



AP 1 VÆLG ET KUNDETILPASSET STRATEGIFORLØB

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Hvis strategiarbejdet skal lykkes, skal forløbet tilpasses både personen og situationen. Med stor erfaring og en overordnet screening ud fra nedenstående områder får du et godt udgangspunkt.

Strategiprojektet "Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling" har skabt et overblik over nye og kendte strategiværktøjer.

HVILKET STRATEGISPOR STYRER LANDMANDEN EFTER?

Når strategien skal udarbejdes, giver det værdi at foretage en grov inddeling af virksomhedens strategiske fokusområder. Herefter kan det individuelle forløb med valg af processer, analyser og værktøjer designes.

NEDSLIDNINGS- OG AFVIKLINGSSTRATEGI

Mange danske landbrug befinder sig i en strategisk fase, hvor de skal ejerskiftes indenfor de næste 5-10 år. I disse tilfælde er det udbytterigt, at man sørger for at blive afklaret på nogle hovedområder som familie, og at man får udarbejdet en plan for, hvordan virksomheden skal styres strategisk, så disse mål kan indfries op til og under et salg. Strategiforløbet Life Time Strategy har specifikt fokus på den personlige strategi, som er oplagt at få udarbejdet, inden virksomhedsstrategien udarbejdes.

OPTIMERINGSSTRATEGI

Mange danske landbrug har fokus på en optimeringsstrategi, hvor procesinnovationen til systematisk optimering af virksomhedens hovedprocesser har fokus på omkostningsminimering. I disse tilfælde er der meget fokus på de interne analyser i bedriften. Men når processen designes er det vigtigt at bringe omverdensanalysen så meget i spil at den forretningsmodel som virksomheden er funderet på perspektiveres og at ejerkredsen forholder sig til holdbarheden i den horisont de har investeringer som skal afskrives.

VÆKSTSTRATEGI

En længere periode med fokus på optimering giver ofte plads til en vækstfase. Det er her strategiarbejdet skal træde i karakter og udfordre på og udfolde, hvilken vækst der skal styres efter. Er det vækst på afkastningsgraden? Er det vækst på indtjeningen pr. produceret enhed? Er det vækst på soliditetsgraden? Eller er det vækst i volumen – flere spær på stalden eller flere hektar at dyrke?

VÆKSTSTRATEGI – FOKUS PÅ DET NYE MARKED

Der er få landmænd, men dog et antal i vækst, der udfordrer den eksisterende forretningsmodel og sætter fokus på afsætning til højprissegmenter ved brug af en anderledes afsætningskanal. Hvis der er strategisk fokus på direkte afsætning, er det en forudsætning, at landmanden forstår hele sin forretningsmodel, og det indbefatter også kundesiden. Faglige arbejdsområder som produktudvikling på baggrund af en detaljeret markedsindsigt, hvor kundesegmenter vurderes og prioriteres, er nye områder, som skal håndteres professionelt. Når der er strategisk interesse indenfor denne retning, er det derfor centralt at designe en strategiproces, hvor forretningsudvikling får en central rolle.



DE TRE VÆRKTØJSKASSER

Inden design af det individuelle forløb med valg af processer, analyser og værktøjer, er der en

anden grov vinkel, som er meget betydende. Hvilken virksomhedsledelse er der brug for, og hvilke strategiske kompetencer er der til stede i virksomhedens ledelse? Det er vigtigt at matche behovet med den planlagte indsats, og en tredeling af den strategiske værktøjskasse kan være med til at designe det individuelle forløb med valg af processer, analyser og værktøjer.

1. STRATEGISK STYRING - ÅRSPLAN

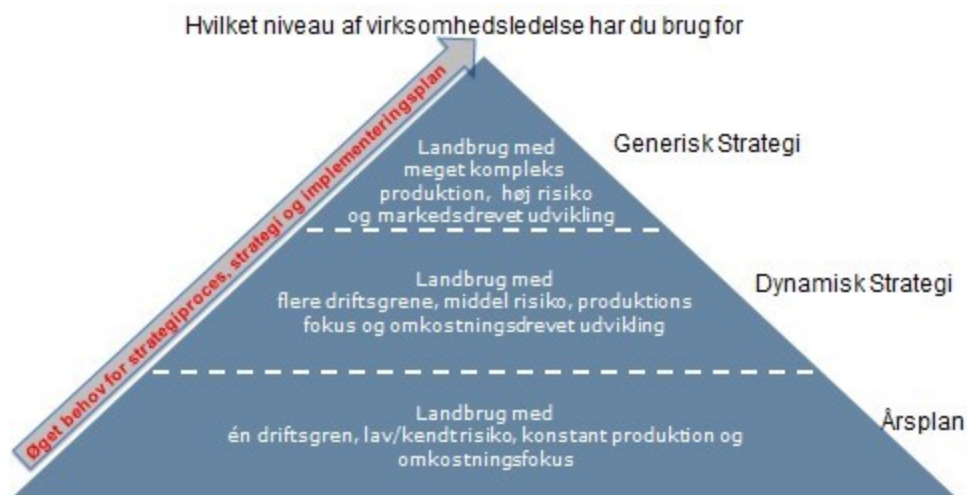
Når virksomheden befinder sig i en situation med lav kendt risiko, der er en konstant produktion samt en optimeringsfokus kan den strategiske efterspørgsel være lav. I disse tilfælde kan udarbejdelse af en årsplan for virksomhedens strategiske målopnåelse være det grundlag som giver størst værdi for indsatsen. Opmærksomhedspunktet skal dog være på om situationen ændre sig samt om situationen er korrekt analyseret f.eks. med lav kendt risiko.

