

Opsamling fra testforløb

Projekt 7482 "Fra nøgletal til strategiimplementering"

Baggrund, behov og videngrundlag

Der er generelt en øget kompleksitet både i landbrugserhvervet bredt set og på den enkelte bedrift. Derfor bliver nye kompetenceområder inden for strategi, økonomisk ledelse og forretningsudvikling vigtige fokusområder, der skal understøtte, at den enkelte landmand kan udvikle sin virksomhed og sin forretning både på et miljømæssigt og økonomisk bæredygtigt grundlag. Samlet set skal det bidrage til at realisere vækstpotentialet i erhvervet, hvilket vil fremme konkurrenceevnen i det primære jordbrug. Den enkelte landbrugsbedriftens konkurrenceevne skal fremover sikres ved en høj faglig, praksisnær indsats inden for strategi, ledelse, forretningsudvikling og arbejdsmiljø, hvilket betyder, at der er behov for at udvikle nye praksisser, værktøjer, processer mv., der professionaliserer landbruget inden for disse områder.

Der er et stort behov for, at flere landmænd bliver strategisk afklaret omkring, hvilken retning samt hvilket fokus deres bedrift skal ledes efter fremadrettet. I dag har kun 20 % af de danske landmænd en nedskrevet strategi. Bedrifterne bliver større, hvilket kræver, at der er øget fokus på ledelse og kommunikation. En anden vigtig faktor, der skaber et behov for udarbejdelse af en strategi er stadigt flere ændringer inden for de rammebetingelser, som landbruget styres og reguleres efter. For eksempel vil introduktionen af en ny, målrettet miljøregulering skabe et behov for effektive strategiprocesser, som får landmanden til dels at forholde sig til de nye krav i et strategisk perspektiv, dels hjælper landmanden til at udarbejde de nødvendige handlingsplaner.

Resultat

Fremtidens landmand stiller nye, høje krav til den viden, som vedkommende ønsker at sætte i arbejde i sin virksomhed. Dette kombineret med, at bedrifterne bliver større og mere komplekse betyder, at virksomhedsledelse bliver et meget vigtigt fundament på den enkelte bedrift. Projektets resultater har derfor et stort ansvar for at løfte landmandens formåen på dette felt – i nogle tilfælde at sætte landmanden i stand til at foretage et kvantespring inden for virksomhedsledelse – som skal sikre en fremadrettet økonomisk og miljømæssig bæredygtig produktion på den enkelte bedrift, der kan understøtte primærproduktionens konkurrenceevne.

Aktiviteten "Fra nøgletal til strategiimplementering" sikrer, at den enkelte landmand kan etablere et strategisk fundament for en bæredygtig udvikling af den nuværende forretning, ved at tage udgangspunkt i de værktøjer, praksisser mv. der bliver udviklet i projektet. Det vil resultere i, at landmandens forretningsforståelse og økonomiske resultat forbedres på baggrund af et stærkt strategisk fundament, der sikrer en bæredygtig udvikling af bedriften. Endvidere kan den enkelte landmand understøtte en forbedret resultatopnåelse ved at anvende de værktøjer, praksisser mv. der bliver udviklet i projektet inden for områderne afdækning og udbygning af landmandens kompetencer samt implementering af strategien i den daglige drift.

Formål med aktiviteten "Fra nøgletal til strategiimplementering"

Aktivitetens formål er at forbedre landmandens evne til at arbejde på det strategiske niveau inden for bl.a. klima, natur og miljø, så der sikres både en økonomisk og en miljømæssig bæredygtig produktion, der kan bidrage til at forbedre primærproduktionens konkurrenceevne. Landmanden skal kunne agere hurtigt og hensigtsmæssigt både ved håndteringen af nye krav, som samfundet måtte stille, og ved udnyttelse af nogle af de muligheder, der opstår f.eks. ved introduktion af en ny målrettet miljøregulering. Et strategisk fokus skal understøtte hensigtsmæssige tilpasninger, der tilgodeser både landmandens bundlinje og samfundets interesse.

