

Fremtidens ejerformer i landbruget – rådgivningens rolle

Strukturudviklingen i landbruget fortsætter med uformindsket styrke, og bedrifterne bliver færre, større og mere specialiserede frem mod år 2022. Det betyder, at næsten hvert tredje heltidsbrug ophører inden for de næste ti år. Derudover kan vi se frem til, at den dominerende ejerform, selvejet, i højere grad vil blive suppleret med andre ejerformer for at kunne skaffe den fornødne kapital og håndtere de stadig mere komplekse udfordringer på det strategiske niveau.

Strukturudviklingen udfordrer vores nuværende måde at tænke rådgivning på – så hvordan udvikler og tilskærer vi rådgivningsvirksomheden så den passer til den virkelighed og fremtid, vi kan imødesee på ejerstrukturer?

Netop dette stiller vi skarpt på den 17. december, når vi i selskab med Søren Gade og Søren Brandi udfordrer status quo. **Vi ser frem til at diskutere fremtiden med jer!**

Dagsorden

9.00-9.30 Ankomst og morgenbrød

9.30-12.45 Velkomst og oplæg

Søren Gade adm. direktør Landbrug & Fødevarer:

Fokus på landbruget som en del af fødevareklyngen – fra bonde til fødevareproducent. Hvilke krav og forventninger stiller de forretningsorienterede landmænd ift. udvikling af deres virksomhed og som værende en del af værdikæden?

Pause

Søren Brandi partner i konsulenthuset Hildebrandt & Brandi:

Fokus på hvilken rolle rådgivningsvirksomhederne skal spille for at udfordre og udvikle gruppen af udviklingsorienterede landmænd. Der tales højt om virksomhedsrådgivning i DLBR, men er vi stærke nok til at matche kunder med risikovillig kapital og store visioner?

Pause

En udfordrende opsamling på formiddagens oplæg og debat ved specialkonsulent Ivan Damgaard. Diskussion og tiltag.

12.45-13.30 Netværksfrokost

Med venlig hilsen

Projektgruppen bag Virksomhedsrådgivning

The logo for DLBR, consisting of the letters 'DLBR' in a bold, white, sans-serif font, followed by a registered trademark symbol (®). The logo is positioned on a dark green background that features a stylized, layered mountain or hill shape in various shades of green and orange.

◀ Deltagerliste

Hans Peter Bay , udviklingsdirektør	Heden & Fjorden
Bjarke Poulsen , udviklingsdirektør	Jysk Landbrugsrådgivning
Torben Jensen , adm. direktør	Jysk Landbrugsrådgivning
Søren Søndergaard , formand	Jysk Landbrugsrådgivning
Kim Ladekjær , vicedirektør	LMO
Carsten Kragh Paulsen , adm. chef virksomhedslandbrug	LMO
Per Meinert , udviklingsdirektør	Gefion
Mads Birk , adm. direktør	Gefion
Louise Helmer , rådgivningschef	Centrovic
Torben Povlsen , næstformand	Centrovic
Torsten Gruhn , chefkonsulent	LandboNord
Morten Dahl Thomsen , udviklingsdirektør	Sønderjysk Landboforening
Jacob Olesen , virksomhedsrådgiver	Sønderjysk Landboforening
Gert Klitgaard , direktør	Dansk Landbrug Sydhavsøerne
Ole Lauridsen , næstformand	Dansk Landbrug Sydhavsøerne
Henrik Galsgaard , direktør	LandboThy
Kjeld Kudsk , virksomhedsrådgiver	LandboThy

Fra Videncentret for Landbrug deltager udvalgte projektdeltagere fra Virksomhedsrådgivning

