

Drejebog

for Dynamisk Strategirådgivning – Version 2.0

*Baseret på erfaringer
fra 2009 til 2014*

Opdateret den 15. december 2014



Forord

Dynamisk Strategi version 2.0 er udviklet på baggrund af de erfaringer, som vi har opnået ved at arbejde med Dynamisk Strategi i perioden 2009 – 2014. I foråret 2014 udviklede vi en prototype på Dynamisk Strategi 2.0, der blev afprøvet af ni landmænd i samarbejde med to DLBR rådgivningsvirksomheder.

De vigtigste ændringer i forhold til første version af Dynamisk Strategi er:

- 2 plenummøder, der supplerer de individuelle møder
- Potentialeanalyse
- Udvidet SWOT
- Strategi - ny version
- Opfølgingsstrategi
- Trumf på rådgivningen¹

Formål med drejebogen

Drejebogen er en teoribog til rådgivere, der vil lære Dynamisk Strategi og et opslagsværk til rådgivere, der vil genopfriske processen inden et møde. Vi har beskrevet en proces, som vi har gode erfaringer med. Du er velkommen til at bruge den som inspiration til at designe en proces, der passer til dig og dine kunder.

Dynamisk Strategi 2.0 indeholder en proces med fire møder, som denne drejebog beskriver i kronologisk rækkefølge. For at gøre den læsevenlig er drejebogen bygget op i "Før – Under – Efter" mødet, så du let kan danne dig et overblik over de forskellige faser. Hvis der er afsnit, der kræver uddybning, er der henvist til afsnit sidst i drejebogen.

Dynamisk Strategi har en temaside på landbrugsinfo, hvor du kan finde bilag og skabeloner til præsentationer invitationer mm.

Vi håber, at konceptet Dynamisk Strategi 2.0 og drejebogen giver inspiration til gode strategiforløb.

William Schaar Andersen, Projektleder

Videncentret for Landbrug

¹ For mere information: <http://www.e-pages.dk/videncentretforlandbrug/394/>

Indhold

1. Dynamisk strategi – Overblik over de fire møder	4
2. Salg af Dynamisk Strategi	5
3. Landmandens vej gennem strategiprocesen.....	6
4. Kontrakt og forventningsafstemning inden I går i gang	9
5: Møde 1: Individuelt opstartsmøde.....	10
Møde 1: Vision og analyse // Før-Under-Efter.....	10
Møde 1: Vision og analyse // Dagsorden MøVision og.....	11
Møde 1: Individuelt strategimøde // Inspiration	12
6: Møde 2: Første plenummøde	14
Møde 2: Nøgletal og omverdens-analyse // Før-Under-Efter	14
Møde 2: Nøgletal og omverdensanalyse // Dagsorden	15
7: Møde 3: Andet individuelle møde.....	17
Møde 3. Strategi og Handlingsplaner // Dagsorden	18
8: Møde 4: Andet plenummøde	22
Møde 4: Implementering // Før-Under-Efter	22
Møde 4: Implementering // Dagsorden.....	23
Møde 4: Implementering // Inspiration.....	24
9 Praktik og god planlægning	27
10. Trumfkortene – Kort fortalt.....	28
11. Den gode handlingsplan	29
12. Opfølgning – Måske det vigtigste?.....	30
13. Virksomhedens mål på de tre niveauer.....	37
Projektgruppen bag Dynamisk Strategi.....	38

1. Dynamisk strategi – Overblik over de fire møder

Det samlede forløb: Dynamisk Strategi

Landmanden inviteres til i alt fire møder: to individuelle møder hjemme på bedriften og to plenummøder i rådgivningsvirksomheden. På de individuelle møder er der fokus på at spørge ind til landmandens drømme og virkelighed samt udarbejde handlingsplaner, der skal hjælpe med at nå målene. Plenummøderne supplerer de individuelle møder med fokus på nøgletal, omverdensanalyse, ledelse, kommunikation mm. De individuelle møder lægger op til åbenhed og fortrolighed. På plenummøderne taler vi i mere generelle termer, og landmændene kan lade sig inspirere af hinandens spørgsmål, erfaringer og kommentarer. Nedestående viser indholdet i hvert af de fire møder.

Ved afprøvning af konceptet udviklede otte landmænd en strategi indenfor 45 dage. Du kan finde forslag til en tidsplan under Praktik og god planlægning side 27.



Figur 1: De fire møder og deres indhold

2. Salg af Dynamisk Strategi

Grundregler som er væk at overholde

Alle landmænd har som udgangspunkt brug for en Dynamisk Strategi, men det store spørgsmål er ofte, hvordan budskabet sælges til landmanden.

Indledningsvis er der visse grundregler i forhold til salg generelt, som skal være overholdt:

- Kom til sagen – lad være med at spilde landmandens tid
- Lad være med at tænke for meget på fremtoning – koncentrer dig i stedet om kvaliteten af spørgsmålene, som du stiller landmanden
- Lad være med at tale om løsninger før til sidst – vi vil så gerne snakke om løsninger, men husk, at afdække landmandens behov

De gode spørgsmål

Vores erfaringer viser, at landmandens incitament for at købe en strategi ofte afhænger af en erkendelsesfase – de skal selv indse, at de har et behov for en Dynamisk Strategi. Din opgave er derfor at skabe dette behov. Det gøres ofte på baggrund af få, gode spørgsmål.

Nedenfor vises eksempler på fem gode spørgsmål, som kan bringes i spil ved salg af Dynamisk Strategi:

- Hvordan ser din bedrift ud om tre år?
- Hvilke tiltag skal der til for at nå der hen?
- Hvorfor vil du opnå dette mål?
- Har det indflydelse på andre mål på bedriften samt din nuværende arbejdssituation?
- Hvilke fravalg er du parat til, for at nå dit mål?

Der er forskellige metoder, hvorpå rådgivningsvirksomhederne har solgt Dynamisk Strategi. Flere af virksomhederne har gode erfaring med, at lade økonomiassistenten udføre den indledende salgssamtale.

Udbytte

Vores erfaringer viser, at prisen ofte er afgørende for, om landmanden vælger at investere i en Dynamisk Strategi. Prisen er som udgangspunkt et dårligt salgsargument. Det er derimod vigtigt at fremhæve udbyttet af Dynamisk Strategi i stedet for. Nedenfor vises eksempler på forskellige argumenter for udbyttet af Dynamisk Strategi:

- Du bliver "klædt på" til mødet med banken
- Du får overblik over potentialer og udfordringer for virksomheden
- Du får defineret mål for virksomheden på strategisk, taktisk og operationelt niveau
- Dynamisk Strategi skaber erkendelser, overblik og tryghed
- Handlinger bliver afstemt i forhold til mål
- Grundlag for opfølgning på mål
- Det bliver lettere at kommunikere din strategi både internt og eksternt

Held og lykken med salg af Dynamisk Strategi til dine kunder.

3. Landmandens vej gennem strategiprocessen

Dette afsnitt giver et overblik over det forløb, som landmanden skal igennem i Dynamisk Strategi version 2.0.

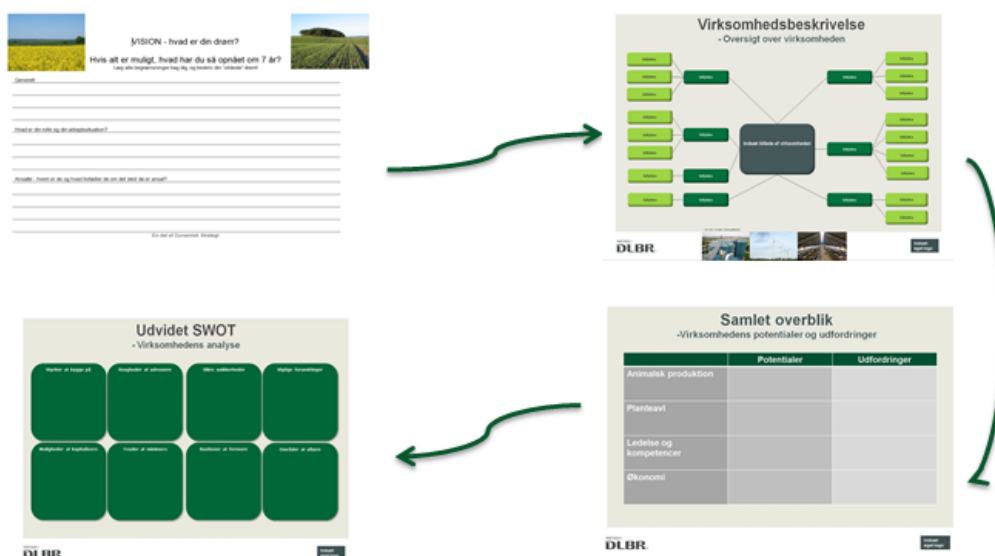
Dynamisk Strategi - en strategiproses med handling på

Skarpe mål og konkrete handlingsplaner er grundlaget for at udvikle virksomheden. I Dynamisk Strategi er processen designet, så der er mulighed for at gå tilbage og justere i de strategiske mål og analyser hver gang, der opstår ny viden.

