

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

- Møde med udviklingspartnerne fra LandboNord og Patriotisk Selskab

SEGES, 20. august 2019

Chefkonsulent og projektleder Ivan Damgaard

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Udviklingsmøde 2

Velkommen

TEMA:

Øget mental og økonomisk robusthed i dansk landbrug



Plan for dagen

Kl. 9.00	Velkommen og dagens program v/Ivan
Kl. 9.10	Status – bordet rundt
Kl. 10.00	Status på projektet v/Ivan
Kl. 10.30	Kvalitativ analyse v/Mille og Rasmus
Kl. 11.45	Frokost
Kl. 12.30	Forandringsledelse og adfærdsdesign – næste step v/Mille
Kl. 13.15	Bred implementering af tema v/Rasmus og Ivan
Kl. 14.45	Næste step v/Ivan
Kl. 15.00	Tak for i dag

1. Status bordet rundt

v/alle

Deltagerne i mødet

LandboNord

- Trine Jensen
- Alex Manstrup Brøndum
- Jakob R. Nørgaard
- Niels Reinhard Jensen
- Jes Mågård Pedersen
- Allan Madsen

Patriotisk Selskab

- Carsten Hansen
- Lene Nygård
- Thomas Skøtt
- Jørgen Nielsen afbud

SEGES

- Mille Møller Nielsen
- Rasmus Berg Larsen
- Erik Suhr
- Ivan Damgaard

SEGES



Bordet rundt

- Refleksion fra sidste udviklingsmøde – hvad har jeg brugt fra sidste møde?
- Refleksion på advisory board møderne – hvad har været godt/skidt og hvad mangler jeg?
- Andre refleksioner i forhold til projektets tema, indsatsområder og fremdrift?



2. Status på projektet

v/Ivan

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

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

9..
*Direktørfokus &
"bundlinje frem for størrelse"*

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 strategisk 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

Lever vi op til det?

- 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

Målgruppe 2 Landmænd og Advisory board

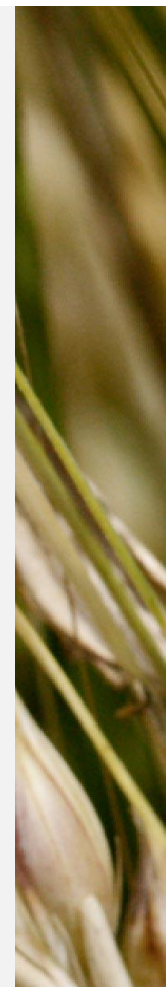
- Kristian 6 landmænd møde 1: alle møde 2: 1 landmand
- Ivan 6 landmænd møde 1: alle møde 2: 2 landmænd
- Mangler møde Henrik Westphal
Jacob Serup Pedersen

Projektets hypotese

SPOT ON
- Eller hvad mener I?

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

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

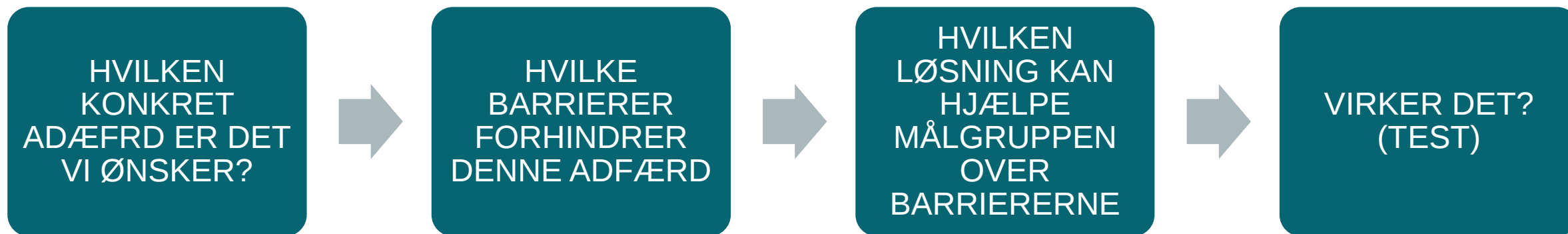


1# ANBEFALING

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

Processen for landmanden/ejerleder

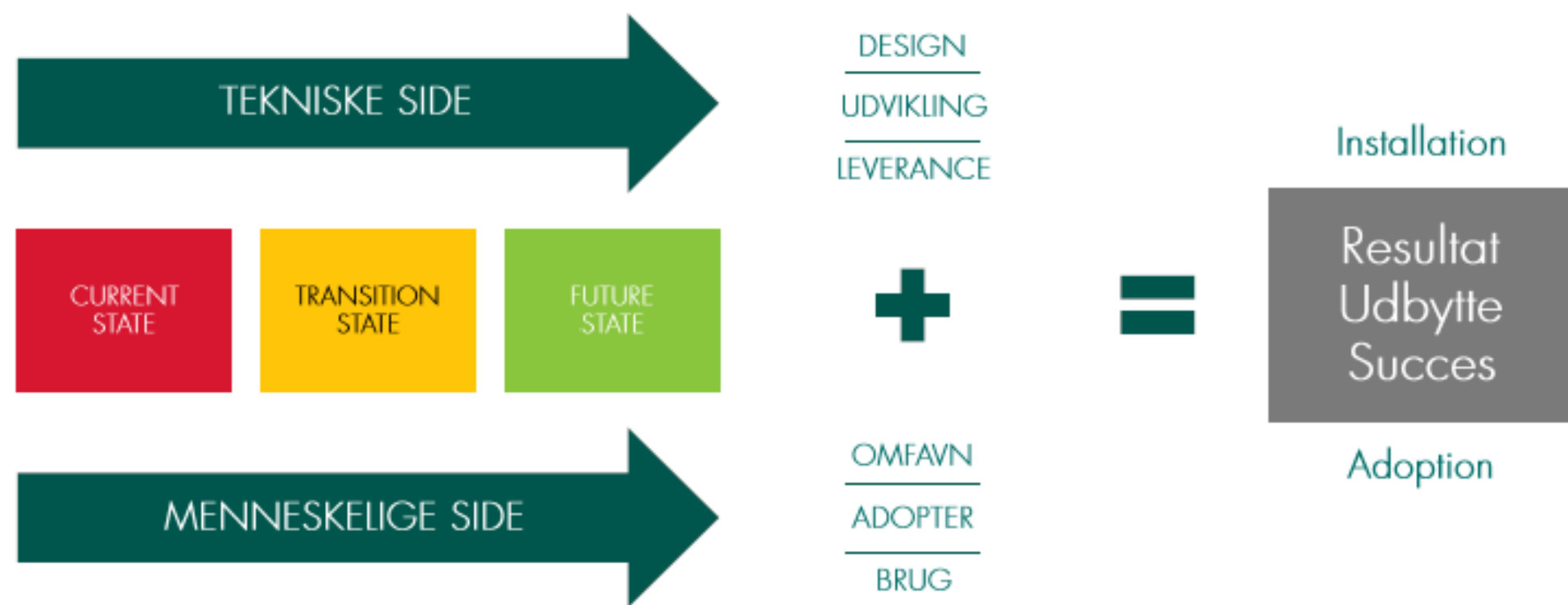
Hvordan virker denne proces?



SUCCEFULD FORANDRING KRÆVER BÅDE FOKUS PÅ DEN TEKNISKE SIDE OG DEN MENNESKELIGE SIDE



HUMAN UNIVERZ

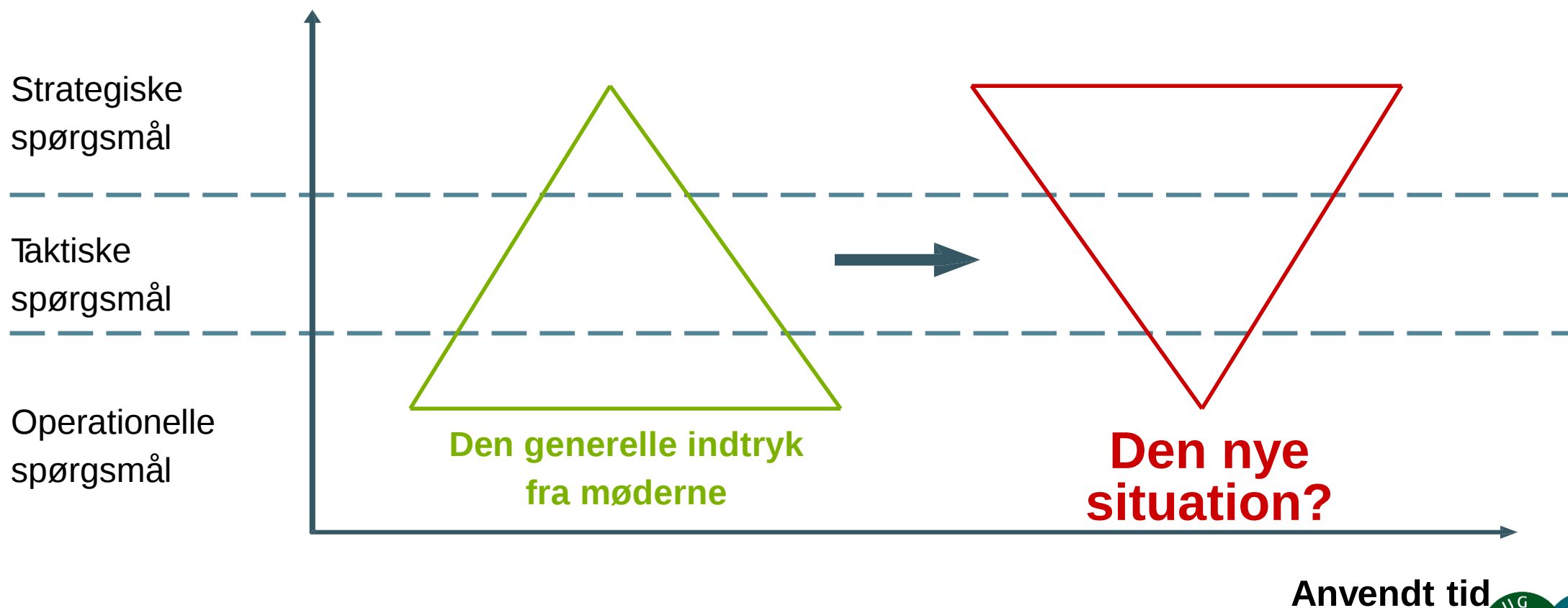


Kilde: Prosci®

2# ANBEFALING

**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

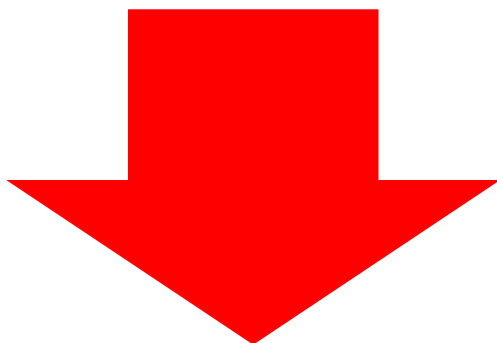
Når virksomheden vokser og får flere medarbejdere og medlemledere øges kravet til et nyt mindset for "ledelse"



Forretningsudvikling - Den svære balance

Ledelse
 - Fokus på effektivitet
 - Driftsleder

Kerneforretning



DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje



UDVIKLING

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

Lederskab
 - Fokus på strategi
 - Direktør

SEGES



Hvad kræver ledelse i høj kompleksitet?

