



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

# Strategisk Rådgivning

Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri

Den Europæiske  
Landbrugsfond for Udvikling  
af Landdistrikterne



Naturerhverv.dk



Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

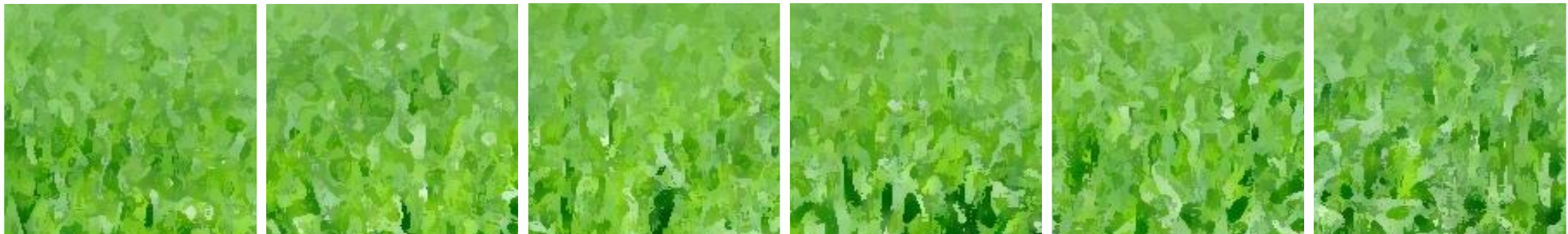
Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

## Inputs til strategi

3. september 2013

Specialkonsulent forretningsudvikling

Ivan Damgaard



Hvad er  
strategi?



Strategien er fastlæggelse af et mønster af handlinger, der sikrer, at organisationen når sine overordnede mål gennem øget konkurrenceevne og merværdi.

Strategien er vejen til målet gennem et mønster af handlinger der skaber konkurrenceevne og merværdi

## Strategi

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



## **VIRKSOMHEDENS STRATEGISKE LEDELSE:**

### **Strategisk analyse**

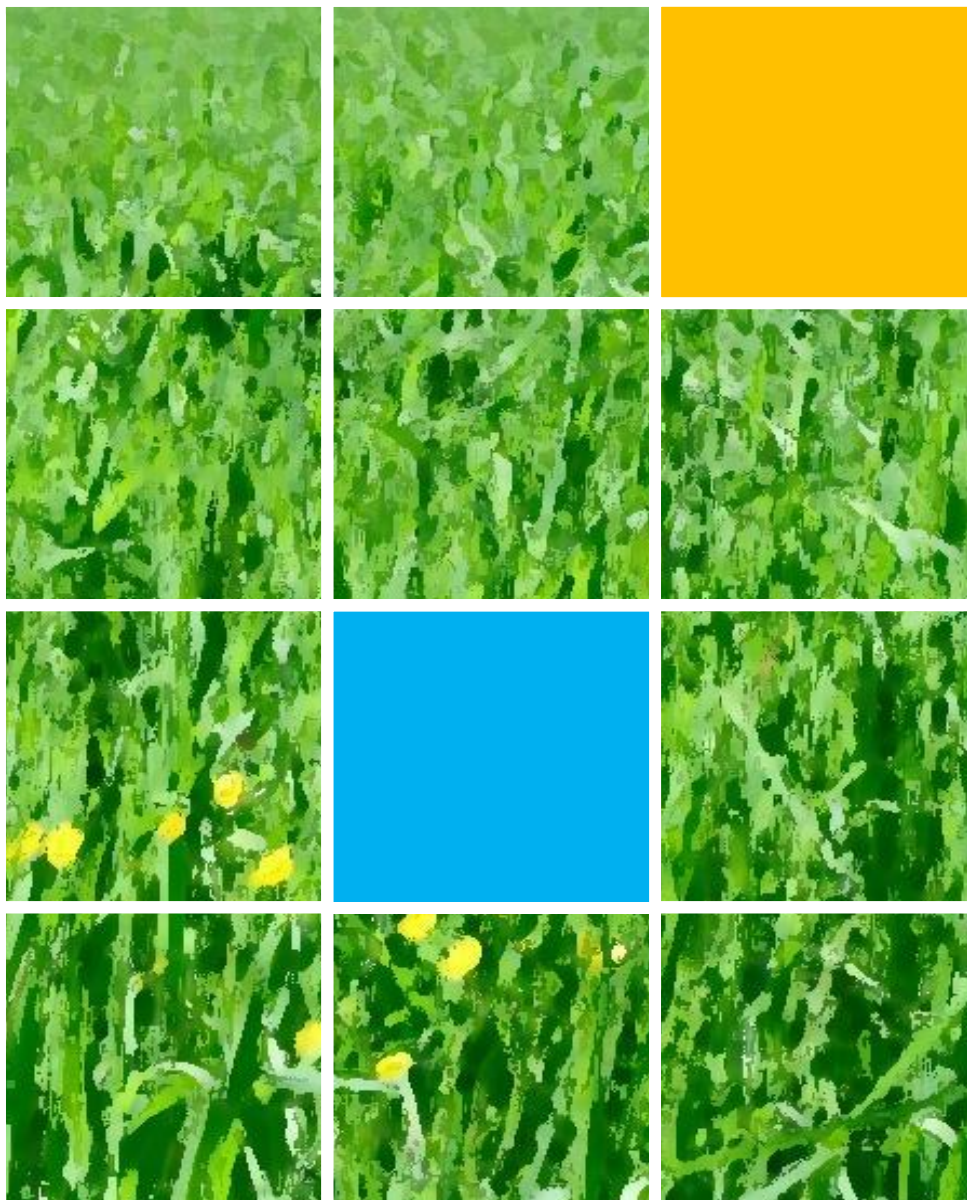
- Muligheder og trusler
- Styrker og svagheder
- Identificere forandringer