Aktiviteten skal sikre, at landmandens strategiske arbejde bindes sammen med de taktiske og operationelle handlinger, som landmanden udfører til dagligt. De strategiske tanker bliver til daglig handling gennem landmandens fokus på bl.a. ledelse.

For at opnå det fulde udbytte af strategiarbejdet vil der ofte være behov for at supplere med en udbygning af landmandens kompetencer f.eks. inden for virksomheds- og personaleledelse. Strategiprocessen skal fremadrettet italesætte og håndtere denne forandringsopgave. Hertil er der behov for en bred procesmæssig værktøjskasse, der kan understøtte dette arbejde.

Bedriftens nøgletal er vigtige elementer i strategiarbejdet for at optimere driften. Nøgletallene kan fx ses i et miljømæssigt perspektiv, så som energiomkostninger pr. produceret enhed (varmeforbrug og brændstof).

Der mangler generelt viden og værktøjer i strategiarbejdet om brug af nøgletal, udvikling af landmandens kompetencer og ikke mindst udviklingen af en implementeringspraksis, der skal sikre, at landmanden bliver bevidst om eventuelle barrierer og håndteringen af disse.

Der foreligger nogle erfaringer omkring strategiudarbejdelse over for grupper af landmænd. Der er dog behov for både inden for strategisk grupperådgivning af landmænd og individuelle strategiske rådgivningsforløb at udvikle og forbedre praksisser og værktøjer, der fokuserer på brugen af nøgletal, kompetenceudvikling og implementering.

Konkrete delopgaver i projektet, hvor fokus for dette skriv er fase 3.

• Fase 1: Viden indsamling

• Fase 2: Udvikling, forsøg og analyse

- Modul 1: Landmandens brug af nøgletal i strategiprocessen
- Modul 2: Landmandens strategiske og ledelsesmæssige kompetencer
- Modul 3: Landmandens implementeringskompetencer

• Fase 3: Test, afprøvning og demonstrationer

I denne fase testes de udviklede moduler fra fase 2. Herudover demonstreres værktøjer og praksisser på temadage for de fremtidige aktører.

- Test og afprøvning af strategikonceptet ved afholdelse af individuelle strategiforløb med landmænd.

Forventede delresultater/milepæle

1. Et strategiforløb, hvor landmandens nøgletal aktiveres på individuelle møder samt ved landmandens forberedelse før strategimøderne.
2. Et strategirådgivningskoncept, der indeholder nye værktøjer og praksisser, der sikrer, at de branche- og bedriftsspecifikke nøgletal aktiveres til nye strategiske forandringskerndelser hos landmanden (Modul 1).
3. En procesmæssig beskrivelse af, hvordan rådgiveren i strategiprocesen kan sætte fokus på at afdække og udbygge landmandens kompetencer (Modul 2).
4. En praksis for implementering og opfølgning, som øger effekten af strategiarbejdet (Modul 3).
5. For hvert modul foreligger procesbeskrivelser samt testresultater fra forsøg ved landmænd.
6. En ny praksis for individuelle strategimøder, hvor modul 1, 2 og 3 indgår.
7. En videreudvikling af praksis med modul 1, 2 og 3, hvor landmandens refleksion udbygges på plenummøder.
8. En drejebog om rådgivning inden for strategiprocesen.
9. En oversigt over mulige ekstra moduler, samt en prioritering af disse. Til de højest prioriterede moduler foreligger en procesbeskrivelse samt testresultater.

• Opsamling

Fase 2: Udvikling, forsøg og analyse

• Modul 1: Landmandens brug af nøgletal i strategiprocesen

Fokus for testforløbet hos landmændene i fase 3 har været at afdække hvordan landmanden bruger nøgletal som basis i strategiprocesen, samt afprøve hvordan nøgletallene, hvis ikke landmanden bruger dem i dag, kan inspirere landmanden til at starte en strategiproces med udgangspunkt i forundring over udvikling i virksomhedens nøgletal.

