

Fremtidens strategiudvikling

Af seniorkonsulent Kristian Skov, SEGES, april 2016.

Notatet er udviklet i projektet: 7482-16 Fra nøgletal til strategiimplementering

Som et led i projektet "Fra nøgletal til strategiimplementering" blev der i februar 2016 udsendt et elektronisk spørgeskema til 4000 landbrugsvirksomheder. Undersøgelsens formål var at opnå indsigt i landmændenes strategiske arbejde for at skabe et bedre fundament for udvikling af fremtidens strategiværktøjer. Derfor rettede spørgeskemaet fokus på følgende områder:

1. Hvorvidt landmændene har en nedskreven strategi, de bruger aktivt
2. Landmændenes inspirationskilder til udvikling af virksomhedens strategiske arbejde
3. Strategiimplementering, herunder inddragelse af deres rådgiver i strategiprocesen
4. Virksomhedens fremtidige strategiske udfordringer

I alt besvarede 1007 landmænd med en omsætning på over 1 million kroner undersøgelsen. Det svarer til, at hver fjerde landmand gennemførte undersøgelsen, hvilket er en tilfredsstillende svarprocent. Blandt besvarelsenerne er 983 personer beskæftiget som selvstændige landmænd, mens de resterende er ansat på et landbrug, studerer eller arbejder i relation til landbruget. Da analysens målgruppe er selvstændige landmænd afgrænses der til fokus på de 983 svarpersoner i notatet.

Hvad kendetegner målgruppen?

Kendetegnende for målgruppen er, at størstedelen er beskæftiget indenfor planteavl (36,4 procent). Mens der indenfor svine- og mælkeproduktion omtrent er det samme antal beskæftiget (henholdsvis 33,3 procent og 23,9 procent).

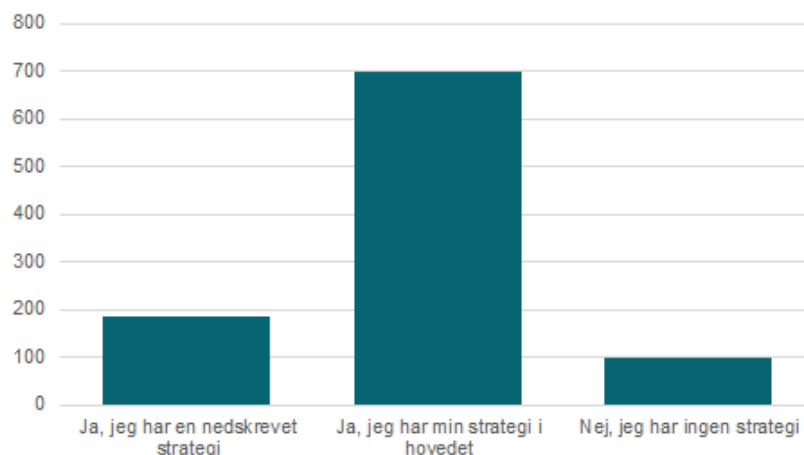
Størstedelen af de selvstændige landmænd er mellem 51-65 år (48 procent), mens 25,2 procent personer placerer sig i aldersgruppen 42-50 år. Der er omtrent lige mange landmænd i alderskategorien under 41 år og over 65 år (henholdsvis 13,6 og 13,1 procent). Vendes blikket mod bedriftens omsætning har størstedelen en omsætning mellem 2-5 millioner kroner (33 procent). Ud fra disse karakteristika udgør målgruppen et repræsentativt udsnit af populationen af landmænd.

I de følgende afsnit vil resultaterne fra hvert enkelt af de fire hovedområder præsenteres.

Har landmændene en nedskreven strategi, de bruger aktivt?

Undersøgelsen viser, at langt de fleste har en strategi, da kun en ud af ti svarer, at de ikke har en strategi (10 procent). Hovedparten svarer, at de har en strategi i hovedet (71 procent), mens omtrent to ud af ti svarer, at de har en nedskrevet strategi (19 procent).

Figur 1: Har du en strategi?



Størstedelen af dem der ikke har en strategi begrundes fravalget med, at de har valgt at prioritere deres tid anderledes (51 procent). Eller at de ikke tror på effekten af en strategi (30 procent).

Blandt de selvstændige landmænd, der enten har en nedskreven strategi eller en strategi i hovedet svarer hovedparten, at de bruger deres strategi aktivt (85,3 procent).

