

Ledelses ERFA-gruppe

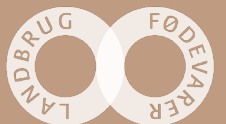
SEGES d. 29. oktober 2019

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

” Jeg kunne sagtens se mig selv i en anden branche, da jeg er fornuftig som virksomhedsleder.

” Netværk er utrolig vigtigt. Det kan flytte noget – næsten alt!

LEDELSE OG ORGANISATION

Kulturbærende
Medarbejderne er det vigtigste aktiv

” Medarbejderne er helt klar over, hvad vi forventer af dem, og hvad de kan forvente af os.

ØKONOMI

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.

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



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Understøtte ejerleder i direktørrollen

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

Arbejdsopgaver lige nu

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand – to landbrugsselskaber
- Arbejder i 2 strategiske Advisory boards
- Facilitator for et netværk af yngre ejerledere
- AgriNet Upcomers – unge talenter
- DFC Entrepreneurship - underviser
- Strategi og strategisk ledelse - ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Digitalisering - 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



Plan for de næste 45 min.

Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug

- Highlights om landbruget
- 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

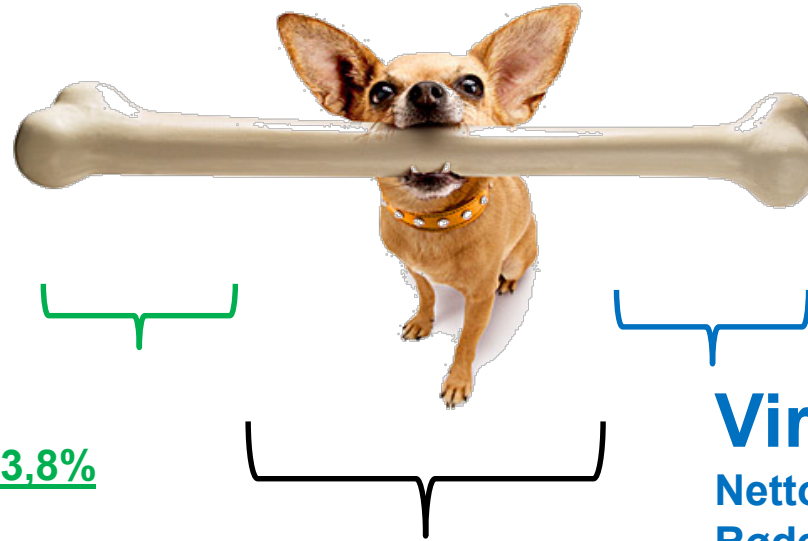
Highlights om landbruget

SEGES



DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

- I alt 23291 personligt ejede landbrug 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

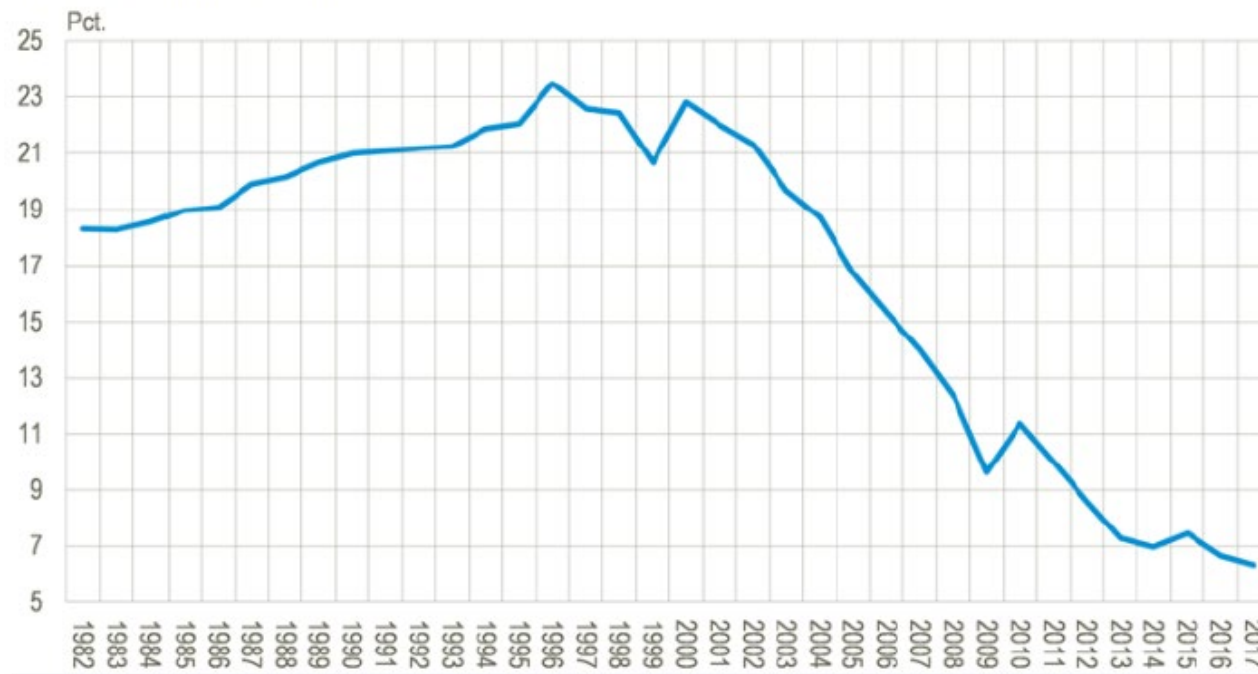
- I alt 32103 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætnings gruppe 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.	73,5%	22,1%	9,8%
Produktions-landbrug	2-5 mio. kr.	12,9%	15,9%	15,7%
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,8%	21,4%	25,7%
	10-20 mio. kr.	4,2%	22,1%	27,2%
	Over 20 mio. kr.	1,6%	18,5%	21,6%
I alt		100%	100%	100%

Færre unge i fødevareindustrien – 2017 tal

Ligeledes ses det i udviklingen af antal bedrifter med ejerledere under 40 år, at den i mange år har været stærkt nedadgående, mens andelen i de senere år har stabiliseret sig omkring 6-7 %.

