

Evalueringsopsamling efter afprøvning af strategiværktøjer - Centrovicé Projekt: 7482 Fra nøgletal til strategiimplementering - Journal nr.: 14-0546959	Ansvarlig	WIS
	Oprettet	30-05-2017
	Side	1 af 7

De udviklede strategiværktøjer er testet ved bl.a. 5 landmænd i samarbejde med Centrovicé. Evalueringen af de forskellige værktøjer som er anvendt er beskrevet i denne rapport.



Strategiværktøj: Hæftet - Det betaler sig at arbejde med strategi

Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Værktøjet – eller dele heraf – blev primært anvendt på det første møde som inspiration til at fokusere på udviklingsområder i virksomheden efter at landmanden havde fået en erkendelse af, at der er flere specifikke områder, der kan arbejdes med.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

At åbne landmandens øjne for, at strategisk udvikling handler om meget andet end ekspansion i produktionen (mere jord og større animalsk produktion)

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Værktøjet giver et struktureret overblik over de områder, som bør tages i betragtning i forbindelse med udviklingen af virksomheden. Virker som en god inspiration til det videre arbejde med strategi.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Der mangler et kort (vejledning/strategikort), som understreger vigtigheden af, at virksomhedens strategi er fast funderet til hele landmandsfamiliens ønsker og drømme. Dvs. elementer i klarlæggelsen af disse ønsker og drømme og betydningen heraf.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Ikke så mange, da dette værktøj har været anvendt samtidig med andre gode værktøjer. Det er derfor svært at beskrive de procesmæssige erfaringer med dette værktøj specifikt.

Strategiværktøj: Visionsafdækning via prioriteringsøvelsen

MERE TID TIL FAMILIE OG FRITID

Er disse parametre meget betydende for jeres virksomhed at nå i mål med i løbet af de næste 5-7 år?



Jeg skal have mindst lige så mange fridage som vores venner i andre erhverv.

Min arbejdstid skal helst ikke være længere end vores venners.

Der skal være mere tid til:

- Familien
- Fritid
- Mig selv
- Organisationsarbejde

SEGES

ÆNDRING AF DIN ARBEJDSROLLE

Er disse parametre meget betydende for jeres virksomhed at nå i mål med i løbet af de næste 5-7 år?



Arbejde som virksomhedsleder

Mere tid ved skrivebordet

Fastholde arbejde i stald og mark

Bedre organisering

SEGES

Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Værktøjet er ikke blevet anvendt i de forløb, jeg har været med i. Dog deltog jeg i temadagen om strategi, ledelse og forretningsudvikling på Seges den 24. april 2017, hvor visionskortene blev vist og erfaringer hermed redegjort for.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Min vurdering er hypotetisk, men ud fra beskrivelsen den 24. april, hvor ægtefæller via strategikortene hver især prioriterer, hvad der er vigtigst og herefter sammenligner deres prioriteringer, er jeg sikker på det er et rigtig godt værktøj. Ikke mindst fordi ægtefællerne her får en mulighed for at drøfte, hvorfor de netop har valgt de kort de har og om der er sammenfald i deres prioriteringer. Dette vil helt sikkert medføre en mere kvalificeret drøftelse af deres fælles vision.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Hvilke forbedringspunkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Landmænd som værktøjet er testet ved

Strategiværktøj: Interview af interessenter og brugen af situationsanalysen

1. Interview

HURTIG OG EFFEKTIV ANALYSEFASE
- Bliv udfordret med 2-5 andres syn på din virksomhed

HVEM ER VIRKSOMHEDENS VIGTIGSTE INTERESSETER?

Internt i virksomheden	Eksterne relationer
Landmanden selv	Erfa-gruppe
Ægtefællen	Bestyrelsen
Ledende medarbejdere	Den finansielle sparringspartner
Nøglemedarbejdere	Rådgiveren, der kender virksomheden
Den alternative medarbejder	Kunderelation
Den nye medarbejder	

