



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Strategisk ledelse gennem bestyrelsen

ERFA gruppe besøg på VFL,
torsdag d. 13. november 2014

Centrovic

Søren Svendgaard

[SSV@vfl.dk](mailto:ssv@vfl.dk)



Specialiseringstankegang

smågrise

slagtesvin

R&D

Grovvare
a.m.b.a.

Landmand
(primær
producent)

Slagteri og
mejeri
a.m.b.a.

Salg og
markeds-
føring

Fortid

Mange **homogene** ejere samlet om en vision

Fælles værdiskabelse i værdikæden ved;

- + Udvikle nye eksportmarkeder
- + Effektivitetsstigning større en konkurrenternes
- + Størrelsesøkonomi i forædlingsindustrien

Nu

Få **uhomogene** ejere med individuelle interesser

Kan værdiskabelse fortsætte?

- Er alle højprismarkeder ikke erobret eller?
- Produktivitetsstigningen stagnerer...
- Sværere at høste mere størrelsesøkonomi...?

Hvem skal kapitalisere værdien af andelsselskaberne og hvilken betydning vil det få for branchen som helhed?

Størrelsesøkonomiens optimum flytter sig over tid sammen med de teknologiske fremskridt Men det kræver ledelsesevner at udnytte dem...

Størrelse
og teknologi

3 kurver om størrelsesøkonomi;

- Sort – de teoretisk mulige
- Grøn springvis – vores ressourcer
- Blå – evne til at udnytte ressourcer

Evnen til at strategisk at udnytte de **markeds**mæssig, og **teknologiske** rammer etc.

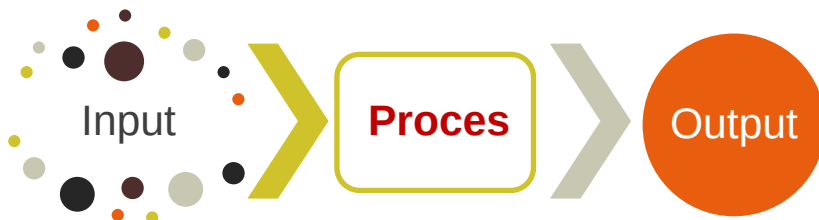
Et spørgsmål om strategisk ledelse

Tid

Forskellen på produktivitet og effektivitet

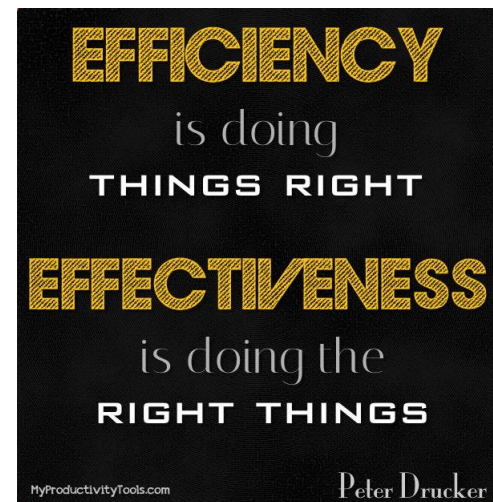
Totalfaktor produktivitet – blå kurve

- Hvor meget værditilvækst der kommer ud af en sammenvejet ressourceindsats
- Output målt i forhold til processens input
- Produktiviteten øges ved fx. **arbejdsdeling, mekanisering og rationalisering**, der har det fælles, at det formindsker forbruget af input pr. produceret output.
- Teknisk størrelsesøkonomi

