



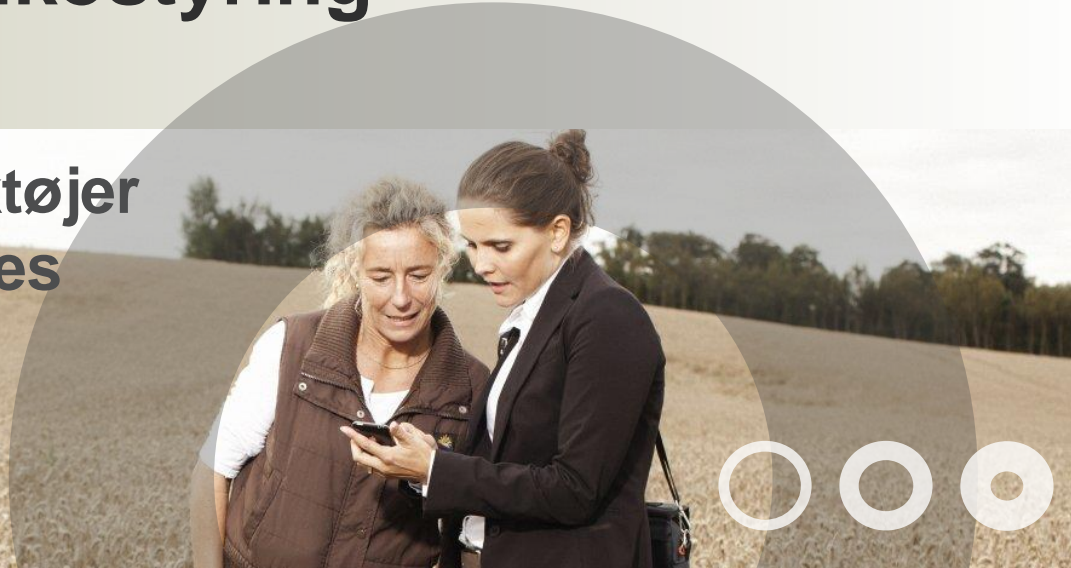
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Projekt VirksomhedsRådgivning - Strategi og Risikostyring

Inputs til dialogværktøjer og rådgivnings proces

7. oktober 2013

Specialkonsulent
forretningsudvikling
Ivan Damgaard



Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske
Landbrugsfond for Udvikling
af Landdistrikterne



Naturerhverv.dk



Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

PARTNER I
DLBR

Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Strategi - definition

Strategi er en metode til at løse komplekse problemer på en systematisk måde sådan, at risikoen for fejlbeslutninger minimeres.

Processen er afgørende, og man bliver aldrig færdig med strategiske overvejelser.

Strategi er beslutninger om, hvad man gør, og hvad man ikke gør – for hvem og hvordan.

*DLBR
- Værdiskabende tværfaglig strategisk rådgivning*

Strategi arbejdet

- Målet er at strategi er den røde tråd i rådgivningen
 - Målet er at strategi arbejdet er tværfagligt
 - Slutmål er at levere en dynamisk strategi

Strategisk Rådgivning - trinvis opbygning

1. Strategisk Intention

- a. Grundlæggende strategiske spørgsmål

2. Virksomheds analyse

- a. Strategisk overblik
- b. Virksomhedens største strategiske udfordringer og potentialer

3. Dynamisk Strategi

Grundlæggende strategiske spørgsmål

- **Mål**
 - at strategi bliver "den røde tråd" i DLBR's værdiskabende rådgivning
 - At afdække leads fra kunden
- **Hvem er ansvarlig for indsatsen**
 - Regnskabskonsulenten i forbindelse med møde om årsregnskab
 - Økonomikonsulenten i forbindelse med udarbejdelse af budget
 - Plante-, kvæg og miljø rådgiver i forbindelse med et "almindeligt" rådgivningsmøde
- **Indsatsen - De 5 strategiske spørgsmål**
 - Mission
 - Vision
 - Værdier
 - Mål
 - Handling / aktivitet
- **Proces**
 - Kunden svarer på spørgsmålene
 - DLBR rådgiveren udfordrer på kundens svar
 - DLBR rådgiveren sætter kundens svar ind i planche (se næste side), som kunden får tilsendt
- **Pris**
 - Vil ofte være gratis for kunden, alternativt beregnes typisk 1 times rådgivning for opgaven
- **Hvem skal der efterfølgende videndeles med**
 - Kundens kernerådgivere, den kundeansvarlige, driftsøkonomi konsulenten, virksomhedsrådgiveren

