



7482 - Fra nøgletal til strategiimplementering

Notat – Erfaringer fra afholdte workshops

I de 4 første måneder af 2017 har SEGES afholdt en række workshops målrettet landmænd og rådgivere fra DLBR. Formålet har været at give landmænd inspiration til, hvordan de kan udvikle en strategisk retning for deres landbrug, udmønte en overordnet strategi og implementering af denne. Vi har vi alt haft omkring 120 landmænd igennem disse workshops fordelt på 13 erfagrupper.

De afholdte workshop har som udgangspunkt været på SEGES og formen har været en vekselvirkning mellem diskussionsoplæg, diskussioner og gruppearbejde. Møderene har givet landmændene inputs til de tre spørgsmål, du som minimum skal kende svaret på for at få succes med din strategi:

- Hvorfor er strategi relevant for dig?
- Hvordan udvikler du en strategi?
- Hvordan får du din strategi ud at virke blandt medarbejderne?

Det er ikke kun landmændene og rådgiverne der har fået et udbytte ud af de afholdte workshops. I projektet 7482 - Fra nøgletal til strategiimplementering har SEGES fået en stor indsigt i, hvad landmændene er optaget af og har på deres agenda i forbindelse med den strategiske udvikling af deres landbrugsvirksomhed.

Nedenfor har vi fastholdt de emner landmændene har fremhævet i forhold til deres strategiske overvejelser:

- **Ejerskifte og strategi - On going concern eller nedslidning**
Flere landmænd er optaget af, hvilken tilgang de skal benytte af i forbindelse med afvikling af deres virksomhed. Det er specielt landmænd der aldersmæssigt er +50 år gammel, der er fokuseret på, i hvilken retning deres afviklingsstrategi skal pege. Deres overvejelser går specielt på, om de skal nedslide frem mod de vil afhænde deres landbrugsvirksomhed eller om, de skal fokusere på videreudvikling af deres landbrugsvirksomhed frem mod afhændelse af landbrugsvirksomheden.
- **Differentieringsstrategi**
Vi oplevede at flere landmænd er optaget af, hvad deres helt overordnede strategiske tilgang skal være rettet mod. Flere overvejer om en differentieringsstrategi er måden, hvorpå de kan tjene flere penge på deres landbrugsvirksomhed. Der er en tvivl om, at mange af landmændene på de afholdte workshops er mærket af en årrække med lave afregningspriser, der har sat sine spor. Det åbner samtidig op for en række nye idéer til, hvordan landmændene kan gå andre veje for at skabe en bedre indtjening.