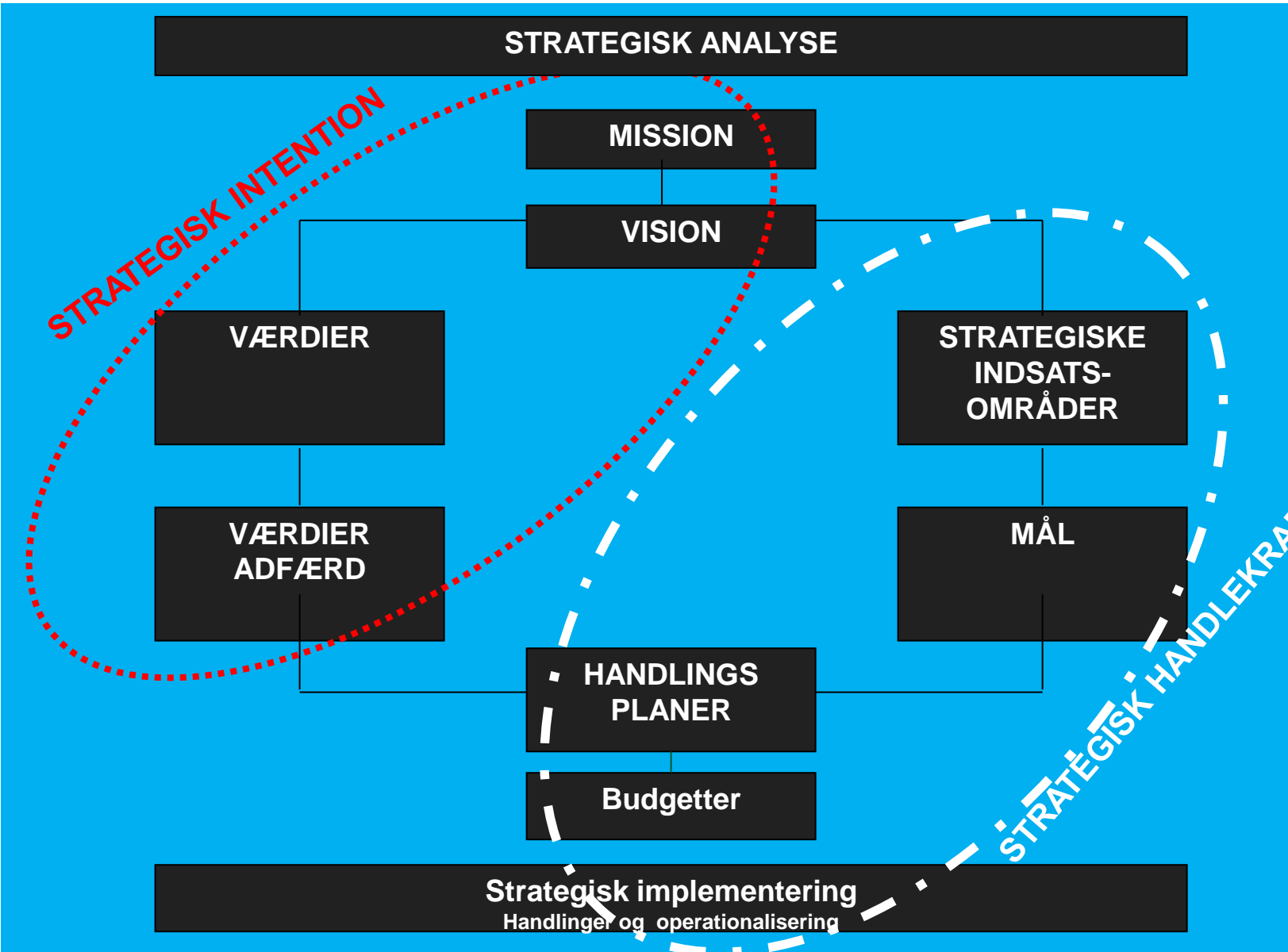
### **Strategisk udvikling**

- Mission og Vision
- Værdigrundlag
- Målsætninger og mål
- Fordeling af ressourcer

### **Strategisk implementering**

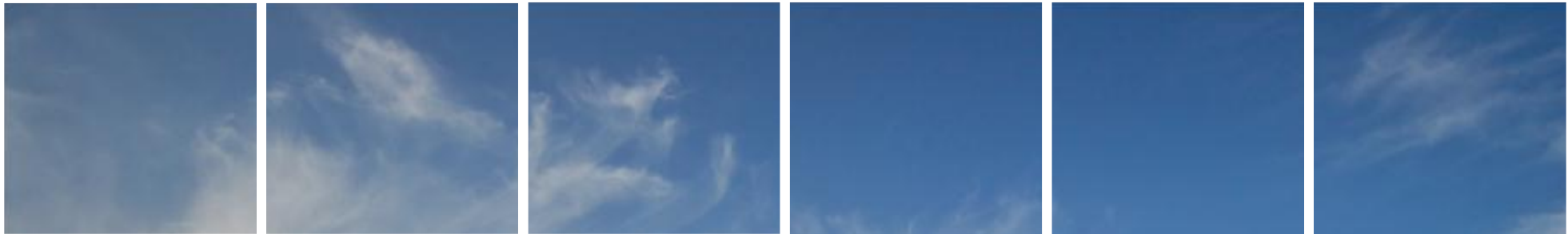
- Operationalisering af vejen til målet (handling)
- Kommunikation
- Målinger







# **Strategisk Analyse**



# **INTERN strategisk analyse**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Organisationsanalyse</b>         | Analyse af nuværende mål og strategier, Strukturanalyse, Kulturanalyse, Procesanalyse (værdikæde, logistik, system), Personaleanalyse, Netværksanalyse |
| <b>Økonomisk analyse</b>            | Rentabilitet, indtjeningsevne, Soliditet, Likviditet o.s.v.  |
| <b>Produkt og sortimentsanalyse</b> | Produkt Livscyklus kurver<br>Bostonmodel (Porteføljeanalyse: Hvor er vi nu? Og der hvor vi vil hen giver den strategisk planlægning)                   |
| <b>Teknologisk analyse</b>          | Anvendelse af informationsteknologi i organisationens styringsprocesser<br>Anvendelse af produktionsteknologi i organisationens fremstillingsproces    |



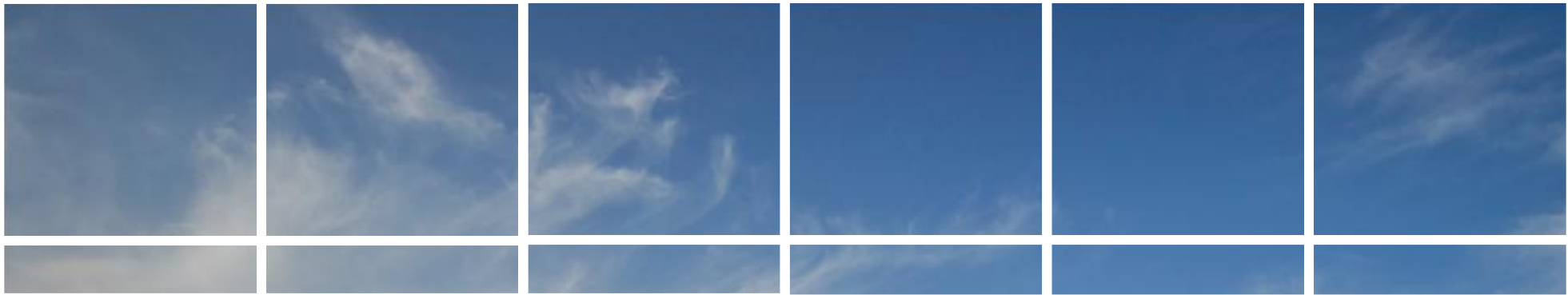
**Interne analyse er et omfattende arbejde at gøre**

The image is a collage of chess pieces on a board. A central purple box contains the title and a list of four strategic results. The background consists of various close-up shots of chess pieces, including a king, a knight, and a pawn, on a black and white checkered board.

## De fire Bundlinjeresultater

1. Medarbejdernes tilfredshed og loyalitet
2. Kundetilfredshed og oplevede værdiskabelse
3. Samfundsresultater f.eks. CSR & Mijø
4. Økonomi: Nøgletal, trends og sammenhæng med strategien





**EKSTERN  
strategisk  
analyse**

**Samfund**

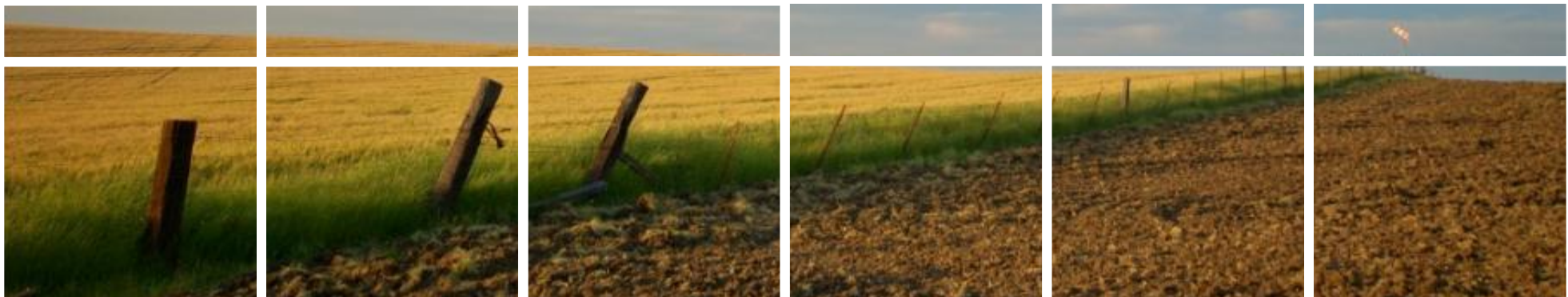
**PEST analyse (Political, Economic, Social, Technology)  
Arbejdsmarkedsstrukturer**

**Branche**

**Porters branchestrukturmodel: Kunder, leverandører,  
potentielle konkurrenter, substitutter, konkurrenceintensitet.  
Konkurrentanalyser (indhold som i den interne analyse)**

**Øvrige forhold**

**Regionale, lokale forhold, subkulturer  
Organisationens placering i samfundet. Netværk.**



# VIRKSOMHEDSANALYSE

## Styrker at bygge på

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Svagheder at adressere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Sikre usikkerheder

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Vigtige forandringer

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Muligheder at kapitalisere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Trusler at minimere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Bastioner at forsvare

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Områder at aflære

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Top 3 udfordringer

- 1.
- 2.
- 3.

