

EAAA - Agro Business Economist

SEGES d. 24. september 2019

Mille Møller Nielsen og Ivan Damgaard

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug





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**

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand – to landbrugsselskaber
- Arbejder i 4 strategiske Advisory boards
- Virksomhedsrådgiver for p.t. 8 virksomheder
- AgriNet Upcomers – unge talenter
- Danida Entrepreneurship - underviser
- Strategisk ledelse - ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Forretningsudvikling – DLBR
- BIG DATA – DLBR og Dansk Landbrug

- **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 de næste 2 timer og 20 min.

Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug

- **Ivan**

- Dansk Landbrug –Status på erhvervet set ud fra Ø90 data
- Kort om TOP 2 projektet fra 2017
- Kort om projektet ”Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd” – 2019 og 2020

- **Mille**

- Adfærd og adfærdsdesign
- Findings fra interviews af case-landmænd
- Barrierer for forandring

- **Ivan**

- Hvordan arbejder vi med at skabe forandringer hos landmanden i projektet?
- Metoder til implementering af forandringer hos landmanden
- Hvad er på dagsordenen hos case-landmændene (og udviklingspartnerne)
- Bred implementering i dansk landbrug

Dansk landbrug

- Status på erhvervet set ud fra Ø90 data

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

- I alt 23291 personligt ejede virksomheder i Ø90

Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 73,8%

Røde landmænd 7,3%

Gule landmænd 9,7%

Grønne landmænd 83,0 %



Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 13.4%

Røde landmænd 57,5%

Gule landmænd 25,1%

Grønne landmænd 17,4%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 12,8%

Røde landmænd 21,7%

Gule landmænd 27,7%

Grønne landmænd 50,6%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

- I alt 35043 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	66,1%	22,1%	9,8%
Produktions-landbrug	2-5 mio. kr.	16,6%	15,9%	15,7%
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	9,7%	21,4%	25,7%
	10-20 mio. kr.	5,5%	22,1%	27,2%
	Over 20 mio. kr.	2,1%	18,5%	21,6%
I alt		100%	100%	100%



REFLEKSION



Top 2

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Se link: <https://www.seges.dk/da-dk/innovation-og-udvikling/hvor-skal-væksten-komme-fra>

SEGES



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

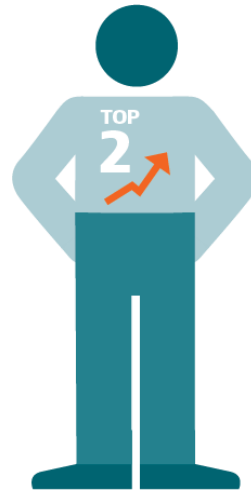
Afkast

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

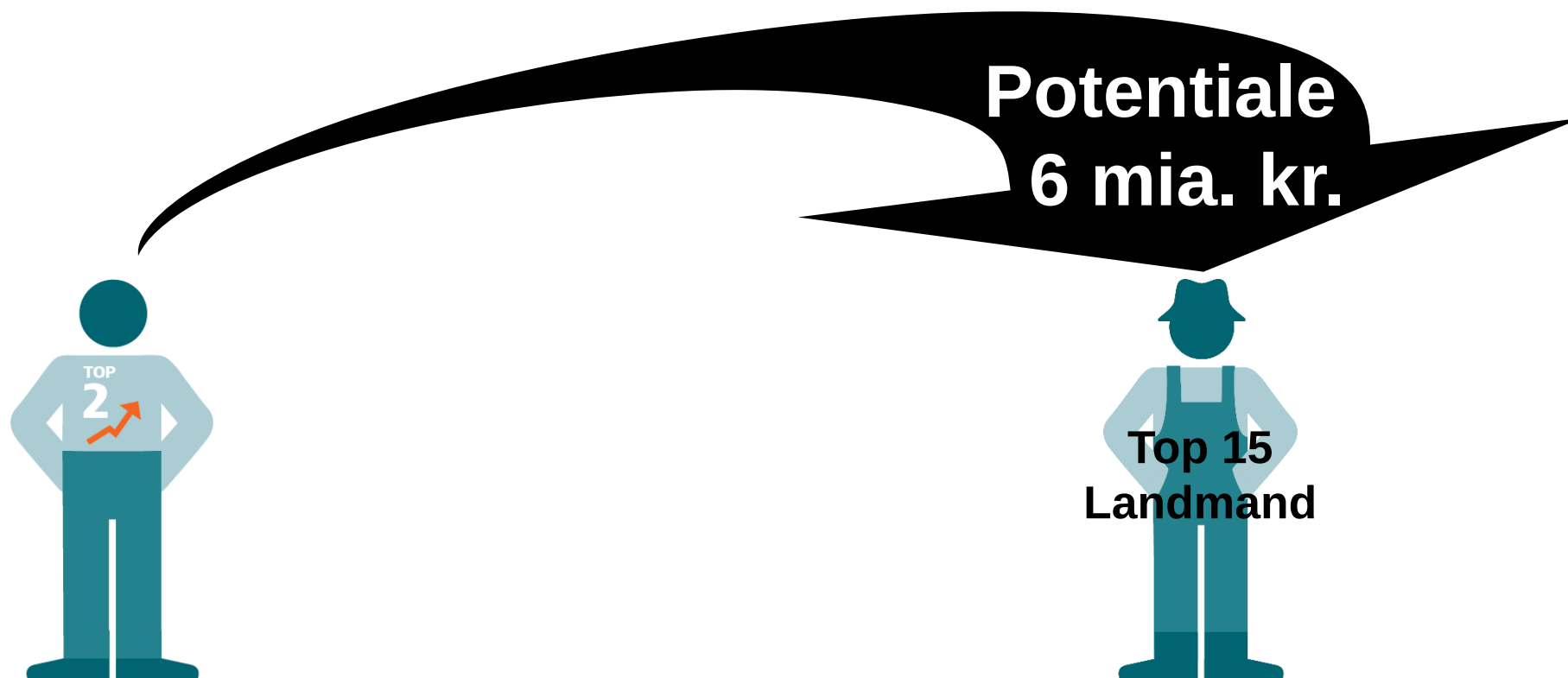


Top 2 landmandens stærke sider

- 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

17..
*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
- 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 – 1-3 netværksgrupper med hver 6-10 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

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

Lidt om adfærd

Vækst i balance





Mille Møller Nielsen

Specialkonsulent, Forandringsprocesser, Sociolog
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5356

