

Mikilvægi stefnumótunar fyrir sjávarútvegsfyrirtæki

Kristján Vigfússon, aðjúkt

Sjávarútvegsráðstefnan nóvember 2018

Er stefnumótun mikilvæg fyrir sjávarútvegsfyrirtæki og eru hindarnir í veginum fyrir langtímastefnumótun?



Í HR frá 2006 – kennsla – rannsóknir – ráðgjöf og vinna með atvinnulífinu



Stefnumótun

Rekstur og sjálfbærni í sjávarútvegi

Samningatækni





Hvað er stefnumótun ?



Langtímahugsun er mikilvægur grunnur í allri stefnumótun.

Erum að reyna svara a.m.k tveimur grundvallarspurningum:

Hvernig eigum við að keppa á markaði og ná **samkeppnisforskoti**.

Hvernig **sköpum við sem mest verðmæti** fyrir okkar viðskiptavini og eigendur/hluthafa/samfélagið.

Flestir stjórnendur vinna með blöndu af **fyrirfram mótaðri stefnu og síðan stefnu sem verður til jafnóðum byggt á reynslu** m.a. vegna breytinga í innra og ytra umhverfi fyrirtækisins.

Þau fyrirtæki sem fara í gegnum stefnumótun og setja sér markmið ná betri árangri en þau sem gera það ekki



Fyrirtæki með **skýra framtíðarsýn, hlutverk og markmiðsetningu** borin saman við sambærileg fyrirtæki sem starfa á sama markaði en voru ekki með eins skýra sýn eða mjög takmarkaða sýn.

Kom í ljós að fyrirtækin með skýru framtíðarsýnina gerðu **15 sinnum betur en markaðurinn í verðmæti yfir 50 ár tímabil** en samanburðar fyrirtækin stóðu sig aðeins um 2 sinnum betur en markaðurinn.

Build to last – Rannsókn (Collins, Porras, 1994)

Íslensku sjávarútvegsfyrirtækin

Viðtöl við stjórnendur í stærri sjávarútvegsfyrirtækjum.

Hluti af stærri rannsókn um stefnumótun fyrirtækja á Íslandi.

Nokkrar lykilspurningar:

Fer stefnumótun fram og með hvaða hætti?

Hvert er samkeppnisforskot fyrirtækisins?

Hverjir koma að stefnumótuninni?

Hverjar eru helstu hindranirnar – innri og ytri?

Hvað skiptir mestu máli varðandi árangur og að yfirstíga hindranir?



Fer stefnumótun fram í sjávroútsvegsfyrirtækjum?



Í öllum **fyrirtækjunum fer fram stefnumótun** en aðferðirnar við að búa stefnuna til eru aðeins breytilegar – **grunnreglan er sú að stefnan þróast og mótast yfir tíma** og er ekki fyrirfram greipt í stein byggt á formlegri stefnumótunarvinnu **heldur verður hún til jafnóðum byggt á innri og ytri aðstæðum** fyrirtækisins.

Ef **vel árar er reynt að grípa tækifæri sérstaklega til að vaxa** eða styrkja reksturinn með fjárfestingum og endurnýjun skipa, vinnslu og eða fjárfestingum á markaðs- og söluhlið.

Þrátt fyrir að **stefnan sé ekki oft skipulögð fyrirfram eða mjög langt fram í tímann** vita fyrirtækin hvar þau vilja staðsetja sig og hvernig þau skilgreina sig gagnvart samkeppni og viðskiptavinum.

Öll fyrirtækin segja að mjög erfitt sé að gera langtímaáætlanir og hugsa stefnuna til lengri tíma vegna sífelldrar óvissu í greininni gagnvart ytri þáttum - markmið eru yfirleitt ekki til lengri tíma en til ársins og mælingar á árangri eru fyrst og fremst fjárhagsmælikvarðar.

Nokkur fyrirtækjanna eru með **vel útfærða sjálfbærni og umhverfisstefnu** þar sem sett eru skýr markmið og þau mæld - **sú stefna virðist hafa orðið til, til hliðar við aðra stefnumótun.**

Ekkert af fyrirtækjunum sem ég hef rannsakað notar **utanaðkomandi ráðgjafa** við stefnumótun.

Samkeppnisforskot



Fyrstu niðurstöður benda til þess að fyrirtækin leggi áherslu á svipaða hluti þegar kemur að skilgreiningu á **samkeppnisforskoti**.

Afhendingaröryggi er algjört lykilatriði til að hægt sé að uppfylla þarfir viðskiptavina – og til þess að það sé mögulegt verða fyrirtækin að **hafa stjórn á allri virðiskeðjunni** - frá veiðum, vinnslu og til markaðs – og sölumála.

Þetta er einnig forsenda til að geta aukið virði vörunnar í hverju skrefi innan virðiskeðjunnar. Fyrirtækin eru komin mislangt - sum eru með alla virðiskeðjuna undir meðan önnur stefna að því. Sum eru orðin mjög þrouð hvað þetta varðar og eru sífellt að styrkja sig á sölu- og markaðsendanum.