Generelt har testlandmændene haft "driftsleder vinklen" – dvs. brug af nøgletallene har været baseret på faglige områder som f.eks. grise pr. års so, kg. mælk pr. årsko, men hos flere af landmændene har fokus også omhandlet mere driftsøkonomiske nøgletal, som f.eks. enheds/stk. omkostninger, fraktillanalyser og business check.

Det er en undtagelse at en testlandmand har haft "direktør vinklen" – dvs. brug af strategiske nøgletal for den samlede virksomhed som f.eks. afkastningsgrad, overskudsgrad, soliditetsgrad og egenkapitalens forrentning.

I forhold til strategiprocesen er det af afgørende betydning, at landmanden ikke går i dybden med driftsøkonomiske analyser, men bliver på strategiske niveau og først forundres over virksomhedens nøgletal – ellers vil de tre strategimøder blive brugt på tal og tallanalyser, hvilket vil ødelægge målet om at udarbejde en strategi.

Forundringen kan så udvikles til et ønske om at forbedre virksomhedens nøgletal, forandre de forhold i virksomheden der giver de ikke-ønskede nøgletal og sidst at få implementeret nye processer og arbejdsgange ved en effektiv implementeringsindsats.

Landmændene har følt sig udfordret når de ikke kunne oplyse deres afkastningsgrad på første møde, når de hørte at en stor del af danske landmænd har en afkastningsgrad der er mindre end den gennemsnitlige gældsrente og de dermed er blevet fattigere for hver dag der produceres.

Men konklusionen er at projektet nok har åbnet øjnene for brug af de strategiske nøgletal, men det nok er under 30% af testlandmændene der vil være i stand til at bruge dem i daglig drift og udvikling af virksomheden.

- **Modul 2: Landmandens strategiske og ledelsesmæssige kompetencer**
Forløbene hos testlandmændene har afdækket en relativ begrænset brug af strategiske værktøjer og strategiske processer generelt. Men på første møde oplyser mange af landmændene at de har en strategisk i deres hoved, som de kører efter. Men i løbet af møde et, står det hurtigt klart at det er få, der har været gennem en "rigtig" strategiproces, hvor det lange perspektiv har været i fokus – det er ofte et spørgsmål om at overleve på den korte bane – især for de "røde kunder", men også lidt for de "gule kunder", der ikke har ledelseskraft til at ændre på de negative arbejdsprocesser, som findes i virksomheden.

Et andet forhold der er afdækket i projektet er at en stor del af testlandmændene mangler kompetencer og fokus på ledelse. De mangler i høj grad kompetencer på strategisk ledelse, organisering, HR, on-boarding af nye medarbejdere, medarbejderpleje, forandringsledelse o.s.v. De manglende ledelses kompetencer er især udpræget hos "røde" mindre hos de "gule", men selv "grønne" testlandmænd er udfordret på ledelseskompeter.

- **Modul 3: Landmandens implementeringskompetencer**

• Opsamling **Fase 3: Test, afprøvning og demonstrationer**

1. Udvalgelse af rådgivere til at gennemføre testen

Projektets forslag var at hver DLBR virksomhed udpegede en central person, der var ansvarlig for testen hos de landmænd DLBR virksomheden havde udpeget.

- Dette lykkedes nogenlunde hos de to deltagende DLBR virksomheder, og testen viser også at denne centrale person, har mange vigtige roller i forhold til at være forbindelsen mellem projekt og DLBR virksomhed, men især også forbindelsesled mellem landmand og DLBR virksomhed. Strategiprocesen afdækker mange spørgsmål, som andre gode medarbejdere i DLBR virksomheden kan bidrage med tværfaglig viden på.

Bag denne centrale person, foreslog projektet at der yderligere var 2-3 rådgivere, meget gerne med tværfaglige kompetencer, men især med stor lyst til at arbejde med risiko, strategi, forretningsudvikling og implementering/opfølgning hos landmanden.

