

### Hvad kræves af den gode virksomhedsleder?

*William Schaar Andersen, SEGES*

**Ved at fastlægge strategien for din virksomhed får du en klar sammenhæng mellem din daglige ledelse og dine langsigtede mål. Det giver dig forudsætningerne for at være en god virksomhedsleder.**

En strategi sætter dig fri til for alvor at agere som virksomhedsleder. Når du ved, hvilke strategiske mål du vil indfri i de næste 5-7 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 virksomhedslederkasketten på og hjælpe dine medarbejdere med at opnå gode produktionsresultater.

Strategi handler om *personlig afklaring*. Om at finde ud af, hvilken udvikling du ser som den rigtige for din virksomhed.

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

Endelig handler strategi om, at du vælger det *strategispor*, som giver bedst mening for din virksomhed. Skal du optimere bedriften, køre en nedslidnings- og afviklingsstrategi eller vækste ved at producere endnu flere bulkvarer? Eller bør du snarere overveje at forretningsudvikle og f.eks. komme i gang med at producere specialprodukter, som du kan afsætte direkte til forbrugerne gennem et unikt samarbejde med 2-3 udvalgte samarbejdspartner?

Valget af strategispor er vigtigt, for strategiprocesen designes, så den passer til det strategispor, du vælger at forfølge.

#### **Strategiprocesen starter**

Arbejdet med strategien starter med en interview- og analysefase. Strategikonsulent interview dig selv og flere af dine interessenter, som f.eks. din ægtefælle, nøglemedarbejder, din bankrådgiver, 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 dig brændstof til at få hul på den erkendelsesproces, du skal igennem i løbet af dit strategiarbejde.

#### **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 du og din ægtefælle forholder jer til, hvad jeres vision for virksomheden er. Strategikonsulent vil derfor udfordre jer på, hvad der står højest på jeres prioriteringsliste: Er det en god bundlinje eller en høj toplinje? Er det udbytterne, der giver jer energi? Er det mere tid til familie og fritid? Eller noget helt femte?

Jeres forskellige prioriteringer giver jer et godt udgangspunkt for en diskussion af, hvilken retning I begge ser som den rigtige for virksomheden. Ud over at udstikke retningen definerer visionen også rammerne, inden for hvilken udviklingen af bedriften skal finde sted.

#### **De strategiske mål udpeges**

Som 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 virksomhedslederkasketten på? Medmindre du kender jobbeskrivelsen, kan du ikke arbejde som virksomhedsleder.

De strategiske mål er din jobbeskrivelse som virksomhedsleder. Du skal derfor i gang med at udpege de strategiske mål, du ønsker at nå indenfor de næste 5-7 år.

Visionen hjælper 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 kæmpe og 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 oversættes til handlingsplaner med konkrete opgaver. For hver opgave udpeges der en ansvarlig person og en dato for, hvornår opgaven er løst.

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

### **... og opfølgning**

Du skal også tage højde for, at ikke alt nødvendigvis går som planlagt. De barrierer, der stiller sig i vejen for dine strategiske mål, skal løbende håndteres. 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.

### **Hvad kan strategien også?**

Strategien sætter dig i stand til effektivt at kommunikere visionen for din virksomhed over for medarbejdere, kreditgivere og andre samarbejdspartnere. På baggrund af de handlingsplaner strategiprocesen munder ud i, kan du på en overskuelig måde give et positivt og sigende billede af din virksomheds udvikling.

Der er derfor flere grunde til, at det betaler sig at arbejde med strategi.



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