

Ledelse

- Fra landmand til virksomhedsleder

2. marts 2021

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Se evt. mere

- [TOP 2 - Lær af de bedste | Innovation & Udvikling | SEGES](#)



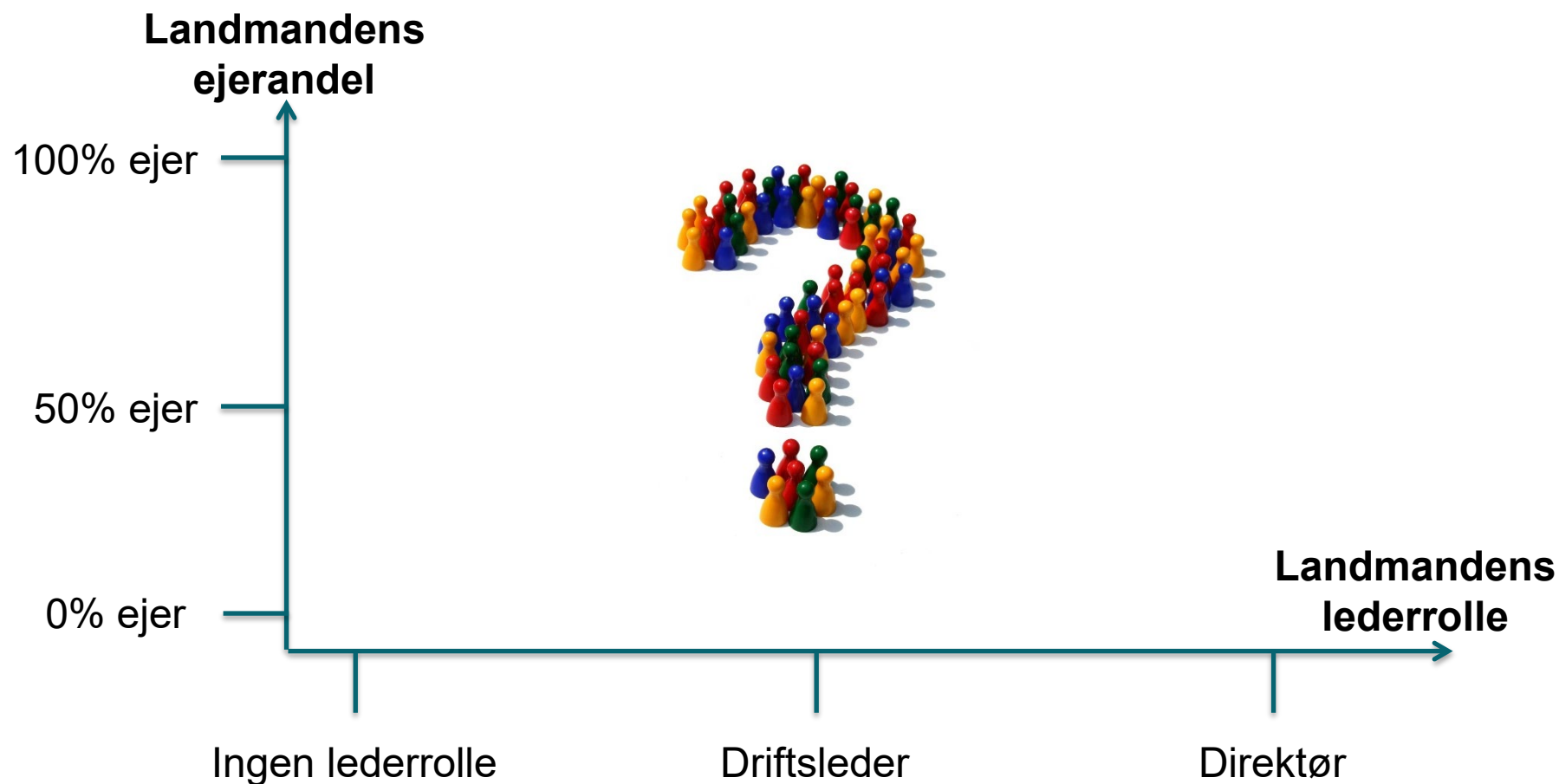
Ejerleder/landmand



Eje contra lede

- hvor ser landmanden sig selv?

15. december 2021 4 |

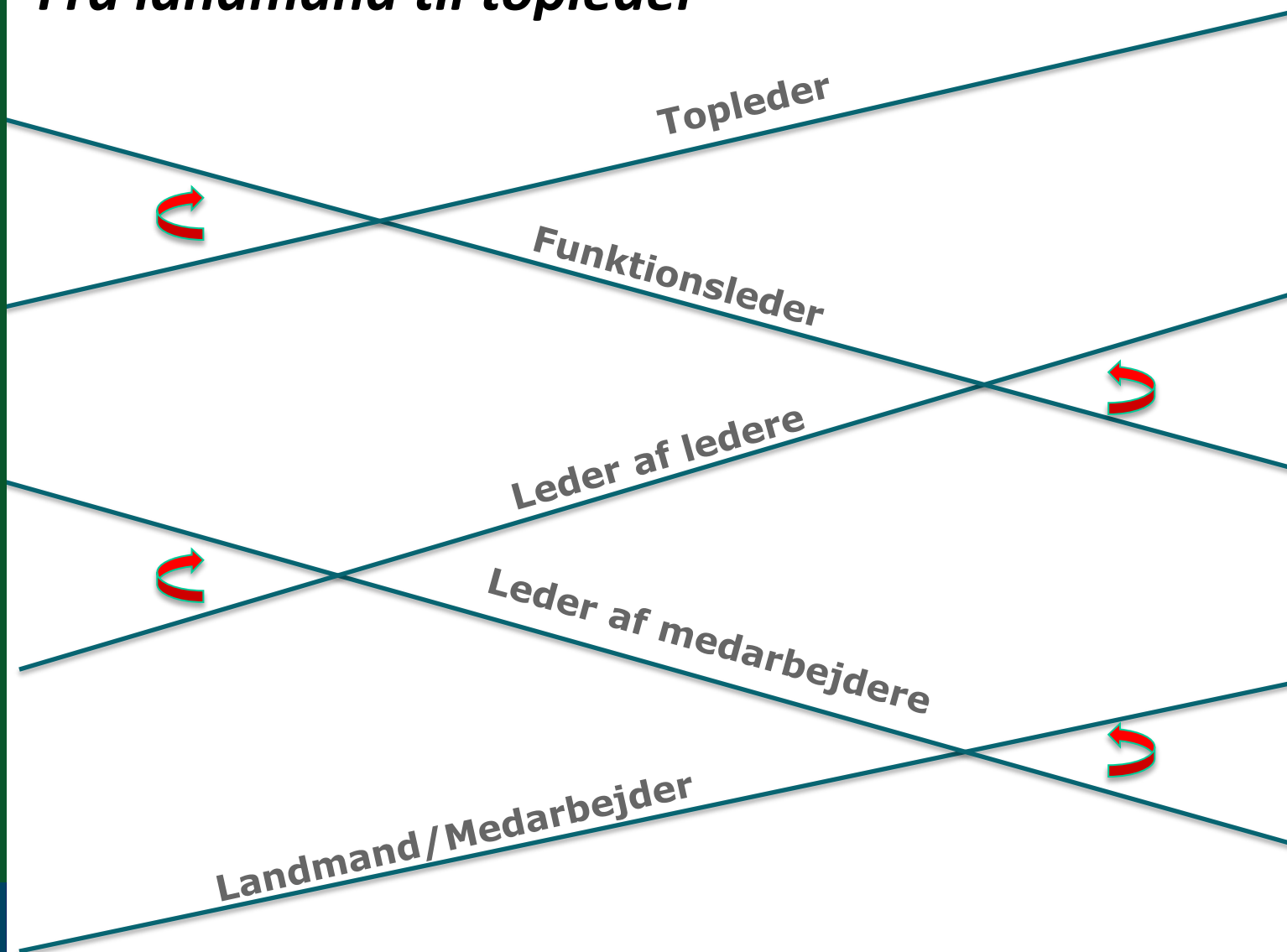


Ledelse og kompleksitet



The Leadership Pipeline – én model med 4 ledelseslag

Fra landmand til topleder



Toplederen
– at skabe resultater igennem en organisation

Funktionsleder
– at skabe resultater igennem en sammensat funktion

Leder af ledere
– at skabe resultater igennem ledere

Leder af medarbejdere – at skabe resultater igennem medarbejdere

Medarbejder
– at skabe resultater igennem egen indsats

Driftsleder

Forretningsudvikling

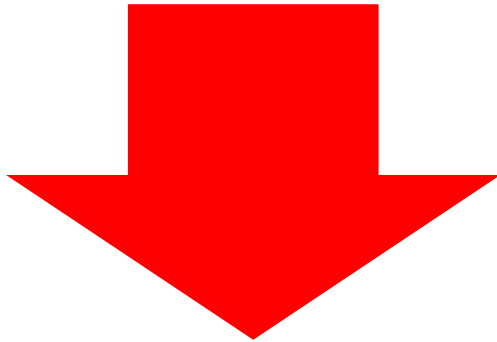
- den svære balance

8 |

Ledelse

- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



DRIFT

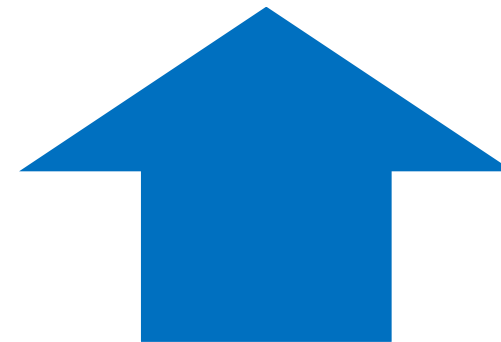
- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje

Lederskab

- Fokus på strategi
- Fokus på transformation
- Direktør

UDVIKLING

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

SEGES Consulting



Tag stilling til din ledelse og dit lederskab



Førerhund?

SEGES Consulting



Hundefører?





Direktør



Direktørens vigtigste fokus

- transformation mod høj robusthed og høj agilitet

Høj robusthed

Business earning money

Old business

Lav agilitet

Høj agilitet

Loser business

Upcoming business

Lav robusthed

Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

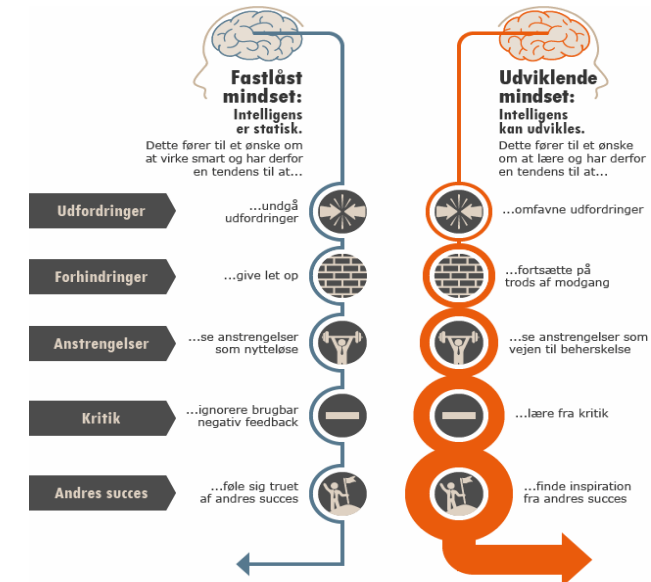
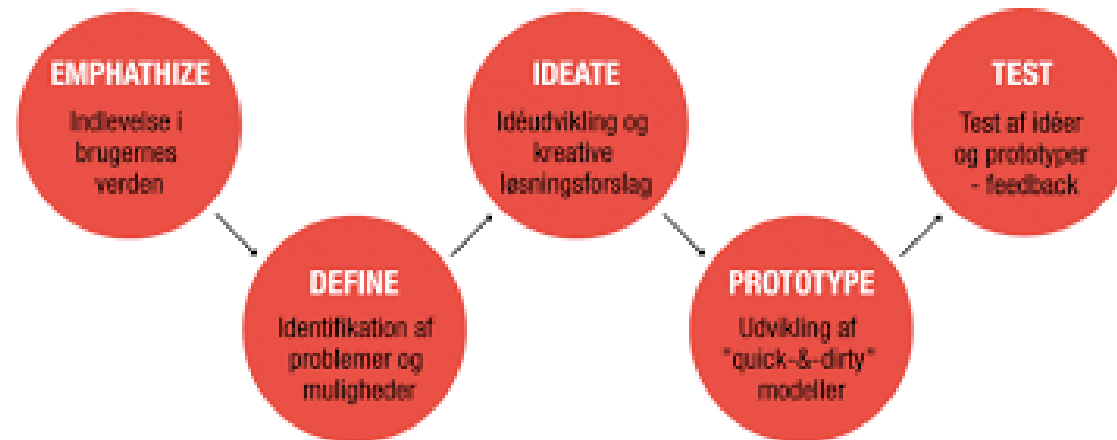
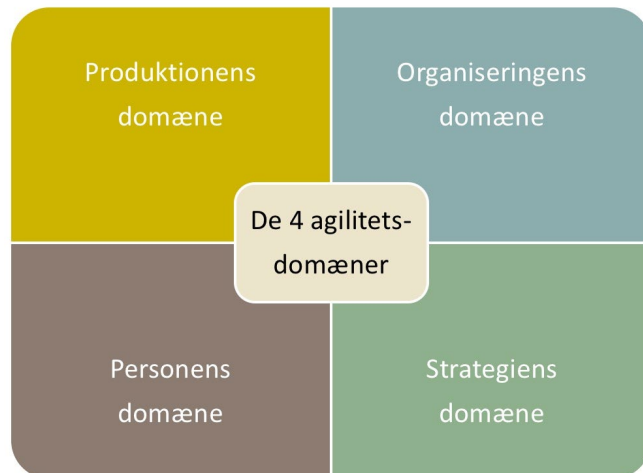
Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Virksomheden overordnet** afkastningsgrad, overskudsgrad, soliditetsgrad og likviditetsgenerering
- **Virksomhedens strategi** ejerleders personlige vision contra virksomhed/aktivmasse/produktionsapparat
- **Ledelse og management** virksomhedens governance, lederskab, organisering, ledelsesmodel o.a.
- **Forretningsmodel** marked, produkter og ydelser, værdiskabelse, værdifangst
- **Økonomi** aktiver, gæld, finansiering, rating, riskmodel, benchmark, udnyttelse af virksomhedens økonomiske potentiale o.a.
- **Digitalisering** indsamling af data, strukturering af data, analyse af data og inputs til forretningsudvikling
- **Produktion** indkøb/forsyninger, selvforsyningsgrad, genetik, produktionsapparat, produktionsprocesser o.a.
- **HRM / Medarbejdere** virksomhedskultur, den sociale kapital, "den gode arbejdsplads" on-boarding, medarbejderpleje o.a.
- **Rapporteringssystem** compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, indsigt, handlingsmuligheder o.a.
- **Bæredygtighed** de tre bundlinjer, bæredygtig transformation

Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

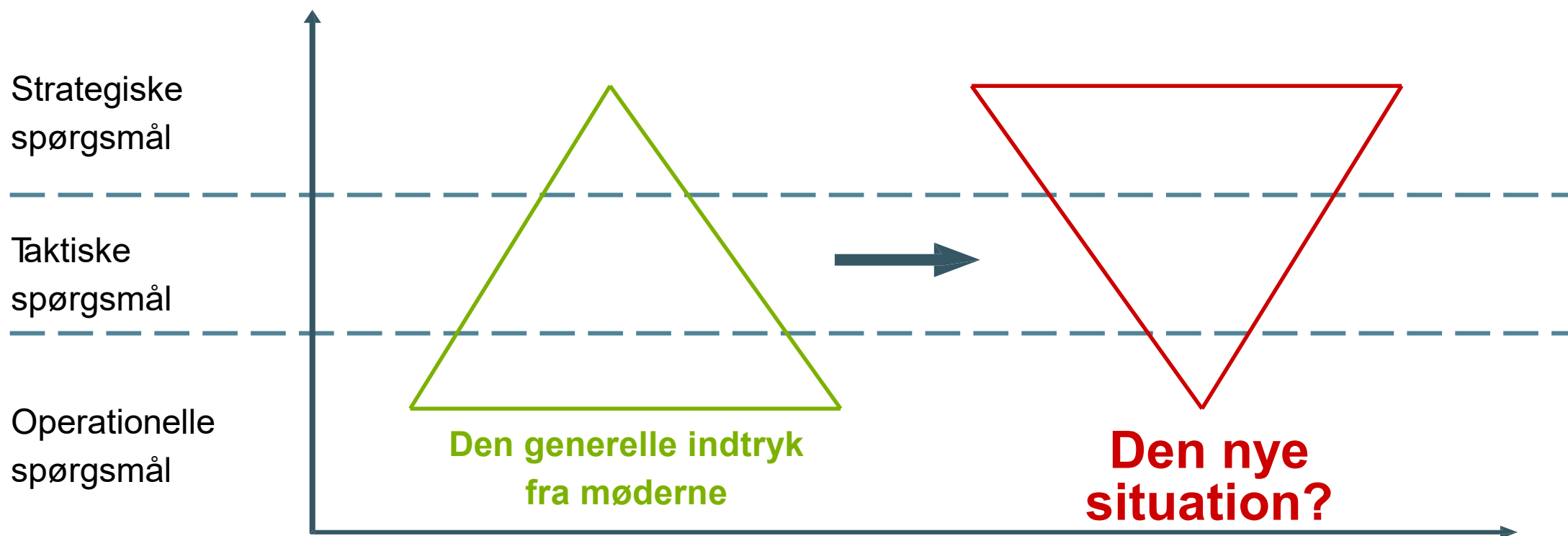
Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **Ejerleders mindset** Agilt mindset / Growth mindset
- **Ejerleders innovationskraft** afdække potentialer og udfordringer i markedet, forandre, skabe noget nyt, nyttigt og værdiskabende, der kan understøtte fremtidssikring af virksomheden og dens drift
- **Virksomheden og dens omverden** Disruption, bæredygtighed, CSR, omverdens analyse o.a.
- **Forretningsmodeller** Tilpasse, udvikle og fremtidssikre
- **Design Thinking** Dynamisk forretningsudvikling, f.eks. via SPRINT-processer



Når virksomheden vokser og får mellemledere øges kravet til et nyt mindset for "ledelse"

- Hvor ser du dine udfordringer og styrker?





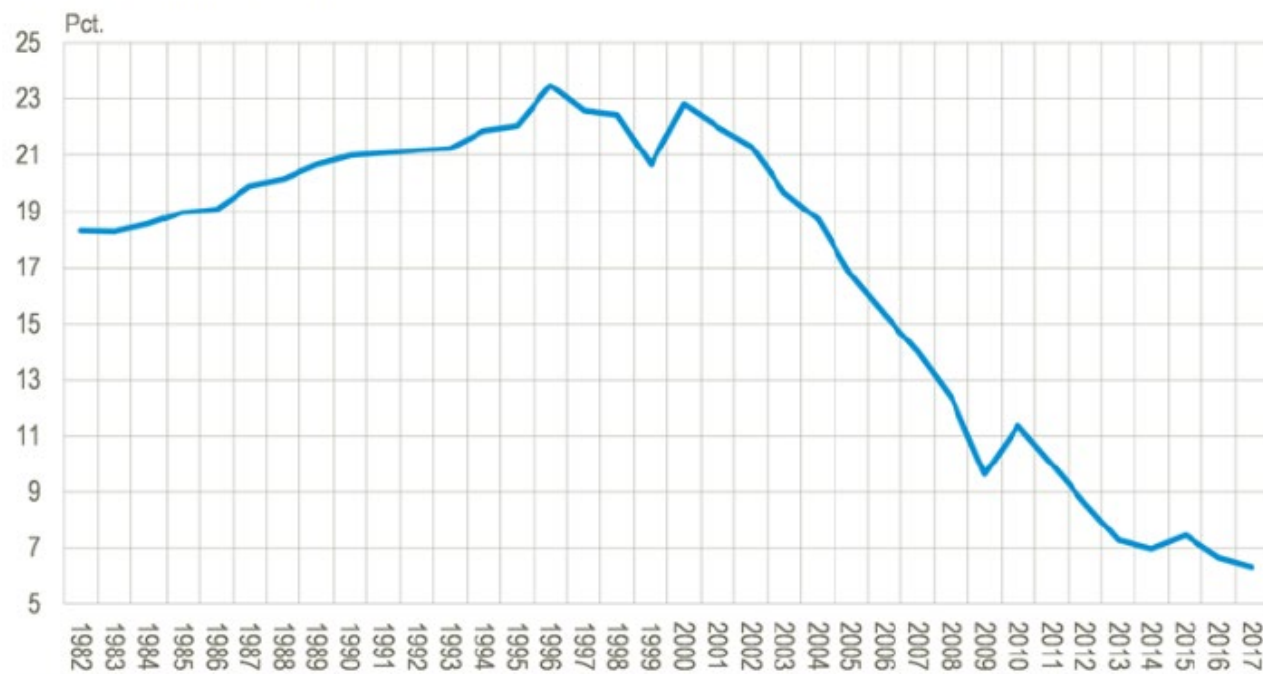
Highlights om landbruget - 2019 tal



Færre unge i fødevareindustrien – 2017 tal

Ligeledes ses det i udviklingen af antal bedrifter med ejerledere under 40 år, at den i mange år har været stærkt nedadgående, mens andelen i de senere år har stabiliseret sig omkring 6-7 %. *Kilde: Dansk Statistik*

Andel af landmænd under 40 år



Kilde: Ø90 data

Aldersfordeling	2014	2016	2018	2019
15-35 år	4,7%	4,2%	4,2%	4,3%
36-65 år	67,3%	64,0%	60,3%	58,8%
66-99 år	24,8%	27,0%	29,4%	30,1%
Indgår ikke	3,3%	4,8%	6,1%	6,8%
I alt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1997: 14.261 bedrifter

2007: 6.246 bedrifter

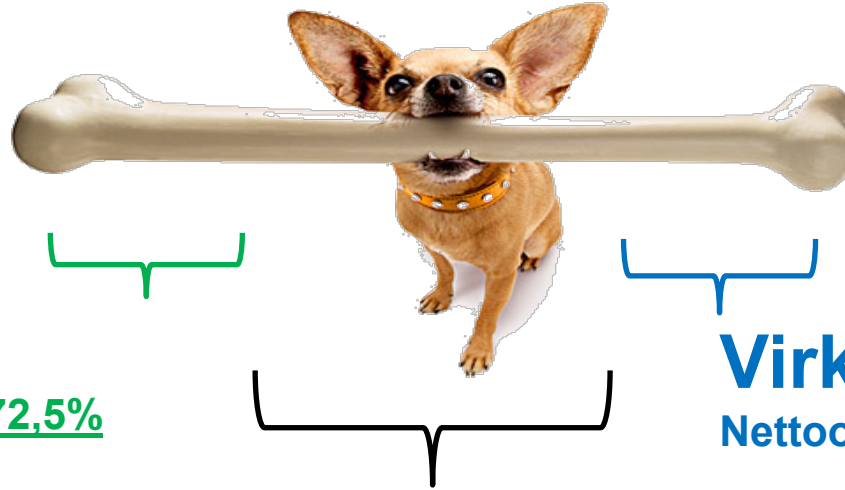
2017: 2.196 bedrifter

Landbrugssegmenter

Kilde: Ø90 regnskaber 2019

Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 72,5%



Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 14,7%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 12,8%

Landbrugssegmenter

Kilde: Ø90 regnskaber 2019

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	72,5% ↓	19,6% ↓	8,5% ↓
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	12,8%	14,1% ↓	13,1% ↓
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,7%	18,8% ↓	21,5% ↓
	10-20 mio. kr.	4,7% ↑	22,5%	27,4%
	Over 20 mio. kr.	2,2% ↑	25,0% ↑	29,6% ↑
I alt		100%	100%	100%

Scenarieudvikling i landbruget

2. marts 2021

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

HVOR
skal væksten
komme fra
i landbruget?

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug





Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

SEGES

Understøtte ejerleder i direktørrollen

- **Mennesket og familien bag ejerleder/direktør**
 - **LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet**
 - **Personlig udvikling af ejerleder**
 - **Virksomheds- og forretningsforståelse**
- **Ejerleder og virksomheden**
 - **Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling**
- **Ejerleder og strategisk ledelse/eksekvering**
 - **Sparring og opfølgning**
 - **Advisory Boards – etablering og drift**
 - **Bestyrelser – etablering og drift**



Gode spørgsmål til analyse af branche og konkurrenceforhold

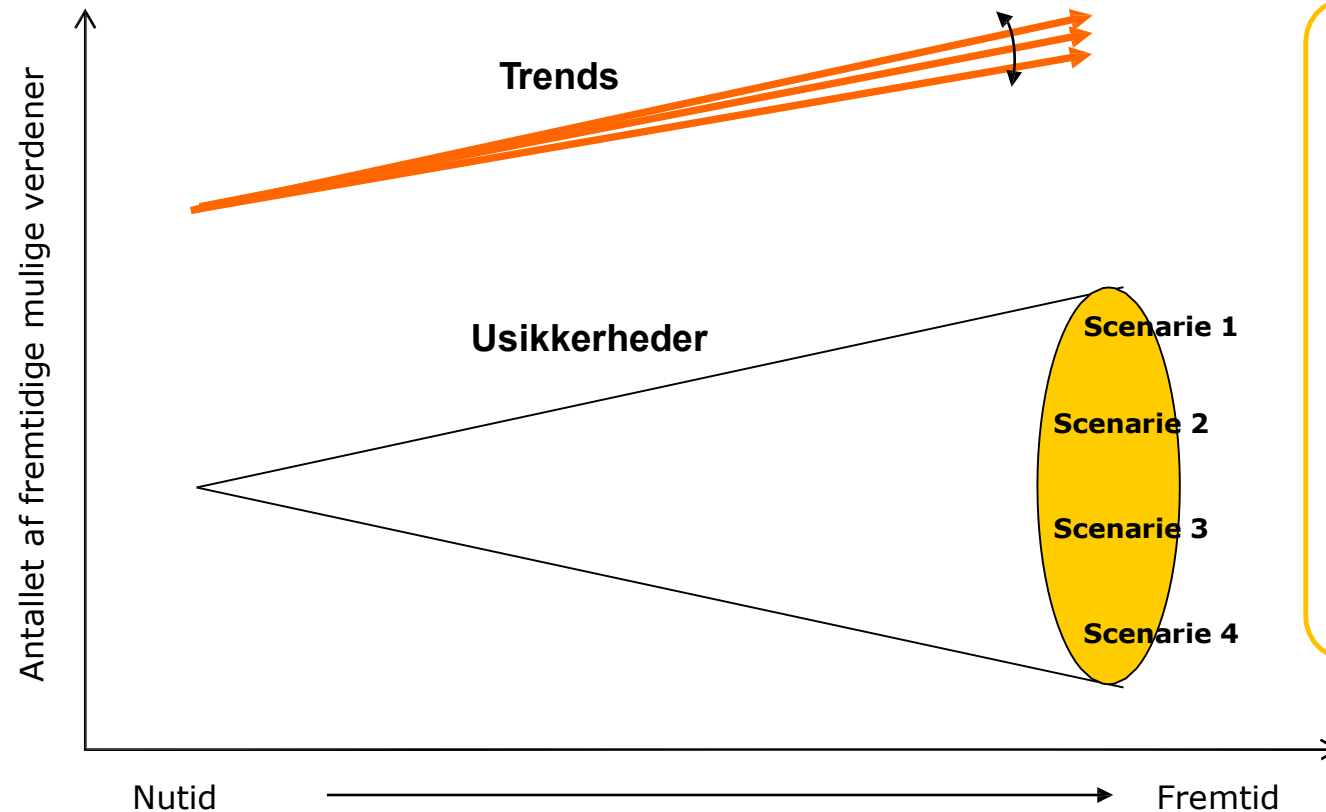
➤ Omverdens analyse og megatrends

- Hvad er forandringsdriverne i branchen og hvilke betydning vil de have fremefter?
- Hvad er branchens karakteristiske og dominerende økonomiske træk?
- Er branchen attraktiv og hvilke prospekter er der for overnormal profit?
- Hvad er de vigtigste succeskriterier i branchen?

➤ Hvad er de vigtigste kritiske faktorer?

- Hvordan er konkurrencen, og hvor stærk er hver af konkurrencekræfterne?
- Hvilke virksomheder er i hhv. de stærkeste og de svageste positioner?
- Hvilken konkurrent laver sandsynligvis det næste strategiske træk?

Scenarieudvikling kan være en del af processen omkring tilvalg og fravalg

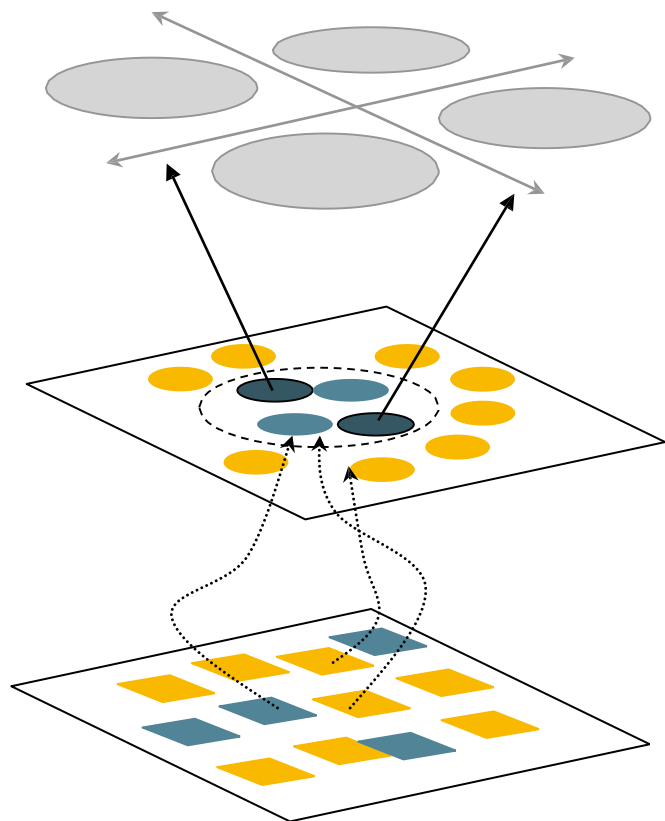


En **trend** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er relativt forudsigeligt.

En **usikkerhed** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er vanskelig at forudsige. Usikkerheder er ikke altid kontrollerbare.

Antallet af fremtidige mulige verdener er ukendt og må udforskes. Herfra kan vi bygge scenarier om fremtiden.

Hvordan opbygges scenarier



Step 2: opsæt scenarier

Step 1: udvælg de vigtigste

Base: identificer usikkerheder

En **trend** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er relativt forudsigeligt.

En **usikkerhed** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er vanskelig at forudsige.

