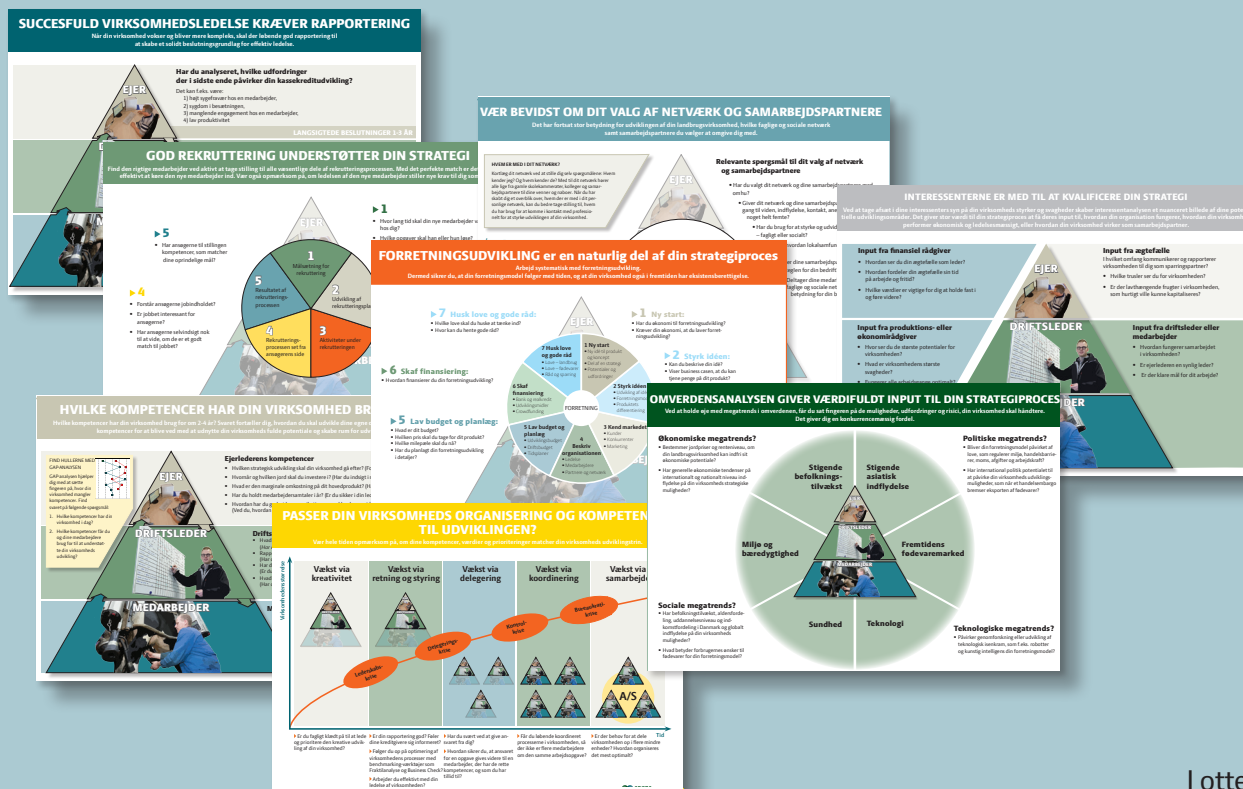


DET BETALER SIG AT ARBEJDE MED STRATEGI



VÆRKTØJET

I otte korte vejledninger med tilhørende strategikort inspireres du til at arbejde med forskellige strategiske emner som forretningsudvikling, rapportering, organisering, kompetenceudvikling, rekruttering, netværk og samarbejdspartnere, interessentanalyse samt omverden.

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

LDP 2020

Miljø- og Fødevarerministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



DET BETALER SIG

AT ARBEJDE MED STRATEGI

REDAKTION

William Schaar Andersen, wis@seges.dk
Pernille Pennington, pep@seges.dk

LAYOUT OG GRAFIK

Pia Leicht, plan@seges.dk
Lene Kruse Kessler, Grafica

UDGIVER

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

+45 8740 5000
seges.dk

UDGAVE

1. udgave
September 2016

HOLD FOKUS PÅ DINE VIGTIGE STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

Når du som virksomhedsleder arbejder strategisk med din landbrugsvirksomhed, baner du vejen for at skabe bedre økonomiske resultater, og ikke mindst større arbejds-
glæde for både dig selv og dine medarbejdere.

I en travl hverdag kan det måske glippe med at arbejde strategisk. Denne folder hjælper dig med at holde fokus på vigtige strategiske indsatsområder.

I otte korte vejledninger med tilhørende strategikort inspireres du til at arbejde med forskellige strategiske emner som forretningsudvikling, rapportering, organisering, kompetenceudvikling, rekruttering, netværk og samarbejdspartnere, interessentanalyse samt omverden.

Vælg de emner ud, som er allermest relevante for dig og din virksomhed. Brug folder og strategikort som inspiration til din egen selvudvikling eller som input til et strategiforløb sammen med din rådgiver.

Den tid, du bruger på at udvikle din landbrugsvirksomhed strategisk, er godt givet ud.



William Schaar Andersen
Projektleder, specialkonsulent
SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse
8740 5179 | wis@seges.dk



Ivan Damgaard
Chefkonsulent
SEGES Akademi
8740 5036 | ivd@seges.dk



Kristian Skov
Specialkonsulent Strategi
SEGES Akademi
8740 5580 | ksp@seges.dk



Torsten Gruhn
Chefkonsulent
SEGES Akademi
8740 5229 | tog@seges.dk



Kristian Goul
Specialkonsulent
SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse
8740 5039 | kgou@seges.dk

SUCCEFULD VIRKSOMHEDSLEDELSE KRÆVER RAPPORTERING

Når din virksomhed vokser og bliver mere kompleks, skal der løbende god rapportering til at skabe et solidt beslutsningsgrundlag for effektiv ledelse.

EJER



Har du analyseret, hvilke udfordringer der i sidste ende påvirker din kassekreditudvikling?

Det kan f.eks. være:

- 1) højt sygefravær hos en medarbejder,
- 2) sygdom i besætningen,
- 3) manglende engagement hos en medarbejder,
- 4) lav produktivitet

LANGSIGTEDE BESLUTNINGER 1-3 ÅR

DRIFTSLEDER



Har du opbygget et rapporteringssystem, som opsamler al relevant information?

Det er f.eks. de nøgletal, som påvirker din kassekredit.

Relevante nøgletal som f.eks. årsrapport og strategiske nøgletal som kassekreditudvikling

KORTSIGTEDE BESLUTNINGER 1 MDR.-12 MDR.

MEDARBEJDER



Følger du op overfor dine medarbejdere på baggrund af den viden, dit rapporteringssystem giver dig?

Det er vigtigt, at informationerne fra stald eller mark kommer tilbage til medarbejderne.

Relevante nøgletal som f.eks. E-kontrol, ydelseskontrol og udbytter

HELT KORTSIGTEDE BESLUTNINGER <1-1 MDR.

SUCCEFULD VIRKSOMHEDSLEDELSE KRÆVER RAPPORTERING

Rapportering er ikke kun til for kreditgivers skyld. Det handler om at skabe gennemsigtighed i virksomheden, så du som ejerleder får et solidt beslutningsgrundlag. Rapportering er derfor et oplagt indsatsområde i din næste strategiproces.

I dag er virkeligheden for mange ejerledere i landbruget, at budgettet skal suppleres med en budgetopfølgning, så kreditgiver månedsvis eller kvartalsvis får indblik i virksomhedens performance.

For en ejerleder, der har drevet sin landbrugsvirksomhed i mange år og har opbygget erfaring og stolthed omkring sit livsværk, kan kreditgivers tilgang føles grænseoverskridende. Men her er det vigtigt at huske på, at rapportering først og fremmest er til for at styrke virksomhedens interne forhold.

► Brug rapportering strategisk

Efterhånden som landbrugsvirksomhederne bliver stadig mere komplekse, er rapportering et af de områder, du som ejerleder bør stille skarpt på.

Du skal naturligvis have fokus på, at kassekreditten ikke lyser rødt eller ligger over den aftalte kreditramme, men det er ikke længere nok bare at fokusere på kassekreditens udvikling. Hvis du styrer din virksomhed via kassekreditten, risikerer du nemlig, at du ikke identificerer din bedrifts reelle udfordringer.

Når kassekreditten lyser rødt, skyldes det helt overordnet enten manglende indtægter eller for mange udgifter. Men ser du din bedrift efter i sømmene, kan der være rigtig mange forklaringer på, hvad et evt. overtræk

på kassekreditten skyldes: sygdom i besætningen, manglende engagement hos medarbejderne eller lav produktivitet, som i sidste ende får indflydelse på likviditeten og dermed på din virksomheds kassekredit.

