

# Tre konkrete værktøjer der styrker landmandens bundlinje

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

**SEGES**

STØTTET AF  
**Promille**afgiftsfonden for landbrug

# Introduktion

I projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste" har tre værktøjer været centrale i forsøget på at styrke landmandens bundlinje. Tilmed har værktøjerne også fokuseret på landmandens personlige udvikling og mentale overskud.

Værktøjerne har været testet løbende til 63 Advisory Board møder, 9 workshops med erfagrupeer ligesom projektets case-landmænd løbende har skulle arbejde med værktøjerne. Derudover har der løbende i projektet været anvendt mange andre værktøjer.

De tre konkrete værktøjer er:

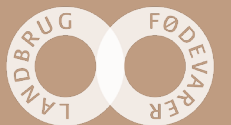
- **Ledelsesberetningen**
- **De personlige udviklingskort**
- **De strategiske spørgsmål og det strategiske hus**

På de følgende sider vil værktøjerne, deres fordele og udbytter beskrives ligesom skabelonerne er tilgængelige.

# Ledelsesberetningen

**SEGES**

STØTTET AF  
**Promille**afgiftsfonden for landbrug



# Ledelsesberetningen

## Værktøjets egenskaber:

- Ledelsesberetningen er udarbejdet som en dynamisk skabelon i Word, der indeholder de hyppigst forekommende og vigtigste opfølgingsområder i en ledelsesberetning
- Ledelsesberetningen er et værktøj der hjælper landmanden med at afrapportere virksomhedens status og udvikling for en given periode.
- Ledelsesberetningen kan bruges internt og eksternt, f.eks. overfor medarbejdere, Advisory Boards og kreditgivere.

## Værktøjets fordele:

Fordelene ved det Ledelsesberetningen, er at:

- Få ejerleder til at systematisere opfølgningen på "siden sidst" forud for et forstående Advisory board møde
- At deltagerne i ejerleders Advisory board hurtigt og overskueligt kan få et overblik over ejerleders og virksomhedens status, samt *early warnings* der kan true fremadrettet
- Det er et overskueligt værktøj, der hjælper landmanden med at afrapportere sin virksomheds historiske udvikling, på en simpel og konkret måde.
- Landmanden tvinges til at forholde sig til de vigtigste områder i virksomheden, og ikke mindst ham selv som ejerleder. Det er ikke 'kun' en afrapportering på virksomhedens performance, men i lige så høj grad ejerleders tilstand. Landmanden skal f.eks. forholde sig til sin mentale tilstand, om 'han er over eller under strengen'.

# Ledelsesberetningen

## Værktøjets udbytte:

- Ledelsesberetningen understøtter et effektivt Advisory board møde, hvor deltagerne er super opdateret forud for mødet, som så igen medfører at der er tid til at kigge fremad på mødet (modsat at bruge lang tid på at kigge tilbage på mødet)
- Ledelsesberetningen gør at landmanden kan afrapportere virksomhedens og hans egen tilstand til virksomhedens interessenter, på en simpel og overskuelig måde.
- Landmanden skal aktivt forholde sig til en række områder i virksomheden og tage stilling til hvordan det går og hvad skal der til for at komme videre.
- Ledelsesberetningen giver også landmanden tiden og rummet til at sætte sig i en ½ time og danne sig overblikket over virksomhedens situation. Det giver overblik og hjælper landmanden med at skabe en mere struktureret hverdag.
- Overblikket giver også landmanden mulighed for løbende, afhængig af frekvens Ledelsesberetningen udarbejdes, for at fejre succeserne og iværksætte handlinger hvis målene ikke indfries.

# Ledelsesberetningen

Ledelsesberetning				
<b>Udarbejdet den</b>				
<b>Opfølgning for perioden</b>				
<b>Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu</b> 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.				
<b>Virksomheden</b> Helt overordnet i forhold til drift og performance				
<b>Nøgletal for perioden</b> De mest relevante mål/kpi'er pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser	<b>Nøgletal 1</b>		<b>Nøgletal 2</b>	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	<b>Nøgletal 3</b>		<b>Nøgletal 4</b>	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	<b>Nøgletal 5</b>		<b>Nøgletal 6</b>	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	<b>Kommentarer til afvigelser:</b>			

<b>Likviditet og kapitalberedskab</b> Suppleret med relevant data med opfølgning og historik.	
<b>Ledelse og management</b> 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.	
<b>Medarbejdersituationen</b> Status på medarbejdertilfredshed, opsigelser/fyringer, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.	
<b>Status på forretningsområder</b> Relevante information om forretningsområdernes performance og udvikling siden seneste beretning.	
<b>Early warnings</b> Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/fjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.	

