



## SÆT OMVERDENSANALYSE OG SCENARIER I SPIL I STRATEGIARBEJDET

STØTTET AF

# Promilleafgiftsfonden for landbrug

Miljøregulering og teknologiske landvindinger er eksempler på, hvad der påvirker udviklingsmulighederne i landbrugsvirksomheden. Her præsenteres begreber og værktøjer, som hjælper landmanden med at håndtere udfordringer i omverdenen i strategiarbejdet.

*Af konsulent Kristian Skov, SEGES, april 2015.*

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

- [Omverdensanalyse af landbrugsvirksomheden](#)
- [Brug af scenarier i landbrugsvirksomheden](#)
- [Megatrends](#)
- [Megatrends med stor betydning for landbruget](#)
- [Trends](#)

I det seneste årti er dansk landbrug blevet ramt af flere store begivenheder, som har haft stor betydning. Her kan blandt andet nævnes finanskrisen, den efterfølgende europæiske gældskrise og senest Ruslands importembargo. Dansk landbrug er også blandt de mest regulerede brancher i dansk erhverv. Reguleringerne og de deraf følgende rammevilkår er omfattende og rammer den enkelte landmand med forskellig kraft.

Den danske landmand bliver med andre ord påvirket af udviklingen på forskellige politiske, økonomiske, lovgivningsmæssige, miljømæssige, sociokulturelle og teknologiske parametre, også kaldet omverdensfaktorer.

For den enkelte landmand kan det være vanskeligt, at forholde sig til de mange omverdensfaktorer og deres betydning for netop hans virksomhed. Omverdensfaktorerne kan for mange synes at være svære at påvirke, og flere landmænd nedprioriterer eller fravælger måske helt at inkludere en omverdensanalyse i deres strategiproces. I betragtning af de

økonomiske konsekvenser, som mange af faktorerne kan medføre for landbrugsvirksomheden, kan landmanden med fordel lade en omverdens- eller scenarieanalyse indgå i sin strategiproces.

Om man skal anvende en omverdens- eller en scenarieanalyse i strategiarbejdet, afhænger af, hvilket scope man har i sin strategiproces. Omverdensanalysen betragter virksomheden indefra og ud og har fokus på mulighederne på kortere sigt, hvorimod scenariemetoden ser virksomheden udefra og ind og koncentrerer sig om udviklingen på længere sigt. Begge metoder er dog baseret på en analyse af, hvordan omverdenen påvirker landbrugsvirksomhedens udviklingsmuligheder.

[Til top](#)

## OMVERDENSANALYSE AF LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN

PEST-analysen kan med fordel anvendes til at strukturere omverdensfaktorerne. Værktøjet bruges i høj grad til at identificere og vurdere de omverdensfaktorer, som kan påvirke en landbrugsvirksomhed, og som dermed har indflydelse på **virksomhedens** strategiske udviklingsmuligheder. PEST-analysen er inddelt i fire kategorier:

- **De politiske faktorer** har indflydelse på, hvordan og i hvilken grad et lands regering påvirker en virksomheds forretningsmodel via dens lovarbejde. International politik kan ligeledes have stor indflydelse på en virksomheds udviklingsmuligheder. Den russiske importembargo er et godt eksempel på, hvor stor en påvirkning international politik kan have internt i et land. Love, som regulerer miljø, handelsbarrierer, **moms**, afgifter og **arbejdskraft** har ofte stor betydning for landbrugsvirksomheden.
- **De økonomiske faktorer** dækker over generelle **makroøkonomiske** tendenser, der har indvirkning på virksomhedens strategiske muligheder og forretningsmodel. For landbrugsvirksomheden har blandt andet jordprisen og renteniveauet stor betydning for de strategiske udviklingsmuligheder.
- **De sociale faktorer** omfatter den befolkningsmæssige udvikling, herunder befolkningstilvækst, aldersfordeling, uddannelsesniveau og **indkomstfordeling**. Men også andre sociokulturelle parametre, som for eksempel forbrugernes holdning til landbruget, er meget vigtige for landbrugsvirksomhedens strategiske udvikling.
- **De teknologiske faktorer** inkluderer de teknologiske omverdensfaktorer, som påvirker landbrugsvirksomhedens udvikling. Der kan være tale om forskning eller teknologifremmende værktøjer, som kan få indflydelse på landmandens forretningsmodel.

Begrænsningen i omverdensanalysen som værktøj er, at man får et billede af de faktorer, som påvirker ens virksomhed i dag og på kort sigt, men intet svar på, hvilke fremtidige faktorer der vil få indflydelse på virksomhedens udvikling.

