

Økonomi og ledelse

TOP 2 – lær af de bedste landmænd

De bedste landmænd – dem, der ligger helt i top målt på økonomi – har en virksomhedstilgang, som andre landmænd kan lære af. For der er en stor økonomisk gevinst i at gøre som TOP 2-landmændene.

Viden om

TOP 2-landmændene er kendetegnet ved, at de er direktør for bedriften. For dem handler bedriften om virksomhedsledelse, virksomhedskultur og mennesker, og de har fuldt fokus på forretning og indtjening.

For mange landmænd vil der være et kæmpe økonomisk potentiale i at gøre som TOP 2-landmændene. Faktisk vil der bare for de landmænd, der ligger i TOP 15, være en potentiel økonomisk gevinst på 6 mia. kr., hvis vi kan rykke deres gennemsnitlige bundlinje op på TOP 2-landmændenes niveau. Hvad kan det ikke blive til for dig?

Kig TOP 2-landmændene over skulderen

Når nu det økonomiske potentiale er så stort, hvorfor så ikke kigge TOP 2-landmændene over skulderen og blive klogere på, hvordan TOP 2'ernes mindset og ledelseskraft kan løfte resten af landbruget?

Nedenfor har vi samlet 5 anbefalinger til, hvad du kan arbejde med for at gå i TOP 2-landmændenes fodspor.

5 anbefalinger: Sådan bliver du som TOP 2-landmændene

Anbefaling 1: Skab et Growth mindset

Et Growth mindset betyder, at du som landmand har en tro på, at du kan udvikle dig selv og din virksomhed, uanset hvilke udfordringer og modstand du møder. Du vil gerne lære af de landmænd, der tjener flere penge end dig, og du tror på, at du kan gøre det samme.

Modpolen er et Fixed mindset, der betyder, at du lader dig stoppe af modstand, og du tror ikke på, at du med erhvervets rammevilkår kan tjene gode penge, selvom andre landmænd kan, og derfor giver du op.

Forskellen på et Growth mindset og et Fixed mindset kan også forklares som at være "over eller under strengen". Se mere i tegnefilmen.





<https://www.seges.tv/49602967.ihtml/player.html?token=32813e26600692baed05c50e29e3aa17&source=embed&photo%5fd=62964130>

Anbefaling 2: Sæt fokus på din personlige udvikling

For at kunne skabe en forandring i din virksomhed er det vigtigt, at du starter med dig selv som leder og som menneske. Du er blandt virksomhedens vigtigste aktiver, så når du udvikler dig selv og dine kompetencer, udvikler du også virksomheden.

Du skal sætte ord på dine stærke og svage sider for at kunne opnå erkendelsen af, hvordan du bedst muligt kan arbejde med dig selv og dine kompetencer, så du kan blive endnu bedre.

Sådan sætter du fokus på din personlige udvikling:

- Den største barriere er dig selv, og der skal du starte - i erkendelsen af at du kan udvikle dig selv.
- Sæt ord på jeres drømme – for familien og for virksomheden.
- Sæt ord på dine stærke og svage sider, og skriv dem ned! Få evt. andre til at komme med deres bud på dine stærke og svage sider, hvis opgaven er udfordrende. Når du kender dine stærke sider - så sæt dem i spil i virksomheden.
- Gør noget ved dine svage sider! Arbejd med, hvordan dine svage sider skal håndteres - om du vil arbejde med at styrke dem, eller om du vil finde én, der kan supplere dig på dette område.

Anbefaling 3: Find tid til de strategiske spørgsmål

For at blive blandt de bedste landmænd er det vigtigt, at du finder tid og overskud til disse strategiske spørgsmål:

- Hvor vil vi gerne hen med virksomheden?
- Hvilke værdier vil vi ikke gå på kompromis med?
- Hvad er succes for os?
- Hvordan kommer vi i mål?

Prioriter også tid til at hæve dig op i helikopteren og se virksomheden i et større perspektiv.