M +45 3027 1417

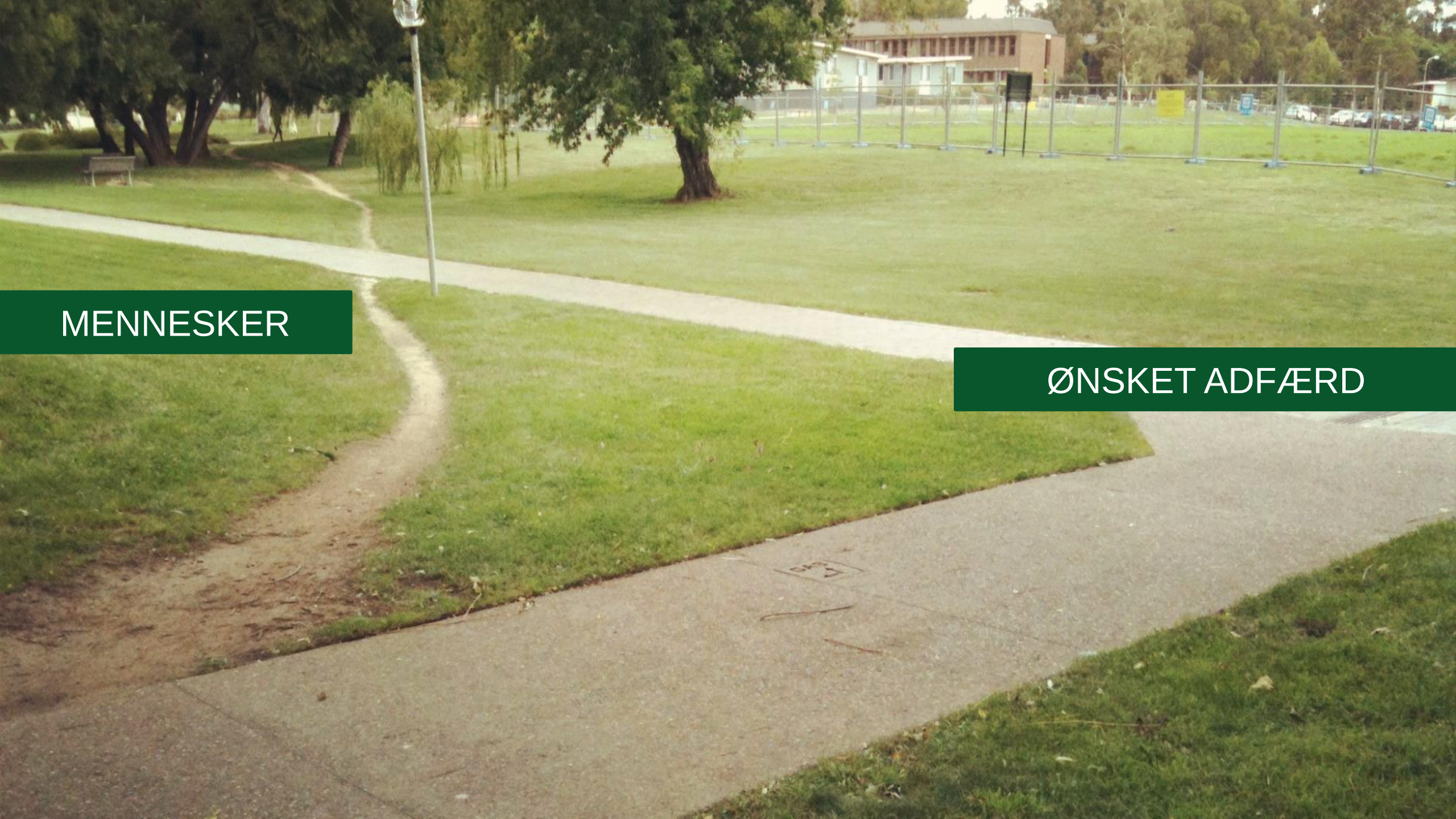
E mmni@seges.dk

SEGES

Arbejdsområder

- **Adfærd og adfærdsdesign**
- **Forandringsprocesser og forandringsledelse**
- **Behovsafdækning hos landmænd og medarbejdere**
- **Dybdegående interviews og observation**
- **Test af værktøjer og processer hos landmænd**
- **Procesfacilitering**
- **Projektledelse**
- **Strategiprocesser**



A photograph of a park area. In the foreground, a paved path leads from the bottom left towards the center. To the left of the path is a grassy area with a dirt trail branching off. In the background, there is a large green lawn, several trees, and a fenced-in sports field. A building is visible behind the fence. Two dark green rectangular boxes with white text are overlaid on the image.

MENNESKER

ØNSKET ADFÆRD



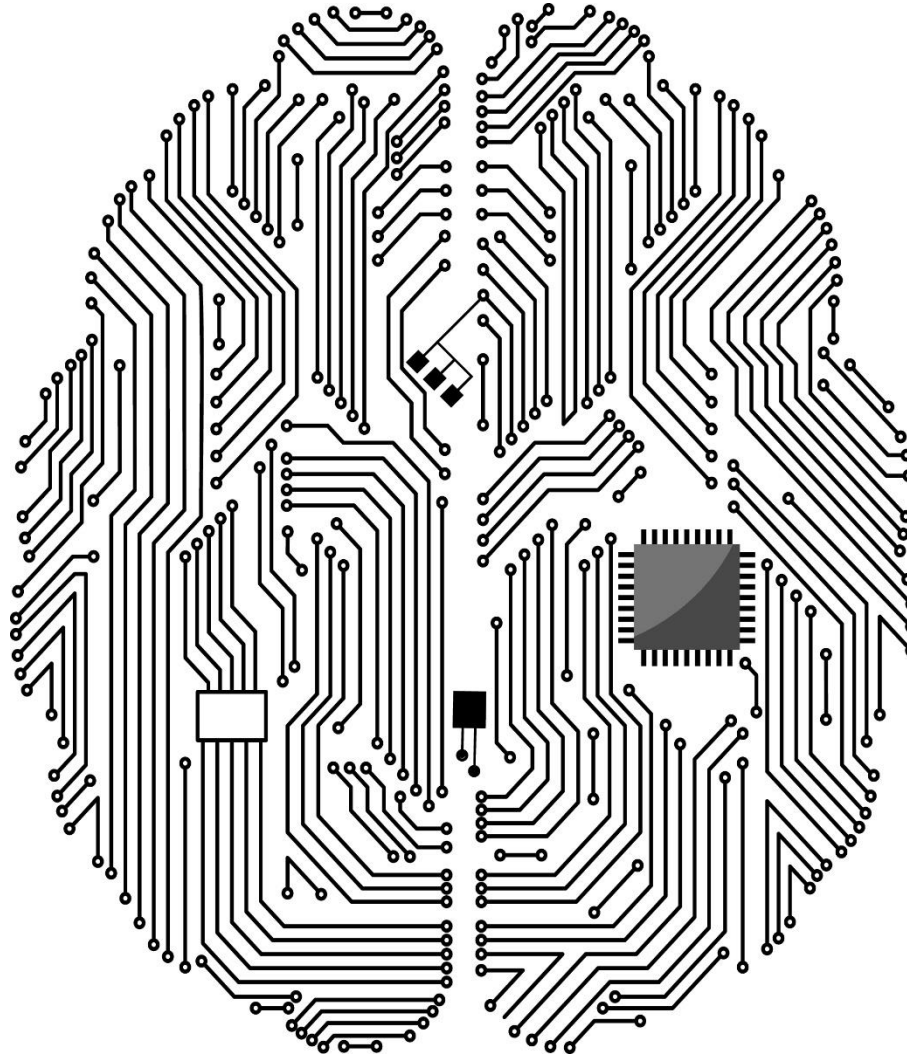
**Forstå din
hjerne og udnyt
den til din fordel**

SEGES



HJERNENS TO SYSTEMER

System 1
Autopiloten



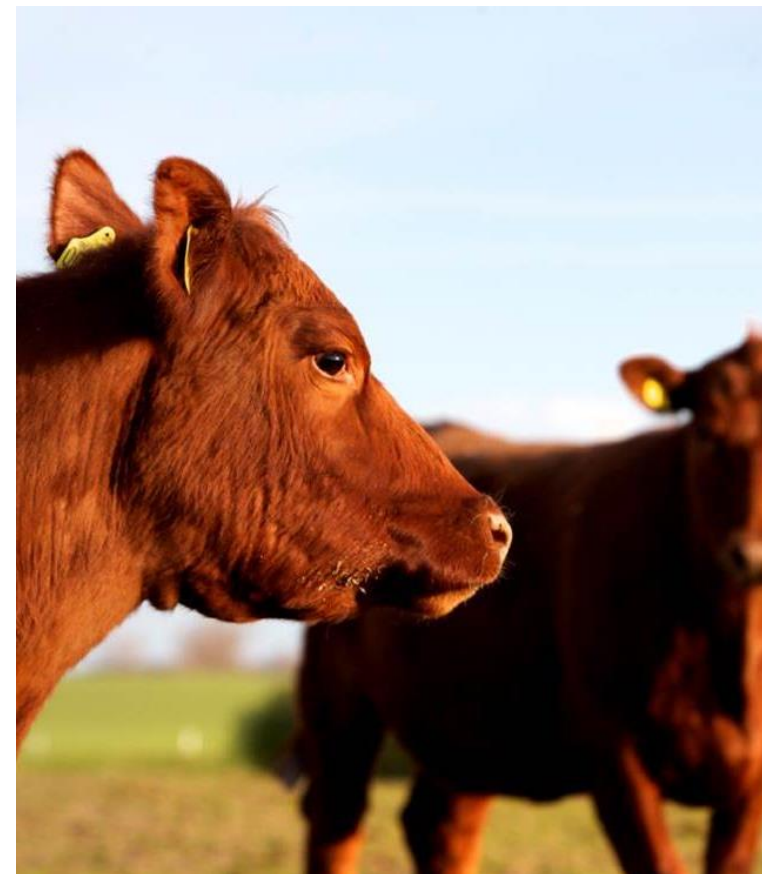
System 2
Energikræveren

DERFOR SPARER KLOGE MENNESKER PÅ ENERGIE



HVAD SÆTTER SYSTEM 1 I GANG?

