

Team virksomhedsledelse

Niels Bloch  
Søren Svendgaard  
Ivan Damgaard  
Keld Bech Møller  
Ulrik Toftegaard Jensen  
Torben Ulf Larsen  
Jette Pedersen  
Lasse Anderson Unicon  
Jesper Sort, AAU, Crebs

5 juli 2014

Referat fra møde :

## **Landbrugets placering i en ny økonomisk normal**

### **Team virksomhedsledelse**

**tirsdag den 5. august 2014**, hos **UNICON**, UNICON, Hjulmagervej 31, 9000 Aalborg **Ålborg** og **AUC** Fibigerstræde 11, lokale 5, 9220 Aalborg Ø

#### **UNICON**

1. Rundvisning på UNICON v/ Black Belt Six Sigma chef Lasse Andersson
2. Oplæg om UNICON ledelse og rapportering ud fra lean Six Sigma principperne
3. Dialog og refleksion sammen med Lasse

Six sigma handler om at sætte kunden i centrum der er ofte for mange variationer. Medarbejdere, der gerne vil gøre deres bedste og også gør det, men gør det forskelligt, derfor opstår uhensigtsmæssige variationer i leverancer til kunden.

Levetid og ensartet kvalitet vigtig for unicon fordi beton læs for læs skal være ensartet og har en begrænset holdbarhed. Six sigma er introduceret fra topledelsen der vil arbejde med forbedringer.

Forskel lean og six sigma

Lean arbejder med optimering af processer og eliminering af spil og six sigma arbejder med at fjerne variationer og optimere kvaliteten i de enkelte led i processen.

Six sigma arbejder med DEFINE, MEASURE, ANALYSE, IMPROVE, CONTROL

Udgangspunktet er altid kunden og begrebet voice of the customer anvendes i den forbindelse. Udgangspunktet er at producere forlæns og forbedre baglæns med udgangs punkt i kundens behov voice of the customer.

Porteføljestyling af projekter i unicon og projekter prioriteres efter deres værdiskabelse. Der er høj grad af opbakning fra topledelsen.

Six sigma kan anvende i landbruget og på landbrugsvirksomheden ved at øge bevidstheden om at anvende konkrete data til kvalitetsforbedringer ud fra konceptet. En betonfabrik og et landbrug minder om hinanden på flere måder, Beton er levende materialer der skal behandles og håndteres ud fra et fast koncept og samtidig skal der korrigeres for naturens indvirkning på konceptet f.eks varme frost og regn.

**Center for Research Excellence in Business models ([www.crebs.aau.dk](http://www.crebs.aau.dk)) Institut for Økonomi og Ledelse**

1. Indlæg ved PhD Studerende Jesper C. Sort, Vækstkoblinger og forretningsudvikling i SMV'ere
2. kl. 14.45 Opsamling og læring for Team Virksomhedsledelse
3. kl. 15.00 Afslutning

Jesper sort

Vækstkoblinger

Hvordan kobles investorer med virksomheder der har investeringsbehov når der er mange af hver slags men ikke mødes?

Projektet tog udgangspunkt i investorernes behov i stedet for behovet ved de nye virksomheder. Som der havde været analyset en del på

Business angels / Investorer er forskellige der er små og store og de er mere eller mindre erfarne.

Business angels / Investorer er ofte uvidende om hvordan de får kontakt med relevante virksomheder at investere i..

B.a. er aktive investorer og bidrager altid ved siden af De går ofte med ind i virksomheden og tager en eller anden rolle direktør bestyrelse, salgschef eller hvad de nu vurderer der mangler for at kunne give virksomheden succes.

Det personlige netværk både hos BA og iværksættervirksomheder er afgørende for at de finder hinanden.

Investorerne er mest interesserede i mennesket bag ideen eller investeringsbehovet. Mens pengeinstitutter ofte er mere tal fikserede.

BA vil gerne kunne vurdere potentialet i en virksomhed . Kunne vurdere værditilbuddet Hvorvidt investeringsbehovet er realistisk og fornuftigt.

Ba

Interesserer sig for

- Økonomi
- Værditilbud
- Mennesket bag
- Kunder og marked
- Businesscase forretningsmodel

En BA kan også investere sammen med pengeinstituttet.

Landmænd som business angels for hinanden. Og dermed få større adgang til kapital.?

Diamant er rigtig spændende skal der laves en landbrugsdiamant?

Væksthuse har virksomhedens interesse. Det er vigtigt at der i miljøet er en neutral partner der hverken har økonomi eller interesser i den ene lejr.

Udviklingsscenarier. Viden kuponner arbejder vi også med vi har blandt andet haft nibefestival vores virksomhed er gået i stå udviklet et strategisk samarbejde med dem om at vækste over hurdel.

Brochurer for hhv. investorer om iværksættere omkring november (JKO Følger op)

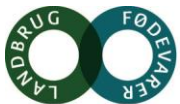
### **Opsamling**

Vi har ældre Im der gerne vil gen skifte og unge der ikke har kapital. Kan man tænke diamanten i den sammenhæng i forbindelse med finansiering ved ejerskifter? Kapital omkring landmænd kan de få opfyldt deres visioner om investerer i andre. evt business hvor stor kapital har vi DLBR og hvor stor er investeringslysten til at arbejdere videre med. CBS har online værktøj

Skal der laves et survey med hvor meget investeringskapital der er til rådighed og hvilke og hvor meget landmand kunne være interesserede i at investere?

Kan Six sigma anvendes til gule rådgivere der efterlyser at kunne komme videre. Kom tilbage til hvorfor vi gør som vi gør i de lidt større beslutninger, her kan six sigma hjælpe med datamateriale. Lean og six sigma og kundefokus. Six sigmas ekstreme fokus på kvalitet opmærksomhed på kundens krav og forventninger.

Vi kan evt. anvende den kreative platform ind i bmc <http://www.uva.aau.dk/Den+Kreative+Platform/>



Team virksomhedsledelse

7. juli 2014

Dagsorden til møde i:

## **Landbrugets placering i en ny økonomisk normal**

### **Team virksomhedsledelse**

Hermed dagsorden til møde i Team virksomhedsledelse **tirsdag den 5. august 2014**, der vil foregå dels hos **UNICON, Ålborg** og dels på **AUC**

Vi mødes på adressen:

UNICON  
Hjulmagervej 31  
9000 Aalborg  
**Kl. 9.20**

### **Dagsorden**

Kl. 09.30 – 12.00 UNICON

1. Rundvisning på UNICON v/ Black Belt Six Sigma chef Lasse Andersson
2. Oplæg om UNICON ledelse og rapportering ud fra lean Six Sigma principperne
3. Dialog og refleksion sammen med Lasse

Kl. 12.00 – 13.00 Frokost og transport (ca. 15 min) til AUC

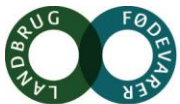
Kl. 13.00 – 14.45 Center for Research Excellence in Business models ([www.crebs.aau.dk](http://www.crebs.aau.dk))  
Institut for Økonomi og Ledelse

Fibigerstræde 11, lokale 5,  
9220 Aalborg Ø  
Tlf.: 9940 8594

1. Indlæg ved PhD Studerende Jesper C. Sort, Vækstkoblinger og forretningsudvikling i SMV'ere
2. kl. 14.45 Opsamling og læring for Team Virksomhedsledelse
3. kl. 15.00 Afslutning

Venlig hilsen

Niels Bloch  
Jørgen Kroer



06. november 2014

## **Team Virksomhedsledelse møde d. 11. november 2014**

Tema for mødet: Scenarier i rådgivningen

Baggrund for tema: VFL ønsker at sætte fokus på forretningsudviklingsområdet  
OPTIMERING.

For at kunne optimere en given ejendom, er det vigtigt at gennemføre en analyse af

1. Virksomhedens udfordringer og potentialer via en:
  - a. Virksomheds analyse
  - b. Benchmarkings analyse
2. Ejers/Ledelsens udfordringer og potentialer

Og efterfølgende koble disse udfordringer og potentialer i et oplæg til ejer/ledelse, der skal synliggøre mulige udviklingsveje/udviklingsscenarier for virksomheden.

Målene med disse udviklingsscenarier er, at bruge dem som oplæg til en efterfølgende drøftelse med ledelsen og andre centrale interessenter af hvilken risiko, ledelsen er villig til at tage for at nå et givet afkast, og derefter fastlægge en strategisk intention med konkrete handlingsplaner.

Formål med tema: at synliggøre værktøjer og metoder til effektivt at kunne udarbejde opæg til relevante udviklingsscenarier for en given virksomhed, som kan samle og øge værdien i de værktøjer og metoder vi allerede har og anvender i DLBR.

Oplæg til program:

kl. 9.00 – 12.00

**Tema: Dansk landbrug anno 2025**

**Fremtidsscenarier i den strategiske rådgivning**

**1. Præsentation af globale og regionale mega trends**

v/Bo Overgaard – 1-1.5 time

- Præsentation af globale og regionale mega-trends
- Dialog om et fælles sprog, koblinger og processer omkring fremtidsscenarier, mega trends, vision og lign.

**2. Præsentation af Landbrug & Fødevarer**

"Visioner for erhvervet"

v/Bo Overgaard – 1.5-2 timer

- Præsentation af de 4 basale udviklingsveje
- Helt overordnet noget om de analyser og analysemetoder, der ligger bag visionerne og hvordan der er arbejdet med koblingen mellem mega trends, branchen og visioner for branchen
- Fælles drøftelse om koblinger og processer mellem mega-trends og vision for branchen

Kl. 12.00-12.30 Frokost

Kl. 12.30-15.00

**3. Det teoretiske fundament for scenarieudvikling**

v/ Jesper Bo Jensen

Formålet med tema dagen er, at vi på VFL får lagt en plan for hvordan vi på VFL, i DLBR og i landbrugsrådgivningen overfor landmanden anvender scenariemodellering som dialogværktøj i den strategiske rådgivning.

- Præsentation af værktøjer og metoder – det teoretiske fundament
- Hvordan vi kan anvende scenariemodeller i rådgivningen
- En lille workshop hvor vi arbejder med udvikling og brug af scenariemodeller

Venlig hilsen

Ivan Damgaard

# Hvad får din virksomhed ud af en Vækstkobling?

## Baggrund

Projektet Vækstkoblinger handler om at skabe en vækstkoblingsformel for, hvordan investorer og virksomheder nemmere finder hinanden, med henblik på at skabe vækst. Udgangspunktet er virksomheden og investoren, og en styrkelse af disses forudsætninger for at finde den rette investering, opnå mindre risiko og samtidig bruge færre ressourcer på processen.



## Hvad får du som virksomhed ud af en Vækstkobling

En Vækstkobling er en træningskamp. Vækstkoblingen indeholder for virksomheden en unik mulighed for at få sparring omkring centrale elementer af dens værdiskabelse, og giver en mulighed for at få testet sin forretningsplan og salgstale/pitch i et lukket forum. Derudover er de investorer, som er inviteret med, nøje udvalgt til virksomheden, hvilket skaber forudsætningerne for kvalificeret sparring, samt muligheden for en fremtidig investering. Virksomheden får adgang til sparring med arrangørerne inden arrangementet, således at der kan drages erfaringer fra hvad en forretningsplan bør indeholde, og hvad der er vigtigt at få med i en præsentation. Der er naturligvis også mulighed for at netværke med investorerne efter den formelle del af arrangementet er overstået. Arrangementet er derfor både en mulighed for at finde investorer, men også en mulighed for træning til fremtidige pitches f.eks. til Switzer eller BAN netværksmøder.

Virksomheden får dermed:

- ✓ Kontakt med potentielle investorer
- ✓ Hjælp til, hvad en forretningsplan kan/bør indeholde
- ✓ Feedback på præsentation (pitch)
- ✓ Gennemgang af forretningsplan af kyndige investorer
- ✓ Kvalificerede muligheder for forbedringer og fokusering af forretningsplanen
- ✓ Netværke med investorer

## Inden mødet

Du vil inden mødet have mulighed for en eller flere sparringsrunder omkring din virksomhed og præsentation til selve arrangementerne, hvor det bliver tilpasset det behov du har. Dette skal sikre at din præsentation bliver målrettet til investorerne, således at der skabes mest mulig synergi på selve mødet.

## Vækstkobling mødet

En Vækstkobling er et møde mellem en virksomhed til salg og en gruppe potentielle investorer. Mødet varer ca. 3 timer og foregår i tre faser:

- Fase 1) En virksomhed til salg giver et oplæg om dens baggrund, forretningsområde, markedsfokus og økonomi, samt også investeringsbehovet. Oplægsholder er på forhånd orienteret om det forventede og mulige indhold af præsentationen
- Fase 2) Facilitator introducerer et redskab der relaterer sig til vækstkoblingsprocessen og med udgangspunkt i dette diskuteres virksomhedens muligheder fremadrettet
- Fase 3) Virksomheden forlader lokalet, og de potentielle investorer udspørges omkring virksomhedens forventninger, realismen i investeringscasen og hvordan værdiansættelsen bør gribes an, samt deres købsinteresse

## Efter mødet

Vækstkoblingen dokumenteres med mikrofon og video. Dokumentation er udelukkende til forskningsmæssige formål og udleveres ikke til nogen 3. part med mindre alle involverede parter har indgivet skriftlig accept heraf. Der afholdes et cool-down møde mellem arrangørerne enten umiddelbart bagefter, alternativt senest 1 uge bagefter.

Vi glæder os til at se dig og skabe rammerne for nogle spændende vækstkoblinger. Skulle du have yderligere spørgsmål er du meget velkommen til at kontakte os.

Med venlig hilsen  
Christian Nielsen  
Professor  
CREBS

Jesper Chrautwald Sort  
PhD studerende  
CREBS  
Tlf. 20491730  
E: JSO@business.aau.dk

# Trends og scenarier i dansk landbrug

---

*11-11-2014 Notater og referat fra mødet med Bo Overgaard og Jesper Bo Jensen i Team virksomhedsledelse under projekt Ny normal*

Mega trends Er udviklinger der er globale og meget stærke trends, der løber over årtier og ikke ændre sig

Socio-kulturelle trends regionale trends, der er fortolket af den kultur, der hersker i denne verdensdel

Teknologiske trends

Mode trends Meget kortvarige trends, der er lokalt styret og som hurtigt dør ud. Er meget påvirkelig

## Det teoretiske fundament for scenarieudvikling

Fremtiden findes ikke, det er blot noget vi kan forstille os.

Fremtiden er i flertal – fremtiden skabes af os.

