

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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

WORKSHOP OM STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING

Kristian Skov, SEGES

LandboNord, 18. april 2017



DAGSORDEN

Velkomst m. bordet rundt

Oplæg strategi

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

Afslutning SEGES workshop kl. 12.00

Frokost

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.

VELKOMST

Bordet rundt

- Navn
- Bedrift
- Hvad er strategi for dig?
- Hvad ønsker du at få ud af workshoppen?

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

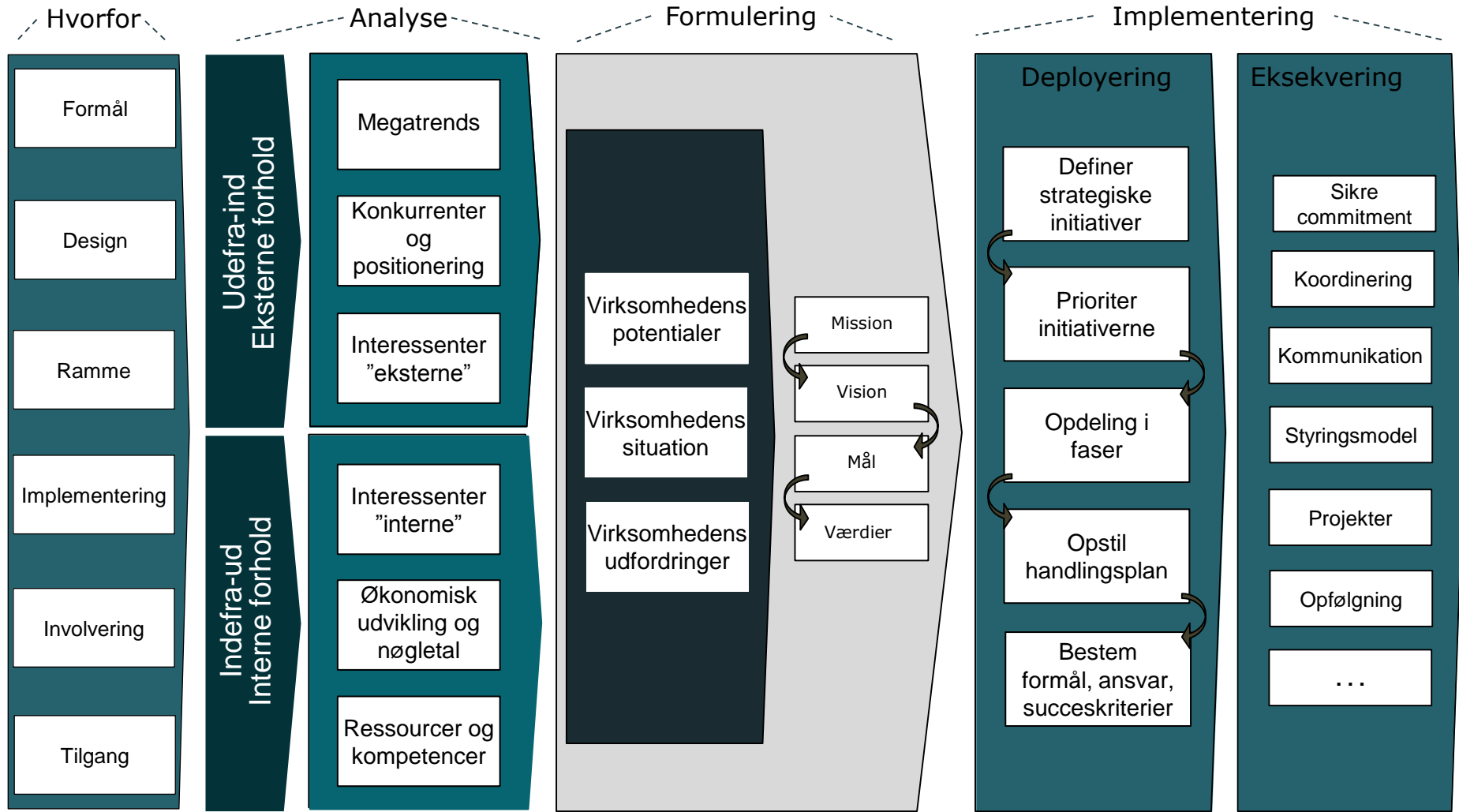
- Valg af analyser
- Analyse
- Konklusion

Strategiformulering

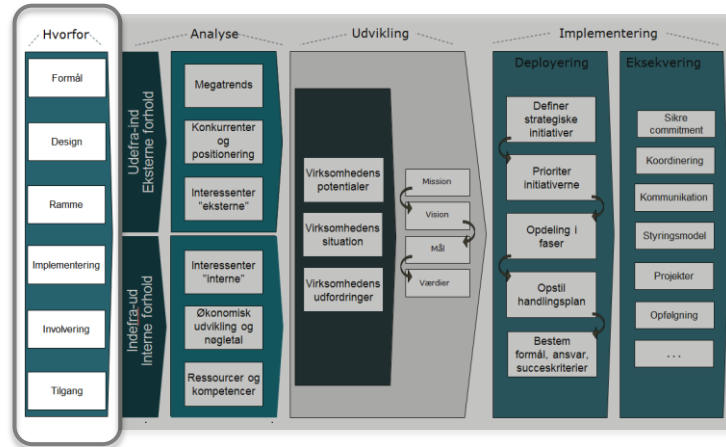
- Planlæg fremtiden
- Valg og fravalg
- Sæt ambition og mål
- Lav overordnet plan

