

MERE FOKUS PÅ LEDELSE TAK! NÅR LANDMANDENS STRATEGIPROCES LYKKES

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

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



LDP 2020



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



MERE FOKUS PÅ LEDELSE TAK!

NÅR LANDMANDENS STRATEGI-
PROCES LYKKES
er udgivet af

SEGES P/S
SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

Forfatter: Kristian Skov, ksp@seges.dk
Redaktør: Pernille Pennington

November 2015

Denne publikation er finansieret af
Promilleafgiftfonden og Erhvervs-
udviklingsordningen og produceret i
projekt Ledelseskompetence til drift og
forretningsudvikling.

Indhold

1	Indledning	4
2	Metode	4
3	1. hovedspørgsmål: <i>I hvilken grad anvendes ledelsesmæssige begreber som en del af strategiens eksekvering?</i>	6
4	2. Hovedspørgsmål: <i>Hvor abstrakt er indsatsområderne indenfor hovedområdet ledelse formuleret?</i>	9
5	Konklusioner	12

1 INDLEDNING

Landbruget gennemlever en strukturel udvikling, som medfører en stigende kompleksitet, både i det generelle landbrugserhverv og på den enkelte bedrift. Udviklingen stiller yderligere krav til landmandens kompetencer fremadrettet. Flere både internationale og nationale rapporter peger på, at det er generelt kendt, men ikke nødvendigvis erkendt, at god ledelse har en afgørende betydning for den enkelte virksomheds produktivitet, vækstpotentiale og indtjeningsevne.

I landbruget er der i de seneste år udarbejdet flere rapporter, som viser, at der er en tendens til, at den enkelte landmand ikke får reageret tilstrækkeligt effektivt og proaktivt på ledelsesområdet. Det, der ofte går igen, som den primære årsag til problemerne er, at lederne i landbruget ikke ved, hvad de skal gøre, og ikke har de fornødne værktøjer til at ændre situationen til det bedre.

Derfor er der et stigende behov for, at den enkelte landmand får fyldt ledelsesværktøjskassen op med værktøjer, som kan løfte den enkelte landmands kompetencer indenfor ledelse, og som understøtter, at den enkelte virksomhedsleder effektivt kan udvikle sin virksomhed og sin forretning på et bæredygtigt grundlag.

I nærværende rapport undersøges det, hvordan ledelse generelt bliver formuleret i den enkelte landmands strategiproces. Formålet med rapporten er at skabe overblik over landmandens ledelsesmæssige fokus og bevidsthed, når virksomhedens strategi udarbejdes, for bedre at kunne målrette de efterfølgende indsatser i projektet "Effektive ledelsesformer".

For at konkretisere rapportens formål er hovedformålet blevet undersøgt med udgangspunkt i 2 hovedspørgsmål:

- 1. I hvilken grad anvendes ledelsesmæssige begreber som en del af strategiens eksekvering?**
- 2. Hvor abstrakt er indsatsområderne indenfor hovedområdet ledelse formuleret?**

2 METODE

Som grundlag for analysen er 14 landbrugsvirksomheders strategi blevet indsamlet. De 14 strategiers fremadrettede strategiske handlinger er forskellige. Nogle har fokus på optimering, og andre er mere fokuserede på vækst og diversifikation. Landbrugsvirksomhedernes størrelse og kompleksitet er varierende, hvilket også kommer til udtryk i de udarbejdede strategier. Landbrugsvirksomhedernes produktionsgrene er ligeledes forskellige, og der er stor spredning i ejerle-

dernes alder på de 14 landbrugsvirksomheder. Alle strategierne er udarbejdet i samarbejde med flere DLBR-rådgivningsvirksomheder.

Metoden tager udgangspunkt i en afdækning af de ledelsesrelaterede indsatsområder i hver enkelt strategi. Mængden af ledelsesmæssige indsatsområder i de enkelte strategier bruges til at vurdere, i hvilken grad den enkelte ejerleder er bevidst om ledelse i eksekveringen af sin strategi. Indsatsområderne kan både direkte og indirekte kalde på et behov for ledelse:

Når behovet for ledelse udtrykkes direkte, har indsatsområdet en direkte relation til et ledelsesmæssigt behov i strategiens implementering og kalder direkte på ledelse som for eksempel lean eller etablering af medarbejderudviklingssamtaler.