Kodak er et eksempel på en hæderkronet virksomhed, der for sent opdagede, at

digitalkameraet var i færd med at tage livet af forretningen. Og Blockbuster fik fuldstændig ødelagt deres forretningsmodel, fordi Netflix og HBO gjorde det muligt for forbrugerne at leje film fra sofaen. Udviklingen går i dag langt hurtigere end tidligere. Det betyder, at man som virksomhedsejer er nødt til hele tiden at være på forkant med udviklingen. Ellers risikerer man, at ens forretningsmodel bliver forældet, før man når at reagere.

[Til top](#)

## BRUG AF SCENARIER I LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN

Landmanden kan undgå at ende som Kodak eller Blockbuster ved at bruge scenariemetoden. Ved hjælp af scenariearbejdet får landmanden flere lige sandsynlige billeder af, hvordan hans virksomhed kan se ud om 7,10 eller måske 15 år. Arbejdet med scenarier er ingen gættekonkurrence, hvor enten scenarie A, B eller C præsenterer fremtiden, som den konkret vil tage sig ud. Det er derimod et værktøj, der afgrænser udfaldsrummet, indenfor hvilket fremtiden vil udspille sig. Fordi landmanden skal forholde sig til lige sandsynlige scenarier for virksomhedens fremtid, hjælpes han til strategisk at tage stilling til, hvordan hans fremtidige forretningsmodel og virksomhedsgrundlag bør se ud.

[Til top](#)

## MEGATRENDS

Begrebet megatrends blev introduceret i starten af 80'erne af *John Naisbitt* i bestselleren *Megatrends* (Naisbitt 1982). Megatrends er kendetegnet ved at være de trends, som "man tror på", og som, mange mennesker er enige om, er vigtige forudsigelser om fremtiden.

Megatrends er simpelt hen overordnede trends, der er så betydelige, at deres forandringspotentiale kan forandre måden, hvorpå samfundet er sammensat og fungerer politisk, økonomisk, og teknologisk. Det er dog ikke muligt at forudsige, hvordan de vil påvirke den enkelte landmand og hans virksomhed, blot at de vil!

En konkret megatrend kan have forskellig betydning i forskellige regioner i verden, alt efter det enkelte lands levestandard, økonomi, befolkningssammensætning, kultur mv. Et eksempel på det kunne være den voksende ældrebyrde i Europa og Asien, som vil få stor betydning for sundhedsvæsenet, modeindustrien, boligmarkedet og fødevarerområdet. Men denne megatrends påvirkning vil påvirke udviklingen på de to kontinenter på forskellige måder. Derfor skal en megatrend altid ses i en konkret sammenhæng, før man til fulde kan få øje på betydningen af den.

Det er forbundet med en vis usikkerhed at vurdere en megatrends forandringspotentiale, da den kan påvirkes af mange forskellige forhold, herunder andre megatrends. En megatrend kan også påvirkes og ligefrem ændres af usandsynlige, men dog mulige faktorer. Den slags hændelser kaldes *wildcards* eller *megashocks*. Udover at disse *wildcards* eller *megashocks* nærmest er umulige at forudsige, er det samtidig vanskeligt at vurdere den mulige effekt eller konsekvens, de vil have. I historien er der flere hændelser, som hører under kategorien *wildcards* eller *megashocks*. To af de seneste *megashocks* er angrebet på World Trade Center den 11. september 2001 og finanskrisen i 2008. Begge *megashocks* har efterfølgende haft stor

indflydelse på flere trends og megatrends. Blandt andet blev der efter den 11. september fokuseret ekstremt meget på sikkerhedspolitikken i de vestlige lande. Dette udmøntede sig specielt i forhøjet sikkerhedsberedskab i lufthavne rundt om i verden. Den ellers meget stærke megatrend *Globalisering* blev en kort årrække erstattet af en globaliseringstrend, som var mere regionalt bestemt.

Tidshorisonten for en megatrend strækker sig typisk over 10-20 år. Dog er det ikke muligt at forudsige dens opstart, toppunkt eller udfasning.

Landmanden kan bruge megatrends i det centrale strategiske arbejde med virksomheden. Ved udvikling af de forretningsmæssige områder som virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, innovation af markeder og produkter, kan megatrends være med til at perspektivere udviklingen i virksomhedens omverdensfaktorer og dermed udpege, hvilke faktorer der især vil påvirke landbrugsvirksomheden i fremtiden.