# Landmandens Personlige Udviklingskort

**SEGES**

STØTTET AF  
**Promille**afgiftsfonden for landbrug



# De personlige udviklingskort

## Værktøjets egenskaber:

- Udviklingskort 1 er en systematisk opstilling af centrale fokus-og adfærdsområder, der skal understøtte ejerleder i arbejdet med dels at afdække hvad der skal til for at nå det opstillede mål, dels hvilken adfærd ejerleder har på området i dag
- Udviklingskort 2 er en systematisk opstilling af de trin, der skal til for at ændre ejerleders nuværende adfærd til en anden adfærd
- Udviklingskort 1 hjælper landmanden med at sætte ord på hans adfærd i dag, og hvilke fokusområder han gerne vil arbejde med – ift. hver af de tre fokusområder.
- Udviklingskort 2 uddyber og konkretiserer de ønskede adfærdsændringer endnu mere, ved at bruge metodologien fra projekts tilgang (4 trins modellen, der kan ses i figur 1).

## Værktøjets fordele:

Fordelene ved de to udviklingskort er:

- De hjælper landmanden med at erkende og bevidstgøre hvad det er for en adfærdsændring han vil arbejde med (udviklingskort 1) og hvordan han vil arbejde med en adfærdsændring (udviklingskort 2).
- De hjælper landmanden med at konkretisere adfærdsændringen og bryde den op i mindre dele, der synliggør for landmanden, hvad der skal til.
- De er simple og fleksible – og kan bruges på forskellige måder.

## Værktøjets udbytte:

- Udbyttet ved de to udviklingskort er en simpel og overskuelig tilgang til adfærdsændringer, som gør processen konkret og simpel for landmanden. Udviklingskortene støtter landmanden i hans adfærdsændringer, ved at bryde processen op for ham.
- Utrolig let at understøtte ejerleder for eksterne/Advisory board i forhold til ejerleders fokusområder og adfærdsændringer



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			

Personligt udviklingskort 2

Navn:

Dato:

Projekt: Opnå økonomiske resultater som  
de bedste landmænd

HVILKEN KONKRET ADÆFRD  
ØNSKER JEG?

HVILKE BARRIERER  
FORHINDRER DENNE  
ADFÆRD?

HVILKEN LØSNING KAN  
HJÆLPE MIG OVER  
BARRIERERNE?

TEST LØSNINGEN I DIN  
DAGLIGDAG. VIRKER DET?



# De strategiske spørgsmål og Det strategiske hus

**SEGES**

STØTTET AF  
**Promille**afgiftsfonden for landbrug



# De strategiske spørgsmål og Det strategiske hus

## Værktøjets egenskaber:

- De strategiske spørgsmål er udarbejdet som et fundament i fastlæggelsen af virksomhedens strategiske hus
- Det strategiske hus samler svarene fra dels de strategiske spørgsmål, dels de gennemførte strategiske analyser af virksomheden – internt/eksternt
- Det strategiske hus er et værktøj der hjælper landmanden med at afdække hans virksomheds ønskede udvikling. Ved at arbejde og udfylde det strategiske hus, skal landmanden arbejde aktivt med sin virksomhed og dens udvikling.
- Et eksempel på det strategiske hus og interview guiden hertil ses på de kommende slides.

## Værktøjets fordele:

Fordelene ved det strategiske hus, er at:

- Landmanden får besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed. Ved at arbejde og forholde sig aktivt til disse, er landmanden med til at sikre virksomhedens langsigtede konkurrenceevne.
- Landmanden på en konkret og overskuelig måde får visualiseret de grundlæggende spørgsmål for hans virksomhed.
- Det strategiske hus viser på en overskuelig måde hvad ejerleder vil med og ønsker af sin virksomhed helt overordnet

# Det strategiske hus

## Værktøjets udbytte:

- Det strategiske hus samler alle de analyser som ejerleder gennemfører for sin virksomhed på en enkel og overskuelig side
- Landmanden får reflekteret og afklaret med ham selv, hans familie, medarbejdere, organisation mm. hvad det egentligt er han gerne vil opnå med virksomheden. Det hjælper også med at sikre at virksomheden og dens aktiviteter, giver mening for ledelsen og medarbejderne.
- Samtidig vil landmanden også stå stærkere overfor virksomheden og dens interesser. Har landmanden besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed, vil han stå stærkere overfor kreditgivere, medarbejdere, Advisory Boards, bestyrelser og andre interesser.
- Slutteligt vil landmanden ved at fastlægge det strategiske hus, også få mulighed for at fastsætte og følge op på målene. Derved bliver det muligt at fejre succeserne, iværksætte initiativer der skal hjælpe virksomheden i mål o.l.
- Landmanden kan derved besvare hvornår hans virksomhed er en succes – hvornår han er tilfreds.
- Det strategiske hus er meget let at kommunikere til eksterne samarbejdspartnere, herunder f.eks. Advisory board og finansielle samarbejdspartnere

