

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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

STRATEGI, LEDELSE OG FORRETNINGSUDVIKLING

Specialkonsulent William S. Andersen SEGES

SEGES, 9. maj 2017



WILLIAM SCHAAR ANDERSEN

– SPECIALKONSULENT SEGES

Arbejdsområder

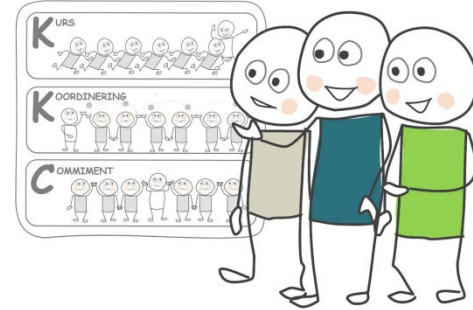
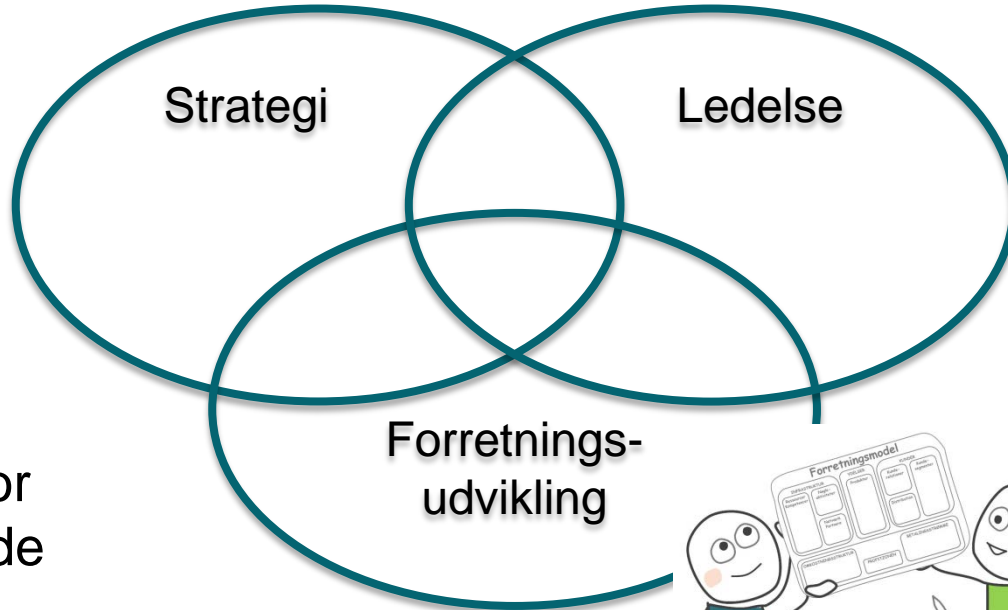
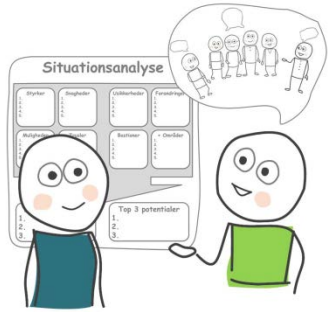
- Strategi og forretningsudvikling
- Produktionsøkonomi indenfor økologi
- Fødevarenetværk og værditilvækst
- Censor indenfor strategi og ledelse

Kontakt info

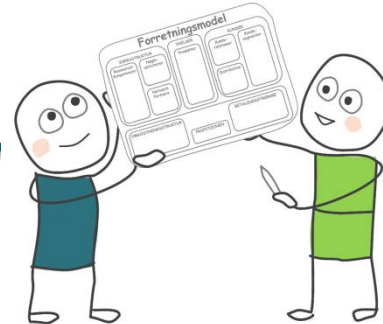
- SEGES Erhvervsøkonomi
- T 8740 5179
- M wis@seges.dk



FÆLLESMÆNGDEN FOR STRATEGI, LEDELSE OG FORRETNINGSUDVIKLING



Der er en stor fællesmængde



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

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
- Forandringspotentialer 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

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

A lush green landscape with a person carrying a load on their back in the foreground. The background shows a dense forest on a hillside. The text is overlaid in white, bold font.