Møde 1: Vision og analyse af virksomheden

Første møde foregår på bedriften. Landmanden har forud for mødet fået til hjemmeopgave at sætte ord på sin vision, denne starter han derfor med at præsentere. Målet er ikke her at udarbejde en færdig vision, men disse første ord er vigtige pejlemærker for resten af processen. På de tre næste møder kommer der ny information fra rådgivere, eksperter og kolleger. Mellem møderne har landmanden tid til at reflektere over sin vision og strategi i lyset af de nye oplysninger og de tanker, som de gode samtaler sætter i gang. Processen er designet, så I husker at gå tilbage til visionen.

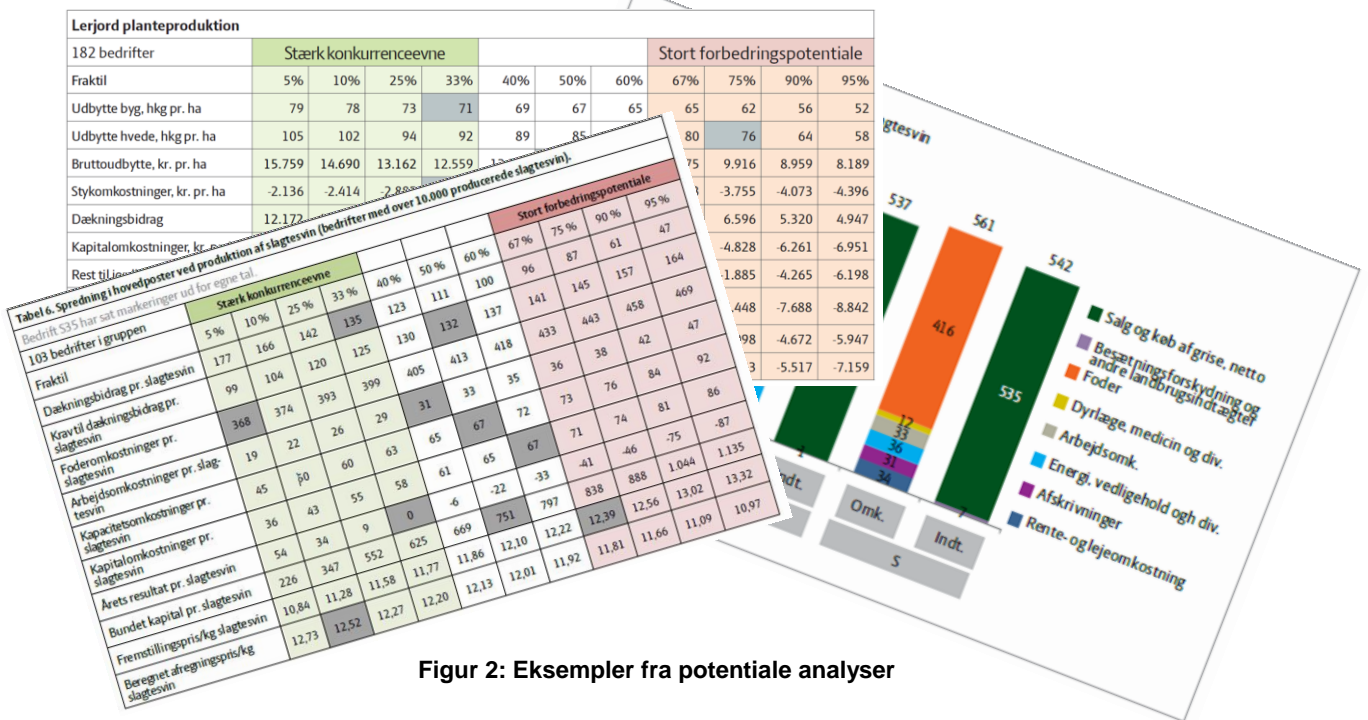
På møde 1 arbejder I med følgende modeller "Virksomhedsbeskrivelsen", "Visionen" og "Den udvidede SWOT". Til sidst samles et overblik i "Potentialer og udfordringer". Metoden er at stille gode spørgsmål og lytte.



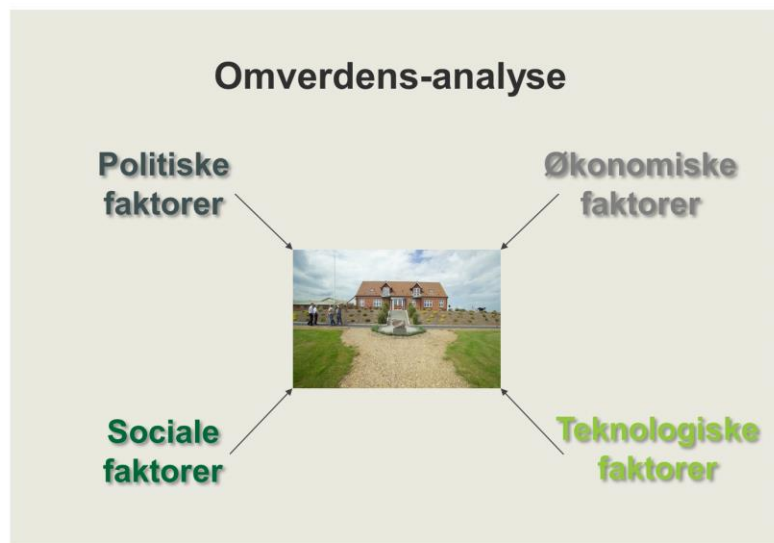
Figur: Modellerne til møde 1

Møde 2: Nøgletal og omverdens analyse

Andet møde er et plenummøde for alle landmænd, der deltager i forløbet. Mødet foregår i rådgivningsvirksomheden. Her arbejder I med potentialeanalyse, hvor landmanden kan sammenligne sine nøgletal på de enkelte driftsgrene med nøgletal fra andre bedrifter. Herefter gennemgås omverdensanalysen med tilhørende diskussion. Afslutningsvis udpeger landmanden, hvilke områder/nøgletal han vil forbedre og beslutter hvilke handlinger, der skal til for at skabe disse forbedringer.



