

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

STRATEGI, LEDELSE OG FORRETNINGSUDVIKLING

Specialkonsulent William S. Andersen SEGES

Dalum Landbrugsskole
1. maj 2017



WILLIAM SCHAAR ANDERSEN

– SPECIALKONSULENT SEGES

Arbejdsområder

- Strategi og forretningsudvikling
- Produktionsøkonomi indenfor økologi
- Fødevarenetværk og værditilvækst
- Censor indenfor strategi og ledelse

Kontakt info

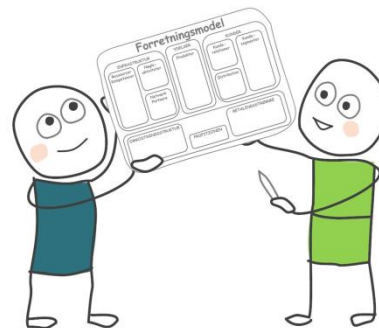
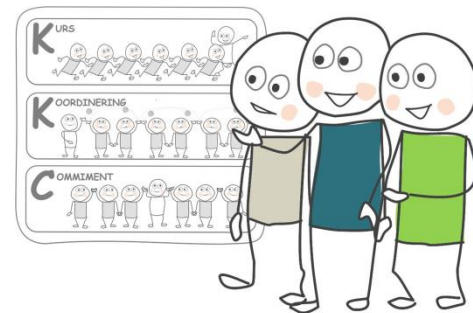
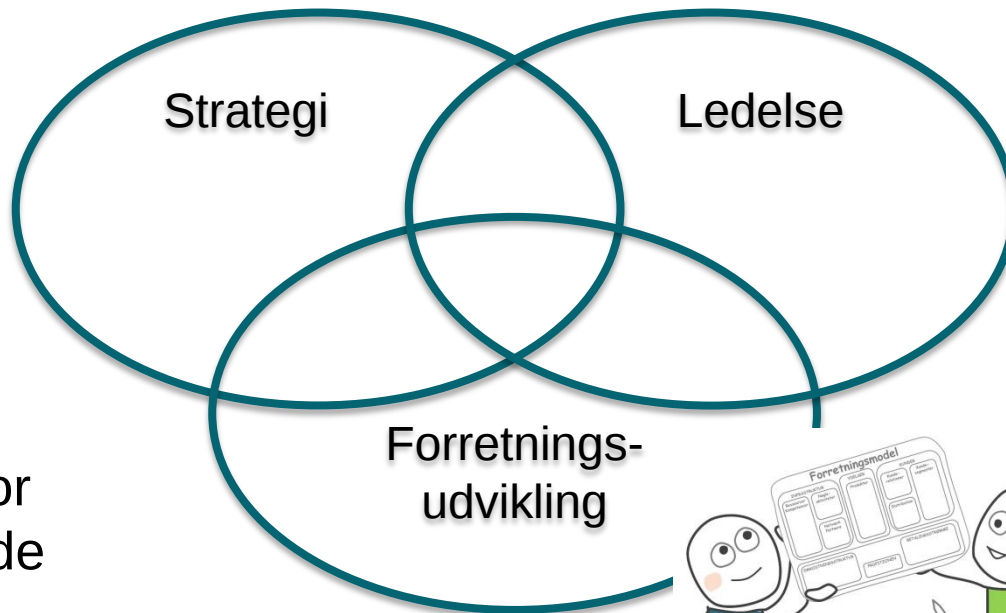
- SEGES Erhvervsøkonomi
- T 8740 5179
- M wis@seges.dk



FÆLLESMÆNGDEN FOR STRATEGI, LEDELSE OG FORRETNINGSUDVIKLING



Der er en stor
fællesmængde



VORES FORMÅL MED WORKSHOPPEN

I en vekselvirkning mellem diskussionsoplæg, diskussioner og gruppearbejde give jer inspiration til, hvordan I kan udvikle en strategisk retning for jeres landbrug, udmønte en overordnet strategi og implementering af denne.

DAGSORDEN

Velkomst

Omverdensanalyse

- Hvad stiller fremtidens fødevareforbrugere af krav til og muligheder for jeres strategiske planer og strategiske udvikling?

Oplæg strategi

- Hvorfor er strategi relevant for dig?
- Hvordan udvikler du en strategi?
- Hvordan får du din strategi ud at virke blandt medarbejderne?

SEGES

SEGES



Tværgående funktioner



Dorthe Laursen
Skade & Ansvar
DLBR sekr.



Camilla Brehm Suhr
Koncern HR &
Organisations-
udvikling



Anne-Marie Hansen
Koncernledelses-
sekretariatet



Peter Enevoldsen
Koncern IT



Laila Østergaard
Friis
Projekt- &
Forretningssupport



Kirsten Klitgaard
Projektkontoret

Medlemsforhold &
Koncern-
kommunikation Vest



Anne Arnhung



Lars Daugaard
Koncern Økonomi & Service



Ejnar Schultz
Innovation



Ivar Ravn
Business



Trine Barrett
Husdyr-
Innovation



Torsten Gruhn
Erhvervs-
økonomi



Hans Thysen
Anlæg &
Miljø



Jens Elbæk
Plante-
Innovation



Kirsten Holst
Økologi
Innovation



Anders Vernerisen
Avl &
Genetik,
Svin



Jakob Lave
Future
Farming



Anett Skov
Marcussen
Jura & Skat



Bent Nielsen
Veterinær &
Kvalitetsforhold



Jens Bligaard
Digital



Susanne Ejby
Marketing &
Fagkommunikation



Jakob Lave
Kompetencer
& Vækst



Sektordirektør for Kvæg
Gitte Grønbæk



Sektordirektør for
Svineproduktion
Christian Fink Hansen

Sektordirektør for Planter



Sektorchef for Økologi
Kirsten Lund Jensen



Sektorchef for Økonomi
& Virksomhedsledelse
Anett Skov Marcussen

Vi gennemfører

Hvert år gennemfører vi i samarbejde med DLBR mere end 1.000 markforsøg for at finde frem til, hvordan man kan dyrke med det bedst mulige resultat under forskellige forhold.

Vi udfører

Den rullende afprøvning udfører forsøgs- og udviklingsopgaver på svinebedrifter. SEGES driver eksempelvis også Laboratorium for Svinesygdomme og SPF Sundhedskontrollen.

Vi samarbejder

Vi samarbejder med mejerier og kødbranchen for at udvikle og forbedre danske fødevarer. Og vi arbejder løbende med projekter, der kan optimere kvaliteten af fødevarerne og finde konkurrencedygtige måder at producere på.

Vi leverer fakta

Vores store faglige database LandbrugsInfo tæller mere end 120.000 artikler med viden om alt fra forsøgsresultater og analyser til tolkning af regler.

Vi udvikler og driver

Vi udvikler, vedligeholder og supporterer mange af landmandens øvrige it-redskaber – for eksempel de programmer, landmanden bruger til at styre driften inden for kvæg, svin eller planteavl.

Vi tæller

Vi er cirka 650 medarbejdere i SEGES, der er landsdækkende med lokationer i Agro Food Park ved Aarhus, på Axelborg i København og laboratorier, forsøgsgårde med videre ved Kjellerup og Vejen.

DLBR



- ❑ 26 virksomheder
- Økonomi
- Jura
- Miljø
- Planter
- Husdyr
- Strategisk udvikling
- Virksomhedsledelse
- Energiproduktion

HVOR KOMMER PENGENE FRA?

SEGES finansierer primært sin drift gennem salg af
fx it-værktøjer og rådgivningskoncepter

Seks ud af ti kroner kommer herfra



AGRO FOOD PARK

Ambitionen er, at Agro Food Park inden 2020:

- Er en af verdens fem stærkeste klynger inden for landbrugs- og fødevareinnovation
- Beskæftiger 3.000 medarbejdere



2007



**AGRO
FOOD»
»PARK®**

- 75 virksomheder
- 1.000 medarbejdere



OMVERDENSANALYSE

MEGATRENDS I FØDEVARESEKTOREN

- Hvad vil den stigende verdensbefolknings behov fra fødevaresektoren være?
- Hvordan vil ændringerne påvirke vores måde at tænke på?

FREMTIDENS FØDEVAREMARKED

- De tusinde markeder

Verden skal i de næste 50 år producere mere mad

Hvor meget mere?

- A. Ca. lige så meget mad som de sidste 100 år
- B. Ca. lige så meget mad som de sidste 400 år
- C. Mere end vi indtil nu har produceret i hele menneskehedens historie tilsammen

The background image is a vibrant green landscape. In the foreground, there is a field of tall, bright green grass. A person wearing a brown hat and a red garment is visible in the lower right corner, seemingly working in the field. The middle ground shows a rolling green field with some small red flowers. The background is a dense, dark green forest covering a hillside.

**Verden skal i de næste
50 år producere mere
mad, end vi indtil nu har
produceret i hele
menneskehedens
historie tilsammen**

MEN ER DET OS, DER SKAL PRODUCERER DISSE FØDEVARER?

- Hvilke megatrends er de mest betydende for den danske fødevareproduktion
- Hvordan påvirker disse megatrends vores forretningsmodel
 - Hvordan kan Danmarks rolle blive?
- Eksempel på et langsigtet partnerskab mellem aktører i værdikæden
 - En mulig løsningsmodel for fremtidens fødevareproducent

SCENARIER

- Scenarie: En mulig og sandsynlig udvikling
- Ved scenarier bliver fremtiden i flertal
- En velafprøvet metode:
 - Militærplanlægning siden Romerriget
 - Shell siden 60'erne
 - Fremtidsforskere siden 80'erne
 - Virksomheder siden 90'erne
- Skal udfordre tankegangen – det er et tænkeværktøj
- Scenarierne udspænder et mulighedsrum – indhegner den mulige fremtid
- Scenarier er sund fornuft, når fremtiden er usikker - og det er den tit

FREMTIDEN – FINDES DET?

Fremtiden findes ikke

- Det er noget, vi har vænnet os til at forvente
- Fremtiden er noget, nogen skaber!

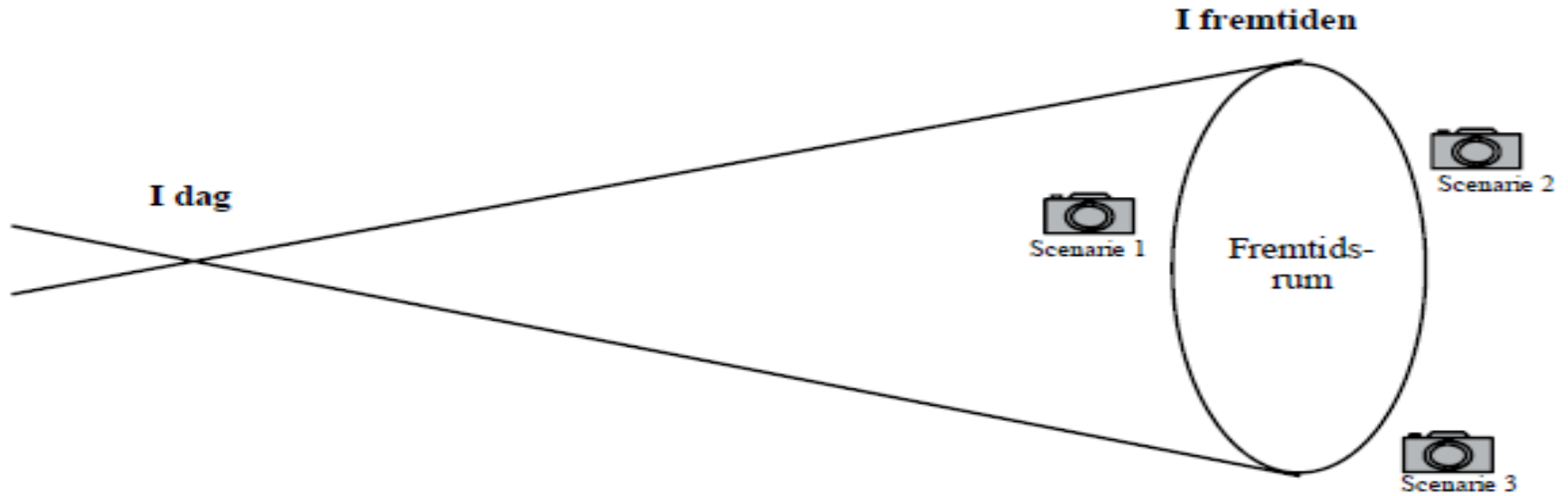
Fremtiden er i flertal

- Der er flere fremtider – fremtiden skabes af os
- Men den vil helt sikkert også blive skabt af andre...
- Mennesker er den usikre del af fremtiden

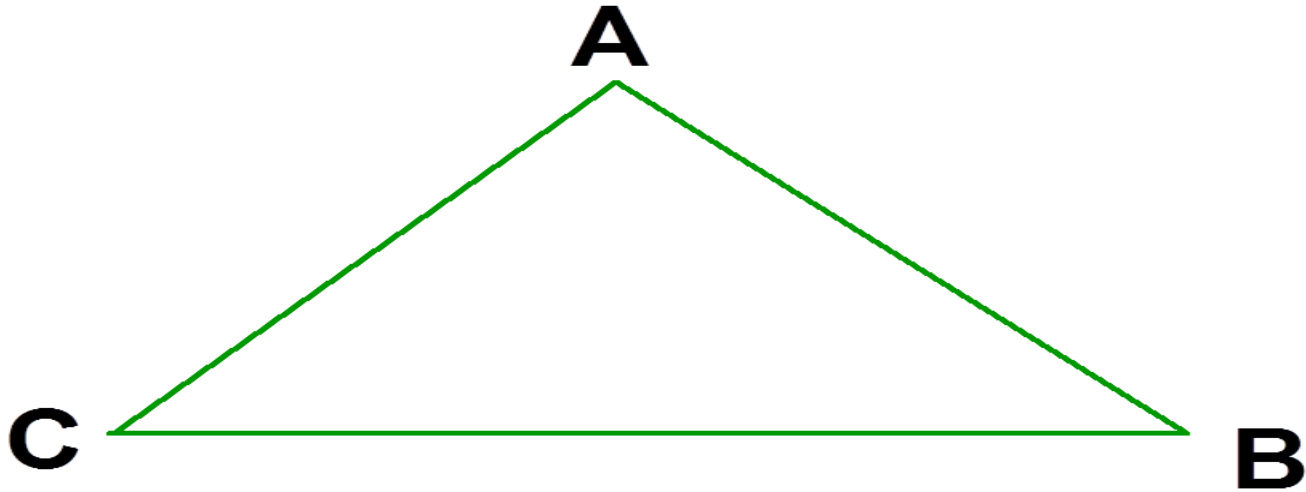
Vi har forskelligt syn på fremtiden

- Optimister, pessimister, hverdagsmennesker
- Der er brug for håndgribelige metoder til at undersøge fremtiden

METODE



METODE



VORES VERDEN ER I FORANDRING

- MEGATRENDS MED BETYDNING FOR PRIMÆRLANDBRUGET

Megatrends

- Overordnede trends
- Generel betydning for hele verden
- Trends, "man tror på", og som er vigtige forudsigelser om fremtiden
- Forandringspotentiale kan forandre måden, hvorpå samfundet er sammensat og fungerer politisk, økonomisk, og teknologisk
- Deres betydning er dog forskellig fra område til område

Digitalisering



Miljø og klima



Urbanisering



Demografiske udvikling



Teknologisk udvikling



Sundhed



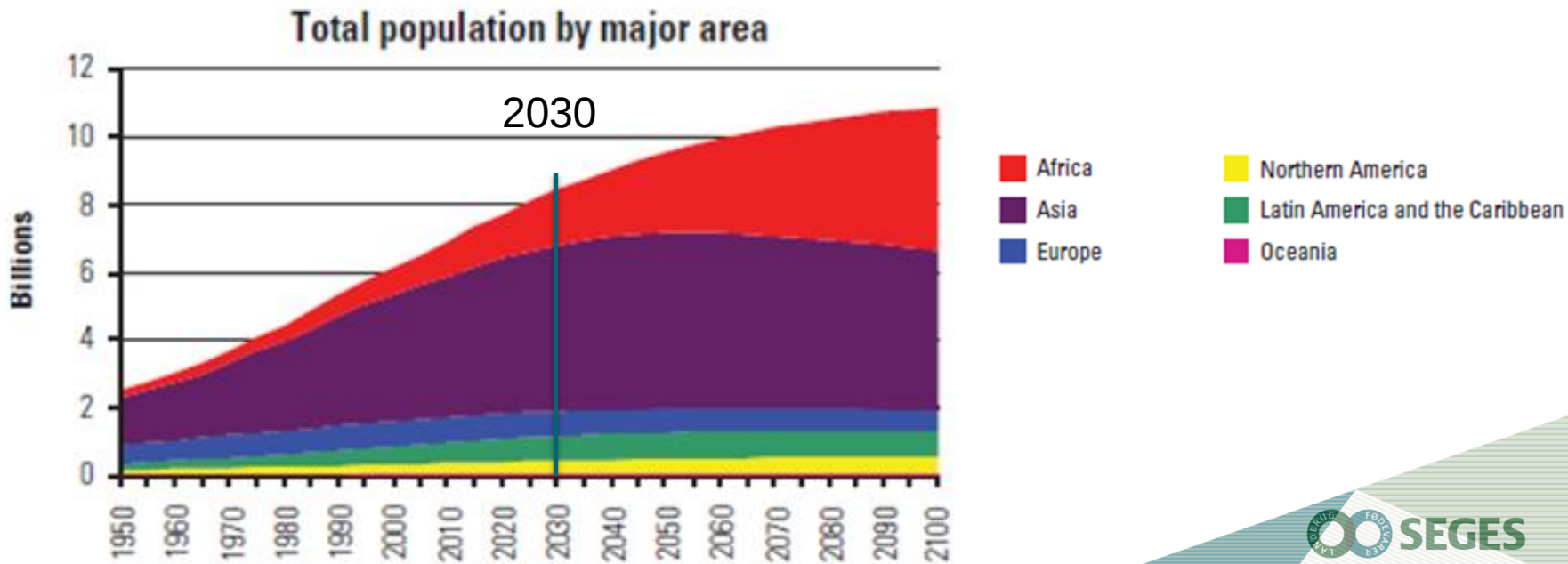
Implikation for landbruget

- Konkurrenceparamenter
- Kommende rammevilkår
- Nye forretningsmuligheder
- Disruptive for eksisterende forretningsmodel

Demografi:

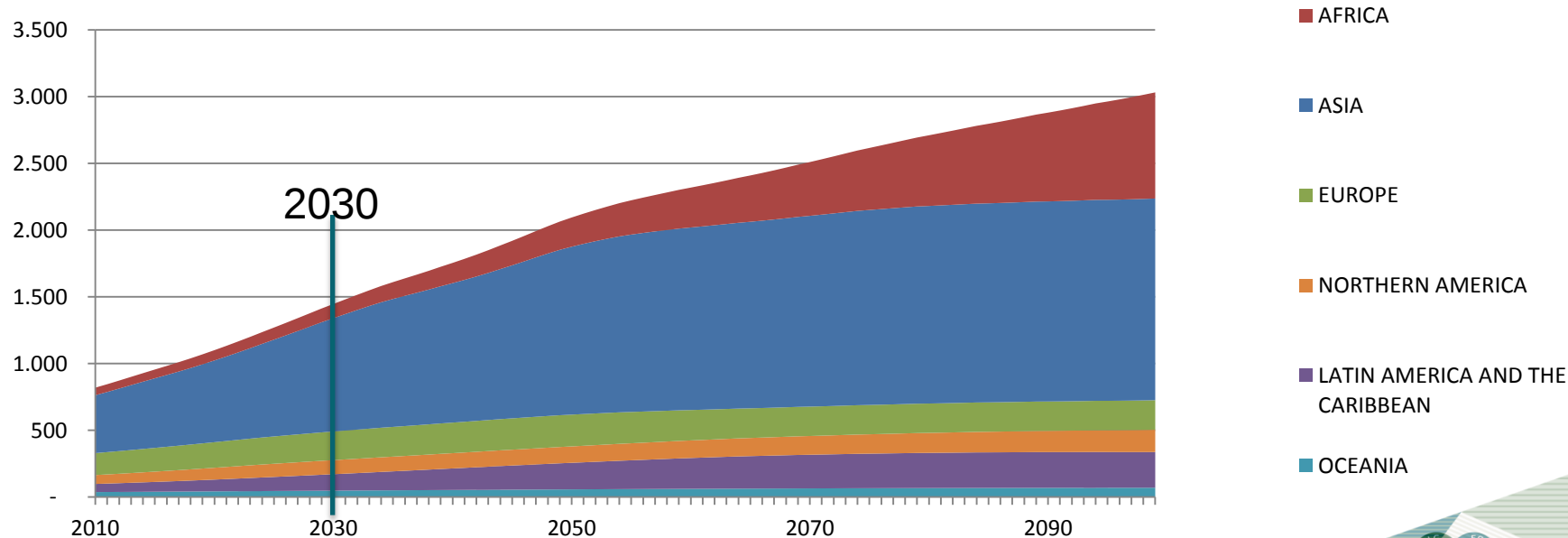
De næste 15 år stiger befolkningen med mere end 1 mia. mennesker
Stigende efterspørgsel efter mad

I 2030 forventer man ca. 8,5 mia. mennesker på jorden!