Den moderne leder:

- "Jeg skal være synlig"
- "Jeg skal træffe beslutningerne"
- "Jeg skal gå forrest"
- "Jeg skal vise retningen"
- "Jeg skal tage ansvaret"
- "Jeg skal mene, vide og handle"



• Den postmoderne leder:

- "Jeg skal engagere"
- "Jeg skal motivere"
- "Jeg skal bakke op"
- "Jeg skal medinddrage"
- "Jeg skal anerkende, spørge og lytte"



Driftsledelse

Synlig ledelse og management

- MUS – samtaler
- Tavlemøder

HRM

- Ledelse
- Management
- Kompetenceudvikling
- On boarding
- Medarbejderpleje
- Team building



Driftsledelse

- Faglig optimering
- Teknisk optimering
- Proces optimering
- Fokus på tekniske handlingsplaner

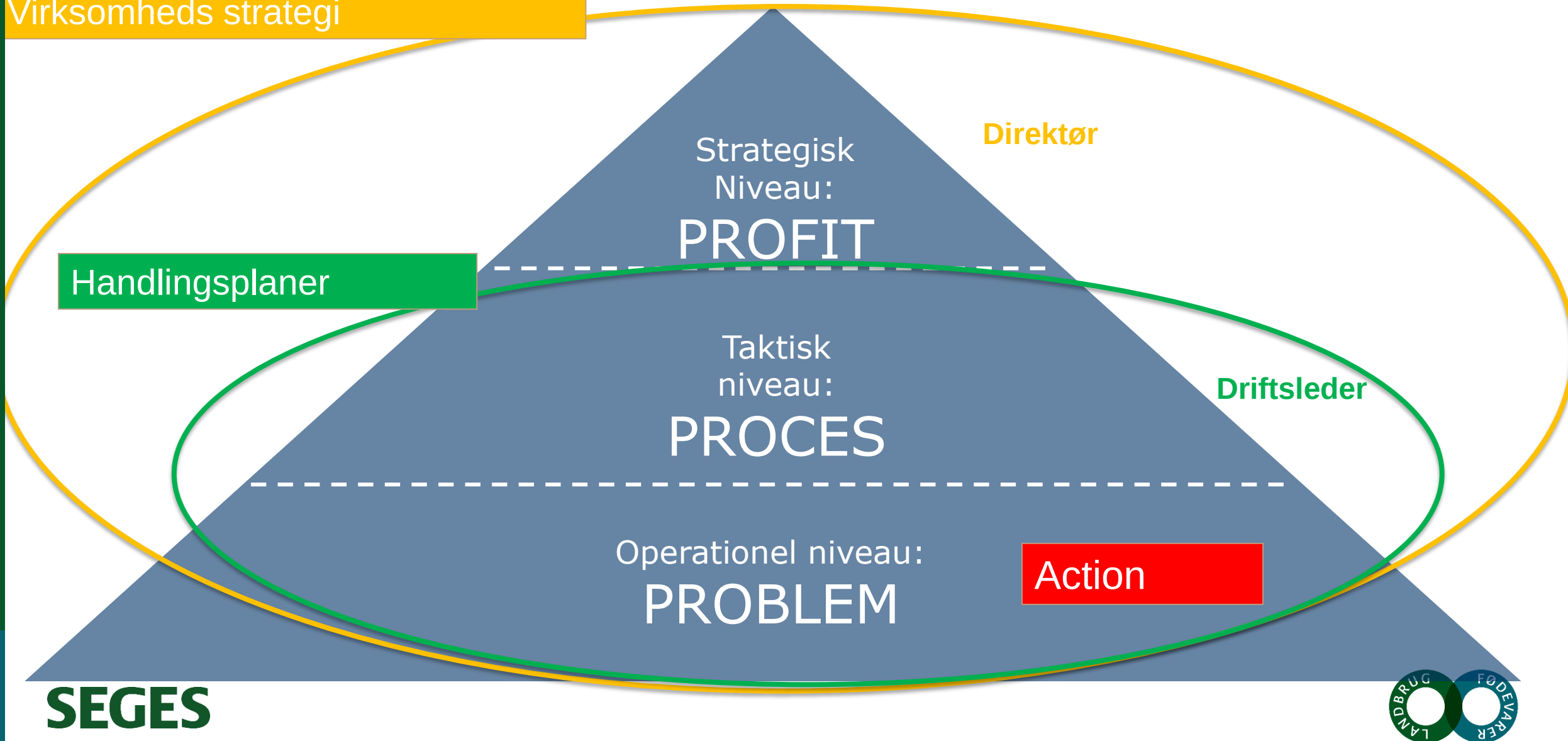
Driftsledelse

- Eksekvering af strategiske handlingsplaner
- Økonomisk optimering af drift
- Opbygge og understøtte stærk virksomhedskultur

HR- forandringsledelse

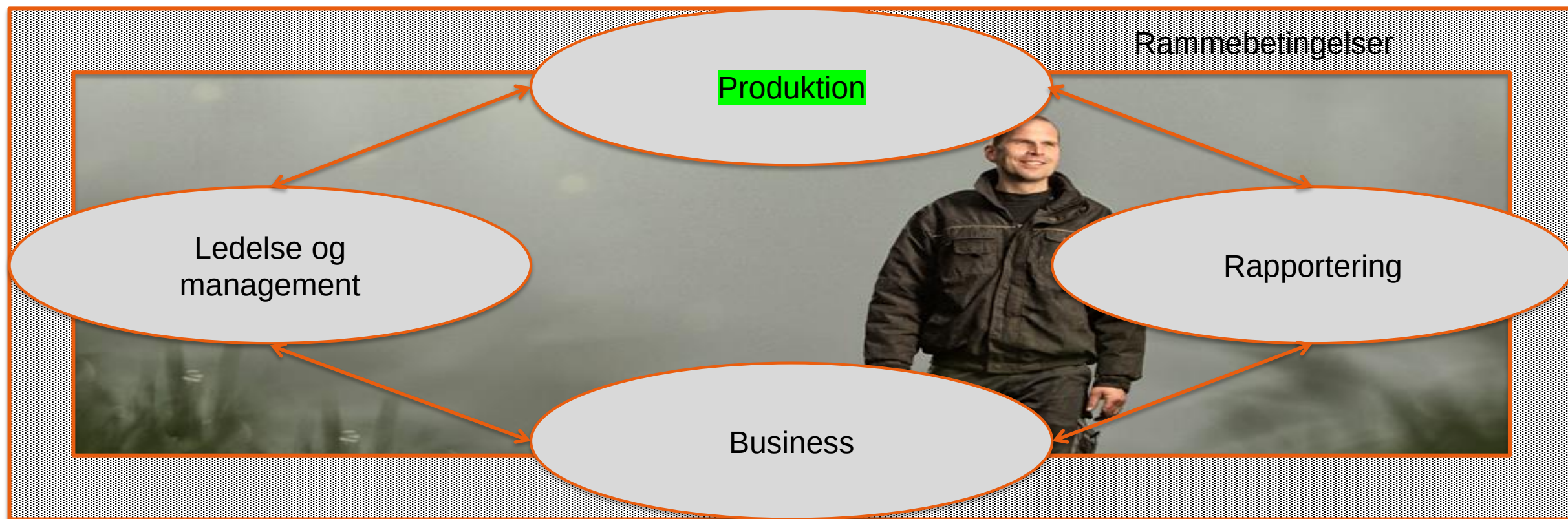
Virksomhedslandbruget

Virksomheds strategi



Landmandsdirektørens fremtid

- Hvilke logik og tilgang skal landbrugsdirektøren have?



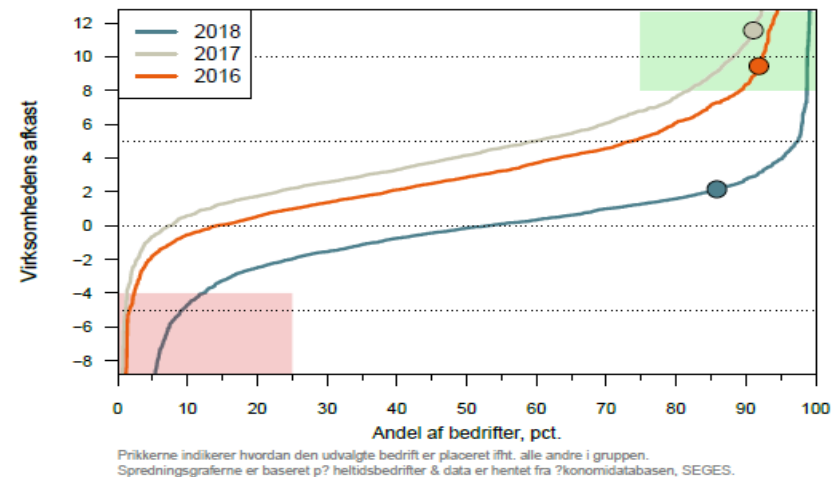
SEGES

På baggrund af de eksisterende rammebetingelser skal fremtidens landmand være bevidst om sine styrker og svagheder inden for de fire områder når virksomhedens strategi skal implementeres.

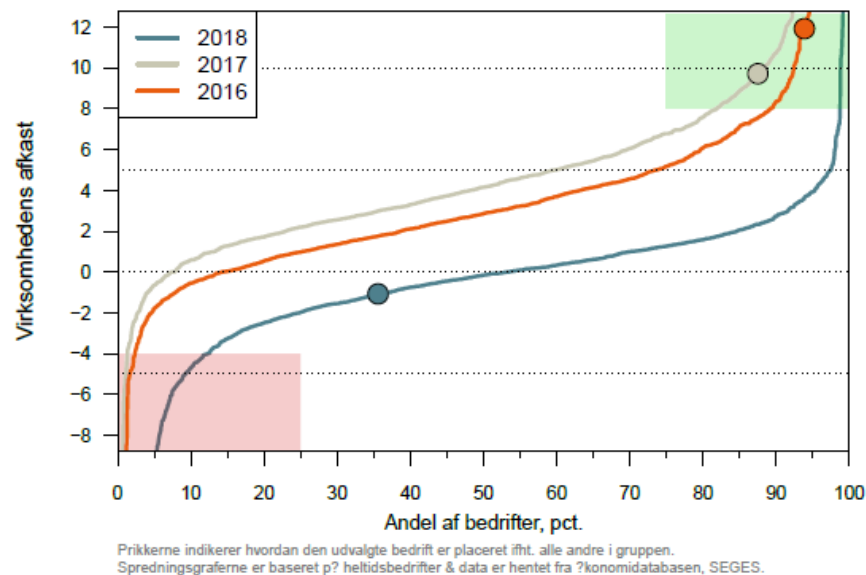


AFKASTNINGSGRAD

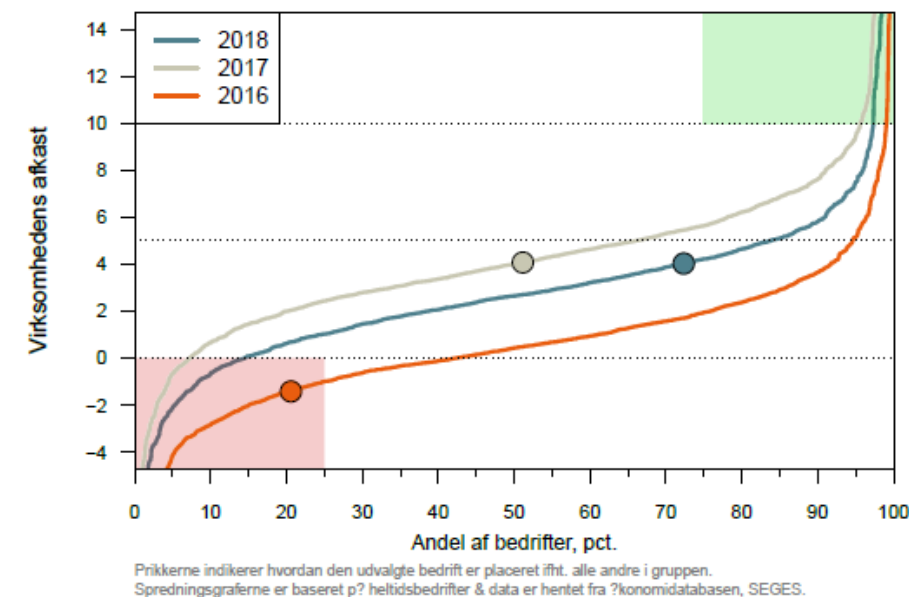
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



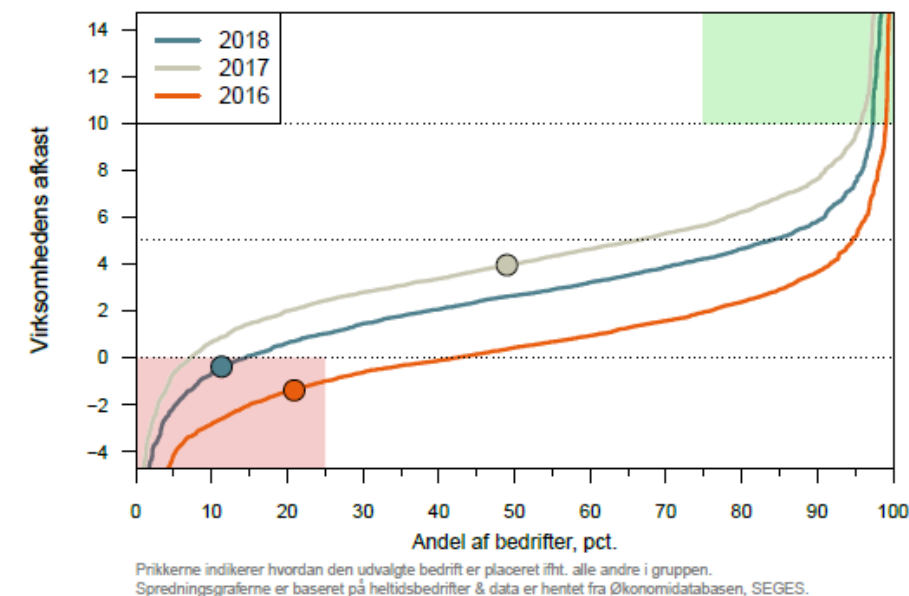
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



