

AP 1 SÆT DEN STRATEGISKE KURS FOR DIN VIRKSOMHED

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Tema fra Produktionsøkonomi Kvæg 2018.

En højt ydende besætning, grovfoder af topkvalitet eller andre produktionstekniske nøgletal er ikke i sig selv nok til at sikre en økonomisk bæredygtig virksomhed. Nøglen til langsigtet succes ligger i at have den gode strategi, der giver en klar retning for bedriften.



Det er vigtigt, at du sikrer en effektiv implementering af strategien ved hjælp af opfølgning og god organisering af de daglige opgaver. Det handler kort sagt om virksomhedsledelse og at gå fra landmand til direktør i virksomheden. Dette er dog lettere sagt end gjort. Derfor vil denne artikel komme med et bud på nogle strategiske værktøjer, der kan hjælpe implementeringen på vej.

GEVINST FOR INDSATSEN

Virksomhedsledelse er en ny disciplin for mange, og du skal arbejde for at opnå de afgørende kompetencer, der gør dig til en god virksomhedsleder. Men når det lykkes, vil det resultere i en mere robust virksomhed, hvor du har mere tid til medarbejderpleje og familie. Og økonomisk kan du se det på din bundlinje.

STRATEGISKE NØGLETAL

Når du etablerer dig som mælkeproducent, eller når du udvider produktionen med nye staldbygninger, mere jord eller en større maskinpark, så fastsætter du grundlaget og rammen for, hvilket niveau dine strategiske nøgletal kommer til at ligge på. Man kan sige, at det er her, konditionen for din virksomhed bestemmes.

Der er nogle ydre forhold, der er bestemmende. Dem lader vi ligge her. For der er også mange forhold, som du bestemmer via de valg, du f.eks. træffer om den bedrift, du køber, hvilken stald du bygger ved en udvidelse, eller hvilken logistik og hvilket set up for ledelse du får startet op med. Og det er der mange gode eksempler på, hvordan unge landmænd har fået startet meget strategisk klogt op og har en meget stærk strategisk ledelse i måden, de arbejder på i deres dagligdag.

For dem som har en virksomhed med dårlige konditioner, ligger der et stykke arbejde foran dem. Mange nøgletal tager lang tid at rette op. Men det kan lade sig gøre, og her har du brug for at arbejde på det strategiske niveau.

FIRE CENTRALE NØGLETAL

En god start er at fokusere på fire centrale overordnede nøgletal. To af dem er nøgletal, som er gode at anvende til at fastsætte de strategiske mål, som virksomheden skal sætte retning efter, og to af nøgletallene er gode til den løbende optimering og styring, som skal finde sted hver uge.

Afkastningsgraden er det mest centrale strategiske nøgletal. Det giver et tydeligt billede af, på hvilket niveau virksomheden genererer et økonomisk resultat, som kan anvendes til at betale de aktiver, der benyttes. Det vil sige renter til kreditgiver samt det beløb, der er til forrentning af din egenkapital.

Soliditetsgraden giver et godt overblik over gældssituationen i virksomheden. Den er rammesættende for de strategiske muligheder, virksomheden har, og hvilket niveau af handlefrihed der opleves fra kreditgivere.

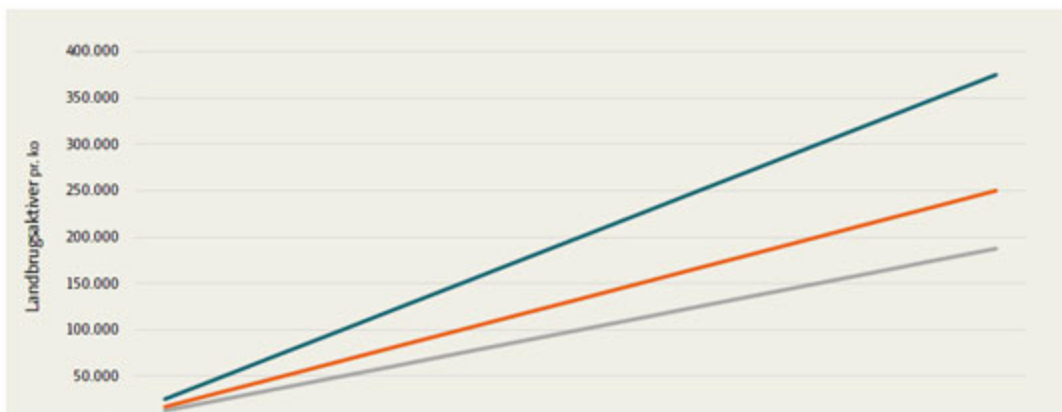
Fremstillingsprisen pr. EKM og **fremstillingsprisen pr. FEN** giver et løbende grundlag for at følge op på den overordnede økonomistyring samt at grave ned og finde de væsentligste optimeringsindsatser. Med de nye muligheder, der er på vej i fremtidens økonomistyring, hvor du kan få din fremstillingspris på mælk vist pr. måned, samt hvordan den fremkommer med afvigelser til dit budget, har du meget gode muligheder for at koble strategisk ledelse med den løbende optimering.

