



EAAA - Besøgsdag hos SEGES

Den 11. december 2019

Chefkonsulent Ivan Damgaard

SEGES Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug





Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Understøtte ejerleder i direktørrollen

- **Mennesket og familien bag ejerleder**
 - **LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet**
 - **Personlig udvikling af ejerleder**
 - **Virksomheds- og forretningsforståelse**
- **Ejerleder og virksomheden**
 - **Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling**
- **Ejerleder og strategisk ledelse/eksekvering**
 - **Sparring og opfølgning**
 - **Advisory Boards – etablering og drift**
 - **Bestyrelser – etablering og drift**

Tema

- Øget økonomisk og mental
robusthed i landbruget

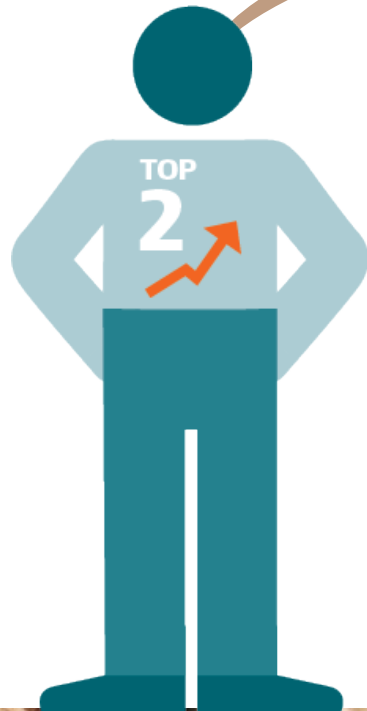


Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

- Highlights om top 2 landmænd fra 2017

Uudnyttet potentiale – teoretisk

Potentiale
- 6 mia. kr.



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 og
"bundlinje frem for størrelse"*

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

Vores hypotese

Forskellen mellem TOP 2 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



Vore målgrupper

- **Målgruppe 1** – Netværksgrupper med hver 8 - 12 landmænd
”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg bør forandre, så implementerer jeg det”
- **Målgruppe 2** – Individuelle Advisory board hos 14 landmand
”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg skal forandre, og hjælp mig med at implementere de relevante forandringer”
- **Målgruppe 3** – Danske landmænd
Bred test, implementering og kommunikation til dansk landbrug
- **Målgruppe 4** – 10 udviklingspartnere
Værdiskabende rådgivning baseret på de 3 hypoteser

Forløbet for de deltagende landmænd

2019	
Screening af landmændene	Marts/april
Videns seminar 1	Juni
Advisory board-møder	Fra juni – december
Videns seminar 2	November

2020	
Videns seminar 3	Q1
Advisory board-møder	Fra januar – december
Netværksmøder	Fra januar – december
Videns seminar 4	November

Advisory board

	Fag-Fagligt fokus	Regnskabs fokus	Turn around fokus	Strategisk ledelse
Leder af Advisory Board	Ejer	Ejer	Ejer	Ekstern leder / ejerleder
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/strateger
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

4 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

1# ANBEFALING

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

Hvad vi arbejder med

- Personligt udviklingskort
- Livscirklen/Mercedes stjernen
- Tidslinjen
- Personprofiler – primært DISC, Insight og NEOPI-3
- Life Time Strategi værktøjer
 - Personlige / familiens stærke/svage sider
 - Personlig / Familiens strategiske intention
 - Personlig udviklingsplan
- Adfærdsændringer / adfærdsdesign
- Lederskab og eksekvering
- Top2 viden

Personligt udviklingskort
Navn:
Dato:

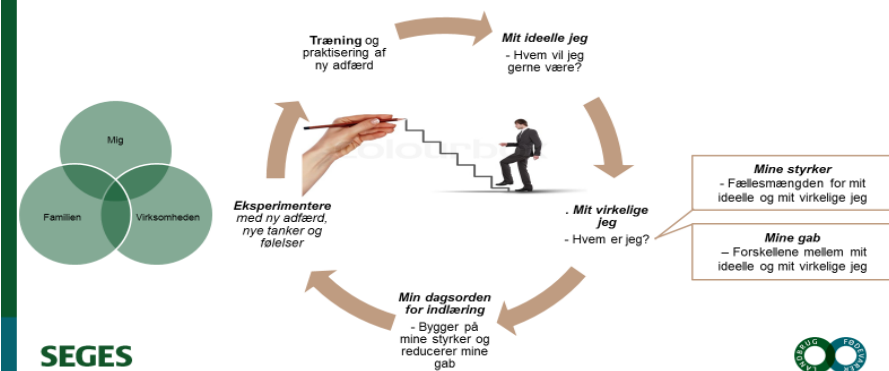
MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FORUDSAGELSER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES



Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



Evaluering 1. år - fra projektets side

- Afgørende for adfærdsændringer og forandringsledelse

1. Motivation
 2. Få fastlagt retning for virksomheden og skabt et overblik
 3. Understøtte og skabe nysgerrighed
 4. Etablere et fortrolig rum med plads til refleksion og overordnede drøftelser
 5. Skriftlighed - tilpasset den enkelte
 6. Ikke "bare" anviser løsninger, men få problemerne og mulighederne foldet ud
 7. Fokus på, at man som ejerleder prioriterer "mig tid"
- Alle ejerlederne har defineret og gennemført adfærdsændringer og forandringer
 - Der er opstået nye værdiskabende spilleregler mellem rådgivere og landmænd

2# ANBEFALING

**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

Hvad vi arbejdede med fra starten

Strategisk analyse generelt

- Virksomhedsanalyse
- Risikoanalyse
- Virksomhedens forretningsmodel – as is

Strategi – as is

- Virksomhedsstrategi
- Strategiske initiativer
- Handlingsplaner

De grundlæggende strategiske spørgsmål:

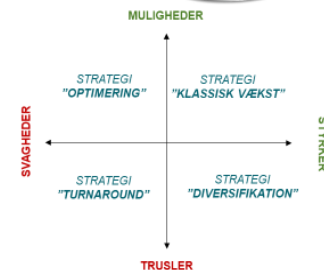
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

Hvilke strategiske udviklingsveje styrer du efter?

Situationsanalysens vurdering

STYRKER i dag	• Hvor er vi stærkest? • Hvad har drevet succes 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 strategiske trusler? • Hvad skal vi tage os i agt for? • Hvad kan bremse succes?

De strategiske udviklingsveje



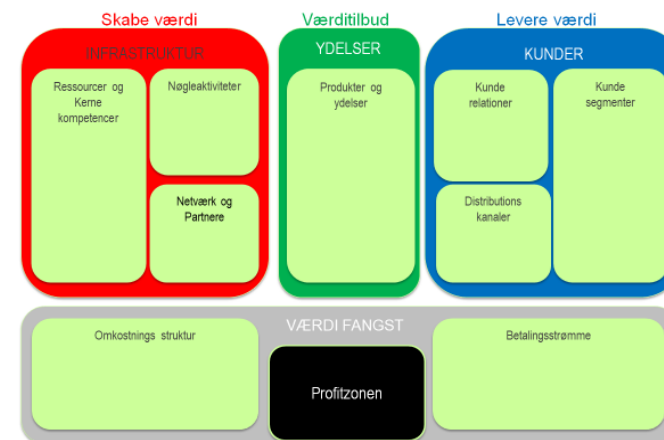
SEGES

Risiko vurdering

Konsekvens	Stor		
	Lille		
		Lav	Høj
		Sandsynlighed	

SEGES

Forretningsmodel



SEGES

Strategi 2022

Mission

At producere slagtekalve, smågrise og afgrøder af højeste kvalitet, der sikrer en økonomisk stærk virksomhed. Vi går op i medarbejdernes og vores egne arbejdsforhold og værner om, at lokalsamfundet og samarbejdspartnere oplever os som en troværdig samarbejdspartner.