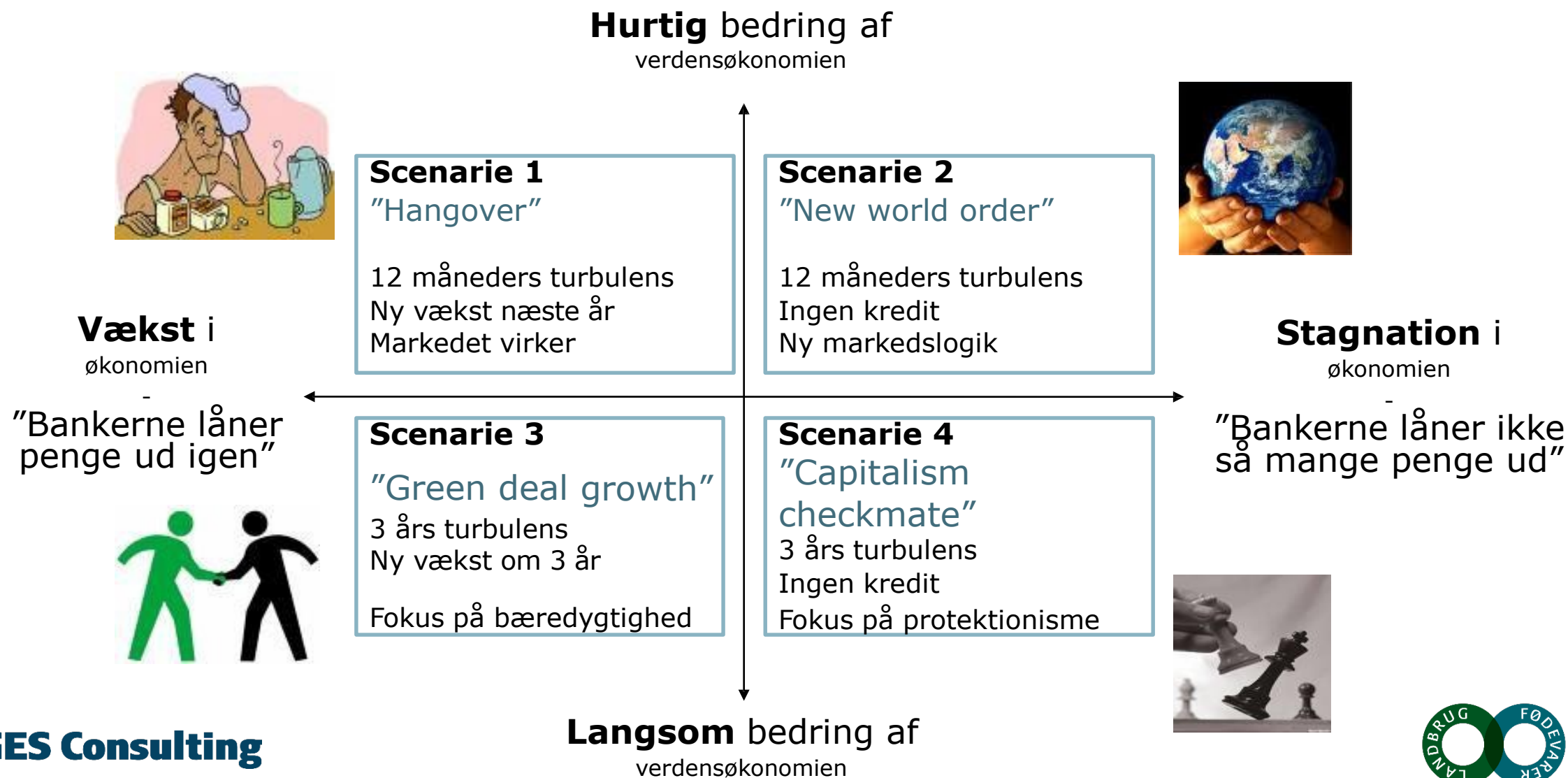
Inputs til scenarierne

- Usikkerheder - eksempler:
 - **Usikkerhed om markedet for svinekød**
 - Implikation på afsætning af smågrise – DK/export
 - Slagtesvinsproduktion
 - **Sammenhængskraften imellem forretningsområder**
 - Er de forbundet eller er det noget vi bilder os ind?
 - **I hvilken grad skal vi være parate på at omstille vores produktion mere bæredygtig**
 - Hvor proaktiv skal vi være i omstillingen? (alle produktioner)
 - Forskelligheden i opfattelsen af bæredygtighed kan udmønte sig i forskellige produkter
 - **Mulighed for rekruttering af medarbejdere**
 - **Klimaforandringer**
 - Vandstand
 - Klassificering af den inddæmmet jord (må den dyrkes / ikke dyrkes)
 - Skov-og natur arealer
 - **Organisationens modenhed**

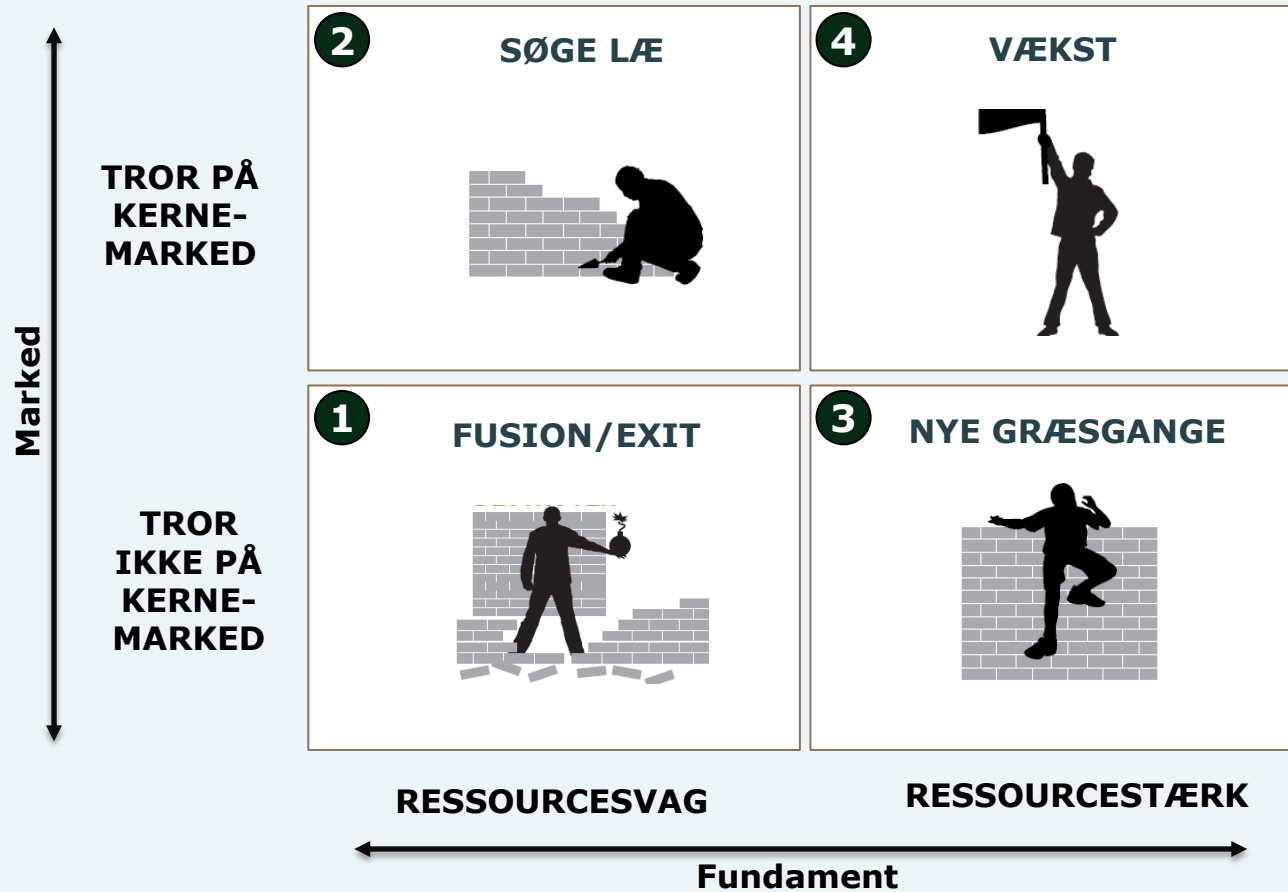
Formulering af scenarier



Eksempel på scenarietænkning



Strategisk markedstilgang



Scenarieudvikling - aktuel case

NATUREN kommer
under endnu større
pres

THE DANISH WAY
må forventes stige i
værdi

Lokalt, planteprotein,
"min sundhed"

VELSTAND og
forbrug stiger
globalt

Magten og kraften
flytter til **ASIEN**

Markant stigende
kødforbrug i
verden

**Stærke trends
og
katalysatorer
frem mod 2030**

Teknologier for
sporbarhed og
jord-til-bord
TRANSPARENS
er et
leverandørkrav

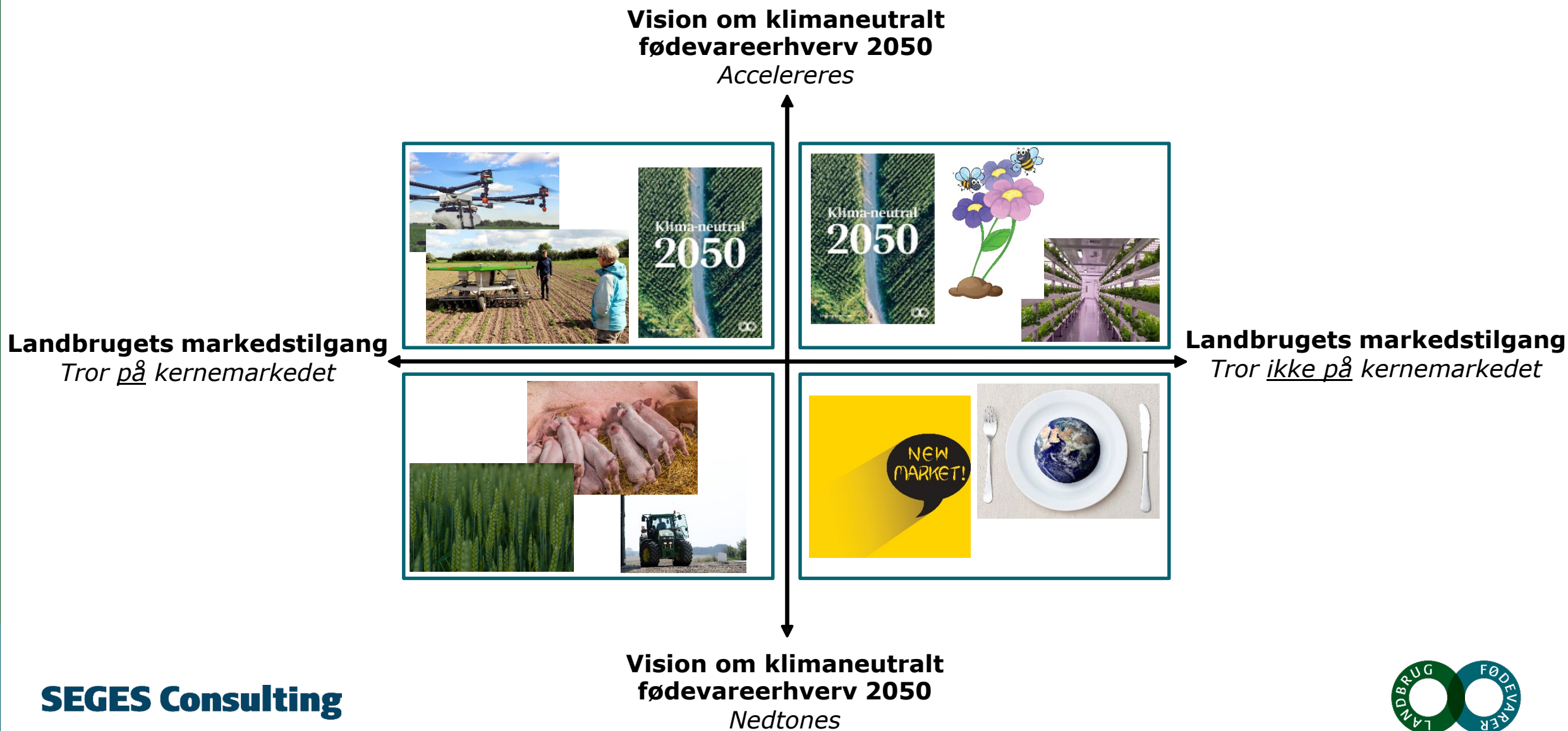
EU's landbrugspolitik
skubber på for
CIRKULÆR økonomi,
mere **ØKOLOGI** og
flere
PROTEINAFGRØDER

PRAKTISKE
måltidsløsninger
hverdagens normal

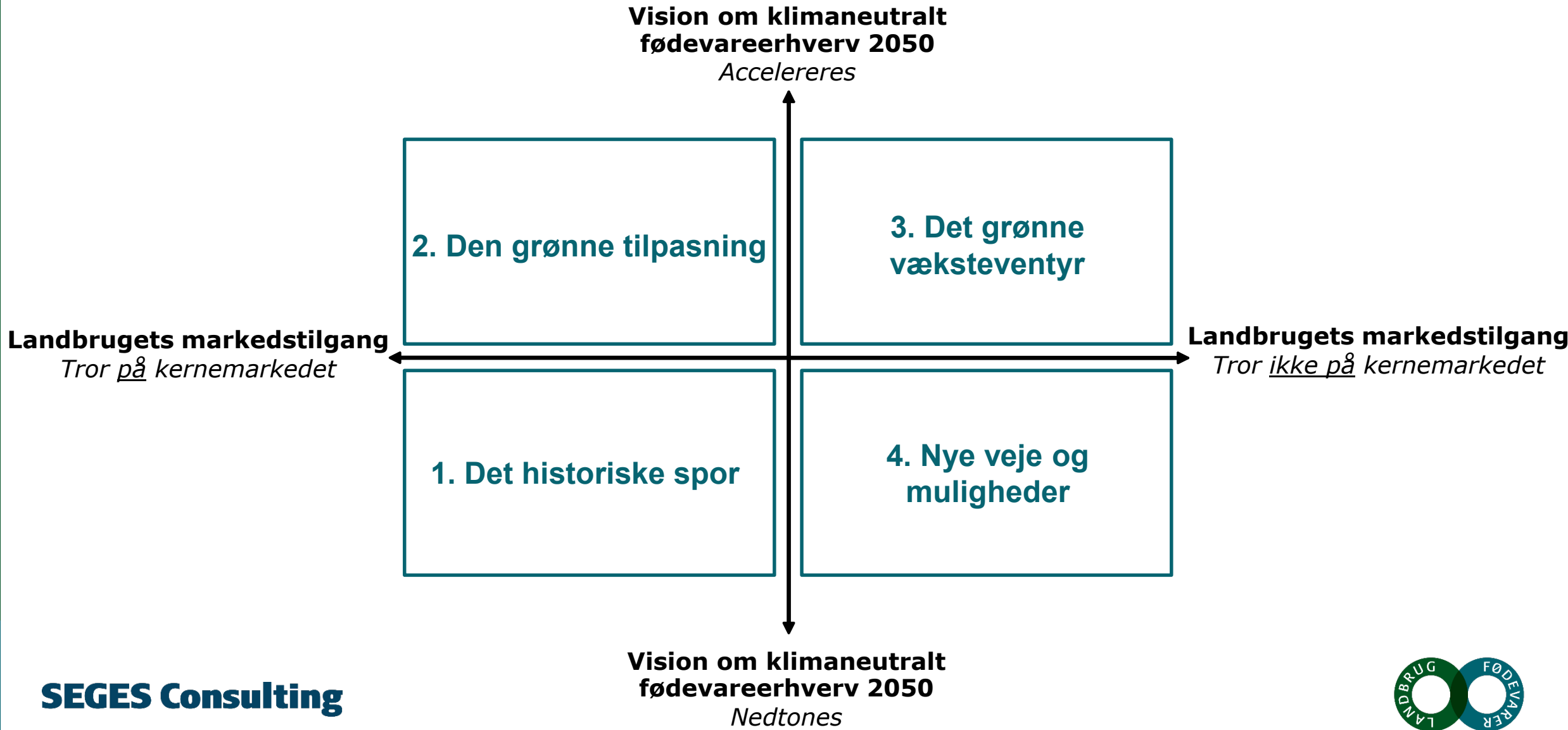
Det skal
SYNLIGGØRES
hvordan landbruget
drives

CORONA-krisen
er katalysator for
sundhed, det nære
og det kendte

Scenarier 2030



Scenarier 2030



Globalt

Globalt er der mindre fokus på at løse udfordringen omkring udledning af drivhusgasser. Der er derimod større fokus på at bespise den voksende befolkning. Klodens befolkning er vokset kraftigt mod 2030, og der er en milliard flere mennesker end der var i 2020. Samtidig oplever især de asiatiske befolkninger en stigende velstand og købekraft.