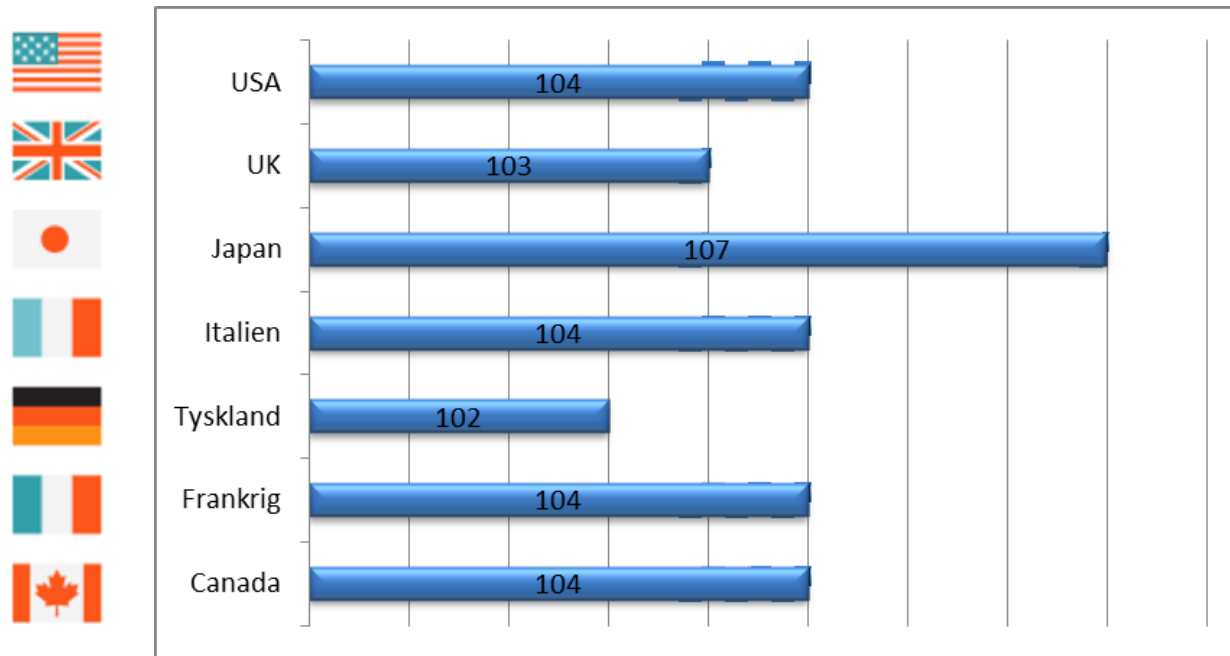


FLERE ÆLDRE – NY KUNDEGRUPPE SAMT KRAV TIL GODE/SUNDE FØDEVARER

Verdens befolkningsudvikling - over 60 år



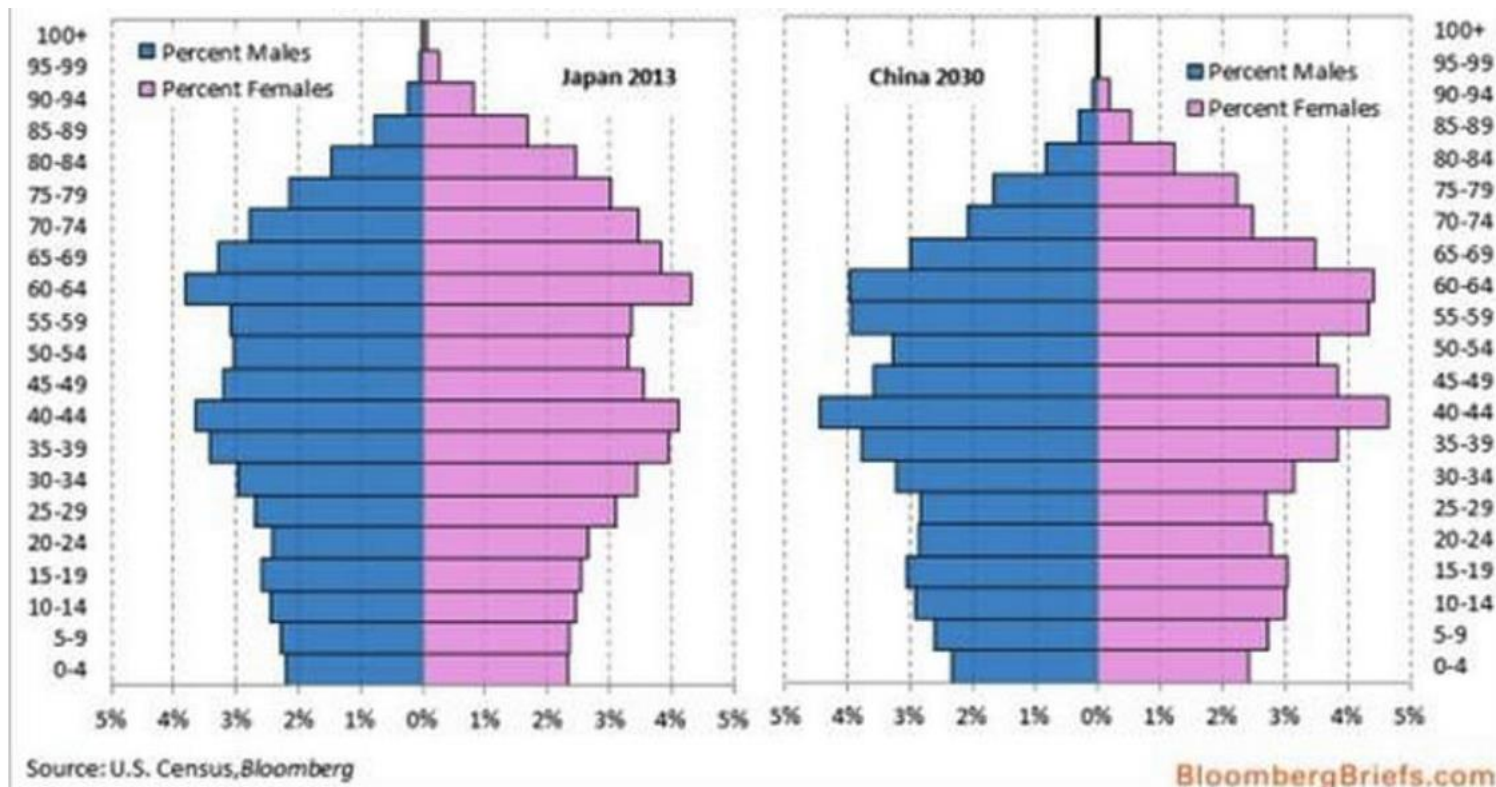
FORVENTET GENNEMSNITLIG LEVEALDER FOR DE BØRN, DER FØDES I DAG



Source: [Human Mortality Database](#)

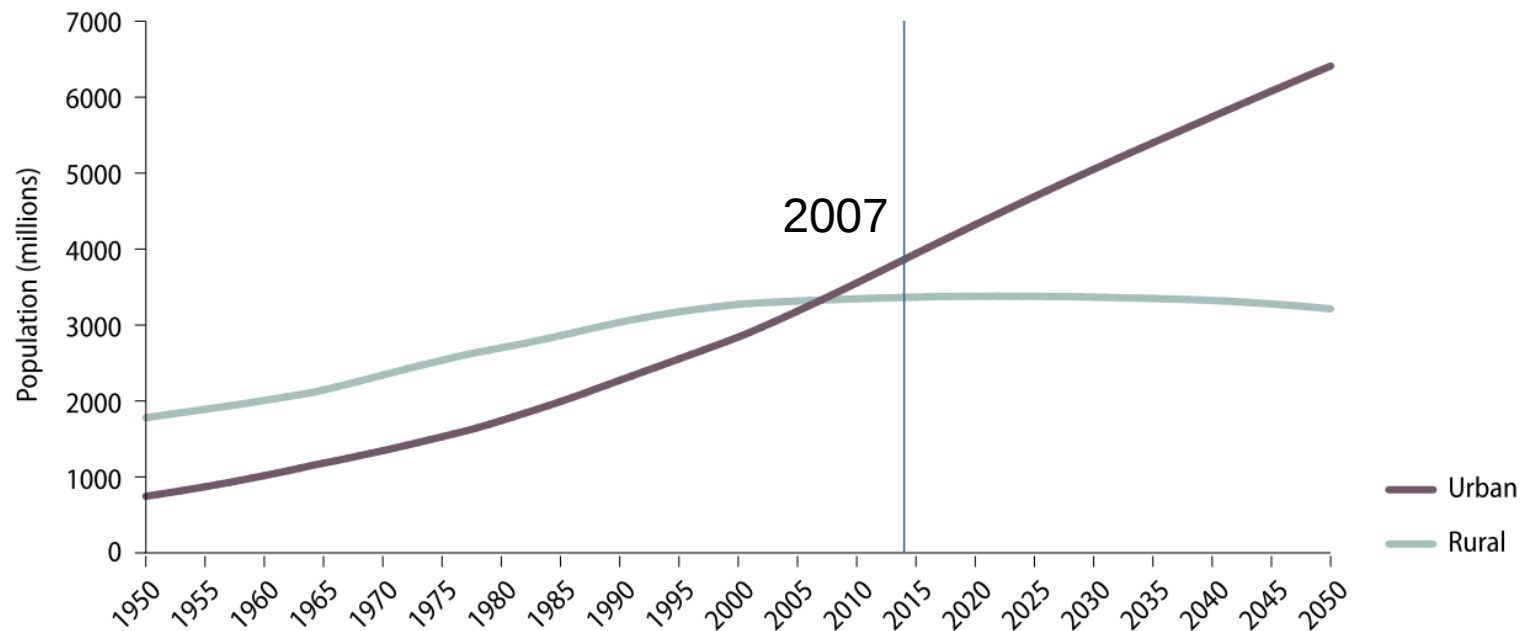
KINAS DEMOGRAFISKE PROFIL I 2030

– LIGNER PÅFALDENDE JAPANS PROFIL I DAG!



DER FLYTTES TIL BYERNE

Urban and rural population of the world, 1950–2050



I 2030 VIL 5 MIA. BO I TÆTBEFOLKEDE OMRÅDER

- Ca. 3 mia. af dem i byer med mere end 500.000 indbyggere

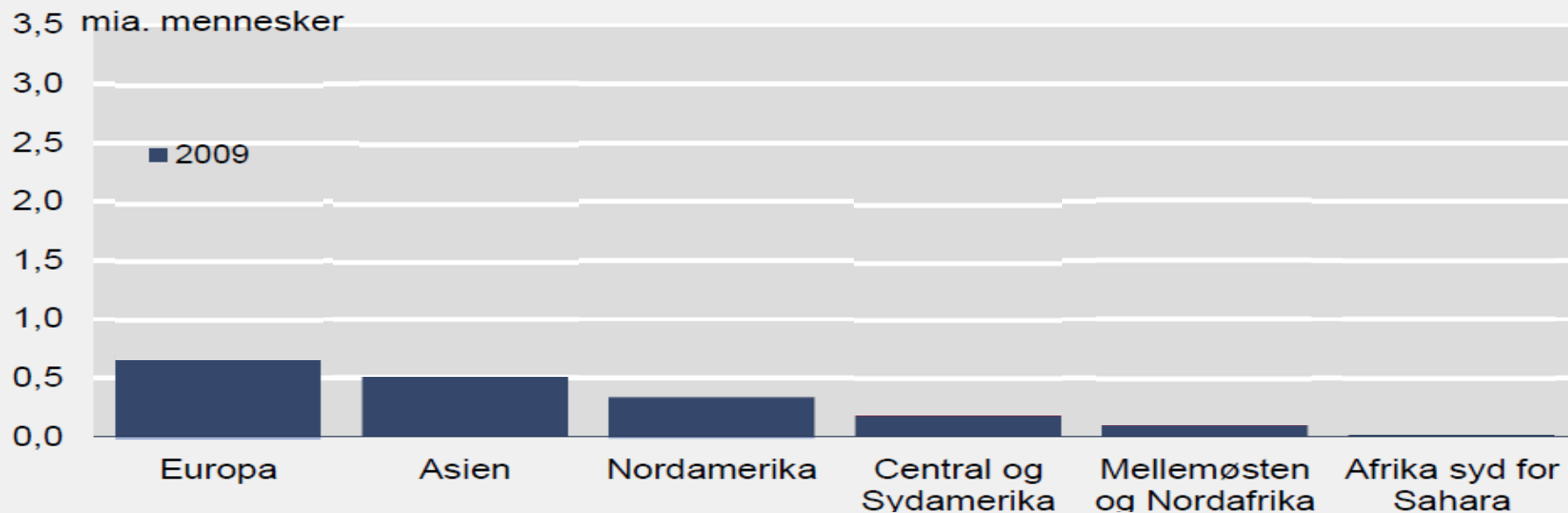


Global urban population growth is propelled by the growth of cities of all sizes

million or more
to 10 million
ies of 1 to 5 million
to 1 million
ler than 500 000

MIDDELKLASSEN ER STIGENDE

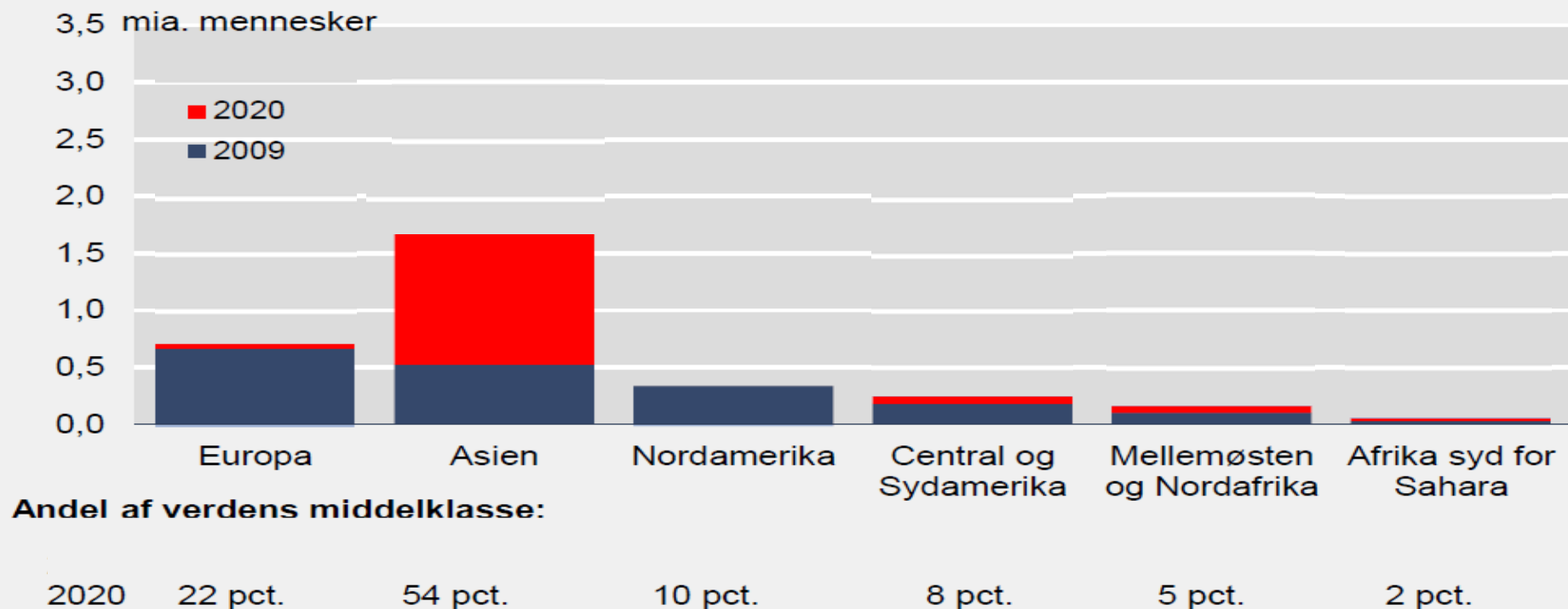
Figur 2: Middelklassen fordelt på regioner



