

# Bestyrelsens rolle i strategiimplementeringen

---

*Af Specialkonsulent Søren Svendgaard, Videncentret for Landbrug, 2014*

*Denne artikel er den tredje i rækken af artikler, der omhandler bestyrelsens rolle i landbrugsvirksomhedens strategiarbejde. Denne artikel giver input til, hvordan bestyrelsen kan implementere strategien og følge op på dens eksekvering.*

## Indledning

Bestyrelsen skal som det overordnede ledelsesorgan lede på afstand – lede efter armslængde-princippet. Ledelsens vigtigste implementeringsværktøj er kommunikation. Det er gennem kommunikation, at bestyrelsen bliver enig med sig selv og ejerlederen om deres fremtidsvision. Det er kommunikation, der overbeviser medarbejderen om, at der er et behov for forandring og fortæller hvilken retning det er mest attraktivt at bevæge sig. Det er kommunikation, der fortæller medarbejderen, hvad han skal gøre for at eksekvere strategien. Og slutteligt er kommunikation vigtigt for at modtage den nødvendige feed-back fra medarbejderen, når han støder på uforudsete hændelser, der truer strategiens succes.

## The missing link – spændet mellem strategiudvikling og eksekvering

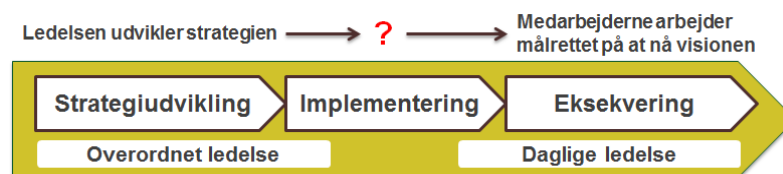
Implementering af strategi er svært. Selv store internationale virksomheder fejler slemt. Gary Hamels undersøgelser viser, at budgetterne i 60 % af de undersøgte virksomheder ikke er *afledt* af strategien. Den situation genfinder vi også i landbruget. Det kan konstateres, at mange landbrugsvirksomheder ikke prioriterer deres økonomiske ressourcer i overensstemmelse med strategien. Men det manglende link mellem strategi og budget er kun en af årsagerne til, at strategien ikke eksekveres. Gary Hamels undersøgelser viser også, at det er under 5 % af medarbejderne i de undersøgte internationale virksomheder, der *forstår* strategien. Hvor meget energi bruger du på at dele virksomhedens strategi med medarbejderne?

For at medarbejderne kan udføre de handlinger, vi forventer af dem og arbejde målrettet mod visionen, må virksomheden nødvendigvis fortælle dem, hvad den vil have dem til. Dernæst skal virksomheden stille de nødvendige ressourcer til rådighed og sikre, at medarbejderne oparbejder de nødvendige kompetencer.

Når strategien fejler, er det som oftest 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.

Ansaret for den manglende realisme ligger langt overvejende hos bestyrelsen. Realisme skal fortrinsvis adresseres under strategiudviklingen. Implementering derimod, er 'the missing link', som gør det muligt for medarbejderne at forstå strategien og forstå, hvad der forventes af medarbejderne. Hvis ikke medarbejderne forstår dette, kan de ikke indfri visionen, se Figur 1.

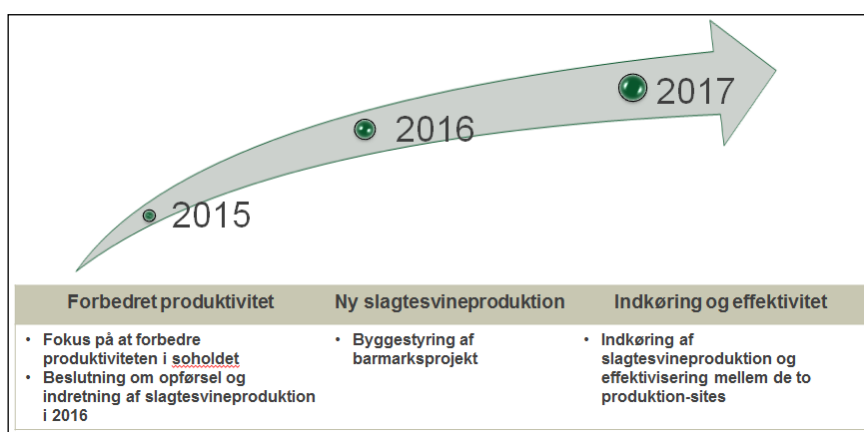


Figur 1: Implementering – 'the missing link' mellem vision og virksomhedens faktiske handlinger

Denne artikel omhandler spørgsmålstegnet i Figur 1 og giver et bud på hvordan bestyrelsen, som overordnet ledelsesorgan, kan hjælpe eksekveringen på vej ved at lave en god udrulning af strategien. Implementeringsfasen er en konkretisering af, hvordan virksomheden skal forcere de barrierer og forhindringer, som virksomheden vil møde undervejs.

