

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



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

**LDP 2020**



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

# STRATEGI, LEDELSE OG FORRETNINGSUDVIKLING

Specialkonsulent William S. Andersen SEGES

SEGES, 9. maj 2017



# WILLIAM SCHAAR ANDERSEN

## – SPECIALKONSULENT SEGES

### Arbejdsområder

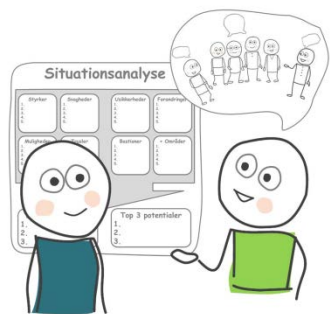
- Strategi og forretningsudvikling
- Produktionsøkonomi indenfor økologi
- Fødevarenetværk og værditilvækst
- Censor indenfor strategi og ledelse

### Kontakt info

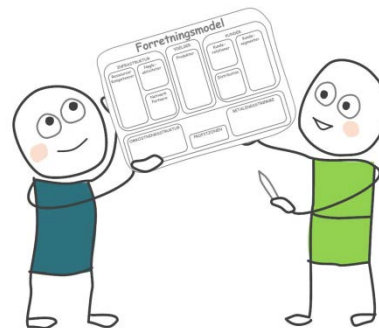
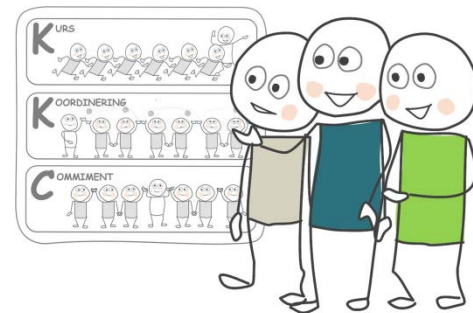
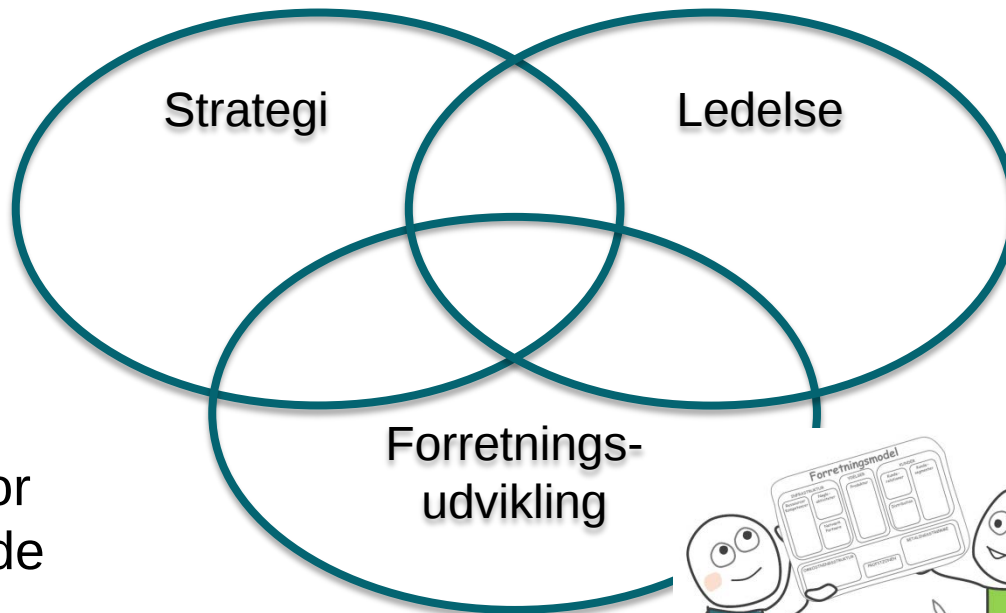
- SEGES Erhvervsøkonomi
- T 8740 5179
- M wis@seges.dk



# FÆLLESMÆNGDEN FOR STRATEGI, LEDELSE OG FORRETNINGSUDVIKLING



Der er en stor  
fællesmængde



# HVAD ER STRATEGIENS ROLLE

*”Strategiens rolle er at binde organisationens omgivelser sammen med organisationens ageren, på et overordnet virksomhedsniveau, ved at sætte mål og tage beslutning om aktion/reaktion i omgivelserne...”*

*Kilde: Anders Drejer & Louis Printz i LUK OP, 2006*

# VORES VERDEN ER I FORANDRING

## - MEGATRENDS MED BETYDNING FOR PRIMÆRLANDBRUGET

### Megatrends

- Overordnede trends
- Generel betydning for hele verden
- Trends, som "man tror på", og er vigtige forudsigelser om fremtiden
- Forandringspotentiale kan forandre måden, hvorpå samfundet er sammensat og fungerer politisk, økonomisk, og teknologisk
- Deres betydning er dog forskellig fra område til område

#### Digitalisering



#### Miljø og klima



#### Urbanisering



#### Demografiske udvikling



#### Teknologisk udvikling



#### Sundhed



### Implikation for landbruget

- Konkurrenceparamenter
- Kommende rammevilkår
- Nye forretningsmuligheder
- Disruptive for eksisterende forretningsmodel

# FREMTIDENS FØDEVAREMARKED

## - De tusinde markeder

Verden skal i de næste 50 år producere mere mad

Hvor meget mere?