Derefter skal du arbejde aktivt med strategien og bruge den i hverdagen sammen med dine medarbejdere. En strategi er som oftest stærkest, når medarbejderne har været med i udviklingen, så de har ejerskab til implementeringen.

Sådan finder du tid til de strategiske spørgsmål:



- Anerkend, at det er vigtigt for dig, din familie og din virksomhed at arbejde med de strategiske spørgsmål.
- Prioriter tid og energi, og skab overskud. I en travl hverdag kan det være svært at prioritere dette, og derfor kan det være en god idé at have en sparringspartner i processen.
- Prioriter tid til at analysere din virksomheds styrker, svagheder, muligheder og trusler. Analysen er en del af fundamentet for virksomhedens strategi.
- Prioriter tid til at følge op på, om I følger strategien – det er først i implementeringen af strategien, at den skaber værdi! Inddrag gerne medarbejderne og andre interessenter i processen.

Anbefaling 4: Forstå og styrk din forretning

For at blive som TOP 2 er det vigtigt med en stærk forståelse for virksomheden som en samlet forretning.

Det betyder, at du skal:

- Have et solidt overblik over, hvor virksomheden tjener pengene – og hvor de sættes til.
- Være i stand til at bryde virksomhedens samlede forretning ned for hver af virksomhedens forretningsområder, f.eks. for mælkeproducentens tre forretningsområder: Mælkeproduktion, Grovfoderproduktion og Salgsafgrøder.
- For hvert af forretningsområder have et overblik over indtægter og udgifter, så du ved, hvordan forretningsområder påvirker virksomhedens samlede bundlinje
- Kende forretningsområdernes interne afhængigheder og synergier.

Med en stærk forståelse for og overblik over virksomhedens samlede forretning kombineret med en dyb indsigt i forretningsområderne har du et godt fundament for at kunne identificere potentialer og optimeringsmuligheder – og dermed styrke din virksomhed. Du kan nu prioritere de indsatser som styrker virksomhedens samlede bundlinje – og ikke kun et enkelt forretningsområdes.

Derudover er det vigtigt, at du har en robust og effektiv organisering i din virksomhed. Med klare opgaver og fordeling af ansvarsområder er du og din virksomhed stærkt rustet til at møde fremtidens udfordringer. Samtidig giver det dig mulighed for at uddelegere opgaver og ansvar til dine medarbejdere, så du har tid, energi og overskud til at agere direktør i egen virksomhed.

Sådan forstår og styrker du din forretning:

- Kortlæg din virksomhed og dens forretningsområder og få et virksomhedsoverblik
- Analyser virksomhedens forretningsmodel:
 - Virksomhedens afsætning – er der potentialer i nye aftagere eller afsætningskanaler?
 - Virksomhedens produkter – er der potentialer i nye produkter f.eks. nye højværdiafgrøder?
 - Virksomhedens produktion - kan du med fordel finde nye samarbejdspartnere eller nye produktionsmetoder?
 - Virksomhedens økonomiske nøgletal – kan du skabe et rapporteringssystem, der giver dig overblik og dyb indsigt i virksomhedens økonomiske performance?
- Udpeg og prioriter de strategiske indsatsområder der styrker forretningen

Anbefaling 5: Gå fra hensigt til handling

Når du går fra at “ville gøre det” til rent faktisk “at gøre det”, skaber du en forandring og en udvikling for dig og din virksomhed.

Husk, at du ikke nødvendigvis skal være førerhunden, der trækker læsset. Oftest giver det mest værdi for din virksomhed og medarbejderne, hvis du er hundeføreren, der engagerer og motiverer dine medarbejdere, så I kan blive blandt de bedste.

Du skal:

- omsætte strategien til handlingsplaner med konkrete initiativer og eksekvere på de initiativer. Disse skal prioriteres og tidshorisonten for dem skal fastlægges. Vær opmærksom på at gøre dette i overensstemmelse med din og virksomhedens tid, energi og overskud
- sikre en tydelig organisering i din virksomhed og skabe en tydelig ledelsesmodel.



