

Fremtidens Kvægrådgivning - LVK Kvægdyrlæger Syddanmark

Agerskov Kro d. 23. januar 2020

Ejerleder Connie Linde og chefkonsulent Ivan Damgaard

SEGES

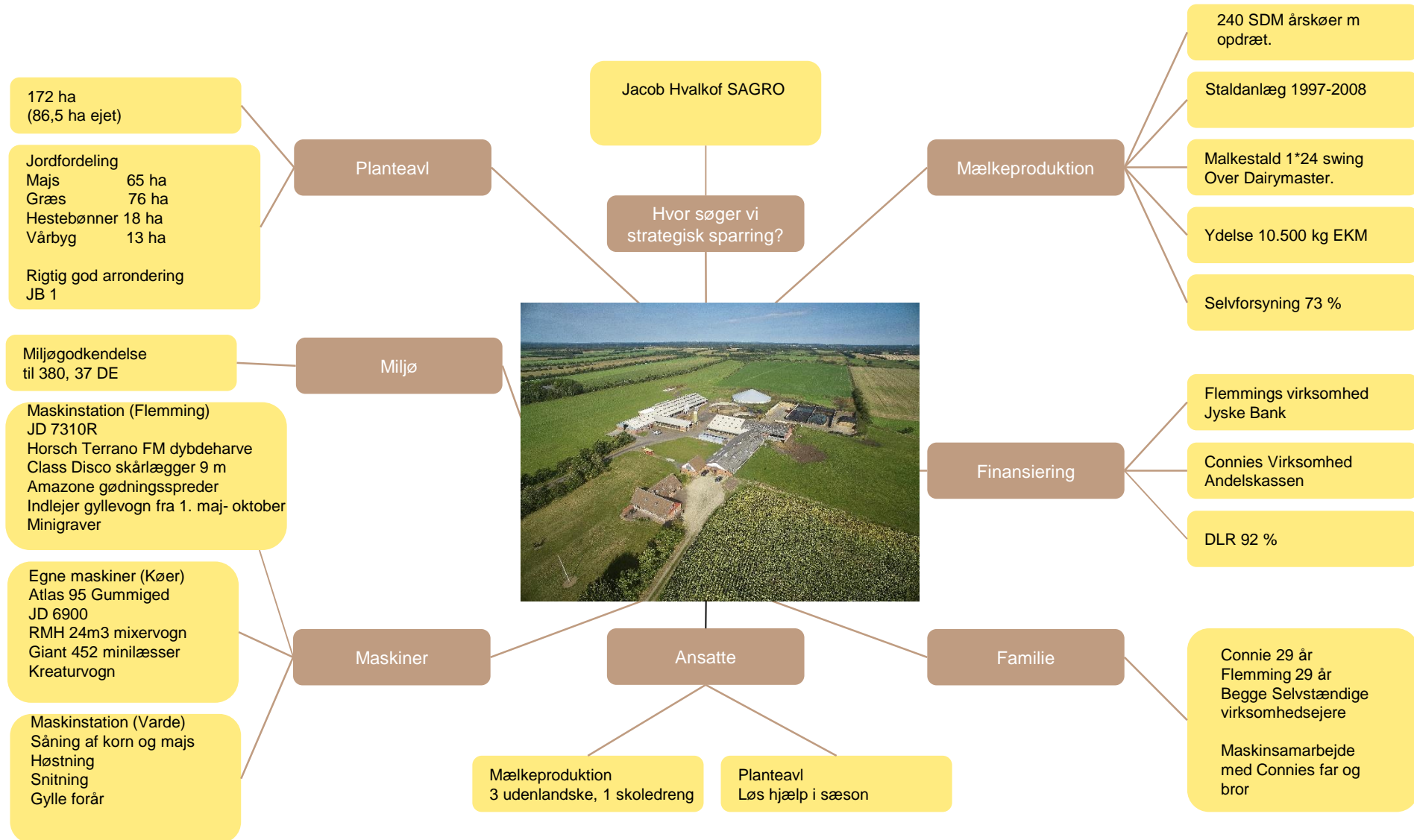




- Hvem er jeg
 - 32 år
 - Årets landmand 2016
- Ejerleder
 - Eget landbrug
- Driftsleder
 - Store Hebo, Janderup

Connie Linde

- Oversigt over virksomheden





Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

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

Tema

- Øget økonomisk og mental robusthed i landbruget



Plan

Ivan

1. Highlights om Dansk Landbrug - set fra Ø90
2. Samarbejdet med 10 mælkeproducenter, Dyr lægeforeningen og SEGES

Connie

1. Strategiprocesen hos mig
2. Strategiprocesens betydning for mig og min virksomhed

Spørgsmål

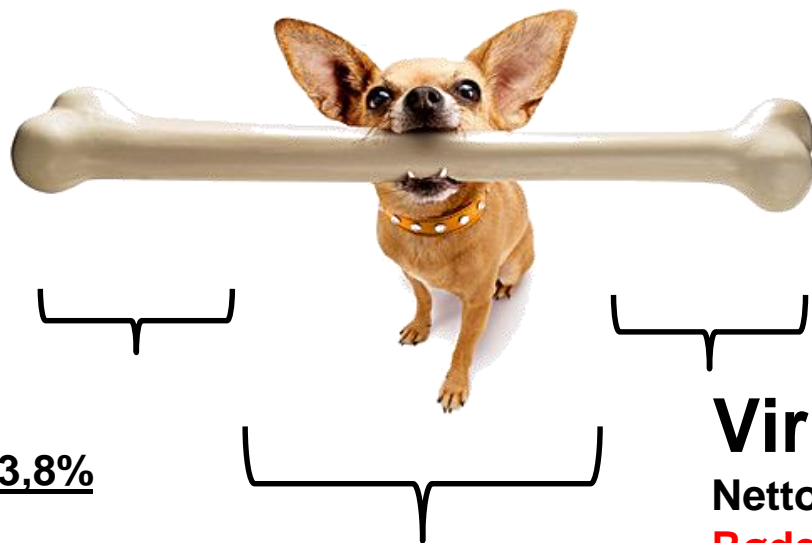
SEGES



1. Highlights om landbruget

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%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

