

Dalum Landbrugsskole - Agrarøkonomstuderende

29. september 2020

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Tema

- Øget økonomisk og mental robusthed i landbruget



SEGES





Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

SEGES

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**



Arbejdsopgaver p.t.

4

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand – to landbrugsselskaber
- Arbejder i 10 strategiske Advisory boards
- Facilitator for et netværk af yngre ejerledere
- Strategi og strategisk ledelse – ejerledere
- Ejer-og generationsskifter - ejerledere
- Ledelse & Management- ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Digitalisering - ejerledere
- Forretningsudvikling – DLBR
- BIG DATA & Digitalisering - DLBR

- **Projektleder**

- Opnå resultater som de bedste landmænd

- **Projektdeltager**

- InnoGrass
- Bæredygtig Finansiering
- SMV – Vækstledelse for fremtiden, AU

Plan

Highlights om
landbruget



Opnå økonomiske
resultater som de
bedste landmænd



Spørgsmål



Top 2
De bedste
landmænd.

Hvor skal væksten
komme fra i
landbruget?



Næste step



SEGES



1. Highlights om landbruget

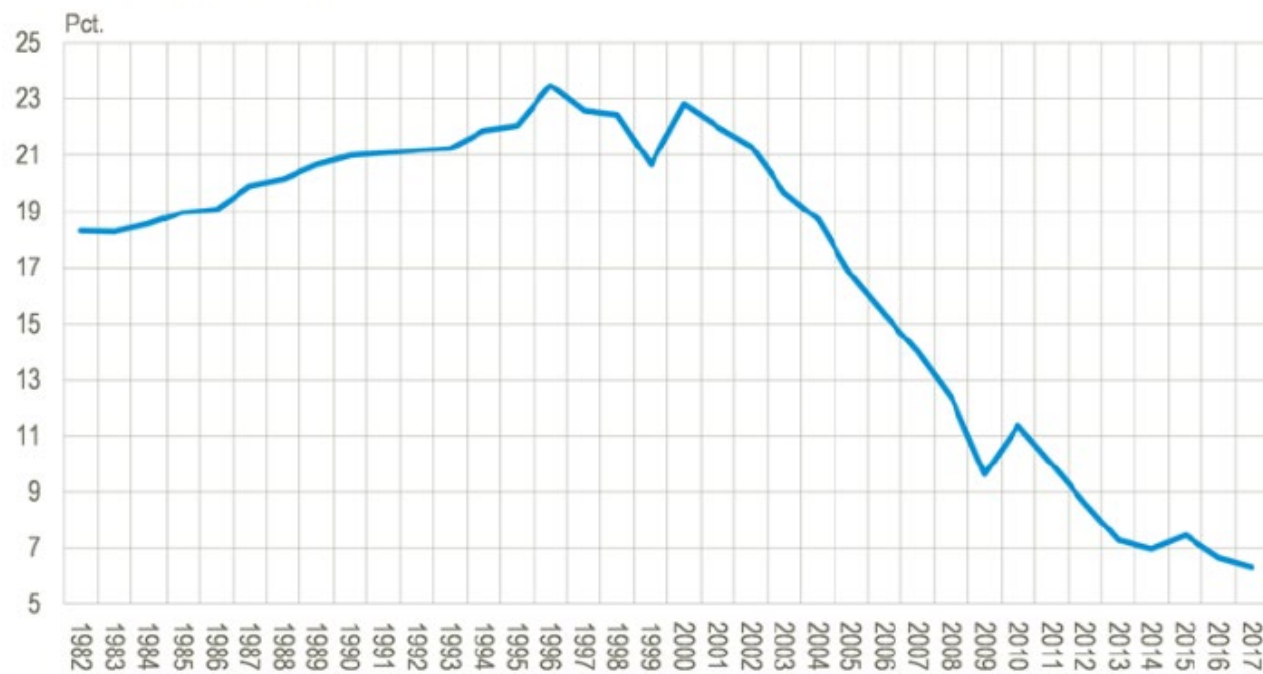
SEGES



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

Ø90 data

	2014	2016	2018
15-35 år	4,4%	4,0%	4,3%
36-65 år	68,4%	66,4%	63,3%
66-99 år	27,1%	29,6%	32,4%
I alt	100%	100%	100%

Tabel 2. Fordeling mellem virksomheder i forhold til ejerlederens alder.
Data fra 28.829 personligt ejede virksomheder, I/S eller Selskaber.

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%

Kundesegmentering

- personligt ejede virksomheder

		Overskudsgrad efter finansiering		
		<i>Under 10 %</i>	<i>10 – 25 %</i>	<i>Over 25 %</i>
Gældsprocent	<i>0 – 60 %</i>			
	<i>60 – 80 %</i>			
	<i>80 – 100 %</i>			
	<i>Over 100 %</i>			

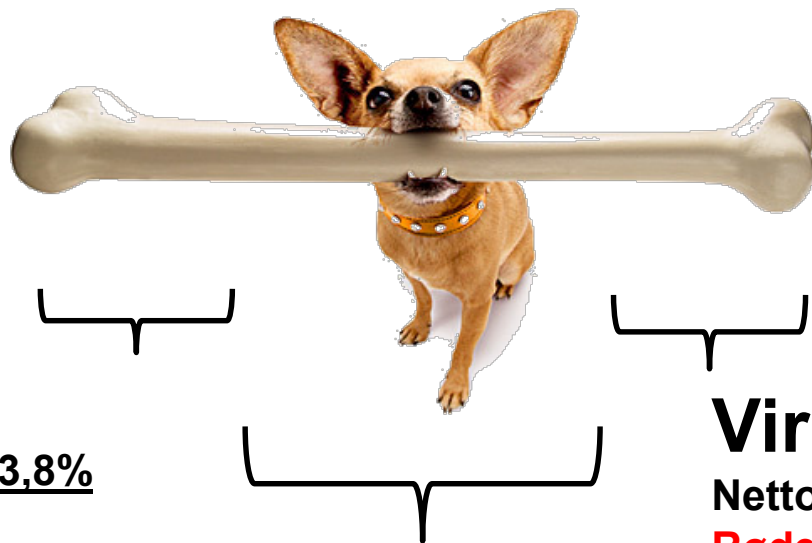
Overskudsgrad efter finansiering:

Driftsoverskud (inkl. personlig indtjening) – tilskud + indtjening tilknyttet virksomhed +
finansielle indtægter (pos) + finansielle omkostninger (negativt fortegn i regnskab)

(Nettoomsætning + nettoomsætning tilknyttet virksomhed + andre driftsindtægter – tilskud
+ personlig indtjening)

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%

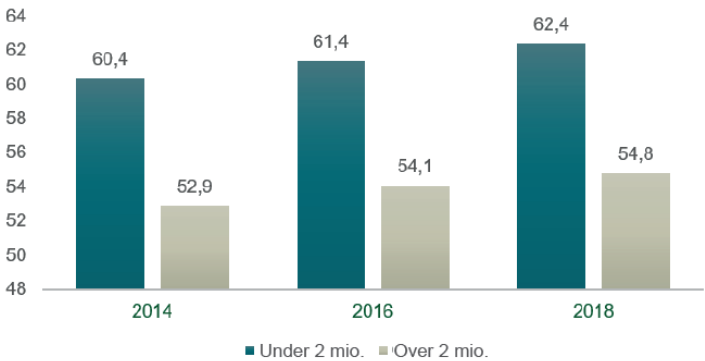
Grønne landmænd 50,6%

Ejerskifteanalyse

- Planteproduktion

- Lille stigning i antal ha. og svag stigning i antal ejendomme
- 75,6% af planteejendommen er under 75 ha.
- 65% af planteproducenterne er "grønne" i 2018

Gennemsnitsalder pr. gruppe

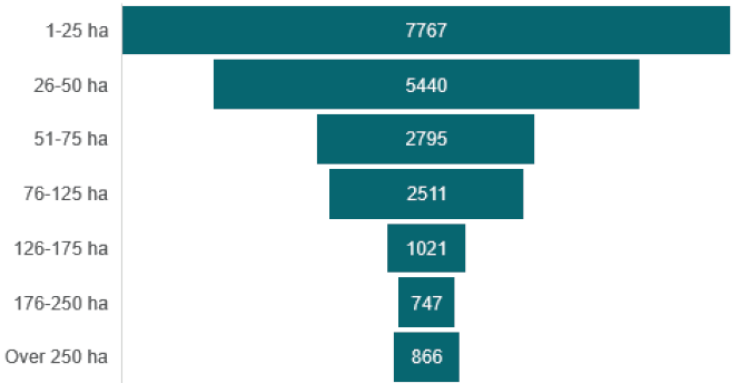


Figur 14 viser gennemsnitsalderen for ejeren af planteavlsejendomme fordelt på omsætningsgruppe.

	2014	2016	2018
Antal ha	1.239.640 ha	1.389.310 ha	1.423.359 ha
Nettoomsætning	27,01 mia. kr.	27,22 mia. kr.	30,68 mia. kr.

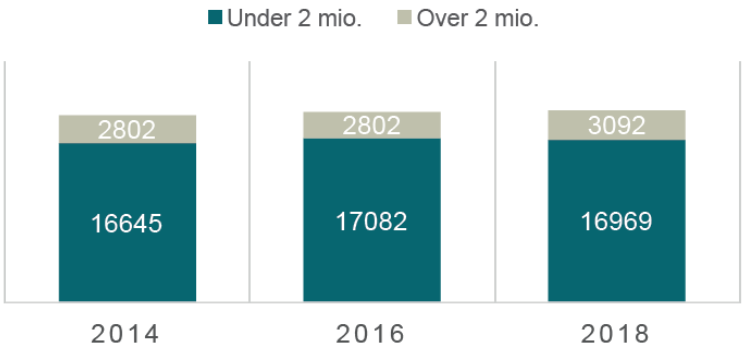
Tabel 4. Samlede antal ha og nettoomsætning for planteavlsejendomme.

Antal ejendomme med planteavl opdelt efter antal ha



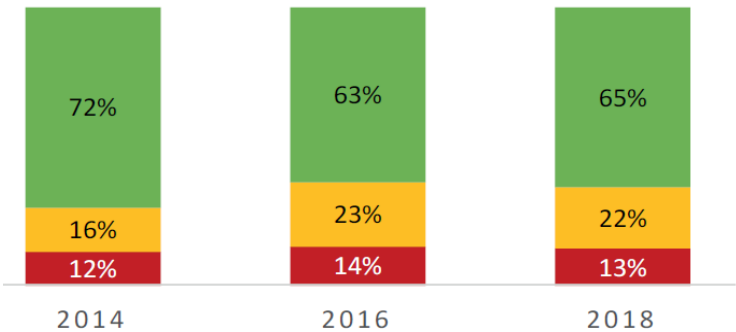
Figur 13. Antal planteavls-ejendomme opdelt efter antal ha.

Antal ejendomme opdelt efter årlig omsætning



Figur 15. Antal planteavls-ejendomme opdelt efter omsætningsgruppe

Andele af røde, gule og grønne planteproducenter



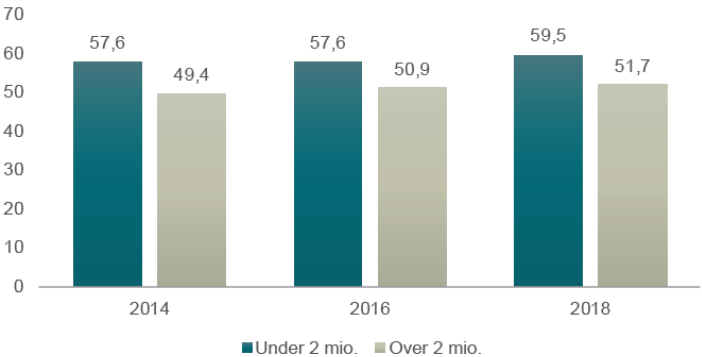
Figur 9. Planteproduktionens økonomiske situation. Data fra 23.291 personligt ejede virksomheder.