Ved hjælp af rapportering kan du finde ind til kernen i din virksomheds reelle udfordringer og skabe gennemsigtighed i dine forretningsgange. Det giver dig et solidt beslutningsgrundlag for dine strategiske beslutninger.

► Rapportering giver indsigt

Med et rapporteringssystem får du indsigt i, hvor stor en værdi de enkelte forretningsområder bidrager med. Du kan dermed sørge for, at informationerne kommer fra staldgangen eller marken via dit skrivebord tilbage til medarbejderne.

► Rapportering skaber overblik

Du får et bedre overblik over hvert forretningsområde, og medarbejderne i de enkelte forretningsområder får et bedre overblik over deres område. Det giver dig mulighed for at håndtere de udfordringer og muligheder, som din virksomhed kommer til at stå overfor.

► Rapportering giver beslutningskraft

Når du får indsigt i og overblik over dine forretningsområder, er du bedre rustet til at træffe de rigtige strategiske beslutninger for din virksomhed.

► Rapportering giver nye mål

Indsigt, overblik og solidt beslutningsgrundlag sætter dig i stand til at fastsætte nye strategiske mål, som du sammen med dine medarbejdere kan nedbryde i nærværende og realistiske indsatsmål for hvert forretningsområde.

► Rapportering gør opfølgning mulig

Med rapportering får du mulighed for dagligt, ugentligt eller månedligt at følge op på målene for din virksomhed. Derved sikrer du, at du løbende kan lave de justeringer, der næsten altid skal til, for at nå virksomhedens fastsatte mål. Du styrer med andre ord virksomheden ved at kigge ud ad virksomhedens forrude og navigere udenom forhindringerne i stedet for at styre ved at se i bakspejlet ved den årlige regnskabsaflægning.

► Udvalg de rigtige målepunkter

Når du vælger at sætte fokus på rapportering i virksomheden, er det vigtigt, at du får defineret, hvilke krav og behov du har til et rapporteringssystem. Der er nemlig uanede områder at fokusere og måle på og en hel jungle af metoder og it-løsninger, som kan understøtte din rapportering. Desuden vil dine medarbejdere helt sikkert stille spørgsmål til, hvorfor de skal bruge ekstra ressourcer på at indsamle data.

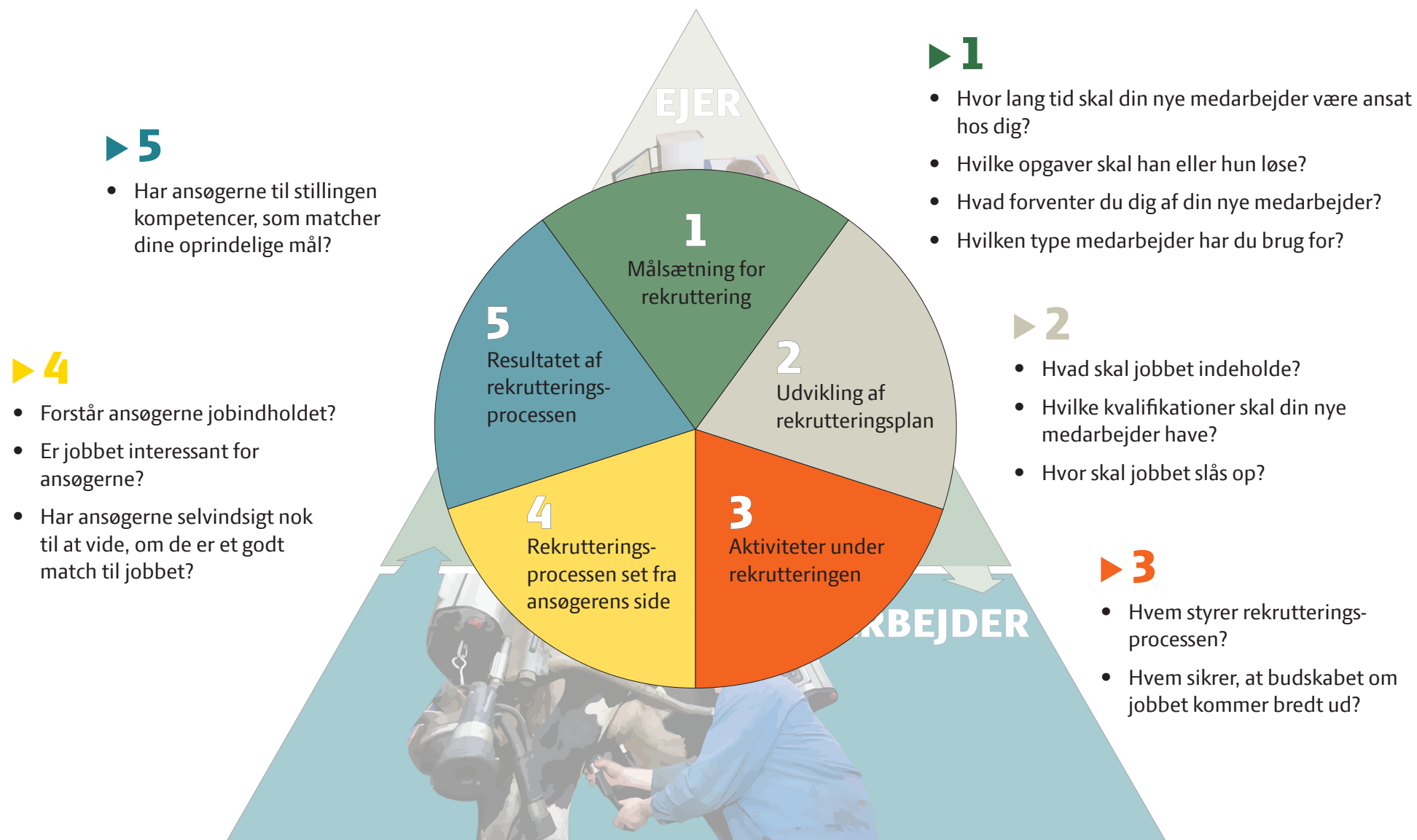
Det er vigtigt, at nøgletallene indeholder både økonomiske og ikke-økonomiske nøgletal. Mange har en tendens til udelukkende at fokusere på de økonomiske nøgletal, men de vil sjældent være nok til, at du og dine medarbejdere kan være på forkant med potentielle udfordringer.

Kontakt din rådgiver

Det anbefales, at du søger sparring fra din rådgiver til at identificere de nøgletal, der bedst kan bidrage til at skabe værdi på lige netop din virksomhed. Din rådgiver kan også hjælpe dig med at udarbejde en samlet løsning for, hvordan data indsamles mest optimalt.

GOD REKRUTTERING UNDERSTØTTER DIN STRATEGI

Find den rigtige medarbejder ved aktivt at tage stilling til alle væsentlige dele af rekrutteringsprocessen. Med det perfekte match er det hurtigt og effektivt at køre den nye medarbejder ind. Vær også opmærksom på, om ledelsen af den nye medarbejder stiller nye krav til dig som leder.



GOD REKRUTTERING UNDERSTØTTER DIN STRATEGI

Det har stor økonomisk betydning for din virksomhed, om du rekrutterer de rette medarbejdere. Rekruttering er derfor en vigtig strategisk indsats, når opgaverne bliver flere eller ændrer sig, f.eks. som følge af nye mål i din strategi.

Flere bedrifter bliver stadig større. Og der vil alt andet lige blive brug for flere medarbejdere med andre og mere varierede kompetencer end i dag. Da en god rekrutteringsproces netop kan måles på, om du får medarbejdere, som har de rette kompetencer til at indfri dine fremtidige strategiske mål, vil det derfor, også i fremtiden, kunne svare sig at bruge tid på at rekruttere de rigtige medarbejdere.

► Dyrt at ansætte den forkerte

Hvis rekrutteringen ikke fungerer, kan det blandt andet medføre, at dit ansøgerfelt ikke er godt nok, og at du måske kommer til at ansætte den forkerte medarbejder. Og det er dyrt at ansætte den forkerte: Hele ansættelsesprocessen og oplæringen tager tid, og en eventuel opsigelse vil medføre ekstra udgifter. Derudover kan en medarbejder med forkerte kvalifikationer betyde dårligere indtjening for din virksomhed.

► Det kræver systematik

Hvis ikke du har en systematisk tilgang til rekrutteringsprocessen, vil du have vanskeligt ved at vurdere ansøgerne op imod hinanden. Det anbefales derfor, at du laver sammenlignelige forløb og samtaler, så du kan foretage en vurdering på et ensartet grundlag.