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

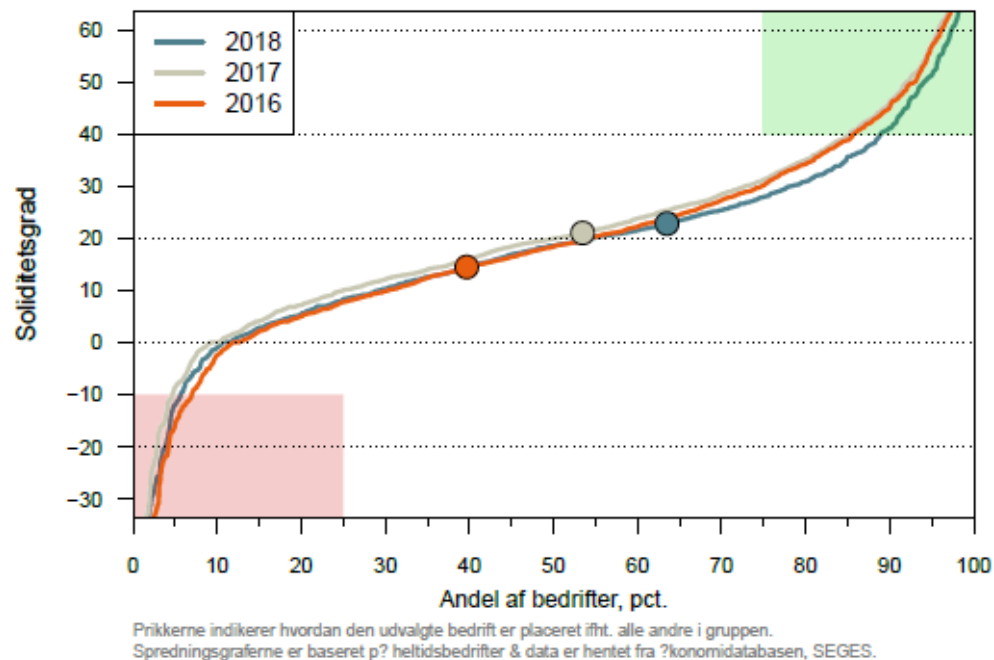


Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.

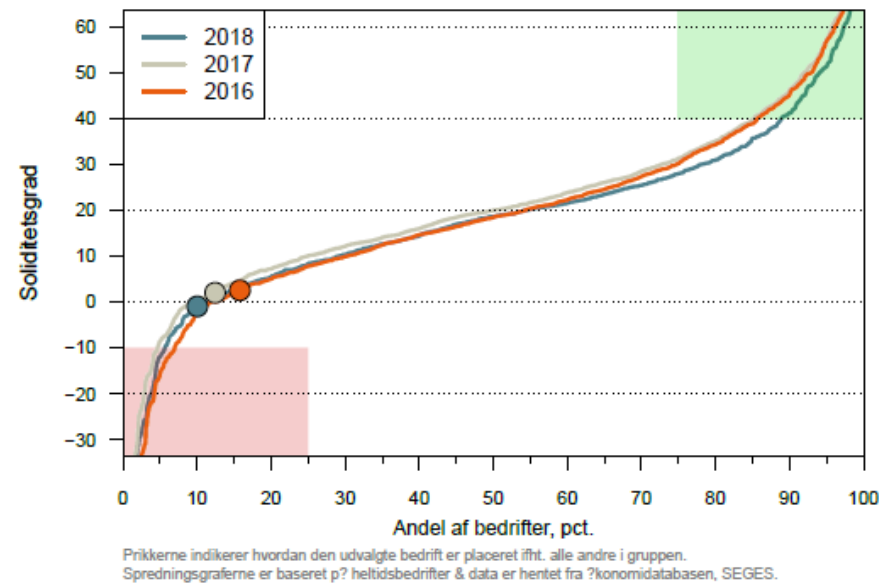


SOLIDITETSGRAD

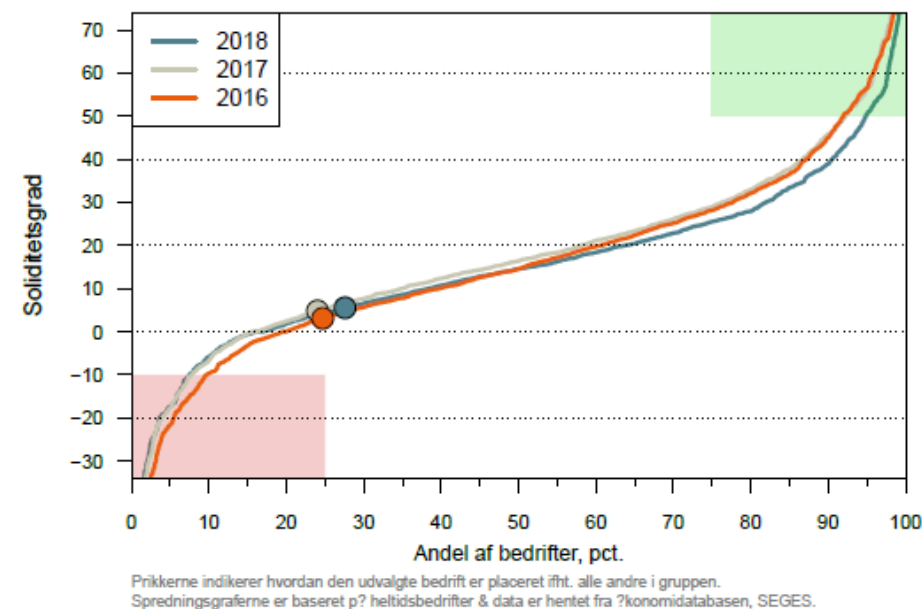
Figur 10: Spredningen over alle svineproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



Figur 10: Spredningen over alle svineproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



Figur 10: Spredningen over alle mælkeproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



3# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**

HVOR ER DU?



HUMAN UNIVERZ

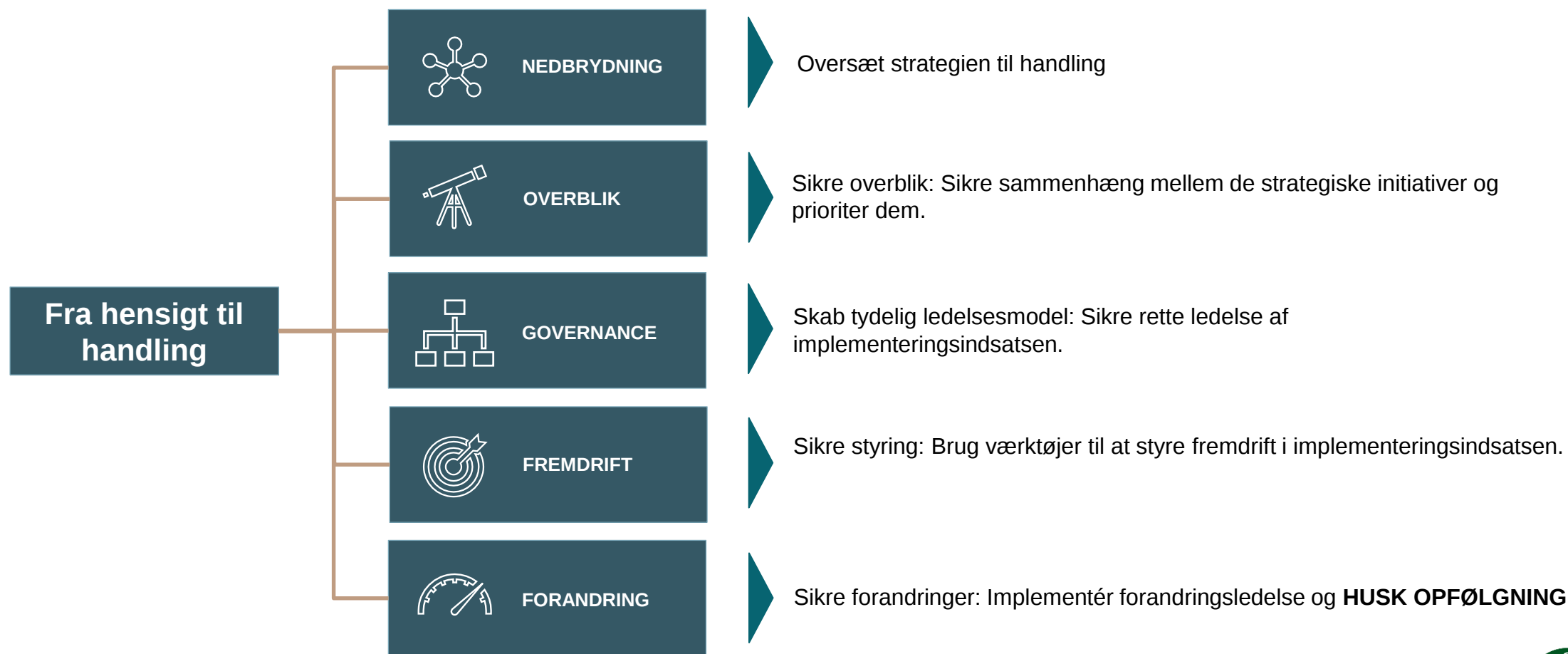


Kilde: The Conscious Leadership Group 2014

4# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



Advisory board

	Fag-Fagligt fokus	Regnskabs fokus	Turn around fokus	Strategisk ledelse
Leder af Advisory Board	Ejer	Ejer	Ejer	Ekstern leder
Deltagere	Ejer Ansatte Fagrådgiver Dyrlæge	Ejer Økonomi Rådg. Bank Realkredit	Ejer Økonomi Rådg. Bank Realkredit Eksterne	Ejer Eksterne
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Samtale Team Generalister
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopf. Kontrol/Bevilling	Overlevelse	Værdiskabelse - Strategisk - Økonomisk - Socialt
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu fremtid	Fremtiden
Handler	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk

3. Kvalitativ analyse

Ved Mille og Rasmus

SEGES



Emner

- Tilgang
- Ejerledernes adfærdsændringer
- Barrierer for adfærdsændringer
- Motivation og modvilje
- Drøftelse af kvalitativ analyse – hvordan udnytter vi disse inputs?

Tilgang

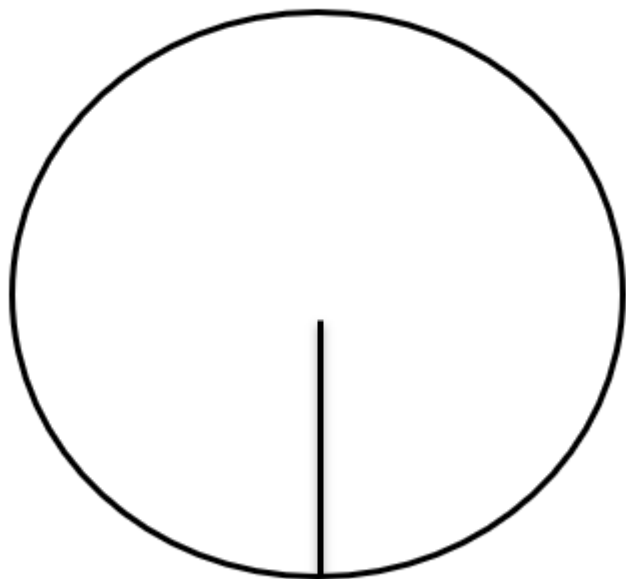
SEGES



TILGANG



Ejerledernes adfærdssændringer



Personligt udviklingskort
Navn: _____
Dato: _____

ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED

MÅL	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
INDSATS-OMRÅDER		
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG		

Personlig indsigt

Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES

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			

”Det jeg drømmer om, er økonomisk frihed. Hvis jeg havde flere penge, så ville jeg have råd til at ansætte en mand mere, så jeg kunne se mine børn spille håndbold i hallen” (Landmand 11)

