

Bestyrelsens rolle i det strategiske arbejde

Af specialkonsulent Søren Svendgaard, Videncentret for Landbrug, 2014

Denne artikel beskriver, hvordan en professionel bestyrelse kan involvere sig i landbrugsvirksomhedens strategi.

Indledning

Artiklens ambition er at sætte fokus på bestyrelser og advisory boards' strategiske arbejde. Selvom et advisory board som rådgivende organ ikke er pålagt de samme juridiske forpligtelser som selskabsbestyrelsen, bør der som hovedregel ikke være forskel på dens involvering i det strategiske arbejde. Derfor vil vi i resten af artiklen bruge begrebet 'bestyrelsen' som et dækkende udtryk for både selskabsbestyrelser og advisory boards.

Artiklen henvender sig til bestyrelser i små og mellemstore virksomheder (SMV'er), hvor der ofte eksisterer den såkaldte sandwichledelse, hvor ejerlederen i sidste ende sidder med beslutningskompetencen. Selvom artiklen vinkler sig mod virksomheder inden for landbruget, er indholdet også relevant for SMV'er i andre brancher.

Hvad forventes der af en bestyrelse?

Bestyrelsen har tre grundlæggende opgaver. For det første har bestyrelsen ansvar for virksomhedens udvikling og strategi, herunder at fungere som strategisk sparringspartner for den daglige ledelse. For det andet skal bestyrelsen sikre, at virksomheden har en kompetent daglig ledelse. Og endelig skal bestyrelsen føre tilsyn med økonomien og tilse, at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt og med tilstrækkelig likviditet, samt at de interne regler og procedurer følges og er tilstrækkelige til at styre virksomheden forsvarligt.

I praksis opleves de tre opgaver indbyrdes afhængige. Imidlertid vil vi her forsøge at skille de tre opgaver ad for at få et tydeligere billede af strategiopgavens karakter.

Ifølge selskabsloven og komiteen for god selskabsledelse, er det *"bestyrelsens opgave, at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen. Bestyrelsen skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede. Det gælder både de finansielle og de kompetencemæssige forudsætninger. Bestyrelsen skal ligeledes sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed (...)"*.

Der er således en klar forventning om, at bestyrelsen tager en aktiv rolle i virksomhedens overordnede ledelse.

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

Strategi
 Risikolethedelse
 Generationsskifte og partnerskaber

Enkelt-sager
 Aktuelle drifts-udfordringer
 Personsager

Figur 1: Bestyrelsen skal flytte sit fokus i retning af de strategiske spørgsmål

Det er hensigten, at bestyrelsen i mindre grad varetager de driftsmæssige udfordringer for i stedet at overlade disse til ejerlederen og hans ansatte. Bestyrelsen skal kun tage over, såfremt ledelsen svigter denne opgave. Bestyrelsen skal i større grad flytte sit fokus frem i tiden og erkende de strategiske muligheder og udfordringer, der tegner sig der, se Figur 1.

Det er således bestyrelsens rolle at sikre en realistisk strategi, der afspejler ejerlederens ambitioner for virksomheden. Dernæst skal bestyrelsen sikre, at der er overensstemmelse mellem ressourcer og ambitioner. Endelig skal bestyrelsen sikre, at strategien føres ud i livet og tilse, at økonomien følger som forventet.

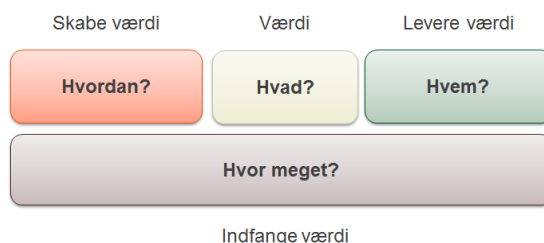
Hvad er strategi?

Strategi handler om de valg, bestyrelsen tager for at sikre virksomhedens succes. Kort sagt er strategi beslutninger om, hvad man **gør**, og hvad man **ikke gør** – for **hvem** og **hvordan**.