Figur 2: Eksempler fra potentiale analyser

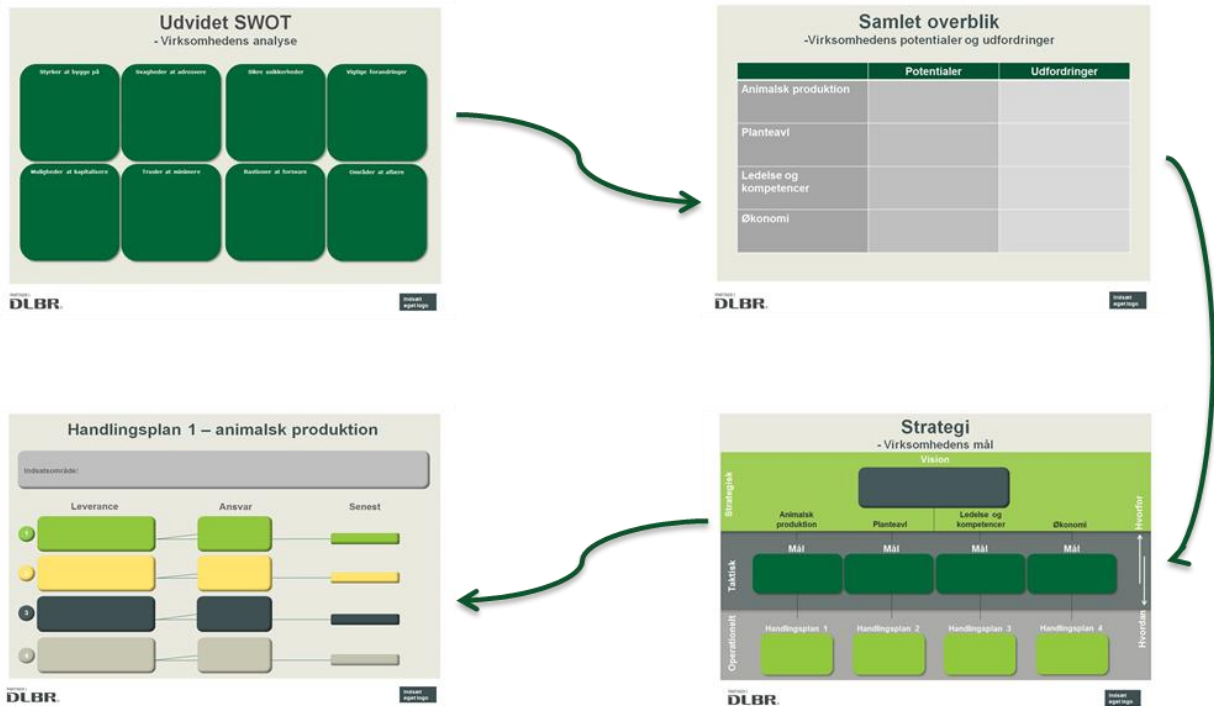


PARTNER I
DLBR

Figur 3: Modellerne til møde 2

Møde 3: Strategi og handlingsplaner

Det tredje møde finder sted på bedriften og starter med, at I genbesøger "Udvidet SWOT" og "Potentialer og udfordringer", som I udfyldte på møde et. Tiden mellem møderne og den nye viden fra nøgletal og omverdensanalysen har sikkert givet anledning til tilføjelser eller rettelser. Landmandens tanker om visionen, som blev præsenteret på første møde, skal rettes til, så der tages højde for ny viden og nye releksioner.



Figur 4: Modellerne til møde 3

Når visionen er på plads nedbrydes den til strategiske, taktiske og operationelle mål inden for de forskellige produktionsgrene samt inden for Økonomi og Ledelse. Til sidst udarbejdes handlingsplaner med SMART² mål.

Møde 4: Implementering

På det sidste møde, som foregår i plenum, er der fokus på, hvad der skal til for at realisere strategier og handlingsplaner. Dette fokus skyldes, at eksepertter har fundet frem til, at op mod 70 % af alle strateier aldrig eller kun delvist bliver implementeret.

Vi anbefaler, at I sammensætter et program, der dækker flest mulige af de behov, som I opfanger under møde et til tre. Vi har gode erfaringer med temaerne:

- Effektiv ledelse og foretrukken adfærd: styrker og udviklingsmuligheder
- Handlingsplanerne, hvad kan hæmme/fremme implementeringen
- Kommunikation: Hvem skal jeg kommunikere min strategi til? Hvad, hvorfor og hvordan?
- Opfølgning- hvordan følger vi op på implementering af strategien. Måske det allervigtigste!

Projektgruppen deltager gerne med faglige indlæg i det omfang, i har behov for det.³

² SMART mål betyder, at målene skal være: Specifikke-Målbare-Acceptable-Realistiske-Tidsbestemte

³ Se kontaktinformationer bagerst i bogen

4. Kontrakt og forventningsafstemning inden I går i gang

Aftalen med kunden (Kontrakten)

Forud for møderne er det vigtigt med forventningsafstemning. God forventningsafstemning er nøglen til succes. Spørg eksempelvis ind til: Hvad er kundens behov? Er der allerede en strategi? Hvad er hans udbytte? Giv kunden et realistisk billede af udbyttet⁴ af Dynamisk Strategi og den investering, det kræver i form af tid til møder og forberedelse, involvering af andre og honorar for opgaven.

Landmandens investering i tid

Det er vigtigt, at kunden afsætter tid til møder og forberedelse mellem møderne. Vi anbefaler, at I aftaler datoer for alle fire møder med det samme. Det er vigtigt, da de individuelle møder er placeret før plenummøderne. Få inspiration til at placere møderne i kalenderen på side 27.

	Forberedelse	Selve mødet	Sted
Møde 1	1,5 time	3 timer	På bedriften
Møde 2	1 time	5 timer	Rådgivningsvirksomheden
Møde 3	2 timer	3 timer	På bedriften
Møde 4	1,5 timer	5 timer	Rådgivningsvirksomheden

Figur 5: Oversigt over forventet tidsforbrug til møderne

Sæt det rigtige hold

Ved opstart af et Dynamisk Strategi forløb er det rådgiverens ansvar, at landmanden får sat det rigtige hold til de to individuelle møder. Hvem er nøglepersonen eller nøglepersonerne til sparringen på virksomhedens udviklingsrejse?

Vi anbefaler, at ægtefællen deltager i hele forløbet, medmindre landmanden tager aktivt stilling til noget andet. Det er vores erfaring, at landmanden (og processen) kan få stort udbytte af, at en kollega eller to bidrager med faglig viden og holdninger i strategiprocesen. Det kan f.eks. være medlemmer af erfa-gruppen, gådrådet eller gårdbestyrelsen. Eller det kan være en, som ikke har direkte tilknytning til landbruget, men som har en virksomhedstilgang, der kan inspirere og perspektivere udviklingen.

Landmandens forberedelse

Landmanden skal modtage dagsorden og en forberedelsesopgave i god tid. Hvis landmanden ikke er forberedt til de to individuelle møder foreslår vi, at I finder en ny dato for mødet.

Møde 1	Vision – forberede sin vision – får hjælp af nogle spørgsmål
Møde 2	Potentiale-analysen – forholde sig til den
Møde 3	Rettelser til vision, "Udvidet SWOT", "Potentialer og udfordringer"
Møde 4	Vælg den sværeste/vigtigste handlingsplan til at arbejde videre med på mødet

Figur 6: Landmandens hjemmeopgaver

Opfølgning

Du følger op på hvert møde med at renskrive og sende de dokumenter, som I sammen har udfyldt.

⁴ Se mere om udbytte under afsnit 2: Salg af Dynamisk Strategi

5: Møde 1: Individuelt opstartsmøde

Møde 1: Vision og analyse // Før-Under-Efter

Før	Under	Efter
<p>Praktik</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aftal dato og tid for mødet. ✓ Varighed: 3 timer ✓ Sted: Bedriften ✓ Få bekræftet hvem du skal invitere <p>Din forberedelse</p> <p>Sæt dig ind i, hvad det er for en virksomhed, du skal besøge, så du har en idé om, hvad det er væsentligt at komme ind på. F.eks. er det forskelligt, hvad landmænd prioriterer at få med i virksomhedsbeskrivelsen. Nogen vil gerne have familien med, andre medarbejdere eller miljø og lokalsamfund.</p> <p>Udfyld og print potentialeanalysen til udlevering i slutningen af mødet.</p> <p>HUSK</p> <p>Det er dit ansvar at landmanden tager stilling og sætter det rigtige hold!</p> <p>Send</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invitation med dagsorden⁵ 2. Folder om og eksempler på Dynamisk Strategi⁶ 3. Visionsafdækning⁵ 	<p>Dagsorden og tid</p> <p>Se forslag på side 11</p> <p>Indhold og proces</p> <p>Se uddybning på 12- 13</p> <p>Medbring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eksempel på Dynamisk strategi - Dagsorden - Visionsafdækning - Tomt ark papir eller tomme skabeloner til "Udvidet SWOT", "Virksomhedsbeskrivelsen" og "Potentialer og udfordringer" - Post-it og kuglepenne - Invitation og dagsorden til møde 2 - Potentialeanalyse og hjemmeopgaven til møde 2 - Kamera – til at tage billeder til virksomhedsbeskrivelsen <p>Du er velkommen til at kontakte projektgruppen for at få deres præsentationer til de forskellige indlæg⁷.</p>	<p>Renskriv og send</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Noter fra Visionen 2. "Virksomhedsbeskrivelsen" 3. "Udvidet SWOT" 4. "Potentialer og udfordringer" <p>Hvis du ikke udleverede det på mødet, skal du også sende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invitation og program til møde 2 – herunder hjemmeopgaven 2. Potentialeanalyse <p>Tips</p> <p>Når du booker tiden til mødet med landmanden, så book samtidig tid til din opfølgning på møderne.</p> <p>Vi anbefaler, at du følger op indenfor 24 timer, så det hele er i frisk erindring.</p>

⁵ Se skabelon på Dynamisk Strategis tema side på www.landbrugssinfo.dk

⁶ Overvej at sende et eksempel på en anden produktionsgren end den landmanden har, altså et eksempel fra en kvæg-producent til en svineproducent og omvendt. Det giver inspiration uden at begrænse eller påvirke hans proces. Se eksempler på Dynamisk Strategis tema side på www.landbrugssinfo.dk