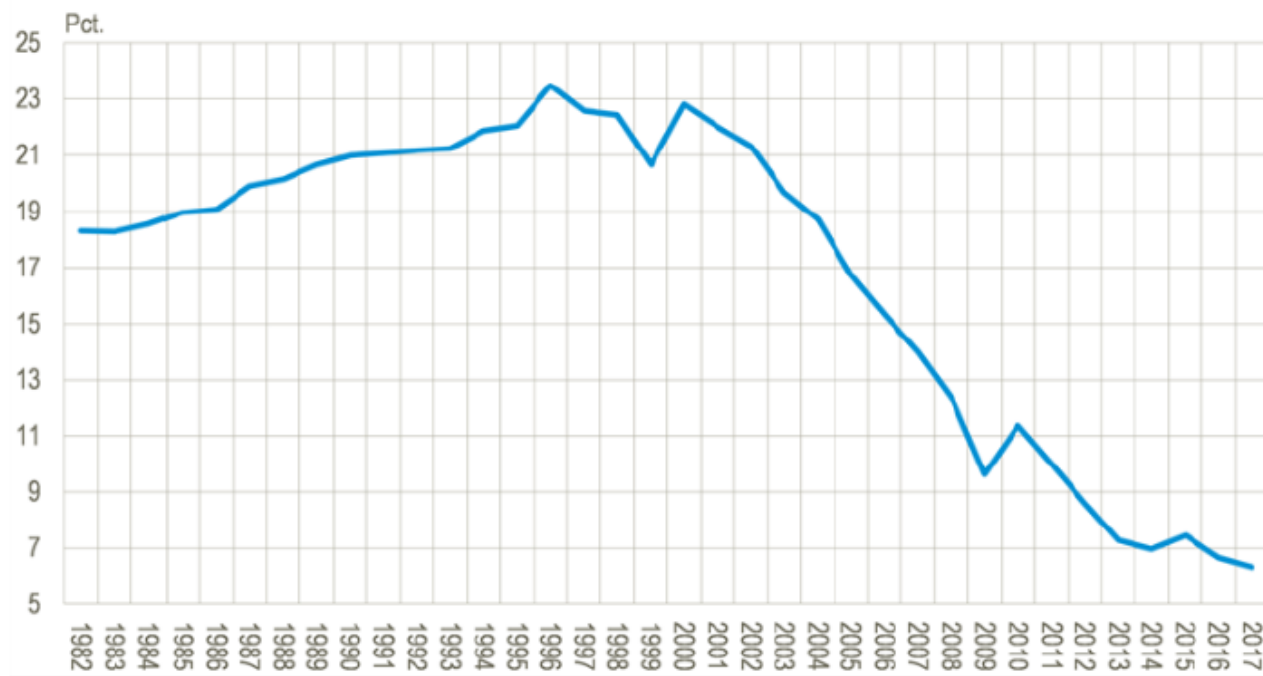
- I alt 32103 virksomheder i Ø90

	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%

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.



- Hvordan jeg ser mig selv som ung i Dansk Landbrug
- Mine tanker før køb af ejendom
- Mit arbejde med at finde den rigtige ejendom
- Min første virksomhedsstrategi

