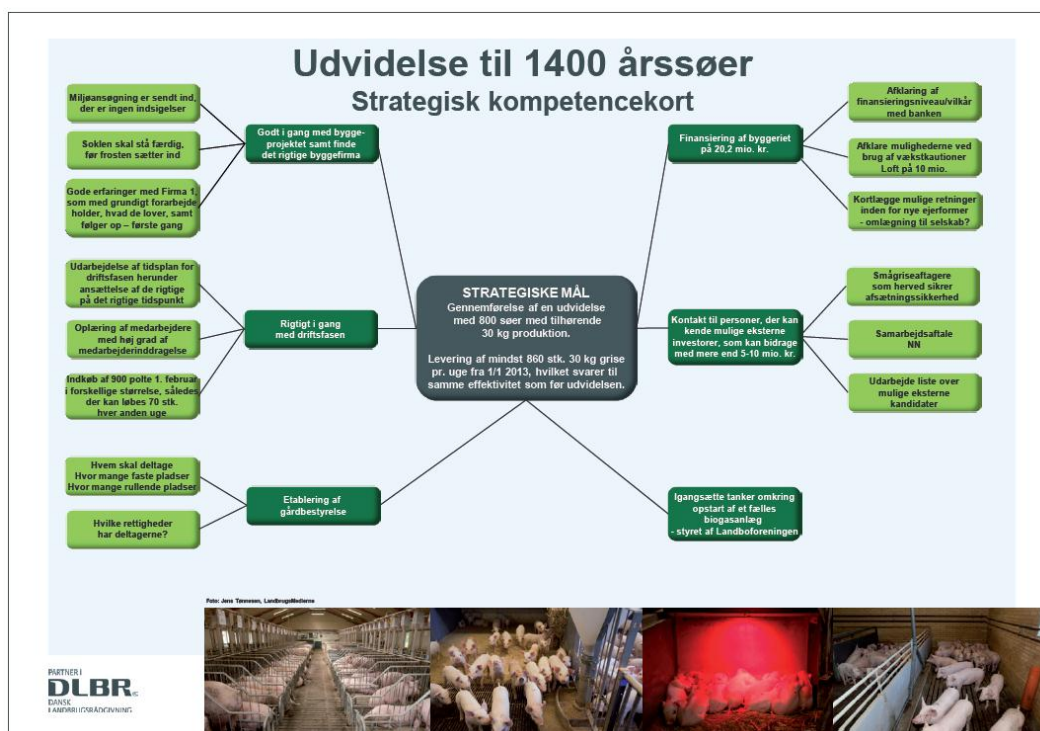


Dynamisk Strategi

Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

Projektleder William Schaar Andersen og Udviklingskonsulent Jette Nissen
06-01-2012



Det strategiske kompetencekort viser din virksomhedsmål 1-3 år frem – formuleret med dine ord.

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

Indhold

Formål:	1
Metode:.....	1
Resume:	2
Eksempler på resultater:.....	2
Barrierer for at Dynamisk Strategi bliver tilbudt landmænd:	2
Hvad skal der til for at det bliver en succes i 2012?	3
Interviews	4
DS Specialist 1.....	4
DS-Specialist 2	6
DS-specialist 3.....	8
Kolleger der skal henvise kunder til DS-specialister.....	10

Formål:

Formålet med denne evaluering er dels at skabe læring til hvorledes vi fremover kan anbefale at implementere produktet Dynamisk Strategi(DS), dels at synliggøre hvilken proces DLBR-virksomhedens ledelse skal igennem når de skal udarbejde forretningsplanen for deres virksomhed samt hvorledes denne læring kan perspektiveres over til andre projekter i VFL. Fokus i evalueringen er rådgivningsvirksomhederne.

Så udover at bidrage til evaluering af projektet, har evalueringerne allerede bidraget som inspiration til udarbejdelse af forretningsplaner for tre centre med fokus på at skabe bundlinje i 2012.

Under demonstrationsprojektet har 22 landmænd modtaget rådgivning efter Dynamisk Strategi konceptet. Tre rådgivningscentre og seks DS-specialister har deltaget.

Metode:

Metoden er kvalitativ med telefoninterview af tre ud af de seks involverede Dynamisk Strategi Specialister i to ud af de tre rådgivningsvirksomheder samt fokusgruppe-interview af tre kolleger i det tredje rådgivningscenter, som skal henvise kunder til DS-specialisterne.