INPUT TIL SITUATIONSANALYSEN

83 24-03-2017

Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Værktøjet blev præsenteret afsluttende på det første møde, hvor landmanden accepterede at levere interviewpersoner med henblik på situationsanalysen. På møde 2 og 3 var situationsanalysen en meget væsentlig del af grundlaget for det videre arbejde med strategien. I alle 5 tilfælde fik vi 5-8 interviewpersoner, som Ivan Damgaard og jeg delte imellem os.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Udbyttet af interviews med interessenter og den efterfølgende situationsanalyse har været meget stort. Og det værktøj som har flyttet mest hos landmanden og hustru. Hos tre af de fem landmænd, som har været med fra Centrovic, har værktøjet været afgørende for den strategi som blev lagt - vel at mærke en strategi, som er ret meget afvigende fra den strategi, landmanden ved det første møde skitserede for os.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Landmanden får fra pålidelige kilder (de interessenter, landmanden selv har udpeget) udsagn og viden om forhold, som er af afgørende betydning for ham og hans virksomhed i fremtiden. **Anvendt efter hensigten** er værktøjet en unik mulighed for landmanden og hustru til at få "sandheder på bordet", som kan være vigtige brikker i det videre strategiske arbejde, og faktisk også i forhold til landmandens indsats på det taktiske og operationelle plan.

I flere tilfælde er der kommet ting frem, som landmanden ikke var klar over og som har medført større selverkendelse og beslutning om en anden end den forventede retning for familien og virksomheden. I alle tilfælde har både landmand og ægtefælle deltaget i strategiarbejdet, hvilket er en meget stor styrke.

Ægtefællerne er i processen kommet tættere på hinanden og fået sat ord på meget, de enten aldrig eller sjældent har talt eller reflekteret over.

Værktøjet kombinerer interviews med den udvidede swot, hvor stærke og svage sider mv. komprimeres og sammenkøbes til topudfordringer og – potentialer. Dette har givet rigtig meget mening for de landmænd, værktøjet har været afprøvet på.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Jeg kan ikke se nogle. Dog er det en udfordring, at situationsanalysen er omkostningstung, hvilket

medfører store krav til rådgivningsvirksomheden/konsulenten, som skal sælge strategiprojektet.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Det er meget tidskrævende at gennemføre, bearbejde og præsentere resultatet af situationsanalysen. På positivsiden tæller, at stort set alle interessenter velvilligt og åbent har medvirket til en god interviewproces.

Strategiværktøj: Mega Trends

VORES VERDEN ER I FORANDRING
- MEGATRENDS MED BETYDNING FOR PRIMÆRLANDBRUGET

Udstilling
Economic Forum

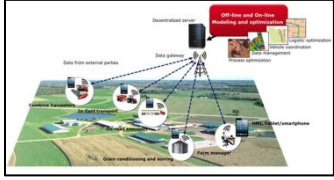
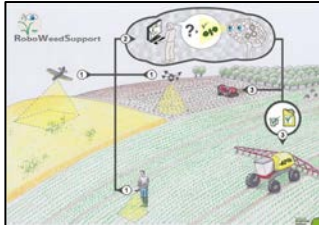
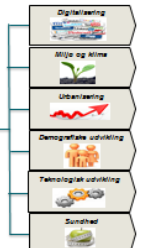
Megatrends

- Overordnede trends
- Generel betydning for hele verden
- Trends, som "man tror på", og er vigtige forudsigelser om fremtiden
- Forandringspotentiale kan forandre måden, hvorpå samfundet er sammensat og fungerer politisk, økonomisk, og teknologisk
- Deres betydning er dog forskellig fra område til område

Implikation for landbruget

- Konkurrenceparamenter
- Kommende rammevilkår
- Nye forretningsmuligheder
- Disruptive for eksisterende forretningsmodel

12



Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Ved 1. møde. Værktøjet blev anvendt samtidig med "Landmandens værdisæt", "Landmandens driver" og overvejelser om, hvor landmanden ser sig selv i forhold til roller.

STRATEGI – HVOR SER LANDMANDEN SIG SELV



Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Værktøjet er sammen med de øvrige ovennævnte med til at gøre landmanden nysgerrig på andre veje og muligheder end den traditionelle, han har fulgt indtil nu.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Værktøjet anskueliggør for landmanden, hvilke strømninger der vil påvirke hans erhverv og levebrød i det helt store perspektiv og kan virke som inspiration til at se landbruget og hans egen fremtidige situation fra nye perspektiver.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

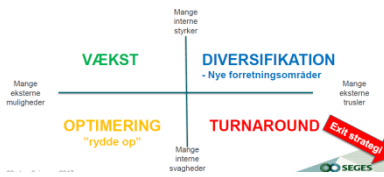
Måske kan værktøjet gøres endnu mere nærværende for landmanden med tydeligere tråde til den traditionelle produktion eller – (bulk-)tankegang. Min oplevelse var, at flere havde lidt svært ved at forholde sig til megatrends og disses mulige påvirkning af hans eget landbrug i fremtiden.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Værktøjet kan med fordel anvendes sammen med de øvrige nævnte, så det helt store perspektiv kobles sammen med et mere nært perspektiv, landmanden kan forholde sig til. Dog var der store forskelle på de deltagende landmand og deres abstraktionsevne, og et par stykker var klart i stand til at forholde sig til megatrends alene. Det er klart et værktøj som efter den første "mindsetåbning" skal anvendes tidligt i strategiprocesen som en del af scoping frem mod den endelige strategi for landmandsfamilien.