Andel af landmænd under 40 år



1997: 14.261 bedrifter

2007: 6.246 bedrifter

2017: 2.196 bedrifter

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 cloudy 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 landmænd

Økonomiske udvalgs kriterier:

- Afkastningsgrad >5%
- Overskud efter finansiering > 2 mill. kr. eller øget med >200.000 kr.
- Soliditetsgrad >10%
- Min. 1. ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mill. kr.
- Årsrapport i 2012 og 2015
- Personligt ejede og selskaber



Top 2 landmænd i Ø90

I alt 679 landbrug

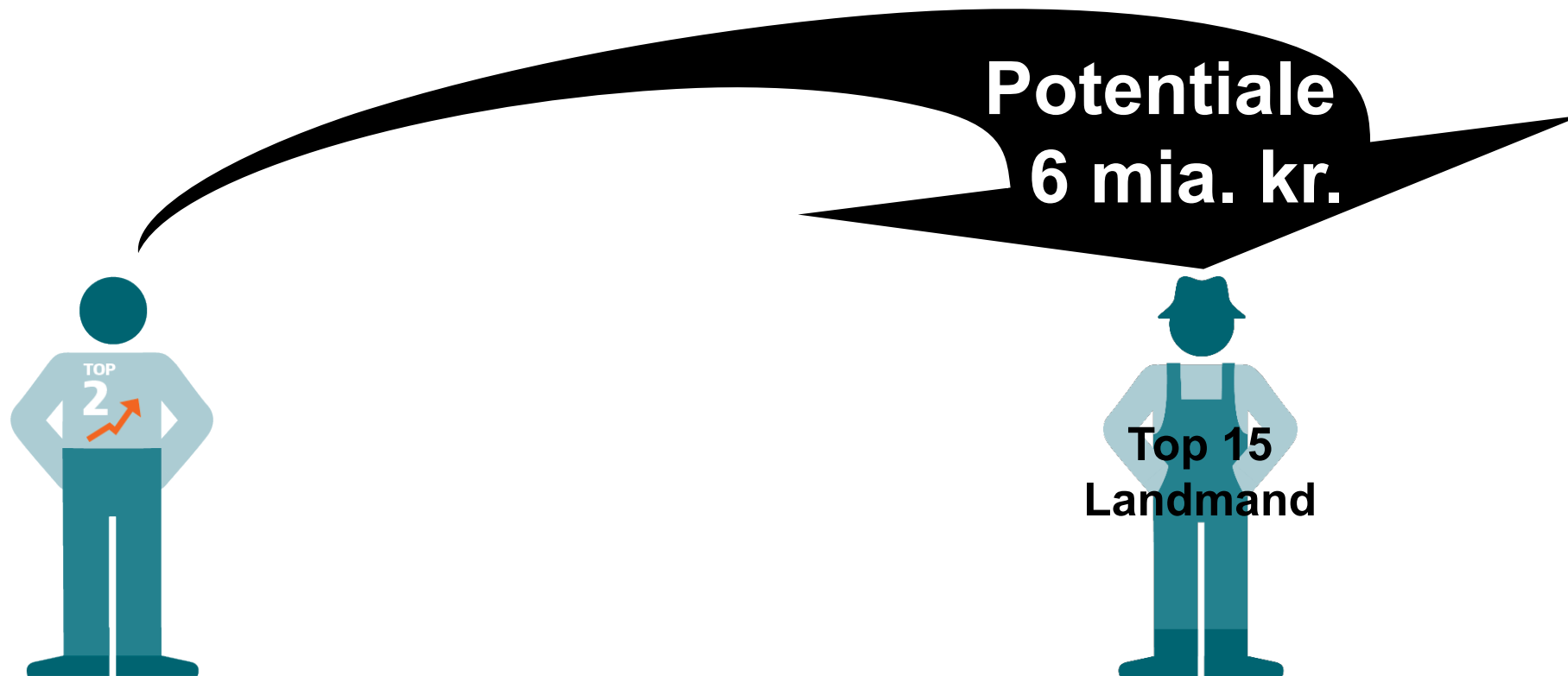
- 78 small business landbrug
- 296 produktionslandbrug
- 305 virksomhedslandbrug

Top 2 landmænd i Ø90

- I alt 679 landmænd
 - 329 primært planteavl
 - 208 primært køer
 - 59 primært søer
 - 74 primært slagtesvin

2015 tal	Top 2 landmand	Top 15 landmand
Gennemsnitlig nettoomsætning	6.681 mill. kr	5.956 mill. kr.
Gennemsnitlig overskud før skat	2.075 mill. kr.	0.301 mill. kr.