Þetta er einnig lykilinn að því að geta gert langtímasamninga við viðskiptavinum.

Sum leggja mikla áherslu á **tæknilegt forskot** þegar kemur að veiðum og vinnslu. Gæðum, nýtingu og fjölbreyttari afurðum fyrir markaðinn.

Sum þeirra hafa verið að leggja áherslu á **að hækka menntunarstig** innanhúss til að geta tekist á við nýjar áskoranir.



Innleiðing stefnumótunar

Misjafnt er í fyrirtækjunum hve stór hópur kemur að þróun og mótun stefnunnar **allt frá einum einstakling í nokkuð stóran hóp stjórnenda** sem eru þá skilgreindir langt niður skipuritið.

Til eru dæmi um að **forstjórar innleiði breytingar sjálfir alla leið** byggt á mikilvægi breytinga.

Flestir nota sitt stjórnunarteymi til að innleiða breytingar sem leiða síðan niður skipulagið til vinnslustjóra og skipstjóra.

Breytilegt er hvernig skilaboðum um breytingar eða innleiðingu stefnu er komið á framfæri innanhúss – **alveg frá því að formlegir fundir séu haldnir í það að treyst er á að allt fréttist.**

Innri hindranir við mótun og innleiðingu stefnu



Þekking og menntun innanhúss er ekki alltaf nægileg.

Sum fyrirtækin hafa ekki **tamið sér formleg, skipulögð samskipti, vinnubrögð og samstarf innanhúss.**

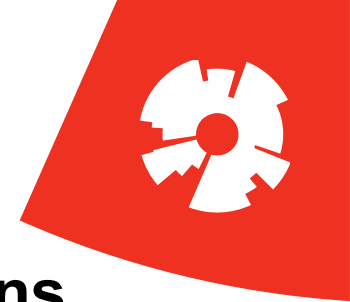
Samskiptaörðugleikar milli fólks.

Erfitt getur reynst að koma skilaboðum á framfæri og tryggja að þau séu síðan innleidd.

Tæknilega hliðin sem tengist innri kerfum og fjárfestingum þar að lútandi.

Að tengja innleiðingu breytinga við fjárhagsáætlun.

Ytri hindranir við mótun og innleiðingu stefnu



Sífelld óvissa um framtíð og varanleika fiskveiðistjórnunarkerfisins.

Óvissa um upphæð og forsendur veiðigjalda.

Sífelld neikvæð umræða um greinina og þá sem í henni starfa – tekur orku frá öðrum verkefnum.

Kerfi og stofnanir ríkisins fjandsamleg atvinnugreininni.

Ríkisvaldið hefur ekki nægilegt samráð við greinina þegar breytingar eru gerðar sem skapar óvissu og ófyrirsjáanleika.

Gengi gjaldmiðla, olíuverð, markaðurinn, fiskverð, úthlutun kvóta og veður.

Hvernig yfirstígum við hindarnir?



Það sé alveg **ljóst hvar ábyrgð** verkefna liggur.

Vera með starfsfólk með rétta reynslu og menntun **sem hentar í greinina**.

Vera með starfsfólk sem hefur mikla **samskiptagetu**.

Vera með starfsfólk sem getur unnið í **teymisvinnu og getur greint upplýsingar**.

Leadership - Walk the Talk – **held ég hafi ekki séð skýrari dæmi um það en hér þar sem forstjórar sýna skýrt fordæmi og innleiða stefnu og breytingar með starfsfólki alla leið.**

Virðing gagnvart starfsfólki svo mögulegt

sé að taka umræðuna og komast síðan að bestu niðurstöðu í þeim aðstæðum sem eru uppi.

Traust var líka nefnt sem mjög mikilvægt fyrirbæri sem gengur upp og niður skipulag fyrirtækisins.

Að ákvarðanir sem teknar eru **séu bakkaðar upp af öllu teyminu / fyrirtækinu**.

Skilaboð um stefnu og breytingar þurfa að vera skiljanleg, **skýr og eins einföld og hægt er**.

Ályktanir - samantekt



Afhendingaröryggi og stjórn á virðiskeðjunni eru lykilatriði uppá að geta sinnt þörfum viðskiptavina og gerð langtímasamninga.

Stefnumótun til **lengri tíma er erfið** fyrir sjávarútvegsfyrirtæki því þau þurfa að eiga við fleiri og margþættari hindranir en aðrar greinar. Stefnumótunin og markmiðssetning er því oftast til skemmri tíma.

Gríðarlega mikilvægt er **að skapa þannig umhverfi fyrir fyrirtækin** að þau geti horft og skipulagt sig til lengri tíma m.a. varðandi fjárfestingar, þróun virðiskeðjunnar og þróun mannauðs.

Þau hafa mörg hver **staðið sig ótrúlega vel miðað við mikla óvissu og ótryggar ytri aðstæður** m.a skapaðar af stjórnvöldum.

Aðrar greinar/fyrirtæki geta lært af aðferðum við stefnumótun í sjávarútvegi.

