

KNI



STRATEGI 2023 - 2026



INDHOLD

Indledning

Strategihuset

Rammebetingelser

Målsætninger

Strategiske temaer

Tidsplan

Økonomi

Strategien er udarbejdet i et samarbejde mellem KNIs bestyrelse, ledelse og medarbejdere.



INDLEDNING

Grundlaget for KNIs nuværende strategi blev lagt i 2013, hvor bl.a. virksomhedens værdier (ansvarlighed, nytænkende, samarbejdende og kundeorienteret) blev formet. Den overordnede retning var en lønsom forretning, som forstod kundernes behov. Dette udgangspunkt er videreført i de to seneste strategier med et fortsat øget fokus på indfrielse af kundebehov og udvikling af samfundet. Det afspejles i KNIs vision:

Inspireret af vores kunder og det indre grønlandske liv skaber vi livskvalitet og en bæredygtig udvikling i alle egne af Grønland.

KNI er på mange måder lykkedes med denne strategi og er i dag en virksomhed med en stærk grønlandsk identitet, hvis tilstedeværelse er omdrejningspunktet for levevilkårene og tilværelsen i store dele af landet. Det vil vi holde fast i.

Håndteringen af en række uønskede sager har dog krævet fuldt fokus de seneste år og har medført, at mange initiativer er sat på standby. En oprydning i selskabets regnskaber viser, at dele af virksomheden i dag ikke genererer den nødvendige økonomi til at opretholde en sund forretning. Sagerne tiltrak sig stor opmærksomhed i samfundet og har haft en negativ indvirkning på selskabets image, troværdighed og medarbejdertrivsel.

Den nye strategi fokuserer på KNIs forretningsmæssige hovedudfordringer og på en videreudvikling af selskabet. Vi vil styrke KNI, så selskabet bliver bedre rustet til at varetage de vigtige, grundlæggende samfundsopgaver i alle dele af landet. De strategiske tiltag skal medvirke til en sund økonomi i alle dele af KNI – med særligt fokus på varedivisionen – så det voksende investeringsefterslæb på selskabets bygningsmasse igen reduceres. Det kræver effektiviseringer og fokus på nye forretningsområder, men det kræver også en modernisering af IT-systemerne, så de kan understøtte den videre forretningsudvikling. Dertil kommer en række tiltag, som skal sikre en høj arbejdsglæde blandt medarbejderne og bedre evne til at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere.

Samfundet er i forandring, og det udfordrer eksisterende strukturer og måder at gøre tingene på i KNI, men det giver også nye muligheder. KNI skal finde løsninger på de langsigtede strukturelle udfordringer og samtidig være bedre til at se og udnytte de muligheder, der opstår i kølvandet på forandringerne i samfundet.

Vi vil holde fast i de gode ting, der er opbygget i KNI gennem mange år, og vi vil sætte ambitiøse mål for løsninger på de udfordringer, der står foran os. Det betyder også, at vi skal skabe en dynamisk arbejdsplads, der tør gennemføre nødvendige forandringer og gentænke måden, vi løser vores opgaver på.



STRATEGIHUSET

VISION

Inspireret af vores kunder og det indre grønlandske liv skaber vi livskvalitet og en bæredygtig udvikling i alle egne af Grønland

MÅLSÆTNINGER

En økonomi
i balance

En dynamisk
og attraktiv
arbejdsplads

Et stærkere
fundament for
forandringer

Vækst gennem
tilpasning og
innovation

Et sundere
og mere
bæredygtigt
samfund

TEMAER

Rammebetingelser

Driftsoptimering

Ny indtjening

Digitalisering,
Processer
Kontroller

Stabe og HR

CSR

VÆRDIER

Kundeorienteret

Ansvarlig

Nytænkende

Samarbejde

MISSION

Vi driver handels- og servicevirksomhed samt produktion af grønlandske fødevarer, som er til glæde og gavn for kunder, medarbejdere, ejere og udviklingen i samfundet

RAMMEBETINGELSER

De interne og eksterne rammer for KNI's samlede aktiviteter



DE INTERNE OVERORDNEDE RAMMER

Renoveringsefterslæb

Renoveringsefterslæbet i varedivisionen er anslået til cirka 500 mio. kr. Midlerne hertil skal tilvejebringes fra indtjeningen. Med ambition om at nedbringe renoveringsefterslæbet over 30 år, kræver det et årligt investeringsniveau i varedivisionen på ca. 90 mio. kr., hvilket svarer til et årligt overskudsmål i varedivisionen på ca. 65 mio. kr. (før impairment).

