

Advisory board

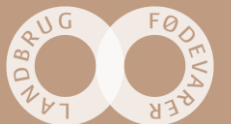
SEGES d. 12. september 2019

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug

SÅDAN ER VÆKSTLANDMANDEN

VÆKST landmand

PERSONLIGE EGENSKABER, KOMPETENCER OG VÆRDIER
Mentalt overskud
Ingen drømme om at blive landmand
Ingen hurtige beslutninger

NETVÆRK
Opsøger nye relationer
Netværker både uden og inden for branchen

LEDELSE OG ORGANISATION
Kulturbærende
Medarbejderne er det vigtigste aktiv

ØKONOMI
Tænker ikke: Jo større, jo bedre
Styr på budgettet
Tænker: Bundlinje, bundlinje, bundlinje

Quotes:
" Jeg kunne sagtens se mig selv i en anden branche, da jeg er fornuftig som virksomhedsleder.
" Medarbejderne er helt klar over, hvad vi forventer af dem, og hvad de kan forvente af os.
" Det har aldrig været et mål at have mange hektar eller mange dyr. Men at etablere og drive en virksomhed, der er en god forretning og en god arbejdsplads.
" Netværk er utrolig vigtigt. Det kan flytte noget – næsten alt!

Plan for de næste 30 min.

Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug

- Kort om TOP 2 projektet fra 2017
- Kort om projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd" – 2019 og 2020
- Kort om adfærdsdesign – over/under linjen
- Hvordan arbejder vi med at skabe forandringer hos landmanden i projektet?
- Bred implementering i dansk landbrug

A yellow Volvo tractor with a front loader is shown in a field. The tractor is the central focus, with its front loader bucket raised. The background is a blurred green field under a grey sky. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Top 2

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES

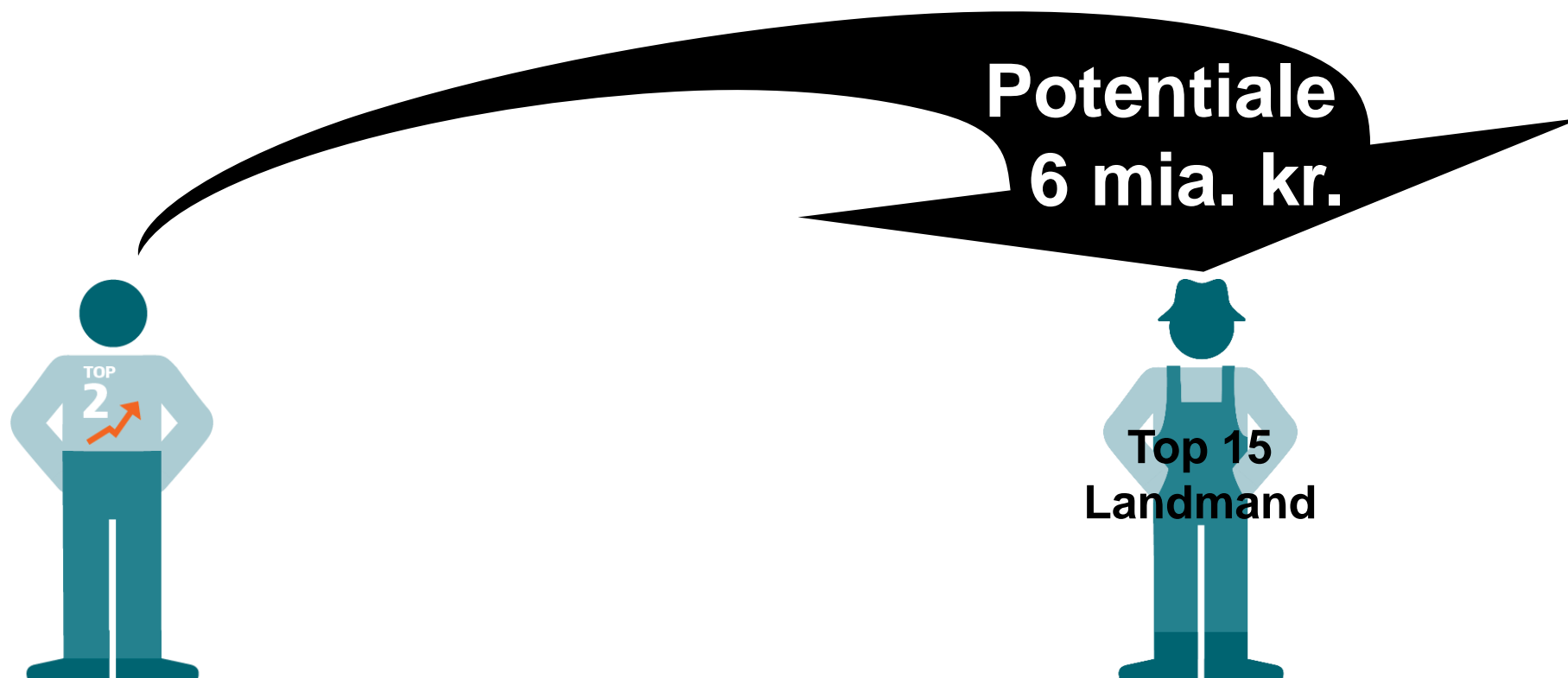


Top 2 landmandens stærke sider

- 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

5..
Direktørfokus &
"bundlinje frem for størrelse"

Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES



HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- 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

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**

Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb tilpasset den enkelte ejerleder, med mulighed for at følge to forskellige udviklingsspor:
- Målgruppe 1 – 2 netværksgrupper med hver 7/10 case landmænd
”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 og igen i 2020
 - deltagelse i projektets netværksgruppe, der afholder 2-4 netværksmøder med projektet som facilitator i 2019 og igen i 2020
- Målgruppe 2 – 14 case landmænd
”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 og igen i 2020
 - etablering af et virksomhedsspecifikt strategisk advisory board med egen udviklingspartner, hvor projektet/SEGES deltager som udviklingskonsulent
 - Der gennemføres 3 advisory board møder i 2019 og igen i 2020
- Målgruppe 3
 - Bred test, implementering og kommunikation til Dansk Landbrug

SEGES

Selskaber

Advisory
boards



Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb som **også** vil arbejde med udvikling af rådgivningen.
- Projektets udviklingspartnere er Patriotisk Selskab og LandboNord
 - I alt 10 rådgivere
- 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

Adfærd og adfærdsdesign

SEGES



A photograph of a park area. In the foreground, a paved path curves from the bottom left towards the center. To the left of the path, there is a grassy area with a wooden bench and several trees. A tall, thin light pole stands near the path. In the background, a large green field is enclosed by a metal fence. Beyond the fence, there are more trees and a building with a curved roof. The sky is overcast.

MENNESKER

ØNSKET ADFÆRD



OPEN
CURIOUS
COMMITTED TO LEARNING

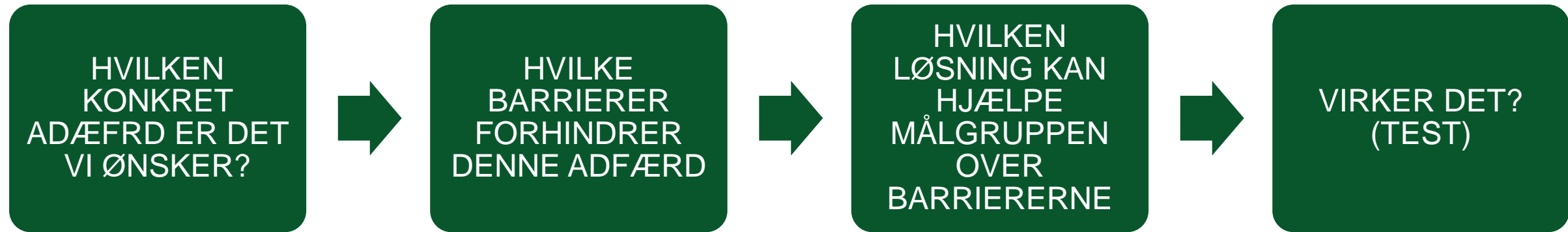


WHE
WII

TTED TO BEING RIGHT
DEFENSIVE
CLOSED



4 TRINS MODELLEN



HVOR skal væksten

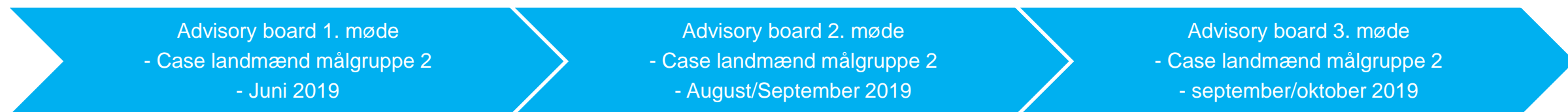
Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Hvordan vi arbejder med forandringer hos landmanden

komme fra
i landbruget?

SEGES



Processen 2019



Vækstledelse for fremtiden
Aarhus Universitet
- 2018 – 2019

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Projektets generelle anbefalinger