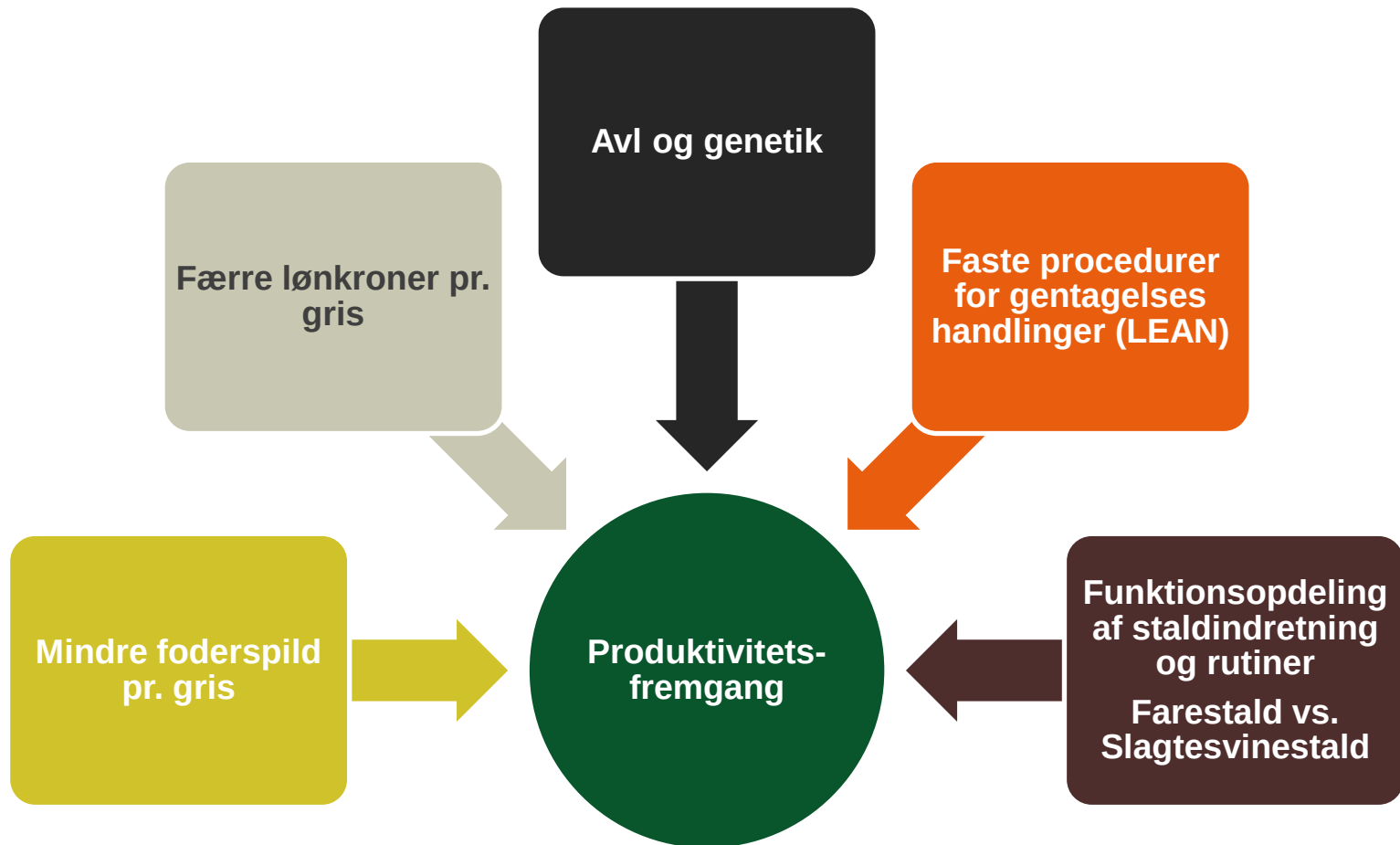


Effektivitet – grøn springvis kurve

- At træffe **de rigtige strategiske beslutninger** på det rette tidspunkt
- At kunne **lede udviklingen** og **implementere teknologi** smertefrit
- At investere i det rigtigt produktionsanlæg, det rigtige marked og tilføre de rette ressourcer.



Produktivitet skabes fortrinsvist igennem hverdagsledelse/ management



Effektivitet er bestyrelsens strategiske ledelsesansvar...

- Er butikken **organiseret** rigtigt og mest effektivt?
- Hvilke **strategiske scenarier** ser vi som realistiske udviklingsveje for os?
- - og har vi erkendt alle muligheder eller har vi blinde vinkler?
- Kender vi virksomhedens ressourcer og dermed virksomhedens **fulde potentiale**?
- Hvilke **risici** kan vi erkende og hvordan kan vi enten reducere sandsynligheden eller konsekvens?

