

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd - Samling af opgaver målrettet ejerleder

SEGES, 27. november 2020

Projektleder Ivan Damgaard

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug



Tema

- Øget økonomisk og mental robusthed i landbruget

SEGES



1. Personligt udviklingskort 1

Vejledning i udfyldelse af det personlige udviklingskort

Det overordnede mål er øget økonomisk og mental robusthed i landbruget

Vi fokuserer på 3 indsatsområder for at opfylde det overordnede mål:

- **Personlig udvikling**

- Sæt nogle ord på hvad dine fokusområder er for din personlige udvikling, der skal til for, at bidrage til det overordnede mål
- Sæt derefter nogle ord på din konkrete adfærd i dag på din personlige udvikling

- **Virksomheds-og forretningsforståelse**

- Sæt nogle ord på hvad dine fokusområder er for din virksomheds-og forretningsforståelse, der skal til for at bidrage til det overordnede mål
- Sæt derefter nogle ord på din konkrete adfærd i dag på din virksomheds-og forretningsforståelse

- **Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering**

- Sæt nogle ord på hvad dine fokusområder er for din strategiske ledelse, forandringsledelse og eksekvering, der skal til for at bidrage til det overordnede mål
- Sæt derefter nogle ord på din konkrete adfærd i dag på din strategiske ledelse, forandringsledelse og eksekvering

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

Navn: Heine

Dato: 15/04-19

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
	INDSATS-OMRÅDER		
DINE FOKUSOMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
	• Få mere overskud • Være bedre til at slippe kontrollen og give slip • Bedre til at prioritere familie	• Vælge en retning og følge den.	• Være bedre til at følge op på nye tiltag • Afholde MUS
KONKRET ADFÆRD	• Jeg er bindeled til alt lige nu.	• Får mange nye ideer	• Manglende disciplin omkring tavlemøder og MUS

2. Personligt udviklingskort 2

Personligt udviklingskort 2

Husk at det skal være så konkret og let som muligt for dig at gå i gang med.

Formål

- At skabe ønskede adfærdsændringer, så du får tid og overskud til "det rigtige for dig" i din hverdag.
- Det er vigtigt, at det bliver så konkret som muligt - Jo mere konkret, jo lettere er det at komme i gang med adfærdsændringen.
- Arbejd med én adfærdsændring ad gangen og test løsninger af til, du når frem til den bedste løsning for dig.
- **Hvordan du udfylder dit personlige udviklingskort 2**
 - Overvej og noter hvilken konkret adfærd du ønsker at arbejde med i boks 1
 - Overvej og noter hvilke barrierer der forhindrer dig i denne adfærd i boks 2
 - Overvej og noter hvilke løsninger der kan hjælpe dig over barrieren i boks 3
 - Gå ud og test det i din dagligdag – boks 4
 - virker det – **PERFEKT**
 - Virker det ikke – **så må du finde en anden løsning på barrieren, som du kan teste**

Personligt udviklingskort 2 - test

HVILKEN KONKRET ADFÆRD
ØNSKER JEG?

HVILKE BARRIERER
FORHINDRER DENNE
ADFÆRD?

HVILKEN LØSNING KAN
HJÆLPE MIG OVER
BARRIERERNE?

TEST LØSNINGEN I DIN
DAGLIGDAG. VIRKER DET?



Eksempel - Personligt udviklingskort 2

- 4 medarbejdere

HVILKEN KONKRET ADÆFRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?
Personlig frihed i min virksomhed Være mere sammen med min familie Afgive suverænitet i dagligdagen Bruge mere tid på kontoret med min hustru og sammen løfte kontorfunktionen Jeg vil gerne være mere frisk om aftenen til at være sammen med familien	Jeg bliver indhentet af virkeligheden, når der altid mangler hænder i virksomheden Jeg vil gerne være med – alle steder i virksomheden, især hvis noget ikke er gjort som jeg forventer Jeg har det ikke godt med at sidde på kontoret, når jeg ved der er ting der skal laves i stald/mark Mine lange arbejdsdage, tapper energi, når det bliver aften	Lære at prioritere, hvad der er vigtigst for at opnå mine mål Lave handling på mine mål Jeg skal turde give slip og uddelegere. Jeg skal i en uge registrere hvad det er jeg bruger min tid på – min hustru hjælper. Herefter drøfter jeg med hende hvad jeg kunne uddelegere, evt. ved at koble en medarbejder på i lidt flere timer. Målet er at begrænse mit tidsforbrug med min. 20% Kontakte erhvervscoach Min hustru og jeg aftaler et fast tidspunkt, hvor de sammen sidder på kontoret. Vi udarbejder sammen en plan for hvad der skal tales om/arbejdes med/beslattes på disse møder – advisory board kan bruges til at kvalitetssikre plan for møderne Hver onsdag, fra og med uge 42 holder jeg fri om eftermiddagen	

3. Personen bag virksomheden

Baggrund for disse opgaver

Virksomhedens økonomiske resultater afhænger i høj grad af mennesket/ejerlederen bag virksomheden.

Målet med dette indsatsområde og aktivitet er at få afdækket ejerleders:

- Personlige strategi/drømme for fremtiden
- Personlige styrker og svagheder

Mit ideelle jeg – hvem vil jeg gerne være

SEGES



Mit ideelle jeg – hvem vil jeg gerne være

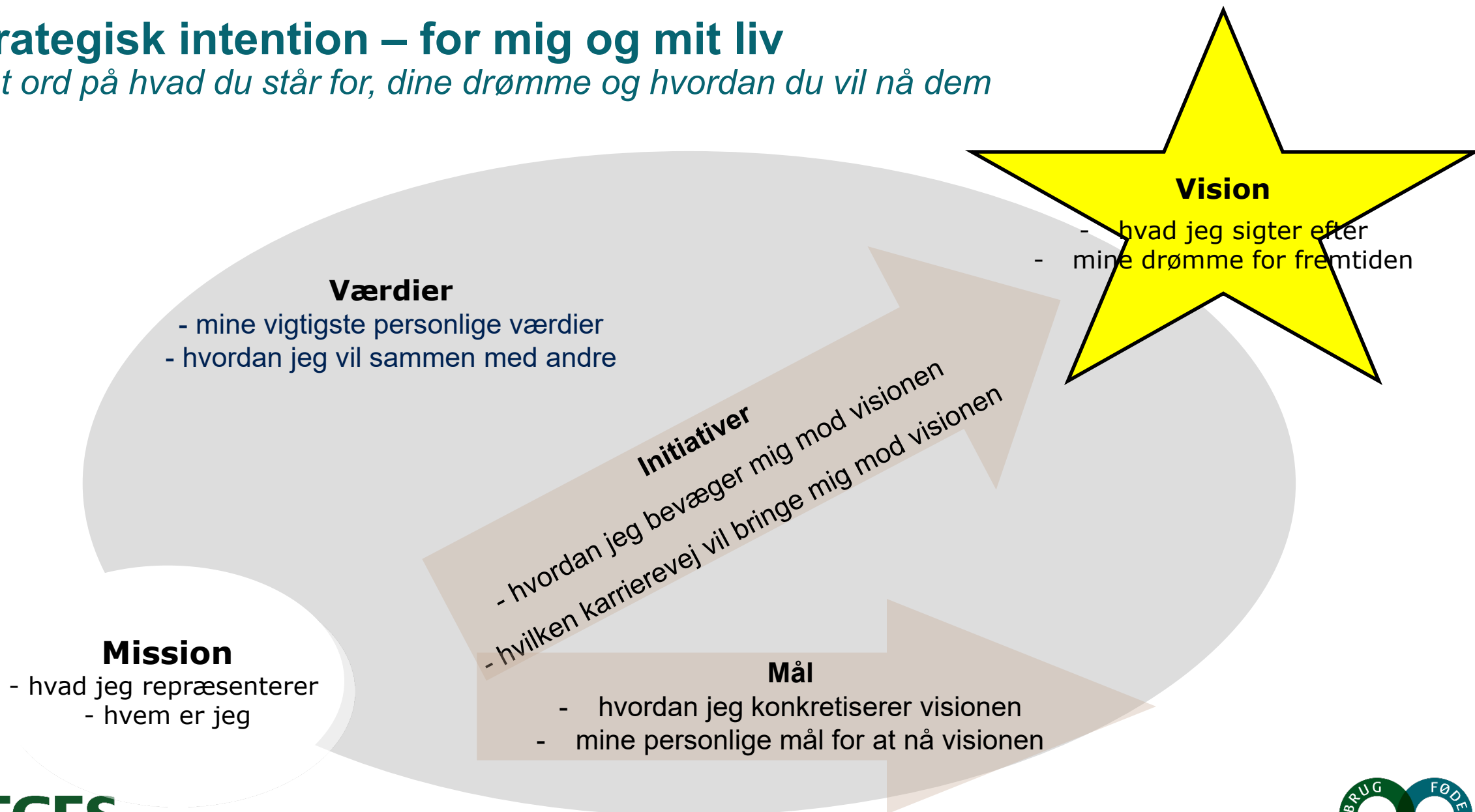
Sæt tid af til at drømme alene og efterfølgende sammen med din ægtefælle/partner

Svarene noteres på slide nr. 15

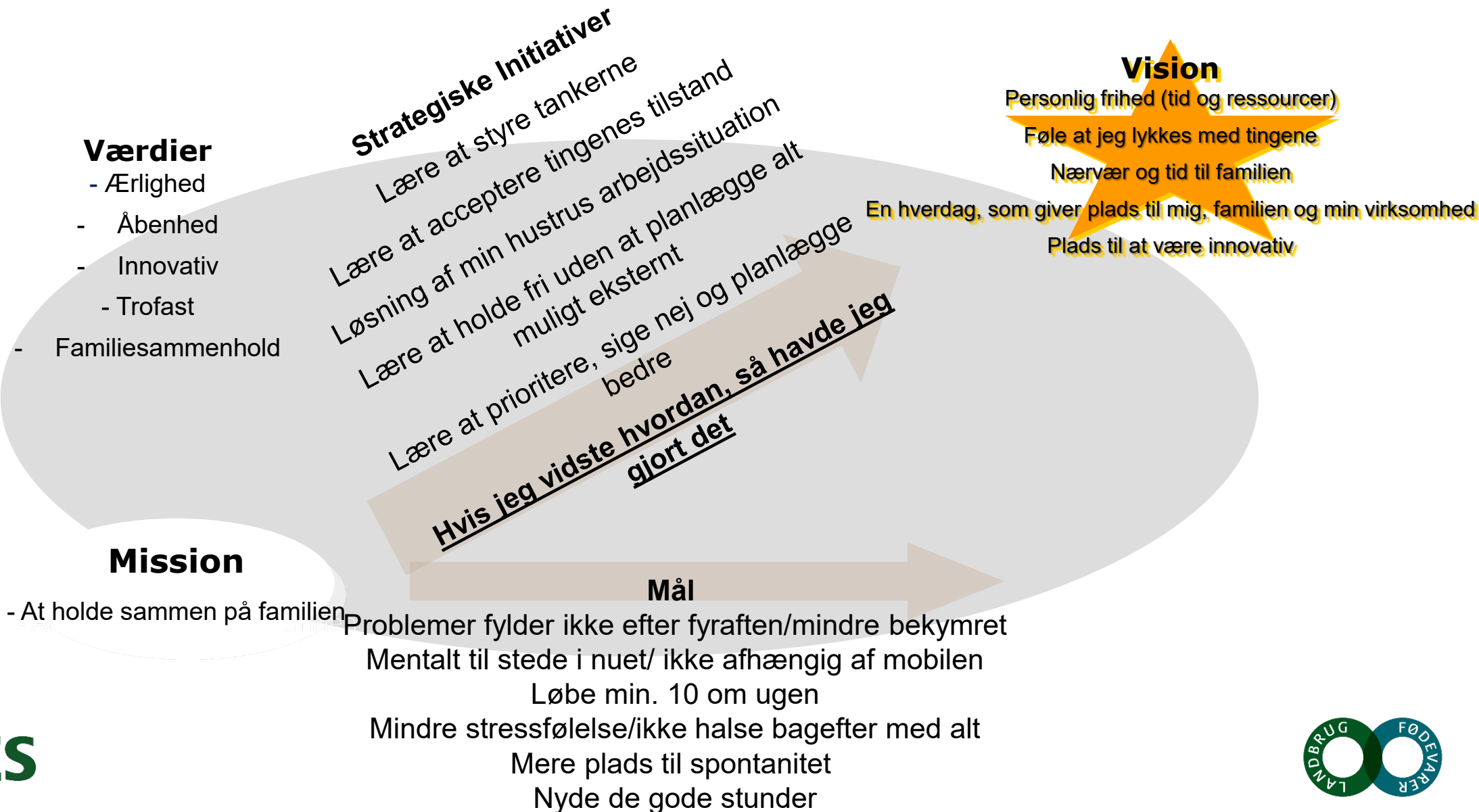
- Sæt ord på dine drømme for fremtiden – gerne opdelt på personlige drømme, drømme som familie og drømme som ejerleder.
- Opsæt mål for de drømme, du vil nå i fremtiden– gerne opdelt på personlige drømme, drømme som familie og drømme som ejerleder.
- Sæt dine personlige værdier/principper op, der skal danne basis for din vej mod dine drømme.
- Slut med at sætte ord på de initiativer, der skal flytte dig fra, hvor du er i dag (mission) frem mod dine drømme – gerne opdelt på personlige drømme, drømme som familie og drømme som ejerleder.