Strategisk intention

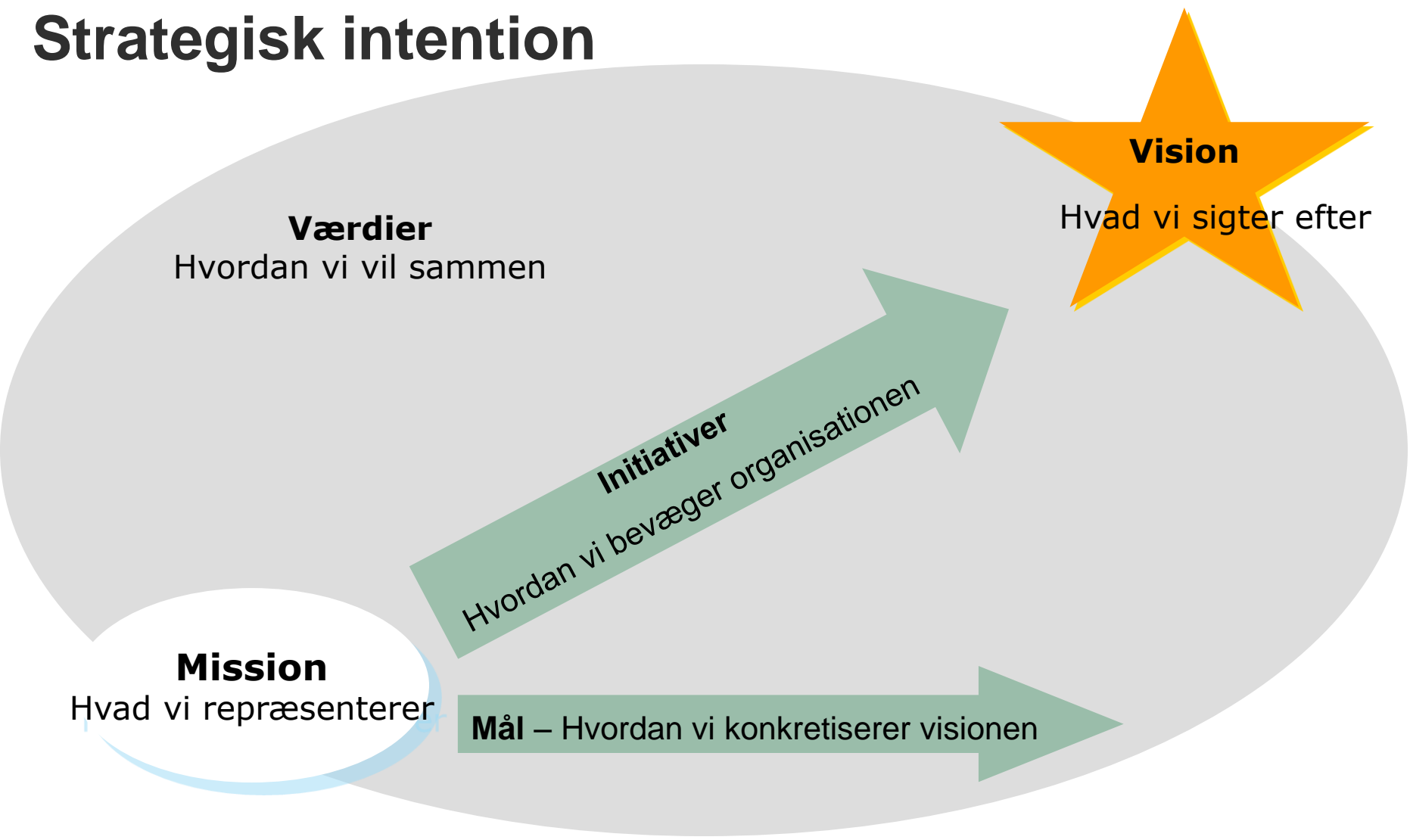
Værdier
Hvordan vi vil sammen

Vision
Hvad vi sigter efter

Initiativer
Hvordan vi bevæger organisationen

Mission
Hvad vi repræsenterer

Mål – Hvordan vi konkretiserer visionen



Analyse fasen – Strategisk overblik

- **Mål**
 - at strategi bliver ”den røde tråd” i DLBR’s værdiskabende rådgivning
 - At afdække leads fra kunden
- **Hvem er ansvarlig for indsatsen**
 - Rådgiveren der arbejder med afdækning af kundebehov, strategi og virksomhedsanalyse
- **Indsatsområdet – overblik, indblik og analyse**
 - Virksomhedsbeskrivelse
 - Virksomhedens strategiske kompetencekort
 - Virksomhedens indsatsområder
- **Proces**
 - Kunden fortæller og svarer på spørgsmålene
 - DLBR rådgiveren udfordrer på kundens svar og styrer processen
 - DLBR rådgiveren sætter kundens svar ind i planche (se næste side), som kunden får tilsendt
- **Pris**
 - Analysen vil ofte være gratis for kunden, alternativt beregnes typisk 3-5000 kr. for opgaven
- **Hvem skal der efterfølgende videndeles med**
 - Kundens kernerådgivere, den kundeansvarlige, driftsøkonomi konsulenten, virksomhedsrådgiveren