# De strategiske spørgsmål – Interviewguide til det strategiske hus

# Interviewguide til det Strategiske hus

## Mission – hvad er I sat i verden for

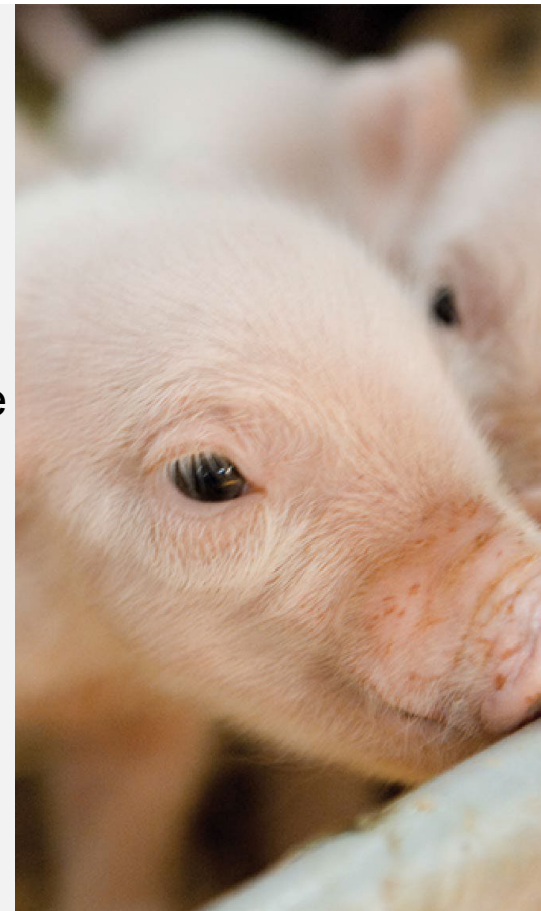
- Hvad mener I, at jeres virksomhed er sat i verden for?
- Hvad tror I, at medarbejderne vil sige, at virksomheden er sat i verden for?
- Hvad håber I, at jeres interessenter (pengeinstitut, rådgivere, netværk mv) tænker, når de ser ind på virksomheden?



# Interviewguide til det Strategiske hus

## Visionen – hvad stræber vi efter

- Hvad mener I, at I og jeres virksomhed skal stræbe efter på længere sigt?
- Hvilken retning vil virke inspirerende og attraktiv for jer, jeres medarbejdere og vigtige interessenter?





# Interviewguide til det Strategiske hus

## Strategiske mål – hvad vil vi nå

- Hvornår er virksomheden en succes for jer?
- Hvilke konkrete mål mener I, at visionen skal udmønte sig i herunder?
  - Økonomiske mål
  - Menneskelige mål
  - Samfundsmæssige mål
  - Miljømæssige mål



# Interviewguide til det Strategiske hus

## Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

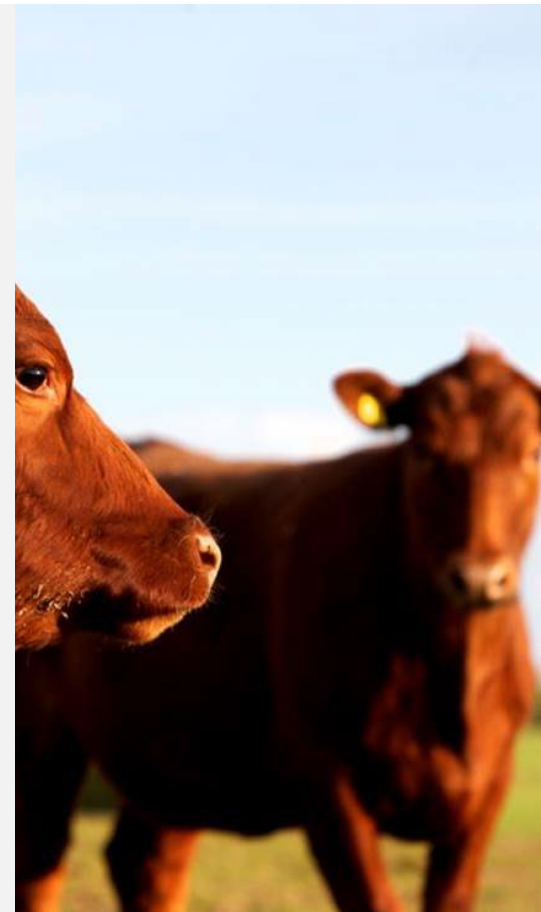
- Hvordan får I bedst muligt indfriet jeres vision og mål. Hvilke initiativer er vigtige?
- Hvilke kompetencer mener I er vigtige for, at I kommer i mål med de initiativer I nævner?



# Interviewguide til det Strategiske hus

## Værdier – vi ikke går på kompromis med

- Hvilke værdier mener I, der ligger til grund for jeres måde at agere og fungere på?
- Hvilke værdier er ifølge jer vigtige for at nå jeres mål og indfri virksomhedens vision?



# Det strategiske hus

Vision – hvad stræber vi efter

*Vision*

## Strategiske mål – hvad vil vi nå senest 2025

### Økonomiske mål:

- *Mål 1*
- *Mål 2*
- *Mål 3*

### Miljømæssige mål:

- *Mål 1*
- *Mål 2*
- *Mål 3*

### Sociale mål:

- *Mål 1*
- *Mål 2*
- *Mål 3*

## Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

1. Strategisk initiativ

2. Strategisk initiativ

3. Strategisk initiativ

4. Strategisk initiativ

5. Strategisk initiativ

## Værdier – vi ikke går på kompromis med

- *Værdi 1*
- *Værdi 2*
- *Værdi 3*

Mission – hvad er vi sat i verden for

*Mission*