

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

OPLÆG OM STRATEGI, FORRETNINGSUDVIKLING OG LEDELSE

Ikast, 2. juni 2017

Kristian Skov, SEGES



Kristian Skov

Afdelingsleder, Forretning & Implementering

- Optaget af næste generation rådgivere og landmænd
- Strategi og forretningsudvikling i hele fødevareklyngen
- Sandhedsvidne
- Fokus på omsætning af viden



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
Fris
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
Thyssen
Anlæg &
Miljø



Jens
Elbæk
Plante-
Innovation



Kirsten
Holst
Økologi
Innovation



Anders
Vernersten
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

HVAD ER STRATEGIENS ROLLE

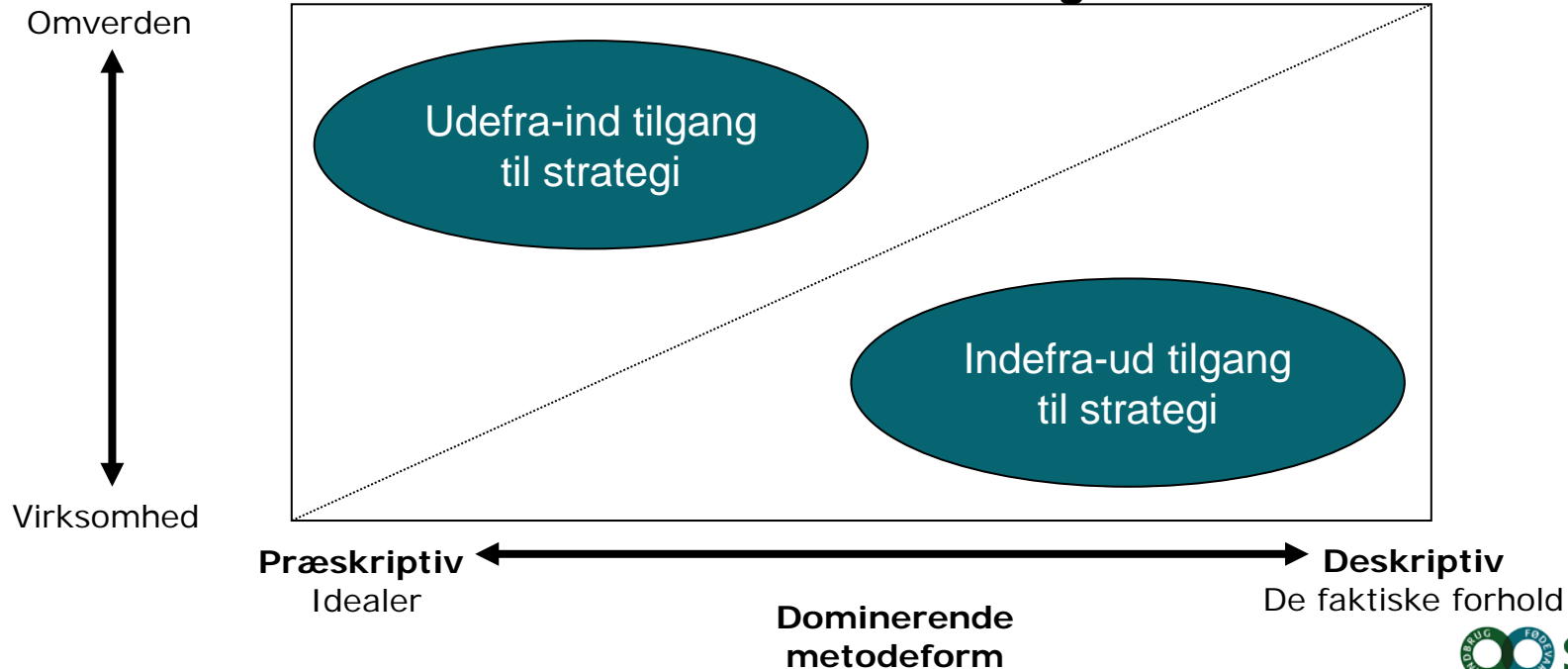
”Strategiens rolle er at binde organisationens omgivelser sammen med organisationens ageren, på et overordnet virksomhedsniveau, ved at sætte mål og tage beslutning om aktion/reaktion i omgivelserne...”

