



# Hvordan styrker vi landmandens mentale og økonomiske overskud?

Rasmus Berg, Konsulent Forretning & Implementering

SEGES, 30. oktober 2019

**SEGES**

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

Promilleafgiftsfonden for landbrug

STØTTET AF





# Rasmus Berg

Konsulent, Forretning & Implementering

E-mail: [RBLA@seges.dk](mailto:RBLA@seges.dk)

Tlf.: +45 2868 5610

- Kandidat i erhvervsøkonomi med tilvalg på Aarhus Universitet, *Cand.soc*
  - Speciale i strategi, ledelse og forretningsudvikling hos to førende fødevareproducenter
- Konsulent, Forretning & Implementering SEGES
- Aarhusansvarlig i Frej – Fødevarepolitisk Tænk tank
- Vokset op på en smågriseproduktion ved Horsens

## SEGES



# Rasmus Berg

Konsulent, Forretning & Implementering

E-mail: [RBLA@seges.dk](mailto:RBLA@seges.dk)

Tlf.: +45 2868 5610

- Projekter hos udvalgte landmænd
  - Mosevang Mælk eks.
- Projekter
  - Opnå resultater som de bedste landmænd
  - Vækst med Bæredygtighed
  - Ejer- og generationsskifte
  - *Hvor skal væksten komme fra i landbruget?*
- Kommercielle aktiviteter
  - Internationale henvendelser
  - Eliteprogram for Innovative landmand, i samarbejde med VIA University College eks.
  - Underviser på strategi på kursus for Vækst- og Ulande

## SEGES

KURSUS  
**BÆREDYGTIG UDVIKLING**  
AF FREMTIDENS LANDBRUG

*Sæt bæredygtigheden i spil i din virksomhed*



# Hvem er Forretning & Implementering?



**SEGES**



Hvem er I?



# HVORDAN STYRKER VI LANDMANDENS MENTALE OG ØKONOMISKE OVERSKUD?

De næste 40 minutter:

- Hvor skal væksten komme fra?
- Opnå økonomiske resultater som de bedste
- Adfærdsændringer og barrierer
- Hvordan understøtter vi adfærdsændringen for at skabe økonomisk og mentalt overskud

*Spørgsmål undervejs 😊*



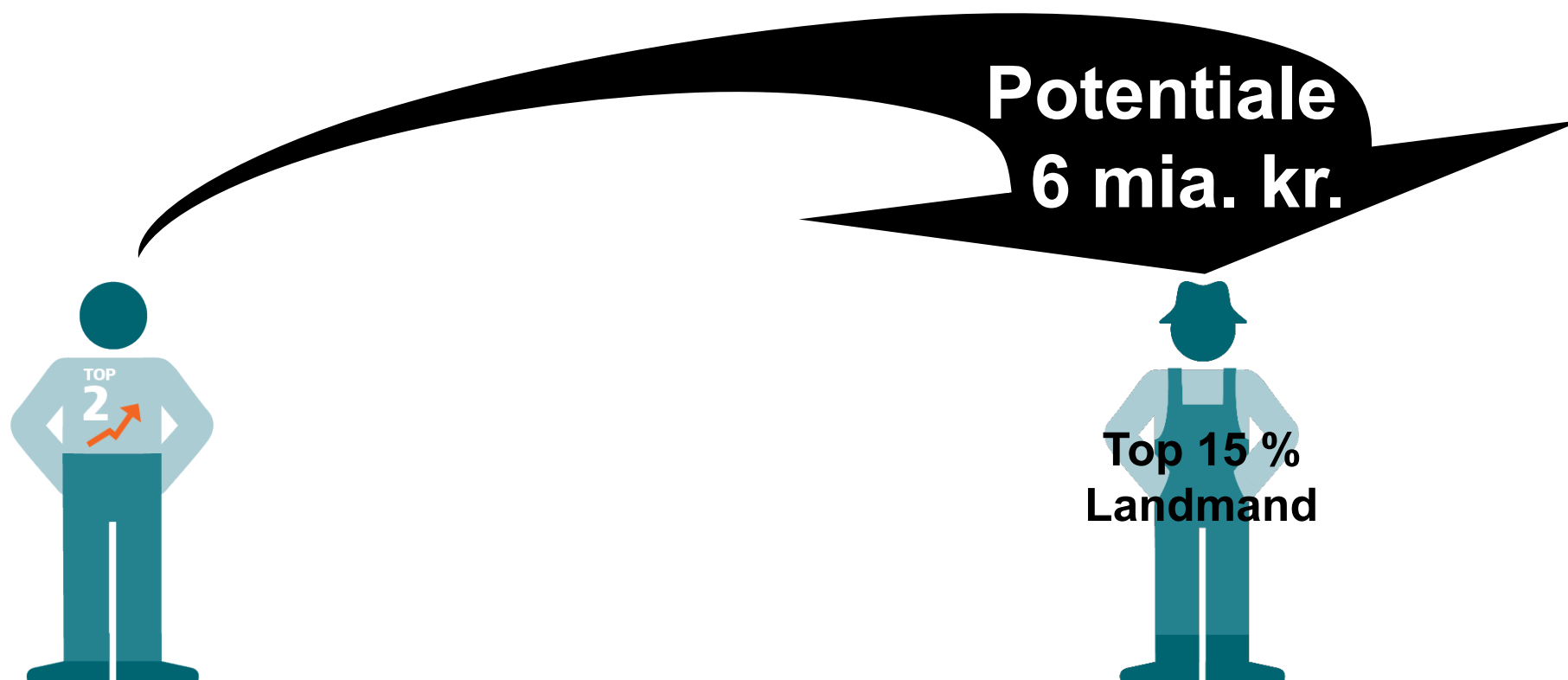
# HVORDAN STYRKER VI LANDMANDENS MENTALE OG ØKONOMISKE OVERSKUD?

De næste 45 minutter:

- Hvor skal væksten komme fra?
- Opnå økonomiske resultater som de bedste
- Adfærdsændringer og barrierer
- Hvordan understøtter vi adfærdsændringen for at skabe økonomisk og mentalt overskud



# Uudnyttet potentiale – teoretisk



**SEGES**





# Udpegning på objektive økonomiske kriterier i Ø90

- Overskud efter finansiering > 2 mio. kr.
- Soliditetsgrad > 10 %
- Landbrugsomsætning > 1 mio.
- mm.