⁷ Se kontaktoplysninger på sidste side i denne bog

Møde 1: Vision og analyse // Dagsorden

Mål: At få indsigt i kundens umiddelbare tanker om vision
At udfylde virksomhedsbeskrivelsen
At analysere virksomheden vha. "Udvidet SWOT"
At påbegynde et overblik over bedriftens potentialer og udfordringer

- **Dagsorden og forventningsafstemning (10 minutter)**
 - o Husk den gode stemning
 - o Introduktion til Dynamisk Strategi forløbet
 - o Mål med dagen – bekræft eller juster dagsordenen
- **Virksomhedsbeskrivelse (20 minutter)**
 - o Sammen udfylder I "Virksomhedsbeskrivelsen"
 - o Landmanden fortæller, mens du noterer og spørger ind
- **Vision – De langsigtede mål for bedriften (20 minutter)**
 - o Landmanden (og måske ægtefællen) fortæller om sin/deres forberedelse, og du spørger ind
 - Hvad er de overordnede strategiske valg
 - Hvad er de bagvedliggende motiver
- **Udvidet SWOT (70 minutter)**
 - o "Udvidet SWOT" udfyldes
 - o Det er vigtigt, at alle kommer til orde, så I får alle nuancer med
- **Potentialer og udfordringer – overblik (40 minutter)**
 - o Afdæk de vigtigste potentialer og udfordringer
 - Den animalske produktion
 - Planteproduktionen
 - Ledelse & kompetencer
 - Økonomi
- **Vision – Genbesøg (10 minutter)**
 - o Er der noget, som skal justeres eller tilføjes
- **Aftal hvordan I hver især følger op (10 minutter)**
 - o Du renskriver og sender notater fra "Visionen", "Den udvidede SWOT", "Virksomhedsbeskrivelsen" og "Potentialer og udfordringer"
 - o Landmanden noterer, hvad der skal tilføjes materialet og forholder sig kritisk til det, som du sender
 - o Introduktion til møde to

Møde 1: Individuelt strategimøde // Inspiration

Indledning – den gode start

Tillid og tryghed er en forudsætning for at få et godt møde. Derudover kræver det mod til at dykke ned i de mindre konkrete eller vanskelige emner, når de dukker op i processen. Start mødet med ”small talk” og sørg for, at alle kommer på banen. Afstem forventninger for dagens møde. Bekræft eller justér målet med mødet og dagsordenen.



Du kan med fordel anvende Trumfkortene fra ”Trumf på Rådgivningen”⁸ til at styre møderne. Disse kort kan anvendes til at øge effekten af møderne med kunden. På side 28 er der en kort introduktion til Trumfkortene og i fodnoten på denne side kan du finde et link til en e-bog, der beskriver konceptet. Her i drejebogen kan du se, hvilke kort vi anbefaler på forskellige tidspunkter i processen. Dette er ment som en hjælp, så du har de bedste forudsætninger for at skabe den mest effektive strategiproces.

Du har ansvaret

Det er dit ansvar at styre og koordinere samtalen mod fælles definerede mål. Stil forstyrrende og refleksionsskabende spørgsmål og lyt til svarene. Tilbyd ny forståelse og handlemuligheder via introduktion af hypoteser. Det er vigtigt for hele processen og dermed udbyttet, at landmandmanden sætter sine egne ord på visionen, de strategiske valg, udfordringer og muligheder.



Virksomhedsbeskrivelsen - indhold

Virksomhedsbeskrivelsen er en overordnet beskrivelse af virksomheden. Typiske temaer er: husdyrproduktion, markbrug, maskiner, samarbejde, familie, medarbejdere, miljø og andre forretningsenheder som f.eks. udlejning. Det er noget af det mest naturlige for landmanden at fortælle om. Det er hans hjemmebane og den perfekte start i forhold til at få ham til at åbne sig op og fortælle. Vær forberedt på, at det kan gå stærkt. Du skal være opmærksom på at holde kursen og undgå, at han går for meget i detaljer.

Virksomhedsbeskrivelsen - Processen

Præsenter skabelonen. Skriv direkte på den. Der vil dukke emner op, som naturligt hører til på den ”Udvidede SWOT”. Notér disse på post it, og placér dem på en ”parkeringsplads”, så I fastholder dem, og senere kan gøre brug af dem.



Visionen - indhold

Visionen kan først besluttes endeligt, når de interne og eksterne analyser er på plads – altså på møde tre. Alligevel er det vigtigt at sætte refleksioner i gang allerede nu. Det giver landmanden god tid til at tænke over visionen, og så du som rådgiver får mulighed for at se analyserne i den rette kontekst. Spørg ind til de overordnede strategiske valg; er det vækst, diversifikation, turn around, optimering eller en nedslidningsstrategi? Husk at spørge ind til motiverne! Få landmanden til at uddybe. Hvis f.eks. er en udvidelse der ønskes, så spørg ind til, om det er for at sikre overlevelse eller for at få flere medarbejdere, så landmanden slipper for kedelige opgaver. Alle ”hvordan” spørgsmålene kan vente til senere i processen. Formålet er at sætte refleksioner i gang.

⁸ Du kan finde e-bogen her: <http://www.e-pages.dk/videncentretforlandbrug/394/>

Den udvidede SWOT – indhold

Det er her, at du har chancen for at finde ind til landmandens reelle problemstilling. Hvad er styrkerne, og hvad er udviklingspunkterne? Hvad er landmandens naturlige kompetencer, og hvilke kompetencer kan han med fordel udvikle? Giv dig god tid. Vær nysgerrig og spørg ind. I genbesøger "Udvidet SWOT" på møde tre, hvor I kan justere og tilpasse efter, at I har fået ny viden fra potentialeanalysen og omverdensanalysen og haft tid til refleksion.

Den udvidede SWOT – processen

Præsenter skabelonen. Start med de notater I parkerede under virksomhedsbeskrivelsen. I kan enten skrive direkte på den eller på post-it. Vi anbefaler, at I skriver på post-it, så I kan flytte dem rundt, hvis I senere i processen opdager, at et punkt hører naturligt til i et andet felt. Overvej at få alle mødedeltagerne til at skrive på post-it. Det er en god måde at give alle deltagerne en stemme på – også de tavse, og det giver dig tid til din rolle som Gamemaster – altså ansvaret for samtalen.



Det samlede overblik over potentialer og udfordringer - indhold

Det samlede overblik bruger du til at samle op på hele mødet – især på "Udvidet SWOT". Kontroller at I kommer rundt om hele virksomheden, og får de vigtigste ting fra SWOT'en med over i "Potentialer og udfordringer". Tilpas overskrifterne til produktionsgrene og indsatsområder fx Planteavl, Animalsk produktion, Ledelse, eller Økonomi. Udfordringer og potentialer kan komme fra alle dele af SWOT'en, så det er en god anledning til at komme hele vejen rundt. I genbesøger "Potentialer og udfordringer" på møde tre, hvor I kan justere og tilpasse efter, at I har fået ny viden fra potentialeanalysen og omverdensanalysen samt haft tid til refleksion.

Det samlede overblik over potentialer og udfordringer - processen

Også her er det vigtigt at spørge ind og lytte. Det er landmandens egne ord, der skal sættes på, så landmanden kan se sig selv i det og tage ejerskab. Du spørger, lytter og noterer. Landmanden og de andre deltagere taler. Husk at få alle til at deltage i samtalen.

Opfølgning

Fortæl at du renskriver "Virksomhedsbeskrivelsen", "Udvidet SWOT" og "Potentialer og udfordringer". Inviter Landmanden til at notere sine tanker løbende og til at forholde sig kritisk til det, som du fremsender.



Introduktion til Møde 2: Nøgletal og omverdens-analyse

Fortæl kort om de næste tre møder, og hvad der skal ske. Udlever invitation og dagsorden til møde to. Fortæl hvor mange I bliver, og eventuelt hvem der deltager.

Udlever og introducer til potentialeanalysen, som er hjemmeopgaven til Møde to.

HUSK

At tage billeder til virksomhedsbeskrivelsen.