- A. Ca. lige så meget mad som de sidste 100 år
- B. Ca. lige så meget mad som de sidste 400 år
- C. Mere end vi indtil nu har produceret i hele menneskehedens historie tilsammen

The background image is a vibrant green landscape. In the foreground, there is a field of tall, bright green grass. A person wearing a brown hat and a red garment is visible in the lower right corner, seemingly working in the field. The middle ground shows a rolling green field with some small red flowers. The background is a dense, dark green forest covering a hillside.

**Verden skal i de næste  
50 år producere mere  
mad, end vi indtil nu har  
produceret i hele  
menneskehedens  
historie tilsammen**

# OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2015-2024

Stigende efterspørgsel efter mad,  
med hvor meget?

Årlig 10 års fremskrivning fra OECD-  
FAO

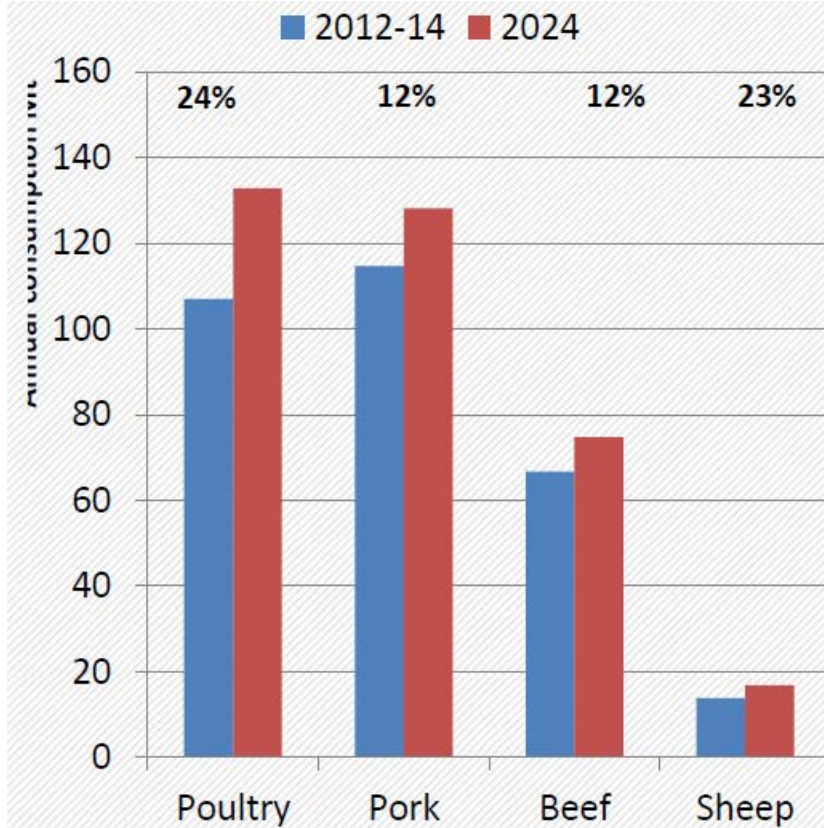
Modelberegning



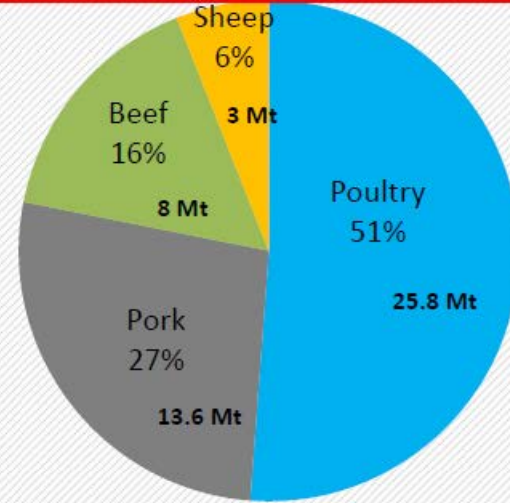
# STIGENDE MIDDELKLASSE, HVAD BETYDER DET FOR FØDEVAREPRODUKTIONEN?