Sådan går du fra hensigt til handling:

- Prioriter tid til eksekvering og opfølgning
- Omsæt strategien til konkrete handlinger
- Sikr overblik og sammenhæng i eksekveringen af initiativerne
- Vær realistisk! Prioriter initiativerne, så de passer til dig og din virksomheds udviklingskraft
- Uddeleger ansvar til medarbejdere – det giver medarbejderne ejerskab
- Sikr styring og fremdrift via effektiv rapportering

Værktøjer til at gå i TOP 2-landmændenes fodspor

Brug Ledelsesberetningen til at afrapportere virksomhedens status og udvikling

Ledelsesberetningen er et værktøj, som du som ejerleder kan bruge til at afrapportere virksomhedens status og udvikling. Ledelsesberetningen kan bruges internt og eksternt, f.eks. overfor medarbejdere, Advisory Boards og finansielle samarbejdspartnere, og den er udarbejdet som en dynamisk skabelon i Word, der indeholder de hyppigst forekommende og vigtigste opfølgingsområder i en ledelsesberetning.

Det får du ud af at bruge Ledelsesberetningen:

- Ledelsesberetningen understøtter et effektivt Advisory board møde, hvor deltagerne er godt opdaterede 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)
- Som ejerleder skal du 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 dig som ejerleder tiden og rummet til at sætte dig i en halv time og danne dig overblikket over virksomhedens situation. Det giver overblik og hjælper dig med at skabe en mere struktureret hverdag.
- Overblikket giver også dig mulighed for løbende – afhængig af den frekvens, som Ledelsesberetningen udarbejdes for – at fejre succeserne og iværksætte handlinger, hvis målene ikke indfries.

[Download Ledelsesberetningen \(Word\)](#)

Bliv klogere på et Advisory Board med Advisory Board-guiden

Hvad er et Advisory Board? Hvad bruger man det til? Hvem er typisk med?

Med Advisory Board guiden kan du som ejerleder eller rådgiver blive klogere på et Advisory Board. Her kan du læse mere om, hvad et Advisory Board er, hvordan I kan udarbejde en forretningsorden, og hvilke roller du som landmand og ejerleder kan have i et Advisory Board.

[Download Advisory Board-guiden \(pdf\)](#)

Brug Advisory Board-forretningsordenen til at afstemme forventninger til dit Advisory Board

Med forretningsordenen kan du som ejerleder, der har eller skal til at have et Advisory Board, afstemme forventningerne og dine behov for et Advisory Board. Det er bl.a., hvad formålet skal være med dit Advisory Board, hvilke mål I skal indfri, hvilke værdier, medlemmer og emner I skal behandle og lignende.



Forretningsordenen er en forventningsafstemning, der indgås mellem landmand og medlemmerne i Advisory Boardet. Samtidig kan du bruge forretningsordenen til at blive skarp på, hvorfor du gerne vil have et Advisory Board samt rekrutteringen af de rette medlemmer.

[Download Advisory Board-forretningsordenen \(Word\)](#)

Få hjælp til din personlige udvikling med Landmandens Personlige Udviklingskort

Landmandens Personlige Udviklingskort er to enkle kort, som hjælper dig som ejerleder, og eventuelt din rådgiver, med at sætte system og struktur i din personlige udvikling.

Udviklingskort 1 hjælper dig som ejerleder med at sætte ord på din adfærd i dag, og hvilke fokusområder du gerne vil arbejde med – ift. hver af de tre fokusområder. Med en systematisk opstilling af centrale fokus- og adfærdsområder, understøtter værktøjet dig som 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 din nuværende adfærd til en anden adfærd.

Udbyttet ved Landmandens Personlige Udviklingskort:

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

[Download Landmandens Personlige Udviklingskort \(PowerPoint\)](#)

De grundlæggende strategiske spørgsmål og Det strategiske hus

De strategiske spørgsmål er en række grundlæggende spørgsmål for virksomheden og den ønskede udvikling, som du som ejerleder kan bruge til at afdække, hvor du vil hen med din virksomhed.