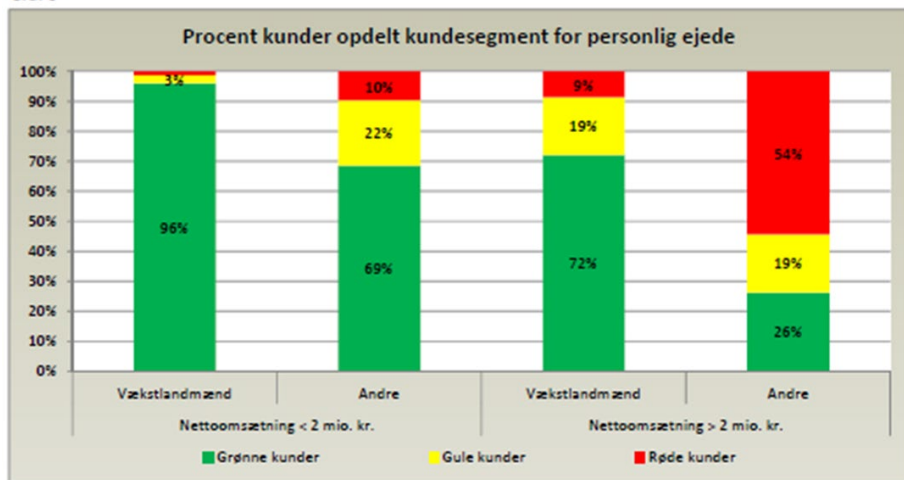
Uudnyttet potentiale – teoretisk



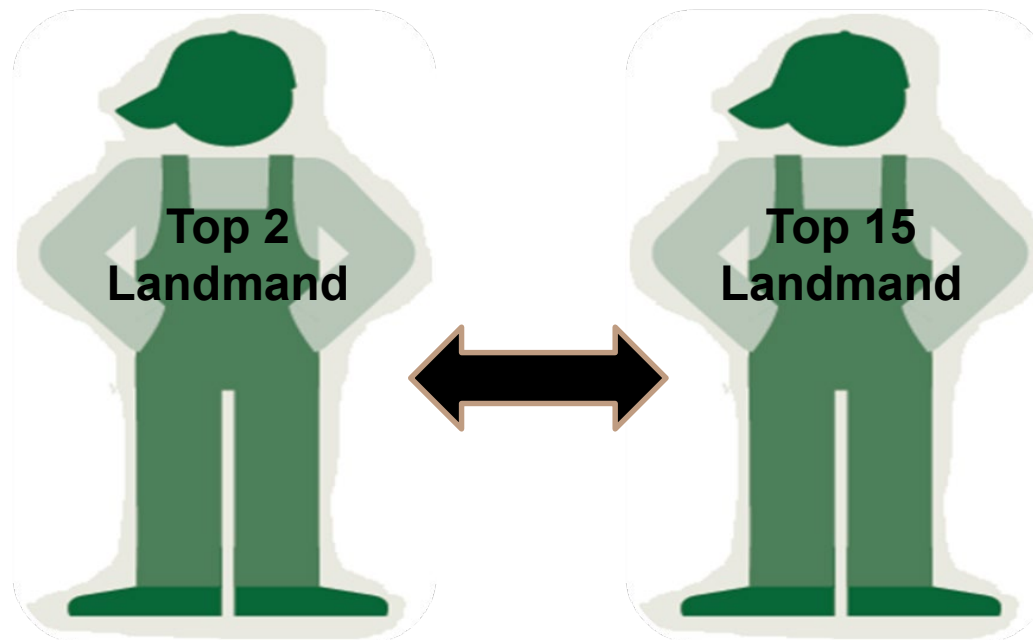
SEGES



Graf 8

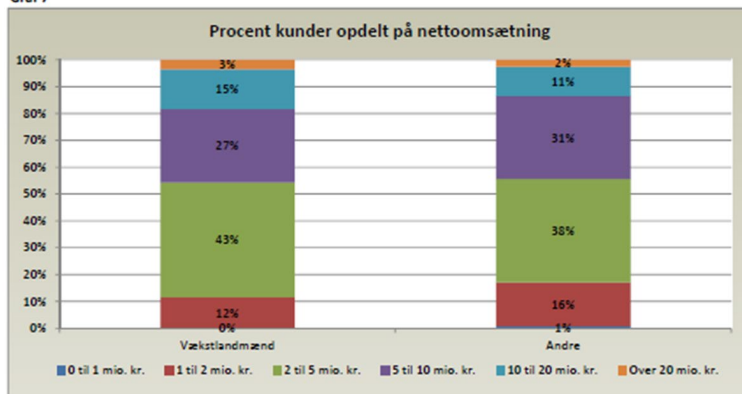


Soliditetsgraden meget forskellig



Overordnet samme fordeling på omsætningsgrupper

Graf 7



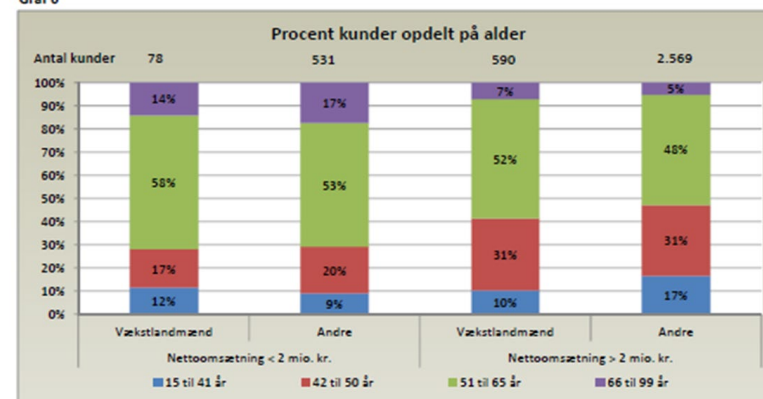
Overordnet samme produktions grundlag

Tabel 3

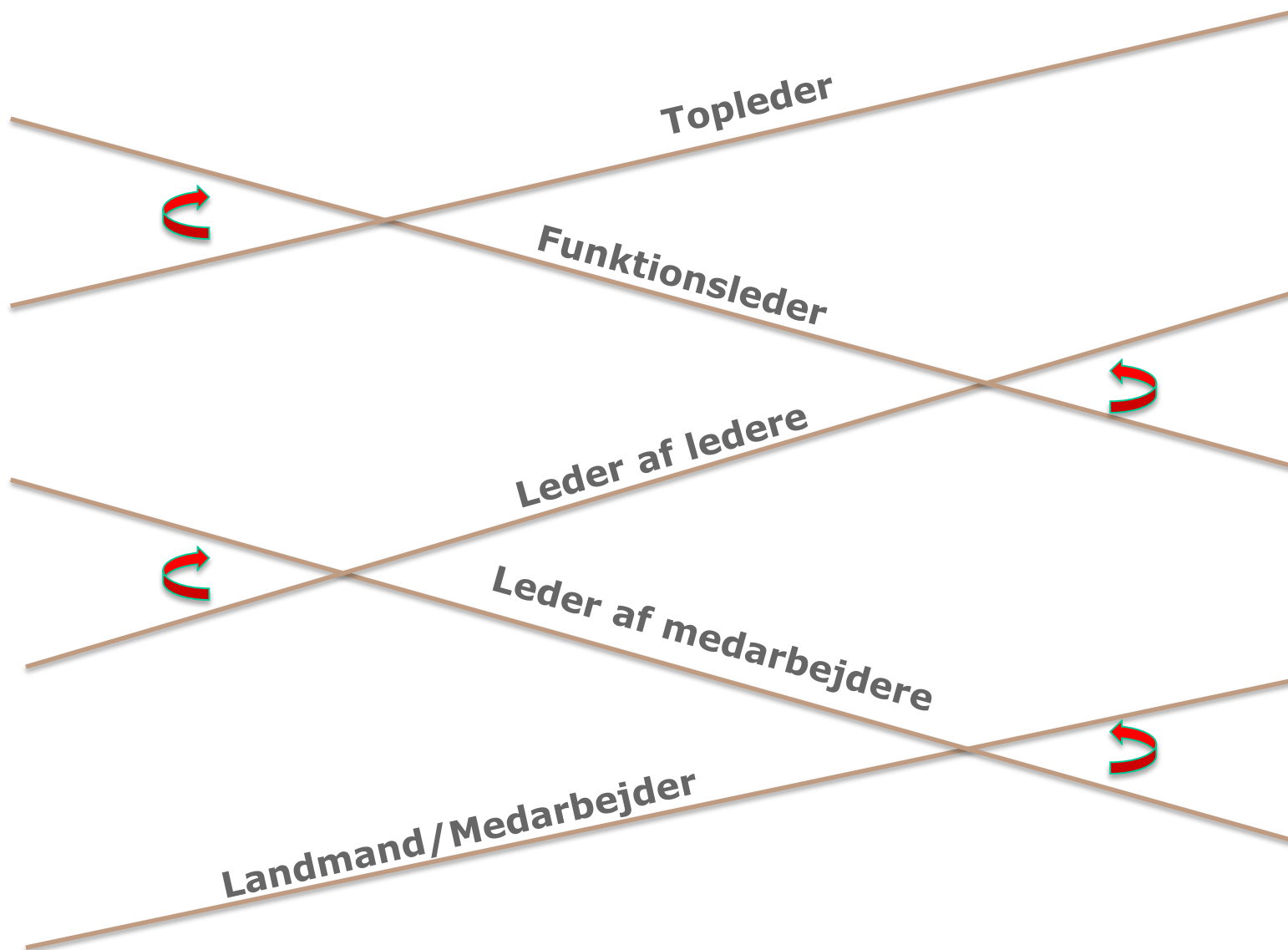
	Antal kunder pr. produktionsgren				
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
Kunder med planteavl					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
Kunder med køer					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
Kunder med søer og evt. slagtesvin					
Vækstlandmænd	59	270		634	5.815
Andre	573	205		578	3.910
Kunder med slagtesvin					
Vækstlandmænd	74	210			6.899
Andre	511	182			6.783

