

Forretningsudvikling i landbruget	Ansvarlig	GUB
	Oprettet	22.12.2015
Projekt: 7483 – forretningsudvikling i landbruget	Side	1 af 5

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
 Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri

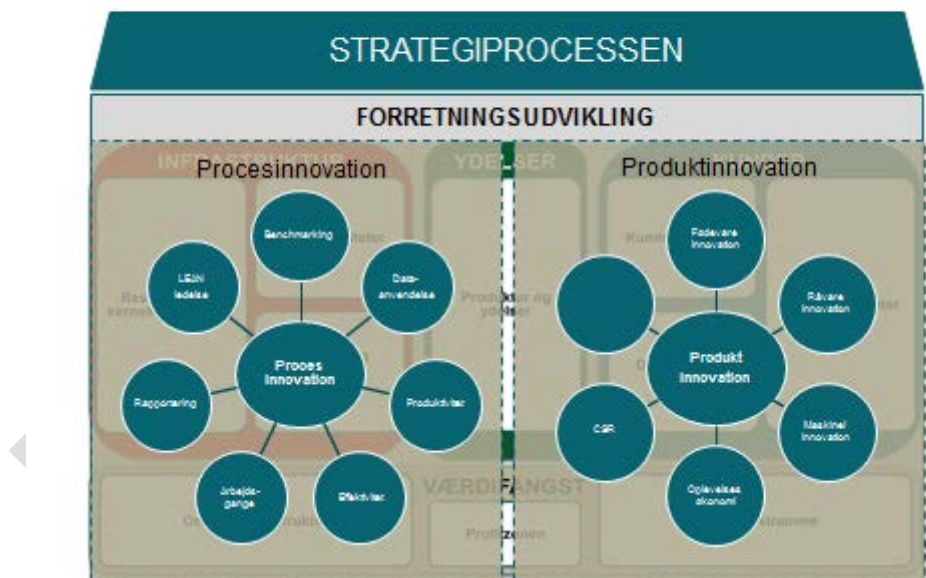
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020

Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

## Forretningsudvikling i Landbruget – en virksomhedsleders primær opgave

# FORRETNINGSUDVIKLING



## 1. Baggrund

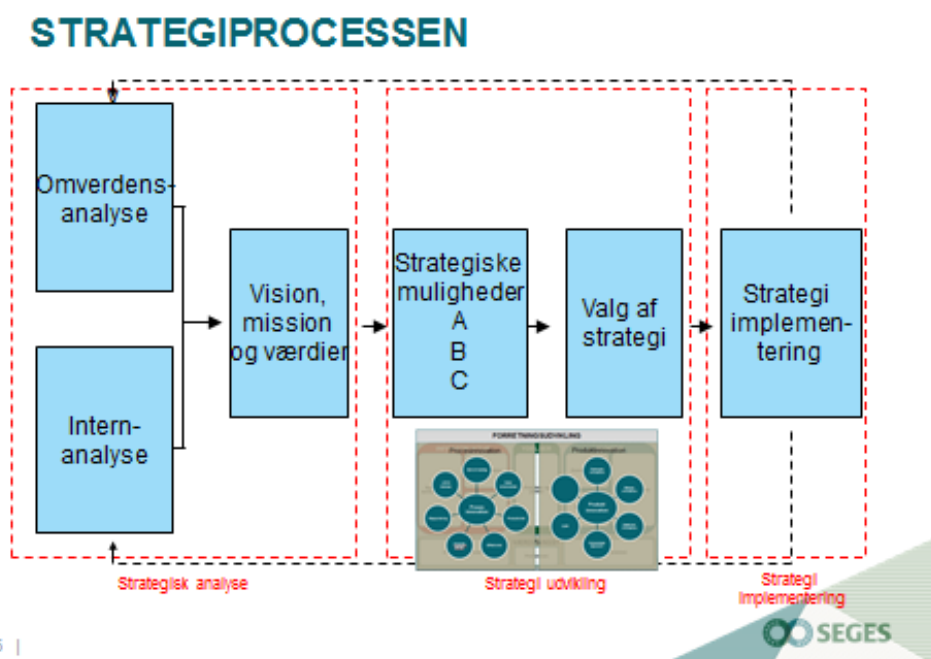
De mange nye store produktionsvirksomheder og det øgede fokus på udnyttelse af alle ressourcer i virksomhederne gør, at lederne i landbrugsvirksomhederne skal fokusere endnu mere på at udvikle og tilpasse virksomhedernes nye og eksisterende forretningsområder. Langt de fleste landbrugsvirksomheder vil forsat have én kerneforretning, men stordriften og nye kompetencer i mange landbrugsvirksomheder skaber mulighederne for flere forretningsområder og for at udnytte spild, immaterielle ressourcer m.v. til nye forretninger.