Vision 2022

At vi er blandt Danmarks dygtigste slagtekalve- og svineproducenter målt med lignende bedrifter. Vores planteavl er optimeret og udviklet til et økonomisk bæredygtigt forretningsområde, der sikrer en større selvforsyningsgrad for vores andre forretningsområder.

Strategiske mål 2022

- Afkastningsgrad på minimum 5,5 % i gennemsnit i strategiperioden for koncernen
- Soliditetsgrad på minimum 25 % for koncernen
- EBIT blandt de bedste 10% slagtekalveproducenter
- EBIT blandt de bedste 25 % smågriseproducenter
- EBIT blandt de bedste 25 % planteavlere
- At virksomheden kan køre uden vi er tilstede

Værdier

Vi handler på baggrund af økonomisk ansvarlighed
Vi stræber efter at udøve rettidig omhu
Vi agerer ordentligt og troværdigt
Vi prioriterer vores tid (fritid og arbejde)

Strategisk initiativer

1.
Styrke
slagtekalveproduktion

2.
Styrke
svineproduktionen

3.
Udvikle
planteproduktionen

4.
Minimer
risikofaktorer

5.
Udvikle
forretningen

6.
Find vækstpoterentialer

Strategiske initiativer

Eksempler

Ledelse, kompleksitet og konfliktskyhed

Strategisk indsatsområde

Eksempel



Bæredygtig udvikling

Strategisk indsatsområde

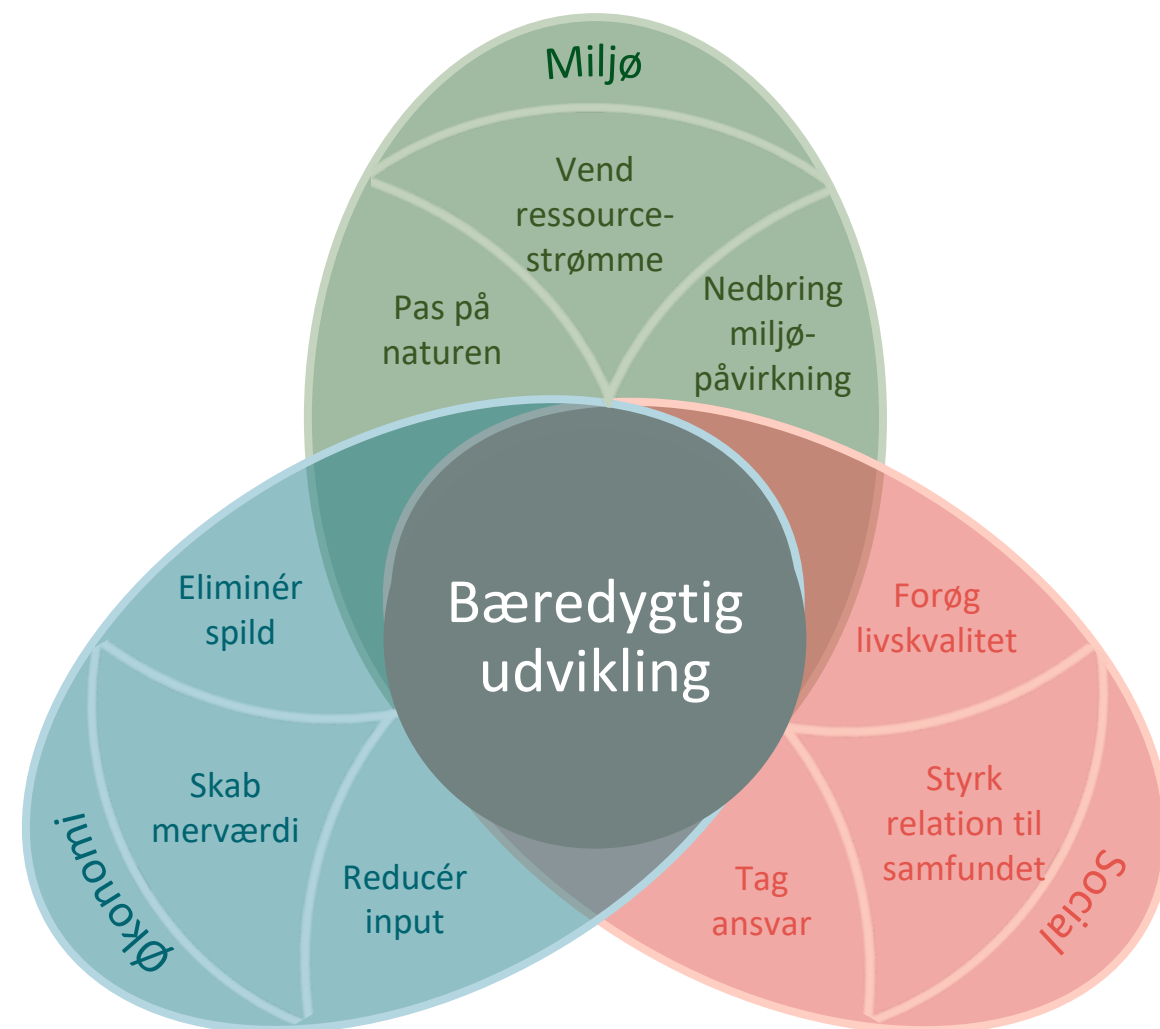
Eksempel

Visionen er bæredygtighed

Et landbrug er bæredygtigt, når det opfylder samfundets **nuværende** behov for landbrugsproduktion samtidig med, at det sikrer **fremtidige** generationers behov