Renoveringsefterslæbet i energidivisionen er anslået til cirka 300 mio. kr. Selvstyret har tilladt, at forbrugerpriserne over en årrække finansierer dette, og tidsplan og overskudsmål herfor er nøje defineret i servicekontrakten. Nuværende tidshorisont skal forlænges fra 2025 til 2032 givet det aftalte overskudsmål på 50 mio. kr./år.

Rekruttering

Rekruttering er en udfordring i hele selskabet, men udfordringen er størst i butikkerne, hvor der generelt er stor udskiftning blandt købmænd. For at løse denne udfordring kræves 1) en vedvarende uddannelsesindsats, 2) fokus på aflastning af købmændenes arbejdsopgaver gennem digitalisering og overførsel af opgaver til servicecenter og 3) en forbedring af ansættelsesvilkår generelt.

Umodent digitaliseringsniveau

Digitaliseringsniveauet er umodent, og derfor kræver det en ekstraordinær indsats og investeringer i strategiperioden med henblik på at automatisere og forenkle arbejdsgange og forretningsprocesser samt øge kontrollen for at løfte niveauet og dermed hæve kvaliteten.

DE EKSTERNE OVERORDNEDE RAMMER

Urbanisering

Cirka 1 % fraflytter KNIs marked årligt, og det påvirker indtjeningen i varedivisionen negativt med cirka 2,5 mio. kr. årligt. Der bliver ikke kompensert for dette fra Selvstyrets side gennem højere betaling i servicekontrakten, og i servicekontrakten er der fastlagt begrænsninger for at kompensere herfor gennem prisstigninger.

Infrastruktur

Den nye lufthavnsstruktur fra 2024 vil påvirke KNI på fire parametre:

- Den vil forstærke urbaniseringen, da det forventes, at Kangerlussuaq og Narsarsuaq efter 2024 affolkes delvist.
- Der er en forventning til, at KNI overtager dele af Mittarfeqarfiits infrastruktur i Kangerlussuaq og Narsarsuaq inden for forsyning af varer og brændstoffer.
- Der skal etableres tankkapacitet i Nuuk og Ilulissat til flybrændstof.
- Der forventes en økonomisk vækst i samfundet som følge af øget turisme, som vil påvirke salget af brændstoffer til krydstogtskibe positivt og i mindre grad salg i KNI Engros.

Lovgivning

KNIs forordning afgrænser KNIs virke til engros- og detailhandel, produktion af fiske- og seafoodprodukter, slagteriprodukter og andre fødevarer samt søvejsgoods- og passagertransport til og fra bygder. KNIs virke er dog ikke afgrænset geografisk. Det vil sige, at der ikke er noget, der forhindrer etablering af detailbutikker i de større byer i Grønland.

Den nye emballagebekendtgørelse kan få betydning for KNI Engros' nuværende ledende position som distributør af øl og vand. I praksis åbner bekendtgørelsen op for salg af øl og vand i dåser, og det forventes, at distributionen af disse vil flytte fra Nuuk til Danmark, hvor flere aktører må forventes at interessere sig herfor.

Ejerstrategi

Ejerstrategien udmøntes bl.a. gennem rammeaftaler og servicekontrakter. Bortset fra krav til udbytte, der er reguleret i servicekontrakten for energidivisionen, har ejer ikke stillet andre krav til nøgletalsudvikling.

Rammeaftalen fastlægger, at:

- Der ikke må krydssubsidieres mellem vare og energi.
- KNI kan pålægges at indgå serviceaftaler om at udføre opgaver for andre virksomheder, organisationer og offentlige institutioner i Grønland. Hver aftale skal indgås på forsvarlige driftsmæssige vilkår og skal som minimum give dækningsbidrag til KNIs fællesfunktioner.