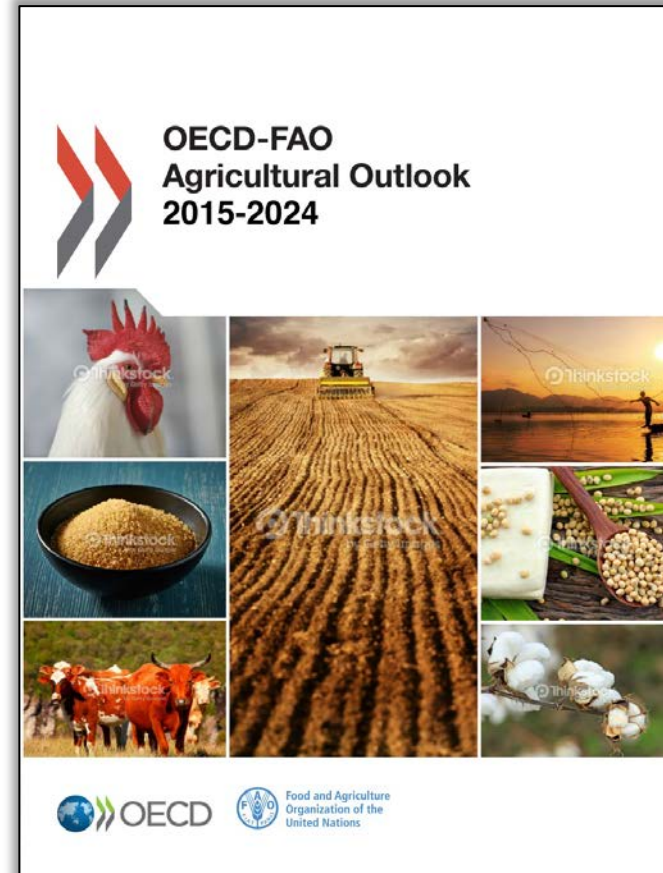
**Verden skal i de næste
50 år producere mere
mad, end vi indtil nu har
produceret i hele
menneskehedens
historie tilsammen**

OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2015-2024

Stigende efterspørgsel efter mad,
med hvor meget?