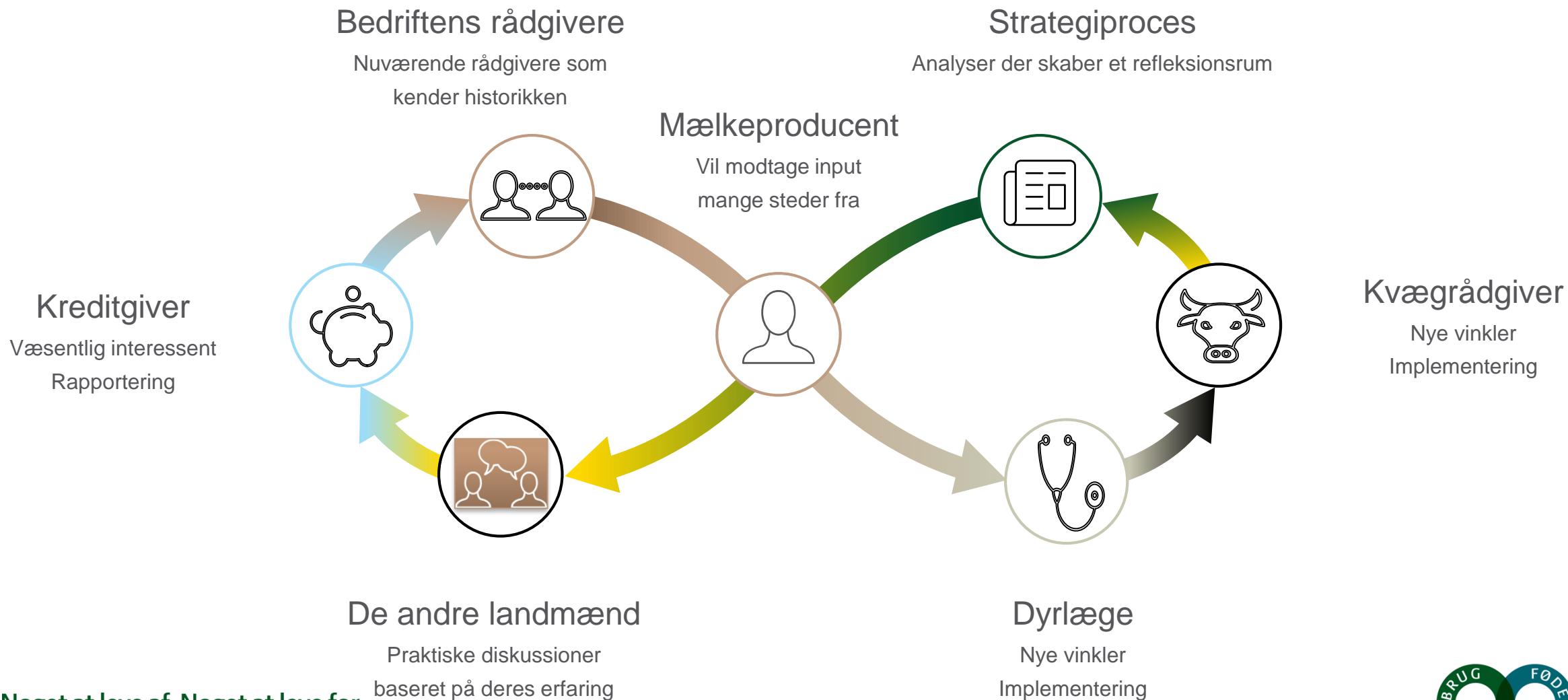


2. Samarbejdet mellem 10 mælkeproducenter, Dyrlægeforeningen og SEGES

SEGES



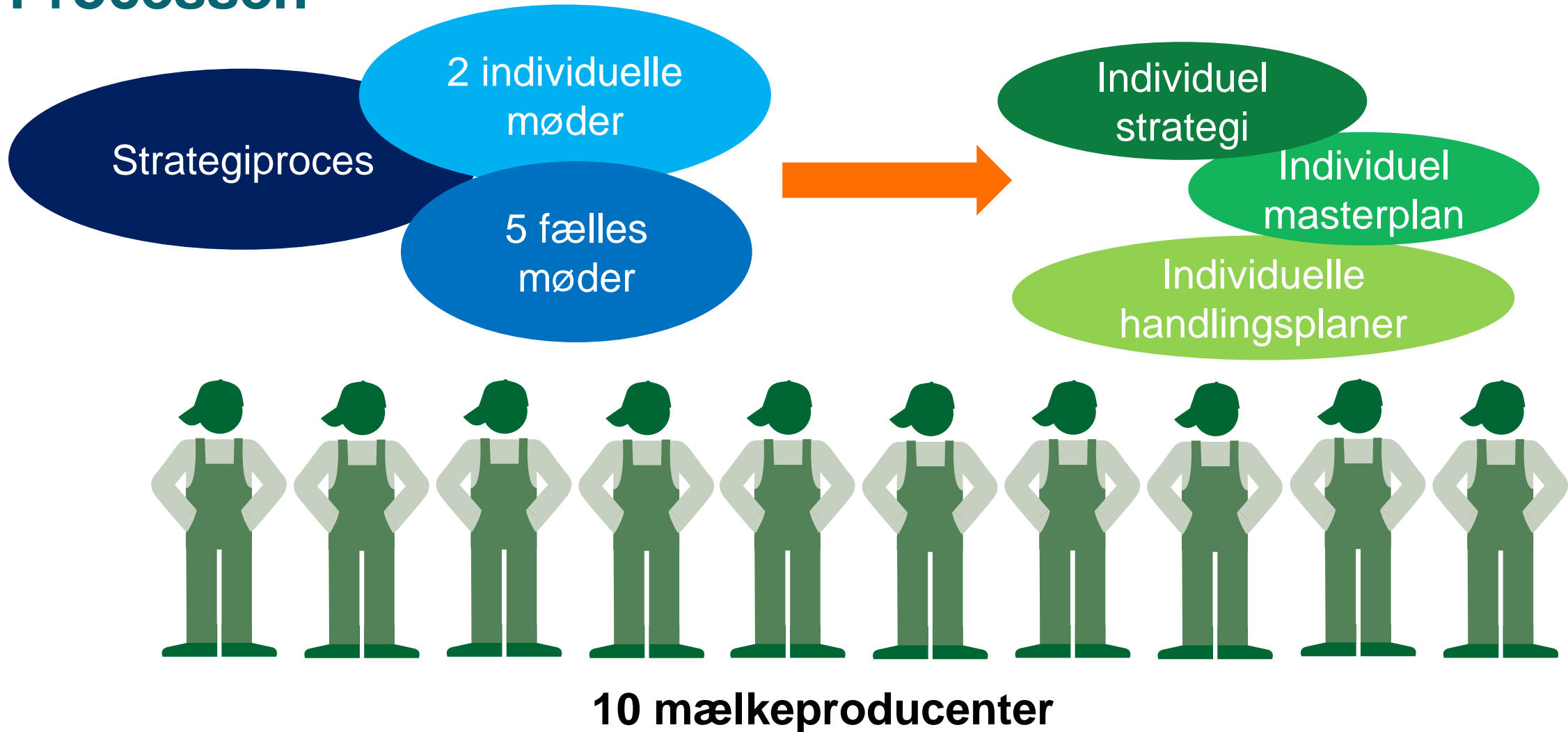
STYRKEN I EN TVÆRFAGLIG STRATEGIPROCES



Noget at leve af. Noget at leve for.



Processen



Highlights om de 10 landmænd

Alder:
Fra 28 år til 53 år

Bruttoudbytte:
Fra 6,6 mill. kr. til 26,7 mill. kr.

Produktion:
Fra 200 køer til 750 køer
Fra 172 ha. til 680 ha.

Udfordringer/trusler:

- Ejerskifte
- Nyetableret
 - Vækst
- Soliditetsgrad
- Afkastningsgrad
- Tid
- Ejerleder/direktør rollen
 - Driftsleder rollen
 - Medarbejdere



- Mine overvejelser og baggrund for at gå med i dette projekt
- Mine forventninger til projektet

SEGES:

5 generelle anbefalinger:

”Hvordan I bliver de bedste”

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"*

1# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**



FIXED 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

”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?”

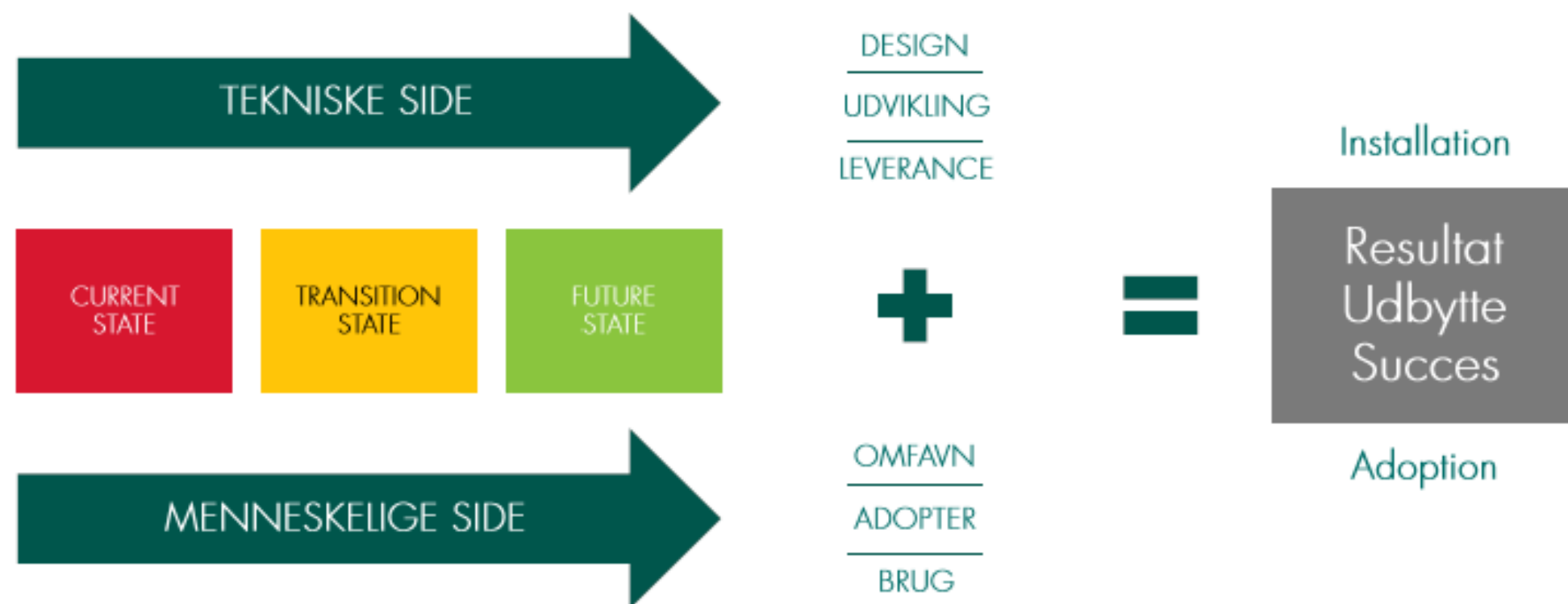


- Hvad gør mig presset i hverdagen
- Hvad giver mig energi, styrker min nysgerrighed og motivation
- Hvordan ser jeg mit eget mindset
- Hvad har projektet bidraget med