6: Møde 2: Første plenummøde

Møde 2: Nøgletal og omverdens-analyse // Før-Under-Efter

Før	Under	Efter
<p>Praktik</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Aftal dato og tid for mødet i god tid, så de individuelle møder kan tilrettelægges herefter✓ Sted: Rådgivningsvirksomheden✓ Få bekræftet hvem du skal invitere – og få meget gerne ægtefællen med <p>Din forberedelse</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Tag stilling til i hvilket omfang, du vil involvere eksperter fra SEGES og kolleger i huset✓ Book dem, der skal hjælpe dig✓ S sammensæt programmet og lav en drejebog✓ Book lokaler og forplejning✓ Overvej om I vil omtale arrangementet bagefter, og om I skal bruge billeder til formålet. <p>Send</p> <p>Hvis du ikke allerede har udleveret det på møde et eller sendt det sammen med opfølgningen på møde et, skal følgende sendes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Invitation og program til mødet⁹• Potentialeanalyser med hjemmeopgaven¹⁰	<p>Dagsorden og tid</p> <p>Se forslag på side 15</p> <p>Indhold og proces</p> <p>Se uddybning på side 16</p> <p>Du er velkommen til at kontakte projektgruppen for at få deres præsentationer til de forskellige indlæg.</p>	<p>Renskriv og send</p> <p>1. Landmandens noter. Så du kan forberede dig til næste møde</p> <p>Hvis I ikke allerede har gjort det, så aftal dato og tid for møde tre.</p> <p>Tips:</p> <p>Når du booker mødet med landmanden, så book samtidig tid til din opfølgning på møderne.</p> <p>Vi anbefaler, at du følger op indenfor 24 timer, så det hele er frisk i erindringen.</p>

⁹ Se skabelon på Dynamisk Strategis tema side på www.landbrugssinfo.dk

¹⁰ Hent dem på Dynamisk Strategis temaside på landbrugsinfo.dk og udfyld dem

Møde 2: Nøgletal og omverdensanalyse // Dagsorden

- 09.30 **Velkomst**
- Præsentation af formålet med dagen
- 09.45 **Dagens program**
- Gennemgang af dagens program
- 09.55 **Omsæt omverdens nye krav til handling**
- Politiske faktorer
 - Økonomiske faktorer
 - Sociokulturelle faktorer
 - Teknologiske faktorer
- 11.00 **Nøgletal – Hvilke potentialer skal strategiperioden indfri**
- Hvilke nøgletal er anvendelige på det strategiske niveau?
 - Hvilke nøgletal kan defineres som mål på det taktiske niveau?
 - Hvilke nøgletal kan anvendes som opfølgning på det operationelle niveau?
- 12.30 **Frokost**
- 13.15 **Forberedelse til næste gang**
- Fra nøgletal til dine strategiske mål
 - Hvad skal dit fokus være?
 - Sæt handling på ændrede rammevilkår for din virksomhed
- 14.15 **Næste skridt**
- De følgende møder – hvad skal der ske?
- 14.30 **Afslutning**
- Afrunding og tak for i dag

Møde 2: Nøgletal og omverdens-analyse // Inspiration

Indledning – dit ansvar

Ligesom ved de individuelle møder er det dig, som er Gamemaster. Det betyder, at det er dig, som har ansvaret for et godt møde, hvor alle føler sig godt tilpas, og I sammen når det fælles, definerede mål.



Omsæt omverdens nye krav til handling – processen

Introducer kort omverdensanalysen, og hvordan den kan bidrage til en solid strategi. Det er vigtigt, at landmanden i sit arbejde med strategien forholder sig til omverden, som hele tiden kan ændre sig, fx ændrede rammevilkår. Du vil møde holdninger som "Det kan ikke betale sig at bruge tid på noget, vi alligevel ikke kan ændre på". Disse holdninger skal du udfordre, da det at forholde sig til omverden kan gøre landmanden i stand til at placere sig bedst muligt i forhold til de gældende vilkår. Således kan landmanden udnytte muligheder og reducere konsekvenser af risici.

Gennemgå:

- Politiske faktorer
- Økonomiske faktorer
- Sociokulturelle faktorer
- Teknologiske faktorer

Sæt tid af til, at deltagerne kan notere opmærksomhedspunkter¹¹

Nøgletal – Hvilke potentialer skal strategiperioden indfri - processen

- Hvilke nøgletal er anvendelige på det strategiske niveau?
- Hvilke nøgletal kan defineres som mål på det taktiske niveau?
- Hvilke nøgletal kan anvendes som opfølgning på det operationelle niveau?

Vi anbefaler, at I veksler mellem oplæg og tid til individuel refleksion, hvor deltagerne får tid til at arbejde med deres egne tal. Mange deltagere vil ikke dele deres tal med andre. Det kan I tage hensyn til ved at vælge et lokale, hvor der er plads til, at deltagerne kan sætte sig for sig selv, når de skal arbejde med egne tal.

Opfølgning

- Tilbyd at renskrive tilføjelserne i "Den udvidede SWOT".
- Hvis I ikke allerede har gjort det, så aftal tid til det tredje møde.



Introduktion til Møde 3: Strategi og handlingsplaner

Fortæl kort om de næste to møder, og hvad der skal ske.

¹¹ Se skabelon på Dynamisk Strategis temaside på www.landbrugssinfo.dk.

7: Møde 3: Andet individuelle møde

Før	Under	Efter
<p>Praktik</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aftal dato og tid for mødet. ✓ Varighed: 3 timer ✓ Sted: Bedriften ✓ Få bekræftet, hvem du skal invitere <p>Din forberedelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fra analyse til Strategi: Overvej tre til fem områder, hvor du mener, at der skal sættes ind. ✓ Ring til landmanden og undersøg: <ul style="list-style-type: none"> Har han/hun læst, det du har sendt? Har han/hun rettelser eller tilføjelser? Har han/hun fundet relevante fokusområder til strategien – Virksomhedens mål? Har han/hun et bud på visionen? <p>Send</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invitation med dagsorden¹² 2. Landmandens renskrevne noter fra møde to 	<p>Dagsorden og tid</p> <p>Se forslag på side 18</p> <p>Indhold og proces</p> <p>Se uddybning på side 19 -21</p> <p>Medbring</p> <p>Det I har udarbejdet indtil nu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Virksomhedsbeskrivelse - Visionsafdækning - "Udvidet SWOT" - "Potentialer og udfordringer" - Potentiale-analysen - Post-it og kuglepenne - Invitation og dagsorden til møde 4 - Strategi - Virksomhedens mål - Tomme handlingsplaner¹³ 	<p>Renskriv og send</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Visionen" 2. "Virksomhedsbeskrivelsen" 3. "Udvidet SWOT" 4. "Potentialer og udfordringer" 5. "Strategien – virksomhedens mål" 6. "Handlingsplaner" <p>Hvis du ikke udleverede det på mødet, skal du også sende invitation og program til møde fire</p> <p>Tips:</p> <p>Når du booker tiden til mødet med landmanden, så book samtidig tid til din opfølgning på møderne.</p> <p>Vi anbefaler, at du følger op indenfor 24 timer, så det hele er frisk i erindring.</p>

¹² Se skabelon på Dynamisk Strategis temaside på www.landbrugsinfo.dk

¹³ Se skabelon på Dynamisk Strategis temaside på www.landbrugsinfo.dk

Møde 3. Strategi og Handlingsplaner // Dagsorden

Mål: At landmanden har en færdig strategi, som indeholder en:

- vision
- strategi – virksomhedens strategiske, taktiske og operationelle mål
- konkrete handlingsplaner for udvalgte fokusområder

- **Dagsorden og forventningsafstemning (10 minutter)**
 - o Siden sidst: Hvilke tanker har det givet anledning til?
 - o Marker, hvor I er i Dynamisk Strategi forløbet nu
 - o Mål med dagen – bekræft eller juster dagsordenen
- **Genbesøg ”SWOT” og ”Potentialer og udfordringer” (20 minutter)**
 - o Har nøgletal og omverdensanalyse givet anledning til nye notater eller fokusområder?
 - o Få landmandens ord på de tanker, der er opstået siden sidst
 - o Giver det anledning til ændringer i ”Potentialer og udfordringer”?
- **Visionen (40 minutter)**
 - o Med udgangspunkt i notaterne om visionen og analyserne skal I formulere virksomhedens strategi. Også her er det vigtigt, at det er landmanden, der sætter ord på.
- **Taktiske mål (40 minutter)**
 - o Beslut de taktiske mål, der kan støtte visionens mål indenfor
 - Den animalske produktion
 - Planteproduktionen
 - Ledelse & kompetencer
 - Økonomi
 - Måske et særligt fokusområde I har fået øje på?
- **Operationelle mål og handlingsplaner (60 minutter)**
 - o Hvilke initiativer skal I sætte i gang for at nå de taktiske mål
 - o Formuler SMART handlingsplaner – husk opfølgning
 - o Igen er det vigtigt, at det er landmanden, der prioriterer og beslutter
 - o Hvis handlingsplanerne involverer personer, der ikke er til stede, er det vigtigt, at I tager stilling til, hvordan I involverer dem. Personer som ikke er til stede kan som udgangspunkt ikke være ansvarlige!
- **Aftal hvordan I hver især følger op (10 minutter)**
 - o Du renskriver og sender ”Vision, Strategi – Virksomhedens mål” og ”Handlingsplaner”
 - o Landmanden forholder sig til det, som du sender
 - o Introducer til møde fire, og hvad der skal ske på mødet

Møde 3: Strategi og Handlingsplaner // Inspiration

Indledning – siden sidst

Det er ret ambitiøse mål, der er sat for dette tredje møde. I skal nå både vision, de taktiske og operationelle mål og til sidst udarbejde konkrete handlingsplaner. Det er altså her, I sikrer, at der er sammenhæng fra visionen helt ned til handlingsplanerne. Vis hvor i forløbet I er, hvad I har gennemført, og hvad I mangler. Præsenter dagsorden og mål for dagens møde og afstem forventninger. Bekræft og/eller juster dagsorden og mål.