Anm. Middelklassen defineres som husholdninger med en købekraftsjusteret realindkomst over \$20.000

MIDDELKLASSEN ER STIGENDE

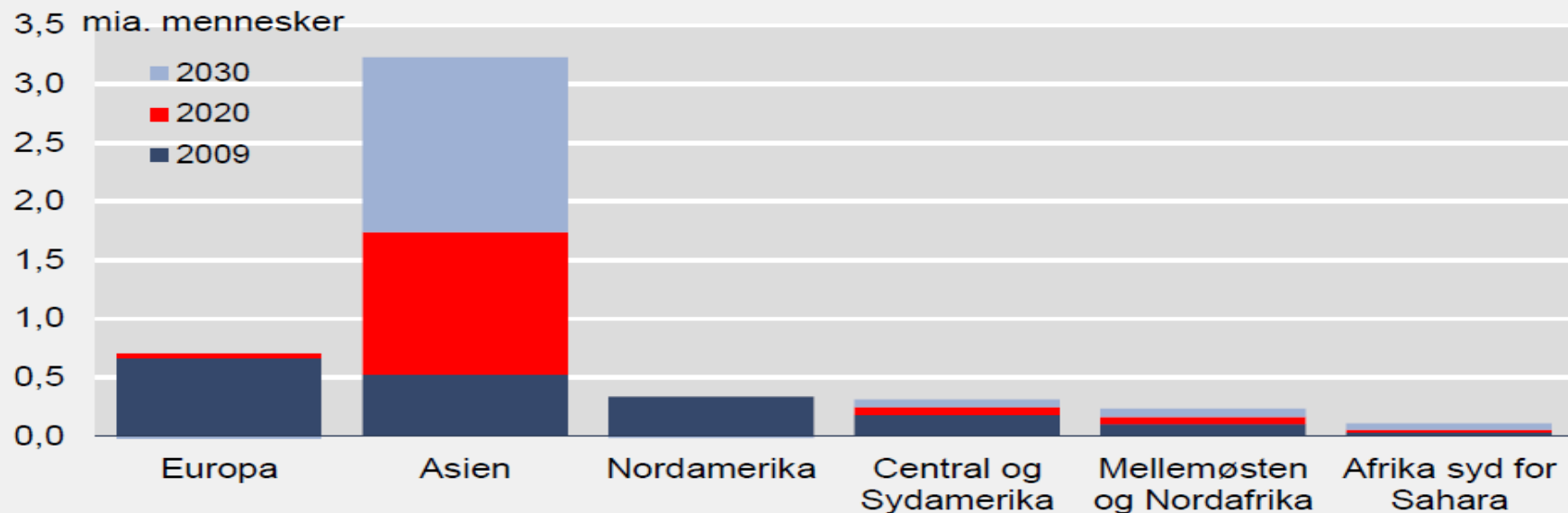
Figur 2: Middelklassen fordelt på regioner



Anm. Middelklassen defineres som husholdninger med en købekraftsjusteret realindkomst over \$20.000

MIDDELKLASSEN ER STIGENDE

Figur 2: Middelklassen fordelt på regioner



Andel af verdens middelklasse:

2030	14 pct.	66 pct.	7 pct.	6 pct.	5 pct.	2 pct.
2020	22 pct.	54 pct.	10 pct.	8 pct.	5 pct.	2 pct.

Anm. Middelklassen defineres som husholdninger med en købekraftsjusteret realindkomst over \$20.000



TREND 3:

Øget velstand i verdenssamfundet:

Øget velstand medfører ændring i efterspørgslen efter produkter, hvilket ligeledes indvirker på erhvervsstrukturen.

Trods konjunktursvingninger og kriser er privatforbruget fordoblet i Danmark hvert 27. år siden 1846.

Middelklassen stiger kraftigt i antal

- 2009: 1,8 mia. mennesker
- 2020: 3,2 mia. mennesker
- 2030: 4,9 mia. mennesker
 - Indkomst mellem 10 – 100 \$ pr. dag

Der bliver øget fokus på kvalitet, sundhed og troværdighed, ligesom forbruget fordrer nye immaterielle produkter som story-telling, oplevelser, serviceydelser, mv.



Consumer drivers



Sikkerhed/Være i balance

“Det skader ikke mig,
familien eller jorden”



Frihed/Convenience

“Det er enkelt og ligetil”



Nydelse/Tilfredsstillelse

“Det gør mig godt tilpas”



Sundhed/Wellness

“Det er rigtig godt for mig”

FRIHED / BEKVEMMELIGHED

Procentdel af måltider som indtages af:

1 person	42 %
2 personer	36 %
3 personer	11 %
4 eller flere	11 %



Tilberedning af måltid målt i tid:

2015	30 min.
1990	45 min
1980	60 min
1950	90 min

Vilje til at betale mere for fødevarer

5 % mere	for sundhedens skyld
22 % mere	for at få bedre smag
Væsentlig mere	for at få måltidet færdiglavet





Portionspakke til 1 person:

- 30+ % af husstande med høj indkomst består af 1 person
- Laks – hurtig at stege og ikke meget rod i køkkenet
- Overbevisende sundhedsmæssige fordele
- Elsket af aldrende, velhavende forbrugere og kvinder

OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2015-2024

Stigende efterspørgsel efter mad,
med hvor meget?

Årlig 10 års fremskrivning fra OECD-
FAO

Modelberegning

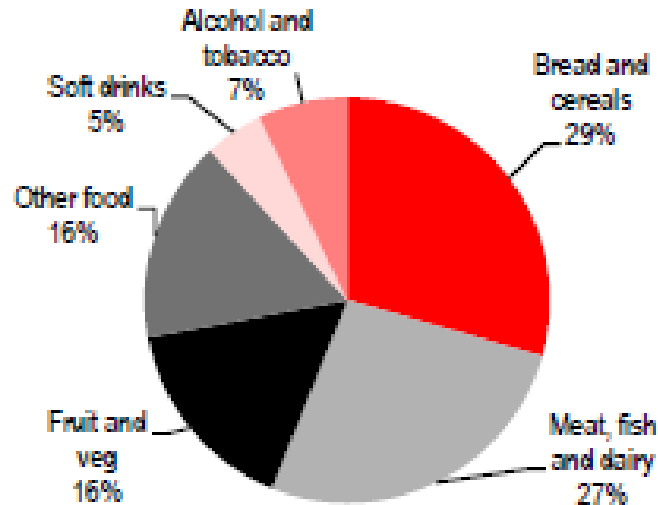


STIGENDE MIDDELKLASSE, HVAD BETYDER DET FOR FØDEVAREPRODUKTIONEN?

- Stigende indkomst ændrer forbruget af fødevarer
- Middelklassen bruger flere penge på kød, fisk og mejeriprodukter
- Det er ikke længere nok, at maden mætter. I fremtiden vil middelklassen efterspørge **sunde fødevarer**, der kan afhjælpe sygdomme via kosten.

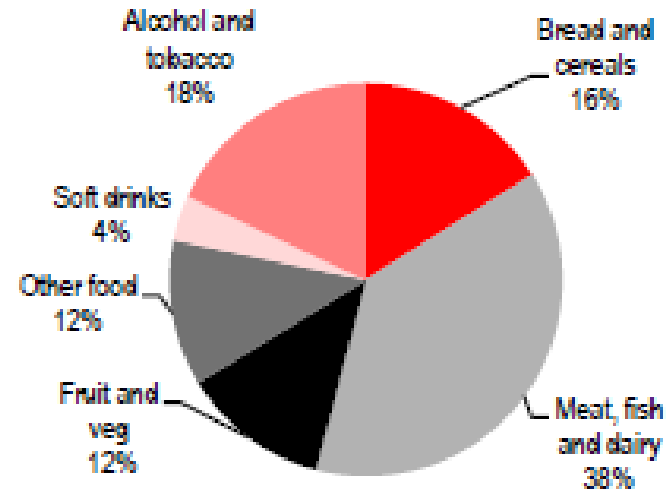
STIGENDE MIDDELKLASSE, HVAD BETYDER DET FOR LANDBRUGET?

5. Food spending for low income households...



Source: HSBC estimates

6. ...is very different to upper middle income spending as meat, alcohol and tobacco play a bigger role



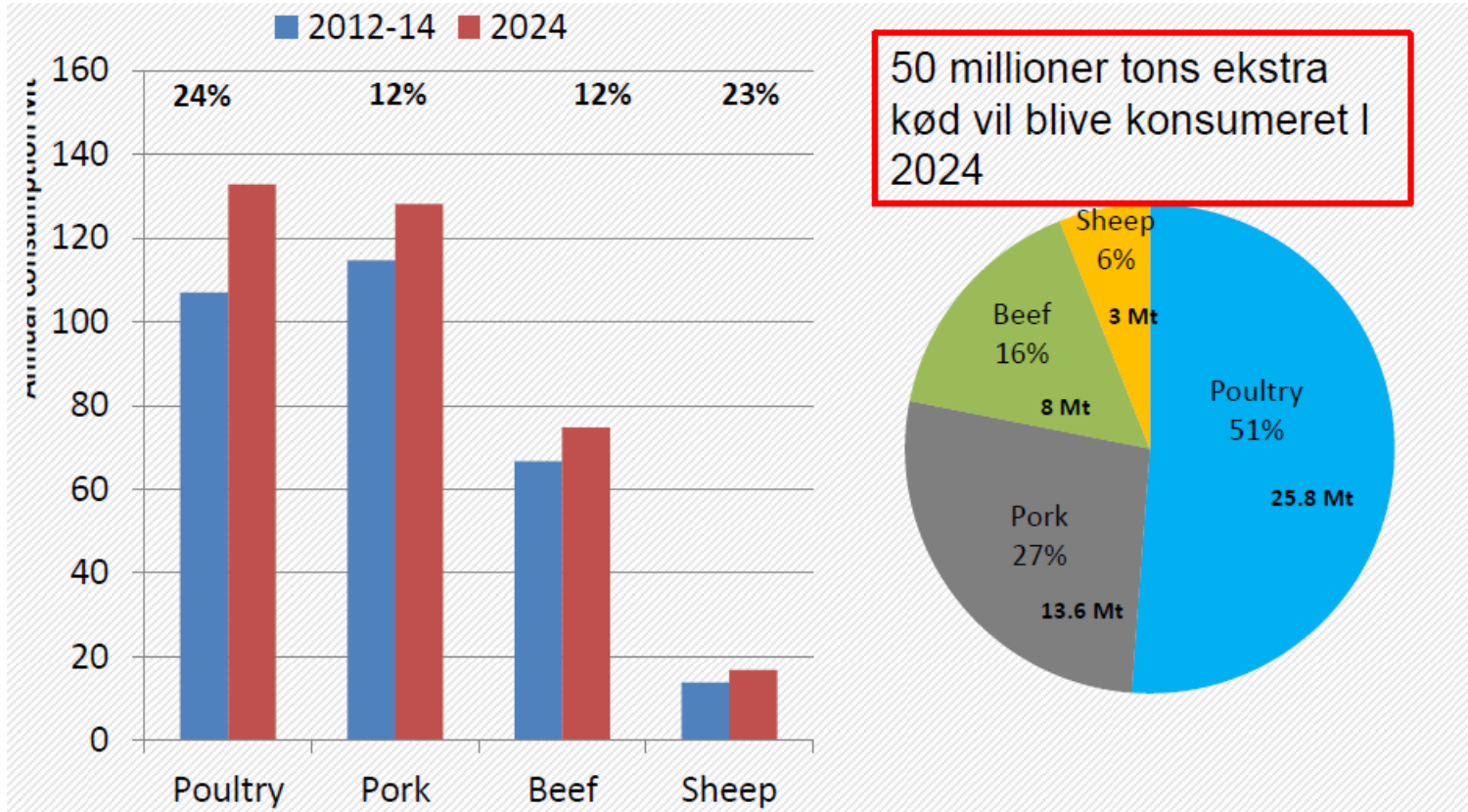
Source: HSBC estimates

STIGENDE BEFOLKNING, HVAD BETYDER DET FOR LANDBRUGET?

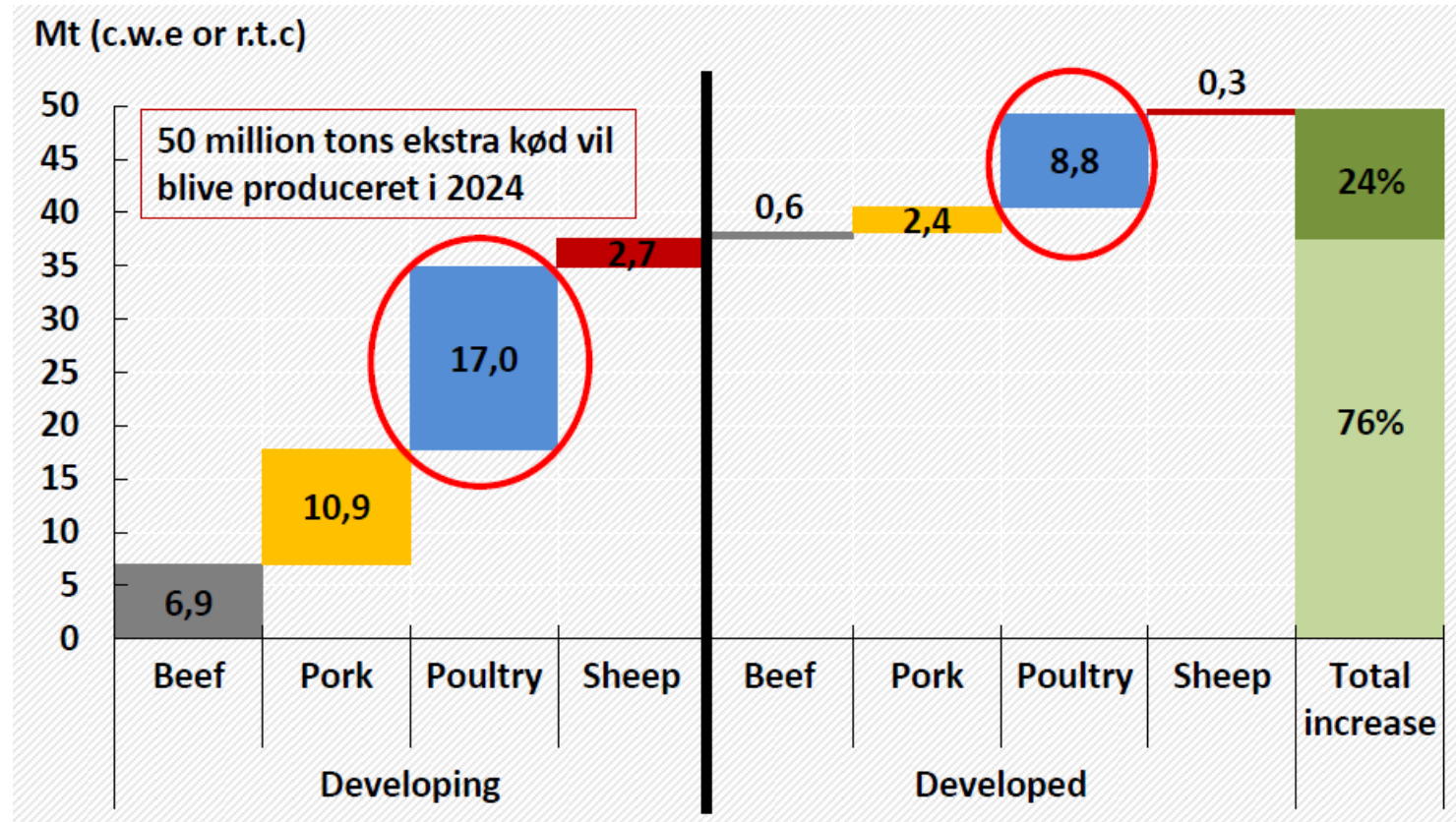
Befolknings sammensætning afgør fødevareefterspørgslen

- **Kødproducent:** I 2024 bliver der spist 50 mio. tons ekstra kød. Halvdelen af det ekstra kødforbrug er fjerkræ. Derfor vil fjerkræ overgå svinekød som den største kødsektor.
- **Mælkeproducent:** Vækstpotentiallet i forbruget af mælkeprodukter stiger. Især i udviklingslandene, hvor efterspørgslen efter mejeriprodukter pr. indbygger stiger hurtigt

DET GLOBALE FORBRUG AF KØD



KØDPRODUKTION



HVILKE STRATEGISKE HANDLINGER VIL STYRKE PRODUCENTENS KONKURRENCEEVNE?



FAO:

- Den globale produktion af svinekød vil stige 12%
- De ekstra 13,3 Mt svinekød, der efterspørges i 2025, medfører mindst 3 markeder i vækst
 1. Produktion af flere grise i I-landene
 - dog kun 18 % af væksten (2,4 Mt)
 2. Produktion af 2,7 mio. ekstra avlsdyr pr. år
 3. Produktion af højværdi svinekød til markeder med øget købekraft

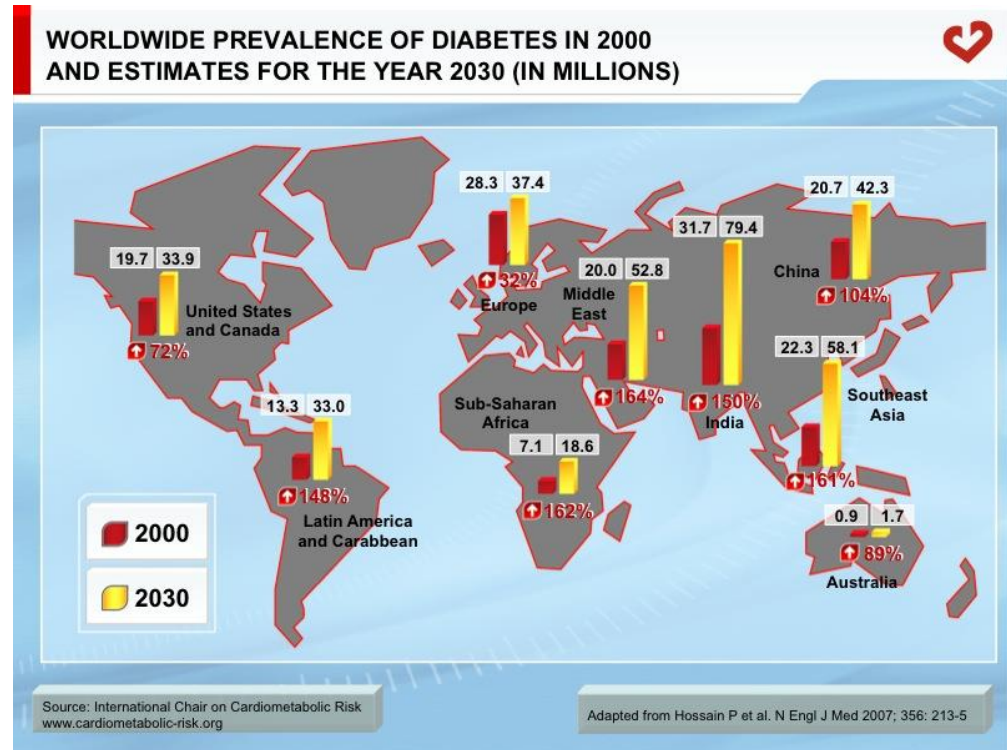
DANSK FØDEVAREPRODUKTIONS STYRKE

- 50 og 60'erne: Produktivitet (vi skal have nok)
- 70 og 80'erne: Kvalitet (det skal være godt)
- 80 og 90'erne: Fødevaresikkerhed (det skal være sikkert)
- 00 og 10'erne: Bæredygtighed (tag samfundsansvar)
- 20 og 30'erne: Sundhed (vi skal leve sundt)

Samt segmenterede
højværdifødevarer

LIVSSTILSSYGDOMME

- Et stigende antal mennesker i verden vil lide af fedme og andre livsstilssygdomme.
- I takt med en større middelklasse øges tendensen til overvægt.
- I både Kina og Indien er der stigninger på over 100 %.



