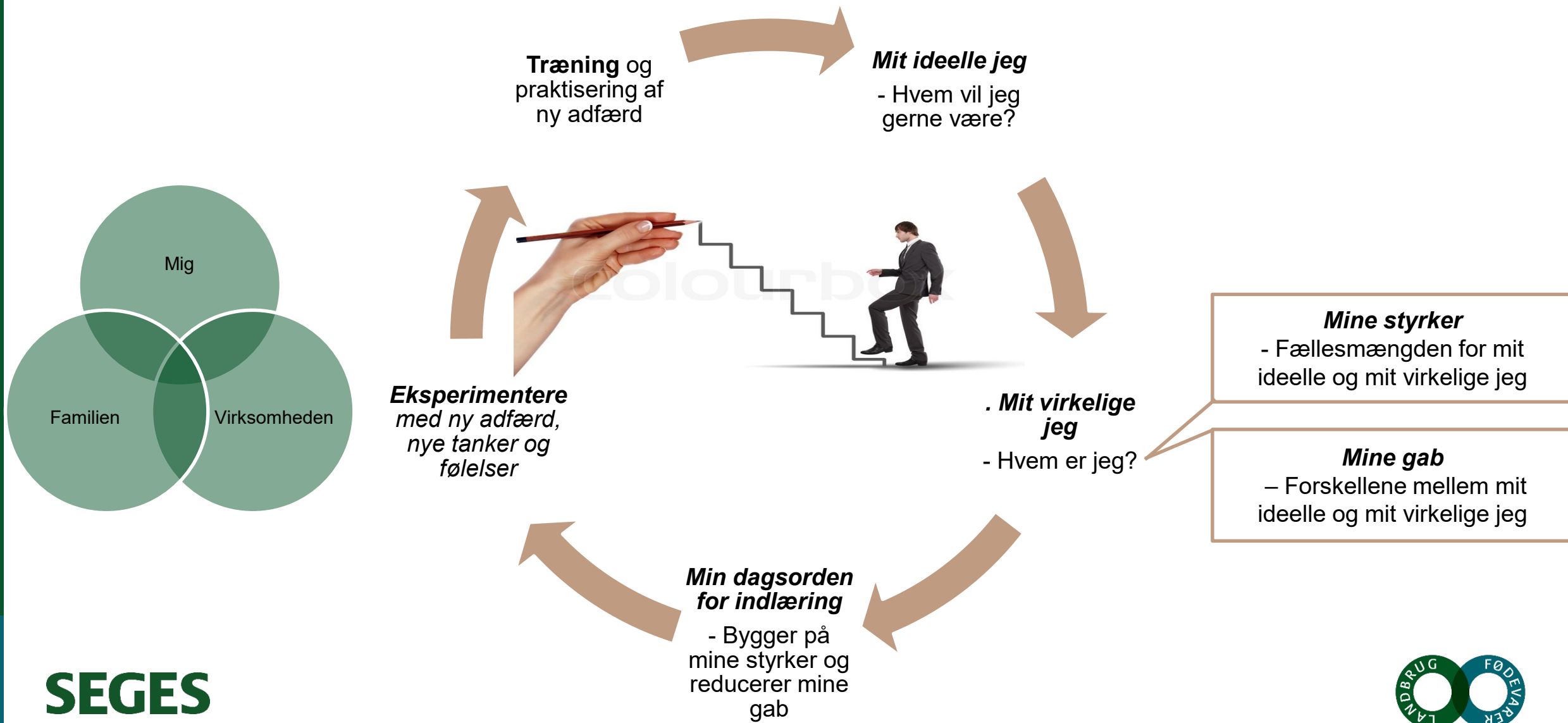
4 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

