



SÅDAN ARBEJDER DU MED SCENARIER MED LANDMANDEN - RÅDGIVERENS VÆRKTØJSKASSE FOR SCENARIEARBEJDET

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Del din forberedelse til mødet med landmanden op i før, under og efter jeres møde. På den måde sikrer du, at du får forberedt dig på alle aspekter af scenarietprocessen og får mest muligt ud af samarbejdet med landmanden.

- Før mødet
 - Megatrends
 - Kritiske faktorer
 - Om scenarier gælder
 - Værktøjskasse
- Under mødet
 - Værktøjskasse
- Efter mødet
 - Værktøjskasse
- Mere info

FØR MØDET

Før dit møde med din landmandskunde, udarbejder du en liste over de megatrends, du har udvalgt som de mest relevante, og laver en skitse af 3 scenarier, du kan præsentere for ham.

MEGATRENDS

Nogle af de megatrends, som påvirker udviklingen i landbruget på langt sigt er konstante. Dvs.

at det er kendt, hvordan de udvikler sig. Et godt eksempel på en konstant megatrend er befolkningstilvækst: Alle prognoser fortæller, at den globale befolkningstilvækst stiger på langt sigt. Alle konstante megatrends skriver du ned på et papir for sig. I scenariearbejdet skal du nemlig kun inddrage de megatrends, som varierer, og som er usikre.

Fra din egen liste over relevante megatrends for landbrugets udvikling, udvælger du to til tre, som du arbejder videre med i et scenarieskema.

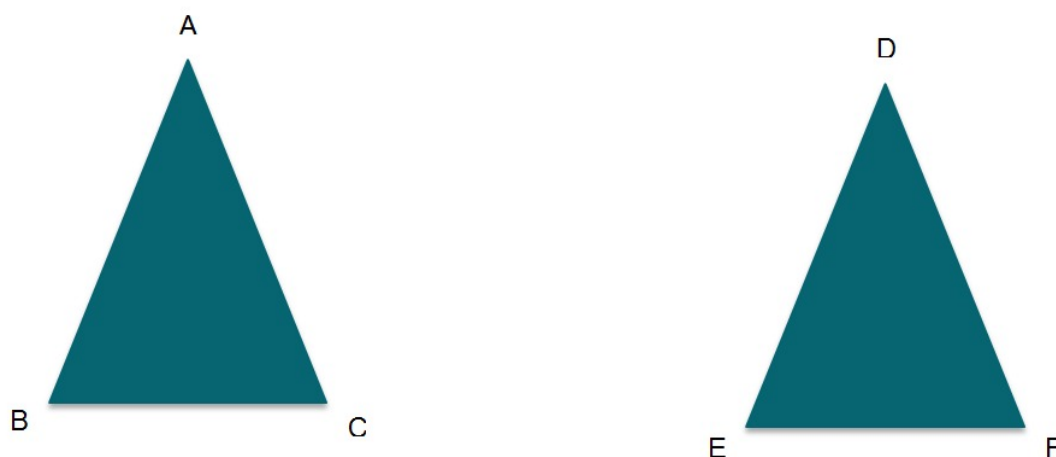
KRITISKE FAKTORER

Det er mest optimalt, at du arbejder med de kritiske faktorer sammen med din landmand, for det er netop de kritiske faktorer, som påvirker landbrugsvirksomheden allermest, og som dermed bestemmer scenariernes endelige udformning. Landmanden kender sin virksomhed ud og ind. Derfor giver det god mening at inddrage ham direkte i den del af scenariearbejdet.

OM SCENARIER GÆLDER

Den enkelte landmand skal kunne se sig selv og sin virksomhed i de tre scenarier. Husk, at landmænd er forskellige. De udviklingsveje, scenarierne skitserer, må derfor ikke være for langt væk fra landmandens udgangspunkt.