2# ANBEFALING

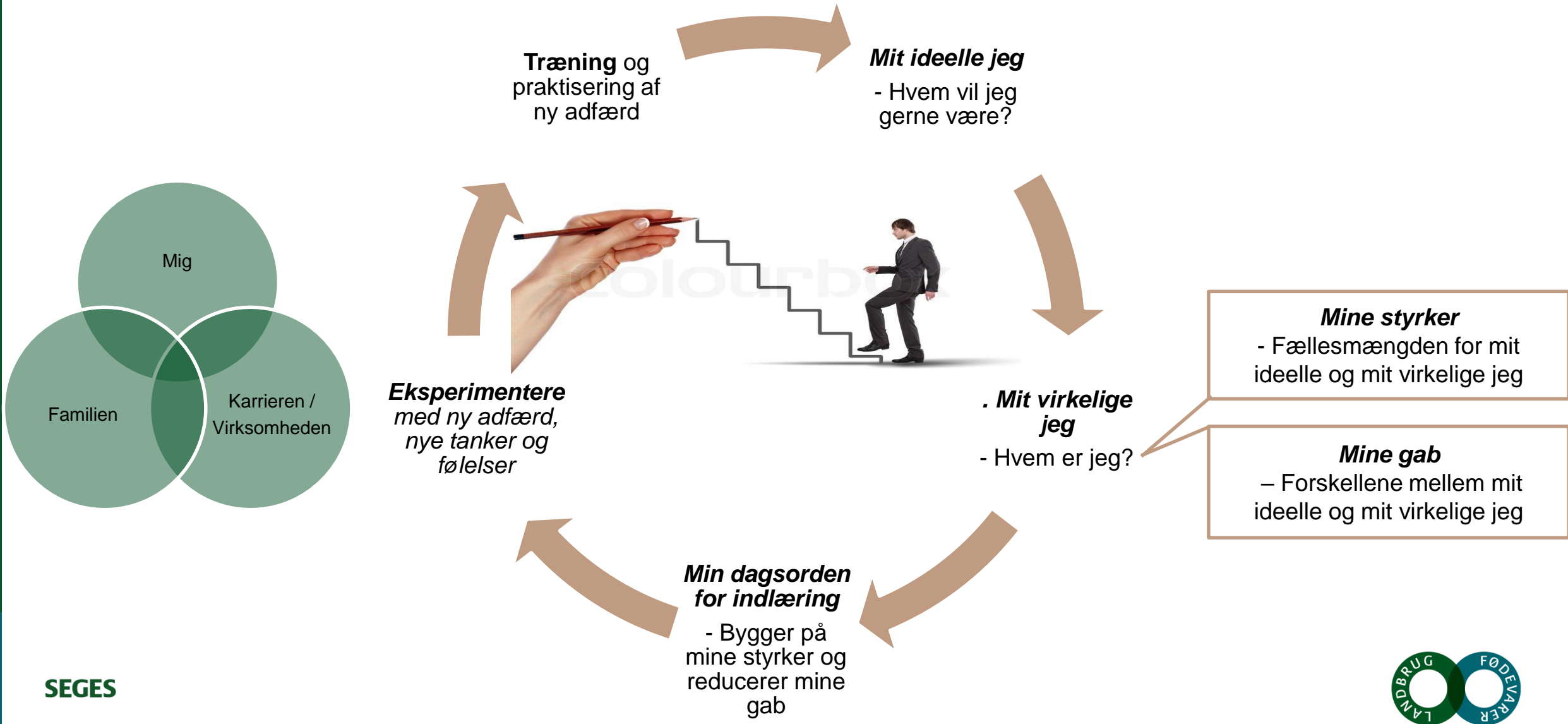
**SÆT FOKUS PÅ DIN
PERSONLIGE UDVIKLING**

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



Kilde: Prosci®

Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed – Ny adfærd





- Mine personlige drømme
- Min baggrund for at tage jobbet på Nørregaard
- Hvordan jeg arbejder med personlig udvikling
- Hvad har projektet bidraget med

3# ANBEFALING

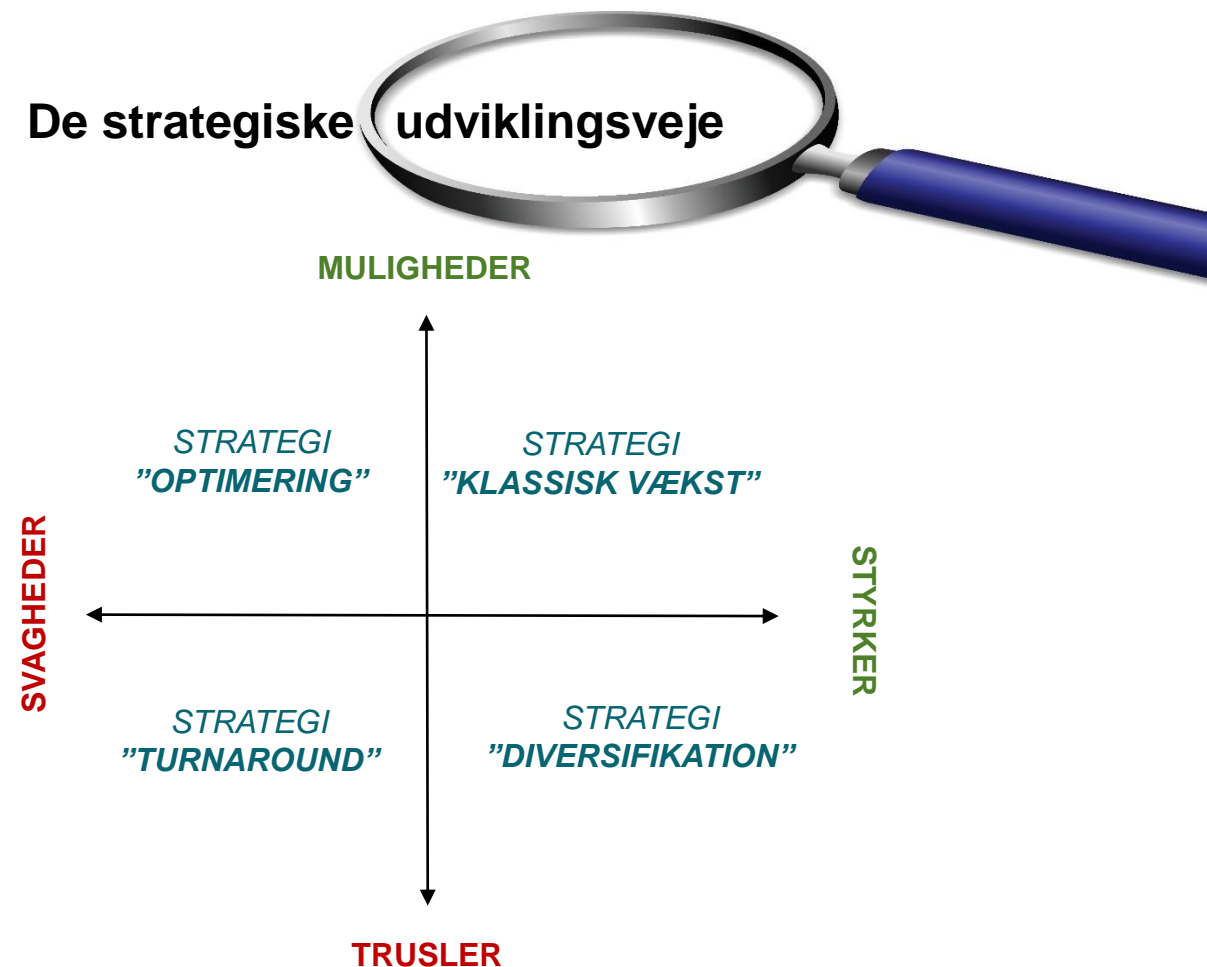
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

Hvilke strategiske udviklingsveje styrer du efter?