Når behovet for ledelse udtrykkes indirekte betyder det, at der via det konkrete indsatsområde indirekte viser sig et behov for ledelse. Når der investeres i en fordobling af et jordtilliggende, kalder det indirekte på en anden ledelsesstruktur.

Efter at antallet af ledelsesmæssige begreber er analyseret, vurderes indsatsområdernes abstraktionsniveau. Ved hjælp af Abstraktionsstigen (Sartori 1984) analyseres de ledelsesrelaterede begreber for deres abstraktionsniveau, herunder hvor abstrakt eller konkret de enkelte indsatsområder er formuleret. Det antages, at der ved anvendelse af konkrete begreber er taget stilling til en problemstilling, der herefter er gjort til en konkret variabel, som man ønsker at forbedre. Brug af abstrakte begreber tyder derimod på en lavere grad af erkendelse og forståelse, og her er indsatsområdet ikke konkret formuleret.

3 1. HOVEDSPØRGSMÅL: I HVILKEN GRAD ANVENDES LEDELSESMÆSSIGE BEGREBER SOM EN DEL AF STRATEGIENS EKSEKVERING?

Som nævnt har flere tidligere undersøgelser peget på, at landbrugene generelt har ledelsesmæssige udfordringer, og mere specifikt nævnes som primær årsag ofte, at lederne reelt ikke ved, hvad de skal gøre og ikke har de fornødne værktøjer til at løse problemet.

For at besvare hovedspørgsmål 1 er det oplagt at afdække, i hvilken grad ledelse er en del af ejerlederens strategiske eksekvering af virksomhedens strategi. I analysen er der fokuseret på de enkelte strategiers indsatsområder, og der er analyseret på, hvordan den enkelte ejerleder har prioriteret de ledelsesmæssige indsatsområder. Strategiernes indsatsområder er kategoriseret i 3 hovedområder for bedre at kunne strukturere og skabe overblik over de ledelsesmæssige indsatsområder. Indsatsområderne er opdelt i følgende 3 hovedområder:

Produktion

De produktionsmæssige indsatsområder er kategoriseret som initiativer indenfor bedriftens produktionsgrene (svin, kvæg, planter mv.). Indsatsområderne er typisk produktionsmål for bedriftens produktivitet eller effektivitet, som skal forbedres for at nå strategiens langsigtede vision. Indsatsområderne kan eksempelvis være forbedring af antal levendefødte grise, ydelse pr. ko pr. 10.500 EKM leveret.

Forretning

De forretningsmæssige indsatsområder er kategoriseret som initiativer indenfor bedriftens økonomi. Disse indsatsområder har en mere overordnet betydning for forretningsområderne eller for bedriftens forretning som helhed. De typiske forretningsmæssige indsatsområder er for eksempel reduktion af fremstillingsprisen for slagtesvin, en afkastningsgrad, der i gennemsnit ligger 1 % over den gennemsnitlige rente.