Strategien skal således gerne kunne svare på følgende tre spørgsmål;

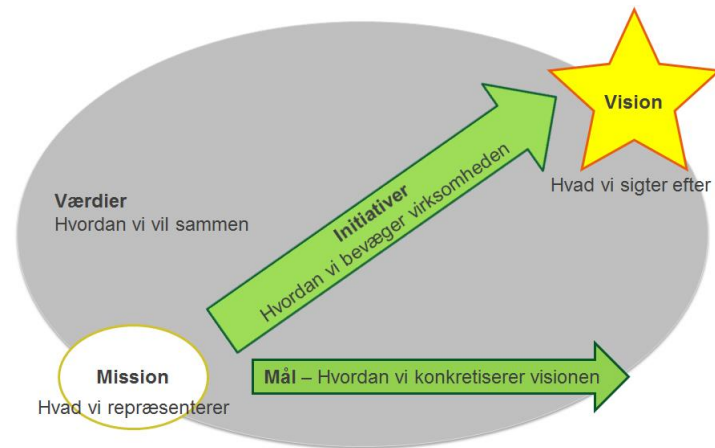
1. **Hvem** er vores kunde og slutbruger og hvilke kunder vælger vi ikke at være noget for?
2. **Hvad** er det vi vil tilbyde disse kunder og hvad vælger vi ikke at tilbyde dem?
3. **Hvordan** producerer og tilbyder vi effektivt denne service eller dette produkt?

De tre overstående punkter er dermed essentielle valg i virksomhedens forretningsmodel, der fortæller hvordan virksomheden i Figur 2 **vil skabe, levere og indfange** værdien af dens kapitalkrævende indsatser.



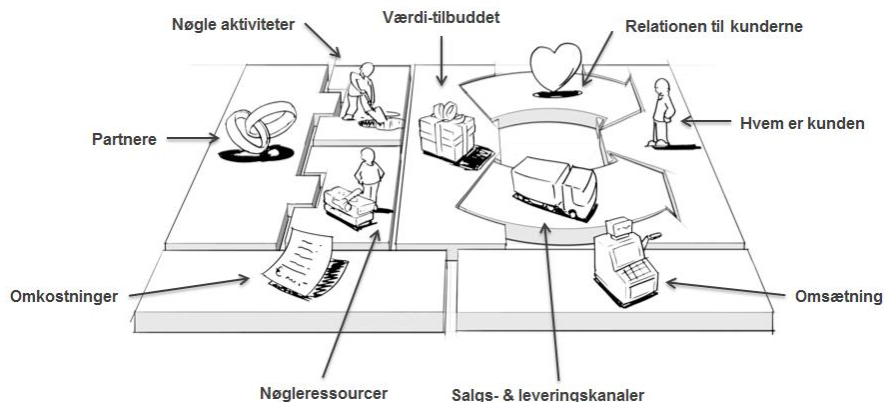
Figur 2: Den grundlæggende anatomi i en forretningsmodel

Men for at bestyrelsen kan lægge en strategi og udvikle forretningsmodellen, må den først og fremmest erkende virksomhedens situation. Dernæst erkende, hvad der er virksomhedens overordnede formål (mission) og hvad virksomheden bør sigte efter (vision), jævnfør Figur 3.



Figur 3: Vision, mission, værdier

Visionen er således det fremtidsperspektiv, som ledelse og medarbejdere skal have som deres ledestjerne. Visionen skal gerne være et eftertragtet mål, som motiverer og skaber energi. Visionen kan dermed være en fremtidsvision for virksomhedens virke og beskrive, hvordan virksomheden gennem f.eks. produktionsudvidelse og større produktivitet ønsker at skabe et bestemt økonomisk afkast. Bestyrelsens strategiske vision skal bygge på en deltageret forståelse af, hvilke ændringer der skal ske i forretningsmodellen for at nå visionen. Forretningsmodellen kan med fordel nedbrydes i de 9 faktorer, der ses i Figur 4



