

AP 3 FORRETNINGSSTRATEGIEN ER DA HÆNGT OP PÅ EN LEDELSESSTRATEGI, ELLER HVAD?

**Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne**



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Strukturudviklingen og større kompleksitet på den enkelte bedrift stiller øgede krav til landmandens ledelse. Han skal være skarp på forretningsstrategien og samtidig være bevidst om, hvordan han bedst understøtter strategien med sin ledelse.

Man kan nok vanskeligt forestille sig en bedrift med en plan om at udvide fra sohold til full-line, uden at landmanden har forholdt sig til ledelsesopgaven i den nye situation? Hvor forretningsstrategien er med til at konkretisere og sætte kursen for virksomheden, er ledelsesstrategien navigatøren, som guider virksomheden og dens medarbejdere frem mod succes. Forretningsstrategien og ledelsesstrategien er derfor lige vigtige for den enkelte virksomhed og afgørende for landmandens evne til at opnå succes.

På trods af at mange bedrifter arbejder med både en forretnings- og en ledelsesstrategi, er det dog langt fra alle, som lykkes med at udjævne kløften mellem strategi og implementering.

[SEGES' analyse af 14 ledelsesstrategier](#) viser netop, at kortlægning og afklaring af selve ledelsesopgaven er meget lidt repræsenteret i virksomhedernes strategi. Denne problematik kan dog imødekommes, hvis landmanden forholder sig til sin ledelsesstrategi, samtidig med at

han udarbejder forretningsstrategien sammen med sin rådgiver.

SEKS PEJLEMÆRKER FOR DEN GODE LEDELSESSTRATEGI

Når processen for landmandens ledelsesstrategi skal kortlægges, må blikket rettes mod, hvordan han bedriver ledelse i dag, og hvad hans aktuelle situation er, for at nå frem til, hvad hans ledelsesstrategi bør tage højde for, og hvad den bør rumme.

Som denne artikel peger på, er der en række centrale områder, som landmænd og rådgivere må forholde sig til, for at komme så sikkert som muligt i mål med bedriftens strategiske ledelse. Formålet med artiklen er først og fremmest at inspirere landmandens rådgivere til at tage fat i den strategiske ledelse på bedriften på en måde, som bygger på forretningsstrategien, og som samtidig tager udgangspunkt i virksomhedens kerneværdier.

Der findes naturligvis ikke én rigtig opskrift på den ideelle ledelsesstrategi, men hvis landmanden sammen med rådgiveren ser sin ledelsesstrategi ud fra nedenstående seks pejlemærker, er han godt på vej mod en mere konsistent ledelsesstrategi. 

De seks områder er, at:

1. Identificere de indsatsområder og strategiske mål, som er essentielle, for at virksomheden lykkes
2. Skabe en virksomhedskultur, som medarbejderne kan arbejde under
3. Sikre kompetencer og den rigtige rekruttering
4. Udvikle en organisationsstruktur, som bedst muligt understøtter eksekveringen af forretningsstrategien
5. Afklare og sikre sammenhæng mellem det forretningsmæssige vækstpotentiale og ejerens motivation og lyst til at lede organisationen i en ny situation
6. Være klar på, at kortlægning af ledelsesstrategien er en individuel opgave for den enkelte virksomhed

Afslutningsvis i afsnit 6 er der en sammenligning af to virksomheder. Kortlægningen af de to ejeres ledelsesstrategi er baseret på interviews, og viser, hvordan virksomheder kan ledes ud fra forskellige positioner. Sammenligningen peger dermed også på, hvor vigtig en individuel kortlægning af ledelsesstrategien i den enkelte virksomhed og hos den enkelte ejer er.

1. HVILKE STRATEGISKE MÅL ER MEST ESSENTIELLE FOR VIRKSOMHEDEN?

Virksomhedens målsætninger er påvirket af omgivelsernes forventninger, virksomhedens produktion og økonomi samt succesfaktorer og fremtidsudsigter, og de er vigtige at evaluere løbende, da de udvikler og forandrer sig, samtidig med at de bliver realiseret.

Ledelsen af virksomheden må være vedholdende i forhold til den valgte retning, men også være forandringsparat og klar til at tilpasse sin ledelse og strategi til den aktuelle situation. Det kræver fokus, datagrundlag og åben dialog mellem bedriftens interessenter og nøglemedarbejdere. Samtidig skal ledelsen være enig og bakke hinanden op i måden, hvorpå de eksekverer strategien og videreformidler den til de øvrige ansatte.

Læs mere

Få [inspiration og værktøjer](#) til, hvordan du sammen med landmanden fastlægger den bedste strategi for hans virksomhed.