Ejerskifteanalyse

- Mælkeproducenter

- Stigning i antallet af køer på ca. 6,5% fra 2014-2018
- Fald i small business ejendomme på ca. 33% og for produktions-og virksomhedslandbrug på ca. 11% fra 2014-2018
- Antallet af ejendomme med under 75 køer udgør ca. 18%
- 31% af mælkeproducenterne er "grønne" i 2018

Gennemsnitsalder pr. gruppe



Figur 17 viser gennemsnitsalderen for ejerlederen på kvægejendomme opdelt på årlig omsætning.

	2014	2016	2018
Antal køer	463.967	478.829	494.346
Nettoomsætning	15,88 mia. kr.	13,76 mia. kr.	17,31 mia. kr.

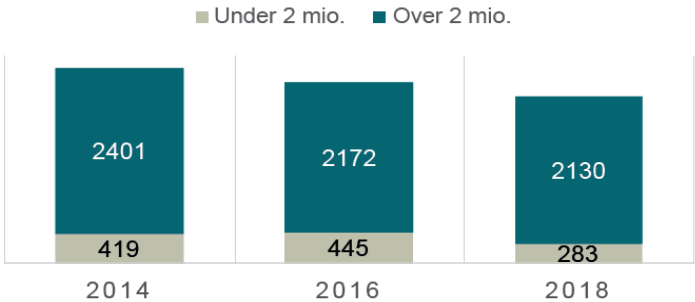
Tabel 5 viser det samlede antal køer og nettoomsætning for kvægejendommene.

Antal ejendomme med mælkeproduktion opdelt efter antal køer



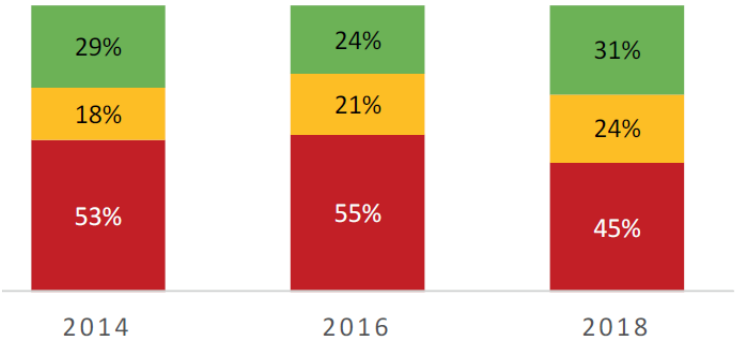
Figur 16 viser antallet af kvægejendomme opdelt efter antal køer.

Antal ejendomme opdelt efter årlig omsætning



Figur 18 viser antallet af kvægejendomme fordelt på omsætning.

Andele af røde, gule og grønne mælkeproducenter

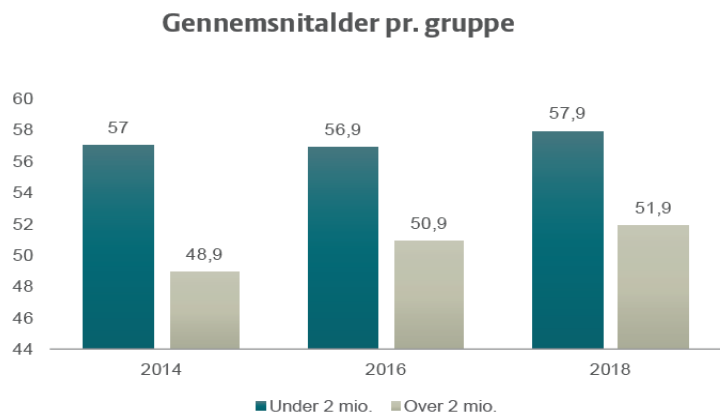


Figur 10. Mælkeproduktionens økonomiske situation. Data fra 23.291 personligt ejede virksomheder.

Ejerskifteanalyse

- So hold og evt. slagtesvin

- Fald i antal søer på ca. 2,8% og et fald på antal slagtesvin på ca. 4,4% fra 2014-2018
- Fald i small business ejendomme på ca. 22% og for produktions-og virksomhedslandbrug på ca. 14% fra 2014-2018
- Antallet af ejendomme med under 251 søer udgør ca. 14,6%
- 11% af so hold er "grønne" i 2018



Figur 20 viser gennemsnitsalderen for ejerlederen på ejendomme med søer og eventuelt slagtesvin.

	2014	2016	2018
Antal søer	856.567	838.672	832.483
Antal slagtesvin	5.826.382	5.799.779	5.569.545
Nettoomsætning	15,36 mia. kr.	15,10 mia. kr.	14,77 mia. kr.

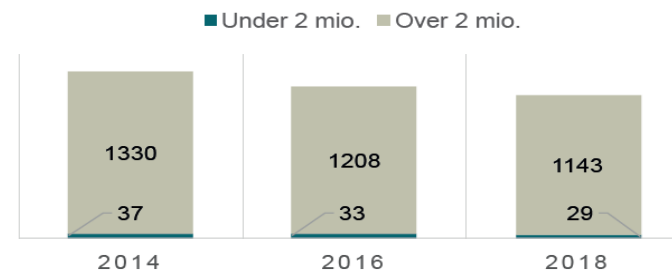
Tabel 6. Samlede antal søer og slagtesvin samt nettoomsætning for ejendomme med søer og eventuelt slagtesvin

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter antal søer



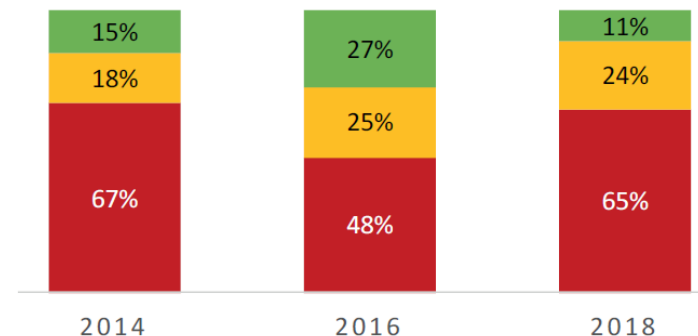
Figur 19 viser antal ejendomme fordelt på antallet af søer og eventuelt slagtesvin. Antallet af ejendomme med under 251 søer udgør ca. 14,6%.

Antal ejendomme opdelt efter årlig omsætning



Figur 21 viser antallet af ejendomme med søer og eventuelt slagtesvin opdelt efter omsætning.

Andele af røde, gule og grønne sohold med eventuelt slagtesvin



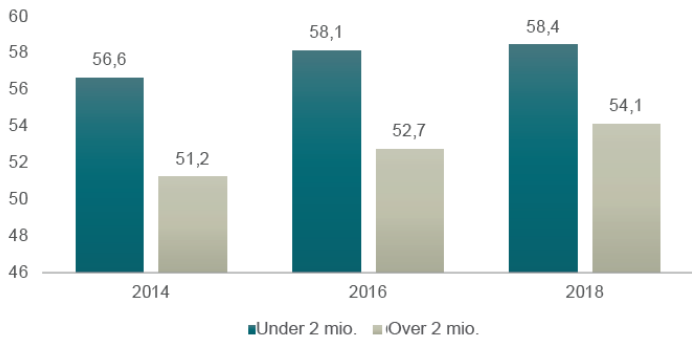
Figur 12. Den økonomiske situation for virksomheder med sohold og eventuelt slagtesvin. Data fra 23.291 personligt ejede virksomheder.

Ejerskifteanalyse

- Slagtesvin

- Fald i antal slagtesvin på ca. 7,2% fra 2014-2018
- Fald i small business ejendomme på ca. 41,3% og for produktions-og virksomhedslandbrug på ca. 22,2% fra 2014-2018
- Antallet af ejendomme med under 2000 slagtesvin udgør ca. 15,1%
- 24% af slagtesvin ejendomme er "grønne" i 2018

Gennemsnitsalder pr. gruppe

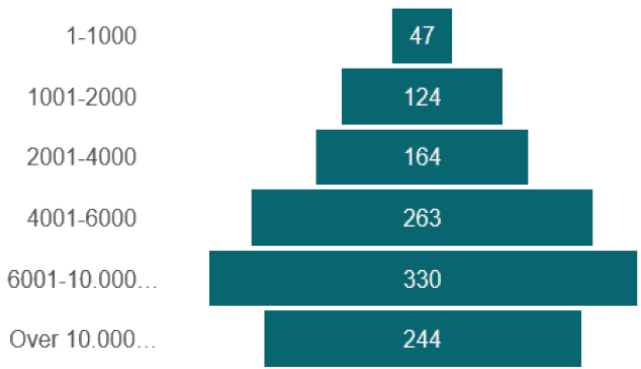


Figur 23 viser gennemsnitsalderen for ejerlederen af ejendomme med slagtesvin.

	2014	2016	2018
Antal slagtesvin	9.624.332	9.740.759	8.932.641
Nettoomsætning	12,16 mia. kr.	10,77 mia. kr.	10,24 mia. kr.

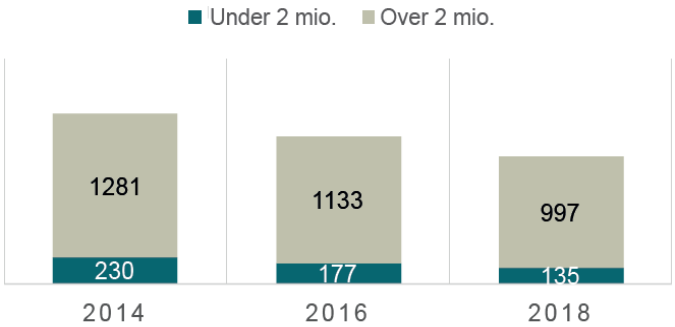
Tabel 7. Samlede antal slagtesvin samt nettoomsætning for ejendomme med slagtesvin

Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter antal



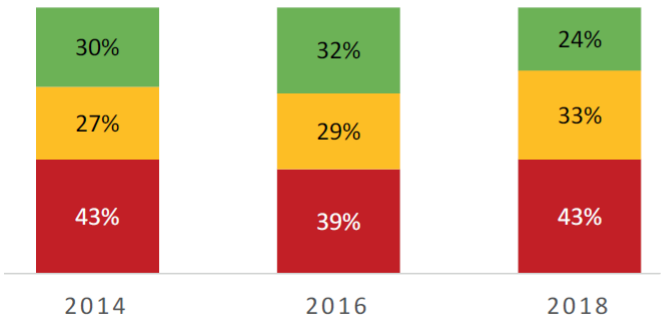
Figur 22 viser antallet af ejendomme med slagtesvin fordelt på holdenes størrelse.

Antal ejendomme opdelt efter årlig omsætning



Figur 24 viser antallet af ejendomme med slagtesvin opdelt efter omsætning.

Andele af røde, gule og grønne slagtesvinsproducenter



Figur 11. Slagtevineproduktions økonomiske situation. Data fra 23.291 personligt ejede virksomheder.