1# ANBEFALING

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed

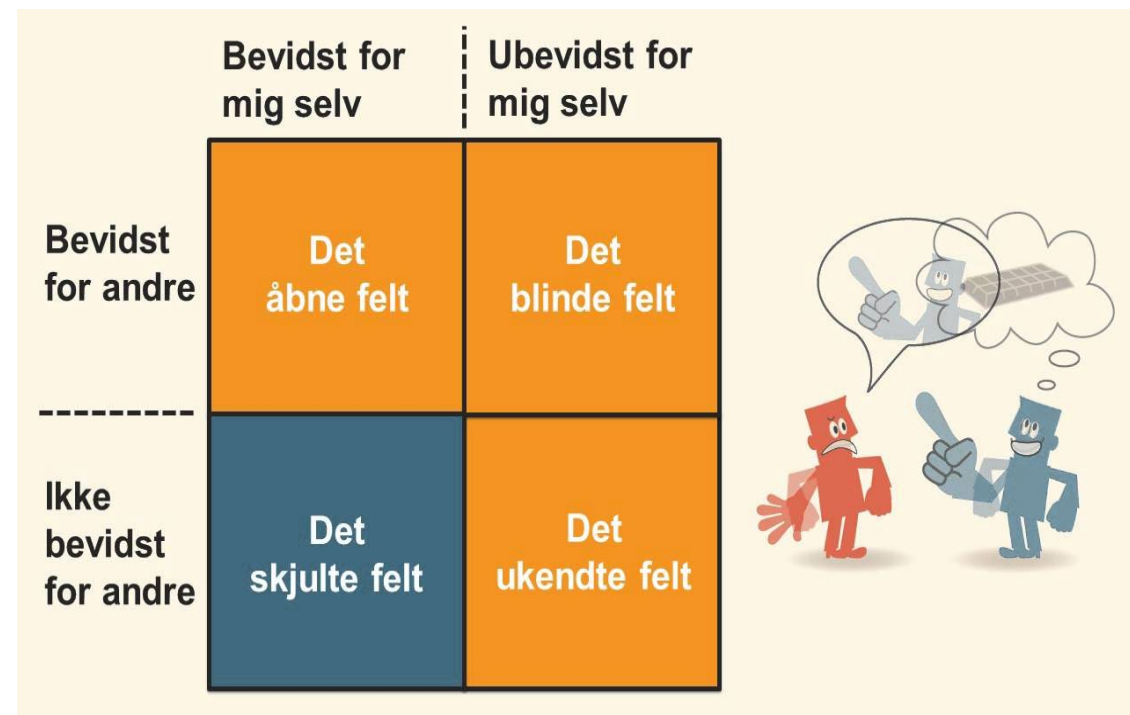


Personlig udvikling – fra drøm til virkelighed

87

- 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 får ny indsigt gennem feedback
 - Fordi du ser nye åbenbare gab

Tilkøb



2# ANBEFALING

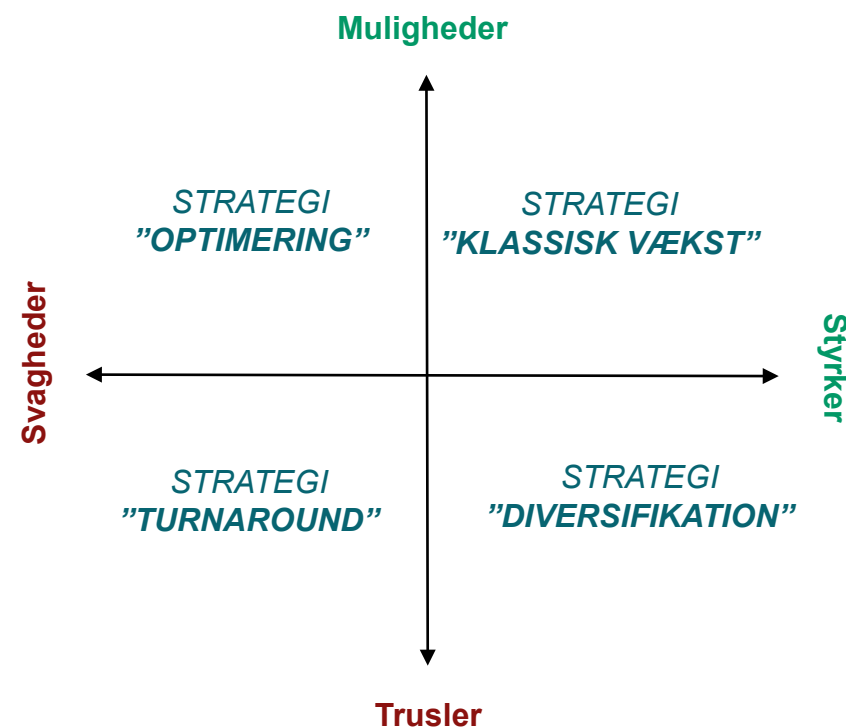
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

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



DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

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?"