Figur 4: Forretningsmodellen skitserer, hvordan virksomheden leverer hvad til hvem

Forretningsmodel for en smågriseproduktion

En smågriseproduktion kan gennem særlige arbejdsindsatser og nøgleressourcer sælge smågrise til højere priser. *Store, ensartede smågrisehold, leveret opdelt i galt og so-grise med høje avlsværdier*, er en værdiydelse, som visse danske slagtesvineproducenter er villige til at betale en betragtelig merpris for. Strategi handler således om at beslutte, hvordan virksomheden omkostningseffektivt anvender sine ressourcer, bestående kapitalapparat, og udvikler sine kompetencer, så der leveres et attraktivt værditilbud, som udvalgte kunder er villige til at købe til en omkostnings- og risikojusteret pris.

Landbrugsvirksomhedens bestyrelse skal forstå, hvad der er virksomhedens kerneaktiviteter og nøgleressourcer. Dernæst skal bestyrelsen erkende, hvilke ændringer i forretningsmodellen virksomheden skal gennemgå for at nå visionen.

I hvilket omfang skal bestyrelsen involvere sig?

Selvom bestyrelsen har det overordnede ansvar for virksomhedens strategi, er det ikke ensbetydende med, at bestyrelsen skal udarbejde strategien. Måske skal bestyrelsen blot fungere som strategisk sparringspartner for den daglige ledelse. Men ejerledere i mindre virksomheder har ofte ikke tid til at drive strategiudviklingen selv. Og da bestyrelsen ofte er den erfarne og professionelle part i strategiarbejdet, vil det typisk være bestyrelsen, som sætter dagsordenen for strategiarbejdet. Bestyrelsen må forventningsafstemme med ejerlederen omkring, hvilken rolle den skal spille og afklare, om ejerlederen selv vil udarbejde strategiforslag til beslutning i bestyrelsen. Alternativt om bestyrelsen i højere grad selv skal tage ansvar for udviklingen af strategien. Når strategien er besluttet, skal det ligeledes afgøres, hvor meget bestyrelsen skal involveres i implementeringen. Skal bestyrelsen blot orienteres via nøgletal eller ønsker ejerlederen derimod direkte at inddrage bestyrelsens ledelseskompetencer i gennemførelsen af forandringerne.

Samspeilet og forventningsafklaringen mellem ejerleder og bestyrelsens enkelte medlemmer bliver derfor ganske afgørende for det gode strategiarbejde.



Figur 5: Strategiens placering i bestyrelsens overordnede ledelsesansvar

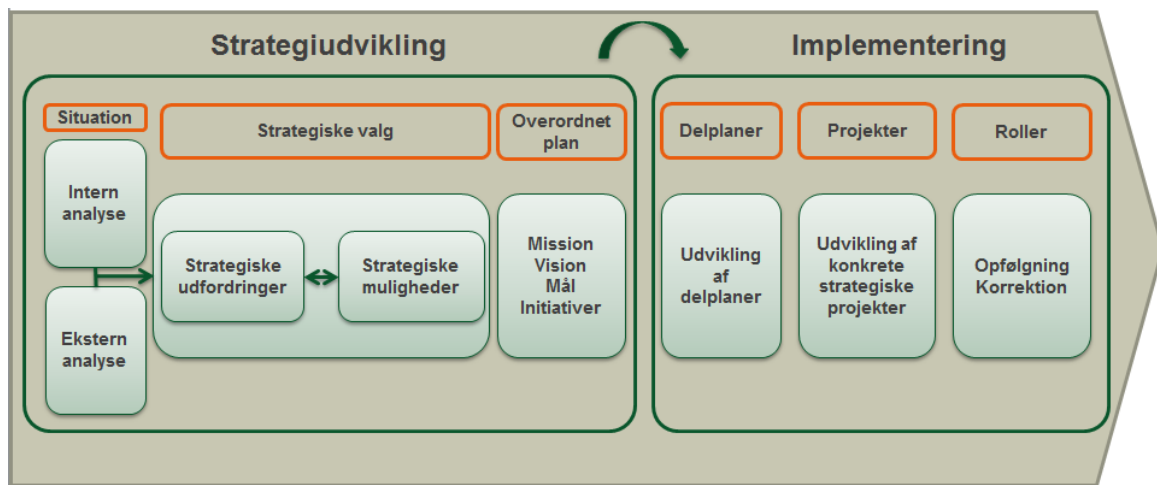
Den endelige strategi og de tilhørende handlingsplaner bliver omdrejningspunktet for det efterfølgende samarbejde mellem bestyrelsen og ejerlederen. Bestyrelsen skal holde ejerlederen på sporet og påse, at handleplanerne bliver gennemført som aftalt, og således lægge rammen for den overordnede ledelse af virksomheden, se Figur 5.

