

Vidensindsamling - Strategiske kompetencer	Ansvarlig	WIS
	Oprettet	01-03-2017
Projekt: 7482 Fra nøgletal til strategiimplementering	Side	1 af 5



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

Notatet omhandler: Vidensindsamling om hvordan landmandens kompetencer indenfor det strategiske arbejde kan analyseres og hvordan landmandens erkendelsesproces bedst håndteres gennem optimal rådgivning.

Intro til landmandens strategiske kompetencer

For at sikre dels en god strategiproses – afdækning samt sikre en blivende effekt ved at strategien kommer i arbejde er det alt afgørende at landmanden præsenteres for nogle strategiske handlingsmuligheder som han skal besidde kompetencer indenfor.

Vi har i projektet udvalgt 8 områder i første omgang med forventer at udbygge det med flere områder når vi har taget de første erfaringer på form og niveauet på det faglige indhold.

Landmandens forberedelse

Før strategiprocessen opstartes er det vigtigt at landmanden udfordres på de strategiske arbejdsområder han i dag varetager. Løser han dem på den mest optimale måde? Besidder han de kompetencer indenfor virksomhedsledelse og hvordan kan vi kompetenceudvikle ham via formidling og materialer i projektet.

Vi vil i projektets AP 2,2 udarbejde materiale som landmanden kan læse som forberedelse til første strategimøde med hans rådgiver. På bagsiden af den skriftlige gennemgang af det strategiske emne/kompetence, udarbejdes en visuel proceskort som via en række hjælpespørgsmål kan faciliterer rådgiver og landmænd til en åben dialog omkring emnet. Det kan medføre en ny måde at arbejde med emnet efterfølgende for landmanden eller det kan medføre at landmanden ønsker et mere fyldestgørende kompetenceløfte på det pågældende område.

Udvælgelse af emner

Nedenfor er kort beskrevet en række strategiske kompetenceområder som er centrale for at landmanden lykkes med sin virksomhedsledelse på strategisk niveau. Ud af disse er de 8 vigtigste udbygget med en faglig vidensindsamling samlet i en artikel som kommer til at ligge til grund for materialet der udarbejdes i AP 2,2.

1. Forretningsudvikling er en naturlig del af din strategiproses
2. God rekruttering understøtter din strategi
3. Omverdensanalysen giver værdifuld input til din strategiproses
4. Passer din virksomheds organisering og kompetencer til udviklingen

5. Hvilke kompetencer har din virksomhed brug for
6. Succesfuld virksomhedsledelse kræver rapportering
7. Vær bevist om dit valg af netværk og samarbejdspartner
8. Interessentanalysen kvalificerer din strategi

Nedenfor er beskrevet 18 emner som er fastholdt med nogle argumenter for hvorfor disse kompetence-felter er centrale for landmanden på strategisk niveau.

1. Udvikling af nye forretningsområder

Nye forretningsområder kan være gårdbutik, vindmøller, investering i udlandet m.m.

En beslutning om at gå ind på et nyt forretningsområde skal hænges op på strategien/ udvikles i et strategiforløb, ellers risikeres det, at landmanden ikke får udbytte af sin investering/sin tid og kræfter.

Der skal være tale om et bevidst valg af, om landmanden skal gå efter optimering, nyt produkt, vækst eller turnaround.

Synergi til projekt Forretningsudvikling

2. God rekruttering understøtter din strategi

➤ Fastholdelse af medarbejdere

Hvor skiller landmanden sig ud sammenlignet med andre landmænd? Er det på hjemmesiden, i forhold til medarbejderpleje?

➤ CSR

Fastholdelse af medarbejdere og HR-strategi trækker tydelige tråde til CSR.

➤ HR-strategi

HR-strategien som et vigtigt redskab er godt på vej tilbage.

Er den billigste medarbejder altid den bedste?

3. 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.

4. Organisering

Mange ejerledere kan ikke tegne deres egen organisationsstruktur.

Der skal være større bevidsthed om organisering

Der er behov for at hjælpe landmanden til at tænke strategisk ledelse. Det vil sætte ham i stand til at tegne et organisationsdiagram og beskrive rollefordeling og kommunikations-kæde i virksomheden

Landmanden skal være bevidst om, hvornår han er virksomhedsleder, og hvornår han er daglig leder. Det er en vigtig sondring, som landmanden skal holde sig for øje

5. 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 tidshorisont, 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.

6. Rapportering

Hvordan skaber landmanden det rette kommunikationsflow i sin virksomhed?:

Fra medarbejdere til ejer

Fra ejer til medarbejdere

Fra ejer til bank/realkredit

Hvordan får landmanden koordineret rapporteringen, når han ejer flere gårde?