## Den strategiske plan

Den overordnede strategiske plan, som er besluttet i strategiudviklingsfasen, skal nu til at konkretiseres for medarbejderne. Den strategiske plan indeholder forandringsbehov, som skal udmøntes i en række handlingsplaner, mål og leverancer. Se eksempel på en strategiplan i figur 2 herunder.



Figur 2: Eksempel på en overordnet strategisk plan

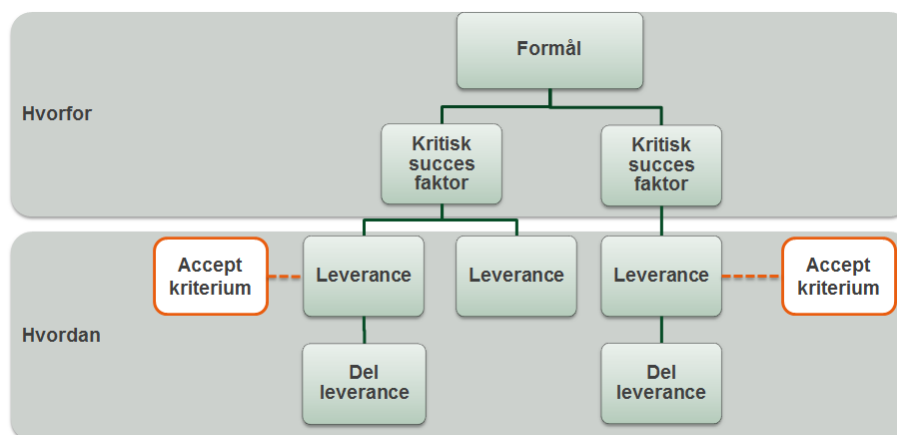
## Bestyrelsens strategiske målanalyse og målhierarki

For at konkretisere strategien og gøre den nem at kommunikere, kan bestyrelsen med fordel udarbejde en målanalyse og et målhierarki. Målanalysen er bestyrelsens beskrivelse af formål, succesfaktorer og forandringer. Målanalysen bliver dermed bestyrelsens fælles fortælling om, hvad den ønsker at sætte i gang;

- **Formålet med strategien** – Hvorfor gør vi det her?
- **Kritiske succesfaktorer** – Hvilke faktorer er afgørende for strategiens succes?
- **Leverancer og milepæle** – Hvad skal der leveres af forandringstiltag og hvornår?
- **Acceptkriterier** – Hvad skal der til for at godkende en konkret milepæl/ handlingsplan?

Målhierarkiet er en visualisering af målanalysens indhold. Et eksempel på et målhierarki kan ses i figur 3 på næste side.

Målhierarkiet er bestyrelsens værktøj til at nedbryde den overordnede strategi. Det overordnede formål kan nedbrydes i underliggende kritiske succesfaktorer. Formålet kommunikerer, hvad visionen er og hvorfor vi vil det. De kritiske succesfaktorer er ting, som skal lykkes for at nå de langsigtede mål.



Figur 3: Målhierarkiet anatomi

For at opfylde de kritiske succesfaktorer skal der skabes en række forandringer. Inden for projektledelse kaldes disse forandringstiltag 'Leverancer'. En leverance er udkommet eller resultatet af en række handlinger og aktiviteter, som er beskrevet i leverancens handlingsplan.

Større handlingsplaner kan med fordel opsplittes i delleverancer, såfremt succesfaktoren er afhængig af leverancer fra flere forskellige medarbejdergrupper eller eksterne leverandører, eller hvis der er andre forhold, der taler herfor. Formålet med målhierarkiet er at skabe et logisk overblik!

Det kan bestemt diskuteres i hvilken grad bestyrelsen skal blande sig i strategiens implementering. Snitfladen mellem bestyrelsen og ejerlederen må afhænge af ejerlederens tid, lyst og kompetence til at løfte opgaven. Bestyrelsen bør dog som minimum gøre sig klart, hvad der er strategiens kritiske succesfaktorer og kende deres deadline. Opfølgning på de kritiske succesfaktorer er efter min mening minimumskriteriet for bestyrelsens indblanding i strategiimplementeringen.

## Ledelsens projekter og handlingsplaner

Bevægelsen fra det øverste niveau "hvorfor" til det lavere niveau "hvordan" i Figur 3, kan ses som 'the missing link'. Når bestyrelsen har udpeget de kritiske succesfaktorer, skal den tilse, at der planlægges en række handlinger, der fører til leverancer, som rettidigt opfylder succesfaktorerne.