= Bruttoliste med 679 TOP 2% virksomheder

Dernæst:

- Udpegning af DLBR
- Kvalitative interviews



# 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

10..  
*Direktørfokus &  
"bundlinje frem for størrelse"*

# Hvor startede vi?

- Læs mere her:
- <https://www.seges.dk/da-dk/innovation-og-udvikling/hvor-skal-vaeksten-komme-fra>

**SEGES**





# HVORDAN STYRKER VI LANDMANDENS MENTALE OG ØKONOMISKE OVERSKUD?

De næste 40 minutter:

- Hvor skal væksten komme fra?
- Opnå økonomiske resultater som de bedste
- Adfærdsændringer og barrierer
- Hvordan understøtter vi adfærdsændringen for at skabe økonomisk og mentalt overskud



## 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 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:

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



# Projektets tre målgrupper

- Målgruppe 1:

*”Vis mig potentialerne og hvad jeg skal forandre.  
Så implementerer jeg selv forandringerne”*

- Målgruppe 2:

*”Vis mig potentialerne og hvad jeg skal forandre,  
og hjælp mig med at implementere forandringerne”*

- Målgruppe 3:

**Bred implementering i dansk landbrug**

# Projektets tre målgrupper

- Målgruppe 1:

## **Netværksgrupper**

*Netværksgruppe med 10 landmænd + en netværksgruppe mere på vej*

- Målgruppe 2:

## **Advisory Boards**

*14 landmænd = 14 Advisory Boards med landmanden, rådgiver og SEGES repræsentant*

- Målgruppe 3:

## **Bred implementering i 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 tilbyde ejerleder strategisk sparring og opfølgning **målettet ejerleders ønsker og behov**
  - at de deltagende udviklingspartnere bliver **forandringsagenter i egen rådgivningsvirksomhed**

# HVORDAN STYRKER VI LANDMANDENS MENTALE OG ØKONOMISKE OVERSKUD?

De næste 40 minutter:

- Hvor skal væksten komme fra?
- Opnå økonomiske resultater som de bedste
- **Adfærdsændringer og barrierer**
- Hvordan understøtter vi adfærdsændringen for at skabe økonomisk og mentalt overskud



# Hvorfor og hvordan arbejder vi med adfærdsændringer?

## Hvorfor?

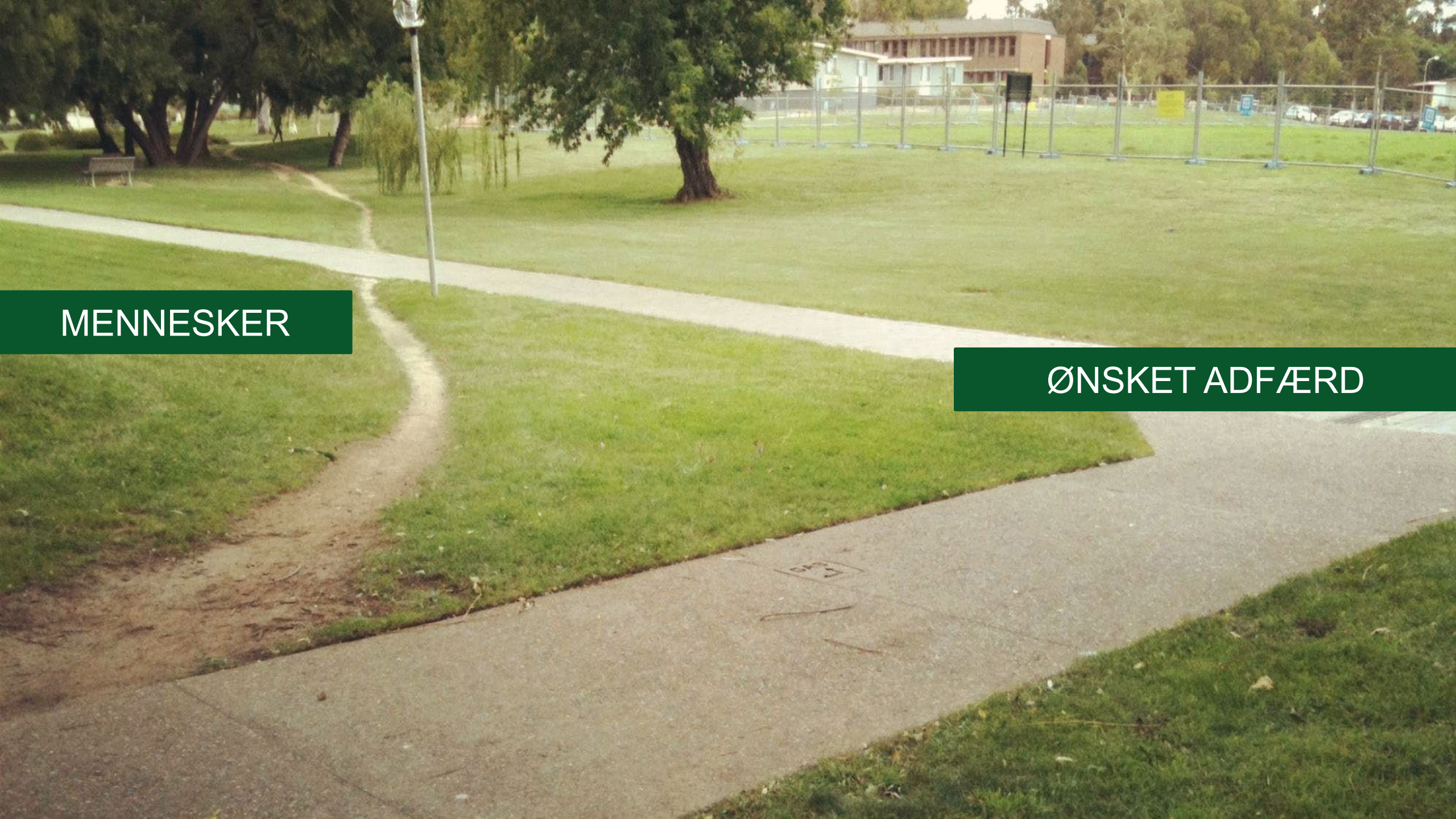
- Potentiale i at ændre adfærd (Viden fra Top 2 %)

