



## ER DIN STRATEGI FREMTIDSSIKRET?

STØTTET AF

# Promilleafgiftsfonden for landbrug

Fremtiden er svær at spå om. Men ved aktivt at tage stilling til din virksomheds udviklingsveje, kan du være på forkant med fremtiden. Få inspiration til at fastlægge den bedst mulige strategiske fremtid for din virksomhed ved at arbejde med scenarier.

*Af seniorkonsulent Kristian Skov, SEGES, oktober 2015.*

*Artiklen er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7488-15 Sæt omverdensanalysen i spil*

Flere store internationale virksomheder har igennem tiderne glemt at forholde sig til, hvilken betydning omverdenen har for en virksomheds strategiske planlægning og ageren. De har i virkeligheden stået på en brændende platform, uden at vide det. Kodak er et godt eksempel på en stor, international virksomhed, der alt for sent opdagede, at digitalkameraet ville tage livet af virksomheden. Man var overbevidst om, at den gamle forretningsmodel med kameraet som nummer et produkt havde en berettigelse, også i fremtiden. Den antagelse holdt, som bekendt, ikke stik. Der er mange eksempler på virksomheder, der har fået deres forretningsmodel ødelagt, fordi ledelsen har forsømt at orientere sig mod omverdenen og løbende analysere, hvilke megatrends og omverdensfaktorer, der kunne få betydning for forretningsmodellen. Uanset om du er mælke- eller svineproducent, så er det en god ide at holde øje med omverdenen, så du sikrer dig, at din landbrugsvirksomhed ikke står over for et Kodak-øjeblik, uden at du har opdaget det.

Ved en strategiproces er det ikke tilstrækkeligt kun at forholde sig til interne forhold, det kræver i lige så høj grad orientering i eksterne forhold. Det hjælper eksempelvis ikke udelukkende at rette fokus på interne forhold såsom rekruttering af nøglemedarbejdere og en fordobling i antal konventionel produceret slagtesvin, hvis der i fremtiden ikke er et marked for produktionen. Måske er det sat en smule på spidsen, men som virksomhedsejer er du nødsaget til at få omverdenen skitseret inden, du begynder at modulere de interne rammer og forhold i

virksomheden.

For omverdenen påvirker den enkelte virksomhedsejer – både i dag men også i fremtiden. Eksempelvis fremhæver chefkonsulent Susanne Clausen, Kvæg SEGES, at verdensmarkedet for mælk også i fremtiden vil være præget af fluktuerende priser, også selvom tendensen samlet set vil gå i retning af et stigende prisniveau. Det er mælkeproducenterne nød til at tilpasse sig:

- De fluktuerende priser betyder, at bedrifterne er nød til at se på omkostningsstrukturen, sådan at en større andel af dem kan tilpasses, når priserne falder. Generelt vil bedrifterne ikke kunne gear sig så højt, når priserne fluktuerer voldsomt. De vil have behov for at opbygge reserver i gode tider til at klare de dårlige.

Et verdensmarked præget af fluktuerende priser gælder ikke alene for mælkeproducenter, men for fødevarerproducenterne generelt, da de alle må tage højde for omkostningsstrukturen.

## **FÅ HELIKOPTERPERSPEKTIVET IND I STRATEGIEN**

Når du er i gang med strategiprocesen, kan det virke overvældende og uoverskueligt at forholde sig til, hvordan verdenen ser ud om 7, 10 eller 15 år, og der melder sig hurtigt spørgsmål som: Hvordan ser rammevilkårene ud om 10 år? Kan det betale sig at investere i teknologi på bedriften nu? Hvilke risici er der for virksomheden på både kort og langt sigt?

Listen over sådanne spørgsmål er uendelig, og svarene afhænger af en række ukendte faktorer. Men man har alligevel en reel mulighed for at forberede sig på fremtiden ved at arbejde med scenarier. Fremtiden kan selvfølgelig aldrig blive kendt og sikker, men på baggrund af kendt viden er det muligt at male forskellige sandsynlige scenarier for, hvordan fremtiden kommer til at se ud. For dig som virksomhedsejer er det derved muligt at forberede dig på fremtiden, før den indtræffer. Det er dét, scenariewarbejdet overordnet kan hjælpe med som metode.

## **DER ER FLERE TYPER SCENARIER**

Scenarier anvendes til forskellige formål, afhængigt af, hvad man har brug for at blive skarp på. Uanset om det er kritiske punkter i bedriftens fremtid, strategisk planlægning, en risikovurdering eller muligheder i fremtiden, man som virksomhedsleder har brug for at få afdækket, kan scenariewarbejdet hjælpe med skabe afklaring. Scenarier kan fungere som:

1. Early warning – Her bruges scenarierne til at afdække de kritiske punkter i en bedrifts fremtid.
2. Strategisk planlægningsværktøj – Vha. scenarierne afdækkes det, hvor landmanden ønsker, at virksomheden befinder sig om 5-10 år. Scenarierne anvendes som inspiration i den strategiske planlægning.