Det er som udgangspunkt ikke bestyrelsens opgave at beslutte, hvordan leverancerne skal udmøntes. Bestyrelsen skal blot godkende planerne, allokere de nødvendige ressourcer og følge op på fremdriften.

Det er ejerlederens métier at operationalisere strategien. Her giver det dog god mening at involvere medarbejderne i planlægningen af, hvilke aktiviteter og tiltag, der skal til. Involveringen skaber ejerskab og forandringsprocessen starter allerede på det tidspunkt, hvor medarbejderne sætter fokus på problemet.

Strategiens leverancer og forandringsbehov kan opdeles i;

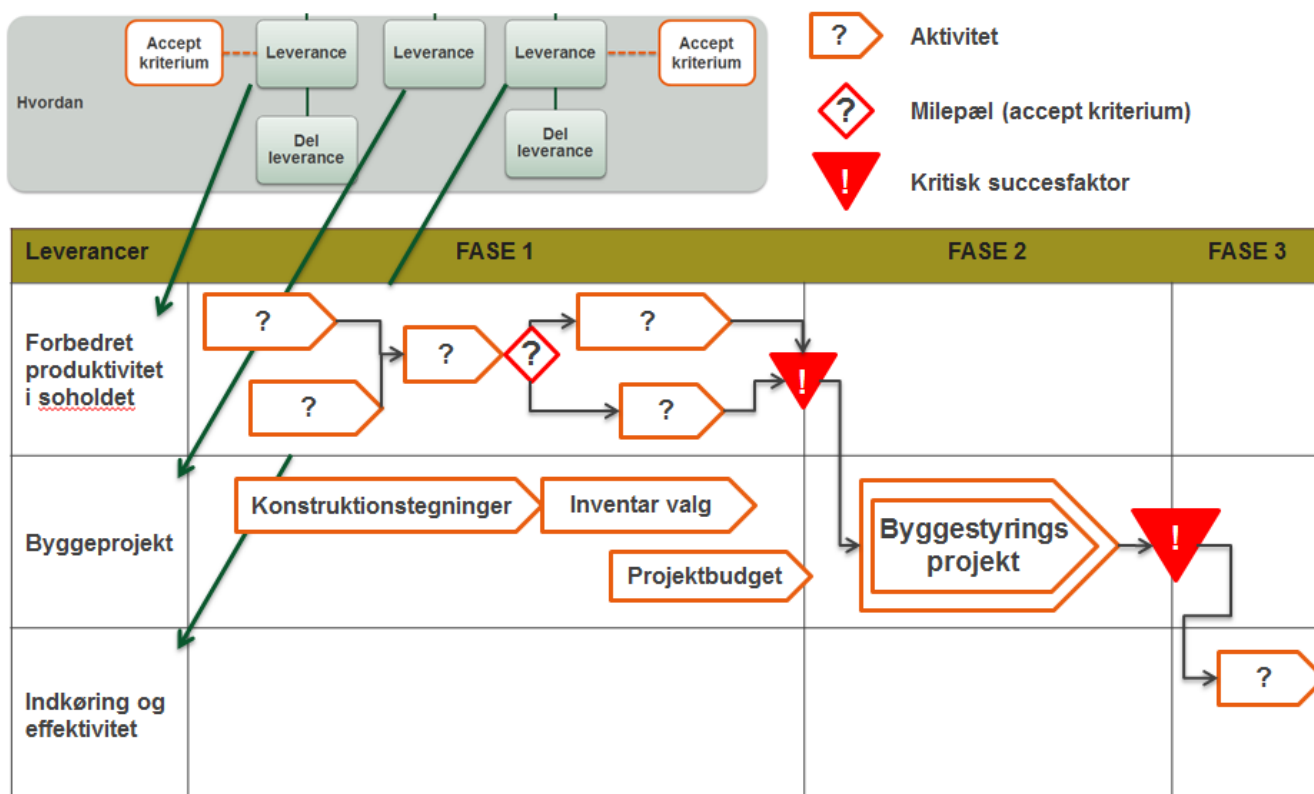
- **Leverancer**, der kan gennemføres ved hjælp af en række interne handlingsplaner
- **Delprojekter**, der kræver involvering af megen ekstern kapacitet, som fx byggeprojekter.