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

DET STRATEGISK FUNDAMENT

- EVNEN TIL AT TÆNKE LANGSIGTET I EN KORTSIGTET VERDEN

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



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

LANDMANDENS DRIVER

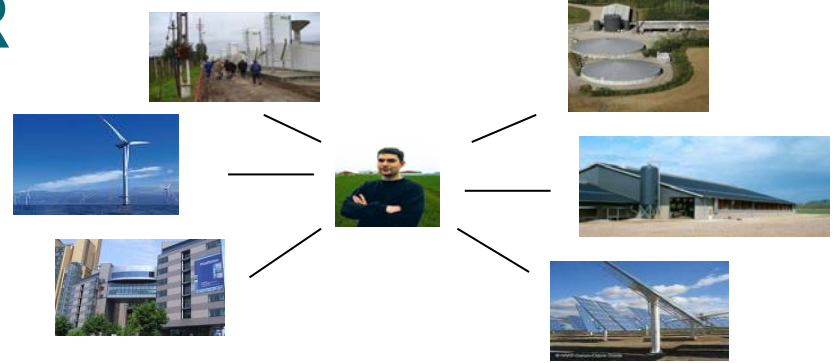
Value added

- Merværdi



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

Multi-brug -Portefølje

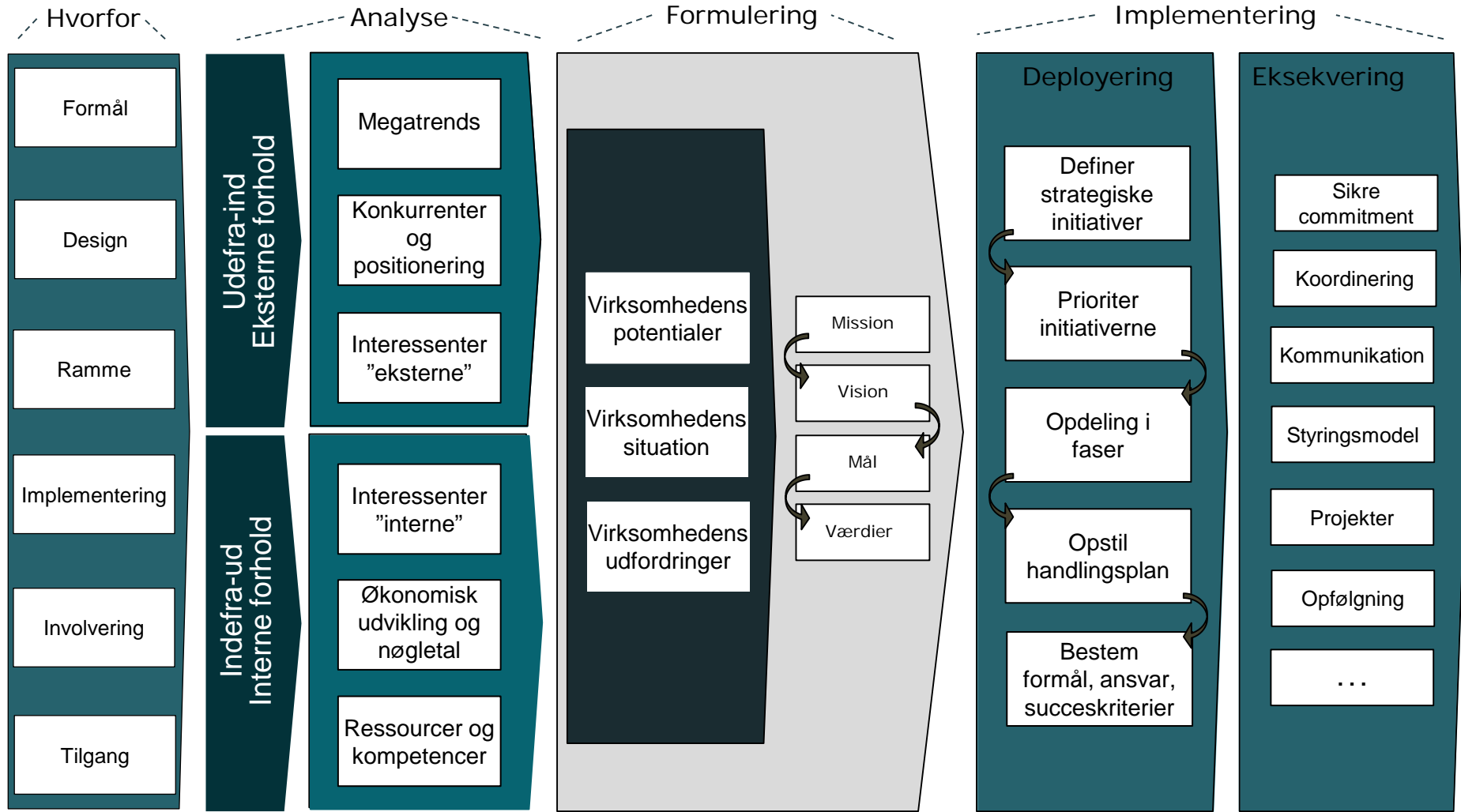