Det er mennesker, der er den usikre komponent af fremtiden.

Faktisk ved vi meget om den teknologiske fremtid 30 – 40 år frem, fordi den teknologiske opdagelse kræver 20 – 30 år for at slå igennem i dagligdagen for hverdagsmennesker.

Når vi skal lave scenarier, skal vi udfolde det handlingsrum, som mennesker kan finde på. Men mennesker er forskellige. Der er;

- Optimister – Lad os nu komme i gang
- Pessimister – det går galt, miljøet tager alvorligt skade
- Hverdagsmennesker – Det har vi ikke lige overvejet. De forholder sig ikke til fremtiden.

Hvis du sætter dig sammen med personer der er forskellige kan i ikke blive enige om fremtiden. Hvis du sætter dig sammen med en af samme type, bliver i enige, men enige om den forkerte fremtids

Der er brug for håndgribelige metoder til at undersøge fremtiden.

Risikostyring handler om at tænke uønskede scenarier.

- Sandsynlige fremtider
- Ønskede fremtid
- Fremskrivning er forlængelse af nuværende udvikling
- Prognoser – forudsætninger indgår i beregning – det som økonomer gør rigtig meget i. DREAM model. Prognoser
- Scenarier – billeder af fremtiden
- Wildcard – uventede vigtige begivenheder,
- Trend og tidsåndsanalyser – 7 – 10 årige bølger, hvor der er hurtige skift

Vi er på skiftet i en tidsånd efter finanskrisen. Nu har vi dyrket natur nok, og vi er måske på vej imod det unaturlige og det kunstige.

## Scenarier – en mulig og sandsynlig udvikling

Fremtiden bliver i flertal.

Den velafprøvede metode. Se Shell hjemmeside – de har brugt det siden 60'erne.

Scenarie er et tænkeværktøj, der skaber refleksion – det er ikke et gætteværktøj. Hensigten er at folde et mulighedsrum / udfaldsrum ud og synliggøre mulige fremtider. Altså at forstå hvad der gør sig gældende.

Forskellen mellem prognoser og scenarier:

- En prognose skaber en passiv tilpasning til fremtiden
- Scenarier viser et udfaldsrum, hvor man bliver nødt til at træffe beslutnings om vejen frem. Derved bliver man aktiv medspiller, der er med til at skabe fremtiden.

Scenarier hjælper med at afgrænse det realistiske udfaldsrum, og gøre det operationelt aktivt at medskabe fremtiden.

### Hvor mange scenarier;

3, 4 eller måske 5. Men undgå 2 fordi det er for få, da det bliver optimisme imod pessimist.

Det betyder også, at der ikke skal være nogle scenarier, der udpræget dårlige, fordi vi ikke vil koble os på dem. Det er bedre de er realistiske. Udgå derfor yderpunkter, hvis de er udpræget dårlige.

Min egen scenarie tilgang: -A – B – C. 3 individuelle scenarier. 3 forskellige billeder af fremtiden. De 3 scenarier skal gerne være lige sandsynlige. Tilstræb lige sandsynlighed Det gør det svært at vælge og dermed opfordre det til omfattende refleksion om fremtiden, hvor man aktivt skal vælge udviklingsvej.

Den model kræver 3 forskellige strategier. I de tre strategier, er der forhold, der er fælles, hvad er disse. De fælles forandringsbehov kan man bare gå i gang med, fordi det jo meget sandsynligvis kommer til at ske.

Find de strategier, der passer i alle scenarier. Der kan også laves følsomhedsanalyser. Og man kan udpege et scenarie, der er mere ønskeligt end et andet. Derfor kan man tage aktive valg, der gør et scenarie mere sandsynlige end de andre.

### Scenarie type 2:

2 faktorer, der hver i sær går til hver sin yderlighed = 4 udfaldsrum.

Et problem er, at det nemt bliver 4 scenarier, der er polariseret på de 2 faktorer. De 4 scenarier bliver dermed også nogle scenarier, der er ret entydige, karikeret,

Metoden er nem, men det er måske også det, der er det farlige i det.

## Krav til scenarier

- De skal være lige sandsynlige
- Du skal kunne argumentere for dem, ellers vil ingen tro på dem og indrette sig efter dem
- Scenarierne skal være forskellige fra nutiden – der skal være en forandring, nogle ubekendte, fordi man ikke bliver klogere af at fremskrive fortiden. Der er altid noget, der forandre sig.
- Scenarier skal være relevante, dvs. befinder sig et udfaldsrum af betydning for aktøren i branchen
- Der skal være en narrativ gennemgående rød tråd, så de kan huskes og rodfæstets

Opbyg scenarie skemaet.

1. Udpeg de mega-trends, der har mest og næstmest betydning for erhvervet (de forhold, som man ikke selv kan påvirke)
2. Beskriv en række Kritiske faktorer (forhold, man har lille indflydelse på selv)
3. Tænk på en tragt ned igennem skemaet. Jo længere du kommer ned, jo mere indflydelse har du på KF

Jeg begynder at udfylde de 9 første blokke først. Altså mega 1 + 2 samt en enkelt KF. Det sker for alle tre scenarier. Og ved det tredje scenarier bliver det svært. Men det tredje scenarier er der, hvor refleksionen virkelig kommer i spil.

Der er en del kreativitet og narrativ digtning i processen med at beskrive scenarier.

Det svære er at acceptere præmissen om at scenarier er billeder på fremtiden - ikke et gæt på den faktiske fremtid.

En umiddelbar katastrofe kan blive til en strategisk mulighed, når man har evne og muligheden for at agere på forhånd og tilpasse sig til scenariet.

## Dialogbaseret scenarier

1. Indledende møde med præsentation af mega trends
2. Diskussion og dialog om mega trends'
3. Udvælgelse af de kritiske faktorer, hvad gør ondt
4. Afgrænsning Hvad er udeladt af scenarierne og af hvilken grund
  - a. Konstanter
  - b. Uvæsentlige faktorer
  - c. Ikke beskrivbare faktorer
5. Udarbejdelse af scenarie skema
  - a. Krav til scenarier
  - b. Arbejdstitler
  - c. Udfoldelse af rummet – ofte problemer med scenarie 3 og 4
  - d. Udfyldning af alle kritiske faktorer – man kan evt. vælge at forskellige faktorer i hvert scenarier

e. Afstemning af skemaer – logikken skal passe.

Pas på med at bruge billeder, særligt dem fra eget erhverv, fordi det meget hurtigt bliver tolket ud fra egen forståelse og eksisterende forståelse "ah, det kender vi godt".

Skrivning af scenariet er en kunststart – det skal være fortællende.

Verbal gennemgang af scenarierne;

- Historisk fremstilling
- Kan være forlæns, fra nutiden, med kausal kæder
- Kan være baglæns, skrevet som en historiebog i år 2008

|                                                                                                                                                              |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                              |  |
| <p><b>Fremtidsværksted:</b></p> <p><b>Scenarier som metode</b></p> <p><b>Fra en fremtidsforskers værktøjskasse</b></p> <p><b>Jesper Bo Jensen, ph.d.</b></p> |  |

# **Fremtiden – findes det?**

**Fremtiden findes ikke – det er noget vi forestiller os!**

**Fremtiden kommer som en tyv om natten – uventet,  
overraskende**

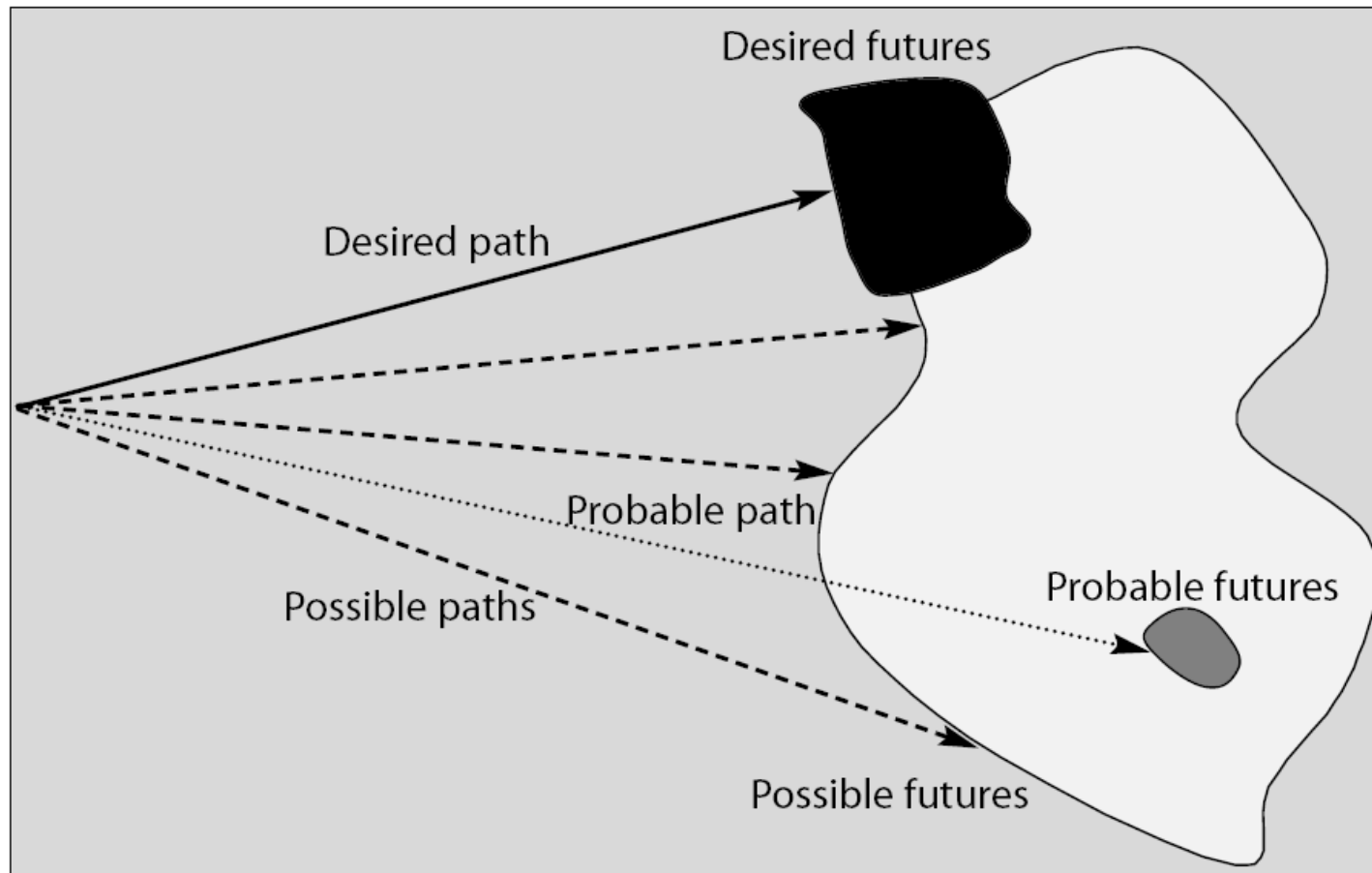
**Fremtiden er i flertal**

- Der er flere fremtider – fremtiden skabes af os
- Mennesker er den usikre del af fremtiden

**Vi har forskelligt syn på fremtiden**

- Optimister, pessimister, hverdagsmennesker
- Der er brug for håndgribelige metoder til at undersøge fremtiden

# The future is unknown



# **Fremtidsforskningens metoder**

## **Fremskrivninger**

**Forlængelse af den nuværende udvikling**

## **Prognoser**

- **Forudsætninger indgår**

## **Scenarier**

- **Billeder af fremtiden**

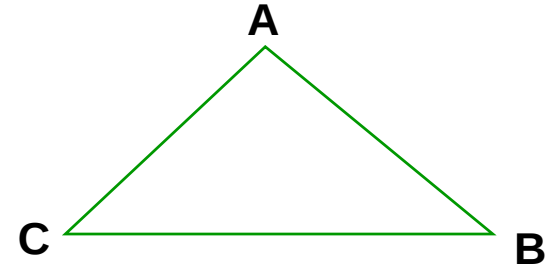
## **Wildcards**

- **Uventede, vigtige begivenheder**

## **Trend og tidsåndsanalyser**

- **7-10 årige bølger - hurtigere skift**

# Scenarier



- **Scenarie: En mulig og sandsynlig udvikling**
- **Ved scenarier bliver fremtiden i flertal**
- **En velafprøvet metode:**
  - Militær planlægning siden Romerriget
  - Shell siden 60erne
  - Fremtidsforskere siden 80erne
  - Virksomheder siden 90erne
- **Skal udfordre tankegangen – det er et tænkeværktøj**
- **Scenarierne udspænder et mulighedsrum – indhegner den mulige fremtid**
- **Scenarier er sund fornuft, når fremtiden er usikker - og det er den tit**

# Forskellen mellem prognoser og scenarier

| <b>Prognoser</b>                 | <b>Scenarier</b>                               |
|----------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Fremtiden er givet</b>        | <b>Fremtiden er usikker</b>                    |
| <b>Den sandsynlige udvikling</b> | <b>Flere mulige og sandsynlige udviklinger</b> |
| <b>Fremtiden er upåvirkelig</b>  | <b>Fremtiden kan påvirkes</b>                  |
| <b>Konsekvenser</b>              | <b>Muligheder</b>                              |
| <b>Passiv tilpasning</b>         | <b>Aktiv handling</b>                          |

# Et tænkeværktøj

**Det er ikke meningen, at man skal gætte rigtigt**  
**Scenarier har til formål at afgrænse det rum, hvor**  
**indenfor fremtiden vil være**