## Top 3 potentialer

- 1.
- 2.
- 3.



# Strategisk Intention

# STRATEGISK ANALYSE

**MISSION**

**VISION**

**VÆRDIER**

**STRATEGISKE  
INDSATS-  
OMRÅDER**

**VÆRDIER  
ADFÆRD**

**MÅL**

**HANDLINGS  
PLANER**

**Budgetter**

**Strategisk implementering**  
Handlinger og operationalisering





## Eksempel: Arbejde med ”byggeklodserne” til missionen

| Spørgsmål   | Resultat af brainstorming | Byggeklodser til mission |
|---|---------------------------|--------------------------|
| Hvorfor er vi sat i verden?   |                           |                          |
| Hvilke kernekompetencer har vi, som vi også fremover skal dyrke?          |                           |                          |
| Hvad er det for aktiviteter vi laver, som berettiger vores eksistens?     |                           |                          |
| Hvilken effekt/nytteværdi kommer der ud af vores aktiviteter?             |                           |                          |
| Er der noget, der er særligt vigtigt for, at vi opleves som en succes?    |                           |                          |
| Hvilken ”branche” er vi i?  |                           |                          |
| Er der noget, vi IKKE skal beskæftige os med, som kunne være nærliggende? |                           |                          |



## Eksempel Formulering af virksomhedens mission

Formulering af mission – sammensætning af byggeklodser

| Agent<br>(Hvem) | Handling(1)<br>(Hvordan) | Effekt<br>(Hvad) | Modtager<br>(For hvem) | Eventuel indsats<br>(Handling 2) |
|-----------------|--------------------------|------------------|------------------------|----------------------------------|
| "Vi             | Skaber                   | Resultater for   | Vore kunder            | Gennem..."                       |
|                 |                          |                  |                        |                                  |
|                 |                          |                  |                        |                                  |
|                 |                          |                  |                        |                                  |
|                 |                          |                  |                        |                                  |

# STRATEGISK ANALYSE

MISSION

VISION

VÆRDIER

STRATEGISKE  
INDSATS-  
OMRÅDER

VÆRDIER  
ADFÆRD

MÅL

HANDLINGS  
PLANER

Budgetter

Strategisk implementering  
Handlinger og operationalisering





## Eksempel Formulering af virksomhedens Vision

| Formulering af vision – sammensætning af byggeklodser |                                      |                             |
|---|--------------------------------------|-----------------------------|
| Position/ambition                                     | Hvad er vores særkende?              | Omfang/udbredelse           |
| "Vi vil være anerkendt..                              | Omdrejningspunkt for arbejdet med... | Nationalt og internationalt |
|   |                                      |                             |
|   |                                      |                             |
|   |                                      |                             |
|   |                                      |                             |