Bestyrelsens seks opgaver



Fra drift til strategisk udvikling

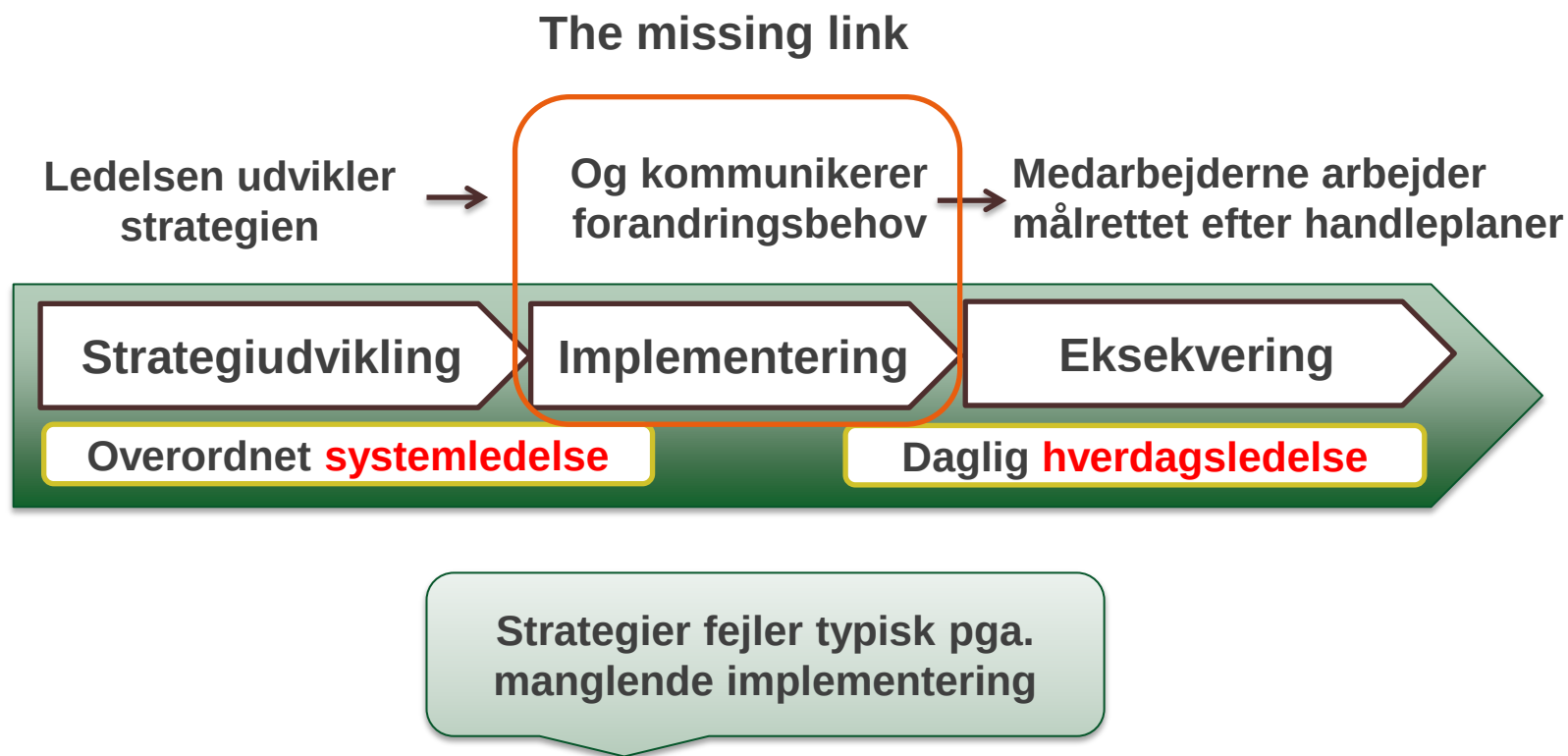
	Driftsmæssige spørgsmål	Taktiske spørgsmål	Strategiske spørgsmål
Fokus på fremtiden			
Fokus på nutiden			
Fokus på fortiden			

Strategi
Risikoledelse
Generationsskifte og partnerskaber



Enkeltsager
Aktuelle driftsudfordringer
Personsager

Strategiimplementering i mindre produktionsvirksomheder



Forskellen mellem hverdagsledelse og systemledelse

Ejerlederens hverdagsledelse

1. Implicit 'køkkenbordsledelse' tavst indlejret i hverdagen
 2. Fokus på det korte og nærværende
 3. Faglighed som succeskriterie:
 - Udføres i korte tidsintervaller
 - Sparring på praktiske implementering
 - Høj grad af uforudsigelig' helhed
 4. Hverdagslederens succeskriterie:
 - Lede og fordele daglige opgaver
 - Evnen til at motivere og holde fokus
 - Sikre bemanding, drift og kvalitet
- Improviseret ledelse, der på den korte bane løser problemer som de opstår

Bestyrelsens system ledelse

1. Eksplicit ledelse, udøvet i form af nedskrevne strategier og rapporter
 2. Fokus på det langsigtede og komplekse
- Bestyrelsens succeskriterie;
At bygge bro imellem de to ledelsesformer
- Bestyrelsens succeskriterie;
- Skabe langsigtede resultater
 - Evne til at udtænke den rigtige retning
 - Helhedsfokus, der vækster bundlinjen
- Planlagt ledelse, der - fri for paradokser - udstikker den langsigtede retning

Bestyrelsesformanden som teamchef- og coach

Formanden som teamchef

- Lovgrundlag
- Ejerens opdrag til bestyrelsen
- Respekt for ejers hellige køer

I samspil med ejerleder

Rammer

Retning

Formanden som team coach

- Individuelle ansvarsområder
- Beslutningskompetence
- Snitfladen mellem bestyrelsen og ledelsen
- Forventningsafstemning

Råderum

Relationer

I samspil med hele bestyrelsen

- Gensidig respekt og anerkendelse i bestyrelsen
- Interne samarbejde med ledere og øvrige medarbejdere
- Ambassadørroller til fx. banken
- Samarbejdskulturen som helhed

De personlige egenskaber er afgørende for værdiskabelsen

OUTPUT



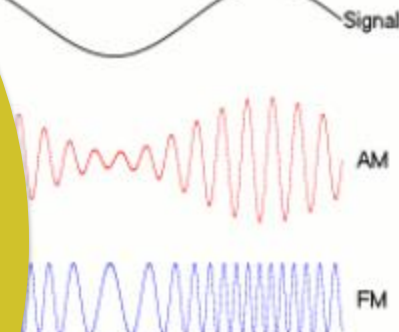
Gennemslagskraft

- Entusiasme
- Modenhed
- Integritet

Lytte og forstå

- Empati
- Nysgerrighed
- Udhøjtidelighed

INPUT



Håndtere modstridende fakta og paradokser

- Team-play
- Sund dømmekraft

PROCES



De typiske faldgrubber hos gårdråd og bestyrelser