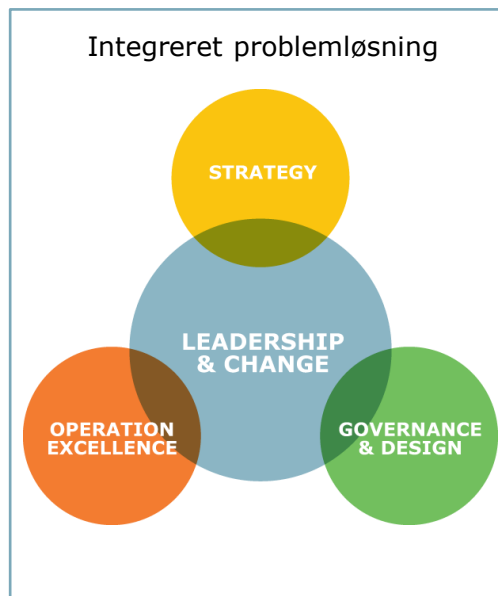
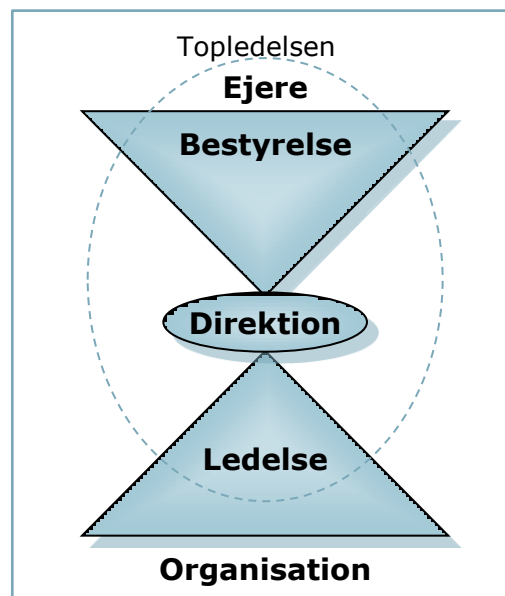
FREMTIDENS RÅDGIVNINGSVIRKSOMHEDER

Søren Brandi

Vejle, 17. december 2013

Kort om Hildebrandt & Brandi

Topledelsens agenda er vores agenda



Hildebrandt & Brandi

LONG-TERM LEADERSHIP IN A SHORT-TERM WORLD

Søren Brandi

- Direktør for Hildebrandt & Brandi
- Rådgiver for bestyrelser og direktioner i førende organisationer inden for strategisk ledelse.
- Forfatter til en række bøger og underviser på MBA
- Har en baggrund i LEGO Group og i PA Consulting Group



Seneste bøger:

- Professionelt Bestyrelsesarbejde, Libris Media, 2013.
- Topledelsen, Ledelsesforlaget, 2012.
- Forandringens Vaner, L&R Business, 2010.
- Ledelse i skrumpende markeder, L&R Business, 2009.
- Bestyrelsen, Børsens Forlag, 2008.



Mit opdrag

”

Fokus på hvilken rolle rådgivningsvirksomhederne skal spille for at udfordre og udvikle gruppen af udviklingsorienterede landmænd. Der tales højt om virksomhedsrådgivning i DLBR, men er vi stærke nok til at matche kunder med risikovillig kapital og store visioner?

Hvordan ser det danske landbrug ud i fremtiden?

- Færre virksomheder
- Større virksomheder
- Mere specialiserede virksomheder
- Ejerformer udvikles
- Øget globalisering



- Hvilke udfordringer og krav stiller det til rådgiverne i branchen?
- Hvilke udfordringer og krav stiller det til strukturen for branchen?



Andelsselskab

↑ Andelshavere/ kunder

Repræsentantskab

Generalforsamling

Bestyrelse

Direktion

↓ Organisation

Kunder/ andelshavere



Hvad er logikken?

Hvordan ser succes ud?

- For landmanden?
- For rådgivningscentret?

Forretningsmodel

Hvem leveres til, hvor skabes værdien, og hvordan indfanges værdien?

