



**VIDENCENTRET FOR LANDBRUG**

# **Dynamisk Strategi 2,0 - Inspirationsdag for rådgivere**

**VFL d. 9. december**

**Specialkonsulent  
William S. Andersen**



# Projektgruppen bag Dynamisk Strategi byder velkommen



**Kristian**



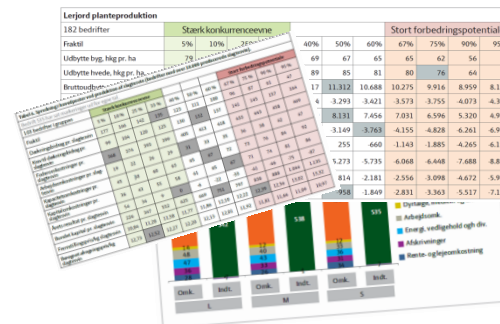
**Jette**



**Lene**



**William**



# Dynamisk Strategi 2,0

## Dynamisk Strategi

Få overblik over din virksomhed

Lars Landmand  
Bondegårdsvej 12  
1234 På landet

Lars Landmand  
Tlf 1234 5678  
nn@nnnnn.dk

- **Dynamisk Strategi kan tilpasses de fleste situationer**
- **Vi vil præsentere en måde at gennemføre processen på**
- **DLS vil om lidt præsentere deres erfaringer**

# **Analysen og dagens program**

# Forventningsafstemning

## Erfa-dag Dynamisk Strategi

Forventninger til dagen:

### Diskuter 2&2

1. Hvad fik mig til at komme i dag?
2. Hvis det bliver en god dag, hvad har jeg så taget med?

Handlingsplan:



# Hvorfor stiller vi spørgsmål?



# Konceptet – de 4 møder

# Vi har en fælles udfordring

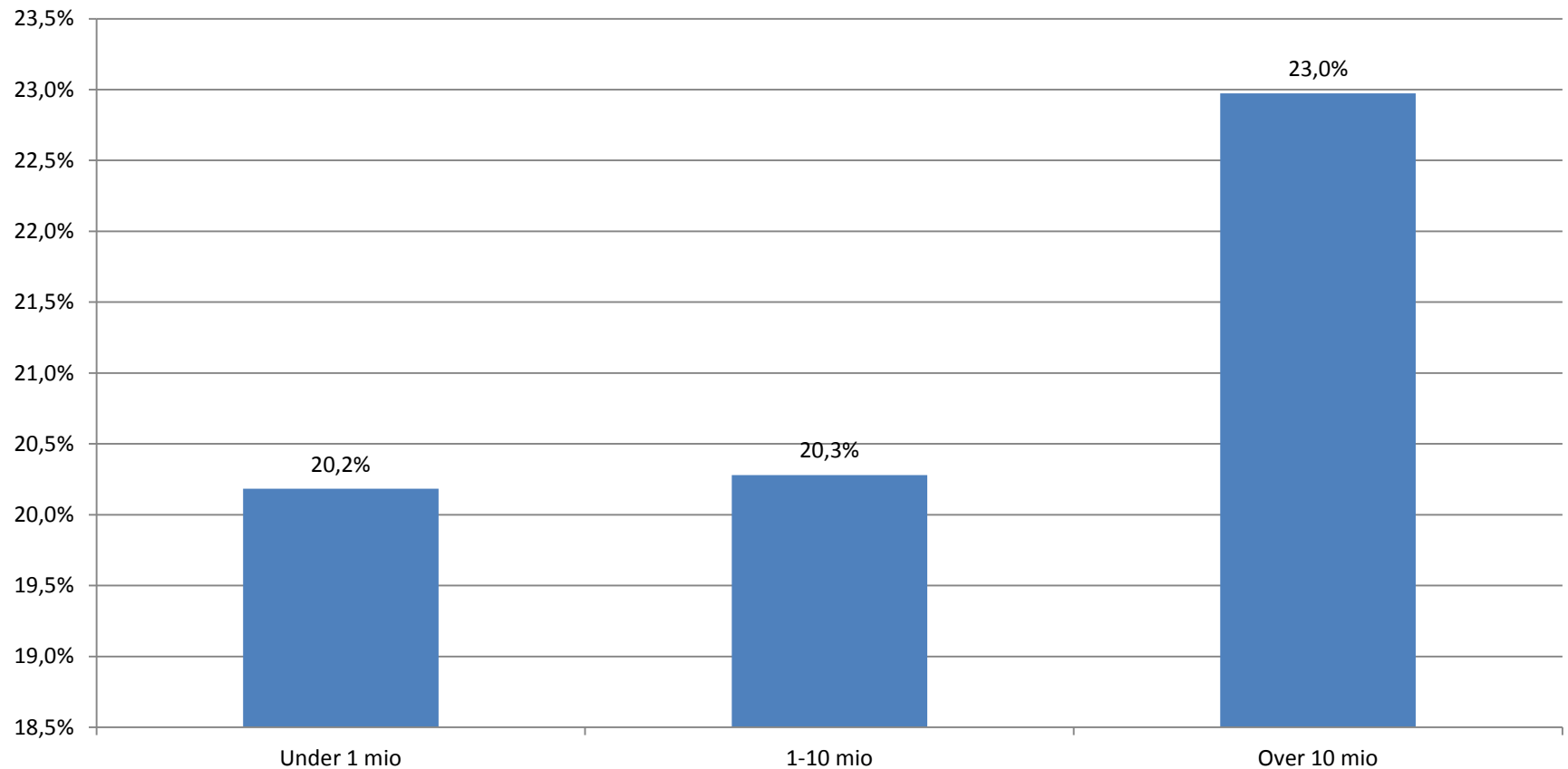
## 20,2 % har en nedskrevet strategi

- **Sjælland**
  - 20,8 %
- **Fyn**
  - 19,5 %
- **Syddjylland**
  - 18,0 %
- **Midt-vest**
  - 19,9 %
- **Midt-øst**
  - 17,2 %
- **Nordjylland**
  - 26,3 %