Overordnet samme fordeling på aldersgrupper

Graf 6



The Leadership Pipeline – én model med 4 ledelseslag



Toplederen

– at skabe resultater igennem en organisation

Funktionsleder

– at skabe resultater igennem en sammensat funktion

Leder af ledere

– at skabe resultater igennem ledere

Leder af medarbejdere – at skabe resultater igennem medarbejdere

Medarbejder

– at skabe resultater igennem egen indsats

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. Højkvalitetsprodukter– 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

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

Direktørfokus &
”bundlinje frem for størrelse”

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Projektet

SEGES



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

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

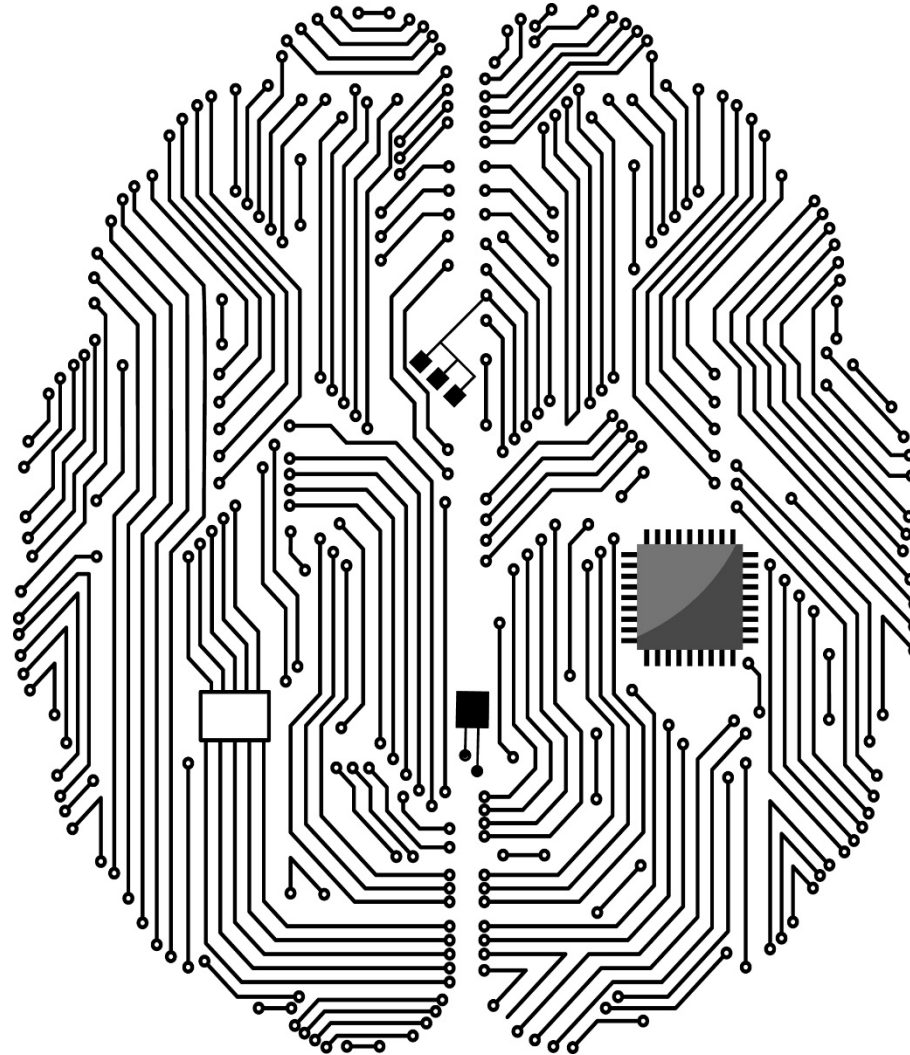
SEGES



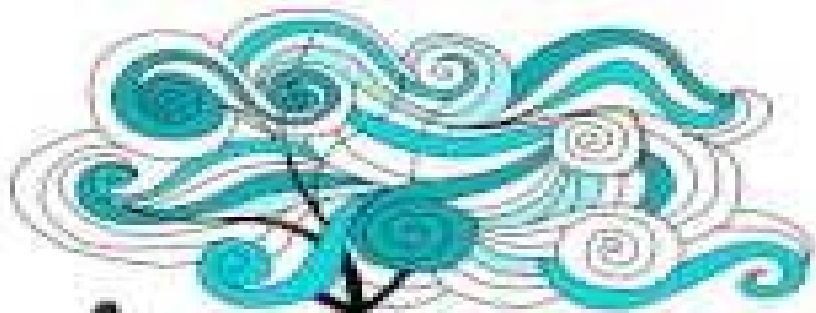


HJERNENS TO SYSTEMER

System 1
Autopiloten



System 2
Energikræveren

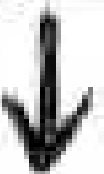


OPEN
CURIOUS
COMMITTED TO LEARNING



WHE
WIP

TTED TO BEING RIGHT
DEFENSIVE
CLOSED



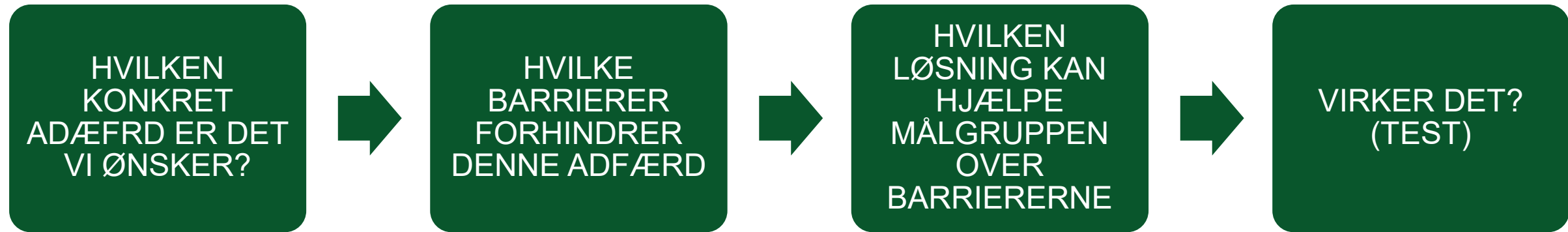
Hvor er du? – og hvornår?