## Hvordan?

- Mennesker vs. Ønsket adfærd
- Elefanten og rytteren
- System 1 vs. System 2



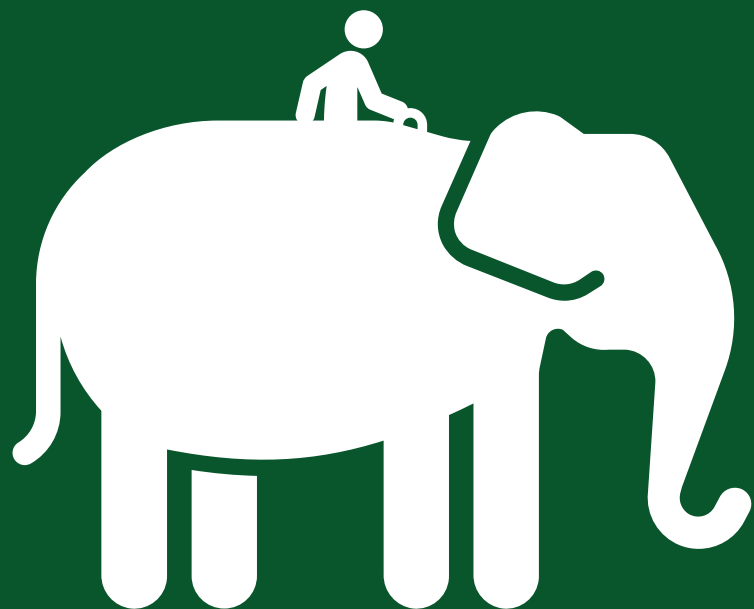


A photograph of a park scene. In the foreground, a paved path leads from the bottom left towards the center. To the left of the path, there is a grassy area with a dirt trail branching off. In the background, there is a large green lawn, several trees, and a fenced-in sports field. A building is visible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