For at tegne et billede af landmændenes strategiproces blev alle landmændene spurgt, i hvilken grad de bruger tid på at løse og spekulere over de strategiske udfordringer i deres hverdag. Hovedparten svarer, at de i nogen grad eller i høj grad (36,8 procent og 34,7 procent) bruger tid på at arbejde med eller tænke over bedriftens strategiske udfordringer.

Delkonklusion

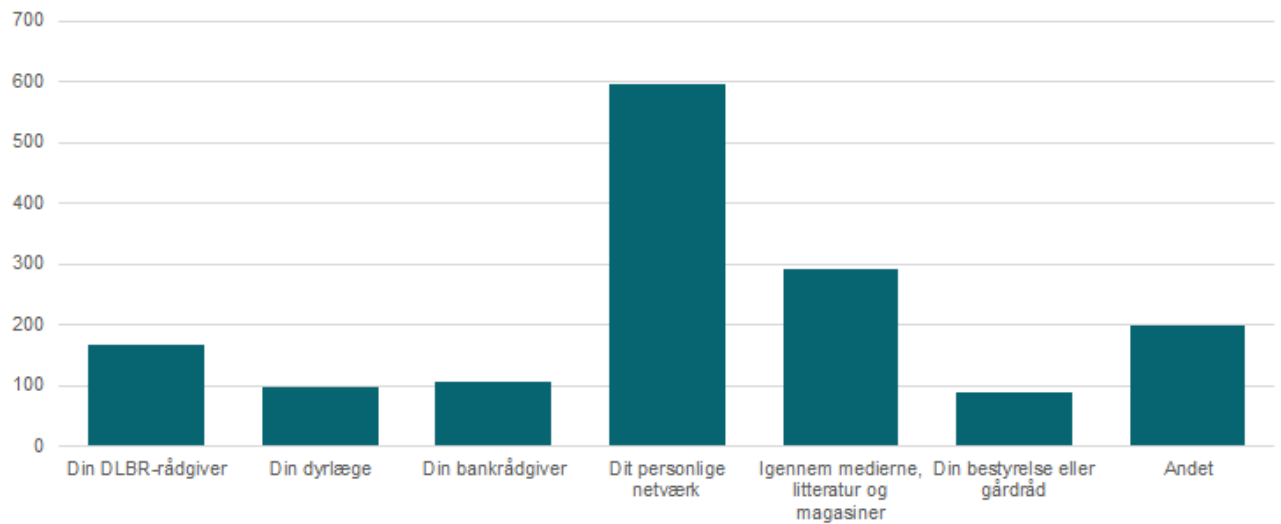
I forhold til det første undersøgelsesområde kan det dermed konkluderes, at langt hovedparten af de selvstændige landmænd har en strategi i hovedet, som de bruger aktivt. Spørgsmålet er dog, hvorvidt det er værdiskabende at have en strategi i hovedet, da det kan være vanskeligt at inddrage sine medarbejdere eller kreditgivere aktivt i strategiprocessen, når der ikke er en nedskreven strategi, som danner afsæt for en fælles forståelse. Derudover peger analysen på, at størstedelen af alle de adspurgte bruger megen tid på at løse og spekulere over bedriftens strategiske udfordringer. Det kan dermed indikere, at der er behov for nogle konkrete værktøjer, som kan hjælpe den enkelte landmand med at håndtere de strategiske udfordringer.

I følgende afsnit rettes der fokus på, hvor landmændene i dag henter inspiration til strategiarbejdet.

Landmændenes inspirationskilder til udvikling af virksomhedens strategiske arbejde

Når de selvstændige landmænd forholder sig til, hvad deres inspirationskilde er til udvikling af virksomheden på langt sigt, er der en klar tendens til, at det personlige netværk i høj grad er en inspirationskilde. Figur 2 viser fordelingen på tværs af de syv områder, landmændene har forholdt sig til. Figuren viser dem der svarer i høj grad eller i meget høj grad ved et eller flere af områderne.

Figur 2: Hvad er din inspirationskilde til at udvikle virksomheden på langt sigt?