Implementering

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



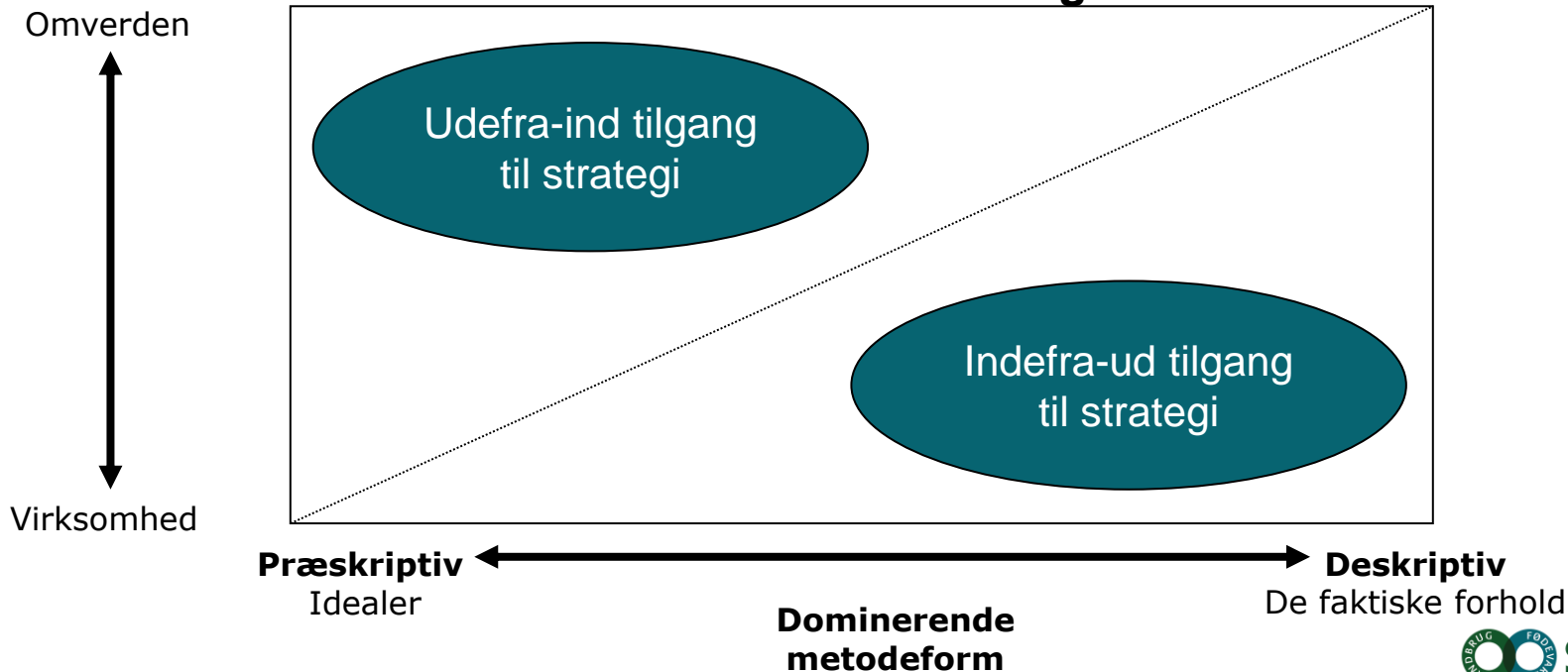
SESSION 1: HVORFOR ER STRATEGI RELEVANT FOR DIG?



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
- 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

Bliv leverandør
til Madsamling



Lad os samles og købe friske fødevarer direkte fra lokale avlere og producenter.





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 🐷🐷



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 fødevarerproduktion

HVORFOR ER STRATEGI RELEVANT FOR DIG?