Årlig 10 års fremskrivning fra OECD-
FAO

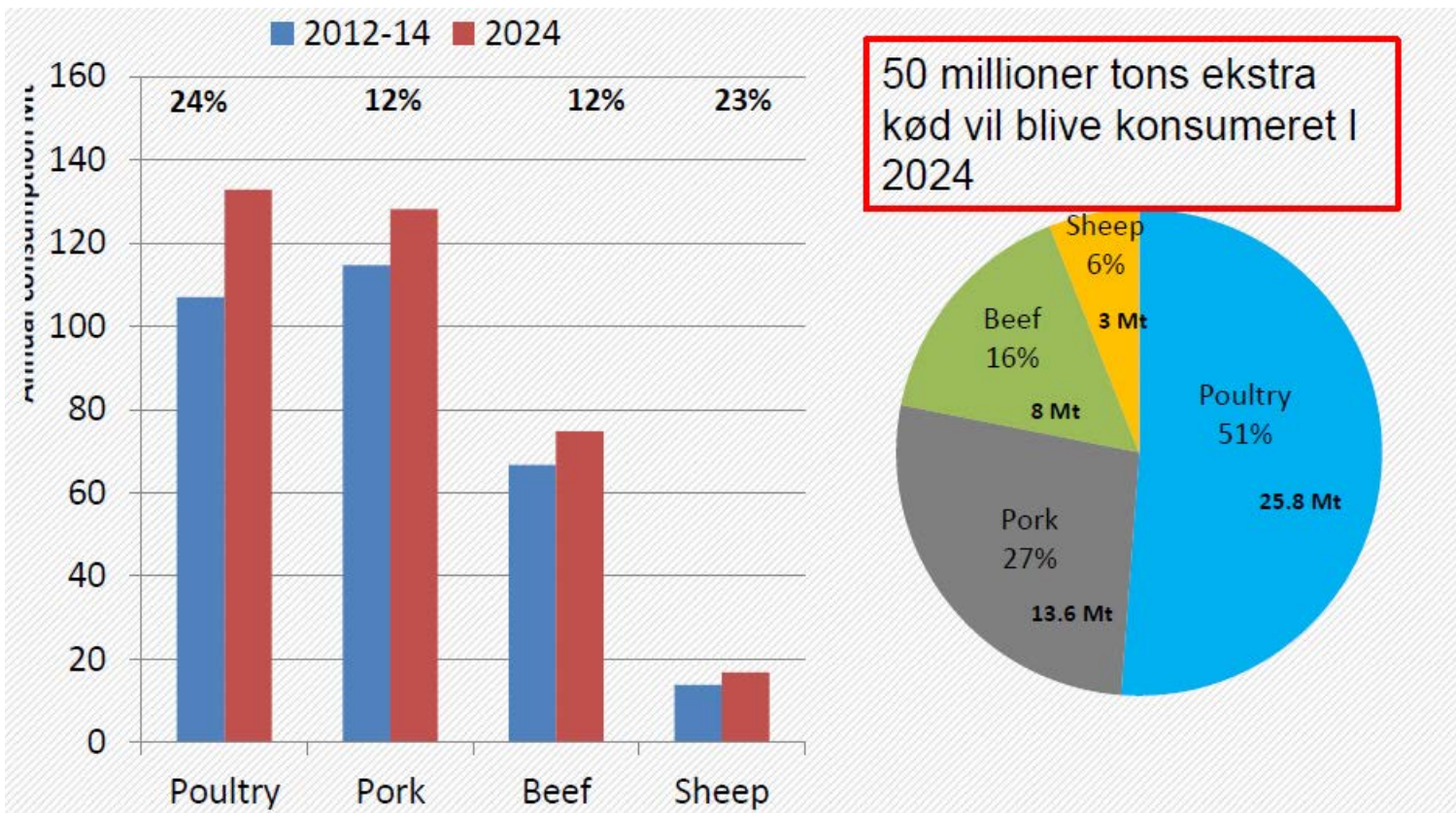
Modelberegning



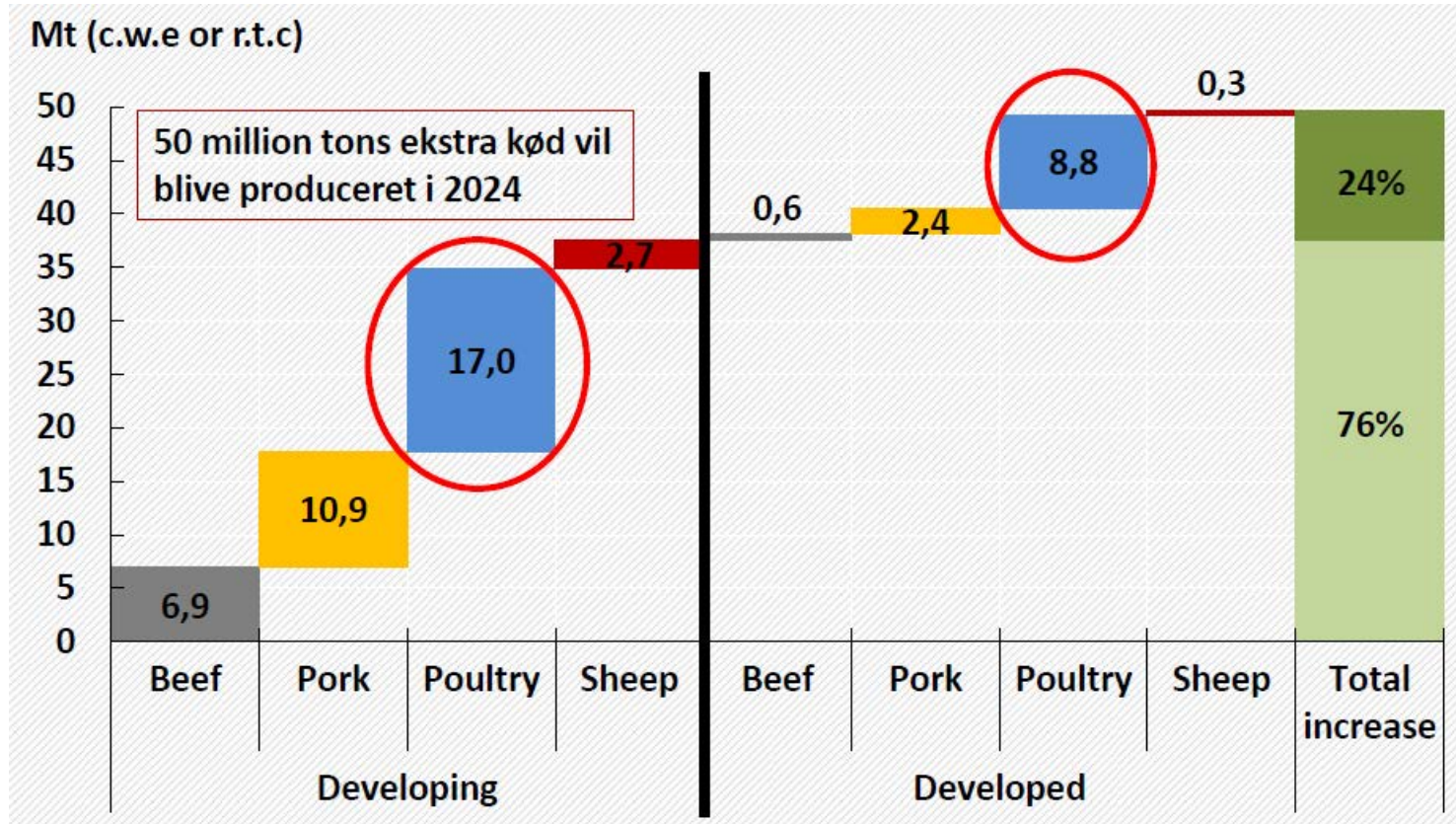
STIGENDE MIDDELKLASSE, HVAD BETYDER DET FOR FØDEVAREPRODUKTIONEN?

- 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.

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



HESTBJERG ØKOLOGI