Sæt mål for din afkastningsgrad

Som virksomhedsejer skal du sætte dig for bordenden og forholde dig til, hvor din virksomheds afkastningsgrad skal ligge år for år – 5 år frem. Her kan du bruge den strategiske nøgletalsrapport, som viser dine strategiske nøgletal målt op imod tidligere år samt op imod dine kollegaers tal. Rapporten kan du bestille ved din økonomikonsulent. Når du har gjort det, har du skabt grundlaget for at beregne, hvilke hovedposter i dit regnskab du skal gøre en ekstra indsat indenfor. Og du kan være tydelig i din ledelse af, hvilke fokusområder din dyrlæge, rådgivere og medarbejdere skal levere på, for at du er tilfreds med deres indsats. Ved at skriftliggøre konkrete handlingsplaner og anvende dem på de løbende tavlemøder opnår du en tydelig ledelse og afklaring, der giver gode arbejdsbetingelser for dine medarbejdere.

ANALYSER DIN AFKASTNINGSGRAD

Der er en vigtig øvelse, at du analyserer din afkastningsgrad. Som grafen på næste side viser, er den aktiv-masse, du har opbygget din virksomhed med, meget betydende for, hvilket krav der er til hver ko, når vi taler om resultat før finansiering.





Figur 1. MAKSIMALE BALANCE PR. KO GIVET INDTJENING OG AFKASTNINGSGRAD

Ønsker du en afkastningsgrad på 6 procent, skal du have et resultat på 12.000 kr. pr årsko, hvis du har en aktivmasse på 200.000 kr. pr ko. Herimod skal du kun have et resultat på 9.000 kr. pr årsko, hvis du har en aktivmasse på 150.000 kr. pr ko. Sagt ud fra andre beregninger er der nogle mælkeproducenter, der skal forbedre deres resultat før finansiering med 2.200 kr. pr ko for at hæve afkastningsgraden med et procentpoint, mens andre mælkeproducenter kun skal forbedre deres resultat før finansiering med 1.100 kr. pr ko for at hæve afkastningsgraden med et procentpoint. Aktivernes niveau pr. ko er således meget betydende for din virksomheds konkurrenceevne.

Kommunikér din strategiske retning

Som virksomhedsleder har du ansvaret for at etablere et professionelt og effektivt rapporteringssystem, der kan bruges til at sikre et overordnet overblik over hele virksomheden, der samlet kan øge dine handlemuligheder mod en optimal økonomisk bundlinje. Rapporteringssystemet skal kunne bruges både eksternt overfor investor og kreditgivere og internt overfor f.eks. dit advisory board og din driftsleder. Et rapporteringssystem kan se meget forskelligt ud. Det centrale er, at det skal være kort og præcist, så du i passende intervaller kan opdatere det, f.eks. pr kvartal.

Et rapporteringssystem på fire sider kan indeholde:

1. Virksomhedsbeskrivelse samt den strategiske retning
2. Opfølgning og resume på likviditets- og resultatbudget
3. Opfølgning på strategiske mål fra handlingsplaner
4. Opfølgning på tidsplan for handlingsplaner

VIRKSOMHEDSLEDELSE

Virksomhedsledelse handler om, at du skal opbygge det rigtige setup for produktionen over tid. Du skal organisere dine arbejdsopgaver og ansvarsfordeling, du skal være helt afklaret omkring, hvilke mål du skal opnå de næste to år, og du skal kunne motivere og måle dine medarbejdere op mod disse konkrete mål.

