

Vidensindsamling - Implementeringsindsatsen	Ansvarlig	WIS
	Oprettet	16-09-2016
Projekt: 7482 Fra nøgletal til strategiimplementering	Side	1 af 4

Hvordan implementerer landmanden mest effektiv sin strategi?

Når strategien ligger færdig på skrift, begynder det svære arbejde for virksomhedsejeren. Undersøgelser viser, at 70 % af alle strategier ikke eller kun delvist, bliver implementeret og opnår ikke den forventede effekt. Der er derfor i projektet afsat en arbejdsplan med fokus på at forbedre sandsynligheden for en god implementering og herved effekt af strategiprocesen til de danske landmænd.



Dynamisk Strategi:
Strategi implementering

Nu er strategien færdig.
Nu begynder arbejdet.

Du skal:
Ændre dine vaner
Ændre de ansattes vaner
Ændre kulturen
– i stalden
– i marken
– ved den daglige ledelse



TOUR DE STRATEGIIMPLEMENTERING

Strategiproces

Implementeringsproces

Jer selv

Det lange seje træk

Jeres medarbejder

20. maj 2016

4 |

SEGES

Erfaringer fra vidensindsamling fra landmænd

I dialog med en række landmænd har projektet identificeret en række områder, hvor landmændene er usikre på, hvordan den færdige strategi skal implementeres. Vi har primært fået info omkring to af deres målgrupper. Dels deres medarbejdere og dels deres kreditgivere.

Medarbejdere

- A) Hvor meget af min strategi skal jeg delagtiggøre mine medarbejdere i? Der er stor usikkerhed om der er for følsom information i strategiarbejdet til, at medarbejdere skal have denne information.
- Det er projektets anbefaling at dele så meget som muligt, og så i stedet vurdere hvilken vinkel og niveau informationen skal have. Et eksempel kunne være, at landmanden ønsker at købe en navngiven nabo ejendom, så snart dette bliver muligt. Informationen i direkte form til medarbejderne kunne således hurtigt ende ved andre landmænd, der ønsker at købe ejendommen eller ved naboen selv. Så i stedet for direkte information til medarbejderne, kunne de få at vide, at strategien er, at opkøbe mere jord i takt med at bedriftens udvikling kræver det, og økonomien er til det.

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

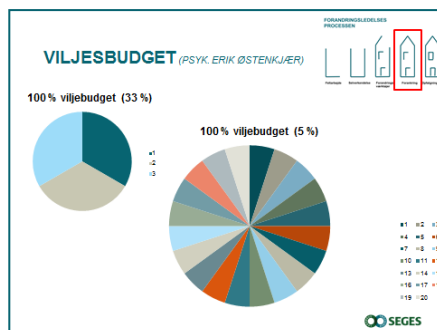
LDP 2020



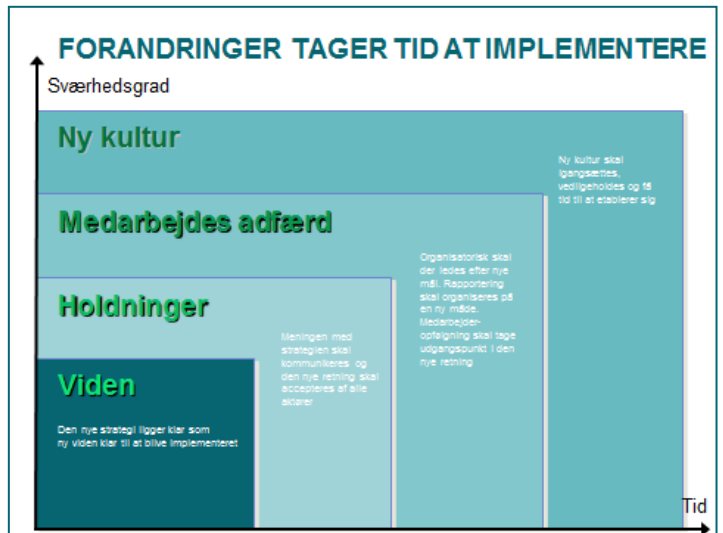
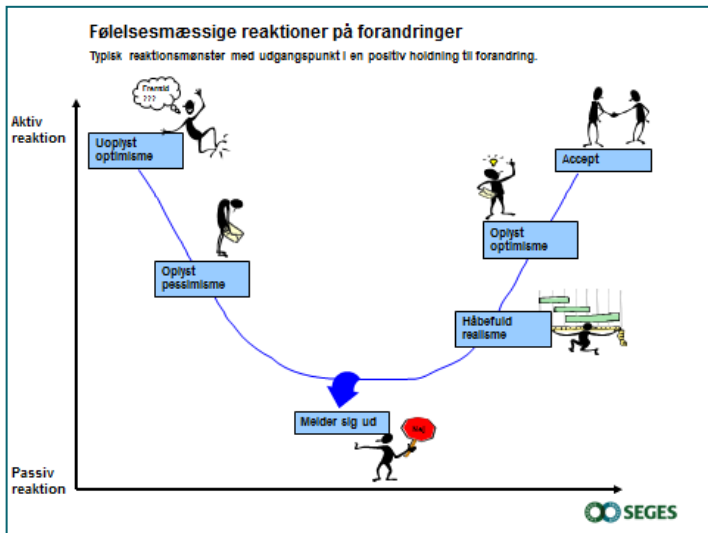
Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

