

Stigende behov for fastsættelse af strategisk retning	Ansvarlig	KSP
	Oprettet	22-12-2015
	Side	1 af 4

Projekt: 7482-15 Fra nøgletal til strategiimplementering



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Af Kristian Skov, SEGES, november 2015.

Notatet er udviklet med støtte fra LD-midler til projekt; 7482-15 Fra nøgletal til strategiimplementering

Stigende behov for fastsættelse af strategisk retning

Indeværende notat tager udgangspunkt i de oplevelser som SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse har opsamlet igennem arbejdet med strategi i 2015. Notatet bruges som inspiration til det videre arbejde i projekt 7482 Fra nøgletal til strategiimplementering i 2016. Det er vigtigt at understrege, at notatet ikke har til formål, at danne en analytisk generalisering for alle landbrugsvirksomheder, men derimod er notatet udarbejdet sideløbende med en spørgeundersøgelse, der har til formål at undersøge landmandens syn på strategi – og i sidste ende være fundament for udvikling af effektive strategiværktøjer til landmanden og hans strategiske rådgi-ver.

Hvor skal indsatsen sættes ind

Igennem 2015 har SEGES arbejdet med strategiområdet i flere sammenhængende. Det har både været igennem projekter, i samarbejde med DLBR og ved konkrete strategiforløb ved ejerledere af landbrugsvirksomheder. I alle de nævnte sammenhænge har vi observeret flere områder, hvor landmandens strategiske arbejde kan forbedres via bedre strategiværktøjer eller bedre procesmetoder.

Der er vigtigt, at landmandens strategi er fremtidssikret i en tid, hvor mange danske landmænd er plaget af lave afregningspriser, en høj gældsætning og hvor andre landmænd reflekterer over fremtidens muligheder i erhvervet. Tidspunktet er derfor inde til, at få fastsat den strategiske retning for ens landbrugsvirksomhed eller gå den eksisterende strategi efter i sømmene. De omgivelser som branchen skal navigere i er i øjeblikket meget turbulente. Dette udmønter sig blandt andet i usikkerhed omkring fremtidens renteutvikling, bankinstitutternes fremtidige landbrugsportefølje "er jeg mon, den næste de lukker", afsætningsmuligheder globalt og stor politisk/samfundsmæssig uenighed om fremtidens lovning indenfor fødevarerområdet. Det er derfor nødvendigt for den enkelte ejerleder at sætte sig sammen med sin bestyrelse, rådgiver eller andre, og begynde, at sætte en retning for, hvordan man som ejerleder vil navigere sin virksomhed igennem det igangværende stormvejr.

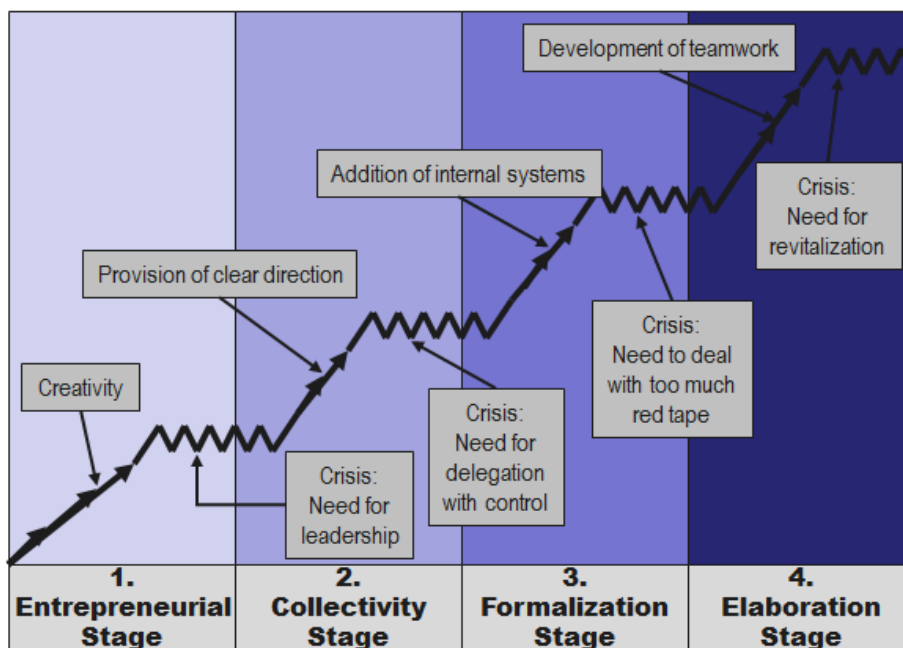
Derfor vil vi i indeværende notat fokusere på, hvordan behovet for strategi egentlig opstår og hvilke kendetegn det udmønter sig i.