Der er opbakning til landbrugets nuværende forretningsmodel og produktionsprincipper.

Virksomheden

Virksomheden arbejder med at udvikle og opkvalificere de faglige medarbejdere, der udgør hovedparten af organisationen.

Der er fokus på at optimere virksomheden og sikre en konkurrencedygtig fremstillingspris i alle forretningsområder. Dette betyder også, at virksomhedens største fokus har været på optimering de sidste ti år, hvilket også har gjort, at der kan produceres endnu mere i alle forretningsområder. Der deltages stadigvæk aktivt i udviklingsprogrammer, som har fokus på optimering af den nuværende drift.

Virksomheden er en landbrugsvirksomhed, hvor tingene gøres "enkelt og effektivt". Det er en moderne landbrugsvirksomhed med traditionel landbrugsdrift. Flere års fokus på optimering har medført, at virksomheden er blandt de bedst indtjenende i branchen.

Globalt

Der er stor global opbakning til at reducere udledningen af drivhusgasser og understøtte visionen om et klimaneutralt fødevareerhverv i 2050. Naturen er under pres og verden oplever en tiltagende biodiversitetskrise. Forbrugere og politikere handler kraftigt på udviklingen. Der er muligheder i en 'naturvenlig' produktion, og i samspil med klimabekymringen er der stærke kræfter for markant vækst til plantebaserede fødevarer på baggrund af et mindre forbrug af kød og mælk.

Der er opbakning til landbruget, men den grønne tilpasning kræver at landbrugets forretningsmodeller og produktionsprincipper tilpasses.

Virksomheden

Virksomheden mærker det stigende behov for tilpasninger af den nuværende forretningsmodel. Det betyder, at der fra virksomhedens side er investeret i at tilegne sig den nødvendige viden, der skal til for at tilpasse de stigende krav om reduktion af drivhusgasser. Medarbejderstaben består derfor den dag i dag af omstillingsparate ansatte, der alle ser forandringer som et vilkår. Der deltages aktivt i udviklingsprogrammer, som understøtter den grønne udvikling. Der afsættes derudover årligt et større beløb til udvikling af grønne tiltag i virksomheden, som kan være med til at sikre eksistensberettigelsen for virksomheden i fremtiden.

Virksomheden ses som en attraktiv samarbejdspartner for virksomheder inden for den grønne omstilling i Danmark. Virksomheden har sikret sin indtjening ved at tilpasse sig forarbejdnings-virksomhedernes krav løbende.

Globalt

Der er stor global opbakning til at reducere udledningen af drivhusgasser og understøtte fødevareerhvervets målsætning om klimaneutralitet i 2050. Naturen er under pres og verden oplever en tiltagende biodiversitetskrise. Forbrugere og politikere handler kraftigt på udviklingen. Der er muligheder i en 'naturvenlig' produktion og i samspil med klimabekymringen er der stærke kræfter for markant vækst til plantebaserede fødevarer på baggrund af et mindre forbrug af kød og mælk.

Verdens forbrugere stiller krav om klimaneutrale fødevarer og dokumentation heraf. Landbrugets nuværende forretningsmodeller kalder på forandringer og nyskabelse. Som konsekvens af stigende temperaturer og ekstreme vejrforhold i store dele af verden, vil afsætningen af fødevarer kunne øges i forlængelse af andre landes vigende produktionsmuligheder.

Virksomheden

Virksomheden er karakteriseret ved at være en agil organisation, der er forandringsparat og kan eksekvere hurtigt. Virksomheden har en udviklingsafdeling med tre ansatte, som arbejder med nye og potentielle forretningsområder inden for fødevarer, der lever op til de nye forbrugertendenser. Det betyder også, at der er stort fokus på at kunne tiltrække de rette medarbejdere, der besidder de kompetencer der skal til, for at kunne være med til at drive denne omstilling. Der investeres massivt i den grønne omstilling af produktionen, og f.eks. anvendes kun den mest moderne sprøjteteknologi på markerne. Derudover er alle landbrugsmaskiner og køretøjer energieffektive og kører primært på biogas og el. Der arbejdes lige nu med at omlægge svineproduktionen til planteavl, og staldene skal bruges til vertical farming. Virksomheden samarbejder med forskere og andre virksomheder om at udvikle nye forretningsmuligheder og transformere de eksisterende. Virksomheden bliver set som én af de førende virksomheder inden for den grønne omstilling. Derfor bliver virksomheden også set som en attraktiv samarbejdspartner, når det gælder grøn omstilling både nationalt og internationalt. Virksomheden har investeret meget i udviklingen, og har de sidste fem år været overskudsgivende.

Globalt

Globalt er der mindre fokus på at løse udfordringen omkring udledning af drivhusgasser. Der er opstået nye markeds kræfter som underminerer betydningen af visionen for et klimaneutralt fødevareerhverv 2050. Kombinationen af den amerikanske isolationspolitik og EU's udenrigspolitik har gjort Kina til en større spiller inden for verdenshandlen. Forbruget og velstanden stiger i Asien mens store dele af verden har brugt de sidste 5-10 år på at komme sig over Covid-19.

Landbrugets nuværende forretningsmodeller kalder på forandringer og nyskabelse.

Virksomheden

Virksomheden er i dag en virksomhed, der har landbrugsproduktion og en agro-afdeling. Alle forretningsområder har en niche-præget strategi, der følger de nye markeds kræfter. I virksomheden er der et stort fokus på, at kunne indfri de krav, som forarbejdningsevirkomhederne stiller til produktionen. På nuværende tidspunkt er der tre ansatte i virksomhedens udviklingsafdeling. Her arbejdes der intensivt på at finde og udnytte mulighederne for afsætning af danske fødevarer til nicher i Asiens storbyer, hvor betalingsevnen er høj og kravene store.

I samarbejde med forarbejdningsevirkomhederne investeres der i tiltag, som kan sikre, at virksomheden får de rigtige tillæg for deres produkter, og gør dem overskudsgivende. Virksomheden opfattes som en stærk samarbejdspartner blandt forarbejdningsevirkomhederne, og der arbejdes på at være medskabere af en mere ambitiøs retning for erhvervet sammen med forarbejdningsevirkomhederne. Virksomheden har investeret en del i løbet af de sidste ti år, og har inden for især de sidste fem år, fået knækket koden til at eksportere store dele af fødevarerne til det asiatiske marked.



Scenarieudvikling i landbruget

2. marts 2021

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Scenarieudvikling

- Inspiration til gruppearbejde

Gode spørgsmål til analyse af branche og konkurrenceforhold

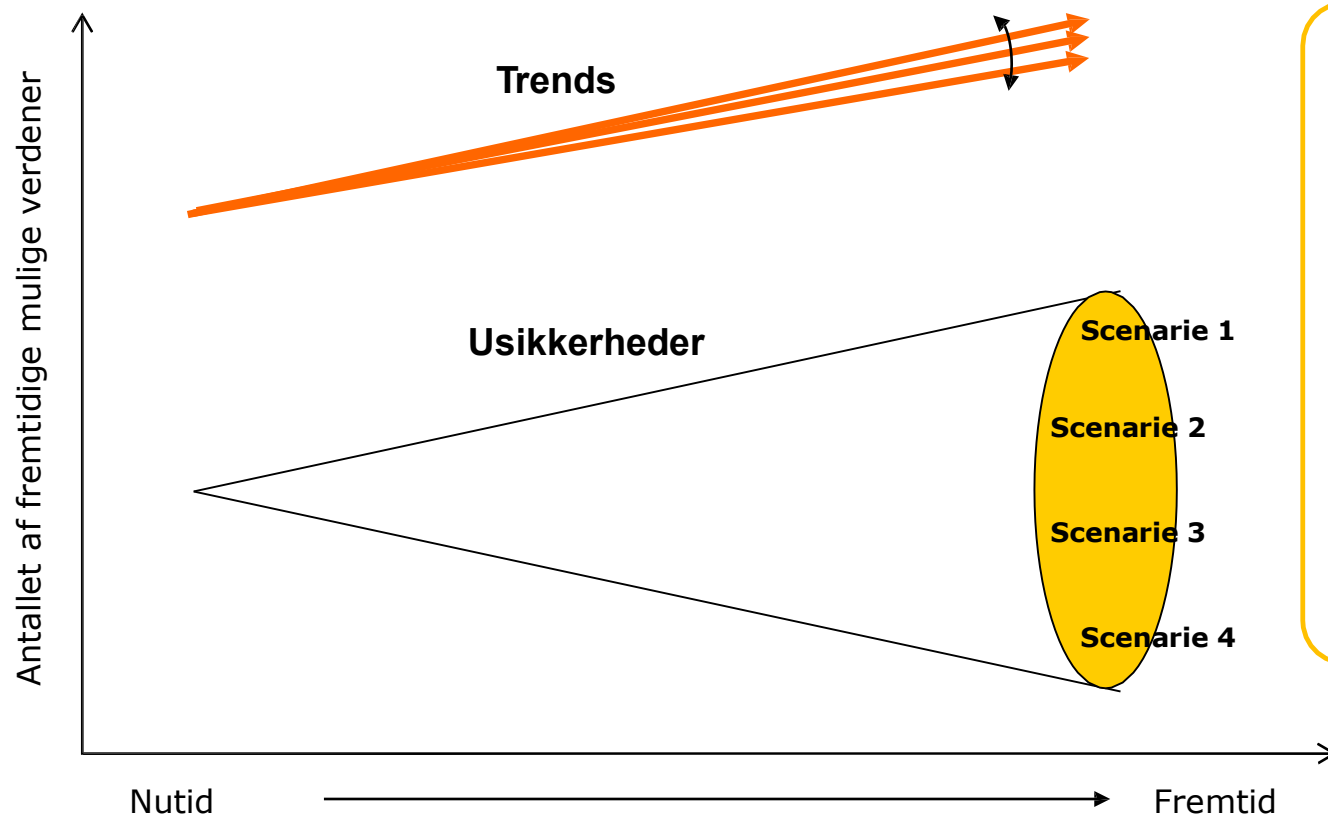
➤ Omverdens analyse og megatrends

- Hvad er forandringsdriverne i branchen og hvilke betydning vil de have fremefter?
- Hvad er branchens karakteristiske og dominerende økonomiske træk?
- Er branchen attraktiv og hvilke prospekter er der for overnormal profit?
- Hvad er de vigtigste succeskriterier i branchen?

➤ Hvad er de vigtigste kritiske faktorer?

- Hvordan er konkurrencen, og hvor stærk er hver af konkurrencekræfterne?
- Hvilke virksomheder er i hhv. de stærkeste og de svageste positioner?
- Hvilken konkurrent laver sandsynligvis det næste strategiske træk?

Scenarieudvikling kan være en del af processen omkring tilvalg og fravalg

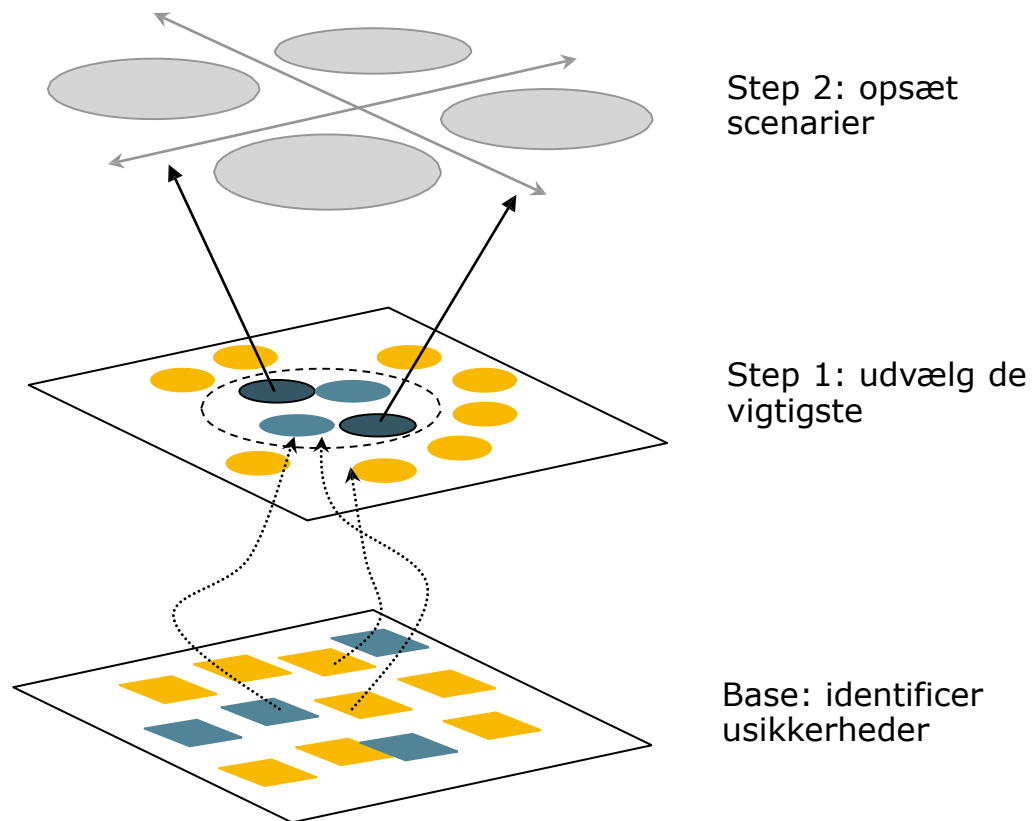


En **trend** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er relativt forudsigeligt.

En **usikkerhed** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er vanskelig at forudsige. Usikkerheder er ikke altid kontrollerbare.

Antallet af fremtidige mulige verdener er ukendt og må udforskes. Herfra kan vi bygge scenarier om fremtiden.

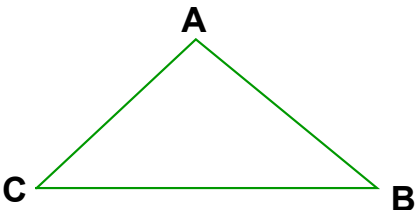
Hvordan opbygges scenarier



En **trend** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er relativt forudsigeligt.

En **usikkerhed** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er vanskelig at forudsige.