► Nye ansatte giver andre muligheder

Når du ansætter nye medarbejdere, giver det dig mulighed for at opnå flere resultater, end du kunne opnå på

egen hånd. Det følger naturligt af, at der er flere hænder om arbejdet, men det skyldes også, at du kan ansætte medarbejdere med kompetencer, som går ud over dine egne på forskellige områder.

► Fungerer din rekruttering godt?

Som landmand bør du overveje, om rekrutteringen fungerer godt i din virksomhed. Stil dig selv følgende spørgsmål for at finde ud af, i hvor høj grad rekruttering bør være en del af dit strategiarbejde:

- Har du de rigtige medarbejdere? Hvilken adfærd forventer du?
- Har dine medarbejdere de rigtige kompetencer til at indfri dine strategiske mål?
- Er dine medarbejdere tilfredse med jobbet?
- Ved du, hvordan du motiverer dine forskellige medarbejdere?
- Hvor lang tid bliver de ansatte hos dig?

Er du usikker på eller utilfreds med dine svar på ovenstående spørgsmål, vil det formentlig give mening for dig at arbejde videre med en rekrutteringsplan.

► Rekruttering som strategisk indsats

Når du arbejder med rekruttering på et strategisk niveau, får du rekrutteringen til at understøtte den øvrige strategi for din virksomhed. Du får lavet en målsætning, som beskriver, hvad du søger i en medarbejder.

Målsætningen kan blandt andet indeholde, hvilke opgaver der skal løses, og hvordan du forventer, at din nye medarbejder præsterer.

Den kan også beskrive den psykologiske kontrakt mellem jer, som netop handler om forventninger, adfærd og motivation i ansættelsesforholdet.

I målsætningen vil du også skulle vurdere markedet for ansøgerne. Du skal på forhånd forholde dig til, hvor mange ansøgere du vil få, hvor stor forskel der vil være på ansøgernes kompetencer, og hvor mange andre stillinger ansøgerne vil få tilbudt.

Samtidig bør du overveje, hvilken type medarbejder der er et godt match til din ledelsesstil. Hvis du selv er dominerende af natur og motiveres af klare, konkrete mål, bør du f.eks. overveje, om ikke du bør ansætte medarbejdere, som trives bedst med at få klare instrukser frem for at arbejde selvstændigt. Du kan for eksempel få lavet DISC-analyser af udvalgte ansøgere i forbindelse med rekrutteringsprocessen.

Da der er en del flere omkostninger forbundet med udførelsen af et job end lønnen alene, skal du også vurdere omfanget af de samlede udgifter, du skal afholde i forbindelse med jobbet. Det giver dig det fulde økonomiske overblik.

Når alle dine målsætninger ligger fast, vil du kunne udarbejde en plan for din rekrutteringsproces og herefter gennemføre rekrutteringen.

Inden du tilbyder en ansøger jobbet, er det en god idé at tjekke dine oprindelige målsætninger, så du er sikker på, at du ansætter den person, du oprindeligt søgte.

Brug rådgivning

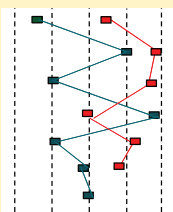
Der er rigtig mange facetter i en rekrutteringsproces, og du kan med fordel inddrage en person med erfaring. Det kan være en HR-rådgiver i DLBR eller din egen ledende medarbejder, som har erfaring med rekruttering. Hvis du har fornemmelsen af, at rekrutteringsprocessen i din virksomhed kunne trænge til et brush up, så tag fat i en HR- eller strategirådgiver for at komme videre.

HVILKE KOMPETENCER HAR DIN VIRKSOMHED BRUG FOR?

Hvilke kompetencer har din virksomhed brug for om 2-4 år? Svaret fortæller dig, hvordan du skal udvikle dine egne og dine medarbejders kompetencer for at blive ved med at udnytte din virksomheds fulde potentiale og skabe rum for udvikling.

FIND HULLERNE MED GAP-ANALYSEN

GAP-analysen hjælper dig med at sætte fingeren på, hvor din virksomhed mangler kompetencer. Find svaret på følgende spørgsmål:



1. Hvilke kompetencer har din virksomhed i dag?
2. Hvilke kompetencer får du og dine medarbejdere brug for til at understøtte din virksomheds udvikling?

EJER



Ejerlederens kompetencer

- Hvilken strategisk udvikling skal din virksomhed gå efter? (Forstår du din forretning?)
- Hvornår og hvilken jord skal du investere i? (Har du indsigt i markedet?)
- Hvad er den marginale omkostning på dit hovedprodukt? (Har du fod på økonomien?)
- Har du holdt medarbejdersamtaler i år? (Er du sikker i din ledelse af medarbejderne?)
- Hvordan har du grebet kommunikationen med banken an i år? (Ved du, hvordan du bedst kommunikerer med dine kreditgivere og andre interessenter?)

DRIFTSLEDER



Driftslederens kompetencer

- Hvad er det første tegn på faldende produktion? (Har du og din driftsleder overblik over produktionen?)
- Rapporterer din driftsleder de rigtige nøgletal til dig? (Har din driftsleder en god økonomisk forståelse?)
- Har du og din driftsleder en god arbejdsdeling? (Er du og din driftsleder ansvarlige for de rigtige ansvarsområder?)
- Hvad motiverer medarbejderne, og kan de samarbejde? (Har du og din driftsleder overblik over personaleledelsen?)

MEDARBEJDER



Medarbejdernes kompetencer

- Er dine medarbejders faglige niveau tilstrækkeligt? (Skal medarbejderne kompetenceudvikles?)

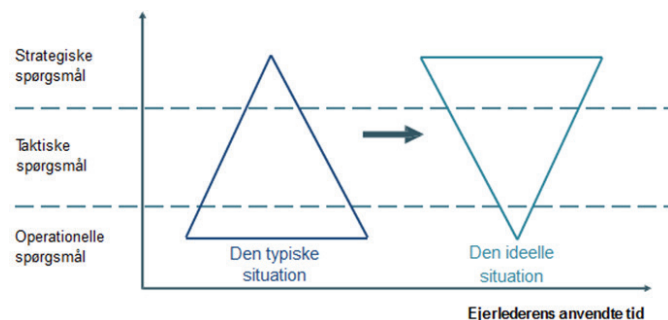
HVILKE KOMPETENCER HAR DIN VIRKSOMHED BRUG FOR?

Når der er overensstemmelse mellem de kompetencer, du har, og de kompetencer der er behov for i din virksomhed, skaber du det bedst mulige rum for din virksomheds udvikling.

Hver gang du træffer beslutninger, der er komplekse, usikre eller har en langsigtet tidshorizont, har du brug for at kunne trække på strategiske kompetencer. Derfor er det vigtigt, at du i din virksomhed har de ledelsesmæssige og strategiske kompetencer til rådighed, som du reelt har behov for.

► Operationelle beslutninger

I hverdagen bruger du som ejerleder uden tvivl meget af din tid på operationelle spørgsmål. Det kan dække alt lige fra, hvordan du bedst uddelegerer arbejdsopgaver til dine medarbejdere eller træffer beslutninger med kort tidshorizont. Det er kun naturligt, at det er sådan, det er, for som ejerleder er du den nærmeste til at sikre, at dine medarbejdere kan præstere under de givne rammer.



Som figuren ovenfor viser, bruger de fleste ejerledere meget af deres tid på operationelle spørgsmål. Men hvad ville der ske, hvis du vendte trekanten på hovedet og i stedet brugte størstedelen af din tid på strategiske spørgsmål? Det kan være svært at afsætte tid til at

stoppe op og gøre sig overvejelser som: Hvorfor gør jeg, som jeg gør? Kan jeg ændre nogen af rutinerne eller arbejdsprocesserne og skabe endnu mere værdi? Men det er vigtigt at tage sig tid til at stille dem, for det er netop sådanne strategiske spørgsmål, som er med til at sikre, at du udnytter din virksomheds fulde potentiale. Især hvis din virksomhed har de rigtige ledelsesmæssige og strategiske kompetencer.

► Fra operationelle til strategiske kompetencer

For at arbejde strategisk kræver det kompetencer såsom forretningsforståelse, markedsforståelse og strategisk tænkning. Kompetencer som disse bringer du i spil, når du for eksempel laver budget for de kommende år, overvejer opkøb eller lægger din virksomhedsstrategi. Her er der ofte behov for, at du tænker tre til fem år ud i fremtiden. For hvordan udvikler markedet sig og dermed dine afsætningsmuligheder? Og hvordan forventer du, at din produktivitet stiger fremadrettet?