- Uvished om handling
- Uopmærksomhed
- Mental træthed





L O P Z D

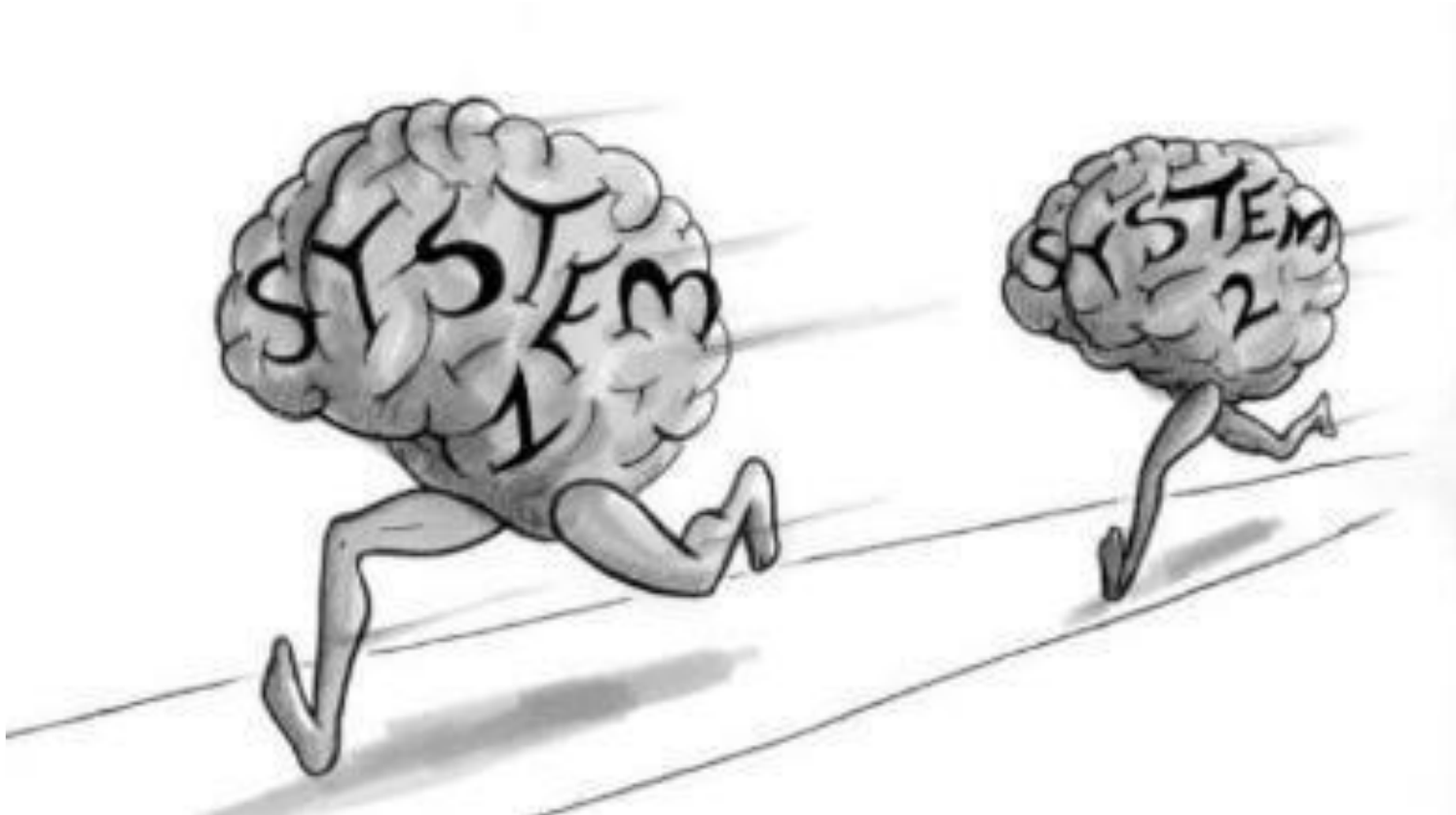
T P O T E C

O D P C T

C E O

C T D

HANDLING KOMMER SOM UDGANGSPUNKT ALTID FØR HOLDNING



**Det betyder altså, at vi
ofte handler her og nu
og glemmer at tænke
på fremtiden**



WHE
WII

TTED TO BEING RIGHT
DEFENSIVE
CLOSED



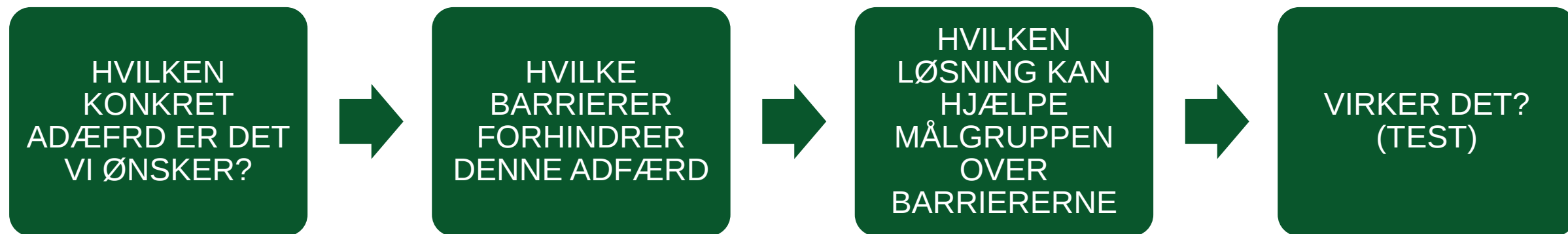
Hvor er du? – og hvornår?

- Hvornår er du over strengen?
- Hvornår er du under strengen?
- Hvad gør du, når du er under strengen, for at komme over?
- Hvad gør du, når andre er under strengen?



Hvordan griber vi forandringsprocessen an?