Udvidet SWOT og Potentialer og udfordringer – indhold

Start med at genbesøge "Udvidet SWOT" og "Potentialer og udfordringer", disse skal opdateres med landmandens noter fra møde 1.

Udvidet SWOT og Potentialer og udfordringer – processen

Landmanden har fået masser af informationer og gode spørgsmål på de to foregående møder, som der har været tid til at arbejde med frem til mødet i dag. Start med at spørge ind til, hvilke tanker landmanden har gjort sig siden sidst. Er der noget særligt, landmanden har lagt mærke til? Er der noget nyt, der skal have opmærksomhed? Er der nye nuancer eller et helt andet fokus? Hvad skal tilføjes eller ændres i "Udvidet SWOT" og "Potentialer og udfordringer"?

Strategi – Virksomhedens mål – processen

Det er vigtigt, at I hele tiden er bevidste om, hvilket niveau I arbejder på. Er I på det strategisk, taktiske eller operationelle niveau? Inden I går videre til processen, kan du derfor overveje at gennemgå eksempler fra de forskellige niveauer. Du kan finde inspiration til dette på side 37.

Visionen – indhold

Nu er det tid til at gøre visionen færdig. Visionen handler om det mål, som landmanden gerne vil opnå. En god måde at beskrive en vision på er, at den er uden for rækkevidde, men inden for synsvidde. En vision er altså en rimeligt klart beskrevet fremtidig tilstand, hvor der kræves en væsentlig indsats for at opnå denne.

Visionen – processen

Undersøg hvor langt landmanden er. Spørg ind til visionen. Følg op på landmandens hjemmeopgave fra møde et, hvor han skulle sætte ord på visionen. Måske har landmanden formuleret visionen, måske skal I gøre den færdig sammen. Få landmandens egne ord på, spørg ind, lyt og noter.

For nogen kan det være svært at formulere en vision, men bare rolig bordet fanger ikke. Det vigtigste er at formulere en vision, der kan fungere som en ledestjerne. Det kan være, at landmanden beslutter at ændre visionen efter noget tid. Det er OK. Det er jo tegn på, at der er sat en proces i gang, og at landmanden er blevet mere bevidst om, hvad han vil med sin virksomhed.



Taktiske mål – indhold

Her formulerer I de taktiske mål indenfor de forskellige fokusområder f.eks. animalsk produktion, planteproduktion, ledelse & kompetencer, økonomi, et særligt forretningsområde mm. Disse skal formuleres, så de kan hjælpe med at realisere visionen.

Taktiske mål – processen

Nu er det tid til HV-spørgsmålene: "Hvordan ...", "Hvad skal der til ...", eller "Hvilken ...". Det er de spørgsmål, der har været parkeret indtil nu for at sikre helikopterperspektivet. Husk alle mål skal være SMART mål. Bare det at tale sig frem til et SMART mål bidrager til et fælles billede af målet, og gør det lettere at gå videre til de operationelle mål og handlingsplanerne, som omhandler "hvordan processen". SMART mål er også lettere at følge op på. I kan enten skrive direkte i skabelonen eller på post-it. Fordelen ved post-it er, at I kan flytte rundt på dem undervejs i processen, og der er flere, som kan skrive, så du kan holde fokus på processen.



De operationelle mål – indhold

De operationelle mål skal støtte de taktiske mål, som støtter de strategiske mål – visionen. Samtidig er disse grundlag for de konkrete handlingsplaner.

De operationelle mål – processen

Fortsæt med at spørge: "Hvordan ...", "Hvad skal der til ...", eller "Hvilken ...", så I kommer et skridt nærmere de konkrete initiativer. I kan eventuelt formulere de operationelle mål i bullets inden for hvert fokusområde.

Handlingsplaner - indhold

I skal prioritere de vigtigste fokus- og indsatsområder samt formulere SMART handlingsplaner.

Handlingsplaner - processen

Når det første taktiske mål er formuleret, kan I med fordel udforme operationelle mål og handlingsplaner til dette ene taktiske mål. I afslutter dermed et taktisk mål, før I går videre til det næste. På den måde kommer landmanden hele processen igennem.

Igen er det vigtigt, at det er landmanden, der prioriterer og beslutter. Måske ser landmanden noget, der er indlysende at få sat i gang eller noget, som er særlig vigtigt. Dette er den sidste runde med "Hvordan ...", "Hvad skal der til ...", eller "Hvilken ...". Her skal I også huske "Hvem ...?" Hvis handlingsplanerne involverer personer, der ikke er til stede, er det vigtigt, at I tager stilling til, hvordan I involverer dem. Personer som ikke er til stede kan som udgangspunkt ikke være ansvarlige!

Husk også at være meget eksplicite om, hvordan I følger op. Spørg ind til opfølgning: Hvordan følger vi op? Hvem følger op? Hvornår følger vi op? osv. Jo mere specifikke I er, jo lettere bliver det for dig at følge op eller uddelegere opfølgningen.

I kan skrive i skabelonerne til handlingsplanerne, som du har taget med til mødet.



Fra vision til handlinger – og tilbage igen

Et af udbytteerne ved denne proces, hvor I kommer fra visionen helt ned til de konkrete handlingsplaner, er, at der er en rød tråd. Når I skal følge op på konkrete handlingsplaner eller prioritere nye indsatsområder, kan I tjekke relevansen ved at spørge "Hvorfor ...", "Hvorfor ...", hele vejen op til visionen.

Opfølgning

Fortæl at du renskriver visionen, strategien og handlingsplanerne og sender retur til landmanden. Bed landmanden om at forholde sig kritisk til det, du sender.

Op til 70 % af de strategier der udarbejdes, når ikke eller kun delvis den forventede effekt. Det er her, at du kan være med til at gøre en forskel med god opfølgning. Vi anbefaler derfor, at du helt konkret aftaler med landmanden, hvordan du kan følge op. Du kan finde inspiration til opfølgning bagest i denne drejebog og i teoribogen ”Trumf på Rådgivningen”.



Introduktion til møde 4: Implementering

Dette er det sidste møde. Udlever invitation med dagsorden og hjemmeopgave. Som forberedelse skal landmanden vælge den eller de handlingsplaner, der er sværest at arbejde med.

8: Møde 4: Andet plenummøde

Møde 4: Implementering // Før-Under-Efter

Før	Under	Efter
<p>Praktik</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Aftal dato og tid for mødet.✓ Sted: Rådgivningsvirksomheden✓ Få bekræftet hvem du skal invitere – og meget gerne ægtefællen <p>Din forberedelse</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Tag stilling til i hvilket omfang du vil involvere eksperter fra SEGES og dine kollager✓ Book dem der skal hjælpe dig✓ Sammensæt programmet og lav en drejebog✓ Book lokaler og forplejning✓ Overvej om I vil omtale arrangementet bagefter, og om I skal bruge billeder til formålet. <p>Send</p> <p>Hvis du ikke allerede har udleveret det på møde tre eller sendt det sammen med opfølgningen på møde tre</p> <ol style="list-style-type: none">1. Invitation og program til mødet¹⁴ inklusiv hjemmeopgave	<p>Dagsorden og tid</p> <p>Se forslag på side 23</p> <p>Indhold og proces</p> <p>Se uddybning på 24 - 26</p> <p>Du er velkommen til at kontakte projektgruppen og få deres præsentationer til de forskellige indlæg.</p>	<p>Renskriv og send</p> <p>Handlingsplaner, som deltagerne har ændret i - inspireret af oplæggene.</p> <p>Tips:</p> <p>Book tid i din kalender til at følge op på de landmænd, som har besluttet en Dynamisk Strategi her i forløbet.</p>