Det kræver, at du afsætter tid til at agere strategisk og tænker over, i hvilken retning din virksomhed bevæger sig, og hvordan du bedst muligt når dine målsætninger. Og det kræver, at din virksomhed har de strategiske og ledelsesmæssige kompetencer, der er behov for.

► GAP-analysen hjælper dig på vej

GAP-analysen hjælper dig med at identificere de kompetencemæssige huller, du som ejerleder har brug for at udfylde, enten hos dig selv eller dine medarbejdere. Det er et stærkt værktøj til at afdække, hvilke kompetencer du har, og hvilke nuværende og fremtidige kompetencer din virksomhed får behov for. Uanset om du bringer værktøjet i spil i samarbejde med din rådgiver, eller selv giver dig i kast med det, er der to grundlæggende punkter, du skal overveje:

- Hvilke kompetencer har min virksomhed i dag?
- Hvilke kompetencer får jeg brug for til at understøtte min virksomheds udvikling?

Spørgsmålene kan hjælpe dig med at afdække, om du for eksempel har de rette kompetencer til at kommunikere bedst muligt med banken? I en tid som denne, hvor mange landmænd er afhængige af deres bank, fordi de er udfordret på likviditeten, er det f.eks. vigtigt, at du og dine medarbejdere har de rette kompetencer til at rapportere, hvordan det går, og at du kan forklare positive eller negative afvigelser i forhold til det budgettede. Her hjælper GAP-analysen dig med at se, om din virksomhed i tilstrækkelig grad har de kompetencer, en sådan rapportering kræver. Interview dine interessenter for at få en god start på en GAP-analyse.

► Hvad er næste skridt?

Når du har overblik over din virksomheds kompetencer og har fundet kompetencegabene, er næste skridt at synliggøre, hvilke kompetencer du fremadrettet skal forbedre eller oparbejde, så du når i mål med dine strategiske muligheder.

Måske skal du udvikle dine egne kompetencer og dine medarbejders. Eller måske har du brug for ekstern sparring i form af en mentor eller en bestyrelse, der besidder de kompetencer, du mangler for at kunne indfri dine strategiske ambitioner. For at lukke din virksomheds kompetencegab skal du derfor tænke dit behov for nye kompetencer ind i din strategi og rekrutteringsplan.

Først når der er overensstemmelse mellem de kompetencer, du og dine medarbejdere har, og de kompetencer din virksomhed reelt har brug for, kan du udnytte din virksomheds fulde potentiale og skabe rum for udvikling.

FORRETNINGSUDVIKLING er en naturlig del af din strategiprocess

Arbejd systematisk med forretningsudvikling.

Dermed sikrer du, at din forretningsmodel følger med tiden, og at din virksomhed også i fremtiden har eksistensberettigelse.

► 7 Husk love og gode råd:

- Hvilke love skal du huske at tænke ind?
- Hvor kan du hente gode råd?

► 6 Skaf finansiering:

- Hvordan finansierer du din forretningsudvikling?

► 5 Lav budget og planlæg:

- Hvad er dit budget?
- Hvilken pris skal du tage for dit produkt?
- Hvilke milepæle skal du nå?
- Har du planlagt din forretningsudvikling i detaljer?

► 1 Ny start:

- Har du økonomi til forretningsudvikling?
- Kræver din økonomi, at du laver forretningsudvikling?

► 2 Styrk idéen:

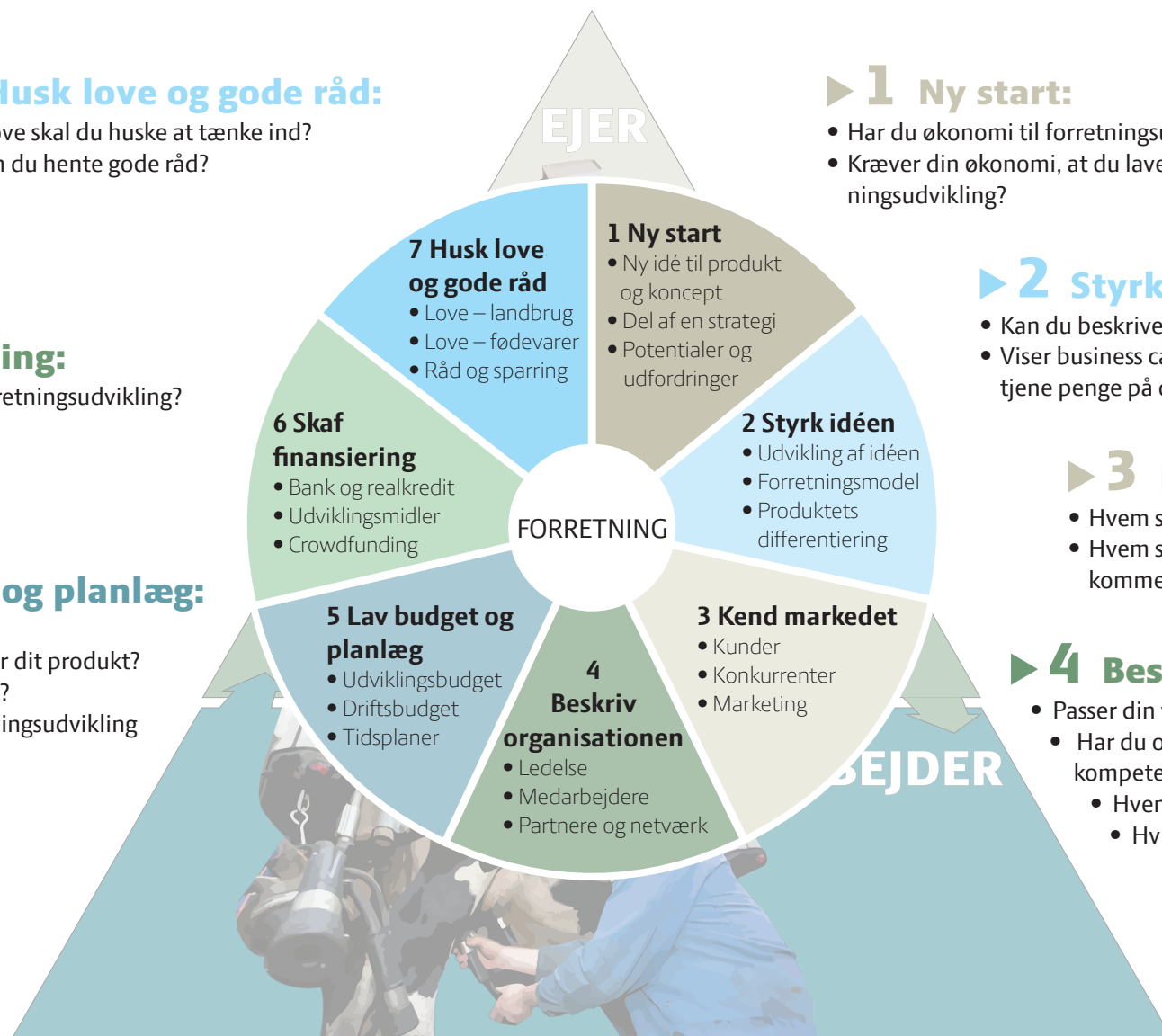
- Kan du beskrive din idé?
- Viser business casen, at du kan tjene penge på dit produkt?

► 3 Kend markedet:

- Hvem styrer rekrutteringsprocessen?
- Hvem sikrer, at budskabet om jobbet kommer bredt ud?

► 4 Beskriv organisationen:

- Passer din virksomhed til forretningsidéen?
- Har du og dine medarbejdere de rette kompetencer?
 - Hvem er dine interessenter?
 - Hvilke risici løber du?



FORRETNINGSUDVIKLING ER EN NATURLIG DEL AF DIN STRATEGIPROCES

Når du arbejder med strategi, har du ofte brug for at tænke i forretningsudvikling. Du vil måske lave et nyt produkt eller ændre på en arbejdsgang. Forretningsudvikling handler ikke kun om at tænke nyt. Det handler også om at udvikle det eksisterende.

Forretningsudvikling kan være mange forskellige ting, som f.eks. investering i en vindmølle, etablering af en gårdbutik, investeringer i udlandet eller UK-produktion. Der sker meget forretningsudvikling i landbruget, og forskelligheden er utrolig stor.

► Sådan giver du dig i kast med forretningsudvikling

Hvis du har en idé til forretningsudvikling, bør du gøre dig nogle overvejelser, så du sikrer dig, at du kommer godt i gang. Ellers kaster du dig måske ud i nogle udfordringer, du burde have undgået, eller kommer aldrig i gang.

Ved at svare på nedenstående spørgsmål kan du afklare, om forretningsudvikling skal være en del af din strategi, eller om du bør lægge dine kræfter et andet sted.