2. HVILKEN VIRKSOMHEDSKULTUR HAR VIRKSOMHEDEN?

Kulturen på bedriften har, ligesom virksomhedens strategiske mål, indflydelse på ledelses- og forretningsstrategien. Kulturen omfatter de individuelle og kollektive antagelser, meninger, praktikker og adfærdsmønstre, som hersker blandt ledere og medarbejdere i virksomheden. Derudover har kulturen betydning for den måde, hvorpå ledere og medarbejdere træffer beslutninger, kommunikerer og interagerer med hinanden. Kulturen har også betydning for, hvordan leder og medarbejdere når til enighed og navigerer virksomheden frem mod de strategiske mål.

Læs mere

Med værktøjet [Kurs, Koordinering og Commitment](#) kan landmanden skabe målbare resultater med sin ledelse. Værktøjet giver rådgiver og landmand en metode til at vælge de ledelsesopgaver ud, som landmanden i særlig grad skal have fokus på for at sikre, at han bakker sine medarbejdere op på den bedst mulige måde, så virksomheden når sine strategiske mål og skaber de ønskede resultater.

3. HAR VIRKSOMHEDEN DE RETTE KOMPETENCER OG REKRUTTERING?

Det er også vigtigt, at landmanden forholder sig til kompetenceudvikling og rekruttering for at skabe en bæredygtig virksomhed med kompetente medarbejdere. Ledelsesstrategien skal derfor lægge vægt på rekruttering og kompetenceudvikling af ejer, ledere og medarbejdere.

Kompetenceudvikling kan blandt andet involvere erfa-grupper, netværk på tværs af ledere og medarbejdere samt kompetencemodeller som for eksempel lean-tavlemøder eller belønning, anerkendelse og udviklingsdialoger.

Læs mere

Med værktøjerne [GROW](#) og [Medarbejderafklaring](#) kan rådgiveren hjælpe landmanden med at kommunikere med de ansatte, så de udvikler sig til virksomhedens bedste. Værktøjet GROW handler om, hvordan landmanden fører en god dialog med medarbejderne, mens værktøjet Medarbejderafklaring understøtter ham i at udpege de vigtige emner, som medarbejderne løbende har brug for at vende med ham.

4. UNDERSTØTTER VIRKSOMHEDENS ORGANISATION FORRETNINGSSTRATEGIEN?

Landmanden bør også forholde sig til sin virksomheds organisation, og hvordan systemer, processer og arbejdsrutiner i virksomheden hænger sammen. Alle disse elementer har indflydelse på, om landmanden kan gennemføre de beslutninger, som understøtter forretningsstrategien.

Har virksomheden for eksempel en løs struktur, er der muligvis en agil og fleksibel tilgang til opgaver, ledelse og afrapporteringer. Ofte er det den, der ved bedst, der har ledelsen og en høj grad af indflydelse på beslutningerne.

En mere bureaukratisk virksomhed har derimod en mere fast struktur og flere faste procedurer og retningslinjer. Her afrapporteres der som regel direkte efter planer. Opgaver flyder nedad, og informationer flyder opad.

Læs mere

Værktøjet [Diagnosemodellen](#) udfordrer landmanden til at se på sin virksomhed ude- og oppefra og giver ham vigtige informationer om, hvordan virksomheden er skruet sammen organisatorisk. Ved hjælp af værktøjet kan rådgiveren hjælpe landmanden til at forstå og forudsige samspillet mellem teknologi, struktur, kultur, målesystemer, ledelse og HR samt strategi.

5. SKAB AFKLARING OG SAMMENHÆNG MELLEM VÆKSTPOTENTIALER OG EJERS MOTIVATION

Forretningsstrategien og landmandens ønsker, potentialer og motivation for vækst kan være meget forskellige. Landmændenes virksomheder har forskellige økonomiske vækstpotentialer, og landmændene selv har lige så forskellige ønsker og motivation for de ledelsesopgaver, der er forbundet med vækstpotentialerne. Når virksomhedens ledelsesstrategi kortlægges, må afklaringsprocessen derfor rettes både mod forretningspotentialer og mod ejerens motivation for udvikling.

Undersøgelse af SMV'er

En nyere undersøgelse af små og mellemstore virksomheder i forskellige brancher bakker op om, at begge dele er lige vigtige.^[ii] Selv om undersøgelsen er foretaget i andre brancher, kan den også give inspiration til kortlægning af den strategiske ledelse i landbrugsvirksomheder. Udgangspunktet er, at ændringer i forretningen smitter af og har konsekvenser for den ledelse, der skal praktiseres. Med vækst følger derfor nye og anderledes ledelsesopgaver. Motivationen til at kortlægge og tage fat i de nye opgaver skal være til stede, for at bedriften kan realisere sit potentiale bedst muligt.