- Dette lykkedes kun i den ene af DLBR virksomhederne, og konklusionen efter testen er, at det er et must, med et hold omkring den centrale person. Effekten ved et hold er at flere får indsigt i dels kunderne og deres behov, dels bliver ambassadører for kollegerne i DLBR virksomheden og dermed skaber mulighed for en bedre forankring af rådgivning indenfor strategi og forretningsudvikling.

2. Udvalgelse af landmænd

Projektets oplæg var, at hver DLBR virksomhed udvalgte 5 landmænd ud fra følgende kriterier:

- o Ejendomme der kan repræsentere arketyper for fremtidens landbrug
- o Ejendomme med en relativ høj omsætning – gerne over 5 mill. kr. om året
- o Ejendomme med ansatte – gerne min. 5 ansatte
- o Ejendomme med en relativ høj kompleksitet, f.eks. animalsk produktion, flere driftsgrene, flere forretningsområder, værditilvækster der f.eks. arbejder i hele værdikæden ud til forbrugeren
- o Ejendomme med fokus på forretning for den samlede virksomhed
- o Ejendomme der er "grønne" eller "gule" i forhold til gældsprocent og overskudsgrad efter finansiering
- o Udvalgelsen kan f.eks. ske med basis i udtræk fra Ø90 databasen

De to DLBR virksomheder udvalgte mere landmændene ud fra den viden der var i DLBR virksomheden om enten behovet for en strategi hos en landmand, eller at en landmand tidligere havde ytret ønske om at være interesseret i et strategi forløb.

Resultatet var, at en relativ stor del af de udvalgte kunder, var

- "Røde kunder", hvor de især var "røde" p.g.a. lav soliditetsgrad/negativ soliditetsgrad
- Landmænd hvor landbrugs faglighed og driftsledelse for de enkelte driftsgrene var vigtigere end forretning og direktørfokus for den samlede virksomhed.

Dette udvalg af landmænd, medførte at strategiprocesserne blev meget forskellige fra det projektet oprindeligt havde tiltænkt.

En strategiproces med en "rød" kunde er meget forskellig fra en proces med en "gul" eller "grøn" kunde.

Den "røde" kunde er ofte låst af banken i forhold til udvikling af virksomheden indenfor næsten alle andre områder end nedbringelse af gæld og har generelt mere fokus på overlevelse end virksomhedens nøgletal – det er ofte en strategiproces der arbejder ud fra en TurnAround eller Exit strategi.

Den "gule" kunde har ofte fokus på proces omkring en Optimeringsstrategi, incl. virksomhedens nøgletal, der typisk kan forbedre bundlinjen

Den "grønne" kunde har ofte fokus på at fremtidssikre en velkørende virksomhed med overskud på driften p.t. enten via en Vækst-, Optimerings- eller Diversifikationsstrategi og selve virksomheden som en forretning.

Med ovenstående in mente, er konklusionen at det er utroligt vigtig at få defineret målgruppen for en DLBR virksomheds indsats på strategirådgivning, da målgruppen i høj grad påvirker hvilken strategiproces, der skal vælges og hvilken tilgang rådgiveren skal have til rollen.

Det nytter f.eks. ikke at drøfte megatrends med en landmand, der har en soliditetsgrad på -25%.

3. Desk research – læse og lære

Projektets opsamlede viden og udarbejdede værktøjer udgjorde basis for den strategiproces projektet ønskede at DLBR skulle gennemføre hos landmanden. Og DLBR rådgiverne havde generelt sat sig godt ind i stoffet og fik løbende under forløbet yderligere inputs fra projektet på andre værktøjer og yderligere viden.

4. Strategiforløbet overordnet

Det var DLBR virksomhederne, der havde kontakten og ansvaret for den samlede proces hos landmanden, mens projektet leverede en ekspert på strategi og forretningsudvikling. P.g.a. det manglende hold af rådgivere bag den centrale person i den ene DLBR virksomhed, blev alle 15 strategimøder hos de 5 landmænd gennemført af de samme to personer, en fra DLBR virksomheden og en fra projektet.