**Hvor mange skal man have?**

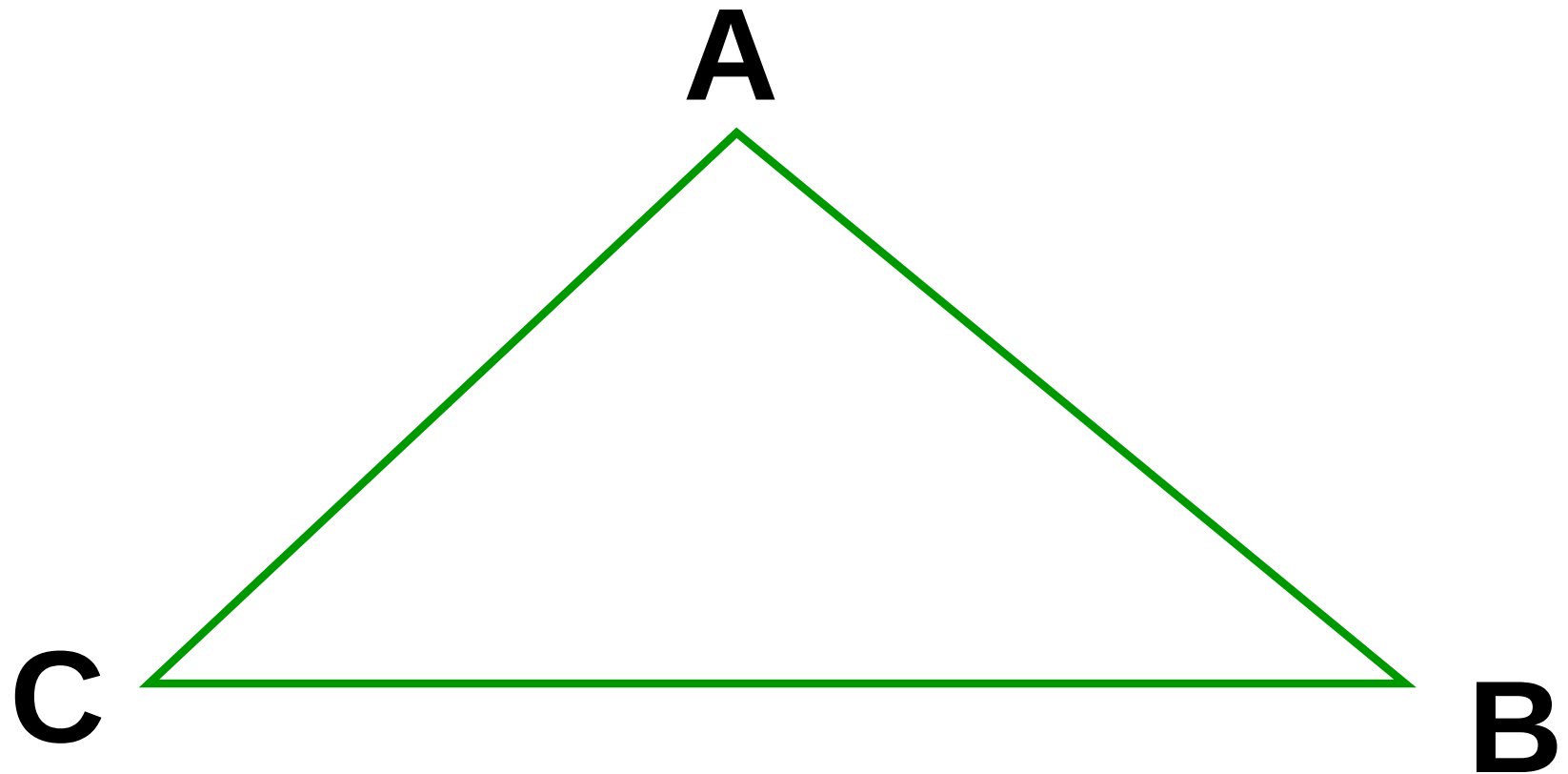
- Tre, fire eller måske fem
- Undgå to – optimisme og pessimisme
- For mange bliver uoverskueligt

**Scenarie**, scenario, scenarium – kært barn har  
mange navne

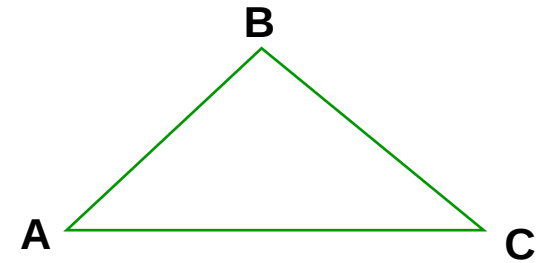
# Scenarier - anvendelse

- Så kan scenarier bruges til at:
- Finde strategier, der passer i alle scenarier
- Lave følsomhedsanalyser
- Udpege det mest sandsynlige scenarie (minder da om prognoser)
- Udpege det mest ønskelige scenarie for at:
  - Påvirke udviklingen
  - Early Warning system
  - Strategisk beredskab:
  - Planer klar i skuffen
  - Eller blot opmærksomhed på udviklingen

# Scenarietype 1



# Scenarier vand og kloak – Århus kommune



## 1: Klimaeffekt overalt



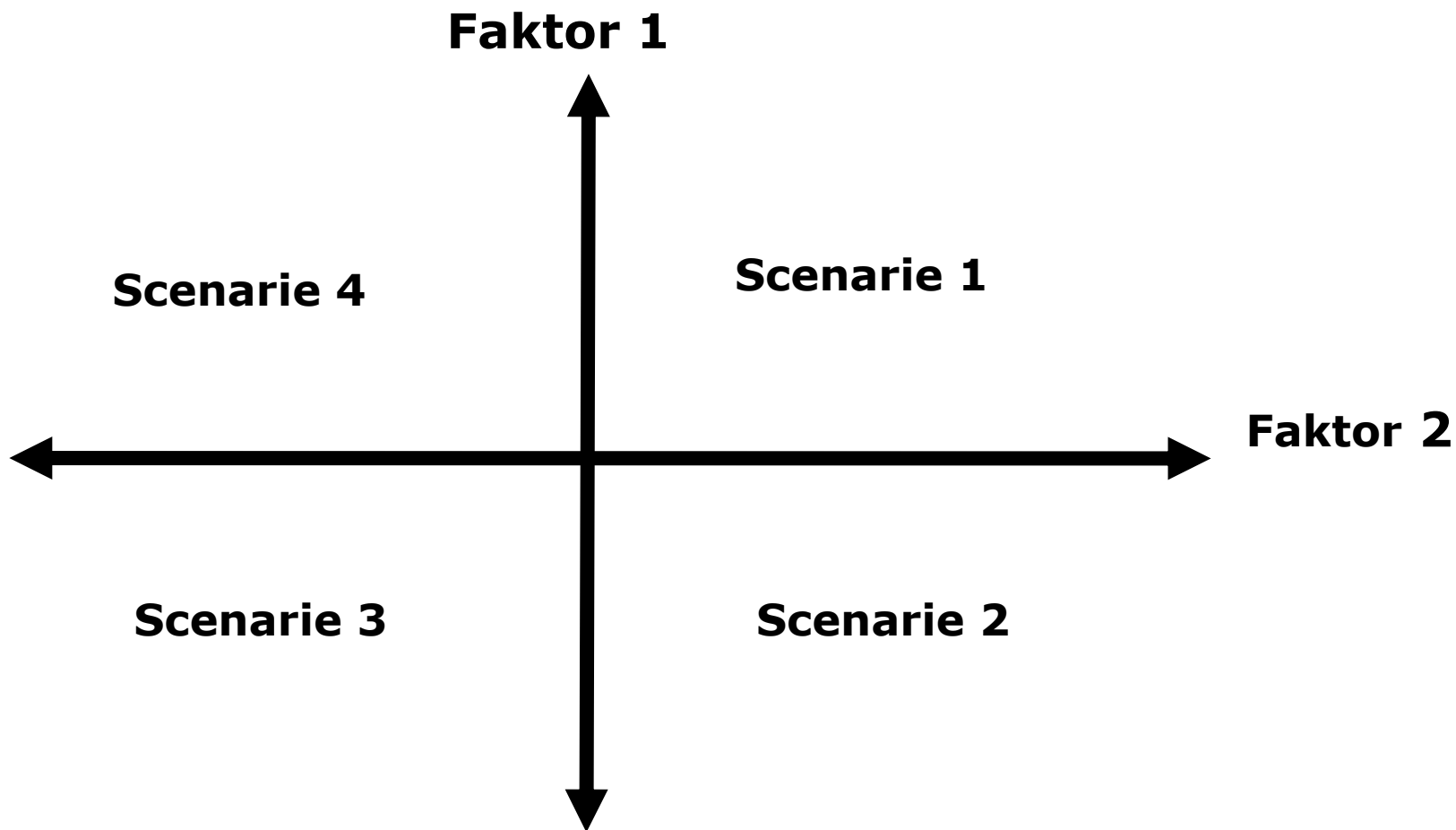
## 2: Økonomisk krise og prioritering



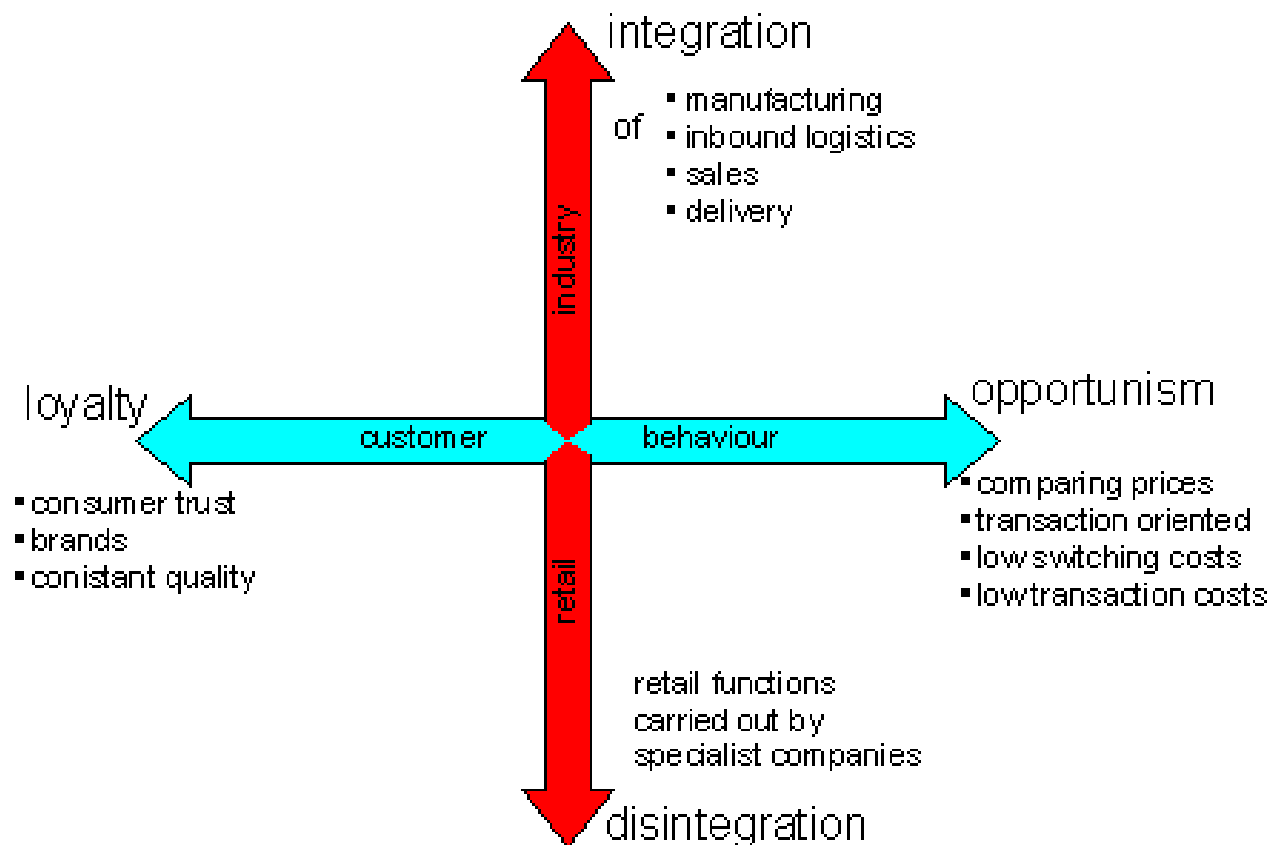
## 3: Ny kommunal ansvarlighed



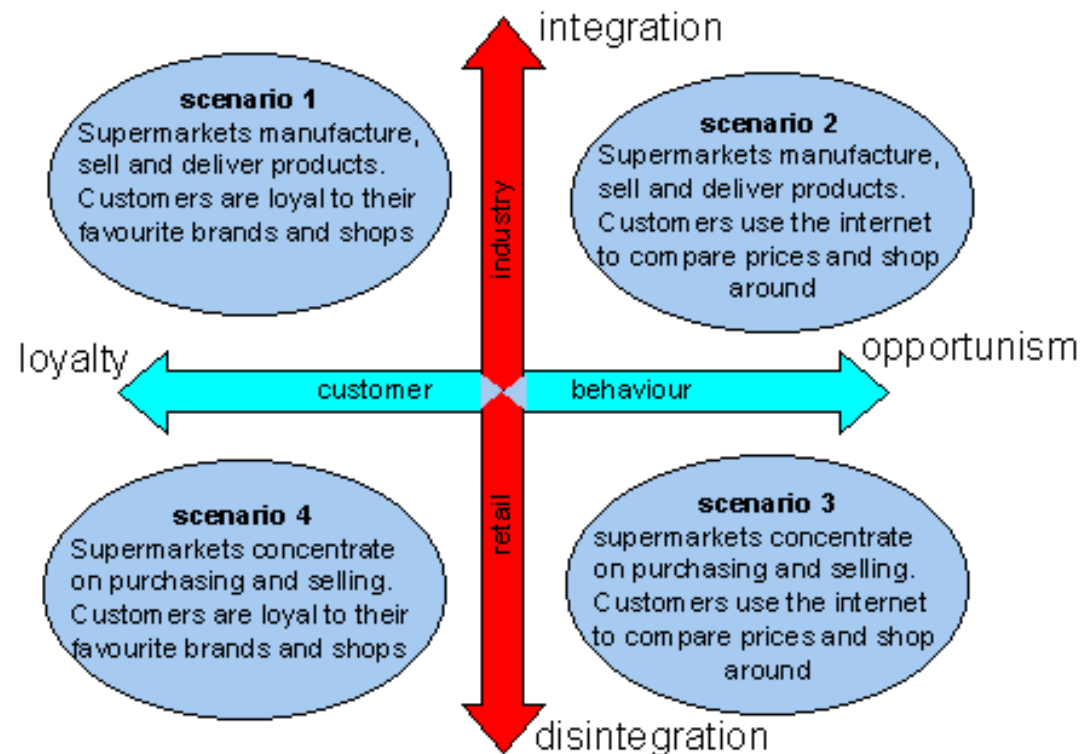
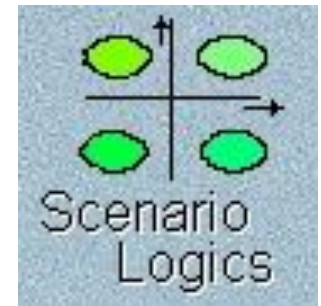
# Scenarietype 2