Udvikling af strategiområdet indenfor landbrugets primærproduktion

Det erfares, at måden hvorpå den enkelte ejerleder arbejder med strategi på er meget individuelt fra landmand til landmand. Det stiller derfor krav til ejerlederens nærmeste rådgiver i form af, at rådgiveren skal kunne bringe værktøjer og metoder i spil, som er individuelt tilpasset den enkelte landmand. At trække et specifikt koncept ned over hovedparten af ejerlederne i dansk landbrug, ses ikke som den oplagte tilgang til strategi fra rådgiverens side.

Det opleves at mange ejerledere har virksomhedsstrategien og vigtige planer i hovedet. Set udefra kan det virke uoverskueligt, men mange landmænd har praktiseret denne tilgang i mange år. Men det store spørgsmål er, om tiden ikke er inde til, at strategiarbejdet prioriteres i højere grad. For landmændenes forretningsmodel bliver mere og mere kompleks med tiden, dette både i form af turbulente omgivelser, men ligeledes stiller medarbejderne og specielt kommende generationer af medarbejdere krav til at kende virksomhedens retning, og meningen med det arbejde de udfører. Den meget intuitive tilgang til strategiarbejdet vurderes derfor at blive markant udfordret de kommende år, både af eksterne og interne forhold i virksomheden.

En anerkendt og meget benyttet organisationsteori er Larry Greiners organisations livscyklus, der i teorien blandt andet forklarer den meget intuitive tilgang. Teorien forklarer, hvordan en virksomhed udvikles og derved skaber et behov for at ændre ledelsen og virksomhedsstrukturen i takt med, at virksomheden udvikles og modnes. Teorien forklarer ydermere de faser, som virksomheden oplever gennem dens livscyklus. Til hver enkelt fase skal virksomheden anvende en bestemt ledelses- og organisationsform, der er fundament for dens fortsatte udvikling (evolution) og indirekte virksomhedens succes. På baggrund af den succes virksomheden skaber i den enkelte fase, vil der skabes en potentiel krise (revolution). Krisen bør, ifølge teorien bestrides med et skift i virksomhedens struktur og ledelsesform. Nedenfor en figur der viser organisationsteorien med en oversigt over virksomhedens faser og udvikling.



Kilde: Adapted from Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983): 33-51; and Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (July-August 1972): 37-46.

Ifølge modellen er virksomhedens første fase her, hvor der er høj grad af fleksibilitet, et højt engagement og der hersker en uformel omgangstone. I forhold til teorien er der mange landbrugsvirksomheder, der agerer i netop denne fase i virksomhedens livscyklus, hvor dagligdagen er kendetegnet ved entreprenøriel ledelse, hvor beslutningsprocesserne foregår hurtigt, fordi landmanden er tæt på produktionen og derved også der, hvor problemerne opstår og skal løses. En anden vigtig lighed mellem teoriens første fase og mange landbrugsvirksomheder er måden hvorpå landbrugsvirksomhederne er organiseret på. Ifølge teorien er virksomheder i denne første fase organiseret med en simpel struktur, hvor organisationsdiagrammet er svært at tegne, da der ikke er en struktureret organisering, men der er mere fokus på at sikre en vis fleksibilitet og dette er dagligdagen ved mange landbrugsvirksomheder.

Revolutionen i den første fase er bl.a. kendetegnet ved manglende styring, meget produktivtetsfokuseret og manglende overblik over virksomheden. Ifølge flere tidligere analyser udarbejdet af SEGES viser dette sig også at være et problem for flere ejerleder. I en rapport fra 2013 "Ledelsesudfordringer i større landbrugsvirksomheder" beskrives en af udfordringerne, at være tid til det strategiske rum. For mange af de landbrugsvirksomheder som SEGES har været i proces med i 2015, har flere landmænd selv ytret, at de mangler både tid til strategisk ledelse og udvikling, men samtidig er de ikke klar over, hvordan dette skal praktiseres i hverdagen, da landmændene ofte mener, at de har vigtigere ting at give sig til.