- Stigende indkomst ændrer forbruget af fødevarer
- Middelklassen bruger flere penge på kød, fisk og mejeriprodukter
- Det er ikke længere nok, at maden mætter. I fremtiden vil middelklassen efterspørge **sunde fødevarer**, der kan afhjælpe sygdomme via kosten.

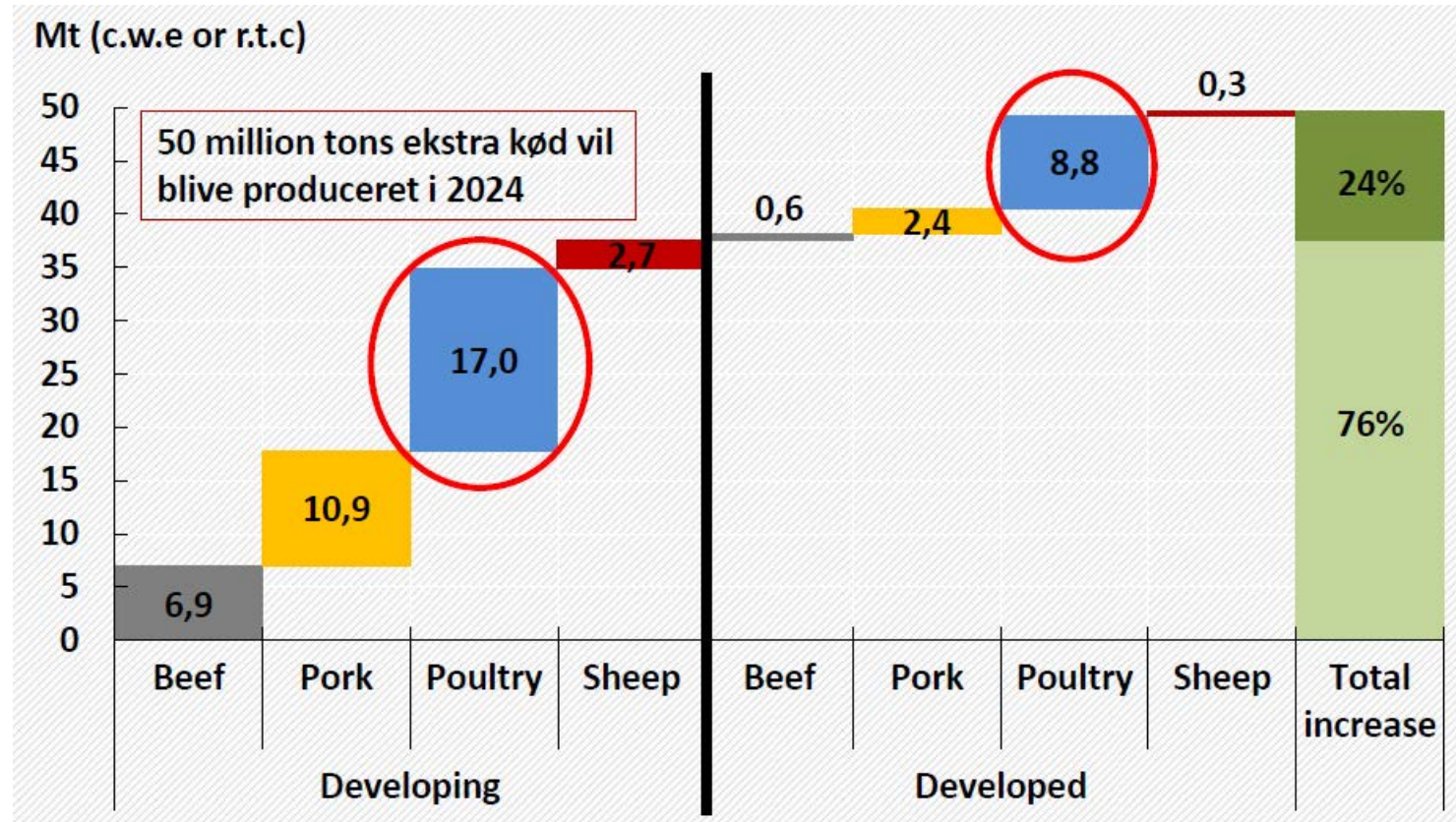
# DET GLOBALE FORBRUG AF KØD



50 millioner tons ekstra kød vil blive konsumeret i 2024



# KØDPRODUKTION



# HVILKE STRATEGISKE HANDLINGER VIL STYRKE PRODUCENTENS KONKURRENCEEVNE?



FAO:

- Den globale produktion af svinekød vil stige 12%
- De ekstra 13,3 Mt svinekød, der efterspørges i 2025, medfører mindst 3 markeder i vækst
  1. Produktion af flere grise i I-landene
    - dog kun 18 % af væksten (2,4 Mt)
  2. Produktion af 2,7 mio. ekstra avlsdyr pr. år
  3. Produktion af højværdi svinekød til markeder med øget købekraft