Virksomhedsbeskrivelse

- Oversigtskort over virksomheden



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Medier



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Medier



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Medier



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Medier



Dynamisk strategi

- Virksomhedsbeskrivelse - Oversigtskort over bedriften



Virksomhedens strategiske mål

Strategisk kompetencekort



Foto: Inger Bertelsen, Videncentret for Landbrug



Foto: Jens Tønnesen, Dansk Landbrugs Medier



Foto: Inger Bertelsen, Videncentret for Landbrug



Foto: Inger Bertelsen, Videncentret for Landbrug



Koldkærgaard A/S

Strategisk kompetencekort

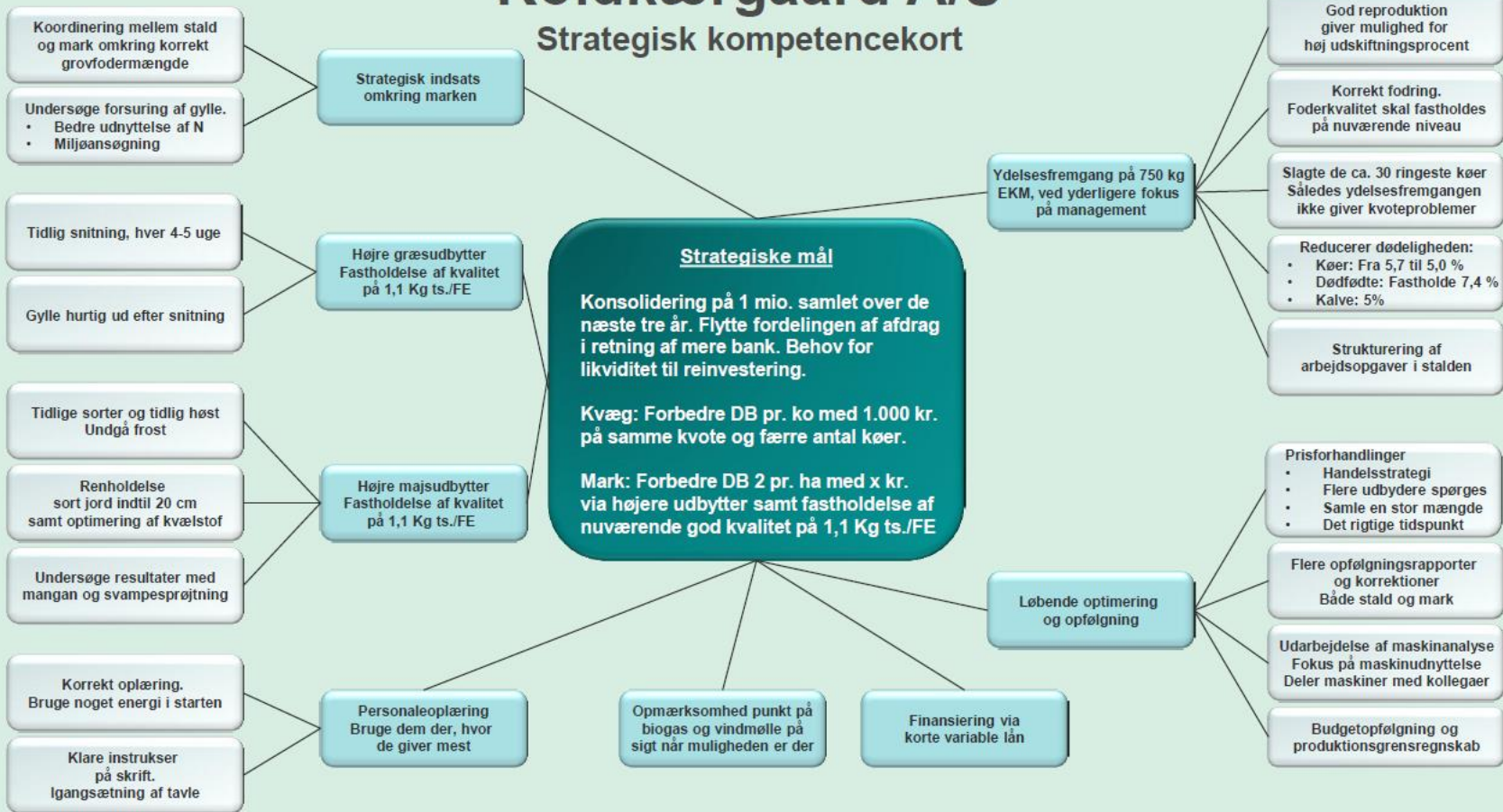


Foto: Inger Beredskun, Videncenter for Lærings

Dynamisk Strategi

- **Mål**
 - At levere en strategi til kunden
 - At afdække leads fra kunden
- **Hvem er ansvarlig for indsatsen**
 - Rådgiveren der arbejder med strategisk rådgivning og dynamisk strategi
- **Indsatsområdet – Dynamisk Strategi**
 - Velbearbejdet produkt
- **Proces**
 - Kunden fortæller og svarer på spørgsmålene
 - DLBR rådgiveren udfordrer på kundens svar og styrer processen
 - DLBR rådgiveren leverer den renskrevne strategi til kunden
- **Pris**
 - Afhængig af virksomhedens kompleksitet, men typisk fra 15000 kr. og op.
- **Hvem skal der efterfølgende videndeles med**
 - Kundens kernerådgivere, den kundeansvarlige, driftsøkonomi konsulenten, virksomhedsrådgiveren

Dynamisk Strategi

Få overblik over
din virksomhed

- og lad andre kigge med

Jens Hansen
Bondegårdsvej 12
1234 Store Lilleby

DIN KONTAKT

Navn Navnesen
Tlf 1234 5678
nn@nnnn.dk

Indsæt
eget logo

PARTNER I
DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING

Indsæt
eget logo

Produktbeskrivelse

Dynamisk Strategi er din intensive kortlægning af virksomhedens strategi, præsenteret i et visuelt overblik og konkrete handlingsplaner.