SEGES



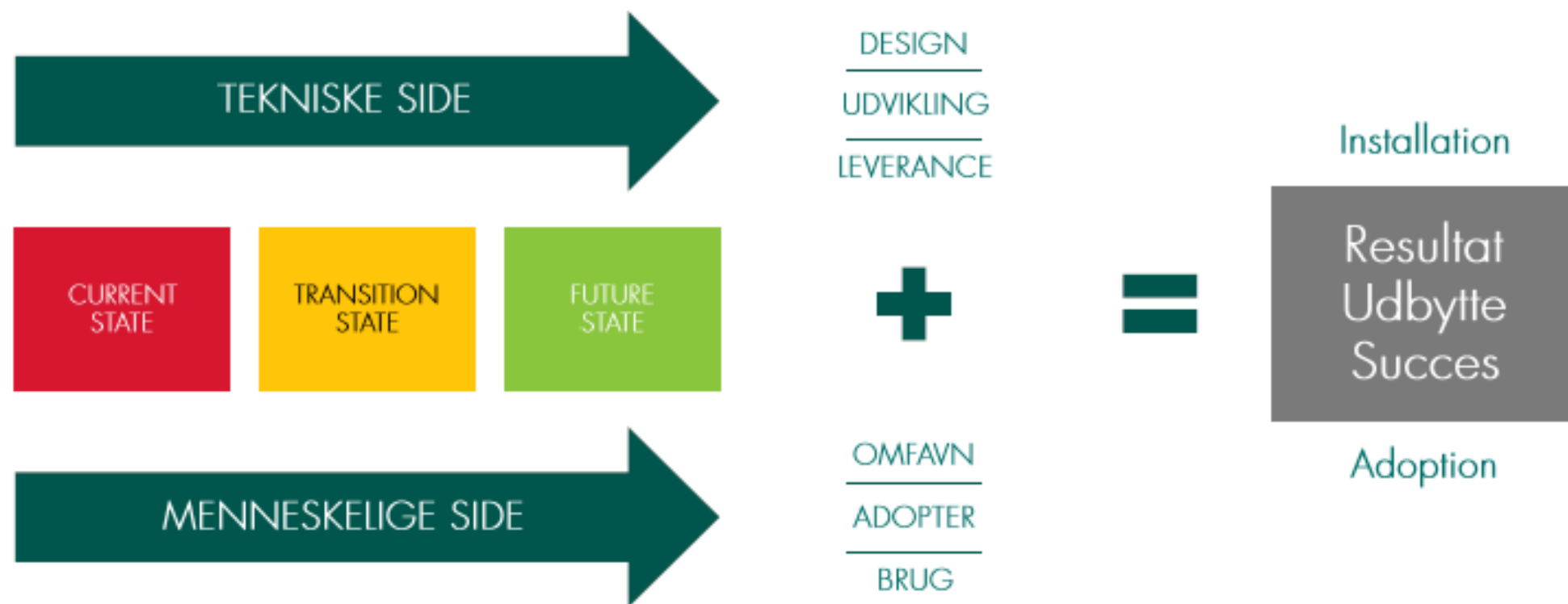
4 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

1# ANBEFALING

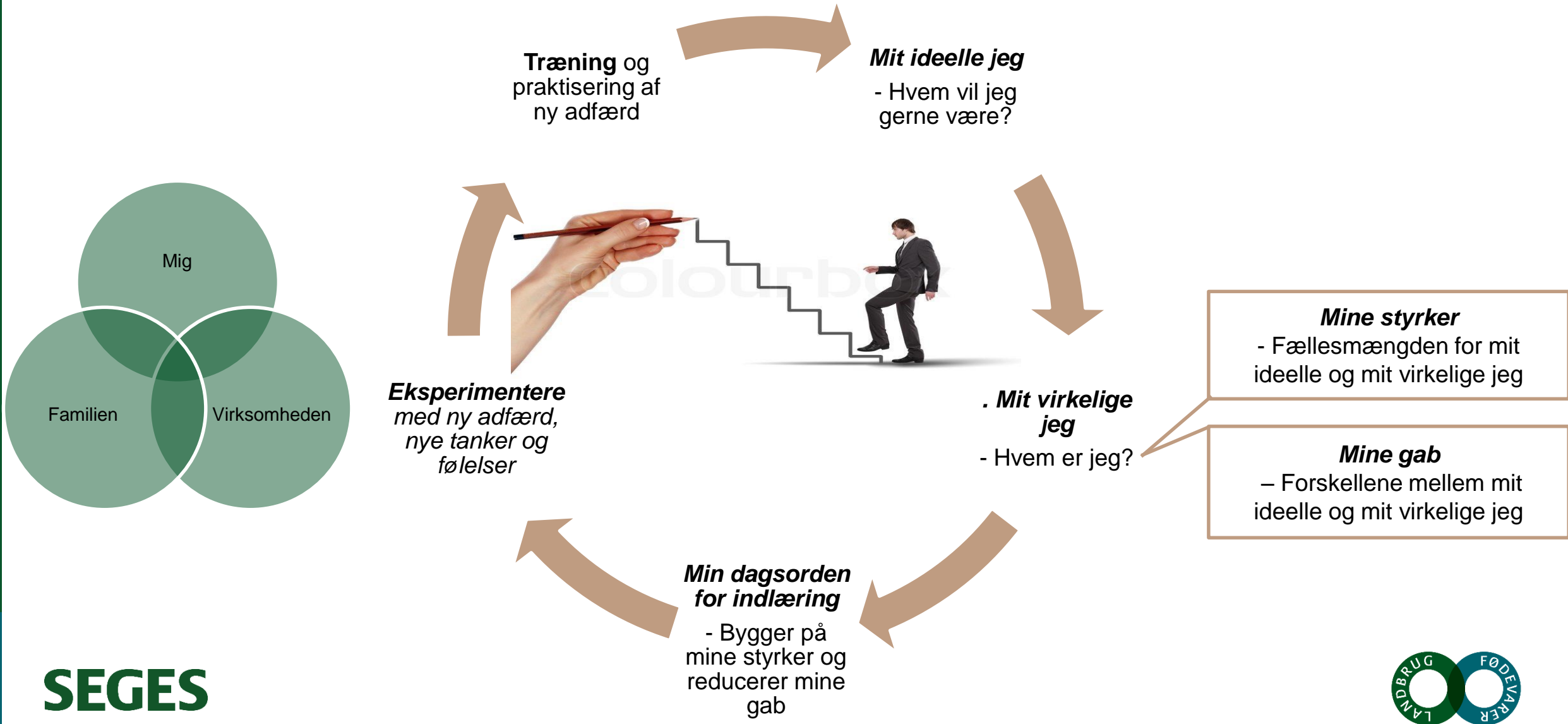
**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