### *Fokus på hele virksomheden i forretningsudvikling af Landbrugsvirksomheden, helst med udgangspunkt i strategien*

I den ideelle verden ligger vision og strategi til grund for forretningsudviklingen i virksomheden. Erfaringerne viser dog, at mange landmænd handler på mavefølelse. Der er således behov for et skifte i tankegangen, så forretningsudviklingen bliver struktureret og prioriteret i virksomheden i forhold til de potentialer og ressourcer, som virksomheden råder over. Ofte ses landbrugsvirksomheder, der har potentialerne for forretningsudvikling, men som mangler ressourcerne (menneskelige, finansielle, organisatoriske), og andre gange er det iværksættergenet i landmændene, som har fået lov til at løbe af sted med virksomheden, uden at mulighederne er prioriteret og vurderet ud fra de ressourcer og potentialer, som virksomheden har.

Det, som skubber i en professionel retning, er etableringen af advisory boards og bestyrelser, som dels har behov for en systematisk tilgang til forretningsudvikling og forudsætte, at der findes et strategisk sigte i virksomheden, som rækker ud over landmandens/ejerens mavefølelse. Det strategiske sigte gør prioriteringerne i dagligdagen lettere, og forretningsudviklingen bliver fokuseret og effektiv. Derfor er det en klar anbefaling, at landbrugsvirksomhederne får støvet strategien af eller får udarbejdet en strategi for virksomheden for at kunne målrette energien i virksomheden til de rigtige forretningsudviklingsområder for virksomheden.

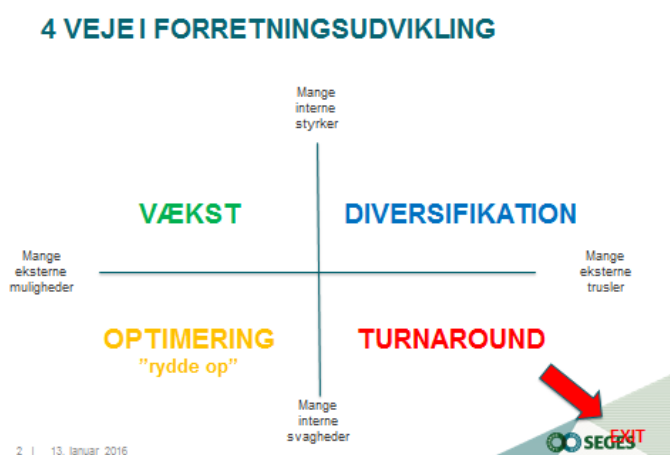
Figur 1: Strategiprocessen



## 2. Fokus på to generiske veje i til forretningsudvikling

Forretningsudvikling kan populært deles op i vækst, diversifikation, optimering og turn-around. I dette notat er der fokus på vækst (i det følgende omtalt som procesinnovation) og diversifikation (i det følgende omtalt som produktinnovation), hvor fokus er sat på at udvikle virksomheden med udgangspunkt i de interne styrker i virksomheden.

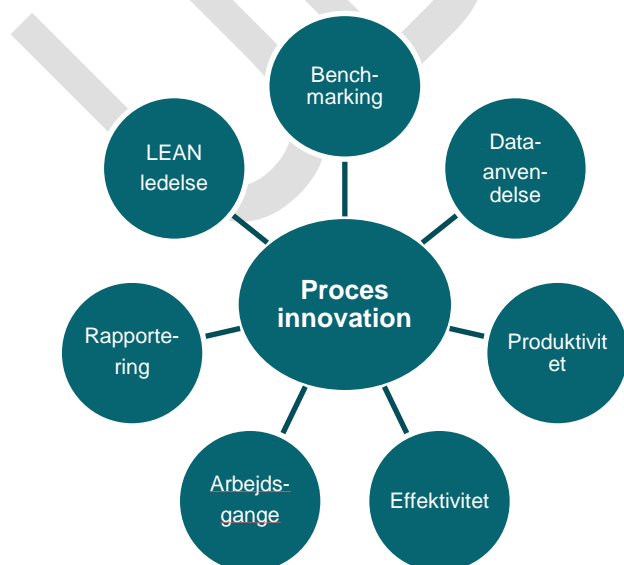
Figur 2.1 Veje til forretningsudvikling



### *Procesinnovation – landbrugets fokus i årtier og fortsatte fokus*

Procesinnovation er og har været landbrugets fokus i årtier, antallet af gris/årsso, Kg mælk/årsko, osv. Fokus på at optimere kerneforretningen ligger dybt i landbrugskulturen og er selve driveren i dansk landbrugs konkurrenceevne, og hvordan landbruget år efter år formår at øge produktiviteten med 4-6 %. Hele vidensbasen og rådgivningssystemet er bygget op omkring effektivisering og produktivitet, hvor teknologi og værktøjer understøtter udviklingen.