Udefra-ind
Eksterne forhold

Indefra-ud
Interne forhold



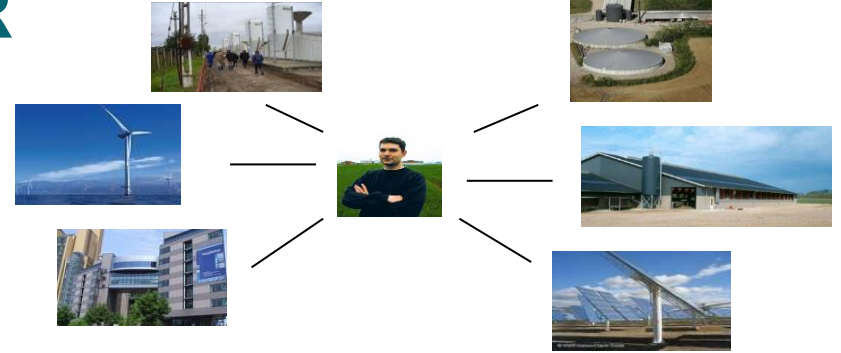
LANDMANDENS DRIVER

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

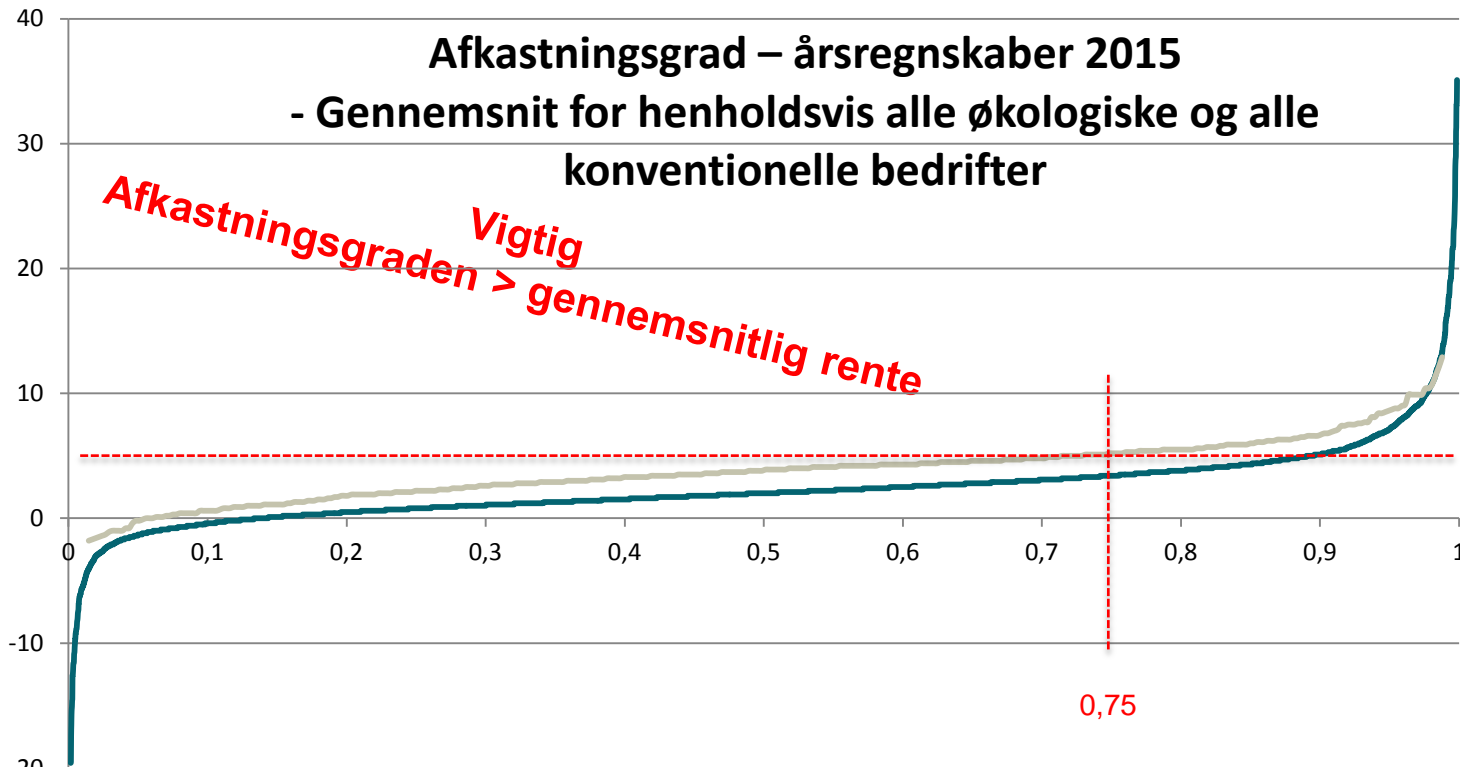
'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordriftsfordele'



Afkastningsgrad – årsregnskaber 2015

- Gennemsnit for henholdsvis alle økologiske og alle konventionelle bedrifter

**Afkastningsgraden > vigtig
> gennemsnitlig rente**



Alle
Øko

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



Virksomheds 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
-

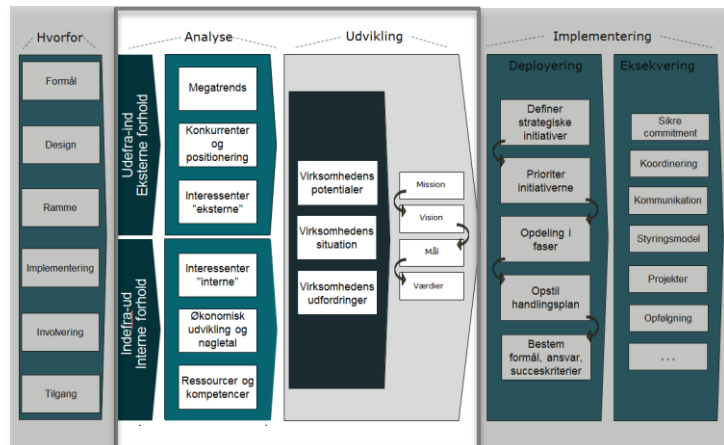
GRUPPEARBEJDE: HVORFOR ER STRATEGI VIGTIGT FOR MIG?

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 plenum.

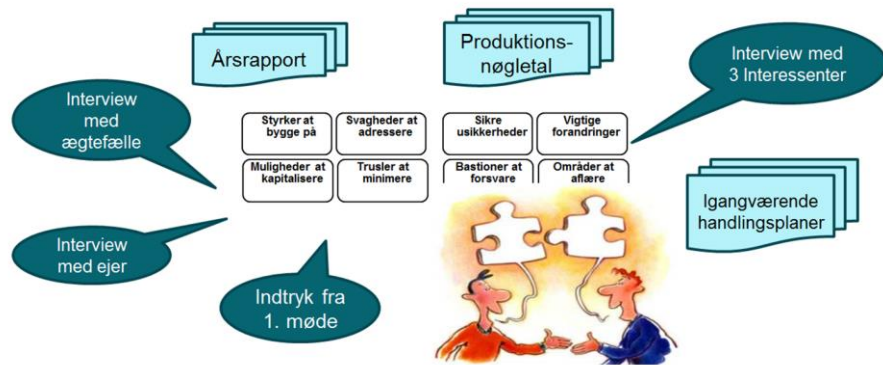
SESSION 2: HVORDAN UDVIKLER DU EN STRATEGI?