MENNESKER

ØNSKET ADFÆRD





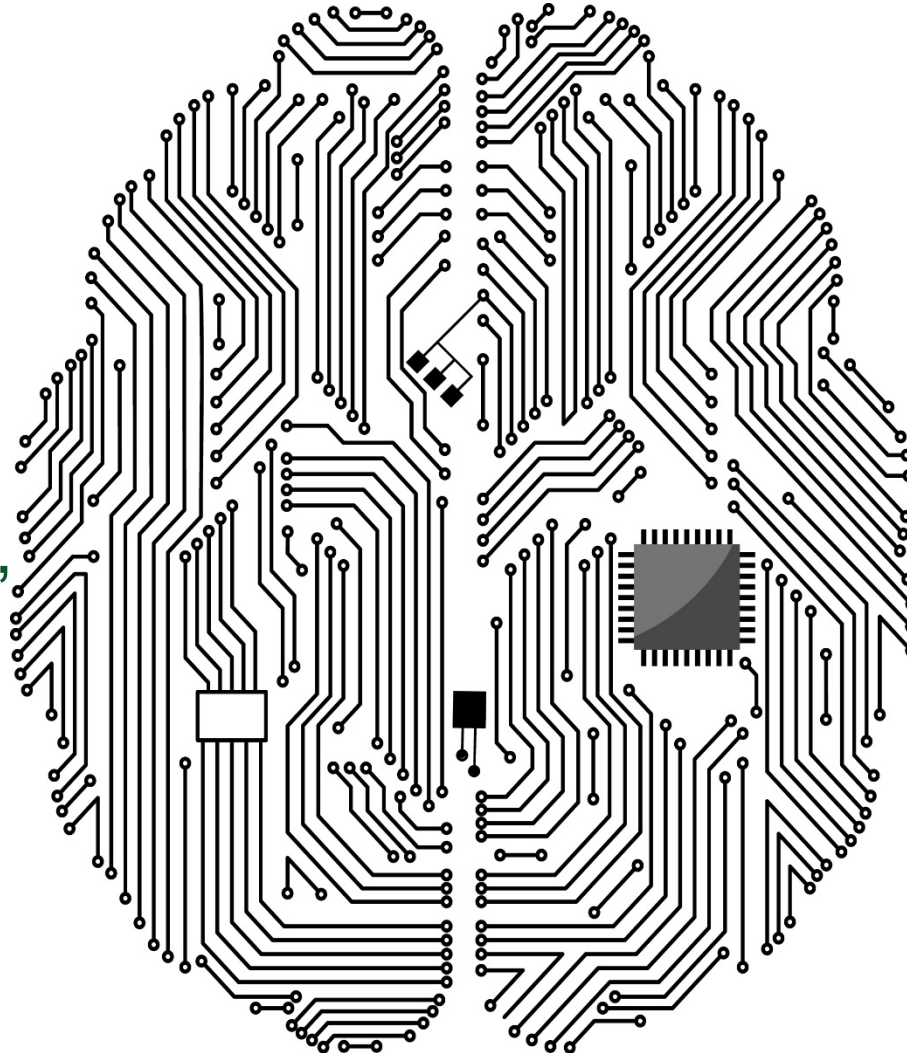
SEGES



# HJERNENS TO SYSTEMER

## System 1 Autopiloten

Hurtigt, automatisk,  
intuitivt, ubevidst



## System 2 Energikræveren

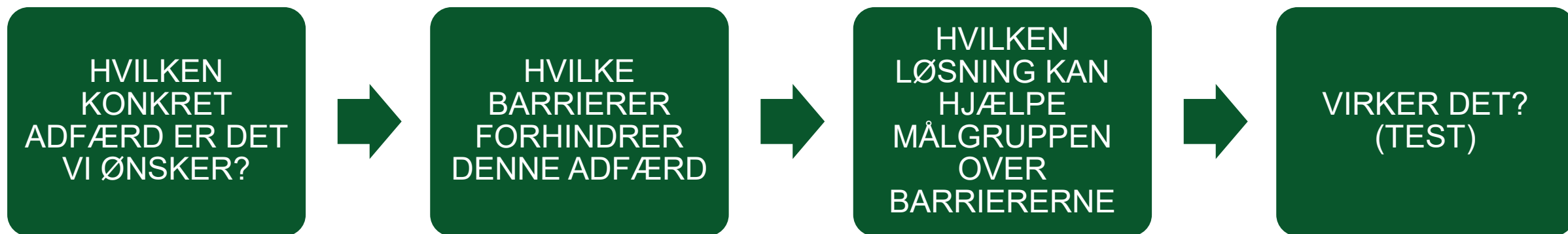
Langsomt, reflekteret,  
kontrolleret



**DERFOR SPARER KLOGE MENNESKER PÅ ENERGIE**

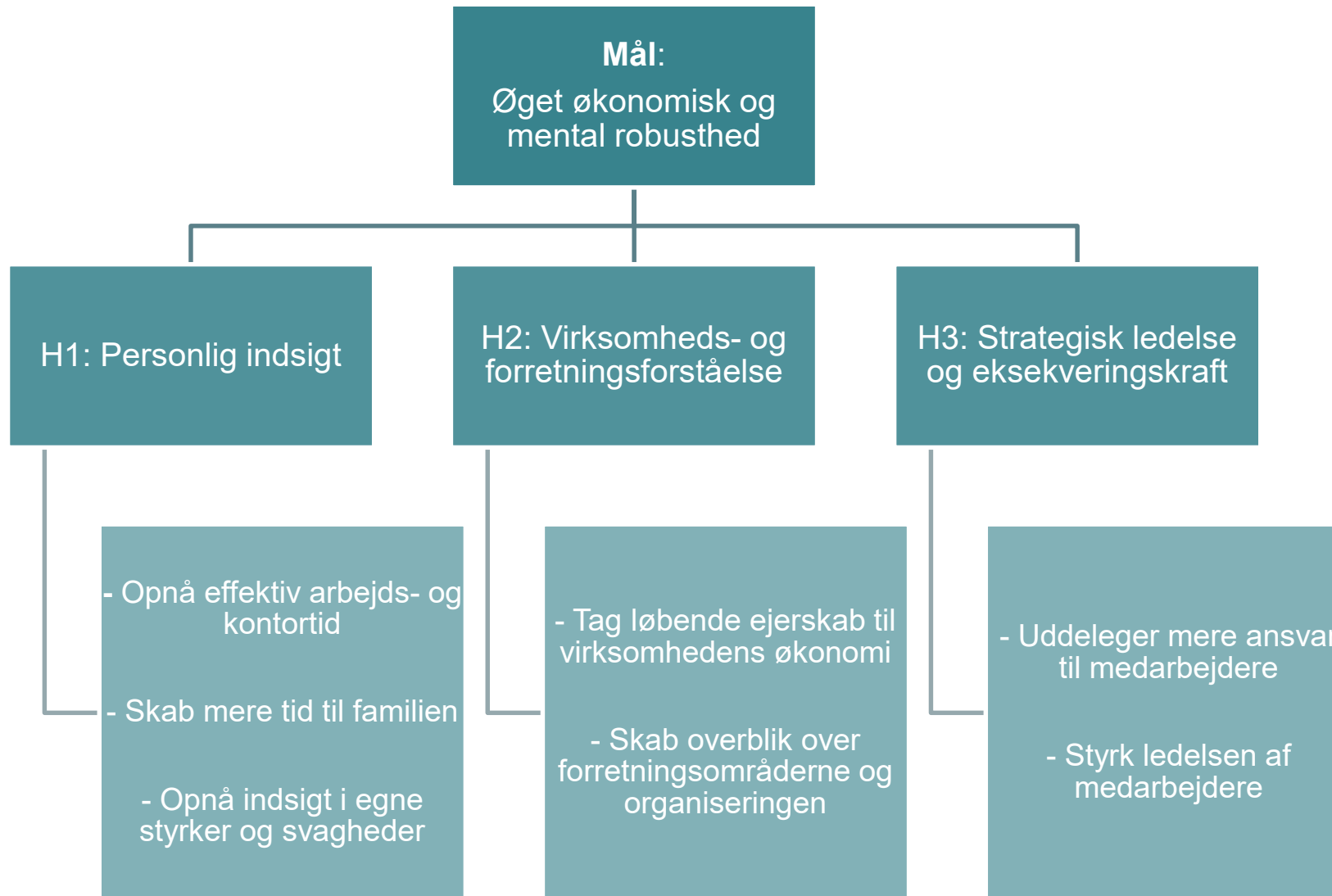


# Hvordan arbejder vi i projektet?





# REFLEKSIONER?



# HVORDAN STYRKER VI LANDMANDENS MENTALE OG ØKONOMISKE OVERSKUD?

De næste 45 minutter:

- Hvor skal væksten komme fra?
- Opnå økonomiske resultater som de bedste
- Adfærdsændringer og barrierer
- Hvordan understøtter vi adfærdsændringen for at skabe økonomisk og mentalt overskud