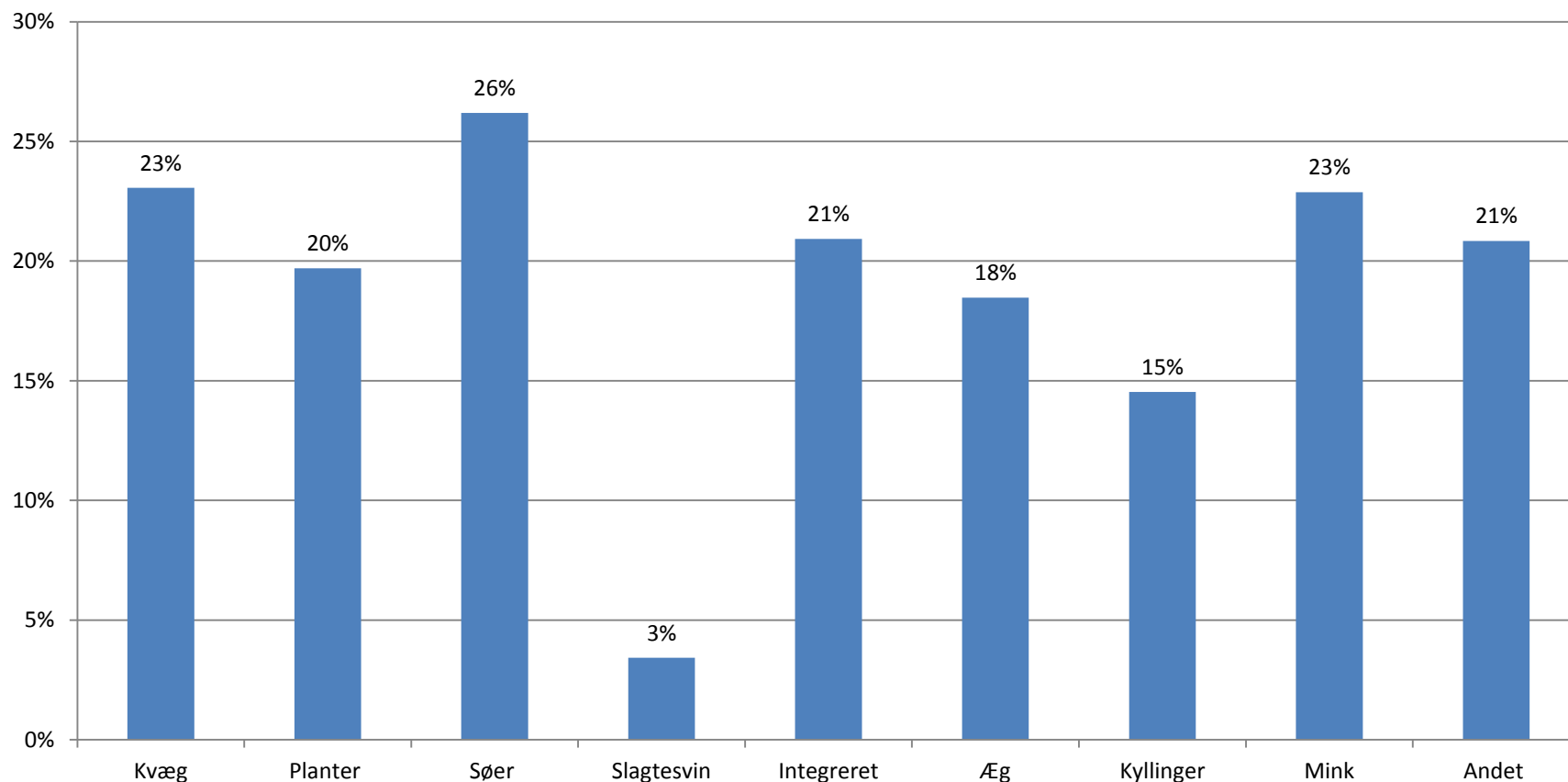




# Bedrifternes størrelse - Omsætning

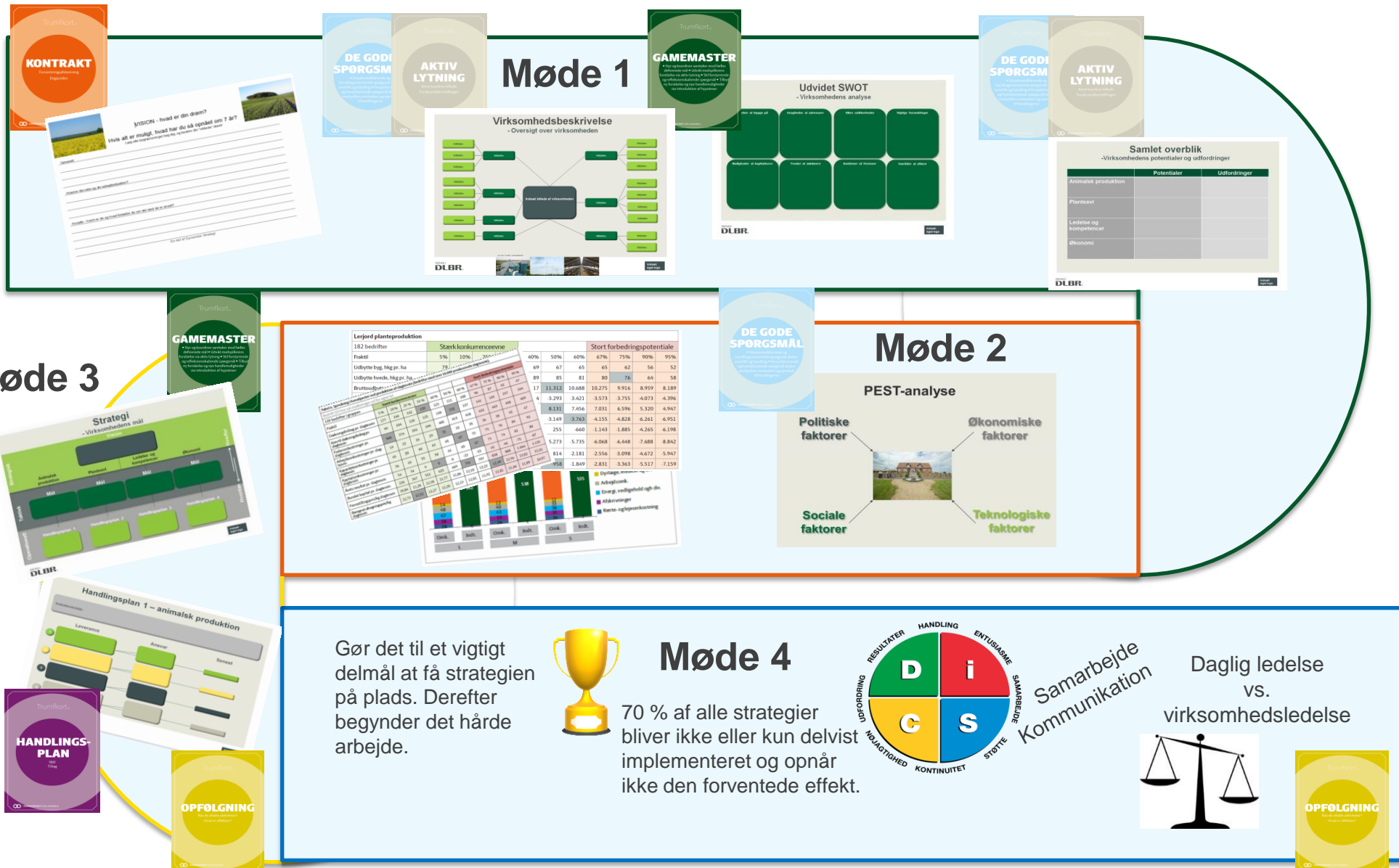


# Driftsgrene med en nedskrevet strategi



# Dynamisk Strategi 2.0

## - Landmandens vej igennem de fire møder



**KONTRAKT**  
Virksomhedsplanlægning

**MØDE 1**  
KONTRAKT

**VISION - hvad er din drøm?**  
Hvis alt er muligt, hvad har du så opstillet om 7 år?  
Hvad vil du gerne opnå om 7 år? (Hvad vil du gerne opnå om 7 år?)