➤ 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

ANALYSER

- DE VÆRDIFULDE ANALYSER

Udefra-ind Eksterne forhold

- Megatrends
- Fremtidsbillede
- Interessentanalyse
- Konkurrencekraft
-

Indefra-ud Interne forhold

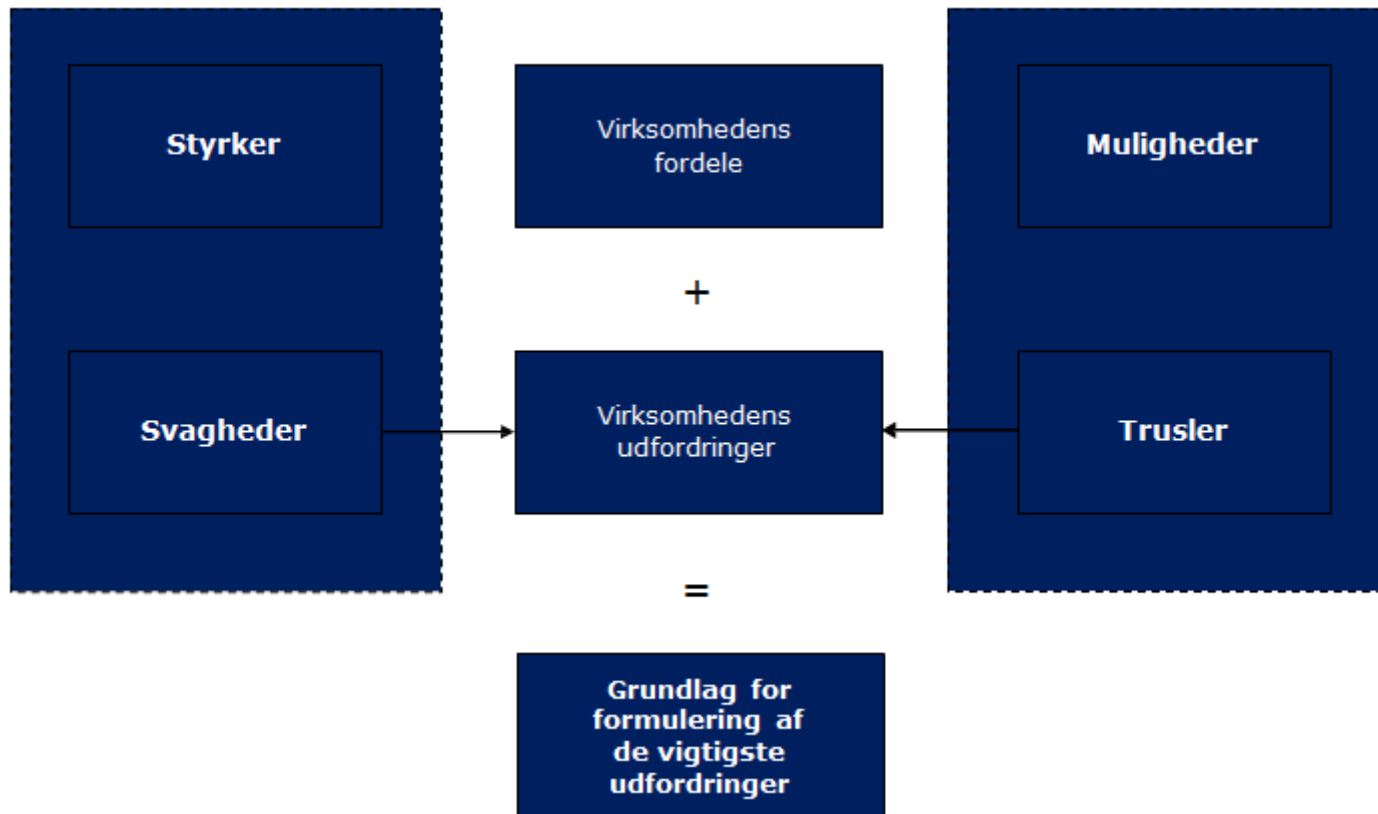
- Virksomhedsanalyse
- Risikoanalyse
- Barrierer for vækst
- Økonomisk udvikling
- Benchmarking
- Medarbejderne
- Kompetenceafdækning (GAB-analyse)
-

VIRKSOMHEDSANALYSE

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

DEN UDVIDET SWOT

- HVORFOR ER DEN STADIG GOD?



SKAB ET OVERBLIK

- VIRKSOMHEDENS UDFORDRINGER OG POTENTIALER

Styrker at bygge på

- *Hvad er vi gode til i dag?*
- *Hvad fungerer godt?*
- *Hvor er vi bedre end de andre?*

Svagheder:

- *Hvad er vi ikke gode til i dag?*
- *Hvor er vi svagere end de andre?*
- *Er der noget vi er dårlige til?*

Usikkerheder:

- *Hvad ved vi ikke?*
- *Hvad skal vi blive klogere på?*

Vigtige forandringer

- *Er der noget vi ved, vi skal forandre?*
- *Er der nogle forandringer, som vi ved kommer?*

Muligheder at gribe:

- *Hvilke overordnede muligheder kan vi se for os?*
- *Hvad kan vi ændre ved?*
- *Hvad kan vi blive bedre til?*

Trusler at minimere:

- *Er der noget vi skal tage os i agt for?*
- *Hvad kan bremse os?*

Bastioner at forsvare:

- *Hvad må vi bare ikke ændre ved?*
- *Hvad vil vi slås for?*

Områder at aflære:

- *Hvad hæmmer os?*
- *Hvad skal vi stoppe med at gøre?*
- *Hvilken "plejer" skal vi gøre længere?*