2. STRATEGISK STYRING – DYNAMISK STRATEGI

Når virksomheden befinder sig i en situation med flere driftsgrene samt en middel risiko kan strategibehovet stige. Med dynamisk Strategi kan landmanden for en mindre investering få et overblik over den strategiske situation og hvad der skal til for at opnå strategiske og taktiske mål. Analysearbejdet er dog begrænset og strategien baseret meget på den kendte viden der er ved ejeren og den pågældende konsulent der udarbejder strategien. Dynamisk Strategi har sin styrke i det mindre omfang samt det store ejerskab den giver ejeren til at opnå de næste strategiske mål.

3. STRATEGISK STYRING – GENERISK STRATEGI

Når virksomheden befinder sig med et komplekst produkt, i et marked med høj risiko eller i en strategisk situation med en væsentlig markedsdrevet udvikling, er der et stort behov for en faglig dygtig strategisk leder af virksomheden. Det kan opnås på flere måder og grundlaget for en kontinuerlig indsats er en gennemarbejdet strategisk bevidsthed som kan skabes og udbygges af en grundig strategiafdækning.



I den nyudviklede værktøjskasse findes der en række nye og kendte værktøjer, som man i det individuelle forløb med valg af processer, analyser og værktøjer kan tage udgangspunkt i.

Nedenfor vil vi dog synliggøre nogle af de nye værktøjer, som er udviklet.

Kreditvurderingsværktøjet

Find ud af, hvordan bankerne vurderer din landmandskundes kredit.

Kreditvurderingsværktøjet viser de nøgletal, bankerne bruger, når de vurderer deres landmandskunder.

Oversigt over bedriftens strategiske nøgletal

Når strategiprocessen skal designes, skal det vurderes, om tidligere strategiske valg har haft den ønskede effekt. Vurderingen kunne f.eks. gå på, hvordan en større investering, hvor produktionsomfanget blev forøget for fem år siden, har påvirket de strategiske nøgletal som f.eks. afkastningsgrad mv. Så er tidligere investeringer kommet på bundlinjen.

9 STRATEGISKE EMNER TIL DEN STRATEGISKE LEDELSE

I 9 artikler med tilhørende strategikort gives et input til, hvordan I arbejder med forskellige strategiske emner. Artiklerne giver hver især et overblik over et vigtigt strategisk indsatsområde, hvor du kan hjælpe din landmandskunde med at optimere hans forretning ved at sætte ind med den rette strategiske ledelse. For hver artikel finder du også et strategikort, der hurtigt giver dig et overblik over de væsentligste spørgsmål, som du og din landmandskunde bør tage stilling til, når I arbejder med emnet.

Når landmanden som virksomhedsleder arbejder strategisk med sin landbrugsvirksomhed, baner han vejen for at skabe bedre økonomiske resultater, og ikke mindst større arbejdsglæde for både sig selv og sine medarbejdere. I en travl hverdag kan det måske glippe med at arbejde strategisk. Denne folder hjælper ham med at holde fokus på vigtige strategiske indsatsområder.

Emner	
Successfuld virksomhedsledelse kræver rapportering	Vær bevidst om dit valg af netværk og samarbejdspartnere
God rekruttering understøtter din strategi	Omverdensanalysen giver værdifuldt input til din strategiproces
Hvilke kompetencer har din virksomhed brug for?	Interessenterne er med til at kvalificere din strategi
Forretningsudvikling er en naturlig del af din strategiproces	Procesinnovation
Passer din virksomheds organisering og kompetencer til udviklingen?	

I 9 korte vejledninger med tilhørende strategikort inspireres landmanden til at arbejde med forskellige strategiske emner som forretningsudvikling, rapportering, organisering, kompetenceudvikling, rekruttering, netværk og samarbejdspartnere, interessentanalyse samt omverdenen. Vælg de emner ud, som er allermest relevante for din landmandskunde og hans virksomhed. Brug folder og strategikort som inspiration til landmandens selvudvikling eller som input til et strategiforløb sammen med din landmandskunde. Den tid, landmanden bruger på at udvikle sin landbrugsvirksomhed strategisk, er godt givet ud.

LANDMANDENS IMPLEMENTERINGSINDSAT

For at sikre en succesfuld implementering af din strategi skal du have konkretiseret de strategiske mål, som du fastholdt i strategien. Dine mål skal med andre ord udmøntes i handlingsplaner med konkrete aktiviteter. Samtidig bør du overveje, hvordan din daglige ledelse bedst muligt understøtter handlingsplanernes aktiviteter. Her kan værktøjet Kurs, Koordinering og Commitment samt motivation af medarbejderne med fordel tænkes ind. Sidste vigtige ingrediens i opskriften på den vellykkede implementeringsproces er opfølgning med virksomhedsrådgiveren efter mottoet: "Ingen resultater uden vedholdende opfølgning".

Læs også: "[Strategien skal ud at virke blandt dine medarbejdere](#)"

DESIGNE AF DET INDIVIDUELLE FORLØB MED VALG AF PROCESSER, ANALYSER OG VÆRKTØJER

Hver virksomhed og virksomhedsleder er forskellig og en individuel design af strategiprocessen er af stor betydning for udbyttet. Brug denne artikel til at vurdere hvilke områder der skal prioriteres til og fra i nedenstående figur.