# HESTBJERG ØKOLOGI

- Kundeorienteret værditilbud
- Størrelse – Stor kritisk masse
- Forretningsmand
- Partnerskaber mellem aktører i værdikæden
- Troværdig



Samarbejde med tidligere  
direktør på Friland  
Karsten Deibjerg



# FLERE LANGSIGTEDE PARTNERSKABER MELLEM AKTØRER I VÆRDIKÆDEN

- SAMARBEJDE PRODUCENT OG FORARBEJDNING TIL HØJPRISSEGMENTER

Højprissegment

Kundeorienteret i hele værdikæden

Den innovative danske primære fødevareproducent

Afsætningsklynger, som samarbejder om forarbejdning

Råvareproducenter, som leverer til en nichefødevareproducent

Tilbud om levering af råvarer tilpasset et koncept – f.eks. fra andelsvirksomhederne

Fleksibel forretningsmodel

Anvendelse af Big Data



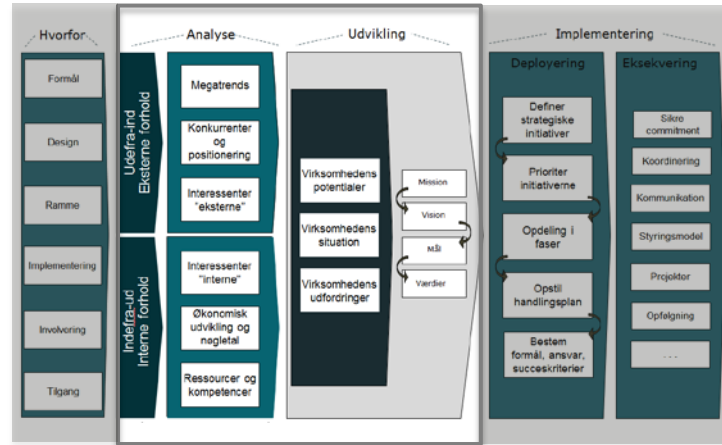
# DANSK FØDEVAREPRODUKTIONS STYRKE

- 50 og 60'erne: Produktivitet (vi skal have nok)
- 70 og 80'erne: Kvalitet (det skal være godt)
- 80 og 90'erne: Fødevaresikkerhed (det skal være sikkert)
- 00 og 10'erne: Bæredygtighed (tag samfundsansvar)
- 20 og 30'erne: Sundhed (vi skal leve sundt )