# Most important forces



# Scenario logic

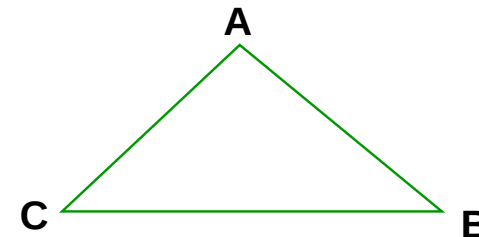


# Scenarier

## Krav til scenarier:

- Sandsynlige
- Lige sandsynlige
- Argumenterede
- Forskellige fra nutiden
- Relevante – dvs. befinder sig i et udfaldsrum af betydning for aktørerne i fremtiden
- En gennemgående rød, narrativ tråd – så de kan huskes

# Scenarieskema



|                  | Scenarie 1 | Scenarie 2 | Scenarie 3 |
|------------------|------------|------------|------------|
| Megatrend 1      |            |            |            |
| Megatrend 2      |            |            |            |
| Kritisk faktor 1 |            |            |            |
| Kritisk faktor 2 |            |            |            |
| KF 3             |            |            |            |
| KF 4 ...etc      |            |            |            |

| <b>mega-trends</b>                                                                                      | <b>Scenarie 1: Østen er rødglødende</b>                                                                                          | <b>Scenarie 2: Kold Konkurrence</b>                                                                                                                          | <b>Scenarie 3: Vesten er bedst</b>                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Globalisering:<br>Verdensøkonomien, Kina & Indien, EU's rolle                                           | Go East<br>Kæmpe vækst i Kina og Indien, videnscenter i Indien                                                                   | Krisen kom, nedgang og sammenbrud i øst – EU's gamle økonomier i problemer                                                                                   | The West is the best – oplevelsesøkonomi, innovation USA og EU                                                                                                          |
| Klimaændringer, ressourceforbruget, miljø og miljøbevidsthed                                            | Hjælp til at undgå katastrofer i øst, kæmpe potentiale for energirigtig vækst                                                    | Konflikt USA – EU, miljøet nedprioriteres, Asien sejler i sin egen sø, EU's eneste miljøaktive aktør                                                         | Al Gore er Gud, vi skal gøre det rigtige, vesten viser vejen, vi har moralsk superioritet                                                                               |
| Bygninger og miljø                                                                                      | Stor satsning på grundelementer i miljø og Lean byggeri i østen, vest nye bygninger og bæredygtighed                             | Kun i EU er der interesse for miljø indsats på bygningsområdet                                                                                               | Fundamentet for en helt ny byggestil – CO <sub>2</sub> neutral eller renewable energiproducerende                                                                       |
| Internationale tendenser for styring af universiteter, forskning, uddannelse og forskervurderinger      | Indiens frie universiteter contra Kinas statsstyring – EU hælder mest til den gamle model – konflikt i DK                        | EU tendens til kraftigere styring af forskningen – strategisk forskning skal sikre ny økonomisk fremgang                                                     | Anglo-saksiske model fremherskende – frie universiteter, pengene følger det direkte resultat, styring via incitamenter                                                  |
| Tidsånden i DK:<br>Arbejde, familie og fritid<br>Holdning til globalisering, klimaændringer, miljø etc. | Velfærdsfremgang, diversitet, positiv holdning til fremmede, klimaændringer kan vi ordne, tid til det hele, arbejder lidt mindre | En hård tid:<br>Arbejde hårdt for at beholde jobbet<br>Hensyn til familier gået af mode<br>Miljøhensyn for dyre, vi må hytte os selv i DK(ny stræbertendens) | Vores værdier er bedst, en fjendsk stemning overfor andre værdier, arbejdet vigtigt, Miljø er vigtigt og i Østen er de miljøsvin, vi skal sætte reglerne – vi ved bedst |
| Dansk økonomiske udvikling og byggeudvikling                                                            | Kæmpe vækst, alternativ energi, mange nye bygninger, stort m <sup>2</sup> - stort byggeboom                                      | Økonomisk krise og nedgang<br>Traditionelle erhverv klarer sig bedst.<br>Byggeriet er gået i stå: 7 års pause                                                | Kraftig økonomisk vækst, fremgang, design, arkitektur, energi og miljø i byggeriet – stort omfang                                                                       |
| Det politiske system i Danmark – politik, administration, EU mv.                                        | Stor vilje til at bakke nye initiativer op, pragmatisk metodevalg, fri forskning, erhvervsforskning, programmer mv.              | Kriseadministration, stram styring af universiteter, alle midler gennemgås med tættekam, Forskningsstyring efter øko. vækst                                  | EU i fremgang, Det nye store Europa, værdier bag styring, vi vil os selv – og vore venner – det bedste                                                                  |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Byggebranchens udvikling og behov for ingeniører mv.                                                                                             | Kæmpe behov for ingeniører hos rådgivere og entreprenører, ny kreativ, innovativ type efterspørges                                                                                                                                                                                        | Gode ingeniører, lidt gamle værdier, overlevelse, få nye ind, tjene penge, arbejdsløshed                                                                                                                                                                                       | Energi, selvopvarmning, ressourceingeniører, voksende behov – specielt for nye typer                                                                                                                                                                                                                 |
| Innovation og funding af innovation indenfor bygge- og anlæg                                                                                     | Innovationen finansieres af Ingeniørfirmaer, developere og entreprenører – BYG-DTU for også sin del                                                                                                                                                                                       | Ingen private midler Kun midler til sikre succeser Bidrag til øko. Vækst i centrum Få innovative tiltag                                                                                                                                                                        | Innovationen værdistyrer: Global warming, IT-veje, trafikstyring, nye jernbaner Vestens overlegenhed                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Mellemtrends</b>                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Universitetsstyring og forskningsstyring i DK                                                                                                    | De forhåndenværende søms princip – blandede bolcher af alt det, vi kender – ingen ny strategi                                                                                                                                                                                             | Stram <i>styring</i> af bevillinger: Afkast effektivitet, og produktion i centrum. Penge efter produktion og hvad vi har råd til                                                                                                                                               | Strategisk, langsigtet, værdibaseret Styring af energi, ressourcer, miljøbelastning, havene, luften etc. Værdi-program-forskning                                                                                                                                                                     |
| Uddannelsesvalg, ph.d. valg og studiepræferencer                                                                                                 | De unge søger det kreative og opfindsomme, de søger jobmuligheder i Øst, ikke alt for hårde studier                                                                                                                                                                                       | De unge søger det sikre, de gamle fag, stor søgning til ingeniørfaget, vil gerne være ph.d. – vil sikre sig job tidligt, angst for arbejdsløshed                                                                                                                               | Unge vælger efter betydning og mening. De går efter indhold. Ph.d' er, kan være en helterolle Der skal værdier ind i ingeniørstudiet                                                                                                                                                                 |
| Omgivelsernes forventninger til BYG DTU                                                                                                          | At man levere gode ingeniører til eksport, nye kreative typer og gode nye forskningsresultater – kulturelementer i uddannelsen                                                                                                                                                            | Billige, gode kandidater, effektivitet, sikkerhed, ingen fejl Bidrage til øko. fremgang i DK Stramt, korrekt, intet pjank                                                                                                                                                      | Hvad kan I give Verden og vores del af den? I skal frelse jeres del af miljø, opvarmning og ressourcensiden                                                                                                                                                                                          |
| Forskningsrådenes udvikling, netværk, fundingbehov                                                                                               | Ingen store ændringer, stadig et mærkeligt miks, nye netværk med virksomheder giver øgede midler, nyudvikling privatfinansieret                                                                                                                                                           | Nedskæring på rådernes penge Stram statsstyring Strategisk forskning, erhvervsstatsninger                                                                                                                                                                                      | Etik og værdier i rådene. Der sker stærk styring efter nye principper. "Gode" netværk – have formål, gøre noget godt                                                                                                                                                                                 |
| DTU som institution -bevillinger, ansættelser, meritstyring -Organisation, pengestrømme, funding af uddannelser -Forskning og uddannelsespolitik | DTU kører fortsat med en bevillingsmodel, der ikke giver penge efter resultater Stigende konflikt internt i DTU Pengestrømmene fra private driver udviklingen Mange kører med skygebudgetter og reelle budgetter Forskningspolitikken ligger i ruiner Den enkelte institution forsøger at | DTU helt forandret Opgave at være paraply for de effektive forskningsinstitutioner Opgaveløsningen giver bevillinger – de bedste får mest Organisationerne er blevet forskningsteknisk – produktivitet Magtkampene væk Meritter, kunnen pædagogisk og formidling er i højsædet | DTU etisk funderet – værdier er afgørende for styring og ledelsesstil Prioriteringen er ændret – ikke organisationen. Flest midler til global klimaindsats og miljøindsats Mere direkte styringssystemer, men stadig åbenlyse uligheder – BYG DTU er dog vinder Direkte midler udefra til de enkelte |

# Scenarier - afrunding

**Husk det er et tænkeværktøj – ikke et gætteværktøj**

**Det fratager ikke ledelsen det tunge ansvar at tage beslutninger om fremtiden**

**Det giver en mulighed for at bruge betydeligt mere tid på at forholde sig til fremtiden frem for nutiden**

**Scenarier er efterhånden et misbrugt begreb...**

# Udarbejdelse af scenarier i praksis

# **Dialogbaserede scenarier**

**Indledende møde med præsentation af  
megatrends**

**Diskussion og dialog om megatrends**

**Udvælgelse af megatrends til den videre arbejde**

- **Hvilke trends har størst betydning for vores situation?**

**Dialog om de to megatrends, der udvælges til det videre arbejde**

# Dialogbaserede scenarier

**Dialog om de kritiske faktorer for virksomheden/institutionen**

**Udvælgelse af kritiske faktorer – herunder valg af dybde for scenarier**

**Afgræsning: Hvad er udeladt af scenarierne og af hvilken grund?**

- Konstanter – omgiver vi tager for givet
- Uvæsenlige faktorer
- Ikke beskrivbare faktorer

# Dialogbaserede scenarier

## Udarbejdelse af scenarieskemaer

- Krav til scenarier
- Arbejdstitler
- Udspænding af rummet – ofte problemer med scenarie 3 og 4
- Udfyldning af alle kritiske faktorer – man kan evt. vælge at lave forskellige faktorer i hvert scenarie
- Afstemning af skemaer – logikken skal passe

# Scenarier

## Krav til scenarier:

- Sandsynlige
- Lige sandsynlige
- Argumenterede
- Forskellige fra nutiden
- Relevante – dvs. befinder sig i et udfaldsrum af betydning for aktørerne i fremtiden
- En gennemgående rød, narrativ tråd – så de kan huskes

# Skrivning af scenarier

**En kunstart – det skal være fortællende**

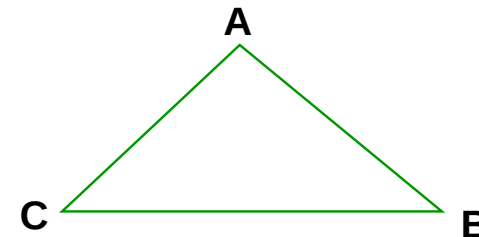
**Verbal gennemgang af scenarierne**

- Historisk fremstilling
- Kan være forlæns, fra nutiden, med kausalkæder
- Kan være baglæns, skrevet som en historiebog i år 2008
- Gerne menneskelige, vedkommende beretninger, historien om Peter og Fatima, Naja og Ali eller om kølefabrikantens tragiske skæbne eller om...

# **Scenarier for staten og landbrugets regulering om 5-10 år**

- 1. Naturen frem for alt – Mindre gødning, mindre landarealer til landbrug, stærkere regulering af sprøjtemidler, flere krav til husdyrhold**
- 2. Det nye naturforvaltningsparadigme – Hvis man gør noget godt, kan man godt få lov til at producere – noget for noget, giv til naturen og få højere gødningskvoter**
- 3. Regulering af udledningen (emissionen) fra landbruget frem for tilførslen – som særligt forurenende industri**

# Scenarieskema



|                  | Naturen frem<br>for alt | Ny natur-<br>forvaltning | Regulering af<br>udledningen |
|------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Megatrend 1      |                         |                          |                              |
| Megatrend 2      |                         |                          |                              |
| Kritisk faktor 1 |                         |                          |                              |
| Kritisk faktor 2 |                         |                          |                              |
| KF 3             |                         |                          |                              |
| KF 4 ...etc      |                         |                          |                              |

# Megatrends

**Tidsånden, klima- og miljøregulering:**

**Hvor er vi på vej hen?**

**Økonomien og landbruget – den globale efterspørgsel i verden**

**Medier og landbrug – synes på produktion og fødevarer**

**Regulering og reguleringsregime i DK – tidsånd, regering, medier og dagsordener**

**EU – regulering og udvikling**

**Teknologi og miljømålinger – hvor går vi hen?**

# Kritiske faktorer

**De politiske løsninger i praksis**

**Reguleringen praktiske udformning**

**Landbrugsorganisationerne**

**Dokumentationskravene**

**Kontrol – med hvem og hvordan**

**Kommunerne og regionerne – reaktionsmønstre,  
samarbejdsforhold mv. til miljømyndighederne**

**Landmændenes reaktioner og nye tankemønstre**

# **Den faktiske produktion og det faktiske marked**

**Hvad kan Dansk landbrug producere under disse  
vilkår**

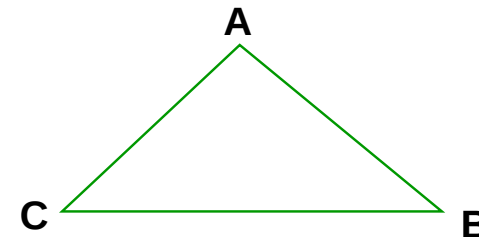
**Hvordan vil markedet være for disse produkter**

**Hvad betyder det for den enkelte landmands  
bedrift – kritiske parametre og målepunkter**

**Hvor ligger de største risici i driften og på de  
langsigtede investeringer i dette scenarie**

**Målepunkter – hvornår ved vi at vi er på vej i  
denne retning**

# Scenarieskema



|                                   | Naturen frem<br>for alt | Ny natur-<br>forvaltning | Regulering af<br>udledningen |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Tidsånden og<br>miljøreguleringen |                         |                          |                              |
| Globale efterspørgsel             |                         |                          |                              |
| Medier og landbrug                |                         |                          |                              |
| Reguleringsregime i DK            |                         |                          |                              |
| EU samt implementering            |                         |                          |                              |
| Teknologi miljømåling             |                         |                          |                              |