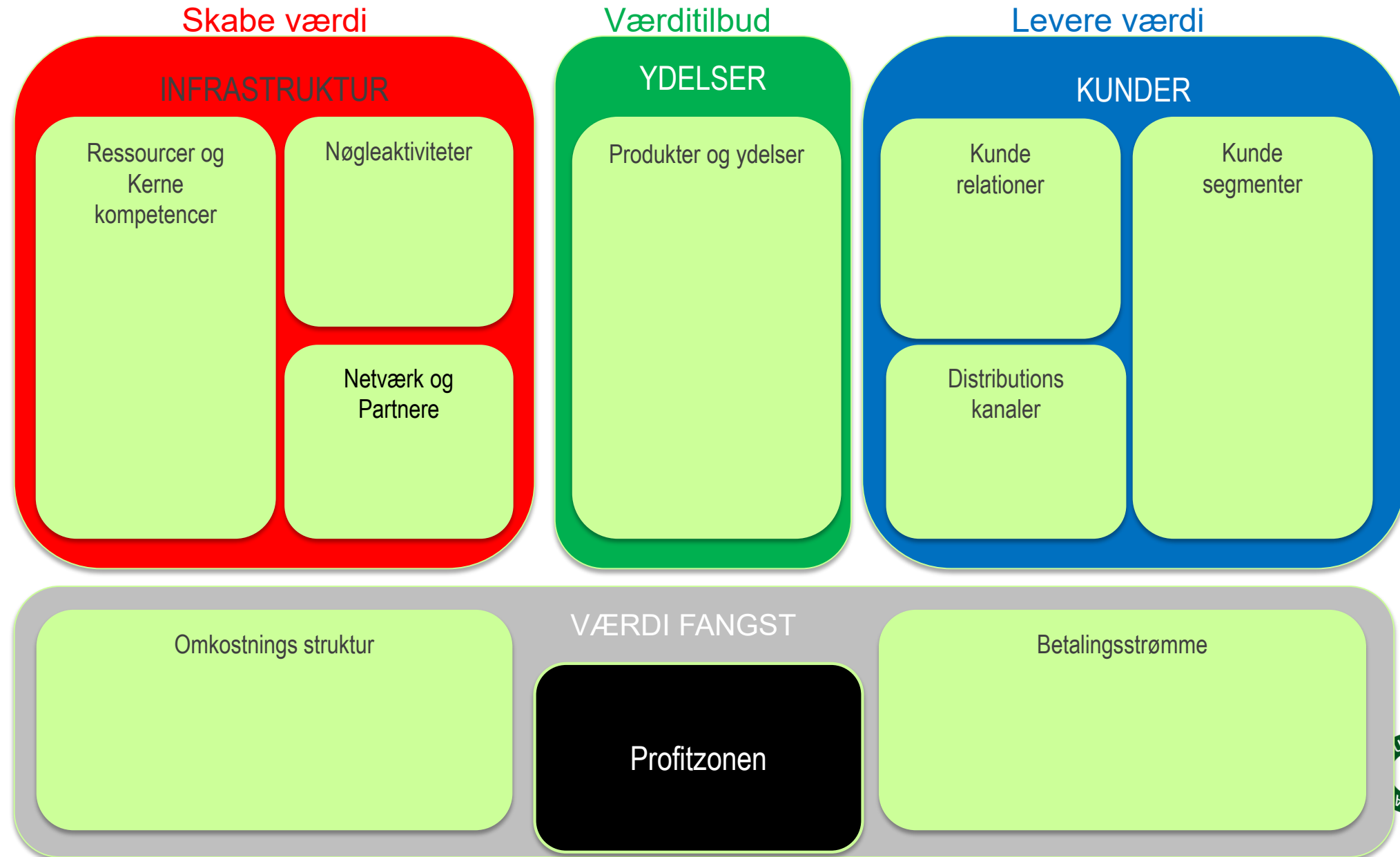
Missionen er bæredygtig udvikling

Et landbrug bidrager til en bæredygtig udvikling, når det hele tiden arbejder hen i mod at skabe en holdbar balance mellem produktionens **økonomiske udbytte** og produktionens konsekvenser **for miljø** og **for mennesker**



Virksomhedens forretningsmodel