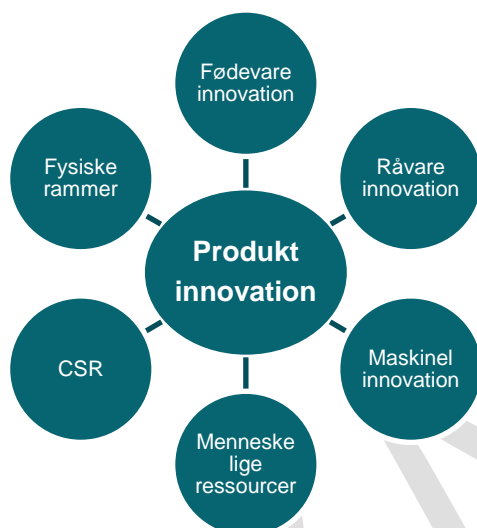
Figur 2.1 Procesinnovation



I den konstante strukturudvikling i landbruget bliver de 25 % dygtigste hele tiden bedre og færre, hvilket skaber et lukket konkurrencesystem, uden man kender sine konkurrenter. Populært kalder man den form for procesinnovation "Landbrugets trødemølle". Statistikken og løbende rapporter fra dataopsamling på virksomheden giver konstant virksomhedslederen information om, hvor han kan forbedre virksomhedens produktivitet eller effektivitet og dermed forbedre resultaterne for virksomheden.

### *Produktinnovation – flere forretningspotentialer*

Figur 2.1



Produktinnovationen er det, som populært kaldes differentiering, specialisering og dermed udnyttelse af specielle ressourcer i landbrugsvirksomheden (se afsnit 3). Ved produktinnovation tages der primært udgangspunkt i markedet /kundepotentialer eller ligefrem kundeønsker. Tilgangen er således væsentlig anderledes end ved procesinnovation, hvor markedet er givet – landmanden er pristager.

I produktinnovationen er det markedet og virksomhedens ressourcer, som afgør prisen på produktet/ydelsen. Mens der er struktur og kultur forbundet med procesinnovation, er produktinnovationen ikke en del af andelskulturen. Viden og netværk er ikke umiddelbart tilgængelig, og der er konkurrence mellem producenter, hvilket gør videndeling og fidusflytning besværlig. De forskellige områder, som er vist i figur 2.2 er langt fra fyldestgørende, men viser et udsnit af de områder, virksomhederne vil kunne se muligheder i.

Alt fra kontraktproduktion på maltbyg til salg af mælk til det hollandske marked eller udnyttelse af (salg af timer) værdifulde medarbejdere i stille perioder er businesscases, og er muligheder, som dukker op, og som virksomhedsejerne skal vurdere, teste, implementere og sætte i drift, hvis det giver mening og værdi for virksomheden.

### *I landbrugsvirksomhederne skal begge forretningsudviklingsprocesser eksistere*

Det er vigtigt at slå fast, at forretningsudvikling ikke er et enten eller, og mange virksomheder finder en styrke i løbende at tænke udviklingen sammen i deres løbende forretningsudvikling.

### 3. Evnen til forretningsudvikling afhænger af virksomhedens samlede ressourcer

Evnen til at drive en forandring, her forretningsudvikling, er afhængig af de ressourcer, som den pågældende virksomhed besidder. Man kan opdele ressourcerne i følgende elementer:

- a. Menneskerne i virksomheden
- b. Materielle og immaterielle rammer
- c. Produktion(er)
- d. Historie
- e. Netværk
- f. Økonomi
- g. Samarbejdspartnere

Virksomhedens ressourcer er afgørende for dens evne til at forretningsudvikle, uanset om det er proces- eller produktinnovation. Ejer og medarbejders personlige og faglige kompetencer og færdigheder er helt afgørende i mange tilfælde, da det er her, evnen til at drive en forandring kommer fra.

I flere virksomheder udgør virksomhedens fysiske rammer mulighederne for eller rettigheder til at kunne udnytte immaterielle rettigheder (kongelig privilegeret). Historier omkring virksomheder kan ligeledes være afgørende for mulighederne (her skrev HC Andersen sine historier), mens netværket omkring virksomheden kommer til gavn i forbindelse med implementeringen af de forretningsmuligheder, der udnyttes.

En afgørende faktor i al forretningsudvikling er den kapital, virksomheden har til at skabe forretningsudviklingen. Har virksomheden selv den nødvendige kapital, skal samarbejdspartnere (långivere) bakke op. Såfremt virksomheden ikke selv har den nødvendige kapital, skal den finde eksterne investorer – et centralt spørgsmål, som i disse tider ofte bliver den første barrierer, der skal overvindes.

### 4. Masser af potentialer bliver ikke udnyttet i forretningsmæssige sammenhæng på landbrugsvirksomheder

Der findes et overflødhedshorn af muligheder på virksomhederne og nedenfor er op-listet nogle få:

- Vi har 1 million m<sup>2</sup> tomme bygninger i landbruget – hvad bruger du dine til?
- 1/3 af So-produktionen har stadig under 30 grise/årssø – hvor ligger du?
- Udbytterne i planteproduktioner er ikke steget væsentligt de sidste 20 år – er dine?
- Fire nye dyrvelfærdsmærker inden 2020.
- Har du "KUN" en gennemsnit produktion på 10.000 kg mælk?
- Har du skabt merværdi på dine råvarer i år?
- Leverer du din kerneproduktion til den højeste pris/bedste udbyder i markedet
- Har du udnyttet dit "gårdbrand", lokal, regionalt, nationalt?
- Tænker du CSR og bæredygtighed ind i din forretning?
- Hvordan kan du forretningsgøre, at H.C. Andersen skrev sine historier på dette sted?