Strategisk intention – for mig og mit liv

Sæt ord på hvad du står for, dine drømme og hvordan du vil nå dem



Min personlige strategiske intention, et eksempel



Mit virkelige jeg – hvem er jeg

SEGES



Mit virkelige jeg – hvem er jeg

- Brug tid til at udfordre dig selv på udfyldelsen af den efterfølgende skabelon, og drøft den efterfølgende med din ægtefælle/partner

Udfyld skabelonen på slide nr. 19

- Opdel gerne dine inputs på personlige inputs, ejerleder inputs og familie inputs.
- Når du er kommet gennem alle kasserne, prøver du at samle henholdsvis de største udfordringer og potentialer, som du ser personlig, som ejerleder og som familie.

Analyse af mig som person, virksomhedsejer og familiemenneske

Styrker at bygge på

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Svagheder at adressere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Sikre usikkerheder

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Vigtige forandringer

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Muligheder at kapitalisere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Trusler at minimere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Bastioner at forsvare

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Områder at aflære

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Top 3 udfordringer

- 1.
- 2.
- 3.

Top 3 potentialer

- 1.
- 2.
- 3.

Instruktion

- 1) Udfyld med 3 – 5 punkter i hver af de 8 kasser
- 2) Du samler op på din analyse ved at udfylde "Top 3 udfordringer" og "Top 3 potentialer"
- 3) Du kan finde inspirationsspørgsmål på næste side

Forklaringer

Styrker at bygge på

- *Hvad er vi gode til i dag?*
- *Hvad fungerer godt?*
- *Hvor er vi bedre end de andre?*

Svagheder:

- *Hvad er vi ikke gode til i dag?*
- *Hvor er vi svagere end de andre?*
- *Er der noget vi er dårlige til?*

Usikkerheder:

- *Hvad ved vi ikke?*
- *Hvad skal vi blive klogere på?*

Vigtige forandringer

- *Er der noget vi ved, vi skal forandre?*
- *Er der nogle forandringer, som vi ved kommer?*

Muligheder at gribe:

- *Hvilke overordnede muligheder kan vi se for os?*
- *Hvad kan vi ændre ved?*
- *Hvad kan vi blive bedre til?*
- *Hvad gør vi ikke i dag?*

Trusler at minimere:

- *Er der noget vi skal tage os i agt for?*
- *Hvad kan bremse os?*

Bastioner at forsvare:

- *Hvad må vi bare ikke ændre ved?*
- *Hvad vil vi slås for?*

Områder at aflære:

- *Hvad hæmmer os?*
- *Hvad skal vi stoppe med at gøre?*
- *Hvilken "plejer" skal vi gøre længere?*

Analyse af mig, et eksempel

30. november 2020 2
1

Styrker at bygge på

1. God til at se muligheder
2. Entreprenør /producent
3. God til at skabe tillid
4. Skaber gode resultater
5. Godt netværk

Svagheder at adressere

1. Stort temperament
2. Meget direkte kommunikator
3. Manglende erfaring
4. Arbejde/fritid

Sikre usikkerheder

1. Politik og rammevilkår
2. Sygdom

Vigtige forandringer

1. Omgås temperament
2. Kommunikation/adfærd
3. Arbejde/fritid

Muligheder at kapitalisere

1. Generationsskifte problematikken
2. Samarbejdspartnere
3. Leje/købe jord
4. Trække på netværk

Trusler at minimere

1. Økonomisk frihed
2. Frihed (ift arbejdstid)
3. Søge ny viden
4. Komfortzone (vaner)

Bastioner at forsvare

1. Frihed ved selv at bestemme
2. Økonomisk frihed/råderum
3. Sociale relationer

Områder at aflære

1. Forventningsafstemning
2. Coach/rådgiver
3. Blive den bedste leder!

Top 3 udfordringer

1. Kommunikation /adfærd
2. Arbejde/fritid
3. "Hvordan bliver jeg den bedste leder?"

Top 3 potentialer

1. God til at se muligheder
2. Skaber gode resultater
3. Godt netværk

Mit virkelige jeg – hvem er jeg

- mine styrker, mine gaps og min dagsorden for indlæring

SEGES



Mine styrker, mine gaps og min dagsorden for indlæring

- Her samles dine inputs fra opgave 1 og 2
- Dette er basis for dit videre arbejde med dig selv som person, som familiemenneske og som ejerleder.

Mig som **person**

Mit ideelle jeg om 0 – 3 år – Hvor ser jeg mig selv?

Mit ideelle jeg Hvor ser jeg mig selv om 0-3 år? Hvad drømmer jeg om i den ideelle verden/situation?	➤ ➤ ➤
Mine styrker Hvilke styrker har jeg allerede ift. at nå mit ideelle jeg?	✓ ✓ ✓
Mine gaps Hvor er der huller ift. mit ideelle jeg om 0-3 år, og de styrker jeg allerede har? Eller med andre ord, hvad vil jeg gerne udvikle for at nå mit ideelle jeg?	○ ○ ○
Handlingsplan Handlinger jeg vil sætte i gang for at udfylde mine gaps, så jeg kommer tættere på mit ideelle jeg	1. 2. 3.

Mig som **ejerleder**

Mit ideelle jeg om 0 – 3 år – Hvor ser jeg mig selv?

Mit ideelle jeg Hvor ser jeg mig selv om 0-3 år? Hvad drømmer jeg om i den ideelle verden/situation?	➤ ➤ ➤
Mine styrker Hvilke styrker har jeg allerede ift. at nå mit ideelle jeg?	✓ ✓ ✓
Mine gaps Hvor er der huller ift. mit ideelle jeg om 0-3 år, og de styrker jeg allerede har? Eller med andre ord, hvad vil jeg gerne udvikle for at nå mit ideelle jeg?	○ ○ ○
Handlingsplan Handlinger jeg vil sætte i gang for at udfylde mine gaps, så jeg kommer tættere på mit ideelle jeg	1. 2. 3.

Mig som familiemenneske

Mit ideelle jeg om 0 – 3 år – Hvor ser jeg mig selv?

Mit ideelle jeg Hvor ser jeg mig selv om 0-3 år? Hvad drømmer jeg om i den ideelle verden/situation?	➤ ➤ ➤
Mine styrker Hvilke styrker har jeg allerede ift. at nå mit ideelle jeg?	✓ ✓ ✓
Mine gaps Hvor er der huller ift. mit ideelle jeg om 0-3 år, og de styrker jeg allerede har? Eller med andre ord, hvad vil jeg gerne udvikle for at nå mit ideelle jeg?	○ ○ ○
Handlingsplan Handlinger jeg vil sætte i gang for at udfylde mine gaps, så jeg kommer tættere på mit ideelle jeg	1. 2. 3.

4. Virksomhedsoversigt

Opgave 1: Virksomhedsoversigt

01

Udfyld de grønne kasser med fakta om din virksomhed
- Se evt. eksempler på udfyldelse

02

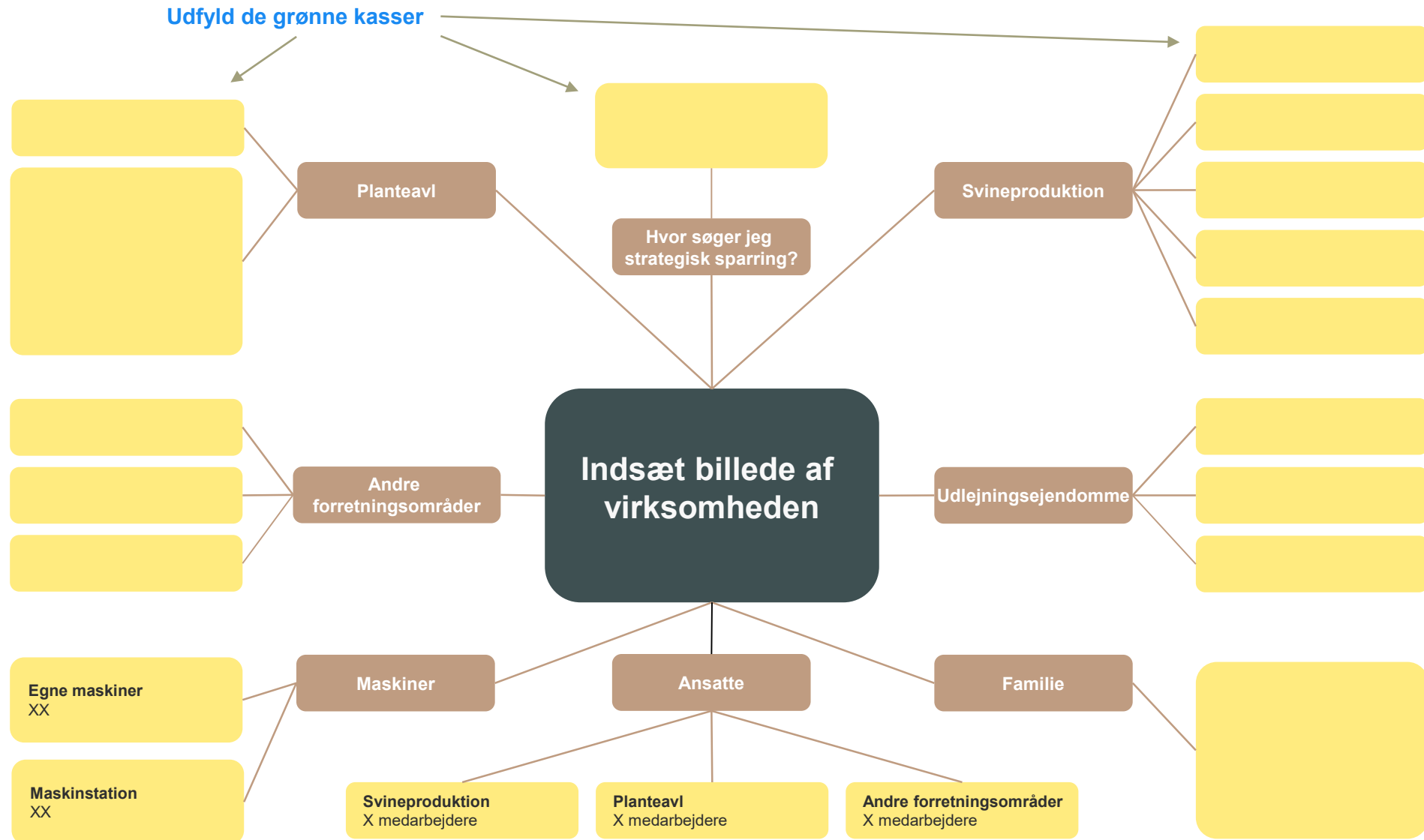
Indsæt gerne et billede af dig og din virksomhed