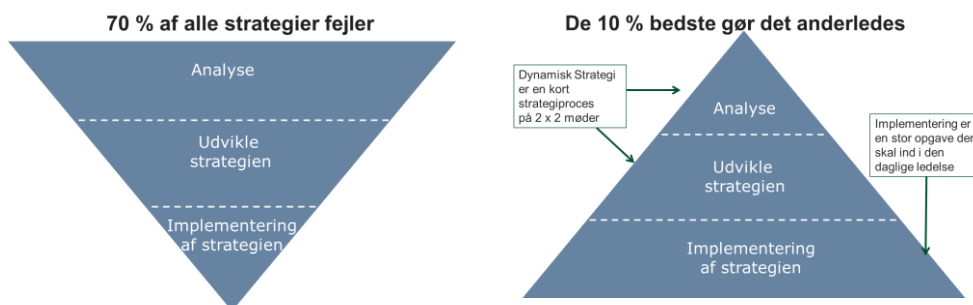
¹⁴ Se skabelon på Dynamisk Strategis tema side på www.landbrugssinfo.dk

Møde 4: Implementering // Dagsorden

09.30	Velkomst <ul style="list-style-type: none">• Præsentation af formålet med dagen
09.40	Dagens program <ul style="list-style-type: none">• Gennemgang af dagens program
09.50	Vær bevidst om din foretrukne adfærdsstil, og bliv mere effektiv i måden du kommunikerer og samarbejder <ul style="list-style-type: none">• Få indblik i forskellige adfærdsstile• Giv et bud på din foretrukne adfærd• Bliv bevidst om styrker og udviklingsmuligheder
10.50	Handlingsplanerne – hvordan implementeres de <ul style="list-style-type: none">• Hvad hæmmer implementeringen?• Hvad fremmer implementeringen?• Evaluer din handlingsplan. Hvad skal du være opmærksom på og hvad vil du gøre?
12.00	Frokost
12.45	Handlingsplanerne – hvordan implementeres de (forsat)
13.20	Kommunikation af din strategi <ul style="list-style-type: none">• Hvem er dine interessenter?• Hvad skal de vide om din strategi?• Hvorfor er kommunikation vigtig?• Hvordan kommunikerer du til de forskellige interessenter?
13.45	Opfølgning – måske det vigtigste? <ul style="list-style-type: none">• Det der får opmærksomhed vokser
14.00	Evaluering og næste skridt
14.30	Tak for i dag

Møde 4: Implementering // Inspiration

Der er i gennem tiderne udviklet mange gode strategier, men desværre bliver de færreste succesfuldt implementeret. Studier viser, at kun 30 % bliver implementeret tilfredsstillende. Derfor skal denne dag omhandle implementering. Kommunikation er en afgørende faktor i en succesfuld implementering, derfor er det godt at være bevidst om sin adfærdsstil og hvordan den virker på andre, så man kan kommunikere og samarbejde mere effektivt.



Figur 7: To forskellige strategitilgange

Vær bevidst om din foretrukne adfærdsstil, og bliv mere effektiv i måden du kommunikerer og samarbejder

Selvom der ikke er afsat meget tid i vores program til dette tema, har vi erfaringer med, at du alligevel kan komme langt, og at deltagerne får stort udbytte. Vores evalueringer viser, at det især er der, hvor deltagerne giver et bud på deres egen profil og diskuterer fordele og dilemmaer, der giver værdi. Derfor skal du lave din introduktion så kort som mulig, og så de alligevel er i stand til at placere sig selv og deres samarbejdspartnere.

I kan anvende DiSC profiler til at illustrere forskellige adfærdsstile. Cirkelmodellen fra DiSC er god til at vise diagonalerne, sammenhænge og modsætninger. Udform en præsentation, hvor du introducerer de fire arketyper. Brug en slide eller tre, hvor deltagerne kan læse mange flere ord på de fire arketyper.



Arbejdet med DiSC

1. Introduktion til DiSC¹⁵
 - o Arketyperne
 - o De to diagonaler
 - o Hvad motiverer/stresser de 4 arketyper
2. Inviter deltagerne til at give et bud på deres egen profil.
3. Diskuter udfordringer og muligheder forbundet med de forskellige profiler. Hvis der er stille, kan du og dine kolleger byde ind med nogle af de situationer I har bemærket i forløbet, fx:
 - o Den første medarbejdersamtale
 - o Den tromlende medarbejder
 - o Den tavse medarbejder



¹⁵ Du kan læse mere om DiSC på www.discover.dk

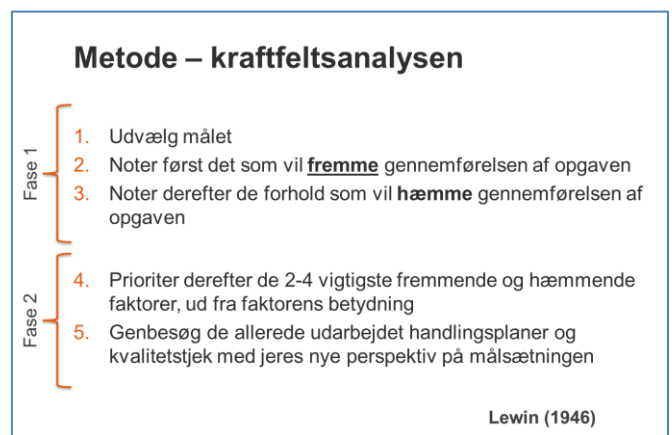
4. Udnyt hvis deltagerne mener, at de har forskellige profiler. Tydeliggør forskelle i profilerne. Det kan du gøre ved at få én til at reagere på noget, én anden siger, Så kan alle kan høre, hvordan forskellige profiler opfatter eller reagerer forskelligt på en situation. Det er som regel både sjovt og lærerigt.

Handlingsplanerne – hvordan implementeres de?

Som forberedelse til dagen har deltagerne udvalgt de handlingsplaner, som de enten finder sværest eller vigtigst at arbejde med. På mødet får de mulighed for at udfolde handlingsplanerne vha. "Kraftfeltanalysen". Denne analyse undersøger, hvad der kan fremme og hæmme gennemførelsen så landmanden kan beslutte mulige handlinger for at sikre den ønskede effekt.

Med følgende dagsorden kan I komme hele vejen rundt om Kraftfeltanalysen og derved kvalificere de udvalgte handlingsplaner:

- 1) Introduktion til "Kraftfeltanalysen"
- 2) Introduktion til fase 1
- 3) Giv deltagerne tid til at arbejde med deres egne handlingsplaner. Sæt jer sammen med dem, spørg og lyt. Det er vores erfaring, at der dukker meget nyt op i processen.
- 4) Introduktion til fase 2
- 5) Giv deltagerne mulighed for at arbejde med deres handlingsplaner og evt. tilføj, hvad der skal til for at de lykkes.



Figur 8: Kraftfeltanalysens indhold

Kommunikér din strategi

Det at blive bedre til at kommunikere, bliver ofte fremhævet som udbytte, når vi evaluerer effekten af Dynamisk Strategi.

Vi foreslår, at du gennemgår kommunikation f.eks. ud fra dagsordenen nedenfor og lægger op til dialog:

Kommunikationsplan

- | | |
|----------------|---|
| Hvem | Hvem skal der kommunikeres til? |
| Hvad | Hvad er det, der skal kommunikeres til de forskellige interessenter? |
| Hvorfor | Hvorfor er det interessant for interessenterne at lytte til? Hvordan kan landmanden motivere sine interessenter? Spørg f.eks.: Hvad kan interessenterne opnå? Hvad kan de undgå? Hvad er det du vil opnå/undgå ved at kommunikere til de udvalgte målgrupper? |
| Hvordan | Hvordan kan landmanden kommunikere? F.eks. hvilke dele af strategien er relevante for samarbejdet med banken, og hvordan kan medarbejderne involveres så de kan bidrage til at nå målene? |

Opfølgning – Måske det vigtigste

70 % af alle strategier fejler i implementeringen. Opfølgning er din og landmandens sikkerhed for, at der er styring med strategien – ikke bare frem til de vigtige

beslutninger om konkrete tiltag, men helt indtil arbejdet med at opnå forandringer og forbedringer er succesfuldt afsluttet og resultaterne er i hus. Opfølgning kan blive noget, som løbende giver anledning til overvejelser i det daglige frem for at være noget, der pludselig skal tænkes på, fordi der er møde mellem dig og landmanden.