ELKÆRHOLM TOG DEL I SUNDHEDEN

- På Elkærholm Frugtplantage dyrkes aroniabær – et særligt sundhedsfremmende produkt:
- Har en høj koncentration af naturlige antioxidanter, der sænker blodtryk og kolesteroltal.
- Sygdomsramte kan derfor nedsætte medicinforbrug og undgå bivirkningerne af f.eks. kolesterolmedicin.
- Salget sker via gårdbutikken og delikatesseforretninger
- Stor efterspørgsmål på nicheprodukterne: Aronia shots, saft og drys af tørrede bær.

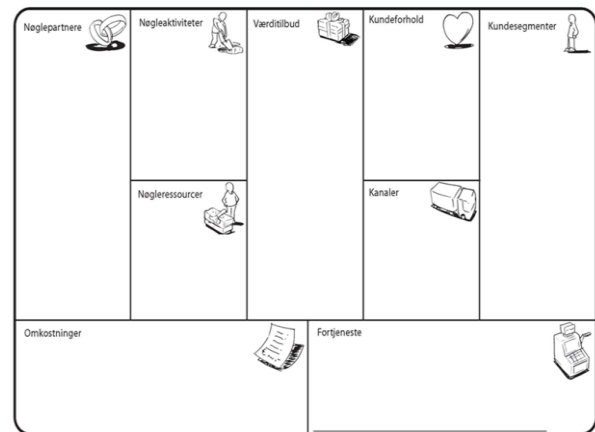


HVORDAN PÅVIRKER DISSE MEGATRENDS VORES FORRETNINGSMODEL

ØVELSE – OMVERDEN

- Sæt jer sammen 2 og 2 og diskuter disse tre spørgsmål:

1. Hvilke mega-trends vil betyde/medføre de største ændringer/muligheder for dig som fremtidens landmand?
2. Hvornår kan du begynde at tage handling på denne ændring i omverdenen?
3. Hvordan vil du løbende følge denne udvikling?



Wal-Mart U.S. Announces New Animal Welfare & Antibiotics Positions

« We have listened to our customers, and are asking our suppliers to engage in improved reporting standards and transparency measures regarding the treatment of farm animals. »

May 22nd, 2015



Primærproduktion

Fødevare-forarbejdning

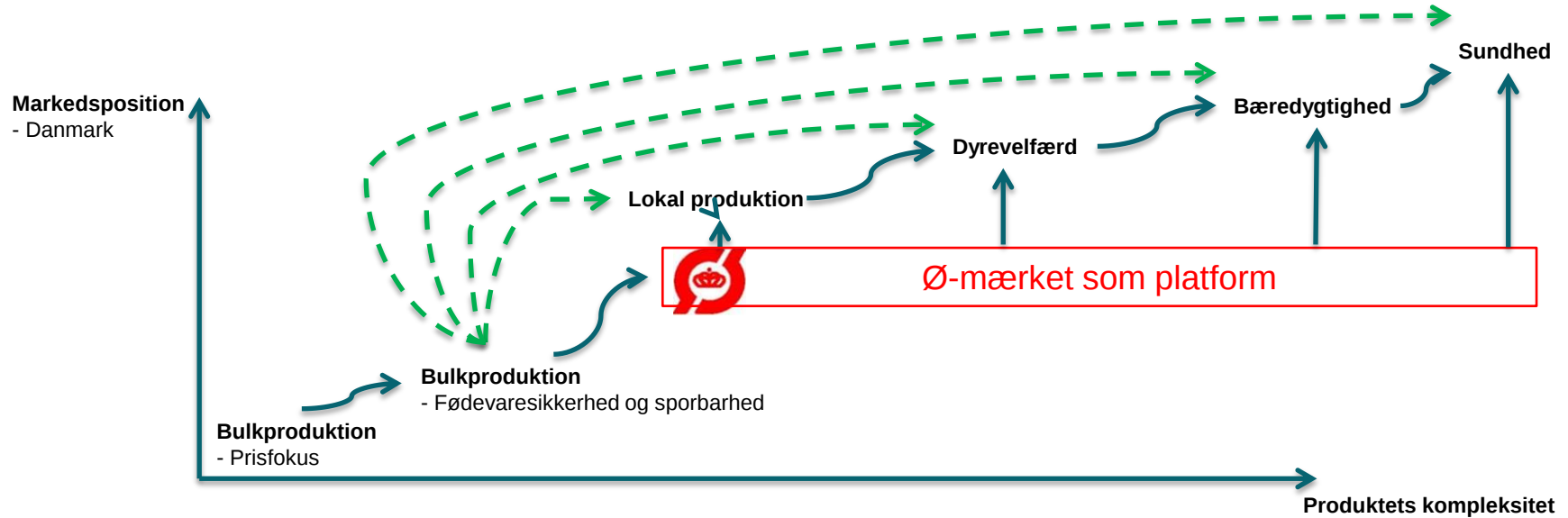
Detailed

Forbruger

Værdikæde for fødevareproduktion

ØKOLOGISK LANDBRUGSPRODUKTION

- HVILKEN VEJ GÅR FORBRUGERNE



PRES PÅ DEN EKSISTERENDE FORRETNINGSMODEL

I dag bliver størstedelen af alle fødevarer produceret på ca. 3.300 landbrug

I 2030 forventes dette tal af være 1.700 landbrug

- Fremtidens landbrug vil være store og meget mere professionelt ledet.
 - Vi ser det så småt i dag
 - Avl – salg af danske grisegener globalt
 - Specialproduktion af kirsebærvin, økologiske specialprodukter og svinekød

HVILKET STRATEGISPOR VÆLGER DU?

KOMPLEKSITET
STRATEGI FOKUS



HVILKET STRATEGISPOR?

- VÆKSTSTRATEGI – FOKUS PÅ DET NYE MARKED I 2025

KOMPLEKSITET
STRATEGIFOKUS

VÆKST STRATEGI – FOKUS PÅ DET NYE MARKED I 2025



- Afsætning til verdensmarkedet
- Samarbejde f.eks. 10 producenter
- Tilpasses til udvalgte højprissegmenter
- Fokus: Omverdens- og kundeorienteret

2017

2020

2025

2030

TID



HESTBJERG ØKOLOGI

Bertel Hestbjerg er gået sammen med slagteriet Dane Pork i St. Lihme mellem Vejle og Billund samt den tidligere direktør i Friland, Karsten Deibjerg, og selskabet har indgået en aftale med Coop. Forretningerne skal markedsføre og sælge kødet under sit eget mærke.

Danmarks største økologiske svineproducent forlod Danish Crown og er gået sammen med et privat slagteri og en tidligere slagteri-direktør for at gå solo og udvikle salget af økologisk svinekød, blandt andet med et specielt udviklet økoplus-koncept.

Det er også bevidst, at der indtil nu ikke er andre økologiske svineproducenter med i projektet. »Jeg har vurderet, at det vil blive for tungt at starte op, hvis vi skulle være en gruppe. Nu er jeg begyndt, og hvis andre tror på projektet, er de velkomne til at være med,« siger Bertel Hestbjerg.

HESTBJERG ØKOLOGI

- Kundeorienteret værditilbud
- Størrelse – Stor kritisk masse
- Forretningsmand
- Partnerskaber mellem aktører i værdikæden
- Troværdig



Samarbejde med tidligere
direktør på Friland
Karsten Deibjerg



Store muligheder indenfor fødevarer og dagligvarer:

- Flere mennesker
 - Med højere indkomst
 - Som kræver mere
 - Og som ønsker mere gennemsigtighed og sporbarhed mv.
 - Øget konkurrence både på hjemmemarkedet og internationalt
 - Det globale rammebestemmelser såvel som politik, økonomi og arbejdsmiljø er mere flygtigt
 - Skaber større risiko
- Det kræver flere langsigtede partnerskaber mellem aktører i værdikæden

FLERE LANGSIGTEDE PARTNERSKABER MELLEM AKTØRER I VÆRDIKÆDEN

- SAMARBEJDE PRODUCENT OG FORARBEJDNING TIL HØJPRISSEGMENTER

Højprissegment

Kundeorienteret i hele værdikæden

Den innovative danske primære fødevareproducent

Afsætningsklynger, som samarbejder om forarbejdning

Råvareproducenter, som leverer til en nichefødevareproducent

Tilbud om levering af råvarer tilpasset et koncept – f.eks. fra andelsvirksomhederne

Fleksibel forretningsmodel

Anvendelse af Big Data



FRA MEGATRENDS TIL DEN ENKELTE LANDMÆND

FRA BULK-PRODUCENT TIL VÆRDITILVÆKSTER

- ET MEGET STORT SPRING

Skal du lykkes godt så skal
du forstå din forretningsmodel!

Bulk
-Stordrift



'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger
& stordrift'

Værditilvækst
- Merværdi



'Entrepreneur og landmand'
'Merværdi på afsætning'
Bygger egen salgskanal
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

NY FORRETNINGSMODEL KRÆVER NYE KOMPETENCER

Fagligt område	Bulk	Værditilvækster
Produktudvikling	Udlicesteret til andelsvirksomheder Leverer en råvare med faste definitioner f.eks. kødprocent	Udvikle sit eget unikke produkt
Markedsindsigt	Udlicesteret til andelsvirksomheder	Markedsanalyse Forretningsmodel
Markedsføring	Udlicesteret til andelsvirksomheder	Markedsføringsstrategi Logo mv.
Afsætning Aftale med kunder	En livslang kontrakt med andelsvirksomheder	Indsigt i kundesegmenter Markedsanalyse Forretningsmodel

To centrale værktøjer i værktøjsskassen



Værdikædeanalyse

Værdikædeanalyse: Luksus flødeis solgt til en gros og detail

Lars Landmand
Gårdbutikken
Værdvej 6
8200 Århus N

IR: 2942 0000
Mængde i kulkuben: Antal liter

	I alt	Mængde En gros	Mængde Detail
	9.400	2.400	7.000

1. For 1 værdikæde for produktion

Stykomkostninger	Enhed	Antal	Kr.	Sum i alt	Sum pr. enhed
Blomstet mælk	l	5,2	3,25	55.275	1,08
Fløde fra mælk	l	1,75	3,25	55.463	5,69
Ege	1 kg	0,13	40	70.500	7,00
Vandige	1 stk	0,13	9	10.622	1,13
Kaker	1 kg	0,13	30	35.250	3,75
Alkohol	Pr. l	1	6,61	62.134	6,61
Emballage	l	1	3,22	30.248	3,22
Løn	0,13	130	-	176.250	18,75
Sum				453.762	48,27

Stykomkostninger i alt

Enhed	Antal	Fordeling	Sum i alt	Sum pr. enhed
Kapacitetsomkostninger	2.000	100%	2.000	0,21
Produktionsmaskine	10.000 x 0,80 kr.	8.000	8.000	0,85
Elektricitet	4.000 x 1,50 kr.	6.000	6.000	0,64
Opvarmning	1,75 x 1,10 kr.	26.400	26.400	2,81
Løn	-	-	-	-
Sum			42.400	4,51

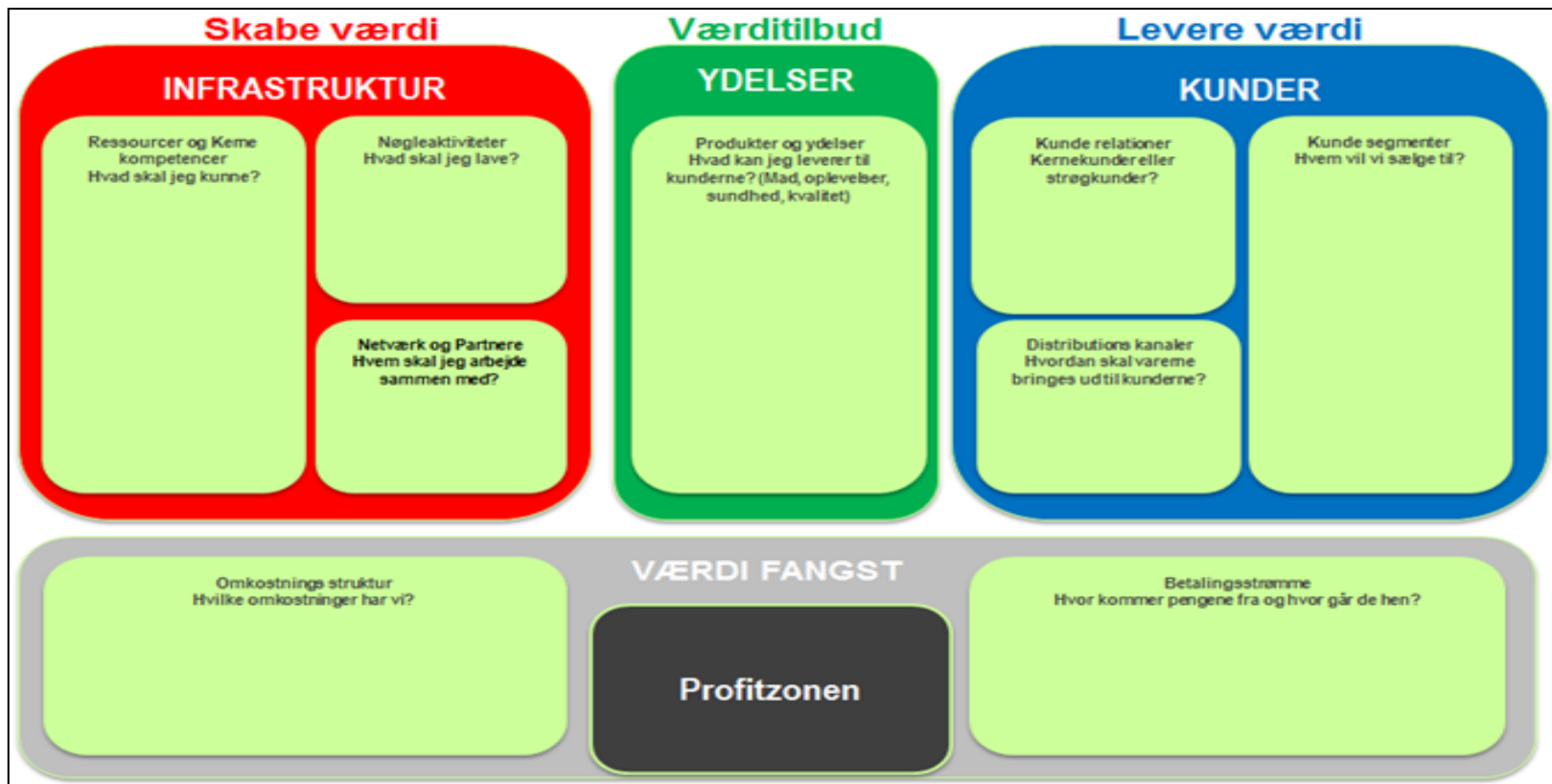
Kapacitetsomkostninger i alt

Enhed	Antal	Fordeling	Sum i alt	Sum pr. enhed
Forrentning og afskrivninger mv.	1.000	75%	11.250	1,20
800 bogholderi	10.000	75%	7.500	0,80
Forberedelse	2.000	75%	5.250	0,56
Afskrivning udstyret	25.000	75%	18.750	1,99
Afskrivninger driftsmidler	25.000	75%	18.750	1,99
Afskrivninger fast ejendom	80.000	75%	60.000	6,38

Forretningsmodel



FORRETNINGSMODEL



VÆRDIKÆDEANALYSE

Værdikædeanalyse: Luksus flødeis solgt til en gros og detail

Lars Landmand

Gårdbutikken

Værdivej 6

8200 Århus N

Tlf. 2942 0000

Mængde i kalkulen: Antal liter

I alt

9.400

Mængde

En gros

2.400

Mængde

Detail

7.000



1. led i værdikæden: Is produktion

Stykomkostninger	Enhed	Antal	Kr.	Sum i alt	Sum pr. enhed
Økologisk mælk	1 L	0,5	3,25	15.275	1,63
Fløde fra mælk	1 L	1,75	3,25	53.463	5,69
Æg	1 KG	0,13	60	70.500	7,50
Vanilje	1 stk.	0,13	9	10.622	1,13
Sukker	1 KG	0,13	30	35.250	3,75
Afgift	Pr. 1 L	1	6,61	62.134	6,61
Emballage	1 L	1	3,22	30.268	3,22
Løn	Timer	0,13	150	176.250	18,75
				-	-
				-	-
Stykomkostninger i alt				453.762	48,27

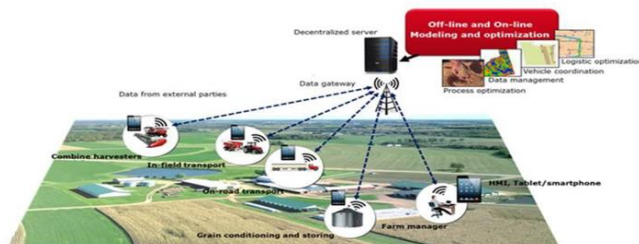
Kapacitetsomkostninger	Enhed	Årlig	Fordeling	Sum i alt	Sum pr. enhed
Pastoriseringsmaskine	Årligt	2.000	100%	2.000	0,21
Elektricitet	10.000 x 0,80 kr.	8.000	100%	8.000	0,85
Opvarmning	4.000 x 1,50 kr.	6.000	100%	6.000	0,64
Løn	176 x 150 kr	26.400	100%	26.400	2,81
				-	-
				-	-
Kapacitetsomkostninger i alt		42.400	100%	42.400	4,51

Forrentning og afskrivninger mv.	Enhed	Årlig	Fordeling	Sum i alt	Sum pr. enhed
Kontorhold		3.000	75%	2.250	0,24
Ø90 bogholderi		15.000	75%	11.250	1,20
Forsikring		10.000	75%	7.500	0,80
Afskrivning isbil		7.000	75%	5.250	0,56
Afskrivning småinventar		25.000	75%	18.750	1,99
Afskrivninger driftsmidler		25.000	75%	18.750	1,99
Afskrivninger fast ejendom		80.000	75%	60.000	6,38
				-	-

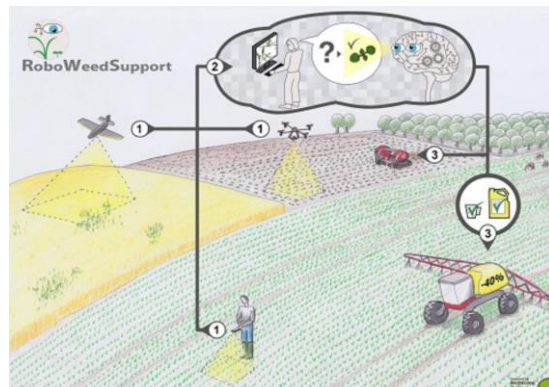
OG SÅ ER DER MEGATRENDEN: TEKNOLOGI

Optimering

Kunde - fokus



Modellen illustrerer, hvilke typer data computerprogrammet behandler, så det sikres, at høstmaskinernes kørsel på marken samt kørslen fra og til markerne optimeres mest muligt.