4 TRINS MODELLEN



Adfærdsdesign tror på gerningsøjeblikket



SEGES



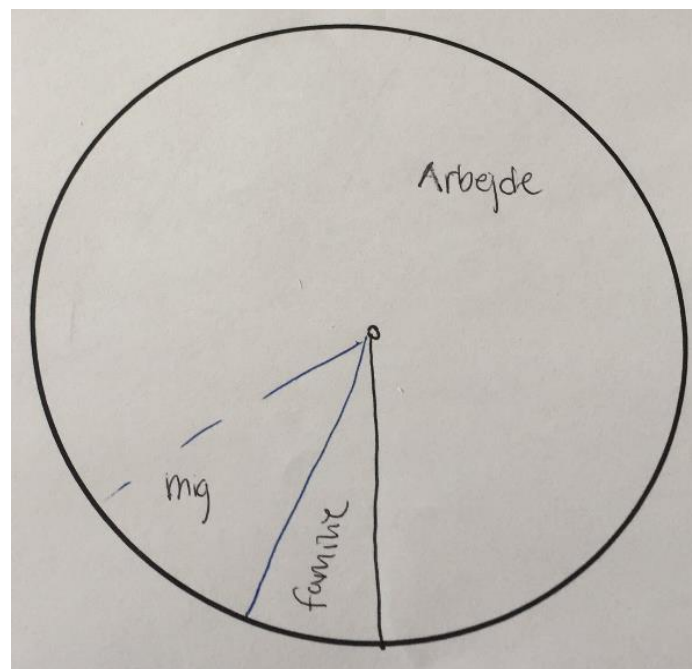
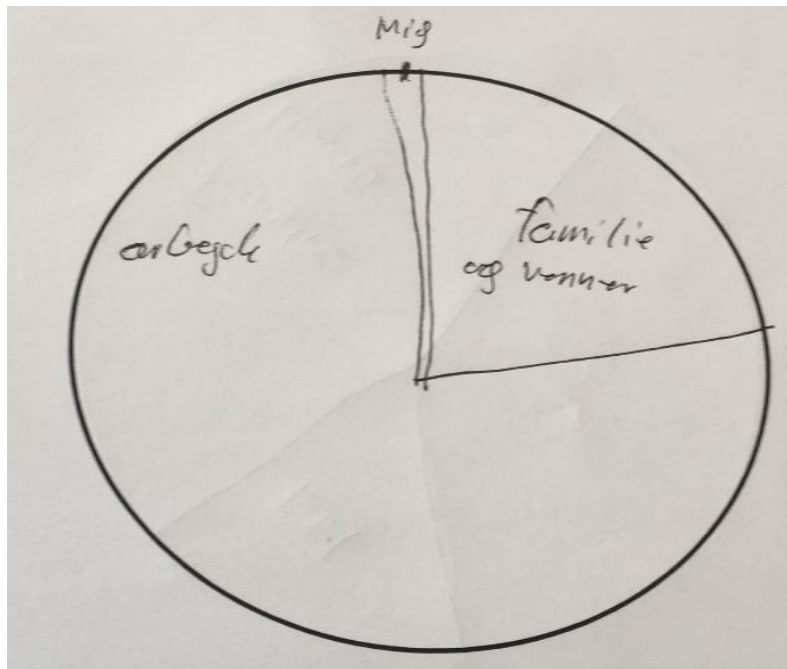
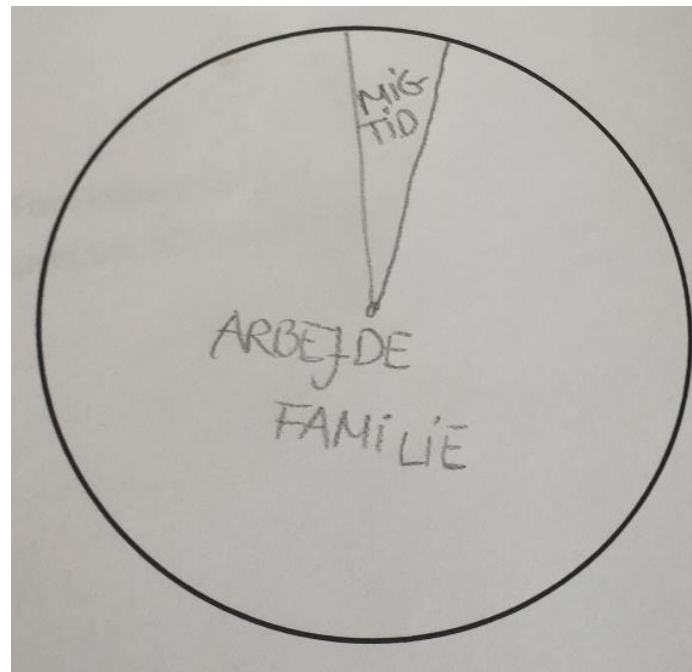
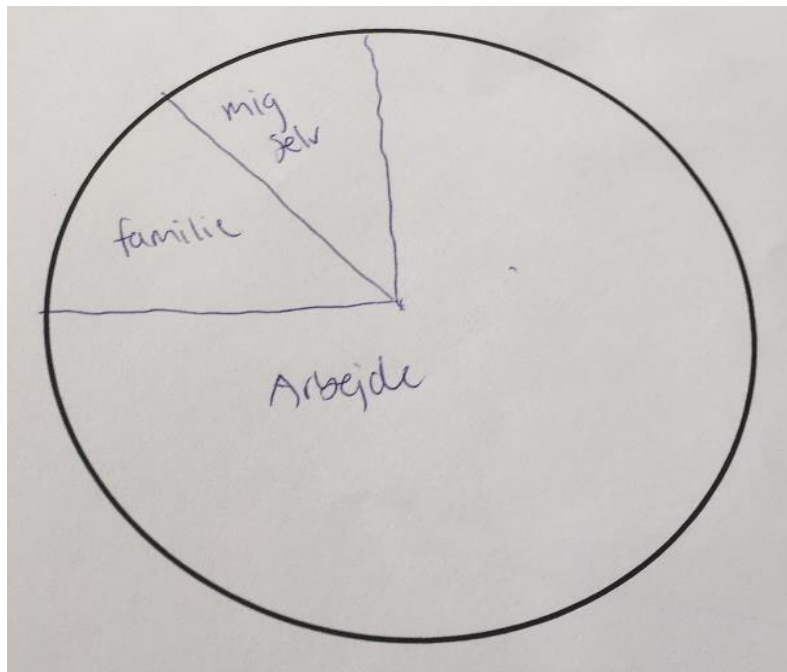
MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS- OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

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



Ejerledernes ønskede adfærdsændringer



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)