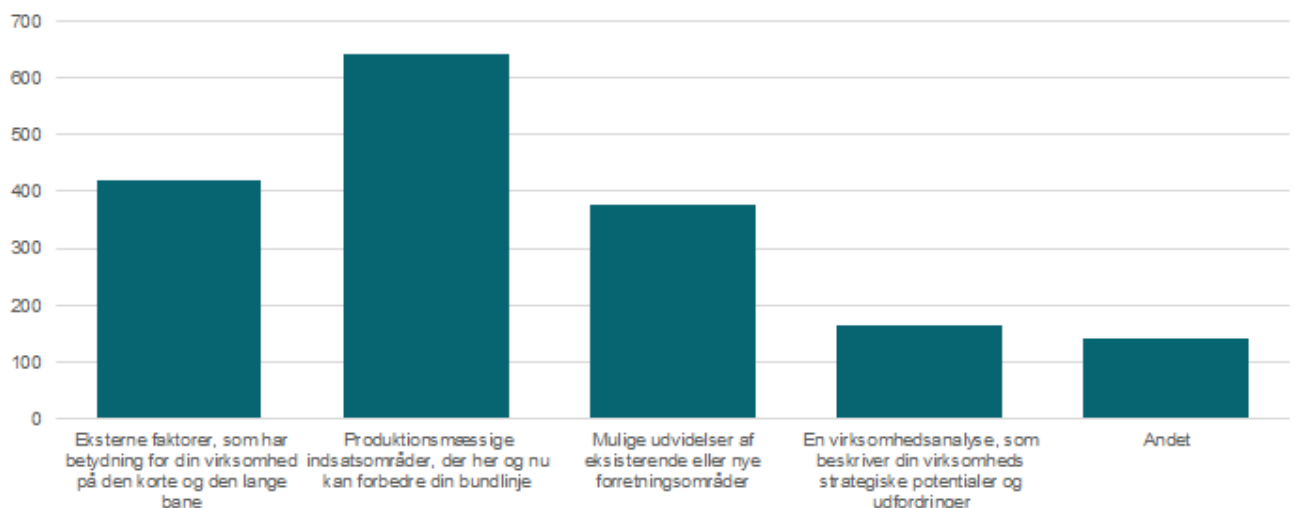


Bemærk at respondenterne kan vælge flere af de syv svarkategorier

Derudover er landmændene blevet bedt om at forholde sig til, hvad der er vigtigst for dem, når de søger inspiration til deres strategiske arbejde. Figur 3 viser de landmænd, der har svaret i høj grad eller i meget høj grad ved en eller flere af de fem svarmuligheder. Figuren viser, at landmændene mener, det er særligt vigtigt, når de søger inspiration, at der er fokus på de produktionsmæssige indsatsområder, der her og nu kan forbedre deres bundlinje (se anden kolonne).

Derudover fremhæver de, at det er vigtigt, der er fokus på de eksterne faktorer, der har betydning for virksomheden (se første kolonne). Samt fokus på mulige udvidelser af eksisterende eller nye forretningsområder (se tredje kolonne), når de søger inspiration til det strategiske arbejde.

Figur 3: Når du søger inspiration til dit strategiske arbejde, hvad er så vigtig for dig?



Bemærk at respondenterne kan vælge flere af de fem svarkategorier

Delkonklusion

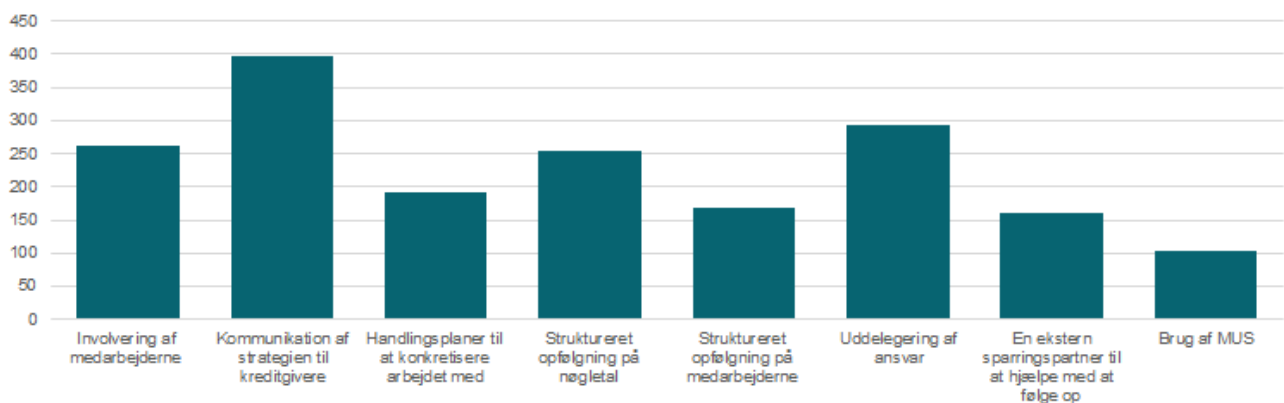
På baggrund af ovenstående figurer kan konkluderes, at landmændene i høj grad inddrager deres personlige netværk, når de søger inspiration til udvikling af virksomheden på langt sigt. Når landmændene søger inspiration til det strategiske arbejde, er det særligt vigtigt, at der er fokus på de produktionsmæssige indsatsområder, der her og nu kan forbedre den enkeltes bundlinje.