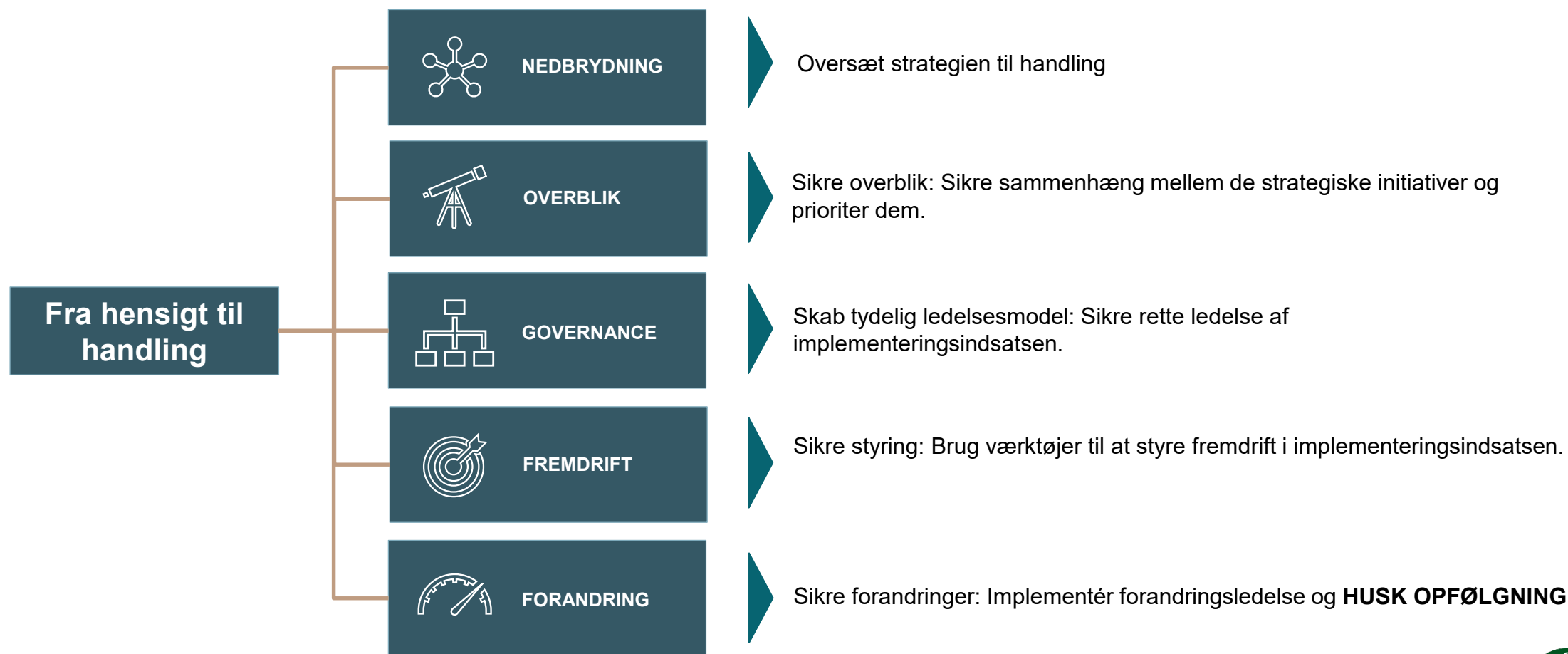
"Gider du ikke losse mig over benet, hvis
jeg bliver for spids i tonen, for jeg er nødt
til at huske på at tøjle mig selv?"

GROWTH MINDSET

4# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



HVORDAN BLIVER DU DEN BEDSTE LANDMAND?