Undersøgelsen beskriver, hvordan man ofte udelukkende har brugt virksomheders performance og succes til at afgøre, om de havde potentialer for vækst, og det på trods af at mange små virksomheder, som havde potentialer, ikke var interesserede i at vokse. Flere af de små

virksomheder frygtede risikoen for, at væksten ville gå ud over livsstil og andre personlige forhold såsom familie, venner og hobbyer. Flere landmænd har i tidligere interview, fortægt af SEGES, givet udtryk for, at de undlader at tage vigtige initiativer for deres virksomhed, netop fordi de ser en risiko for, at nøglemedarbejdere forlader dem, at arbejdsklimaet forringes, eller at den gode stemning på arbejdspladsen kommer til at lide.

Undersøgelsen beskriver, at vækstpotentialet i dag i langt højere grad bør vurderes i forhold til den individuelle ejers egen opfattelse af succes, og om han er motiveret og parat til at udvide sin virksomhed.

Undersøgelsens model

Undersøgelsen anvender en af de mest anvendte modeller, som bruges til at måle virksomheders vækstpotentiale. Det drejer sig om en typologimodel, der grupperer virksomhedsledere i fire forskellige ejertyper: "Tilhænger", "Den reagerende", "Forsvareren" og "Analytiker". Ud fra disse fire forskellige typer virksomhedsledere fokuserer undersøgelsen på ejerens reaktion og motivation i forhold til markedet og på intensiteten af hans strategiske formål og ledelse.

Undersøgelsen handler som nævnt om små og mellemstore virksomheder i forskellige brancher. Mange landbrugsvirksomheder kan formentlig placeres i en af de fire grupper. Rådgiveren kan således bruge typologimodellen til at inspirere landmanden til at finde ud af, hvordan han skal reagere på de eventuelle vækstmuligheder, som markedet giver mulighed for, og hvordan landmandens strategiske ledelse af virksomheden skal kortlægges, beskrives og gennemføres.

De fire ejertyper, som undersøgelsen refererer til, er beskrevet nedenfor.

Tilhænger

Ifølge undersøgelsen kan virksomhedsejeren karakteriseres som tilhænger af virksomhedsvækst, når han er innovativ, mulighedsorienteret og åben for forandringer. Hvis ejeren har en høj motivation, er meget udviklingsparat og samtidig opfatter sig selv som succesfuld, er han også tilhænger af og fortæler for, at virksomheden skal vokse. Denne type virksomhedsejer afsøger også nye markeder og vækstmuligheder for virksomheden og vil gerne afprøve nye tiltag og tage chancer. Virksomhedsejere i denne gruppe skal planlægge den strategiske ledelse i forhold til deres vækstambitioner.

Den reagerende

Har ejer derimod opfattelsen af, at han har en succesfuld virksomhed, men mangler motivation til at udvide bedriften, på trods af at virksomheden har et stort potentiale for vækst, anses han for at være en livsstilsentreprenør, som ønsker at vedligeholde virksomheden, som den er. Denne ejer vil gerne tage hensyn til livsstil og familieliv, og hvad der ellers har betydning for ham uden for virksomheden. De ejere, som har denne holdning, skal ofte planlægge den strategiske ledelse ud fra deres eksisterende tilgang til virksomhedens udvikling.

Ifølge undersøgelsen har denne type virksomhedsejere typisk ikke nogen fastlagt strategi og reagerer derfor sporadisk på forandringer i markedet. Det medfører, at ejeren kun planlægger for kortere perioder, så han bedre kan tilpasse sig de mange forandringer, som måtte påvirke hans virksomhed. Denne tilgang kan dog blive en hæmsko for virksomheden, fordi virksomhedsejeren risikerer at handle på forandringer og situationer, som ikke nødvendigvis påvirker hans virksomhed positivt.

Forsvareren

Den tredje type ejere vil forsvare sin position og forsøge at beskytte den eksisterende produktion. Han er ikke risikoorienteret og er en typisk repræsentant for en jævn bulkproduktion, fordi han netop foretrækker at undgå unødvendige risici.

Denne type virksomhedsejer betragter ikke sin virksomhed som særligt succesfuld og ønsker ikke vækst. Han vil derfor forsøge at holde en stabil produktion og på bedste vis vedligeholde den eksisterende produktion, produktionsapparat m.m. Spørgsmålet er, om denne type virksomhed kan overleve på sigt i en tid, hvor landbrugsvirksomheder må udvikle og øge deres volumen for at overleve. Den strategiske ledelse bør her omhandle risikoen for, at virksomheden over tid vil blive udfordret på sin eksistens.