# STRATEGISK ANALYSE

MISSION

VISION

VÆRDIER

STRATEGISKE  
INDSATS-  
OMRÅDER

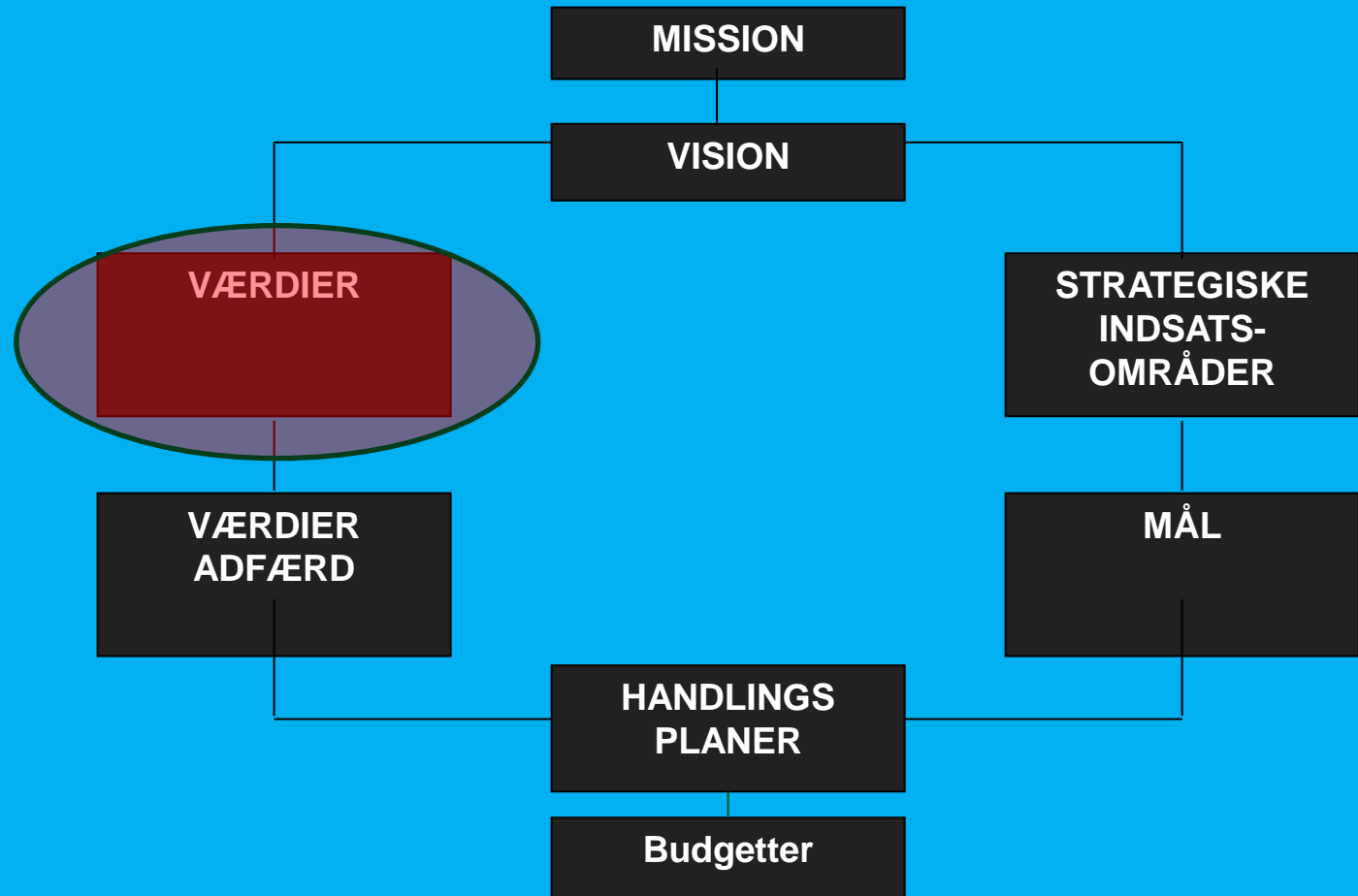
VÆRDIER  
ADFÆRD

MÅL

HANDLINGS  
PLANER

Budgetter

Strategisk implementering  
Handlinger og operationalisering



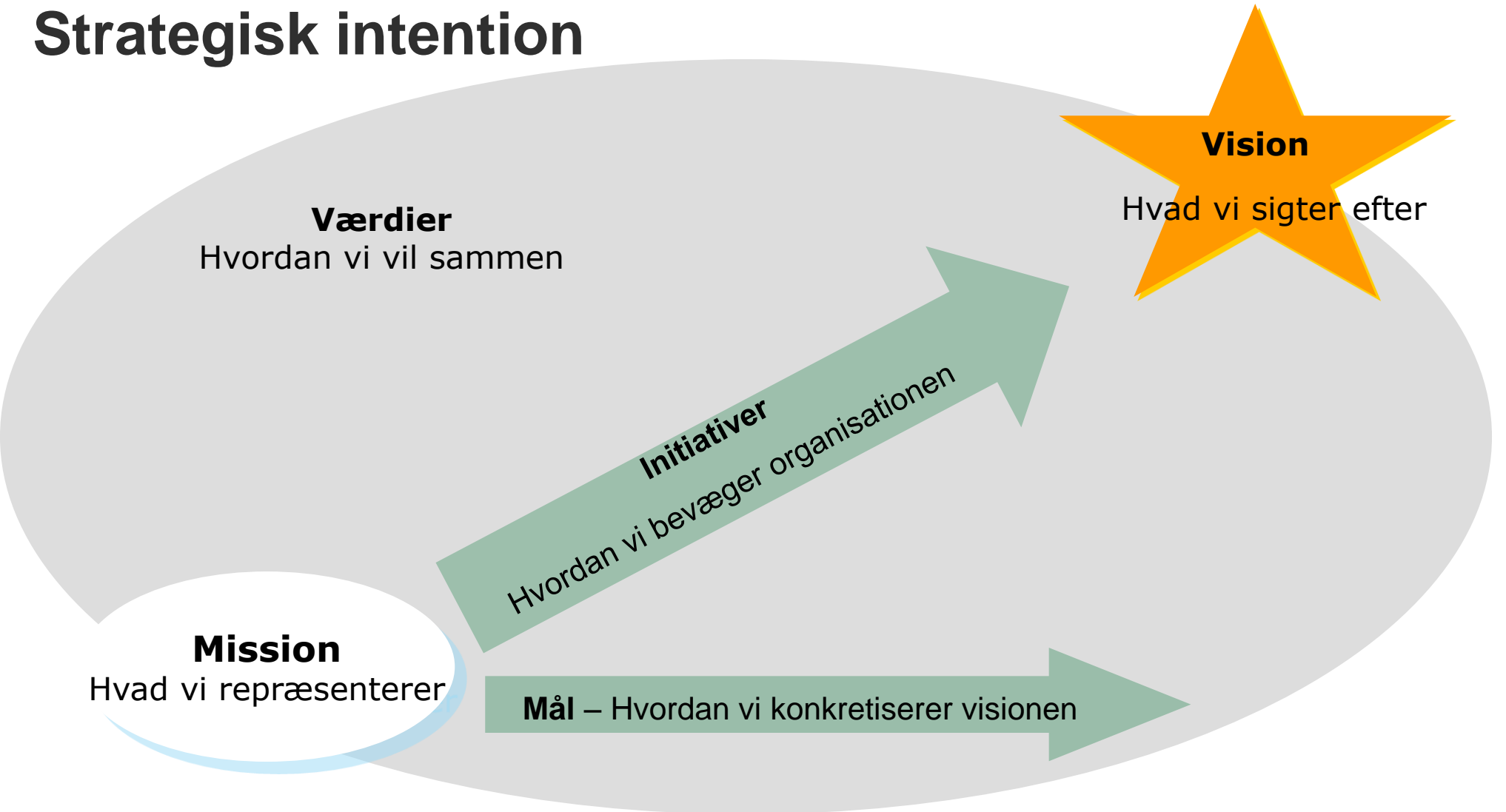


## Eksempel

### Arbejde med "byggeklodserne" til værdier

| Spørgsmål  | Resultat af brainstorming | Byggeklodser til værdier |
|--|---------------------------|--------------------------|
| Hvilke værdier og holdninger, som vi er stolte af, findes allerede i dag i vores organisation? |                           |                          |
| Er der nogle værdier, vi "mangler" i forhold til i dag?<br>Hvilke?                             |                           |                          |
| Hvilken konkret adfærd sætter vi pris på i det daglige arbejde?                                |                           |                          |
| Hvilke værdier og holdninger vil vi aldrig gå på kompromis med?                                |                           |                          |
| Hvilken adfærd og hvilke holdninger hos medarbejderne er medvirkende til, at vi får succes?    |                           |                          |
| Hvilken adfærd og hvilke holdninger bør belønnes og anerkendes af ledelsen?                    |                           |                          |
| Hvilke værdier er nødvendige for, at vi kan nå vores vision?                                   |                           |                          |
| Hvilken adfærd vil vi ikke tolerere i vores organisation?                                      |                           |                          |

# Strategisk intention





# **Strategisk handlekraft**



# STRATEGISK ANALYSE

MISSION

VISION

VÆRDIER

STRATEGISKE  
INDSATS-  
OMRÅDER

VÆRDIER  
ADFÆRD

MÅL

HANDLINGS  
PLANER

Budgetter

Strategisk implementering  
Handlinger og operationalisering



## Eksempel

### Hvilke strategisk fokusområder vil I arbejde med?

| <b>Strategiske fokusområder?</b> | F.eks. Produktmix med fire....., nettoudbytte på XX%, kundemix xx% den type...; bruttoudbytte på XX%, DKs mest kendte....., størst muligt salg uden at presse prisen, højeste tre reklamationer, 90% af kunderne skal være tilfredse eller mere, investering i ny teknologi, forbedret....., effektivisering af....., fokusering på....., udviklingsplaner.....,o.s.v. |
|----------------------------------|--|
|                                  |  |
|                                  |  |
|                                  |  |
|                                  |  |

# STRATEGISK ANALYSE

MISSION

VISION

VÆRDIER

STRATEGISKE  
INDSATS-  
OMRÅDER

VÆRDIER  
ADFÆRD

MÅL

HANDLINGS  
PLANER

Budgetter

Strategisk implementering  
Handlinger og operationalisering





## Eksempel

### Formulering af mål for de strategiske indsatser?

Strategisk indsats/fokusområde:

**MÅL** (Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk, Tidsbestemt)

**Deadline**

| <b>MÅL</b> (Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk, Tidsbestemt) | <b>Deadline</b> |
|--|-----------------|
|  |                 |
|  |                 |
|  |                 |
|  |                 |