Samt segmenterede  
højværdifødevarer

# SESSION 2:

## HVORDAN UDVIKLER DU EN STRATEGI?



# HVILKET STRATEGISPOR PLACERER DU DIG PÅ?

KOMPLEKSITET  
STRATEGI FOKUS



2017

2020

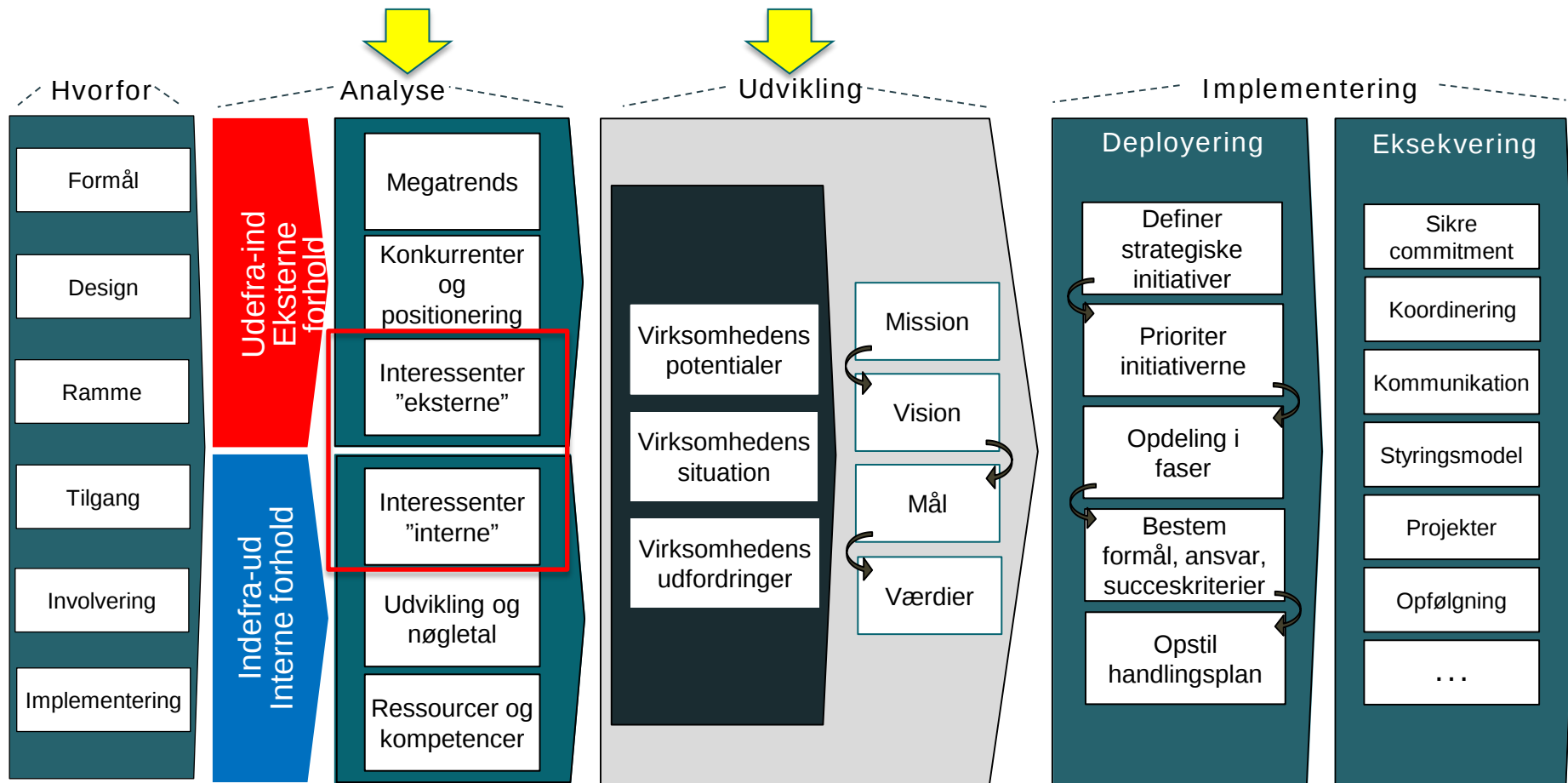
2025

2030

TID

# STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING

## - OVERBLIK OVER PROCESSEN



## HURTIG OG EFFEKTIV ANALYSEFASE

- Bliv udfordret med 2-5 andres syn på din virksomhed

### HVEM ER VIRKSOMHEDENS VIGTIGSTE INTERESSENER?

#### Internt i virksomheden

Landmanden selv

Ægtefællen

Ledende medarbejdere

Nøglemedarbejdere

Den alternative medarbejder

Den nye medarbejder

#### Eksterne relationer

Erfa-gruppe