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 du som ejerleder arbejde aktivt med din virksomhed og dens udvikling

Udbytte ved de strategiske spørgsmål og det strategiske hus:

- Du får som ejerleder reflekteret og afklaret med dig selv, din familie, medarbejdere, organisation mm. hvad det egentligt er, du gerne vil opnå med virksomheden. Det hjælper også med at sikre, at virksomheden og dens aktiviteter giver mening for ledelsen og medarbejderne.
- Samtidig vil du også stå stærkere overfor virksomheden og dens interesser. Hvis du som ejerleder har besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for din virksomhed, vil du stå stærkere overfor kreditgivere, medarbejdere, Advisory Boards, bestyrelser og andre interesser.
- Slutteligt vil du 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 og lignende.
- Du kan som ejerleder derved besvare, hvornår din virksomhed er en succes – hvornår du er tilfreds.
- Det strategiske hus er meget let at kommunikere til eksterne samarbejdspartnere, herunder f.eks. Advisory board og finansielle samarbejdspartnere

[Download De grundlæggende strategiske spørgsmål og Det strategiske hus \(PowerPoint\)](#)



Direktørværktøjet sætter fokus på landmanden som direktør

Med 'Direktørværktøjet' får du som landmand svar på, hvilke områder der er særligt vigtige for din landbrugsvirksomhed, og på hvilke områder du bør styrke dine kompetencer som direktør for dit landbrug.

Som ejerleder er du oftest også direktør for din virksomhed og dit landbrug. Måske stiller du dig selv spørgsmålet "hvad er det egentlig for nogle opgaver en direktør skal levere på?".

Direktørværktøjet skaber dialog om rollen som direktør for dit landbrug

Direktørværktøjet er opbygget som et dialogværktøj, hvor du som ejerleder sammen med f.eks. dit advisory board, din bestyrelse eller en virksomhedsrådgiver, præsenteres overfor initiativer, som vi i SEGES er stødt på i arbejdet med virksomhedsledelse/direktørrollen i landbruget.

Dialogen skal bruges til at synliggøre og komme rundt om dine opgaver som direktør samt få prioriteret de vigtigste i den enkelte virksomhed.

Direktørværktøjet kan bruges til forskellige formål:

- Afdækning af virksomhedens behov og omfang af virksomhedsledelse – herunder at drøfte og fastlægge, hvad virksomheden kalder på i forhold til den overordnede virksomhedsledelse/direktørrollen
- Afdækning af, hvad ejerleder mener, virksomhedsledelsen skal fokusere på – herunder at synliggøre, hvad en ejer mener, er de vigtigste direktøropgaver
- Afdækning af, hvordan direktørrollen opfyldes i dag – herunder at analysere og synliggøre, hvordan ejerleder/direktøren leverer på virksomhedsledelsen.

Sådan bruger du Direktørværktøjet

Direktørværktøjet kommer rundt i virksomhedens overordnede strategi og risiko, produktion, ledelse og management, økonomistyring og rapportering samt forretningsmodel.

Prioriteringerne af de forskellige strategiske initiativer er i Direktørværktøjet samlet i "edderkoppespind", som hver især og samlet giver et billede af virksomhedens krav til direktørrollen, ejerleders krav til direktørrollen, og hvordan direktørrollen udfyldes i dag.

[Download Direktørværktøjet \(excel-ark\)](#)

[Læs mere om, hvad der kendetegner TOP 2-landmændene på seges.dk.](#)

Læs også: [Magasinet 10 gode bud på ledelse i landbruget](#)

Emneord

Bestyrelse og Advisory Board

Forretningsudvikling

Strategi

+2

Publiceret: 17. december 2020

Sidst bekræftet/revideret: 17. december 2020



Vil du vide mere?

**Ivan Damgaard**

Chefkonsulent

SEGES

ivd@seges.dk

+45 8740 5036

**Rasmus Berg Larsen**

Specialkonsulent

SEGES

rbla@seges.dk

+45 8740 5523

Støttet af

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. SEGES

Agro Food Park 15

8200 Aarhus N

Tlf. 87 40 50 00

Fax. 87 40 50 10

Email info@seges.dk