Ud over en personlig og virksomhedsmæssig strategisk afklaring får du her også et effektivt kommunikationsværktøj – som hjælper med at gøre tanker til handling.

Strategien synliggør det realistiske strategiske mål, som bedriften stræber efter at indfri i løbet af et til to år. De handlinger, der skal til for at indfri målet, er beskrevet med meget konkrete handlingsplaner.

Den Dynamiske Strategi udbygges i takt med at nye tiltag kræves - når du får ny viden, nye muligheder eller nye udfordringer.

Strategien er udarbejdet sammen med

Lars Hansen,
økonomikonsulent
evt logo fra dlbr virksom

Særligt fokus

Historisk logbog

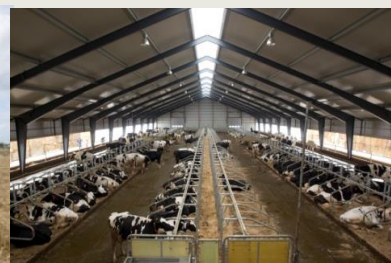
Aktivitet	møde aftalt	møde afholdt

Virksomhedsbeskrivelse

- Oversigtskort over virksomheden



Foto: Jens Tønnenes, LandbrugsMedierne



Omverdensanalyse

F.eks. Grøn vækst

Konsekvens:
➤ Udfyldes

Forventninger:
➤ Udfyldes