Situationsanalysens vurdering

STYRKER i dag	<ul style="list-style-type: none">• Hvor er vi stærkest?• Hvad har drevet succes historisk?• Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?
SVAGHEDER i dag	<ul style="list-style-type: none">• Hvor er vi svage?• Hvad hæmmer succes?• Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?
MULIGHEDER i fremtiden	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder?• Hvad kan vi blive bedre til?• Hvad gør vi ikke i dag?
TRUSLER i fremtiden	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er de vigtigste strategiske trusler?• Hvad skal vi tage os i agt for?• Hvad kan bremse succes?

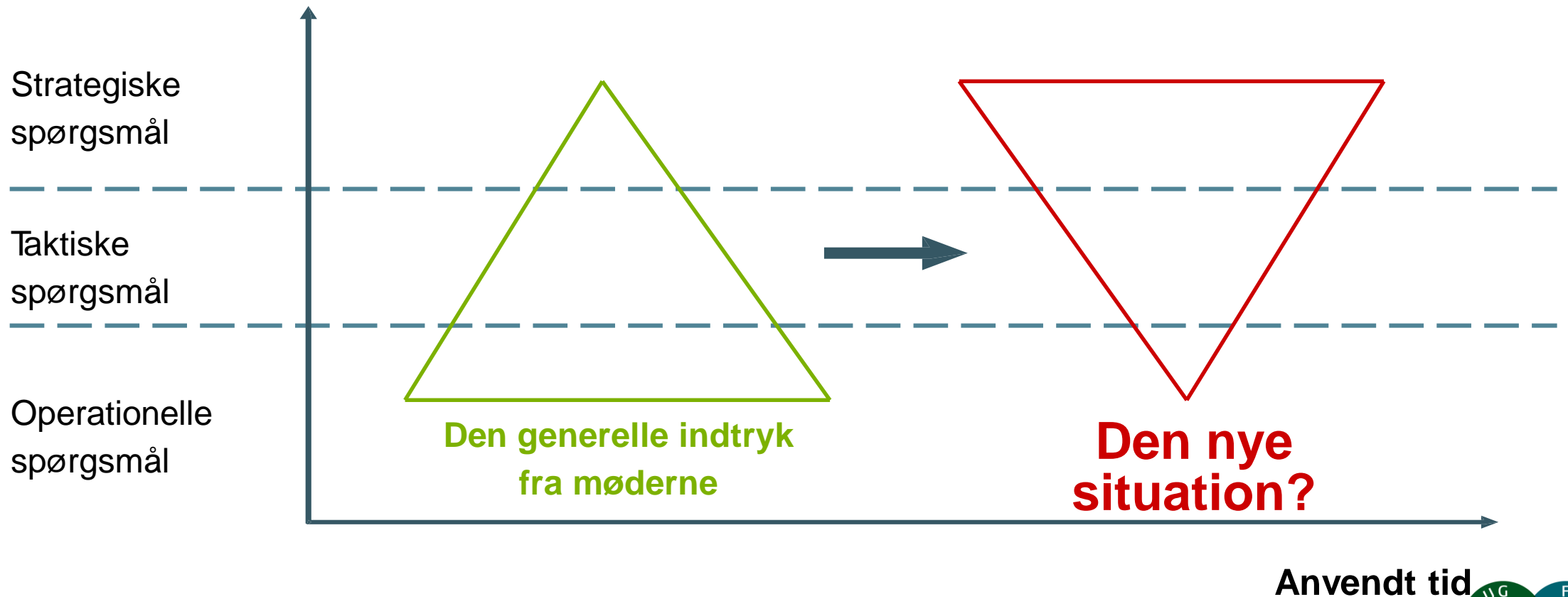
De strategiske udviklingsveje



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)**

Ejerleders mindset for ledelse når virksomheden vokser og får mellemledere





- Hvordan jeg i projektet har arbejdet med virksomhedens strategi version 2
- Mit mindset for ledelse
- Hvad har projektet bidraget med

4# ANBEFALING

**FORSTÅ OG STYRK DIN
FORRETNING**

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 =

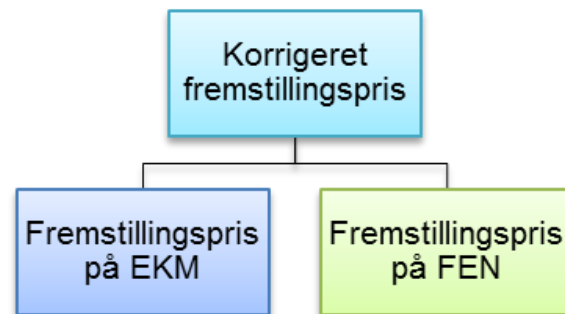
$$\frac{\text{Resultat før finansiering} + \text{Nettoforpagtning} - \text{Ejeraflønning}}{\text{gns.aktiver i alt} - \text{gns.private aktiver} - \text{gns.finansaktiver}} \cdot 100$$