**DE GODE SPØRSMÅL**  
Aktiv lytning

**Møde 1**

**Virksomhedsbeskrivelse**  
- Oversigt over virksomheden

**Udvidet SWOT**  
- Virksomhedens analyse

**GAMEMASTER**  
Virksomhedsplanlægning

**Samlet overblik**  
- Virksomhedens potentialer og udfordringer

	Potentialer	Udfordringer
Animalsk produktion		
Plantebav		
Ledelse og kompetencer		
Økonomi		

**DE GODE SPØRSMÅL**  
Aktiv lytning

**Møde 2**

**PEST-analyse**

Politiske faktorer  
Økonomiske faktorer  
Sociale faktorer  
Teknologiske faktorer

**Møde 3**

**GAMEMASTER**  
Virksomhedsplanlægning

**Strategi**  
- Virksomhedens mål

**Handlingsplan 1 - animalsk produktion**

**HANDLINGSPLAN**  
Virksomhedsplanlægning

**DE GODE SPØRSMÅL**  
Aktiv lytning

**Møde 2**

**Lerjord planteproduktion**

182 bedrifter	Stærk konkurrenceevne			Stort forbedringspotentiale						
	5%	10%	20%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Fraktil	89	87	85	85	82	56	52			
Lidtynde slag, klager fra	89	85	81	80	76	64	58			
Lidtynde brede, klager fra	12	11.312	10.688	10.275	9.916	8.959	8.189			
Bredt/bredt	4	3.293	3.421	3.573	3.755	4.073	4.396			
Stærk konkurrenceevne				8.131	7.454	6.596	5.320	4.947		
Stort forbedringspotentiale				3.149	3.763	4.155	4.828	6.261	6.951	
Fraktil				255	660	1.143	1.885	2.265	4.198	
Lidtynde slag, klager fra				5.273	5.735	6.068	6.468	7.688	8.842	
Lidtynde brede, klager fra				814	2.181	2.556	3.098	4.672	5.947	
Bredt/bredt				958	1.849	2.831	3.363	5.517	7.159	

**Møde 4**

Gør det til et vigtigt delmål at få strategien på plads. Derefter begynder det hårde arbejde.

**OPFØLGNING**  
Virksomhedsplanlægning

70 % af alle strategier bliver ikke eller kun delvist implementeret og opnår ikke den forventede effekt.

**OPFØLGNING**  
Virksomhedsplanlægning

**OPFØLGNING**  
Virksomhedsplanlægning

Samarbejde  
Kommunikation

Daglig ledelse vs. virksomhedsledelse

**OPFØLGNING**  
Virksomhedsplanlægning

## Hvorfor nyt forløb med 4 møder

- 2 plenummøder giver mulighed for:
  - Plenumdiskussioner af f.eks. omverden og ledelse
  - At løfte landmandens forståelse for nøgletal
  - Sætte fokus på implementeringsopgaven
  - Yderligere aktivere landmanden i hans strategiarbejde til en lav pris for landmanden
- 45 dage med strategisk fokus
  - Vi vil skabe en tilpas forstyrrelse
  - 12 gange refleksion – før, under og efter de 4 møder.

# Dynamisk Strategi 2,0

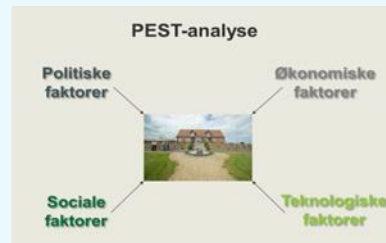
## - Landmandens vej igennem de fire møder

### Møde 1



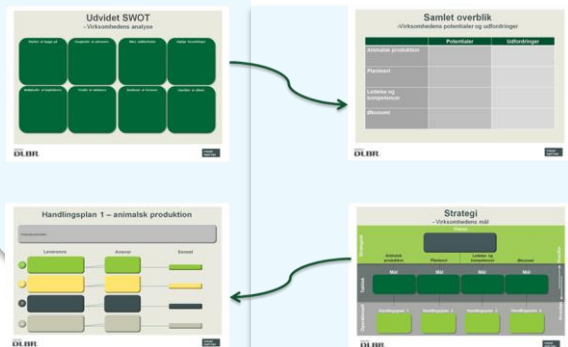
3 timer på bedriften

### Møde 2



Fra kl 9.30 til kl 14.30

### Møde 3



3 timer på bedriften

Fra kl 9.30 til kl 14.30

### Møde 4



Samarbejde  
Kommunikation

Daglig ledelse  
vs.  
virksomhedsledelse



## Hvorfor et nyt strategiforløb med 4 møder

- Ekstra fokus på de svære ting
  - Erkende strategiske forandringsbehov samt sætte handling på dem
  - Hvad kræver omverdenen af mig og min virksomhed
  - Sætte ord på sine personlige forandringsparametre
  - Balance mellem daglig ledelse og virksomhedsledelse
  - Udarbejdelse af handlingsplaner, hvor der er taget aktiv stilling til opfølgning
  - Implementering – måske det sværeste.

# Hvordan igangsættes strategiprocesen?

- Vælg jeres målgruppe
  - Unge, der gør klar til vækst – få startet rigtigt
  - Landmænd, der er klar til næste kvantespring
  - Afvikling om 5 år – vælg den rigtige strategi
  - ?
  
- Aftale med f.eks. 8 landmænd
  - Reserver kalendertid
  - Formiddag møde på 3 timer
  - Eftermiddag renskrivning

## Respekt for kalender

Med god planlægning kan 2 – 3 rådgivere gennemføre mindst 8 dynamiske strategiforløb på under 2 måneder.

Møde 1	Møde 2	Møde 3	Møde 4
01.02.201x	19.02.201x	22.02.201x	15.03.201x
02.02.201x		23.02.201x	
03.02.201x		24.02.201x	
05.02.201x		26.02.201x	
08.02.201x		01.03.201x	
09.02.201x		02.03.201x	
10.02.201x		03.03.201x	
12.02.201x		08.03.201x	



# DLS – deres erfaringer med konceptet



**VIDENCENTRET FOR LANDBRUG**

Økonomi & Virksomhedsledelse

# Den Udvidet Swot



PARTNER I  
**DLBR**®

# Udvidet SWOT

## - Virksomhedens analyse

### Styrker at bygge på

Hvad er vi gode til i dag?  
Hvad fungerer godt?  
Hvor er vi bedre end de andre?

### Svagheder at adressere

Hvad er vi ikke gode til i dag?  
Hvor er vi svagere end de andre?  
Er der noget, vi er dårlige til?

### Sikre usikkerheder

Hvad ved vi ikke?  
Hvad skal vi blive klogere på?

### Vigtige forandringer

Er der noget, vi ved, at vi skal forandre?  
Er der nogle forandringer, som vi ved kommer?

### Muligheder at kapitalisere

Hvilke overordnede muligheder kan vi se for os?  
Hvad kan vi blive bedre til?  
Hvad gør vi ikke i dag?

### Trusler at minimere

Er der noget, vi skal tage os i agt for?  
Hvad kan bremse os?

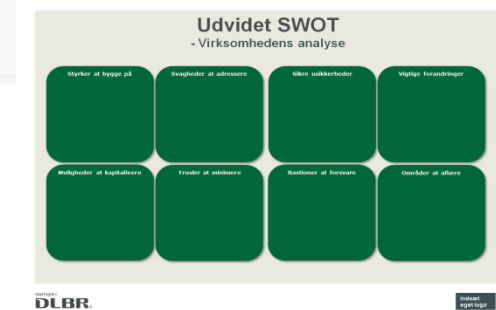
### Bastioner at forsvare

Hvad må vi bare ikke ændre ved?  
Hvad vil vi slås for?

### Områder at aflære

Hvad hæmmer os?  
Hvad skal vi stoppe med at gøre?

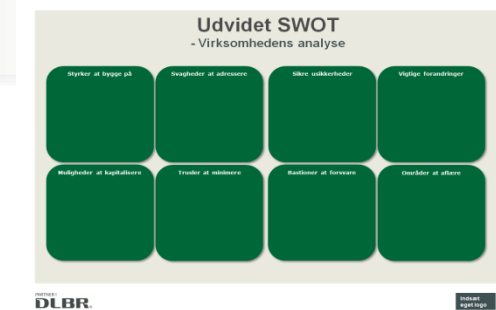
# Udvidet Swot



## ○ Hvad er den Udvidet Swot?

- Den udvidet swot er opbygget på baggrund af den almindelige SWOT analyse, herunder Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler.
- Modellen er udviklet i samarbejde med Hildebrandt & Brandt.
- Erfaringer og gode oplevelser med modellen i VFL bl.a.
  - Projekt Værditilvækst.
  - Uddannelsen Strategi & Forretningsudvikling.
  - projekt virksomhedsrådgivning.
  - mv.