03

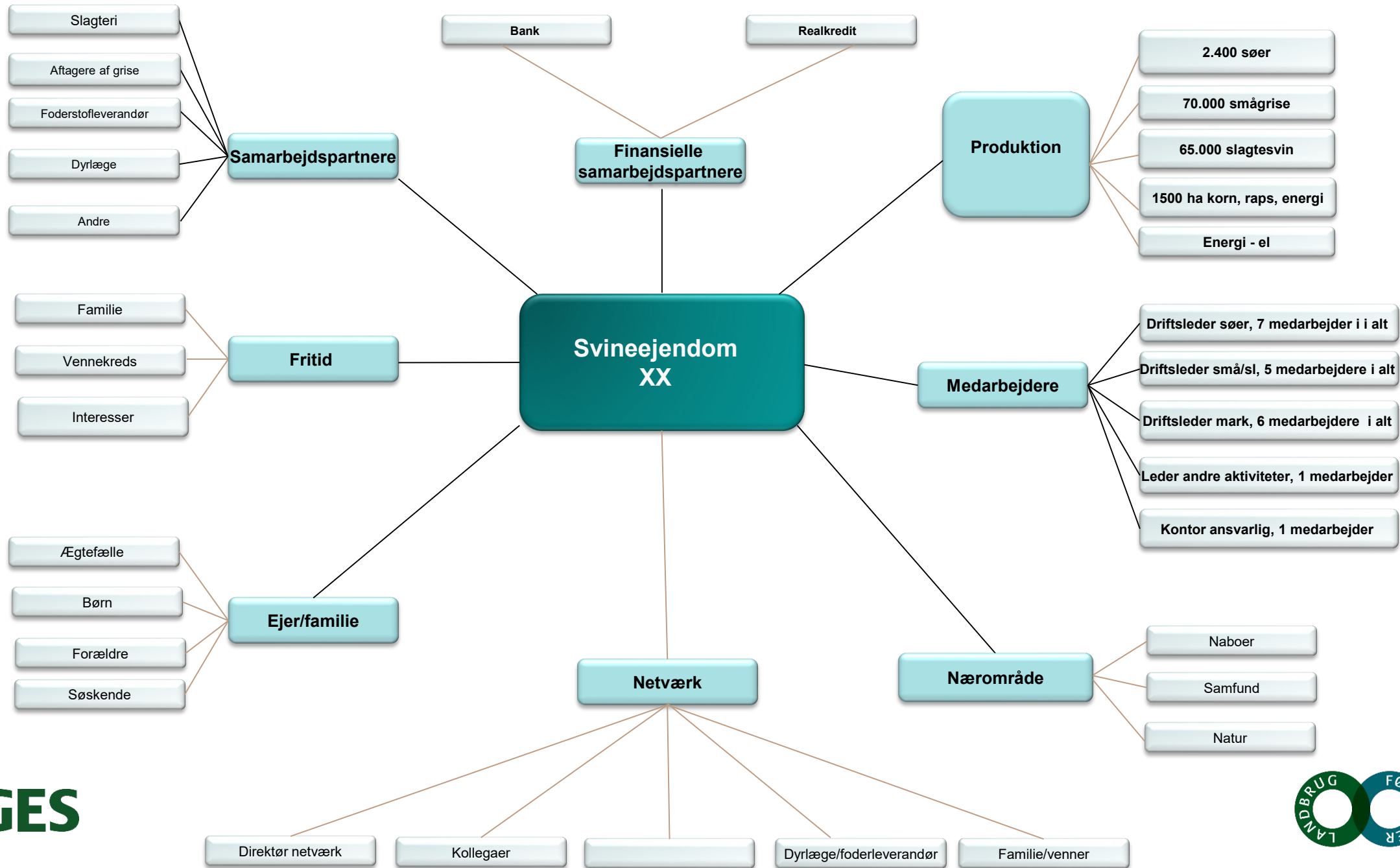
Virksomhedsbeskrivelsen skal du bruge til:
- præsentation af din virksomhed
- som forside til din rapportering til banken