Økonomisk nøgletal

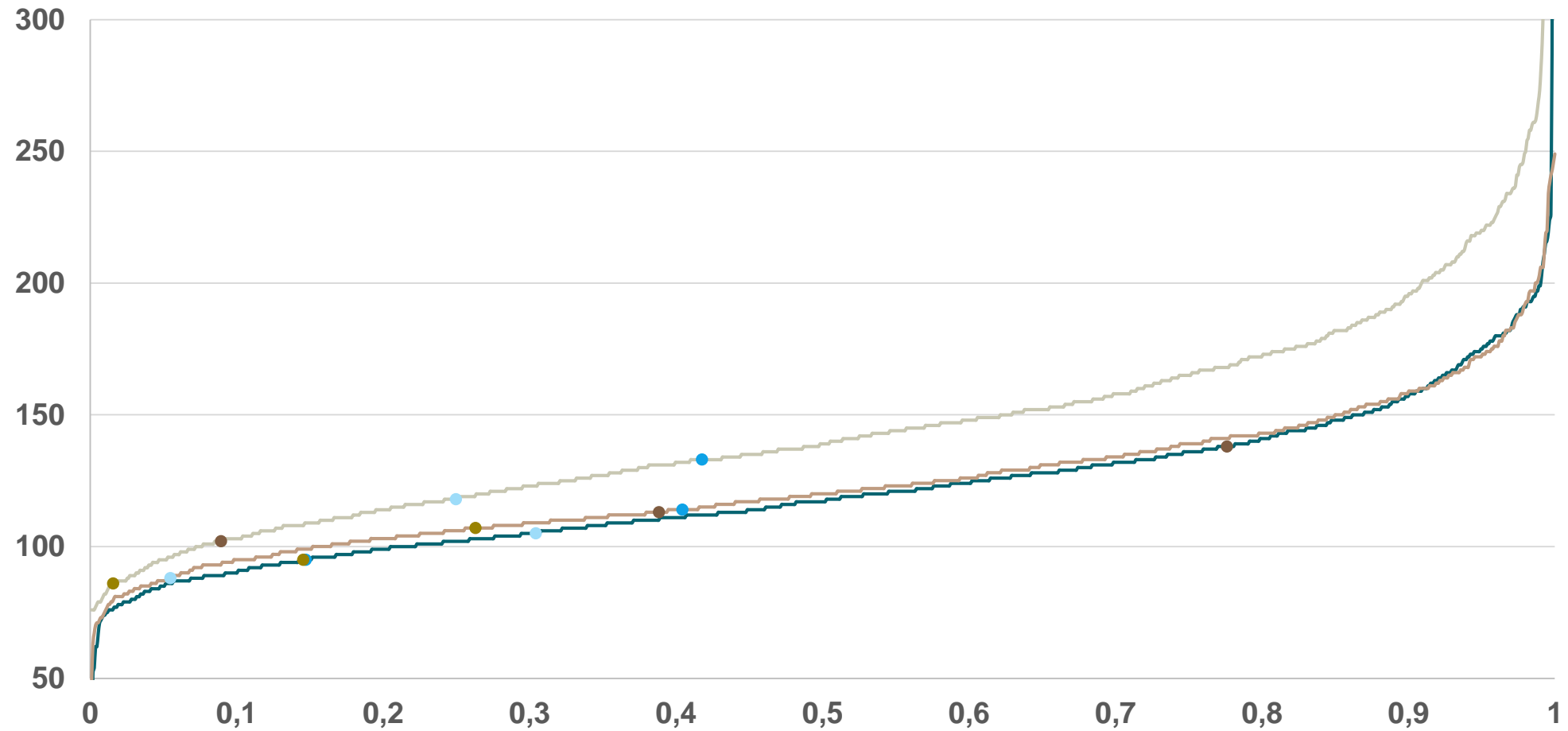


Optimering på taktisk niveau

- Fokus på de årlige hovedprocesser

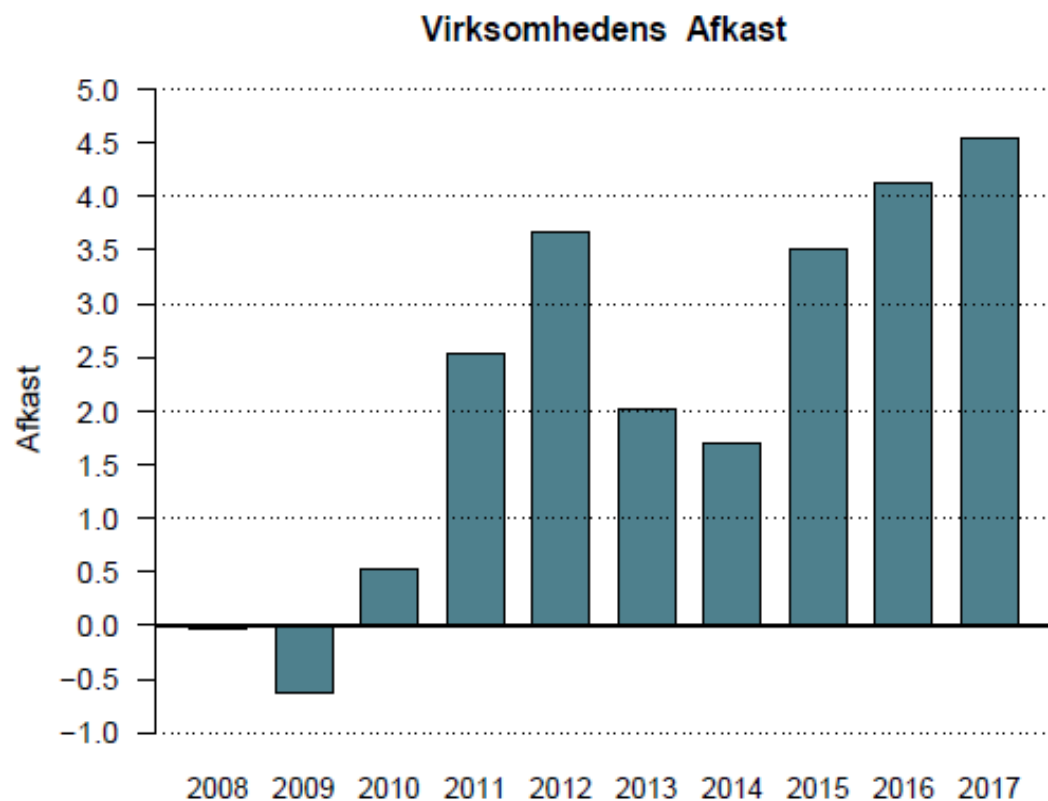


Fremstillingspris Øre pr FEN

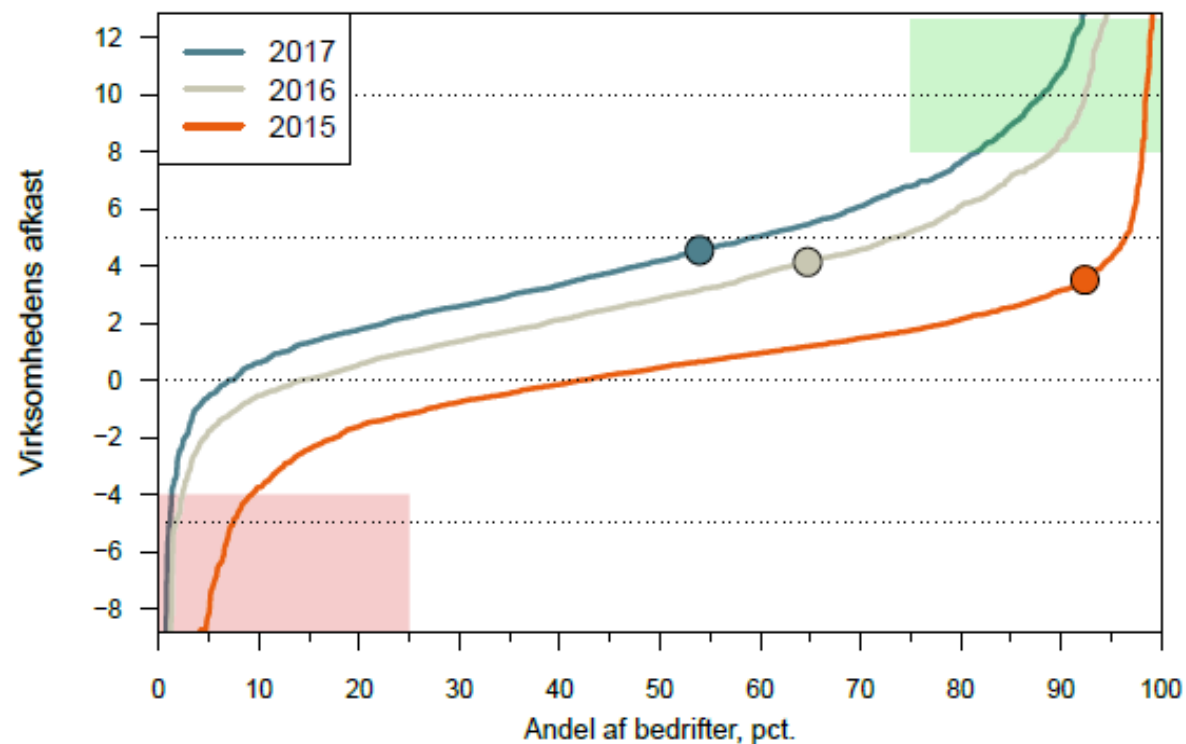


Strategisk nøgletalsrapport – svineproducent

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.



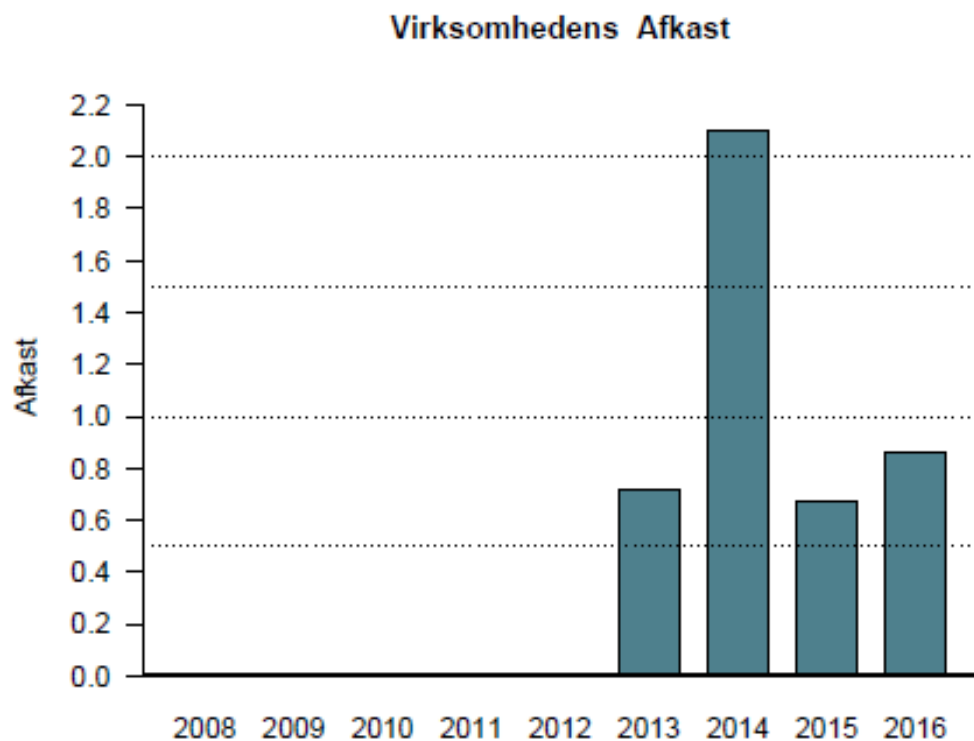
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