Scenarieskema



	Scenarie 1	Scenarie 2	Scenarie 3
Megatrend 1			
Megatrend 2			
Kritisk faktor 1			
Kritisk faktor 2			
Kritiske faktorer 3			
KF 4 ...etc			

Scenarieudvikling

- Inspiration rådgiverperspektiv

Anvendelsen af scenarier

- Det kan være et **early warning værktøj**:
 - Brug scenarierne til at fremhæve de **kritiske punkter** i en bedrifts fremtid
 - Få ført disse punkter ind i et overvågningssystem/skema
 - Få landmanden til at indberette data derfra

Strategisk planlægning

- Scenarieudvikling kan bruges som et strategisk planlægningsværktøj:
 - Valgmulighederne i og for bedriften i fremtiden
 - Hvor kan vi gå hen?
 - Hvad ved vi har stor betydning lige meget hvad vi gør?
 - De fælles sikkerheder fra scenarierne
 - Hvad er de kritiske faktorer, der giver den største usikkerhed
 - Her skal holdes øje og registreres
 - Hvad skal vi så hen
 - Det aktive valg ud fra risici og kendte overvågningspunkter/kritiske faktorer

Risiko-vurdering

Udgangspunkt: Landmanden ved hvor bedriften skal hen

- Scenarierne introduceres som en måde at undersøge fremtiden – og dermed en metode til at kortlægge risici
- I ser sammen på de tre scenarier
 - A: I har en checkliste med de mest udsatte områder i driften fra landmanden
 - B: I bruger scenarierne til at udarbejde en checkliste over de mest udsatte områder i virksomheden
 - I gennemgår scenarierne for hver enkelt område og får en pejling på, hvad den mest og mindst risikable fremtid er for netop denne landmand

Muligheder i fremtiden

Udgangspunkt: En landmand har en bedrift, som ham gerne vil udvikle

- I gennemgår sammen scenarier og udarbejder en liste over muligheder afhængigt af scenariet for netop denne landmand / denne bedrift
- I strukturerer muligheder, så landmanden kan se, hvilke der er til stede i alle tre scenarier og hvilke der kun eksistere i et eller to scenarier
- Risikoen ved det nye er lavest ved to scenarier – og højest ved et scenarie
- Landmanden/direktøren vælger også et sandsynlig scenarie at lægge sig efter

Scenarie til at udarbejde en strategi

Udgangspunkt: En landmand ved ikke, hvor han skal hen

- I præsenterer scenarier og diskuterer dem med ham
- Han forholder sig til, hvilke der er det mest sandsynlige og hvilket der er det mest ønskværdige
- I opstiller strategier for hvert scenarie sammen med landmanden
- Sammenmed landmanden sammenligner i disse strategier; hvad er fælles i alle scenarier og hvad er særligt for et enkelt scenarie
- Den udarbejdes derefter et fokusscenarie (se næste slide), der udtrykker valget af strategi

Udarbejdelse af fokusscenarie

- Må gerne bevæge sig i forhold til de oprindelige scenarier
- Kan være et kompromis eller en sammenskrivning af to eller flere scenarier
- SKAL vedrøre de kritiske områder for bedriften/landmanden
- Skal tages op til revision en gang årligt med diskussion af den udvikling, der har fundet sted og scenariets logik og udformning
- Der må gerne ske en tilretning eller tilføjelse til fokusscenariet
 - Det vil i givet fald så kræve strategiske konsekvenser!

Hvor skal vi hen, du?

Udgangspunkt: En landmand vil ikke forandre sig

- I introducerer scenarier for at få andre tanker på banen
- 1: Han hopper af processen
- 2: Han tror ikke på processen og indholdet
- ...hvad så?

Målgrupper for Scenarierådgivning

- **Svineproducenter**

- Bulk-producenter
- Avlsproducenter
- Værditilvækstsproducenter (Gårdbutik f.eks. Økologiske frilands svineproducenter)

- **Mælkeproducenter**

- Bulk-producenter både konventionel og økologi
- Værditilvækstsproducenter (Gårdbutik f.eks. gårdmejeri og isproduktion)

Målgrupper for Scenarierådgivning

- **Planteproduktion**

- Bulk-producenter
- Grøntsags producenter med afsætning B2B
- Værditilvækstsproducenter (Gårdbutik f.eks. Grøntsags produktion og melproduktion)

- **Fjerkræproducenter**

- Æg
- Fjerkræ

- Blandt landmandssegmentet vil målgruppen være velkonsoliderede og vækstorienterede landmænd, som forventes at efterspørge denne ydelse.

Målgrupper for Scenarierådgivning

- Bestyrelser, Advisory board og Gårdråd som er tilknyttet landbrugsvirksomheder
- Erfagrupper og andre typer af netværksgrupper, hvor de deltagende er landmænd
- Fødevareklyngen
- Andelsbestyrelser
- DLBR-virksomheder, både direktioner og bestyrelse
- Agroindustri som f.eks. Foderstoffer
- Landbrugsskoler

De udarbejdede scenarier

- Der er en god fortællertråd i dem
- Men det er måske lidt for meget kun at have fokus på en person
- Der er lang afstand mellem scenarieskemaet og scenarieteksterne
- Der skal være en mere direkte sammenhæng mellem skema og tekster
- Sandsynlige, mulige og ønskelige – ikke en god opdeling
 - De skal være lige sandsynlige

Megatrends og kritiske faktorer

- Hvad har I valgt ud fra?
- Hvilke er ikke med?
- Hvorfor?

Megatrends og kritiske faktorer

- **Der skal en del megatrends til – og de skal være ret direkte på emnet**
 - Middelklasser, handelsforhold, magtforhold i verden etc., verdensmarkedet for fødevarer, priser og tilgængelige på foder, energi, frø mv.
- **Kritiske faktorer:**
 - Regulering, organisering, aktiviteter i forhold til befolkningen, medier mv.
- **Teknologi**
 - Pas på med at bruge det som en overordnet megatrend – anvendelsen er vigtig, det er altså også en kritisk faktor

Scenarier

- **Krav til scenarier:**

- Sandsynlige
- Lige sandsynlige
- Argumenterede
- Forskellige fra nutiden
- Relevante – dvs. befinder sig i et udfaldsrum af betydning for aktørerne i fremtiden
- En gennemgående rød, narrativ tråd – så de kan huskes

Strategiproces - inspiration

2. marts 2021

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

HVOR
skal væksten
komme fra
i landbruget?

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Strategiproces - bruttoliste

Fase 0: On boarding

Afdækning af opgaven:

- Hvad har vi allerede
- Personlig udvikling
- Personen bag ejerleder
- Familien bag ejerleder
- Hvem skal inddrages
- Analyse - indsats
- Strategi - omfang
- Implementering - indsats
- Krav til output

Opgaver:

- Personlige styrker/svagheder
- Personlige drømme
- Personlig handlingsplan
- Virksomhedsoverblik
- Strategisk intention
- Virksomhedsanalyse

Fase I: Analyse

Virksomhedsanalyse

- Intern - medarbejdere
- Ekstern strategiske nøglepersoner
- **Risikoanalyse**
- **Forretningsmodel**
- **Virksomhedens økonomiske hoved-og nøgletal**
- **Omverdens analyse**
- **Medarbejder/HRM-analyse**
- **Bæredygtighedsanalyse**
- **Direktøranalyse**
- **Digitaliseringsanalyse**

Opgaver:

- De strategiske spørgsmål
- Det strategiske hus v/0
- Diverse analyser

Fase II: Formulering

Analyserne

- Inddragelse af analyser

Virksomhedsstrategi

- Mission
- Vision
- Mål
- Værdier
- Strategiske indsatsområder

Opgaver

- Sammenhæng mellem strategiske initiativer
- Prioritering af strategiske initiativer
- Etablering af opfølgings setup
- Strategiske handlingsplaner v/0

Fase III: Implementering

Nedbryde strategi i handlingsplaner

Ledelsesmodel

Forandringsledelse

Opfølgning

Kommunikationsplan

Opgaver

- Ekstern sparring
- Advisory board
- Bestyrelse

Samlet procestid excl. selve implementeringen
2-4 måneder

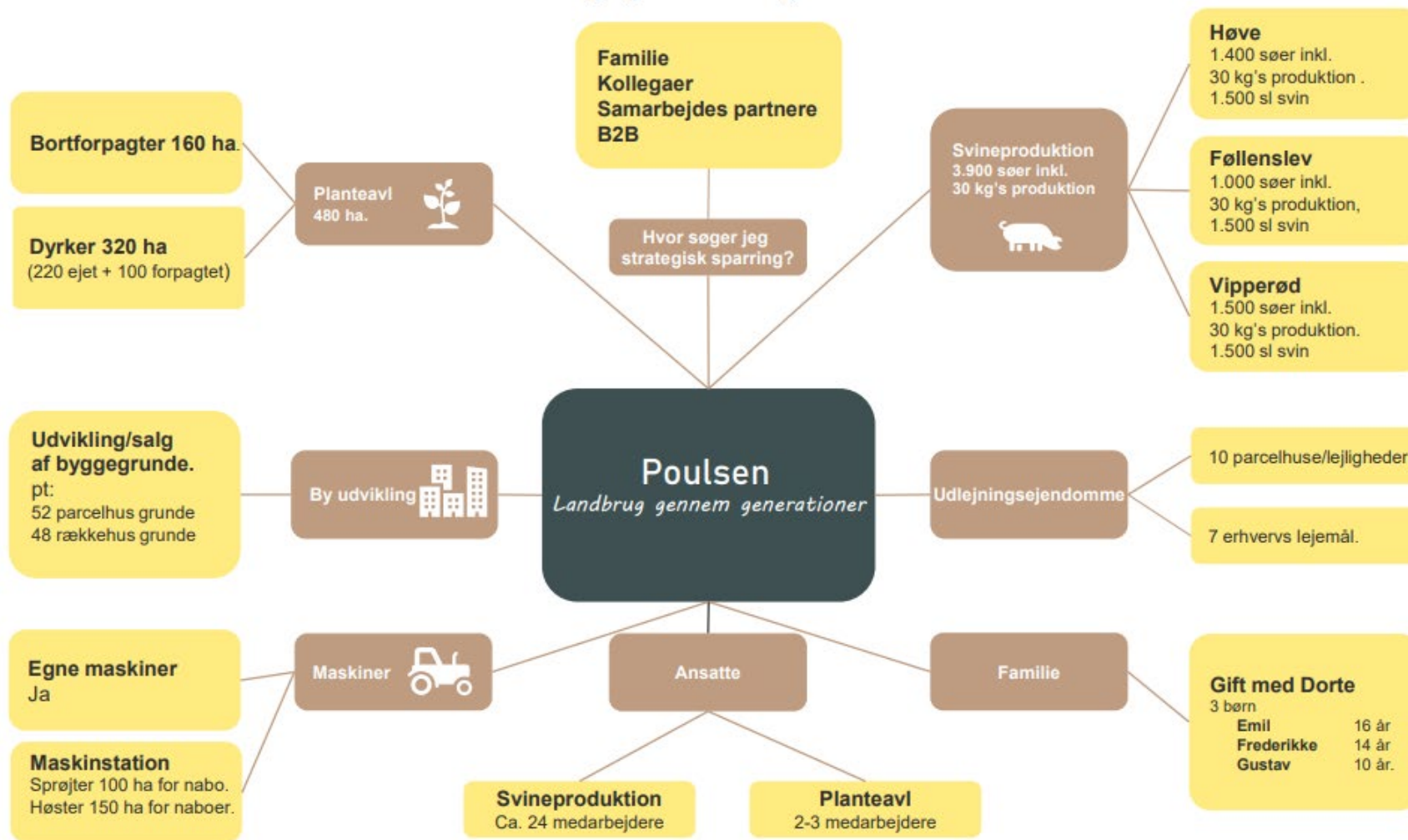


Fase 0 On-boarding

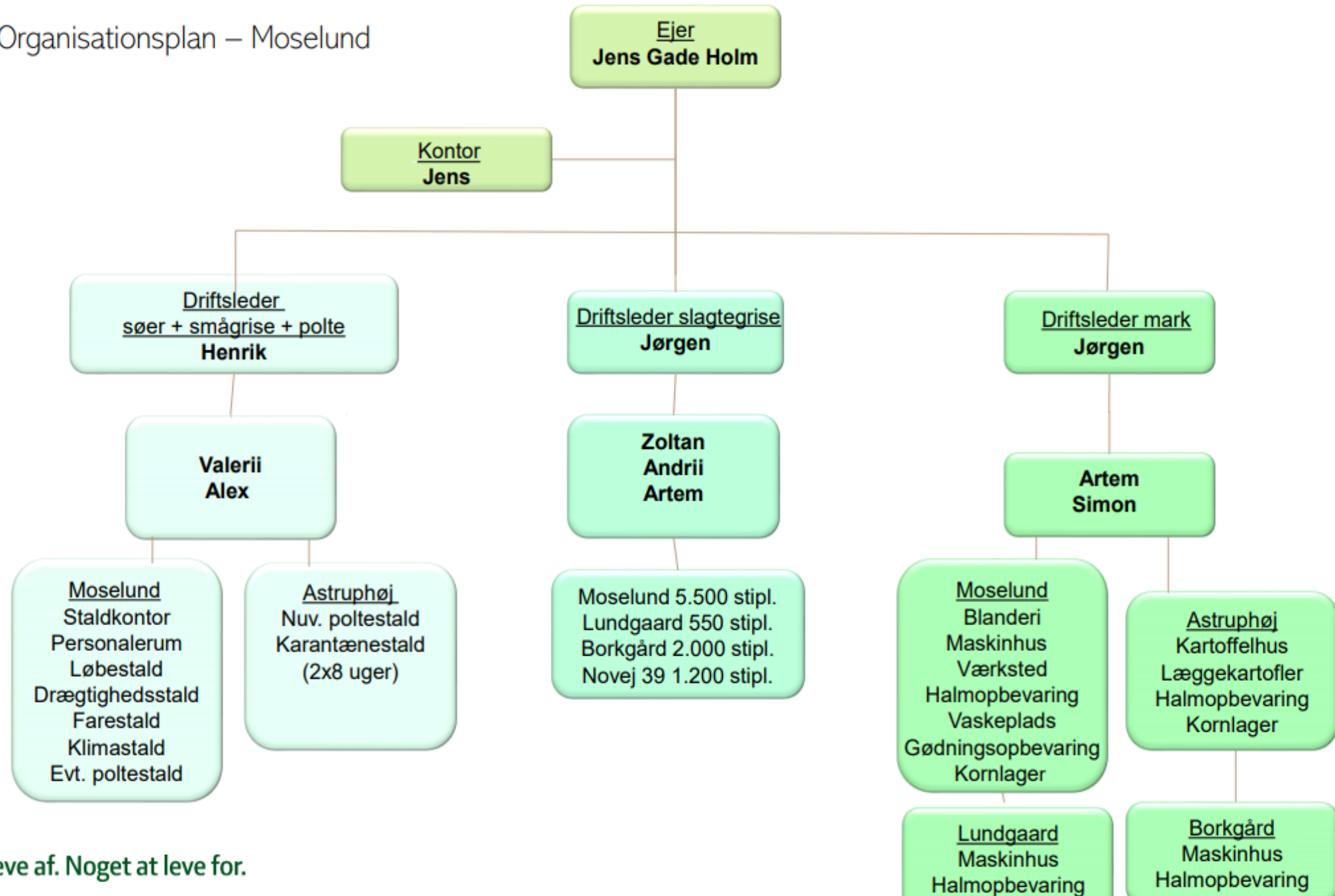


Poulsen

Landbrug gennem generationer



Organisationsplan – Moselund



Noget at leve af. Noget at leve for.