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

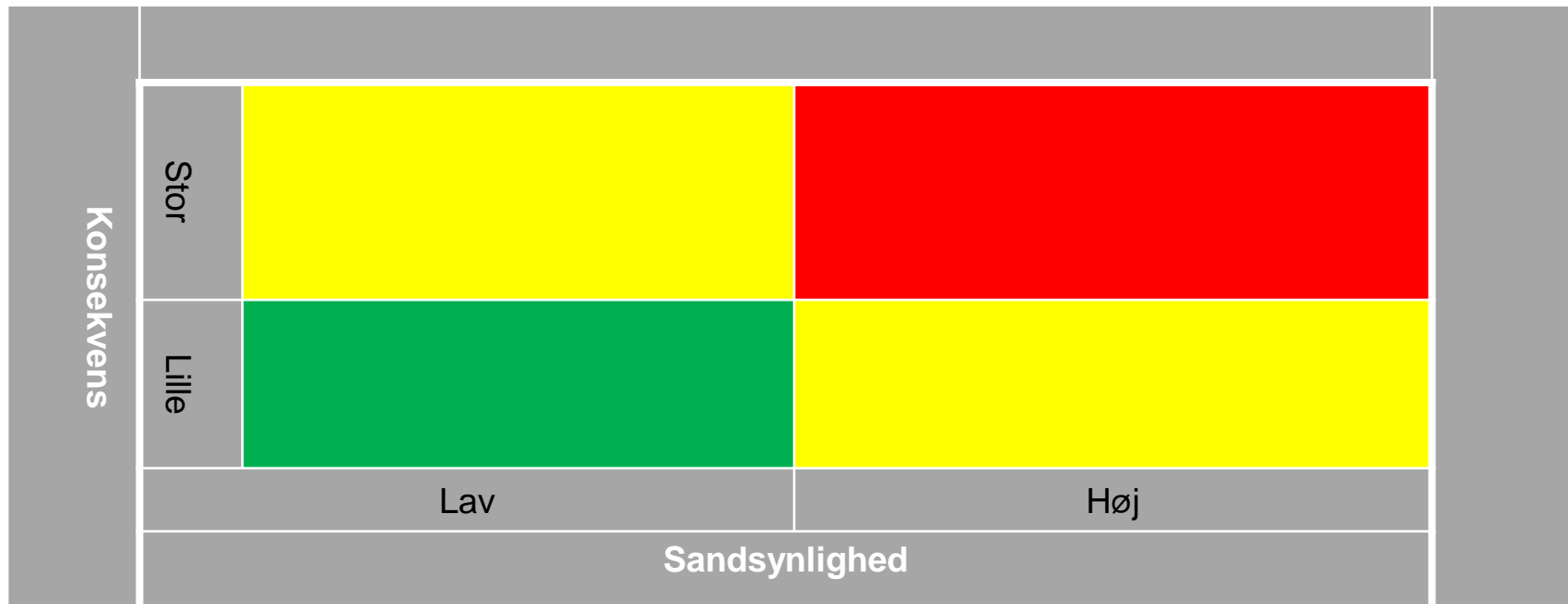
Top 3 udfordringer

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

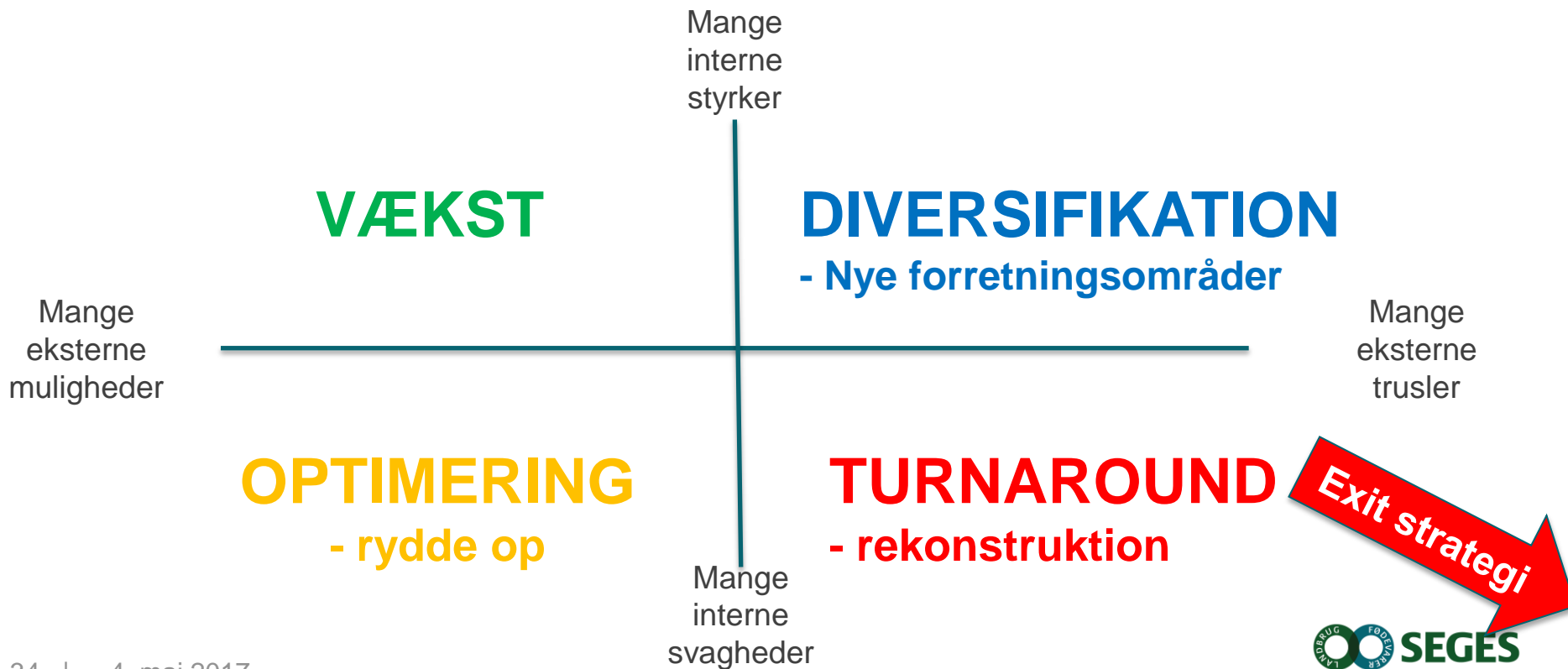
Risiko analyse



Risiko analyse

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

HVILKEN STRATEGI SKAL UDVIKLES?