## Udarbejdelse af handlingsplaner

En leverage skal udmøntes i en handlingsplan. Handlingsplanen består af en række aktiviteter, som vist i Figur 4. Bestyrelsen har i dette eksempel konkluderet, at det ikke er forsvarligt at bygge en stor slagtesvineproduktion, førend virksomheden har forbedret sin indtjeningsevne i soholdet. Derfor har bestyrelsen besluttet, at indtjeningsevne i den eksisterende svineproduktion er en kritisk succesfaktor og en forudsætning for, at bestyrelsen vil godkende en udvidelse og lægge ry og rygte til en kreditansøgning.

Den forbedrede indtjeningsevne skal i dette tilfælde opnås gennem leverancen; 'Forbedret produktivitet i soholdet'. Ejerlederen bliver bedt om, sammen med driftslederen og udvalgte medarbejdere, at udarbejde en plan for, hvordan produktiviteten skal forbedres. Sammen med svineproduktionskonsulenten lægger de en plan for, hvordan målet skal nås. Planens første aktiviteter, som "plukker de lavt hængende frugter", bliver hurtigt fastlagt, men der er fortsat tvivl om, hvad de næste skridt bør være. Derfor indbygges der en milepæl midtvejs i fase 1. Ved denne milepæl skal situationen evalueres og først derefter skal der træffes beslutning om et af to forberedte løsningsforslag.

Driftslederen overbeviser bestyrelsen om at begge løsningsforslag i slutningen af fase 1 vil kunne indfri den kritiske succesfaktor, men den ene løsning er væsentlig mere omfattende end den anden. Den omfattende løsning kan dog blive nødvendig hvis ikke sundhedstilstanden i besætningen kommer under kontrol forud for milepælen.



Figur 4: Strategiens leverancer og forandringsbehov nedbrydes i handleplaner, aktiviteter og milepæle

Fase 2 vil blive indledt, når bestyrelsen har sikret sig, at produktiviteten og indtjeningsevnen er tilfredsstillende. Bestyrelsen har dog afsat midler til konstruktionstegninger og byggeansøgning mv. i fase 1.

Figur 4 er et eksempel på, hvordan leverancerne kan fungere som indsatsområder, hvortil der udarbejdes en række aktiviteter (handleplan). Skemaet er en kombination mellem en arbejdsnedbrydning struktur og et Gantt diagram. Skemaet opdeler indsatsområderne (og/eller leverancer) i 'svømmebaner', hvilket giver et godt overblik over aktiviteternes tidsdimension og indbyrdes sammenhæng.

Imidlertid giver svømmebanerne ikke mulighed for en detaljeret beskrivelse af, hvad der skal ske i de enkelte aktiviteter, hvem der skal udføre dem, og hvilke input og output der forventes. Derfor bør ledelsen og medarbejderne for hver leverance udarbejde en handlingsplan, hvor de enkelte aktiviteter beskrives mere indgående. En detaljeret handlingsplan er vist i Figur 5.

| Leverancen;                                                                                |  |                                                                                                                                                                             |       |         |         |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|----------|
| Projektdeltager (initialer)                                                                |  | Rollebeskrivelse                                                                                                                                                            |       |         |         |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svend</li> <li>• Bent</li> <li>• Søren</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ejerleders</u> ansvar er at...</li> <li>• Driftsleder opgave er...</li> <li>• Farestaldsmedarbejder. Ansvar er at...</li> </ul> |       |         |         |          |
| Aktiviteter                                                                                |  | Deltagere                                                                                                                                                                   | Input | Start   | Slut    | Output   |
| 1. Hvad skal der ske, hvordan, kvalitet, osv.                                              |  | Hvem                                                                                                                                                                        | Hvad  | Hvornår | Hvornår | Hvad     |
| 2.                                                                                         |  |                                                                                                                                                                             |       |         |         |          |
| 3.                                                                                         |  |                                                                                                                                                                             |       |         |         |          |
| 4.                                                                                         |  |                                                                                                                                                                             |       |         |         |          |
|                                                                                            |  |                                                                                                                                                                             |       |         |         | % Færdig |

Figur 5: Detaljeret handlingsplan for en leverance

Bestyrelsen bør under normale omstændigheder ikke blande sig i de detaljerede handlingsplaner. Det er vigtigt, at virksomhedens ansatte får ro til at eksekvere strategien. Hvis bestyrelsen blander sig for meget i handleplanerne, vil medarbejderne naturligt fralægge sig det praktiske operationelle ansvar.

## Større projekter

Når der er tale om forandringer, som kræver megen involvering af eksterne ressourcer og kapaciteter, kan det være hensigtsmæssigt med en egentlig projektstyring. Et godt eksempel herpå er netop større byggeprojekter. Et byggeprojekt består ofte af faserne; budget og rentabilitetsberegning, finansiering, entreprisudbud, kontraktforhandling, inventarvalg, samt selve byggestyringen. Bestyrelsen vil måske besidde kompetencer, der kvalificerer dem til at tage action på udvalgte faser. Men ofte må virksomheden entrere med flere eksterne konsulenter for at få opgaven udført tilfredsstillende.