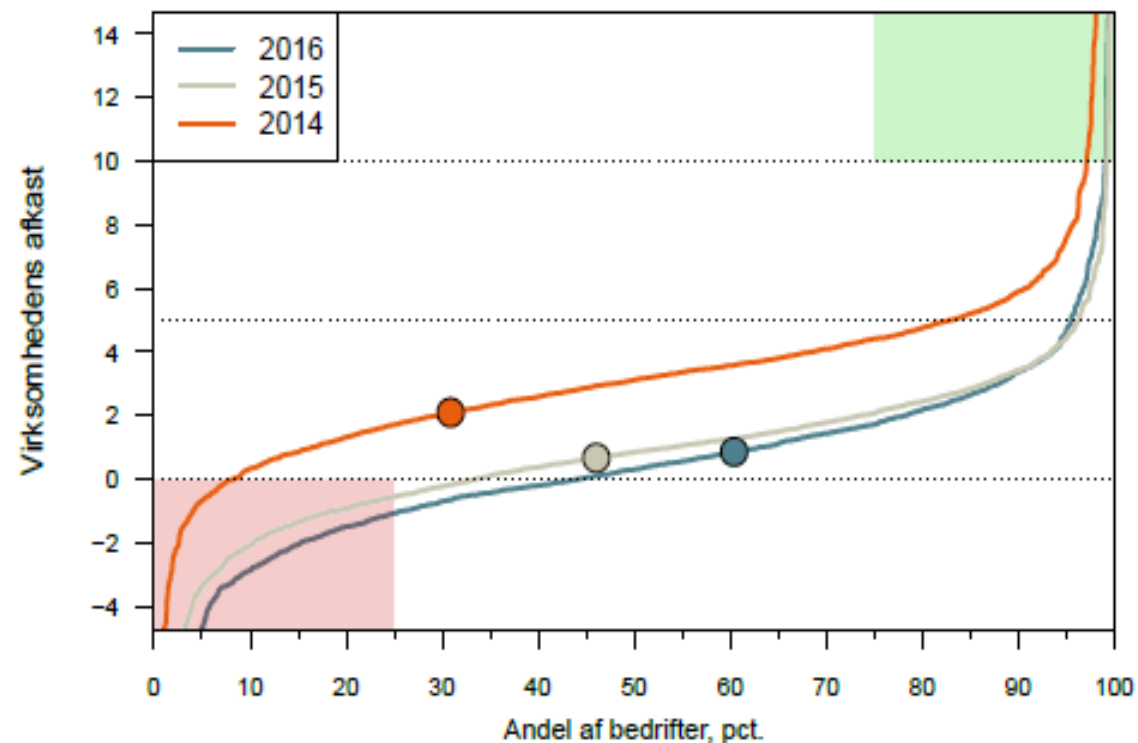
Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra Økonomidatabasen, SEGES.

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.



- Hvordan jeg i projektet har arbejdet med min forretning og den overordnede økonomi
- Hvad har projektet bidraget med

5# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



► Oversæt strategien til handling

► **Sikre overblik:** Sikre sammenhæng mellem de strategiske initiativer og prioriter dem.