1# KEND DINE PERSONLIGE STYRER/SVAGHEDER

2# FIND TID TIL DE STRATEGISKE SPØRGSMÅL

3# SKAB ET GROWTH MINDSET

4# GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

SEGES

GOD FORNØJELSE



Advisory board - Runde 5

v/Erik

Ressourcer til kommunikation

- Kommunikationsansvarlig: Erik Borup Suhr og Karina Bjørn
- Erik Suhr: 175 timer til rådighed i 2019.
- Karina Bjørn: 75 timer til rådighed i 2019.

Målgrupper

- Landmænd der kan og vil arbejde med sig selv og sin virksomhed (AP2)
- Landmænd der vil arbejde med sig selv og sin virksomhed – men som har brug for hjælp til at komme i gang. (AP3)
- Landmænd som skal inspireres til at ville arbejde med sig selv og sin virksomhed (AP4)
- Rådgivere og DLBR – skal inspireres til at arbejde aktivt med anbefalingerne fra top 2

Fem overordnede temaer som kendetegner top 2:

- Selvindsigt
- Formår at se sin virksomhed i helikopterperspektiv
- Lederskab
- Brug af netværk
- Bundlinjefokus

Case-båret kommunikation der rykker

- Landmænd inspireres bedst af andre landmænd.
- En god case skal illustrere vores pointer.
- Suppleres med faglige input og erfaringer fra Top 2
 - Gerne praktiske anbefalinger.

Tre temaer tilpasset målgrupper

- Målgruppe 1: (Landmænd der kan og vil arbejde med sig selv og deres virksomhed)
 - Hvem kan og vil bruge netværk til sparring og opfølgning?
 - Senere i forløbet - hvad skete der med ejerleder og virksomhed?

- Målgruppe 2: (Landmænd der vil arbejde med sig selv og sin virksomhed – men som har brug for hjælp til at komme i gang.)
 - Hvordan ser landmanden muligheden i et advisory board? Hvilke muligheder er der for selskaber der ikke udnytter deres bestyrelser til strategi og forretningsudvikling?
 - Senere i forløbet - hvad skete der med ejerleder og virksomhed?

- Målgruppe 3: (Landmænd som skal inspireres til at ville arbejde med sig selv og sin virksomhed.)
 - Kommunikation om test af metoder, processer og værktøjer
 - Bred kommunikation om projektet og ideer til andre landmænd om at komme i gang.
 - Formidling af ekspertviden og viden fra case-landmænd

Kommunikationskanaler

- Artikler i landbrugsmedierne (Landbrugsavisen, Effektivt Landbrug, Maskinbladet)
- Ambitionen er, at få omtale i et landsdækkende dagblad
- Video på SEGES.tv og Facebook
- Sociale medier (primært facebook)
- Podcasts (via SEGES podcast og facebook)
- Onepager – folder til interviews

SEGES



Gårdråd holder strategien på sporet

Gårdrådet er med til at holde mig på sporet, siger Mogens Jeppesen (tv). Han står her med en af medlemmerne af gårdrådet, Bent Graversen fra sektorbestyrelsen for Økonomi og Virksomhedsledelse i Seges.

Morten Ipsen
Journalist

06-02-2019 10:00

For den økologiske mælkeproducent Mogens Jeppesen er gårdrådet med til at sikre, at virksomheden udvikler sig i den rigtige retning.

Med udsigt til den vestlige del af Limfjorden, ikke langt fra Nr. Nissum, ligger Mogens Jeppesens bedrift. Tæt på klitterne, som forsvinder ud i fjorden.

Som de siger på de kanter, så blæser det 320 dage om året. Resten af tiden stormer det. Og

Nedslidt beton?
KEM-TEK
TIL 86 60 18 99



Spørgsmål til advisoryboard

- Hvordan omtaler vi projektet eksternt?
- Hvordan må vi bruge jer i kommunikationen?
 - Cases?
 - Ekspertter?
 - Erfagrupper?
 - Indsigt?
- Ambassadører – er det en mulighed?
- Hvordan har DLBR lyst til at bruge det i deres kommunikation?
 - Kan vi lave alliancer? Og dele indhold?

Opsamling, evaluering og næste step

- opsamling fra mødet – ris/ros
- Inputs til dagsordenen for næste møde