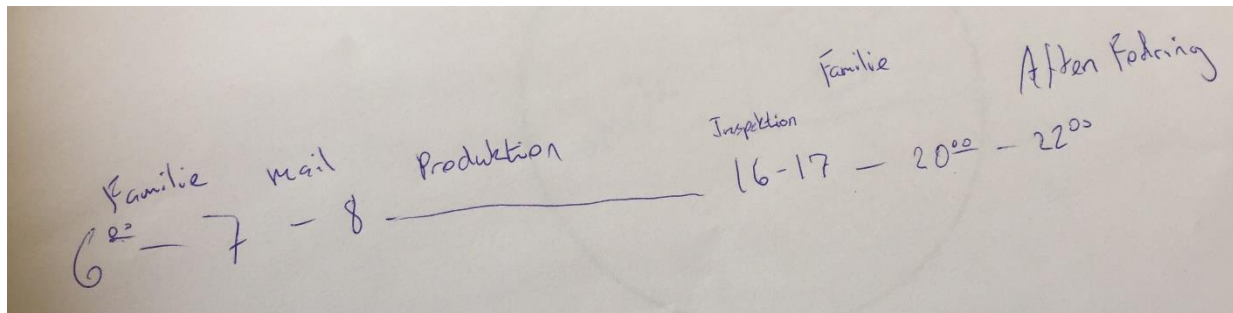
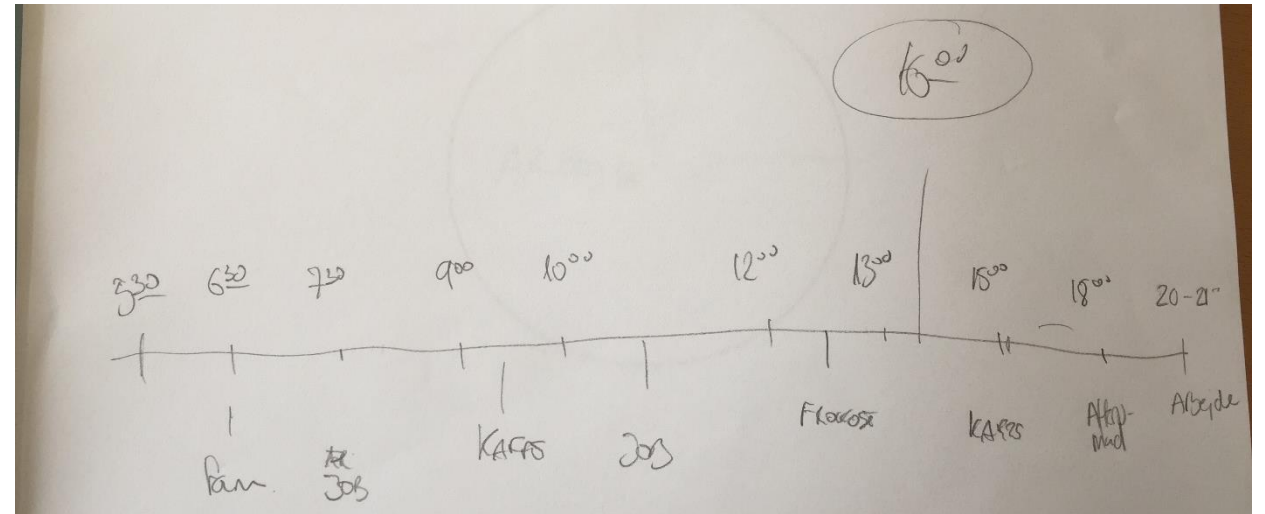
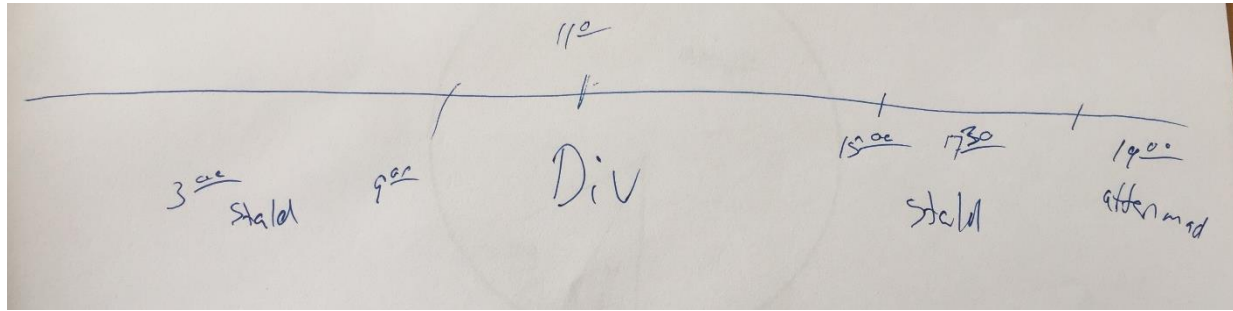
BARRIERER:

Manglende erkendelse af reel arbejdstid

Evnen til at afgive kontrol

”Jeg er billigere i weekenden end mine medarbejdere”

STØRRE GRAD AF SELVLEDELSE



“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)

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

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

(Landmand 13)

BARRIERER:

Mentalt overskud

Mere langsigtet effekt end produktionsresultater

”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”

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)***

BARRIERER:

Manglende tillid til medarbejdere

"Det er lettere at gøre det selv"

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

MEDARBEJDERHÅNDTERING

“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)

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”.

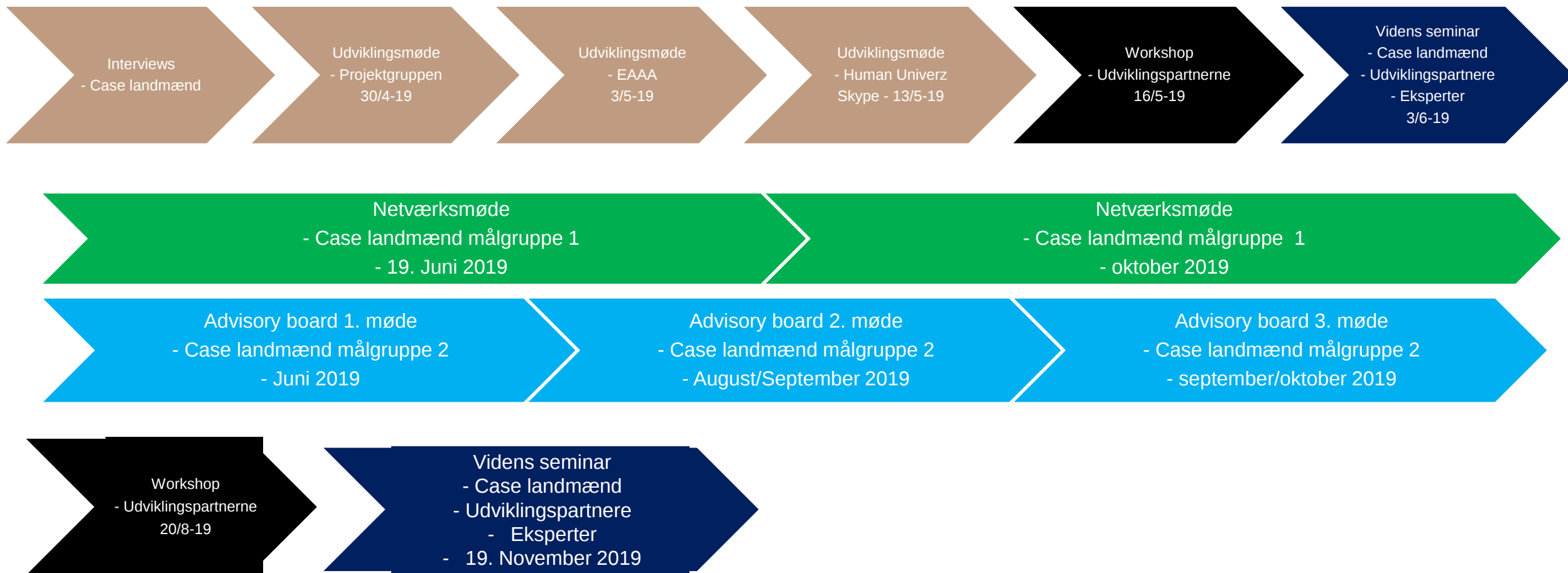
HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

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

SEGES



Processen 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?