# Udvidet Swot



## ○ Hvorfor? (opnå eller undgå)

- Gøre brug af den Udvidet Swot egenskaber som procesværktøj til at finde frem til landmandens reelle pains, som er grundlaget for en god strategisk analyse.
- Den Udvidet Swot er grundlag for en mere dokumenteret og analytisk tilgang til den strategiske analyse ift. til Dynamisk Strategi version 1.0.
- Analyse til at beskrive virksomhedens konkurrence-, ledelsesmæssige situation og forandringsbehov eller -muligheder
- Både fokusgruppen og vores effektanalyse fra foråret har peget i retningen af, at Dynamisk Strategi version 2.0 skal indeholde mere analyse

# Udvidet SWOT

## - Virksomhedens analyse

Eksempel

### Styrker at bygge på

1. LL er meget bevidst om sine styrker og svagheder
2. Velfungerende daglig ledelse
3. Gode sparringspartnere og en bestyrelse der udfordrer

### Svagheder at adressere

1. Skabe den nødvendige likviditet
2. Skabe rum for strategisk ledelse
3. Afdragsfrihed på realkreditbelåning udløber

### Sikre usikkerheder

1. Svinenoteringen
2. Kornpriserne

### Vigtige forandringer

1. Mere tid på kontoret i fremtiden
2. Udarbejdelse af testamente

### Muligheder at kapitalisere

1. Rapportering - øget fokus på rapportering fra stald til bestyrelse

### Trusler at minimere

1. Tage stilling til renteutviklingen - hvad gør vi? (Variabel eller fast)

### Bastioner at forsvare

1. Vores familie
2. Vores værdisæt
3. Vores virksomhed som er gået i generationer siden 1868

### Områder at aflære

1. Rekruttering af kommende medarbejder - vigtigt at ansætte de rigtige

# Udvidet SWOT

## - Virksomhedens analyse

### Styrker at bygge på

Hvad er vi gode til i dag?  
Hvad fungerer godt?  
Hvor er vi bedre end de andre?

### Svagheder at adressere

Hvad er vi ikke gode til i dag?  
Hvor er vi svagere end de andre?  
Er der noget, vi er dårlige til?

### Sikre usikkerheder

Hvad ved vi ikke?  
Hvad skal vi blive klogere på?

### Vigtige forandringer

Er der noget, vi ved, at vi skal forandre?  
Er der nogle forandringer, som vi ved kommer?

### Muligheder at kapitalisere

Hvilke overordnede muligheder kan vi se for os?  
Hvad kan vi blive bedre til?  
Hvad gør vi ikke i dag?

### Trusler at minimere

Er der noget, vi skal tage os i agt for?  
Hvad kan bremse os?

### Bastioner at forsvare

Hvad må vi bare ikke ændre ved?  
Hvad vil vi slås for?

### Områder at aflære

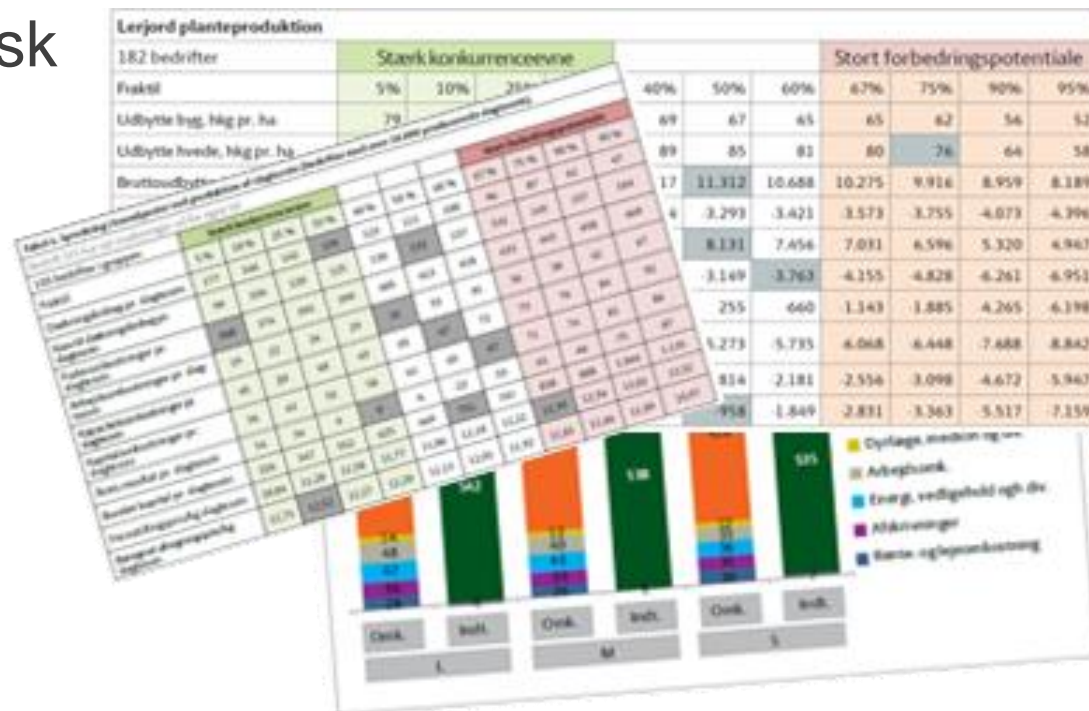
Hvad hæmmer os?  
Hvad skal vi stoppe med at gøre?

# Potentialeanalyse

- En vigtig del af den interne virksomhedsanalyse

Findes i 4 udgaver

1. Mælkeproduktion – Konventionel
2. Mælkeproduktion - Økologisk
3. Svineproduktion
4. Planteproduktion





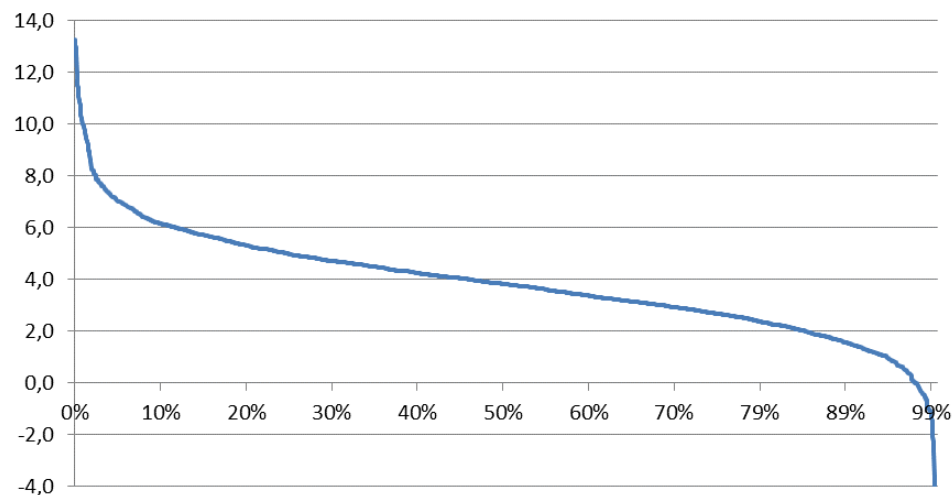
## Hvad består potentialeanalysen af?