# **Scenarier for fremtiden: BYG DTU i 2017**

**Jesper Bo Jensen  
Fremforsk**

# **Scenarie 1: Østen er rødglødende**



**Megatrends: Go east**

**Kæmpe vækst i Kina og Indien, videnscenter i Indien**

**Hjælp til at undgå katastrofer i øst, kæmpe potentiale for energirigtig vækst**

**Stor satsning på grundelementer i miljø og lean byggeri i østen, i vest nye bygninger og bæredygtighed**

**Indiens frie universiteter contra Kinas statsstyring – EU hælder mest til den gamle model – konflikt i DK**

**Velfærdsfremgang, diversitet, positiv holdning til fremmede, klimaændringer kan vi ordne**

**Tid til det hele, arbejder lidt mindre**

# **Scenarie 1: Østen er rødglødende**



## **Megatrends 2:**

**Kæmpe vækst, alternativ energi, mange nye bygninger, stort m2 - stort byggeboom**

**Stor vilje til at bakke nye initiativer op, pragmatisk metodevalg, fri forskning, erhvervsforskning, programmer mv.**

**Kæmpe behov for ingeniører hos rådgivere og entreprenører, ny kreativ, innovativ type efterspørges**

**Innovationen fundes af Ingeniørfirmaer, developere og entreprenører – BYG-DTU for også sin del**

# **Scenarie 1: Østen er rødglødende**



## **Universitetsstyring og forskningsstyring:**

- De forhåndenværende søms princip – blandede bolcher af alt det, vi kender – ingen ny strategi**
- Uddannelsesvalg, ph.d. valg og studiepræferencer:**
- De unge søger det kreative og opfindsomme, de søger jobmuligheder i Øst, ikke alt for hårde studier**
- Omgivelsernes forventninger til BYG DTU:**
- At man levere gode ingeniører til eksport, nye kreative typer og gode nye forskningsresultater – kulturelementer i uddannelsen**

# Scenarie 1:

## Østen er rødglødende



### Forskningsrådenes udvikling, netværk, fundingbehov:

- Ingen store ændringer, stadig en mærkeligt mix, nye netværk med virksomheder giver øgede midler, nyudvikling privatfinansieret

### DTU som institution:

- DTU kører fortsat med en bevillingsmodel, der ikke giver penge pr. resultat
- Stigende konflikt internt i DTU
- Pengestrømmene fra private driver udviklingen
- Mange kører med skyggebudgetter og reelle budgetter
- Forskningspolitikken ligger i ruiner
- Det enkelte institution forsøger at styre i kaos

# **Scenarie 1: Østen er rødglødende**



## **Organisation og struktur BYG DTU:**

**Ad hoc udvikling styrende**

**En ånd af forretning i modsætning til tidligere tiders  
institutions-ånd**

**Stillingsopslag efter hvad der forventes at give støtte udefra**

**Egentlig grundforskning stadig i høj kurs**

**Kulturfag og kreativevitsudvikling nye fag**

**Et tilfældigt mix af stillinger**

**Den gamle stillingsstruktur er ikke afgørende ændret**

**Tværfaglighed og teamsamarbejde prioriteres højt**

**De unge glade for teams**

# **Scenarie 2: Kold konkurrence**



**Krisen kom, nedgang og sammenbrud i øst – EU's gamle økonomier i problemer**

**Konflikt USA – EU, miljøet nedprioriteres, Asien sejler i sin egen sø, EU eneste miljøaktive aktør**

**Kun i EU er der interesse for miljø indsats på bygningsområdet**

**EU tendens til kraftigere forskningstyring – strategisk forskning skal sikre ny øko. fremgang**

**En hård tid i DK:**

**Arbejde hårdt for at beholde jobbet**

**Hensyn til familier gået af mode**

**Miljøhensyn for dyre, vi må hytte os selv i DK, (ny stræbertendens**

# **Scenarie 2: Kold konkurrence**



**Økonomisk krise og nedgang**

**Trad. erhvervsklarer sig bedst**

**Byggeriet er gået i stå: 7 års pause**

**Kriseadministration, stram styring af universiteter, alle midler gennemgås med tættekam,**

**Forskningsstyring efter øko. Vækst**

**Gode ingeniører, lidt gamle værdier, overlevelse, få nye ind, tjene penge, arbejdsløshed**

**Funding af forskning:**

**Ingen private midler - kun midler til sikre succeser**

**Bidrag til øko. vækst i centrum**

**Få innovative tiltag**

# Scenarie 2: Kold konkurrence



**Stram *styring* af bevillinger:**

**Afkast effektivitet, og produktion i centrum.**

**Penge efter produktion og hvad vi har råd til**

**De unge søger det sikre, de gamle fag, stor søgning til ingeniørfaget, vil gerne være ph.d. – vil sikre sig job tidligt, angst for arbejdsløshed**

**Billige, gode kandidater, effektivitet, sikkerhed, ingen fejl**

**Bidrage til øko. fremgang i DK**

**Stramt, korrekt, ingen pjank**

**Forskningsrådene:**

**Nedskæring på rådernes penge**

**Stram statsstyring**

**Strategisk forskning, erhvervssatsninger**

# **Scenarie 2: Kold konkurrence**



**DTU som institution:**

**DTU helt forandret**

**Opgave at være paraply for de effektive  
forskningsinstitutioner**

**Opgaveløsningen giver bevillinger – de bedste for mest**

**Organisationen er blevet forskningsteknisk – produktivitet**

**Magtkampene væk**

**Meritter, kunnen pædagogisk og formidling er i højsædet**

**Internationale kriteriet**

# **Scenarie 2: Kold konkurrence**



**Organisation og struktur BYG DTU:**

**Organisationen er helt forandret**

**Direkte forbindelse mellem præstation og bevilling**

**Evaluering af undervisning, gennemførselsgrad og afsætning af Kandidater er afgørende for bevillinger**

**Internationale mål og standarder og hensyn til at fremme en økonomisk vækst**

**Organisationsmodellen fremmer tværfaglighed – men individuelle forskervurderinger**

**Mobiliteten fremmes gennem incitamentstruktur og pointsystem**

**Ph.d. opslag efter faglige kriterier**

# **Scenarie 3: Vesten er bedst**



**The west is the best: Oplevelsesøkonomi, innovation USA og EU**

**Al Gore er Gud, vi skal gøre det rigtige, Vesten viser vejen, vi har moralsk superioritet**

**Fundamentet for en helt ny byggestil – CO2 neutral eller renewable energiproducerende**

**Anglo-saksiske model fremherskende – frie universiteter, pengene følger det direkte resultat, styring via incitamenter**

**Vores værdier er bedst, en fjendsk stemning overfor andre værdier, arbejdet vigtigt**

**Miljø er vigtigt og i Østen er de miljøsvin, vi skal sætte reglerne – vi ved bedst**

# **Scenarie 3: Vesten er bedst**



**Kraftig øko. vækst, fremgang, design, arkitektur, energi og miljø i byggeriet – stort omfang**

**EU i fremgang, Det nye store Europa,**

**Værdier bag styring: Vi vil os selv – og vore venner – det bedste**

**Energi, selvopvarmning, ressourceingeniører, voksende behov – specielt for nye typer**

**Innovationen og funding af den værdistyrede:**

**Global warming, IT-veje, trafikstyring, nye jernbaner**

**Vestens overlegenhed**

# Scenarie 3: Vesten er bedst



**Forskning og universiteter:**

**Strategisk, langsigtet, værdibaseret**

**Styre energi, ressourcer, miljøbelastning, havene, luften etc.**

**Værdi-program-forskning**

**Unge vælger efter betydning og mening. De går efter indhold**

**– Ph.d' er kan være en helterolle**

**Der skal værdier i ingeniørstudiet**

**Hvad kan I give Verden og vores del af den?**

**I skal frelse jeres del af miljø, opvarmning og ressourcesiden**

**Etik og værdier i forskningsrådene. Der sker stærk styring efter nye principper.**

**"Gode" netværk – have formål, gøre noget godt**

# **Scenarie 3: Vesten er bedst**



**DTU som institution:**

**DTU etisk funderet – værdier er afgørende for styring og ledelsesstil**

**Prioriteringen er ændret – ikke organisationen. Flest midler til global klimaindsats og miljøindsats**

**Mere direkte styringssystemer, men stadig åbenlyse uligheder – BYG DTU er dog vinder**

**Direkte midler udefra til de enkelte institutioner**

**Forsker skal være helt menneske**

# **Scenarie 3: Vesten er bedst**



## **BYG DTU:**

### **Værdibaseret ledelsesstil i BYG DTU**

**Organisationskulturen er centreret om at gavne Verden gennem udvikling af bæredygtigt byggeri**

**Opbygget om enkelte forskningsområder – den enkelte forsker i centrum – en satsning på tværfaglighed og formidling derudover**

**Forskerne vurderes på forskning, undervisning og evne til at formidle til branche og offentlighed**

**Slå igennem internationalt i høj kurs**

**Teamstruktur og professorater**

**Teams til at tiltrække udefra**

# Scenarier: Forventede og ønskede Fremtid?

Østen er rødglødende



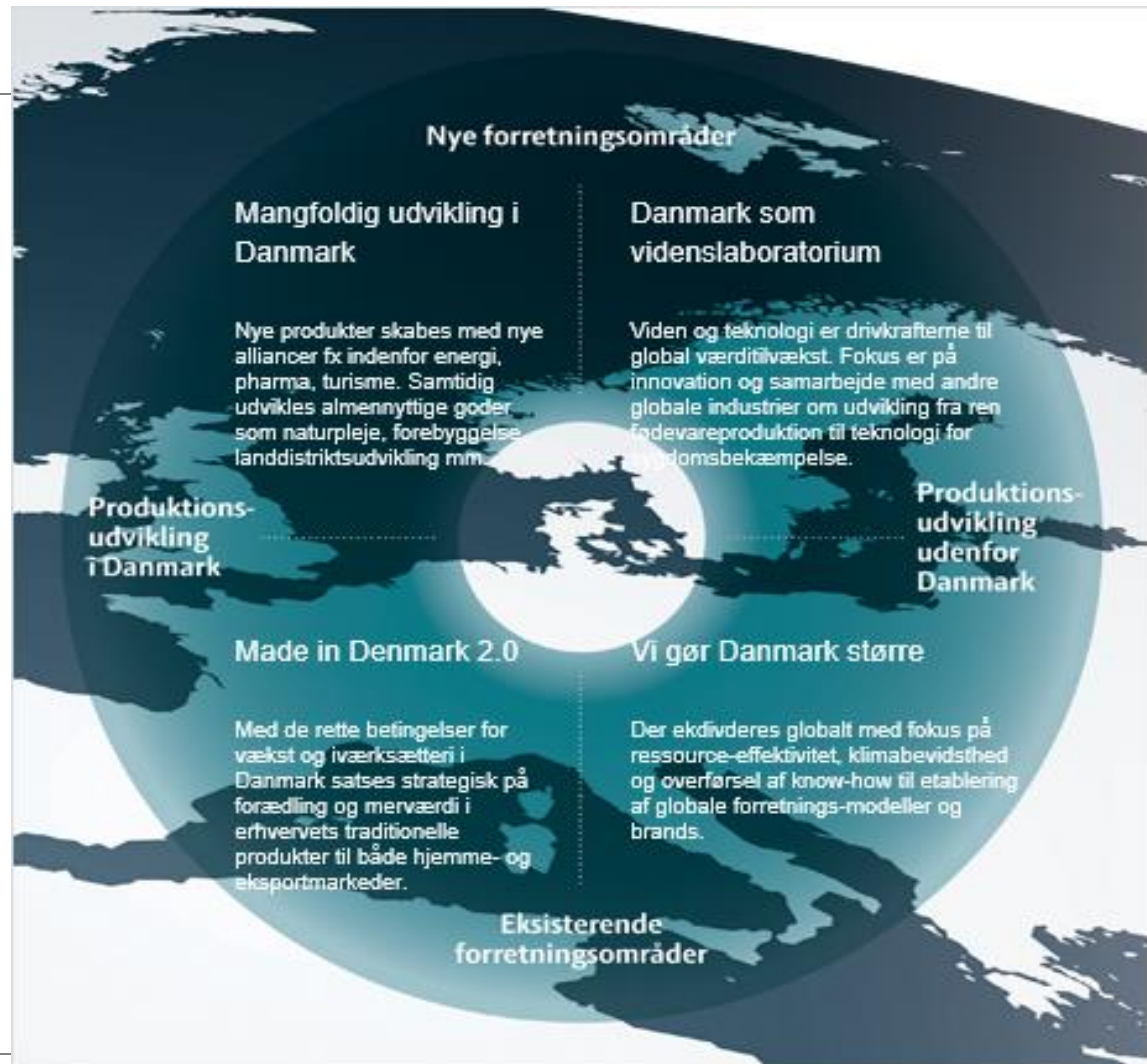
Vesten er bedst



Kold Konkurrence



# Landbrug og fødevarers model



# **L & F - scenarier**

**Kun to dimensioner i deres scenarier – det er for lidt. Metoden er dårlig.**

**Der er ikke sat fokus på de vigtigste megatrends og kritiske faktorer**

**Hvad med verdensmarkedet og efterspørgslen?**

**Regulering er en af de absolut vigtigste parameter for landbruget – den er slet ikke med**

**Mediebilleder af landbruget er ufatteligt vigtigt for, hvad der er politisk muligt - mangler**

# Anvendelse af scenarier i rådgivningen

**Påvirke udviklingen – politisk beredskab og input til bedre organisering**

**Early Warning system – et driftsredskab, der skal skabe opmærksomhedspunkter og anvise mulige handlinger**

**Strategisk beredskab og strategiske valg:**

- 1. Vælg en bestemt retning og invester efter den**
- 2. Planer klar i skuffen til den givne situation**
- 3. Eller blot opmærksomhed på udviklingen**

# **Anvendelse i den løbende rådgivning**

**Gå tilbage til tidligere diskussion af scenarier**

**En gennemgang af begivenhederne siden – i  
hvilken retning er vi mest sandsynligt på vej**

**Hvilke konsekvenser har det for de beslutninger,  
vi tidligere har taget?**

**Hvad skal gøres anderledes – nye beslutninger nu!**

**Hvad skal gøres til de nye  
opmærksomhedspunkter?**

**Finansieringen og sammensætningen af denne**

# **Praktik sammen med landmanden**

**I har de overordnede scenarier med i tasken**

**I kan scenarioskemaer med til at udfylde efter en  
gennemgang af hvert scenarie**

**Skemaindhold: Hvad gør du med din..**

**Produktion & drift**

**Finansiering & investering**

**Afsætning**

**Derefter fastlægger i de kritiske områder, der skal  
holdes øje med**

# Scenarier - afrunding

**Husk det er et tænkeværktøj – ikke et gætteværktøj**

**Det fratager ikke ledelsen det tunge ansvar at tage beslutninger om fremtiden**

**Det giver en mulighed for at bruge betydeligt mere tid på at forholde sig til fremtiden frem for nutiden**

**Scenarier er efterhånden et misbrugt begreb...**

# *De fem scenarier: (Det økologiske Råd)*

## **1. scenarie: Det biobaserede landbrug**

Landbruget producerer i stort omfang energi og råvarer til industrien.