# STRATEGISK ANALYSE

MISSION

VISION

VÆRDIER

STRATEGISKE  
INDSATS-  
OMRÅDER

VÆRDIER  
ADFÆRD

MÅL

HANDLINGS  
PLANER

Budgetter

Strategisk implementering  
Handlinger og operationalisering





## Eksempel

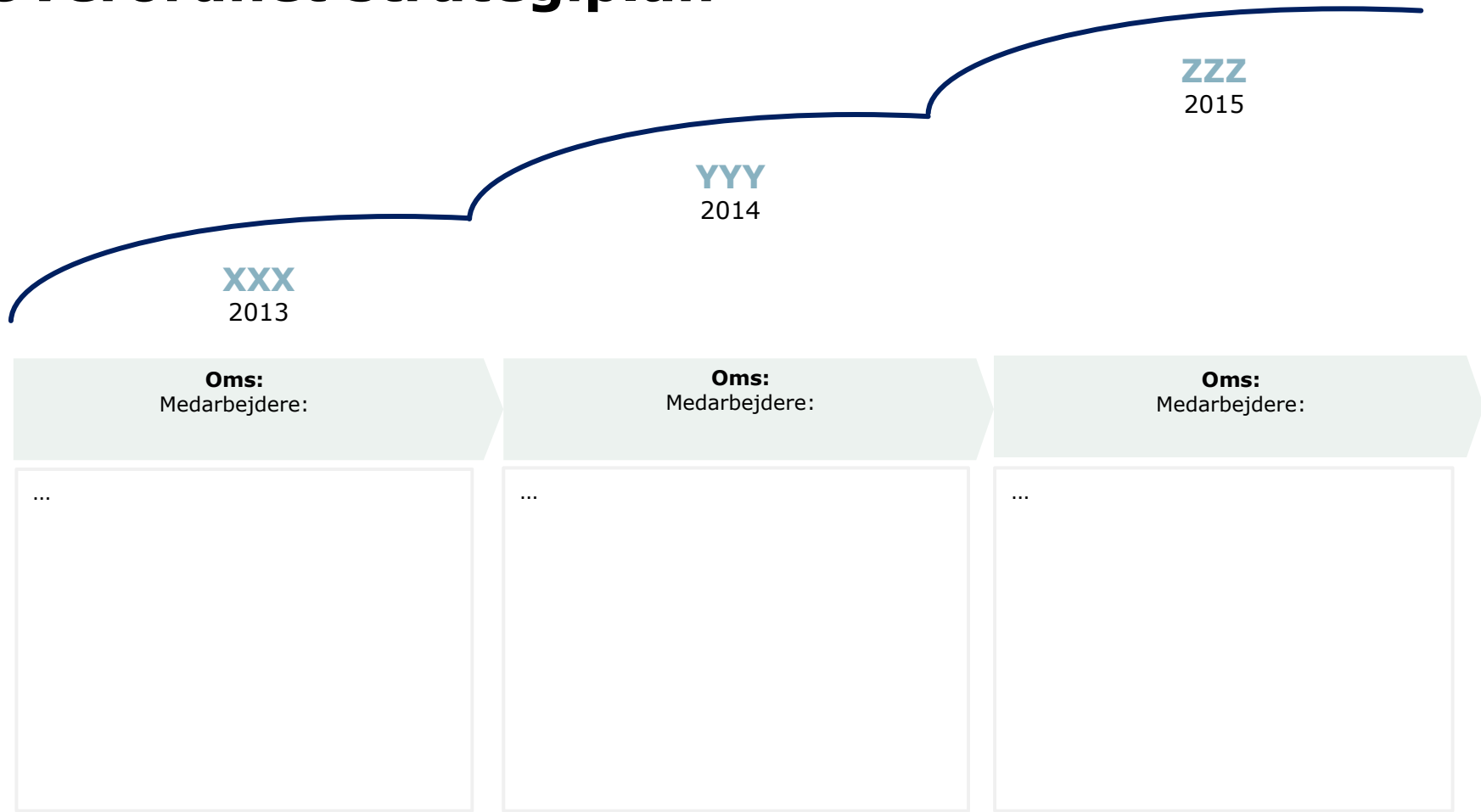
### Formulering og fastlæggelse af handlinger for de enkelte mål?

Strategisk indsats/fokusområde:

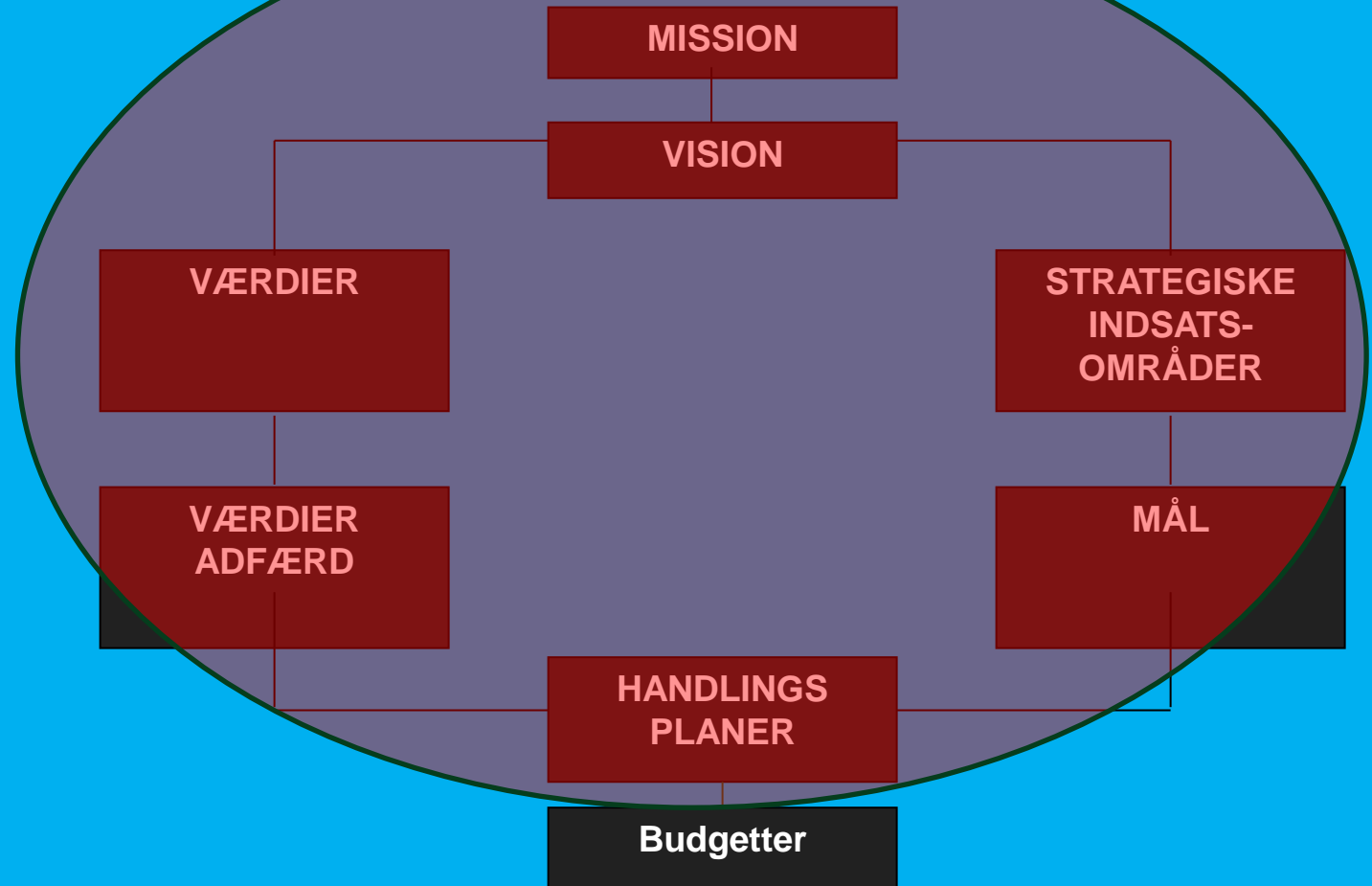
| <b>MÅL</b> (Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk, Tidsbestemt) | <b>Hvad skal der gøres/handling?</b> | <b>Hvem gør det?</b> | <b>Hvornår?</b> | <b>Ressourcer</b> |
|--|--------------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|
|  |                                      |                      |                 |                   |
|  |                                      |                      |                 |                   |
|  |                                      |                      |                 |                   |
|  |                                      |                      |                 |                   |