De to foregående afsnit har dermed givet indblik i landmændenes strategiarbejde, samt deres inspirationskilder til udvikling af virksomhedens strategiske indsatsområder. I det følgende afsnit rettes der fokus på, hvad der kendetegner den enkelte landmands strategiimplementering.

Strategiimplementering

Landmændene har forholdt sig til spørgsmålet om, hvad de aktivt gør brug af, når de implementerer deres strategi. Ved spørgsmålet er der opstillet otte svarkategorier, hvor landmanden har angivet i hvilken grad, han bruger det enkelte område ved strategiimplementering. Nedenstående figur viser de landmænd, der enten svarer i høj grad eller i meget høj grad ved den enkelte svarkategori.

Figur 4: Hvad gør du aktivt brug af, når du implementerer din strategi?



Bemærk at respondenterne kan vælge flere af de otte svarkategorier

Figur 4 viser, at når landmændene implementerer en strategi, gør de aktivt brug af uddelegering af ansvar (se kolonne seks), samt kommunikation af strategien til kreditgiverne (se kolonne 2).

Som et led i strategiprocessen kan den enkelte landmand vælge at inddrage sin rådgiver. Langt størstedelen af dem, der enten har en nedskreven strategi eller en strategi i hovedet, svarer, at de inddrager deres rådgiver i strategiprocessen (69,3 procent). Til spørgsmålet om, hvorfor vedkommende inddrager sin rådgiver, svarer hovedparten, at det er for at få ekspertviden, indspil til gode spørgsmål, eller inspiration til strategiprocessen.

Derudover har landmændene forholdt sig til, hvordan de foretrækker opfølgning fra deres rådgiver. Størstedelen foretrækker, at rådgiveren følger op på de økonomiske nøgletal, mens et mindre antal foretrækker, at rådgivningsbesøg er fastlag og at rådgiveren følger op. De færreste foretrækker, at rådgiveren ringer jævnligt og følger op.

Delkonklusion

På baggrund af ovenstående afsnit kan det dermed konkluderes, at når den enkelte implementerer sin strategi, gør vedkommende aktivt brug af uddelegering af ansvar samt kommunikation af