Høj produktion af energiafgrøder og råvarer til industrien

Øget produktivitet uden ekstra ressourceforbrug

Maksimal udnyttelse af ny teknologi og avancerede forskningsresultater

Maksimal recirkulation af næringsstoffer

[Læs mere her](#)

# Scenarie 2 & 3

## 2. scenarie:

### Landdistriktsudvikling

Flere bor og arbejder på landet.

Lavinput-produktion vinder frem.

Mindre landbrug skal kunne være

økonomisk bæredygtige

Øget beskæftigelse på landet

Bevarelse af det agrare

kulturlandskab og landbokulturen

Landbruget og landskabet skal

dække rekreative, bynære behov

[Læs mere her](#)

## 3. scenarie: Miljø- og klimaoptimering

Landbruget skal have så lav forurening og så lille en klimabelastning som muligt.

Landbruget begrænser udslippet af drivhusgasser til et minimum

Udvaskning og afdampning af næringsstoffer reduceres til et minimum

Landbruget producerer og forbruger klimavenlig energi i størst muligt omfang

[Læs mere her](#)

#### **4. scenarie: Høj biodiversitet**

Alt er sat ind på at skabe størst mulig biologisk mangfoldighed.

Stoppe tabet af biodiversitet

Øge arealet med lysåben natur

Skabe sammenhæng i naturen

[Læs mere her](#)

#### **5. scenarie: Business as usual**

Den nuværende produktion og politik videreføres med samme vægtning af produktivitet.



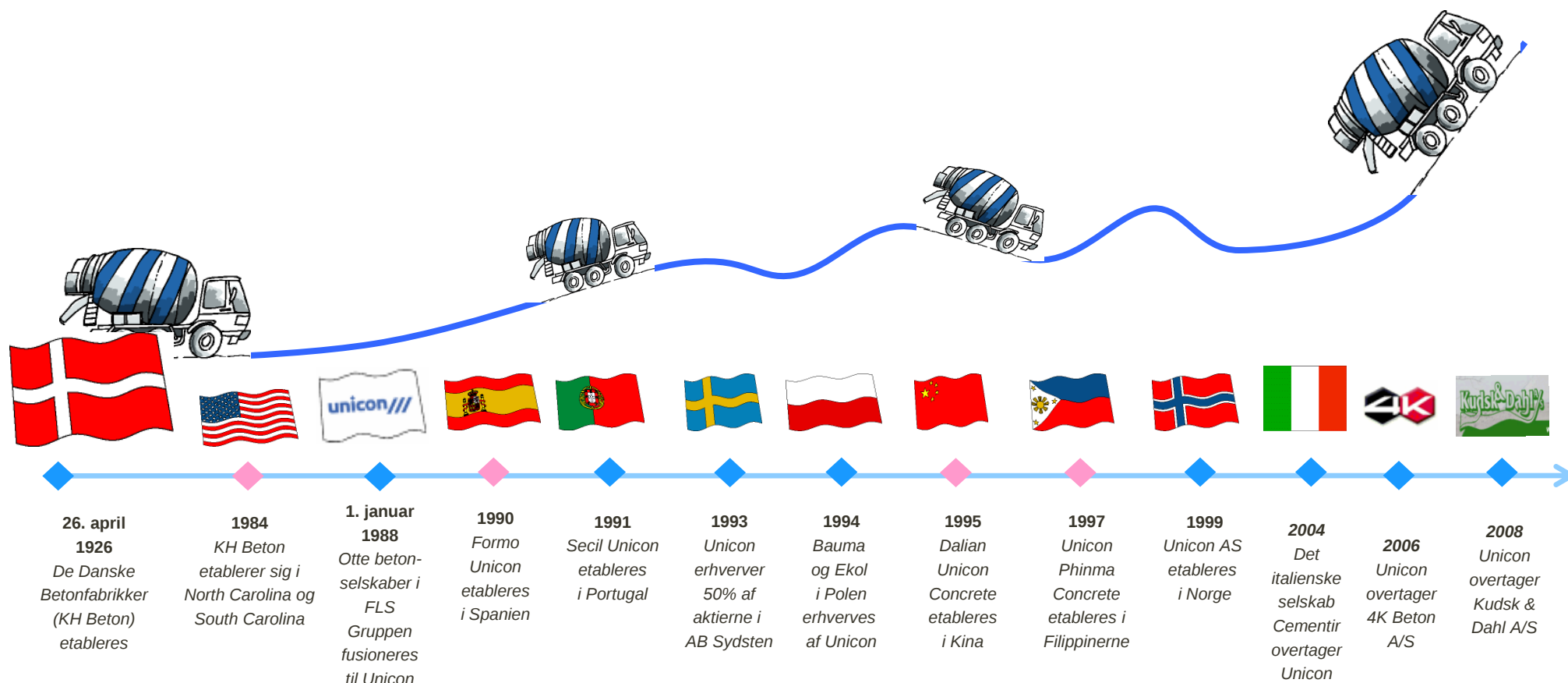
## **Lean Six Sigma**

**- måden vi arbejder på**

- **Lasse Andersson**
- **Startet hos Unicon 1/6-2014**
- **OpEx konsulent/Black Belt**
- **5 år som ekstern konsulent – Storm Management**
- **10 år hos GE Money Bank**
- **Black Belt i 2000**
- **Forskellige roller, men altid med udgangspunkt i Lean Six Sigma**

- Unicon producerer og sælger færdigblandet fabriksbeton, der er en blanding af cement, sand, sten, vand og kemikalier
- Unicon leverer beton til konstruktioner i Danmark, Norge og Sverige
- Fædigbeton er et simpelt produkt med en levetid på 90 minutter, der kræver kontinuerlige prøver, for at opnå en ensartet kvalitet
- Levering af beton indeholder også logistik (distribution) og tjenesteydelser som fx. pumper
- Unicon er en del af Aalborg Portland som er 100% ejet af italienske Cementir Holding

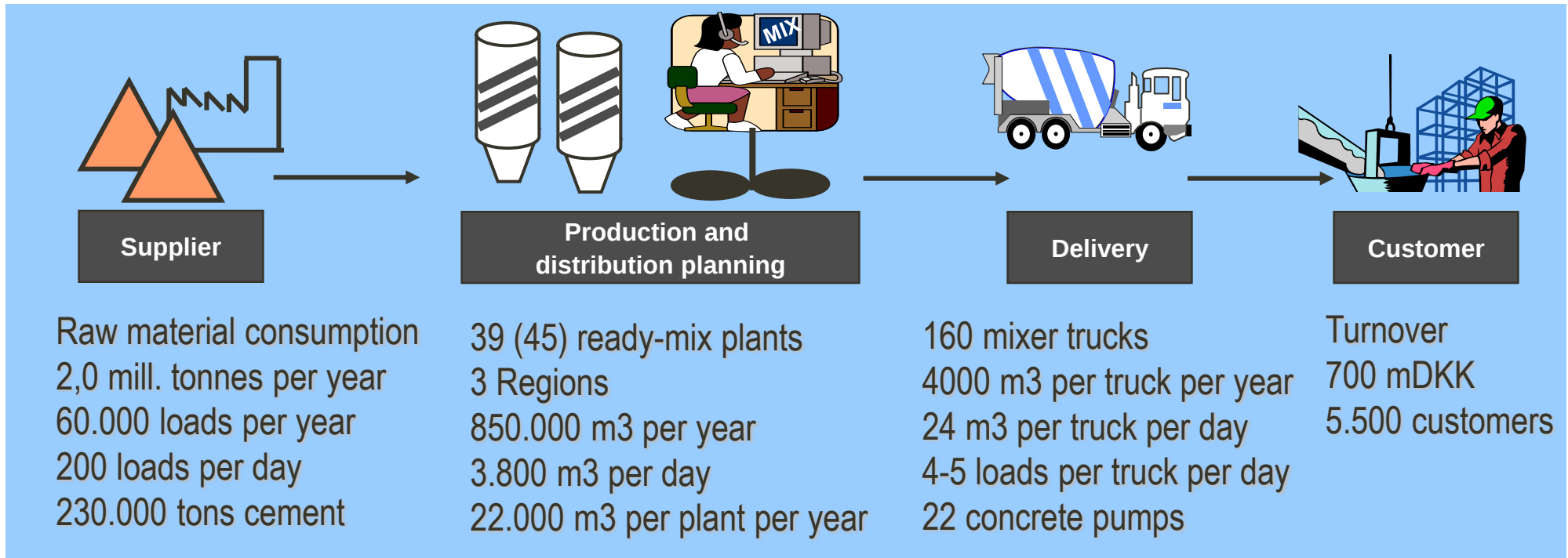




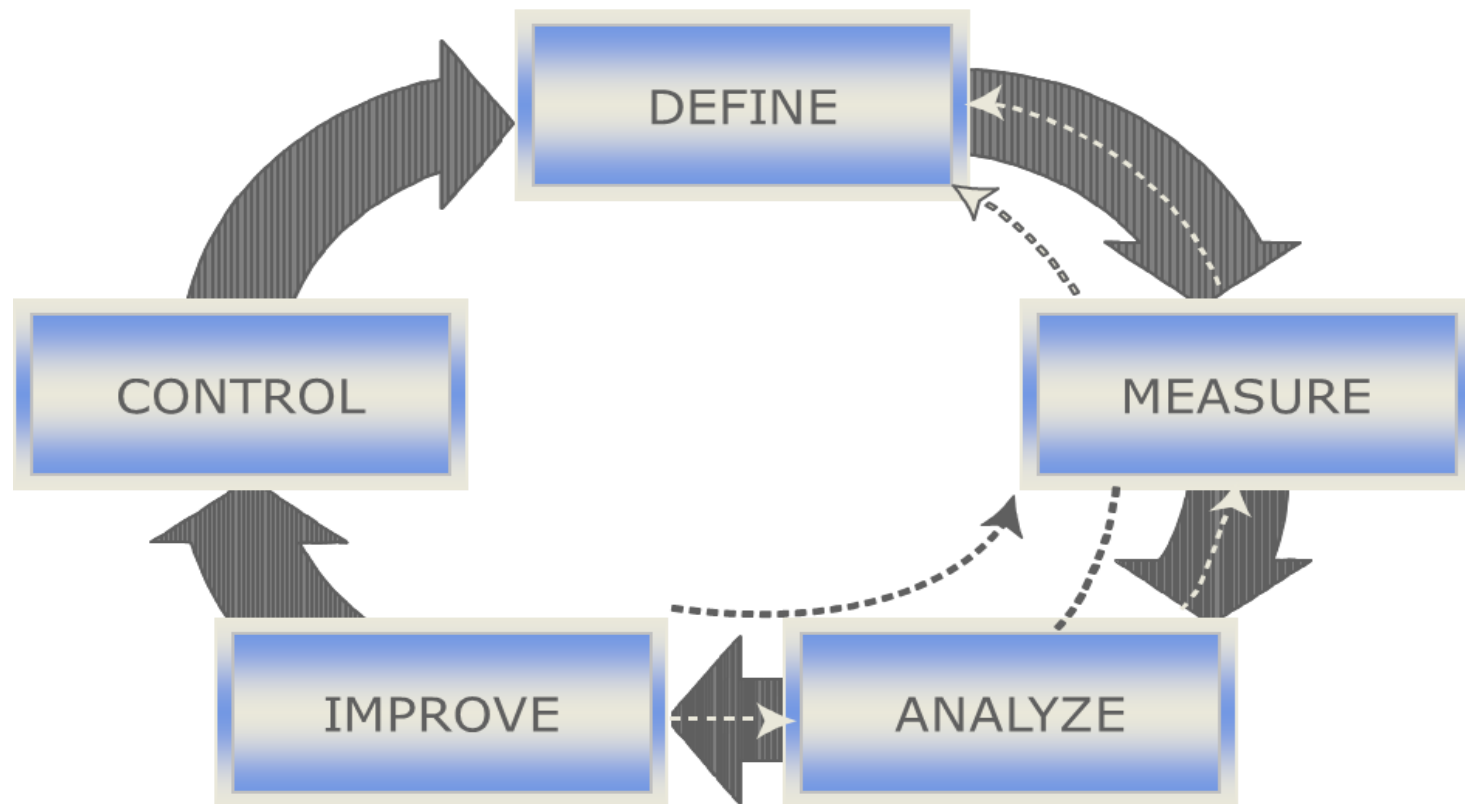
The map illustrates the geographical distribution of 150 municipalities in Denmark. The country is divided into three main regions, each represented by a different color: North (blue), Central (grey), and South (brown). Municipalities are marked with red circles and labeled with their names. The following table lists the municipalities shown on the map:

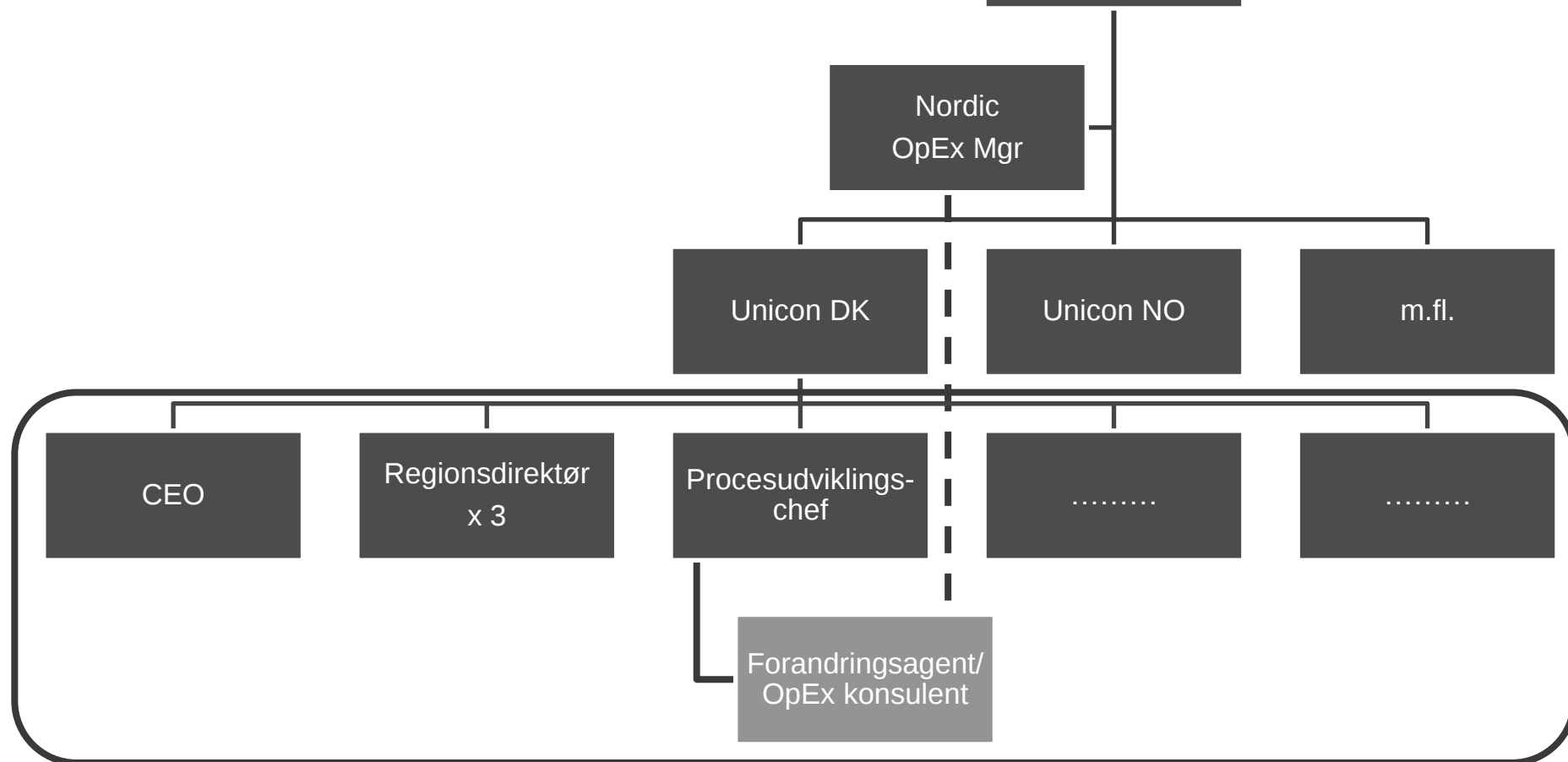
| Region         | Municipalities                                                                                                                      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| North (Blue)   | Frederikshavn, Herring, Nørresundby, Brøndst, Aalborg, Hjørring, Hobro, Randers, Grenå, Silkeborg, Holstebro, Herning, Århus, Århus |
| Central (Grey) | Stjern, Horsens, Vejle, Fredericia, Vejlen, Vejens, Gram, Ejbjerg, Varde, Odense, Højby, Glamsbjerg, Svendborg, Tønder, Sønderborg  |
| South (Brown)  | Helsingør, Høllerød, Frederikssund, Esby, Bådehusene, Avedøre, Furesø, Hørfølg, Slagelse, Næstved, Kalundborg, Holbæk, Helsingør    |

## Unicon Danmark (2011-tal)



- En samlet tilgang til udvikling og effektivisering af organisationer, der omfatter både konkrete redskaber til proceseffektivisering og overordnede principper for ledelse, medarbejderudvikling og kultur
- Som sådan ikke noget nyt – det nye handler om, at Lean Six Sigma kombinerer konkrete redskaber med egentlige ledelsesprincipper
- Fokus på kunder, processer og data





## OpEx styregruppe

- Lægger strategien for og evaluerer OpEx program
- Prioriterer indsatsområder
- Evaluering og prioritering af projekter

# Projektporteføljestyling

10

1. Nordic-Baltic Project Portfolio 4.24.xlsx [Delt] - Microsoft Excel

Filter

Startside

Indsæt

Sidelayout

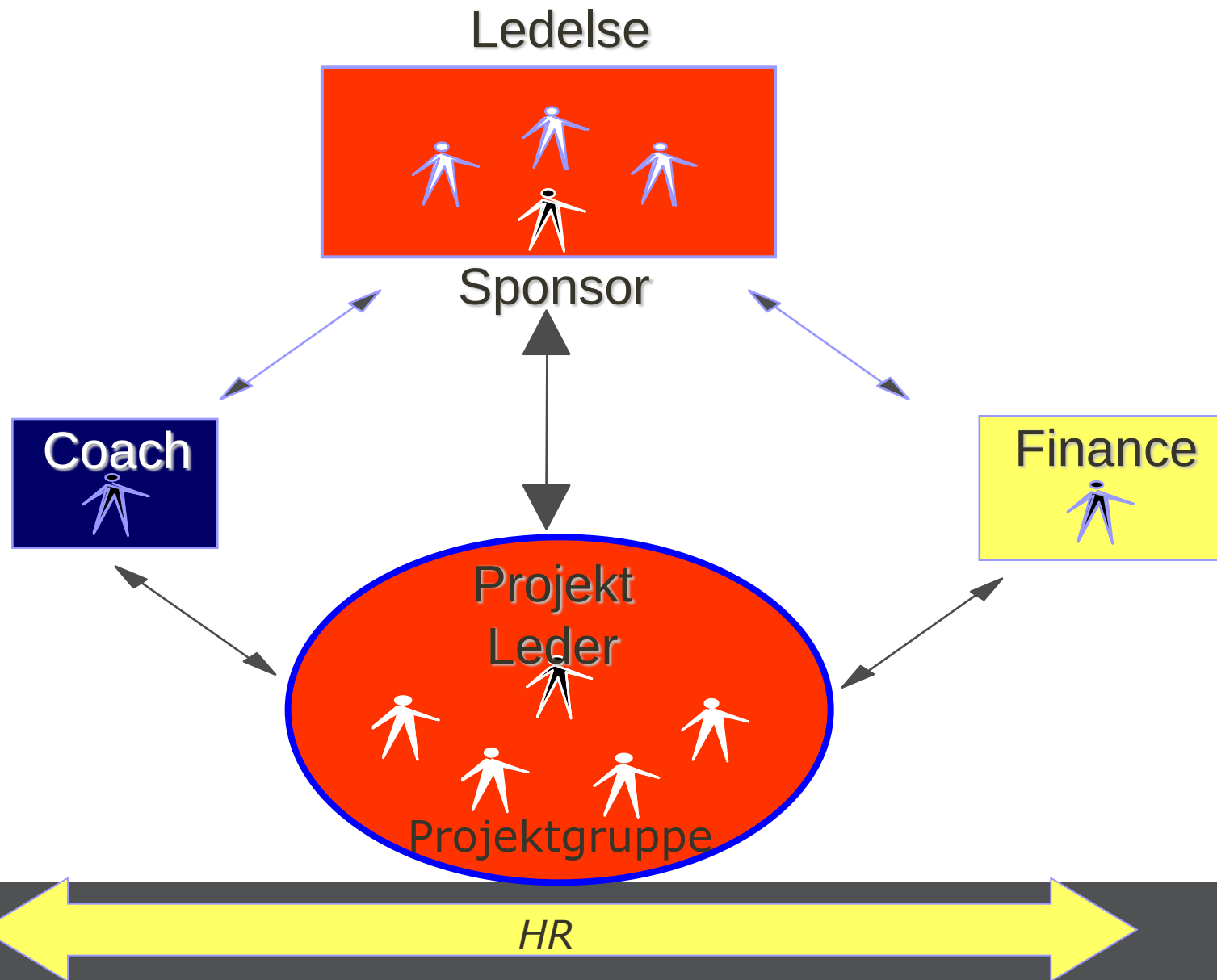
Formler

Data

Gennemse

Vis

<



- **Stor investering**
- **Alle ledere/mellemledere/specialister trænet – 7 dage**
  - **Project Management**
  - **Improvement Tools (Lean Six Sigma/DMAIC)**
  - **Change Management**
- **GB/BB træningsprogram på Holding niveau**
- **Dedikerede ressourcer ansat (Black Belts)**



# Vækstkoblinger - Erfaringer og resultater

Jesper C. Sort

# Agenda

---

1. Rundt om bordet
2. Processen omkring Vækstkoblinger
3. Præsentation af dilemmaer og udfordringer
4. Brugen af "matchmaking-diamanten"
5. Brugen af business model canvas
6. Dialog omkring brugen af værktøjerne

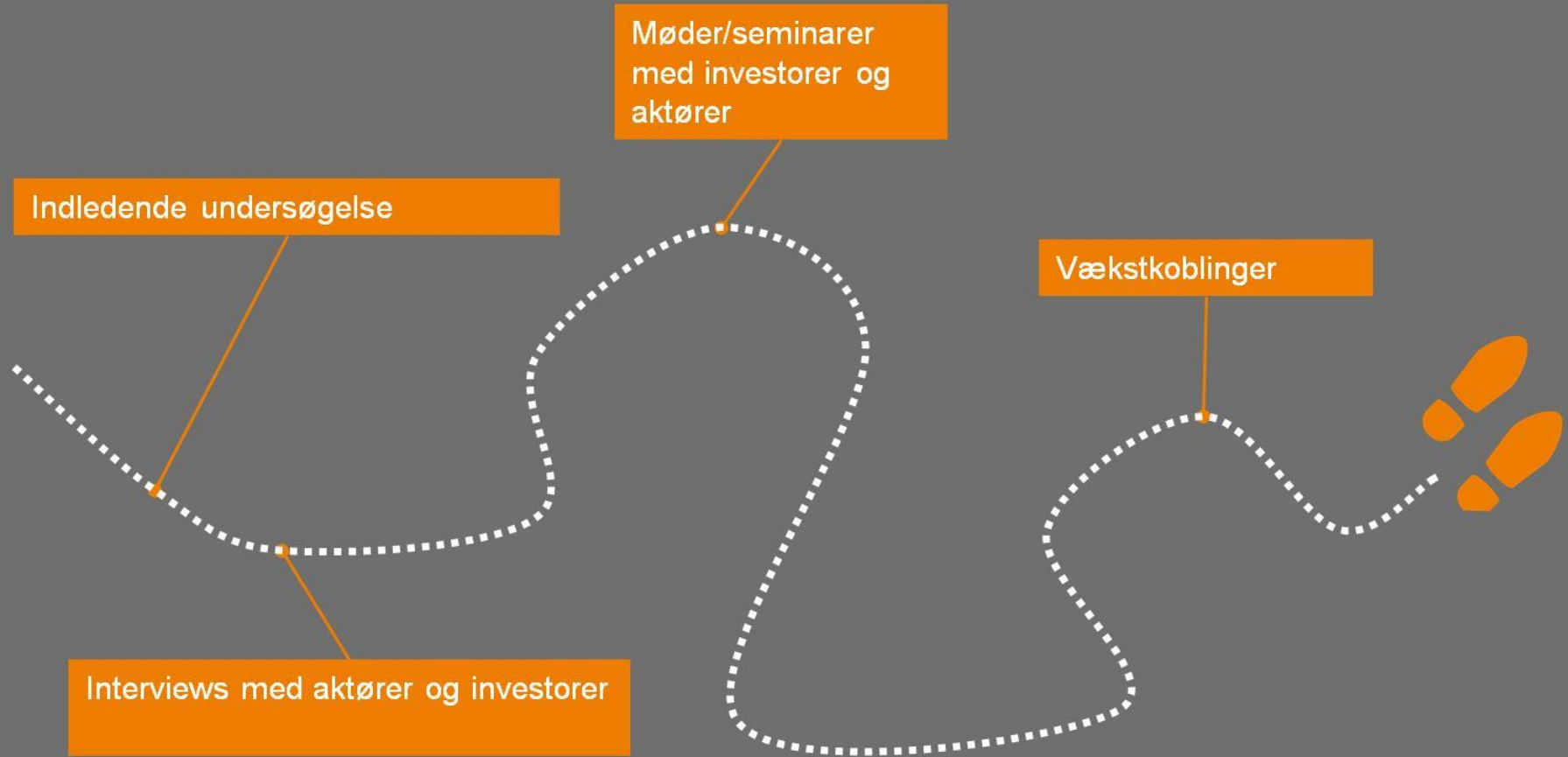
# Præsentation

---

- » Bordet rundt
- » Jesper C. Sort
- » Institut for økonomi og ledelse samt CREBS
- » PhD Studerende indenfor Business angels og investeringsmiljøet omkring dem
- » Projektleder for Vækstkoblinger
- » Tidligere arbejdet med udvikling og sammensætning af virksomheder som produkt/projekt udviklede i netværk.

# Vækstkoblings processen

---



# Vækstkoblingsfakta

|                                                                                                                           |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Antal virksomheder involveret</b>                                                                                      | <b>19</b>                |
| <b>Antal investorer - kontaktflade (pr. mail, nyheder eller lignende)</b>                                                 | <b>60</b>                |
| <b>Antal investorer involveret</b>                                                                                        | <b>16</b>                |
| <b>Antal eksterne interessenter involveret (Erhvervscentre, Væksthus NJ, mm.)</b>                                         | <b>Ca. 40</b>            |
| <b>Målbart "outreach" via konferencedeltagere mm.</b>                                                                     | <b>Ca. 150</b>           |
|                                                                                                                           |                          |
| <b>Antal Vækstkoblinger afholdt</b>                                                                                       | <b>10</b>                |
| <b>Succesfulde Vækstkoblinger</b>                                                                                         | <b>2</b>                 |
| <b>Virksomheder som er i forhandlinger</b>                                                                                | <b>2</b>                 |
| <b>Virksomheder som har fået tilbudt "anden hjælp" (advisory board mm.) – og som kunne tyde på en investering på sigt</b> | <b>5</b>                 |
|                                                                                                                           |                          |
| <b>Direkte kapital tilført:</b>                                                                                           | <b>Ca. 2,8 millioner</b> |
| <b>Virksomheder som forhandler</b>                                                                                        | <b>Ca. 3,5 millioner</b> |
| <b>Kapital hentet udenfor en Vækstkobling men efter involvering</b>                                                       | <b>Ca. 7,5 millioner</b> |
|                                                                                                                           |                          |
| <b>Forskningsinterviews foretaget</b>                                                                                     | <b>30</b>                |
| <b>Konference deltagelse (hvor VK har været præsenteret)</b>                                                              | <b>2</b>                 |
| <b>Gruppe interviews (Vækstkoblinger arrangementer ikke medtaget)</b>                                                     | <b>6</b>                 |
| <b>Styregruppemøder afholdt (inkl. mødet 16. juni 2014)</b>                                                               | <b>6</b>                 |

# Vækstkoblinger

---

**Nå! Skal vi ikke hellere prøve en proces, hvor to eller flere parter med forskellige krav gennem en kommunikation forsøger at skabe et resultat?**



## Business angels



# For uklart hvordan nye investorer kommer i gang.

---

Hvor kan de henvende sig?