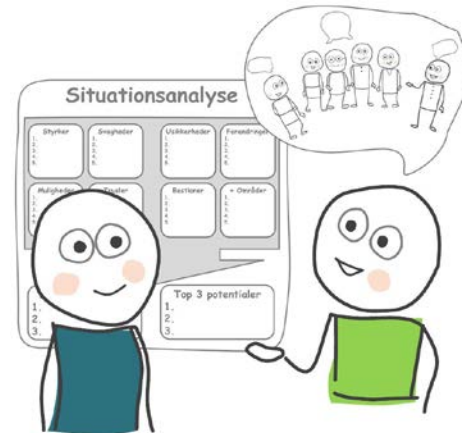
Bestyrelsen

Den finansielle sparringspartner

Rådgiveren, der kender virksomheden

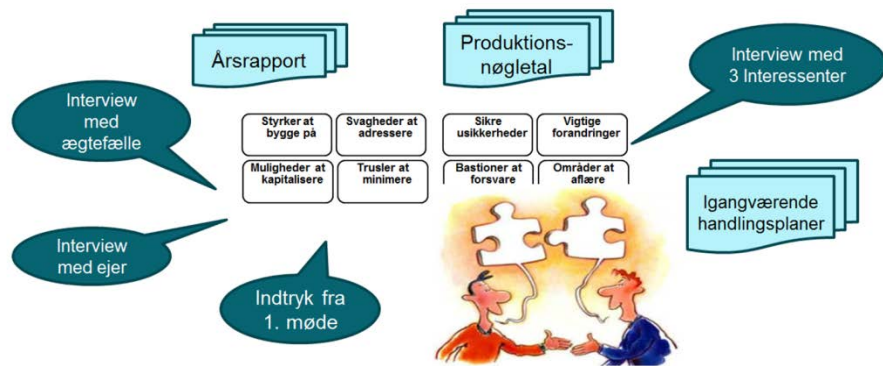
Kunderelation

## ➤ Præsentation af de væsentligste fokuspunkter



## HAR DU ET GRUNDLAG AT TAGE DINE STRATEGISKE BESLUTNINGER PÅ?

### INPUT TIL SITUATIONSANALYSEN



### Situationsanalysen; en udvidet SWOT

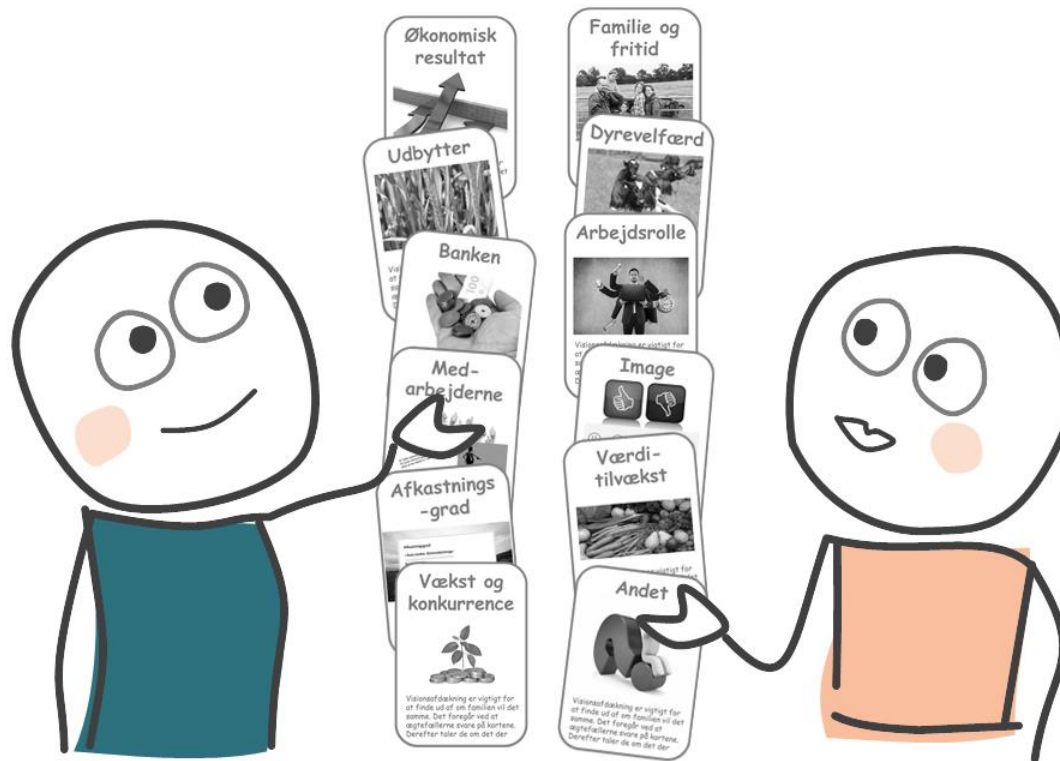
#### Top 3 udfordringer

1. For mange slagtesvinestalde i virksomheden giver uønskede omkostninger til transport.
2. Rekruttering af elever (hvordan motiveres de?)
3. Afdragsfrihed udløber i 2018 - Indgå aftale med realkreditinstitut omkring afdragsprofil