HVORDAN

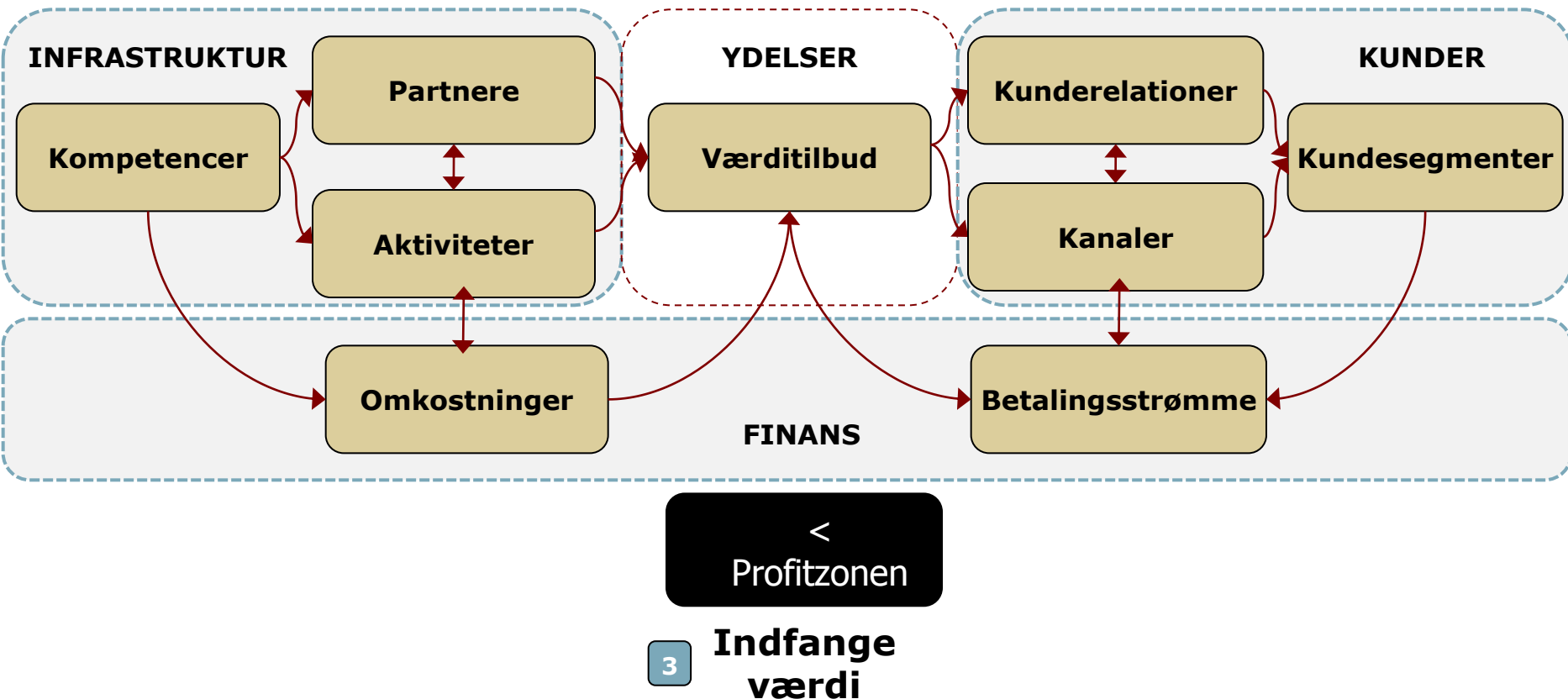
HVAD

HVEM

1 Skabe værdi

Værdi

2 Levere værdi



Strategi handler om svar på de rigtige spørgsmål

Strategi er de valg, man foretager sig på følgende tre punkter:

1. HVEM er vores kunder, og hvem er ikke?

2. HVAD skal vi tilbyde disse kunder, og hvad skal vi *ikke* tilbyde dem?

3. HVORDAN kan vi gøre det effektivt?
(hvilke aktiviteter gennemfører vi, og hvilke gennemfører vi ikke!)

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

Hvor skal vi spille, og hvordan vinder vi?



Hvor skal vi spille?