Dit eller virksomhedens navn

- Oversigt over virksomheden

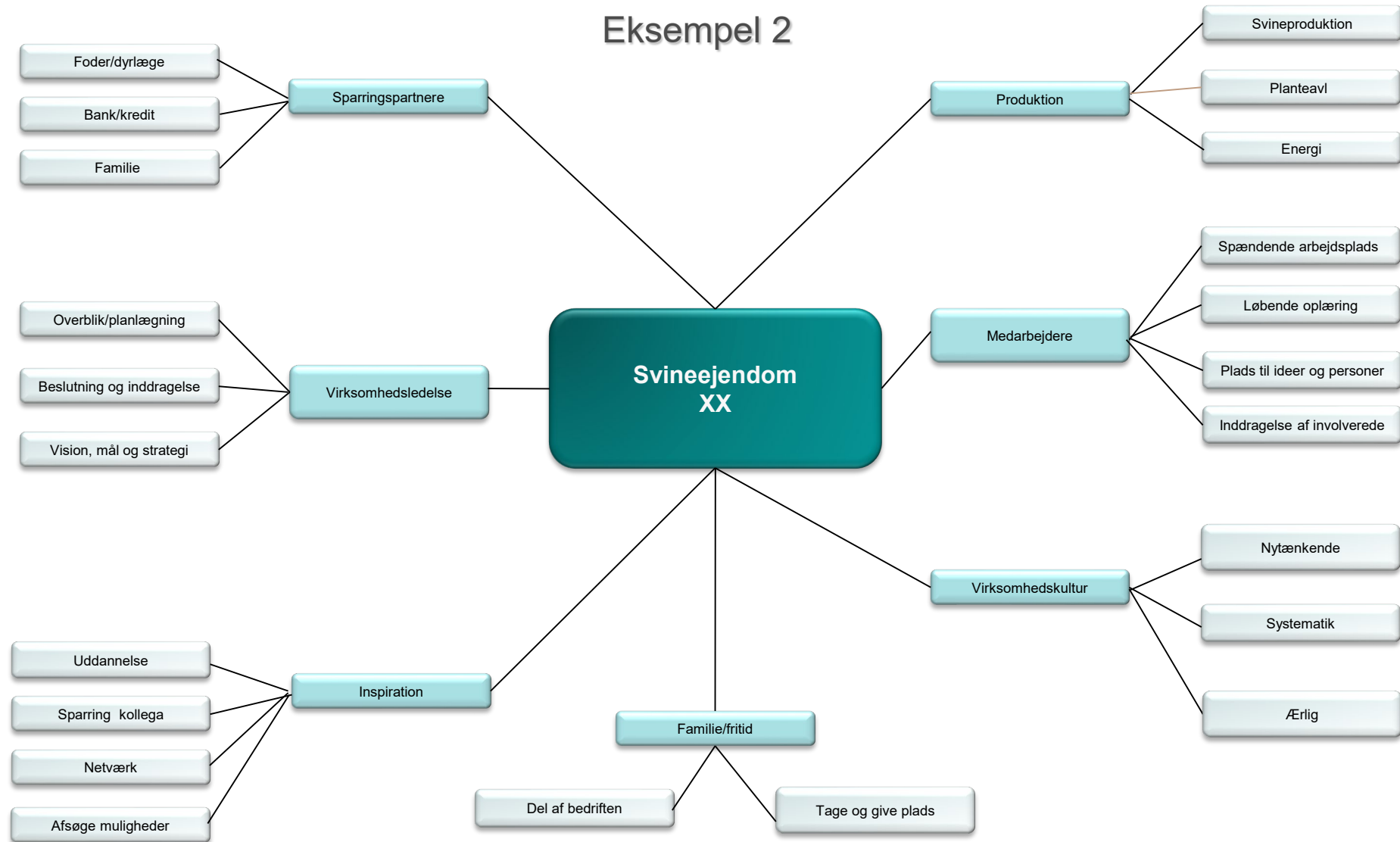


Virksomhedsoversigt – eksempel 1



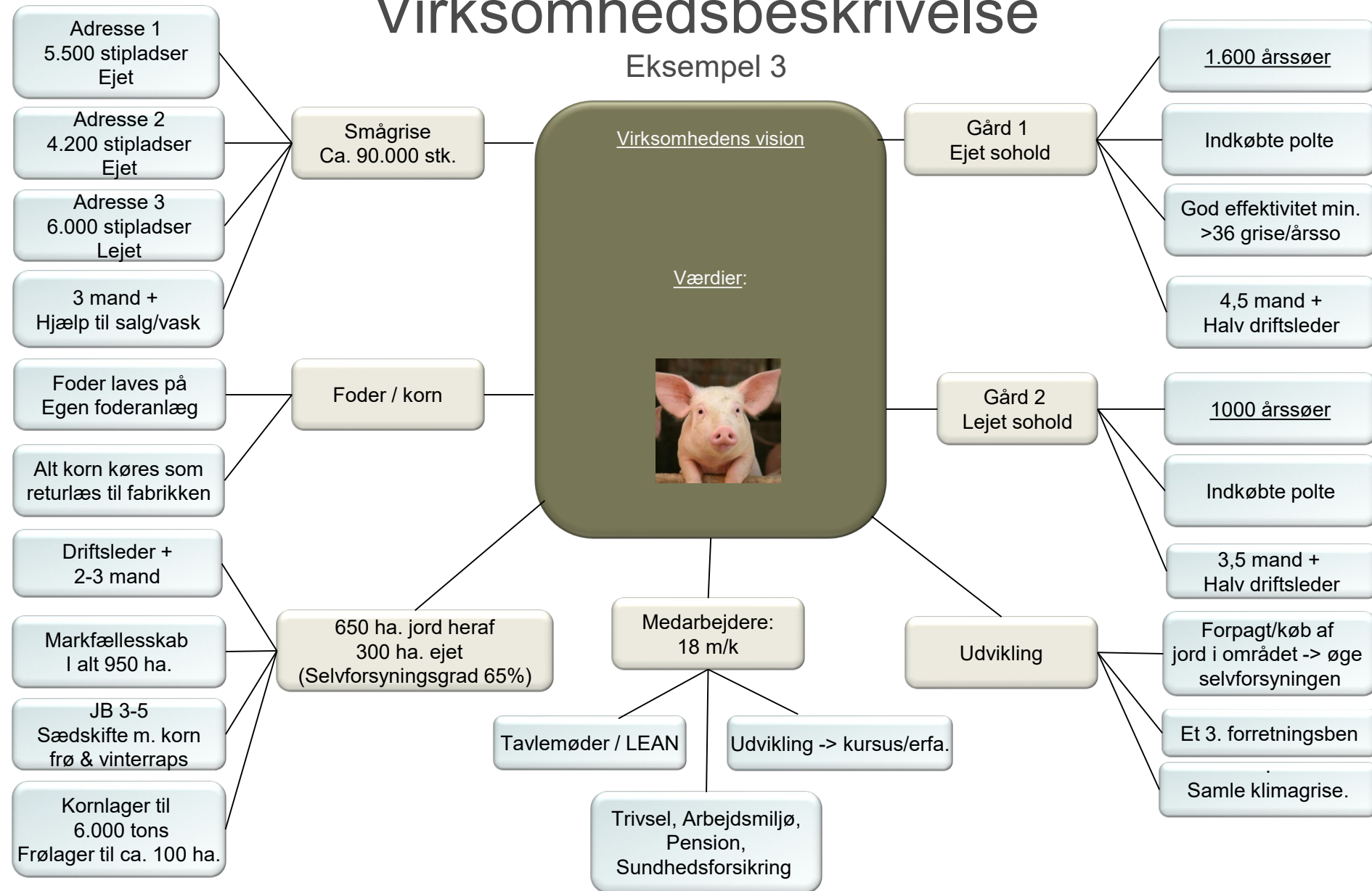
Det strategiske kompetencekort

Eksempel 2

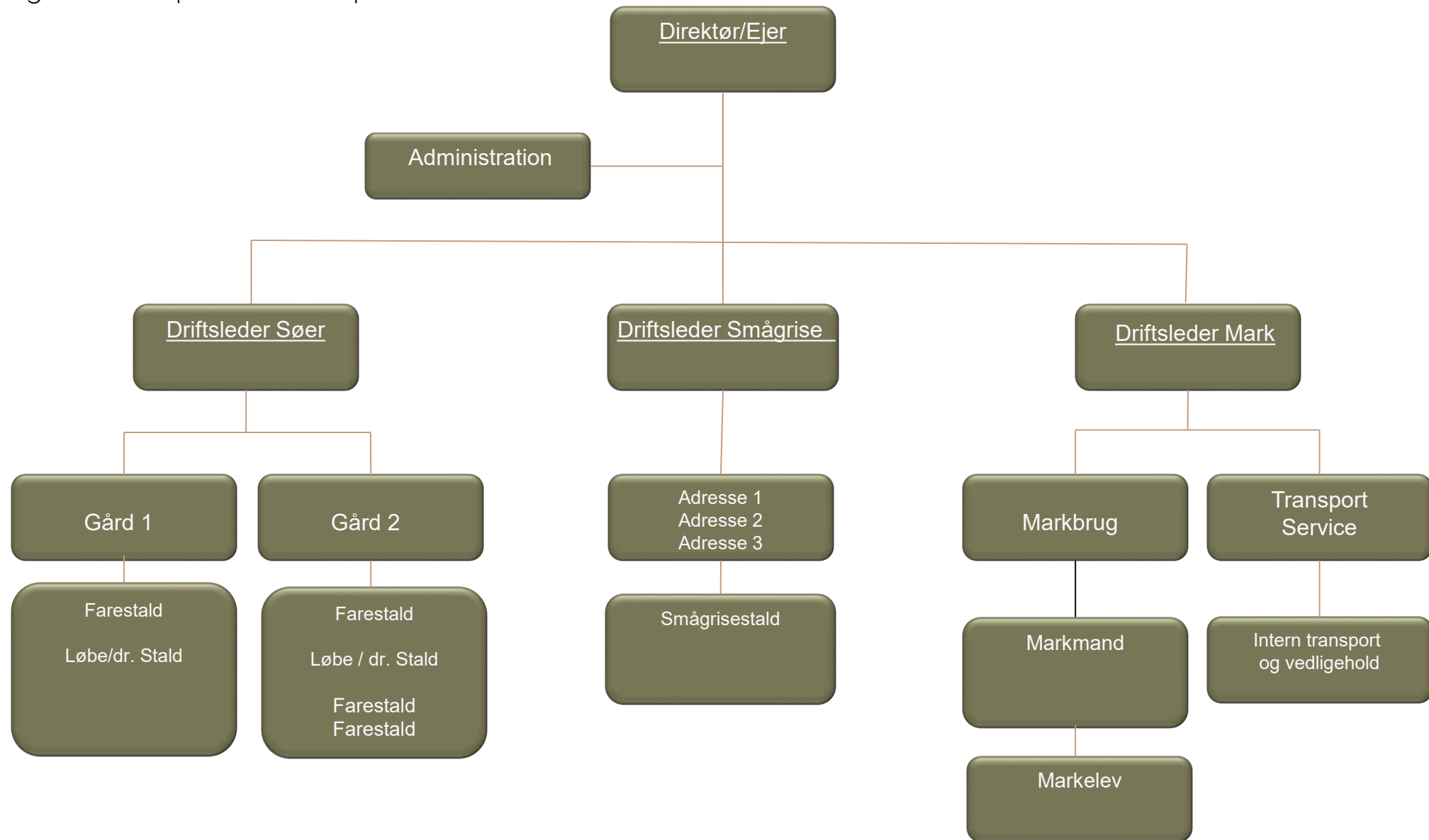


Virksomhedsbeskrivelse

Eksempel 3

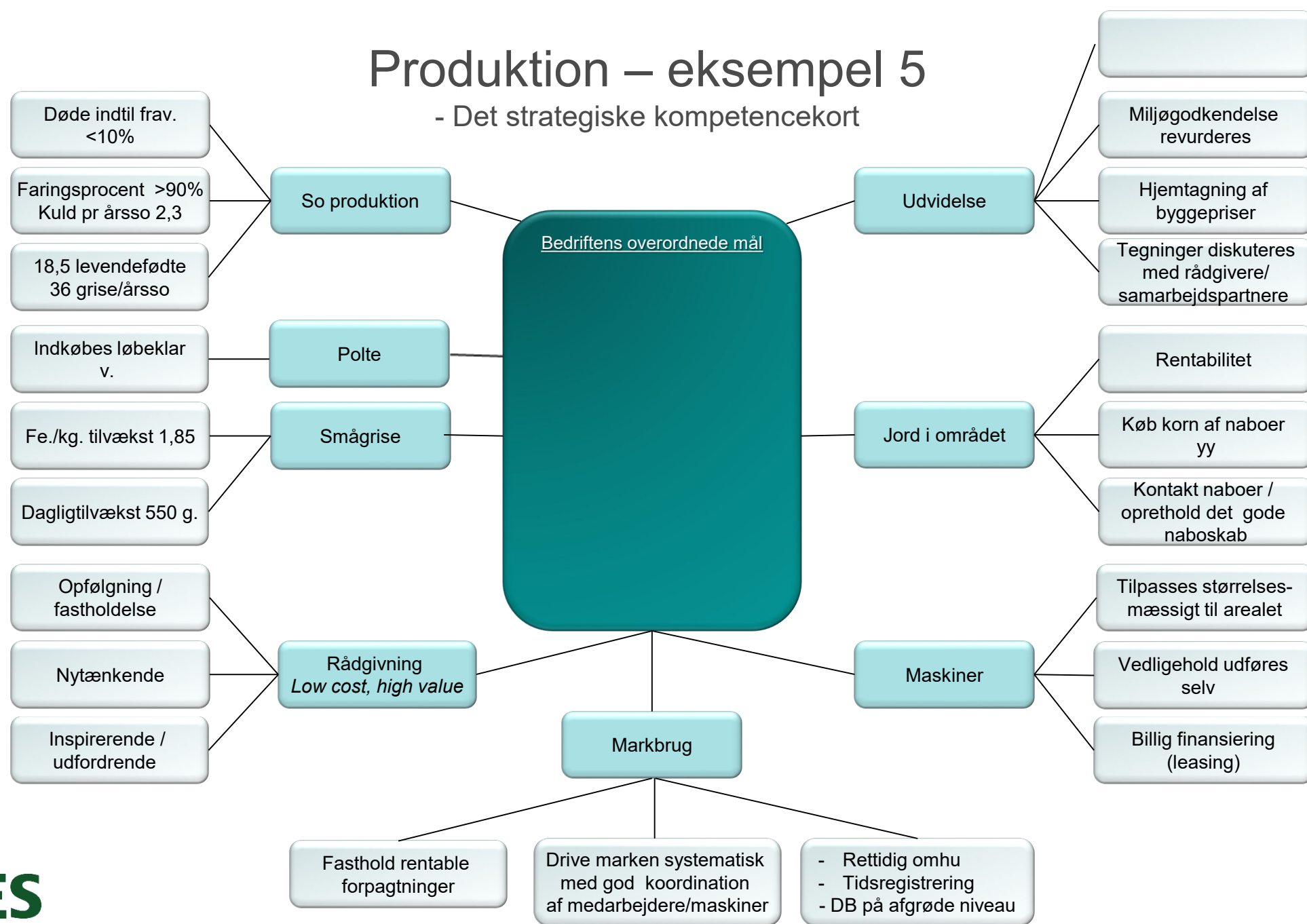


Organisationsplan – eksempel 4

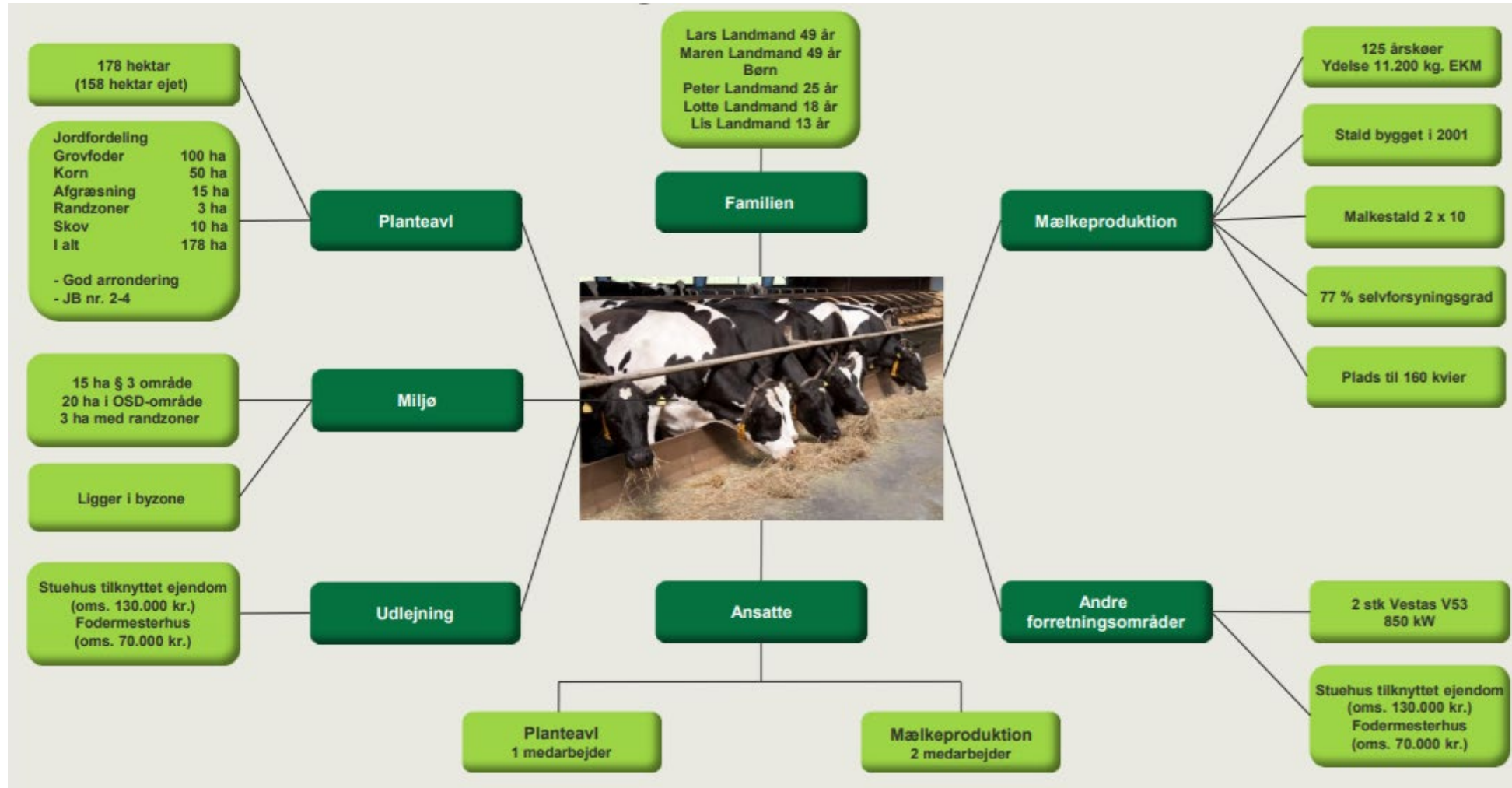


Produktion – eksempel 5

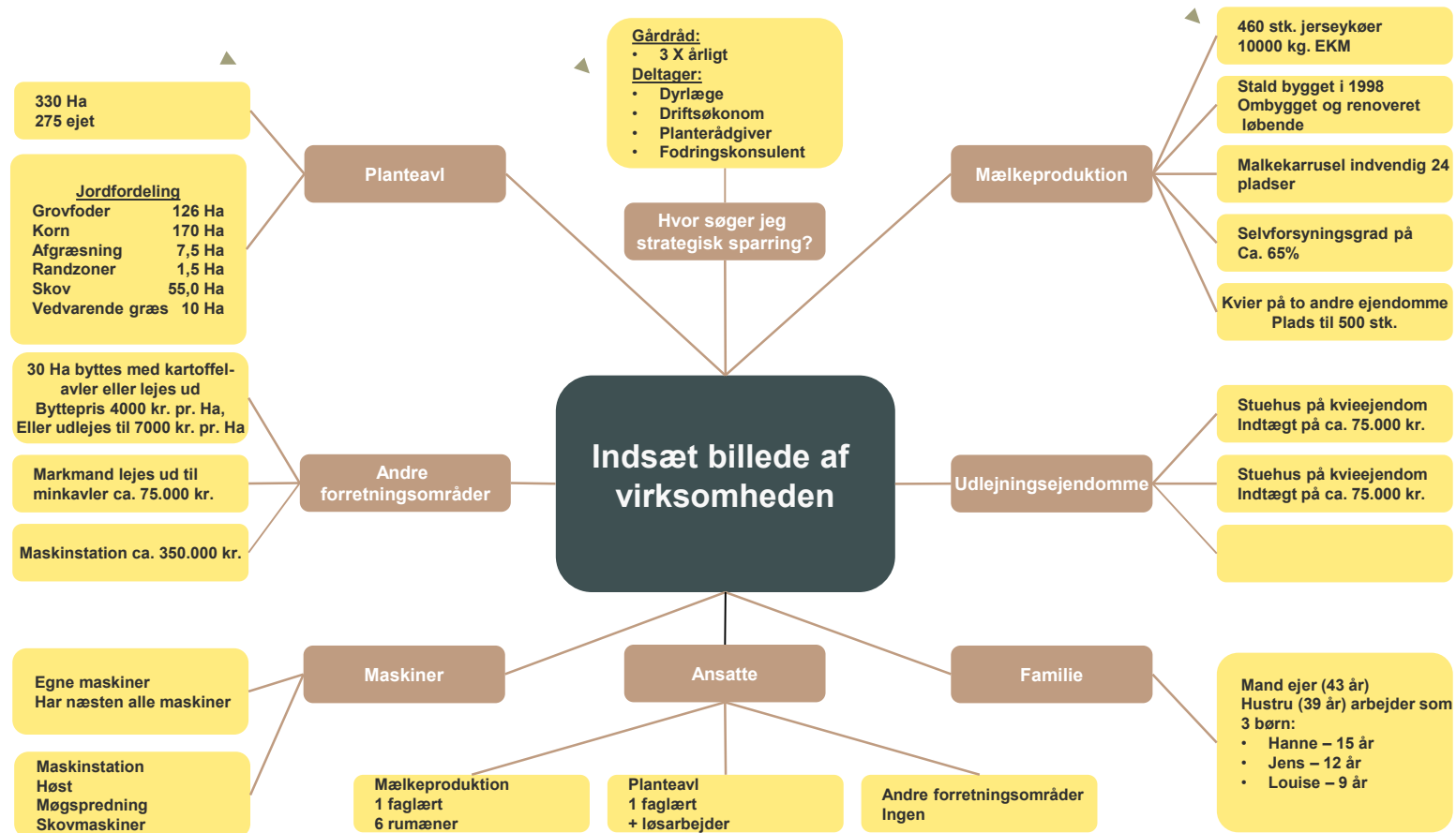
- Det strategiske kompetencekort



Eksempel 6 på udfyldelse



Eksempel 7 på udfyldelse



5. De grundlæggende strategiske spørgsmål

Virksomhedsopgave

- de grundlæggende strategiske spørgsmål

Formål

Målet med denne opgave er at få dig til at komme helt op i helikopteren i forhold til din virksomhed og besvare 5 grundlæggende strategiske spørgsmål for din samlede virksomhed.