Synergi til projekt Økonomistyring, hvor de er i gang med at lave et værktøj, som giver overblik over arbejdsgangene.

7. Valg af finansiel samarbejdspartner

Det er afgørende, at landmandens finansielle samarbejdspartner har kompetencerne og viljen til at gå ind i et samarbejde med landmanden.

Finansielle samarbejdspartnere er:

Banker og realkreditinstitutter

Eksterne ud over banker og realkreditinstitutter (fx pensionskasser, Vækstfonden)

Familiemedlemmer

Hvordan kan den finansielle samarbejdspartner hjælpe landmanden?

Lige nu er situationen rimelig fastlåst

Ellers: først og fremmest i etableringsfasen, men også i forbindelse med udvidelse/udvikling af virksomheden

Strategiske overvejelser om hvad landmanden skal søge i en finansiel samarbejdspartner

Vi skal være skarpe på, hvornår vi er strategiske, og hvornår vi er taktiske.

8. Interessentanalysen kvalificerer din strategi

Formålet er at give ejerleder et billede af, hvordan hans interesser opfatter virksomheden potentialer og udfordringer. Herved får landmanden et større strategisk perspektiv samt et helhedsorienteret billede af bedriftens styrker og potentielle udviklingsområder.

9. Proces innovation

Procesinnovation er et område som skal gribes systematisk an. Det kræver gode kompetencer og erkendelser af virksomhedsleder. Procesinnovation handler kort sagt om at sætte fokus på, hvordan den enkelte landbrugsvirksomhed kan øge sin produktivitet og effektivitet.

10. Handel, både i forhold til køb og salg

Hvilken handelsstrategi ønsker landmanden at forfølge? Ringer han til Arla, eller vil han selv?

Handelsstrategien skal udformes på et overordnet niveau:

Strategisk: organisering, hvordan skal beslutningsprocessen organiseres?

Taktisk: Hvad udløser, hvornår landmanden køber/sælger?

Operationelt: Der købes og sælges på markedet

Er der synergi på dette område til risikostyring?

11. Exit-strategi

Husk synergi til generationsskiftestrategi.

Beslutningen skal tages i god tid. De sidste 15 års investeringer inden pensionen afhænger af den exitstrategi landmanden har lagt.

Overvejelserne går fx på hvordan virksomheden ser ud, når den skal afvikles. Skal den sælges i klumper? Samlet, hvilket ikke har været nemt, siden finanskrisen startede.

12. Implementeringsstrategien

Skal landmanden indkøbe en forandringsagent for at få implementeret sin strategi?

Allerede under strategiforløbet finder man ud af, hvordan ejerlederen kan implementere sin strategi igennem den såkaldte ejerledervurdering.

13. Valg af ejerformer

Landmanden skal tage en bevidst beslutning om, hvilken ejerform han vil operere under.

ApS, AS, pensionskasse? Det påvirker:

Skat

Risikoafdækning

14. Generationsskiftestrategi

Mange landmænd tror (fejlagtigt), at børnene vil overtage gården!

Husk synergi til exit-strategi.

15. Value at Risk

Projektet er næste skridt i udviklingen af risikostyring. Det er et værktøj, som ser nærmere på landmandens risiko ved at organisere/producere.

Det bliver et stærkt værktøj i forhold til fx ejendomsbelåning.

16. Produktionsstrategi

Hvilke konsekvenser medfører landmandens produktionsstrategi?

Hvad betyder det, hvis landmanden har et proaktivt sædskifte, store kemikalieomkostninger osv.?

Det er især vigtigt at forholde sig til, når landmanden bliver ældre.

Produktionsstrategien hænger tæt sammen med optimeringsstrategi.

17. Koordinering af selskaber + Alliancer

Behovet for mere kompleks rådgivning bliver større og større, jo mere komplekse virksomhederne bliver.

"Jo højere du hopper op ad trappen, jo mindre tid får du til ledelse", jf. Greiner kurven

Aktuelt: Hvordan rådgiver man den landmand som tager kvantespringet op ad kurven?

18. Personlige kriser/virksomhedskriser

Pres fra udefra kommende faktorer kan ødelægge enhver strategi, uanset om det kommer i form af en skilsmisse eller et prispres fra de globale markeder.

Hvor robust er virksomheden i forhold til udefra kommende pres?

Synergi til Life Time Strategy.

Udvælgelse af emner

Vidensindsamlingen har resulteret i et godt grundlag og fundament til 8 artikler og proceskort som udvikles i AP 2,2