MÅLSÆTNINGER

EN ØKONOMI I BALANCE

KNIs økonomi skal være sammenhængende og i balance. Vi skal skabe tilstrækkeligt overskud til at kunne investere i vores infrastruktur, systemer og ansatte, så KNI på lang sigt også kan levere sine kerneydelser.

KNI har i dag et stort renoveringsefterslæb på sine bygninger og tankanlæg. Der er også et behov for at investere i digitale løsninger, der kan understøtte selskabet fremadrettet. Det er vigtigt, at KNI opnår en stærkere økonomi, så det undgås, at der på lang sigt opbygges yderligere efterslæb.

KNIs økonomi er under pres – særligt i varedivisionen – og hvis vi ikke gør noget, men accepterer tingenes tilstand, vil selskabets økonomi ikke være i balance. Dette vil medføre, at der opbygges en ny regning, som overlades til eftertiden at håndtere.

Vi skal kunne servicere selskabets gæld og ejerens krav til udbytte.

En økonomi i balance betyder også, at selskabet ikke skal tjene mere, end der er nødvendigt for at opretholde selskabet og dets kerneformål og forpligtelser.



EN DYNAMISK OG ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS

Vi vil være en dynamisk arbejdsplads, hvor forandringer er velkomne, og hvor vi prioriterer de ambitiøse, langsigtede løsninger frem for de nemme kortsigtede.

KNI skal være kendetegnet ved et sundt og produktivt arbejdsmiljø, hvor forsyningsopgaverne løses i et effektivt samarbejde på tværs af enheder og lokationer.

Vi tror på, at medarbejdere trives bedst og dermed præsterer bedre på en arbejdsplads, hvor lederne motiverer gennem inddragelse og anerkendelse – og hvor gode ideer altid får taletid.

Med et bredt online uddannelses- og kursusprogram, der har fokus på kompetenceløft inden for de daglige driftsopgaver, vil vi sikre bedre og mere ensartede kundeoplevelser, og at engagerede medarbejdere kan få en karriere i KNI – uanset hvor de bor og arbejder.

Hovedbudskaberne i den eksterne kommunikation af KNI som arbejdsplads er en kombination af vores meningsfulde og samfundsvigtige arbejdsopgaver, et godt arbejdsmiljø, og et kvalificerende uddannelsesprogram.



ET STÆRKERE FUNDAMENT FOR FORANDRINGER

Vi skal skabe et bedre fundament for forandringer i KNI, ved at styrke vores kerneprocesser og udvikle selskabets digitale løsninger, så de understøtter forretningen og fremtidig vækst.

Det har i mange år været tungt at skabe forandringer i KNI, da selskabet mangler moderne digitale løsninger til at understøtte forretningen. Det er en stopklods for fremtidig udvikling.

Vi skal kunne gribe de muligheder, der er for at hente ny indtjening og forretning. Derfor vil vi vælge bedre digitale løsninger og have fokus på at udvikle vores forretningsprocesser.

Samtidigt skal vi sikre et stærkt fundament ved at have et kontrolmiljø, der gør, at forretningen drives efter moderne standarder.



VÆKST GENNEM TILPASNINGER OG INNOVATION

Vi vil skabe vækst gennem udvikling af nye eller eksisterende forretningsområder indenfor vores kerneaktiviteter. Gerne gennem partnerskaber når det skaber den bedste løsning, men også alene når det er den mest logiske model.

Vores samfund og kultur påvirkes og inspireres i stadig stigende grad af verdenen omkring os, og det skaber konstant nye muligheder, behov og udfordringer. Vi ser det både som et vilkår og et sundhedstegn.

Med et særligt fokus på KNI Engros vil vi udvikle mere robuste helhedsløsninger for at øge vores omsætning i vækstområderne - og hvor det styrker serviceniveau og konkurrenceevne indgår vi partnerskaber.

Vi arbejder målrettet med innovation og udvikling af vores egne grønlandske produkter indenfor beklædning og brugskunst. Det er i vekselvirkningen mellem globalisering, den grønlandske hverdag og kulturhistorie at vi finder inspirationen til vores arbejde med udvikling af særlige KNI produkter.