Bestyrelsen har en forpligtelse til at sikre, at projektet gennemføres forsvarligt. Derfor må den nødvendigvis involvere sig i budget og rentabilitetsberegninger såvel som at sikre sig, at projektet kan finansieres på rimelige vilkår. Bestyrelsen skal ligeledes påse, at der hyres en projektleder, der kan forestå de aktiviteter, som bestyrelse og ejerleder ikke selv vil være drivkraften på.

Da projektleder, bygningskonsulenter, produktionskonsulenter mv. ofte er eksterne rådgivere, der refererer til ejerlederen, bør bestyrelsen overveje, i hvilken grad den ønsker projektbeslutninger forelagt og hvordan bestyrelsen ønsker, at der rapporteres til den omkring projektets situation.

Det er ejerlederens opgave at rapportere til bestyrelsen, men det er bestyrelsens ansvar at tydeliggøre informationskravet, som ejerlederen skal leve op til.

## Forandringsledelse

Det siges, at vi i dansk landbrug ofte har den nødvendige viden om, hvad der kan gøre os bedre, men at vi ofte fejler i at gennemføre de nødvendige forandringer. Barrieren for forandring skyldes ofte modstand mod forandring.

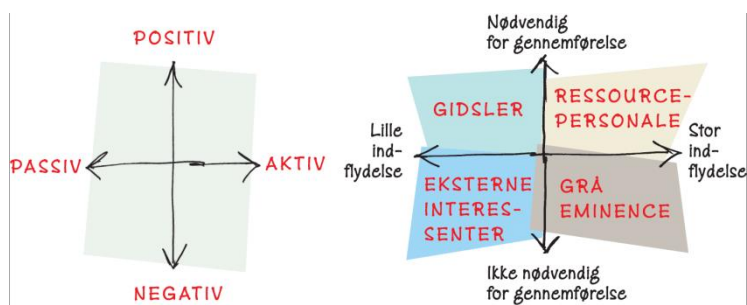
En professionel bestyrelse må løfte ansvaret for at bringe den nødvendige viden i spil og gennemføre de forandringer, der skal til. Bestyrelsens succes skal således måles på dens evne til i armslængde at eksekvere strategien gennem ejerleder og medarbejdere.

## Forstå, hvad det kræver af adfærdsændringer

Strategiske forandringsbehov kalder på forandringsledelse. I ejerledede virksomheder har ejerlederen ofte behov for, at bestyrelsen giver sparring på, hvordan ejerlederen skal udføre sin forandringsledelse.

## Interessentanalyse

En interessentanalyse er et godt værktøj, der giver fælles indsigt i de interessenter, der kan påvirke forandringen. En af de første ting, man i bestyrelsen må blive enige om, er, hvilke interessenter, der er vigtige for strategiens udførsel. Dernæst træffe beslutning om, hvilke aktiviteter, der skal iværksættes for at påvirke disse.



Figur 6: Interessent kort (Bjarne Kousholt, Projektledelse, 2010)

Når bestyrelsen i fælleskab udarbejder en interessentanalyse, fremkommer der for det første flere forskellige perspektiver på, hvilke interessenter, der kan påvirke strategien og dernæst, hvordan interessenten kan øve indflydelse. Bestyrelsen får samtidig synkroniseret sin forståelse af, hvem der er medspillere og modspillere og hvordan virksomheden bør behandle disse.

En god interessentanalyse synliggør bl.a. interessentens; betydning, indstilling, interesser, koalitioner, sanktioner og hvad virksomheden kan gøre for at flytte interessenten i ønsket retning.

Strategien indeholder ofte et behov for forandring. Derfor er der brug for, at bestyrelsen kan overbevise omverdenen om forandringsbehovet og dernæst sikre, at forudsætninger for forandringen er til stede.

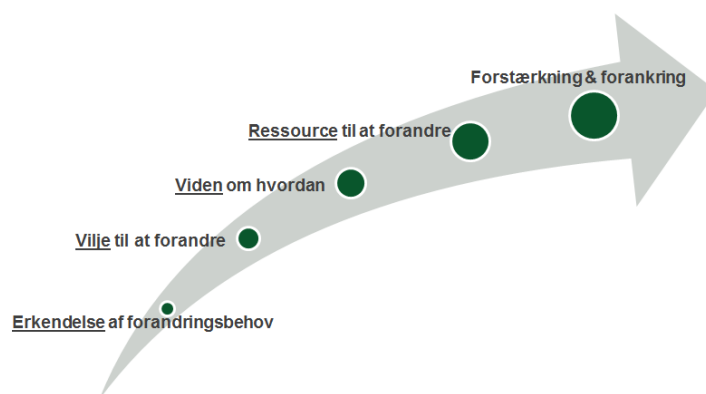
## Ejerlederen kan være den største udfordring!