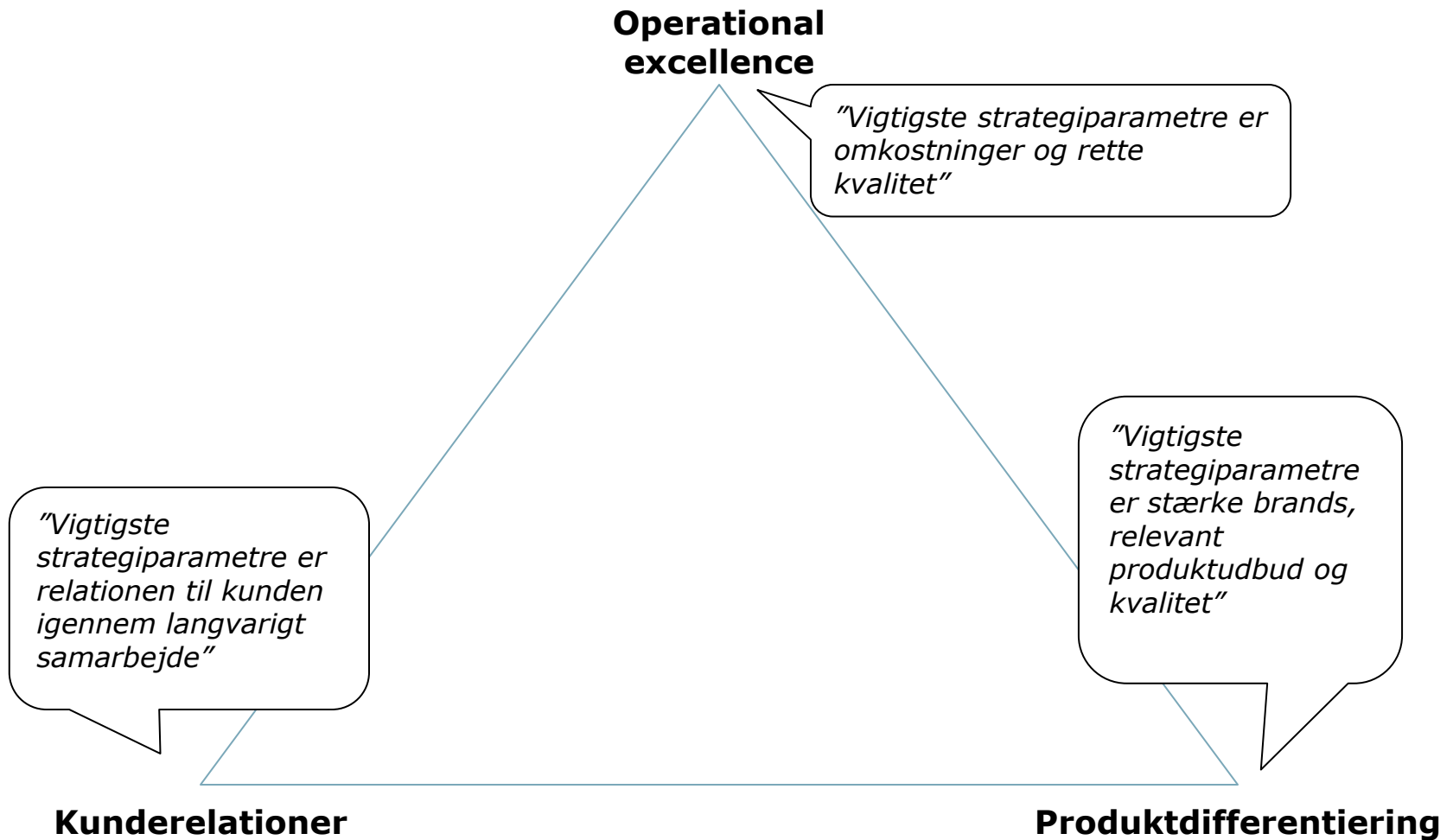
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Markedsstørrelse• Vækst og drivere• Segmenter• Konkurrencestruktur• Branchens lønsomhed | <ul style="list-style-type: none">• Markedskoncentration• Teknologi• Regulering• SWOT – eksternt• |
|---|--|



Hvordan vinder vi?