Strategiværktøj: Virksomheden og forretningsplan, Nøgletal, Bølgemodell (overordnet strategiplan), Strategisk intention

VIRKSOMHEDEN OG FORRETNINGSUDVIKLING



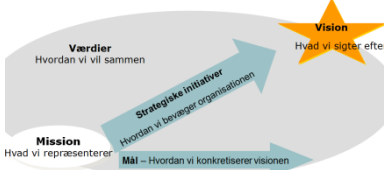
NØGLETAL

- Afkastningsgrad
 - Om virksomheden er i stand til at generere overskud ud fra den indskudte kapital
 - Resultat før renter (finansielle poster) / samlede aktiver * 100
- Egenkapitalens forrentning
 - Hvorfor den indskudte kapital forrentes
 - Resultat efter renter (finansielle poster) / egenkapital * 100
- Overskudsgrad
 - Om virksomheden er god til at tilpasse sine omkostninger til indtægterne
 - Resultat før renter (finansielle poster) / omsætning * 100
- Dækningsgrad
 - Hvor meget af virksomhedens omsætning der er til at dække de faste omkostninger
 - Dækningsbidrag / omsætning * 100
- Solidsitetsgrad
 - Virksomhedens evne til at bære et større tab
 - Egenkapital / aktiver i alt * 100
- Nulpunktomsætning
 - Hvor stor omsætning der kræves for at virksomhedens resultat går i nul
 - Kapacitetsomkostninger / dækningsgrad * 100

Overordnet strategiplan



KÆRLUND - STRATEGISK INTENTION



Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Nøgletal blev anvendt på det 1. og 2. møde primært. Virksomheden og forretningsudvikling, strategisk intention og overordnet strategiplan blev anvendt afslutningsvist og på 3. møde

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Samlet set har værktøjerne været med til at samle overvejelserne om fremtiden til en strategi. Nøgletallene er en væsentlig del af strategien, idet disse er den mest konkrete og målbare del af strategien.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Virksomheden og forretningsudvikling giver overordnet overblik over de områder, strategien omfatter. Strategisk intention og den overordnede strategiplan giver overordnet overblik over retningen og indhold (mission, vision, værdier og mål)- et rigtig godt værktøj til skematisk at vise landmanden, hvilken vej der er besluttet.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Svært at sige. Men min oplevelse af arbejdet med mission og vision har været svært for landmændene – måske kunne større indsats gøres her? Anvendelse af visionskortene jf. før nævnte prioriteringsøvelse vil jeg vurdere vil give mening at supplere strategiarbejdet med.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Den overordnede proces har været rigtig god og værdifuld for deltagerne (dog mangler flere evalueringer fra landmændene stadig, men det er mit indtryk med baggrund i deltageres foreløbige udsagn løbende i processen). Opgaverne, deltagerne er blevet bedt om at løse mellem møderne, skal der lægges mere vægt på, idet det har stor betydning for det samlede udbytte, at disse bliver løst. Her er der oplevet meget stor forskel på indsatserne med at løse opgaverne, og netop graden af opgaveløsningen er tæt ved at være proportional med landmandens udbytte af strategiprojektet. Dette er erfaringen indtil nu.

Implementeringen, som er afgørende for, at strategiarbejdet på længere sigt giver værdi, er skitseret afslutningsvis i milepæls- og handlingsplan, men denne er det op til landmanden at få i anvendelse. Her kan tilbud om et implementeringsprojekt tilbydes landmanden og hans øvrige rådgivere.

I alle forløb har det været en meget stor styrke, at begge ægtefæller har deltaget i møderne og arbejdet med udarbejdelse af strategien. Dog har ægtefællerne alene deltaget i de to sidste møder, hvilket alle har kunnet se var mindre hensigtsmæssigt. I fremtidige strategiforløb bør opfordres til, at begge ægtefæller deltag i alle møder og i øvrigt bidrager til opgaveløsningen mellem møderne.