Strategiplanen indeholder en beskrivelse af, hvordan man ønsker sin forretningsmodel og hvordan man i hovedtræk vil nå dertil. Handlingsplanerne er derimod en operationalisering af de enkelte forandringstiltag, der skal gennemføres og udmønter, hvilke aktiviteter der skal iværksættes hvornår. Ved at bede om rapportering på de kritiske succesfaktorer og nøgletal kan bestyrelsen løbende følge strategiens eksekvering.

Hvilket set-up man beslutter sig for, afhænger af situationen, ejerlederens ønsker, og bestyrelsens kompetencer. Det afgørende er at finde et set-up, der giver plads til det gode teamsamarbejde i bestyrelse og ledelse.

Strategiprocessens anatomi

Udvikling og implementering af strategien deles typisk op i to faser; strategiudvikling og strategiimplementering, se Figur 6. Under strategiudviklingen analyseres situationen og man beslutter sig for, hvilken retning virksomheden skal gå. Når retningen er besluttet, lægges der detaljerede planer for rejsen. Strategiimplementeringen kan ofte løbe over flere år, før alle delplaner og forandringsprojekter er fuldt gennemført.



Figur 6: Strategiprocessens anatomi

”Virkeligheden har det med at komme i vejen for selv de bedste planer” (Henry Mintzberg, 2009)

Strategiprocessen, som den er skitseret i Figur 6, giver indtryk af, at en strategi kan udarbejdes og implementeres efter en lineær proces, hvor tilrettelagte processer giver svaret på, hvad virksomheden skal gøre de næste tre til fem år. Imidlertid må de fleste erkende, at den realiserede strategi afveg fra den planlagte strategi, man lavede 5 år tidligere. Fremtiden er ikke så nem at forudsige, når virksomhedens omverden bliver globaliseret og konkurrencen internationaliseret. Derfor erkender flere virksomheder, at de traditionelle velovervejede strategimodeller, gennemført hvert 5 år, ikke længere er tilstrækkelige. De foretrækker i stedet konstant at tænke strategisk og løbende lade strategien fremspire derefter. Der er altså tale om en fleksibel og emergent tilgang, hvor der kontinuerligt reflekteres over de strategiske muligheder og udfordringer.

Det kan foranledige synspunkter om, at strategier er unødvendige. Det er en fejlslutning! Det viser sig nemlig, at succesfulde virksomheder er meget bevidste om, **hvem** de er til for, **hvad** de tilbyder kunden og **hvordan** de gør det. De koncentrerer deres ressourcer og kompetencer på at gøre det bedre end konkurrenterne på udvalgte parametre til et forventet afkast, der står mål med indsatsen og risikoen. Budskabet er derfor, at bestyrelsen konstant skal fokusere på de strategiske muligheder og udfordringer og bevidst korrigere virksomheden derefter. At kunne gøre dette, kræver strategisk erfaring og procesmodenhed.

Når artiklen alligevel tager afsæt i en klassisk strategimodel, er det fordi de enkelte forhold i modellen fortsat er ganske relevante. Ved en mere moderne strategiforståelse reflekterer bestyrelsen blot mere dynamisk over disse forhold. Derfor er det nødvendigt at kende til strategiarbejdets grundlæggende anatomi.