Det er derfor vigtigt, at rådgiveren er i stand til at hjælpe ejerlederen med at søge inspiration til, hvordan de udvikler deres virksomhed strategisk og dette er ikke kun i forhold til vækst i eller udenfor deres kerneområde. Det er i høj grad også, hvordan de sikrer den fremtidige rekruttering af nøglemedarbejdere og hvordan de får det interne rapporteringssystem til at fungere fra det operationelle til det strategiske niveau i deres landbrugsvirksomhed.

I december 2015 udarbejdede SEGES analysen "Mere fokus på ledelse tak" omkring, hvad fokusområderne har været i 14 gennemførte strategier som SEGES analyserede. Et af resultaterne fra analysen var, at kun 21 % af de 140 indsatsområder i strategierne relaterede sig til ledelse. Resultatet indikerer, at ejerlederen er mere fokuseret på produktionen i virksomheden og er mindre optaget af de ledelsesmæssige udfordringer, der kan være i landbrugsvirksomheden, hvilket stemmer overens med teorien.

Larry Greiners organisationsteoris beskrivelse af første fase, er meget kendetegnende for de karaktertræk der er for en landbrugsvirksomhed både i forhold til evolutionen og revolutionen. I forhold til mange af landbrugsvirksomhedernes størrelse og kompleksitet, burde de agere som en virksomhed i modellens anden fase.

I modellens anden fase er virksomheden vokset sig større og ledelsesformen i organisationen ændres i forhold til de nye krav og udfordringer. Den entreprenørielle ledelse som ofte er specielt velegnet i organisationens opstart- og begyndende liv, og i høj grad kendetegner ejerlederen i mange landbrugsvirksomheder, erstattes af en ny ledelse og struktur, der er kendetegnet ved en mere bureaukratisk ledelsesstil og en funktionel struktur, som sikrer bedre overblik og bedre styring af virksomheden. Endvidere er mange af de udfordringer, som landbrugsvirksomhederne oplever, løst ved en mere funktionsopbygget styring, hvor strukturen er kendetegnet ved mere tydelige afdelinger og formelle systemer til at tage den aktuelle temperatur på virksomhedens resultat, likviditet, indkøb og salg.

Det er vores opfattelse, at mange ejerledere agerer i modellens første fase, selvom virksomheden burde være organiseret med en mere bureaukratisk ledelsesstil med en funktionel struktur som i anden fase. I hovedparten af de strategier som SEGES har været en del af i 2015, har

mange af de strategiske initiativer omfattet bedre rapportering og ny organisering. Et andet område er at sikre den strategiske ledelse i landbrugsvirksomhederne. Dette synes at være en udfordring, som både er tydeliggjort i flere analyser og strategiprocesser. I projektets 2. år vil vi derfor fokusere på, hvordan vi hjælper landbrugsvirksomhederne over i den anden fase, hvor de burde høre hjemme.

Design af spørgeskema

For at undersøge landmandens syn på strategi, vil projektet i januar 2016 sende et spørgeskema ud til SEGES Vidensbarometer, der består af flere end 17.000 landmænd som vil få tilsendt spørgeskemaet. Spørgeskemaet har først og fremmest til formål at afdække, i hvilken grad strategi og strategiprocesser anvendes ved landmanden i dag. Dette spørges der ind til for at få en indikation af, hvor mange landmænd der arbejder med strategi i dag.

Et andet vigtigt område som spørgeskemaet tager fat i er, hvad landmanden er optaget af, når det gælder strategiske spørgsmål for virksomheden. Det er vigtigt for os, at få en indikation af, hvad landmanden er optaget af når det gælder den strategiske udvikling, og hvad landmanden definerer som det strategiske niveau for virksomheden. Endvidere vil vi i spørgeskemaet fokusere på landmandens syn på rådgiverens rolle i strategiprocessen. Er det rådgiveren som skal drive processen eller er rådgiver udelukkende med på sidelinjen?

Dette er vigtige spørgsmål i forhold til at kunne motivere landmanden til at tænke strategisk og få lyst til, at udarbejde en strategi for hans virksomhed.