[Til top](#)

## MEGATRENDS MED STOR BETYDNING FOR LANDBRUGET

Ved udarbejdelse af scenarier skal der på baggrund af de opstillede megatrends tages stilling til vigtige kritiske faktorer. De kritiske faktorer er de faktorer, som vil påvirke den fremtidige udvikling for landbrugserhvervet eller den enkelte landbrugsvirksomhed. De kritiske faktorer er altså ikke ens for alle virksomheder, men specifikke for den landbrugsvirksomhed, man analyserer på.

Det vigtigste at huske på ved udvælgelsen af kritiske faktorer er, at de skal have en relativt stor betydning for landbrugsvirksomhedens fremtid. Derudover skal en kritisk faktor både kunne påvirkes og have forskellige udviklingsretninger, før den kan betegnes som en kritisk faktor.

Et eksempel på en megatrend, som kan få stor betydning for landbruget er: **Verdensmarkedet for fødevarer og den øgede efterspørgsel efter fødevarer**. Det store spørgsmål, som melder sig hos mange landmænd er, hvornår de kommer til at mærke den stigende efterspørgsel efter fødevarer, man taler så meget om. Den voksende befolkningstilvækst i verden kan i fremtiden afføde et behov for flere fødevarer i flere regioner i verden. Det vil udmønte sig i et øget fokus på *Food Security* eller fødevareresikkerhed i de lande, som ikke selv producerer en tilstrækkelig mængde fødevarer eller fødevarer i en tilstrækkelig god kvalitet til at brødføde befolkningen. Med de seneste års eksempler på fødevareskandaler i Asien og specielt i Kina, vil der formentlig komme endnu mere fokus på sporbarhed og på fødevareresikkerhed generelt i den del af verden.

Ud over *Food Security* er det sandsynligt, at der også vil komme fokus på *Food Functionality*, dvs. udviklingen af specialdesignede fødevarer, som er målrettet forskellige befolkningsgruppers individuelle behov på verdens nichemarkeder. Denne trend vil formentlig i høj grad ses i Vesten, hvor den enkelte forbruger vil blive endnu mere fokuseret på individuelt tilpassede fødevarer, fordi *Food Security* bliver en grundlæggende faktor i ethvert produkt. Her vil andre megatrends som eksempelvis *Teknologi* og *Sundhed* ligeledes påvirke, hvilke fødevarer forbrugerne efterspørger. Kan man eksempelvis forestille sig mere differentierede mælkevarianter, hvor forskellige mælkeprodukter henvender sig til forskellige aldersgrupper: Ungdomsmælk og seniormælk, som indeholder lige netop de vitaminer, der er vigtige for disse alderssegmenter.

For den enkelte landmand kan det få betydning både for afsætningsmulighederne og for den

pris, han opnår for sine råvarer.

[Til top](#)

## TRENDS

Hvor megatrends italesætter de overordnede udviklingstendenser, udpeger trends derimod de mere kortsigtede og konkrete omverdensfaktorer. De kan have specifik betydning for en mindre gruppe af forbrugere, og modsat megatrends tilhører en trend ikke nødvendigvis en af de omverdensfaktorer, som de fleste "tror på".

Dermed har trends størst betydning på den korte bane og er mere påvirkelige. Der skal altså ikke *wildcards* eller *megashocks* til for at påvirke en trend. Eksempelvis kan en udtalelse fra en offentlig person eller et tv-spot være årsag til, at nye trends opstår, og at andre trends neutraliseres.

I landbrugsbranchen er der mange trends, som har betydning for, hvordan nye produkter skabes, og hvordan landmandens forretningsmodel er indrettet.

Eksempler på trends i landbruget er:

- **Værditilvækst i landbruget:** I de senere år er der opstået en trend i landbruget for at springe et led over i værdikæden. På den måde opnår landmanden en større værdiskabelse på sine produkter. Der opstår en baglæns innovation i værdikæden ved at flytte værdiskabelsen til landmanden i stedet for at tilføje værdien til produktet i forarbejdnings- eller detailleddet. Landmanden får derved nye forretningsmuligheder og får tilføjet en merværdi til sine råvarer. Han skaber altså merværdi ved at differentiere sine produkter i forhold til de traditionelle bulkprodukter.
- **Afsætning af lokale råvarer:** I forlængelse af tendensen med værditilvækstere i dansk landbrug er der skabt en trend for afsætning af lokale råvarer. Blandt andet har Coop indgået aftale med flere lokale landmænd om afsætning af deres råvarer. Derved springes der et led over i værdikæden, og bruttoavancen forøges for både landmanden og detailkæden. Endelig betyder det for forbrugerne, at de får bedre mulighed for at købe specialdesignede fødevarer (jf. Food Functionality).

Læs mere om, [hvordan rådgiveren kan arbejde med scenarier](#).