- 12 siders forberedelse, hvor landmanden skal reflektere over sin strategiske konkurrenceevne
- Forberedelsen anvendes på møde 2, hvor halvdelen af plenummødet fokuserer på forståelse og anvendelse af nøgletalsbegreberne
- Analysen består af 3 fokusområder
  1. Afkastningsgraden vist som spredningsanalyse
  2. Fraktilanalyse
  3. Detaljeret opstilling af fremstillingsprisen

# Afkastningsgraden

## - Et langsigtet nøgletal

**Afkastningsgrad**



Sidste år	Dine Tal	Eksempel
Resultat af primær drift		1.289.850
Afkoblet EU-støtte		676.808
Anden indtjening		0
Forpagtningsafgift mv.		-952.937
Aktiver ultimo		41.277.533
<b>Afkastningsgrad</b>		<b>2,5 %</b>

# Fraktilanalysen

Tabel 1. Konventionel mælkeproduktion, stor race, alle malkesystemer – 467 bedrifter i gruppen

Fraktil	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale				
	5 %	10 %	25 %	33 %	40 %	50 %	60 %	67 %	75 %	90 %	95 %
Kg EK mælk pr. årsko leveret	11.052	10.676	10.124	9.915	9.796	9.603	9.384	9.264	9.087	8.624	8.309
Dækningsbidrag pr. årsko	16.401	15.517	14.137	13.697	13.200	12.593	12.068	11.733	11.089	9.632	8.448
Krav til dækningsbidrag pr. årsko	8.925	9.483	10.479	10.880	11.275	11.701	12.104	12.468	13.111	14.440	15.366
Kapacitetsomkostninger pr. årsko	5.072	5.448	6.144	6.369	6.600	6.973	7.381	7.645	7.933	8.819	9.236
Kapitalomkostninger pr. årsko	2.731	3.186	3.801	4.049	4.315	4.619	5.039	5.299	5.544	6.588	7.525
Årets resultat pr. årsko	4.841	3.901	2.380	1.898	1.500	818	260	-193	-985	-2.690	-3.940
Bundet kapital	32.828	38.341	44.494	47.881	50.484	54.911	58.663	61.757	65.076	78.510	86.172
Fremstillingspris pr. kg EK mælk	2,36	2,43	2,59	2,64	2,68	2,75	2,80	2,84	2,93	3,13	3,25

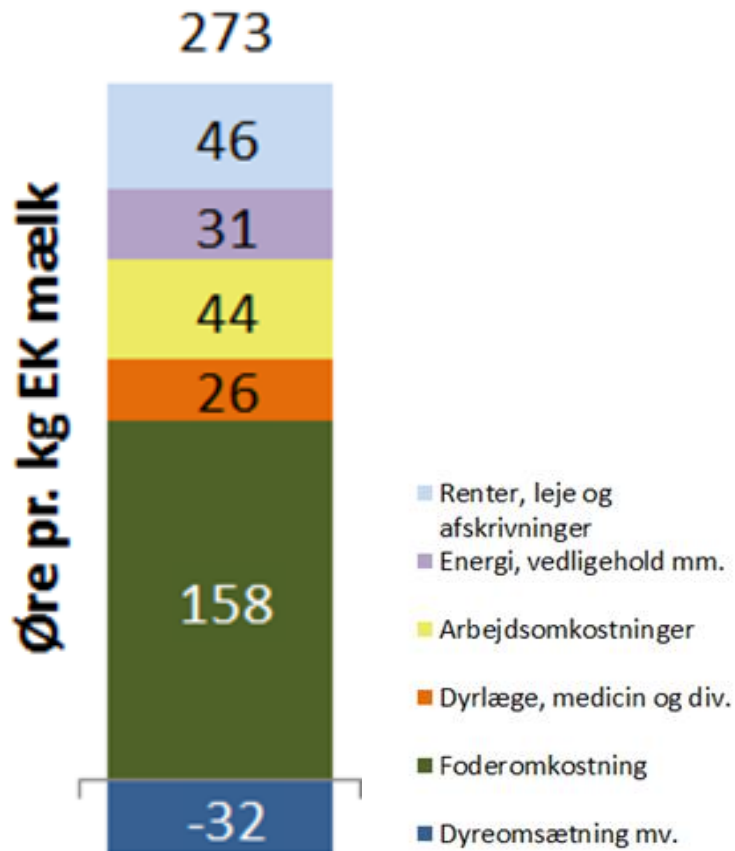
Hvor ser du potentialer for den kommende udvikling af din bedrift - mælkeproduktion?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