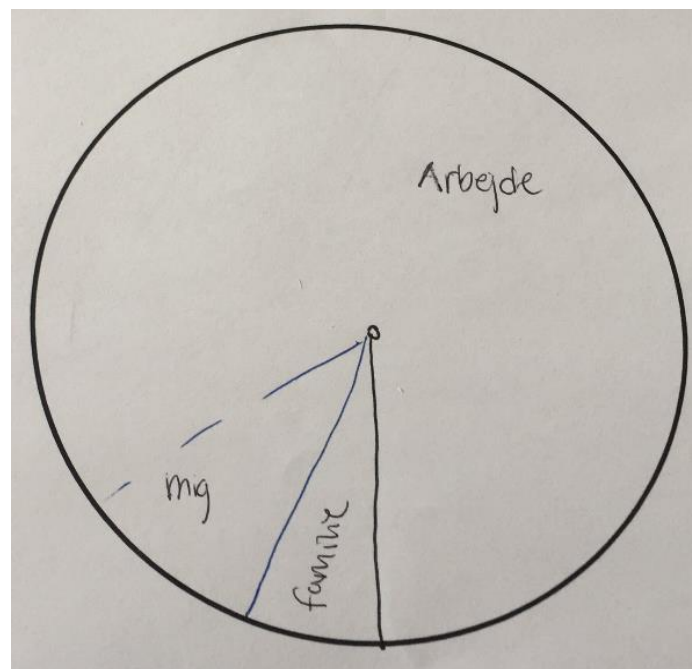
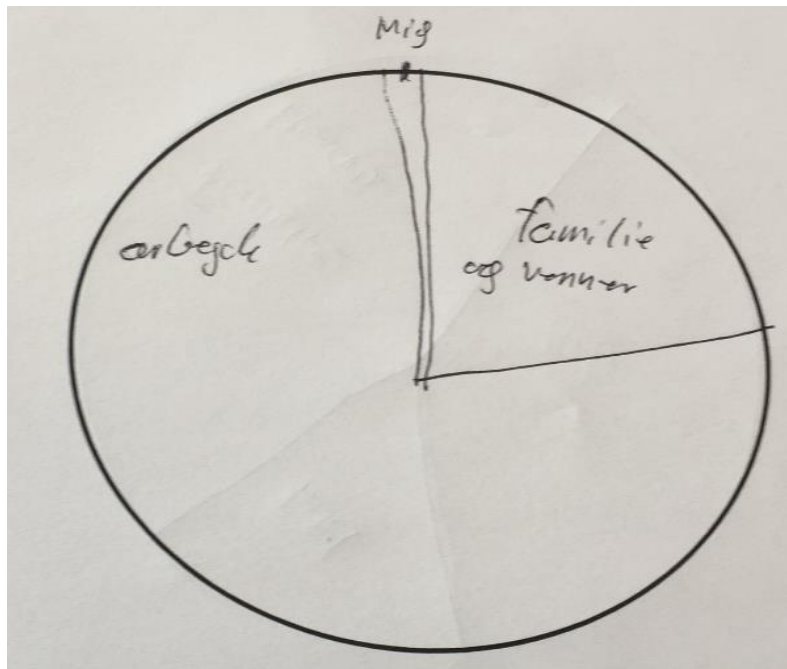
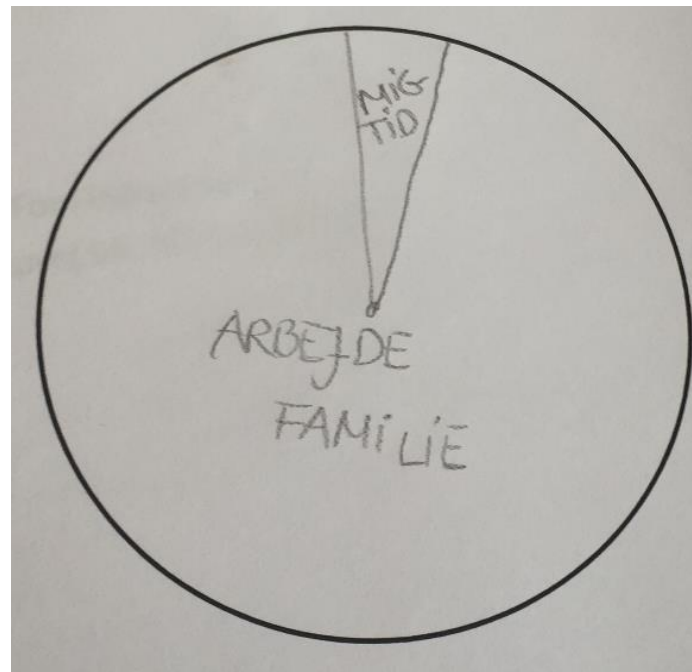
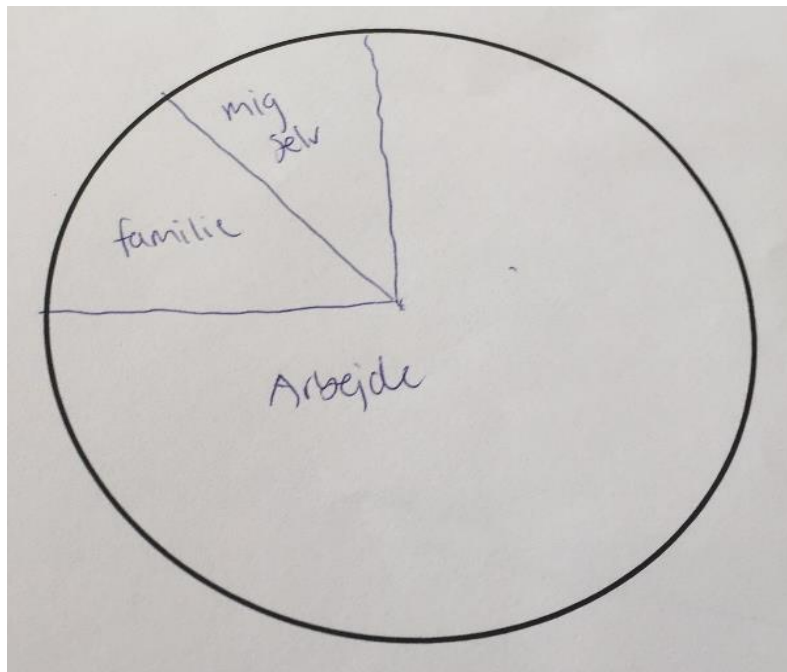
“Vores børn har været med til alt her på gården, også selvom tingene tog 10 min. Mere. Det er en livsstil” (Landmand 7)

Styrker

Planlægning
Praktisk arbejde
Medarbejderrelation
Går forrest
Omhyggelighed
Faglig stolthed

Svagheder

Planlægning
Ledelse
For flink
Konfliktsky
Manglende struktur på hverdag
Prioritering af kontortid
Kontrol



PRIORITERE ANDET END ARBEJDE

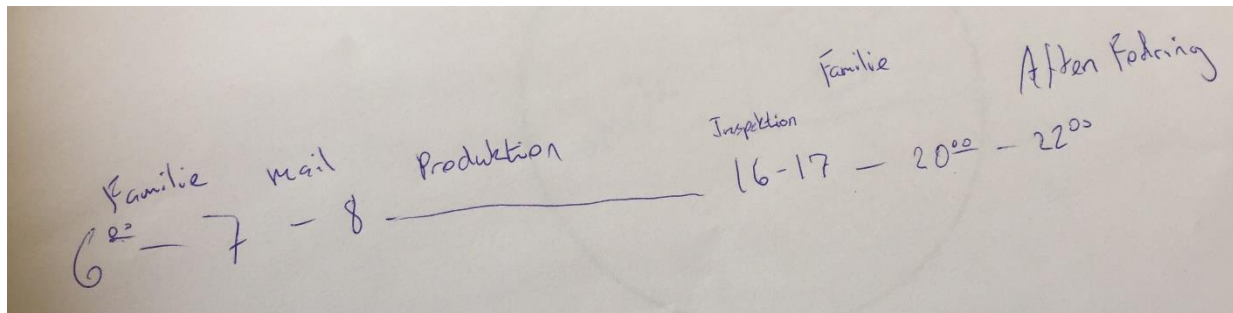
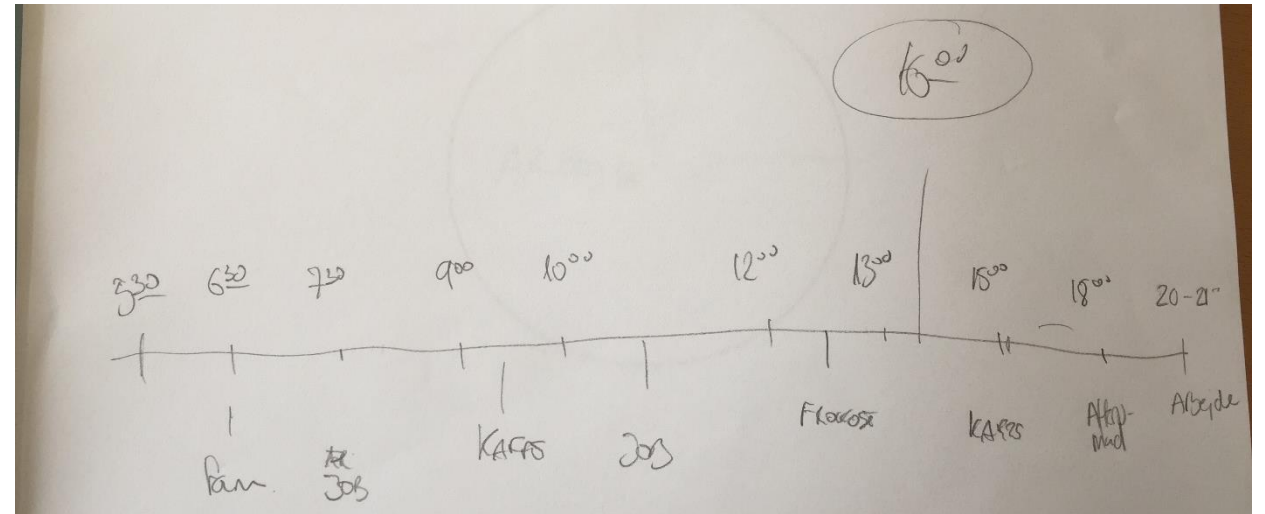
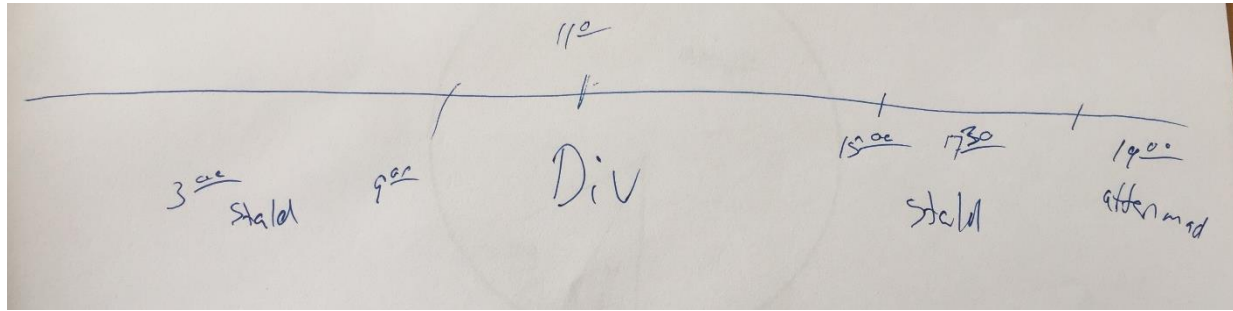
“Min kone ville skilles sidste år, så jeg blev mere bevidst om min tid. Jeg spiste kun aftensmad med familien før”

(Landmand 9)

“Arbejder fylder meget, efter en skilsmisse bliver man mere bevidst om prioritering. Jeg har altid arbejdet en del, og når man springer i gang som selvstændig, så siger man farvel til mange ting (...)”

(Landmand 6)

EFFEKTIV ARBEJDSTID OG KONTORTID



“systematisk skulle jeg nok være noget mere effektiv, og så blive færdig, men hobby og arbejde flyder sammen og jeg går ikke op i klokkeslæt” (Landmand 11)

“Jeg vil gerne være mere struktureret så jeg kan være mere effektiv med mine timer, så min dårlige samvittighed ikke forfølger mig med ting jeg ikke nåede. Jeg får rumlen i maven og det påvirker mig. Jeg bryder mig ikke om at gøre tingene halvt” (Landmand 10)

“Jeg regner ud i regneark, hvad jeg har fået ud af at sidde på kontor, og så kan jeg se, at det virker. Men jeg ser det stadigvæk ikke som rigtigt arbejde” (Landmand 8)

“Jeg føler jeg tjener flere penge ved det praktiske arbejde” (Landmand 10)

STØRRE ØKONOMISK FORSTÅELSE

***“Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad
eller soliditetsgrad, men jeg vil gerne lære
det”***

(Landmand 13)

UDDELEGERE MERE ANSVAR TIL MEDARBEJDERE

“Jeg er for flink, det er nemmere at gøre det selv. Eksempelvis til fyraften, så står jeg tit selv tilbage, selvom der er tidsplaner osv.” (Landmand 9)

***“Mine medarbejdere kan ikke holde tingene på det niveau jeg gerne vil. Derfor skal jeg i stalden hver weekend for at have ro”
(Landmand 2)***

MEDARBEJDERLEDELSE

“Jeg synes, at vi skal arbejde med vores konfliktskyhed og få redskaber, der kan hjælpe os med ikke at tage det med videre, når vi har en konflikt” (Landmand 17)

Har I oplevet andre ønsker til
adfærdssændringer?