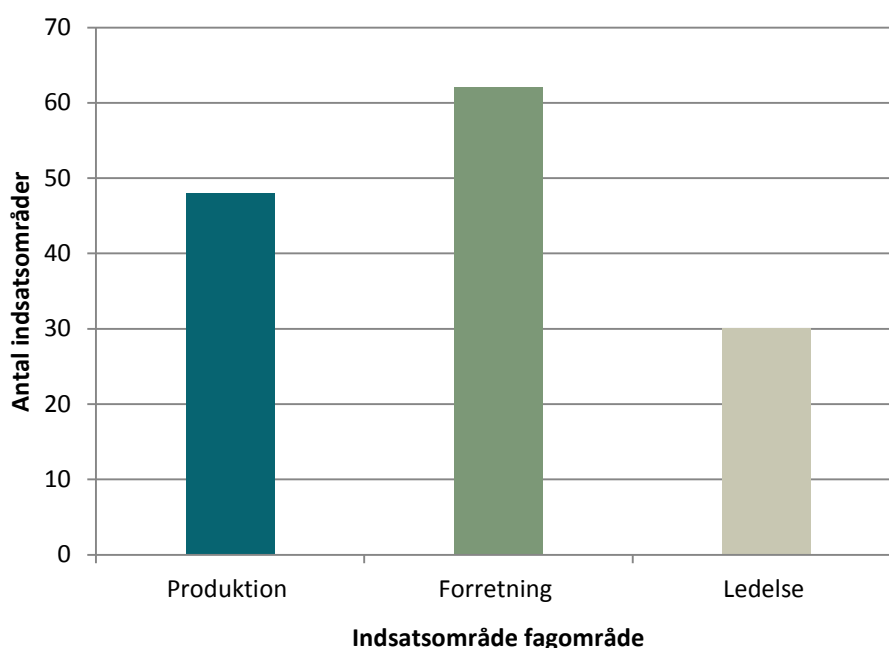
Ledelse

De ledelsesmæssige indsatsområder er specifikke initiativer for bedriftens ledelse. Disse mål er typisk indsatsområder, der relaterer sig til ledelsesmæssige styrings- eller opfølgingsværktøjer. Indsatsområderne er typisk formuleret som konkrete tiltag som eksempelvis igangsættelse af MUS-samtaler eller opsætning af leantavler.

I undersøgelsen er der ikke fokuseret på, hvad den enkelte ejerleder har valgt at prioritere først, men udelukkende på, hvad ejerlederen har valgt at prioritere i hele strategiperiodens tidsramme.

I de 14 strategier var der i alt formuleret 140 strategiske indsatsområder, hvilket svarer til 10 indsatsområder pr. virksomhed. Alle indsatsområderne er vurderet ud fra, om de overvejende har fokus på produktion, forretning eller ledelse. Fordelingen af indsatsområderne er illustreret i grafen nedenfor.

Graf. 1.0 – Fordelingen af indsatsområder i 14 landbrugsbedrífers strategier



Grafen viser fordelingen mellem indsatsområderne produktion, forretning og ledelse. Fordelingen viser en tydelig tendens i retning af, at de ledelsesmæssige begreber er anvendt i mindre grad end begreber, som er relateret til de andre to indsatsområder.

21 % af de 140 indsatsområder på de 14 bedrifter er direkte ledelsesmæssige indsatsområder.

Af de indsatsområder, som direkte relaterer sig til ledelse, er de typiske indsatsområder opsætning af styringsredskaber og medarbejderudviklingssamtaler.

Ud over at 21 % af indsatsområderne direkte er relateret til indsatsområder indenfor ledelse, er flere af indsatsområderne indenfor produktion og økonomi karakteriseret ved, at de indirekte kalder på et ledelsesbehov eller behov for ledelsesændringer. Det kommer for eksempel til udtryk i et indsatsområde som: *"Antal levendefødte skal op på 16 grise pr. kuld i 2016"*. Initiativerne for at realisere målet er udelukkende fokuseret på de produktionstekniske ændringer, der skal til, for at indfri målet om flere levendefødte grise pr. kuld. Både det nævnte eksempel og flere andre peger

dog i retning af, at man i strategiprocesen ikke har været bevidst om de kausale sammenhænge, der eksisterer mellem det ledelsesmæssige indsatsområde på den ene side og det økonomiske og forretningsmæssige indsatsområde på den anden side. Hvis man tænker ledelsesmæssige initiativer ind i de andre indsatsområder virker det som en form for løftestang for, at implementeringen af disse indsatser forløber mere effektivt.

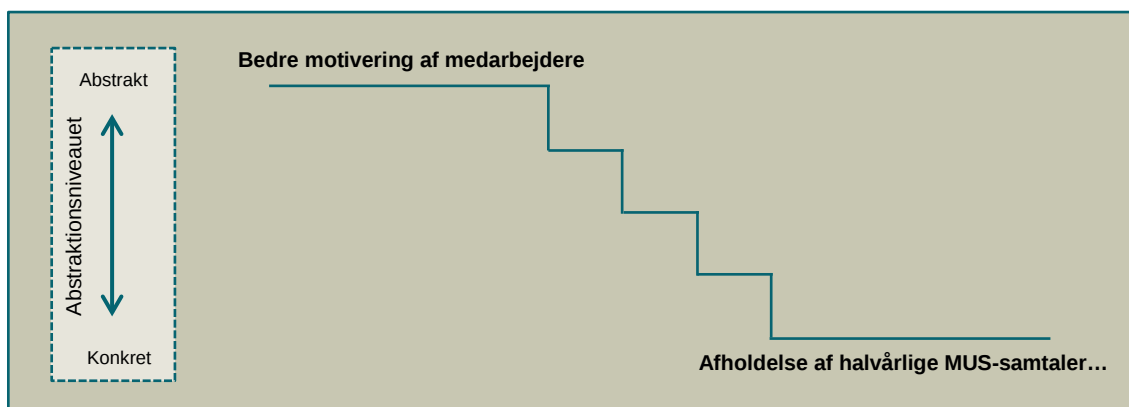
Hovedparten af de produktionstekniske indsatsområder vil som udgangspunkt altid kalde på et ledelsesmæssigt indgreb, hvis det ønskede resultat skal nås. I det tidligere eksempel om flere levendefødte pr. kuld vil en øget ledelsesindsats have en positiv indflydelse på indsatsområdet. Det kan for eksempel ske i form af udarbejdelse af en Best Practice for de arbejdsprocesser, som udgør fundamentet for at få et højt antal levendefødte, af et styringsværktøj, som skal hjælpe med til at følge op på, om målet for antal levendefødte nås, eller ved sidemandsoplæring af nye kollegaer, der skal oplæres i de processer, som sikrer et højt antal levendefødte. Disse eksempler vil uden tvivl medvirke til, at der på bedriften opnås en mere effektiv implementering med en større effekt. Det er derfor vigtigt, at rådgiveren eller ejerlederen selv inddrager ledelsesmæssige hjælpeværktøjer i alle tre indsatsområder i strategiprocesen.