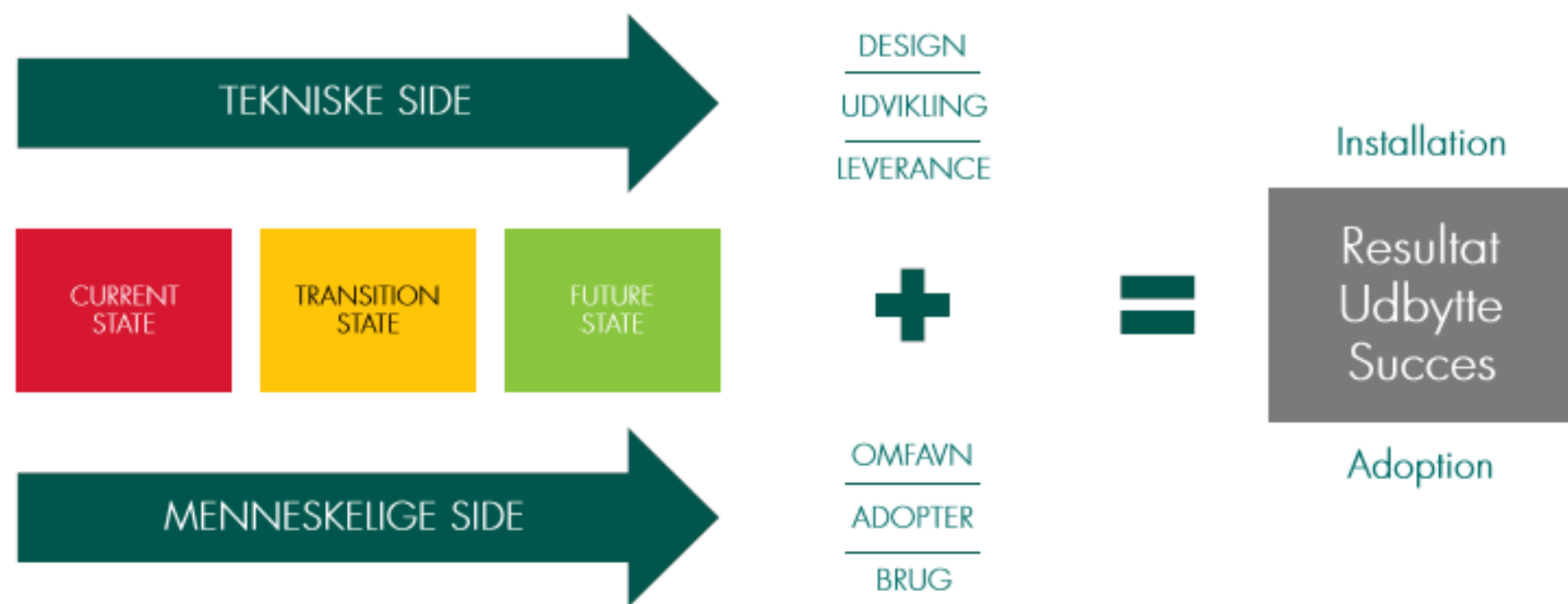
1# ANBEFALING

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

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

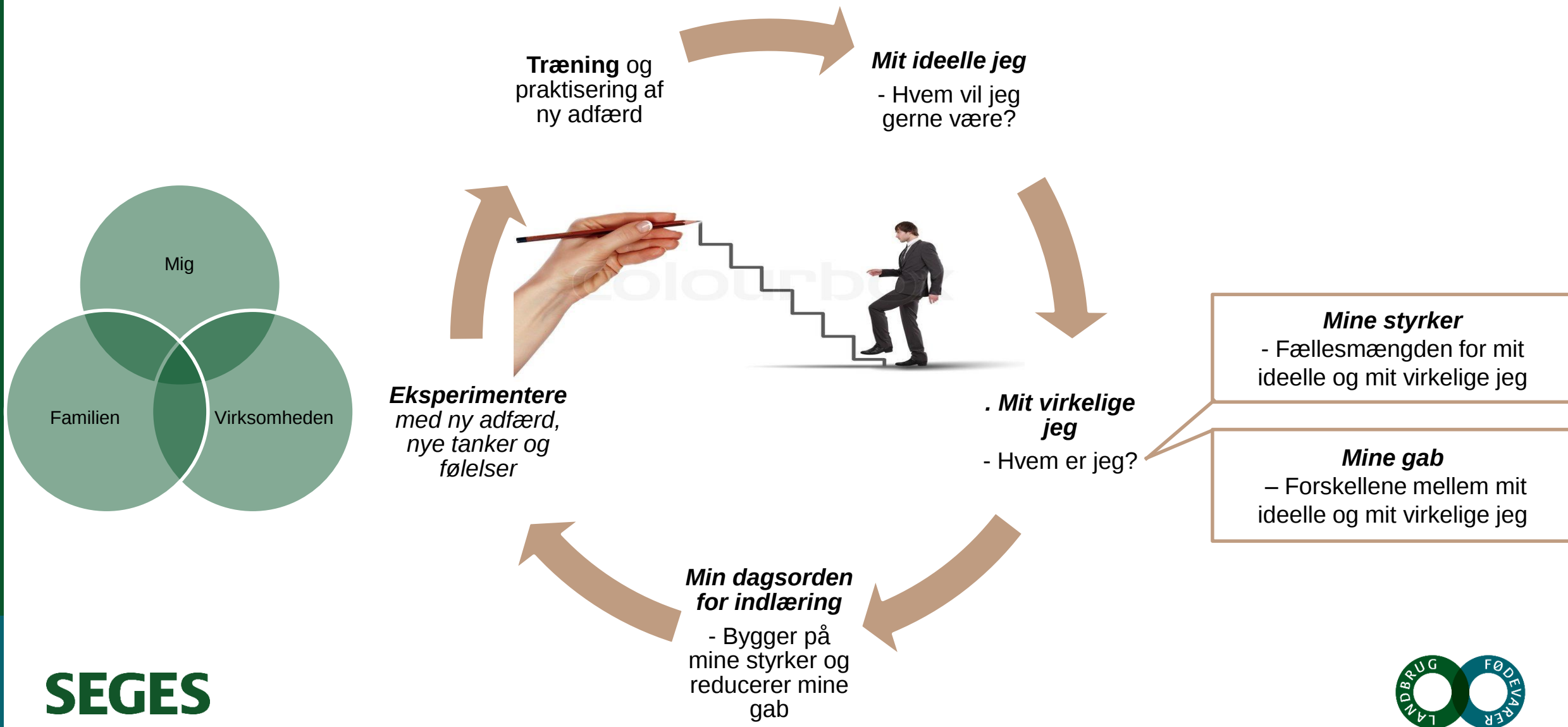


HUMAN UNIVERZ



Kilde: Prosci®

Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



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?
Mere effektiv i min hverdag	Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret	Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Brug min Outlook kalender til struktur	
Struktur på min hverdag	Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag	Sæt mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioriter dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig.	
Bedre til at følge op på det jeg har sat i gang	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	Jeg sætter opfølgningsmøder med relevante personer ind som et møde i min kalender	
Jeg vil gerne være bedre til at afslutte det jeg har startet op	Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt	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	
Jeg vil gerne være der på kontoret i direktørrollen	Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver	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	
Jeg vil gerne være mindre konfliktsky	Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde	Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktivt ud fra disse	

2# ANBEFALING

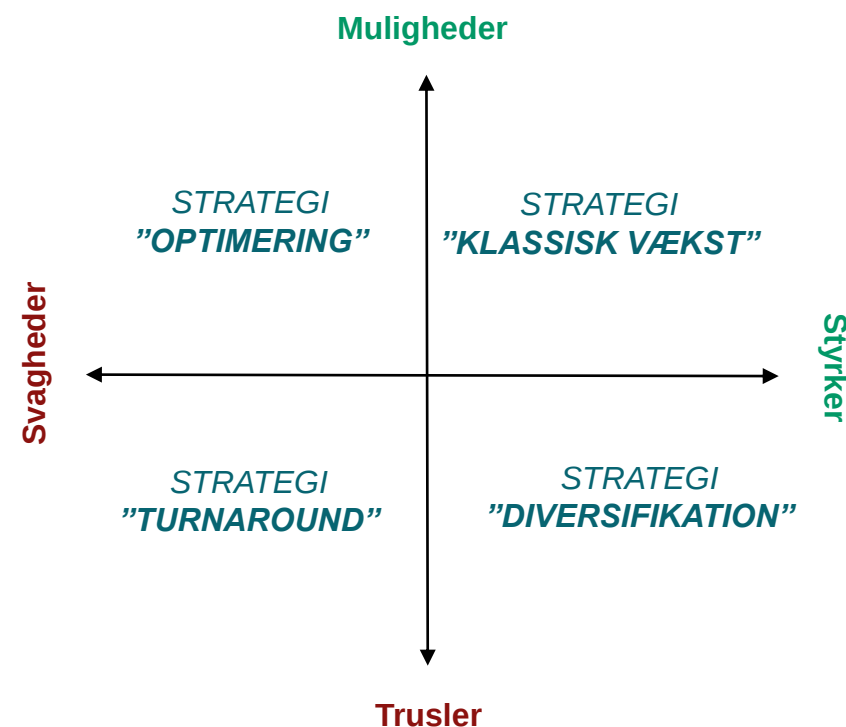
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