Hvordan sikres erfaringsoverførsel?

Hvad forventes der af en ny investor?



Kan succes  
overføres?

Hvordan kan de "rigtige"  
netværk opnås?

Hvordan finder de relevante virksomheder?

# Forskellige grupperinger af Business Angels i Nordjylland

---

Kompleks marked med mange forskellige interessenter og aktører

Business Angels har nogle meget unikke træk

Der dannes nogle mønstre af fælles træk, når de inddeles i grupperinger, hvor vi har valgt:



BA som interesserer sig for start-up/nye virksomheder

- Finder virksomheder gennem personlig netværk
- Forretningsplan / markedsanalyser
- Fremtidspotentiale

BA som interesserer sig for etablerede virksomheder

- Finder virksomheder gennem personlig netværk
- Regnskabsanalyser
- Optimerings muligheder

*Stor enighed omkring udfordringerne og problematikkerne på markedet*

# For meget tidsspilde med de indledende screeninger

---

Alle investorer er enige om, at den indledende screening er det "største tidsspilde"

Ofte bruges der for meget tid på virksomheder, som ikke er relevante

Virksomheder sender "dårlige" forretningsplaner, som ikke er målrettet investorerne

Virksomhederne formår ikke at formidle det rette budskab til investorer

Virksomhederne tænker ofte ikke over, hvorfor de sender til netop denne investor eller investor type



Disse emner er det oftest omtalte, når Business Angels snakker om tidsspilde som et af deres største problemer

# Forskellige indgangsvikler til at analysere en virksomhed

---

Business Angels bruger mange forskellige værktøjer  
Alt fra mave fornemmelser til komplicerede formler

Eksisterende fælles (f.eks. Online) værktøjer bliver kun  
benyttet i meget ringe grad

De mangler dog stadig relevante redskaber specielt:

- Vurderer potentialet i en virksomhed
- Vurderer værditilbuddet i en virksomhed
- Hvorvidt investeringsbehovet er realistisk
  - Kan det løfte virksomheden op på det ønskede niveau
- Er virksomheden gearet til at der kommer en investor ind



# Hvordan kan Vækstkoblinger imødekomme disse udfordringer?

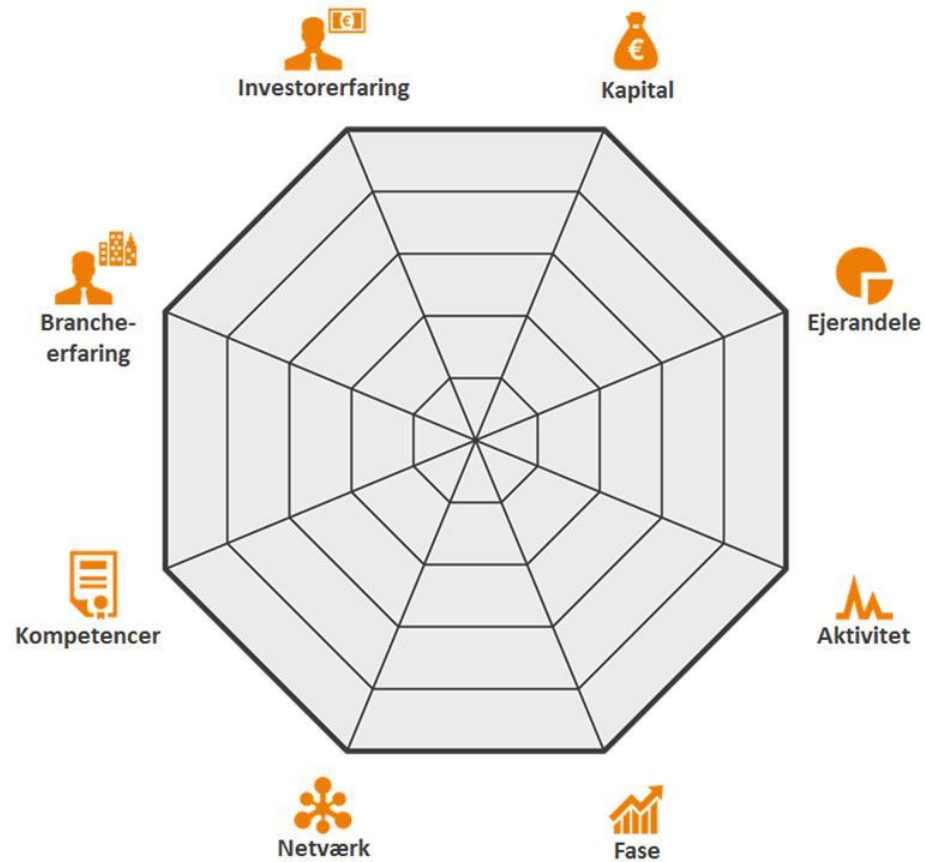
---



# Investordiamant

Komplementær

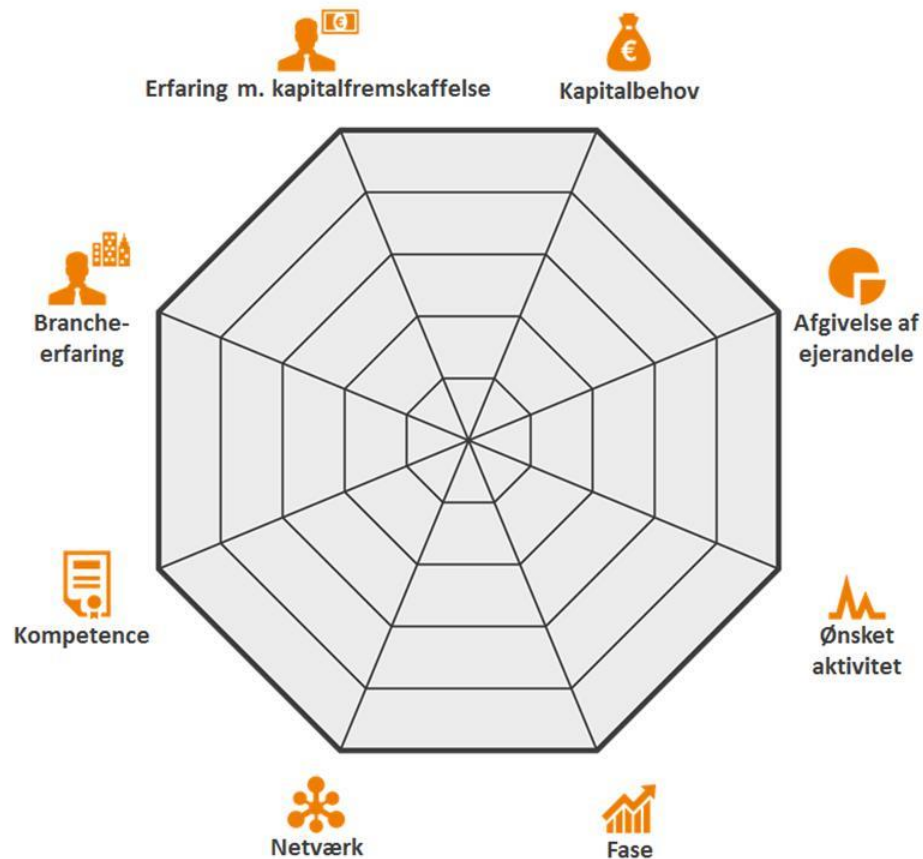
Match



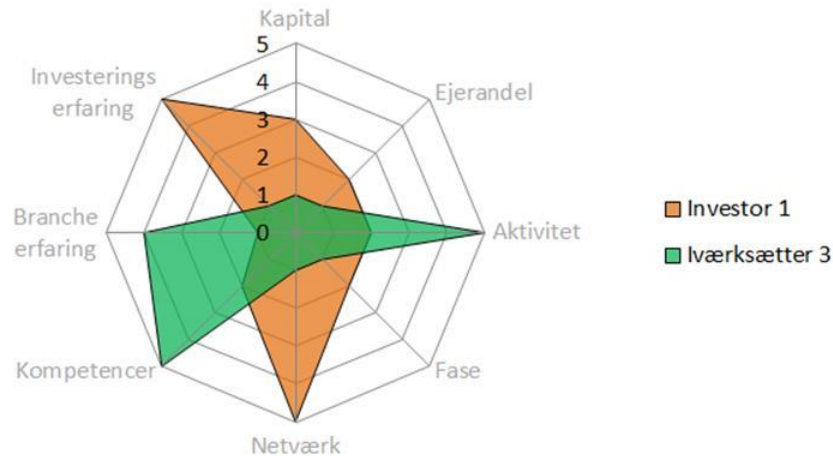
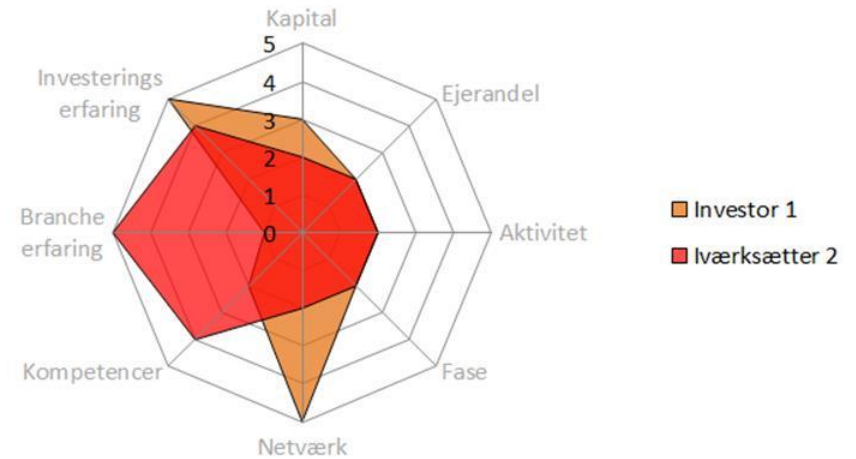
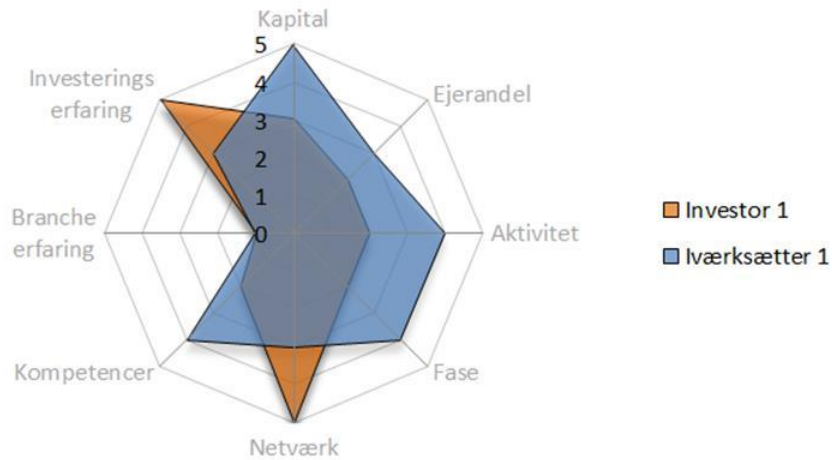
# Iværksætter/virksomhedsdiamant

Komplementær

Match



# Eksempel på matchmaking



# Succesfuld Vækstkobling

---

Virksomhed som havde interessant produkt, et godt team og nogle spændende idéer, men manglede ledelse, salg og kapital.

## 4 BA's inviteret (efter matchmaking)

- 1) Har ført mange virksomheder fra tidlig stadige til vækst
- 2) Viden om et af markederne som kunne være interessant
- 3) Havde styr på en gren af produktet som kunne videreudvikles
- 4) Havde styr på at skalere produktionen og andet marked

# Udfordringer forud for mødet mellem virks. og investor

---



# Mange typer af virksomheder og forretningsplaner

---



# Forretningsplaner

---

- Executive summary
  - Purpose of the plan
  - Organisation
  - Owner
  - Management
  - People
  - Product/Service
  - Life cycle
  - Copy right
  - Market analysis
  - Market segments
  - Market Strategy
  - Background
  - Financial data
- Time to market
- Experience
- Structure
- Milestones
- Funding needed
- Cash flow

# Forretningsplaner/informationer og Business angels

---

## Fra workshop:

- Økonomiske data - for at danne sig et overblik
- Værdiskabelse – hvad er unikt og hvordan skaber det værdi
- Virksomhedsbeskrivelse – for at forstå det generelle
- Organisation/ledelse – hvilke mennesker står bag virksomheden
- Kunder/markedet – hvad er mulighederne

## Fra interviews:

### Om etablerede virksomheder:

- Regnskabsanalyse
- Businesscase/forretningsplan
- Økonomisk støtte
- Skygge analyse af ansatte

### Om opstarts virksomheder:

- Markedsforhold
- Businesscase/forretningsplan
- Værdigrundlag fra ledelse
- Muligheder for internationalisering
- Fremtidspotentiale i virksomheden

© Center for Research Excellence in Business models  
05-08-2014  
Side 21



## Brugen af BMC som faciliterende værktøj

---



# Vækstkoblingsarrangementerne

---

- » Vigtigt med en facilitator som kan bygge bro
- » Investorerne er gået fra arrangementerne med tilfredshed, såfremt matchningsdiamanten er blevet benyttet
- » 9 ud af 10 virksomheder fik tilbud i en eller anden form fra investorerne
- » For nye virksomheder er dette en proces som kan strække sig over længere tid, men der bliver skabt kompetente netværk omkring virksomhederne
- » Alle virksomheder kan have gavn af at få en forløb, hvor de får deres præsentation kigget i gennem og målrettet til den rette investor

# Vækstkoblinger i fremtiden?

---

Tak for jeres tid