4 2. HOVEDSPØRGSMÅL: HVOR ABSTRAKT ER INDSATSOMRÅDERNE INDENFOR HOVEDOMRÅDET LEDELSE FORMULERET?

I de 14 strategier er der generelt stor variation i abstraktionsniveauet. Indenfor hovedområderne produktion og forretning er indsatsområderne generelt mere konkret formuleret end indenfor hovedområdet ledelse. Det kommer til udtryk ved konkrete indsatsområder som eksempelvis: *"få udarbejdet benchmarking til definering af indsatsområder i svineproduktionen"*, *"reducering af kapacitetsomkostningerne i svineproduktionen med 500.000 kr"* eller *"hæv antal levendefødte pr. kuld til 16,5 grise"*. Eksemplerne viser, at der er taget stilling til en konkret problemstilling, som herefter er gjort til en konkret variabel, der skal forbedres.

På det ledelsesmæssige hovedområde er variationen i abstraktionsniveauet større mellem de enkelte indsatsområder. Nedenfor i figur 1.0 ses forskellen på abstraktionsniveauet for to indsatsområder taget fra to ejerlederes strategi.

Figur 1.0 – Eksempel på abstraktionsniveauet



Som figur 1.0 viser, er der stor forskel på abstraktionsniveauet indenfor de ledelsesmæssige indsatsområder. I det ene tilfælde vælger man at have motivering af medarbejderne som et indsatsområde. Dette indsatsområde er meget abstrakt, da der er mange forskellige måder at motivere medarbejderne på, og fordi medarbejderne uden tvivl opfatter motivation forskelligt afhængigt af deres alder, køn, stilling, baggrund og mange andre parameter.

Ovenstående er blot et ud af flere eksempler på, at de ledelsesmæssige indsatsområder overvejende er abstrakt beskrevet. Andre eksempler på abstrakte indsatsområder fra strategierne er:

- Motivere og inspirere medarbejderne til at tage ansvar
- Mere ledelse
- Fastholde medarbejdere
- Sikre motiverede og engagerede medarbejdere

Et abstrakt indsatsområde kan tyde på en lavere grad af ejerskab til indsatsområdet eller manglende erkendelse af problemstillingen. Alternativt kan et større abstraktionsniveau også skyldes en manglende forståelse for, hvilke konkrete initiativer der i dette tilfælde vil sikre en bedre motivering af medarbejderne.

Det er dog positivt, at så mange ejere har en solid, intuitiv fornemmelse af, hvad der skal til for at føre virksomheden i den ønskede retning. Selv om de ikke nødvendigvis kan redegøre for det i fagudtryk, realiserer de de strategiske indsatsområder i deres handlinger. Ligesom det kan være svært for en erfaren cykelrytter at forklare en uøvet cyklist, hvordan man holder balancen i et sving.

Det negative ved de meget abstrakt formulerede indsatsområder er, at den intuitive fornemmelse ikke bliver udfordret. Styrken ved en strategiproces er, blandt meget andet, at ejerlederen får udfordret sine ideer til, hvordan han kan udvikle sin virksomhed. Hvis for stor en del af implementeringen overlades til den enkelte ejerleders intuition, bliver der sjældent åbnet op over for og perspektiveret til nye metoder og værktøjer, som kan sikre en effektiv implementering. I forhold til kommunikationen af strategien er det ligeledes vigtigt, at de interessenter, som skal involveres i strategien, får indsigt i, hvordan strategien skal implementeres, og da ingen mennesker er tanke-læsere, er det vigtigt at få fastholdt tankerne konkret på strategipapiret.