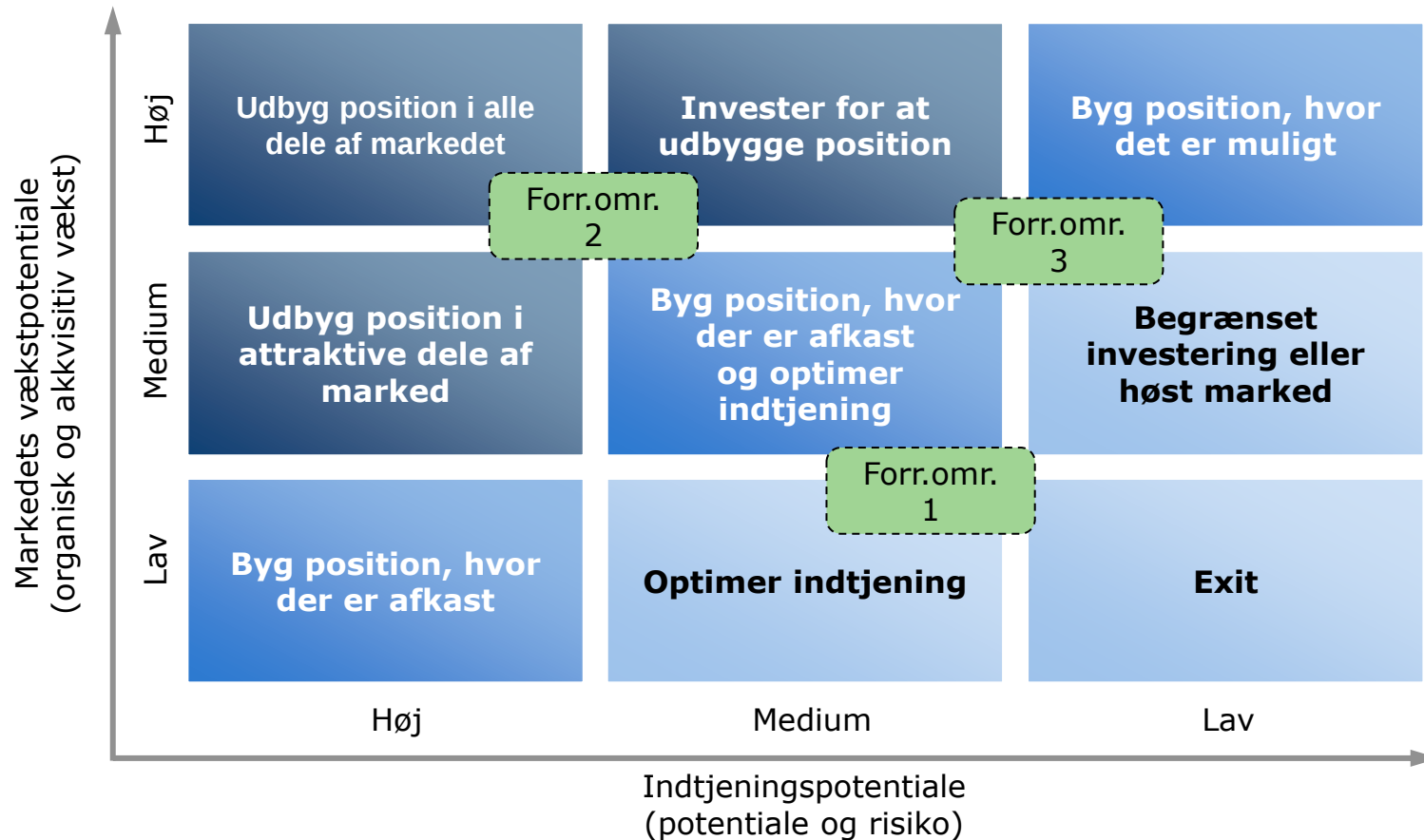
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Konkurrenceposition• Forretningslogik• Kompetencer• Værdiskabelse• Lønsomhed | <ul style="list-style-type: none">• Distributionskanaler• Nøgleprocesser• Image• SWOT internt• ... |
|--|--|