Analyse af mig som person, virksomhedsejer og familiemenneske

Styrker at bygge på

1. Pligtopfyldende
2. Altid velforberedt (1 skridt foran)
3. Gode resultater
4. God økonomi
- 5.

Svagheder at adressere

1. Arbejde/fritid flyder (er det ok?)
2. Forbereder for meget
3. Kontrollerer meget
4. Høje forventninger
- 5.

Sikre usikkerheder

1. Politiske rammevilkår
2. Svinenotering i morgen
3. Sygdom
- 4.
- 5.

Vigtige forandringer

1. Arbejde/fritid
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Muligheder at kapitalisere

1. Købe jord hvis noget til salg
2. Optimere stald yderligere
3. Inddrage hustru i bedrift
4. Maskinsamarbejde
- 5.

Trusler at minimere

1. Gæs der ødelægger afgrøder
2. For meget arbejde
3. For lidt frihed/fritid
- 4.
- 5.

Bastioner at forsvare

1. God arbejdsplads
2. God økonomi
3. Gode venner og familie
- 4.
- 5.

Områder at aflære

1. Forventningsafstemme
2. Uddelegere opgaver
- 3.
- 4.
- 5.

Top 3 udfordringer

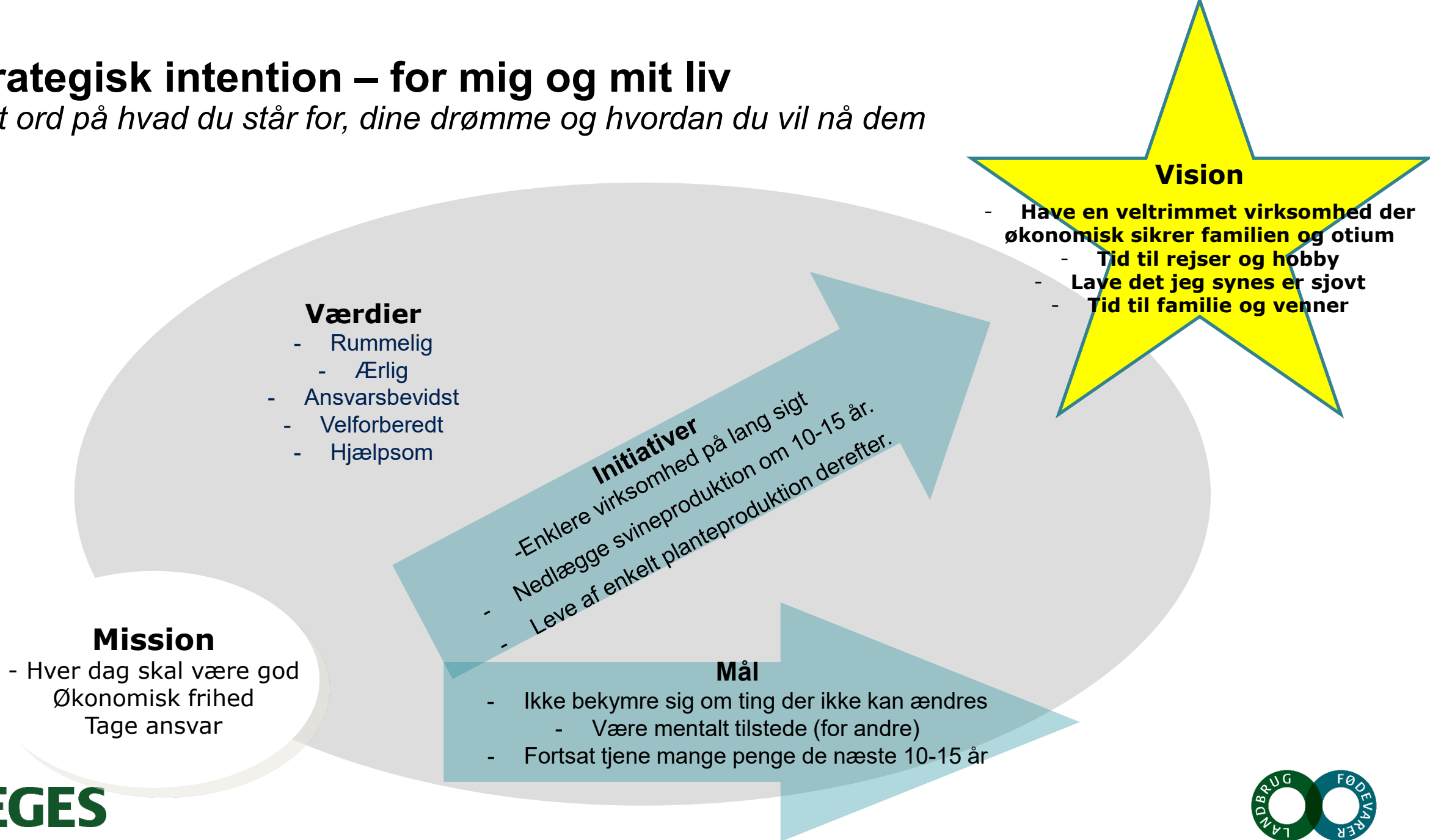
1. Afklaring arbejde og fritid (er ikke helt i mål)
2. Frygt for at rode mig ind i noget nyt der tager af min tid.
3. At finde jord til salg (bor på en ø)

Top 3 potentialer

1. Gode resultater/økonomi
2. Dygtig til at starte noget nyt og få det til at virke
3. Gode sociale relationer

Strategisk intention – for mig og mit liv

Sæt ord på hvad du står for, dine drømme og hvordan du vil nå dem



Personligt udviklingskort 1

INDSATS-OMRÅDER	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
	Blive bedre til at kommunikere Holde en tale – så alle er med på hvad jeg mener og vil Blive udfordret på de ting vi gør – er det den rigtige vej - kan det gøres på en anden måde	Forbedre min forretning – få kommunikeret mine planer rigtigt ud til medarbejdere <u>Arrondering</u> og logistik Hvor jeg skal skalere for at styrke min forretning – i forhold til jord – forpagte/eje Overveje selskabskonstruktion	Lede mine medarbejdere "rigtigt" Hundeførerrollen – mit mål Uddelegering til den der kan og vil Lede gennem anden leder At jeg ikke nødvendigvis altid skal være <u>tilstede</u> i produktionen
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG	Meget detaljeorienteret, som kan få medarbejderne til at miste overblikket Mumle i skægget – så medarbejderne ikke forstår hvad jeg mener Har et etableret gårdråd, der kan sparre og udfordre	Mine mål er mere økonomiske end produktionsmål – det giver udfordringer i forhold til at have fælles mål Valg af forpagtning, ud fra en økonomisk betragtning Valg af at forpagte mere jord, har været at uddelegere foderforsyningen og udbringningsarealet til gylle Samarbejder med andre – vi får vendt tingene og får taget bedre beslutninger	Førerhund på nogle områder/opgaver der pludseligt opstår i dagligdagen Måske mangler medarbejderne konkrete individuelle mål Driftsleder og jeg mangler måske at blive forventningsafstemt – positiv med en fælles øvelse

Personligt udviklingskort 2

HVILKEN KONKRET ADFÆRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?
Mere effektiv i min hverdag Struktur på min hverdag Jeg vil gerne være bedre til at afslutte det jeg har startet op Jeg vil gerne være på kontoret i direktørrollen Jeg vil gerne være mindre konfliktsky	Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde	Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Brug min Outlook kalender til struktur Sæt mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioriter dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig. Jeg skal prøve at definere min egen rolle i implementering af nye initiativer, og især hvornår jeg kan slippe den, og overdrage ansvaret til andre incl. mål med nyt tiltag Kontortid skal indlægges i min kalender som en fast kontortid. Kontortiden skal "tænde mig" ved at jeg får listet de opgaver 'som jeg og kun jeg kan løse Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktivt ud fra disse	

Virksomhedsanalyse - ejerleders analyse

15. december
2021

Styrker at bygge på

1. En integreret svineproduktion
2. God størrelse virksomhed
3. God til det jeg laver

Svagheder at adressere

1. Mange små lokationer med grise
2. Jorden ligger lidt spredt
3. Kina styrer for meget

Sikre usikkerheder

1. Hvornår forsvinder afsætningen af kød til Kina
2. Hvor hurtigt falder kødforbruget generelt
3. Avl og opformering

Vigtige forandringer

1. Vi skal være mere økonomisk robuste
2. Vi skal stå økonomisk stærkere
3. Generationsskifte skal fuldføres

Muligheder at kapitalisere

1. Samle produktionen i større enheder og evt. færre enheder
2. Overveje avl/opformering
3. Købe/leje mere jord

Trusler at minimere

1. Politiske indgreb
2. Sygdom i besætningen
3. Svært at skaffe kompetente folk

Bastioner at forsvare

1. At stoltheden skal være i top
2. Vi skal altid kunne stå ved det vi laver
3. At vi selv styrer virksomheden

Områder at aflære

1. Vi skal inddrage banken og investorer tidligere i processen
2. Vi favner måske for bredt
3. Vi skal afgive mere ansvar

Top 3 udfordringer

1. Svært at skaffe kompetente folk
2. Kina styrer for meget
3. Mange små lokationer

Top 3 potentialer

1. Vi/jeg skal afgive mere ansvar
2. Avl og opformering
3. Integreret produktion

Fase 1 Analyse



1. Koncernens ledelse og management

- eksternt virksomhedsanalyse

Styrker

- Dygtige driftsledere
 - Meget gå-på-mod
 - Fornuftige
 - Tager ansvar
 - Meget innovative og ikke bange for at tænke nyt
 - Tager fat hvor det gør ondt - fagligt
 - Gode til at bruge hinanden
 - Har et veletableret setup omkring interne møder og videndeling
 - Super gode til kommunikation – Face Book og indlæg – gode til at få deres budskaber ud
 - Gode til at profilere sig i markedet
 - Deres fokus på personlig udvikling
 - Meget udadvendte
 - Gode til at tiltrække dygtige medarbejdere
 - God til at samarbejde med eksterne forbrugere, naboer, leverandører og kunder
 - Deres fokus på "natur"

Styrker fortsat

- Specialisering
 - X1 er meget åben, kommunikativ og udviklingsorienteret
 - X2 er en god leder, der uddelegerer, tror på andre og forventer opgaverne løses som aftalt
- Deres samarbejder – de er gode til at se muligheder i samarbejder
- De er gode til at tage chancer, f.eks. ved ansættelse af medarbejdere og så investere i at få det til at lykkes
- Stærk forretningsmodel
- Deres gårdråd

1. Koncernens ledelse og management

- eksternt virksomhedsanalyse

Svagheder

- Der mangler fokus på den samlede virksomhed – en koncernstrategi
- Meget usikker på hvor enige far og søn er om fremtiden
- Far har ikke tacklet nedgangen efter finanskrisen optimalt
- Meget fokus på daglig drift, fordi far "sidder så hårdt på fremtiden" eller nøglen til at sønnen kan realisere sine ideer og drømme
- Der mangler et rent paradigmeskifte fra fars holdning til ledelse, negative holdning til rådgivning og ineffektive beslutningsprocesser, til sønnens holdning som det han kan levere på indenfor sine specialer.
- Far ser vækst og investering fremfor konsolidering
- Der mangler en direktør for koncernen
- Kollektiv ledelse er en svaghed – far sætter planen for den lange bane, mens sønnen får lov at køre daglig drift
- Det manglende generationsskifte
- Den manglende generationsskifteplan
- Gårdrådet er ikke særlig tydeligt

Svagheder fortsat

- Specialisering af ledelse – risiko for "konge-tankegang"
- Har svært ved at drøfte virksomhedsledelse med eksterne
- Ikke gode til at samarbejde med dygtige eksterne sparringspartnere på fagområde økonomi
- Har det svært med at tage imod viden på fagområde økonomi
- En generel holdning om at "vi er dygtige nok selv"
- Mange interne møder, hvor man kan være bange for fokus primært er at udfordre hinanden på øget topline
- For meget fokus på personlig og faglig udvikling og for lidt fokus på fagområdet økonomi
- For lille fokus på økonomisk optimering på koncernbasis og i den enkelte produktionsgren
- Der mangler samme fokus på økonomiske drøftelser som på den personlig udvikling, faglig optimering og "forbruger kommunikation"
- Placering af Y1 som ansvarlig for økonomi/regnskab er ikke optimalt

5. Koncernens overordnede rapporteringssystem - ekstern analyse

Styrker

- Umiddelbart virker de til at have et fint økonomisk overblik
- De har en meget dyb indsigt i den tekniske del af rapporteringen
- Rapporteringen er blevet bedre, men der er stadig plads til forbedringer

Svagheder

- De udnytter ikke de digitale muligheder i deres rapporteringssystem
- Der mangler en 5 års investeringsplan, herunder hvordan investeringerne er prioriteret via økonomiske kalkuler og hvilke der er prioriteret
- Der mangler 5 års rentabilitetsberegninger, der kan understøtte prioritering af investeringer
- Tekstdel i rapporteringen er en "DLBR standard" – der mangler en ledelsesberetning med personlige inputs og overvejelser
- Der mangler et koncernregnskab med historik og strategiske nøgletal – hvor intern omsætning er elimineret
- Der er ikke nogen klar struktur om hvem der udtaler sig for koncernen

De grundlæggende strategiske spørgsmål:

- **Hvad er vi sat i verden for? (mission)**
 - **Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)**
 - **Hvor vil vi hen? (vision)**
 - **Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)**
 - **Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)**
- 

Spørgsmål 2

Visionen – hvad stræber vi efter

- Hvad mener du, at du og din virksomhed skal stræbe efter på længere sigt?
- **Følger strategiplanen – ophør svineproduktion i år 2032 +/- 2 år, udvide planteavl.**
- Hvilken retning vil virke inspirerende og attraktiv for dig, dine medarbejdere og vigtige interessenter?
- **Gode produktionsresultater, gerne med ny spændende teknik der gør arbejdet nemmere og resultaterne bedre. De har ikke store ambitioner men kan godt lide nye udfordringer f.eks. mælkeanlæg. Medarbejdere tænker ”stort er godt”, og det diskuterer vi jævnligt fornuften i (jeg er ikke helt enig). Lavere pattegrisedødelighed står højt på alles liste – og der arbejdes aktivt på sagen.**



Spørgsmål 3

Strategiske mål – hvad vil vi nå

- Hvornår er virksomheden en succes for dig?
- **Kort sigt: Gode resultater (økonomi og udbytter) samt glad og tilfredse familie og medarbejdere.**
Lang sigt: Omlægning til ren planteavl, enklere bedrift uden afhængighed af husdyrproduktion hvor "butikken" altid er åben – opgaver der ikke kan rykkes (løbe søer juleaften) og pludseligt opstået hændelser (alarmer på alle tider af døgnet)
- Hvilke konkrete mål mener du, at visionen skal udmønte sig i herunder?
 - Økonomiske mål
 - **Sikre familie, otium og virksomhedes fremtid, indtjening på plus 1½ mio før skat.**
 - Menneskelige mål
 - **Jeg, familie og medarbejdere er glade for "arbejdet"**
 - Samfundsmæssige mål
 - **God skattebetaling, løfte lokalområde arbejdspladser foreninger mm.**
 - Miljømæssige mål
 - **Være miljø "neutral" eller endnu bedre miljøforbedrende, betragter det sådan at jeg har jorden "til låns" og vil gerne aflevere den bedre end jeg modtog. I takt med at tekniske løsninger bliver tilgængelige (også økonomisk) vil jeg bruge dem til at reducere kemi-, gødning- og medicinforbrug.**