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



Samarbejde med tidligere direktør på Friland
Karsten Deibjerg



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

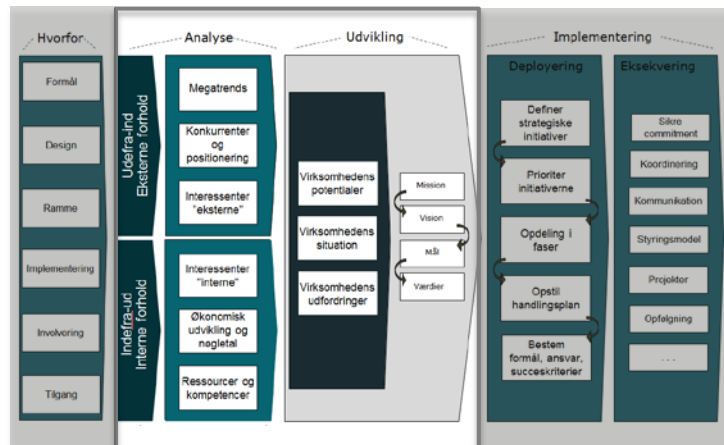


DANSK FØDEVAREPRODUKTIONS STYRKE

- 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

SESSION 2: HVORDAN UDVIKLER DU EN STRATEGI?



HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

KOMPLEKSITET
STRATEGI FOKUS



2017

2020

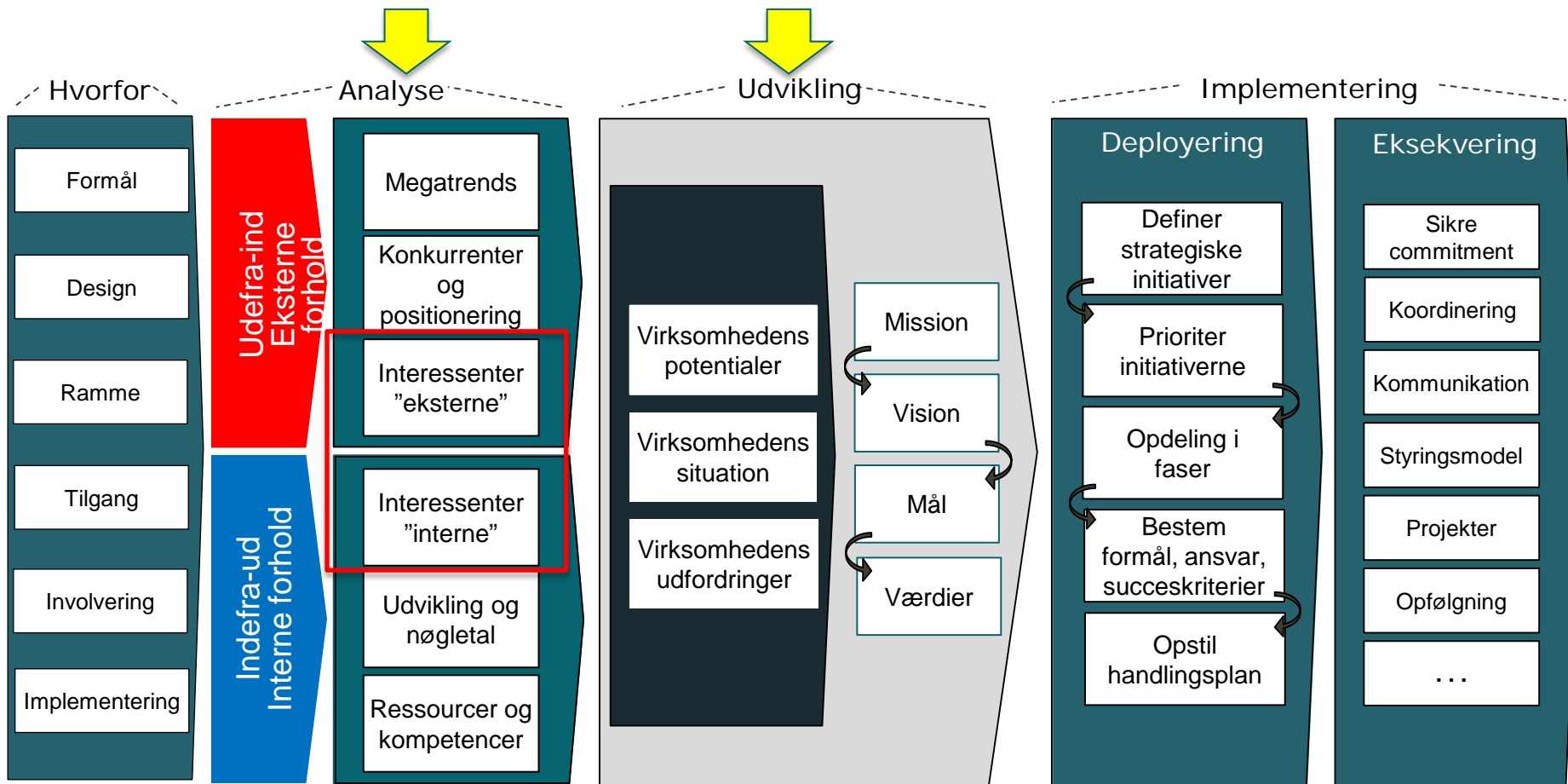
2025

2030

TID

STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING

- OVERBLIK OVER PROCESSEN



1.