Scenarierne skal være lige sandsynlige, men stadig forskellige. Du bestemmer selv udfaldsrummet for de tre scenarier, eftersom du udvælger de relevante megatrends og arbejder sammen med landmanden om at finde de kritiske faktorer. Det er netop ikke givet på forhånd, at det er scenarierne A, B og C, som bedst viser landmanden hans mulige udviklingsveje. Scenarierne D, E og F er i princippet lige så sandsynlige og viser andre, måske lige så relevante muligheder for landmanden. Det er op til dig at udvælge de scenarier, som giver mest mening for din kunde.



Mens du forbereder dig på scenariearbejdet, er det en god ide at afgøre, hvilken type scenarie din kunde har brug for. Hvis han fx er midt i en strategiproces, har han ikke brug for en

risikovurdering, men snarere for hjælp til udarbejdelse af strategien. Scenarietypen er med til at spore dig ind på, hvilket udfaldsrum der bedst viser landmanden hans muligheder.

Beslut før mødet med landmanden, hvor lang tid I skal bruge på arbejdet med scenarierne, og send en dagsorden ud for mødet. Send evt. også dine udkast til 3 scenarier med.

VÆRKTØJSKASSE

Eksempler på megatrends

- Tidsånden, klima- og miljøregulering: Hvor er vi på vej hen?
- Økonomien og landbruget – den globale efterspørgsel i verden
- Medier og landbrug – synet på produktion og fødevarer
- Regulering og reguleringsregime i Danmark – tidsånd, regering, medier og dagsordener
- EU – regulering og udvikling
- Teknologi og miljømålinger – hvor går vi hen?
- Demografi – hvad betyder den globale befolkningstilvækst og befolkningens aldring for efterspørgslen efter dyre fødevarer af høj kvalitet?
- Teknologi: Hvilke teknologiske ændringer og gennembrud får betydning for landbruget i Danmark? I scenariearbejdet er det forskelle i anvendelse af teknologien, som er interessant.
- Asiatisk indflydelse: Hvad vil det gøre ved markederne for landbrugsvarer, mulig frihandel og bytteforholdene i verden?
- Miljø og klima: Hvad betyder ændringerne indenfor disse områder for dansk landbrugs produktionsvilkår og for efterspørgselsudviklingen i verden?
- Sundhed: Hvilke sundhedstendenser påvirker de varegrupper, dansk landbrug producerer i dag og kan producere i fremtiden? I arbejdet med scenarier er det fortolkningen af sundhed, du skal have fokus på.
- Øget velstand: Hvad betyder en velstandsstigning i forskellige typer af lande for efterspørgslen efter varer fra dansk landbrug og tilsvarende producenter?
- Globalisering og vidensglobalisering: Hvilken indflydelse har globaliseringen på handelsmønstre med landbrugsvarer? Hvad betyder det for købekraften fordelt ud over jordkloden?
- African revival: Hvor i Afrika og hvor omfattende vil middelklassen opstå og efterspørge danske landbrugsvarer?
- Den globale middelklasse udvikler og ændrer sig: Hvad betyder det for den globale fødevareproduktion og middelklassernes efterspørgsel, og hvilken betydning har det for dansk landbrug?

Eksempler på kritiske faktorer

- Strukturudviklingen i dansk landbrug
- Miljø og regulering af landbruget
- Råvareprisen og fremstillingsprisen på råvaren

- Kapital- og renteutviklingen
- Fremtidens ejerstruktur
- Tidsånden – samfundets syn på landbruget
- Virksomhedens forretningsmodel

[Til top](#)

UNDER MØDET

Præsenter landmanden for 3 lige sandsynlige scenarier, i skitseform.

I samarbejde med landmanden finder du herefter frem til de kritiske faktorer, som er relevante for hans virksomhed, og justerer scenarierne sammen med ham.

Du kan som udgangspunkt for din diskussion med landmanden bruge spørgsmålene: Hvor vil du helst være om 20 år? Og Hvor tror du, at du er om 20 år? Anvend Scenarieskemaet i diskussionen med landmanden.