I den anden DLBR virksomhed var der sat et stort og godt hold, der gav mulighed for at der til nogle af møderne var to rådgivere om mødet med landmanden og til andre møder, deltog en fra DLBR virksomheden og en fra projektet.

Den langsigtede effekt af projektet og testen i udvikling af strategisk rådgivning i DLBR virksomheden, vurderes klart til at være højere i DLBR virksomheden der havde stillet med et hold af rådgivere end der hvor det var en person, der havde fået opgaven.

Projektet afdækkede endvidere vigtigheden af rådgiverens rolle. Rådgiveren skal stille mange "hvorfor-spørgsmål", for at få landmanden til at reflektere og bevæge sig dybere end han normalt gør i sin beslutningsproces, og omvendt skal rådgiveren søge at holde

mange og dybe tal og fag-faglige områder væk fra processen, så landmanden kan bevare sit fokus på det strategiske niveau.

5. Strategiforløbet hos landmanden

a. Før første møde

- i. Da alle udvalgte landbrug var personligt ejede, havde vi stillet et krav op om at møderækken krævede deltagelse af mand og kone.

Det viste sig at nogle landmænd til første møde havde vurderet at dette ikke var nødvendigt, men efter første møde, var ægtefællen med – og det har efterfølgende vist sig at det har skabt en enorm værdi for ægteparret, at være sammen om møderækken.

- ii. I den ene DLBR virksomhed mødte landmændene nogle rådgivere, de ikke tidligere havde arbejdet sammen med.

I den anden DLBR virksomhed blev der afprøvet forskellige modeller, hvor landmandens nuværende rådgiver var den ene der mødte op, mens den anden rådgiver var ny for landmanden, og andre landmænd mødte to helt nye rådgivere, de ikke tidligere havde brugt som rådgiver.

Det viste sig at landmændene var glade for en ny person, der kunne udfordre dem som en second opinion/nye øjne på dem som ejere og virksomheden.

Generelt var landmændene glade for at der kom to rådgivere, da det gav mere dynamik og nye vinkler på forskellige problemstillinger

Men også en bekymring med to rådgivere, da det jo påvirker prisen, og første møde opfattes af en landmand som dyr, "da vi jo bare talte om min bedrift og mine tanker" – det var jo noget min egen rådgiver vidste i forvejen.

Enkelte landmænd taler for et rådgivningstilbud opdelt på et målrettet de mindre komplekse landbrug, hvor der kun er en rådgiver og så en stor pakke til de mere komplekse brug, hvor der er to rådgivere.

b. Første møde med landmanden

- i. Dagsorden for mødet

- *Mødelængden må ikke være for lang, optimalt max. 3 timer*

- Præsentation og baggrund for mødet

At sætte fokus på strategi og implementering, som et indsatsområde på den enkelte bedrift.

Tesen er: "Det betaler sig at arbejde med strategi"

At sætte fokus på hvordan arbejdet med strategi, risiko, forretningsudvikling og implementering kan indarbejdes i en ejer/direktørs dagligdag

At sætte fokus på hvordan ejer/direktør via en professionel strategisk ledelse kommer fra strategi over de 4F'ere:

[Forundring](#) – [Forandring](#) – [Forankring](#) - [Forbedring](#)

frem mod ny drift.

- Status på ejendommen – ejer parrets elevator tale

- Præsentation af strategi, strategiske analyser og procesværktøjer, og drøftelse af forventninger til de tre møder

- *Landmanden præsenteres for den samlede strategiproces, for at sikre landmanden kan være tryk ved processen og kan se målet med de tre møder. Generelt var det ikke svært at få landmanden ind i det strategiske univers, mens det omvendt kunne svært at holde ham i universet under hele mødet – det var ofte mere inte-*

ressant at fortælle noget om det landbrugsfaglige, som han følte han havde meget mere styr på.