'Direktør og landmand'
'Portefølje af aktiviteter'
Fokus: 'Afkast af kapital'

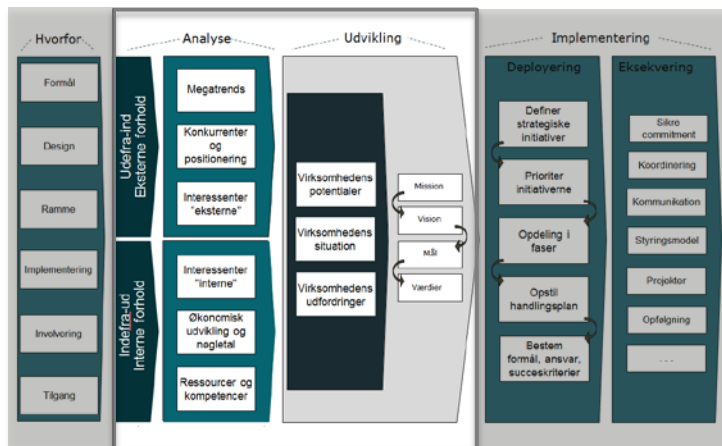
Bulk -Stordrift

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





HVORDAN UDVIKLES EN STRATEGI?



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

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)
-

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?*

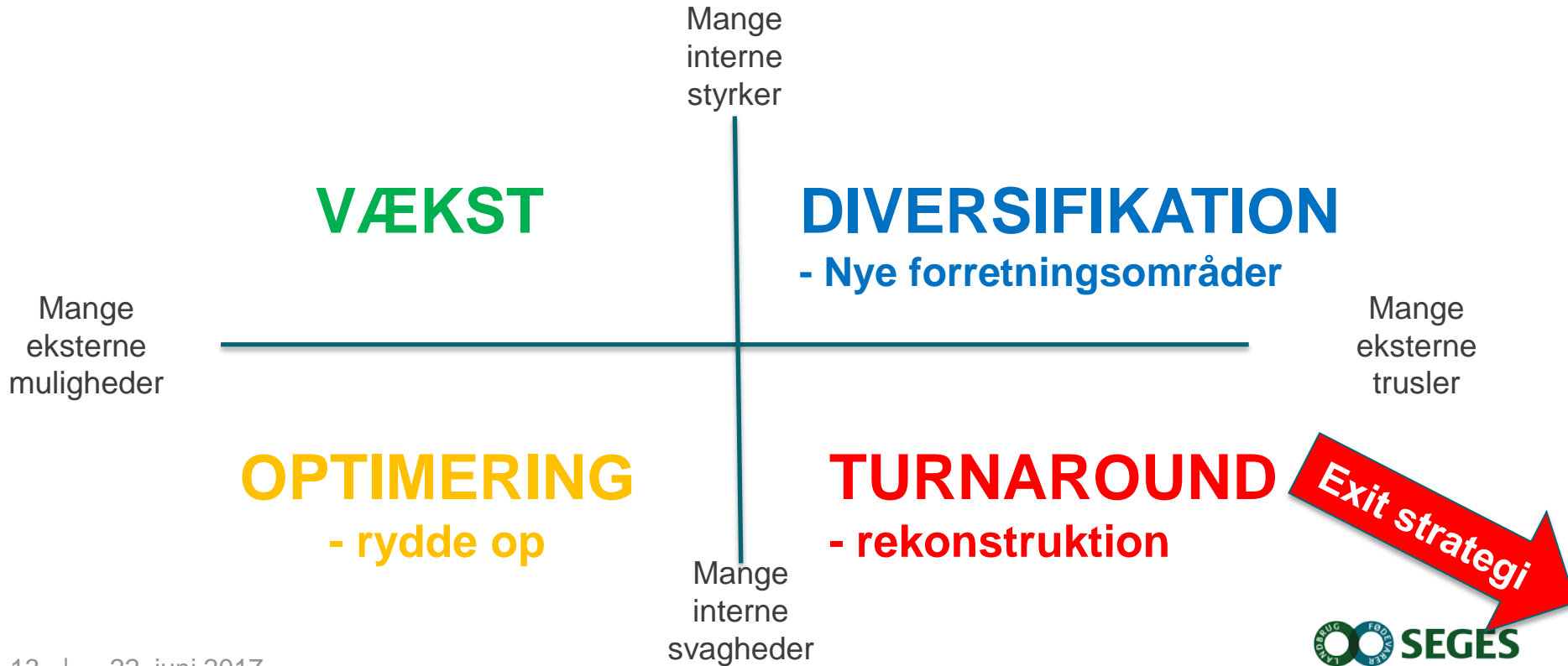
Bastioner at forsvare:

- *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?*

HVILKEN STRATEGI SKAL UDVIKLES?



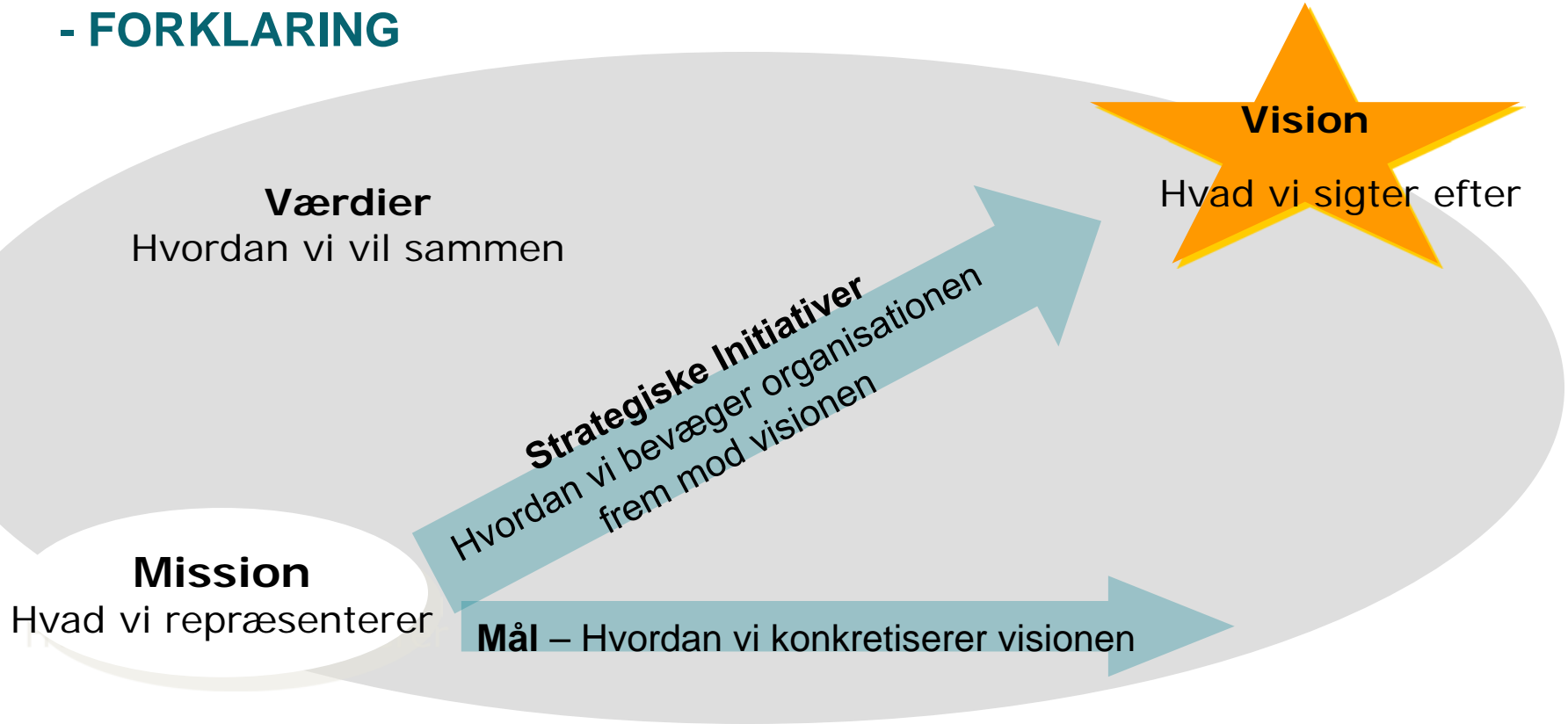
EN GOD STRATEGI....