3. Top 2 – De bedste landmænd

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Link: https://www.seges.dk/da-dk/innovation-og-udvikling/top2_laer_af_de_bedste

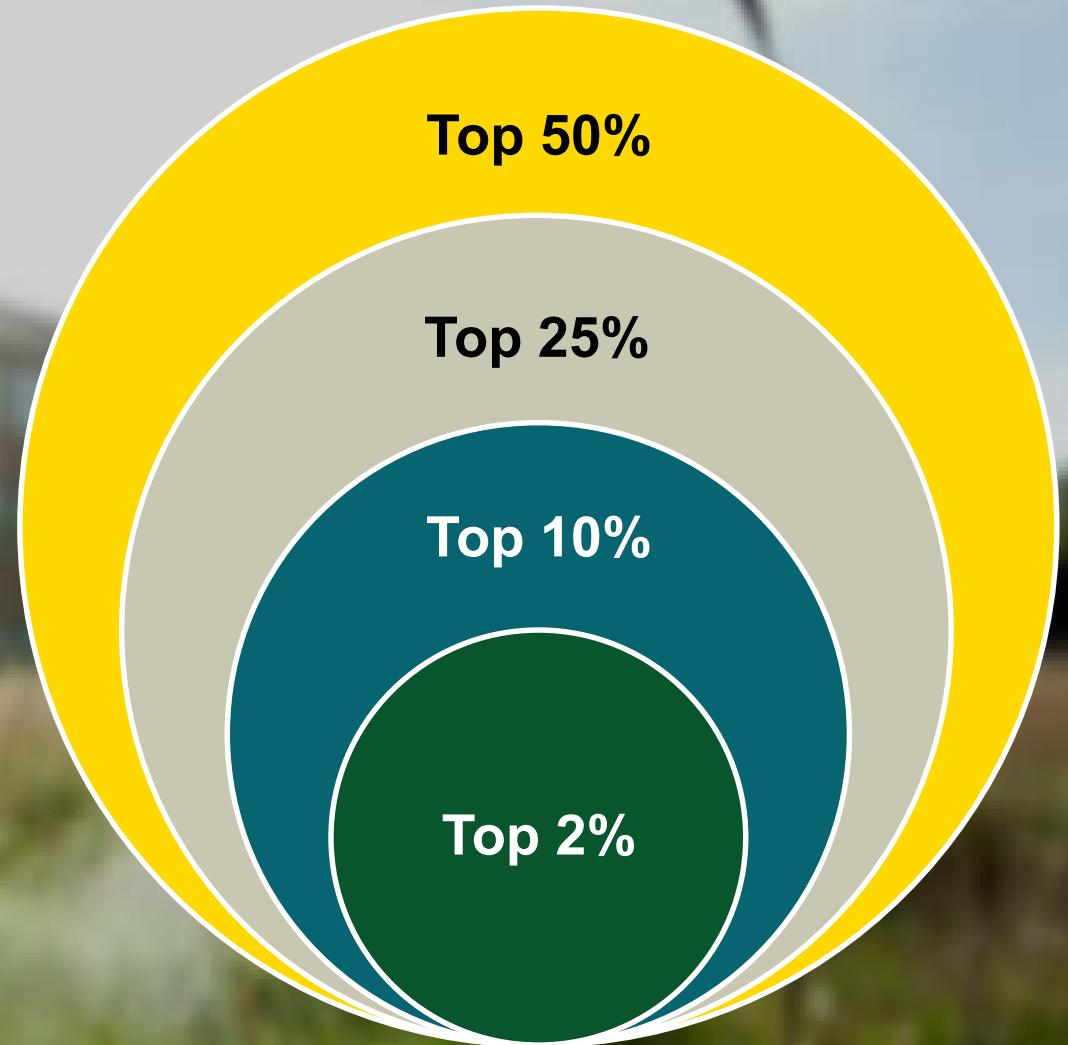
SEGES



Vi søgte svar på:

16..

1. Hvad gør landets bedste vækstlandmænd og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere?
2. Hvordan kan den opsamlede viden fra landets bedste landmænd overføres til det samlede danske landbrug?



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 2016
- Fra 2017 og frem mod 2025

Personligt perspektiv

- Hvem er vækstlandmanden?
 - Som menneske?
 - Som virksomhedsleder?

SEGES



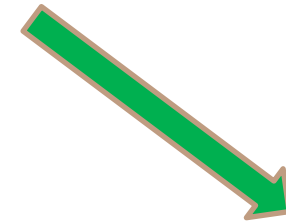
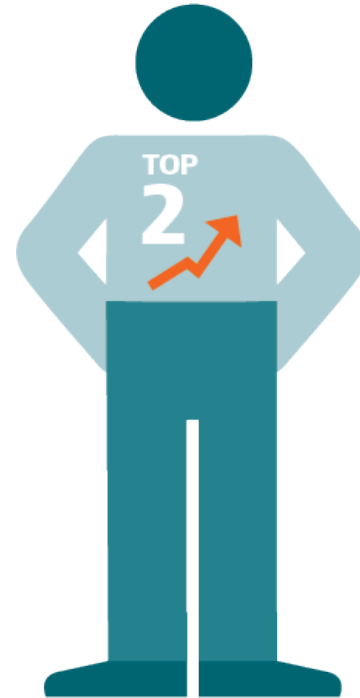
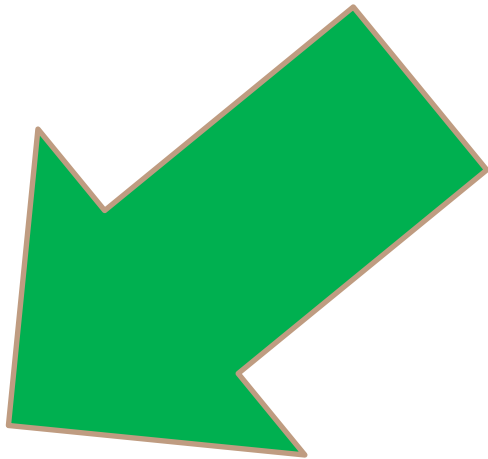
Barrierer, udfordringer og **potentialer**
i forhold til forbedret økonomisk bundlinje



Rammevilkår



Kultur



Personlige forhold

SEGES



Virksomhed



Top 2 landmænd

Økonomiske udvalgs kriterier:

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



Top 2 landmænd i Ø90

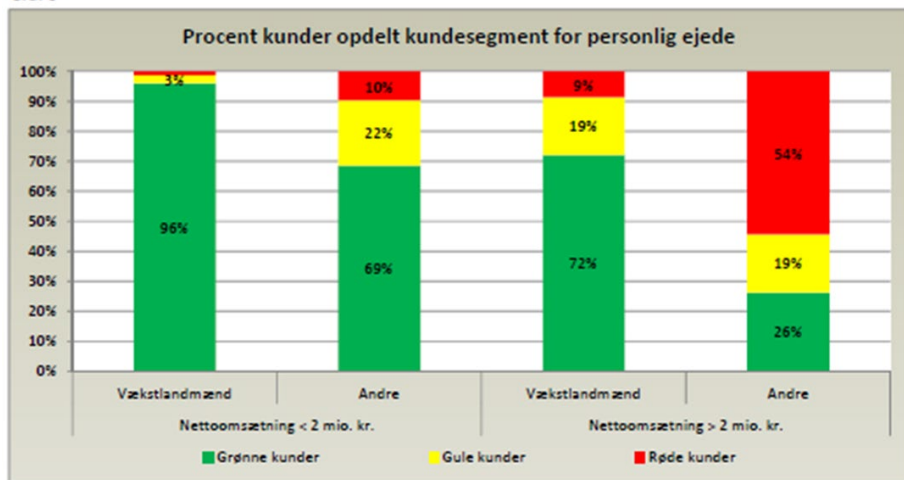
I alt 679 landbrug

- 78 small business landbrug
- 296 produktionslandbrug
- 305 virksomhedslandbrug

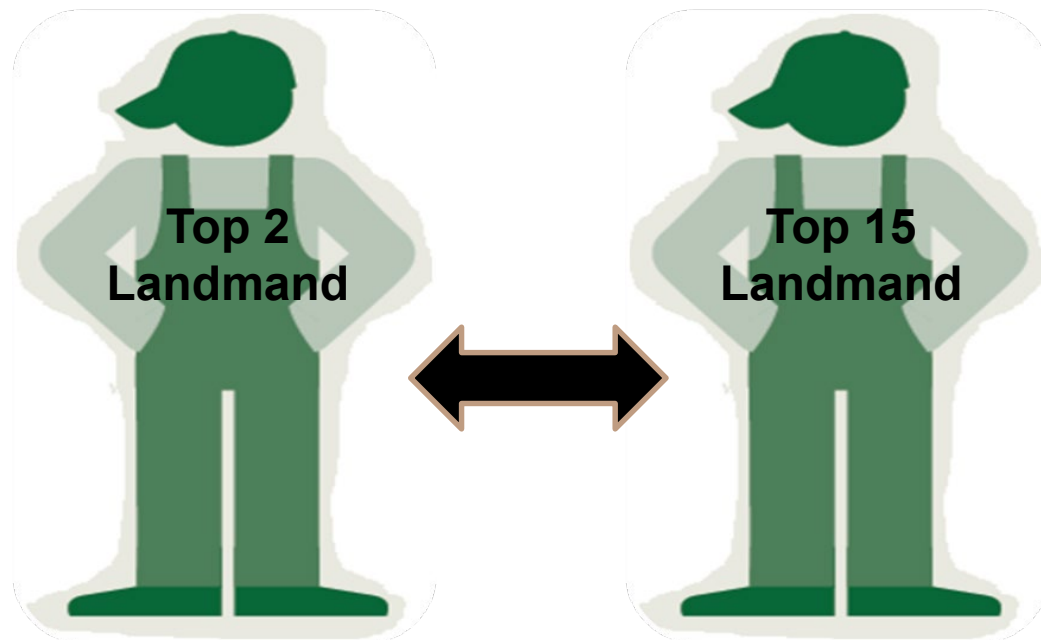
Top 2 landmænd i Ø90

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

Graf 8

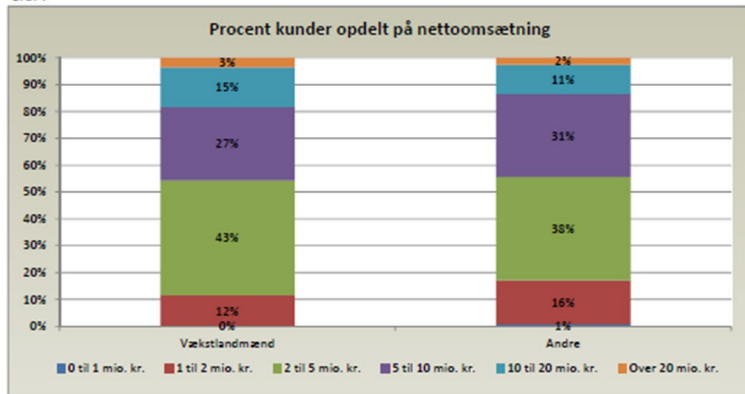


Soliditetsgraden meget forskellig



Overordnet samme fordeling på omsætningsgrupper

Graf 7



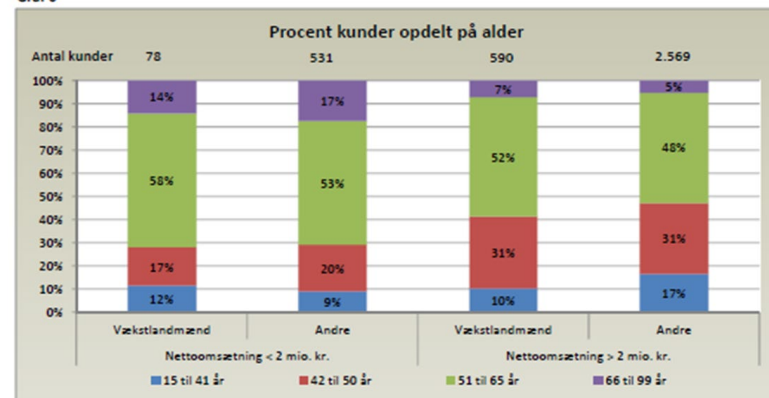
Overordnet samme produktions grundlag

Tabel 3

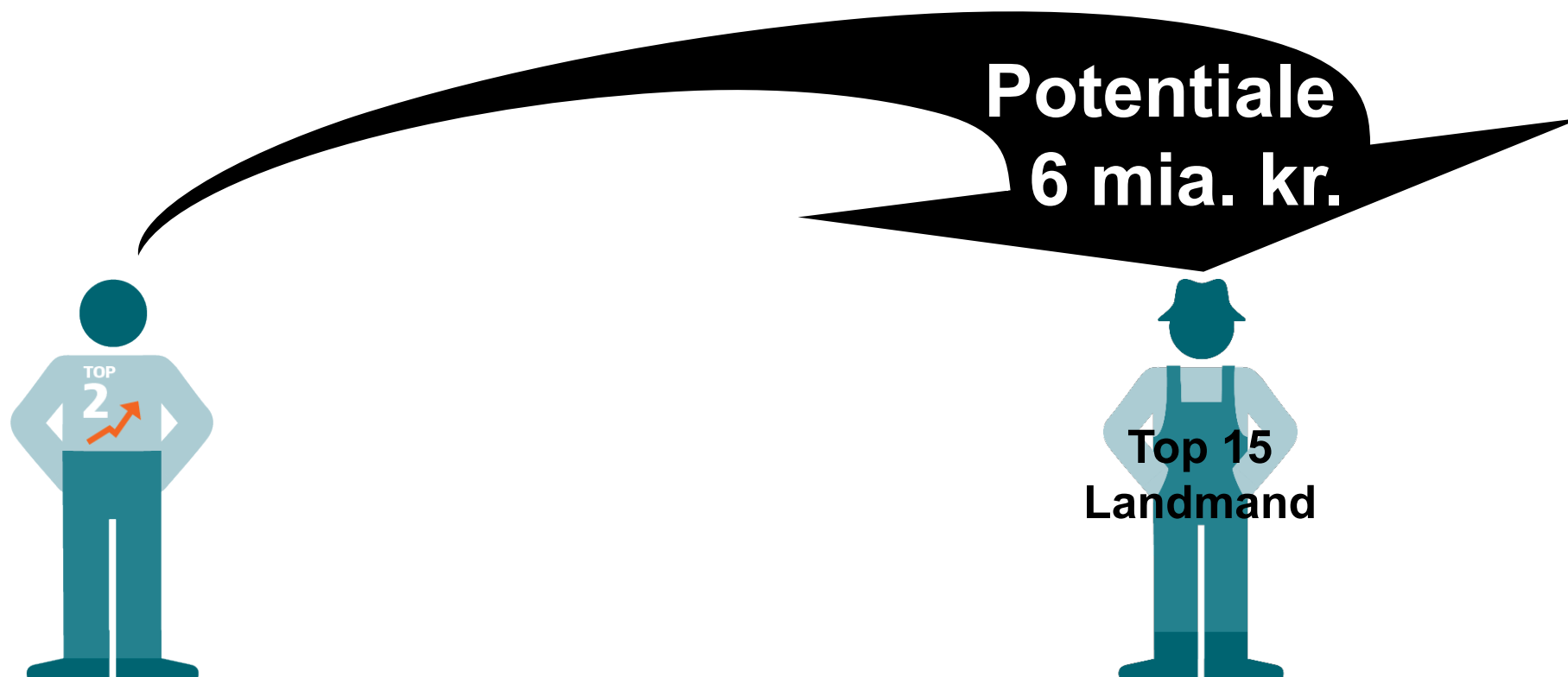
Antal kunder pr. produktionsgren					
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
Kunder med planteavl					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
Kunder med køer					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
Kunder med søer og evt. slagtesvin					
Vækstlandmænd	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



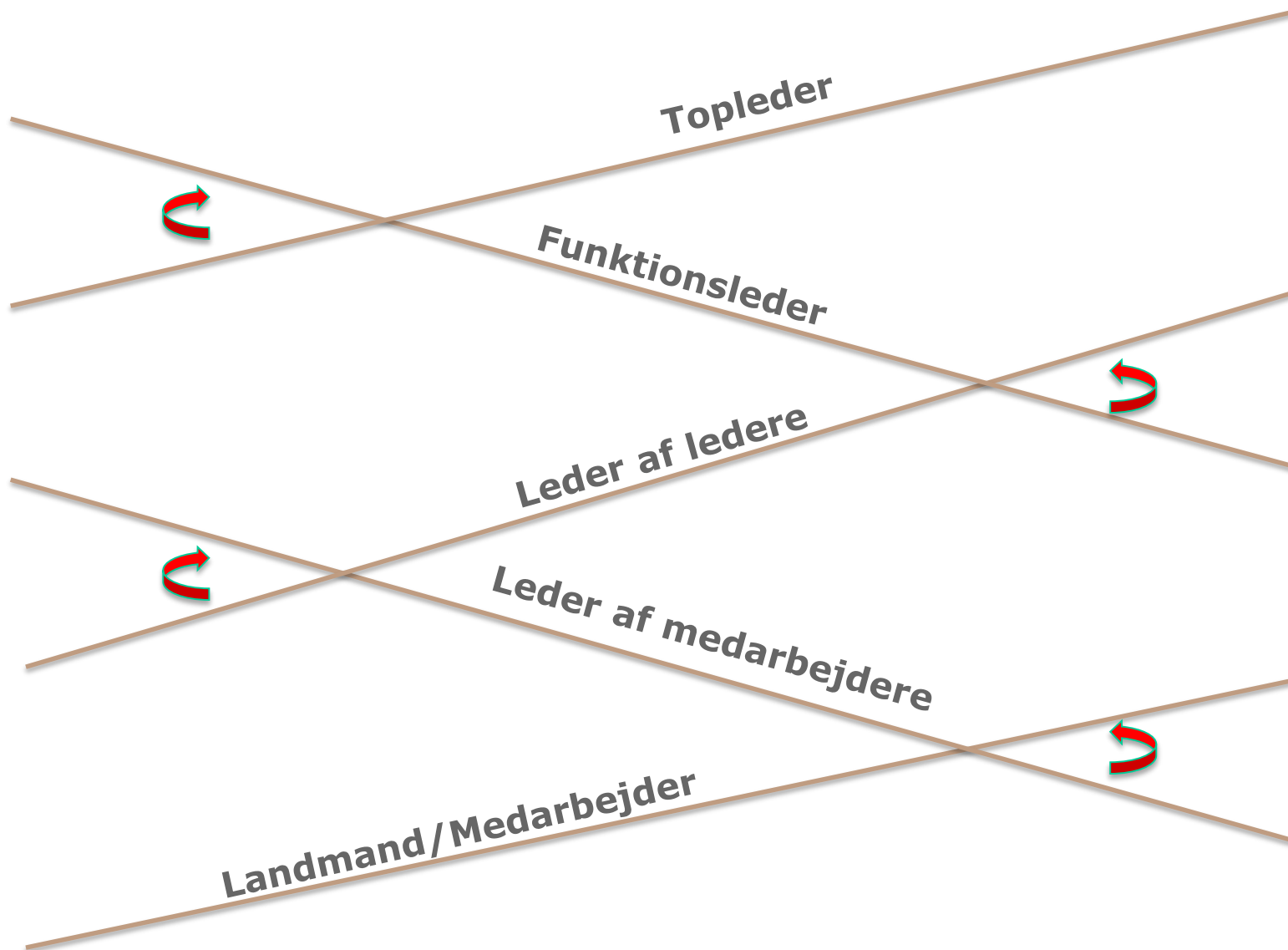
Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES



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. 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

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"*

A photograph of two wooden chairs with vertical slats, positioned on a grassy dune. The chairs are facing away from the viewer, looking out over a vast, blue ocean under a clear sky. The foreground is filled with dry, golden-brown grass and some small, dark shrubs. The overall scene is serene and contemplative.

”Restitution giver innovation”

Kører dansk landbrug i et for højt gear?

Bundlinje, bundlinje, bundlinje

*”Det der er mest fokus på lige fra start af er økonomien.
Det er den røde tråd gennem det hele”*

Mangler der skarp fokus på forretningen?

”Jeg er meget nysgerrig”



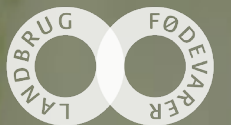
**Er landbruget præget af
konserverende netværk?**

Medarbejderne er det vigtigste aktiv

Er landbruget en attraktiv arbejdsplads?

4. Opnå økonomiske resultater som de bedste

SEGES



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



SEGES:

5 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

Hvordan I bliver den bedste

- De 5 anbefalinger

SEGES

Growth mindset

Sæt fokus på din personlige udvikling

Find tid til de strategiske spørgsmål

Forstå og styrk din forretningsmodel

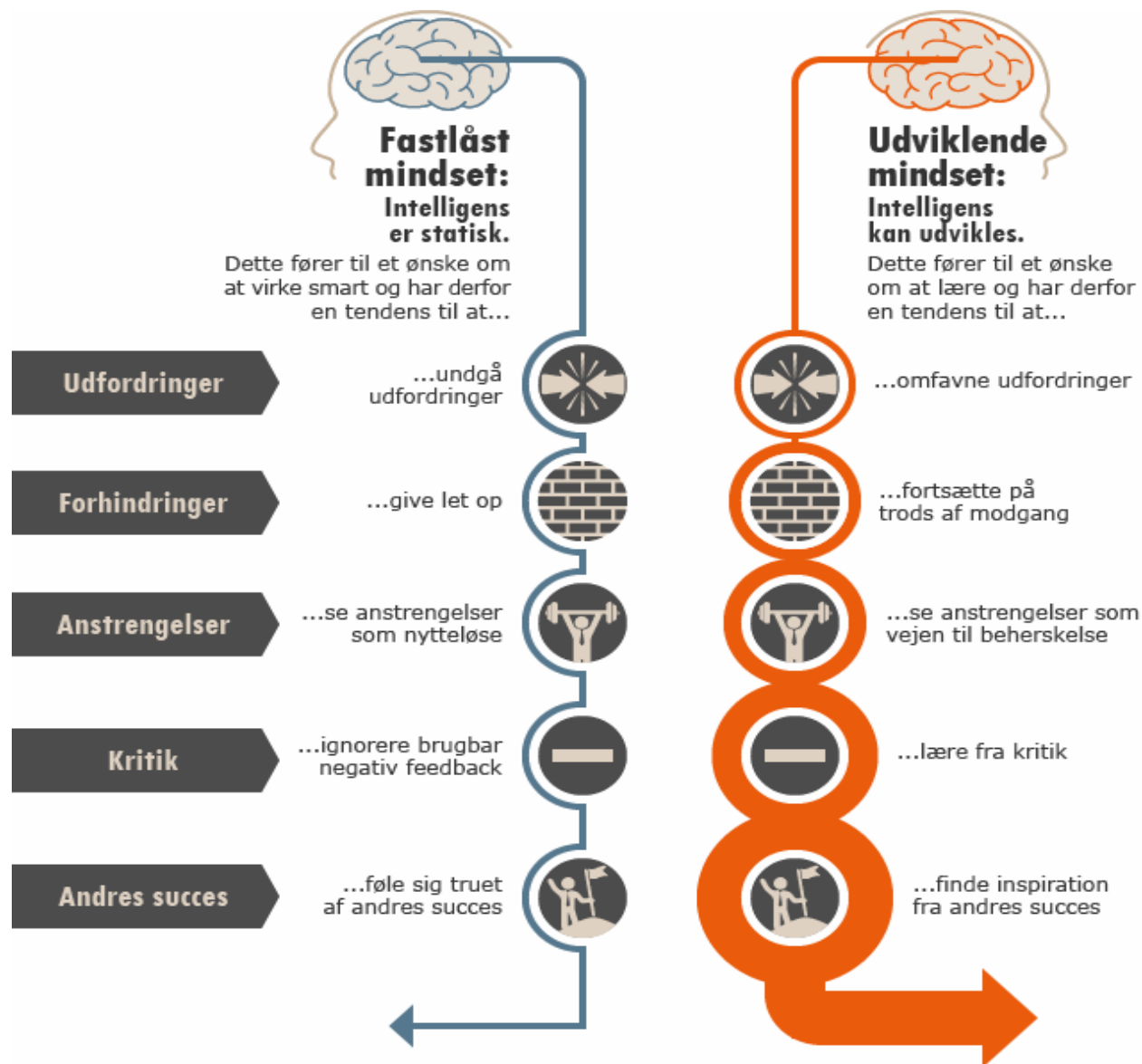
Gå fra hensigt til handling



1# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**

Growth mindset



FIXED MINDSET

- Fastlåst 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

- Udviklende mindset

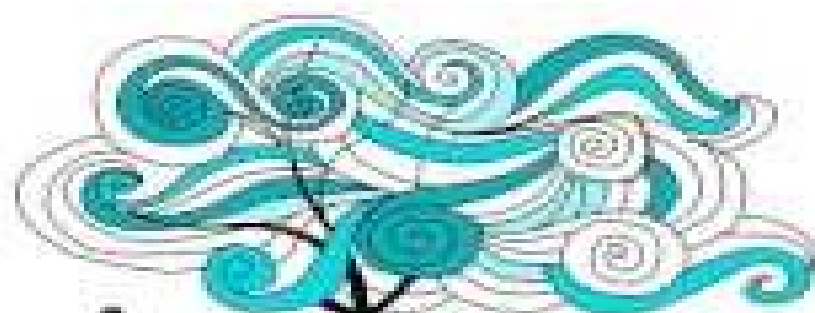
"Jeg vil gerne blive bedre til at håndtere medarbejdere – vil du hjælpe mig?"