Barrierer for adfærdssændringer

Prioritere andet end arbejde

BARRIERER:

Manglende erkendelse af reel arbejdstid

Evnen til at afgive kontrol

”Jeg er billigere i weekenden end mine medarbejdere”

Effektiv arbejdstid og kontortid

BARRIERER:

Manglende erkendelse af vigtighed ved kontortid

Manglende fysiske rammer

Opgaverne er ofte svære, komplekse og uhåndterbare

Kultur:

"Det er ikke et rigtigt arbejde"

"Medarbejdere ser ned på når jeg er på kontoret"

Tradition for at andre laver kontorarbejde

Større økonomisk forståelse

BARRIERER:

”Jeg bruger ikke budgetter, jeg kan ikke se, hvad jeg skal bruge det til, jeg ser på sidste års regnskab og bestemmer mig bare for, at det skal gøre bedre året efter”

Hvorfor?

Uddelegerer mere ansvar til medarbejderne

BARRIERER:

Manglende tillid til medarbejdere

"Det er lettere at gøre det selv"

Mentalt og økonomisk overskud, til at uddelegere og lade dem fejle

BARRIERER:

”Vi bør få mere struktur på vores ad-hoc opgaver. Det er blevet en kultur at vi skubber tingene”

Konfliktskyhed

“Jeg skal få driftslederne til at se udfordringerne og de nødvendige forandringer som noget positivt for dem og for virksomheden. Driftslederne ser ofte forandringer som udfordringer”.

Har I oplevet andre barrierer for
adfærdsændringer for jeres
landmænd?



Motivation og modvilje

SEGES



Hvad motiverer landmændene til forandring?

- Økonomiske faktorer (konkrete ting, produktionstal)
- Konkurrenceelement
- Bedre hverdag
- Se andre landmænd der lykkedes
- Skabe ting og resultater, udvikling
- Netværk

Hvad motiverer ikke landmændene til forandring?

- Økonomiske faktorer
- Rådgivere der virker belærende

Hvad er motiverende for jeres
landmænd?

Hvad er demotiverende for jeres
landmænd?

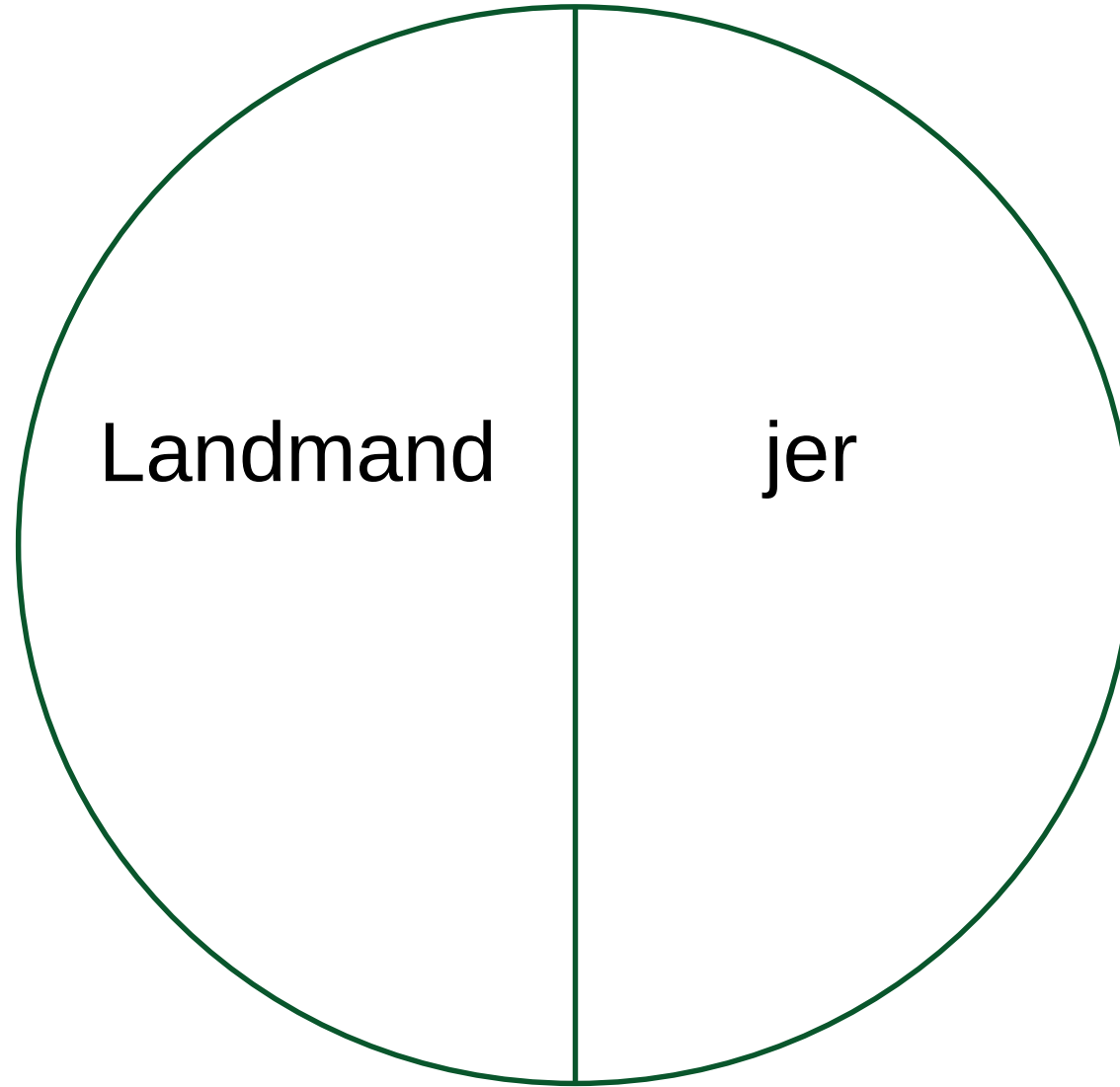


Drøftelse af kvalitativ analyse – Hvordan udnytter vi disse inputs?

4. Forandringsledelse og adfærdsdesign

v/Mille

Hvordan indgår man i en forandringsproces?



GERNINGSØJEBLIKKET

SEGES



Hvordan hjælpes landmanden igennem en forandringsproces?

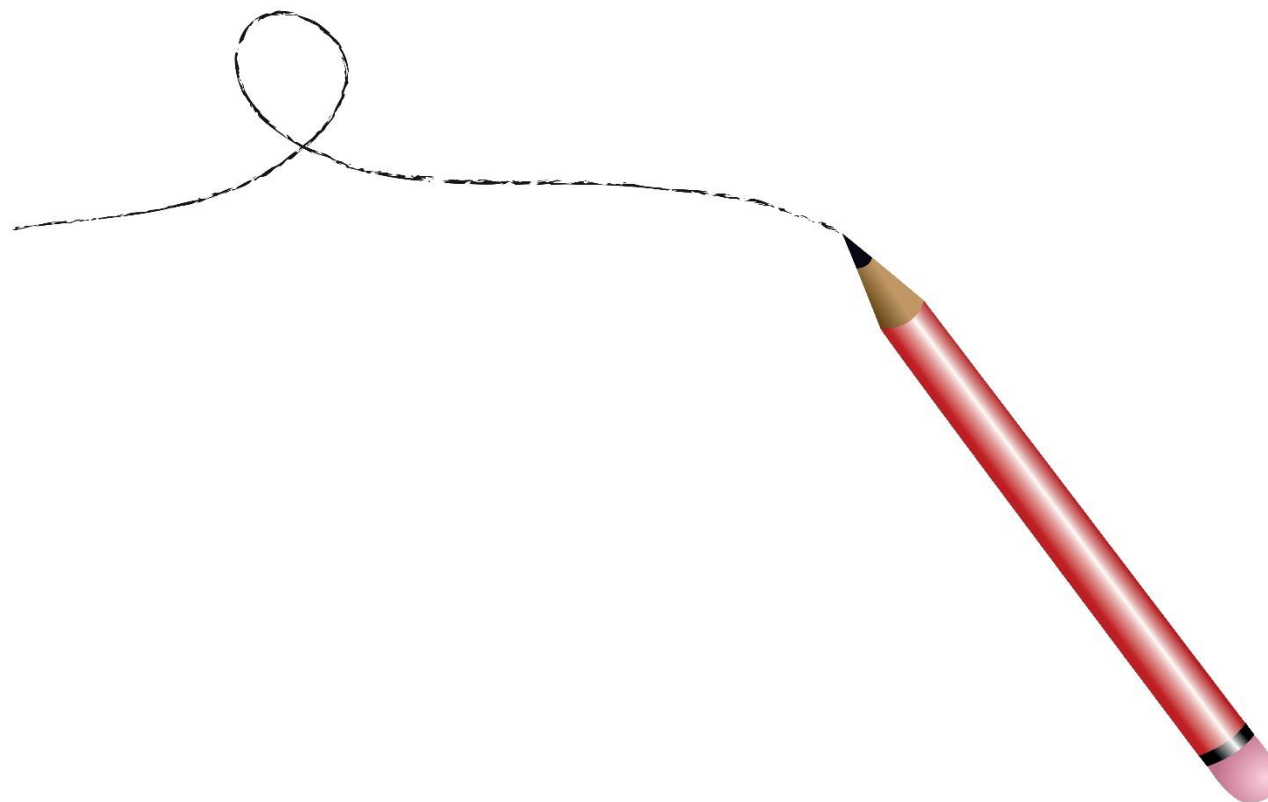
Hvad tænker I?

Hvordan hjælpes landmanden igennem en forandringsproces?

- Hjælpe landmanden til at blive bevidst om sine udfordringer
- Stil åbne spørgsmål
- Commitment – hvad kan konsekvensen være, hvis ikke forandringen indtræffes
- Visualisering

Visualisering

- Ofte lettere end ord
- Livscirklen
- Tidslinjen
- Gode erfaringer



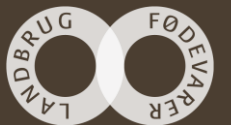
VI GØR, HVAD VI FORPLIGTER OS TIL

Derfor skal du få din modtager til at forpligte sig. Bed hellere om noget småt end noget stort, men sørg for, at de forpligter sig mundtligt, skriftligt og offentligt



Mere kontortid

SEGES



Slug frøen



Prioritere andet end arbejdstid

**Hvad rører sig i mig,
når jeg hører det her?**

SEGES



Personligt udviklingskort 2

Navn:

Dato:

Projekt: Opnå økonomiske resultater som
de bedste landmænd

HVAD KAN JEG GØRE FOR AT STØTTE
LANDMANDEN I EN
FORANDRINGSPROCES?

HVILKE BARRIERER KAN FORHINDRE
MIG I AT LYKKEDES MED DET?

HVAD KAN JEG GØRE FOR AT
IMØDEKOMME DET?



STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



SEGES



**Hvad kan jeg gøre for at
støtte landmanden i en
forandringsproces?**

**Hvilke barrierer kan
forhindre mig i at
lykkedes med det?**

Hvad kan jeg gøre for at imødekomme det?