Der er tre krav til produkterne: De skal være til gavn og glæde i vores samtid, de skal have kommerciel værdi og de skal være med til at styrke KNIs image.



ET SUNDERE OG MERE BÆREDYGTIGT SAMFUND

KNI vil spille en aktiv rolle i arbejdet for et bedre og stærkere Grønland - alene og i brede samarbejder.

Med vores forsyningsopgaver skaber vi fundamentet for befolkningens hverdag i alle de lokalsamfund, vi agerer i – uanset deres størrelse eller beliggenhed. Den virkelighed sætter ramme og retning for, hvordan vi arbejder med sundhed og bæredygtighed.

Vi mener, at alle har ret til et sundt og godt liv, og at det samtidigt er forudsætningen for at udvikle et bæredygtigt samfund. Derfor har vi et særligt stort engagement i at løfte folkesundheden. Det er lange træk, og vi vil gerne være en af dem, der går forrest.

Vi forholder os til sundhed i bredeste forstand: Det handler mindre om at tælle kalorier, men mere om, at vi vil inspirere til et liv med en god fysisk og mental balance.

Vores sundhedsindsatser skal være i samklang med grønlandsk kultur og værdier, så både kunder og medarbejdere finder dem inspirerende og ser dem som realistiske forslag til en sundere hverdag.

Sideløbende med vores sundhedsindsatser arbejder vi med bæredygtighed på flere niveauer i hele selskabet. Reduktioner, udfasninger, energioptimeringer samt implementeringer af bæredygtige digitale løsninger og returløsninger på egne plastprodukter.



STRATEGISKE TEMAER

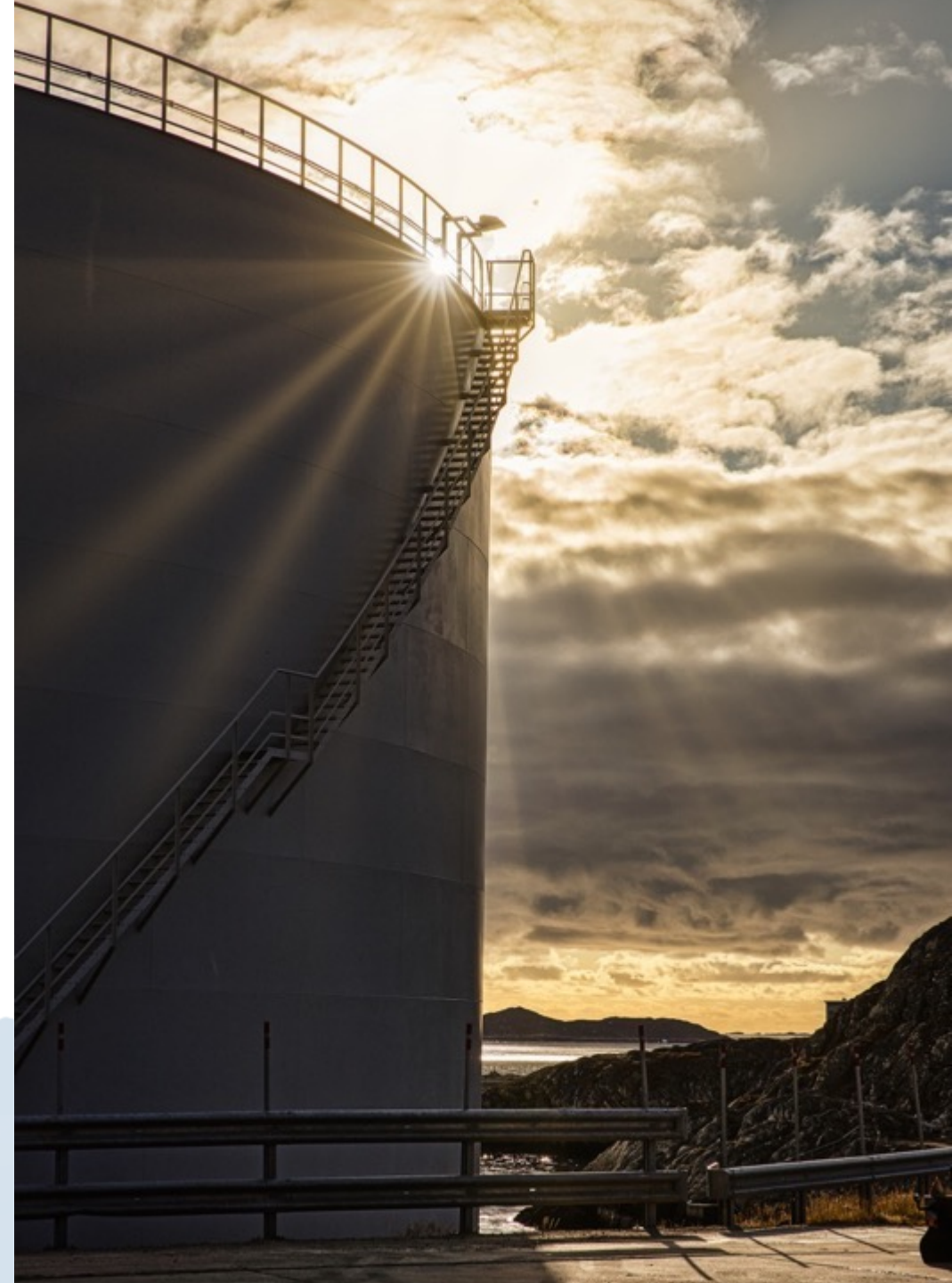
De strategiske tiltag er opdelt i følgende seks temaer som er fokuspunkter for strategien. Hvert tema samler en række tiltag, som KNI vil arbejde med i strategiperioden. Der er vedlagt en oversigt over tiltagene i bilag A med tidsplan og økonomi samt en beskrivelse af hvert tiltag i bilag B.