"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?"

Videoer om over/under strengen

- Dansk version
 - Link til SEGES Tv
 - <https://www.seges.tv/video/62964130/er-du-over-eller-under-stregen>
- Den originale engelske version
 - Link til You Tube film
 - <https://www.youtube.com/watch?v=fLqzYDZAqCI&t=4s>



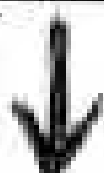
OPEN
CURIOUS
COMMITTED TO LEARNING



WHE

WIL

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?

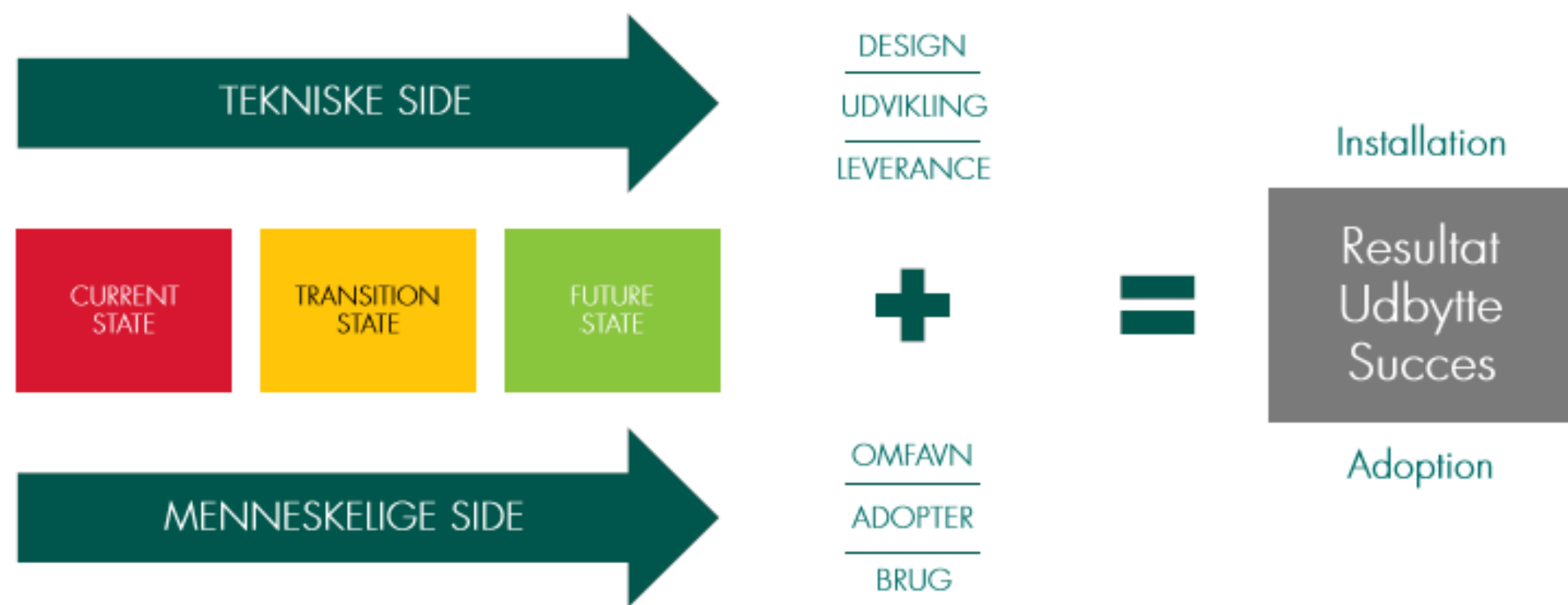
2# ANBEFALING

**SÆT FOKUS PÅ DIN
PERSONLIGE UDVIKLING**

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

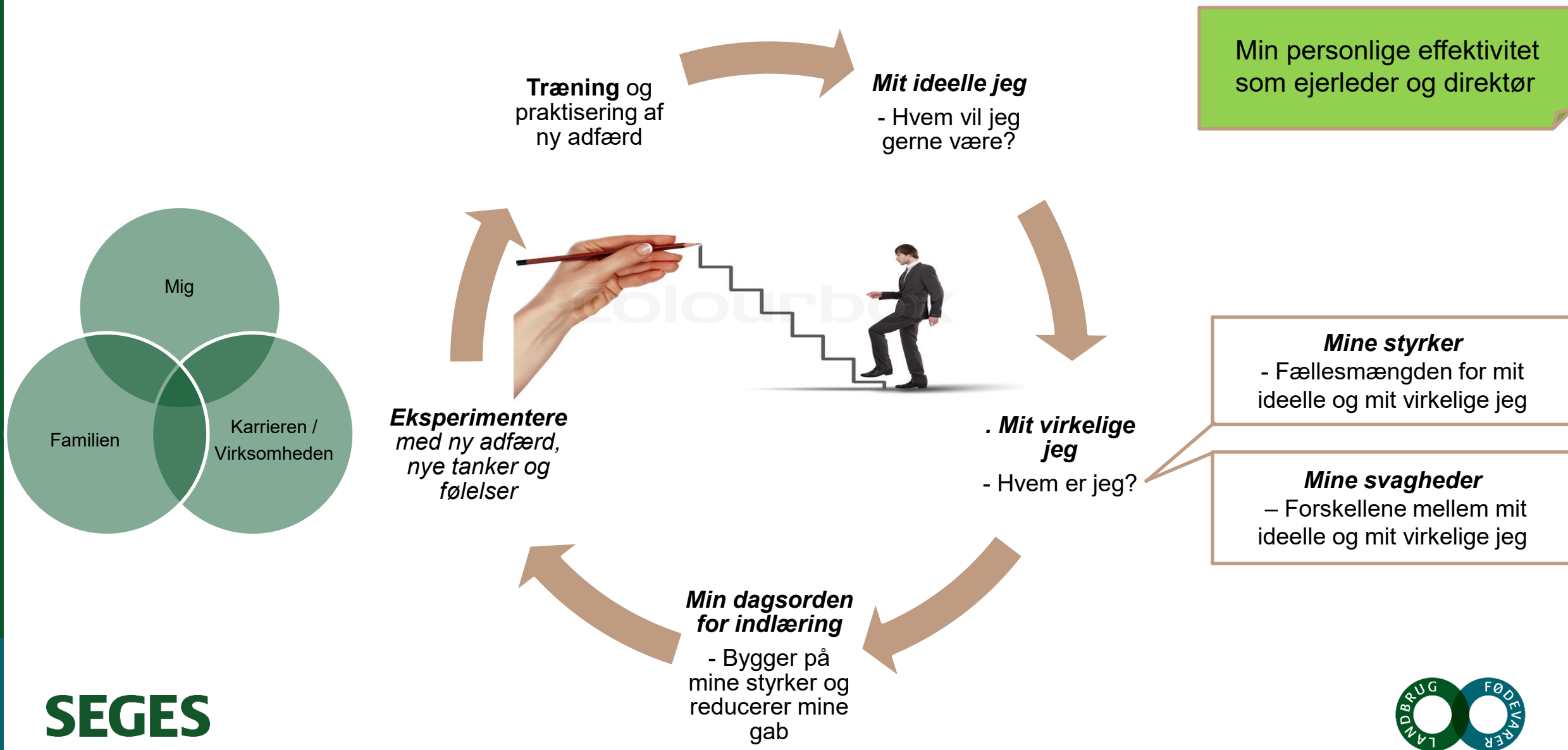


HUMAN UNIVERZ



Kilde: Prosci®

Sæt fokus på din personlige udvikling og ny adfærd



3# ANBEFALING

**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

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)**
- 

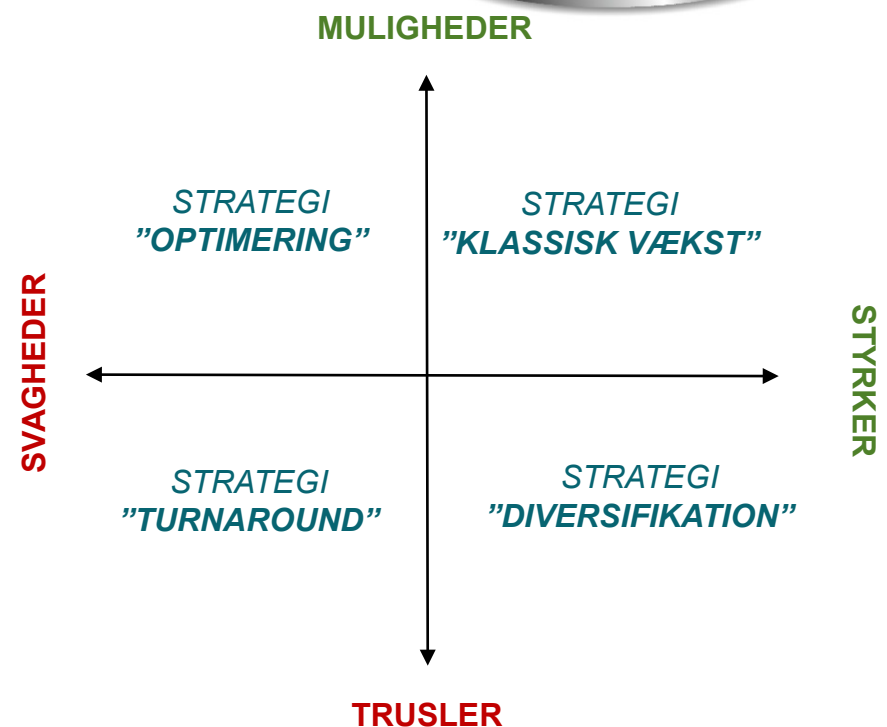
Hvilke strategiske udviklingsveje styrer du efter?

Situationsanalysens vurdering

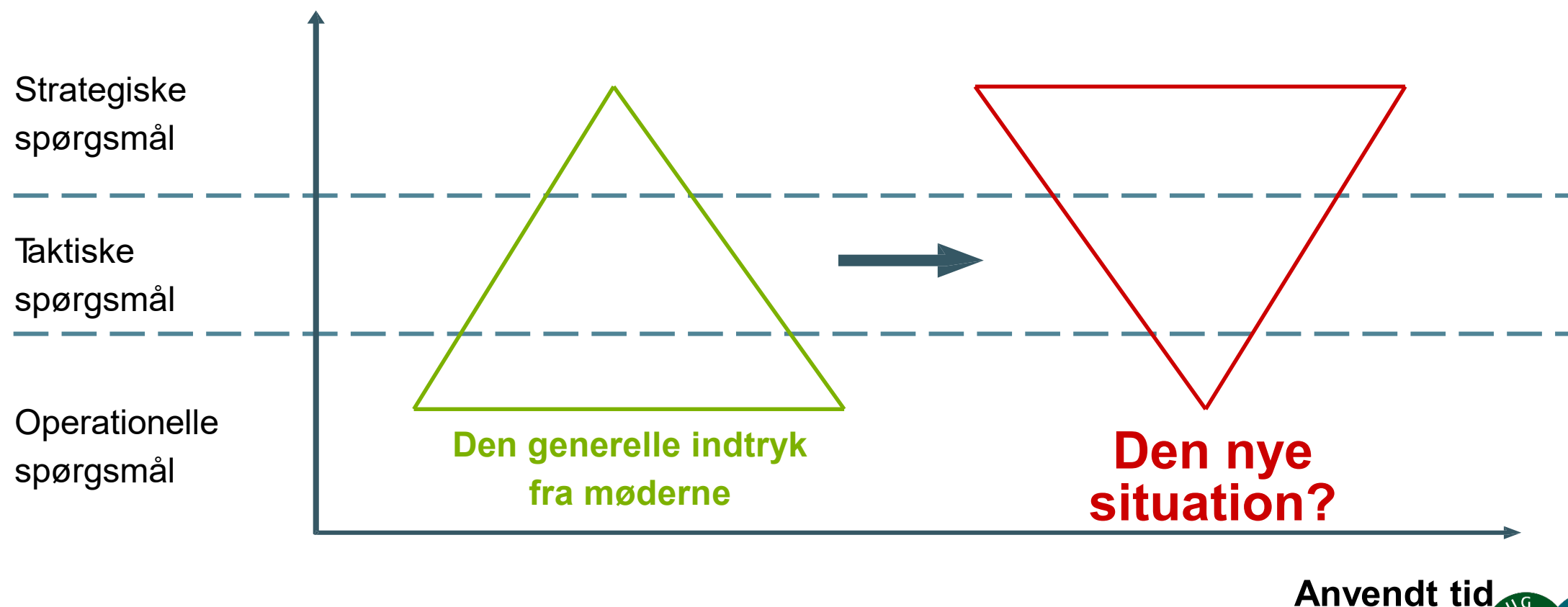
STYRKER i dag	• Hvor er vi stærkest? • Hvad har drevet succesen historisk? • Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?
SVAGHEDER i dag	• Hvor er vi svage? • Hvad hæmmer succes? • Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?
MULIGHEDER i fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder? • Hvad kan vi blive bedre til? • Hvad gør vi ikke i dag?
TRUSLER i fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske trusler? • Hvad skal vi tage os i agt for? • Hvad kan bremse succesen?