# Hvem og hvordan understøttes adfærdsændringen?

*Metoderne og værktøjerne til adfærdsændringen*

# Hvordan understøttes adfærdsændringen?

*Værktøjerne til adfærdsændringen*

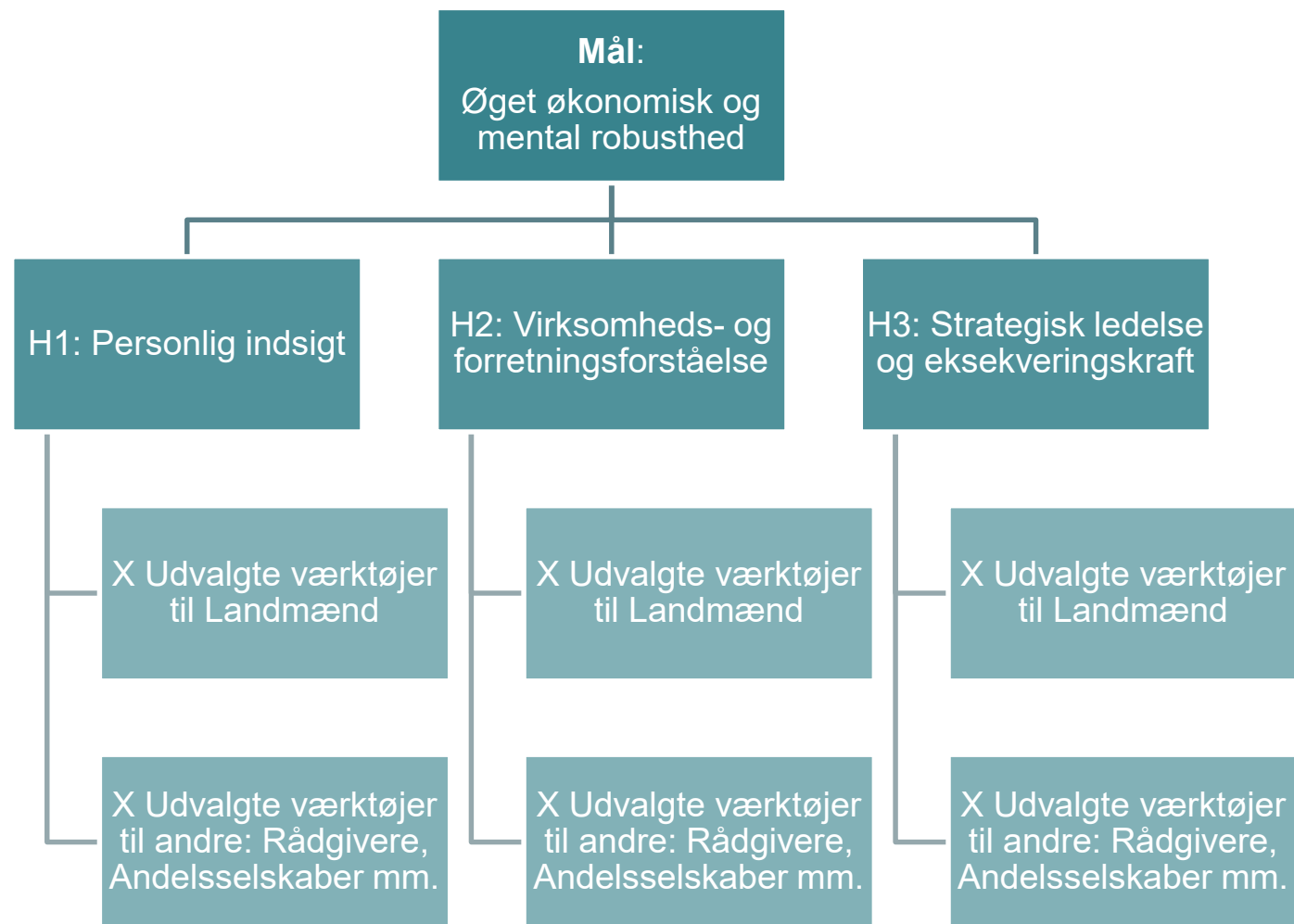


# Hvordan understøttes forandringen?



**KONCEPTETS FOKUSOMRÅDER**

# Hvordan understøttes forandringen?



# Værktøjer der understøtter forandringen

## H1: Personlig indsigt

- Livscirklen
- Tidslinjen
- **Udviklingskortene**
- Over/under strengen
- Disc og NEO-PIR
- To-do lister
- Lifetime Strategy
  - Person/familie, drømme og karriereplan
- **Interessantanalyse**
- Og flere

## H2: Virksomheds- og forretningsforståelse

- Strategisk nøgletalsrapport
- **Fokuseret Ledelse**
- Forretningsmodellen BMC
- **Dialogkort for bæredygtig udvikling**
- **Ejerskiftebarometeret**
- Og flere

## H3: Strategisk ledelse og eksekveringskraft

- Direktør- og bestyrelseshjælper
- **Strategi (og -proces)**
- Handlingsplan og opfølgning
- Risikomapping
- **Ledelsesberetningen**
- Kurs, Koordinering og Commitment
- Personaleledelse
- Dashboard & E-Overblik
- **Trumf på rådgivningen**
- Og flere



# EKSEMPEL

## Personligt udviklingskort

# Et simpelt værktøj der virker – 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? |
|------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                    |                                           |                                                  |                                             |

# Personligt udviklingskort (*Landmand 5*)

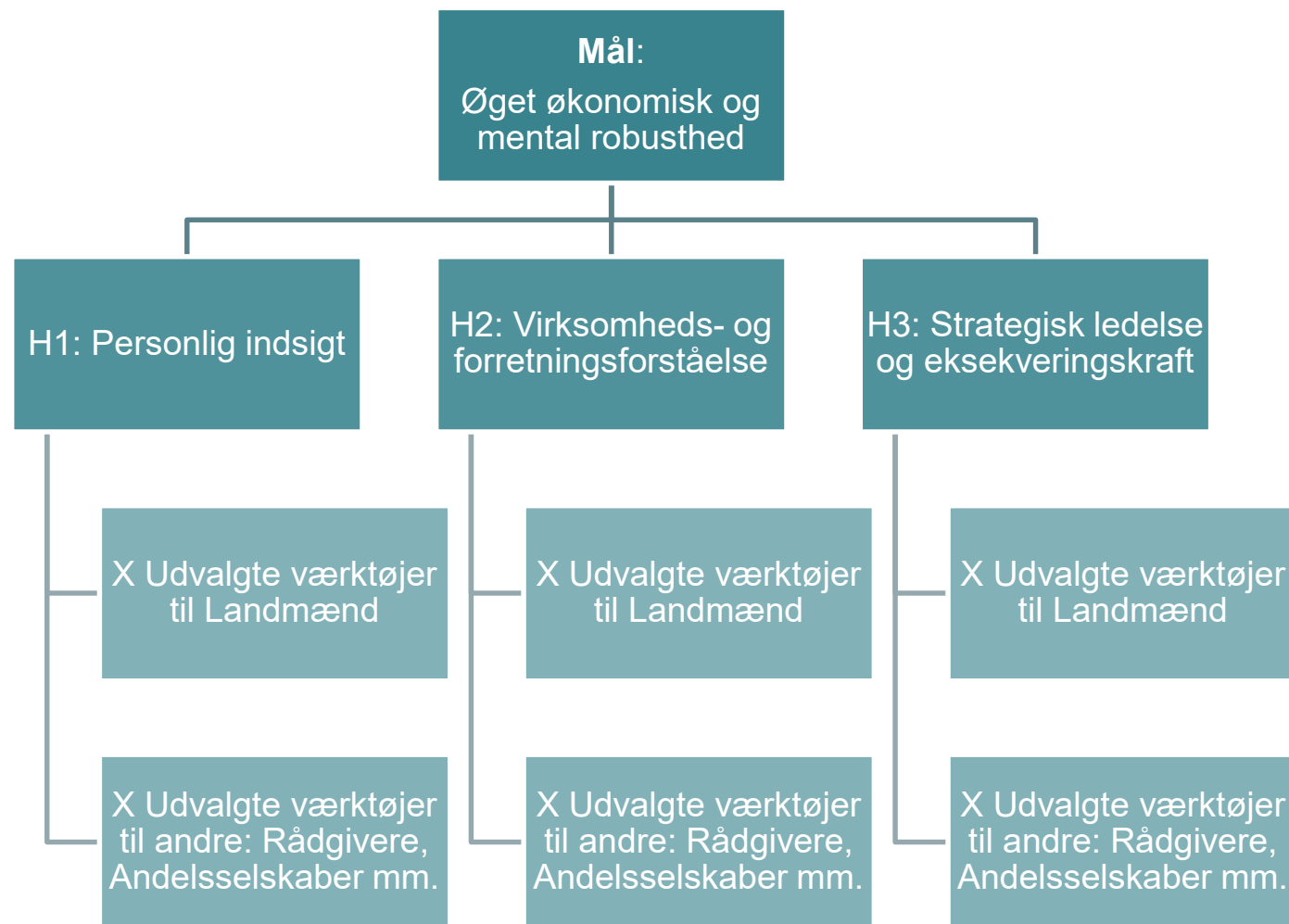
| HVILKEN KONKRET ADFÆRD ØNSKER JEG?                                                                                                                                                | HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?                                                                                                                                                                                                                            | HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <p><i>Mere tid til familien</i></p> <p><i>Mere tid til mig selv</i></p> <p><i>Opnå effektiv arbejds- og kontortid</i></p> <p><i>Ny viden</i></p> <p><i>Mindre konfliktsky</i></p> | <p>Altid bagud på tid</p> <p>For meget arbejde</p> <p>Mangler overskud til kontorarbejde</p> <p>Tid og manglende prioritering. (Jeg er nysgerrig og hører gerne på råd fra andre når de kommer på gården)</p> <p>Blød leder, der går langt for at undgå konflikt</p> | <p>Skarp prioritering af opgaver i hverdagen – hvad kan uddelegeres og hvad skal jeg selv lave</p> <p>Liste de opgaver, der skal løses på kontoret og derefter skarp prioritering af at jeg kommer på kontoret</p> <p>Det skal være spændende<br/>Jeg skal give penge</p> <p>Få afdækket hvor jeg skal have ny viden og derefter prioritere at jeg kommer afsted</p> <p>Jeg skal have en mere tydelig og skarp profil, sige hvad jeg forventer af medarbejderne og være en synlig profil i forhold til at bygge en stærk virksomhedskultur op</p> |                                             |