De tre generiske strategier



Strategisk udviklingsmodel

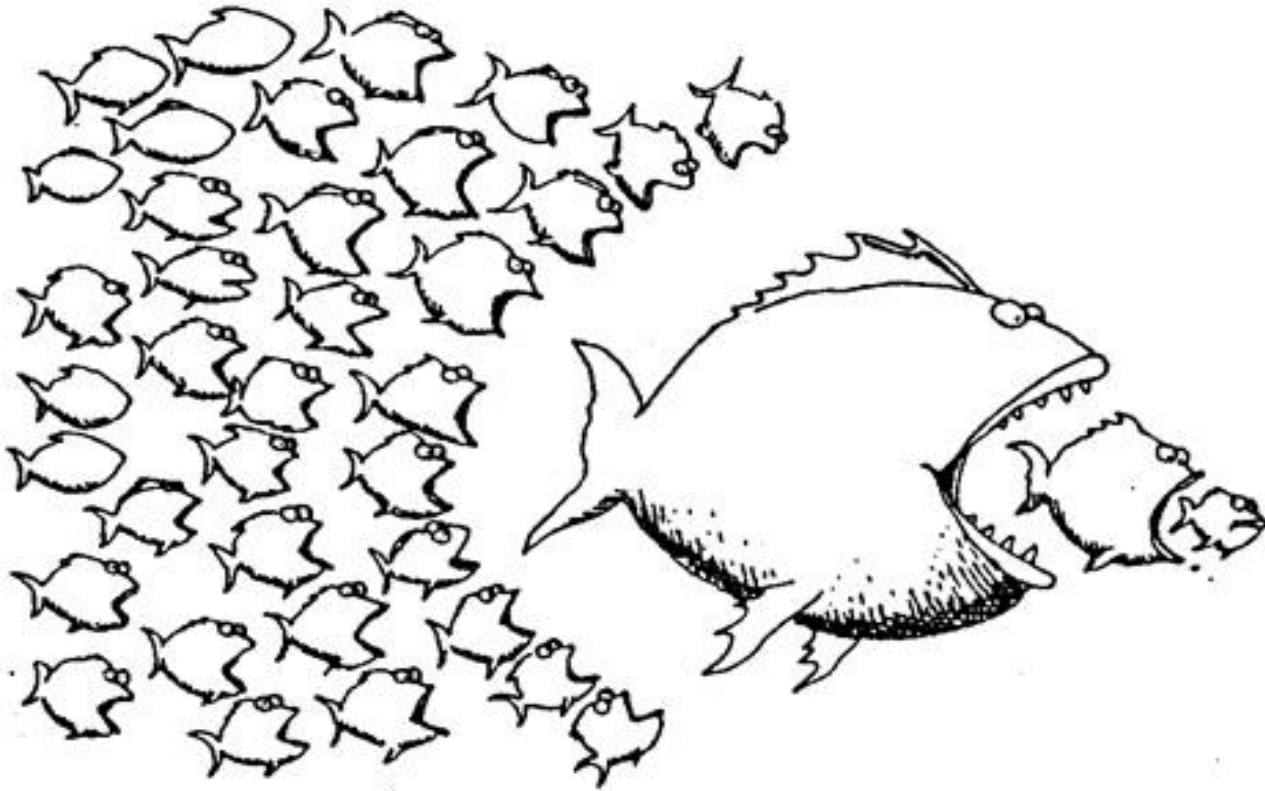
Eksempel



Investor eller voks **Delvis udbygning** **Høst eller sælg fra**

Markedsudvikling

Konsolidering - Hvem spiser hvem?