SEGES



5. Bred implementering af tema

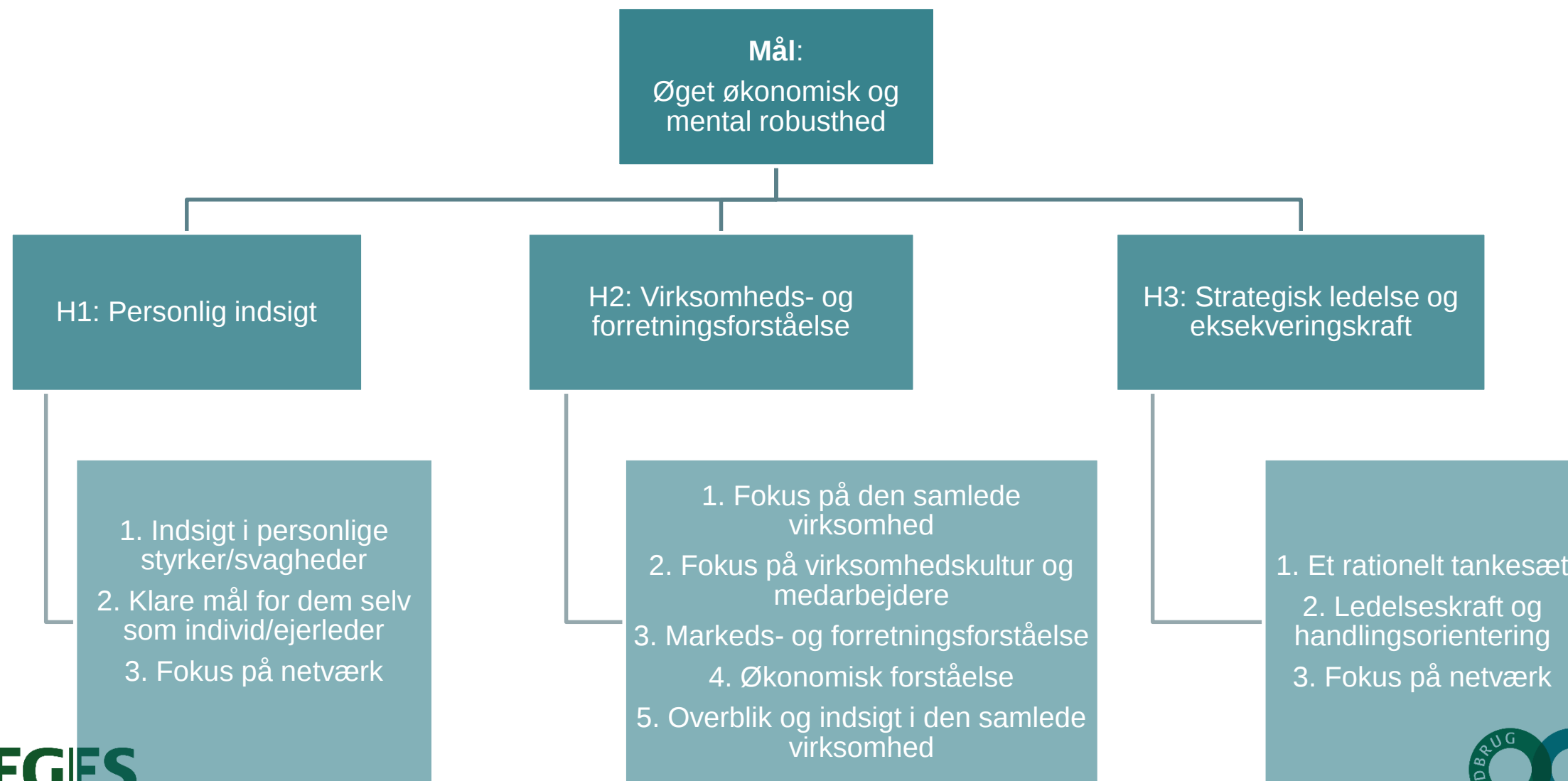
v/Rasmus og Ivan

Formål

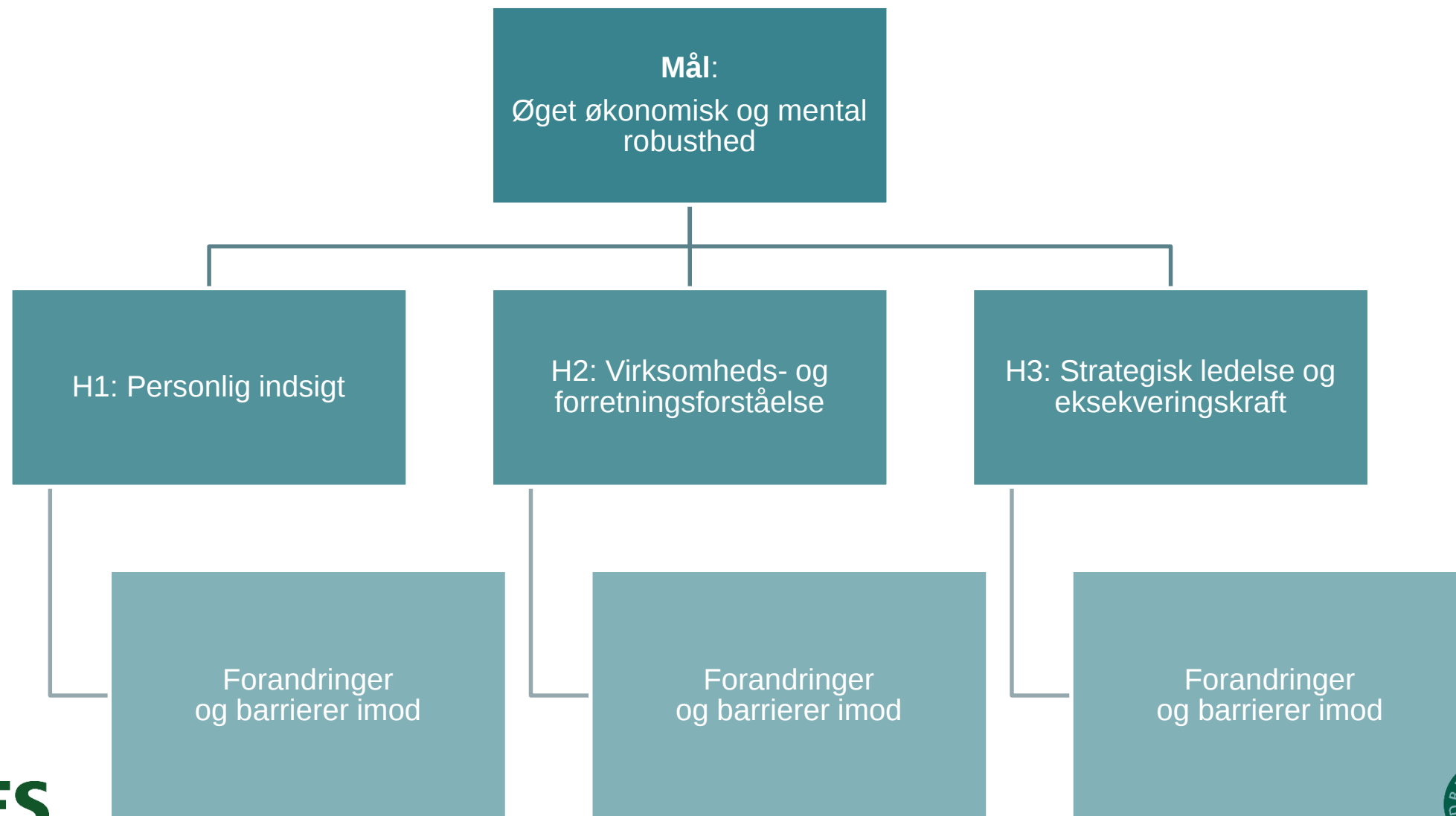
Tema: Øget mental og økonomisk robusthed i Dansk Landbrug

- Fælles drøftelse af rådgiverens rolle, rådgivningsmetoder og værktøjskasse
- Fælles drøftelse af hvordan vi lokalt og nationalt får kommunikeret erfaringerne videre og især hvordan vi får flere ejerledere til at arbejde med tema og indsatsområder

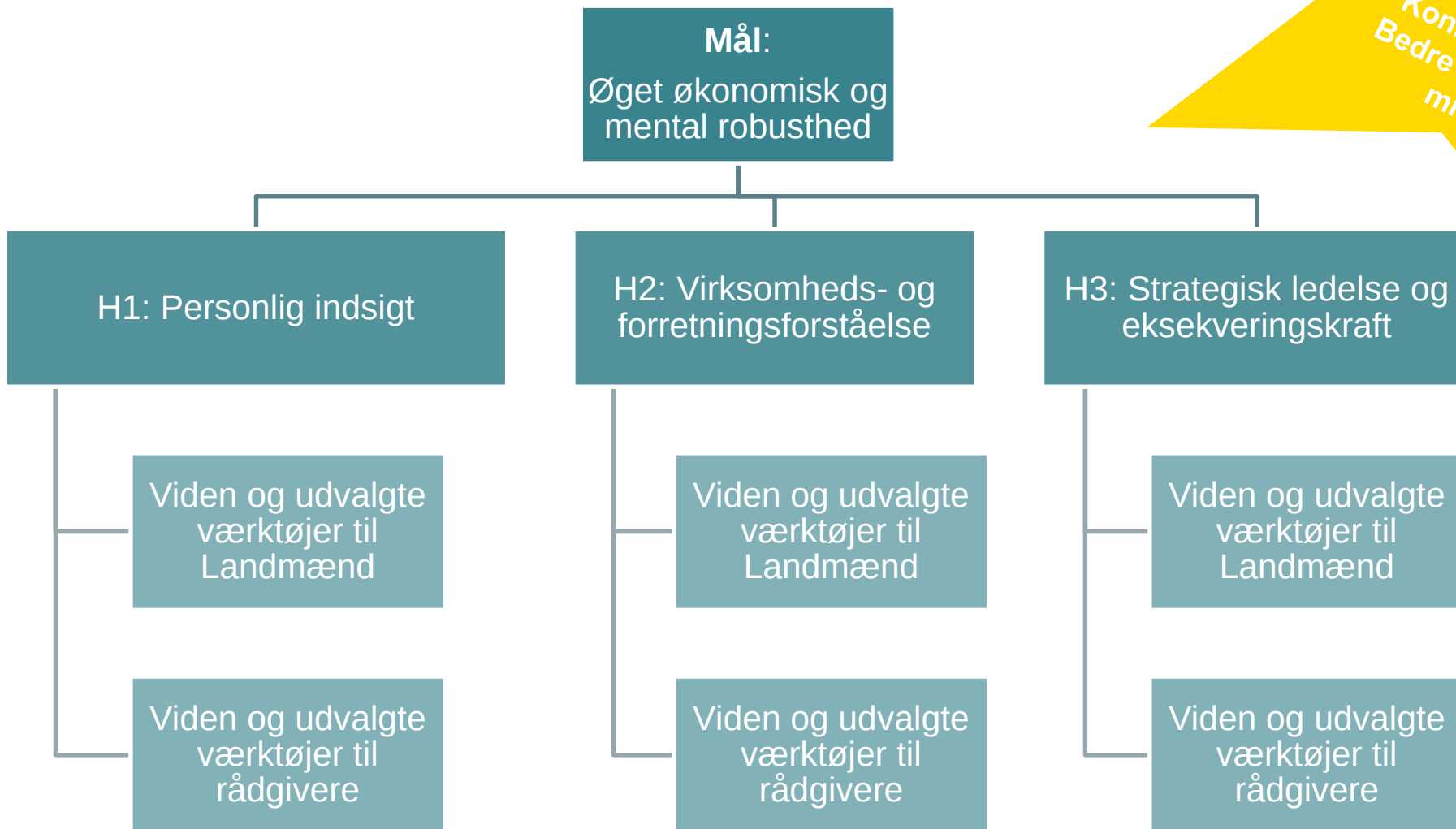
Konceptudvikling I



Konceptudvikling II

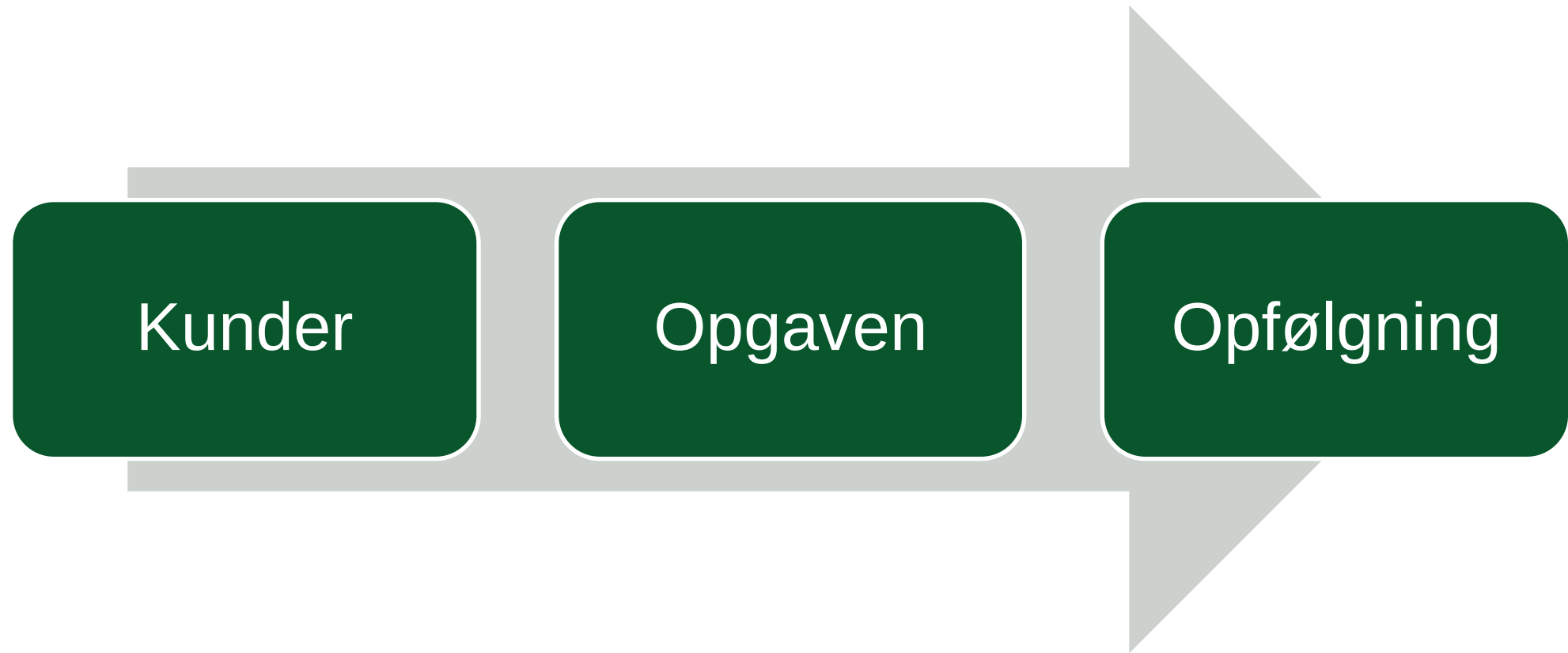


Konceptudvikling III

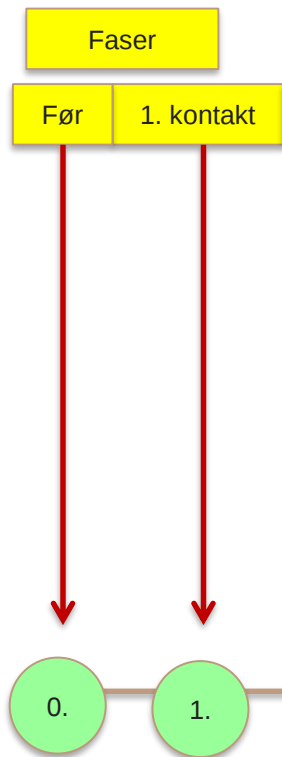


Motivationsfaktorer:
Økonomi
Konkurrence
Bedre hverdag
mm.