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



Kilde: Prosci®

Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



Analyse af mig / mig og min ægtefælle

Styrker at bygge på 1. 2. 3. 4. 5.	Svagheder at adressere 1. 2. 3. 4. 5.	Sikre usikkerheder 1. 2. 3. 4. 5.	Vigtige forandringer 1. 2. 3. 4. 5.
Muligheder at kapitalisere 1. 2. 3. 4. 5.	Trusler at minimere 1. 2. 3. 4. 5.	Bastioner at forsvare 1. 2. 3. 4. 5.	Områder at aflære 1. 2. 3. 4. 5.

Top 3 udfordringer

1. 2. 3.

Top 3 potentialer

1. 2. 3.

Personligt udviklingskort

HVILKEN KONKRET ADFÆRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?
<p>Mere effektiv i min hverdag</p> <p>Struktur på min hverdag</p> <p>Bedre til at følge op på det jeg har sat i gang</p> <p>Jeg vil gerne være bedre til at afslutte det jeg har startet op</p> <p>Jeg vil gerne være er på kontoret i direktørrollen</p> <p>Jeg vil gerne være mindre konfliktsky</p>	<p>Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret</p> <p>Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag</p> <p>Jeg er ikke god til at følge op på det jeg har sat i gang – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt</p> <p>Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt</p> <p>Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver</p> <p>Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde</p>	<p>Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Bruge min Outlook kalender til struktur</p> <p>Sætte mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioritere dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig.</p> <p>Jeg sætter opfølgingsmøder med relevante personer ind som et møde i min kalender</p> <p>Jeg skal prøve at definere min egen rolle i implementering af nye initiativer, og især hvornår jeg kan slippe den, og overdrage ansvaret til andre incl. mål med nyt tiltag</p> <p>Kontortid skal indlægges i min kalender som en fast kontortid. Kontortiden skal "tænde mig" ved at jeg får listet de opgaver som jeg og kun jeg kan løse</p> <p>Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktivt ud fra disse</p>	

2# ANBEFALING

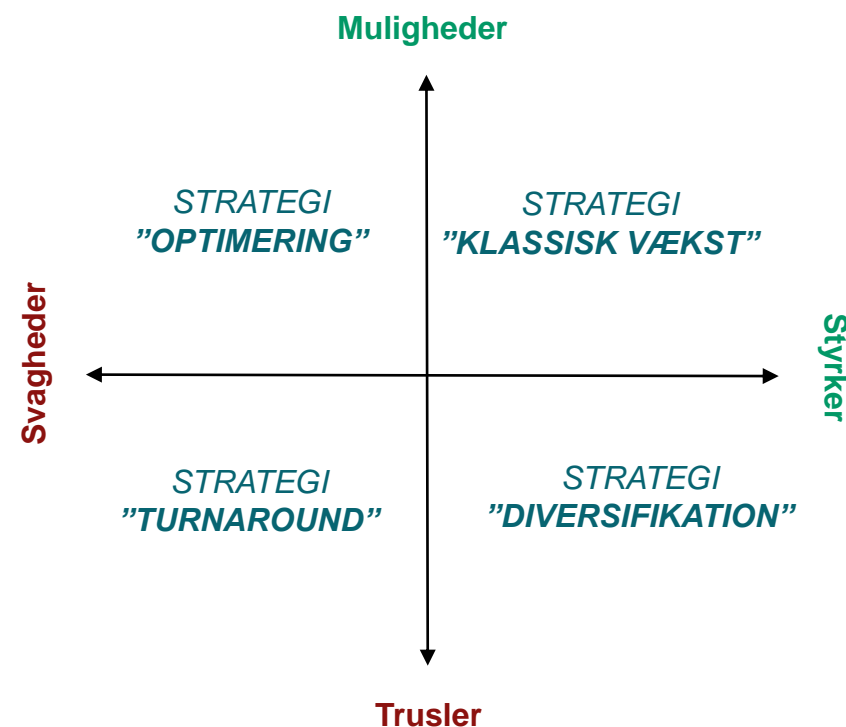
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

Hvilke strategiske temaer styrer du efter?