3. Risikovurdering - Scenarierne introduceres, som en måde til at undersøge fremtiden og dermed en metode til at kortlægge virksomhedens fremtidige risici.
4. Udarbejdelse af fokusscenarie – Her bruges scenarierne til at fastsætte virksomhedens fremtidige vision. Man udarbejder et fokusscenarie, som kan være et bestemt scenarie eller en sammenskrivning af flere scenarier

Fundamentet for arbejdsmetoden er det samme i alle fire typer scenarier: Ved først at kortlægge forskellige globale megatrends og dernæst de kritiske faktorer, som har betydning for virksomheden både på globalt og regionalt/lokalt niveau, tegner man typisk tre sandsynlige scenarier for fremtiden. De tre scenarier viser tre forskellige udviklingsveje for landbrugsvirksomheden.

## FØRST ARBEJDER DU MED MEGATRENDS

Megatrends er kendetegnet ved at være de trends, "man tror på", og som mange mennesker er enige om er vigtige forudsigelser om fremtiden. De er så betydningsfulde, at dets forandringspotentiale er af en sådan størrelse, at de kan forandre måden, hvorpå politik, økonomi og teknologi er sammensat og fungerer på. Det er dog ikke muligt at forudsige, hvordan de vil påvirke den enkelte landmand og hans virksomhed, blot at de vil! For landbruget er der flere specifikke megatrends, som har en betydning for landbrugets udvikling – den demografiske udvikling og miljøregulering er to af områderne:

## DEN DEMOGRAFISKE UDVIKLING

Der er lavet uendelig mange fremskrivninger af, hvor hurtigt den globale befolkning vokser. Fremtidens befolkningstilvækst vil især ske i Asien. I vesten forventes befolkningstilvæksten at være mindre, men her vil befolkningen derimod blive markant ældre. Den demografiske udvikling påvirker både mælke- og svineproducenter, og derfor er det vigtigt at overveje følgende:

**Mælkeproducent:** Du kan med fordel tage stilling til, hvordan du sikrer, at du også i fremtiden er en af de mælkeproducenter, som er med til at dække den voksende globale efterspørgsel efter mælk. Arla varetager dine interesser på afsætningssiden, men i forbindelse med scenariewarbejdet, er det nødvendigt, at du også selv tager stilling til spørgsmål som: Hvilke fødevarer vil den voksende befolkning efterspørge, er det konventionel eller økologisk mælk? Hvilke krav vil den stigende ældre befolkningsgruppe stille til produkterne?

**Svineproducent:** Du bør tage stilling til, hvordan du kan sikre at være en del af fremtidens fødevarerproducenter, som skal være med til at mætte det stigende befolkningsantal. Det afleder en masse spørgsmål, som du er nødsaget til at tage stilling til i fremtiden såsom: Hvilke fødevarer vil den voksende befolkning efterspørge, er det bulk eller højværdi svinekød?

## TIDENS TANKER OM MILJØ OG MILJØREGULERING

Hvilke miljøvinde, der blæser, er en anden megatrend, som uden tvivl vil ramme dig i fremtiden. Derfor er det vigtigt, at du som mælke- eller svineproducent overvejer, hvordan

miljøreguleringer vil påvirke din bedrift i fremtiden:

**Mælkeproducent:** Det er vigtigt, at du forholder dig til spørgsmål som: Hvordan vil miljødagsordenen se ud i fremtiden? Vil mælkeproducenterne blive mødt med ens miljøkrav, eller bliver de i fremtiden reguleret mere som industrielle virksomheder med fokus på emissionsudledning og individuelle forureningstilladelser? Hvilke krav vil der fra myndighedernes side blive stillet til staldsystemer? Og bliver biogasanlæg, som kan udnytte gyllen, mere udbredt?

**Svineproducent:** I dag gennemlever det generelle landbrug en hård implementering af miljøreguleringer og reduceret rammevilkår. Men hvordan vil reguleringen være i fremtiden? Forsætter reguleringen ind over hovedet på dig som svineproducent ud fra betragtningen om, at *"naturen ikke skal lide"* med ens krav til alle svineproducenter, eller bliver du i fremtiden reguleret mere som en industriel virksomhed med fokus på emissionsudledningen og individuelle forureningstilladelser?

I forhold til den fremtidige strategiske udvikling er den demografiske udvikling og fremtidige miljøregulering begge megatrends, der er nødvendige at tage stilling til. På den måde undgår du at blive kørt ud på et sidespor, hvor din forretningsmodel ikke er tidssvarende, fordi virksomheden ligger i et forkert område uden vækstmuligheder, eller at du producerer uden efterspørgsel ved forbrugerne, hvormed din virksomhed i sidste ende står overfor et Kodak-moment!