- **Forbrugernes ønsker til fremtidens fødevarerprodukter**
 Flere af de deltagende landmænd var nysgerrig på forbrugernes kommende ønsker til fødevarerproduktionen. Der var ligeledes en frustration over de mange negative holdninger forbrugerne lufter i den offentlige debat, samt hvordan den kunne nedbringes ved en mere åben og inddragende kommunikation fra landbrugets side. Her var der flere landmænd der anskuede, hvordan de selv kunne agere anderledes på strategisk plan via åbent landbrug, Facebook og øvrig kommunikation.
 En anden reaktion var at være åben for forretningsudvikling uden for kerneforretningen med overvejelser om, hvilke produkter der skal produceres i fremtiden samt hvilken salgskanal der skal anvendes.
- **Direktør kontra driftsleder**
 Der var meget debat om, hvordan landmændene skal arbejde på strategisk plan. Der var mange gode diskussioner om, hvor deres arbejdsindsats skulle placeres. Om det skulle være ud fra deres ønsker eller ud fra virksomhedens krav(økonomi). Er det dem der styres af opgaverne eller dem der styrer opgaverne
 Der var gode refleksioner over hvilke arbejdsopgaver som er de væsentlige og som kun virksomhedsejeren kan varetage. Organiser de sig, så der er plads til disse opgaver? Et eksempel som kom frem var, at man ved at spare en mand let kunne komme lidt bagud med arbejdsopgaverne og komme til at nedprioriterer tid til at handle professionelt. Og resultatet af en handel med foderstoffer kunne godt resulterer i et beløb som svare til ¼ lønning til en fuldtidsstilling.
- **Fremmed investor**
 Landmandens ejerandel var også til debat. Hvornår og hvordan giver det mening at tage en investor ind? Generelt er landmændene villig til at gå ned på 51 %. De er dog ikke afklaret med, hvilke krav der vil blive stillet til dem.
- **Omverden og teknologianvendelse**
 Investering i ny teknologi skal gøres professionelt. Passer teknologien til den strategi virksomheden styres efter? Skal man være first mover eller vente på, at børnesygdommene er væk. Og hvad med investeringsstøtte? Landmændene husker tydeligt, hvordan der blev investeret kraftig i teknologi og nye kvægstalde lige inden nedkonjunkturen satte ind. Ikke alle af disse teknologiinvesteringer er kommet på bundlinjen.
 Der var ligeledes debat om at graden af teknologianvendelse kan have indflydelse på rekrutteringssituationen.
- **Rekruttering**
 At få de rigtige medarbejdere ansat samt organiserer dem på den mest hensigtsmæssig måde. Skulle der være ansat nogle personer som kun malkede og nogle andre der fik mere ansvar. Der var et eksempel på en bedrift med 2500 følgere på Facebook. Det er en givende aktivitet, at være så synlig med hensyn til rekruttering mv. Det stillede dog krav til en meget grov screening af ansøger og en professionel rekrutteringsproces, hvor landmanden er mere bevidst om, hvilke kompetencer han mangler mv.
- **Ledelse**
 Landmændene var meget beviste om vigtigheden i dette emne. At motiverer sine medarbejder og være tydelig i sine krav og mål blev diskuteret. Her kan strategien tydeligvis komme i arbejde.
- **Få strategien ud at virke**
 Der efterspørger konkrete aktiviteter og sparing på strategisk niveau. Som en af landmændene udtrykte det: Der er behov for løbende at træne strategimusklen for at den ikke bliver slap.
- **Er min konsulent dygtig nok til en dyb strategi?**
 Der var flere landmænd der forholdte sig til niveauet i deres strategiefterspørgsel. Har de behov for en Dynamisk Strategi eller er generisk strategi. Og hvis de skulle have en strategi – Hvem skulle så udarbejde den?. Her var et ønske om en strategispecialist som kunne bruge specialviden og erfaringen fra tidligere strategiproceser og ikke deres daglige konsulent som er mere kompetent indenfor finansiering, budgettering mv.
- **Delstrategier**

Hvilke delstrategier er vigtige for mig? Der var nogle opformeringsbedrifter som fremhævede salgsstrategi som en væsentlig delstrategi. Kompetencestrategi og rekrutteringsstrategi blev ligeledes nævnt som yderst relevante delstrategier, som flere landmænd ønskede arbejde videre med i deres kommende strategi.

- **Bankerne**

De forholdte sig til branchens afkastningsgrad og konkluderede, at bankerne er begyndt at kræve en strategi, hvor det er landmanden der sætter sig for bordenden og tager ejerskab til den strategiske ledelse af virksomheden. Her vil der i fremtiden kun komme større krav og muligheder, hvis du som landmand gør det godt.

- **Strategiperiodens varighed**

Med konstant turbulens både internt og fra omgivelserne blev varigheden på en strategiperiode diskuteret. Der var en konsensus om at de faktorer der skal konkretiseres bør være med en kort tidshorisont – 3 år. De faktorer som er mere retningsgivende, motive-rende og langtidssudviklende kan godt beskrives med løse vendinger på 5 – 7 år sigte.

- **Få handlingsplaner i spil af gangen**

At arbejde som virksomhedsleder og herved aktiverer strategien på alle tre niveauer er en vanskelig men givende disciplin. Her er behov for sparing / rådgivning.

De ovenstående punkter som er fastholdt fra de afholdte workshop er anvendt og vil anvendes i projektets formidlingsdel. Det forventes at blive formidlet via præsentationer, podcasts og videoklip til de sociale medier.