Situationsanalysens vurdering

Styrker I dag	<ul style="list-style-type: none">• Hvor er vi stærkest?• Hvad har drevet succesen historisk?• Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?
Svagheder I dag	<ul style="list-style-type: none">• Hvor er vi svage?• Hvad hæmmer succes?• Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?
Muligheder I fremtiden	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder?• Hvad kan vi blive bedre til?• Hvad gør vi ikke i dag?
Trusler i fremtiden	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er de vigtigste usikkerheder?• Hvad skal vi tage os i agt for?• Hvad kan bremse succesen?

Den strategiske palette med temaer

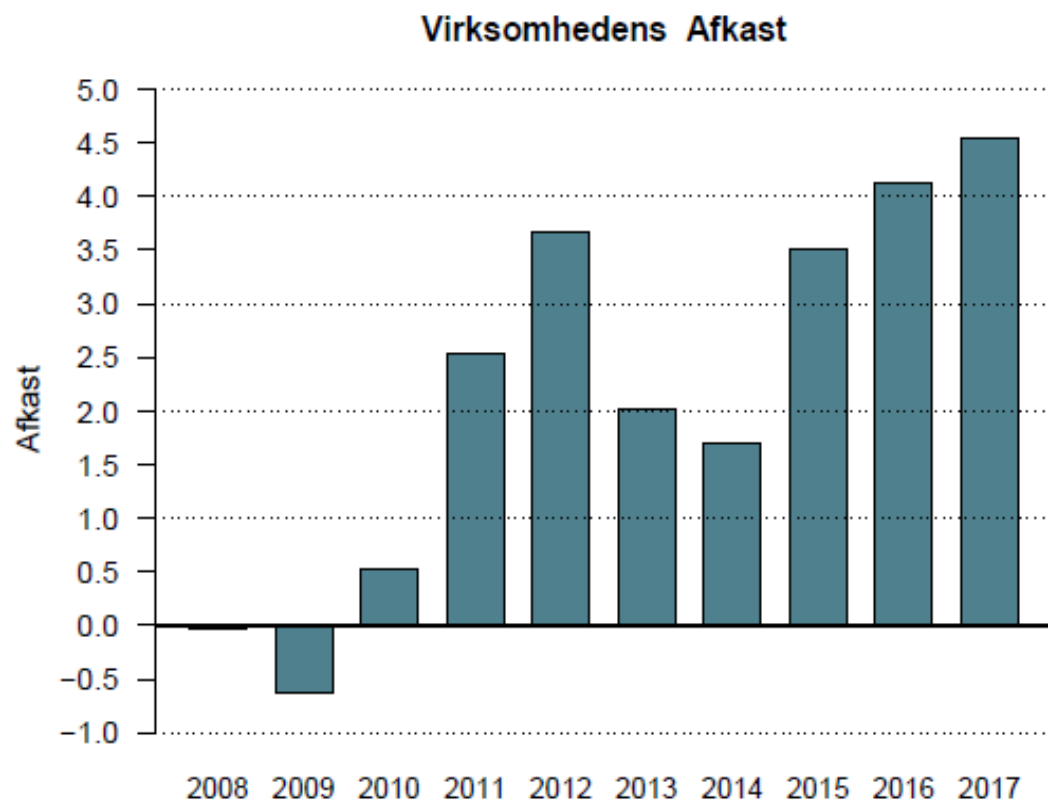


DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

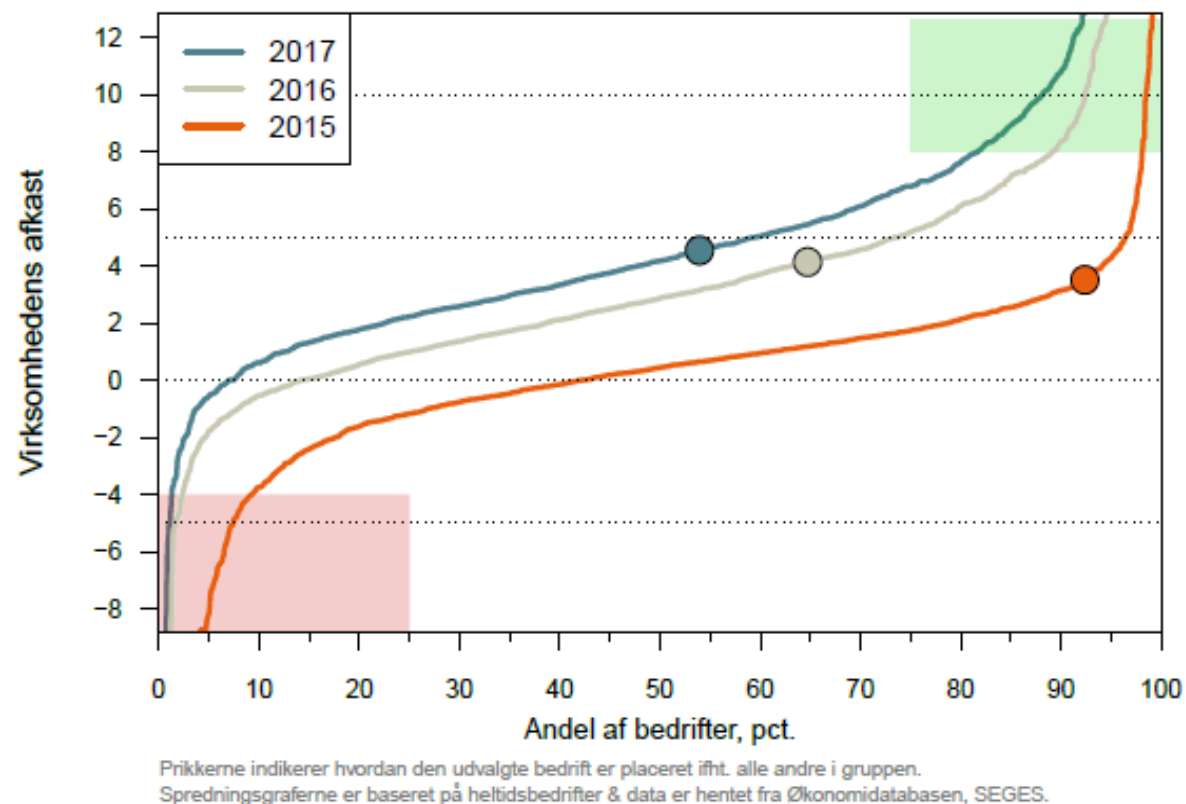
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 1

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.

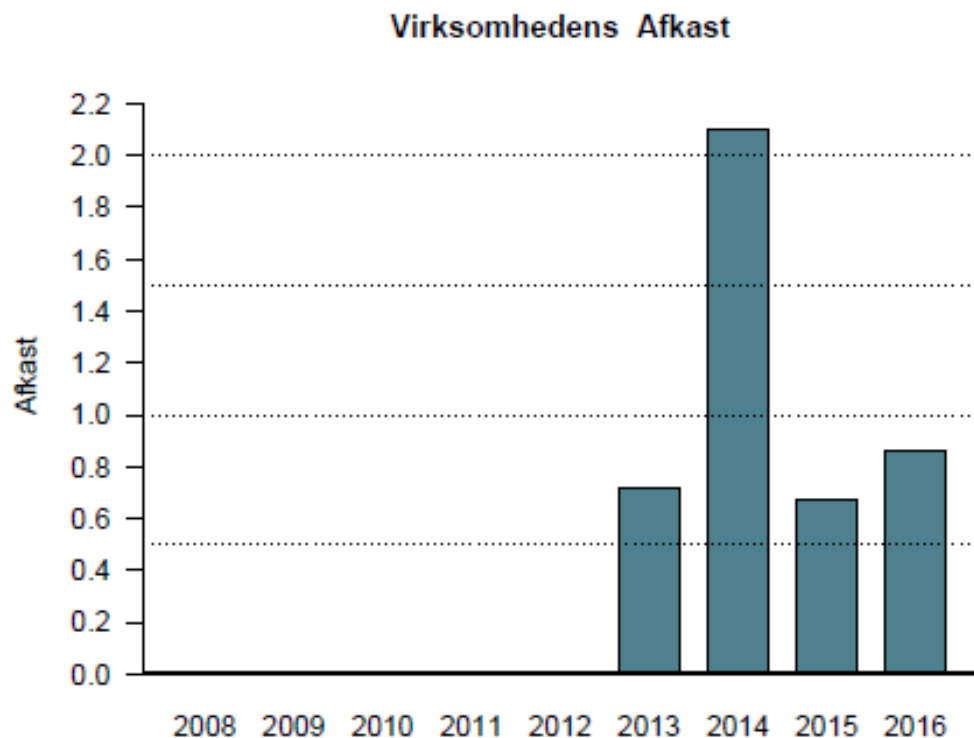


Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.