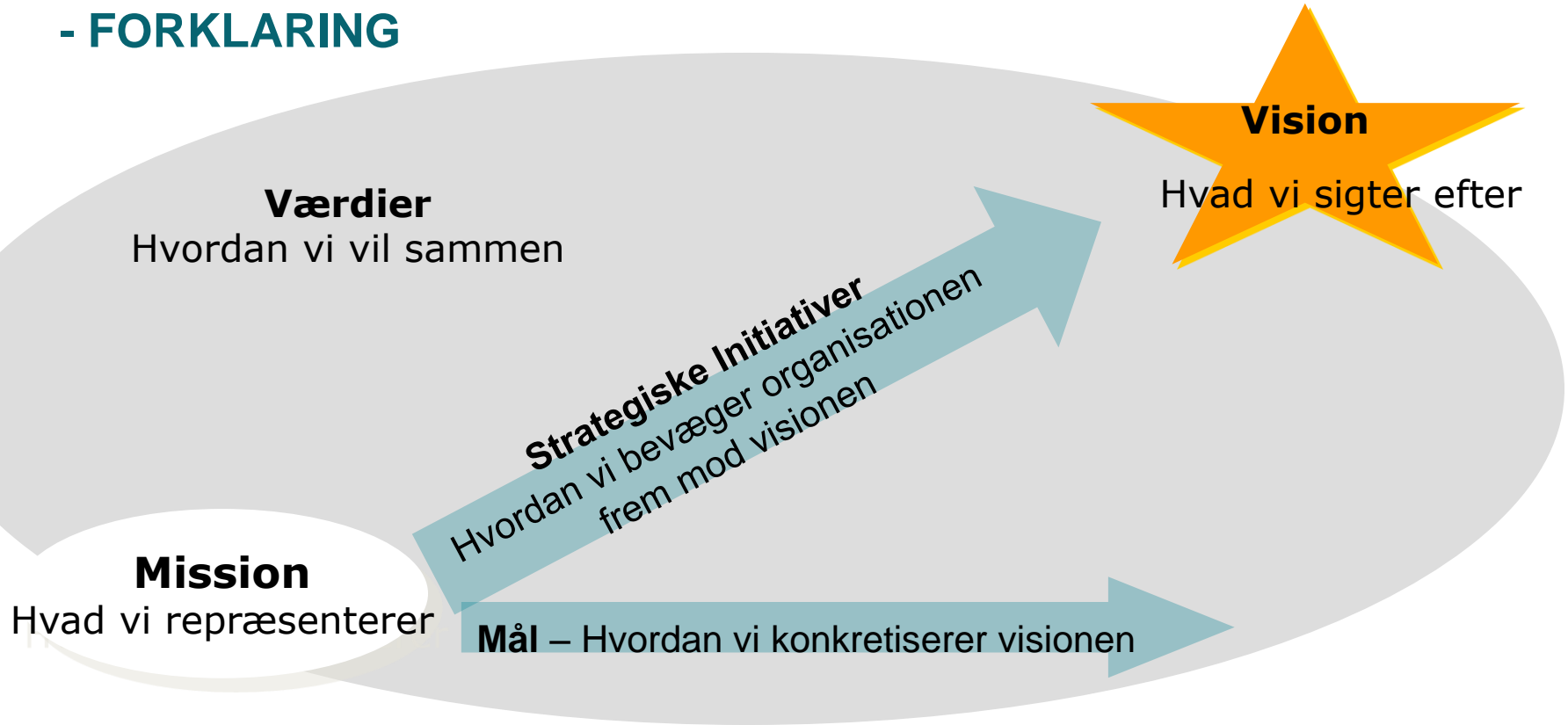
EN GOD STRATEGI....

... 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

- 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.

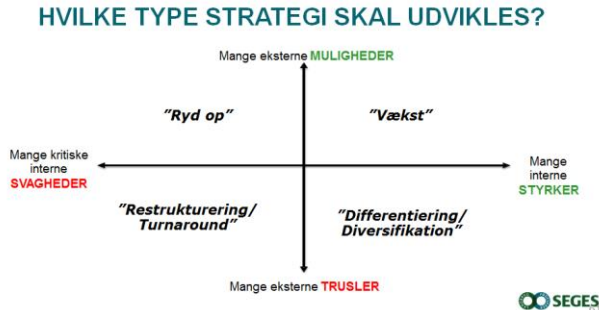
Overordnet mål

- 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.

GRUPPEARBEJDE: HVILKE TYPE STRATEGI HAR DU BRUG FOR?