TEMA: RAMMEBETINGELSER

KNI påvirkes af rammebetingelser som enten udvider eller begrænser KNIs handlerum i strategiperioden. Det kan være interne rammebetingelser, der er historisk betinget eller eksterne rammebetingelser som påvirker KNI udefra - og begge dele må vi forholde os til.

Dette fokus prioriteres i nedenstående tiltag:

Navn	Ansvarlig afdeling	Prioritet
Et samlet KNI	Direktionen	1
Nedbringelse af renoveringsefterslæbet i varedivisionen	Anlæg	1
Nedbringelse af renoveringsefterslæbet i energidivisionen	Polaroil	1
Ny emballage lovgivning og særskilte butikker for alkoholsalg	Direktionen	2
Tilpasning til ny lufthavnsinfrastruktur	Direktionen	2
Sikre fremtidig bankfinansiering	Økonomi	2
Optimering af kapitalstruktur og udbyttepolitik	Økonomi	3





TEMA: DRIFTSOPTIMERING

Hvis KNI skal opnå en økonomi, der er i balance, er det nødvendigt at forbedre den forretning vi allerede har, gennem optimeringer og reducerede omkostninger. Dette kan enten komme i form af tilpasninger af forretningen, eller ved at optimere måden vi arbejder, så vi får mere ud af eksisterende ressourcer. Det er vigtigt, at der findes den rette balance for servicetilpasninger, så det ikke går ud over omsætning og indtjening.

Dette fokus prioriteres i nedenstående tiltag:

Navn	Ansvarlig afdeling	Prioritet
Organisering og konsolidering af indkøb	Varedivisionen	1
Mindre varesortiment og ukurans	Varedivisionen	1
Effektivisering af anlægsarbejder	Anlæg	2
Servicetilpasninger og optimeringer i butikkerne	Varedivisionen	2
Supply Chain Financing	Økonomi	3
Tilpasning af Engros prisstruktur og kapacitet	Varedivisionen	3

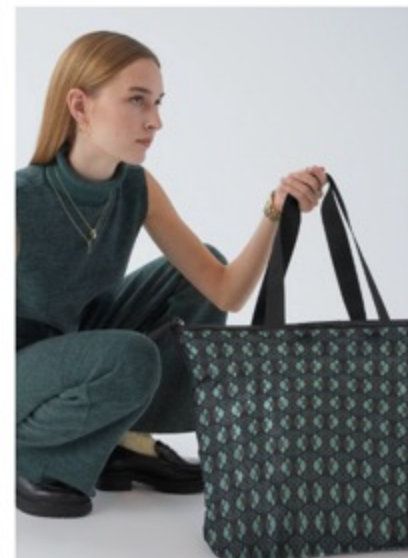
TEMA: NY INDTJENING

Hvis KNI skal opnå en økonomi der er i balance, er det ikke nok at forbedre den eksisterende forretning. Det kræver også at der findes nye kilder til omsætning og indtjening. Tiltagene under dette tema vil tage udgangspunkt i KNI' eksisterende forretning, men har til formål at videreudvikle eller udvide forretningen med mere salg, nye kunder eller salgsområder.