# Personligt udviklingskort (*Landmand 5*)

| 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 tid til familien</p> <p>Mere tid til mig selv</p> <p><b>Opnå effektiv arbejds- og kontortid</b></p> <p>Ny viden</p> <p>Mindre konfliktsky</p> | <p>Altid bagud på tid</p> <p>For meget arbejde</p> <p><b>Mangler overskud til kontorarbejde</b></p> <p>Tid og manglende prioritering. (Jeg er nysgerrig og hører gerne på råd fra andre når de kommer på gården)</p> <p>Blød leder, der går langt for at undgå konflikt</p> | <p>Skarp prioritering af opgaver i hverdagen – hvad kan uddelegeres og hvad skal jeg selv lave</p> <p><b>Liste de opgaver, der skal løses på kontoret og derefter skarp prioritering af at jeg kommer på kontoret</b></p> <p><b>Det skal være spændende</b><br/><b>Det skal give penge</b></p> <p>Få afdækket hvor jeg skal have ny viden og derefter prioritere at jeg kommer afsted</p> <p>Jeg skal have en mere tydelig og skarp profil, sige hvad jeg forventer af medarbejderne og være en synlig profil i forhold til at bygge en stærk virksomhedskultur op</p> |                                             |

# Hvordan understøttes forandringen?



**HVORDAN?**

**SEGES**



# Hvem understøtter adfærdsændringen?

*Metoderne til adfærdsændringen*



# Hvem understøtter forandringen?

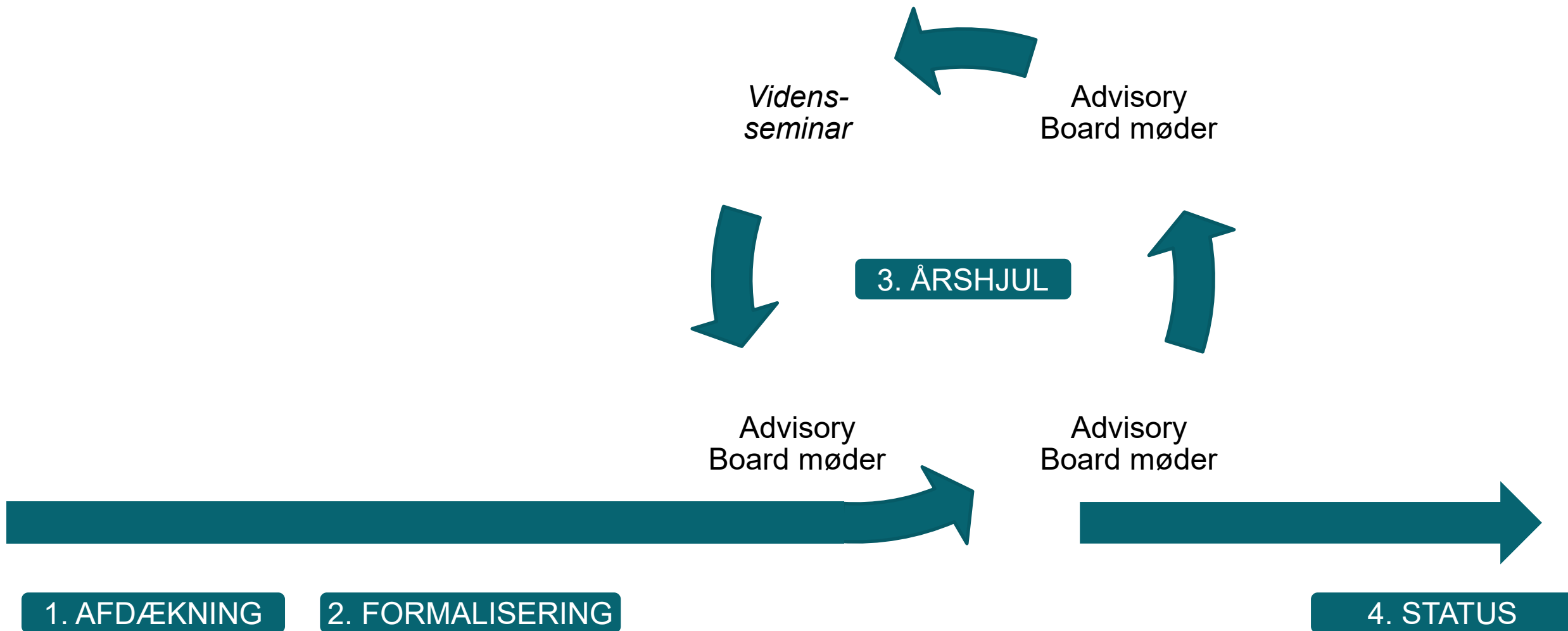
- **Advisory Board**
- **Rådgiver**
- **Netværk**
- **Ægtefælle**
- **Medarbejdere**
- **Landmanden selv**
- **Andre?**

# ADVISORY BOARD GUIDE

## Hvad er et advisory board? (*Uddrag*)

- 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.
- 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.