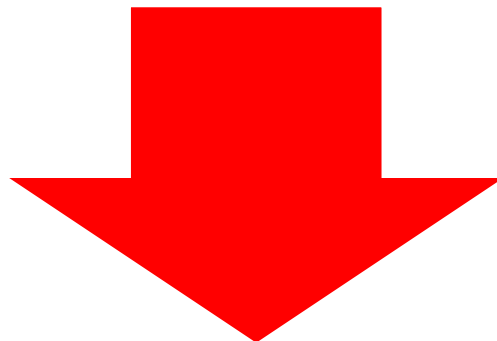
Strategisk indsatsområde
Eksempel



Forretningsudvikling - Den svære balance

Ledelse
- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje

Lederskab
- Fokus på strategi
- Fokus på transformation
- Direktør

UDVIKLING

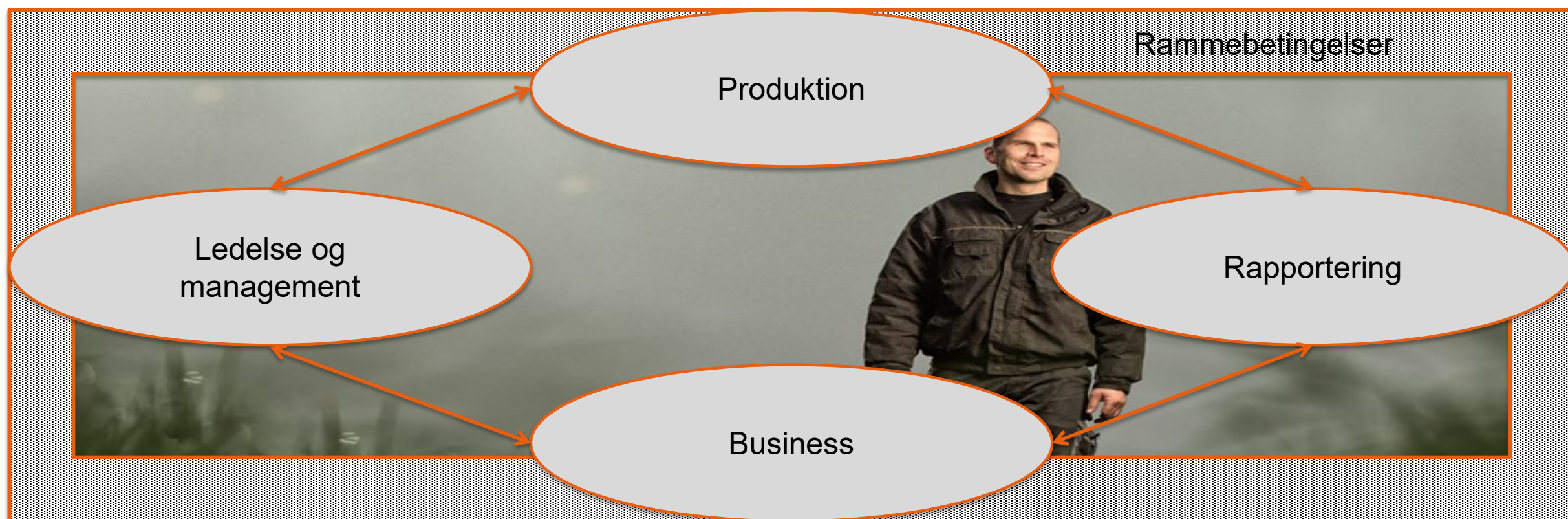
- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