#### Top 3 potentialer

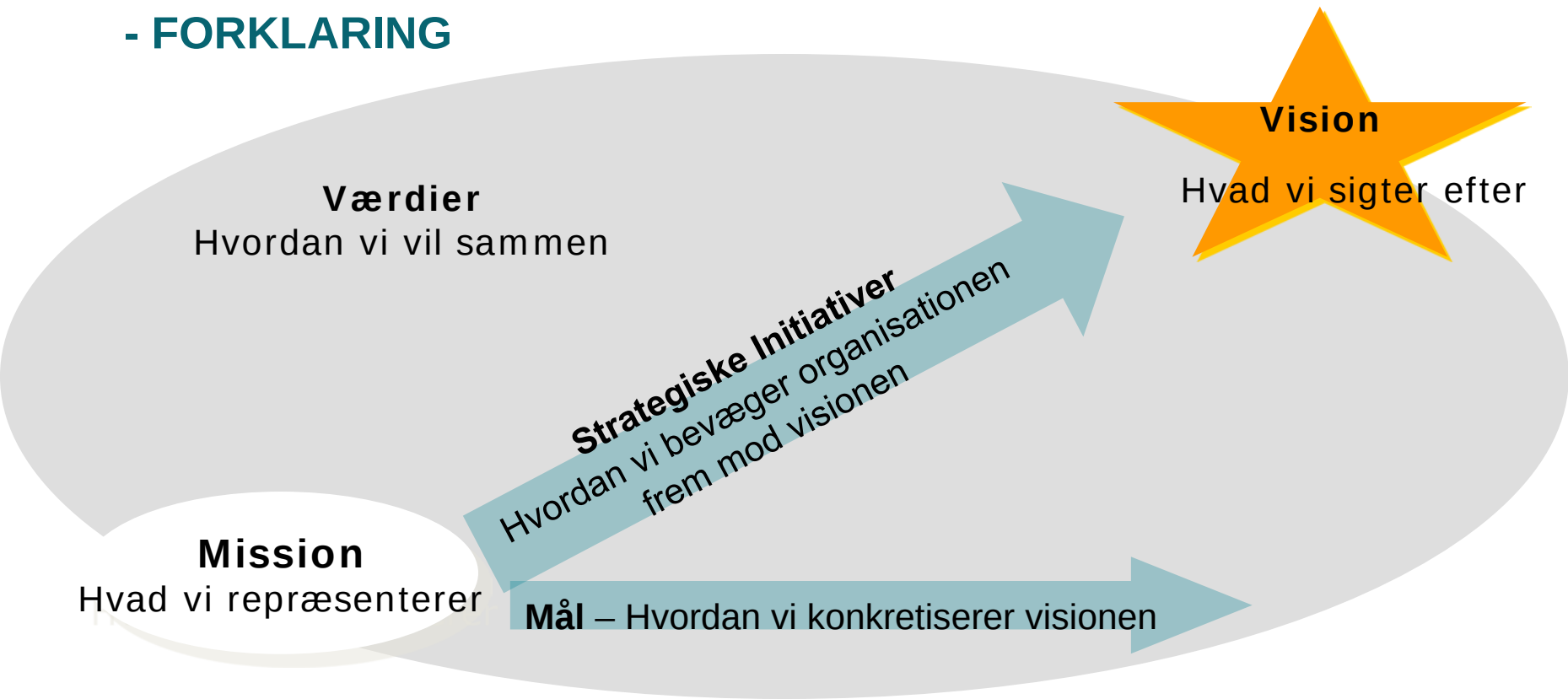
1. Økonomiske potentiale i optimering af grovfoderproduktionen
2. Udstykning af naturgrunde op af byen
3. Bedre økonomistyring – opdelt på driftsgrene

# VISIONSAFDÆKNING MED PRIORITERINGSØVELSEN



# DEN STRATEGISKE INTENTION

## - FORKLARING



# DEN STRATEGISKE INTENTION

## - EKSEMPEL

### Værdier

- Vi vil arbejde ærligt og struktureret frem mod målet
- Fremsynet og udviklingsorienteret
  - Forretningsorienteret
  - Bæredygtighed 2.0

### Strategiske initiativer

- Optimering
- Vækst
- Diversifikation

### Mission

Virksomheden har en relativ konservativ plante- og svineproduktion. Markbruget er omlagt til pløjefri dyrkning og dyrkes meget moderne med anvendelse af nyeste viden indenfor fagområdet.

Svineproduktionen er konventionel og blandt de 10 % målt pr. afkastningsgrad

### VISION 2020

Virksomheden er en moderne og bæredygtig virksomhed, hvor fundamentet er en højværdi plante- og svineproduktion kombineret med flere økonomisk bæredygtige forretningsområder.

### Overordnet mål

- Plan for fuldt gennemført generationsskifte ultimo 2017
- Likviditetsoverskud til konsolidering og vækst
- Afkastningsgrad øget til 7 % pr. år. i 2020
- Balancen er forøget med 50% i 2020
- I 2020 er vi i top 10% i forhold til økonomisk afkast pr. ha.

# UDBYTTE

- Stor personlig udvikling for dem begge – har ændret rollefordelingen i virksomheden, så NN er bevidst om direktørrollen, og væk fra praksis i stalden, her har YY taget over (ledelsesmæssigt fokus)

”Citat fra evaluering ved et landmandspar”

# UDBYTTE

- Interessentanalysen har været en absolut afgørende faktor – det at få ærlig besked om, hvordan samarbejdspartnere ser på en, det er en feedback, der kan få en op af stolen ! Andres oplevelser af ens adfærd virker enormt stærkt.
- ”de kan slippe afsted med at sige alle de ting, som andre ikke har kunne komme afsted med”

”Citat fra evaluering ved et landmandspar”

# DEBAT

- Hvordan vurderer I landmandens strategiske kompetencer?
- Hvor kompetent er landmanden som virksomhedsleder?
  - Yngre landmænd kontra ældre landmænd