- Hvornår er du over stregen?
- Hvornår er du under stregen?

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

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			

4 TRINS MODELLEN



HVOR skal væksten

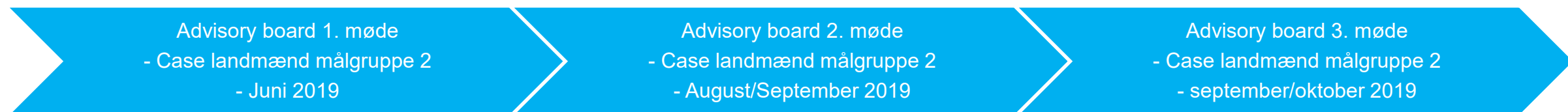
Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Hvordan vi arbejder med forandringer hos landmanden

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



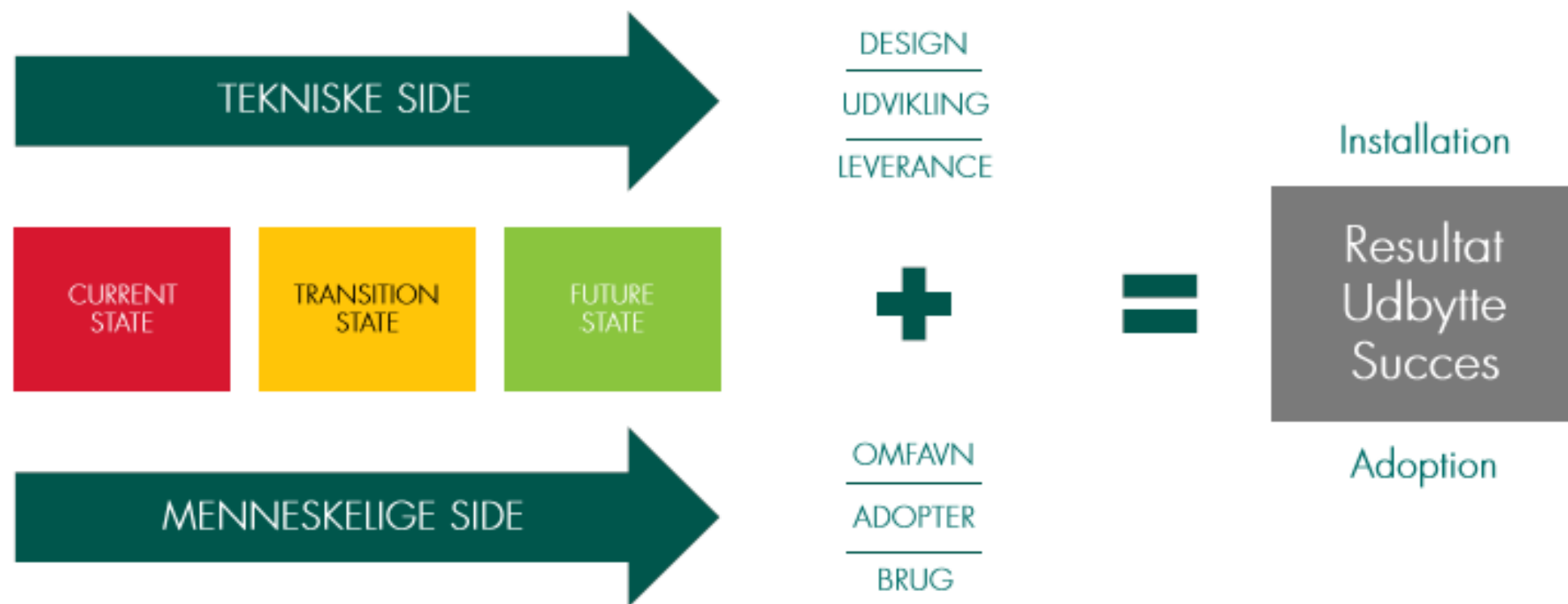
4 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

1# ANBEFALING

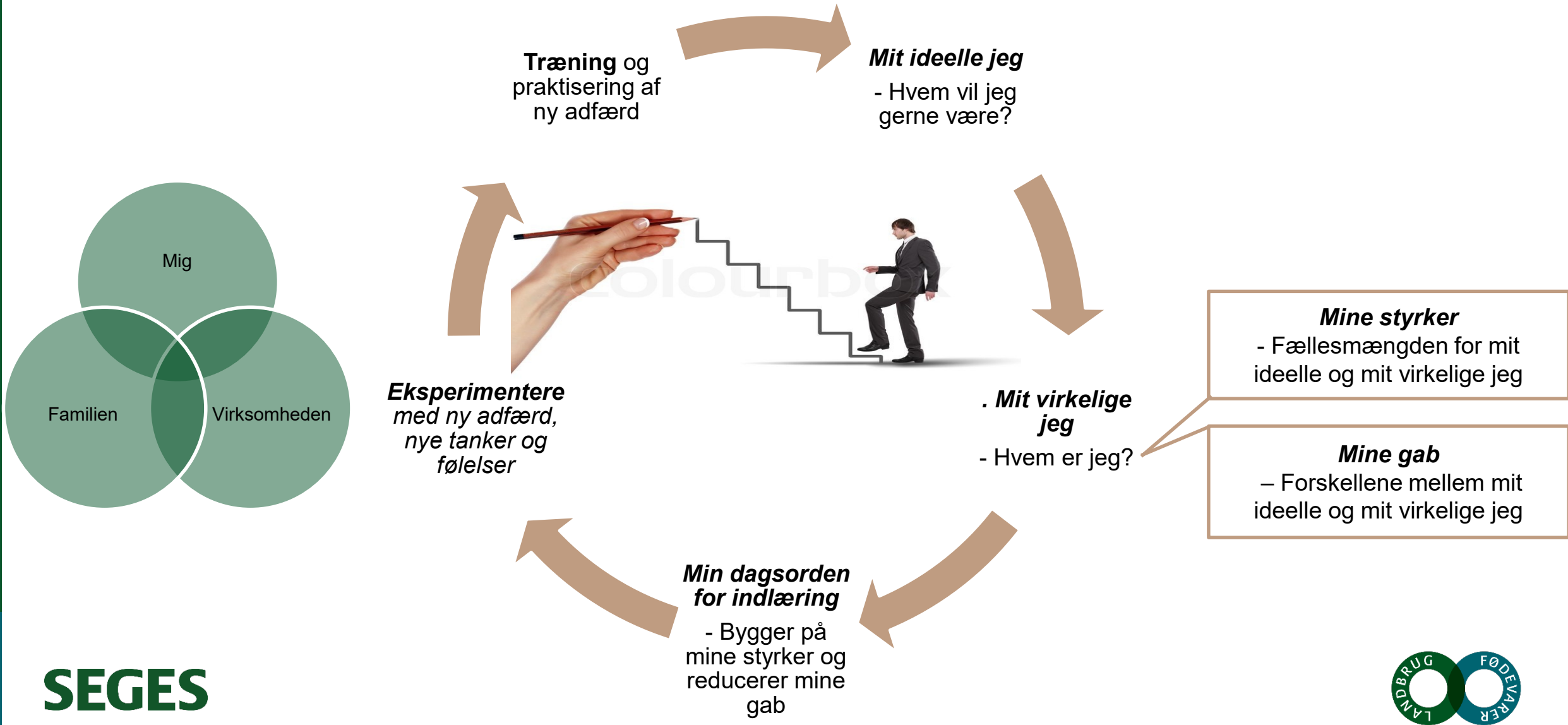
**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