De strategiske

udviklingsveje



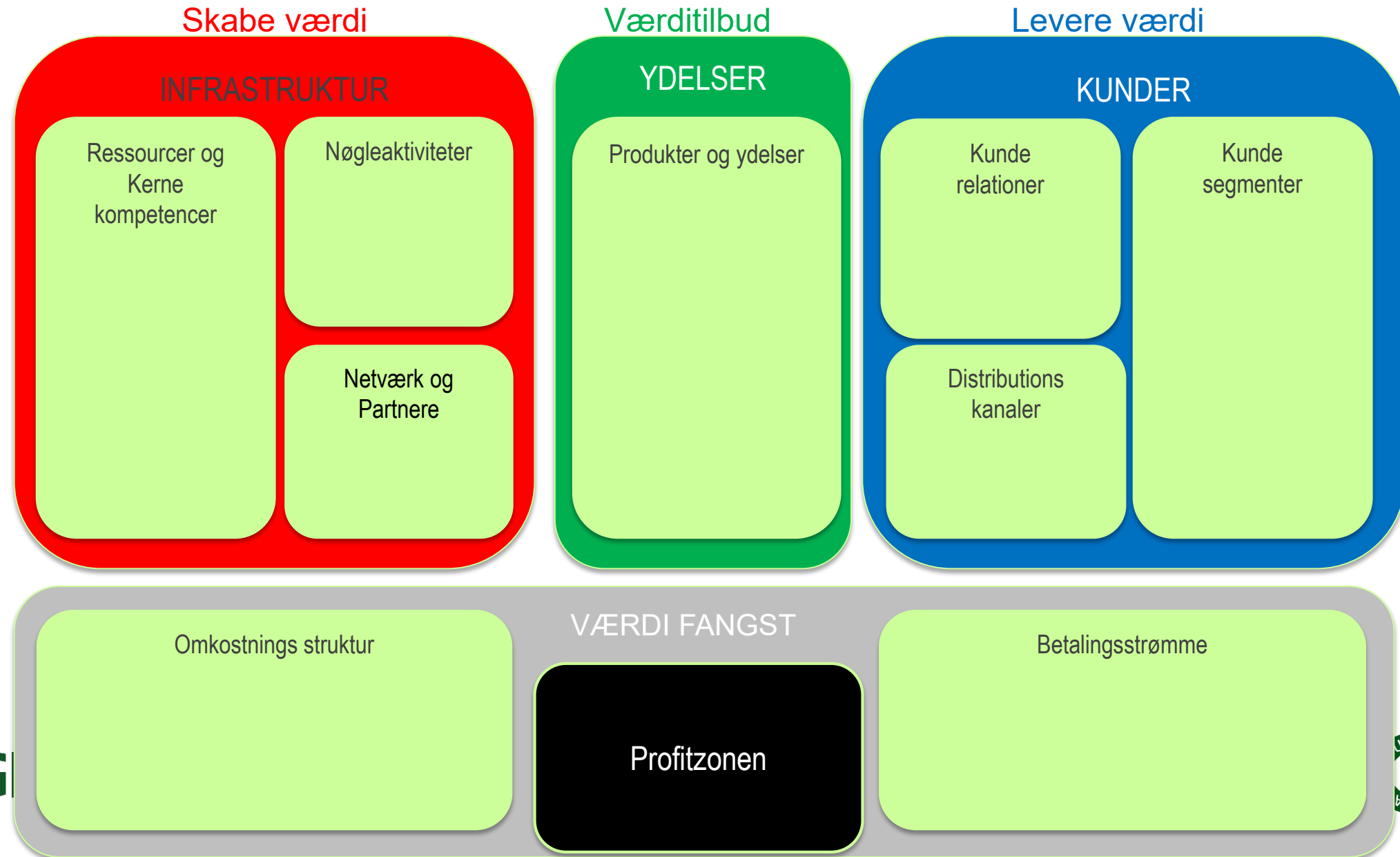
Ejerleders mindset for ledelse når virksomheden vokser og får medlemmere



4# ANBEFALING

**FORSTÅ OG STYRK DIN
FORRETNING**

Virksomhedens forretningsmodel



Hvilke nøgletal er gode til hvad?

Strategiske nøgletal



Styring på strategisk niveau

- Tilvalg og fravalg i strategien

Soliditetsgrad, pct =

$$\frac{\text{Egenkapital, ultimo}}{\text{Aktiver i alt, ultimo}} \cdot 100$$

Virksomhedens afkast, pct =

$$\frac{\text{Resultat før finansiering} + \text{Nettoforpagtning} - \text{Ejeraflønning}}{\text{gns.aktiver i alt} - \text{gns.private aktiver} - \text{gns.finansaktiver}} \cdot 100$$

Økonomisk nøgletal

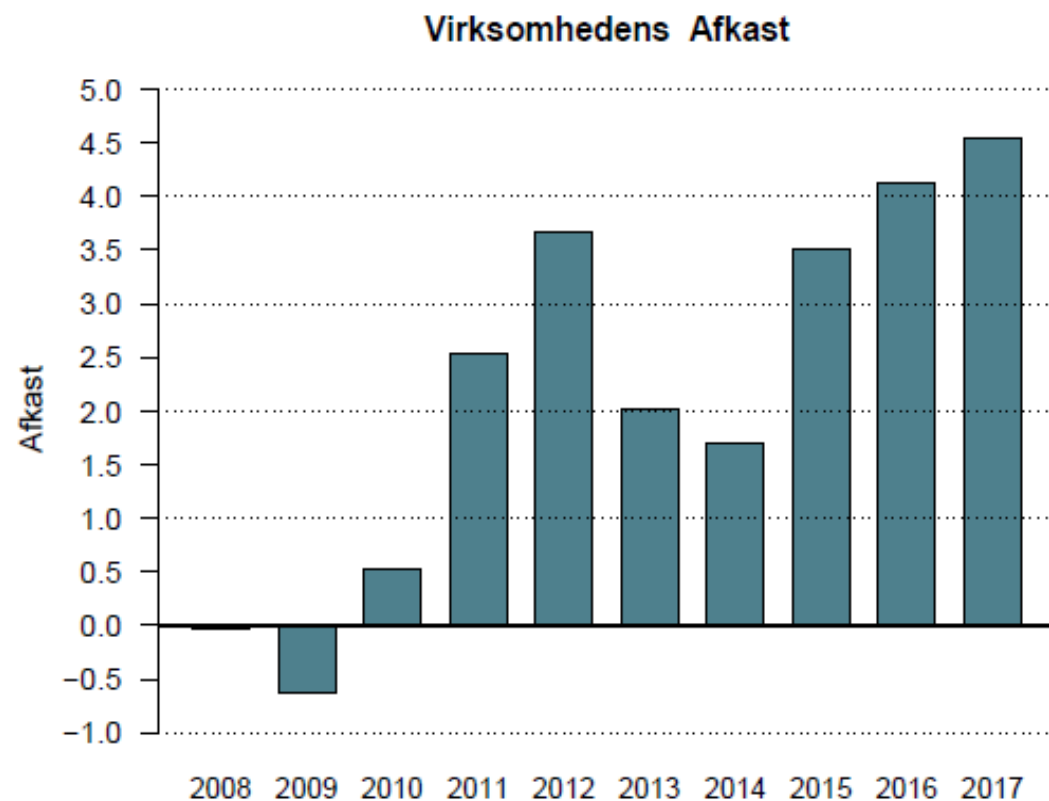


Optimering på taktisk niveau

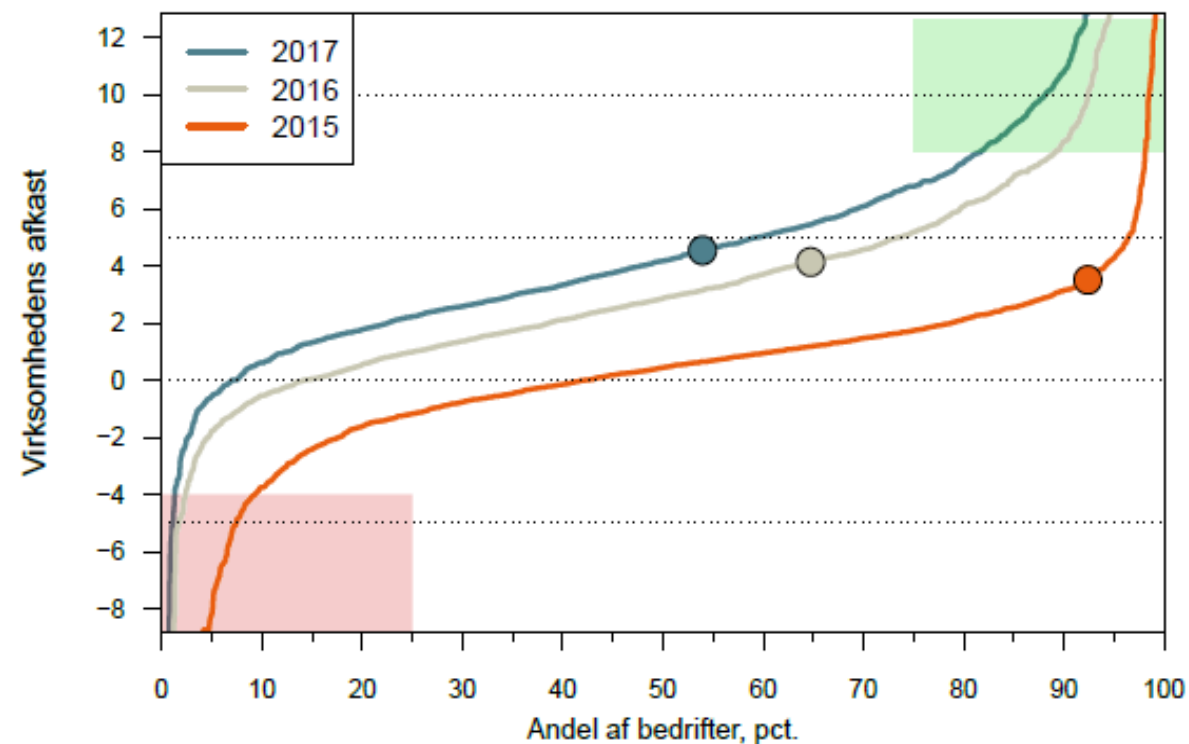
- Fokus på de årlige hovedprocesser

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.

