

Tre konkrete værktøjer der styrker landmandens bundlinje

- Opsamling fra test af værdiskabelsen ved værktøjer

Rasmus Berg Larsen, Specialkonsulent Strategi & Vækst

SEGES Strategi & Vækst

Tre konkrete værktøjer

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 erfagrunder ligesom projektets case-landmænd løbende har skulle arbejde med værktøjerne. Derudover har der løbende i projektet været anvendt mange andre værktøjer.

Ikke længe efter projektets start i 2019, kom de tre værktøjer i brug ude hos landmændene. Værktøjerne er blevet forbedret løbende, efterhånden som der blev gjort praktiske erfaringer.

Værktøjerne er blevet anvendt på flere og nye måder i 2020. Værktøjerne er blevet testet og brugt i 9 workshops med erfagrunder, hvor de som gruppe – og ikke individ arbejdede med værktøjerne. Med mere end 84 % der "I nogen grad" eller "I høj grad" kunne bruge værktøjerne, gav de værdi til workshopsene¹. Ligeså har værktøjerne været brugt til en række videns seminarer, nogle af dem online, hvor de også har været i spil.

De tre konkrete værktøjer er:

- 1. Ledelsesberetningen**
- 2. De personlige udviklingskort**
- 3. De strategiske spørgsmål og det strategiske hus**

På de følgende sider vil værktøjerne, deres fordele og udbytter samt deres effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen, beskrives.

¹ Se notatet "Opsamling: Brug af erfagrunder til test" for mere information om test med erfagrunder

Ledelsesberetningen

Hvad er Ledelsesberetningen?

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 og den er udarbejdet som en dynamisk skabelon i Word, der indeholder de hyppigst forekommende og vigtigste opfølgingsområder i en ledelsesberetning.

Fordele ved Ledelsesberetningen:

- Med Ledelsesberetningen kan ejerleder systematisere opfølgningen på "siden sidst" forud for et forstående Advisory board møde
- Deltagerne i landmandens Advisory board kan hurtigt og overskueligt 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 skal 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'

Udbyttet ved ledelsesberetningen:

- Ledelsesberetningen understøtter et effektivt Advisory board møde, hvor deltagerne er superopdaterede forud for mødet. Dette medfører at der er tid til at kigge fremad på mødet (modsat at bruge lang tid på at kigge bagud på mødet)
- 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.

Testopsamling: Effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen

Fra testene i Advisory Board forløbene og erfagruppe-workshops, har vi set at ledelsesberetningens effekt er at ejerleder har fået et større fokus på den samlede virksomhed, og ikke kun dele af virksomheden. Ledelsesberetningen giver nemlig overblik og indsigt i den samlede virksomhed.

Samtidig har Ledelsesberetningen givet fokus på hvor ejerleders behov for at blive støttet personligt som leder og i virksomhedens strategiske udviklingsproces. Ligeså har vi set at Ledelsesberetningen signalerer professionalisme til virksomhedens samarbejdspartnere, hvor nogle landmænd i dag eksempelvis havde en rådgiver til at lave Ledelsesberetningen.

Ligeså har dét at udfylde Ledelsesberetningen givet mange landmænd rum og tid til refleksion. Når de sætter 60 min af til at skrive den, sætter de samtidig også 60 min af til at reflektere over den forgange tid, og det skabe værdi for landmanden.

[Ledelsesberetningen kan hentes på Landbrugsinfo.](#)

De personlige udviklingskort

De Personlige udviklingskort, er to enkle kort som hjælper landmanden, og eventuelt hans rådgiver, med at sætte system og struktur i landmandens personlige udvikling.

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. Med en systematisk opstilling af centrale fokus-og adfærdsområder, understøtter værktøjet ejerleder i arbejdet med at afdække hvad der skal til for at nå det opstillede mål.

Udviklingskort 2 uddyber og konkretiserer de ønskede adfærdsændringer endnu mere, ved at bruge en simpel 4-trins metode. Det er altså en systematisk opstilling af de trin, der skal til for at ændre ejerleders nuværende adfærd til en anden adfærd

Fordele ved de personlige udviklingskort:

- 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.

Udbyttet ved de personlige udviklingskort:

- 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

Testopsamling: Effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen

Fra testene i Advisory Board forløbene og erfagruppe-workshops, har vi set at med de personlige udviklingskort, har ejerleder sat ord på de fokusområder, han mener der kan understøtte det overordnede mål. Sammenholdt med at ejerleder med de personlige udviklingskort selv har skulle pege på hvilken adfærd han har i dag, gør at ejerleder, og en eventuel rådgiver, har været bevidste om hvad det er for en forandring de ønsker. Ligeså har de identificeret hvilke barrierer der er imod en given forandring, samt hvad der skal til for at nå i mål med forandringen.

I specielt Advisory Board forløbene har ejerleder med de personlige udviklingskort arbejdet systematisk med personlig udvikling og lederskab, ved dels at sætte ord på den adfærd der kan understøtte fokusområdet og de opstillede mål, dels hvordan ejerleder kan arbejde systematisk med ny adfærd og forandringsledelse.

At landmanden i den grad skal arbejde med sig selv via de personlige udviklingskort, gør at landmanden tager ejerskab til den forandring der skal skabes.

[De personlige udviklingskort kan hentes på Landbrugsinfo.](#)

De strategiske spørgsmål og det strategiske hus

De strategiske spørgsmål er en række grundlæggende spørgsmål for virksomheden og den ønskede udvikling. Det strategiske hus samler svarene fra dels de strategiske spørgsmål, dels de gennemførte strategiske analyser af virksomheden – internt såvel som eksternt. Ved at arbejde og udfylde det strategiske hus, skal landmanden arbejde aktivt med sin virksomhed og dens udvikling

Fordele ved de strategiske spørgsmål og det strategiske hus:

- 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 får på en konkret og overskuelig måde få visualiseret de grundlæggende spørgsmål for hans virksomhed.
- Det strategiske hus viser på en overskuelig måde hvad ejerleder vil med og ønsker af sin virksomhed

Udbytte ved De strategiske spørgsmål og det strategiske hus:

- 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 interessenter. Har landmanden besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed, vil han stå stærkere overfor kreditgivere, medarbejdere, Advisory Boards, bestyrelser og andre interessenter.
- 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

Testopsamling: Effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen

Fra testene i Advisory Board forløbene og erfagruppe-workshops, har vi set at når landmanden arbejder med de strategiske spørgsmål og det strategiske hus, løftes han fra at være landmand/driftsleder til at være virksomhedsleder. Med andre ord har det professionaliseret landmanden og hans strategiske ledelse af virksomheden.

De strategiske spørgsmål og det strategiske hus, har ligeledes understøttet landmandens og hans personlige udvikling samt virksomhedsforståelse. Landmændene har stået stærkere i deres strategiske arbejde med at transformere og styrke forretningsmodellen. At besvare de strategiske spørgsmål, har gjort at landmanden har reflekteret over en række grundlæggende elementer ved virksomheden og ved ham selv.

Slutteligt har de strategiske spørgsmål og det strategiske hus styrker landmandens eksekveringskraft, via fokus på de opstillede mål og strategiske initiativer. Med dette er der skabt en platform for virksomhed og hvor landmanden vil hen med denne.

[De strategiske spørgsmål og det strategiske hus kan hentes på Landbrugsinfo.](#)



*SEGES - Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N*

T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: info@seges.dk

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.