- *Landmanden blev præsenteret for forskellige strategiske værktøjer i større eller mindre grad, f.eks.:*

9 udvalgte værktøjer fra projektets fase 1 og 2

- *blev brugt til at inspirere landmanden indenfor forskellige områder på møde 1, samt til at læse mere om emnet til møde 2 i forhold til at finde virksomhedens potentialer og udfordringer*

Kreditvurderingsværktøj

- *blev kun brugt i meget begrænset omfang, da værktøjet hurtigt fylder et helt møde, inden landmanden forstår det og kan se hvordan han kan bruge det.*

ca. 25 dialog værktøjer

- *på møde 1 blev der typisk brugt 2-5 forskellige dialog værktøjer, som alle har til hensigt at få landmanden til at forhold sig til et meget konkret område. På møde 2 og tre blev der typisk brugt yderligere 5-7 dialog værktøjer.*

Dialog værktøjerne skal vælges med omhu i processen, så de bliver nærværende i forhold til den enkelte landmand, men virker utroligt stærke og får generelt ros af landmanden.

- Strategisk fokus for ejer / ejer par
LifeTime Strategi
Virksomhedsstrategi – mission, vision, mål, værdier
 - Plan og indhold for næste møde
 - *afstanden mellem møderne skal ikke blive for stor, da vi så skal starte forfra på møde 2, omvendt er det vigtigt at parret får tid til at drøfte og udfordre hinanden*
 - *optimalt vil der være 2-3 uger mellem møderne*
 - Opgaver der skal løses inden næste møde, f.eks.:
 - Vision og drømme for parret
 - Strategisk intention for virksomheden - version 1
 - Parrets egen strategiske analyse af virksomheden
 - Udpege interessenter til Virksomhedsanalysen
 - Kigge værktøjskassen igennem for mulige indsatsområder
- c. Mellem 1. og andet møde med landmanden
- i. Det er vigtigt at rådgiveren sætter tid af til interessentanalysen mellem de to møder. Et interview tager erfaringsmæssigt ca. 1.5-2 timer pr. interview – tiden tæller fra første kontakt til interessant, over interview, til afkodning af interviews og frem til at kunne præsentere et koncentrat af inputs fra interessenterne, der kan bruges som basis for drøftelserne om strategi og forretningsudvikling.
- d. Andet møde med landmanden
- i. Dagsorden for mødet
 - Siden sidst – refleksion på og efter møde 1

- Parret præsenter
 - vision og drømme som par
 - den strategiske intention for virksomheden version 2
 - parrets egen virksomhedsanalyse
 - Rådgiverne præsenterer virksomhedsanalysen med inputs fra interessenterne
 - Prioritering af de vigtigste potentialer og udfordringer
 - Drøftelse af megatrends og udviklingsveje
 - Opdatering af virksomhedens strategiske intention
 - Plan og indhold for næste møde
 - Opgaver der skal løses inden næste møde, f.eks.:
 - Findpudsning af virksomhedens vision og strategisk intention
 - Findpudsning af virksomhedens største potentialer og udfordringer
 - Analyse af virksomhedens "Hoved-og nøgletal"
 - Udarbejdelse af "Oversigtskort for virksomheden"
 - Udarbejdelse af master til rapportering målrettet bestyrelse / bank
 - Udarbejdelse af ny organisering, ledelsesstruktur og management setup
- e. Tredje møde med landmanden
- i. Dagsorden for mødet
 - Siden sidst – refleksion på og efter møde 2
 - Parret præsenterer
 - Virksomhedsbeskrivelse
 - Virksomhedens Strategiske Intention
 - Virksomhedens største strategiske potentialer og udfordringer
 - Fælles drøftelse af indsatsområder der har fokus på de strategiske potentialer og udfordringer
 - Fælles drøftelse af implementering af de strategiske initiativer – udarbejdelse af den første overordnede handlingsplan
 - Opfølgning på øvrige opgaver
 - Opsamling og næste step
- f. Efter sidste møde
- enkelte landmænd talte for at ændre fra 3 til 4 møder og så sætte mødets længde ned til 2-3 timer pr. gang plus få flere opgaver og så især fokusere på evaluering af strategiplan og implementering på møde 4.