VÆRKTØJSKASSE

Scenarieskema			
	Scenarie 1	Scenarie 2	Scenarie 3
Megatrend 1			
Megatrend 2			
Megatrend 3			
Kritisk faktor 1			
Kritisk faktor 2			
Kritisk faktor 3			
Kritisk faktor 4			
Osv.			

Under mødet kommer også den samme værktøjskasse i anvendelse som før mødet. Måske viser det sig, at I har brug for at inddrage en anden megatrend, måske har I brug for inspiration til arbejdet med de kritiske faktorer.

[Til top](#)

EFTER MØDET

Udarbejd efter mødet et fokusscenarie, så landmanden har et strategipapir, han kan bruge som tjekliste og tænkeværktøj. Det behøver ikke at være et dokument på 10 sider, men kan sagtens være i stikordsform.

Overvej, om det er en ide at lave en illustration af de tre scenarier i stedet for at skrive en tekst. Billeder siger nogle gange meget mere end ord.

VÆRKTØJSKASSE

Egenskaber ved scenarier: De skal være:

- Sandsynlige
- Lige sandsynlige
- Argumenterede
- Forskellige fra nutiden
- Relevante – dvs. de skal befinde sig i et udfaldsrum, som har betydning for landmanden i fremtiden
- Fortællende – når et scenarie har en gennemgående rød, narrativ tråd, huskes den bedre. Sæt evt. en tekstboks med en narrativ beskrivelse ind i scenariet.

Processen før, under og efter mødet

1. Forventningsafstem med landmanden, enten pr. telefon eller på et møde, hvis det ikke kan aftales over telefonen. Pejl dig ind på, hvilken type scenarie landmanden har brug for: Early warning, Strategisk planlægningsværktøj, Risikovurdering, Værktøj til at afdække muligheder i fremtiden eller Værktøj til at udarbejde en strategi.
2. Send en dagsorden og et udkast til 3 scenarier ud til landmanden før jeres møde.
3. På mødet med landmanden er det vigtigt, at du med udgangspunkt i megatrends får scenarierne helt op på verdensniveau. Det er helikopterblikket, der er motoren i hele scenarieopbygningen.
4. Afklar med landmanden, hvilket scenarie han ser som det mest sandsynlige, og hvilket der for ham er det mest attraktive. Hovedpointen er her at finde ud af, hvilken strategisk retning han allerhelst ser for sin virksomhed.
5. Gør meget ud af at bygge scenarieverdenen op i starten.
6. Vær metodisk: Tag ét scenarie ad gangen. Først når alle scenarier er på plads, går du videre til at diskutere dem på tværs af scenarioskemaet.
7. Hvis du er i gang med en strategiproces hos landmanden, så husk at runde hvert scenarie af med en konklusion. Kun på den måde får I fastholdt, hvilke forandringsbehov der er i hans virksomhed.
8. Efter at scenarieprocessen er tilendebragt, udarbejder du et fokusscenario til landmanden. Fokusscenaeriet kan fx være en kombination af 2 scenarier. Strategierne for at nå målene for virksomheden finder du sammen med landmanden ved at bruge hele scenarioskemaet og inddrage alle 3 scenarier. Nogle af strategierne vil helt automatisk træde frem. Husk, at de skal doseres forskelligt. Nogle er der mere brug for end andre.
9. Brug højst 3-4 timer eller 2 x 3 timer på scenarieprocessen.

Læs mere om de forskellige typer scenarier, der findes, og fordelene ved at lade scenarier indgå som en del af det strategiske arbejde med landmanden i artiklen: [Hvad kan du bruge scenarier til? – Scenarierådgivning som del af strategiprocessen](#).

[Til top](#)

MERE INFO

Kontakt specialkonsulent William Schaar Andersen på tlf. 8740 5179 eller mail wis@seges.dk for yderligere information om scenarierådgivning.