► Hvilken type forretningsudvikling er den rigtige for dig?

Skal udviklingen af et nyt produkt være en del af din strategi frem for vækst, turnaround eller optimering af din eksisterende forretning? Det er vigtigt, at din strategi hænger sammen med målene for din virksomhed, og du skal derfor være sikker i dit valg af forretningsudvikling, når du vælger retning for din virksomhed.

► Er der et marked for dit produkt?

Hvem skal købe dit produkt, og hvordan når du ud til dine kunder? Det er vigtigt, at du får defineret markedet.

Hvis du tidligere har haft leveringsret til et af andelsselskaberne, er det pludselig en ny verden for dig, at du selv skal sikre dig købere til dit produkt. Det vil ofte være den største udfordring i forretningsudviklingen.

► Hvordan vil du blive udfordret som leder?

Hvilke ledelsesmæssige udfordringer forventer du at få i forbindelse med forretningsudviklingen, og hvordan forventer du at håndtere dem? Når du udvikler din forretning, vil det ofte kræve nye kompetencer. Derfor kan du med fordel overveje, hvilke kompetencer du og dine medarbejdere får brug for til at løse opgaverne.

Hvor meget tid forventer du at bruge på den eksisterende del af virksomheden samt det nye forretningsområde? Du bør overveje om, du kan løse de samme opgaver som i dag, eller om du har brug for nye medarbejdere til at tage hånd om forretningsudviklingen.

► Hvad er business casen?

Hvad er de økonomiske mål for virksomheden? Hvor meget skal du omsætte, og hvor stor fortjeneste får du? Hvor lang tid går der, før målene indfries? Du skal have fokus på din business case, så du er sikker på, at du får en størrelse i økonomien, som retfærdiggør forretningsområdet i din virksomhed.

► Passer idé og virksomhed sammen?

Kan din virksomhed håndtere din idé? En virksomhed har et livsforløb og vil på forskellige tidspunkter have forskellige styrker. Eksempelvis vil en virksomhed være præget af kreativitet i opstartsfasen, hvor en driftsorienteret virksomhed typisk vil have fokus på styring. Der er også virksomheder, som udvikler særlige evner for at delegere, som f.eks. når der er tale om flere selskaber. Andre virksomheder er gode til at koordinere eller samarbejde. Når du overvejer, hvilke styrker og udfordringer din virksomhed har, får du overblik over, om din forretningsidé passer til din virksomhed.

► Arbejd bevidst med forretningsudvikling

Når du arbejder struktureret med forretningsudvikling, får du hjælp til at komme i gang, og samtidig kommer du hele vejen rundt om idéen. På den måde sikrer du dig, at idéen har potentiale, og at de udfordringer, der måtte være, er synlige for dig. I en struktureret proces kan du lettere sammenligne forskellige idéer og på et oplyst grundlag vælge den eller de idéer, som har størst potentiale for dig.

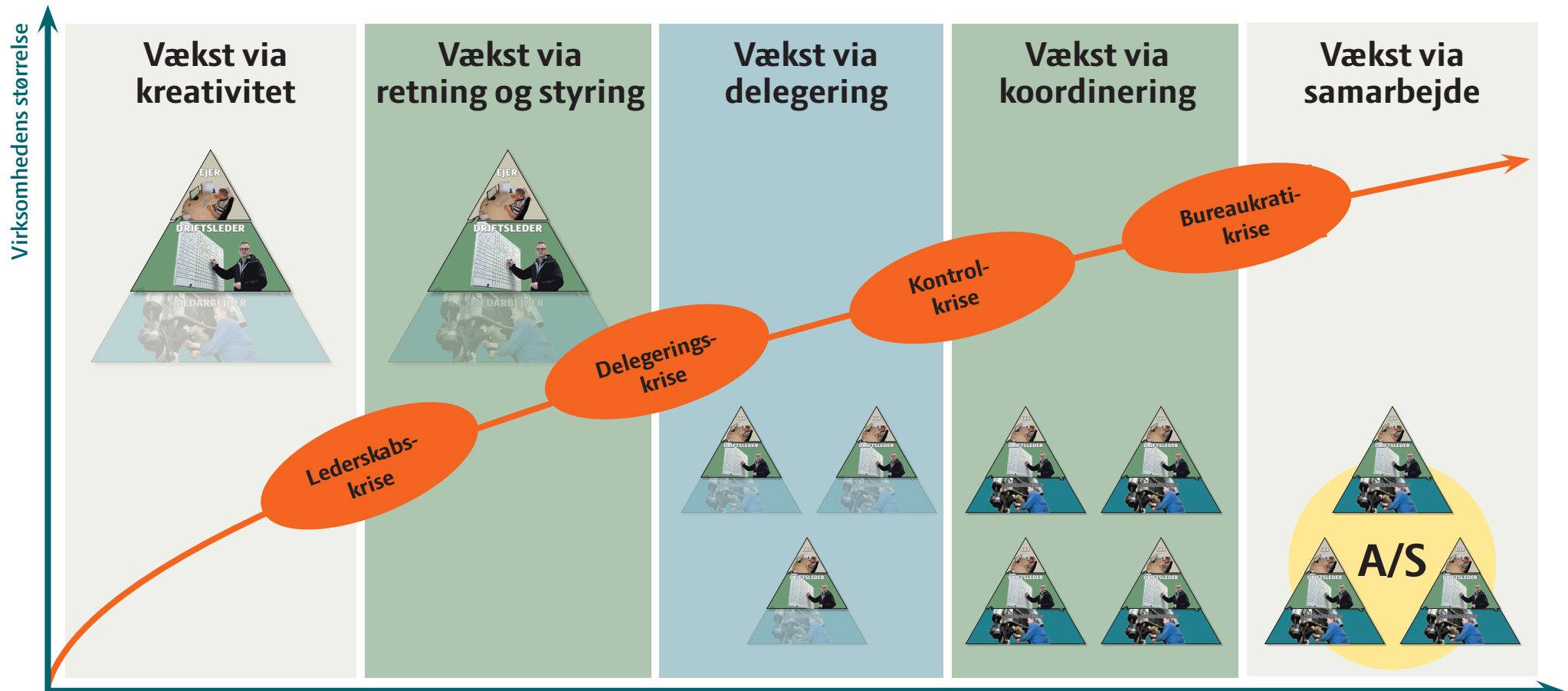
Selvfølgelig vil du støde på udfordringer, som du ikke havde tænkt på fra starten. Lige meget hvor meget du forbereder dig, vil alverdens planlægning ikke kunne hindre udfordringer. Men en gennemtænkt plan hjælper dig godt på vej.

Kontakt din rådgiver

Er du sikker på, at forretningsudvikling skal være en del af din strategi, så tag fat i din strategirådgiver. Hvis du gerne vil vide lidt mere om forretningsudvikling, så læs mere på LandbrugsInfo.

PASSER DIN VIRKSOMHEDS ORGANISERING OG KOMPETENCER TIL UDVIKLINGEN?

Vær hele tiden opmærksom på, om dine kompetencer, værdier og prioriteringer matcher din virksomheds udviklingstrin.



► Er du fagligt klædt på til at lede og prioritere den kreative udvikling af din virksomhed?

► Er din rapportering god? Føler dine kreditgivere sig informeret?

► Følger du op på optimering af virksomhedens processer med benchmarking-værktøjer som Fraktilanalyse og Business Check?

► Arbejder du effektivt med din ledelse af virksomheden?

► Har du svært ved at give svaret fra dig?

► Hvordan sikrer du, at ansvaret for en opgave gives videre til en medarbejder, der har de rette kompetencer, og som du har tillid til?

► Får du løbende koordineret processerne i virksomheden, så der ikke er flere medarbejdere om den samme arbejdsopgave?

► Er der behov for at dele virksomheden op i flere mindre enheder? Hvordan organiseres det mest optimalt?

PASSER DIN VIRKSOMHEDS ORGANISERING OG KOMPETENCER TIL UDVIKLINGEN?

Når du udvider produktionen eller ansætter flere medarbejdere, kalder udviklingen ofte på ny organisering og nye ledelseskompetencer. Du udnytter bedst din virksomheds fulde potentiale ved at have fokus på at tilpasse virksomheden til den nye situation.

Enhver landbrugsvirksomhed gennemlever en række udviklingsfaser over tid. Det er derfor vigtigt, at du fra tid til anden stopper op og overvejer, om din virksomhed har gennemlevet store ændringer på det seneste. Og om udviklingen kalder på ny organisering og nye ledelseskompetencer. For når du leder din virksomhed med den organisering og de kompetencer, der passer til din virksomheds udviklingstrin, har du de bedste muligheder for at optimere din bedrift.