En megatrends kurs er altid forbundet med en vis usikkerhed, for en megatrend kan påvirkes og ligefrem ændres af usandsynlige, men dog mulige faktorer. Den slags hændelser kaldes wildcards eller megashocks. Udover at wildcards og megashocks er nærmest umulige at forudsige, er det vanskeligt at vurdere, hvilken effekt de vil have. Angrebet på World Trade Center den 11. september 2001 og Finanskrisen anno 2008 er to af de seneste megashocks, verden har været vidne til. Begge megashocks har efterfølgende haft stor indflydelse på flere trends og megatrends. Blandt andet begyndte man i Vesten at fokusere ekstremt meget på sikkerhedspolitik, især flysikkerheden fik efter den 11. september 2001 ekstrem opmærksomhed. Som en yderligere konsekvens af 9/11 blev den ellers meget stærke megatrend Globalisering en kort årrække præget af et mere regionalt fokus.

## DERNÆST ER DET DE KRITISKE FAKTORER TUR

Når de landbrugsrelaterede megatrends er fastlagt, skal de kritiske faktorer defineres. Det er de faktorer, som har størst indflydelse på den fremtidige udvikling af din virksomhed. En kritisk faktor skal kunne påvirkes i et eller andet omfang. Kan du ikke gøre din indflydelse gældende, er der ikke tale om en kritisk faktor, men derimod om en megatrend, som du per definition ikke kan påvirke. De kritiske faktorer er individuelle fra branche til branche, men for landbruget er følgende kritiske faktorer af stor betydning: Den politiske debat om landbruget, renteudvikling og kapitalfremskaffelse, bedriftens organisering, samt afsætning og værdiskabelse.

# ENDELIG UDARBEJDES SCENARIERNE

Der udarbejdes nu tre lige sandsynlige scenarier for, hvordan de udvalgte megatrends og kritiske faktorer påvirker dig som mælke- eller svineproducent. Dermed får du udviklet tre lige sandsynlige scenarier for fremtiden, som kan hjælpe dig med at beslutte, hvilken udviklingsvej det er oplagt at følge.

Dernæst følger arbejdet med at sætte konkrete indsatsområder og handlinger på strategien. Scenariearbejdet kan måske lyde som lidt af en gættekonkurrence, hvor man med de tre scenarier, A, B eller C, gisner om, hvordan den konkrete fremtid falder ud. Det er det dog ikke. Scenariearbejdet er derimod et værktøj, der afgrænser det udfaldsrum, indenfor hvilket fremtiden vil udspille sig. Du bliver dermed hjulpet til strategisk at tage stilling til, hvordan din fremtidige forretningsmodel og dit virksomhedsgrundlag skal forme sig.

De tre scenarier giver dig tre forskellige, men lige sandsynlige udviklingsveje. Opgaven for dig er at forholde dig til, hvilket scenarie der er mest sandsynligt, og hvilket der er mest ønskværdigt for dig og din bedrift i fremtiden. Herefter er det tid at opstille en strategi for hvert scenarie. De tre strategier sammenlignes, og næste skridt er at analysere sig frem til, hvad der er fælles for alle tre scenarier, og på hvilke områder et enkelt scenarie skiller sig ud.

På baggrund af dette arbejde skrives der et fokusscenarie, som kan bestå af et af scenarierne eller måske elementer fra alle tre scenarier. Det må med andre ord gerne bevæge sig i forhold til de oprindelige scenarier og være et kompromis eller en sammenskrivning af to eller alle tre scenarier.

Fokusscenariet skal forholde sig til de kritiske områder for bedriften og skal hvert år tages op til revision for at tage en status på, om verden har ændret sig på nogle af de kritiske faktorer. Hvis det er tilfældet, og fokusscenariet skal rettes til, kræver det, at der følges op med konkrete handlinger på bedriften. Fokusscenariet er dermed også virksomhedens strategi og vision.

## HVORFOR ARBEJDE MED SCENARIER?

Ved at arbejde med scenarier får du en beslutningsplatform, du kan stå på, når du skal beslutte dig for din virksomheds fremtidige strategiske retning. Ved at stille tre lige sandsynlige scenarier op over for hinanden hjælper det dig som landmand til at sætte den strategiske retning, der passer dig og virksomheden bedst. Samtidig kan scenarierne også have den indvirkning, at det får dig til at indse forandringsbehovet i din fremtidige forretningsmodel ud fra de megatrends som har størst betydning for din virksomhed. Med andre ord får du tre sandsynlige udviklingsveje for din virksomhed, som er udarbejdet på baggrund af de megatrends og kritiske faktorer, der vil få størst betydning for landbruget.

På den måde undgår du at blive kørt ud på et sidespor, fordi du rent faktisk står overfor et Kodak-øjeblik – måske uden at være klar over det!

---

© 2021 - SEGES Projektsitet