

Strategi handler kort sagt om personlig afklaring. Om at finde vejen for din virksomhed. Og om at finde ud af, hvilken udvikling du ser som den rigtige for din virksomhed. Og der er masser af grunde til, at det kan betale sig at arbejde målrettet med sin strategi. Foto: Colourbox

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



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

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



af KARINA BJØRN, marketing og fagkommunikation, Seges

# Strategien ned fra hylden

En god strategi klæder dig på til at blive en dygtigere virksomhedsleder. Du bliver skarpere på, hvilke fokusområder, du skal lykkes med, og hvilke kompetencer, du skal motivere dine medarbejdere til at udvikle.

Strategi i landbruget er ikke længere noget, der hører de største bedrifter eller de mest talglade virksomhedsejere til. Flere og flere landmænd arbejder professionelt med strategi som naturlig del af arbejdet med at udvikle og optimere bedriften. Ikke mindst den unge generation er flittige med strategitanker.

- De unge lærer om strategi på landbrugsskolerne og arbejder seriøst med det, når de senere etablerer sig, og udvikler sig på den måde til dygtige virksomhedsledere, fortæller William Schaar Andersen, der er specialkonsulent i erhvervsøkonomi og strategiekspert i Seges.

Og selv om arbejdet med strategi i landbruget ikke er nyt, så

har fokus ændret sig over tid. Hos Seges er det et mantra, at de fine papirer og flotte ord ikke står alene og samler støv på hylden.

- Vi har udviklet en række nye værktøjer og testet dem ved 10 landmænd i løbet af de seneste måneder. Det har givet os et rigtig godt bud på, hvad en god strategiproces indeholder, og vi har knækket koden for at få strategien ned fra hylden og ud i virkeligheden, siger William Schaar Andersen.

## Du bliver en bedre virksomhedsleder

Strategi handler kort sagt om personlig afklaring. Om at finde vejen for din virksomhed. Og om at finde ud af, hvilken udvikling du ser

som den rigtige for din virksomhed. Og der er masser af grunde til, at det kan betale sig at arbejde målrettet med sin strategi.

- Strategien giver dig en klar sammenhæng mellem din daglige ledelse og de langsigtede mål for virksomheden. Med andre ord kan du trække virksomhedsleder-kasketten godt ned over hovedet, når du allerede har fastlagt de strategiske mål, hvilke værdier, der ikke er til diskussion, hvilke kompetencer din virksomhed har brug for, og hvad gennemførelsen af din strategi afhænger af. På den måde kan du også bedre motivere dine medarbejdere og hjælpe dem med at opnå gode produktionsresultater, lyder det fra William Schaar Andersen.

## Økonomi og kompetencer

Derudover handler strategiarbejdet også om at sikre, at udviklingen af din virksomhed er holdbar rent økonomisk, og at ikke bare du selv, men også dine medarbejdere har de rette kompetencer til at understøtte målene i strategien. Derfor er rekruttering og ledelse af medarbejderne vigtige indsatsområder for dig som virksomhedsleder.

Og så er der selve strategisporet - og de mange spørgsmål, du skal stille dig selv. Skal du optimere bedriften, køre en nedslidnings- og afviklingsstrategi eller vækste ved at producere flere bulkvarer? Eller bør du snarere overveje at forretningsudvikle og eksempelvis komme i gang med at producere specialprodukter, som du kan afsætte direkte til forbrugerne gennem et unikt samarbejde med udvalgte samarbejdspartnere?

- Det handler om at tænke det hele igennem og måske også være åben for nye muligheder eller skæve idéer. Lad dig gerne udfordre og inspirere, og lad tankerne flyve, inden du sætter dig fast på, hvilken retning, der er den rigtige for dig, lyder det fra William Schaar Andersen.

## Strategi, der virker

Men hvad gør man så, for at skabe en strategi, der bliver mere end bare hyldefyld? Og for at skabe en dynamisk plan for virksomhedens udvikling?

Kunne man tale om en fast strategiopskrift, ville første ingrediens i rækken være en interview- og analysefase. Her interviewer strategikonsulentent både ejeren selv og en række interessenter som eksempelvis ægtefællen, nøglemedarbejdere, en bankrådgiver, en økonomirådgiver eller måske en kollega fra erfagruppen for at få deres syn på virksomhedens top tre potentialer og udfordringer.