Strukturudvikling

Konsekvens:
➤ Udfyldes

Forventninger:
➤ Udfyldes

Forventninger til jordpriser

Konsekvens:
➤ Udfyldes

Forventninger:
➤ Udfyldes

Overskrift

SMART Mål

Indsatsområde:
Beskrives SMART

Indsatsområde:
Beskrives SMART

Indsatsområde:
Beskrives SMART

Indsatsområde:
Beskrives SMART

Indsatsområde:
Beskrives SMART

1

Hvem

Dato

2

Hvem

Dato

3

Hvem

Dato

4

Hvem

Dato

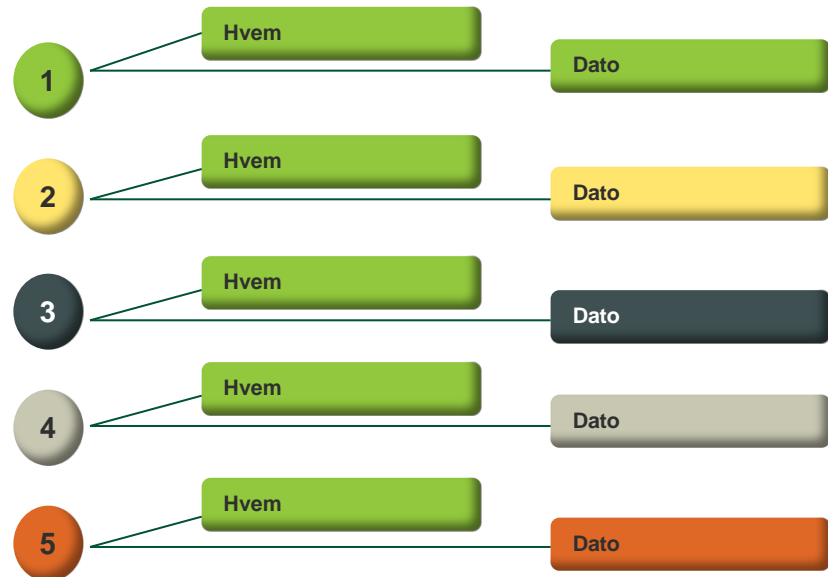
5

Hvem

Dato

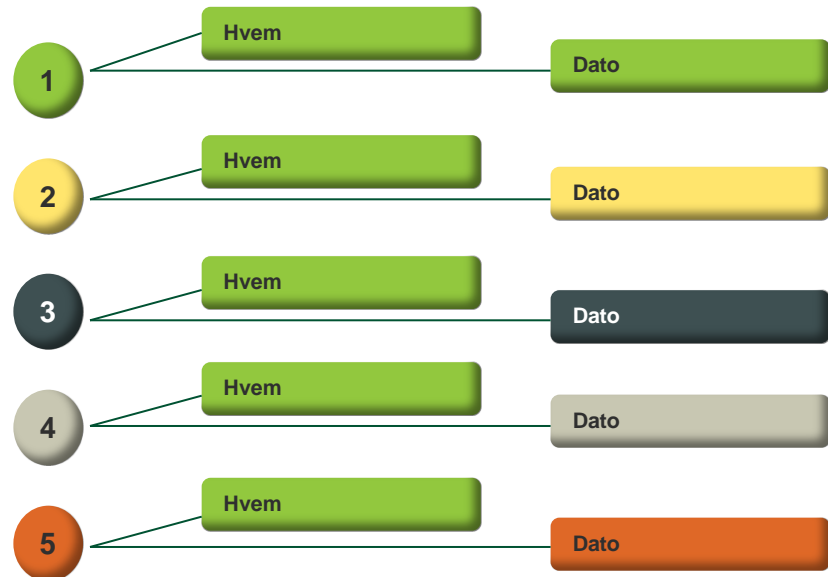
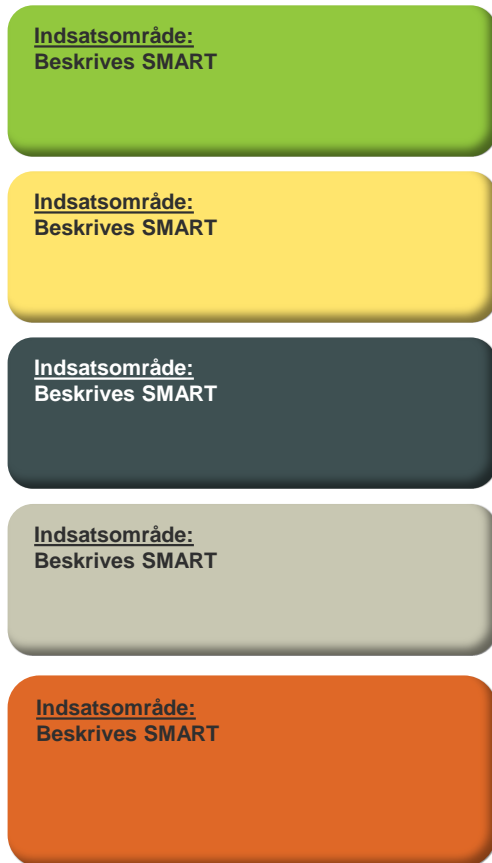
Overskrift

SMART Mål



Overskrift

SMART Mål



Oversigt handlingsplaner

Gantt kort

Indsatsområde		Ansvarlig	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	sept	Okt	Nov	Dec	Status	Opfølgning
Overskrift 1	XX	NN	X/1												√	NN
Overskrift 2																
Overskrift 3																

Synliggørelse af effekt på taktiske mål

- Herudover effekten af strategiske mål.