... 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



IMPLEMENTERING ER DET NYE SORT

- HELT FRA ANALYSEARBEJDET**
- ALLE PROJEKTER HAR EN
IMPLEMENTERINGSPLAN**

DEN OVERORDNEDE STRATEGI NEDBRYDES - I MENINGSFULDE DELSTRATEGIER



Overordnet strategi

Optimerings-
strategi

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

Råvare-
strategi

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

Investerings-
strategi

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

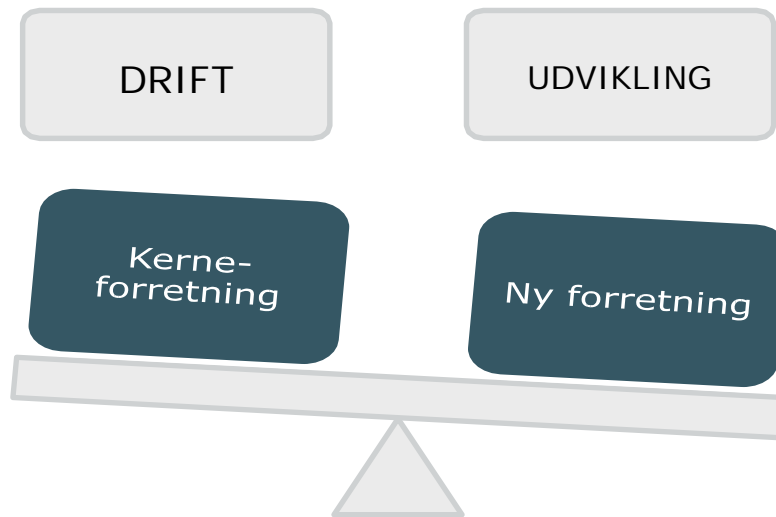
Kompetence-
strategi

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

...

DEN SVÆRE BALANCE

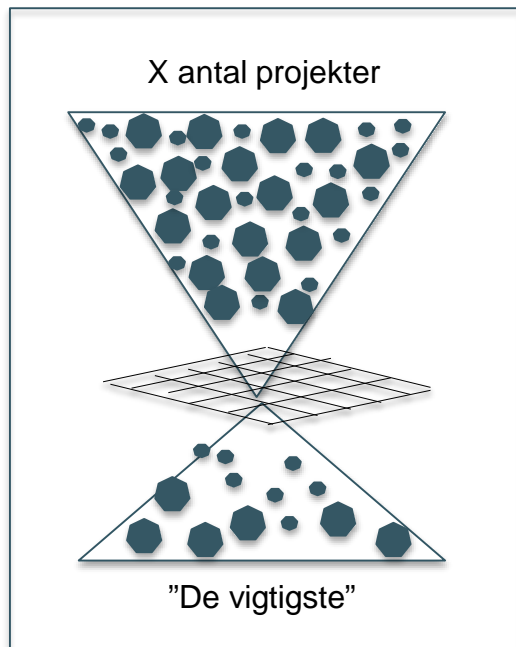
- MELLEM KERNEFORRETNING OG NY FORRETNING