- Kunde segmenter
- Kunde præferencer
- Dokumentation og sporbarhed
- Tillid gennem visuel afgang
- MV.

HVORDAN KOMMER TEKNOLOGIER TIL AT SÆTTE EN NY DAGSORDEN?

- 1) Mobilt internet
- 3) 'The internet of things'
- 4) Cloud teknologi

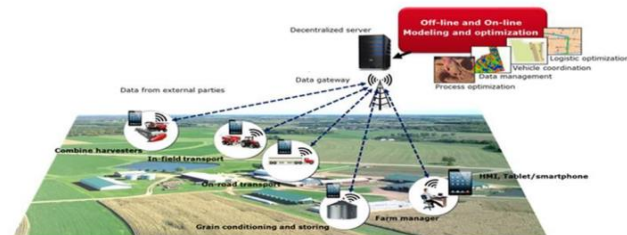
FUSE Technologies

Samarbejde mellem

- AGCO A/S og Aarhus Universitet

Video

- [Fuse Technologies: Connecting Your Farm Enterprise Like Never Before](#)



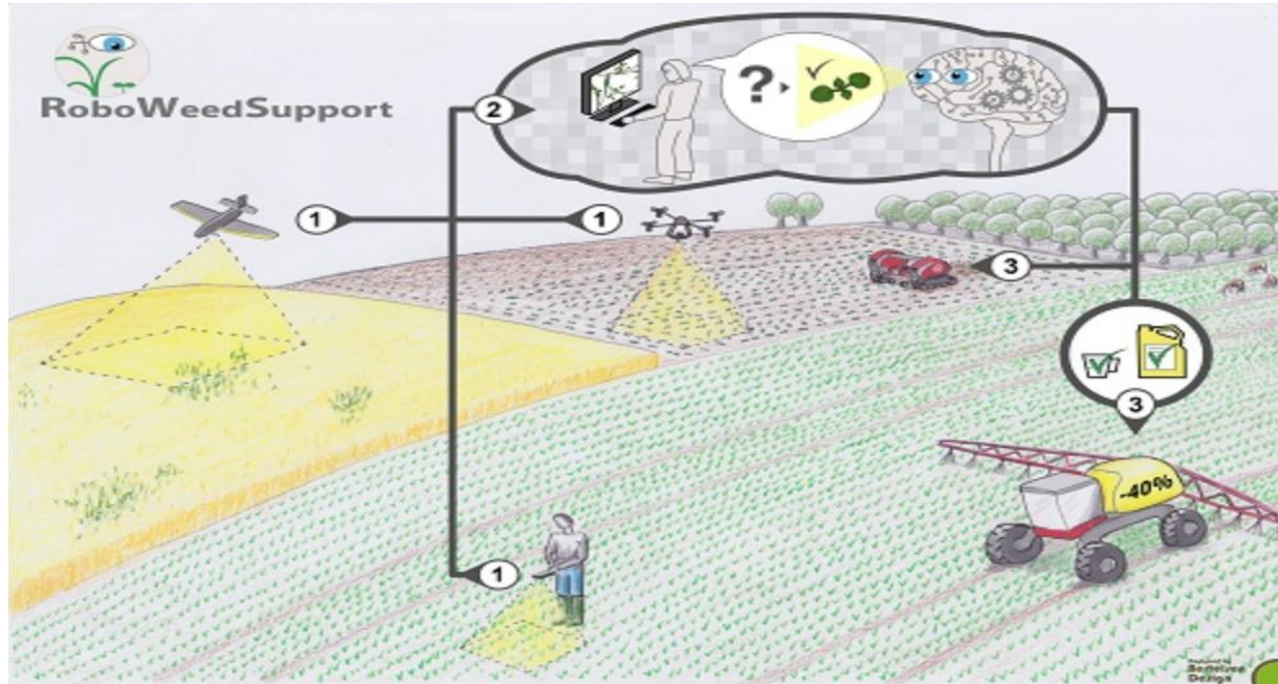
Modellen illustrerer, hvilke typer data computerprogrammet behandler, så det sikres, at høstmaskinernes kørsel på marken samt kørslen fra og til markerne optimeres mest muligt.

TAG ET BILLEDE OG BRUG FÆRRE SPRØJTEMIDLER

Planteavleren kan reducere sit forbrug af sprøjtemidler med mindst 40 %, hvis han kender ukrudtet på sine marker. Det er ikke nyt.

Det nye er, at han inden længe kan få en sprøjteanbefaling, hvis bare han sender billeder af sit ukrudt.

PROJEKT ROBOWEEDSUPPORT



KOMMER TEKNOLOGIER TIL AT SÆTTE EN NY DAGSORDEN?

5) Avancerede robotter

6) Autonome og nær-autonome køretøjer

- Køretøjer, der kan navigere og operere med ingen eller næsten ingen menneskelig indblanding



Future Cropping - Robotti

Samarbejde mellem

- I partnerskabet vil Kongskilde Industries, Yara Danmark, Novozymes, Orbicon, Ejlskov, Agro Business Park, Rambøll, Foss, AgroTech, Aarhus Universitet, GEUS, Københavns Universitet og SEGES arbejde sammen om at skabe nye teknologiske løsninger indenfor bl.a. præcisionsjordbrug og miljøteknologi.

Video

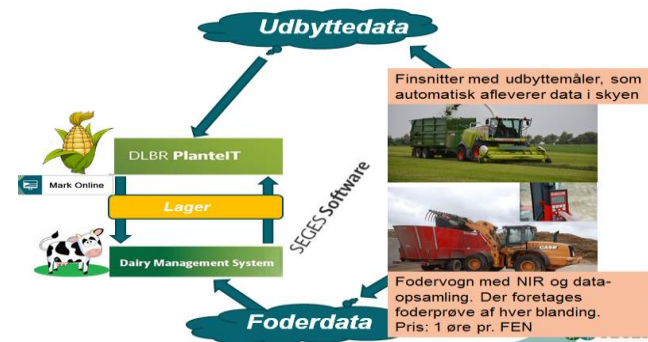
[Robotti](#)

KOMMER TEKNOLOGIER TIL AT SÆTTE EN NY DAGSORDEN?

- 1) Mobilt internet
- 3) 'The internet of things'
- 4) Cloud teknologi

John Deere finsnitter og Mark Online

- Finsnitter med udbyttmåler, som automatisk afleverer data i skyen



Udbyttedata

Finsnitter med udbyttemåler, som automatisk afleverer data i skyen



DLBR PlantelT



Lager



Dairy Management System

SEGES Software

Foderdata

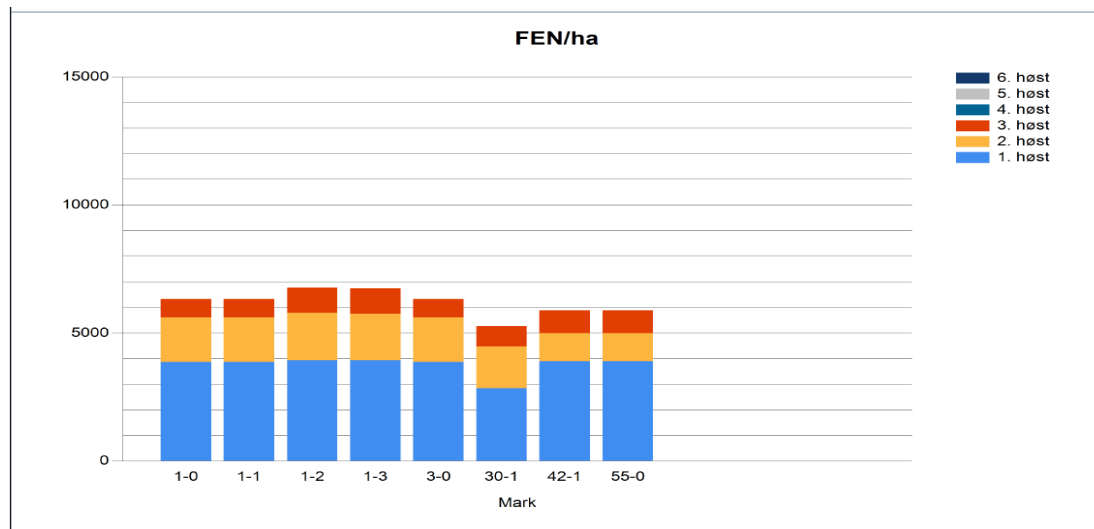
Fodervogn med NIR og dataopsamling. Der foretages foderprøve af hver blanding. Pris: 1 øre pr. FEN



"IF YOU CAN MESURE IT – YOU CAN MANAGE IT"

Big Data kan give mulighed for automatisk super-
optimering

Målet: Kende priserne på alle delprocesserne



STRATEGI

HVAD ER STRATEGIENS ROLLE

”Strategiens rolle er at binde organisationens omgivelser sammen med organisationens ageren, på et overordnet virksomhedsniveau, ved at sætte mål og tage beslutning om aktion/reaktion i omgivelserne...”

Kilde: Anders Drejer & Louis Printz i LUK OP, 2006

STRATEGI I FASER

- ANALYSE, FORMULERING OG IMPLEMENTERING

Analyse

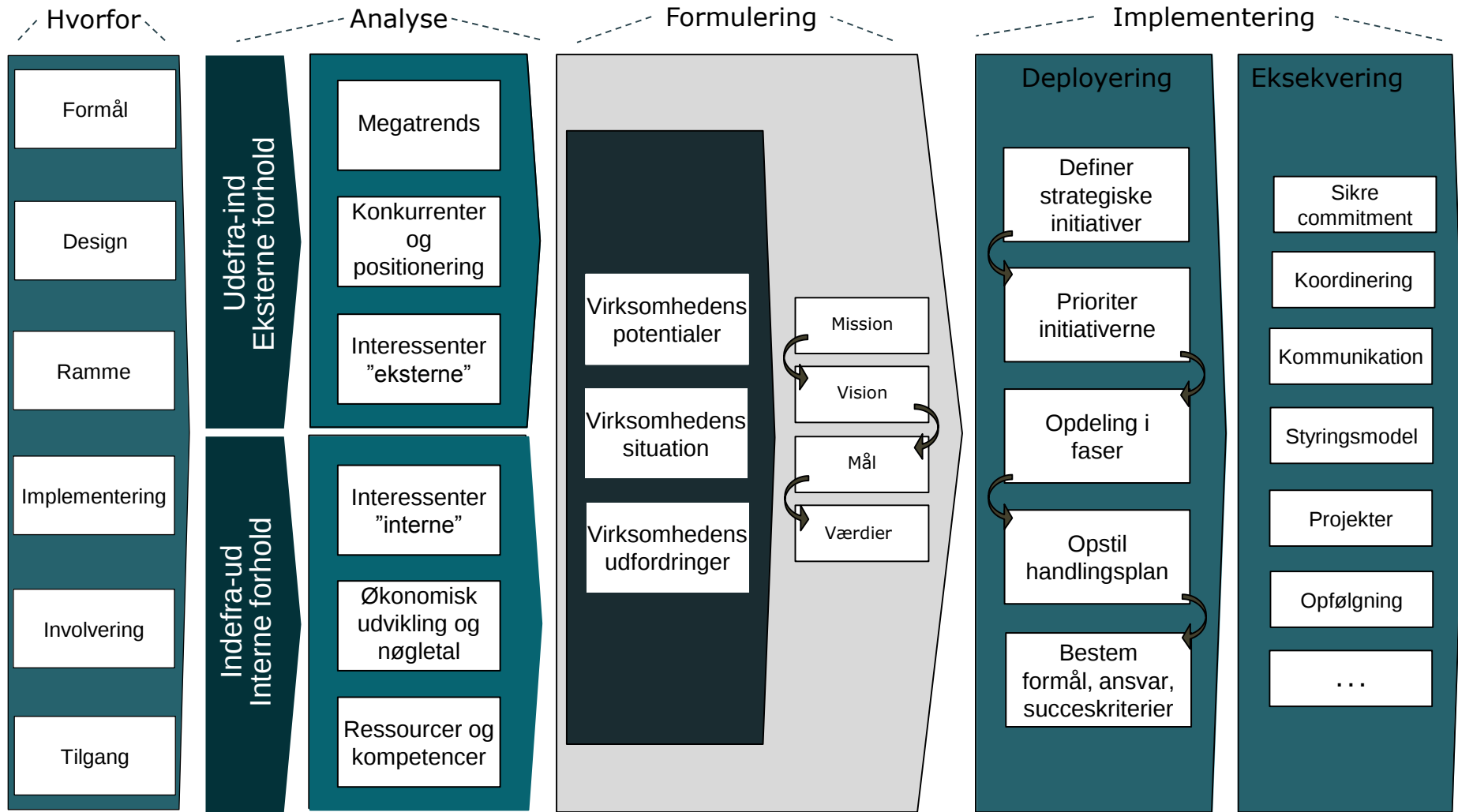
- Valg af analyser
- Analyse
- Konklusion

Strategiformulering

- Planlæg fremtiden
- Valg og fravalg
- Sæt ambition og mål
- Lav overordnet plan

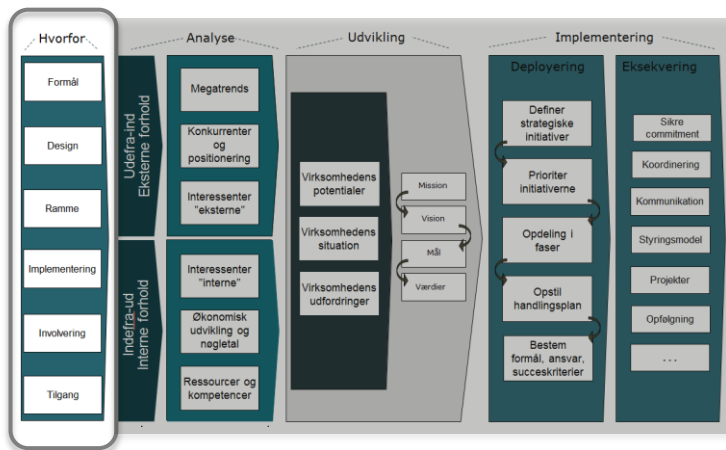
Implementering

- Nedbrydning i delplaner
- Kommunikation af strategi
- Definer styringsmodel
- Model for eksekvering



SESSION 1:

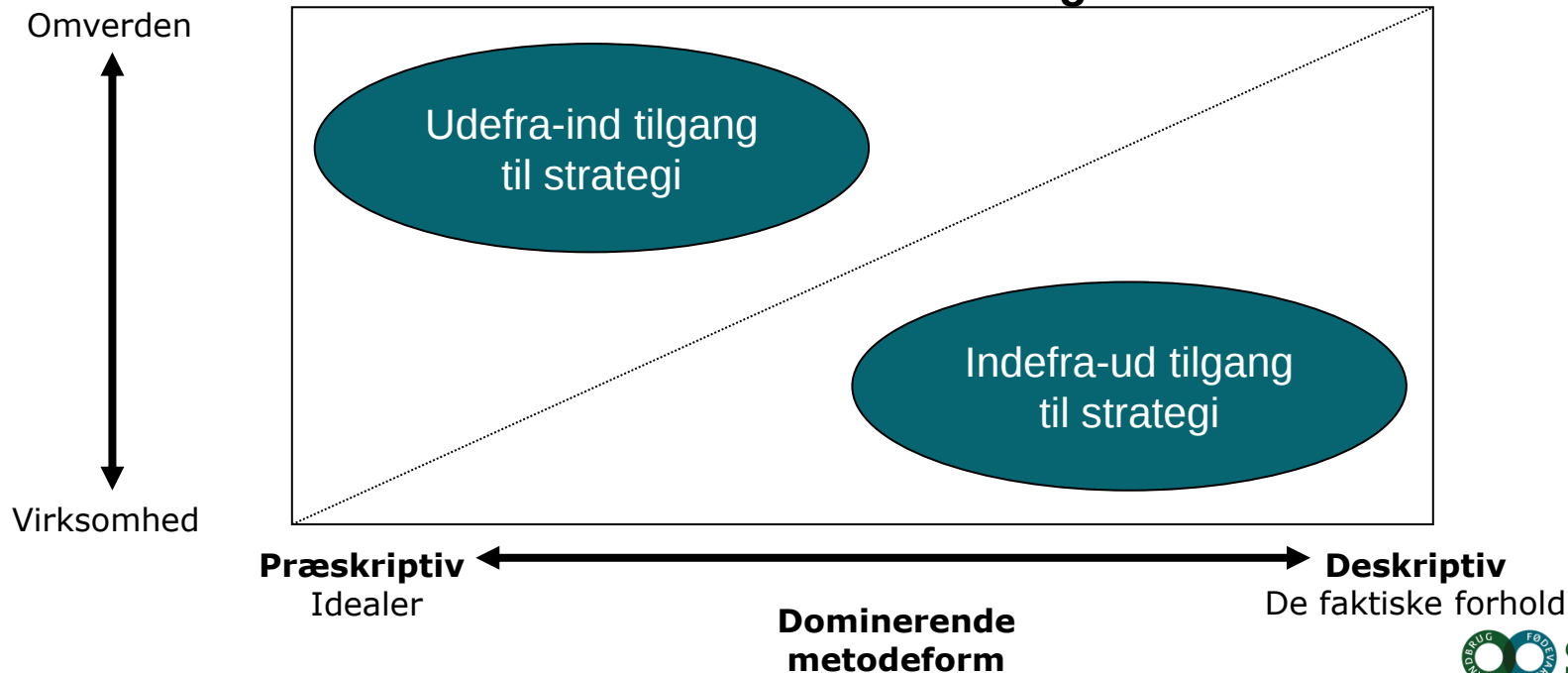
HVORFOR ER STRATEGI RELEVANT FOR DIG?