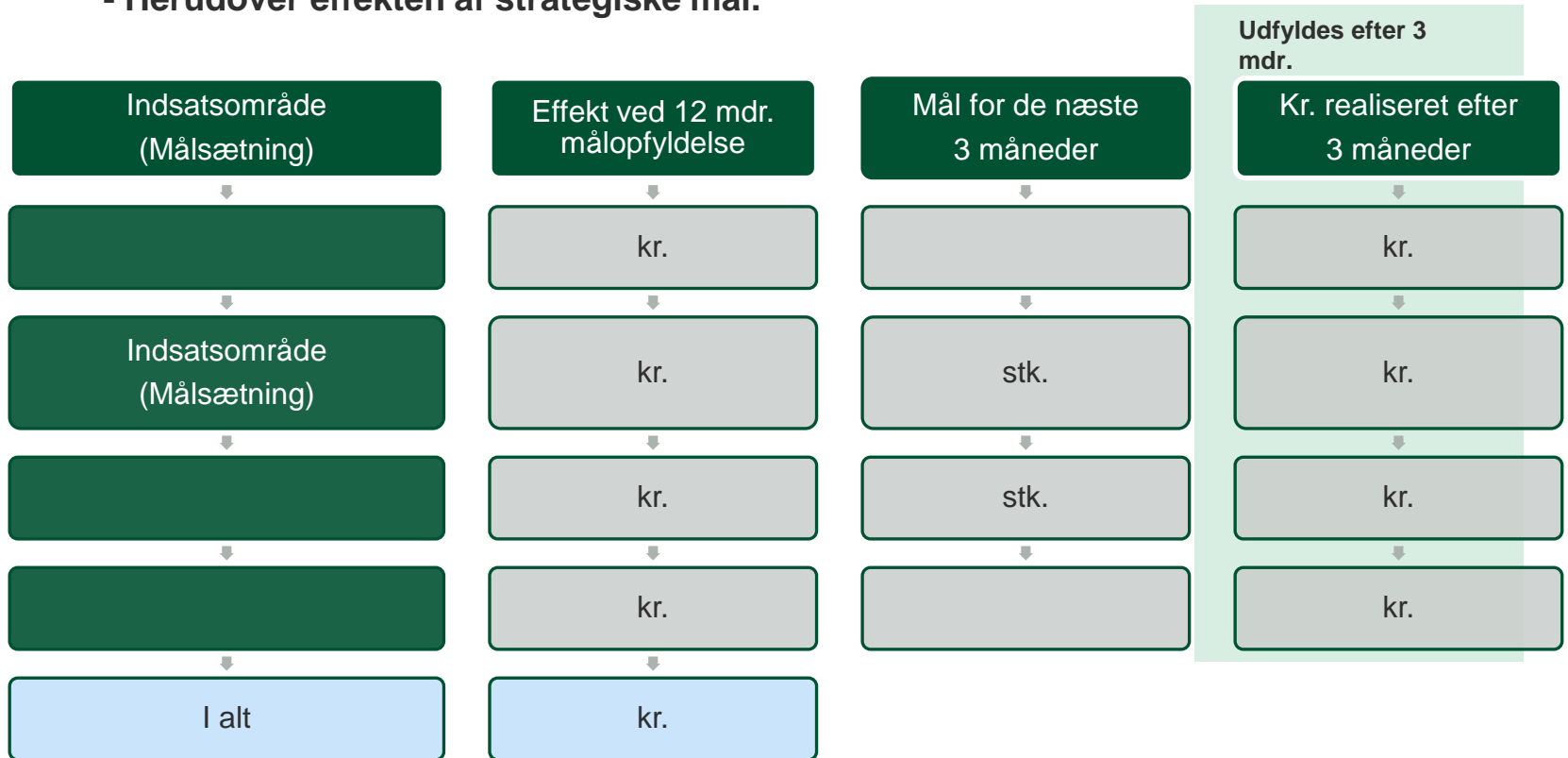


Foto: Jens Tønnesen, Dansk Landbrugs Medier



Foto: Inger Berntsen, Videncenter for Landbrug



Foto: Jens Tønnesen, Dansk Landbrugs Medier



*DLBR Virksomheden
- Værdiskabende tværfaglig strategisk rådgivning*

Helhedsorienteret Risikostyring

- Målet er at risikostyring er den røde tråd i rådgivningen
 - Målet er at strategi arbejdet er tværfagligt
 - Slutmål er at levere en værdiskabende Helhedsorienteret Risikostyring til kunden

Risiko - definition

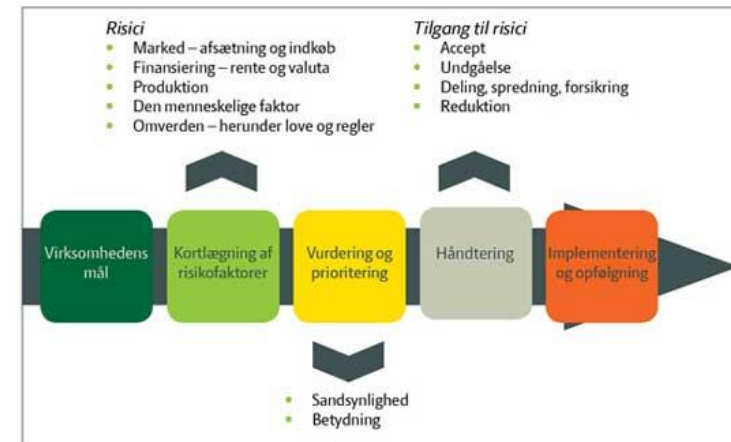
Risiko er de forhold, som kan hindre realiseringen af bedriftens strategiske mål – eller mere snævert: Risiko er muligheden for økonomiske tab enten på bedriftens løbende indtjening eller på aktiver og passiver.

Helhedsorienteret risikostyring omfatter alle væsentlige risici på bedriften og deres samspil.

Selve risikostyringen kan opdeles i faser:

- Kortlægning
- Prioritering
- Håndtering
- Handlingsplaner.

Driftslederens udbytte af forløbet er en afklaring af de væsentligste risikofaktorer på bedriften og stillingtagen til de enkelte faktorer – skal de accepteres eller afdækkes?