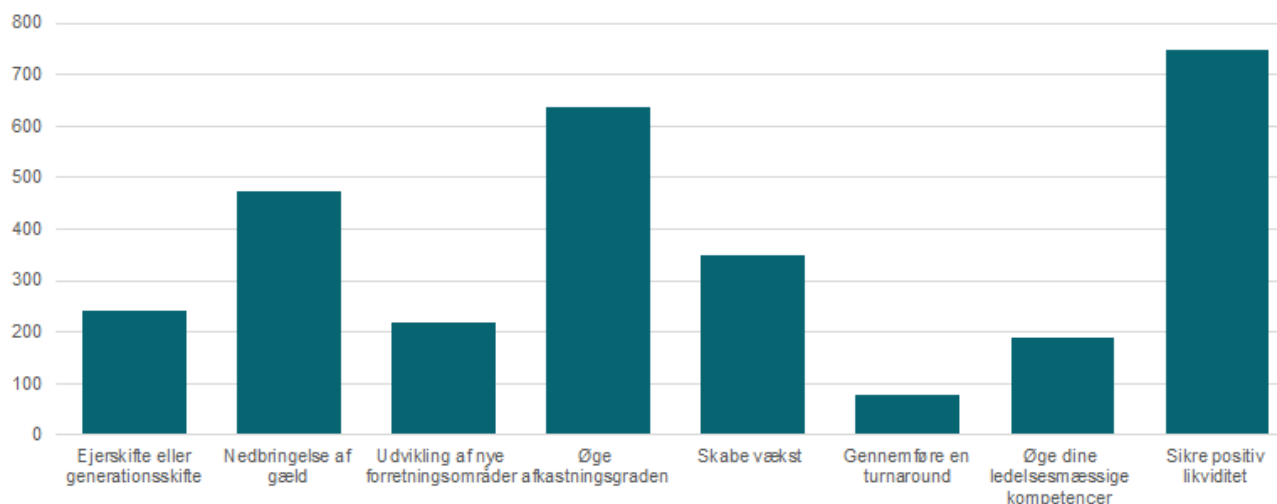
strategien til kreditgiverne. Spørgsmålet er dog, hvorvidt det er tilstrækkeligt at have sin strategi i hovedet, når kommunikation af strategien til kreditgiverne er et af de vigtigste områder ved strategiimplementering. Derudover viser undersøgelsen, at langt størstedelen af landmændene inddrager deres rådgiver i strategiprocesen for at få inspiration samt ekspertviden.

I det følgende afsnit rettes der fokus på, de strategiske udfordringer som landmændene møder ved deres fremtidige strategiarbejde.

Virksomhedens fremtidige strategiske udfordringer

Blandt de selvstændige landmænd er de største strategiske udfordringer på fem års sigt enten at sikre positiv likviditet eller at øge afkastningsgraden. Resultaterne fremgår af figur 5, der viser antallet af landmænd, som enten har svaret i høj grad eller i meget høj grad ved den pågældende strategiske udfordring.

Figur 5: Hvad er virksomhedens strategiske udfordringer på 5 års sigt?



Bemærk at respondenterne kan vælge flere af de otte svarkategorier

De selvstændige landmænd blev spurgt ind til, hvad de vil bruge tiden på, hvis de havde mere tid til at løse de strategiske udfordringer. Ved spørgsmålet havde den enkelte mulighed for at skrive sit svar i et tekstfelt, der var frivilligt at udfylde. De svar, der går igen ved flere af landmændene er:

- Søge ny information og oplysninger
- Mere sparring med andre, herunder i erfagrunder
- Planlægning
- Mere uddannelse
- Undersøge og udvikle nye forretningsområder

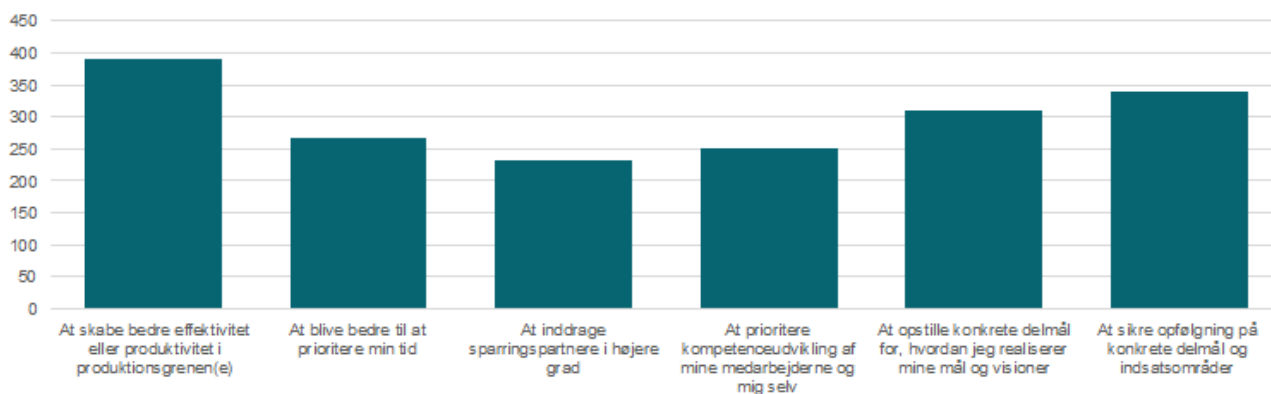
Ovenstående punkter viser, at landmændene gerne vil søge mere viden og sparring for at løse de strategiske udfordringer, hvis de havde mere tid. Det at flere af landmændene skriver "Planlægning" kan ses i forhold til det, at flere skriver, det ikke er mere tid, de har brug for:

- "Jeg har ikke brug for mere tid, men i stedet mulighederne til at aktivere mine strategiske beslutninger"
- "Jeg mener ikke, mere tid vil løse det. Jeg mangler mere fritid til at gennemføre tiltag"

Ovenstående to punkter er eksempler på det, at flere af landmændene påpeger, det ikke kræver mere tid at løse de strategiske udfordringer, men i stedet mulighed for at aktivere vedkommendes strategiske beslutninger og gennemføre de strategiske tiltag.

I relation hertil er de selvstændige landmænd blevet spurgt, hvad de har brug for, hvis de skal realisere virksomhedens langsigtede mål og visioner. Figur 6 viser det antal landmænd, der enten svarer i høj grad eller i meget høj grad ved hver enkelt af de seks svarmuligheder.

Figur 6: For at realisere din virksomheds langsigtede mål og visioner, hvad har du så brug for?



Bemærk at respondenterne kan vælge flere af de seks svarkategorier

Figuren viser en nogenlunde ligelig fordeling på tværs af de seks områder. Der er dog en tendens til, at især områderne: "Skabe bedre effektivitet eller produktivitet i produktionsgren(e)" (kolonne 1), "At sikre opfølgning på konkrete delmål og indsatsområder" (kolonne 6), samt "At opstille konkrete delmål for, hvordan jeg realiserer mine mål og visioner" (kolonne 5) er særligt vigtige for at realisere de langsigtede mål og visioner.

Delkonklusion

Ovenstående afsnit viser, at de største strategiske udfordringer for landmændene på fem års sigt enten er at sikre positiv likviditet eller at øge afkastningsgraden. Hvis den enkelte landmand havde mere tid til at løse de strategiske udfordringer, vil flere af dem søge ny viden og sparring eksempelvis via uddannelse eller i dialog med deres erfagrunder. Flere af landmændene påpeger, at det ikke er et spørgsmål om mere tid til at løse de strategiske udfordringer, men i stedet mulighed for at gennemføre tiltagene. For at gennemføre de strategiske mål og visioner på langt sigt har landmændene især behov for at opnå bedre effektivitet eller produktivitet i deres produktionsgrene, samt at opstille konkrete delmål og sikre opfølgning på delmålene.

Konklusion

Undersøgelsen viser, at hovedparten af de selvstændige landmænd har en strategi i hovedet, som de bruger aktivt. Når den enkelte implementerer sin strategi, gør vedkommende aktivt brug af uddelegering af ansvar, samt kommunikation af strategien til kreditgiverne. Spørgsmålet er

dog, hvorvidt det er tilstrækkeligt at have sin strategi i hovedet, når kommunikation af strategien til kreditgiverne er et af de vigtigste områder ved strategiimplementering. En nedskreven strategi, vil modsat strategien i hovedet, danne et fælles strategisk udgangspunkt mellem landmanden og kreditgiveren, samt mellem landmanden og sine medarbejdere.

Størstedelen af de adspurgte bruger megen tid på at løse og spekulere over bedriftens strategiske udfordringer. Hvis den enkelte havde mere tid til at løse de strategiske udfordringer, vil flere af dem søge ny viden og sparring eksempelvis via uddannelse eller i dialog med deres erfagrupper. Når landmændene søger inspiration til udvikling af deres virksomhed på langt sigt, inddrager de deres personlige netværk. I inspirationsprocessen retter de særligt fokus på de indsatsområder, der her og nu kan forbedre bundlinjen. Derudover viser undersøgelsen, at langt størstedelen af landmændene inddrager deres rådgiver i strategiprocessen for at få inspiration samt ekspertviden.

De største strategiske udfordringer for landmændene på fem års sigt er enten at sikre positiv likviditet eller at øge afkastningsgraden. Flere af landmændene påpeger, at det ikke er et spørgsmål om mere tid til at løse de strategiske udfordringer, men i stedet mulighed for at gennemføre tiltagene. For at gennemføre de strategiske mål og visioner på langt sigt har landmændene især behov for at opnå bedre effektivitet eller produktivitet i deres produktionsgrene, samt at opstille konkrete delmål og sikre opfølgning på delmålene.