En af de største modstandere mod forandring kan overraskende nok være ejerlederen selv. Ejerlederens modstand kan bunde i, at han oplever forandringsønsket som en kritik af hans hidtidige virke. Bestyrelsen har derfor en opgave i at overbevise ejerlederen om forandringsbehovet og dernæst sikre, at han har fuldt ejerskab til forandringsbehovet. Det siger sig selv, at ejerlederens manglende ejerskab med sikkerhed vil spænde ben for strategiimplementeringen.

## Personlige forandringsfaser

Alle mennesker, der skal udføre en forandring, skal igennem en række faser. Disse faser er vist i Figur 7. Forandringsledelse indebærer som oftest en ændring af medarbejdernes adfærd. Adfærdsændringen er nødvendig, fordi medarbejderen måske skal ændre sin forståelse af, hvad der er fagligt rigtigt og forkert. Det kan være særdeles vanskeligt, hvis ens faglige renommé eller identitet bygger på en erfaringsbase, der trues af forandringen. Det kan f.eks. være, at man skal til at anvende nye procedurer i styringen af besættningens reproduktion, udføre opgaverne i en anden rækkefølge, aflære sig gamle vaner og tage nye systemer til sig etc.

Adfærdsændringer viser sig næsten altid at være en kritisk succesfaktor for mange strategier.



Figur 7: Fem faser i en personlig forandringsproces

I det følgende forklares de fem faser i den personlige forandringsproces, vist i figur 7.

Den første forudsætning for at et menneske ændrer sin adfærd er, at personen har **erkendt**, at der er et forandringsbehov. Den næste forudsætning for ændret adfærd er, at personen har **viljen** til at forandre. Erkendelse af et behov og vilje til at gennemføre en forandring er ikke det samme! Eksempelvis skyldes Danmarks manglende konkurrenceevne i nogen grad det høje danske lønniveau. Det har vi vist alle erkendt. Men at vi har erkendt det, er ikke ensbetydende med, at vi er villige til at gå ned i løn. Mærk selv efter, om du er klar til at gå foran og sænke din egen velfærd og efterfølgende blot håbe på at det øvrige samfund følger med. Derfor er der ofte brug for en fælles forandringsvision, der skaber samhørighed.

I en forandringsproces er vi alle knyttet til nogle personlige incitamentsstrukturer. For at virksomheden kan få hver enkelt medarbejder med, må virksomheden således tydeliggøre de incitamenter, der taler for forandring.

## Brændende platform og viljen til at ændre adfærd

En typisk fejl, som selv store organisationer gør, er, at ledelsen straks forventer, at medarbejderne forstår strategien. Ledelsen har ofte arbejdet med strategien i et halvt år eller mere og er i den proces nået frem til en fælles retning og et fælles fremtidsyn. Og det er ikke altid gået stille af. Fejltagtigt forventer ledelsen dog, at medarbejderne straks ser det indlysende i bestyrelsens kompromis. Det, man dog glemmer, er, at medarbejderne ikke har haft den tid til at omstille sig, som bestyrelsen selv har haft. Derfor er den første kommunikation ganske vigtig for de efterfølgende faser.

En måde at gribe den første kommunikation an på er at skabe en brændende platform, der indeholder incitamenterne til at flytte sig. Det gøres ved at fortælle om de risici og trusler, som ledelsen har set i horisonten og visualisere de negative konsekvenser, det har for virksomheden og arbejdspladsen. Det er ofte nemt at finde eksterne trusler, som medarbejderne kan forstå og som får dem til at rykke tættere sammen mod den ydre fjende. Denne kommunikation påvirker **erkendelsen** af forandringsbehovet.

Næste skridt er, at ledelsen præsenterer den løsning, der skal redde situationen. Løsningen er den forandringsvision, som bestyrelsen har besluttet. Visionen præsenteres som den attraktive fremtid, der giver de enkelte medarbejdere et personligt incitament til at eksekvere bestyrelsens strategi. Forandringsvisionen skal bygge videre på koalitionen, skabt af den udefrakommende trussel, og få medarbejderne til at bevæge sig i samme retning. Her kan man med fordel fremhæve de interne styrker og kernekompetencer, som medarbejderne råder over. Samtidig kan man udpege eksterne muligheder, som medarbejderne med fordel kan gøre brug af. Nye procedurer og systemer som ledelsen gerne ser anvendt.