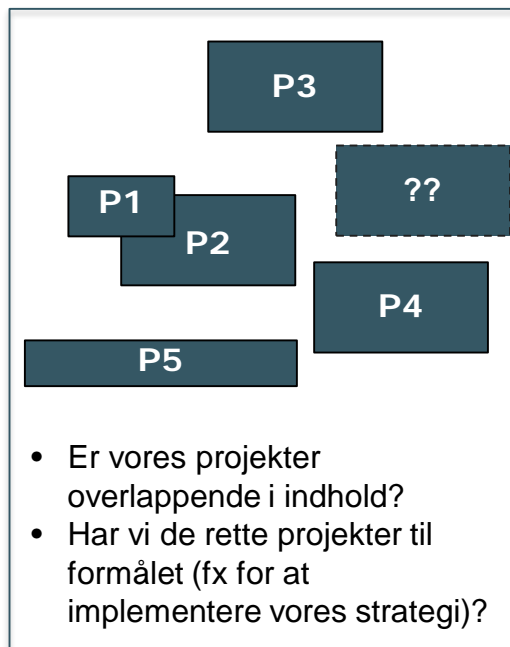
NEDBRYDE STRATEGIERNE

- DE VIGTIGSTE OPGAVER

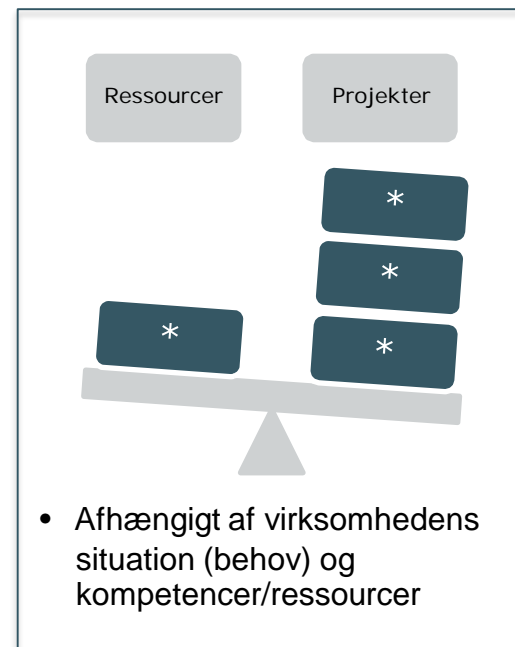
"Sanering"



Undgå overlap



Undgå projektforstoppelse





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

EN MASTERPLAN OG LØBENDE RAPPORTERING

- RETTE RAMME FOR IMPLEMENTERING

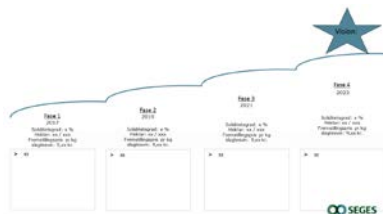
Strategi

Sætter rammen for planen



Masterplan

Ledelsens styringsværktøj



Rapportering

Afrapportering til ledelsen

VISUELLE HANDLINGSPLANER
EKSEMPEL PÅ GANTTKORT



SKAB RETNING FOR MEDARBEJDERNE



FÆLLES KURS



KOORDINERING

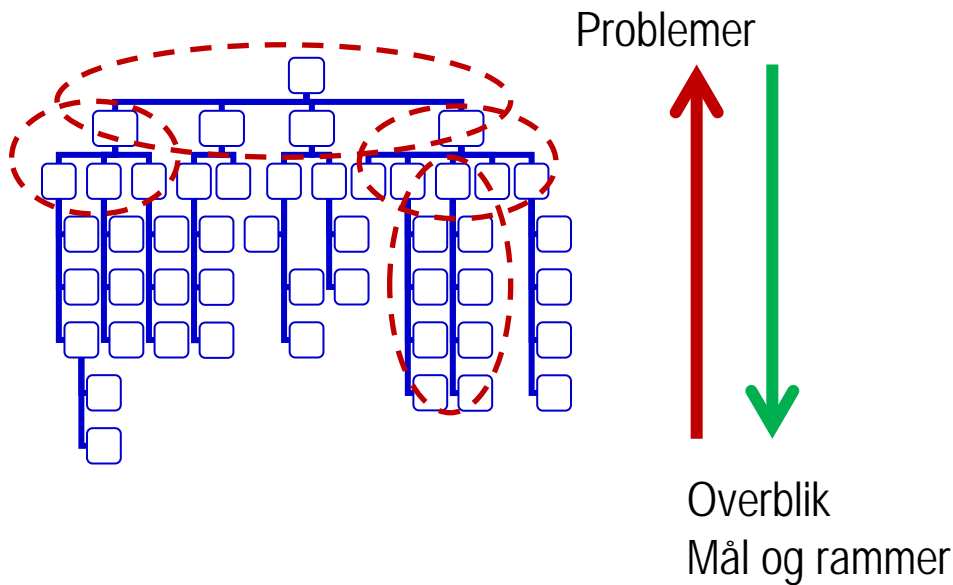


COMMITMENT

KNUDEPUNKTER I SAMMENHÆNGSKRAFTEN

- VERTIKALT OG HORIZONTALT I ORGANISATIONEN

- **Strategi**
(Kurs)
- **Integration på tværs**
(Koordinering)
- **Engagement**
(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 får 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.