Selv om hovedparten af indsatsområderne er abstrakte, er der enkelte eksempler på strategier, hvor indsatsområderne på det ledelsesmæssige hovedområde er konkretiseret og i højere grad forholder sig til, hvordan strategien kan implementeres. I et tilfælde er følgende overordnede mål indenfor ledelse nedfældet: *"at sikre en bedre og mere synlig ledelse"*. Det overordnede mål er herefter delt op i flere konkrete initiativer som for eksempel:

"Afholde MUS-samtaler med fokus på at afklare, hvad der motiverer den enkelte medarbejder, ønsker om og muligheder for tildeling af ansvarsområder og efteruddannelse".

I de strategier, hvor indsatsområderne er meget konkret beskrevet, binder de kausale sammenhænge i langt højere grad kategorierne produktion og forretning sammen med ledelse. Det fornemmes, at strategiprocessen i disse tilfælde i højere grad er gennemarbejdet, og at der er brugt mere tid på at få lagt konkrete planer for, hvordan man kommer i mål med den formulerede vision og de strategiske mål for disse landbrugsvirksomheder.

Der er andre eksempler på mere konkrete indsatsområder på ledelsesområdet.

Eksempler på konkrete indsatsområder:

- *Uddelegere ansvarsområder til medarbejderne i stalden*
- *Ugentligt mandagsmøde med alle medarbejderne for at sikre, at de inddrages og fastholder engagementet for bedriften. Med fokus på aktiviteter i den kommende uge, sikres det, at alle medarbejderne trives og får indspil til nye ideer til udvikling af bedriften*
- *Etablering af leanproces med henblik på øget effektivitet i produktionsprocesserne*
- *Opsætning af styringstavle til opfølgning af både økonomiske mål og produktionsmål*

5 KONKLUSIONER

I de analyserede strategier er der generelt stor forskel på, hvordan strategierne er struktureret, og hvad det strategiske fokus har været. Til besvarelse af rapportens to hovedspørgsmål er følgende konklusioner uddraget:

1: I hvilken grad anvendes ledelsesmæssige begreber som en del af strategiens eksekvering?

- Fordelingen mellem indsatsområderne viser en tydelig tendens til, at ledelsesmæssige begreber er anvendt i mindre grad end produktions- og forretningsmæssige begreber. Af de i alt 140 indsatsområder i 14 virksomhedslandbrugs strategier er kun 21 % af indsatsområderne direkte ledelsesmæssige indsatsområder.
- I forbindelse med indsatsområder indenfor hovedområderne produktion og forretning er der i et begrænset omfang benyttet ledelsesmæssige handlinger, selvom det ville sikre en mere effektiv implementering. Projektet bør derfor udarbejde hjælpeværktøjer, som kan sikre, at rådgiveren eller ejerlederen får inddraget de ledelsesmæssige hjælpeværktøjer i indsatsområderne i strategiprocessen.

2: Hvor abstrakt er indsatsområderne indenfor hovedområdet ledelse formuleret?

- På flere af de ledelsesmæssige indsatsområder er formuleringerne meget abstrakte. Det kommer til udtryk ved, at flere indsatsområder er formuleret som: *at blive bedre til ledelse* eller *at blive bedre til at motivere medarbejderne*. Disse indsatsområder kalder i høj grad på konkrete forslag til, hvordan man løser det enkelte indsatsområde. Men de enkelte indsatsområder indeholder typisk ikke konkrete initiativer og handlinger, som kan medvirke til at konkretisere de enkelte indsatsområder. Dette billede stemmer godt overens med andre rapporters konklusioner, som peger på, at den enkelte landmand ikke ved, hvad han skal gøre og ikke har de fornødne værktøjer til at udøve ledelse.
- Den ideelle strategi er ikke nødvendigvis en konkret defineret strategiplan, men en strategiplan, der rummer plads til det intuitive og landmandens fornemmelse af, hvad der er den rigtige vej, og som dermed kan binde konkrete formuleringer og intuitive fornemmelser sammen.

SEGES P/S skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder og serviceydelser i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden.

SEGES P/S
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

T +45 8740 5000
E info@seges.dk
W seges.dk