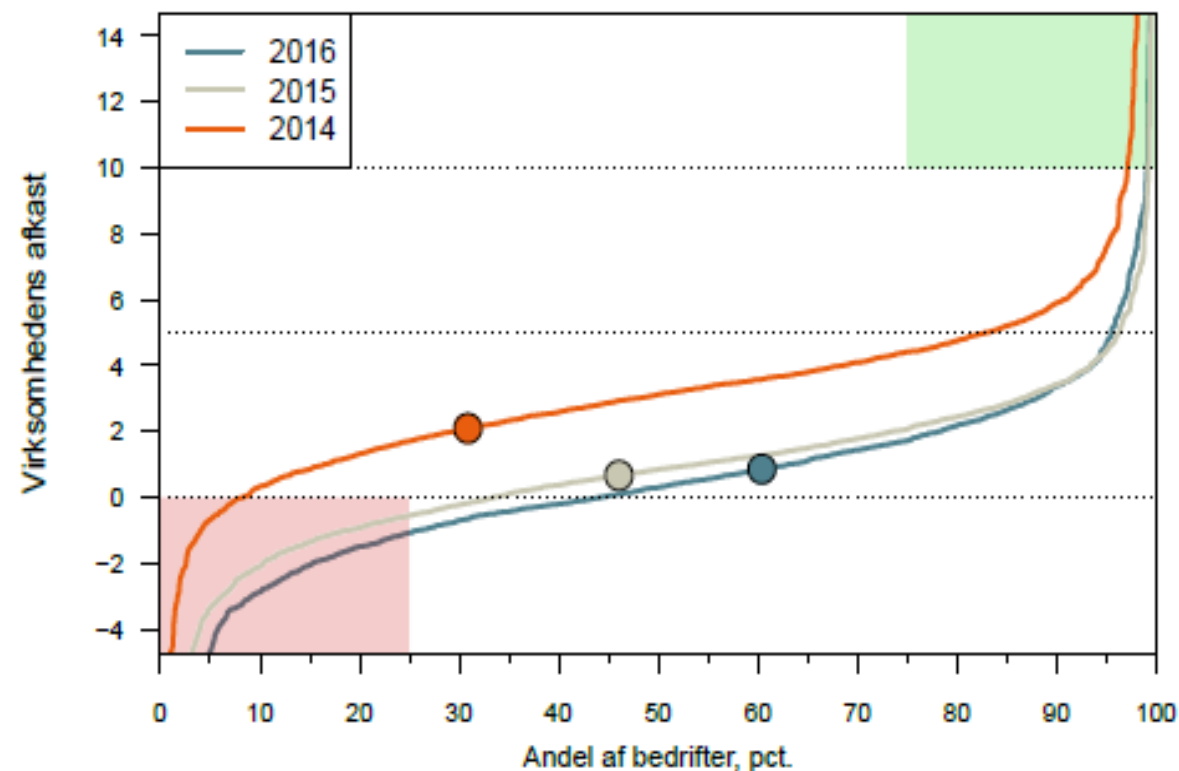


Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 2

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.
Spredningsgrafeme 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”



GROWTH MINDSET

”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?”

Eksempler på forandrings metoder vi arbejder med

Netværk - Mental og økonomisk robusthed



SEGES



Opfølgning

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

Virksomhed: Opfølgningstidspunkt: 20. Juni 2019

№	Problem/handling	Opstart	Kædet	Problemløst	Årsag til succes	Personer involveret	Udfald for opfølgning	Udfald for aktører/handling	Kort om løst problem/handling	Virksomhedsresultat af løst problem/handling
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

SEGES

Ledelsesberetning

Udarbejdet den				
Opfølgning for perioden				
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrig og ivrig for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensiv, lukkede og vil have ret.				
Virksomheden Helt overordnet i forhold til drift og performance				
Nøgletal for perioden De mest relevante mål/køber pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser	Nøgletal 1		Nøgletal 2	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Nøgletal 3		Nøgletal 4	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Nøgletal 5		Nøgletal 6	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
Kommentarer til afvigelser:				
Likviditet og kapitalberedskab Suppleret med relevant data med opfølgning og historik.				
Ledelse og management Hvordan følger vi de ledelsesmæssige planer, hvordan går det med de opstillede strategiske handlingsplaner i forhold til det, vi planlagde ved årets start eller siden sidst.				
Medarbejdersituationen Status på medarbejdertilfredshed, opsigelser/tyringer, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.				
Status på forretningsområder Relevante information om forretningsområdernes performance og udvikling siden seneste beretning.				
Early warnings Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/fjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.				

ADVISORY BOARD GUIDE

Hvad er et advisory board?

Et advisory board er et fortroligt forum, der er sat i verden for at rådgive ejerleder, hvor der kan diskuteres alt fra strategi og ledelse til ejerleders personlige indsigt. Et advisory board handler nødvendigvis ikke om at kontrollere virksomhedens budget eller daglige ledelse, men kan have et andet og mere personligt, virksomheds- og/eller strategisk fokus. Deltagerne i et advisory board har ingen juridiske forpligtigelser og har derved ingen magt eller ansvar. Der er typisk 3-4 deltagere i advisory boardet.

Det anbefales, at der på møderne disponeres over tiden, så 80 % af tiden omhandler fremtid, og 20 % fortid. Desuden bør sammensætningen af deltagerne overvejes, så de kan udfordre ejerleder på det strategiske niveau.

Forretningsorden

Vi anbefaler, at ejerleder inden 1. møde får udarbejdet en forretningsorden, som sendes til alle deltagere inden mødet og gennemgås ved 1. møde.