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



Kilde: Prosci®

Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



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

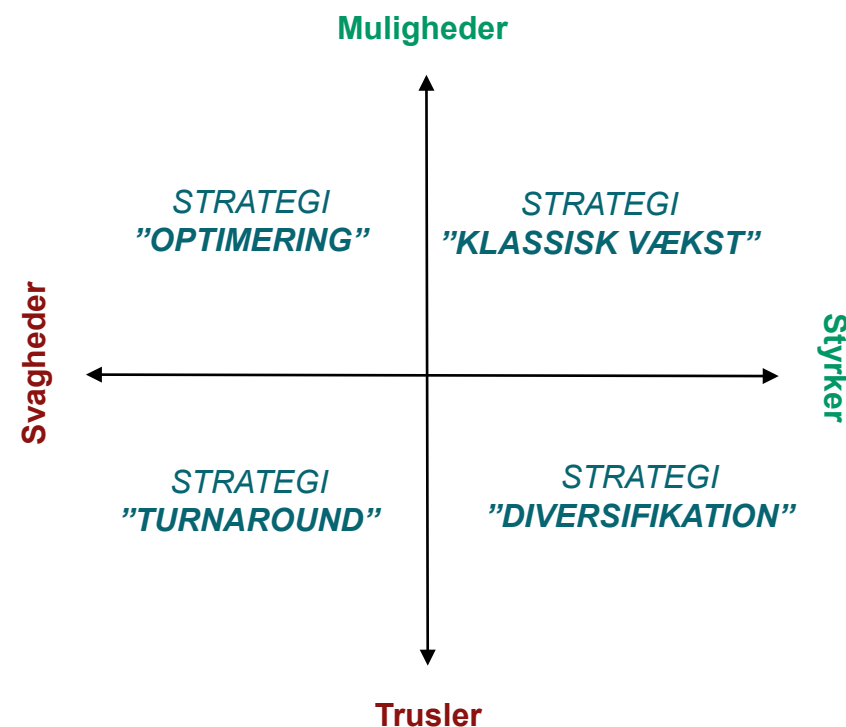
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