Interview

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

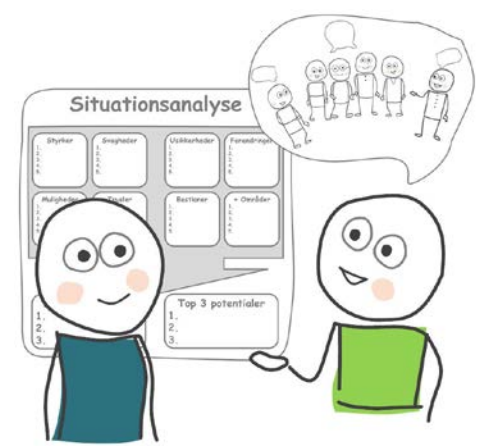
Bestyrelsen

Den finansielle sparringspartner

Rådgiveren, der kender virksomheden

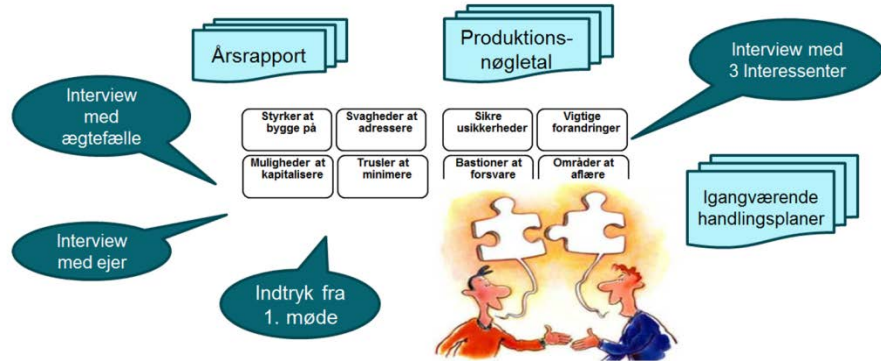
Kunderelation

➤ Præsentation af de væsentligste fokuspunkter



HAR DU ET GRUNDLAG AT TAGE DINE STRATEGISKE BESLUTNINGER PÅ?