De første faser i forandringskommunikationen skal således give medarbejderne en erkendelse af, hvorfor der er et forandringsbehov og skabe deres **vilje** til at de ændrer deres adfærd. Ledelsen kan her gøre brug af strategiens formål formuleret i målanalysen. Medarbejderne skal kunne se et personligt incitament i at nå ledelsens fremtidsvision.

Personer er ikke modtagelige for viden om, hvordan de skal forandre, før at de har **viljen** til at forandre. Sørg derfor for at sikre jer, at viljen er til stede, før I går videre til næste kommunikationsfase.

### Strategiplanen – viden om hvordan

Næste skridt er at kommunikere, hvad der skal ske og hvordan det skal ske. Kommunikationens formål er at bringe **viden** til dem, der skal udføre planen. Ledelsen kan her gøre brug af de kritiske succesfaktorer og leverancer, som bestyrelsen har valgt som indsatsområder.

Kommunikationen skal bringe medarbejderne i stand til at komme med deres bud på, hvilke handlinger de skal udføre for at indfri ledelsens mål. Her er arbejdet med leverancer og handlingsplaner et godt værktøj til at finde ud af, hvilken viden medarbejderne har brug for, og hvordan de kan opbygge den.

Ledelsen skal være forberedt på, at medarbejderne efterspørger de perspektiver og den kontekstuelle viden, som ledelsen og bestyrelsen lagde til grund, da den besluttede sig for den konkrete strategi. Strategien bygger på en række implicitte og eksplicitte antagelser, som de ledende medarbejdere ofte må inddrages i. Medarbejderne kan med rimelighed forvente, at ledelsen fastlægger nogle rammer, som medarbejderne skal arbejde indenfor.

### Ressourcerne

Når medarbejderne selv har udarbejdet handlingsplanerne, er eksekveringen allerede igangsat. Handlingsplanens aktiviteter og tilhørende **ressourcer** skal selvfølgelig indarbejdes i virksomhedens budgetter. Det er ejerlederens opgave at sikre, at dette sker. Men det er bestyrelsens opgave at sikre, at virksomheden har de finansielle ressourcer rettidigt til rådighed.

Oplever medarbejderne, at ressourcerne ikke stilles til rådighed, kan det opfattes som et aftalebrud. Hvis ledelsen først har presset medarbejderne ud på ny usikker grund og så siden hen ikke leverer de ressourcer,

som det kræver, mister medarbejderne troen på strategien. Det frister medarbejderne til at vende tilbage til, for dem, sikker grund.

Som nævnt i indledningen fejler mange strategier på grund af manglende realisme og sammenhæng mellem strategi og budgetressourcer. Bestyrelsen må være sin opgave voksen og sikre realisme og sammenhæng. Det kan den bl.a. gøre ved i strategiudviklingsfasen at foretage en grundig situationsanalyse og sikre sig, at virksomheden og medarbejderne har de nødvendige kompetencer og kapabiliteter eller sikre sig, at de opbygges rettidigt undervejs. At sikre dette er en ledelsesopgave, ikke en medarbejderopgave!

## Forankring

**Forankring** og forstærkning af de opnåede resultater sker, når ledelsen fastholder sit fokus længe nok til at den nye adfærd og de nye procedurer bliver så indgroede, at de bliver til 'nye gamle vaner'. Fastholdelse af incitamentsstrukturer, der favoriserer de nye vaner, er også en vigtig kilde til forankring. Det ses dog for ofte, at ledelsen mister fokus for tidligt, fordi nye udfordringer tager deres opmærksomhed.

Alle, som har drevet egen virksomhed, ved, hvor svært det kan være at holde fokus længe nok. Det kan se så nemt ud på papiret, men er så forbandet svært i praksis! Bestyrelsen bør derfor sparre med ejerlederen om, hvordan han kan holde sit fokus og hvordan bestyrelsen skal følge op det.

## Opfølgning

Beslutningen om, hvordan bestyrelsen skal følge op på strategiens eksekvering, afhænger i høj grad af arbejdsfordelingen mellem ejerleder og bestyrelsen.

I sin opfølgnings- og kontrolopgave bør bestyrelsen holde sig for øje, at den servicerer ejerlederen og hans virksomhed. Det gør den *ikke* ved at være hysterisk og petitesserytter, med mindre der virkelig er grund herfor. Når stormen raser, er det i stedet forventeligt, at bestyrelsen slår ring om ejerlederen og støtter ham i at rebe sejlene, indtil det igen er tid til at sætte fart og retning.

## Strategi og økonomistyring

Budgettet er ofte ledelsens vigtigste styringsredskab, specielt i mindre virksomheder. Større virksomheder, med flere enheder og ledelseslag kan have behov for også at anvende andre styringsredskaber, så som Balanced Scorecard eller tilsvarende.