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

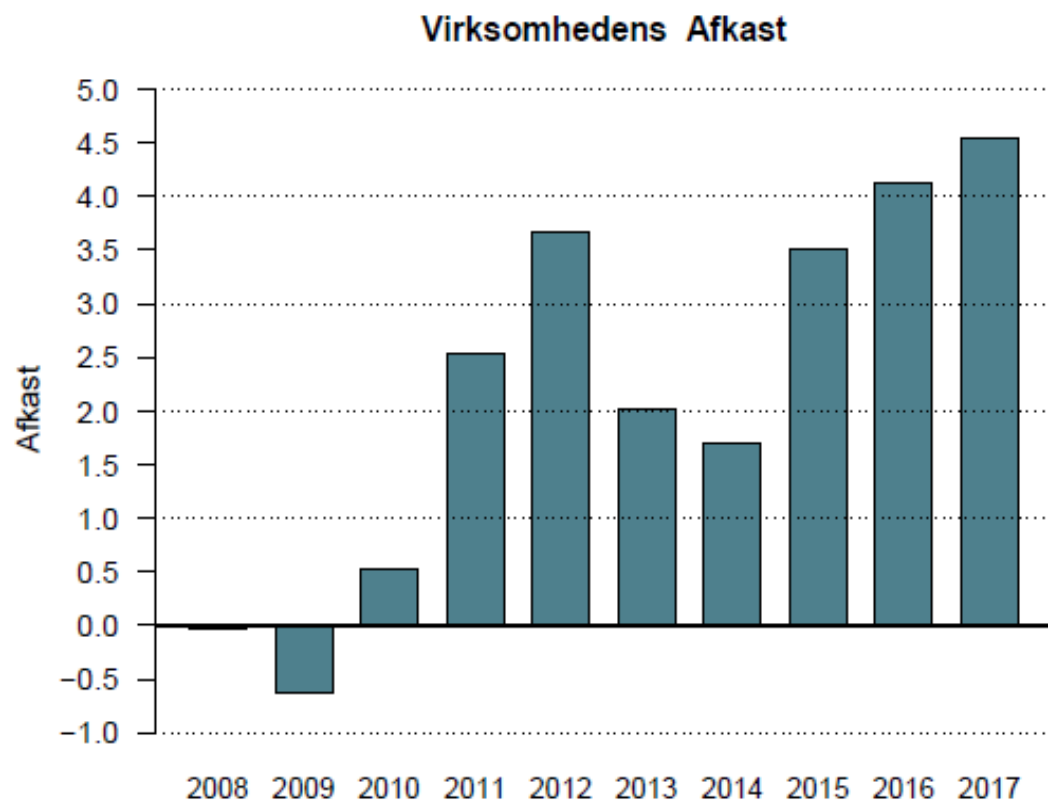


DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

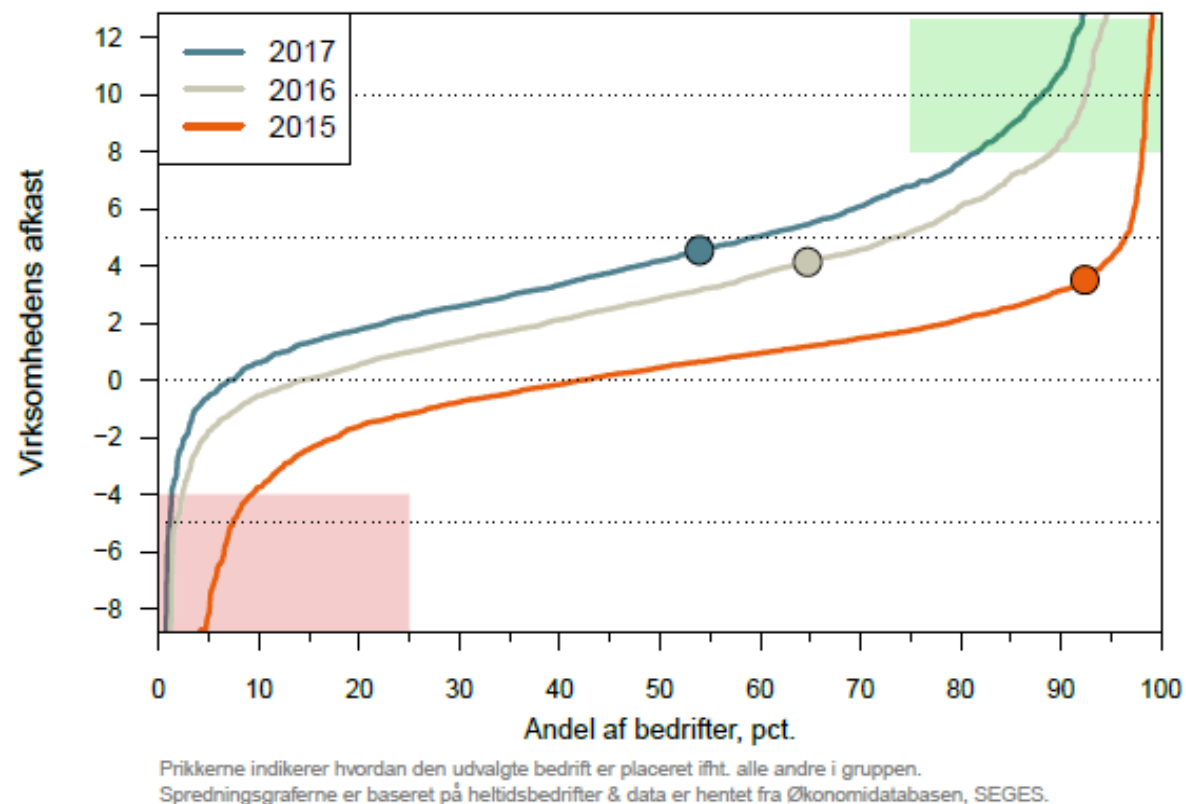
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 1

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.

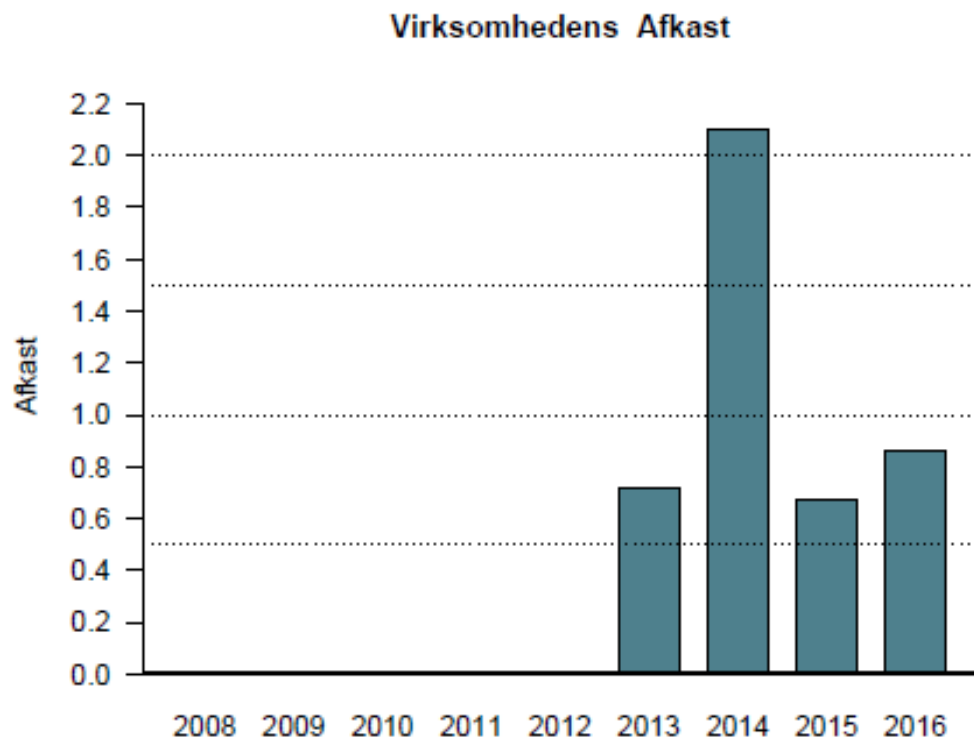


Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.