Af hensyn til konsulenternes tid eller sagt på en anden måde "ressourcer kontra ekstra værdi", vurderede vi, at vi ved hjælp af interviews på 20 minutter kan afdække:

- Eksempler på resultater afledt af Dynamisk Strategi

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

- Eventuelle barrierer for anvendelse af Dynamisk Strategi
- Hvad skal der til for at Dynamisk Strategi kan bidrage til resultater for landmænd i fremtiden

Resume:

Eksempler på resultater:

Flere af DS processerne var afsluttet i december 2011, så det er endnu lidt for tidligt, at dokumentere de afledte resultater. Eksempler på resultater for landmanden (Im):

- Struktur, overblik, handlingsplaner, prioritering og aftale om opfølgning, fx
 - Inddragelse af "alle forhold", så det ikke kun handler om at blive 2013-klar, men skal vi overhovedet fortsætte med svineproduktion?
 - Beslutning om 3 konkrete optimeringsmål, deltagelse i benchmark og mål for placering i benchmarking.
 - Beslutning om udvandring eller fortsætte som Im i Danmark fordi det var blevet for besværligt at være Im i Danmark. Processen afdækkede at Im's ledelsesmæssige udfordringer hindrede ham i at optimere bedriften med 3 – 500.000 kr. Im fortsætter i DK og der er aftalt initiativer i 2012.
- Et redskab til at kommunikere med for eksempel finansielle partnere, der reagerer meget positivt. Konkret har det medført:
 - Likviditet til et år mere
 - Yderligere 6 mdr. til at bevise rentabilitet i Finansiell Stabilitet. Det var ellers besluttet at engagementet skulle afvikles.
 - Forventning om rentenedsættelse i pengeinstituttet på baggrund af entydig kommunikation fra Im via hans bankrådgiver til bevilgende rådgiver i pengeinstituttet.
- Forbedret kommunikation og forventningsafstemning:
 - Landmand der ville udvide kontra ægtefælle der ville have mere ferie
 - Generationsskifte – DS hjalp parterne til at sætte ord på

Barrierer for at Dynamisk Strategi bliver tilbudt landmænd:

Barrierer hos kolleger

- Vil ikke "dele" *min kunde*
- Hvilken konsekvens får DS processen for min relation til Im? Både hvis DS specialisten ikke lever op til forventningerne, men også hvis han gør det "for godt".
- Prisen samt rådgivning kontra salg, citat: "*Har I nu prakket min kunde det på?*"
- Manglende kendskab og manglende fokus
- Motivation: Hvis jeg opfylder kravene til fakturering, er det mindre vigtigt om jeg henviser en kunde til en DS-proces
- Svært, at ringe ud og tilbyde det til Im

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

Barrierer hos DS specialisten

- Tid og prioritering
- Ufakturerbare timer – især i begyndelsen
- Hvordan skal jeg alene mand få aftaler med kunderne

Hvad skal der til for at det bliver en succes i 2012?

- De gode historier skal præsenteres løbende og ofte - også af ledelsen
- Kolleger der skal henvise skal kende DS og være motiveret for at henvise
- Forventningsafstemning om at eventuelt afledte forretninger overdrages til den konsulent der er ansvarlig for samarbejdet med Im
- DS skal på standard-dagsordenen for møder med kunder og erstatte punktet "Planer for fremtiden".
- At ledelsen synliggør, at DS er noget vi vil og gør.
- Kulturændring/adfærdsændring og fokus på at vi "deler" kunder.
- Sidemandsoplæring af flere konsulenter for at reducere sårbarhed ved fx jobskifte
- Ledelsen sætter mål for og følger op på antal henvisninger pr. rådgiver

Interviews

DS Specialist 1

Fakta:

DS specialisten har i 2011 deltaget i 5 DS processer heraf stået for interviewet i 2 af processerne. Til alle møderne deltog William Schaar Andersen og evt den anden kollega der er uddannet i metoden.

Lidt til DS processen:

DS specialisten mener, det er vigtigt, at der deltager 2 rådgivere i møderne for at kunne opfange alt. I begyndelsen er det vigtigt, at det er 2 DS-uddannede kolleger, på sigt kan det godt være en kollega, der ikke er uddannet i DS. Det er vigtigt med "nye øjne, derfor skal det ikke udelukkende være kundens "sædvanlige" rådgivere der deltager.