Strategisk Risikoanalyse - trinvis opbygning

1. Risikoafdækkende spørgsmål

- a. Grundlæggende

2. Analyse

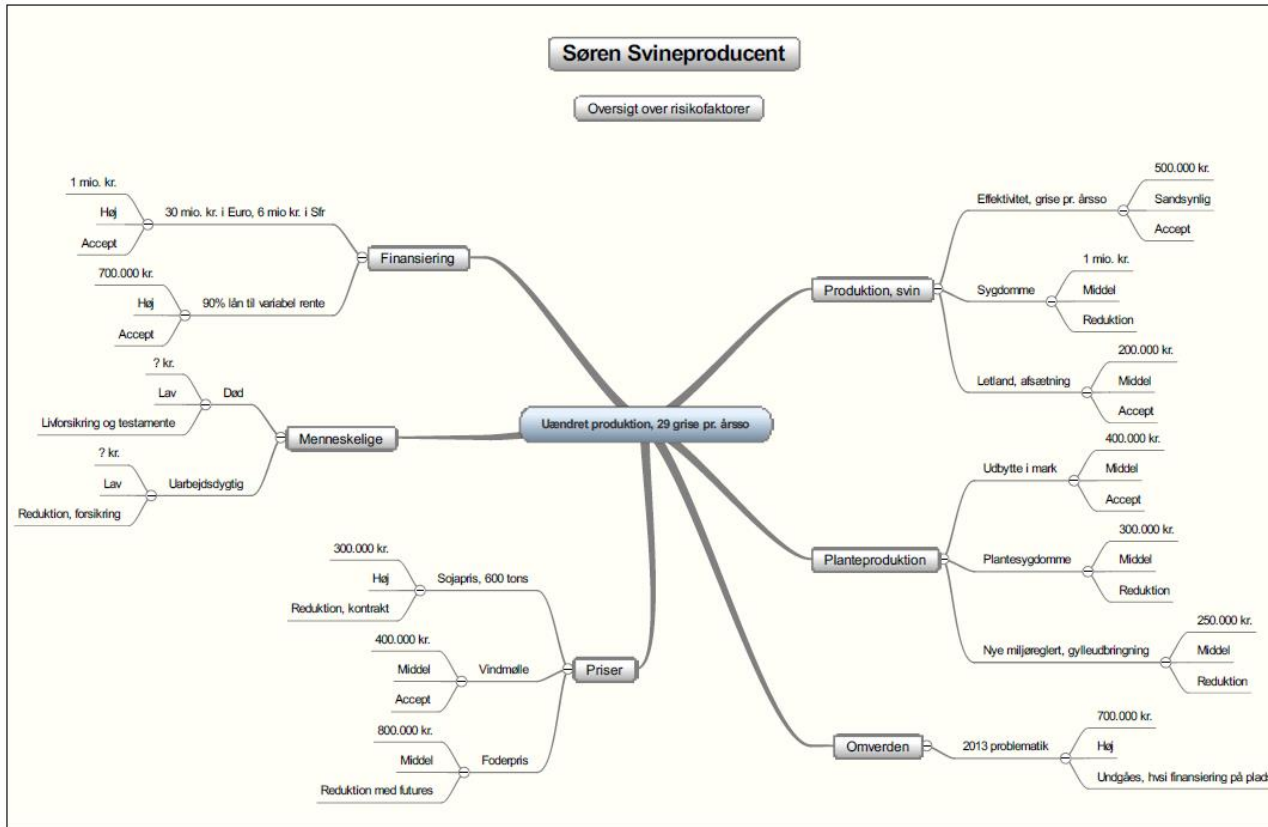
- a. Vurdering af risici

3. Helhedsorienteret Risikostyring

Grundlæggende Risikoafdækkende spørgsmål

- **Mål**
 - at risiko bliver "den røde tråd" i DLBR's værdiskabende rådgivning
 - At afdække leads fra kunden
- **Hvem er ansvarlig for indsatsen**
 - Regnskabskonsulenten i forbindelse med møde om årsregnskab
 - Økonomikonsulenten i forbindelse med udarbejdelse af budget
 - Plante-, kvæg og miljø rådgiver i forbindelse med et "almindeligt" rådgivningsmøde
- **Indsatsen – Kortlægning af de vigtigste risici, deres væsentlighed og deres sandsynlighed**
 - Marked – afsætning og indkøb - Priser på foder, korn, svin, mælk, el og olie
 - Produktion
 - Finansiering – rente og valuta
 - Den menneskelige faktor – sygdom, ulykke, død
 - Omverden/Institutionelle – Lovgivning og regelsæt på miljøområdet, landbrugsloven, dyrevelfærd
- **Proces**
 - Kunden nævner det der optager ham mest eller de risici der fylder mest i / for hans virksomhed
 - DLBR rådgiveren udfordrer helt overordnet på kundens svar
 - DLBR rådgiveren sætter kundens svar ind i et MindMap (se næste side), som kunden får tilsendt
- **Pris**
 - Vil ofte være gratis for kunden, alternativt beregnes typisk 1 times rådgivning for opgaven
- **Hvem skal der efterfølgende videndeles med**
 - Kundens kernerådgivere, den kundeansvarlige, driftsøkonomi konsulenten, virksomhedsrådgiveren

Mindmap



Analyse fasen – Vurdering af risici

- **Mål**
 - at risiko bliver ”den røde tråd” i DLBR’s værdiskabende rådgivning
 - At afdække leads fra kunden
- **Hvem er ansvarlig for indsatsen**
 - Rådgiveren der arbejder med afdækning af kundebehov, strategi, risici og virksomhedsanalyse
- **Indsatsområdet – risikofaktorer, væsentlighed ved og sandsynlighed for risici**
 - Identifikation af risikofaktorer
 - Væsentligheden for den enkelte risikofaktor
 - Sandsynligheden for den enkelte risikofaktor
- **Proces**
 - Kunden fortæller og svarer på spørgsmålene omkring Helhedsorienteret Risikostyring
 - Kunden og DLBR rådgiveren foretager sammen de nødvendige beregninger og analyser
 - DLBR rådgiveren udfordrer på kundens svar og styrer processen
 - DLBR rådgiveren sætter kundens svar ind i planche (se næste side), som kunden får tilsendt
- **Pris**
 - Analysen vil ofte være gratis for kunden, alternativt beregnes typisk 3-5000 kr. for opgaven
- **Hvem skal der efterfølgende videndeles med**
 - Kundens kernerådgivere, den kundeansvarlige, driftsøkonomi konsulenten, virksomhedsrådgiveren