# Fremstillingsprisen

## - forstå den og brug den

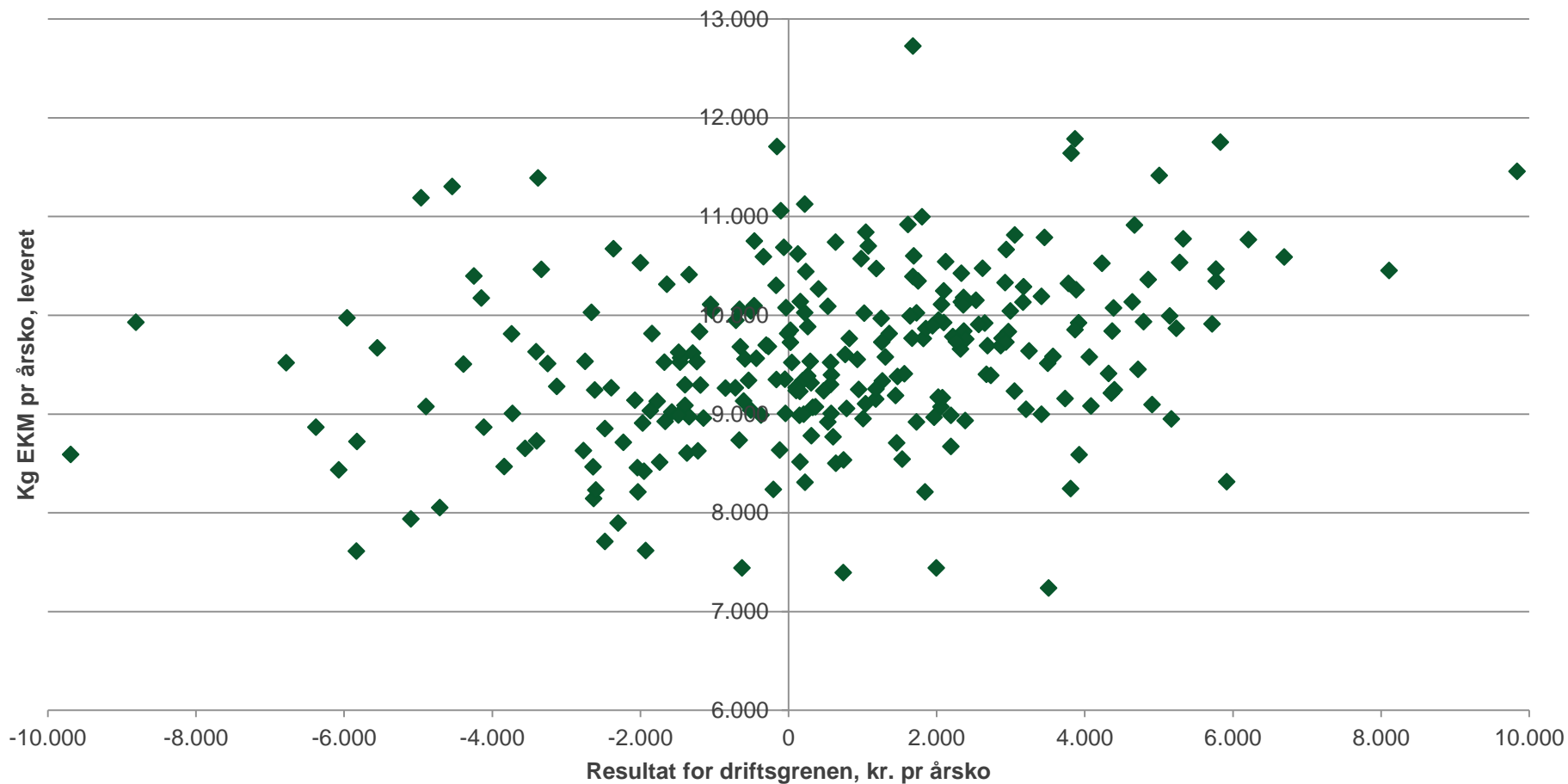


	Eksempel	Mine tal
Dyreomsætning og andre indtægter	-32	
Foderomkostning	158	
Dyrlæge, medicin og div.	26	
Arbejdsomkostninger	44	
Energi, vedligehold mm.	31	
Renter, leje og afskrivninger	46	
<b>Fremstillingspris pr. EKM</b>	<b>273</b>	

# Hvorfor fokus på nøgletal i strategiarbejdet?

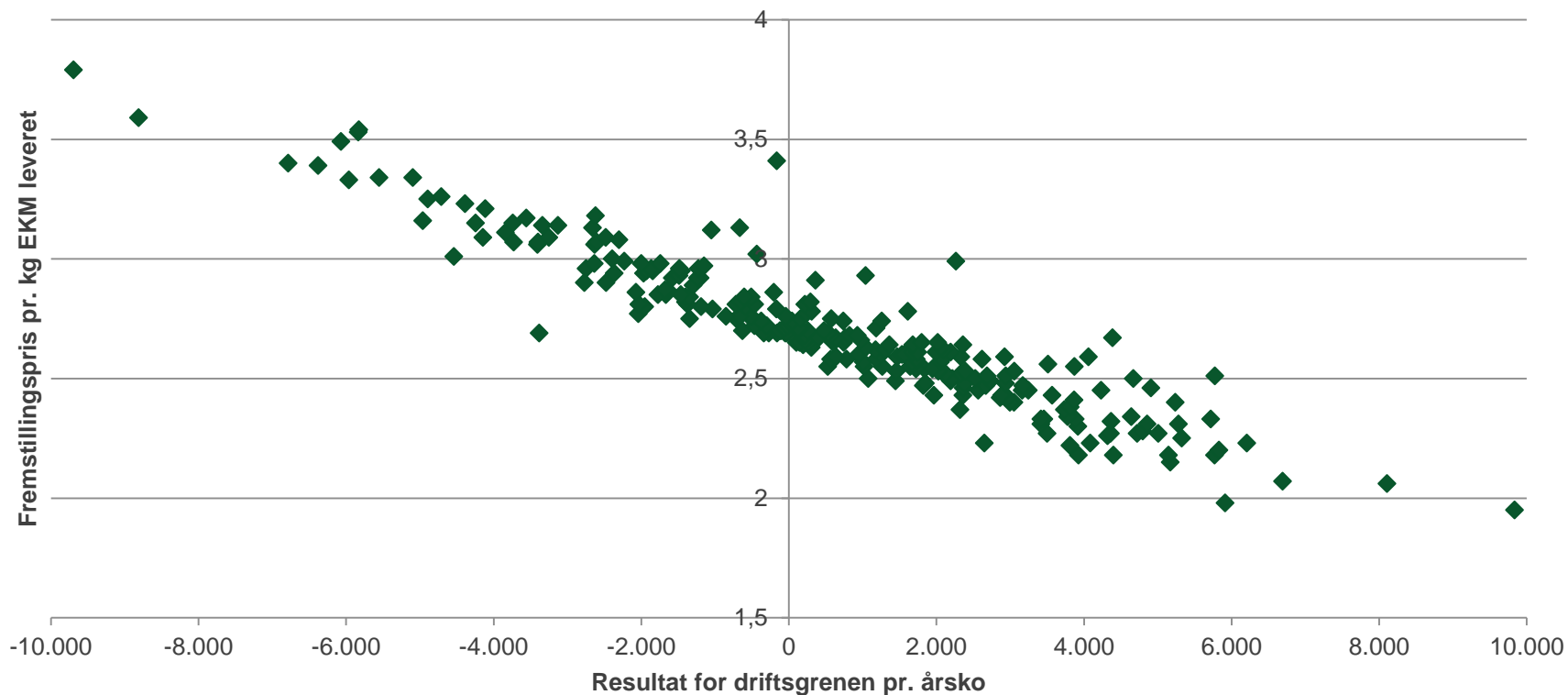
- Udarbejde en strategi, som forholder sig til virksomhedens reelle strategiske forandringsbehov
  - Vi skal forholde os til sagens kerne
- Behov for gode taktiske mål i strategiprocessen
  - Fremstillingsprisen er god af 2 årsager
    1. Den varierer ikke op/ned ved prisudsving på output
    2. Størst sammenhæng med bundlinje

## Sammenhæng mellem ydelse og resultat



# Hvis fokus i stedet er på...

## Sammenhæng mellem fremstillingspris og resultat



## Hvordan benyttes potentialeanalysen i strategiprocessen?

- Driftsgrensanalyserne skal udarbejdes før strategiprocessen opstartes
- I skal udfylde potentialeanalysen før første møde, hvor den afleveres som forberedelsesmateriale
- På møde 2 (plenum) diskuteres forståelsen og anvendelsen af de forskellige nøgletal



# Ugens resultater

	Plan	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	38	39
Foringer ialt	52	50	67	50	65	53	55	62	62	58	63	60	56	62	61	58	61
Levende fødte ialt	806	898	1224	963	1187	940	956	1111	1123	1026	1085	1053	1033	1115	1038	1003	1160
Levende fødte / Kuld	17,5	18,0	18,3	19,3	18,3	17,7	17,9	17,9	18,1	17,7	17,2	17,6	17,1	18,0	17,7	17,0	17,7
Dødfødte ialt	78	116															
Dødfødte / kuld	1,8	2,3															
Døde ialt																	
% Døde	9 %	8,0															
Levende fødte / gyfte	15,0	14,5															
Solgte																	
Fraværet / Kuld	12,0																
Vægt	7,0																
Løbninger ialt	56																
omløbere	3																
Frav. søer ikke løbet																	
Tomme i farestald	0																
Døde i kirstald	1																
Døde søer	1																

120 bedrifter i gruppen	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale					
Fraktil	5 %	10 %	25 %	33 %	40 %	50 %	60 %	67 %	75 %	90 %	95 %	
Producerede smågris pr. årso	33,4	32,3	31,1	30,4	30,0	29,7	29,1	28,6	27,8	26,5	25,6	
Dækningsbidrag pr. årso	7.014	6.496	5.738	5.563	5.351	5.152	4.802	4.639	4.482	3.817	3.523	
Krav til dækningsbidrag pr. årso	3.535	3.766	4.266	4.440	4.540	4.738	4.870	4.944	5.037	5.532	5.823	
Foderomkostninger pr. årso	5.340	5.771	6.146	6.270	6.364	6.472	6.836	6.952	7.112	7.629	7.953	
Arbejdsomkostninger pr. årso	1.256	1.342	1.485	1.578	1.639	1.721	1.778	1.864	1.936	2.144	2.188	
Kapacitetsomkostninger pr. årso	2.208	2.310	2.613	2.717	2.814	2.945	3.066	3.133	3.267	3.463	3.833	
Kapitalomkostninger pr. årso	1.108	1.236	1.405	1.513	1.572	1.687	1.841	1.933	1.977	2.398	2.656	
Årets resultat pr. årso	2.266	1.905	1.184	892	664	332	124	-13	-213	-918	-1.242	
Bundet kapital pr. årso	6.038	12.106	15.672	17.046	18.058	20.532	21.456	22.441	24.588	29.039	31.099	
Fremstillingspris pr. smågris	348	365	384	393	396	405	415	424	432	465	481	
Beregnet pris pr. smågris	461	455	439	432	428	424	416	412	405	387	376	