Resultat

Landmanden

De fleste planer er afleveret til landmanden inden for de sidste par uger, så det er for tidligt, at vurdere effekten. Derimod er der en del "uhåndgribelige" eller "bløde" resultater:

Landmanden får:

- Struktur, overblik, prioritering
- Konkrete handlingsplaner
- Aftale om konkrete beregninger (beslutningsstøtte) fx
 - udvidelse af kartoffelmark,
 - kan en udvidelse af svinestalden forrente ½ medarbejder
- Et redskab til at kommunikere med
 - Banken (god signalværdi, godt overblik, nemmere at få finansiering). Landmændene får positive tilbagemeldinger fra banken efter møder, hvor DS har indgået.
 - Landmanden og ægtefællen får sat ord på
Citat: *"Ægtefællen får sagt, at hun gerne vil have mere fri og landmanden får sagt, at han gerne vil udvide bedriften"*
- Opfølgning på aftaler fra DS konsulenten. Dato og ansvar aftales på møderne.

Rådgivningscentret og kollegerne

Alle DS processer har medført mersalg af 5 – 20 timer.

DS rådgiveren sender de opgaver videre til kolleger.

Landmanden bliver knyttet tættere til centret gennem denne helhedsrådgivning, der berører helt centrale emner.

Fremtidigt potentiale:

Alle landmænd kan have glæde af DS.

Citat: *"Det var da ikke uden en vis nervøsitet jeg havde strategiforløb med en af de toneangivende landmænd og det viste sig, at han fik meget ud af det, selvom han som udgangspunkt mente, at han ikke havde behovet"*

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

Eksempler på mersalg (beregninger):

- Ny sammensætning af markdrift
- Svineproducent der ville omlægge/nedlægge svineproduktion fordi han ikke blev "2013-klar"
- Generationsskifte: Forventningsafstemning mellem forældre og sønner

Citat: *"Jeg har endnu ikke oplevet, at en DS proces ikke giver konkret mersalg af rådgivning"*

Barrierer

Kolleger

- I demonstrationsprojektet 2011 kom der ingen henvisninger fra kolleger på trods af opfordring herom.
- I forretningsplan for 2012 skal alle regnskabskonsulenter i flg. ledelsen henvise en kunde.

Kollegerne

- giver ikke noget fra sig/vil det hele selv.
- oplever, at de har eneret på kunder.
- kan være bange for at blive overhalet inden om.

Citat: *"Hvad har du nu prasket min kunde på?"*

Det kan vel overvindes med tiden, hvor de ser, at det ikke handler om at tage hinandens kunder og hvor de kan se, at rådgivningsvirksomheden som helhed kan tjene på DS. DS bliver gennemgået på et husmøde, hvor alle deltager i 2012.

Rådgiveren

- Ufakturerbar tid i begyndelsen, hvor det tager mere end de 15 fakturerbare timer at gennemføre.

Citat: *"Ikke fakturerbare timer er meget upopulære i organisationen".*

Landmanden

- Hvad får jeg for pengene?
- Mangler likviditet
- Pas på ikke at gøre det for akademisk fx "strategisk kompetencekort"

Citat: *"Nogen af dem, der har mest gavn af det, fravælger DS fordi det koster, - om end nettofortjenesten kan blive stor"*

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

DS-Specialist 2

Fakta:

Rådgivningsvirksomheden har i 2011 gennemført 6 rådgivninger ved hjælp af konceptet Dynamisk Strategi (DS).

Eksempler på resultater:

Slagtesvinsproducent:

Beslutter via et DS forløb, at han vil optimere sin produktion. Han deltager nu i benchmarking, som støtte til de 3 mål han har sat indenfor områderne:

- 1) Foderforbrug
- 2) Daglig tilvækst/kødprocent
- 3) Dødelighed

I den kvartårslige opfølgning er det målet, at han 9 ud af 10 gange er blandt den bedste fjerdedel. Opfølgning er vigtig. Der er aftalt opfølgning fra rådgiveren ved årets udgang.

Effekt:

- Ved opfølgning på budget spørger rådgiveren ind!!
- Landmanden(LM) "gør noget" - blandt andet tilmelding til benchmarking.
- Indsatserne skal finpudses. Dyrene reagerer på ønsket om effektivitetsmål med maveproblemer. Det har taget tid at finde balancen mellem de 4 faktorer.

Kvægmand:

Motivation for DS: Sikre kommunikationen til rådgiveren i pengeinstituttet (PI) og internt i PI mellem rådgiver og kreditbevilger. DS bidrager til entydig kommunikation. Forventer at det kan smitte positivt af på rente.