INPUT TIL SITUATIONSANALYSEN



Situationsanalysen; en udvidet SWOT

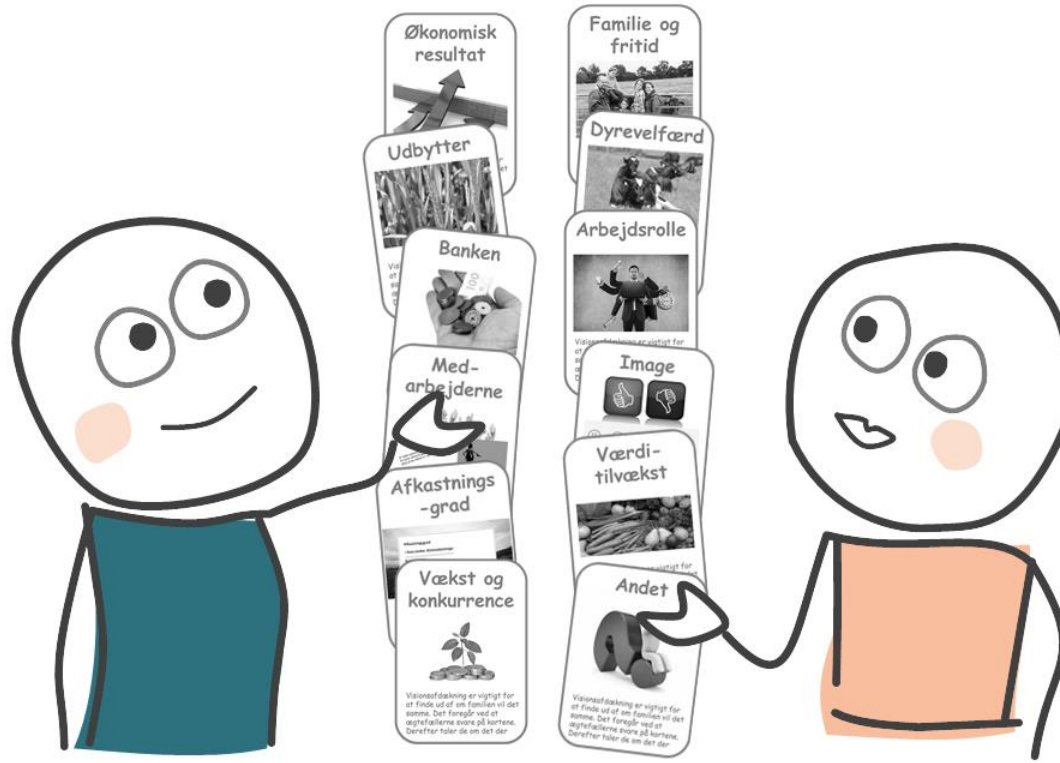
Top 3 udfordringer

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

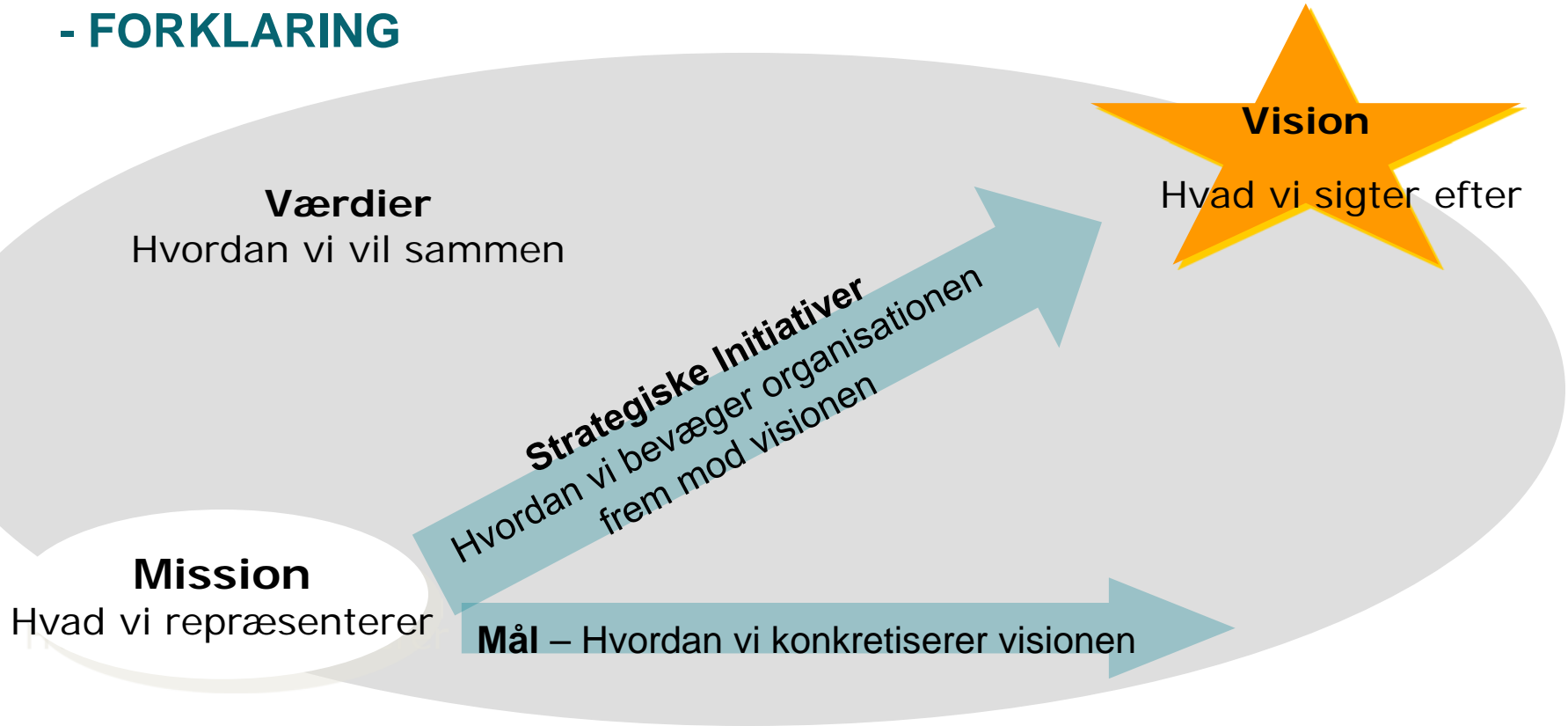
1. Økonomiske potentiale i optimering af grovfoderproduktionen
2. Udstykning af naturgrunde op af byen
3. Bedre økonomistyring – opdelt på driftsgrene