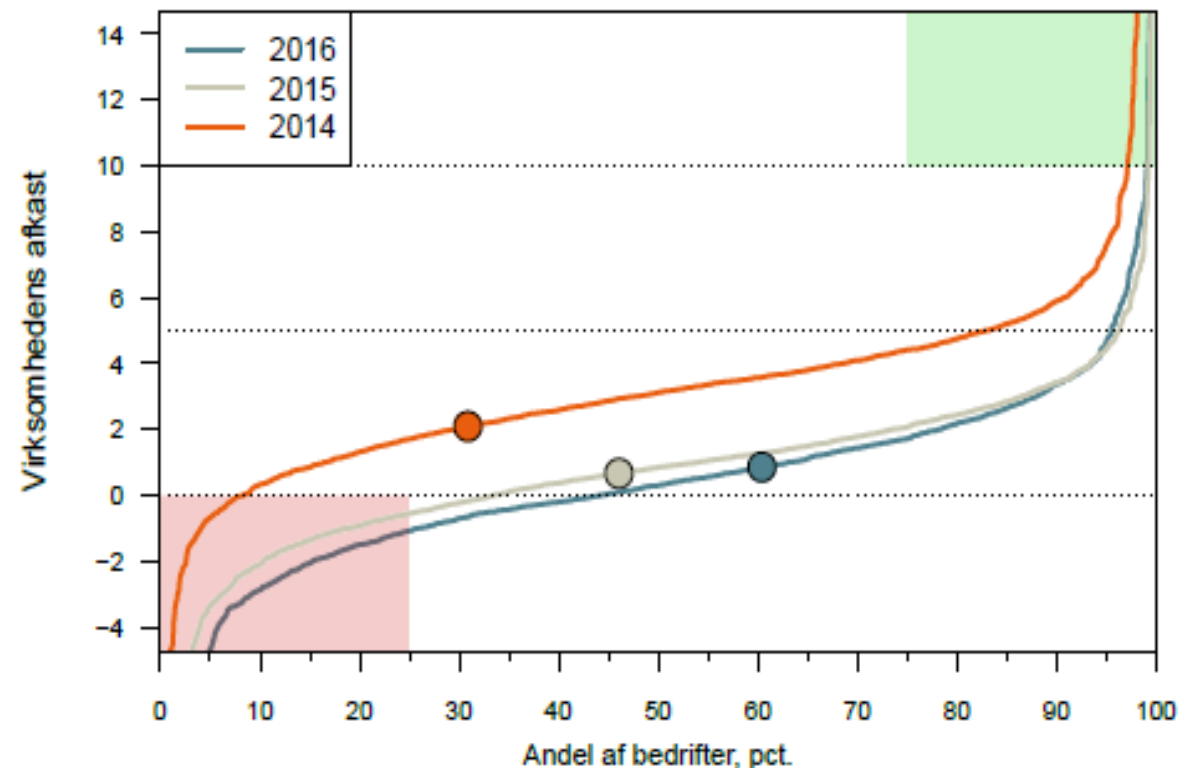


Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 2

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: Opfølgningssplan 20. Juni 2019

Id	Problem/handling	Opstart	Kædetid	Problemløst	Årsag til succes	Relevante personer	Udfordret af opgaven	Status på opgaven	Support fra aktører i handlingsplan	Kort om løst problem / handling	Verdifuld aktivitet af aktører i opfølgning
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	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nøgletal 1</th> <th>Nøgletal 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Realiseret</td><td>Realiseret</td></tr> <tr><td>Budget</td><td>Budget</td></tr> <tr><td>Afvigelse</td><td>Afvigelse</td></tr> <tr> <th>Nøgletal 3</th> <th>Nøgletal 4</th> </tr> <tr><td>Realiseret</td><td>Realiseret</td></tr> <tr><td>Budget</td><td>Budget</td></tr> <tr><td>Afvigelse</td><td>Afvigelse</td></tr> <tr> <th>Nøgletal 5</th> <th>Nøgletal 6</th> </tr> <tr><td>Realiseret</td><td>Realiseret</td></tr> <tr><td>Budget</td><td>Budget</td></tr> <tr><td>Afvigelse</td><td>Afvigelse</td></tr> </tbody> </table>	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
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 forretningsområdenes 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?

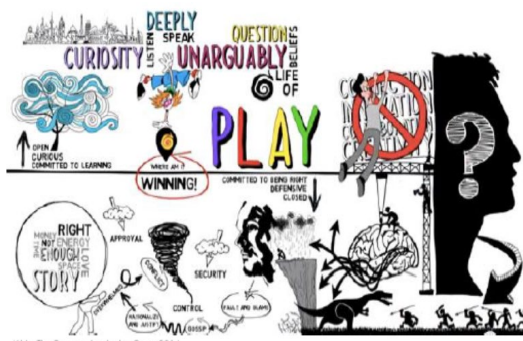


Promilleafgiftsfonden for landbrug

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd



Videns seminar

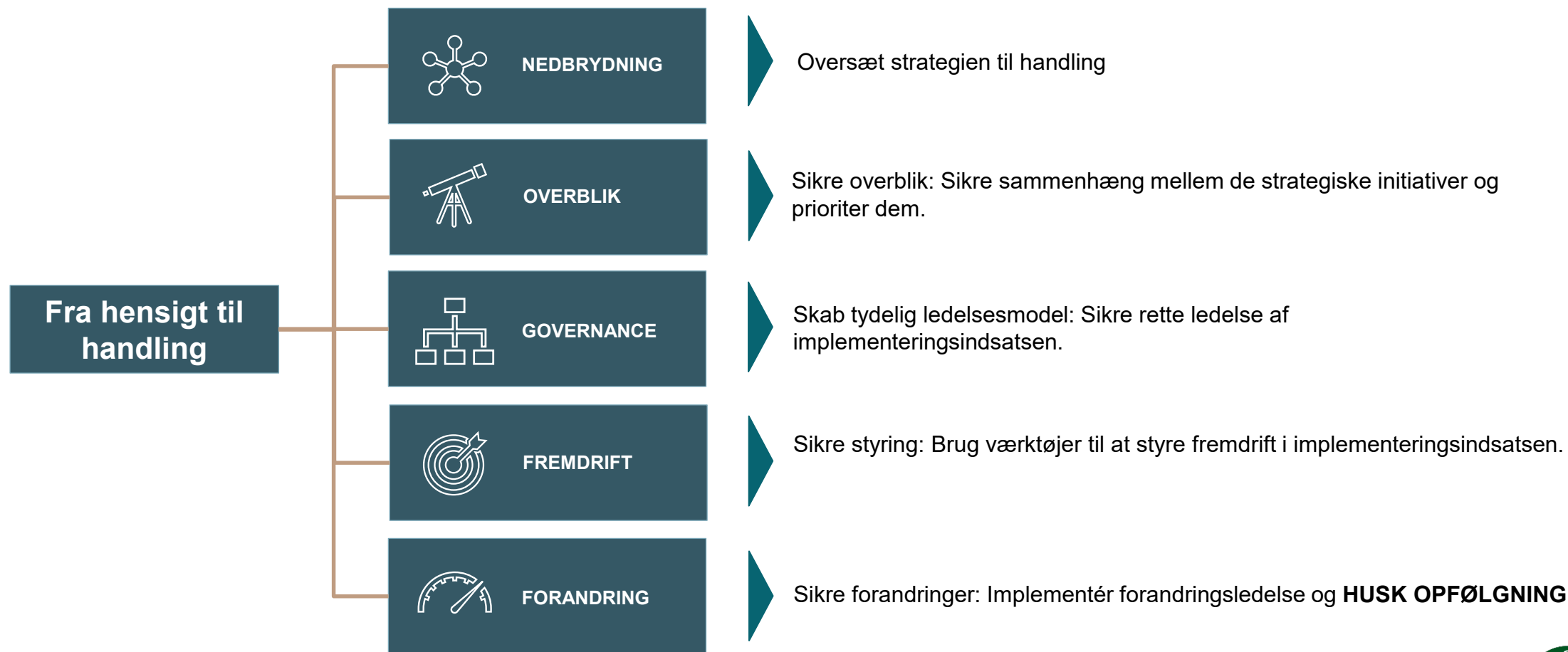


Kilde: The Conscious Leadership Group 2014




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 ejer/leder	
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



REFLEKSJON
SPØRGSMAÅ