- Deres input til, hvor din virksomhed klarer sig godt og mindre godt, giver masser af brændstof til at få hul på den erkendelsesproces, ejeren skal igennem i løbet af strategiarbejde, mener strategieksperten.

## Visionen fastlægges

Næste skridt på vejen mod den færdige strategi er at få den langsigtede retning for virksomheden på plads. Her er det vigtigt, at både ejer og ægtefælle forholder sig til, hvad visionen for virksomheden er. Derfor vil strategikonsulentent udfordre på, hvad der står højest på prioriteringslisten: Er det en god bundlinje eller en høj toplinje? Er det udbytte, der giver energi? Er det mere tid til familie og fritid? Eller noget helt femte?

- Er der forskellige prioriteringer, giver det et godt udgangspunkt for en diskussion af, hvilken retning begge parter ser som

den rigtige for virksomheden. Ud over at udstikke retningen definerer visionen også rammerne for udviklingen af bedriften, forklarer William Schaar Andersen.

## De strategiske mål udpeges

Er du daglig leder, er du håndværkeren, og i den rolle kender du indholdet af dit job. Men ved du også, hvad jobbet indeholder, når du tager virksomhedsleder-kasketten på? Medmindre du kender jobbeskrivelsen, kan du ikke arbejde som virksomhedsleder.

Derfor er næste skridt de strategiske mål - eller din jobbeskrivelse som virksomhedsleder. Og du skal i gang med at udpege de strategiske mål, du ønsker at nå inden for de næste tre år.

Her hjælper visionen dig med at identificere de strategisk vigtige mål og at prioritere, hvornår de enkelte mål skal være nået, mens strategien holder dit fokus på de kampe, du skal vinde, i løbet af strategiperioden. Strategien giver dig dermed mulighed for at sætte tid af til ledelse i hverdagen.

## Der skal handling til

Når de strategiske mål er udpeget, skal de omsættes til handlingsplaner med konkrete opgaver. For hver opgave udpeges der en ansvarlig person og en dato for, hvornår opgaven skal være løst.

Når strategiprocesen er afsluttet, er de højtflyvende tanker, som enhver strategiproces starter med, blevet til konkrete opgaver og mål.

- Det er ikke nok, at du har været igennem en strategiproces og er afklaret om, hvilke opgaver, I skal løse på en anden måde, end I plejer. Dine medarbejdere skal også trække billet til strategibusen, og der skal være plads til dialog. De skal forstå ændringerne og målene - og forstå, hvilken effekt ændringerne kan have. Det skaber motivation, udvikling og trivsel blandt medarbejderne, forklarer William Schaar Andersen.

I den sammenhæng anbefaler han KKC Kurs, Koordinering og Commitment. Her handler det om, at medarbejderne skal se den nye retning. Vær konkret - hvad er opgaven for hver af dine medarbejdere? Og hvad er de konkrete mål? Lav det eventuelt til en konkurrence og brug din økonomistyring til at følge op på tallene med de medarbejdere, der finder motivation i det.

Herefter skal koordineringen på plads. Hvem har hvilke opgaver, og hvordan samarbejder vi bedst? Sidst skal der skabes commitment i forhold til de nye opgaver, og du skal kigge på medarbejdernes motivation til opgaverne. Hvordan kan den øges? Og hvordan højner vi tilliden til øget samarbejde?

## Opfølgning, opfølgning og opfølgning

Når du arbejder med strategi, skal du også tage højde for, at der af og til er en virkelighed, der kan finde på at stille sig i vejen, og måske går ikke alt som planlagt.

- De barrierer, der stiller sig i vejen for dine strategiske mål, skal du håndtere løbende. Derfor skal du i sidste trin af strategiprocesen forholde dig til, hvem der skal følge op på, at opgaverne løses, hvordan der skal følges op, og hvor ofte. Ellers er der risiko for, at de aktiviteter og nye vaner, som skal skabe bundlinjeeffekt i din virksomhed, ikke bundfælder sig og bliver en del af virksomhedskulturen, siger William Schaar Andersen.