# Overordnet strategiplan



# STRATEGISK ANALYSE



Budgetter

**Strategisk implementering**  
Handlinger og operationalisering

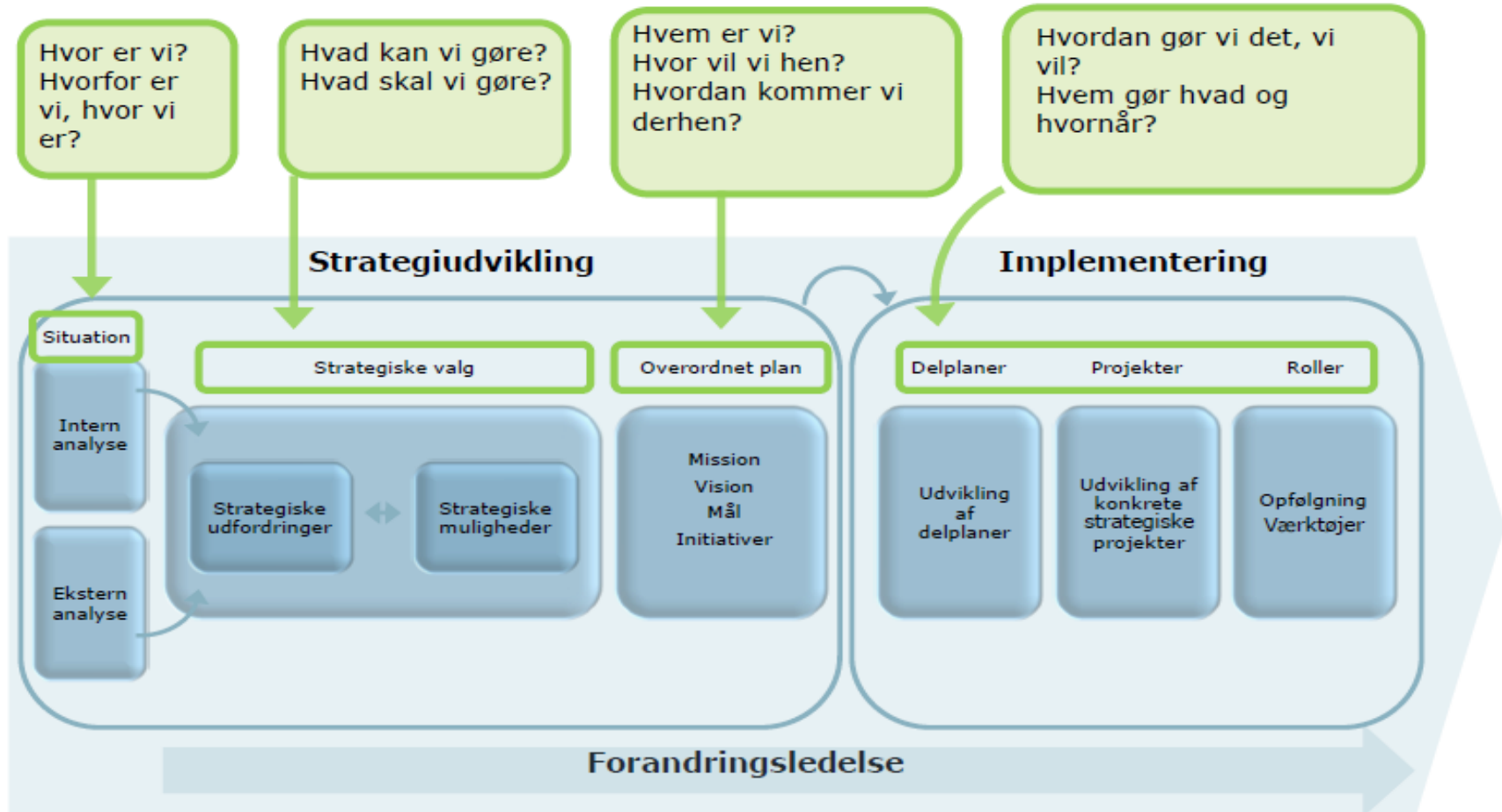




# **Strategisk Rådgivning**

- **Strategi**
- **Forretningsudvikling**
- **Implementering**

# Strategiprocessens anatomi



# Tre typer strategisk rådgivning

|                                  | 1.<br>Strategi  | 2.<br>Strategiimplementering   | 3.<br>Forretningsudvikling   |
|----------------------------------|---|--|--|
| <b>Landmandens udfordring</b>    | Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen   | Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi   | Finde ud af hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning   |
| <b>Rådgiverens værdiskabelse</b> | Skabe klar retning for bedriftens udvikling   | Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil  | Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye  |
| <b>Rådgiverens leverancer</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationsanalyse</li> <li>• Afklaring af muligheder</li> <li>• Afklaring af strategiske valg</li> <li>• Formulering af klar strategisk retning</li> <li>• Nedbrydning på overordnet strategiplan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier</li> <li>• Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter</li> <li>• Implementering af strategiske projekter</li> <li>• Ledelse af implementeringsindsatsen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afklaring af forretningsgrundlag</li> <li>• Afklaring af forretningsmodel</li> <li>• Fornyelse af forretningsgrundlag</li> <li>• Fornyelse af forretningsmodel</li> <li>• Implementering af fornyelse (se punkt 2)</li> </ul> |
| <b>Rådgiverens salg</b>          | Strategiproces: Analyse og strategiplan   | Værktøjer og bistand til at implementere strategi  | Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling   |



# Rådgivning **STRATEGI**

# Strategisk intention

**Værdier**  
Hvordan vi vil sammen

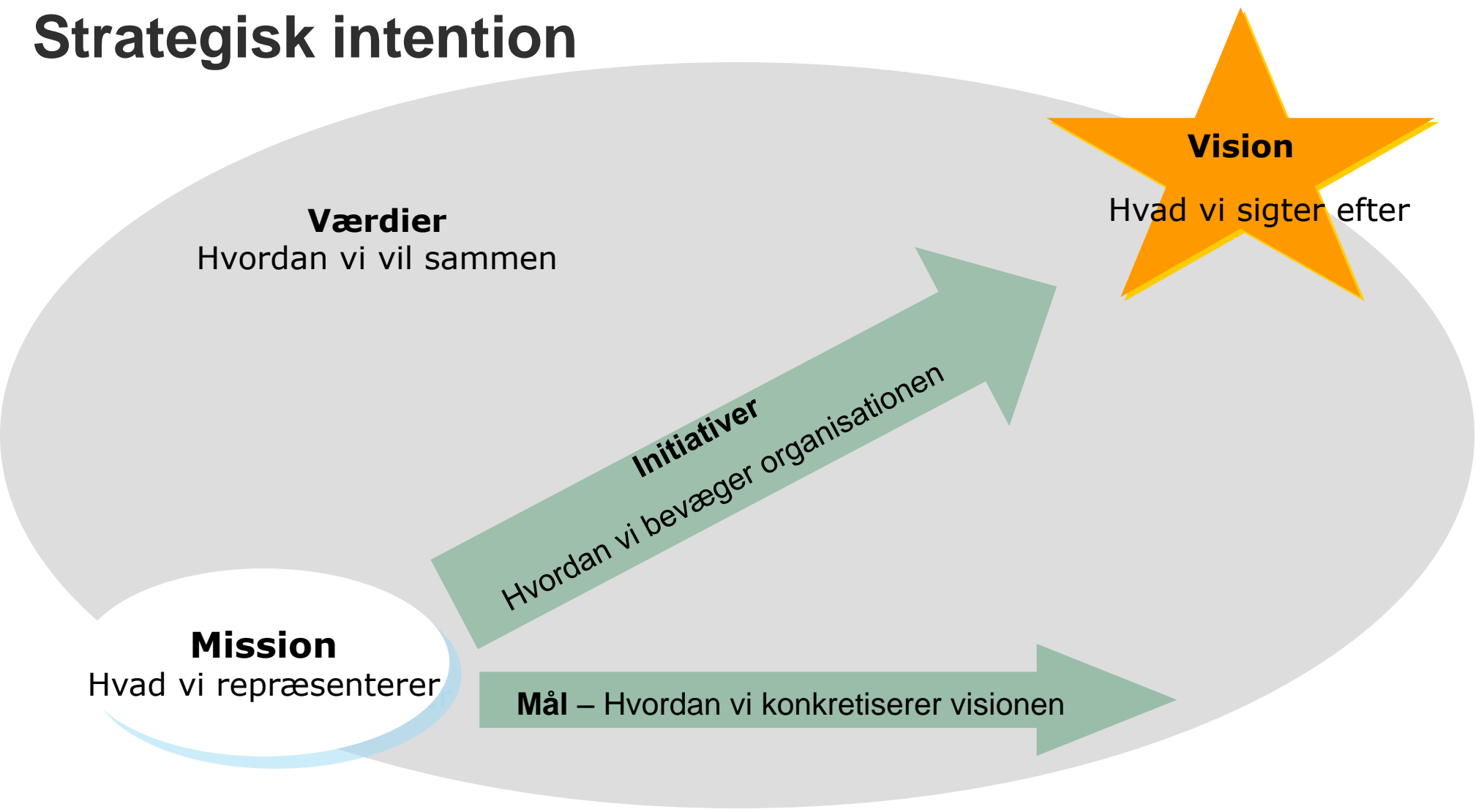
**Vision**

Hvad vi sigter efter

**Initiativer**  
Hvordan vi bevæger organisationen

**Mission**  
Hvad vi repræsenterer

**Mål** – Hvordan vi konkretiserer visionen



# Agro Markets

## – strategisk intention

AgroMarkets

### Vision

#### AgroMarkets

– den forretningsorienterede landmands foretrukne værktøj og kilde til Finans- og Råvaremarkederne

### Værdier for AgroMarkets

- Fokus på landmandens behov for viden om Finans og Råvare markederne
- Velfungerende samarbejde med lokale AgroMarkets ambassadører
- Uvildighed
- Synlighed i hele markedet
- Klare anbefalinger om køb og salg
- Landbrugs specifik viden

### Initiativer

Opbygge en attraktive formidlingsplatform og et hold af dygtige og engagerede analytikere, der kan formidle og sammen med lokale AgroMarkets ambassadører sætte viden i arbejde hos den forretningsorienterede landmand

### Mission

Indsamling af viden om Finans og Råvaremarkederne set med Landbrugets øjne.