VISIONSAFDÆKNING MED PRIORITERINGSØVELSELSEN



DEN STRATEGISKE INTENTION

- FORKLARING



DEN STRATEGISKE INTENTION

- EKSEMPEL

Værdier

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

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

Strategiske initiativer

- Optimering
- Vækst
- Diversifikation

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.

UDBYTTE

- Stor personlig udvikling for dem begge – har ændret rollefordelingen i virksomheden, så NN er bevidst om direktørrollen, og væk fra praksis i stalden, her har YY taget over (ledelsesmæssigt fokus)

”Citat fra evaluering ved et landmandspar”

UDBYTTE

- Interessentanalysen har været en absolut afgørende faktor – det at få ærlig besked om, hvordan samarbejdspartnere ser på en, det er en feedback, der kan få en op af stolen ! Andres oplevelser af ens adfærd virker enormt stærkt.
- ”de kan slippe afsted med at sige alle de ting, som andre ikke har kunne komme afsted med”

”Citat fra evaluering ved et landmandspar”

DEBAT

- Hvordan vurderer I landmandens strategiske kompetencer?
- Hvor kompetent er landmanden som virksomhedsleder?
 - Yngre landmænd kontra ældre landmænd

Hvilken niveau af virksomhedsledelse har du brug for?



ROLLE FORDELING

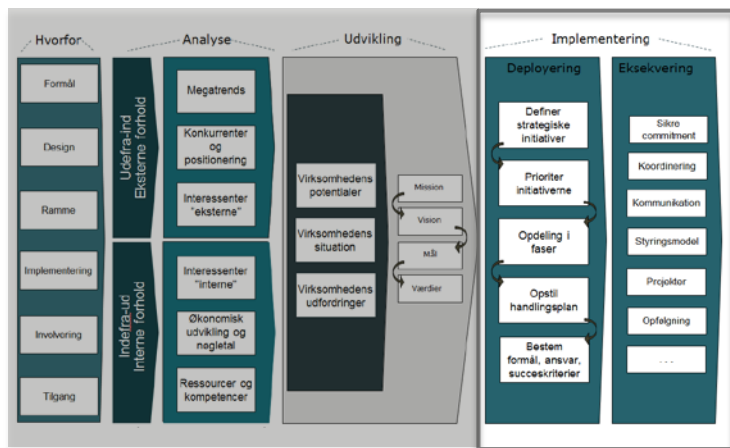
SEGES

- Udvikler og kompetenceudvikler DLBR konsulenterne
- Sidemandsoplæring
- Samarbejdsaftale ved nogle om komplekse landmænd

DLBR

- Primært Dynamisk Strategi
- Også en del SFU konsulenter – Kritisk masse

SESSION 3: HVORDAN FÅR DU STRATEGIEN UD AT VIRKE?



EN MASTERPLAN OG LØBENDE RAPPORTERING - RETTE RAMME FOR IMPLEMENTERING

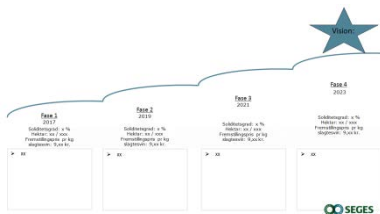
Strategi

Sætter rammen for planen

DEN STRATEGISKE INTENTION - FORKLARING



Masterplan Ledelsens styringsværktøj



Rapportering Afrapportering til ledelsen

VISUELLE HANDLINGSPLANER EKSEMPEL PÅ GANTTKORT





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
Strategiske mål fra bølgemodellen															
1	Finansieringsstrategi version 1	NN													
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
Detaljerede handlingsplaner															
HP 1	x														
HP 2	x														
HP 3	x														
HP 4	x														

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