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

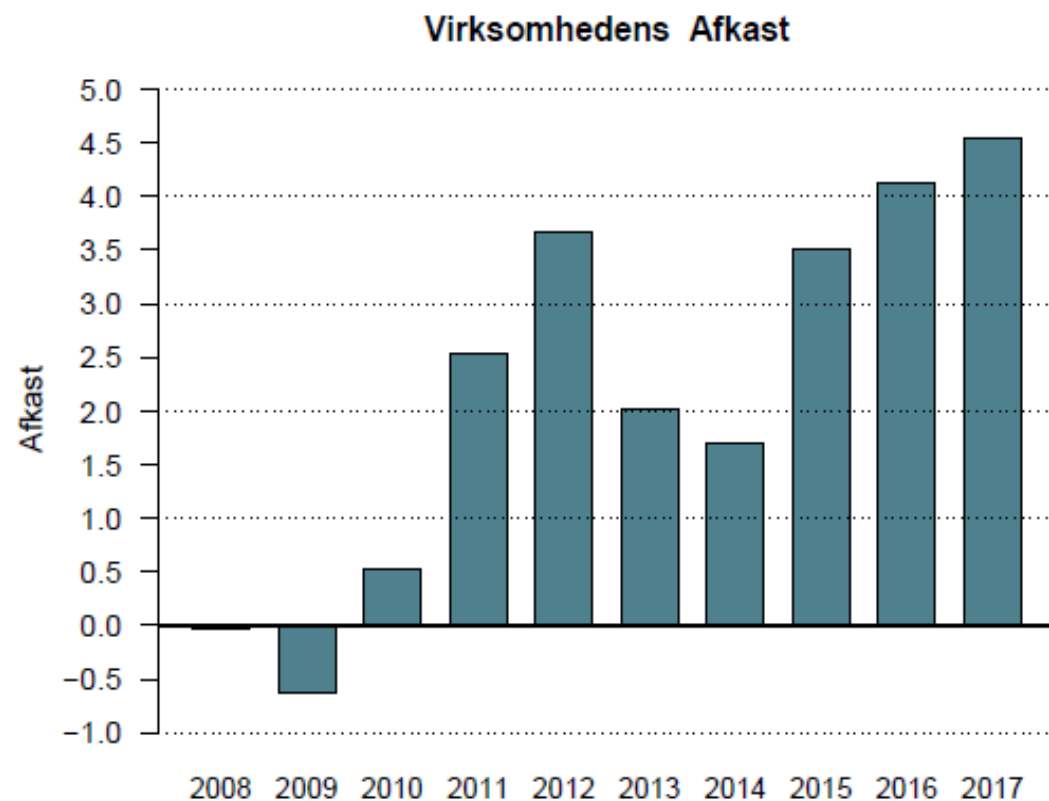


DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

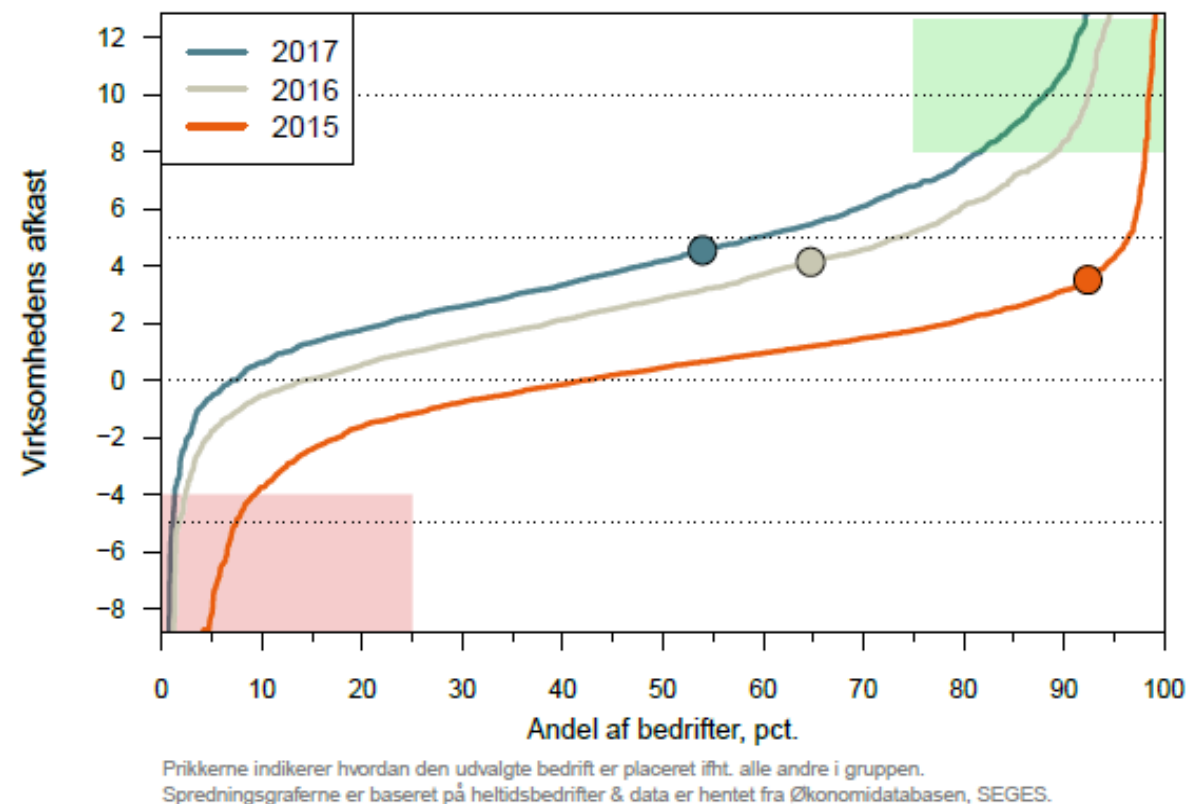
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 1

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.

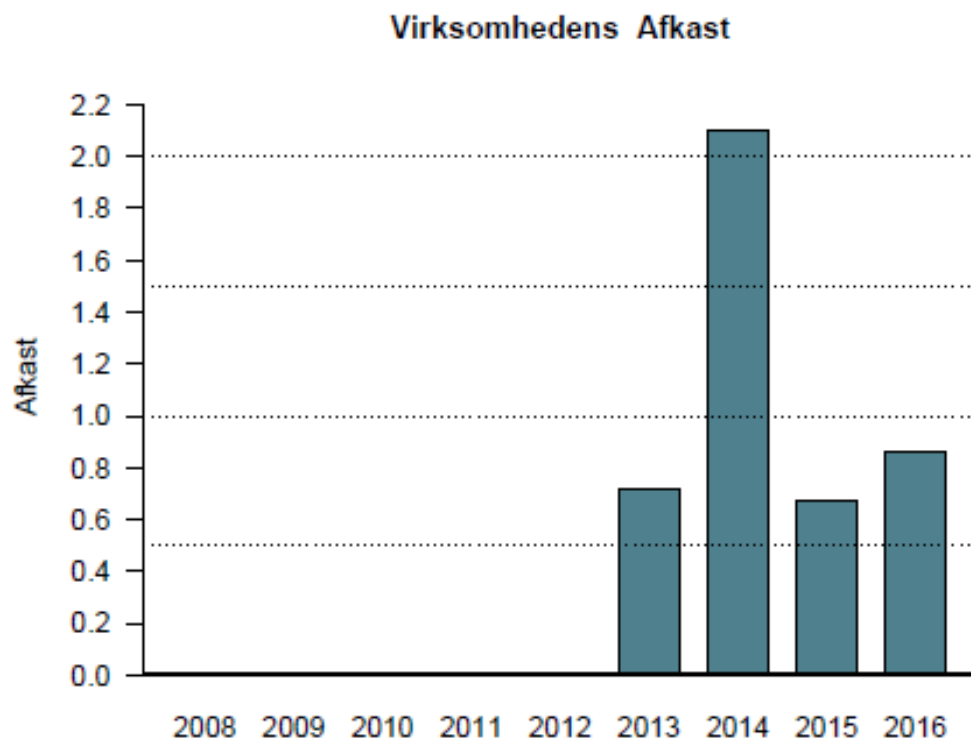


Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.