Analytikeren

Sidste og fjerde type ejere, som undersøgelsen identificerer som den analyserende, arbejder godt i både stabile og dynamiske felter og markeder. Denne ejer er påvirket af, at han ikke ønsker vækst, men dog godt kunne opnå det, hvis han havde motivationen til det. Ejeren befinder sig derfor i en usikker bane, og hvis hans virksomhed skal vokse, kræver det ofte et kærligt skub og en opfordring til at udvide. Den strategiske ledelse bør her fokusere på ejerens afklaring, og hvordan han kan målrette sin ledelse til både at rumme egen motivation og en fokuseret retning for virksomheden.

Hver af de fire typer kalder på forskellige overvejelser, når den overordnede ledelse af virksomheden skal planlægges. Først og fremmest er det selvfølgelig vigtigt at afklare, hvor attraktiv den enkelte udviklingsvej er. Dernæst er det for hver af de fire udviklingsveje vigtigt at afklare, hvilken type medarbejdere der er brug for, og hvilke færdigheder, prioriteringer, værdier og kultur, der skal være bærende, for at virksomheden kan lykkes med sine strategiske bestræbelser.

Læs mere

Værktøjet [Virksomhedens livscyklus](#) giver sammen med typologimodellen rådgiveren mulighed for at hjælpe landmanden med at udpege hans virksomheds nu-situation, og sætte fingeren på, om organisationen passer til den retning, landmanden ser for sin virksomhed.

6. KORTLÆGNING AF LEDELSESSTRATEGIEN ER INDIVIDUEL

FOR DEN ENKELTE EJER

Ud over de allerede beskrevne fem områder, som kan pejle landmanden i retning af en mere konsistent ledelsesstrategi, må rådgiver og landmand også være opmærksomme på, at kortlægning og design af ledelsesstrategien er en individuel proces og derfor bør udarbejdes ud fra den enkelte landbrugsvirksomheds aktuelle situation og ønsker om udvikling af forretningen.

Nedenfor følger en sammenligning på seks parametre af to vidt forskellige tilgange til den overordnede ledelse af landbrugsvirksomheder. Sammenligningen er baseret på interviews af to virksomhedsejere.

Virksomhed A er kendetegnet ved at have en flad struktur med en høj grad af medarbejderinvolvering. Medarbejderne tager del i vigtige, overordnede opgaver på bedriften. De har lang erfaring og solide kompetencer indenfor deres områder. Der er en flad struktur, og ejer lægger vægt på, at virksomheden skal kunne køre af sig selv i perioder, sådan at han kan være fri til andre opgaver udenfor virksomheden. Ledelsen på virksomhed A er præget af en involverende ledelse.

På virksomhed B er de ansatte kompetente til deres afgrænsede fagområder. Ledelsen er præget af top down-styring. Ejer planlægger opgaverne og instruerer medarbejderne, som herefter udfører opgaverne. Ejer er lydhør overfor forbedringsforslag, men tager selv den sidste beslutning. Ledelsen på virksomhed B er præget af en instruerende ledelse.

Begge ejere fortæller i interviewene, at deres ledelsestiltag bevæger forretningen i den rigtige retning, og at de påskønner og belønner resultater. De beretter også begge om høj trivsel blandt medarbejderne. Begge virksomheders resultater ligger blandt den bedste tredjedel.

SPØRGSMÅL	Virksomhed A	Virksomhed B
Hvordan reagerer ejer i kritiske situationer?	Ejer involverer medarbejderne, især en dygtig markmand bliver der lyttet til. Der er en problemstilling omkring specialafgrøder på et jordstykke, hvor en ligeværdig dialog mellem ejer og medarbejder resulterer i, at medarbejderens forslag bliver besluttet.	Ejer tager over og træffer de nødvendige beslutninger. Han har planer og opgaver i hovedet, og deler ud til medarbejderne, så de løbende har opgaver.
Hvad er ejer opmærksom på?	Ejer er opmærksom på udvikling og nye måder at gøre tingene på. Der er en flad struktur, og der tages en dialog om problemer, og	Ejer har fokus på effektivitet, tempo, og at der bliver arbejdet i arbejdstiden. Der er