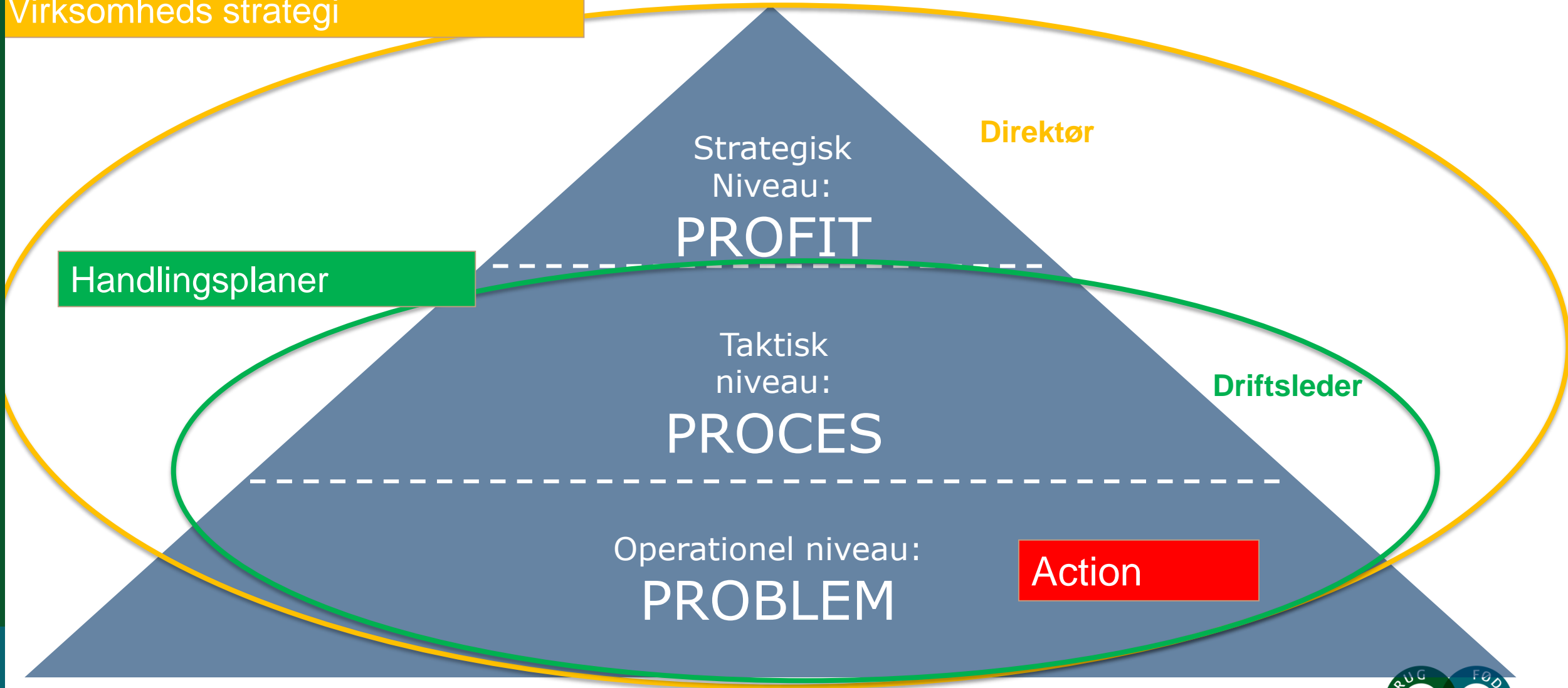
► **Skab tydelig ledelsesmodel:** Sikre rette ledelse af implementeringsindsatsen.

► **Sikre styring:** Brug værktøjer til at styre fremdrift i implementeringsindsatsen.

► **Sikre forandringer:** Implementér forandringsledelse og **HUSK OPFØLGNING**

Ledelseslag – organisering - roller

Virksomheds strategi



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



- Hvordan jeg arbejder med at få implementeret min virksomhedsstrategi
- Hvordan jeg arbejder med min rolle som ejerleder – direktør – driftsleder
- Hvordan jeg arbejder med ledelse og eksekvering af forandringer
- Hvad har projektet bidraget med

Værdiskabelse hos de 10 ejerledere

Driftsleder rollen:

- Transformationen fra landmand til driftsleder
- Driftslederens opgaver og ansvar

Direktørrollen:

- Transformationen fra førerhund til hundefører
- Direktørdiskussionen er taget til efterretning og generel enighed om at man som ejerleder var blevet bedre til at sætte tid af til direktøropgaverne - Nogle påpegede dog, at det kun var et meget lille skridt indtil videre.
- **En ejerleder er gået all in på at sætte sig markant på direktøropgaven og fortalte om de mange positive oplevelser det har medført for ejer og virksomhed**

Strategi:

- Strategiprocesen har medført nye tanker for ejerleder, en mere klar retning, forventninger om at der nu er lys for enden af tunnelen i forhold til at den finansielle partner, giver lidt mere ro
- Strategiprocesen og den udarbejdede strategi
 - Næsten alle følger den strategi der var lagt og det havde givet ro at få retning, værdier og mål skrevet ned
- Citat "**det er helheden i og omkring ejendommen der skal skabe resultaterne**"
- Optimering er med i alle strategierne – og deltagerne arbejder fokuseret med dette
- TurnAround er med i alle strategierne – og deltagerne har, ofte modvilligt, erkendt nødvendigheden

Strategisk nøgletalsrapport

- To ud af alle 10, havde fastholdt positionen på afkastningsgrad og soliditetsgrad fra 2017 til 2018
- Deltagerne peger på flere faktorer, der har begrænset økonomiske forbedringer, bl.a.:
 - Øget aktivitet på forandringer og investeringer i nye rutiner og produktionsfaciliteter, som på den korte bane koster penge på bundlinjen, men som på 1-2 års sigt vil medføre en forbedret bundlinje.
 - Nogle af de strategiske initiativer er så grundlæggende og gennemgribende, at det tager tid at implementere dem
- **Deltagerne i mødet forventer at afkastningsgraden vil stige lidt i 2019 og mere i 2020**

Produktion

- Stor tilfredshed med det forløb der havde været i stalden med dyrlægerne og rådgiverne
- Flere udtrykte at mælkeydelsen var steget over de sidste 2 år

Værdiskabelsen

Medarbejdere

- Gode drøftelser og videndeling om
 - de ofte store udfordringer med ledelse og management
 - udfordringer med at finde kvalificerede driftsledere og medarbejdere generelt
- Nogle har valgt at få lidt flere hænder i dagligdagen, for at lette arbejdsbyrden for sig selv og det har fungeret efter planen, og selvom det var en investering, så var den ikke så stor som forventet

Eksekveringskraft

- Ny viden og inspiration til at forbedre ejerleders eksekveringskraft
- Der har været fokus på at få udskiftet og sat det rigtige hold af rådgivere i nogle af virksomhederne.
 - Skiftet har kostet tid, men det har vist sig at være en god ide
- To ejerledere arbejder med fælles tværfaglige møder, hvor de vigtigste rådgivere sidder om bordet og sammen arbejder med ejer og virksomhedens udvikling.
- To overvejer at arbejde med strategiske advisory boards



- Strategiprocessens betydning for mig og min virksomhed
- Hvilken værdiskabelse har projektet bidraget med for mig



Tak for opmærksomheden