Ifølge Larry Greiner, amerikansk managementguru, er der fem udviklingstrin i enhver virksomheds organisationsudvikling.

► Kreativiteten råder

Virksomheden etableres på det første udviklingstrin. Det kaldes den kreative fase, fordi væksten bliver skabt via kreativitet (se figuren). Her finder virksomheden sit fodfæste: Du og dine ansatte er optaget af at udvikle

jeres kompetencer, lære virksomheden at kende og løfte den ud på markedet. Din vigtigste ledelseskompetence er her at mestre det at finde på nye og kreative tiltag.

► Der skal retning og styring til

På næste udviklingstrin begynder dine interesser, som f.eks. medarbejdere og pengeinstitutter, at efterspørge kompetencer som effektivitet, styring og management. Det udløser en lederskabskrise, som betyder, at du som virksomhedsejer skal mestre nye kompetencer.

Du får brug for kompetencer indenfor professionel styring og kontrol og for at synliggøre dine resultater ved at skabe effektivitet og optimering. I denne fase vil du typisk rekruttere nye medarbejdere eller en driftsleder, som kan være med til at løse managementopgaverne.

► Delegering er godt

Ved overgangen til næste udviklingstrin opstår der en delegeringskrise. I takt med at du oparbejder nye ledelseskompetencer og ansætter medarbejdere til at deltage i at løse managementopgaverne, bliver de kreative kompetencer, der kendetegner den første fase, nedprioriteret.

Du ønsker måske at udvide bedriften og produktionen yderligere, og det afføder behov for kompetencer indenfor delegering, så din virksomhed fortsat vækster. Ved delegeringen bliver noget af ansvaret og autoriteten naturligt videregivet til kompetente, kreative medarbejdere eller ledere.

► Kontrol er nødvendig

I takt med delegeringen vil lederne føle, at de mister noget af kontrollen. Det udløser en kontrolkrise, der leder frem til fjerde fase, koordineringsfasen. Her har du som ejerleder fokus på at koordinere de kreative kræfter

og de styrende ledere. Det kræver ledelseskompetencer indenfor koordinering.

► Samarbejde skaber kreativitet

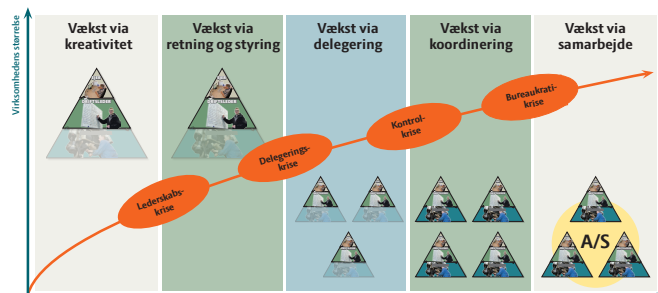
Når virksomheden vækster via koordinering, vokser bureaukratiet. Det bremser udviklingen, fordi det hæmmer vækst og effektivitet. Der opstår derfor en bureaukrati-krise, som leder frem til femte og sidste udviklingstrin, samarbejdsfasen. Her vender virksomheden tilbage til tidligere faser ved for eksempel at danne nye, mindre selskaber, der ligesom i første fase efterspørger kreativitet som kompetence.

► Hvilket udviklingstrin er min virksomhed på?

Er du i tvivl om, hvorvidt du befinder dig ved en skillevej mellem to forskellige udviklingstrin – og dermed to forskellige ledelsesniveauer – kan du med fordel overveje følgende fire spørgsmål:

1. Hvilke dele af min tidligere lederrolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele af min tidligere lederrolle skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg tilegne mig for at opnå succes i den nye lederrolle?
4. Hvordan skal jeg ændre på organiseringen af min virksomhed?

Ved at arbejde med Greiners organisationsmodel og udvikle dine ledelseskompetencer, sikrer du, at dine kompetencer, værdier og prioriteringer matcher din virksomheds udviklingstrin. På den måde sikrer du, at du fortsat skaber de rette betingelser for vækst og optimering.



VÆR BEVIDST OM DIT VALG AF NETVÆRK OG SAMARBEJDSPARTNERE

Det har fortsat stor betydning for udviklingen af din landbrugsvirksomhed, hvilke faglige og sociale netværk samt samarbejdspartnere du vælger at omgive dig med.

HVEM ER MED I DIT NETVÆRK?

Kortlæg dit netværk ved at stille dig selv spørgsmålene: Hvem kender jeg? Og hvem kender de? Med til dit netværk hører alle lige fra gamle skolekammerater, kolleger og samarbejdspartnere til dine venner og naboer. Når du har skabt dig et overblik over, hvem der er med i dit personlige netværk, kan du bedre tage stilling til, hvem du har brug for at komme i kontakt med professionelt for at styrke udviklingen af din virksomhed.

EJER

Landbopolitiske foreninger
Grovvareselskab
Erfagrupper
Børneskole
Repræsentantskab
Rådgiver
Pengeinstitut
Menighedsrådet
Lokalsamfundet
Idrætsforeningen



Relevante spørgsmål til dit valg af netværk og samarbejdspartnere

- Har du valgt dit netværk og dine samarbejdspartnere med omhu?
- Giver dit netværk og dine samarbejdspartnere dig adgang til viden, indflydelse, kontakt, anerkendelse eller noget helt femte?
- Har du brug for at styrke og udvide dit netværk – fagligt eller socialt?
- Ved du, hvordan lokalsamfundet ser på din bedrift?
- Passer dine samarbejdspartnere med strategien for din bedrift?
- Deltager dine medarbejdere i faglige og sociale netværk, der har betydning for din bedrift?

VÆR BEVIDST OM DIT VALG AF NETVÆRK OG SAMARBEJDSPARTNERE

Dit valg af både faglige og sociale netværk og af samarbejdspartnere har fortsat stor betydning for udviklingen af din landbrugsvirksomhed.

► Netværk giver tilbage

Landmænd har traditionelt altid været meget aktive deltagere i forskellige netværk. Det gælder sociale og lokale netværk som f.eks. den lokale idrætsforening og skole. Og det gælder de netværk, der udspringer af landbrugs-erhvervet, såsom erfagrunder, gårdråd og bestyrelser, mejeriets og slagteriets repræsentantskab, den lokale landboforening eller lokalområdets familielandbrug.

Der er flere årsager til, at landmænd altid har været gode netværkere, og at det også for den moderne virksomhedsleder er en god idé at vælge sit netværk med omhu.

Du får faglig viden

Ved at deltage i netværk, der relaterer sig til landbrugs-erhvervet, f.eks. i forbindelse med de landmandsejede afsætnings- eller rådgivningsvirksomheder, tilegner du dig relevant viden. Du kan også indgå i bestyrelser i andre landbrug eller andre erhverv og dermed øge dine kompetencer i at analysere virksomheder. Det er viden, som du i høj grad kan bruge i din egen virksomhedsledelse. Desuden deltager rigtig mange landmænd i forskellige erfagrunder, der jo netop har videndeling som formål. Det giver dig mulighed for værdifuld kollegial sparring. Det samme gælder for medarbejdere, som deltager i erfagrunder.

Du udøver indflydelse

Som medlem i forskellige foreninger og netværk får du indflydelse på beslutninger, der har betydning enten for

udviklingen i dit lokalsamfund eller i de virksomheder, som du via erhvervet er medejer af.

Du har kontakt til andre mennesker

Udover det samarbejde, du naturligvis har med dine medarbejdere, er din kontakt til andre mennesker i forbindelse med driften af dit landbrug rimeligvis begrænset. Når du deltager i forskellige typer netværk, giver det dig derfor mulighed for at få input fra andre. Det er værd at prioritere – også selvom din fritid er sparsom.

Du får anerkendelse i lokalsamfundet

Kontakten til andre mennesker i lokalområdet, som f.eks. via idrætsforeningen eller skolen, giver dig viden om, hvad der rør sig i lokalsamfundet, samtidig med at det giver andre i området kendskab til dig og dit landbrug. Du bliver dermed mere synlig i lokalsamfundet, og det giver dig bedre muligheder for f.eks. at rekruttere lokal arbejdskraft.

► Vælg dine samarbejdspartnere med omhu

Du afsætter som oftest dine varer til meget få modtagere, som f.eks. et slagteri eller et mejeri, og handler med få leverandører. Desuden har du typisk samlet finansieringen af din virksomhed hos to til tre finansielle samarbejdspartnere. De få samarbejdspartnere, du har, er dermed uhyre vigtige for driften af din landbrugsvirksomhed.

Hvis du vælger de forkerte samarbejdspartnere, bliver du sårbar, og der er derfor flere forhold, du skal tage i betragtning, når du som landmand beslutter, hvem du vil samarbejde med.