Virksomhedens hoved-/nøgletal

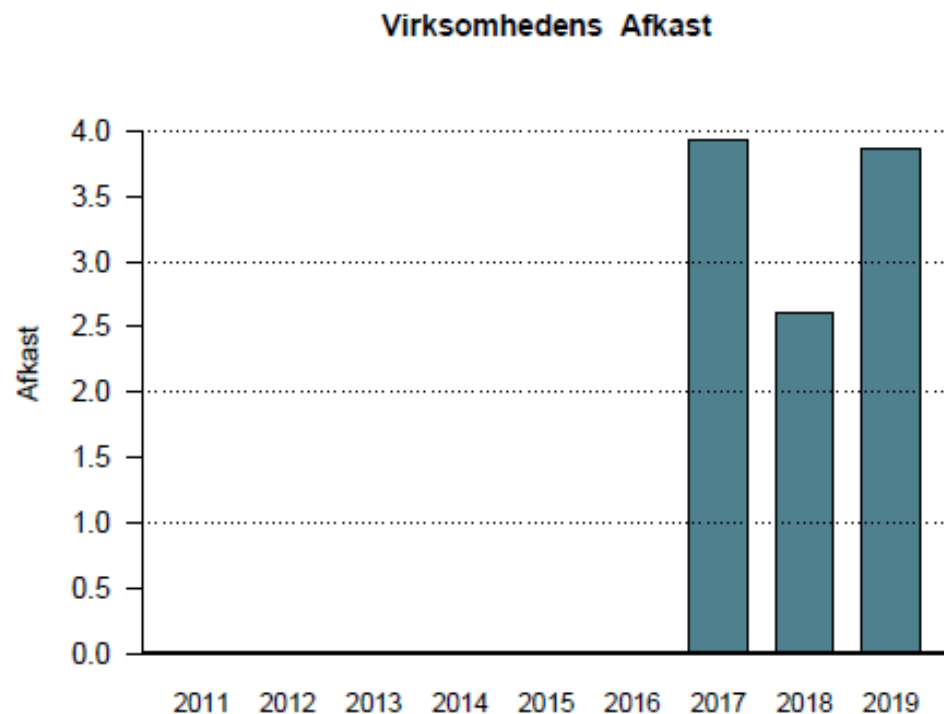
Vækstanalyse - 7 års oversigt over strategiske nøgletal

Tabel 1: Nøgletal for din bedrift

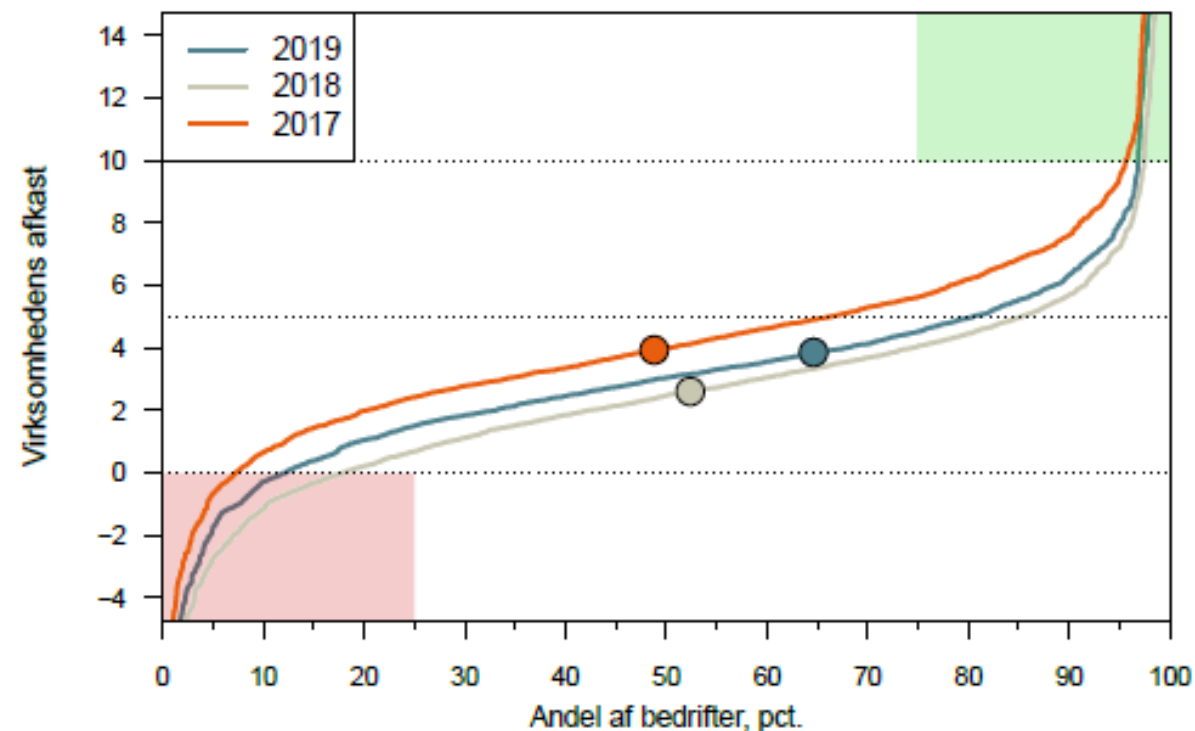
	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019
Bruttoudbytte, t.kr	0	0	6.029	16.616	24.181	32.455	51.085
Resultat før finansiering, t.kr	3.013	1.932	4.836	4.867	8.368	6.454	20.616
Resultat efter finansiering, t.kr	3.171	2.094	3.205	2.705	4.614	4.141	18.518
Ejeraflønning	75	75	75	428	450	450	450
Egenkapital, t.kr	7.472	8.948	10.377	10.730	10.292	10.972	18.488
Aktiver, t.kr	17.104	18.761	98.894	101.507	117.118	123.361	131.527
Virksomhedens afkast, pct	38,7	25,0	5,6	5,1	7,0	4,9	16,1
Virksomhedens afkast til egenkapital, pct	41,4	22,6	30,2	21,2	40,5	33,6	97,7
Soliditetsgrad, pct	43,7	47,7	10,5	10,6	8,8	8,9	14,1
Afskrivninger, t.kr	-42	-44	-1.468	-1.475	-1.587	-2.628	-2.574
Investeringer, t.kr	-0	48	69.761	344	28.914	6.616	8.186
Virksomhedens overskudsmargin, kr	0,0	0,0	76,4	25,3	31,8	17,8	38,8
Aktivernes Omsætningshastighed	0,00	0,00	0,07	0,20	0,22	0,28	0,41
Nettorentebær. gæld/res.f.r., sk. og afskr.	1,0	1,4	13,3	13,9	8,6	9,8	3,4
Rentedækningsgrad	-243,7	82,7	3,8	2,7	2,4	3,1	11,6
Normtimer	275	275	2.622	15.232	16.024	24.529	26.234
Hektar(Ejet)	0	0	269	219	226	226	259
Hektar(Drevet)	0	0	269	267	275	273	286
Antal årssøer	0	0	0	1.147	1.284	2.236	2.365
Antal prod. slagtesvin	0	0	0	3.210	3.134	4.705	5.553

Strategisk nøgletalsrapport – mælkeproducent

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 3 år.



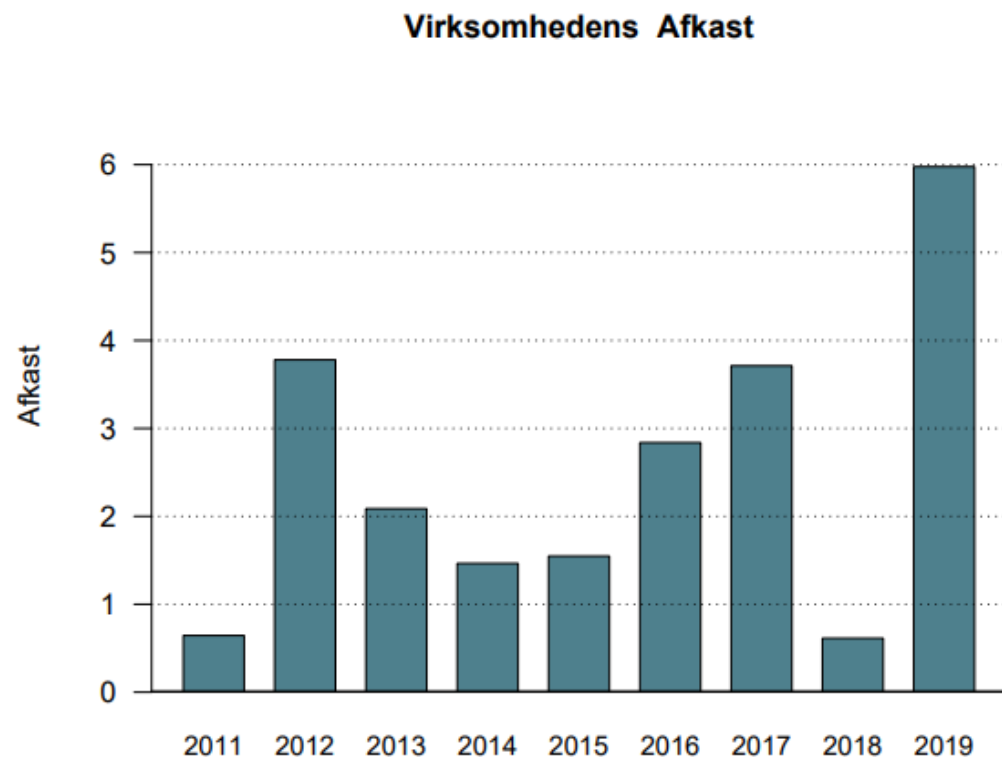
Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



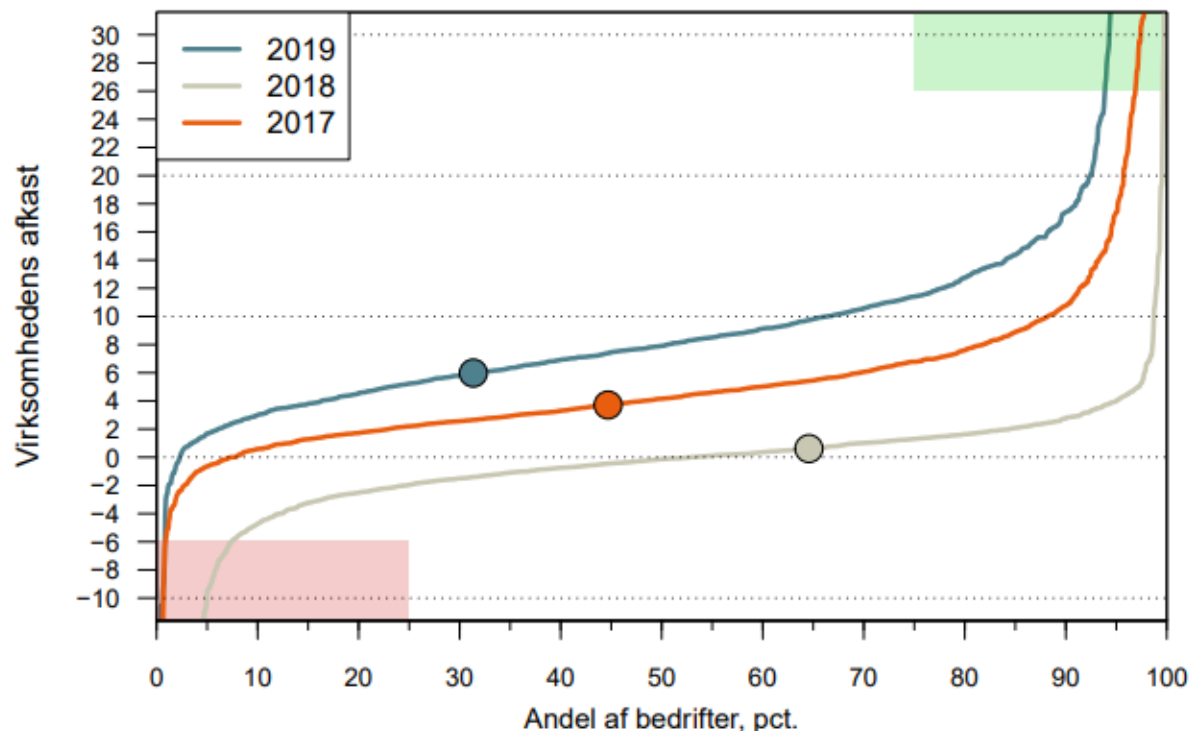
Prikkene indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret i forhold til alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra økonomidatabasen, SEGES.

Strategisk nøgletalsrapport – svineproducent

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 9 år.



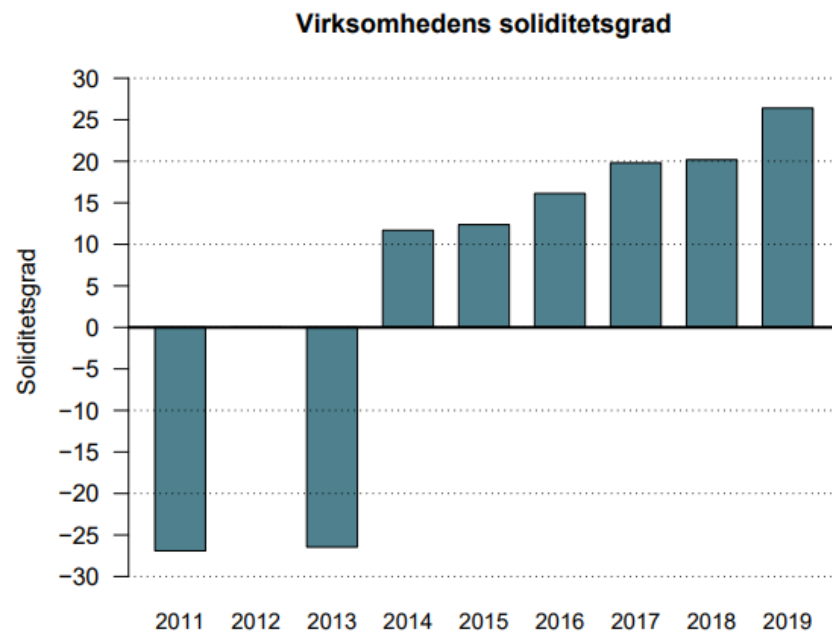
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



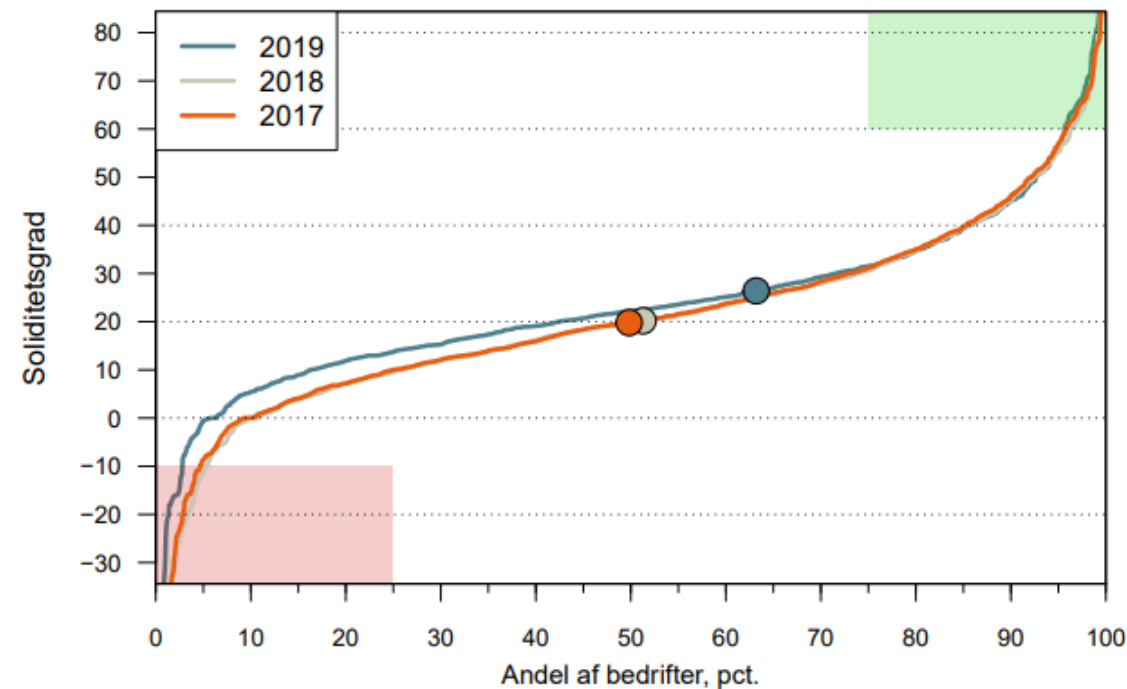
Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra økonomidatabasen, SEGES.