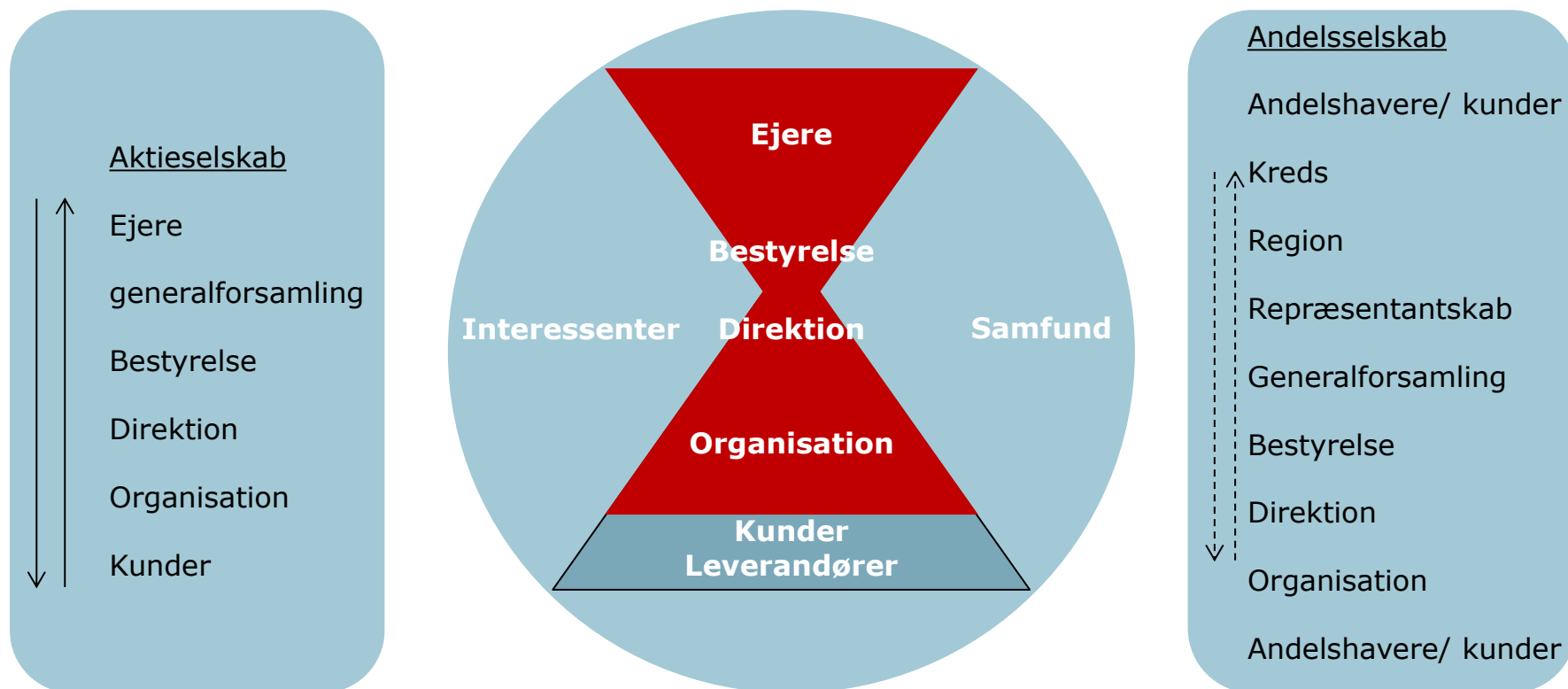


De særlige vilkår for andelsselskaber

Forskellige ejermodeller

Ejerform	Privat ejerskab	Børsnoteret	Offentlig virksomhed	Fonds-ejerskab	Andelsejerskab
Eksempler	Familie. Industriel. Kapitalfond.	Domineret af institutioner. Domineret af private.	Domineret af eksperter. Domineret af politisk udpegede	Erhvervsdrivende fond	Domineret af andelshavere valgt af repræsentantskab.
Ejerpåvirkning					
Logik	Maksimere aktionærværdi	Trinvist udvikle virksomhed. Maksimere aktionærværdi	Maksimere interessentværdi ctr. maksimere aktionærværdi.	-	Maksimere andelshavernes værdier. Ideologi. Stabil vækst. Uafhængighed.

De særlige vilkår for andelsselskaber



Er vi klar til fremtiden?

	Vigtigste udfordring	Udviklingspunkt	Dilemma/valg		
Rådgivere	Mangler overblik og relevante værktøjer	• Rådgiverens faglighed • Design og ledelse af processer • Klientledelse	Dem, der vil	Fremtidens rådgiver	Elitært - alene de bedste
	Svært at styre store/komplekse projekter		Individbaseret	Rådgiverform	Teams af rådgivere
	Skal kunne udfordre kunden tilstrækkeligt		Kendte "koncepter"	Ydelser	Skræddersyede engagementer
Leder	Svært at rekruttere internt/eksternt	• Kompetencemodel & karriereveje • Redesign af fx salgsprocesser • Performance management	Re-positionering af det kendte	Employer brand	Helt nyt og anderledes
	Ydelser er mere komplekse at sælge		Normal pris/takst	Pricing	Overnormal pris; Nye prismodeller
	Vanskeligt at motivere til forandring		Måles på udfakturering	Mål	Måles på bidrag til team og org.
Rådgiverhus	Kunden ser ikke, hvad vi kan/gør	• Markedsstrategi for rådgivning • Forretnings/organisationsudvikling • Professionalisering af bestyrelse	Eksisterende kanaler	Distribution	Nye kanaler
	Vi lykkes ikke med tværfaglig rådgivning		Kannibalisme	Udvikling af forretning	Integration
	Bestyrelsens fokus er det "bagudrettede"		Top-down	Udrulning af forandring	Bottom-up
Branchen	Foreningskultur frem for forretningskultur	• Udvikling af kultur i branchen • Udvikling af branchens position • Drive konsolidering i branchen	Servicekultur	Rådgiverkultur	Performance-kultur
	De mest professionelle vælger ikke os		Eksisterende vision	Branchens vision	Ny vision
	Branchens attraktivitet er under pres		"Eget tempo"	Hastighed for konsolidering	Hurtigt gennem proaktiv handling

På falderebet

- Konsulenten har kunder.
- Rådgiveren har klienter.
- Kunden har altid ret.
- Det har klienten ikke nødvendigvis.

Hildebrandt & Brandi

Søren Brandi
sb@hildebrandtbrandi.com
www.hildebrandtbrandi.com
+45 3062 7972