Omsætte den indsamlede viden til klare anbefalinger for køb og salg.

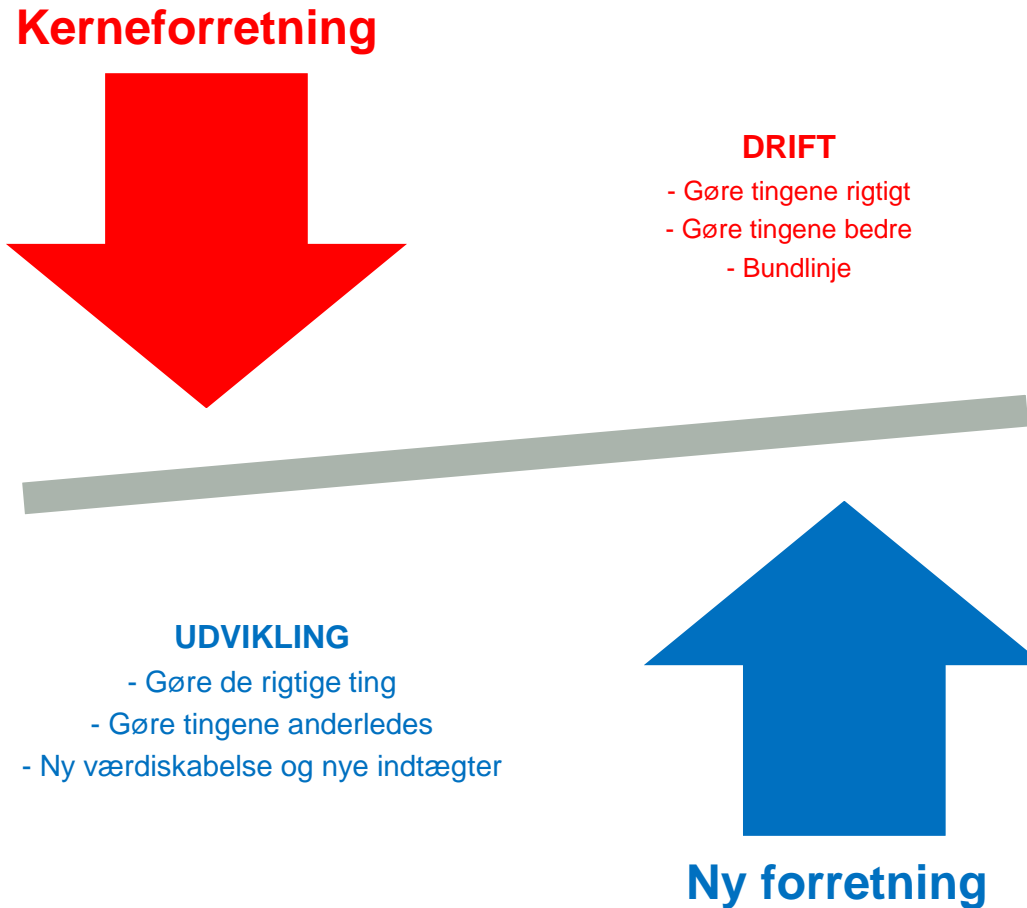
### Mål

AgroMarkets skal understøtte landmanden i strategiske, taktiske og operationelle beslutninger på Finans og Råvare markederne – alt med henblik på at kvalificere landmandens beslutningsgrundlag og forbedre bundlinjen for bedriften i et tæt samarbejde med DLBR Rådgivningsvirksomhederne



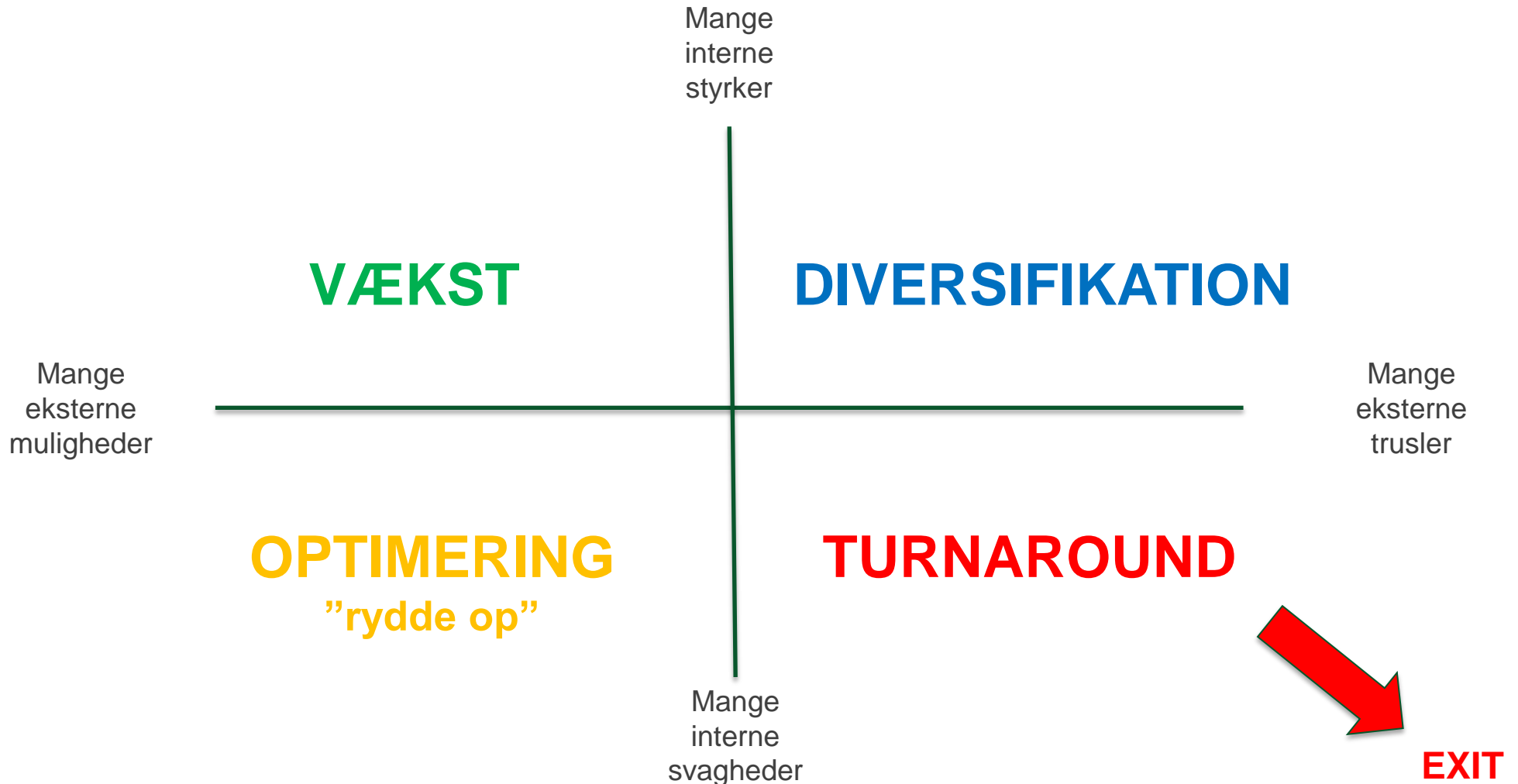
# Rådgivning FORRETNINGSUDVIKLING

# Forretningsudvikling - Den svære balance





# Virksomhedens SWOT og Forretningsudvikling



## Strategi for Agromarkets - forretningsudvikling



### Oms.: 3,2 mill. kr.

Agromarkets basis abonnenter: 2130 stk.  
Agromarkets RFU abonnenter: 230stk.  
Frie Landmandskunder: 19 stk  
Firmaabonnenter: 21 stk