Bestyrelse

Advisory board



Rapportering

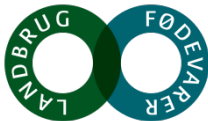
- Struktur

- Skriftlighed

- Internt

- Eksternt

Ledelsesberetning			
Udarbejdet den			
Opfølgning for perioden			
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrige og ivrige for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensive, 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/tjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.			



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"



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

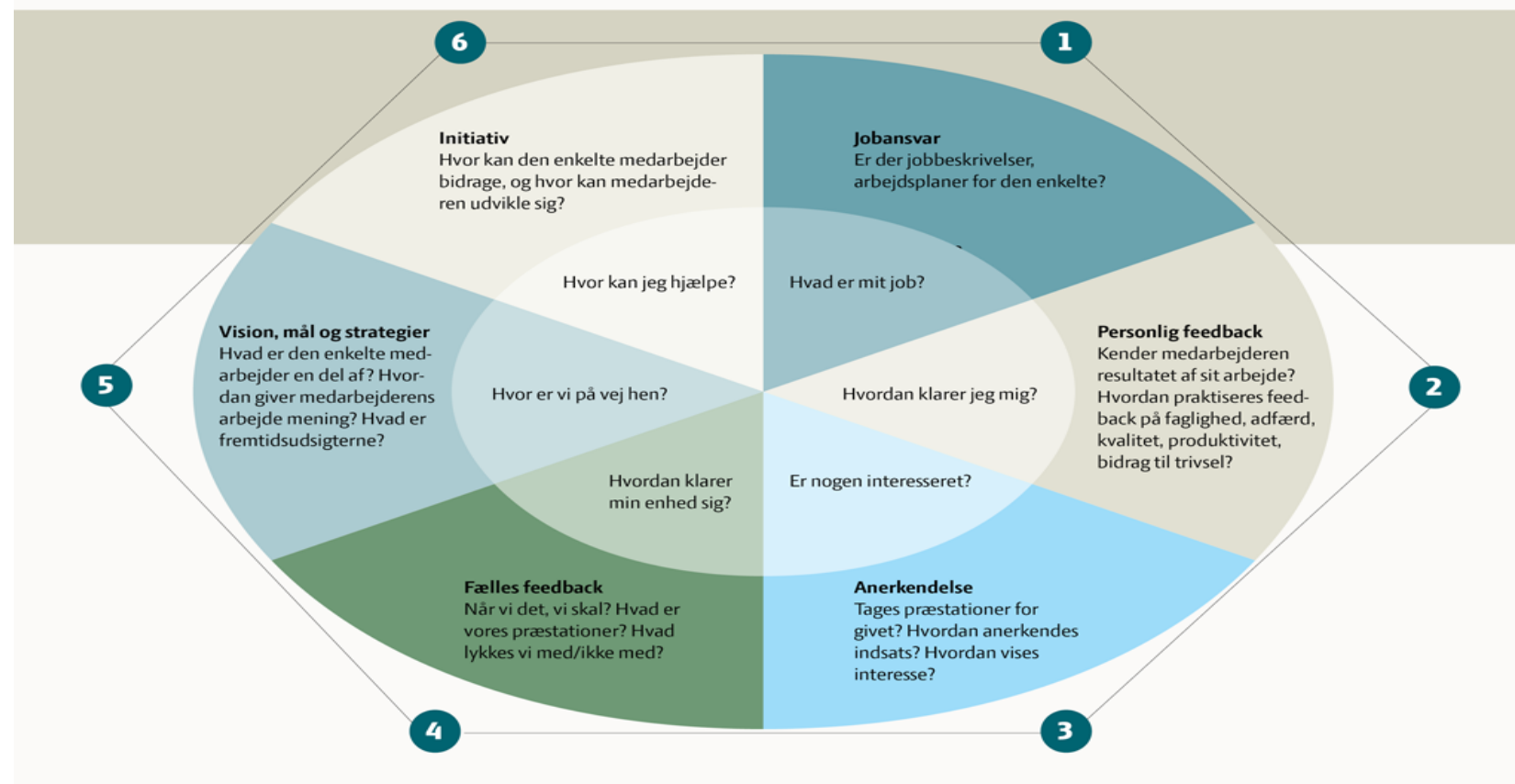