For små virksomheder, hvor der kun er én strategisk forretningsenhed og én tilhørende strategiplan, er det relativt nemt at involvere medarbejderne i handlingsplanens aktiviteter, fordi ejerlederen er tæt på sine medarbejdere og derfor nemt kan præge dem.

I større virksomheder er det ofte svært at gøre strategien forståelig for medarbejderne i alle afdelinger. De kan have svært ved at se, hvordan de skal bidrage og hvad der forventes af dem. Disse virksomheder kan f.eks. anvende Balanced Scorecard til at udpege nogle nøgletal, som de enkelte enheder kan forbedre gennem deres daglige handlinger og beslutninger. Der er altså ikke tale om handleplaner, men i stedet incitamenter til at forbedre et lokalt nøgletal. Ledelsen har udpeget nøgletallene ud fra en forventning om, at der eksisterer en række kausale årsags-virkningssammenhænge mellem de lokale nøgletal og de overordnede succeskriterier.

Landbrugsvirksomheder, som er udpræget produktionsvirksomheder, der ikke oplever kundernes hurtige skift i produktpræferencer, bør efter min mening bruge budgettet som det primære styringsværktøj. Den typiske landbrugsvirksomhed bør holde sig fra Balanced Scorecard, med mindre medarbejderne har lyst til at adoptere det grundlæggende tankesæt og selv designe noget, der passer til de lokale forhold. Budgettet bør dog suppleres af andre styringsværktøjer så som målstyring på nøgletal, der er ledende for økonomien.

### Sammenhæng med budgetter og ressourceallokering

Det siger sig selv, at strategiens handleplaner skal indarbejdes i virksomhedens samlede budgetter. For det første fordi det giver bestyrelsen et overblik over handleplanernes økonomiske konsekvens. For det andet fordi bestyrelsen skal allokere de nødvendige finansielle ressourcer til de områder, som bestyrelsen har valgt at prioritere.

En bestyrelse skal sikre, at virksomheden har en forsvarlig økonomistyring. Efter min mening kan en budgetkontrol ikke udfylde dette behov alene. Budgetterer virksomheden f.eks. med store ekstraomkostninger de første år af strategiperioden mod til gengæld at forvente stor indtjening i de sidste år af strategiperioden, er det et modigt bestyrelsesmedlem, der blot læner sig tilbage og afventer de økonomiske resultater. Det mere realistiske bestyrelsesmedlem vil udpege nogle milepæle, succesfaktorer og nøgletal, der fungerer som ledende indikatorer for den merindtjening, der forventes sidst i strategiperioden.

Når bestyrelsen udarbejder målhierarkiet, beskriver den også hvilke acceptkriterier, den lægger til grund. Sammen med acceptkriterierne kan bestyrelsen udpege, hvilke krav den har til rapporteringsinformation. Ledelsen og medarbejderne kan så efterfølgende beslutte hvilke nøgletal, de mener, der til formålet har den bedste årsags-virkningssammenhæng. Det kræver ofte en god indsigt i dataregistreringen at udpege de mest valide nøgletal. Man skal undersøge, hvilke finansielle eller produktionstekniske nøgletal, der er valide ledende indikatorer for den planlagte udvikling.

For eksempel kan følgende nøgletal være ledende indikatorer på resultat af fase 1 i Figur 4;

- Antallet af behandlinger mod lunge sygdom hos smågrise – målt på ugebasis
- Producerede grise pr. årssø – målt på månedsbasis
- Dækningsbidrag pr. årssø – målt i kvartalet

I landbruget har vi et hav af forskellige produktionsnøgletal at vælge imellem. Opgaven er at finde dem, som har størst kausalitet mellem det, vi gør, og det vi vil opnå. Hold antallet af nøgletal nede og overblikket oppe. Tænk over, at nogle nøgletal har stor usikkerhedsmargin, særligt når de måles på et fåtal af transaktioner. Derfor kan det indimellem give mening at anvende glidende gennemsnitstendenslinjer. Sidst men ikke mindst, er det ikke nøgletallets værdi i sig selv, men nøgletallets udvikling over tid, der giver bestyrelsen den bedste information om udviklingen.

Du kan læse mere om målstyring og rapportering til bestyrelsen i artiklen; **Rapportering til bestyrelsen i landbrugsvirksomheden** på Landbrugsinfo.

Afslutningsvis bør det understreges, at en professionel bestyrelse som minimum bør følge op på virksomhedens kritiske succesfaktorer.

Høj fart med en stor last er som regel farlig, hvis man ikke har en farbar vej at styre efter!