# Hvilken niveau af virksomhedsledelse har du brug for?



# ROLLE FORDELING

## SEGES

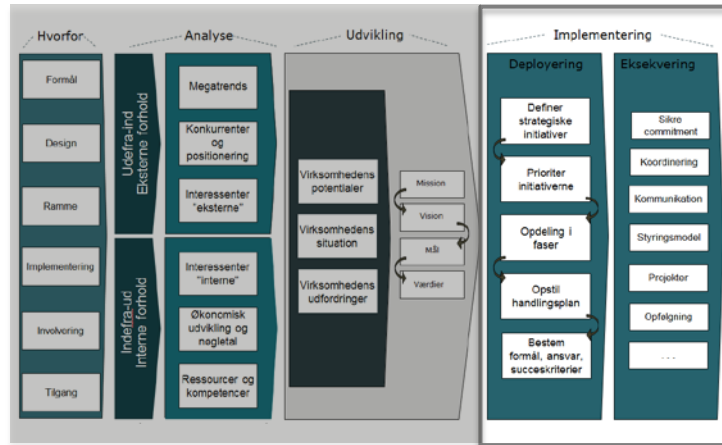
- Udvikler og kompetenceudvikler DLBR konsulenterne
- Sidemandsoplæring
- Samarbejdsaftale ved nogle om komplekse landmænd

## DLBR

- Primært Dynamisk Strategi
- Også en del SFU konsulenter – Kritisk masse

# SESSION 3:

## HVORDAN FÅR DU STRATEGIEN UD AT VIRKE?



# EN MASTERPLAN OG LØBENDE RAPPORTERING

## - RETTE RAMME FOR IMPLEMENTERING

### Strategi

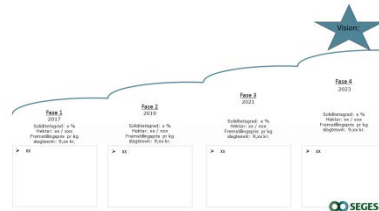
Sætter rammen for planen

#### DEN STRATEGISKE INTENTION - FORKLARING



### Masterplan

Ledelsens styringsværktøj



### Rapportering

Afrapportering til ledelsen

#### VISUELLE HANDLINGSPLANER EKSEMPEL PÅ GANTTKORT



Vision:

Kvantespring på  
afkastningsgraden  
2019

Optimering af  
kerneforretningen  
2018

Oprydning  
2017 – maks 9 mrd.

Soliditetsgrad: x %  
Hektar: xxx/xxx  
Fremstillingspris pr kg: xxx kr.

Soliditetsgrad: x %  
Hektar: xxx/xxx  
Fremstillingspris pr kg: xxx kr.

Soliditetsgrad: x %  
Hektar: xxx/xxx  
Fremstillingspris pr kg: xxx kr.

- Hvilke kompetencer har vi brug for ➔ GAB analyse
- Rekruttering – Sæt det nye hold
- Beregning af hvor mange slagtesvinestalde der skal afvikles
- KKC
  - Nedbryd mål
  - Ny mødestruktur
  - Inddragelse af medarbejder

- Implementering af detaljeret økonomistyring
- Evalueringskultur i stalden udbredes og trænes
- Evalueringskultur i marken udbredes og trænes
- Fodereffektivitet som fraktil 35 %
- DB mark som fraktil 40 %
- Finansieringsstrategi

- Samarbejdspartnere fundet med 20 % medejerskab
- Etablering 300 økologiske poppel søer på nyt site
- Etablering af salgskanal direkte til fremtidens kundesegmenter

# GANTT KORT

## - OVERSIGT HANDLINGSPLANER

| Indsatsområde                                   |                                 | Ansvarlig | Jan | Feb | Mar | Apr | Maj | Juni | Juli | Aug | Sept | Okt | Nov | Dec | Status | Opfølgning |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|------|-----|-----|-----|--------|------------|
| <b><u>Strategiske mål fra bølgemodellen</u></b> |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 1                                               | Finansieringsstrategi version 1 | NN        |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 2                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 3                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 4                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 5                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 6                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 7                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 8                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| 9                                               |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| <b><u>Detaljerede handlingsplaner</u></b>       |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| HP 1 x                                          |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| HP 2 x                                          |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| HP 3 x                                          |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
| HP 4 x                                          |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |
|                                                 |                                 |           |     |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |        |            |

# SKAB RETNING FOR MEDARBEJDERNE



**FÆLLES KURS**



**KOORDINERING**



**COMMITMENT**

### KURS

- Hvad er opgaven, vi skal løfte? Hvorfor den vigtig?
- Hvad er de konkrete mål og væsentligste aktiviteter?
- Forstår vi alle opgaven ens (nok)?
- Kan vi hægte os på opgaven?

### Koordinering og Kommunikation

- Hvem har hvilke opgaver og hvem har ansvar for hvad?
- Hvordan får vi delt information og viden?
- Hvordan kan vi sikre koordinering
- Hvornår skal vi mødes? Med fokus på hvad?

### Engagement og tilslutning (Comitment)

- Hvordan er stemningen her og nu, omkring opgaven?
- Hvordan er vores motivation i forhold til opgaven
- Hvad vil vi fejre? Hvordan vil vi fejre
- Hvordan skaber vi den nødvendige tillid og lyst til samarbejde