Resultater – potentiale

Citat: "LM skal lære at udnytte det store potentiale, der er i den entydige kommunikation med interessenter – herunder finansieringsinstitutter. Der er en tendens til "bare at gå i gang" uden at sætte sig så mange mål. Vi skal hjælpe LM med at blive opmærksom på den store værdi der ligger i kommunikationen via DS med alle interessenterne"

"Jeg er overrasket over hvem der har brug for det. Selv LM der er meget bevidste og har gode resultater og god effektivitet, har givet meget klare tilkendegivelser om at DS-processen gav værdi."

"Vi skal være bevidste om hvem vi har med at gøre. Langt hen af vejen kan mange have udbytte af DS". "Der er mange LM der i den grad kunne have gavn af DS, men jeg er i tvivl om de er gearet til de bløde processer og det er svært at "lære dem op".

"Vi må ikke undervurdere værdien af at ægtefællen bliver spillet på banen".

Mersalg:

Nogle af resultaterne vil komme under alle omstændigheder, men måske er vi lidt på forkant, når vi har gennemgået en DS-proces og under alle omstændigheder bidrager DS

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

til en bedre vinkling og inddragelse af flere forhold. DS hjælper LM til at sætte ord på det der fylder og LM får derved mulighed for at få vurderet sine ideer. DS bidrager til et godt beslutningsgrundlag.

- For eksempel rådgivning i forbindelse med generationsskifte. Her blev DS en brugbar køreplan og skabte grundlag for en solid forventningsafstemning mellem de to generationer.
- En landmand som skulle være "2013-klar", blev ikke kun klar til 2013 men inddrog alle forhold!

Vi oplever at alle DS-processer giver mersalg af mindst 2 – 5 timers varighed for eksempel rentabilitets- og regnskabsanalyse. Enkelte DS-processer fører til større rådgivningsforløb.

Barrierer hos kolleger der skal henvise til DS-specialister:

- Er DS en trussel? Kan jeg miste arbejde eller er der risiko for at bliver afsløret i hvad jeg som konsulent har gjort/ikke har gjort?
- Mine kunder er ikke i målgruppen.
- Motivation: Hvis jeg opfylder kravene til fakturering, er det mindre vigtigt om jeg henviser en kunde til en DS-proces.
- Hvad er min motivation?

Barrierer hos LM:

- Prisen
- Hvad er LM's udbytte?
- Hvad kan jeg forvente?

Barrierer hos DS-specialister:

- Hvordan kan jeg som enmandshær få fat i kunderne?
- Timing. LM har travlt indtil oktober. Jeg skal passe på, at jeg ikke skubber det hele til december.
- I begyndelsen var ledelsen i tvivl, men nu kan de se værdien af DS.

Mål for 2012:

Som DS-specialist vil jeg gennemføre 3 - 4 DS-processer i 2012. 4 kræver 80 arbejdstimer. Vi skal have det gode budskab til at sprede sig som ringe i vandet fx via artikler og pengeinstitutter.

DS-specialist 3

Fakta:

I rådgivningsvirksomheden har de gennemført i alt 13 – 15 DS processer, heraf har den interviewede DS specialist gennemført de 9 DS processer. På spørgsmålet ”Hvad er den bedste historie?” var svaret: ”Alle 9 har været en succes Det er processen i det der er godt!”

Eksempler på resultater:

Ifølge DS specialisten har alle de 9 DS processer medført positive resultater for Im. Her er et eksempel.

Im har en fornuftig økonomi og forretning, men oplever at det er besværligt at drive landbrug i Danmark og overvejer at udvandre og at etablere/overtage en landbrugsbedrift. Målet med det først møde var at afdække hvad landmanden ville. På mødet blev det aftalt at udvide processen til 3 møder og i de 4 uger familien fik til møde nr. 2 skulle de sammen beslutte hvilket af de 2 mål de ville arbejde hen imod.

Familien besluttede, at de ville blive i Danmark, og med det nye fokus var der mulighed for at finde frem til hvad der skulle til for at de bliver glade for at drive landbrug i Danmark.

Under DS processen kom det frem at Im oplever at han har ledelsesmæssige udfordringer:

- Han får ikke involveret sine medarbejdere
- Han har mange gode ideer til ændrede arbejdsgange og processer men har svært ved at implementere det
- Hvordan holder man det gode personalemøde

Det aftales, at Im i 2012 får konsulentbistand til sin ledelsesmæssige udfordring.

Landmanden indser, at det er den ledelsesmæssige udfordring der har hindret ham i at gøre hvad han gerne vil. Potentialet er 3 – 500.000 kr. på bundlinjen vha. optimering.

Citat: ”Det er et knaldhamrende godt værktøj!”