## Bryd målene helt ned til staldkontorniveau

- Medarbejderne skal også forstå, hvilke nøgletal der er vigtige
- Som eksempel (smågriseproduktion):
  - Fravænnede smågrise pr. kuld
- Her er strategiarket "Virksomhedens mål" en central og vigtig del



**VIDENCENTRET FOR LANDBRUG**

Økonomi & Virksomhedsledelse

# Strategiformulering

## Strategi – virksomhedens mål

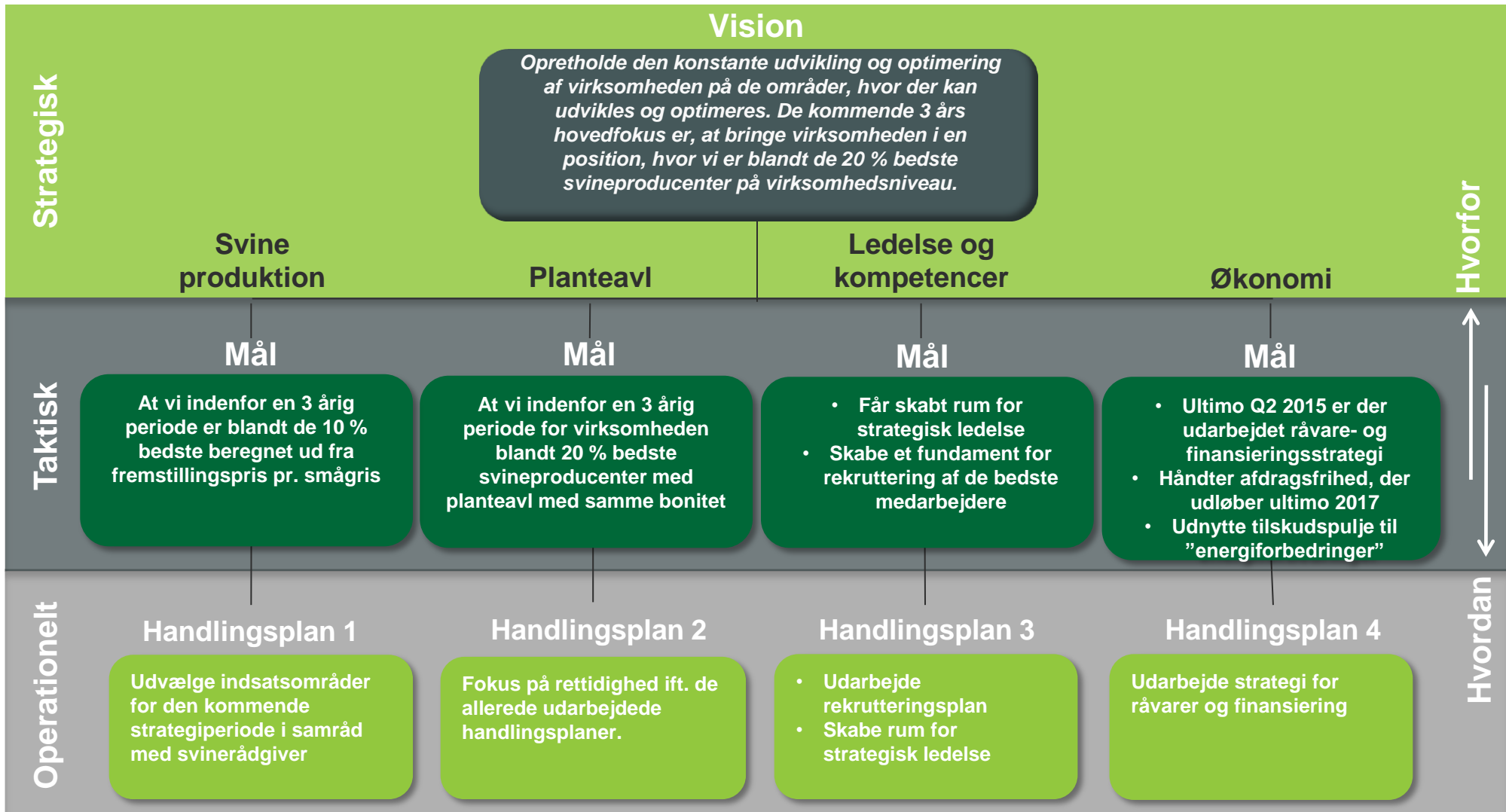


PARTNER I  
**DLBR**®

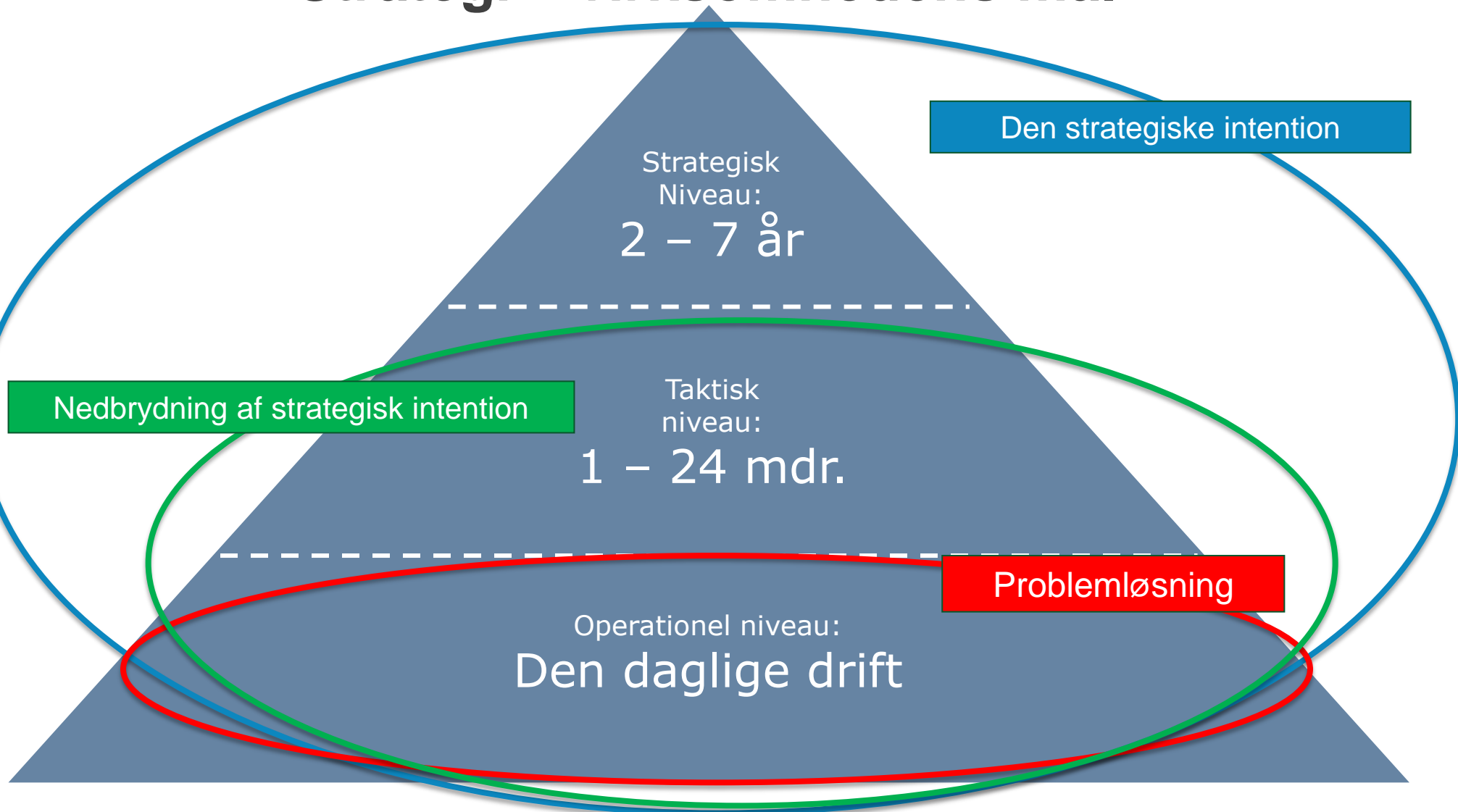
# Strategi år 2017

## - Virksomhedens mål

Eksempel



# Strategi – virksomhedens mål



# Strategi – virksomhedens mål

## ○ Hvad er Strategi – virksomhedens mål

- Procesmæssig går vi fra virksomhedens analyse til virksomhedens mål
- Et målhierarki der visuelt illustrerer, at virksomheden er inddelt i flere niveauer (strategisk, taktiske og operationelt)
- En måde hvorpå at virksomhedens vision bliver nedbrudt i mere konkrete målsætninger



# Strategi – virksomhedens mål



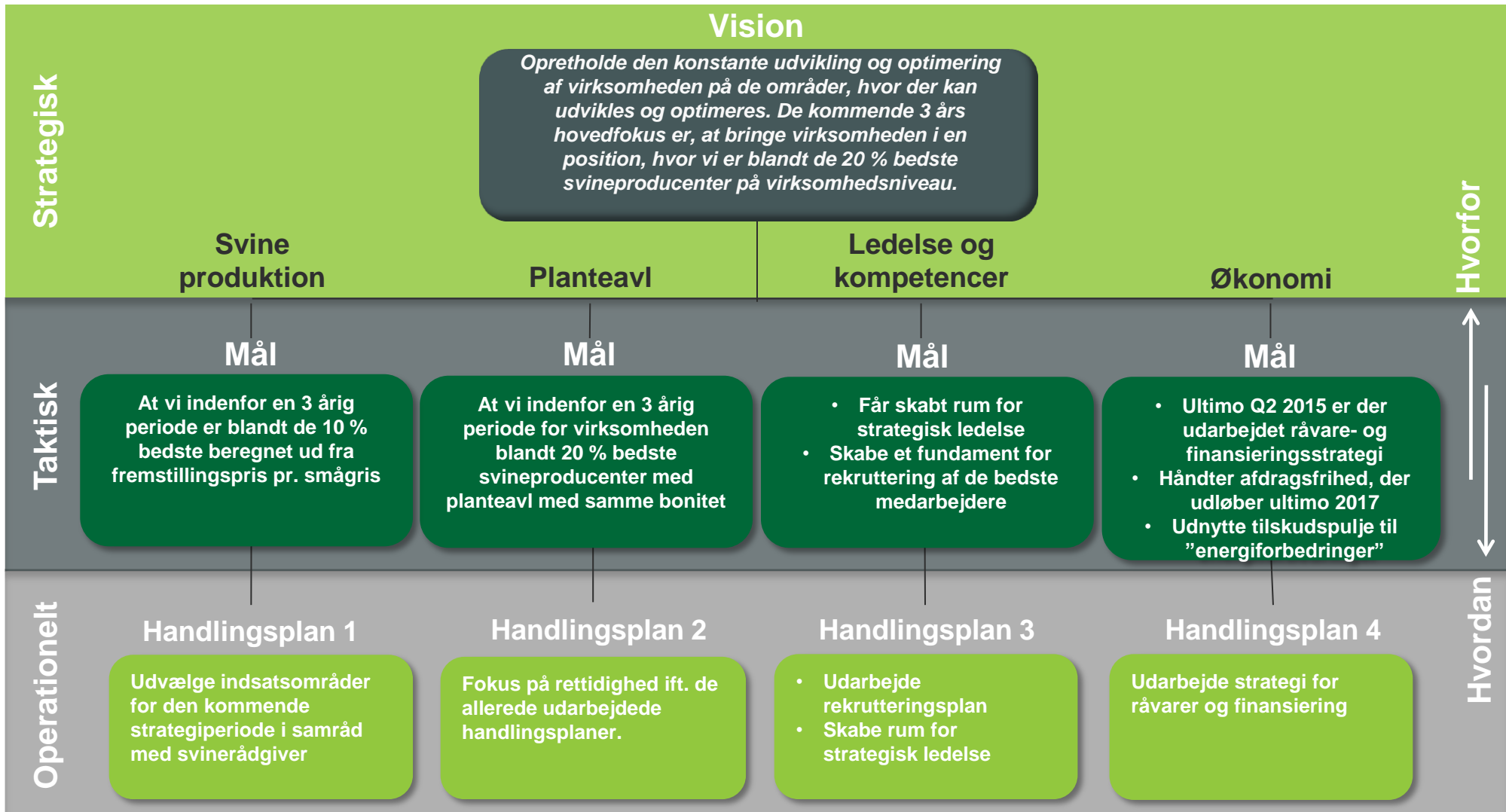
## ○ Hvorfor? (opnå eller undgå)

- Give landmanden et godt overblik over virksomhedens mål
- Modsat det "strategisk kompetencekort" i Dynamisk Strategi version 1.0 er der i version 2.0 kun medtaget emner, som der tages action på