I den dynamiske strategiproses sker der en konstant interaktion mellem strategiudvikling og strategiimplementering, ligesom der sker interaktion mellem aktiviteterne i hver fase. Disse interaktioner samles som minimum op i bestyrelsens årlige strategiseminar, hvor strategien kan korrigeres.

Strategiudvikling

Mange virksomheder fejler strategisk. Når strategien fejler, er det som ofte fordi virksomheden;

1. Mangler **realisme** - der er ikke sammenhæng mellem visionen og de interne ressourcer
2. Mangler **implementering** – der kommunikeres ikke nok og der skabes ikke sammenhæng mellem visionen og medarbejdernes handlinger i hverdagen.

Realismen skal fortrinsvis adresseres under strategiudviklingen, hvorimod implementeringsudfordringen primært relaterer sig til den efterfølgende fase.

Strategiens manglende realisme skyldes ofte, at virksomheden ikke har de ressourcer og kapabiliteter, der skal til for at indfri visionen. Det kan f.eks. være, at man ikke råder over det nødvendige kapitalberedskab eller at medarbejderne ikke har de fornødne kompetencer og produktionsapparat til rådighed for at kunne producere den ønskede mængde omkostningseffektivt etc.

Strategiudviklingen bør derfor tage sit afsæt i en grundig situationsanalyse af de interne faktorer, hvor virksomhedens produktionsapparat, ledelse, medarbejdere, organisationsstruktur og kompetencer mv. vurderes. Sideløbende hermed skal man se ud i verden og forstå, hvilke afgørende tendenser der påvirker forretningsgrundlaget og som kan forrykke afgørende ved produktions- eller afsætningsvilkår.

Hos landbrugsvirksomheden, som gennem andelsselskabet afsætter sine produkter til verdensmarkedspriser under fuld konkurrence, kan man med fordel analysere branchevilkårene nøje. Bestyrelsen skal tage bestik af branchens muligheder og udfordringer og indrette omkostningsstrukturen herefter.

Mange moderne landbrugsvirksomheder har dog flere valg end blot at producere billigst muligt. Det tidligere eksempel med smågriseproduktionen viser, at man gennem øgede omkostninger til avlsstyring, sortering, holddeling mv. godt kan differentiere sig fra verdensmarkedet, fordi der er en slagtesvineproducent, der er villig til at betale en tilsvarende merpris.

I praksis er landbrugsvirksomheder ikke så homogene, som vi ofte vil gøre dem til. Det kan for den enkelte virksomhed være gavnligt at betragte hele værdikæden, som man udgør en del af og se, om der er mulige leverandører og aftagere, som man kan optimere værdikæde sammen med.

Bestyrelsens analyse af de strategiske muligheder og udfordringer skal gerne føre til klare visioner, mål og initiativer. Den strategiske plan beskriver hvilke strategiske forandringer, der skal iværksættes. Når bestyrelsen har truffet beslutning herom, overgår strategien til implementering hos ledelsen.

I artiklen **Bestyrelsens rolle i strategiudviklingen** kan du læse mere om, hvordan en strategiudviklingsproces kan gribes an.

Strategiimplementering

Det er bestyrelsens opgave at følge op på strategien og se til, at virksomheden eksekverer planmæssigt. Som det gælder med strategiudviklingen, kan virksomheden også have gavn af, at bestyrelsen involverer sig i den taktiske implementering. Bestyrelsen kan besidde kompetencer og erfaringer, der er relevante for de forandringer, der skal gennemføres.

Igen er det vigtigt fra starten at få forventningsafstemt og kommunikeret, hvilke roller de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal spille. Herved reduceres risikoen for modstand og forvirring blandt virksomhedens ledelse og medarbejdere.

I artiklen **Bestyrelsens rolle i strategiimplementering**, kan du læse mere om, hvordan bestyrelsen kan involvere sig i implementeringsprocessen.