At arbejde med virksomhedsledelse er en anden måde at arbejde på, som kræver nye vaner og arbejdsrutiner. Og det kan være utroligt svært at få startet op på i en travl hverdag med fokus på "her og nu"-handling. Hvis du ikke får gjort din virksomhedsledelse konkret og målbart, risikerer du, at det kun bliver ved tankerne. Du har altså brug for en strategiproces, hvor du formulerer, hvilke strategiske mål du skal indfri de næste to år, og her vil du se, at nogle vigtige områder inden for virksomhedsledelse kommer i spil.

**God ledelse kræver
afklaret landmand**

Kom godt i gang med din strategiske ledelse

Du skal kunne sætte en tydelig retning både i de strategiske valg og i den daglige ledelse.

Når du ved, hvilken strategisk retning du sigter efter, og hvilke strategiske mål du vil indfri i de næste 2-3 år, hvilke værdier der ikke er til diskussion, hvilke kompetencer din virksomhed har brug for, og hvad gennemførelsen af din strategi afhænger af, kan du bedre tage virksomhedsleder-kasketten på og hjælpe dine medarbejdere med at opnå gode produktionsresultater. I arbejdet med at blive strategisk afklaret skal du ind og diskutere og argumentere for dine værdier og din retning, og du skal nedbryde dem til nogle strategiske mål.

1. Kommunikation af retning, nøgletal og handlingsplaner
 - Medarbejdere – Motivation ved at sætte mål og fejre, når målet indfries
 - Investor og kreditgivere – Skabe tillid til, at de aftalte mål opfyldes
2. Opfølgning og tydelig ledelse
 - Rutine omkring opfølgning og afklaring af, hvor du skal sætte ind med nye tiltag
3. Styring og beslutninger ved skrivebordet
 - På din ugentlige kontortid er der mulighed for at tage beslutninger på de områder, hvor retningen ikke er som ønsket.
 - Hvor kan du som virksomhedsleder skabe rammerne for, at næste måneds opfølgning resulterer i bedre resultater?

Når du er afklaret på det strategiske plan, mærker du det på to områder: virksomhedsfokus og medarbejderfokus.

Et bedre virksomhedsfokus er, hvor de strategiske beslutninger om f.eks. køb eller forpagtning af jord, investeringer i et øget produktionsanlæg eller at samle alle dyr inkl. kvier på en ejendom synes lettere, da du er bevidst om, hvilke andre faktorer der har indflydelse på beslutningen. Det ender i en økonomisk beslutning, men hvilke forudsætninger du skal anvende, afhænger meget af, om du skal ansætte flere medarbejdere, om de rette kompetencer er til stede – samt om det ene eller andet valg lægger op til de næste strategiske mål, der skal indfries. Ofte ser vi strategiske beslutninger, der virker åbenlyse ved første vurdering, men som efterfølgende kommer til at låse de næste beslutninger, så de vigtigste ting ikke kan gennemføres. Et bedre medarbejderfokus er, hvor du får mere handlekraft og har lettere ved at motivere dine medarbejdere. Når du er afklaret som ejer af din virksomhed omkring de mål, du vil opnå på den lange bane, har du en anden ro og et mere solidt grundlag for at lave klare målsætninger til dine medarbejdere samt følge op på dem på den mest hensigtsmæssige måde.

OPNÅ MÅL IGENNEM MEDARBEJDERNE

Du skal tage stilling til dine kompetencebehov, hvis du ønsker at indfri målene på to år.

Når du som virksomhedsleder er strategisk afklaret, bliver du skarpere på, hvilke fokusområder du skal lykkes med, og hvilke kompetencer du skal motivere dine medarbejdere til at udvikle. Det har stor økonomisk betydning for din virksomhed, at du får rekrutteret de rigtige medarbejdere. For at opnå mål gennem dine medarbejdere, skal arbejdet gøres konkret. Til det skal du bruge en nedskrevet plan for, hvilke strategiske mål du skal indfri inden for to år og fire år. Når du har nedskrevet din virksomheds mål, kan du arbejde videre med at bedømme, hvilke

og hvor mange kompetencer der skal være til stede i din virksomhed for at nå disse mål. Ved at anvende en gab-analyse – det vil sige en analyse af forskellen i en før- og efter-situation – kan du synliggøre forskellen mellem virksomhedens aktuelle kompetencer og de kompetencer, der bliver brugt for. Du skal tage stilling til, hvilke kompetencer du selv skal besidde, hvilke kompetencer dine nuværende medarbejdere skal have, samt hvilke kompetencer du skal afdække ved at ansætte nye medarbejdere.