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

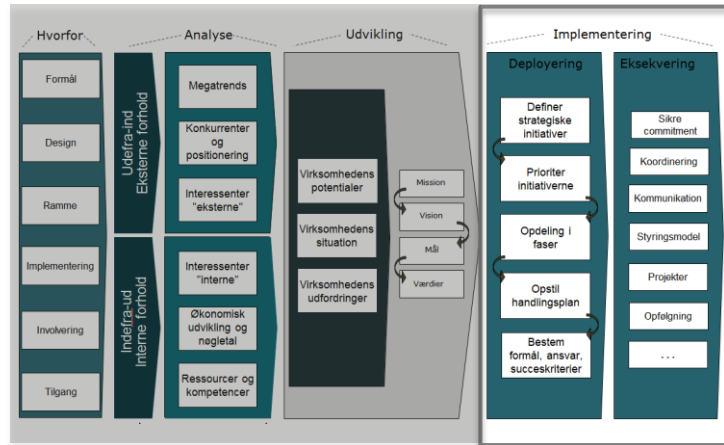
- Hvilke type strategi har I som landmænd brug for?



- Hvad skal ligger til grund for valg af strategi?

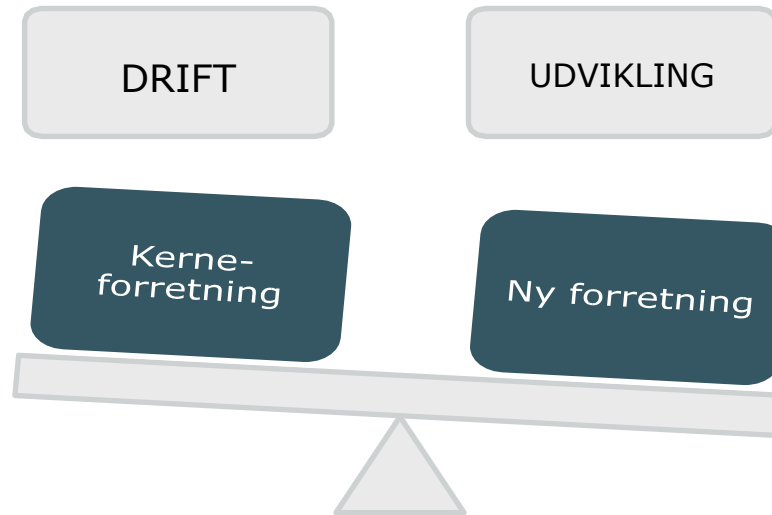
Vi drøfter resultaterne I er kommet frem til i plenum.

SESSION 3: HVORDAN FÅR DU STRATEGIEN UD AT VIRKE?



DEN SVÆRE BALANCE

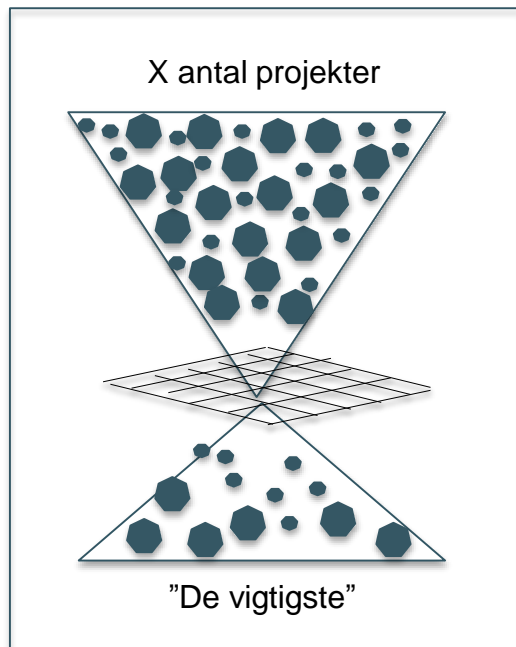
- MELLEM KERNEFORRETNING OG NY FORRETNING



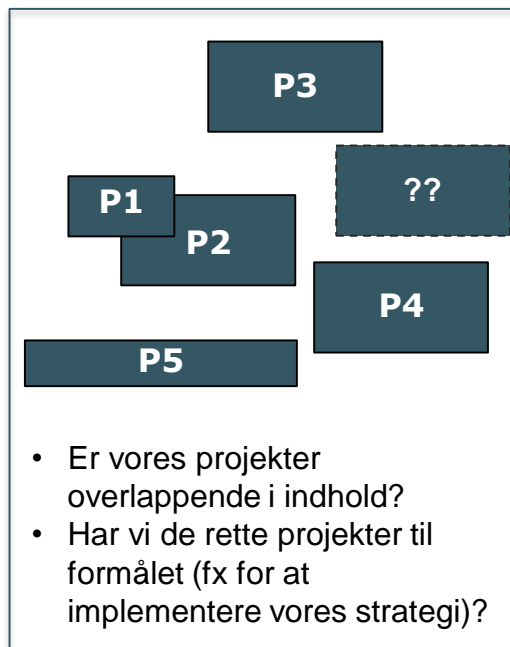
NEDBRYDE STRATEGIERNE

- DE VIGTIGSTE OPGAVER

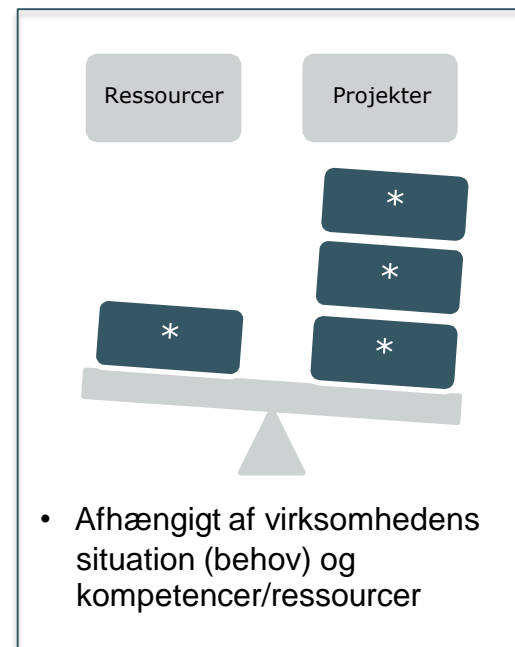
"Sanering"