DET STRATEGISK FUNDAMENT

- EVNEN TIL AT TÆNKE LANGSIGTET I EN KORTSIGTET VERDEN

Hvad bygger det **strategiske fundament** på:
-malkestalden eller markedsmulighederne?



HVORFOR ER STRATEGI RELEVANT FOR DIG?

Udefra-ind
Eksterne forhold

Indefra-ud
Interne forhold



VORES VERDEN ER I FORANDRING

- MEGATRENDS MED BETYDNING FOR PRIMÆRLANDBRUGET

Megatrends

- Overordnede trends
- Generel betydning for hele verden
- Trends, som "man tror på", og er vigtige forudsigelser om fremtiden
- Forandringspotentiale kan forandre måden, hvorpå samfundet er sammensat og fungerer politisk, økonomisk, og teknologisk
- Deres betydning er dog forskellig fra område til område

Digitalisering



Miljø og klima



Urbanisering



Demografiske udvikling



Teknologisk udvikling



Sundhed



Implikation for landbruget

- Konkurrenceparamenter
- Kommende rammevilkår
- Nye forretningsmuligheder
- Disruptive for eksisterende forretningsmodel

Udefra-ind
Eksterne forhold



vendigvis
, ikke
på **overnatning**,
De tror på
s hospitaler. De
dvendigvis



TREND: FORBRUGER





HC Gæmelke

26. oktober · 🌐

Så gælder det alle mand! Ned i køledisken og få hentet det nye sort! Grise opdrættet uden brug af antibiotika og zink. Købes i Dansk Supermarkeds butikker, Bilka og Føtex 🐷👍👊🙌

👍 Synes godt om 💬 Kommenter ➦ Del

👍🐷 Du, Claus Quiding, Lone Andersen og 116 andre

4 delinger

15 kommentarer

Vis 9 kommentarer mere



Stefano Calamanti Hvor mange kroner kg sælge grise levende vægt?

Synes godt om · Svar · 26. oktober kl. 17:33



HC Gæmelke har svaret · 1 svar



Ditte Bruun Ditlev Hvad hedder de i køledisken?

Synes godt om · Svar · 26. oktober kl. 17:54



HC Gæmelke har svaret · 1 svar



Niels-Erik Wegger Det er jo ikke DC 🐷👍👊🙌



HVORFOR ER STRATEGI RELEVANT FOR DIG?

Udefra-ind
Eksterne forhold

Indefra-ud
Interne forhold



LANDMANDENS DRIVER

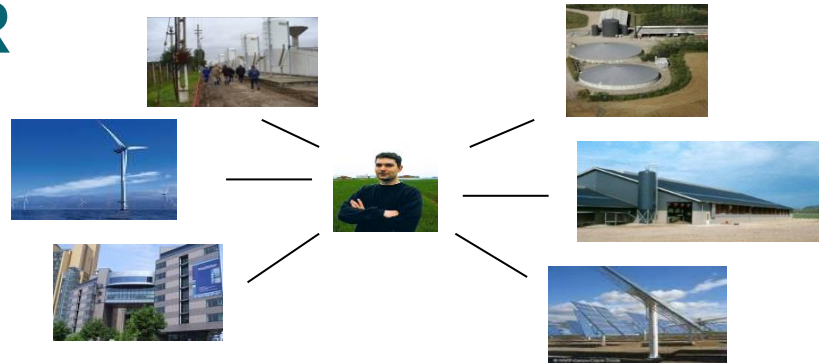
Value added

- Merværdi



'Entreprenør og landmand'
'Merværdi på afsætning'
Bygger egen salgskanal
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

Multi-brug -Portefølje



'Direktør og landmand'
'Portefølje af aktiviteter'
Fokus: 'Afkast af kapital'

Bulk -Stordrift

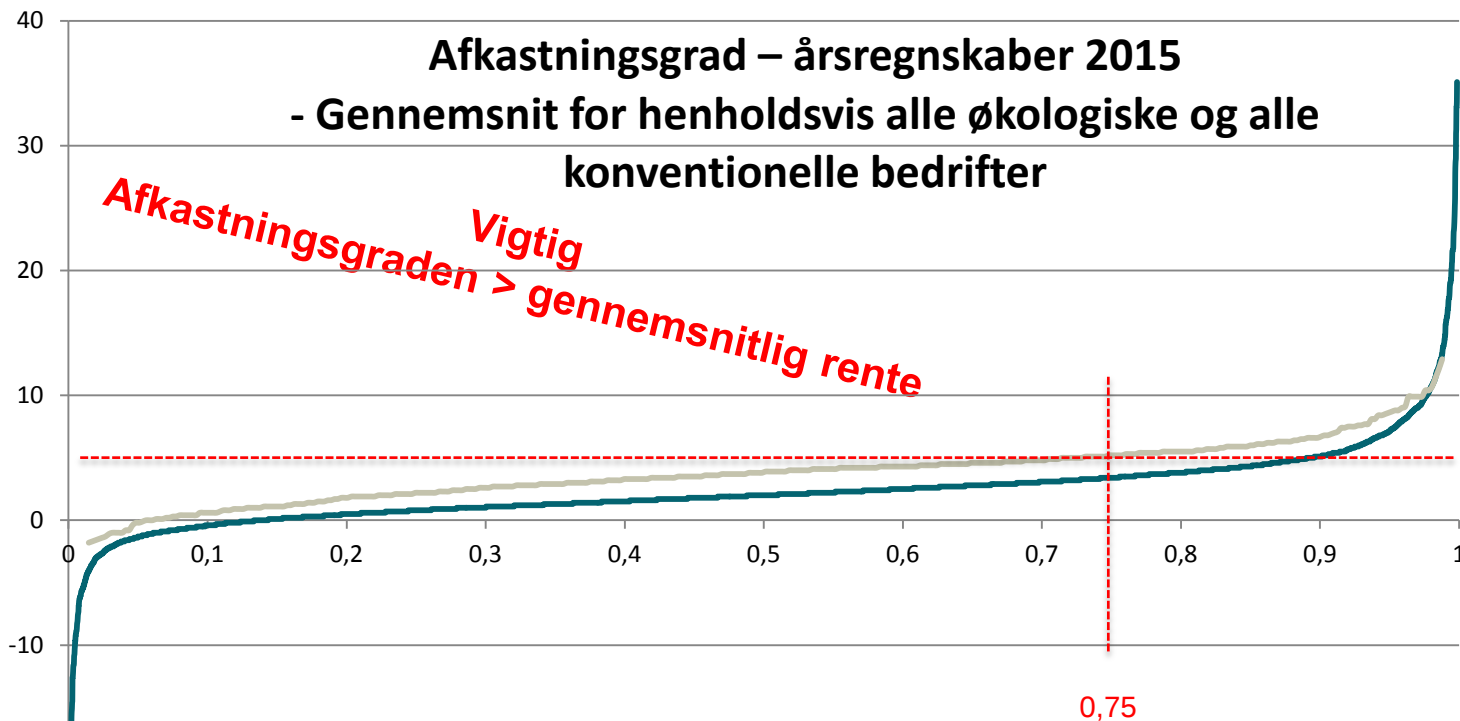
'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordriftsfordele'



Afkastningsgrad – årsregnskaber 2015

- Gennemsnit for henholdsvis alle økologiske og alle konventionelle bedrifter

Afkastningsgraden > vigtig gennemsnitlig rente



Definition:

Afkastningsgrad = (Resultat før renter + anden indtjening + afkoblet støtte + netto forpagtninger) / aktiver i alt

Data stammer fra Ø90 2015 regnskaber

Validering - 10 bedrifter er fjernet ved konventionel og 5 ved økologisk

TILGANG TIL STRATEGI

Virksomheds fokus



Individ fokus



HVORFOR ER STRATEGI RELEVANT FOR DIG?

Udefra-ind Eksterne forhold

- Megatrends
- Digitale rebeller
- Teknologispring
- Nye kundekrav
- Konjunkturudfordringer
-

Indefra-ud Interne forhold

- Pres på indtjening/likviditet
- Rekrutteringsudfordringer
- Stuck in the Middle
- Tid til familien
-

GRUPPEARBEJDE: HVORFOR ER STRATEGI VIGTIGT FOR MIG?

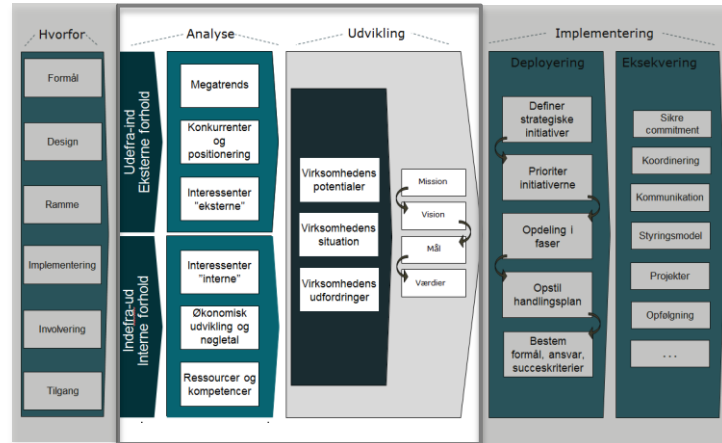
Sæt jer sammen (2 og 2) og drøft følgende:

- **Hvorfor er strategi vigtigt for mig?**
 - **Interne forhold (indefra-ud)?**
 - **Eksterne forhold (udefra-ind)?**

Vi drøfter resultaterne I er kommet frem til i plenum.

SESSION 2:

HVORDAN UDVIKLER DU EN STRATEGI?



PERSONLIG AFKLARING



KOMPETENCER



ØKONOMI



STRATEGI OMHANDLER MEGET

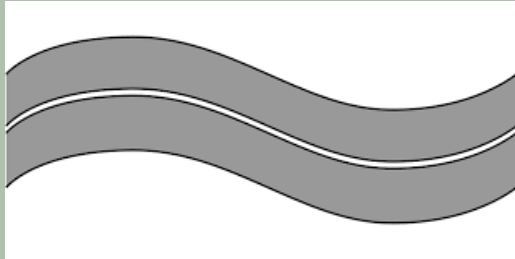
STRATEGISPOR



HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

Vælg det strategispor, der passer til dig

- **Strategiprocesen skal designes til dit strategispor**
- **Vær tro mod det strategispor, du har valgt**



HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

– NEDSLIDNINGS- OG AFVIKLINGSSTRATEGI

NEDSLIDNINGS- OG AFVIKLINGSSTRATEGI



- Kontrakt til andelsvirksomhed
- Afdrag frem for investeringer
- Omkostningsminimering
- Investeringer kort og kendt tid
- Fokus: Personlig/familie afklaring

2017

2020

2025

2030

TID

HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

– OPTIMERINGSSTRATEGI

OPTIMERINGSSTRATEGI



- Kontrakt til andelsvirksomhed
- Afdrag frem for vækst
- Omkostningsminimering
- Fokus: Benchmarking og investeringer til optimalt set-up

2017

2020

2025

2030

TID

HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

– VÆKSTSTRATEGI

VÆKSTSTRATEGI

Forbrugerne – hvad ønsker de?



- Specialkontrakt til andelsvirksomhed
- Tilpasset produktion til specielle kundekrav
- Fokus: Platform til næste investering

2017

2020

2025

2030

TID

HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

– VÆKSTSTRATEGI – FOKUS PÅ DET NYE MARKED I 2025

VÆKSTSTRATEGI – FOKUS PÅ DET NYE MARKED I 2025



- Afsætning til verdensmarkedet
- Samarbejde f.eks. 10 producenter
- Tilpasses til udvalgte højprissegmenter
- Fokus: Omverdens- og kunde- orienteret

2017

2020

2025

2030

TID

HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

KOMPLEKSITET
STRATEGI FOKUS



2017

2020

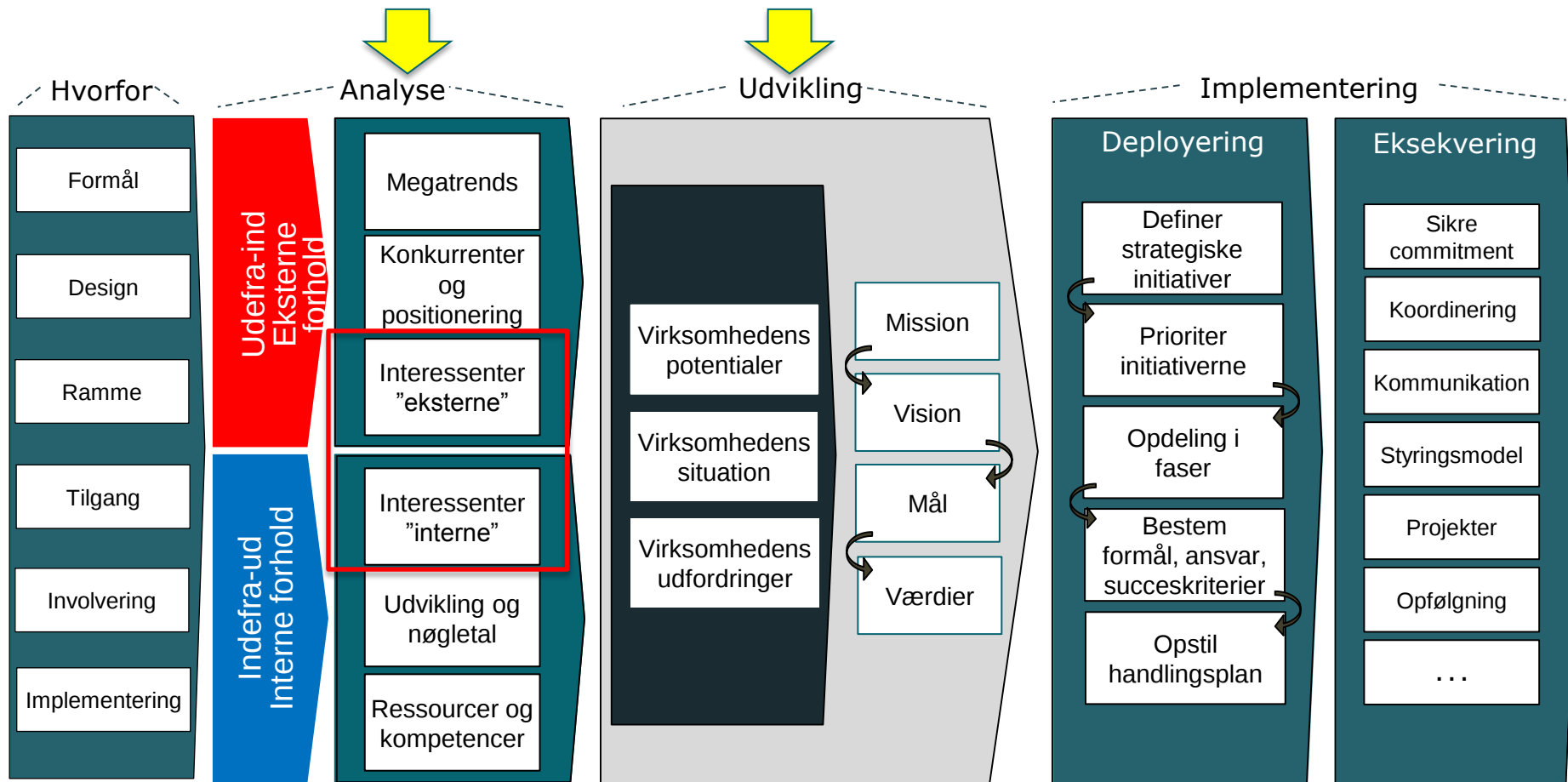
2025

2030

TID

STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING

- OVERBLIK OVER PROCESSEN



HURTIG OG EFFEKTIV ANALYSEFASE

- Bliv udfordret med 2-5 andres syn på din virksomhed

HVEM ER VIRKSOMHEDENS VIGTIGSTE INTERESSENER?

Internt i virksomheden

Landmanden selv

Ægtefællen

Ledende medarbejdere

Nøglemedarbejdere

Den alternative medarbejder

Den nye medarbejder

Eksterne relationer

Erfa-gruppe

Bestyrelsen

Den finansielle sparringspartner

Rådgiveren, der kender virksomheden

Kunderelation

ANALYSER

- DE VÆRDIFULDE ANALYSER

Udefra-ind Eksterne forhold

- Megatrends
- Fremtidsbillede
- Interessentanalyse
- Konkurrencekraft
-

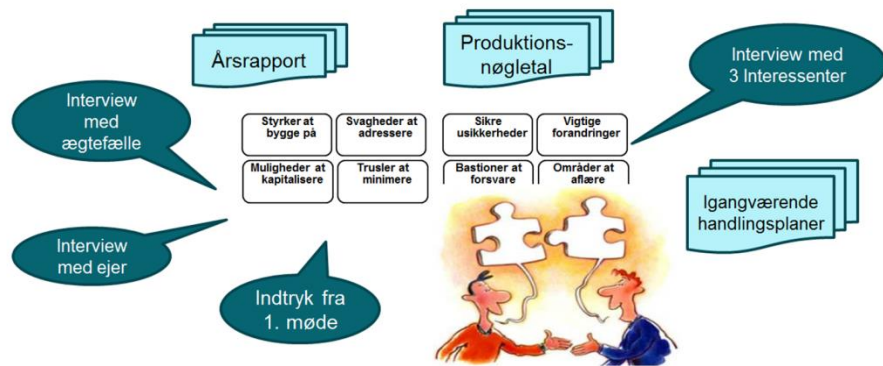
Indefra-ud Interne forhold

- Virksomhedsanalyse
- Risikoanalyse
- Barrierer for vækst
- Økonomisk udvikling
- Benchmarking
- Medarbejderne
- Kompetenceafdækning (GAB-analyse)
-

➤ Præsentation af de væsentligste fokuspunkter

HAR DU ET GRUNDLAG AT TAGE DINE STRATEGISKE BESLUTNINGER PÅ?