	hvordan de kan løses: "Vi tager en snak i foderrummet om, hvordan det går". Ejer er opmærksom på at fastholde dygtige medarbejdere, der kan tage ting af sig selv, og har fokus på, at der er opgaver nok til dem også i de stille perioder.	opmærksomhed på at få tingene gjort: "Eller også siger jeg, nu skal vi have det gjort. Tror også, de tænker, at jeg siger mange ting og nok også for hurtigt."
Hvordan og hvem ansætter ejer?	De ansatte har lang anciennitet, og driftsleder er ansat på kompetencer og viden. Han er dygtig og kan bidrage, når beslutningerne skal tages. Ejer vil gerne have, at driften kan køre selvstændigt, og at han kan passe sine aktiviteter uden for virksomheden.	Ejer ansætter folk, som han ved kan klare driften. Han har dagsplaner og ugeplaner i hovedet og uddelegerer konkrete opgaver til medarbejderne. De kan tage opgaver af sig selv, men er afhængige af, at ejer fordeler og går forrest. Medarbejderne er udenlandske med en del anciennitet.
Hvordan belønner ejer?	Ejer belønner fællesskabet. Der er bonus efter høst, som fordeles mellem alle, fordi de alle på en eller anden måde har taget del i at skabe resultaterne. Der er ikke specielt detaljerede kpi'ere, der regner resultat til bonus. Der er desuden et solidt morgenbord hver dag i hyggelige omgivelser og en opmærksomhed på medarbejdertrivsel. Medarbejderne bliver tilbudt kurser og messedeltagelse.	Ejer belønner mål og resultater. Når en bestemt mængde er produceret, udløser det en bonus. "Jeg tror, vi har en effektiv bedrift, at vi er effektive. Vi får lavet mange ting, ikke fordi det skal gå stærkt, men med omtanke – de skal jo også tænke. Hvis du går et sted hen, tager du lige kosten med, så du ikke skal til at hente den." Orienterer også medarbejderne om udvikling i økonomien, og hvad ting koster.
Hvad bruger ejer	Ejer lægger vægt på nye	Ejer går op i nøgletal og

ressourcer på?	teknologier og læring og på at lytte til medarbejderens forslag, og hvad de mener, der er brug for af indsatser: "Vi bruger meget tid på at gøre tingene bedre og undersøger årsager til fejl og problemer, og lederstilen skal gøre, at vi kan gøre tingene bedre."	produktion: "Sparer og udnytter det, vi har. Og regner på, hvordan sammenhæng mellem ydelse og foder ser ud. Der skal være sammenhæng mellem indtjening, og hvor meget mælk og grovfoder, der bliver brugt, og det skal der også, når det overvejes at udvide produktionen med flere køer."
Hvordan er ejer som rollemodel?	Ejer kommer selv med nye ideer og input og samler ideer op fra omgivelserne. "Deltager i bestyrelses- og for- eningsarbejde. Det er givende for familie og arbejdsplads at komme hjem med noget nyt, og bedriften går ikke ned, fordi jeg ikke er der i en periode." "Medarbejderne deltager i erfa- grupper – de har en god konsulent i deres erfa-gruppe. Der kommer klart ting fra deres netværksmøder, som er givende".	Ejer tænker meget i drift. Han tager del i produktionen, oplærer nye medarbejdere eller eksisterende til nye opgaver ved sidemandsoplæring. Sætter opgaver i gang, som ikke direkte er indtægtsdækkende, men fordi der skal se pænt og ordentligt ud i virksomheden, og fordi det kan udnytte stille timer.

Som det fremgår af sammenligningen, praktiserer de to ejere ledelse på forskellig vis. De har hver især forholdt sig til deres forretning og den opgave, der skal løses. Herudfra har de planlagt deres ledelse. De to eksempler viser, hvordan opgaven med at kortlægge og designe ledelsesstrategi i høj grad er en individuel proces.

VÆRKTØJSKASSE TIL LEDELSE

De ovennævnte værktøjer er alle en del af den samlede værktøjskasse til ledelse. De kan støtte rådgiveren i hans arbejde med landmanden, når landmanden skal foretage målrettede og bevidste valg i forbindelse med kortlægning og design af den strategiske ledelse af landbrugsvirksomheden.

Læs mere

Bliv inspireret af de andre værktøjer i [værktøjskassen til ledelse](#).

Noter

[i] David L. Dinwoodie, Laura Quinn og John B. McGuire (2014): *Bridging the Strategy/Performance Gap*. Center for Creative Leadership.

[ii] Paul Weber Louis Andre Geneste og Julia Connell (2015): "Small Business Growth: Strategic Goals and Owner Preparedness". I: *Journal of Business Strategy*, vol. 36, Issue 3, pp. 30-36.