Undgå overlap

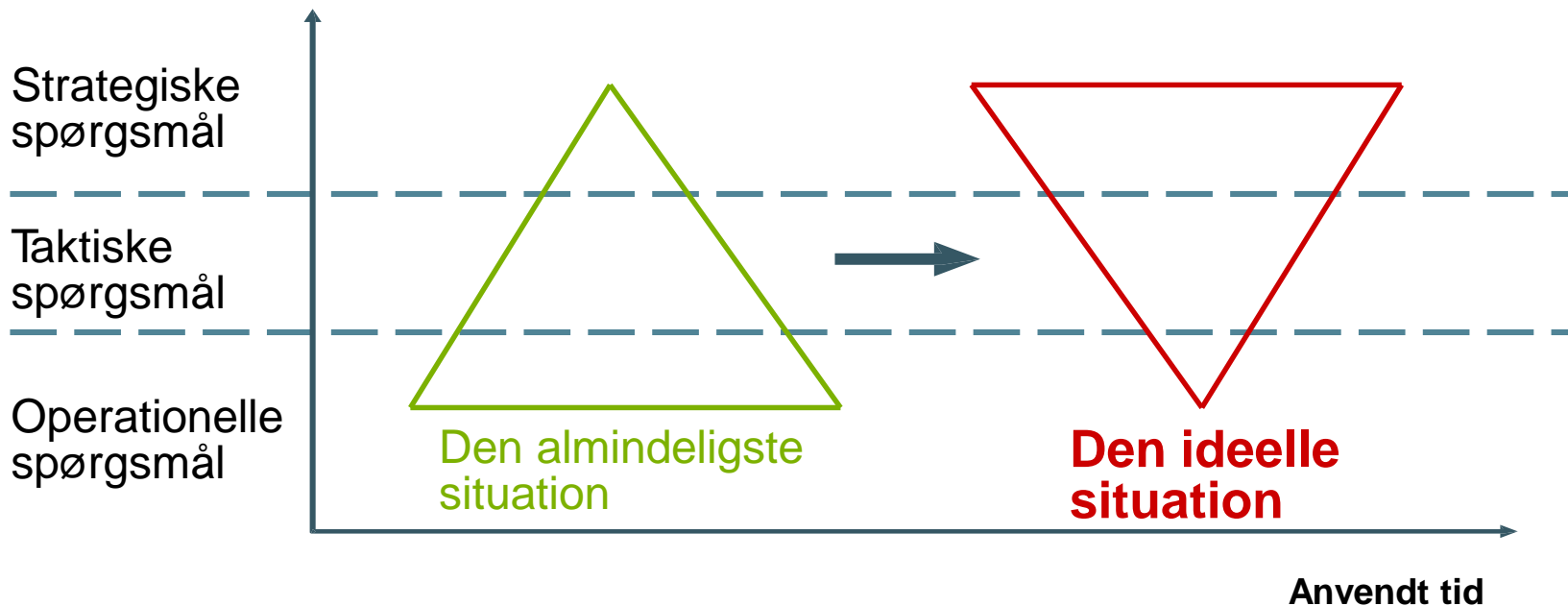


Undgå projektforstoppelse



Strategisk ledelse

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



DEN OVERORDNEDE STRATEGI NEDBRYDES - I MENINGSFULDE DELSTRATEGIER



Overordnet strategi

Optimeringsstrategi

- Handlingsplan for effektivisering
- Etablering af rapporteringssystem
- ...
- ...

Råvarestrategi

- Hvornår skal vi købe?
- Hvornår skal vi sælge?
- ...
- ...
- ...

Investeringsstrategi

- Køb gård (tvangsauktion)
- ...
- ...
- ...
- ...

Kompetencestrategi

- Udvikling af procedure for MUS-samtaler
- Driftsledere kompetenceudvikles
- ...
- ...
- ...

...



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														

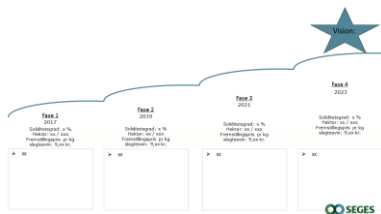
EN MASTERPLAN OG LØBENDE RAPPORTERING - RETTE RAMME FOR IMPLEMENTERING

Strategi

Sætter rammen for planen



Masterplan Ledelsens styringsværktøj



Rapportering Afrapportering til ledelsen

VISUELLE HANDLINGSPLANER
EKSEMPEL PÅ GANTTKORT



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

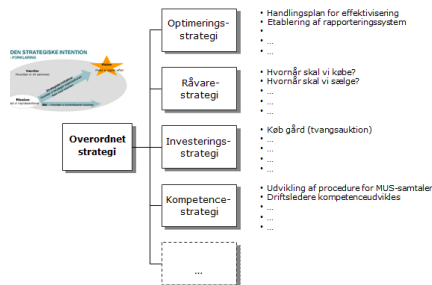
- Landmanden har en færdig strategi for egen virksomhed, der er implementeringsklar
- Indsigt i sin virksomheds omverden og hvordan de vigtigste interessenter opfatter virksomheden
- Opbygget kompetencer i strategisk tænkning
- Lære at implementere strategier for egne forretninger
- Styrker landmandens 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 plenum.