Pris og kvalitet skal harmonere

Der skal først og fremmest være den ønskede sammenhæng mellem pris og kvalitet hos de samarbejdspartnere, du ikke er så bundet af som f.eks. foderleverandører og leverandører af dyr. Dernæst er det vigtigt, at du reagerer i det øjeblik, du oplever, at den sammenhæng forsvinder.

I forbindelse med valg af denne type samarbejdspartnere kan der også være nogle "politiske", geografiske eller renommémæssige overvejelser, som kan være udslagsgivende for, hvem du vælger at samarbejde med.

Er samarbejdet strategisk vigtigt?

Du bør også forholde dig til, om det samarbejde, du er ved at indgå, er langvarigt og dermed har et strategisk perspektiv. For tiden kan man ikke komme udenom, at samarbejdet med finansielle samarbejdspartnere er strategisk. Det er meget vanskeligt at skifte bank, og derfor er man som kunde bundet op på det pengeinstitut, man har valgt. Det betyder, at du nøje bør overveje, hvilket pengeinstitut du vælger at samarbejde med, hvis du lige nu står overfor at etablere dig. Dels skal pengeinstituttet være overlevelsedygtigt, også på langt sigt, dels skal det have en strategi om fortsat at ville finansiere landbrugs-erhvervet, så du er sikker på, at det ikke har planer om at trække sig fra det marked.

Selv i et frit finansielt marked er det ikke omkostningsfrit at skifte samarbejdspartnere. Derfor skal du også i den situation nøje overveje, hvem den bedste finansielle samarbejdspartner er for dig.

INTERESSEENTERNE ER MED TIL AT KVALIFICERE DIN STRATEGI

Ved at tage afsæt i dine interessenters syn på din virksomheds styrker og svagheder skaber interessentanalysen et nuanceret billede af dine potentielle udviklingsområder. Det giver stor værdi til din strategiproces at få deres input til, hvordan din organisation fungerer, hvordan din virksomhed performer økonomisk og ledelsesmæssigt, eller hvordan din virksomhed virker som samarbejdspartner.

Input fra finansiel rådgiver

- Hvordan ser du din ægtefælle som leder?
- Hvordan fordeler din ægtefælle sin tid på arbejde og fritid?
- Hvilke værdier er vigtige for dig at holde fast i og føre videre?

EJER



Input fra ægtefælle

I hvilket omfang kommunikerer og rapporterer virksomheden til dig som sparringspartner?

- Hvilke trusler ser du for virksomheden?
- Er der lavthængende frugter i virksomheden, som hurtigt ville kunne kapitaliseres?

Input fra produktions- eller økonomirådgiver

- Hvor ser du de største potentialer for virksomheden?
- Hvad er virksomhedens største svagheder?
- Fungerer alle arbejdsgange optimalt?

DRIFTSLEDER



Input fra driftsleder eller medarbejder

- Hvordan fungerer samarbejdet i virksomheden?
- Er ejerlederen en synlig leder?
- Er der klare mål for dit arbejde?

Input fra andre relevante interessenter

- Leverandører
- Kunder
- Erfa-gruppe
- Kommunen
- ...

MEDARBEJDER



INTERESSEENTERNE ER MED TIL AT KVALIFICERE DIN STRATEGI

Med interessantanalysen får du et hurtigt overblik over, hvor din virksomheds styrker såvel som svagheder ligger. Analysen er et stærkt og virkelighedsnært værktøj, fordi det tager udgangspunkt i, hvordan dine vigtigste interessenter oplever virksomheden.

Formålet med interessantanalysen er at give dig som ejerleder et billede af, hvordan dine interessenter opfatter virksomheden. Din rådgiver udarbejder analysen ved at indhente udsagn fra virksomhedens interessenter, som kan være både medarbejdere og sparringspartnere. På den måde får du et helhedsorienteret billede af din bedrifts styrker og potentielle udviklingsområder. Den information er meget værdifuld, når du står midt i en strategiproces.

► Din virksomhed set med andres øjne

Selvom det kan være grænseoverskridende at give sin rådgiver lov til at interviewe virksomhedens vigtigste interessenter, giver interessantanalysen et nuanceret indblik i, hvad der kendetegner virksomheden, samt hvilke muligheder og trusler virksomheden står overfor.

I analysen kan rådgiveren inddrage både interne interessenter, som for eksempel medarbejdere eller ægtefælle, og eksterne interessenter, eksempelvis finansielle sparringspartnere eller andre rådgivere. Normalt interviewer rådgiveren 4-6 personer, og interessenterne bliver udvalgt i samarbejde med dig. Som ejerleder får du dermed mulighed for at godkende, hvilke interessenter der skal indgå i analysen. Husk, at det er vigtigt også at tage de kritiske røster med.

Når der er enighed om, hvem der skal interviewes, tager din rådgiver kontakt til interessenterne.

Sammenlignet med mange andre analyser er interessantanalysen ikke tidskrævende i forhold til, hvor stor værdi den kan give dig.

Hvad siger de interne interessenter?

Fordelen ved at inddrage medarbejdere er, at du får indblik i, hvordan andre i organisationen ser din virksomhed. Det kan for eksempel være en ledende medarbejder, der fungerer som mellemlid mellem organisationen og dig som ejer. Det kan også være en nøglemedarbejder med stor indsigt i og viden om din virksomhed. Alternativt kan det være en ny medarbejder, der stadig ser på organisationen med nye øjne, eller en medarbejder, som du ved ser anderledes på din virksomhed og dens udvikling.

Hvad siger de eksterne interessenter?

Der er også fordele ved at inddrage virksomhedens eksterne relationer. Virksomhedens bank- eller realkreditforbindelse vil for eksempel fokusere på din virksomheds økonomiske og ledelsesmæssige performance, mens andre rådgivere har stor indsigt i virksomhedens forretningsområder.

Samtidig kan det være en fordel for dig, at din rådgiver interviewer en af virksomhedens eksisterende samarbejdspartnere, som for eksempel en leverandør. Det giver dig indblik i, hvordan din virksomhed er at arbejde sammen med.

► Hvilke spørgsmål får du svar på?

Ved at anvende interessantanalysen som led i din virksomheds strategiproces, kan du for eksempel få svar på, hvad de udvalgte interessenter mener om følgende spørgsmål:

- Hvilke styrker har din virksomhed?
- Hvilke svagheder i din virksomhed skal der tages hånd om?
- Hvilke vigtige forandringer står din virksomhed overfor?
- Hvad er din virksomheds tre største potentialer?
- Hvad er din virksomheds tre største udfordringer?

Når du får præsenteret analysens resultater, vil interessenternes udsagn være anonymiserede. På den måde sikres det, at du får et ærligt og reelt indblik i dine interessenters syn på virksomheden.

► Interessentanalysen giver værdi

Ved at tage afsæt i dine interessenters syn på din virksomheds styrker og svagheder i kerneforretning og produktionsområder skaber interessantanalysen et nuanceret billede af dine potentielle udviklingsområder. Det giver stor værdi til din strategiproces.

OMVERDENSANALYSEN GIVER VÆRDIFULDT INPUT TIL DIN STRATEGIPROCES

Ved at holde øje med megatrends i omverdenen, får du sat fingeren på de muligheder, udfordringer og risici, din virksomhed skal håndtere. Det giver dig en konkurrencemæssig fordel.

Økonomiske megatrends?

- Bestemmer jordpriser og renteniveau, om din landbrugsvirksomhed kan indfri sit økonomiske potentiale?
- Har generelle økonomiske tendenser på internationalt og nationalt niveau indflydelse på din virksomheds strategiske muligheder?

Politiske megatrends?

- Bliver din forretningsmodel påvirket af love, som regulerer miljø, handelsbarrierer, moms, afgifter og arbejdskraft?
- Har international politik potentialet til at påvirke din virksomheds udviklingsmuligheder, som når et handelsembargo bremser eksporten af fødevarer?