- Overblik over arbejdsgange.
- Optimering og effektivisering af arbejdsgange.
- Kundetilfredshedsanalyse
- Analyse af potentialer i og trusler mod AgroMarkets.
- Udviklingsplan for AgroMarkets

### Oms.: 3,9 mill. kr.

Agromarkets basis abonnenter: 2450 stk.  
Agromarkets RFU abonnenter: 300stk.  
Frie Landmandskunder: 25 stk  
Firmaabonnenter: 31 stk  
Handels Erfa: 20 møder

- Ny version af MidtugeOpdatering
- Relanchering RFU
- Relanchering m.agromarkets.dk
- Plan for ny version af [www.agromarkets.dk](http://www.agromarkets.dk)
- Fokus på AgroMarkets kontaktpersonen
- Fokus på AgroMarkets til at sætte DLBR viden i spil
- Profilering og markedsføring

### Oms.: 4,6 mill. kr.

Agromarkets basis abonnenter: 3000 stk.  
Agromarkets RFU abonnenter: 400 stk.  
Frie Landmandskunder: 50 stk.  
Firmaabonnenter: 35 stk.  
Handels Erfa: 30 møder

- Ny [www.agromarkets.dk](http://www.agromarkets.dk)
- Landsdækkende kampagner
- AgroMarkets ambassadører er på 100% effekt
- DLBR viden er sat i spil i og omkring AgroMarkets
- Kundetilfredshedsanalyse
- AgroMarkets er 100 % i drift



# Rådgivning **IMPLEMENTERING**

# Hvad er Virksomhedsrådgiverens rolle?

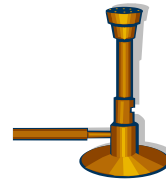
## Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor



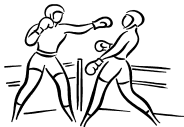
### Rapporteringsfunktion

- Laver løbende afrapportering på de enkelte projektplaner samt på projektporteføljen
- Fx til styregruppemøder, ledergruppemøder, og lignende



### Bunsenbrænder

- Sikrer at projektplaner følges og opdateres
- Opfordrer til fremdrift via løbende check-in møder



### Sparringspartner

- Agerer løbende sparringspartner på projektet
- Dette kan være fagligt (hvis konsulenten har fagviden) men også på proces, input, hjælpe med at fjerne forhindringer, kommunikere, etc.



### Smørekande

- Er projektleder
- Sikrer energi og engagement
- Kobler de rigtige folk sammen

# Strategiimplementering handler basalt set om at sikre at strategien omsættes til handling

Implementering handler om at finde og iværksætte midler, metoder, værktøjer og processer, som sætter virksomheden i stand til at indfri formulerede strategier.



# Virksomhedens performance - opfølgning



Strategi og mål



Forretningskoncept



Organisation



Kunderelationer



Virksomhedsdrift



Virksomhedens udviklingsfokus



Betalingsstrømme status



Betalingsstrømme fremadrettet



Risikoanalyse



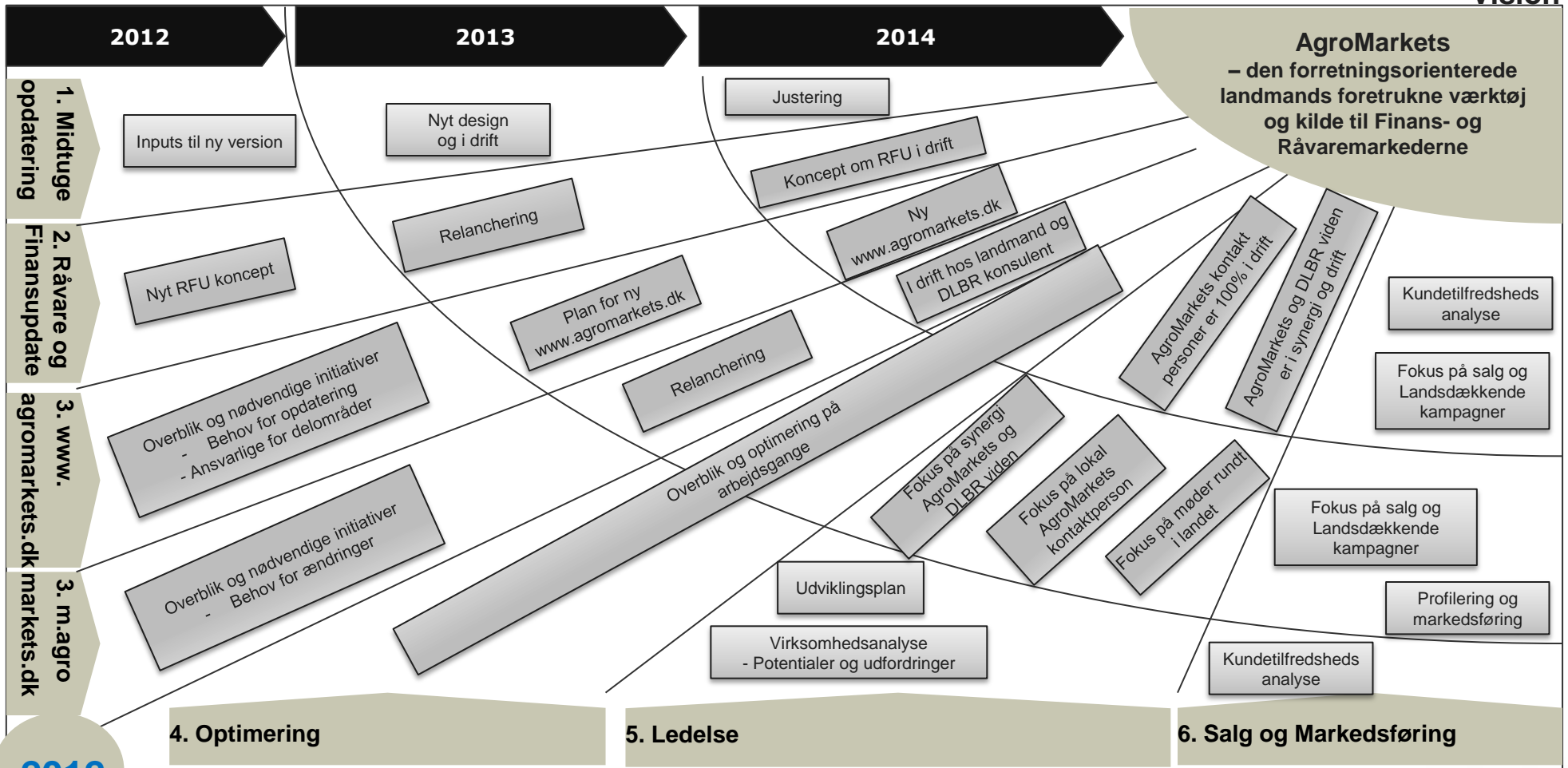
Ledelse og management

# AgroMarkets - Transformationskort

Overblik på tid for implementeringsindsatsen

Udviklingsinitiativer:

Vision



**AgroMarkets**  
- den forretningsorienterede landmands foretrukne værktøj og kilde til Finans- og Råvaremarkederne

Kundetilfredsheds analyse

Fokus på salg og Landsdækkende kampagner

Fokus på salg og Landsdækkende kampagner

Profilering og markedsføring

Kundetilfredsheds analyse

2012

## Opsamling rundt ved bordene

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

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