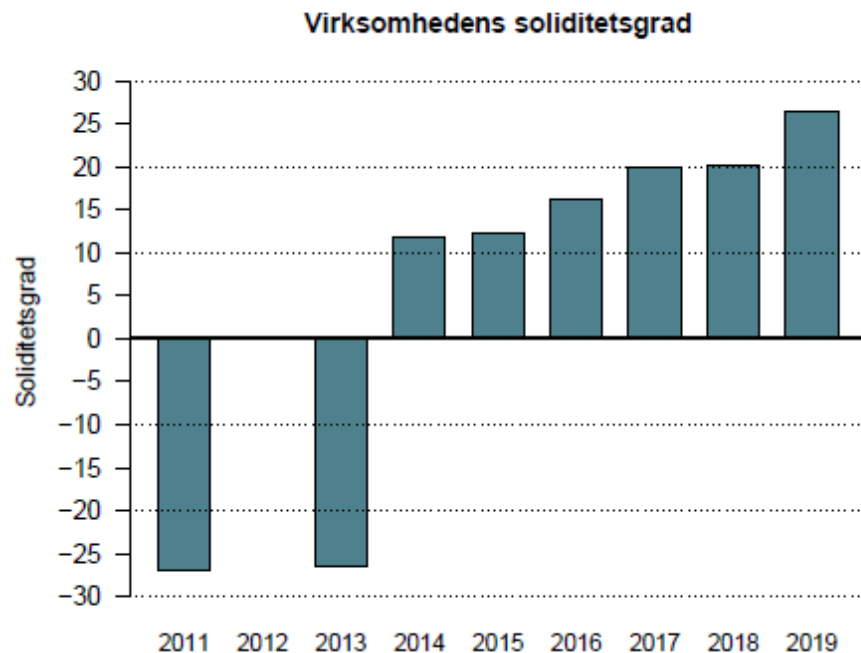
SEGES

NEGATIV REJSE

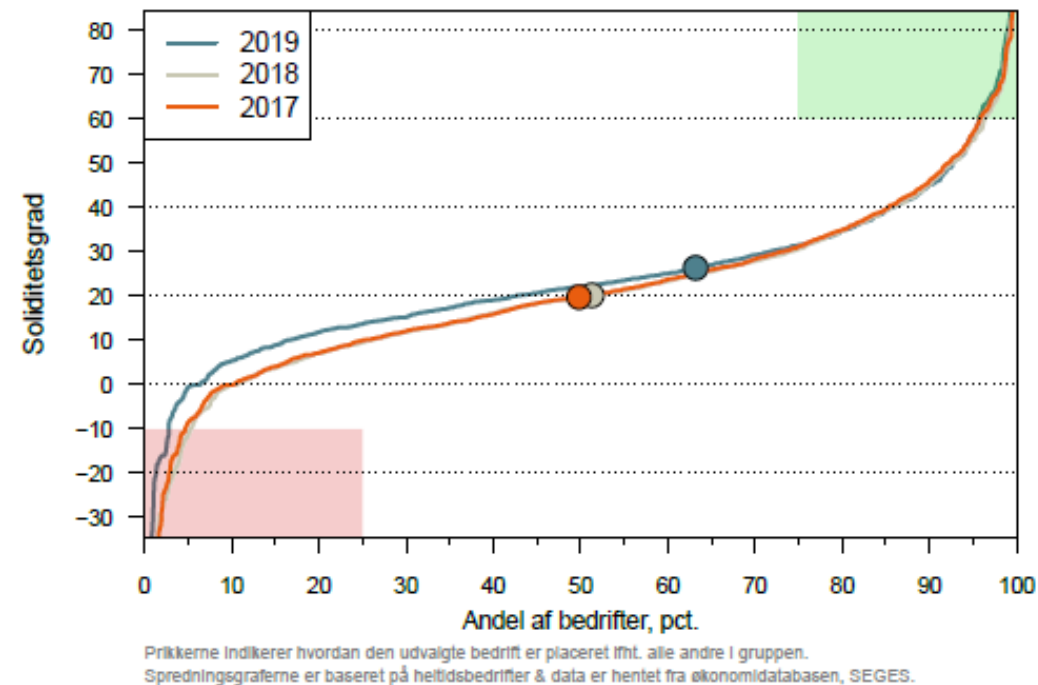


Strategisk nøgletalsrapport – soliditetsgrad - svineproducent

Figur 9: Virksomhedens soliditetsgrad de seneste 8 år.

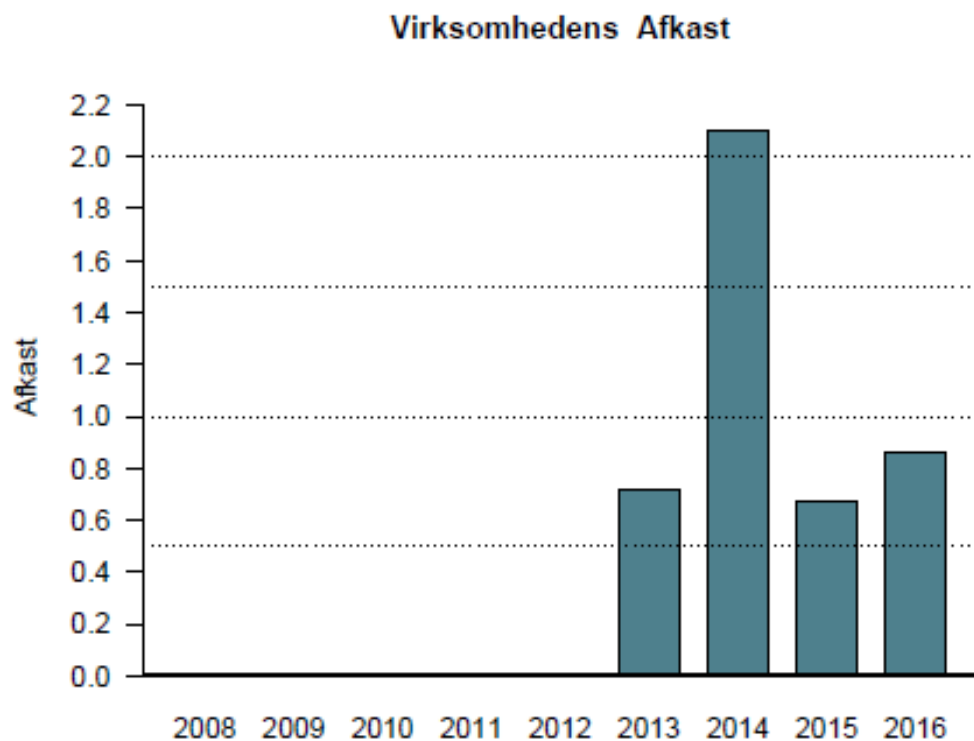


Figur 10: Spredningen over alle svineproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.

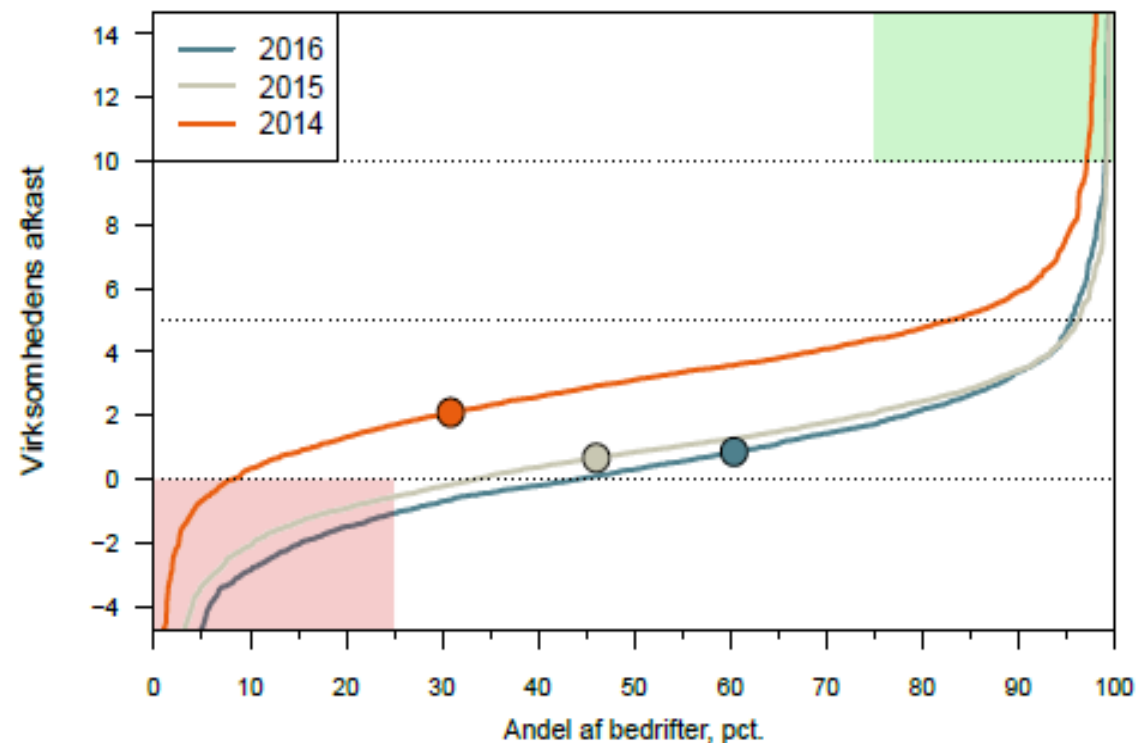


Strategisk nøgletalsrapport – mælkeproducent

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 4 år.



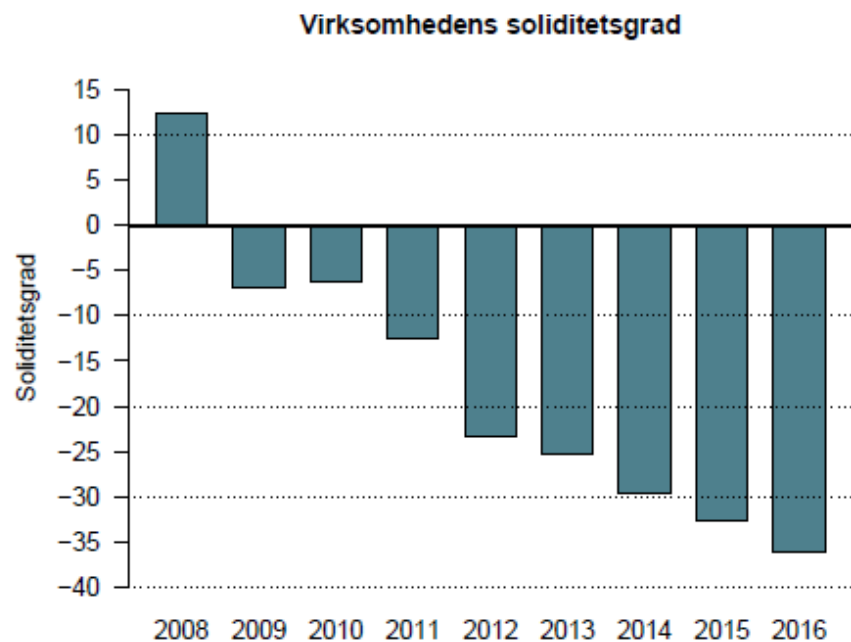
Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



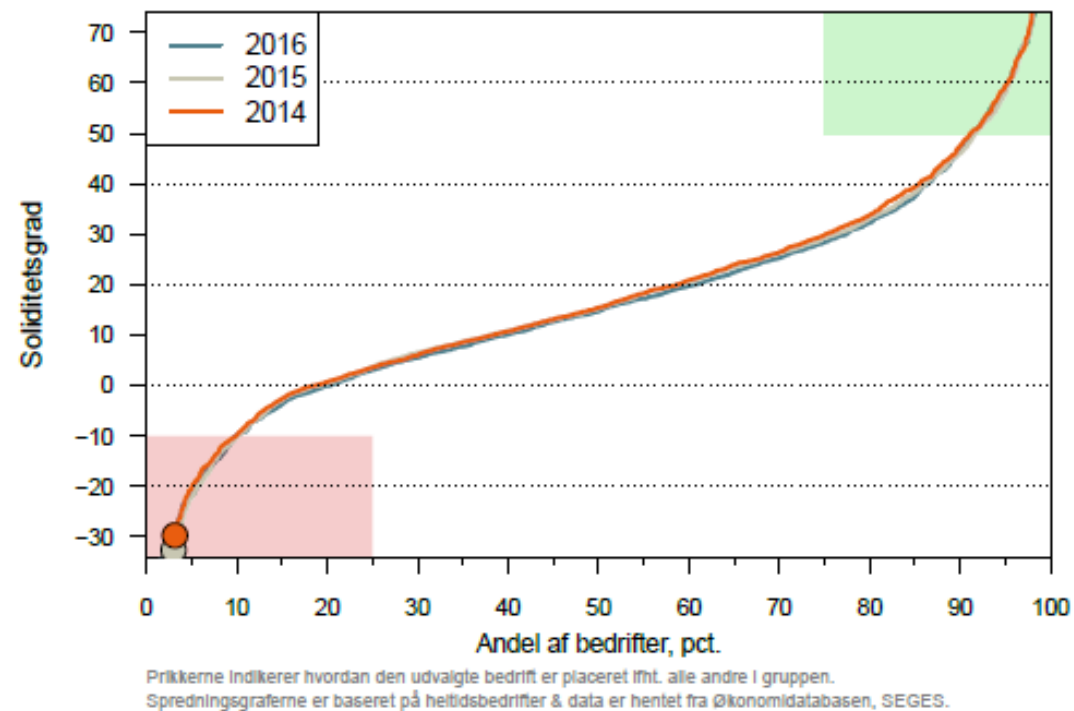
Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra Økonomidatabasen, SEGES.