INPUT TIL SITUATIONSANALYSEN



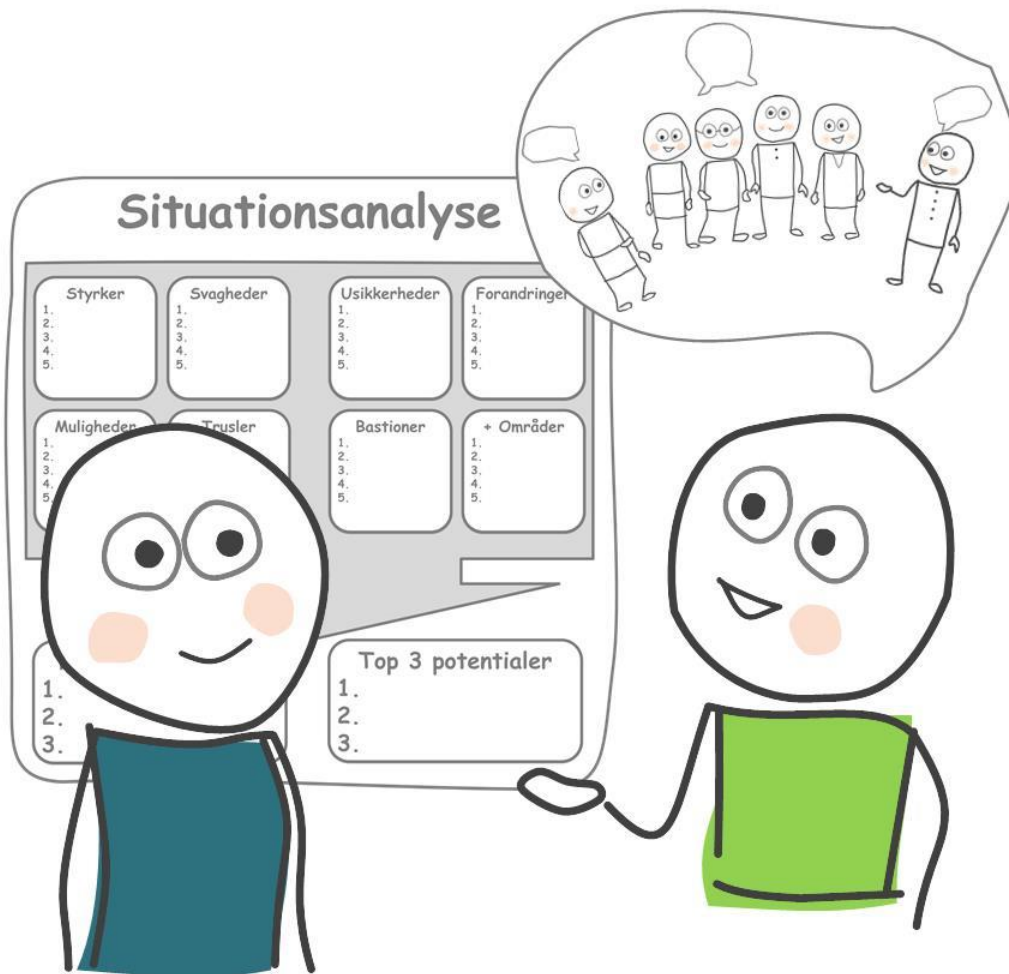
Situationsanalysen; en udvidet SWOT

Top 3 udfordringer

1. For mange slagtesvinestalde i virksomheden giver uønskede omkostninger til transport.
2. Rekruttering af elever (hvordan motiveres de?)
3. Afdragsfrihed udløber i 2018 - Indgå aftale med realkreditinstitut omkring afdragsprofil

Top 3 potentialer

1. Økonomiske potentiale i optimering af grovfoderproduktionen
2. Udstykning af naturgrunde op af byen
3. Bedre økonomistyring – opdelt på driftsgrene



SWOT

Styrker at bygge på

1. God økonomisk forståelse
2. Godt overblik og management
3. De to ejere komplementerer hinanden
4. God ved skrivebord og Excel
5. Kommende bygningssæt giver godt produktionsgrundlag

Svagheder at adressere

1. Ledelseskompleksitet flere generationer
2. Gældstung
3. Dyrket areal pr. ko er nede på 1,08
4. Bundet kapital pr. ko er meget høj
5. Ingen opbevaringsplads til råvarer

Muligheder at kapitalisere

1. 3 gange malkning
2. Biogas (sand)
3. Vindmøller
4. Jord tæt på – kan det købes?

Trusler at minimere

1. To års forpagtet jord evt. risiko for 0,9 ha/ko ved opsigelse af forpagtning
2. Får I lov til at handle til bedre arrondering?
3. Rentestigning
4. Faldende mælkepris

UDVIDET SWOT

Sikre usikkerheder

1. Gældstung – bank skal bibeholdes som medspiller
2. 1.1 ha/ko
3. Økologi og mælkepris
4. Proteinpris forhandles gennem kraftfoder
5. Renter, indkøb og finansieringsstrategi

Bastioner at forsvare

1. Holdnings- og konkurrence- baseret optimeringstilgang
2. Søger aktivt sparring i erfa-grupper med relevante deltagere
3. Enkelthed som værdi
4. Komplementerende ejerkreds

Vigtige forandringer

1. Ledelse opad
2. Udnyttelse / salg svineejendom
3. Formel ansvarsfordeling for driften
4. Foder/mælk – forholdet kunne være bedre

Områder at aflære

1. Organisationen er på vej ind i et nyt stadie. Tidligere færdigheder, prioritering og værdier skal justeres hertil

Situationsanalysen; en udvidet SWOT

Top 3 udfordringer

1. Grundet gælds niveau og låntype er virksomheden eksponeret for rentestigninger. Der er behov for en indkøbs- og finansieringsstrategi.
2. Arronderingen på bedriften giver uønskede omkostninger til transport. Opsigelse af forpagtning kan medføre et presset sædskifte.
3. Gældstung virksomhed. Købspris ved fremtidig jordkøb skal være gunstig. Der er behov for balanceslankning eller alternativ finansieringsform, hvis der skal købes jord på kort sigt.



Situationsanalysen; en udvidet SWOT



Top 3 potentialer

1. Indkøring af et nyt staldanlæg med fokus på enkel drift og det rigtige organisatoriske set-up (rapportering, organisering m.m.)
2. Øge mælkeydelsen, således at foder/mælk forholdet balancerer bedre
3. Effektiv ledelse i forhold til nye rammer

Hvilken niveau af virksomhedsledelse har du brug for?



ÅRSPLAN

ÅRSPLAN

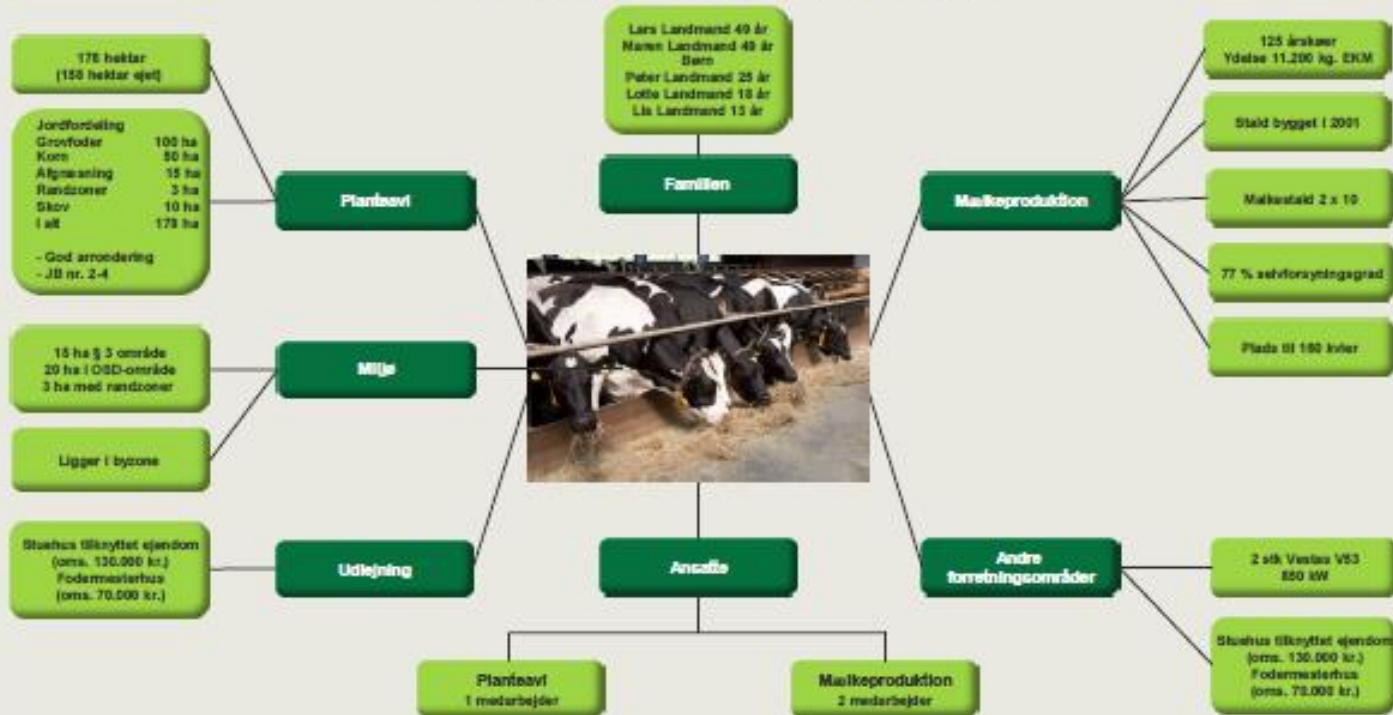
- OVERSIGHT OVER ÅRETS INDSATSOMRÅDER

Indsatsområde	Mål	Ansvarlig	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Status	Opfølgning
Stald																
1 Sundhed – celletal	XX	NN														Dyrlæge
2 Fodring	YY	PP														Foderrådgiver
3 Reproduktion	ZZ	LL														Kvægrådgiver
4																
5																
6																
7																
8																
9																
Mark og maskiner																
1. Maskinomkostning	- aa%	Nn														Maskin-Konsulent
2. Vedligeholdelsesomk.	-kk%	Pp														Maskin Konsulent
3.																
4.																

DYNAMISK STRATEGI

Virksomhedsbeskrivelse

- Oversigt over virksomheden



VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- Oversigt over virksomheden

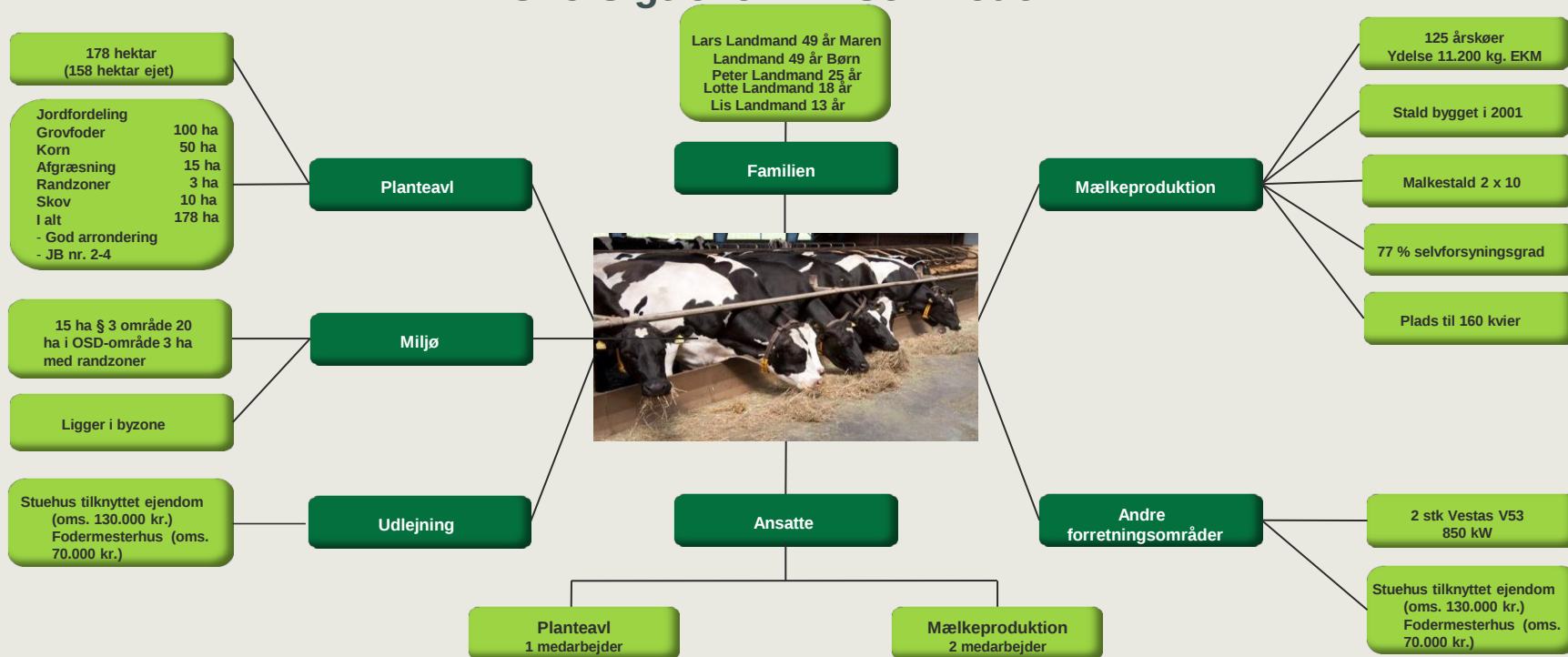


Foto: Jens Tønnesen, Landbrugsmidiet



SAMLET OVERBLIK

-VIRKSOMHEDENS POTENTIALER OG UDFORDRINGER

	Potentialer	Udfordringer
Malkeproduktion	• Bevarer den nuværende tendens med stigende effektivitet – målet er 12.000 kg EKM. • Meget veldreven mælkeproduktion – stigende effektivitet	• Smittepres mycoplasma
Planteavl	• Hæv udbytterne – grovfoder	• Højt omkostningsniveau - Stykomkostninger - Maskinomkostninger
Ledelse og kompetencer	• Implementering af tavlemøder	• Rekruttering af elever (hvordan motiveres de?)
Økonomi	• Økonomiske potentiale i optimering af grovfoderproduktionen • Udstykning af naturgrunde op af byen • Bedre økonomistyring – opdelt på driftsgrene	• Afdragsfrihed udløber i 2016 - Indgå aftale med realkreditinstitut omkring afdragsprofil

Strategi år 2017

- Virksomhedens mål



STRATEGISK INTENTION

VIRKSOMHEDSANALYSE

- Interviews af f.eks.:
 - Bankrådgiver
 - Økonomikonsulent
 - Svinerådgiver/Planterådgiver/Kvægrådgiver
 - Leverandør / Kunde
 - Ledende medarbejder
 - Samarbejdspartner

VIRKSOMHEDSANALYSEN

- EKSEMPEL

Styrker at bygge på

1. Fokus på kompetenceudvikling
3. God arrondering
4. Egenkapital
5. Gode dyrkningsbetingelser
6. Mulighed for værditilvækst

Svagheder at adressere

1. Ejer som virksomhedsleder
2. Ingen rapporteringssystem
3. Svært at sikre positiv konsolidering
4. Udskiftning i medarbejderstaben
5. Lav overskudsgrad

Sikre usikkerheder

1. Økonomistyring og rapportering
2. Generationsskiftet
3. Strategisk plan

Vigtige forandringer

1. Generationsskifte
2. Sæt retning for virksomheden
4. Skabe økonomisk bæredygtighed
5. Fra bagud- til fremadrettet fokus

Muligheder at kapitalisere

1. Grøn energi
2. Ansæt forandringsagent
3. Grøntsagsproduktion
4. Økologisk omlægning
5. Consumers drivers

Trusler at minimere

1. Renterisiko
2. Svært at rekruttere nøglemedarbejdere
3. Bankens stigende krav til rapportering

Bastioner at forsvare

1. Virksomheden
2. Selvejet
3. Egenkapital
4. En familievirksomhed

Områder at aflære

1. Organisering
2. Strategisk ledelse
3. Fra bagud- til fremadrettet fokus

Top 3 udfordringer

1. Skabe likviditet til investeringer og konsolidering
2. Afsæt tid til strategisk ledelse
3. Strategi for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

Top 3 potentialer

1. Potentiale for optimering hele vejen rundt om virksomheden
2. Mange lavthængende frugter
3. Mulighed for etablering af nye forretningsområder

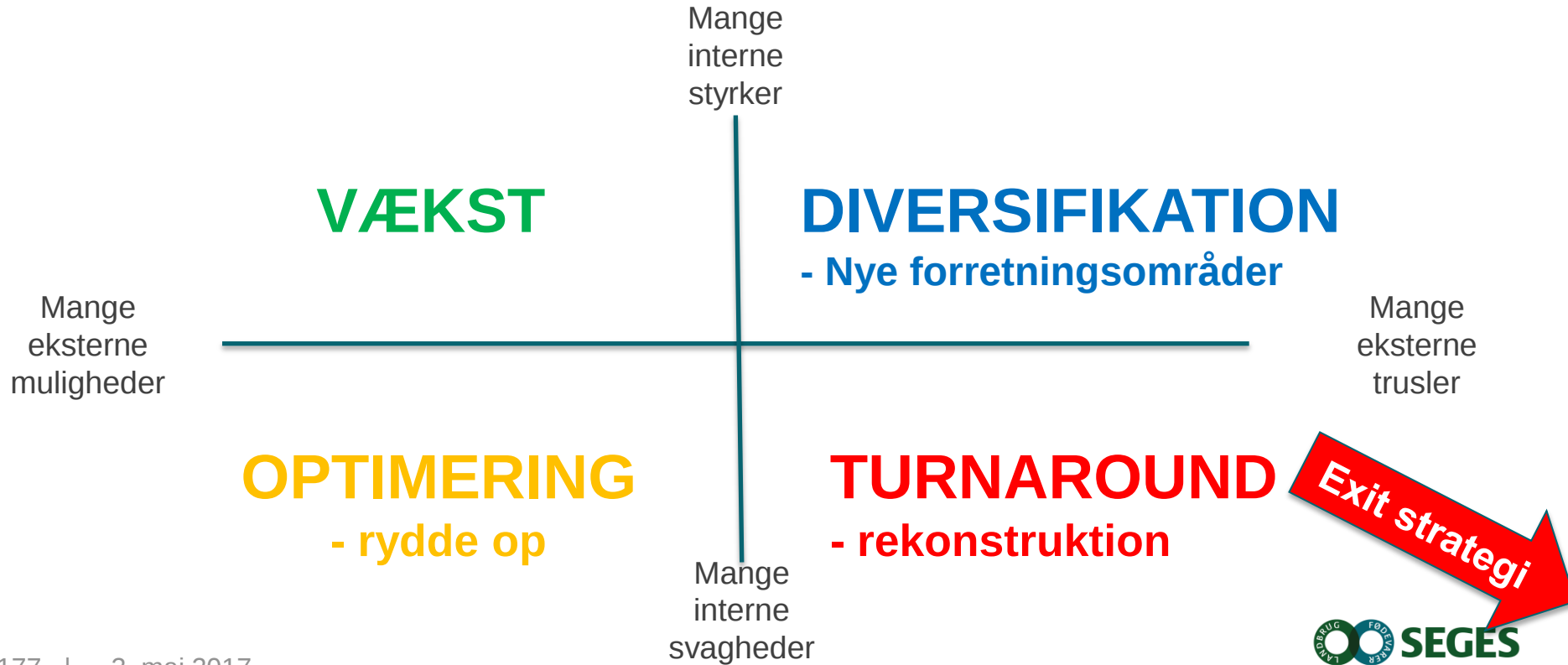
Risiko analyse

Konsekvens			
		Lav	Høj
Stor			
Lille			
		Sandsynlighed	

Risiko analyse

Konsekvens		
	Stor	Forpagtningsaftale ophører Driftsleder (køber egen bedrift)
	Lille	
	Sandsynlighed	
Lav		Høj
Medarbejdere (stor udskiftning) Høj gæld Sygdom i besætning		

HVILKEN STRATEGI SKAL UDVIKLES?