Sådan gør du

1. Der vil være forskellige muligheder for at arbejde med de grundlæggende strategiske spørgsmål
 - a. Inddrag din ægtefælle/partner i besvarelsene – kan vi kun opfordre til at gøre
 - b. Hvis du sammen med andre driver/ejer et I/S eller et selskab, så inddrag dem i besvarelsen af spørgsmålene
 - i. Det vil være en god ide, at I starter med hver især at besvare spørgsmålene og så efterfølgende sætter jer sammen og drøfter mulighederne for at lave en fælles besvarelse af de strategiske spørgsmål
2. Du kan med fordel arbejde med et spørgsmål af gangen og så til sidst gå gennem alle spørgsmålene samlet for at sikre at dine inputs hænger sammen – noter dine inputs på de enkelte slides 40 – 44
3. Hvis arbejdet med de strategiske spørgsmål giver anledning til nye inputs på "mine fokusområder" så sæt dem på dit personlige udviklingskort 1 og 2

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)**

Spørgsmål 1

Mission – hvad er I sat i verden for

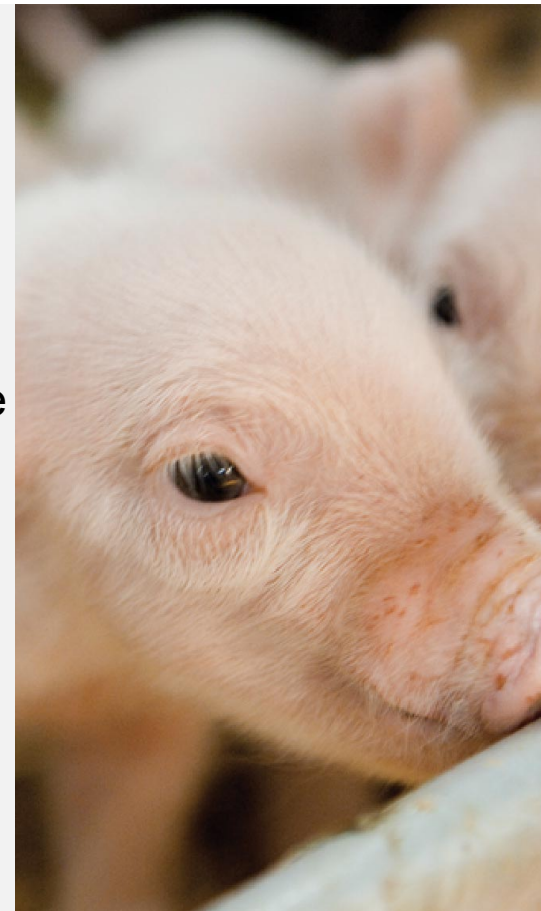
- Hvad mener du, at din virksomhed er sat i verden for?
- Hvad tror du, at medarbejderne vil sige, at virksomheden er sat i verden for?
- Hvad håber du, at dine interessenter (pengeinstitut, rådgivere, netværk mv) tænker, når de ser ind på virksomheden?



Spørgsmål 2

Visionen – hvad stræber vi efter

- Hvad mener du, at du og din virksomhed skal stræbe efter på længere sigt?
- Hvilken retning vil virke inspirerende og attraktiv for dig, dine medarbejdere og vigtige interessenter?



Spørgsmål 3

Strategiske mål – hvad vil vi nå

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



Spørgsmål 4

Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

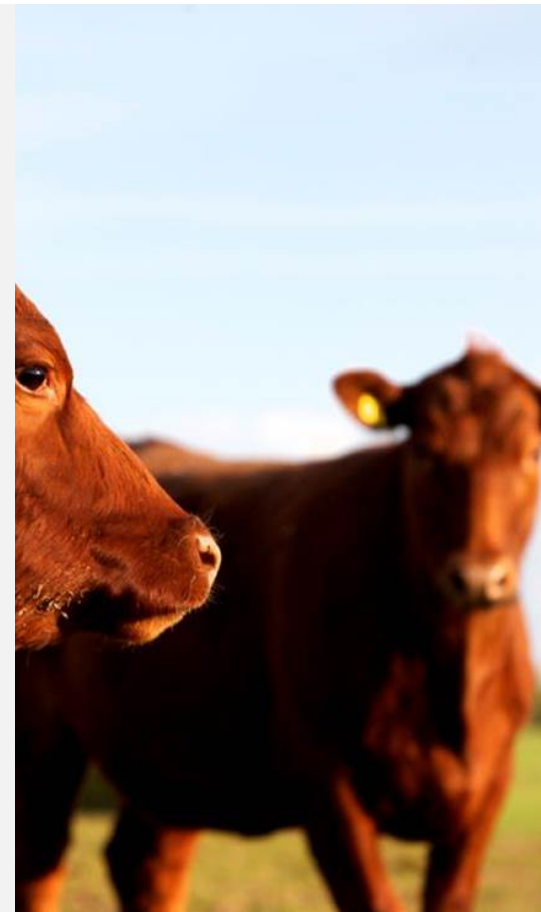
- Hvordan får du bedst muligt indfriet din vision og mål. Hvilke initiativer er vigtige?
- Hvilke kompetencer mener du er vigtige for, at du kommer i mål med de initiativer du nævner?



Spørgsmål 5

Værdier – vi ikke går på kompromis med

- Hvilke værdier mener du, der ligger til grund for jeres måde at agere og fungere på i virksomheden?
- Hvilke værdier er ifølge dig vigtige for at nå dine mål og indfri virksomhedens vision?



6. Virksomhedsanalyse

Virksomhedsopgave - Virksomhedsanalyse

Formål

Målet med denne opgave er at få dig til at analysere din virksomhed i forhold til styrker/svagheder og potentialer/trusler.

Sådan gør du

1. Der vil være forskellige muligheder for at arbejde med virksomhedsanalysen:
 - a. Inddrag din ægtefælle/partner i besvarelsene – kan vi kun opfordre til at gøre
 - b. Hvis du sammen med andre driver/ejer et I/S eller et selskab, så inddrag dem i virksomhedsanalysen
 - i. Det vil være en god ide, at I starter med hver især, at udfylde virksomhedsanalysen og så efterfølgende sætter jer sammen og drøfter jeres individuelle virksomhedsanalyse med henblik på, at få et fælles billede af de vigtigste udfordringer og potentialer I sammen er enige om
 - c. Inddrag din driftsleder/funktionsleder ved, at få ham/hende til at udfylde virksomhedsanalysen set fra deres ansvarsområde og drøft den udfyldte virksomhedsanalyse med ham/hende for at afdække de vigtigste udfordringer og potentialer som han/hun ser.
 - i. Brug inputs fra denne drøftelse med driftsleder/funktionsleder til din egen udfyldte virksomhedsanalyse
2. Noter dine inputs på spørgsmålet på slide 47 (eller på et tomt slide)
3. Hvis arbejdet med de strategiske spørgsmål giver anledning til nye inputs på "mine fokusområder" så sæt dem på dit personlige udviklingskort 1 og 2.

Virksomhedsanalyse udfyldt af _____

Styrker at bygge på

1.

Svagheder at adressere

1.

Sikre usikkerheder

Vigtige forandringer

1.

Muligheder at kapitalisere

1.

Trusler at minimere

1.

Bastioner at forsvare

1.

Områder at aflære

1.

Top 3 udfordringer

1.

Top 3 potentialer

1.

Instruktion

- 1) Udfyld med 3 – 5 punkter i hver af de 8 kasser
- 2) Du samler op på din analyse ved at udfylde "Top 3 udfordringer" og "Top 3 potentialer"
- 3) Du kan finde inspirationsspørgsmål på næste side

Forklaringer

Styrker at bygge på

- *Hvad er vi gode til i dag?*
- *Hvad fungerer godt?*
- *Hvor er vi bedre end de andre?*

Svagheder:

- *Hvad er vi ikke gode til i dag?*
- *Hvor er vi svagere end de andre?*
- *Er der noget vi er dårlige til?*

Usikkerheder:

- *Hvad ved vi ikke?*
- *Hvad skal vi blive klogere på?*

Vigtige forandringer

- *Er der noget vi ved, vi skal forandre?*
- *Er der nogle forandringer, som vi ved kommer?*

Muligheder at gribe:

- *Hvilke overordnede muligheder kan vi se for os?*
- *Hvad kan vi ændre ved?*
- *Hvad kan vi blive bedre til?*
- *Hvad gør vi ikke i dag?*

Trusler at minimere:

- *Er der noget vi skal tage os i agt for?*
- *Hvad kan bremse os?*

Bastioner at forsvare:

- *Hvad må vi bare ikke ændre ved?*
- *Hvad vil vi slås for?*

Områder at aflære:

- *Hvad hæmmer os?*
- *Hvad skal vi stoppe med at gøre?*
- *Hvilken "plejer" skal vi gøre længere?*

VIRKSOMHEDSANALYSE – eksempel

30. november 4

Styrker at bygge på

1. At fortynde gælden ved flere dyr
2. Lave lønomkostninger
3. Gennemføre egne billigere løsninger
4. Work smarter not harder – princip
5. Godt avlsarbejde – gode dyr

Svagheder at adressere

1. Meget ansvar hænger på ejer
2. Ejer har meget arbejde
3. Ejer laver alt ad hoc
4. Rettidig omhu med kvier på græs
- 5.

Sikre usikkerheder

1. Mælkeprisen
2. Medarbejdere – hvor lang tid er de her
3. Nabo ejendom til salg
- 4.
- 5.

Vigtige forandringer

1. Bankmand 65 år = ny bankmand
2. Fagforening - overenskomst
- 3.
- 4.
- 5.

Muligheder at kapitalisere

1. Ungdyr på græs - optimeres
2. Sundere dyr – højere værdi
3. Styre foderomkostninger
4. Plads til 2*35 køer mere i stalden
- 5.