# Advisory Board forløb





# Hvad siger landmændene om Advisory Board?

*”Det, at der er nogle der interesserer sig for mig og min kone, og sætter os sammen for at lave strategi, det virker”*

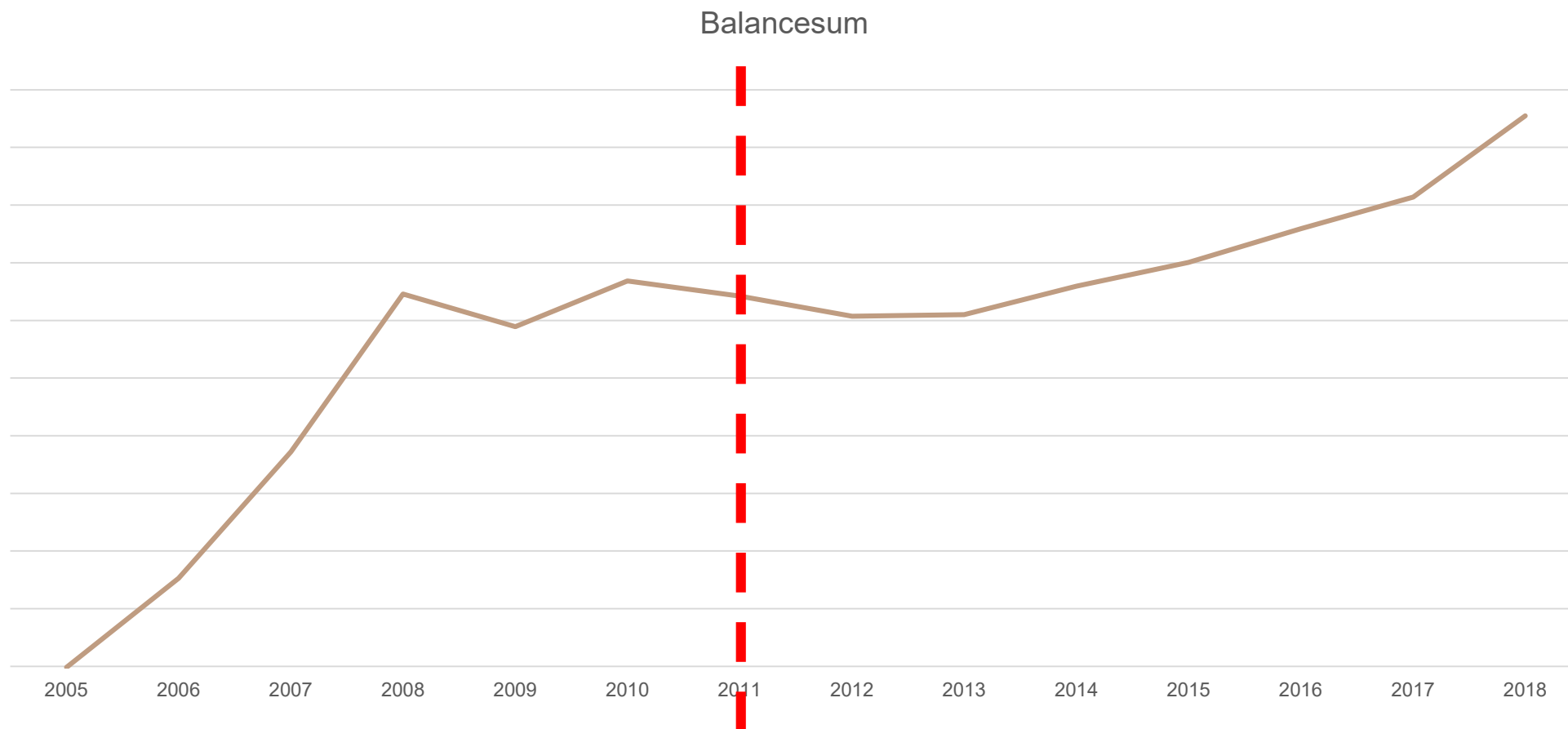
*”Det er bøvlet at arbejde med sig selv – men det virker”*

*”Opfølgning er vigtig, fordi jeg lynhurtigt kommer tilbage i daglig drift”*

*”Jeg synes jeg stod alene med mange beslutninger, vi havde slet ingen rådgivning til overordnede ting og strategiske ting. Det hjælper et Advisory Board med”*

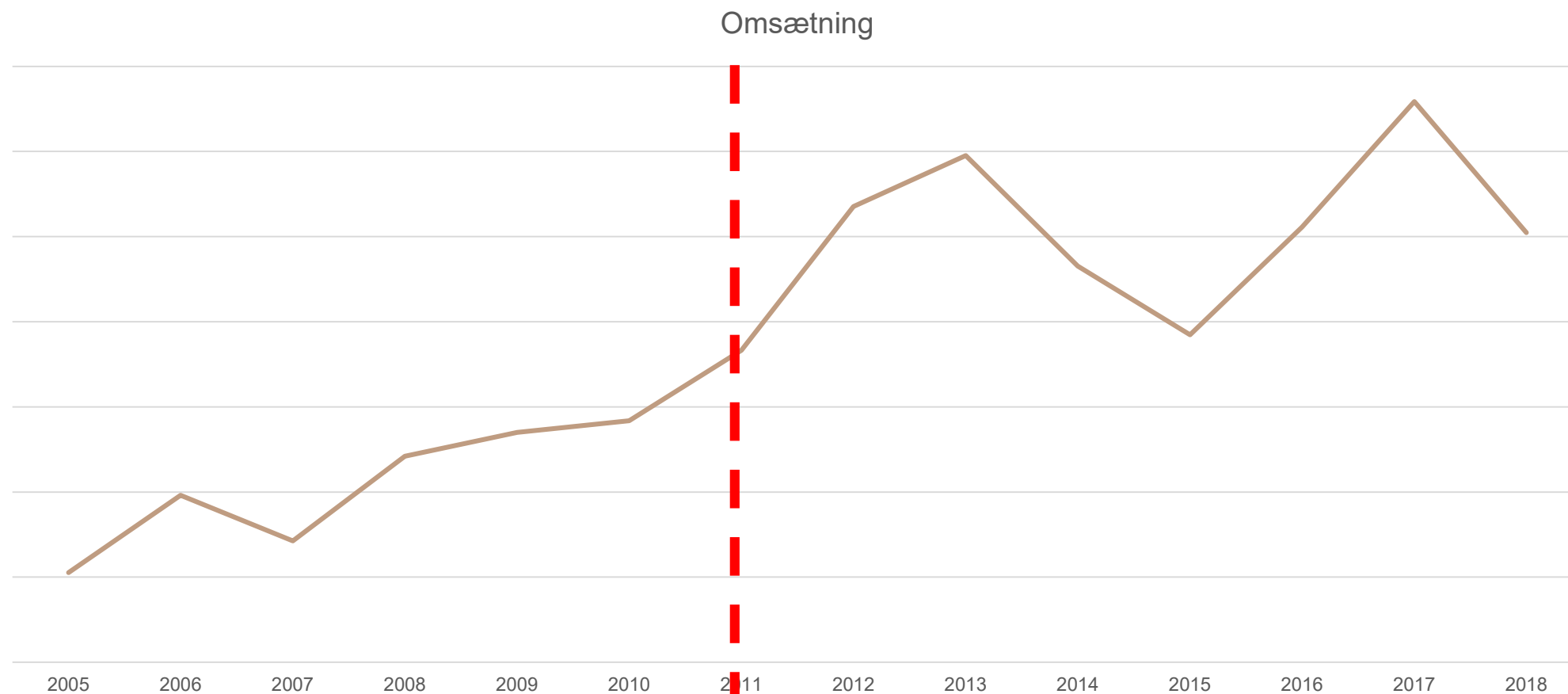
*”Dagsorden og referat var noget der blev brugt både til Advisory Board møder og driftsledermøder, så man kan huske hvad man aftaler, og kontrollere at de ting der er aftalt bliver gjort.”*