EN GOD STRATEGI....

... forudsætter, at organisationen kan svare på:

- Hvad den er (mission)
- Hvor den vil hen (vision)
- Hvordan vi vil sammen (værdier)
- Hvordan succes ser ud (mål)
- Hvad der skal til (initiativer)

DEN STRATEGISKE INTENTION

- EKSEMPEL

Værdier

- Vi vil arbejde ærligt og struktureret frem mod målet
- Fremsynet og udviklingsorienteret
 - Forretningsorienteret
 - Bæredygtighed 2.0

Strategiske initiativer

- Optimering
- Vækst
- Diversifikation

Mission

Virksomheden har en relativ konservativ plante- og svineproduktion. Markbruget er omlagt til pløjefri dyrkning og dyrkes meget moderne med anvendelse af nyeste viden indenfor fagområdet.

Svineproduktionen er konventionel og blandt de 10 % målt pr. afkastningsgrad

VISION 2020

Virksomheden er en moderne og bæredygtig virksomhed, hvor fundamentet er en højværdi plante- og svineproduktion kombineret med flere økonomisk bæredygtige forretningsområder.

Overordnet mål

- Plan for fuldt gennemført generationsskifte ultimo 2017
- Likviditetsoverskud til konsolidering og vækst
- Afkastningsgrad øget til 7 % pr. år. i 2020
- Balancen er forøget med 50% i 2020
- I 2020 er vi i top 10% i forhold til økonomisk afkast pr. ha.

TJEKSPØRGSMÅL – DEN GODE VISION

Er visionen ambitiøs nok? - Og dermed mere end blot en forudsigelse baseret på fortiden.

Giver visionen et billede af, hvordan fremtiden kommer til at se ud?

Er visionen klar nok til at vejlede beslutningstagere?

Er visionen nem at formidle - kan den forklares på et minut?

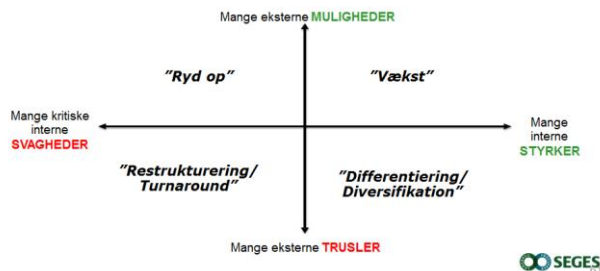
GRUPPEARBEJDE:

HVILKE TYPE STRATEGI HAR DU BRUG FOR?

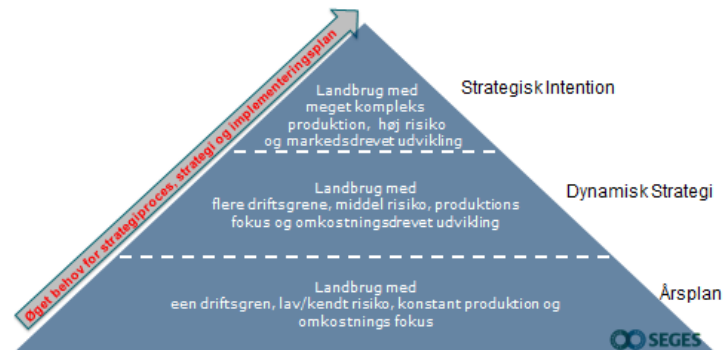
Sæt jer sammen (2 og 2) og drøft følgende:

- Hvilke type strategi har I som landmænd brug for?

HVILKE TYPE STRATEGI SKAL UDVIKLES?



Hvilken niveau af virksomhedsledelse har du brug for?

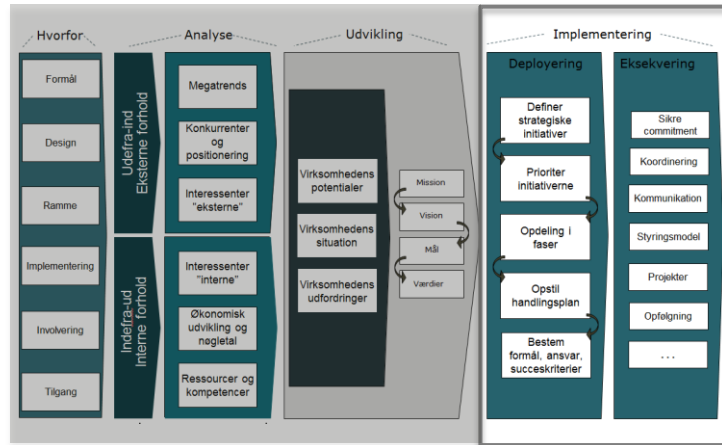


- Hvad skal ligge til grund for valg af strategi?

Vi drøfter resultaterne I er kommet frem til i plenum.

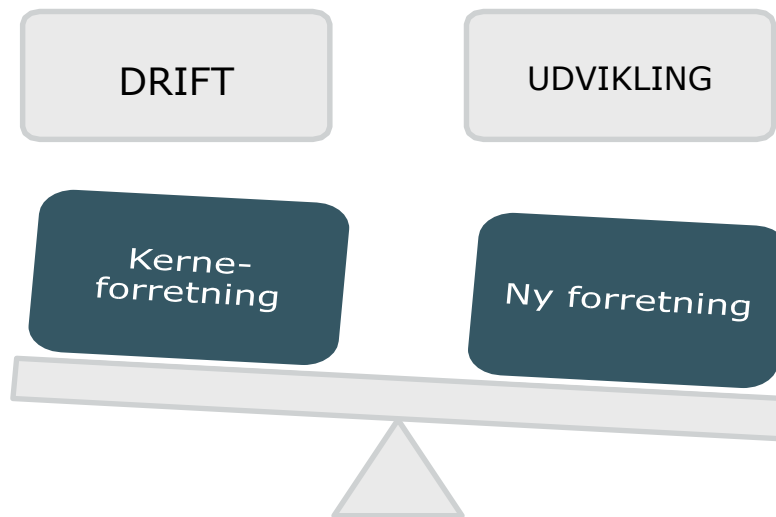
SESSION 3:

HVORDAN FÅR DU STRATEGIEN UD AT VIRKE?



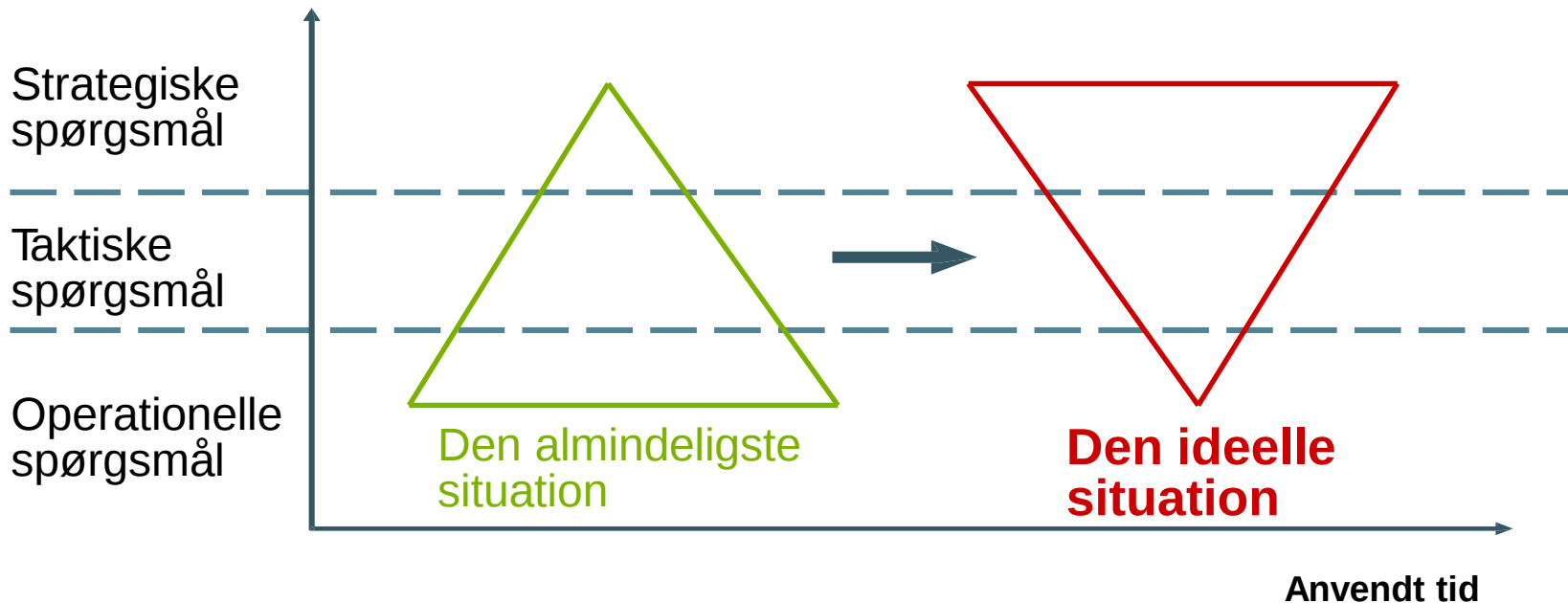
DEN SVÆRE BALANCE

- MELLEM KERNEFORRETNING OG NY FORRETNING

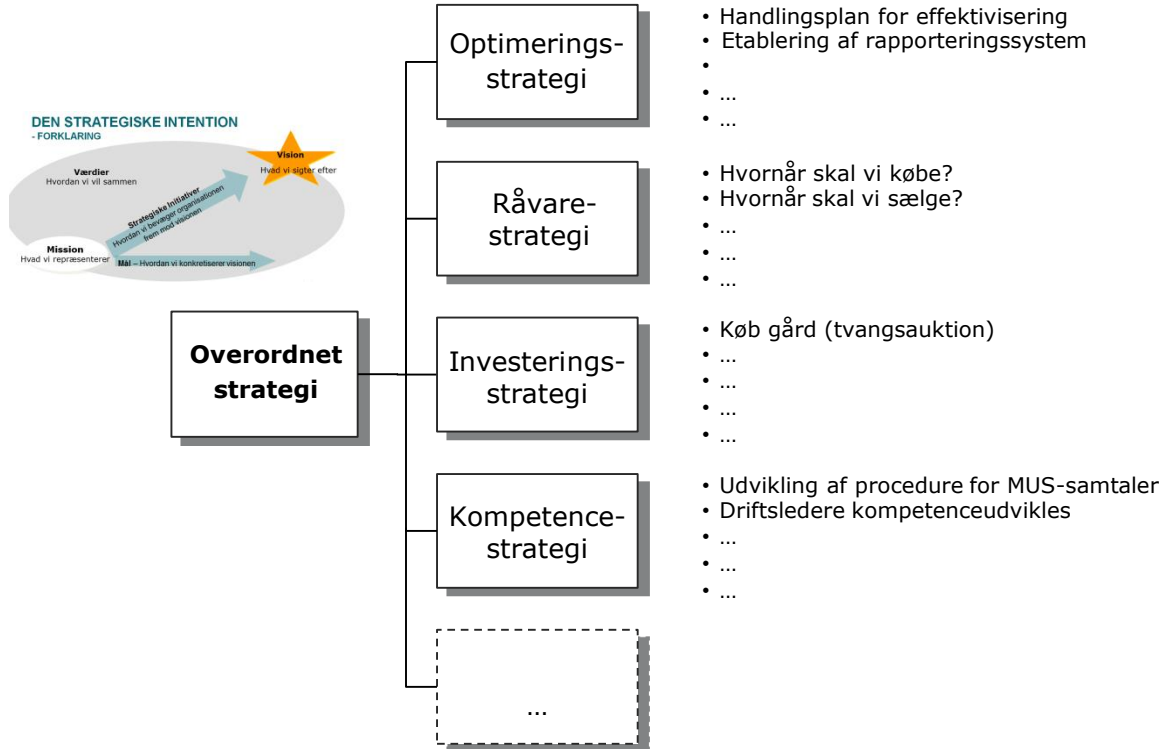


Tema: Strategisk ledelse

Når virksomheden vokser og får mellemledere øges kravet til et nyt mindset for "ledelse"



DEN OVERORDNEDE STRATEGI NEDBRYDES - I MENINGSFULDE DELSTRATEGIER



Vision:

Kvantespring på
afkastningsgraden
2019

Optimering af
kerneforretningen
2018

Oprydning
2017 – maks 9 mrd.

Soliditetsgrad: x %
Hektar: xxx/xxx
Fremstillingspris pr kg: xxx kr.

Soliditetsgrad: x %
Hektar: xxx/xxx
Fremstillingspris pr kg: xxx kr.

Soliditetsgrad: x %
Hektar: xxx/xxx
Fremstillingspris pr kg: xxx kr.

- Hvilke kompetencer har vi brug for ➔ GAB analyse
- Rekruttering – Sæt det nye hold
- Beregning af hvor mange slagtesvinestalde der skal afvikles
- KKC
 - Nedbryd mål
 - Ny mødestruktur
 - Inddragelse af medarbejder

- Implementering af detaljeret økonomistyring
- Evalueringskultur i stalden udbredes og trænes
- Evalueringskultur i marken udbredes og trænes
- Fodereffektivitet som fraktil 35 %
- DB mark som fraktil 40 %
- Finansieringsstrategi

- Samarbejdspartnere fundet med 20 % medejerskab
- Etablering 300 økologiske poppel søer på nyt site
- Etablering af salgskanal direkte til fremtidens kundesegmenter

GANTT KORT

- OVERSIGT HANDLINGSPLANER

Indsatsområde		Ansvarlig	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Status	Opfølgning
<u>Strategiske mål fra bølgemodellen</u>																
1	Finansierungsstrategi version 1	NN														
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
<u>Detaljerede handlingsplaner</u>																
HP 1 x																
HP 2 x																
HP 3 x																
HP 4 x																

- RETTE RAMME FOR IMPLEMENTERING

Strategi

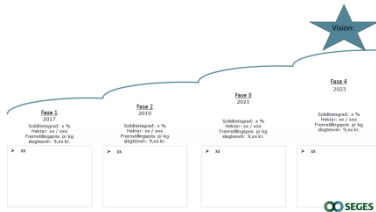
Sætter rammen for planen



Masterplan

Ledelsens

styringsværktøj



Rapportering

Afrapportering til ledelsen

VISUELLE HANDLINGSPLANER

EKSEMPEL PÅ GANTTKORT

[illegible]

SKAB RETNING FOR MEDARBEJDERNE



FÆLLES KURS



KOORDINERING



COMMITMENT

KURS

- Hvad er opgaven, vi skal løfte? Hvorfor den vigtig?
- Hvad er de konkrete mål og væsentligste aktiviteter?
- Forstår vi alle opgaven ens (nok)?
- Kan vi hægte os på opgaven?

Koordinering og Kommunikation

- Hvem har hvilke opgaver og hvem har ansvar for hvad?
- Hvordan får vi delt information og viden?
- Hvordan kan vi sikre koordinering
- Hvornår skal vi mødes? Med fokus på hvad?

Engagement og tilslutning (Comitment)

- Hvordan er stemningen her og nu, omkring opgaven?
- Hvordan er vores motivation i forhold til opgaven
- Hvad vil vi fejre? Hvordan vil vi fejre
- Hvordan skaber vi den nødvendige tillid og lyst til samarbejde

UDBYTTE AF EN STRATEGIPROCES

- FOR LANDMANDEN

- Landmanden har en færdig strategi for egen virksomhed, der er implementeringsklar
- Indsigt i sin virksomheds omverden og hvordan de vigtigste interessenter opfatter virksomheden
- Opbygget kompetencer i strategisk tænkning
- Lære at implementere strategier for egne forretninger
- Styrker landmandens strategiske indsigt og ledelsesevne, som fundament for, at han kan skabe målrettede resultater i egen virksomhed.

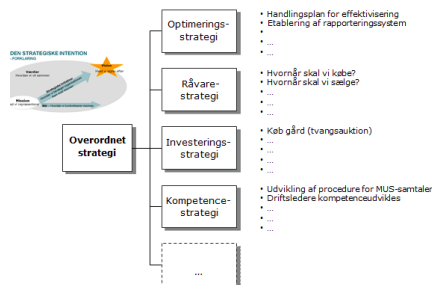
GRUPPEARBEJDE:

HVORDAN VIL DU FÅ STRATEGIEN UD OG VIRKE?

Sæt jer sammen (2 og 2) og drøft følgende:

- Hvilke ledelse har du som landmand brug for?

DEN OVERORDNEDE STRATEGI NEDBRYDES
- I MENINGSFULDE DELSTRATEGIER



- Hvordan vil du inddrage dine medarbejdere i strategien?

Vi drøfter resultaterne i er kommet frem til i plenum.

AFSLUTNING

De tre vigtigste faktorer for effekt på din bundlinje

- Sæt strategi, omverden og forretningsudvikling i arbejde
 - Kommuniker det til medarbejdere og kreditgivere
- I skal træne jeres strategimuskel
 - Arbejde med det hver uge
 - Opbyg et netværk som I kan spare med på strategisk plan
- Det er jer, der skal arbejde med det
 - Konsulenten kan facilitetere og udfordre, med det er jer, der skal arbejde som virksomhedsleder med disse områder