Implementering af viden og koncepter fra projektet



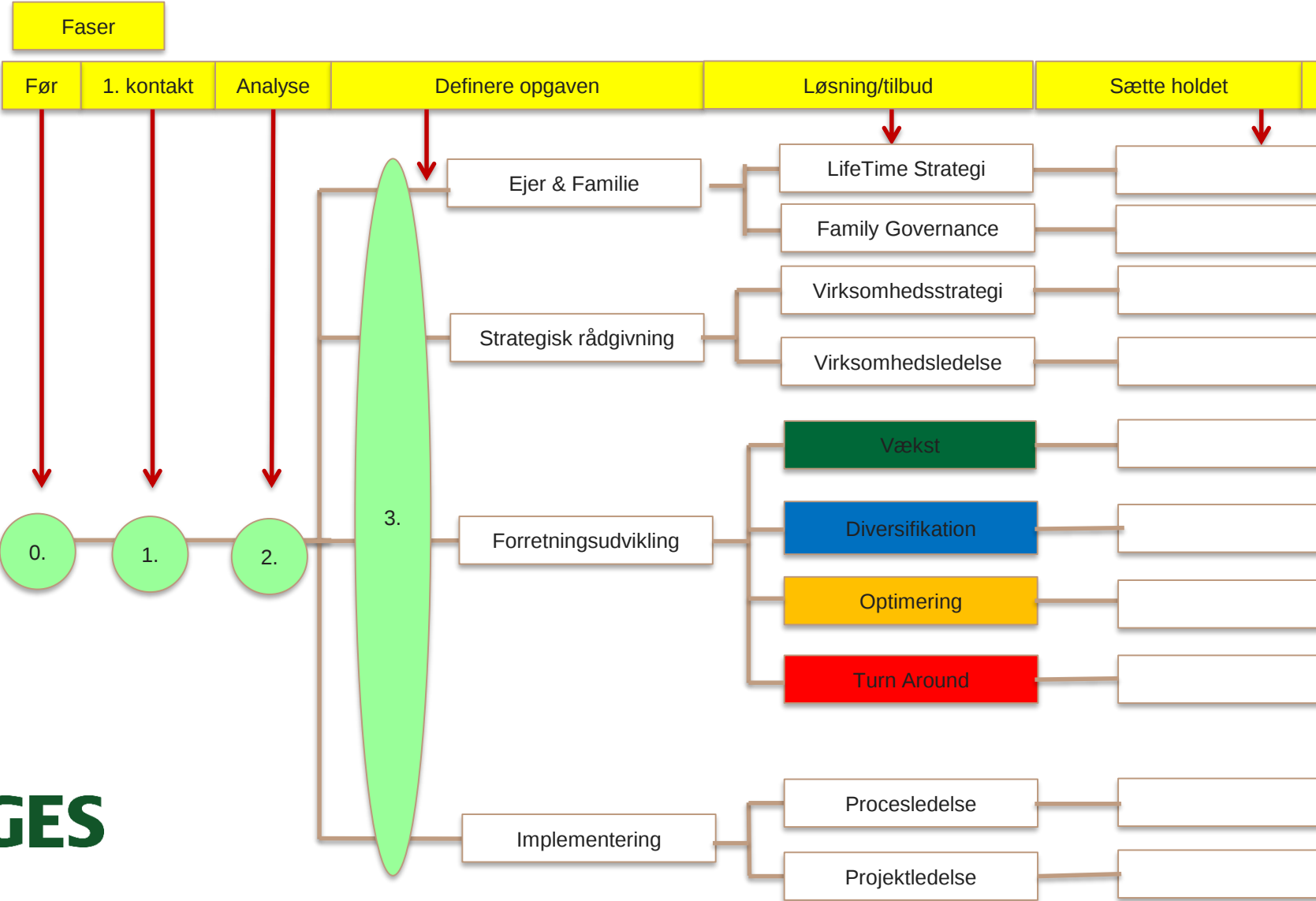
Implementering - Kunder



Diskussion: Implementering - Kunder

- Hvordan får vi implementeret viden ude hos landmændene?
- Hvordan får vi fat i de landmænd I skal arbejde med?
- Hvem er de landmænd I vil arbejde med?

Implementering - Opgaven

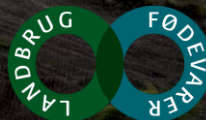


Diskussion: Implementering - Opgaven

- Hvilke metoder skal understøtte jer?
- Hvilke behov har I?
- Hvilke værktøjer skal understøtte jer?
- Hvordan sættes det rette hold?

Eksempler & inspiration

Noget af det bedste i verden



Generelt – teori og værktøjer

- Trumf på rådgivningen
- SFU-uddannelsen (Virksomhedsrådgiver)
- Fokuseret ledelse
- Summax, Dashboard, E-overblik
- Årsrapport og skatte regnskab
- Budget og budgetopfølgning
- Bestyrelsesuddannelse
- ”Tag din virksomhedsledelse et niveau op”

Fokus på H1: mennesket bag ejerleder og familien omkring ejerleder

- Personligt udviklingskort
- LifeTime Strategi
 - fokus på selvledelse, værdisæt og familien bag virksomheden
 - Personlige stærke/svage sider (og familiens)
 - Personlig strategisk intention (og familiens)
 - Personlig udviklingsplan (og familiens)
- Family Governance
 - Fokus på familien og ejerskifte
- Kompetenceafdækning
 - Fokus på ejerleders kompetencer i forhold til virksomhedens behov
- NEO-PI-3 personlighedsanalyse
 - Fokus på ejerleders personlige udfordringer, barrierer og potentialer
- Over/under linjen
 - Fokus på mindset

Personlig udvikling - Grundlaget for forandringer

Personligt udviklingskort
Navn: Heine
Dato: 15/04-19

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
DINE FOKUSOMRÅDER	• 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
KONKRET ADFÆRD	• Jeg er bindeled til alt lige nu	• Får mange nye ideer	• Manglende disciplin omkring tavlemøder og MUS

STØTTE AF
romilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES

Fokus på H2: virksomheden – analyseområder og værktøjer

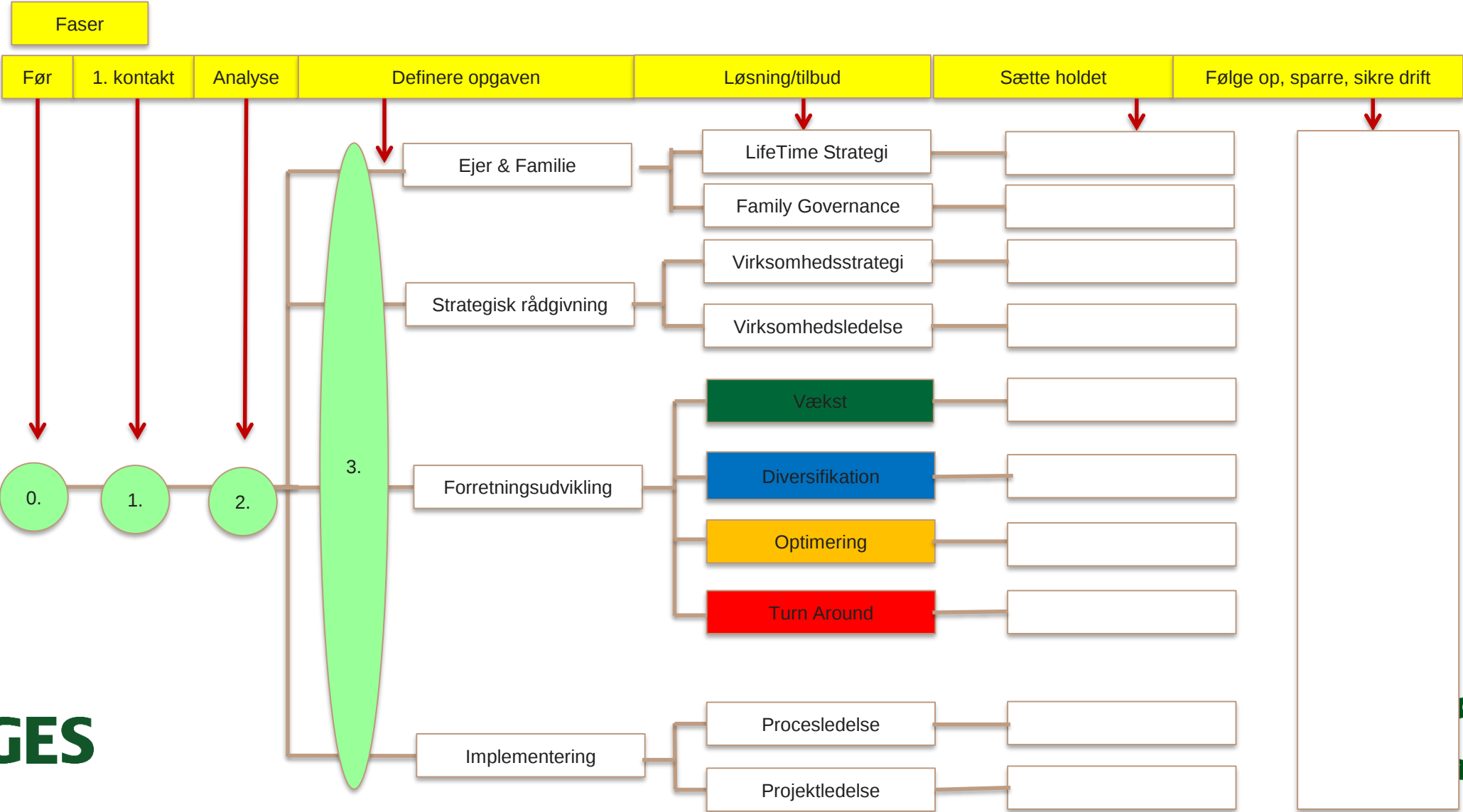
- Governance
 - Virksomhedsledelse
 - Compliance
 - Direktørrollen – Analyse af direktørrolle, hvad kalder virksomheden på og jobbeskrivelse
 - Bestyrelse - Analyse af bestyrelsens sammensætning, rolle og drift
 - Rapportering – internt og eksternt
 - Virksomheds-og Forretningsforståelse
 - Viden fra Top 2
- Virksomheden
 - Virksomhedsanalyse
 - Interessentanalyse
 - Risikoanalyse og risikomanagement
 - Rating og Due dilligence
 - 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
 - Virksomhedens HRM, ansatte, kompetencer / kompetenceudvikling, HR udfordringer /& potentialer
- Strategi og forretningsudvikling
 - Virksomhedens strategiske intention
 - Virksomhedsstrategi
 - Strategiske handlingsplaner
- Virksomhedskultur
 - Virksomhedens værdisæt

Fokus på H3: strategisk ledelse og eksekveringskraft

- analyseområder og værktøjer

- Strategisk ledelse
 - direktør rollen
 - handlingsplaner
- Eksekveringskraft
 - analyse af eksekveringskraft
 - opfølgningsplan – hvad er der sat i gang, hvem har ansvar og hvornår skal det ske
 - opfølgning via fysiske og Skype/telefonmøder
- Forandringsledelse
 - implementering via ejerleder
 - via implementeringskonsulent, forandringskonsulent, virksomhedsrådgiver
 - via etablering af strategisk advisory boards
 - via udvikling af dynamisk og effektiv bestyrelse
 - via ejerleders deltagelse i netværk med fokus på strategisk ledelse og direktørrollen

Implementering - Opfølgning



Diskussion: Implementering - Opfølgning

- Hvordan sikrer I opfølgning ude hos landmændene?
- Hvordan følger I bedst op?