Trusler at minimere

1. Udskiftning af medarbejdere
2. Ikke flere m2 til udvidelse
- 3.
- 4.
- 5.

Bastioner at forsvare

1. Mig selv som ejer
2. Ro på bagsmækken/familien
- 3.
- 4.
- 5.

Områder at aflære

1. Ejer har svært ved at slippe styringen
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Top 3 udfordringer

1. Egenkapital
2. Kvalificeret arbejdskraft
3. Balance arbejde og fritid/familie

Top 3 potentialer

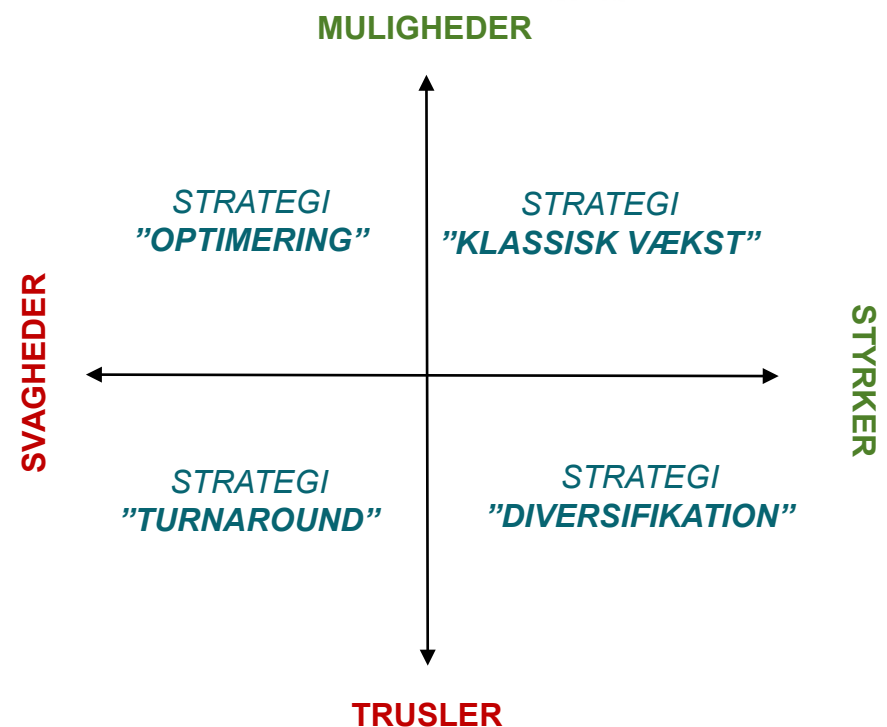
1. Rentabel drift
2. Stabil drift – tjene penge
3. Flere kg. mælk pr. investeret krone

Hvilke strategiske udviklingsveje styrer du efter?

Virksomhedsanalysens 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



7. Risikoanalyse

Virksomhedsopgave - Virksomhedens risici

Formål

Målet med denne opgave er at få dig til at afdække din og virksomhedens risici.

Sådan gør du

1. Der vil være forskellige muligheder for at arbejde med virksomhedens risici:
 - a. Inddrag din ægtefælle/partner i besvarelsene – kan vi kun opfordre til at gøre, men det kan være svært med dette emne
 - b. Hvis du sammen med andre driver/ejer et I/S eller et selskab, så inddrag dem i at afdække jeres og virksomhedens risici
 - i. Det vil være en god ide, at I starter med hver især, at synliggøre jeres og virksomhedens risici og så efterfølgende sætter jer sammen og drøfter jeres individuelle inputs på risici med henblik på, at få et fælles billede af jeres og virksomhedens vigtigste risici
2. Start med at kortlægge / identificere dine og virksomhedens risici på en tom slide – se slide 56 og 57
3. Prioriter dine og virksomhedens risici i forhold til sandsynlighed for, at de vil ske og konsekvensen hvis de sker - Noter dine inputs på slide 58
4. Hvis du vil dybere – så synliggør hvordan vil du håndtere dine og virksomhedens risici
– vil du acceptere / undgå / dele, sprede, forsikre eller reducere – se slide 59
5. Hvis arbejdet med de strategiske spørgsmål giver anledning til nye inputs på "mine fokusområder" så sæt dem på dit personlige udviklingskort 1 og 2

Helhedsorienteret Risikostyring

Vend risiko fra at være noget negativt til at være en styrke i virksomhedsledelsen

- **Tag stilling til dine og virksomhedens risici**

Risikostyring

F.eks. futures, debitorforsikringer, renteswaps

Risk management

*Bestyrelsen og direktionen har sammen en strategi for risici,
der kan forhindre virksomheden i at nå de opstillede mål*

Lidt indspil til risiko

- Afdække = sikre/reducere
- Optimere = fintune
- Turn Around = stoppe pulsåreblødningen
- Spekulere = ville slå markedet
- Strategi = konsekvent følge eller bare "forskubbe" tilfældig

- Kender du din og virksomhedens risici?

- Er der forskel på din risikovilje og din risikoevne?

- 5 gode grunde til risk-management:

- Det virker
- Det forventes
- Det er proaktivt
- Det giver fokus på helheden
- Det er langsigtet

Øger
sandsynligheden for
at vi træffer gode
beslutninger

Risiko - definition

30. november 2020 55

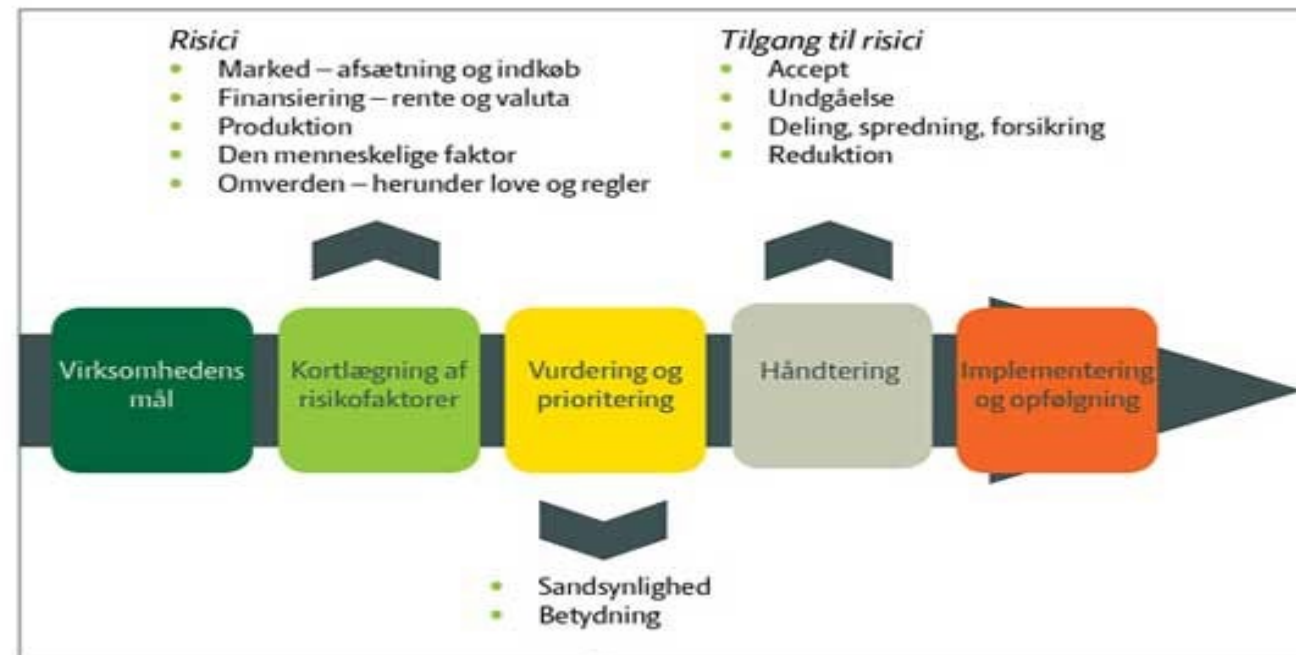
Risiko er de forhold, som kan hindre realiseringen af bedriftens strategiske mål – eller mere snævert:

Risiko er muligheden for økonomiske tab enten på bedriftens løbende indtjening eller på aktiver og passiver.

Helhedsorienteret risikostyring omfatter alle væsentlige risici på bedriften og deres samspil.

Selve risikostyringen – risk-management - kan opdeles i faser:

- Kortlægning – identificere risici
- Prioritering – vurdering af risici
- Håndtering - risikostyring
- Handlingsplaner – Risiko rapportering og kommunikation

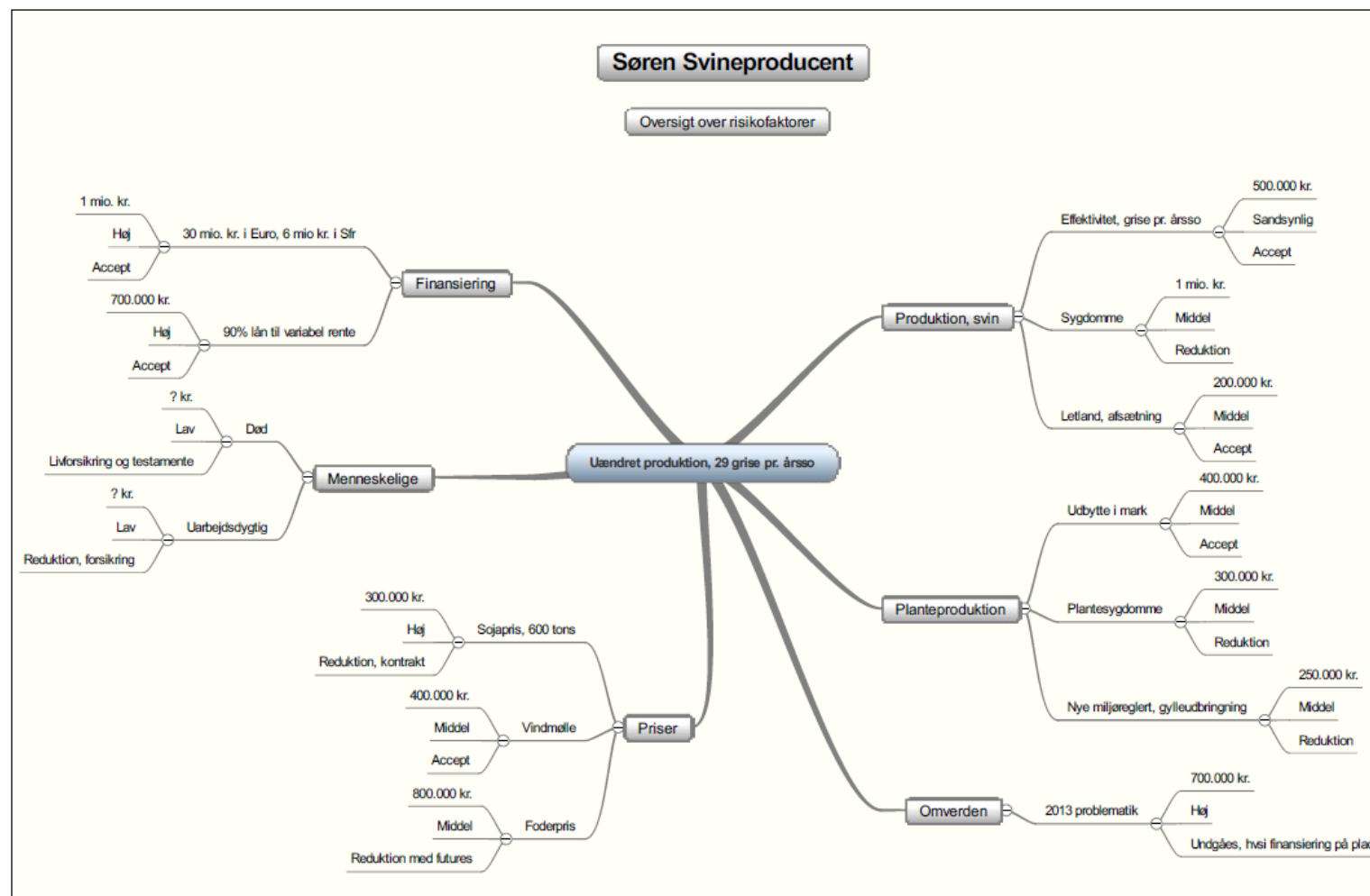


Kortlægning - Identificere risici

- **Brainstorm**
 - Mine risici som ejerleder
 - Min virksomheds risici

Kortlægning - Identificere risici

30. november 2020 57



Risiko vurdering

Virksomhed:

Udfyldt dato:

Alt der falder i det røde
risikofelt kræver en plan

Konsekvens hvis risiko rammer		
	Stor	
	Lille	
	Lav	Høj
Sandsynligheden for at den pågældende risiko rammer		

SEGES



Bedriften kort

- 300 årskøer i næsten nyt anlæg
- 300 ha i omdrift, heraf 185 ha forpagtet
- 2/3 af arealet anvendes til grovfoder, resten til almindelige salgsafgrøder

Lokaliteter

- Alle køer er på hovedejendommen
- ca. halvdelen af ungdyrene opdrættes på ejendom nr. 2

Aftale om opfølgning

Handlingsplan

- Testamente
- Overveje handelsstrategi for køb og salg af korn/foder
- Undersøge priser på etablering af velfærdsafsnit

Ansvarlig

- Mikkel Mælkeproducent

Risiko worst case

høj	620 tkr.
mellem	1.585 tkr.
lav	800 tkr.
I alt	3.005 tkr.

Finansielt beredskab

Kassekredit	500 tkr.
Indestående	500 tkr.
Øvrig kredit	800 tkr.
I alt	1.800 tkr.