Dette fokus prioriteres i nedenstående tiltag:

Navn	Ansvarlig afdeling	Prioritet
Vækst i butikker	Varedivisionen	1
Indgåelse af strategisk partnerskab for Engros	Varedivisionen	1
Vurdering af nyt pakhus i Nuuk	Varedivisionen	2
Øge tilgængeligheden af Meqqusaalik og KNI Design	Marketing	2
Opdatering af serviceaftaler med 3. part	Varedivisionen	2
JET A-1 Tank i Nuuk	Polaroil	2

KNIA
DESIGN





TEMA: DIGITALISERING, PROCESSER OG KONTROL

Hvis vi skal kunne udvikle KNI som forretning og optimere måden vi arbejder på, så kræver det bedre digitale løsninger og et aktivt arbejde med at forstå og forbedre vores processer.

Tiltag indenfor dette tema har til formål at understøtte KNI's forretning med digitale løsninger, som kan sikre at kerneforretningen kan drives mere optimalt og være understøttende for fremtidig vækst og forandringer.

Dette fokus prioriteres i nedenstående tiltag:

Navn	Ansvarlig afdeling	Prioritet
Implementering af nyt ERP system	Strategi og forretningsudvikling	1
Processer og kontroller	Strategi og forretningsudvikling	1
Digitalisering af driftsfakturagodkendelse	Økonomi	2
Business Intelligence og Rapportering	Strategi og forretningsudvikling	2
Nyt design og indhold på kni.gl	Marketing	2
Digitalisering af HR redskaber	HR	2

TEMA: STABE OG HR

For at udvikle et stærkere KNI, skal vi kunne fastholde kompetente medarbejderressourcer og vi har behov for at forbedre vores evne til at tiltrække nye talenter. Det betyder, at vi skal have flere, bedre og mere synlige karrieremuligheder.

Vi skal arbejde målrettet med at udvikle og opretholde en virksomhedskultur som medarbejderne kan identificere sig med og inspireres af - og vi skal i langt højere grad kommunikere vores virksomhedsværdier eksternt.

Der skal være en bedre sammenhæng mellem servicecenteret og kysten, hvilket kræver, at det bliver mere tydeligt hvad der kan forventes af servicecenteret.

Dette fokus prioriteres i nedenstående tiltag:

Navn	Ansvarlig afdeling	Prioritet
Tiltrække og fastholde medarbejdere	HR	1
Effektive uddannelser inkl. e-læringsplatform	HR	1
Omfordeling af opgaver mellem servicecenteret og kysten	Ledelsessek.	2
Øget medarbejdertilfredshed	HR	2
tilpasse medarbejdervilkår	HR	3





CSR

Med vores aktiviteter alle steder i landet, har vi en stor indflydelse på rigtig mange menneskers liv og dagligdag - særligt de steder, hvor vi agerer uden konkurrence. Det giver os, et skærpet samfundsansvar.

Baseret på vores kompetencer og arbejdsområder arbejder vi med CSR indenfor fire verdensmål: Sundhed og Trivsel, Kvalitetsuddannelser, Ansvarlig Forbrug og Produktion samt Partnerskaber for handlinger.

Dette fokus prioriteres i nedenstående tiltag:

Navn	Ansvarlig afdeling	Prioritet
Verdensmål 3 - Sundhed og trivsel	Ledelsessek.	2
Verdensmål 4 - Kvalitetsuddannelse	Ledelsessek.	2
Verdensmål 12 - Ansvarligt forbrug og produktion	Ledelsessek.	2
Verdensmål 17 - Partnerskaber for handling	Ledelsessek.	2