Tre typer af virksomhedsrådgivning

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud af hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementeringsindsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

BRED IMPLEMENTERING

**hvordan vi lokalt og nationalt får kommunikeret
erfaringerne videre og især hvordan vi får flere ejerledere til
at arbejde med tema og indsatsområder**

Bred implementering af tema

Drøftelse af hvordan Patriotisk, LandboNord og SEGES sammen får kommunikeret erfaringerne videre

- ***Lokalt – i jeres egen Rådgivningsvirksomhed***
- ***Nationalt – i Dansk Landbrug***

og især hvordan vi får

- ***Flere ejerledere og***
- ***Flere rådgivere***

til at arbejde med tema og indsatsområder

6. Næste step

v/Ivan

Indhold

- Målgruppe 1 Netværksgruppe
- Kommende aktiviteter
- Projektet i 2020

Netværksgruppe – den oprindelige plan i februar måned

Netværksgruppen – målgruppe 1 case landmænd

- Vi forventer at have 8-10 af case-landmændene, der deltager i dette spor
- Projektet faciliterer netværksgruppen
- Netværksgruppen udfordrer og sparrer hinanden i et fortroligt rum på netværksmøderne og mellem netværksmøderne.
- Der afholdes 2 netværksmøder i 2019 og 2 netværksmøder igen i 2020
- Projektet understøtter og følger op på netværksgruppen, så aktiviteten ”holdes i luften” mellem møderne, herunder at opgaverne bliver løst til netværksmøderne
- Der kan opstå behov fra den enkelte landmand i netværksgruppen for at købe konkrete rådgivningsydelser – her henvises landmanden til den lokale rådgiver hos udviklingspartneren.

Netværksgruppe - status

- Netværksgruppe
 - **Fra Videns seminar**
 - Helge Greve Danneskiold-Samsøe
 - Philip de Neergaard
 - **Lasse Hansen**
 - **Nye**
 - Mikkel Ravn Jørgensen
 - Poul Martin Egdal
 - **Vi mangler 3-5 landmænd**

HVAD GØR VI?

KOMMENDE AKTIVITETER

- Videns seminar ultimo november 2019
- Netværksmøde
- Advisory board møder

Projektet 2020

- Promille ansøgning for 2020

UDVIKLINGSMØDE - opsamling

Tidspunkt: 20. august 2019 kl. 9.00 – 15.00

Sted: SEGES, ML 1.

Deltagere: **LandboNord, Patriotisk og SEGES**

Tema for projektet:

Øget mental og økonomisk robusthed i Dansk Landbrug

Indsatsområder:

Personlig indsigt, Virksomhedsledelse og Eksekveringskraft**Dagsorden**Kl. 9.00 **Velkommen og dagens program** v/IvanKl. 9.10 **Status – bordet rundt**

- Refleksion fra sidste udviklingsmøde – hvad har jeg brugt fra sidste møde?
- Refleksion på advisory board møderne – hvad har været godt/skidt og hvad mangler jeg?
- Andre refleksioner i forhold til projektets tema og indsatsområder?

Kl. 10.00 **Status på projektet** v/IvanKl. 10.30 **Kvalitativ analyse** v/Mille og Rasmus

- Ejerledernes adfærdsændringer
- Barrierer for at gennemføre disse adfærdsændringer
- Motivation/modvilje for at gennemføre adfærdsændringer
- Fælles drøftelse af kvalitativ analyse – hvordan udnytter vi disse inputs?

Kl. 11.45 **Frokost**Kl. 12.30 **Forandringsledelse og adfærdsdesign** – næste step v/MilleKl. 13.15 **Bred implementering af tema****Øget mental og økonomisk robusthed i Dansk Landbrug** v/Rasmus og Ivan

- Fælles drøftelse af rådgiverens rolle, rådgivningsmetoder og værktøjskasse
- Fælles drøftelse af hvordan vi lokalt og nationalt får kommunikeret erfaringerne videre og især hvordan vi få flere ejerledere til at arbejde med tema og indsatsområder

Kl. 14.45 **Næste step** v/Ivan

- Netværksgruppe – vi mangler min. 3 landmænd - hvad gør vi?
- Videns seminar ultimo november/primo december 2019, netværksmøde og advisory board møder
- Projektet i 2020

Kl. 15.00 Tak for i dag

Opsamling fra mødet i bullets

Status – bordet rundt

- Over/under strengen er meget konkret og let for landmanden at forholde sig til
- Ægtefællerne var ikke alle klar til advisory board møderne i forhold til hvad det var og især hvilken rolle de havde på møderne – men det er positivt at de deltager og de kan fastholde drøftelserne fra mødet i dagligdagen
- (En) rådgiver er udfordret af at det ikke er konkret nok, der mangler konkrete opgaver og initiativer
- Når konen deltager, så kommer det til at handle mere om følelser og familie (skal ikke opfattes negativt)
- "Jeg ser muligheder i at bruge budgetprocessen til at få landmanden over strengen"
- Advisory board møderne er gode til at få den dybe samtale, men vigtigt at få gennemført en opfølgning mellem møderne for at holde gryden i kog
- "Vi er bedst til at levere løsningen til kunden i forhold til det problem vi ser" – den dybe snak med landmanden nedprioriterer vi måske i den travle hverdag
- Det er utroligt hvor mange retninger samtalen med landmanden stikker i
- Vi manglede mere viden om metode, proces og værktøjer til møde 1 – "det er jo ikke lige det jeg plejer at tale med landmanden om"

Status på projektet v/Ivan

- Det er en spændende måde at arbejde med landmanden på – normalt er der ikke tid til den slags møder
- Hvad er det præcis du vil med dit liv og din virksomhed – det er en vigtig dialog med landmanden vi får her.
- Nogle rådgivere følte sig ikke godt nok klædt på til møderne, f.eks. manglede de "Life Time strategy" værktøjerne
- Projektets tre hypoteser rammer efter min mening utroligt godt
- Egen overvejelse: Lægger det i ejerleder at være hundefører eller førerhund? Taler vi forbi dem og til et sted hvor de ikke er?
- I synliggørelsen af direktørtidens vigtighed er det vigtigt at synliggør de vigtige opgaver, og at man ikke bare slapper af på kontoret – fortæl hvor landmanden skaber værdi for virksomheden som direktør.
- Nemt at sælge at Landmænd skal løftes op i top 2 %
- Tør landmændene indrømme hvis de ikke forstår de økonomiske nøgletal?

Kvalitativ analyse v/Mille og Rasmus

Adfærdsændringer

- Livscirklen (Mercedes stjernen) fungerer fint i denne dialog
- Landmændene erkender de er dårlige til ledelse, og at det sjældent motivere dem. Alligevel vil de have flere medarbejdere.
- Landmanden drømmer om vækst = flere medarbejdere, men tænker ikke over de øgede krav det medfører til ledelse og ledelseskraft
- Landmanden har en tendens til at tænke negativt om sig selv og det svækker hans selvtillid
- Landmanden opfatter typisk landbruget som noget fysisk og ikke noget bogligt/administrativt
- Det vil være en god ide for mange landmænd at flytte kontoret fra privaten til stalden/virksomheden
- Mange landmænd har rigtig meget i hovedet som de ikke får kommunikeret ud
- Landmandens stemning er meget styret af hans overblik

Barrierer for adfærdsændringer

- Det at prioritere andet end arbejde – Landmandens fokus er landbruget/dyrene/marken/maskinerne og han kan have meget svært ved at se andet.
- Manglende effektivitet i forhold til "egen tid" og "prioritering af egen tid"
- "har landmanden altid den fornødne økonomiske forståelse" – taler vi over hovedet på ham?

- For lille udbud af arbejdskraft, gør det svært for landmanden at sætte sit dreamteam.
- Virksomhedskulturen kan kun styrkes hvis landmanden selv bakker op om dette og at han sender det "rigtige" signal hele tiden til medarbejderne om hvor vigtigt fælles mål og værdier er
- MUS-samtaler kræver træning – som kræver at landmanden tager sig ekstra tid
- MUS-samtalen er vigtige om et fortroligt rum, hvor medarbejder møder sin leder og drøfter forventninger og følger op på, hvordan det går.

Motivation

- Tværfaglighed
- Konkurrence – hvis landmanden har overskud/tid
- Røde tal/bundlinje

Ikke – motiverende

- Økonomiske faktorer – men det gælder dog ikke alle landmænd

Forandringsledelse og adfærdsdesign – næste step v/Mille

- Landmanden skal hjælpes til adfærdsændringer gennem dialog og opfølgning
- Rådgiverens opgave er at motivere landmanden til adfærdsændringer, herunder synliggøre hvad han mister ved ikke at ændre
- Generelt motiverer udsigten til "tab" landmanden mere end "gevinst"
- Visualisering af landmandens drømme/ideer/planer kan fremme motivationen
- Generelt vil vi mennesker gøre det vi forpligter os til (og som andre har hørt os sige)
- Rådgiverens agro-økonomiske tilgang nedprioriterer ofte fokus på adfærd/de bløde parametre hos ejerleder
- Det er vigtigt at rådgiveren sætter ejerleders performance/kompetencer i forhold til virksomhedens størrelse/kompleksitet
- Advisory boards er med det rigtige setup i forhold til personer, metoder og værktøjer en spændende mulighed for at skabe forandringer hos landmanden
- Vi mangler et sted, hvor vi kan samle det vi arbejder med hos den enkelte landmand – en form for bestyrelsesportal med individuelt fokus – Alex fortæller at der kan være muligheder med det nye Dashboard, landmand.dk og de elektroniske handlingsplaner

Bred implementering af tema

Værktøjer/redskaber:

- Tegneøvelser, hvor LM tegner sine visioner, mål strategi og fastholder det i virksomheden ved at hænge det op flere steder på arbejdspladsen hvor alle kan se det.
- System til koordinering mellem advisory board, landmand og rådgivere omkring kommunikation, koordinering, handleplaner, mails, bilag, deadlines mm.
 - o Landmand.dk
- Mangler salgsmaterialer til det indledende møde
- Konceptet skal bygges op af byggeklodser, så landmanden og rådgiver kan plukke det ud de har brug for
- Over/Under strengen fungerer godt
- Budget og budgetopfølgning kan trække dem under strengen – vi skal arbejde på at trække dem over strengen
- Det er en ny måde at følge op på, som vi arbejder med og det er positiv
- Mangler redskaber til det "med mennesker"
- Mangler værktøjer og inspiration på ledelsesområdet
- Ledelse mangler et strategisk ophæng → Citat "Hvis en ejerleder har en driftsleder, hvorfor går han så ud i stalden? Hvad er det for nogle opgaver roller han mener han skal udfylde?"
- Struktur skal i højere grad inkorporeres i virksomhederne blandt medarbejdere
- Billeder kan være gode dialogværktøjer
- Rådgivere (og landmænd) er udfordret på opfølgning

- Det er kedeligt, det bliver ikke gjort
- System/struktur (landmand.dk? eller elektroniske handlingsplaner?) kunne være godt

Implementering:

- Gå sammen med bankerne, selvom det kan være upopulært, så handler det om måden vi omtaler det på
- Saml det et overskueligt sted, så skal rådgiverne nok bruge det (problemet er at rådgiveren ikke kan finde det på Landbrugsinfo)
- Der skal være værktøjer til landmanden, som de selv kan bruge, så kan rådgivningen understøtte landmanden når han spørger/får behovet
- Hvilke metoder skal understøtte rådgiveren?
 - Det at være nysgerrig, undersøgende og afdække hvad landmanden vil og har behov for
- Hvilken adfærd ændring står rådgiveren selv overfor?
 - Rådgiveren er ofte hurtig med sin løsning på det problem rådgiveren ser
 - Manglende og vedholdende opfølgning
- Hvad skal der til for at rådgiveren kan skabe mere værdi for landmanden
 - Give mig selv mere tid til dialogen med landmanden
 - Vise mere interesse for mennesket bag ejerleder
 - Bruge assistenterne til f.eks. opfølgning og til at vise landmanden hvor han kan finde data/vi-
 - den
 - Acceptere at der er en anden kollega, der ikke kender kunden, som styrer selve processen hos kunden, hvor jeg også deltager
- Kunder vi vil arbejde med i denne kontekst
 - Produktionslandmænd og Virksomhedslandmænd
 - Landmænd der har erkendt behovet for en udviklingsproces
 - Landmænd, der står overfor et ejerskifte/exit strategi
- Hvordan vil vi disse landmænd i tale
 - Ud fra et potentiale check
 - Via en tværfaglig taskforce, der analyserer kundeporteføljen for emner
 - Barrierer for at det skal lykkes, er landmandens nuværende rådgiver
- Hvordan vil vi arbejde med landmanden
 - Sætte en rådgiver ind i advisory board, som ikke kender kunden, og som arbejder sammen med nuværende rådgiver
 - Det er landmanden der skal være driver for fremdrift i advisory board og det skal rådgiveren understøtte landmanden til
 - Landmanden skal inspireres via værktøjer/analyser han selv kan arbejde med i første omgang

Venlig hilsen

Projektleder Ivan Damgaard