I forretningsordenen bør der svares på følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med dit advisory board?
- Hvilke mål skal dit advisory board hjælpe dig med at indfri?
- Hvad er dine forventninger til dig selv i dit advisory board?
- Hvad er dine forventninger til medlemmerne i dit advisory board?
- Hvordan skal dit advisory board organiseres?
- Hvilke områder skal behandles på advisory board-møderne?
- Ønskes der opfølgning mellem møderne, hvis ja hvilken type?

Videns seminar



Kilde: The ConsciousLeadership Group 2014



Promilleafgiftsfonden for landbrug

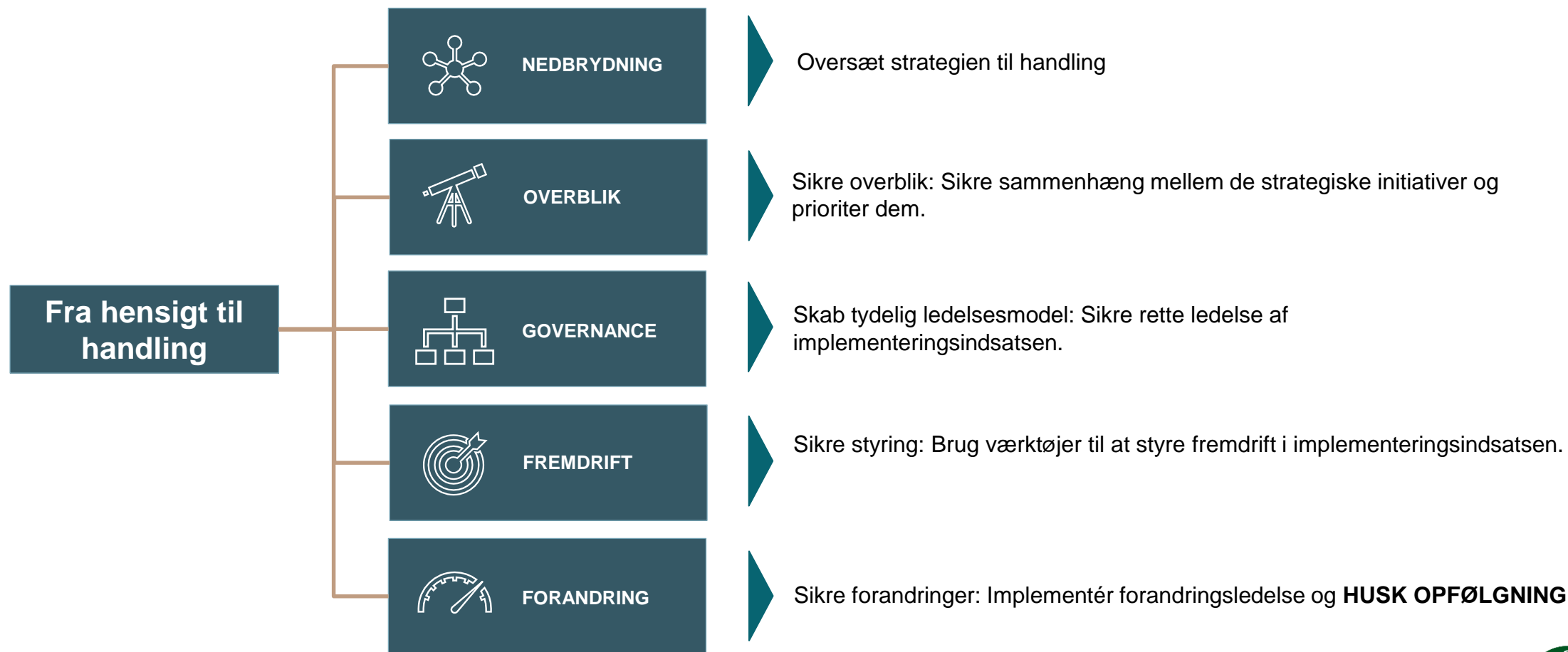
Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd






4# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



Opfølgning

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd										STØTTEL AF		Promilleafgiftsfonden for landbrug	
VIRKSOMHED										Opfølgingsplan		20. juni 2019	
Kort opsamling fra telefonmødet:													
Nr.	Aktivitet / handling	Oprettet d.	Kommer fra	Prioritering	Ansvarlig for action	Opgaven startet	Ressource personer	deadline for opgaven	Status på opgaven	Baggrund for aktivitet / handling	Kort om selve aktiviteten / handlingen	Værdiskabelse/effekt af initiativ for ejerleder	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
										 proces skal afsluttes hurtigst muligt  proces sat i gang  proces gennemført		Opfølgning og opsamling ved:	

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 Rådgiver Eksterne Virksomhedsrådgiver	Ejer Økonomi Rådgiver Bank Eksterne Virksomhedsrådgiver	Ejer Eksterne Virksomhedsrådgiver
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Samtale Team Generalister
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopfølgning Kontrol/Bevilling	Overlevelse	Værdiskabelse - Strategisk - Økonomisk - Socialt
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu fremtid	Fremtiden
Handlinger	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk

Bred implementering

Noget af det bedste i verden



Bred implementering af tema

Drøftelse af hvordan vi 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