- B) Der var ligeledes en bekymring fra landmændenes side, om de får taget sig tiden til at få delagtiggjort deres medarbejdere om strategien i en travl hverdag.
- Projektets anbefaling er, at landmanden i strategiprocesen skal tage stilling til, hvorledes informationen bliver givet i løbet af de første 10 dage efter, at strategien ligger færdig. Det er således konsulentens ansvar, at konkretisere det næste skridt. Projektet vil stille metode og materiale til rådighed til dette.
- C) Landmændene udtrykte også interesse for, hvilke udbytter de kan opnå ved at kommunikere strategien på den rigtige måde for medarbejderen.
- Landmændene kan se gode muligheder i at anvende MUS-samtalerne til at præsentere deres nye strategi og dermed de strategiske målsætninger, som medarbejderen på kort og længere sigt, kan få ansvar for at opfylde. Spørgsmålet om hvilke kompetencer virksomheden skal besidde om 3 år på et specifikt område, samt hvem skal besidde disse kompetencer, er motiverende og konkrete, som landmændene viser interesse i at aktivere.
- D) Der er lav bevidsthed ved landmanden, før en strategiproces startes omkring hvor mange områder der kan sættes i gang. Svaret afhænger også meget af personen og den organiseringsgrad han benytter i dag.



- Projektets leverancer skal selvfølgelig være meget bevist om, at landmændene har en meget travl hverdag i en lille virksomhed, hvor det er svært at organisere sig således, at alt ikke går igennem ejeren. Han kan således let blive flaskehals.
- E) Landmændene var ligeledes meget optaget af, at det kræver en stor ledelsesindsats at få deres medarbejdere til at gøre noget andet i morgen end det de gør i dag. Forandringsledelse mangler de dog konkrete værktøjer til, for at kunne operationalisere.
- Forandringsledelse og herved implementering af strategien, medfører at nye vaner skal trænes. Både ved medarbejdere og ved ejeren selv.
 - Øvebaner udviklet i et af de andre delprojekter, er et oplagt værktøj at benytte.
 - Bevidsthed om, hvor de selv og deres medarbejder er i processen, giver ligeledes bevidsthed om, hvordan de gennem deres ledelse og kommunikation skal agere. Modstand mod forandring samt hvordan dette takles er vigtig for landmanden at forberede sig på.



F) Andre har ligeledes arbejdet med disse fem håndtag for at sikre en god implementering.

IMPLEMENTERING

- De 5 vigtige knapper
 1. Ledelse
 - Medarbejderanalyse: Det skal være sjovt eller meget vigtigt for ændringer implementeres (se meningen)
 2. Organisering
 - Struktur
 - Kultur
 3. Individ
 - HR
 - Rekruttering
 4. Relation
 - Tryghed
 5. Ambition
 - Vi skal brænde for det vi laver – ønsket om at nå nye mål

16

SEGES

www.youtube.com/watch?v=W3zW4DAhXHQ

Kreditgivere

Ligeledes er der i dialog med en række landmænd identificeret nogle områder, hvor landmændene er usikre på, hvordan den færdige strategi skal præsenteres overfor kreditgivere.

- A) Der er bred enighed fra landmænd, konsulenter og kreditgivere, at selv en afklaret landmand der fremligger en gennemarbejdet strategi, bliver raidet bedre, når der skal forhandles renteniveau.
- En aktiv stillingstagnation til hvad landmanden ønsker at opnå kommunikeret klart og tydeligt til kreditgiver, vil bibringe til større udbytte af strategiarbejdet. Der er eksempler på, at landmænd har fået rentenedsættelse når det lykkes at præsentere strategien rigtigt.
 - Hvordan planlægges den gode kommunikationsplan for det strategiske arbejde? Hvilke budskaber skal formidles hvornår? Hvordan kommunikeres der hurtigt og korrekt, hvis virksomheden ikke performer som forventet i en periode?
 - Hvilke nøgletal understøtter et 'go' til yderligere vækst eller rentenedsættelse?

Anbefalinger til projektets kommende udvikling i AP 2,3

- FØR: En god forventningsafstemning inden strategiprocesen startes, hvor landmanden tager stilling til:
 - Hvem skal inddrages i strategiprocesen og hvornår?
 - Hvor meget implementeringskraft har virksomheden?
 - Accept af strategiprocesen og landmandens ejerskab til forandringerne, samt design af hvorledes strategiprocesen skal se ud.
- UNDER: Analyser, mål og delmål, prioriteringer og handlingsplaner.
- EFTER:
 - Opfølgingsrapport.
 - Opfølgingsroller.

- Udvikling af materiale der understøtter ovenstående.
- Udvikling af proces og metode til facilitering af implementering.
 - Eksempelvis via et plenummøde hvor der er en gennemtænkt præsentation med en række 10 min. refleksionspauser, hvor fastholdelse sker i uddelt materiale.
 - Eksempelvis via individuelle møder hvor de faglige emner indenfor implementering præsenteres (proceskort) og landmanden fastholder dem på skrift.