Strategisk nøgletalsrapport – svineproducent

Figur 9: Virksomhedens soliditetsgrad de seneste 8 år.



Figur 10: Spredningen over alle svineproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra økonomidatabasen, SEGES.

Den samlede virksomhed

- Risiko vurdering

26

Konsekvens		
	Stor	- Sygdom og håndtering (smittekilder) - Vejrforhold (krav til dræning, dyrkningsmetoder mm.) - Rente følsomhed - Energi - It sikkerhed
	Lille	- Produktionsrammer (beliggenhed stalde, krav til miljø, krav til dyrevelfærd) - Medarbejdermangel - Manglende avlsfremgang - Shitstorm og pres fra veganere
	Lav	Høj
Sandsynlighed		

Risiko

Overblik over risici for virksomheden									
Beskrivelse af mulig hændelse			Effekt	Effekt i kr/år	Risiko	Håndtering af risiko			
Stald									
Sygdom, haft mycoplasma fra 2008 til 2012			Tab 4 kr/gris, men billigere indkøb sopolte	40.000	Mellem	Bruger karantænerum til sopolte, høj hygiejne, afsidiges beliggenhed			
Køber opsiger kontrakt			Leverer til pulje, mister tillæg 12 kr	200.000	Mellem	Har altid rullende 1 års opsigelse på kontrakter, plejer aftaler/aftager.			
Medarbejder rejser			Ansætte ny - vi har travlt i 6 mdr.	0	Lav	Sørger for at medarbejders forhold er gode, bolig, løn, familie m.m.			
Mark									
Sygdom i alle afgrøder på én gang			Udbyttetab på 10%	300.000	Lav	Riskospredning på forskellige afgrøder			
Rettidighed			Udbyttetab på 10%	300.000	Lav	Maskiner med høj standard og god kapacitet, maskinsamarbejde med nabo			
Medarbejder rejser			Ansætte ny traktorfører	0	Lav	Sørger for gode arbejdsforhold, attraktiv arbejdsplads			
Pris									
Prisfald svinenotering			1 kr/kg (32 kr/smågris 20.000 stk)	640.000	Mellem	Spredt risiko, svin udgør ca. 50% af omsætning			
Prisfald korn (½ sælges & ½ fodres op)			10 kr/hkg på 650 ton	65.000	Mellem	Spredt risiko, "forædler" ½ af eget korn til kød			
Prisfald frø			1 kr/hkg på 100 ton	100.000	Mellem	Dyrker rødsv. som subst. med rajgræs og engrapgræs. Salg via DLF A.M.B.A.			
Prisfald raps - modvirker soya			10 kr/hkg på 190 ton	19.000	Mellem	Dyrker raps, som følger soyapris + indkøbsforening sælger af 3 omgange			
Prisstigning soya - modvirker raps			10 kr/hkg på 125 ton	12.500	Mellem	Dyrker raps, som følger soyapris + spredning indkøb via indkøbsforening			
Prisstigning alle forbrugsvarer			10 pct	130.000	Lav	Indkøbsforening, puljer indkøb, fordeler afdækning, viden om marked			
Finansielle									
Rentestigning (på variabel del ca 50%)			1% af 13 mio	130.000	Mellem				
Omverden									
Vandplaner, nye i fremtiden ?			5% af jorden (15ha) tages ud af dyrkning	0	lav	Har allerede 18 ha med græs/udyrket som "Buffer"			
Landbrugslov			???			Prøver at være på forkant			
Husdyr - opstramninger lovgivning ?			Ombygge løbeafdeling til 1 jan. 2035 ??	0	lav	Vil sandsynligvis alligevel falde sammen med en renovering eller ophør			
Menneskelige									
Niels uarbejdsdygtig			Ansætte 1 mand (forsikring dækker del)	200.000 2.136.500	lav	Passer godt på mig selv, forsikringer, lægetjek m.m.			
Risiko Worst case									
			Finansielt beredskab						
			Skattebetaling	700.000					
Høj		0	Sælge maskiner lease tilbage	2.500.000					
			Likvider	1.500.000		Risikovillighed: lav til middel			
Mellem		1.206.500	Kassekre dit	1.500.000					
Lav		930.000	Beholdninger, korn	800.000					
I alt		2.136.500	I alt	7.000.000					

Forretningsmodel

Stadiggrunde Wagnersarkitektur
Opplærings- og skolevesen
Helsevesen stilles og utbedret
Kommunale skoler og skolevesen

- Danish Crown
- Inventarfirmaer
- Kreditgivere
- Investorer
- SEGES
- KBH/Aarhus universitet
- FREJ
- "Verdens Bedste Fødevarer"
- L&F
- Fonde
- Månegrisen
- Uddannelsesinstitutioner
- Biogas
- Partnernetværk
- Råvareleverandører

Web site is <http://www.dynalyst.com>

Keywords:
Production design; Translating;
Production design; Translating; Translating

- Datahåndtering
- Rundvisninger
- Videofremvisning
- Individhåndtering
- Projektering
- Fundraising
- Implicerer partnere
- Teststier
- Sætte holdet
- Energioptimering
- Avl/selektion

Measurement of delinquency of boys

Keywords:
Psychological well-being; life satisfaction; social support; life events; coping strategies; stress; stress management; stress management training

- Produktionsanlæg (flere steder)
- Medarbejderstab
- Miljøforhold
- State of the art produktion
- Navn/brand

Studies of the association between Proteinuria/glycemia and overall cardiovascular

- Dyrevelfærd
- Bæredygtighed
- Gennemsigtighed
- Sporbarhed
- Troværdighed
- Kødprocent
- Ensartethed
- Ressourceeffektivt
- Klimacertificering
- Lokalt produceret

11. *Example*
 12. *For a high degree of flexibility*
 13. *When a new product is developed*
 14. *When a new market is entered*

- Åbenhed
- Vise frem (fysisk og digitalt)
- Private label
- Nudging
- Troværdighed/leverancesikkerhed

- 1) **Agreement in form**
The verb in the clause agrees in form with the subject in the clause
- 2) **Agreement in number**
The verb in the clause agrees in number with the subject in the clause
- 3) **Agreement in person**
The verb in the clause agrees in person with the subject in the clause
- 4) **Agreement in tense**
The verb in the clause agrees in tense with the subject in the clause

- Hjemmeside
- Facebook
- Vores gårdfolder (papir/digital)
- Kort transport

Hvor er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen?
Hvilke Ressourcer er mest omkostningstunge?
Hvilke Aktiviteter er mest omkostningstunge?

1. *Staphylococcus aureus* (Gram positive cocci)
 2. *Streptococcus pneumoniae* (Gram positive cocci)
 3. *Streptococcus pyogenes* (Gram positive cocci)
 4. *Streptococcus viridans* (Gram positive cocci)
 5. *Streptococcus faecalis* (Gram positive cocci)
 6. *Streptococcus lactis* (Gram positive cocci)
 7. *Streptococcus thermophilus* (Gram positive cocci)
 8. *Streptococcus salivarius* (Gram positive cocci)
 9. *Streptococcus mitis* (Gram positive cocci)
 10. *Streptococcus sanguinis* (Gram positive cocci)

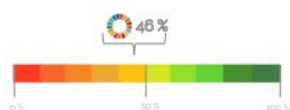
- Storytelling
- Setup investorer imellem
- Projektering
- Rapportering

Hvilke værdifaktorer vil kunderne virkelig gerne betale for?
Hvor meget er kunderne villige til at betale?
Hvilke forskellige indtægtskilder er der?
Hvordan forretningskilderne kan betale?
Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til den totale omsætning?

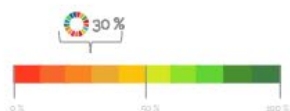
[illegible]

- + 1 kr./kg

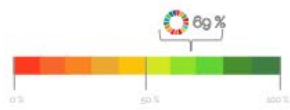
Bæredygtighedsanalyse



Bæredygtighed

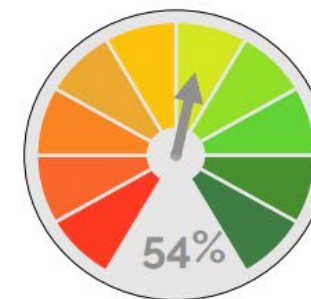


Virksomhedsstyring



Lederskab

- Bæredygtighed er forankret i virksomhedens drift og ledelse, med et konstant ønske om at innovere bæredygtigt og mindske negative aftryk.
 - Der er fokus på sociale forhold i virksomheden, herunder ansattes vilkår, lokalmiljøet og forskning.
 - Arbejdet med bæredygtighed er ikke sat ind i en overordnet strategisk ramme, men bliver udmøntet ad-hoc.
 - Arbejde med ansvarlige leverandørkæder udestår.
 - Der udarbejdes ikke en bæredygtighedsrapportering.
-
- Virksomheden har en medarbejderhåndbog på dansk og engelsk.
 - Der er diversitet i **virksomheden** øverste ledelse (50 : 50).
 - Virksomheden mangler at formalisere politikker og retningslinjer for virksomhedens etiske principper og arbejdsgange.
 - Der er ingen formaliseret whistleblower kanal.
-
- **Virksomheden** tager lederskab for at gøre landbrug mere bæredygtigt.
 - De viser gennem handlinger og tiltag, at de vil gå forrest i en bæredygtig omstilling.
 - De indgår i partnerskaber, der har til formål at skabe nye bæredygtige løsninger.
 - Ledelsen vil gerne koble FN's verdensmål på bæredygtige initiativer, og bruge det som løftestang i marketing og kommunikation.



Total score

Fase 2 Formulering



Det strategiske hus

Vision – hvad stræber vi efter

Virksomheden stræber efter at have en førende position i branchen, hvor fokus er vækst, risikospredning samt at tiltrække og uddanne de bedste medarbejdere.

Strategiske mål – hvad vil vi nå senest 2025

Økonomiske mål:

- Soliditetsgrad på min. 30 %
- Årlig afkastningsgrad på min. 10%
- Fremstillingspris pr. kg. på 8,85 kr.
- Indtjening pr ha på 2000 kr i DB II

Miljømæssige mål:

- At forfølge de opsatte klimamål om et klimaneutralt erhverv i 2050

Sociale mål:

- 98,5 % fremmøde
- At alle medarbejdere gennemgår en uges efteruddannelse om året
- Vi prioriterer ressourcer til at bidrage til udviklingen lokalt og i fødevarebranchen

Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

**1. Fremtidens
planteproduktion**

**2. Udvikle
ledelsesfundamentet**

**3. Styrke
kommunikationen**

**4. Udvikle
kerneforretningen**

**5. Styrke
udviklingskraften**

Værdier – vi ikke går på kompromis med

Vi er ét team:

Vi arbejder i forståelse for forskellighed og med samme mål i fællesskab.
Vi tager hver især og sammen et ansvar for vores arbejdsopgaver.
Vi udviser respekt og tillid balanceret til pligter og frihed.
Vi arbejder med åbent sind, ærlighed og retfærdighed.

Vi arbejder sammen om:

At have en sikker arbejdsplads hvor vi hjælpes ad og sætter vores helbred højt.
At bidrage til arbejdsglæde med humor og godt humør iblandt gode kollegaer.
At god og relevant kommunikation er grundlag for at løse opgaver og indfri mål.
At indfri vores mål med hver vores vilje og evne.

Vi vil udvikle os:

Vi vil have udfordringer og mod til at præstere lidt bedre i morgen.
Vi vil lære nyt og sikre vores kompetencer så vi står stærkt i markedet.
Vi vil løfte kompetencerne i teamet med erfaringsudveksling.
Vi vil også huske traditioner og hårdt arbejde er et godt udgangspunkt for fremtiden.

Mission – hvad er vi sat i verden for

Virksomheden er sat i verden for at producere bæredygtige fødevarer med fokus på den økonomiske, sociale og miljømæssige bundlinje.

STRATEGISK INITIATIV 1 – Virksomheden overordnet			
FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSETER
FORMÅL MED INITIATIV ER: + at drifte en ny strategi og forretningsmodel + Sikre klar ledelsesstruktur og rød tråd i organisationen			
	INDSATS	AKTIVITETER	DEADLINE
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: + Markant bedre intern rapportering og analysering	1. Virksomheden overordnet	1.0 Implementere ny strategi 1.2 Implementere ny organisationsplan 1.3 Afdække potentialer i etablering af professionel bestyrelse 1.4 Etablere effektiv mødestruktur for ejere 1.5 Implementering af effektiv og høj eksekveringskraft	
	2. Ledelse og management	2.0 Implementere ny organisationsplan 2.1 Direktør køres i stilling 2.1.1 afklaring af direktørrollen, herunder forventet tidsforbrug til opgaven 2.2 Netværk omkring direktør opbygges (sparring) 2.3 Efteruddannelse af vedkommende	
KRÆVEDE INVESTERINGER	3. Forretningen	3.0 Implementere ny forretningsmodel	
	4. Økonomistyring og rapportering	4.0 Implementere nyt økonomisystem 4.0.1 Plan for datafangst 4.0.2 Plan for datastruktur 4.0.3 Plan for data baserede løsningsforslag 4.1 Implementere nye rapporteringssystem 4.1.1 Internt 4.1.2 Eksternt	
	5.	5.0	

Fase 3 Implementering



KURS

- Hvad er strategien, vi skal løfte?
- Hvad er de konkrete mål og væsentligste aktiviteter?
- Forstår vi alle strategien ens (nok)?
- Er der uenigheder i forhold til strategien og dens betydning? Hvordan håndterer vi det?
- Hvordan prioriterer vi opgaverne med strategien?
- Hvor realistisk er strategien i forhold til de ressourcer (tid & kompetencer), vi har?
- Hvilke andre konkurrerende eksplicitte eller implicitte opgaver/interesser er på spil? Hvordan håndterer vi dem?
- Hvordan sørger vi for at overvåge, evaluere og evt. korrigere kursen undervejs?

KOORDINERING

- Hvordan får vi bedst muligt udnyttet vores forskellige kompetencer og ressourcer i arbejdet med strategien?
- Hvem har hvilke roller? Hvem har ansvar for hvad?
- Hvordan sikrer vi, at vi får delt information og viden om arbejdet med strategien?
- Hvilke metoder og værktøjer vil vi bruge til at understøtte koordineringen?
Hvornår skal vi mødes? Med fokus på hvad?
- I hvad og hvordan vil vi involvere medarbejdere og andre i det konkrete arbejde med strategien?
- Hvordan vil vi sikre, at fokus på strategien fastholdes?
- Hvordan og hvornår følger vi op? Hvordan vil vi håndtere afvigelser/afsporinger?

COMMITMENT

- Hvilke oplevelser er der, lige her og nu, forbundet med strategien og (sam-)arbejdet omkring strategien?
- Hvordan er vores eget engagement i forhold til den opgave, vi har skal løfte? På en skala fra 1-10, helt ærligt? Hvad er godt nok?
- Hvordan gør vi, hvis vi oplever, at engagementet svigter (hos os selv og hos andre) i processen?
- Er vores relationer stærke nok til at løfte strategien? Er tilliden stor nok? Hvad skal der til?
- Hvad vil vi fejre? Hvordan vil vi fejre?
- Hvordan sikrer vi, at vi får taget de nødvendige konflikter, i stedet for at glide af?
- Hvordan vil vi skabe det nødvendige engagement og følgeskab hos vores medarbejdere og andre?

Kommunikation