Miljø og bæredygtighed

Stigende befolknings-tilvækst

Stigende asiatisk indflydelse

Fremtidens fødevaremarked

Sundhed

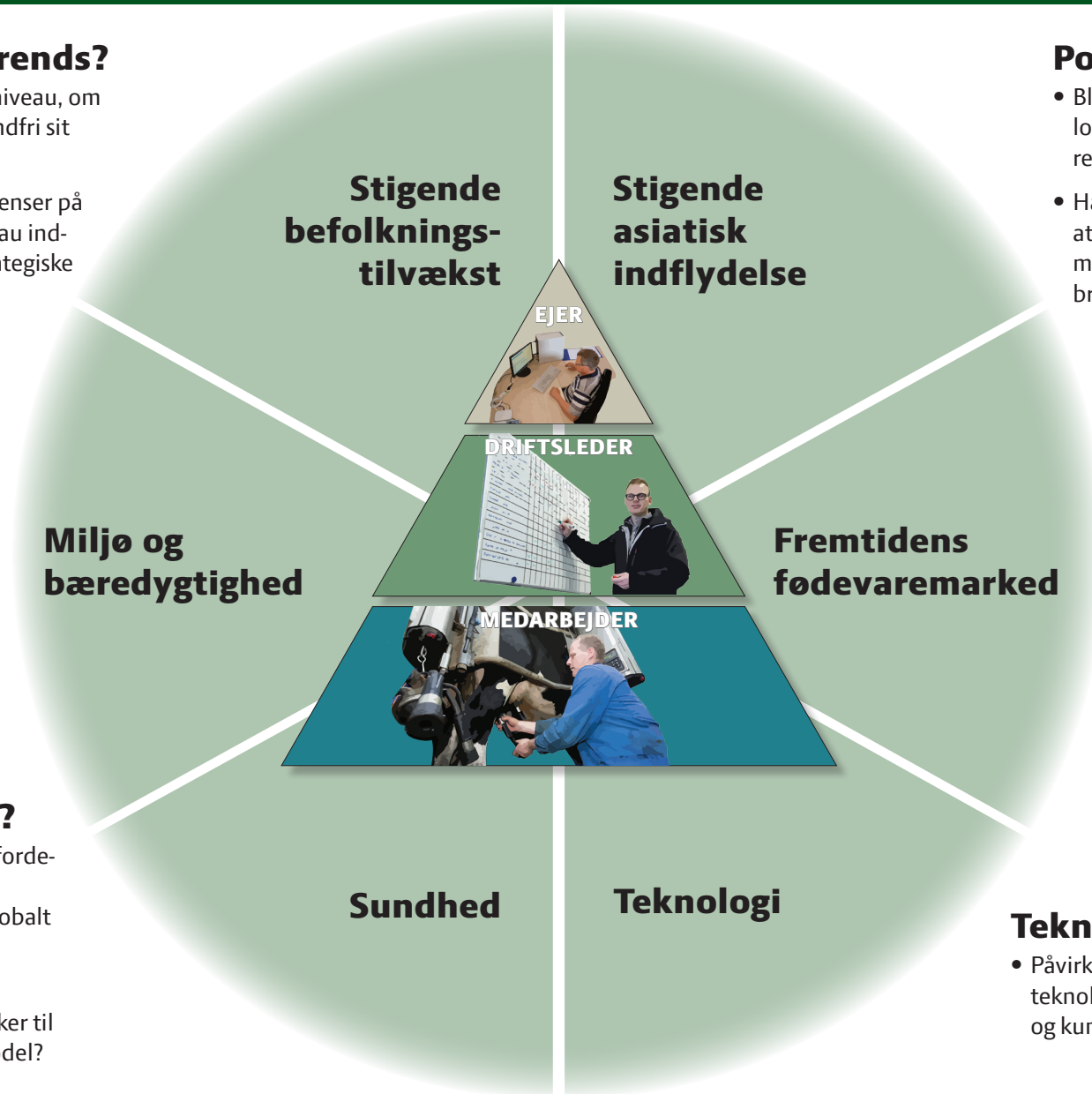
Teknologi

Sociale megatrends?

- Har befolkningstilvækst, aldersfordeling, uddannelsesniveau og indkomstfordeling i Danmark og globalt indflydelse på din virksomheds muligheder?
- Hvad betyder forbrugernes ønsker til fødevarer for din forretningsmodel?

Teknologiske megatrends?

- Påvirker genomforskning eller udvikling af teknologisk isenkram, som f.eks. robotter og kunstig intelligens din forretningsmodel?



OMVERDENSANALYSEN GIVER VÆRDIFULDT INPUT TIL DIN STRATEGIPROCES

Du kan ikke styre omverdenen. Til gengæld kan omverdenen styre og påvirke de muligheder, din virksomhed har for at flytte sig strategisk. Ved at kvalificere dit strategiarbejde med en omverdensanalyse sikrer du, at du til slut står med en solid strategi.

En analyse af omverdenen er ikke en strategisk beslutning på linje med valg af organisering, kompetenceudvikling eller rapportering. Men den er et stærkt analyseværktøj at inddrage, når du skal tage strategiske beslutninger på vegne af din landbrugsvirksomhed. Dermed er den også en betydningsfuld del af din strategiske beslutningsproces.

Omverdensanalysen stiller skarpt på din virksomheds udviklingsveje og understøtter din strategiproces ved at pege på de muligheder, der er, og sætte fingeren på de udfordringer og risici, din virksomhed skal kunne håndtere på kortere og længere sigt.

Ved hjælp af omverdensanalysen får du skabt et overblik over, hvordan omverdenen vil påvirke din virksomhed, og samtidig lægger du fundamentet for en solid strategi, som i sidste ende er med til at sikre dig en konkurrencemæssig fordel.

► Intern kontra ekstern analyse

Ved at lade en analyse af omverdenen indgå i dit strategiarbejde undgår du også, at din strategi får et ensidigt fokus på interne styrker eller svagheder i forhold til f.eks. tekniske, økonomiske og ledelsesmæssige ressourcer samt produkter og medarbejderressourcer.

Du er nødt til i tide at forholde dig strategisk til omverdenen, ellers er toget kørt, før du når at stige på: Og ændre-

de rammevilkår rammer endnu hårdere, hvis du kommer for sent i gang med at udnytte mulighederne eller tackle udfordringerne.

► Omverdensanalysens byggeklodser

I en analyse af omverdenen vil du typisk undersøge alle de forskellige politiske, økonomiske, sociale og teknologiske megatrends, som kan påvirke din landbrugsvirksomhed i enten positiv eller negativ retning.

Politiske megatrends

De politiske megatrends omfatter alle de love, som regulerer miljø, handelsbarrierer, moms, afgifter og arbejdskraft. De har alle stor indflydelse på en landbrugsvirksomheds forretningsmodel. International politik har også potentialet til at påvirke en virksomheds udviklingsmuligheder, som når storpolitik f.eks. udmønter sig i handelsembargo, eller når nye stormagter melder sig på banen og rykker ved den globale magtbalance.

Økonomiske megatrends

De dækker over generelle økonomiske tendenser på internationalt og nationalt niveau, som har indvirkning på din virksomheds strategiske muligheder og forretningsmodel. Jordpriser og renteniveau har f.eks. stor betydning for, om din landbrugsvirksomhed kan indfri sit økonomiske potentiale. Asien, og især Kina, buldrer frem økonomisk i disse år. Det kan også påvirke din forretningsmodel.

Sociale megatrends

Megatrends på det sociale område omfatter den befolkningsmæssige udvikling, herunder befolkningstilvækst, aldersfordeling, uddannelsesniveau og indkomstfordeling.

De forskellige modetrends, som i de senere år er slået igennem på sundhedsområdet, falder også ind under begrebet sociale megatrends. Og intet tyder på, at der bliver færre af den type trends i fremtiden, snarere tværtimod. De danske forbrugeres ønsker til fødevarer er nemlig under forandring. De efterspørger f.eks. et langt mere varieret udbud af både lokale fødevarer og specialfødevarer end tidligere. Også tillid til fødevareproducenten og den gode fortælling om produkterne ligger nu højt på de danske forbrugeres hitliste.

Teknologiske megatrends

De teknologiske megatrends inkluderer teknologiske landvindinger, som har potentialet til at ændre din forretningsmodel på en gennemgribende måde, uanset om det drejer sig om genomforskning eller udvikling af teknologisk isenkram, som f.eks. robotter og kunstig intelligens.

► Omverdensanalysen er en øjenåbner

Er du økologisk planteavler, kan omverdensanalysen f.eks. hjælpe dig med at overveje, hvilken kvælstofforsyning der er det bedste alternativ til konventionel gylle. Ved at arbejde med omverdensanalysen kan du således finde svaret på, om dit langvarige samarbejde med den nærliggende mælkeproducent skal fremmes, eller om du hellere vil stifte en biogasforening i lokalområdet og bruge den afgassede økologiske plantemasse som gødning.

Har du fået en god forretningsidé som den økologiske planteavler i eksemplet ovenfor? Ønsker du en turn-around? Eller stiler du efter at høste de lavthængende frugter ved at optimere yderligere på dit ressourceforbrug? Uanset hvilken strategisk korsvej du står overfor, kan omverdensanalysen sætte dine overvejelser i det rette perspektiv.



SEGES P/S
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N
T +45 8740 5000
E info@seges.dk
W seges.dk