Driftsledelse

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

HR- forandringsledelse

Medarbejder afklaring

VÆRKTØJET MEDARBEJDERAFKLARING



HRM

Rekruttering

On boarding

Medarbejdertrivsel/-pleje

Staldskole

Teams

Virksomhedskultur

Kommunikation

Det digitale kontor

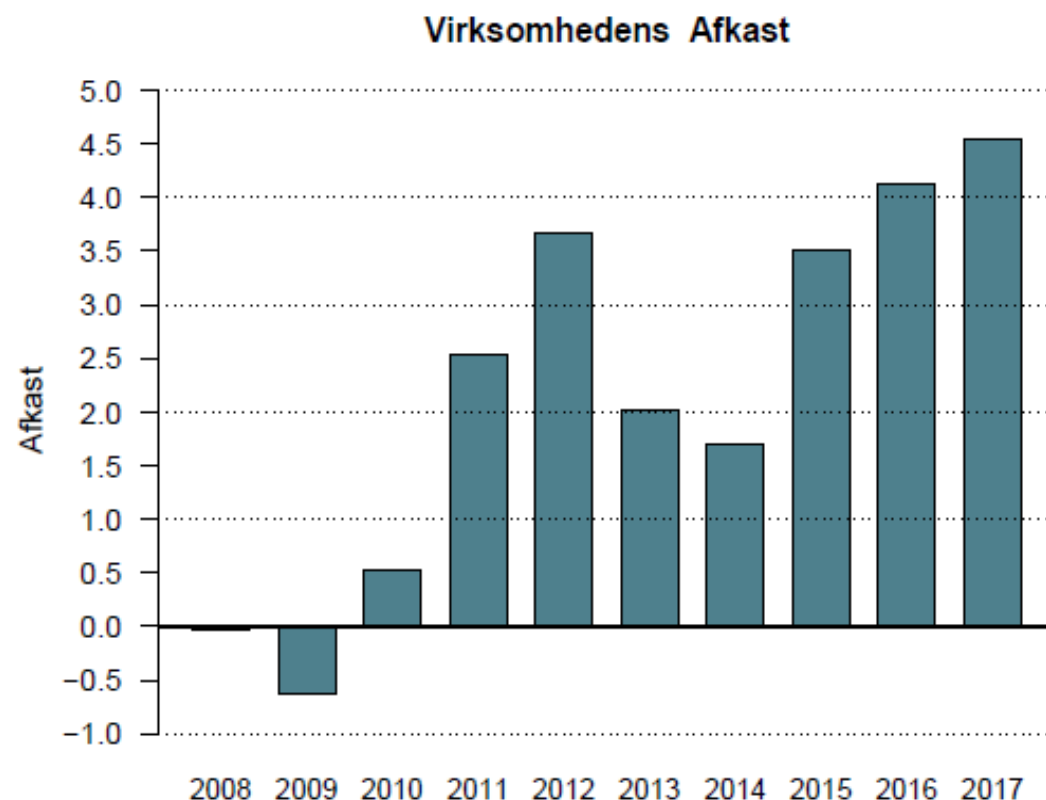
Data Driven Business Value



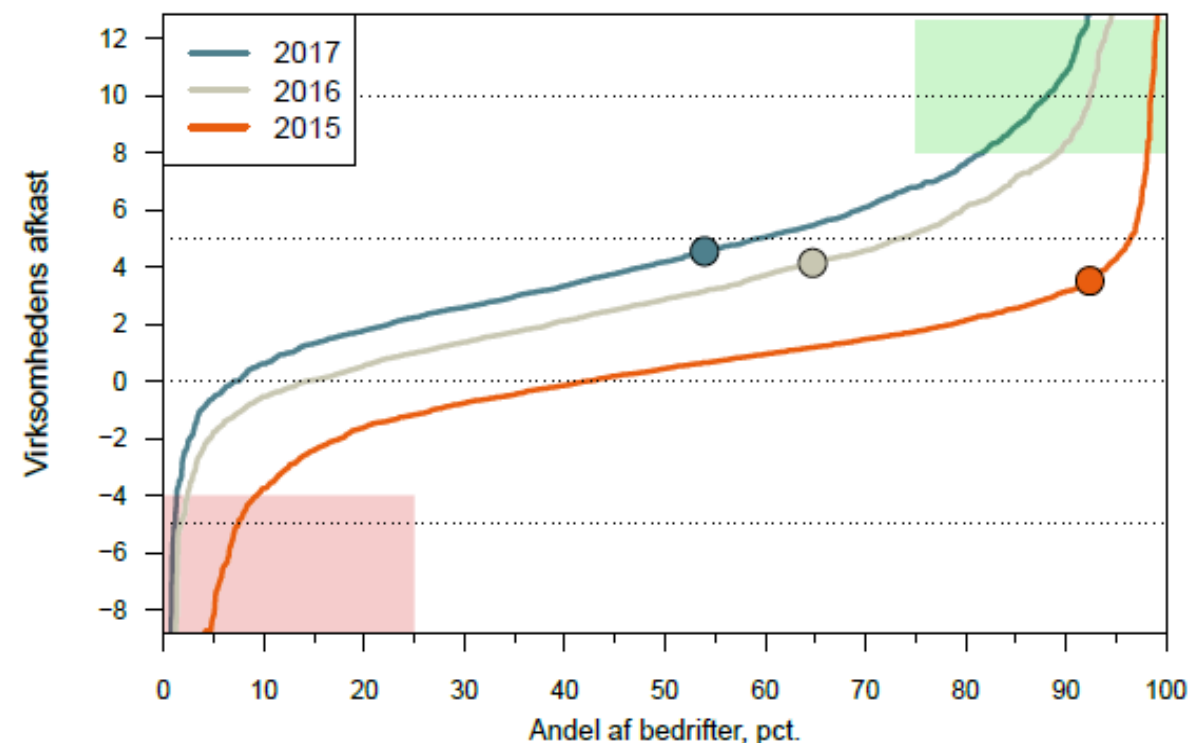
Økonomisk overblik og indsigt

- Strategisk nøgletalsrapport – svineproducent

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.



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



Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne 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

4# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"

Er vi gået i gang med



► Oversæt strategien til handling

► **Sikre overblik:** Sikre sammenhæng mellem de strategiske initiativer og prioriter dem.

► **Skab tydelig ledelsesmodel:** Sikre rette ledelse af implementeringsindsatsen.

► **Sikre styring:** Brug værktøjer til at styre fremdrift i implementeringsindsatsen.

► **Sikre forandringer:** Implementér forandringsledelse og **HUSK OPFØLGNING**



Opsamling

SEGES