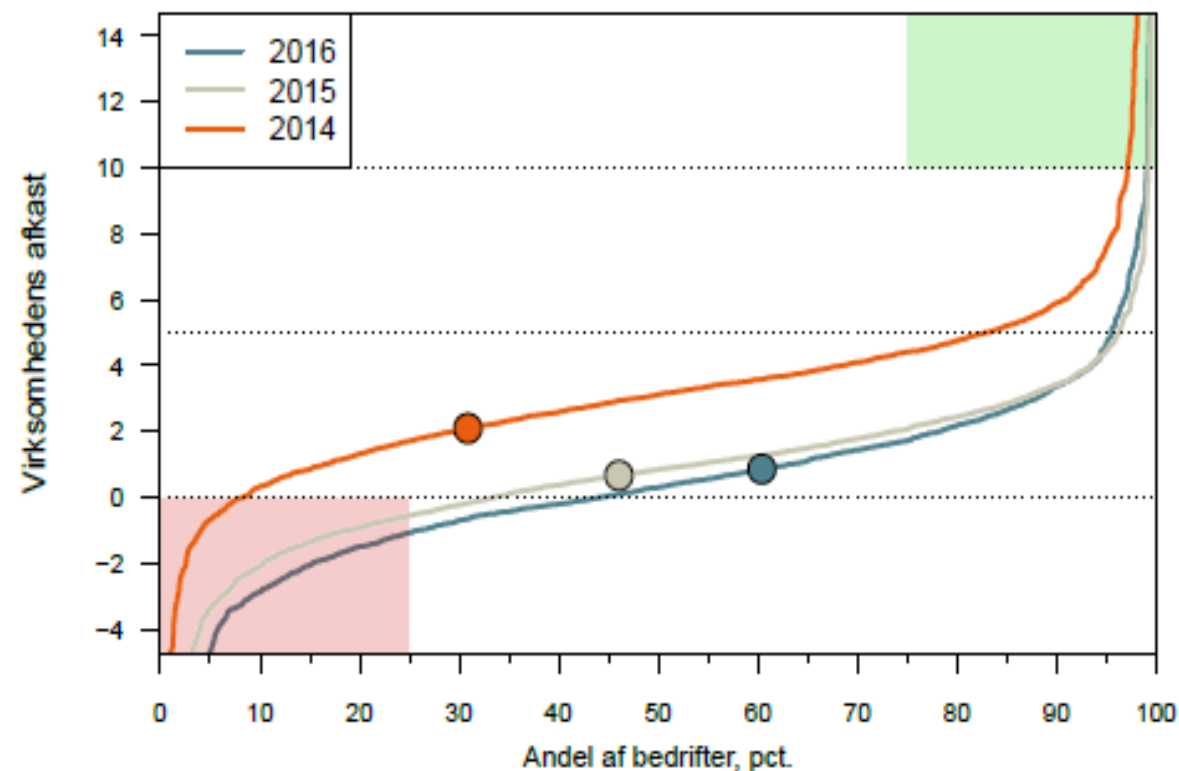


Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 2

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.
Spredningsgrafene er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra økonomidatabasen, SEGES.

3# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**

FIXED MINDSET

"Jeg er bare ikke god
til medarbejdere"

"Med erhvervets rammevilkår
kan jeg ikke tjene penge"

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



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



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



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

GROWTH MINDSET

Eksempler på forandrings metoder vi arbejder med

Netværk - Mental og økonomisk robusthed



SEGES



Videns seminar

ADVISORY BOARD GUIDE

Hvad er et advisory board?

Et advisory board er et fortroligt forum, der er sat i verden for at rådgive ejerledere, 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 ejerlederen på det strategiske niveau.

Forretningsorden

Vi anbefaler, at ejerlederen 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?



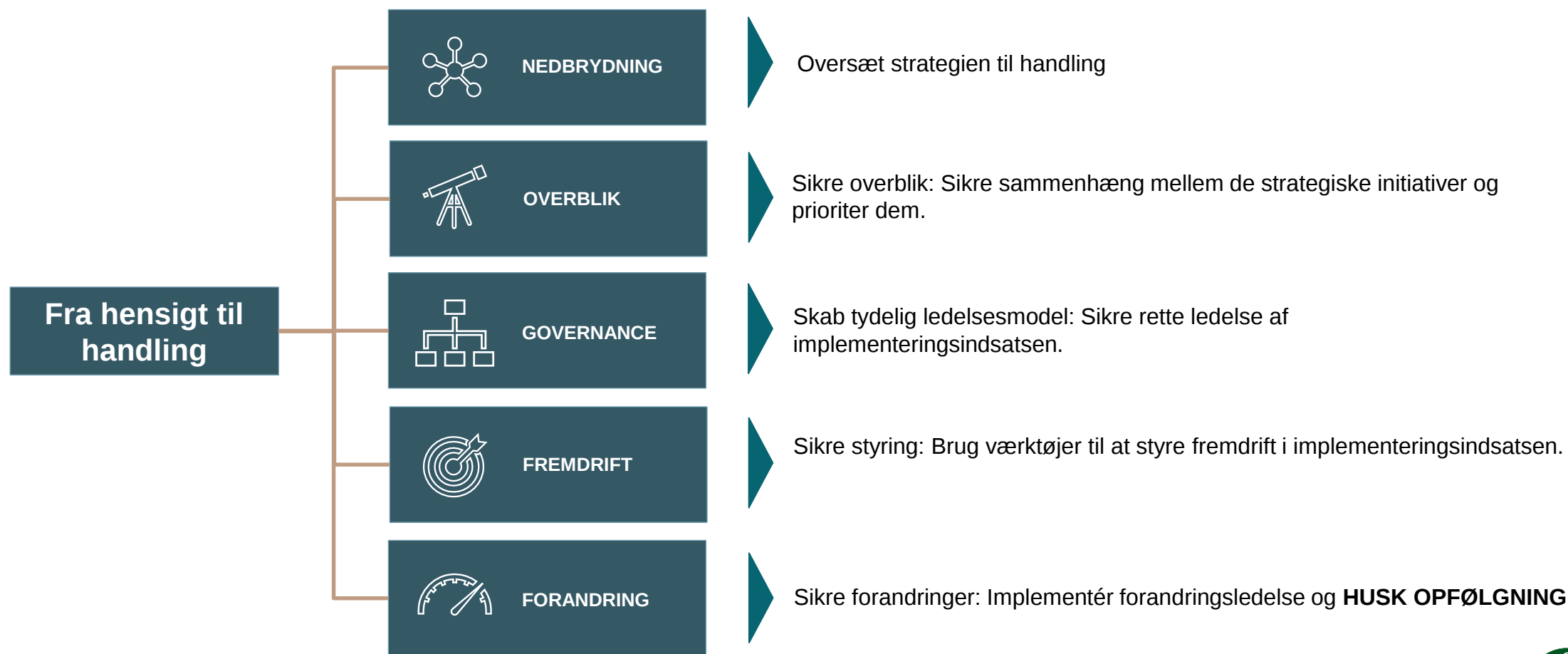
Ledelsesberetning			
Udarbejdet den			
Opfølgning for perioden			
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu			
Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrig og ivrig for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensiv, lukkede og vil have ret.			
Virksomheden			
Helt overordnet i forhold til drift og performance			
Nøgletal for perioden De mest relevante måltal, 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 ejerlederen vil mindske/fjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.			



4# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



Opfølgning

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd										STØTTE AF Promilleafgiftsfonden for landbrug			
VIRKSOMHED										Opfølgningsplan		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 ejer/leder	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
										Opfølgning og opsamling ved:			
										proces skal afsluttes hurtigst muligt			
										proces sat i gang			
										proces gennemført			

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
Handler	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 Rådgivningsvirksomhederne***
- ***Nationalt – i Dansk Landbrug***

og især hvordan vi får

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

til at arbejde med tema og indsatsområder