Resultat - Rådgivningscentret og kollegerne

- Mersalg – som tilfalder konsulenten med kundeansvaret
- Loyale kunder
- Medarbejdere synes det er mere spændende
- Nye øjne, nye ord: DS-processen har afdækket ting, som konsulenten med kundeansvaret længe har prøvet at sige til Im

Barrierer hos kolleger

- Nervøs for at en fremmed opdager ting man som konsulent ikke har set
- Hvilken konsekvens for det for min relation til kunden?

Barrierer hos DS specialisten

- Tid og prioritering

Dynamisk Strategi - Evaluering af demonstrationsprojektet 2011

Tilbagemeldinger fra Im

- Ikke for dyrt
- Det bedste er processen
- Produkt de kan gå direkte i banken med
- Langt de fleste har brugt det til møder med banken
- PI er meget glade for det. Godt overbliksbillede
- Får sat ord på vision, mål, strategiske tiltag, prioritering og horisont
- Glade for at få det på et stykke papir

Hvad skal der til for at det bliver en succes i 2012?

- De 2 uddannede DS specialister har pt. hver en kollega med ude til DS processer, de er snart klar til at facilitere processen selv.
- Målet er, at der til sommer 2012 er 2 + 2 + 2 DS specialister
- Alle konsulenter skal henvise mindst 1 Im til DS specialisten
- Konsulenterne får de aftalte handlingsplaner og mersalg
- Konsulenten med kundeansvar kommer med til 2. DS møde, som er afleveringsmødet og overtager handlingsplaner, opfølgning mm. herfra.
- Fast pris – 10.000 kampagne normalpris 15.000
- Fokus til foråret er succeshistorier fra kolleger der har "turdet" at henvise. Konsekvens for konsulenten og for kunden!!!
- Kunderne forventer det. Der kommer også pres fra dem.

Kolleger der skal henvise kunder til DS-specialister

Eksempler i på resultater i 2011:

- En landmand (Im) fik yderligere ½ år i Finansiell Stabilitet, fordi han ved hjælp af DS blev i stand til at overbevise dem om, at han kan forbedre driftsresultatet. Engagementet var ellers placeret i kategorien "Under afvikling".
- Pengeinstituttet (PI) reagerer positivt, fordi de med DS kan se, at der ligger en gennemtænkt plan for fremtiden og budgettet. Det betyder, at Im får bevilget likviditet til et år mere.
- Far og søn får "talt ud" i forbindelse med generationsskifte. DS hjælper dem til en struktureret samtale om alle temaer – også de "bløde".
- Nye øjne på en bedrift/virksomhed. DS hjalp til et godt beslutningsgrundlag i overvejelser om helt nye forretningsmuligheder.
- DS – hjalp til visualisering af muligheder og konsekvenser ved køb af naboejendom.

DS-specialister – citater:

- Succes skyldes i høj grad de to ildsjæle der er uddannet i DS.
- Man overlader trykt sine kunder til DS-specialisterne.
- De er to meget forskellige personer, og vi taler åbent om hvem der passer bedst til de forskellige kunder.
- Den løbende information fra de to kolleger har været god.

Produktet DS – citater:

- Det er et nemt produkt at få ejerskab til.
- Landmændene er motiverede blandt andet pga. krisen.
- Pengeinstitutterne er begejstrede.

Hvad skal der til i 2012:

- De gode historier skal præsenteres løbende og ofte. Det kan være på tirsdagsmøderne hver 14. dag.
- Vigtigt, at ledelsen også bidrager med "de gode historier".
- Diversitet – husk, at der skal historier med fra forskellige bedrifter kvæg, svin osv.
- Fortæl om udbyttet på resultatniveau – og gerne i kroner og øre.
- DS skal på standard-dagsordenen for møder med kunder og erstatte punktet "Planer for fremtiden".
- DS giver "mersalg" hver gang! Overvej alligevel at erstatte ordet med værdi for Im, værdi for rådgivningsvirksomheden, værdi for den kundeansvarlige rådgiver osv.
- At ledelsen synliggør, at DS er noget vi vil og gør.
- Kulturændring/adfærdsændring og fokus på at vi "deler" kunder. Med "deler" menes for eksempel at kundeansvarlige henviser til fx DS-specialister, som efterfølgende orienterer og overdrager afledt "mersalg". Citat: "Jeg har det fint med at være koordinator".
- Klar aftale om at mersalg kommer til den kundeansvarlige konsulent.

Barrierer for succes:

- At de kundeansvarlige rådgivere skal ringe ud til deres kunder og anbefale DS