- Rådgiveren får et opfølgingsværktøj, hvorpå det er nemt at navigere i de strategiske, taktiske og operationelle mål i virksomheden
- Et godt illustrativt værktøj som er enkelt at formidle til interessenter

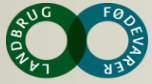
# Strategi år 2017

## - Virksomhedens mål

Eksempel







# Opfølgingsstrategi



# Arketyperne – Hvordan håndterer vi dem?

# Forventningsafstemning

## Erfa-dag Dynamisk Strategi

Forventninger til dagen:

### Individuelt

1. Hvad vil jeg gå hjem med?
2. Hvad har jeg lyst til at prøve af?

Handlingsplan:



# Opsamling

# Afslutning

- Vi vil levere følgende den næste tid:
  - Skrive en række små artikler til fastholdelse af dagens indhold
  - Opdatere de sidste artikler på hjemmesiden
  - Sende det nye materiale rundt pr. mail
    - Beskrivelse af arketyperne
    - De gode spørgsmål
    - Drejebogen

## Afslutning

- Vi vil glæde os til at få Dynamisk Strategi til at fylde ude ved jer.
- Vi deler gerne ud af vores erfaringer om hvordan Dynamisk Strategi giver bundlinje ved jer
- Mit mål er at vi de næste år går fra 20 % til 40 % af vores landmænd der har en nedskrevet strategi
- Hvad er dit mål?

# Projektgruppen bag Dynamisk Strategi takker for i dag og er klar i 2015



**Kristian**



**Jette**



**Lene**



**William**



**Søren**

*Ny i projektet*