# Er der penge i det?

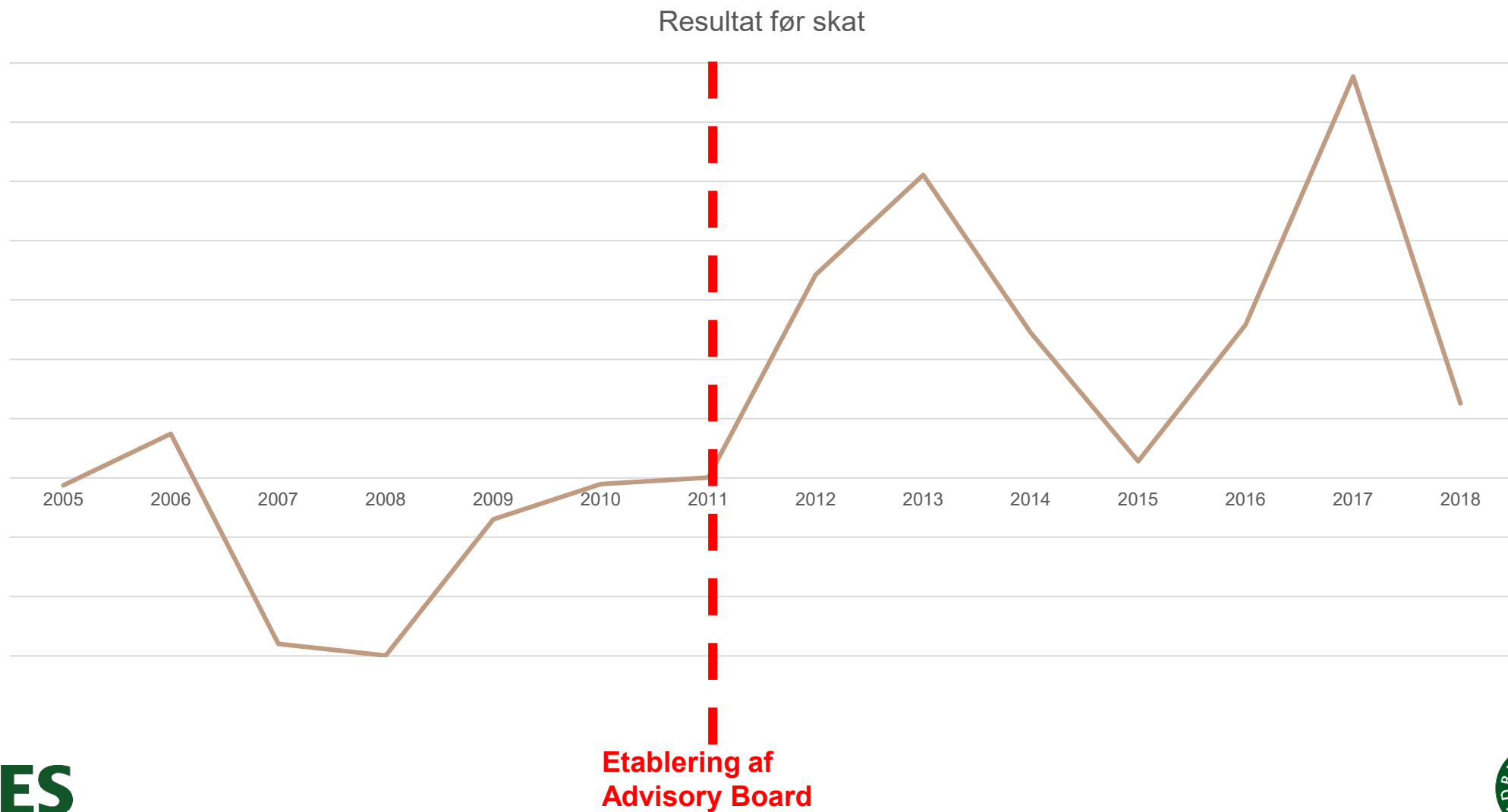


Etablering af  
Advisory Board

# Er der penge i det?

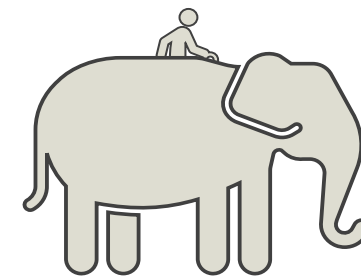


# Er der penge i det?





# Hvem understøtter forandringen?



**HVEM?**

## FORANDRINGSAGENTEN:

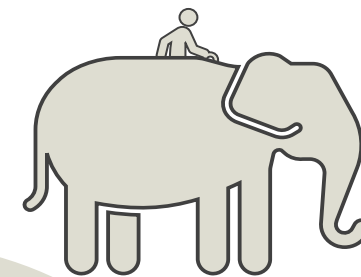
Advisory Boards, Rådgiver, Netværk, Ægtefælle & Landmanden selv osv.



**HVEM?**

## FORANDRINGSAGENTEN:

Advisory Boards, Rådgiver, Netværk, Ægtefælle & Landmanden selv



**HVORDAN?**

**SEGES**



## Veje til implementering - Rådgivere

Hvordan kan I, som rådgivere, bruge projektet og dets koncept?

Hvordan kan SEGES og DLBR arbejde sammen i denne proces?

**SEGES**



Tak for jeres tid 😊



**SEGES**