Motivér dine medarbejdere til at udvikle. Det har stor økonomisk betydning for din virksomhed. Foto: SEGES

Det giver dig to hovedopgaver:

- 1) Du skal udvikle dine medarbejdere gennem MUS-samtaler og daglig personaleledelse.
 - Du skal som en dygtig virksomhedsleder have en klar plan for medarbejderudviklingen for hver af dine medarbejdere. Du skal anvende denne viden sammen med din strategiske plan om at nå fremtidige mål.
- 2) Sørg for en god rekrutteringsproces, hvor du løbende bliver klogere på, hvordan du ansætter de rigtige medarbejdere, og hvordan de kommer godt i gang i din virksomhed.
 - Du skal have en klar plan for, hvordan du tager imod nye medarbejdere. Den skal indeholde alt fra, hvad den nye medarbejder skal vide om den virksomhedskultur, der er til stede, rolle- og arbejdsfordeling mellem den ansatte og kollegaerne, hvilke mål der forventes, samt hvornår der forventes, at medarbejderen er på 100 % i forhold til de mere rutinerede medarbejdere. Det er ligeledes en god ide at beskrive, hvordan man får sparring og hjælp, når man støder på udfordringer. Den gode rekrutteringsproces skal også klæde dig på til at vælge den medarbejder, som passer ind med det øvrige team, og gøre dig i stand til at afdække, hvilken ledelse og motivation du skal anvende over for denne nye medarbejder.
 - Som en god virksomhedsleder har du også forholdt dig til, hvordan du lykkes med succesfuld medarbejderpleje. Hvad er dine mål for medarbejderpleje, hvilke tiltag vil du

gøre, og hvornår skal du justere dem?



Proaktiv strategisk sparring, der udvikler dig

Vælg, hvem der skal give dig løbende sparring.

Når du arbejder 365 dage i maskinrummet i din virksomhed, er det vigtigt, at du selv tager ansvar for at se din bedrift med nye øjne med passende mellemrum. Her skal du vælge en eller flere sparringspartnere til at udfordre dig på alt fra ledelse og motivation af medarbejdere, investeringsbeslutninger, udvikling af din virksomhed, finansierings- og handelsstrategier, samt hvordan du tager de store beslutninger i din virksomhed.

Du skal sætte gang i proaktiv strategisk sparring for at få taget hul på de vigtige udfordringer, som du ikke har fået øje på, men også i lige så høj grad for at holde den strategiske udvikling af virksomheden i live over tid. Det er dit ansvar ikke at glemme virksomhedens overordnede udvikling i en travl periode, og det er der mange, der behøver hjælp til. Her kan en kort telefonsamtale fra en person, der kender dig og din virksomhed godt være med til at holde strategien på sporet.

Du skal finde det niveau for sparring, der passer til dig:

1. Du skal udarbejde en plan eller en strategi og dokumentere, hvor du som virksomhedsejer ønsker, at din virksomhed skal bevæge sig hen over den næste periode. En plan/strategi er en forudsætning for, at du kan følge op på det, du selv vil som virksomhedsleder. En plan/strategi kan også hjælpe dig med at sørge for, at du får prioriteret de områder, der er svære, og at du ikke glemmer de meget vigtige og udfordrende områder, som er bøvlede

og kræver meget ledelseskraft.

2. Når du har en plan, så er det en god idé at få en second opinion, dvs. en uvildig persons syn på gennemførelsen, fremdriften og især opfølgningen på dine handlingsplaner. Det kan være en virksomhedsrådgiver, en ægtefælle eller din erfagruppe.
3. Hvis du har så mange nye initiativer i gang, at du gerne vil have mere formaliseret sparring på din virksomhed og din situation, anbefaler jeg at etablere et advisory board, der skal understøtte og sparre på din strategi, din handlingsplan og opfølgning på dine handlingsplaner.