Interview og risikohjulet er udarbejdet af:
Konsulent Jacob krog

Beskrivelse

Økonomisk effekt i tkr.

Subjektiv vurdering af
sandsynlighed

Handling og håndtering af
risiko



8. Virksomhedens forretningsmodel

Virksomhedsopgave

- Virksomhedens forretningsmodel

Formål

Målet med denne opgave er at få dig til at arbejde med din virksomheds forretningsmodel som den er nu, samt ideer til hvor den kan forbedres.

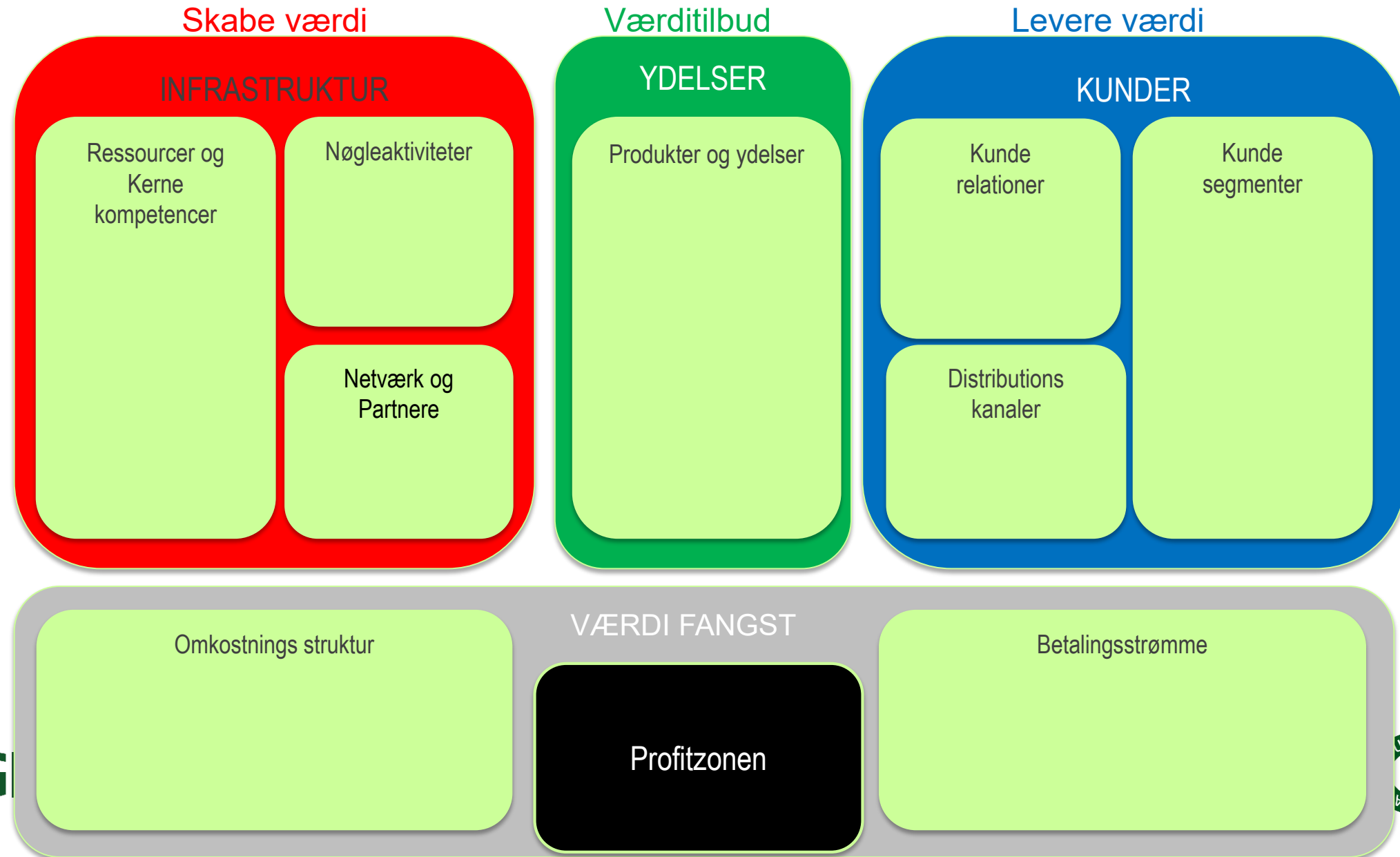
Sådan gør du

1. Der vil være forskellige muligheder for at arbejde med virksomhedens forretningsmodel:
 - a. Inddrag din ægtefælle/partner i besvarelserne – kan vi kun opfordre til at gøre, men det kan være svært med dette emne
 - b. Hvis du sammen med andre driver/ejer et I/S eller et selskab, så inddrag dem i arbejdet med virksomhedens forretningsmodel
 - i. Det vil være en god ide, at I sammen arbejder med de enkelte områder af virksomhedens forretningsmodel.
2. Start med at kortlægge hvem dine aftagere/kunder er, hvordan din relation er til dem og hvordan du leverer dine produkter og ydelser til dem
3. Synliggør de produkter og ydelser du afsætter til dine aftagere/kunder
4. Kortlæg din virksomheds kerneaktiviteter i forhold til at producerer virksomhedens produkter og ydelser, de vigtigste ressourcer i virksomheden, de vigtigste kernekompetencer i virksomheden og dine vigtigste samarbejds- og netværkspartnere
5. Sidst kortlægger du virksomhedens indtægtsstrømme, omkostningsstruktur og profit - Noter dine inputs på slide 63 eller de efterfølgende slides
6. Hvis du vil dybere, så er opgaven nu at afdække, hvor du kan forbedre og styrke virksomhedens forretningsmodel.
7. Hvis arbejdet med de strategiske spørgsmål giver anledning til nye inputs på "mine fokusområder" så sæt dem på dit personlige udviklingskort 1 og 2.

Virksomhedens forretningsmodel - inspiration til arbejdet med modellen

1. <https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA>

Virksomhedens forretningsmodel



Runde 1 Markedet/kunderne

- Hvem leverer virksomheden værdi til i dag?

1. Markedet for din virksomhed i dag?

2. Kundesegmenter for din virksomhed i dag?

- a. Hvilke kundesegmenter er målet for dig og din virksomhed?
- b. Prioritering af de 3 - 5 vigtigste kundesegmenter i forhold til maksimal succes for dig og din virksomhed

Runde 1 Markedet/kunderne

- Hvem leverer du værdi til i dag?

1. Hvilken relation forventer hvert kundesegment at du skal etablere til dem
– og hvilke har du allerede?

2. Hvilke kanaler bruger du til at nå de enkelte kundesegmenter?

Runde 2 Værditilbud

- Hvilke værditilbud tilbyder du markedet/kunderne?

1. Hvilke produkter og ydelser leverer virksomheden i dag til markedet / kunde-segmenterne?

Runde 3 Værdiskabelse

– Hvordan producerer du dine værditilbud?

1. **Hvilke kerneressourcer/kompetencer kræves for at skabe de vigtigste produkter og ydelser?**
 - a. I forhold til den enkelte værdiydelse
 - b. I forhold til at skabe den ønskede relation til kundesegmenterne
 - c. I forhold til at etablere de ønskede kanaler til kundesegmenterne
 - d. I forhold til at sikre forretningen for virksomheden

2. **Hvilke kerneaktiviteter kræves for at skabe værdiydelserne?**
 - a. Hvilke kerne aktiviteter har vi i dag?
 - b. Hvilke kerneaktiviteter bør vi out-source?
 - c. Hvilke kerneaktiviteter bør vi in-source?

3. **Hvilke nøglesamarbejdspartnere vil understøtte værdiskabelsen?**
 - a. Hvem har vi i dag?
 - b. Hvem mangler vi?

Runde 4 Værdifangst

– Hvordan er den økonomiske struktur i virksomheden?

- 1. Hvordan ser indtægtsstrømmen ud for virksomheden?**
 - a. Hvor er vi godt med på kort / langt sigt?
 - b. Hvor er vi udfordret på kort / langt sigt

- 2. Hvordan ser omkostningsstrukturen ud for virksomheden?**
 - a. Hvor er vi gode på kort / langt sigt?
 - b. Hvor er vi udfordret på kort / langt sigt?

- 3. Hvordan ser afkastningsgraden og konsolideringen ud for virksomheden?**
 - a. På kort / langt sigt?