Skema



Mål:	Uændret produktionsomfang, mindst 29 grise pr. årssø. Attraktiv arbejdsplads
-------------	--

Helhedsorienteret Risikostyring

Bedrift:	Søren Svineproducent
Mødedato:	1. august 2011
Deltagere:	Søren Svineproducent Konsulent NN

Nr.	Risikofaktorer - Beskrivelse	Væsentlighed	Sandsynlighed	Risikoafdækning - Håndtering
Finansielle risici				
1.	30 mio. kr. i Euro og 6 mio. kr. i Sfr	1 mio. kr.	<i>Middel</i>	Accept
2.	90 % lån til variabel rente	700.000 kr.	Høj	Accept, ikke råd til fast rente
3.				
Menneskelige risici				
4.	Død	? kr.	<i>Lav</i>	Livsforsikring og testamente
5.	Uarbejdsdygtig	? kr.	<i>Lav</i>	Ulykkesforsikring og netværk
6.				
Afsætnings- og indkøbsrisici				
7.	Sojapris	300.000 kr.	Høj	Reduktion via kontraktkøb
8.	Kornpris	800.000 kr.	<i>Middel</i>	Reduktion via futures
9.				

Skema

Nr.	Risikofaktorer - Beskrivelse	Væsentlig	Sandsynlighed	Risikoafdækning
Produktionsmæssige risici				
10.	Sygdom i svineproduktion	1 mio. kr.	<i>Middel</i>	Reduktion ved kontrol og høj hygiejnestandard. Ingen forsikring, da det er for dyrt
11.	Fald i effektivitet i svineproduktion	500.000 kr.	<i>Høj</i>	Accept, men fokus på udviklingen
12.	Plantesygdomme	300.000 kr.	<i>Middel</i>	Reduktion ved intensiv kontrol
Institutionelle risici				
13.	2013-problematik	700.000 kr.	<i>Høj</i>	Der skal skaffes finansiering til investeringen
14.				
15.				

Helhedsorienteret Risikostyring

- **Mål**
 - at levere kunden en Helhedsorienteret Risikostyring
 - At afdække leads fra kunden
- **Hvem er ansvarlig for indsatsen**
 - Rådgiveren der arbejder med strategi og risikostyring
- **Indsatsområdet – Helhedsorienteret Risikostyring**
 - Levering af velbeskrevet produkt - Helhedsorienteret Risikostyring
 - Handlingsplaner for hvordan de enkelte risici skal håndteres
 - Udarbejdelse af strategier
 - Forretningsudvikling
 - Implementering
- **Proces**
 - Kunden forholder sig til sine svar fra analysefasen, på spørgsmålene omkring Helhedsorienteret Risikostyring – evt. ændringer indføres
 - Kunden og DLBR rådgiveren foretager sammen de nødvendige nye beregninger og analyser
 - DLBR rådgiveren udfordrer på kundens svar og styrer processen
 - DLBR rådgiveren sætter kundens svar ind i planche (se næste side), som kunden får tilsendt og sikrer levering af de ydelser kunden måtte ønske
- **Pris**
 - Afhængig af virksomhedens kompleksitet og risikoprofil, men typisk fra 15000 kr. og op.
- **Hvem skal der efterfølgende videndeles med**
 - Kundens kernerådgivere, den kundeansvarlige, driftsøkonomi konsulenten, virksomhedsrådgiveren

Bedriften kort

- 300 årskøer i næsten nyt anlæg
- 300 ha i omdrift, heraf 185 ha forpagtet
- 2/3 af arealet anvendes til grovfoder, resten til almindelige salgsafgrøder

Lokaliteter

- Alle køer er på hovedejendommen
- ca. halvdelen af ungdyrene opdrættes på ejendom nr. 2

Aftale om opfølgning

Handlingsplan

- Testamente
- Overveje handelsstrategi for køb og salg af korn/foder
- Undersøge priser på etablering af velfærdsafsnit

Ansvarlig

- Mikkel Mælkeproducent

Risiko worst case

høj	620 tkr.
mellem	1.585 tkr.
lav	800 tkr.
I alt	3.005 tkr.

Finansielt beredskab

Kassekredit	500 tkr.
Indestående	500 tkr.
Øvrig kredit	800 tkr.
I alt	1.800 tkr.

Interview og risikohjulet er udarbejdet af:
Konsulent Jacob Krøg

Beskrivelse

Økonomisk effekt i tkr.

Subjektiv vurdering af sandsynlighed

Handling og håndtering af risiko





Helhedsorienteret Risikostyring

Spørgeramme

https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Helhedsorienteret-risikostyring/Sider/Hvilke_risici_kan_paavirke_muligheden_fo.aspx

Risikohjulet

https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Helhedsorienteret-risikostyring/Sider/Oevrige_vaerktoejer.aspx

Opsamling rundt ved bordene

- Hvad kan jeg bruge strategi og risikostyring til i min hverdag?
- Hvordan kan strategi og risikostyring gøre en forskel i mit arbejde med/hos kunden?
- Anden refleksion på strategi / risiko tema

Ved hvert bord noteres i stikord de inputs der kommer frem.