Strategisk nøgletalsrapport – mælkeproducent

Figur 9: Virksomhedens soliditetsgrad de seneste 9 år.



Figur 10: Spredningen over alle mælkeproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



5# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

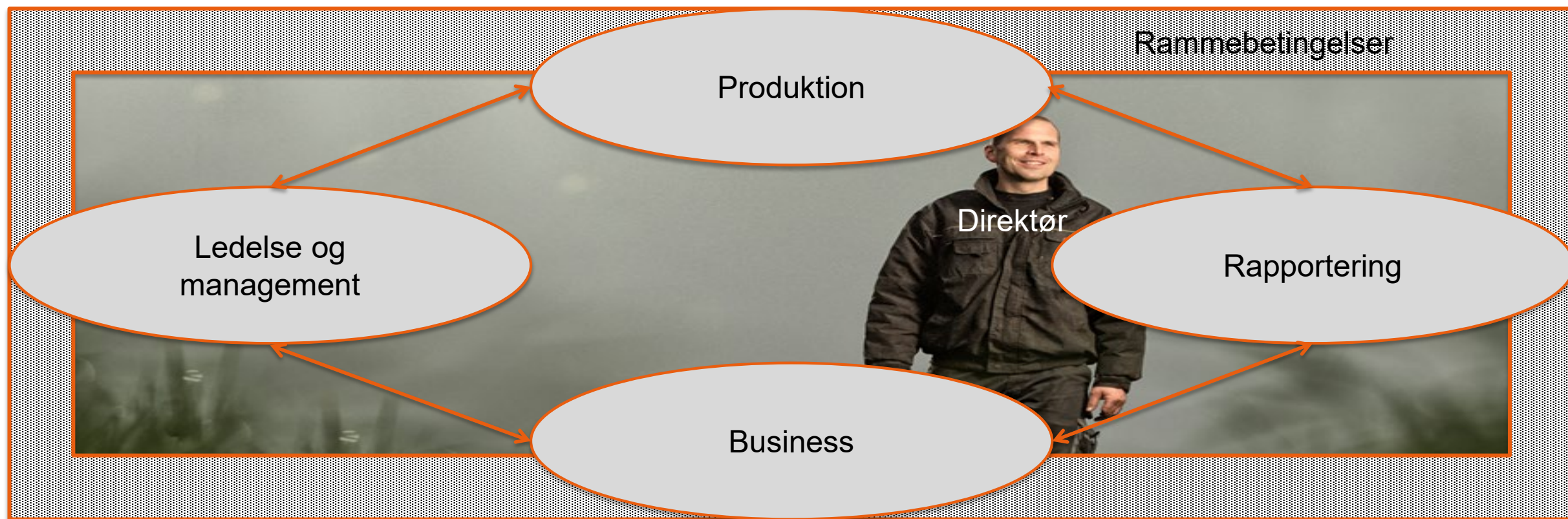
Implementering er vores "kæphest"



Virksomhedens governance

Bestyrelse

Advisory board



SEGES

På baggrund af de eksisterende rammebetingelser skal fremtidens landmand være bevidst om sine styrker og svagheder inden for de fire områder når virksomhedens strategi skal implementeres.

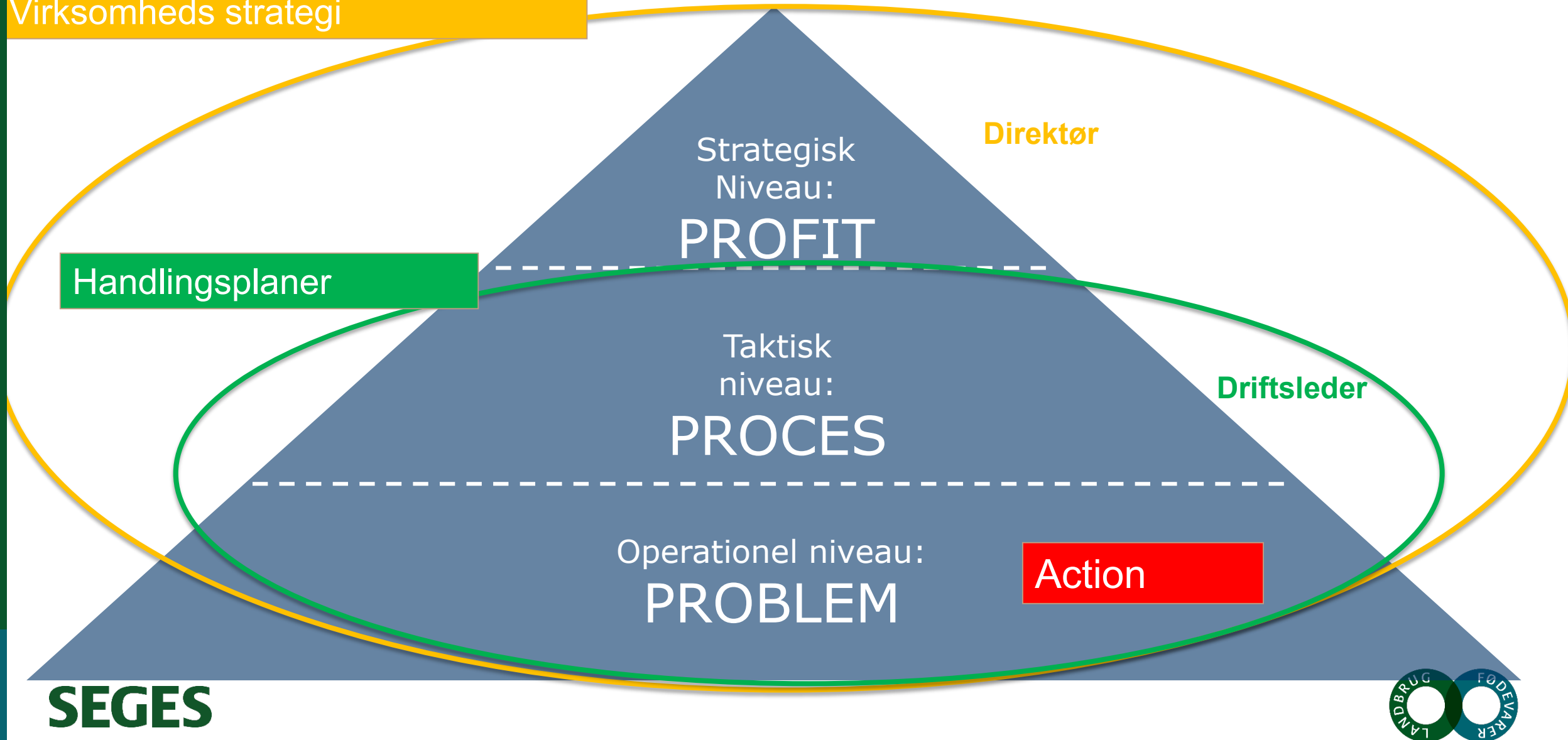


Strategiske advisory board

	Gårdråd Fag-Fagligt fokus	Gårdråd Regnskabs fokus	Turn around fokus	Advisory board Strategisk ledelse
Leder	Ejer	Ejer	Ekstern leder / Ejer	Ekstern leder / Ejer
Deltagere	Ejer Ansatte Faglige rådgivere Dyrlæge	Ejer Økonomi Rådgiver Eksterne specialister Virksomhedsrådgiver	Ejer Økonomi Rådgiver Bank Eksterne specialister Virksomhedsrådgiver	Ejer Strateg / Virksomhedsrådgiver Mentor / Coach Økonomikonsulent
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Interview / Samtale
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopfølgning Kontrol/Bevilling	Overlevelse	- Ejerleder / direktør - Eksekveringskraft - Virksomhedens forretningsmodel - Strategi og forretningsudvikling - Virksomhedens økonomiske robusthed - Virksomhedskultur og HRM
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu Senere fremtid	Fremtiden
Handler	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk

Ledelseslag – organisering - roller

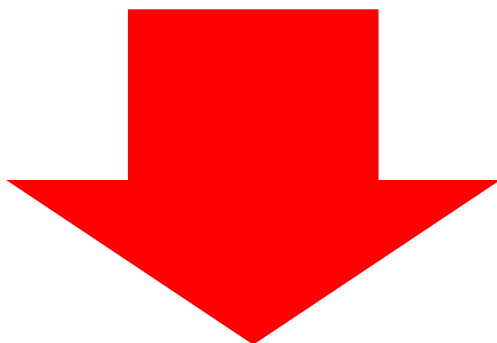
Virksomheds strategi



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

SEGES



Ledelse og lederskab

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"



Driftsledelse

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

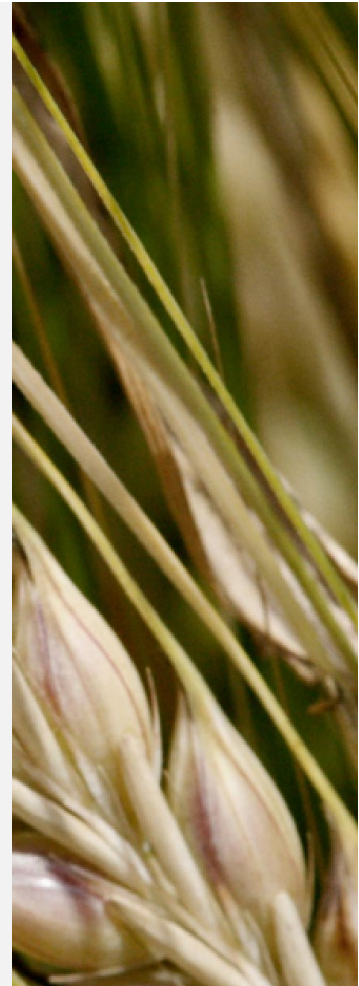
HR- forandringsledelse

Evaluering af forløb med 18 landmænd

- Afgørende for adfærdsændringer og forandringsledelse

November 2019

1. Motivation
2. Understøtte og skabe nysgerrighed
3. Prioritere tid til forandring i en travl hverdag
4. Få fastlagt retning for virksomheden og skabt et overblik
5. Etablere et fortrolig rum med plads til refleksion og overordnede drøftelser
6. Skriftlighed - tilpasset den enkelte
7. Ikke "bare" anvise løsninger, men få problemerne og mulighederne foldet ud
8. Fokus på, at man som ejerleder prioriterer "udvikling-af-mig-tid"
9. Opfølgning via engageret forandringsagent



Næste step



SEGES



Landbrugets robusthed og agilitet

- transformation mod høj robusthed og høj agilitet

Høj robusthed

Business earning money

Old business

Lav agilitet

Høj agilitet

Loser business

Upcoming business

Lav robusthed

SEGES





4. Spørgsmål