9. Virksomhedsstrategi

Oplæg til indhold

Personligt udviklingskort

SEGES



Fra dybdeinterview

Personligt udviklingskort 2 - test

**HVILKEN KONKRET ADFÆRD
ØNSKER JEG?**

**HVILKE BARRIERER
FORHINDRER DENNE
ADFÆRD?**

**HVILKEN LØSNING KAN
HJÆLPE MIG OVER
BARRIERERNE?**

**TEST LØSNINGEN I DIN
DAGLIGDAG. VIRKER DET?**



Inputs til strategi

Ejendom - Risiko vurdering

74

Konsekvens			
		Lav	Høj
Stor			
Lille			
Sandsynlighed			

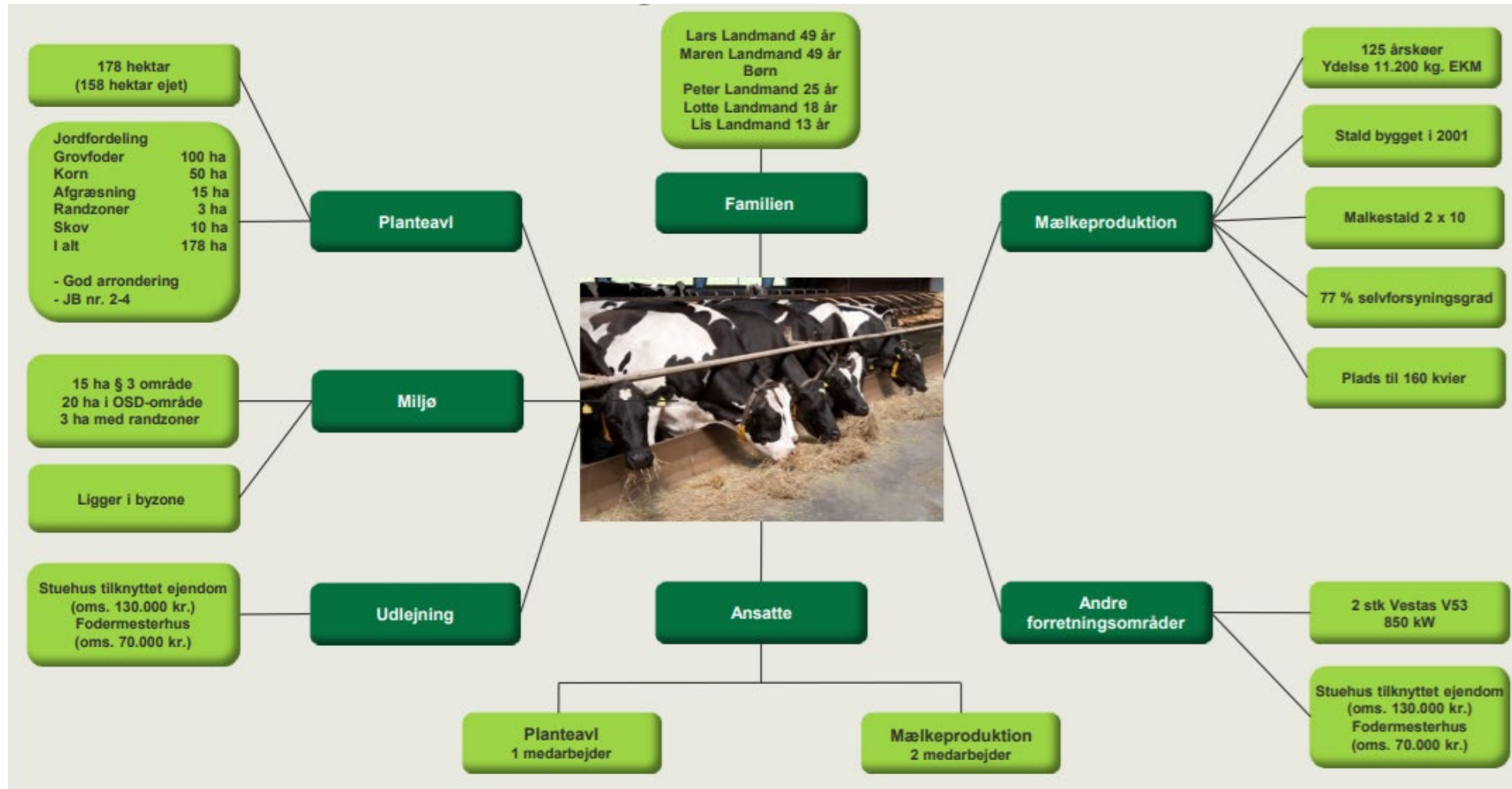
Ejendom Inputs til strategien

Strategi

SEGES



Eksempel 1 på udfyldelse



Strategisk retning og overordnede temaer

Ejendom – Strategi frem mod 202x

Mission

Vision

Strategiske mål

Værdier

Strategisk initiativer

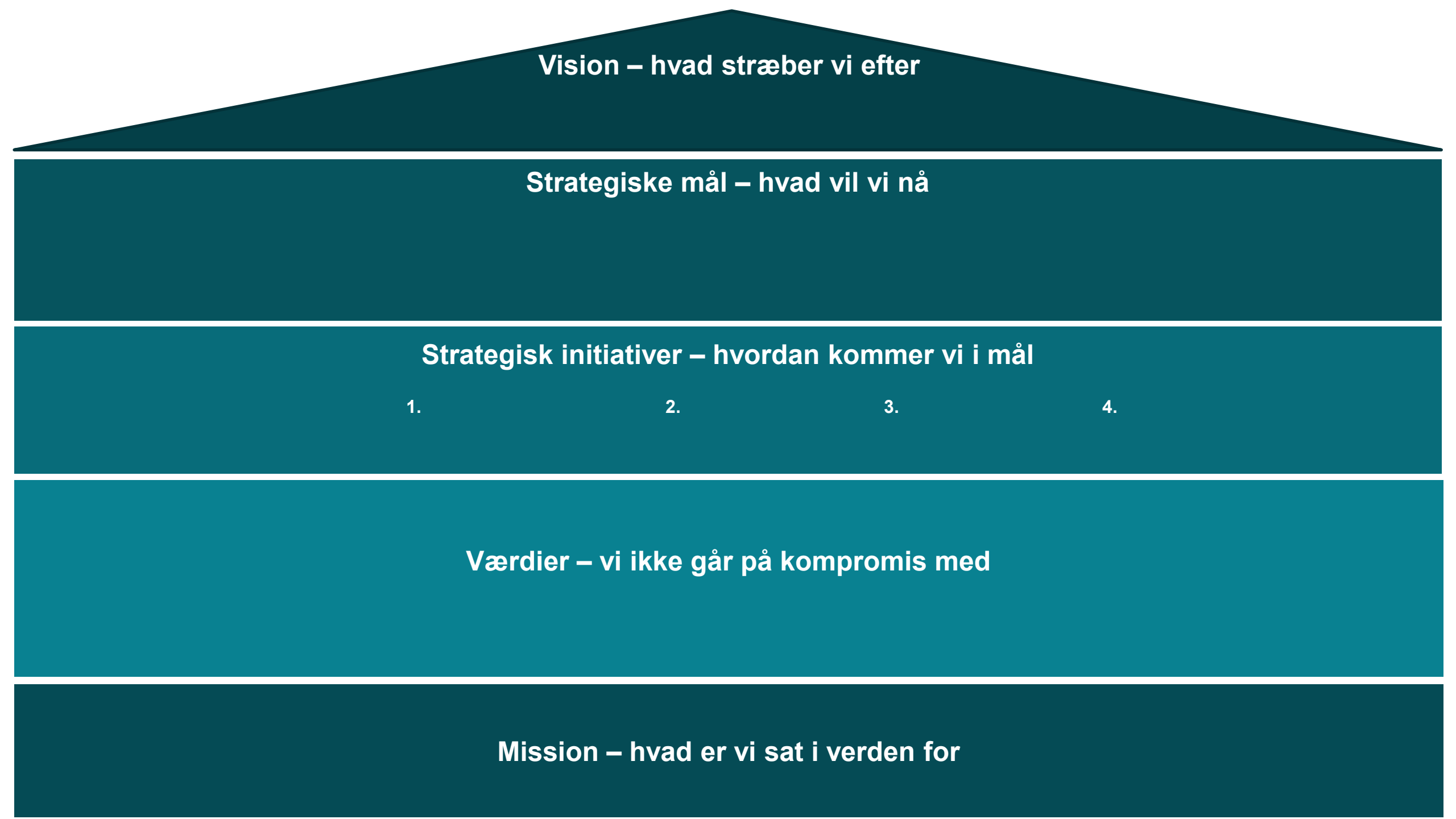
**1. Virksomheden
overordnet**

**2. Virksomhedens
økonomi**

**3. Virksomhedens salg og
marketing**

**4. Virksomhedens
produktudvikling**

5.



Vision – hvad stræber vi efter

Strategiske mål – hvad vil vi nå

Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

1.

2.

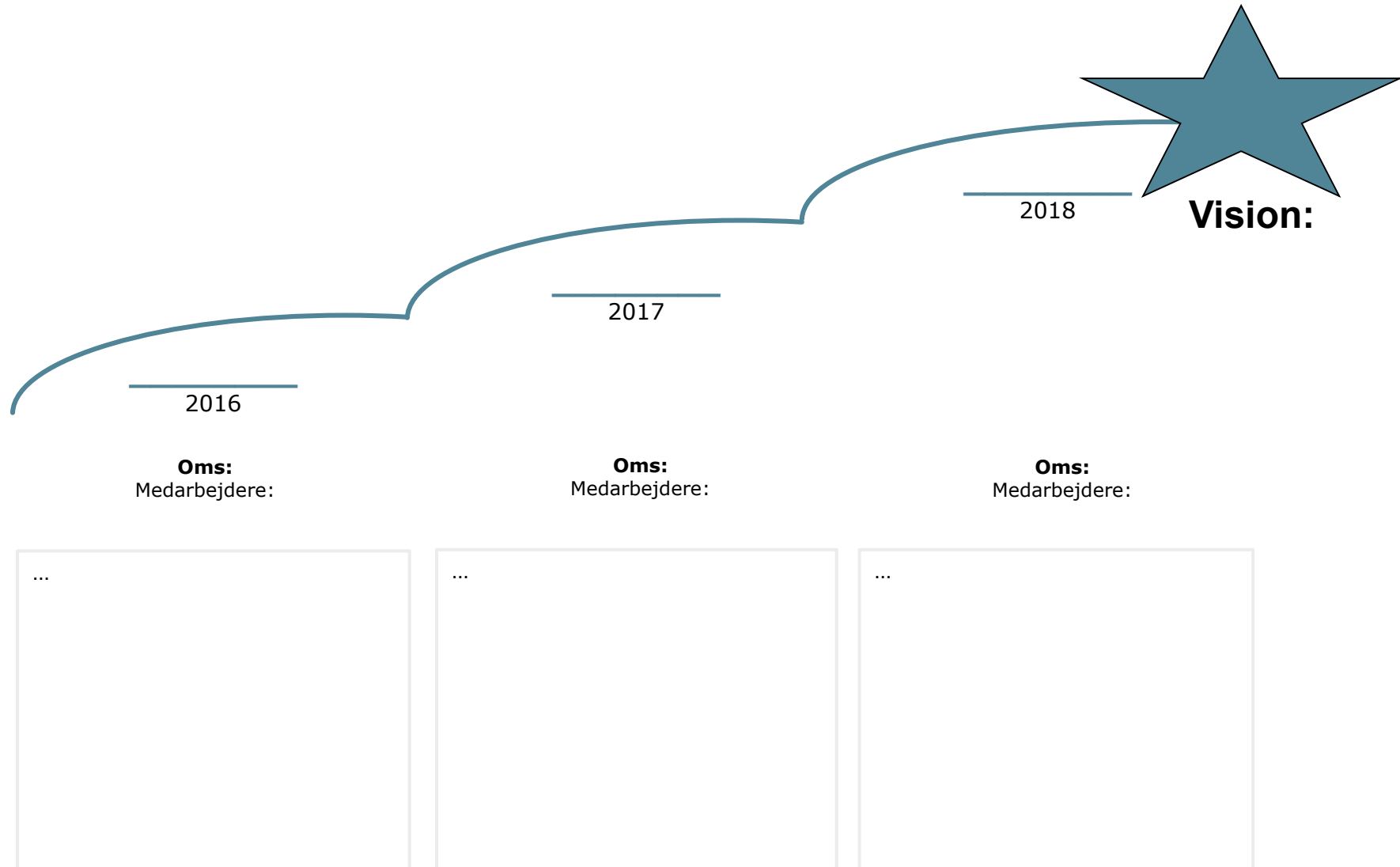
3.

4.

Værdier – vi ikke går på kompromis med

Mission – hvad er vi sat i verden for

Overordnet strategiplan



Strategiske handlingsplaner

SEGES



STRATEGISK INITIATIV 1 –				
FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSETER	
FORMÅL MED INITIATIV ER: +	+		+	
	INDSATS	AKTIVITETER		DEADLINE
	1.	1.0		?
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: +	2.	2.0		?
	3.	3.0		?
KRÆVEDE INVESTERINGER +	4.	4.0		
	5.	5.0		

STRATEGISK INITIATIV 1 –				
FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSETER	
FORMÅL MED INITIATIV ER: +	+		+	
	INDSATS	AKTIVITETER		DEADLINE
	1.	1.0		?
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: +	2.	2.0		?
	3.	3.0		?
KRÆVEDE INVESTERINGER +	4.	4.0		
	5.	5.0		

10. Due Diligence

Vurdering af virksomheden – Due Diligence

- Virksomhedens governance ejerleder, direktør, advisory board, bestyrelse
- Virksomheds strategi
- Virksomhedens forretningsplan
- Virksomhedens forretningsmodel forretningsmodellens styrke
- Virksomhedens risiko mapning, risikostyring og risiko management
- Virksomhedens forretningsområder og organisering
- Virksomhedens ledelse og management ledelseslag, uddelegering af ansvar
- Virksomhedens digitalisering
- Virksomhedens økonomi-og rapporteringssystem
- Virksomhedens regnskabssystem og regnskabskvalitet
- Virksomhedens økonomiske nøgletal strategisk nøgletalsrapport, historik, budget, benchmark, følsomhedsanalyse, nulpunktsberegninger
- Virksomhedens investeringer og kapitalbehov
- Virksomhedens finansiering og finansieringsstrategi
- Virksomhedens handelsstrategi
- Virksomhedens bæredygtighed økonomisk, miljømæssigt, socialt/CSR
- Virksomhedens compliance
- Virksomhedens juridiske forhold, kontrakter, immaterielle rettigheder og hæftelser
- Virksomhedens skattemæssige forhold

Vurdering af virksomheden – Due Diligence

- Hvad siger Nordea, Jyske Bank og Sydbank om en "god" ejerleder/governance:
 - Strategi har en klar strategi med klare mål for virksomheden
 - Ledelse handlekraft, troværdighed, kommunikation, se og udnytte muligheder
ledelsesforhold – herunder bestyrelse
 - Strategisk fokus arbejder løbende på det strategiske niveau, evt. via advisory board / bestyrelse
 - Forretningsplan forberedt på fremtiden, værdiskabelse nu og i fremtiden
 - Forretningsmodel styr på sin forretningsmodel, f.eks. medarbejdere, miljø, leverandører, kunder, finansieringspartnere, faglige rådgivere
 - Handelsstrategi
 - Handlingsplaner bruge strategiske handlingsplaner til at sikre kurs, koordinering og commitment
 - Eksekveringskraft

Sælger fokus - Salgsmodning



Afklaring for ejer og i ejerfamilien
Timing og ejerleders parathed



Interne overvejelser i virksomheden

- Dokumentationsniveau / Compliance
- Indtjening, økonomiske nøgletal, historik
- Organisering og HR
- Intern afhængighed
- Forretningsmodel
- Virksomhedens epi-center for værdiskabelse
- Governance struktur
- Strategi og ledelse



Eksterne overvejelser

- Konkurrencekraft
- Markedsudvikling
- Ekstern afhængighed
- Konsolideringsperspektiv
- Finansieringsmuligheder

Salgsmodning af virksomhed

Eksterne overvejelser

- Konkurrencekraft
- Markedsudvikling
- Ekstern afhængighed
- Konsolideringsperspektiv
- Finansieringsmuligheder

Interne overvejelser

- Dokumentationsniveau / compliance
- Indtjening, økonomiske nøgletal, historik, struktur
 - Intern afhængighed
 - Forretningsmodel
 - Governance struktur
 - Strategi og ledelse

Grundlæggende overvejelser

- Afklaring for ejer og i ejerfamilien
- Timing og ejerleders parathed

SEGE