Du kan finde inspiration til dette indlæg i teoribogen – ”Trumf på Rådgivningen” og bagerst i denne drejebog fra side 30.

Evaluering og næste skridt

- Indhent landmændenes evaluering af forløbet
- Hvis I ikke allerede har aftalt opfølgning, så benyt lejligheden til at invitere til det

9 Praktik og god planlægning

Med god planlægning kan to til tre rådgivere gennemføre mindst otte Dynamisk Strategiforløb på under to måneder. Vi har erfaret, at den følgende proces vil sikre, at I kan gennemføre mange effektive strategiforløb på kort tid:

- 1) Sæt holdet af to eller flere rådgivere og eventuelt en sekretær
- 2) Beslut om og i hvilken grad I vil involvere konsulenter fra SEGES. Dette kan eksempelvis være ved de første tre landmænd eller på plenummøderne. Dette afhænger af jeres individuelle behov
- 3) Indgå evt. aftale med SEGES
- 4) Fastsæt datoer for de to plenummøder
- 5) Udpeg kunder og tilbyd dem Dynamisk Strategi
- 6) Introducer kunderne til forløbet og aftal dato for de to individuelle møder, så de falder før de to plenummøder
- 7) Book tid i din kalender til at forberede møderne
- 8) Book tid i din kalender til at følge op på møderne. Der er meget at huske og et større skrivearbejde. Jo tættere på mødet du gør det, jo lettere er det. Vi anbefaler, at du følger op senest to døgn efter møderne
- 9) Der er rigtig meget skrivearbejde i hele forløbet. Nogle rådgivere får hjælp af en sekretær, andre foretrækker selv at skrive, da det er en god anledning til refleksion. Tag stilling, og hvis du vil bruge din sekretær, er det en god idé at aftale, hvordan I bedst samarbejder, og hvor meget tid I skal sætte af til opgaven
- 10) Skabeloner til de omtalte møder, processer og værktøjer kan du finde på Dynamisk Strategis temaside på landbrugsinfo.dk. Vi anbefaler at I laver en forside med landmandens kontaktoplysninger og dato. På bagsiden kan du skrive dine kontaktoplysninger
- 11) Brug en logbogen til at logge jeres møder og aftalt opfølgning. Du
- 12) kan finde en skabelon til dette på Dynamisk Strategis temaside på www.landbrugsinfo.dk.

Møde 1	Møde 2	Møde 3	Møde 4
01.02.201x	19.02.201x	22.02.201x	15.03.201x
02.12.201x		23.02.201x	
03.02.201x		24.02.201x	
05.02.201x		26.02.201x	
08.02.201x		01.03.201x	
09.02.201x		02.03.201x	
10.02.201x		03.03.201x	
12.02.201x		08.03.201x	

Figur 9: Eksempel på tidslinje

10. Trumfkortene – Kort fortalt



Trumfkortene er vores bud på, hvordan du kan gøre effekt til omdrejningspunktet i alle faser af rådgivningsprocessen – også i Dynamisk Strategi. Hvert enkelt trumfkort sætter fokus på et redskab eller en teknik, som kan være med til at sikre, at samtalerne munder ud i konkrete forslag, som både har den fornødne virkning, og som har landmandens fulde opbakning og forståelse. Begge dele er nødvendige for, at rådgivningen i sidste ende får den ønskede effekt. Du kan læse mere om konceptet i bogen "Trumf på Rådgivningen – en teoribog"

KONTRAKTKORTET

Indgå aftaler, som forebygger uklarheder
Om rollefordeling og målretter samarbejdet.
Få med andre ord lavet en
forventningsafstemning.

GAMEMASTERKORTET

Sæt rammerne for rådgivningen og
hjælp kunden med at gennemføre
forløbet ved at guide, inspirere og
holde fokus.

SPØRGSMÅLSKORTET

Styr samtalen og fasthold det rette fokus
med gode spørgsmål, som hjælper kunden
til at overveje mulige løsninger.

LYTTEKORTET

Engager dig ærligt og aktivt i det, som
kunden siger, for at inspirere kunden til at
fortsætte, åbne op og fortælle mere.

EFFEKTKORTET

Brug effektkortet til at skabe en strategi for
bedriften, som er understøttet af konkrete
målsætninger og handlinger.

HANDLINGSKORTET

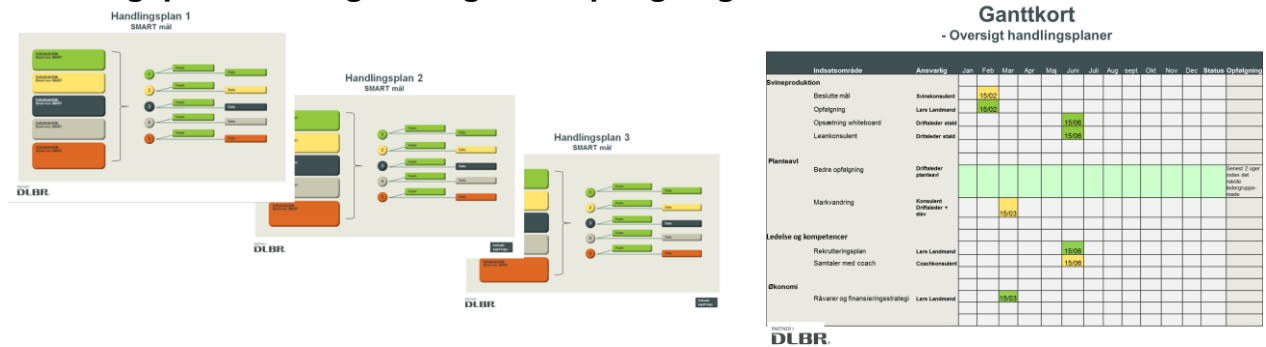
Opstil en handlingsplan for, hvordan og
hvornår et initiativ skal gennemføres.
Tiltagene skal være realistiske,
konkret og målbare, og effekten skal også
kunne måles.

OPFØLGNINGSKORTET

Følg løbende op, indtil forandringerne
er succesfuldt afsluttet, og resultaterne
er i hus.

11. Den gode handlingsplan

Handlingsplanerne er grundlaget for opfølgning



Figur 10: Eksempel på handlingsplaner

Udarbejd nogle meget konkrete handlingsplaner

Tilbagemeldingerne på Dynamisk Strategi er entydige: det giver mening for landmændene at afslutte strategiprocesen med fokus på meget konkrete opgaver, der skal sikre opnåelse af det strategiske mål. Handlingsplanen bør bygges op omkring nedestående elementer:

- Brug skabelonen
- Brug en kort og sigende overskrift
- Formulere SMART mål; **S**pecifik, **M**ålbar, **A**ceptabelt, **R**ealistisk og **T**idsbestemt
- Beskriv indsatserne grundigt, så I og andre let kan sætte jer ind i opgaven, også når der er gået noget tid
- Hvis I uddelegerer ansvar til personer, der ikke er til stede, er det vigtigt, at I aftaler, hvordan I får personen sat ind i opgaven. En af de tilstedeværende kan eventuelt få opfølgningsansvaret på den opgave
- Start med en handlingsplan, der er indenfor de næste 90 dage. Herefter kan en ny formuleres ved næste opfølgning
- Brug handlingsplanerne til at aftale, hvordan opfølgningen skal ske
- Hvis der er mange handlingsplaner, har vi gode erfaringer med at bruge gantt kortet til at skabe et godt overblik

Eksempel på et SMART mål for en handlingsplan: Effektivitet ved slagtesvinene

Sikre at den kvartalsvise opgørelse ni ud af ti gange, som minimum ligger inden for den bedste ¼ i forhold til DB tjek målt på dødelighed, foderforbrug målt ved FE/kg tilvækst, daglig tilvækst og kødprocent. Opdateret 14 dage efter hvert kvartalsskifte.

Gant-kortet

Gant-kortet er godt til at skabe overblik over alle handlingsplanerne. Det er et godt værktøj til at sikre, at man ikke får lagt de forskellige deadlines oven i hinanden eller på u hensigtsmæssige tidspunkter feks. hen over høsten, hvor de fleste landmænd ikke har så meget udviklingskraft til nye fokusområder. Gantkortet er også et godt værktøj at følge op på.

Du kan finde mere inspiration til gode handlingsplaner i teoribogen: "Trumf på Rådgivningen".



12. Opfølgning – Måske det vigtigste?

Gode råd til opfølgningen:

1. Italesæt opfølgning allerede ved det første møde:
Hvem gør hvad og hvornår!
2. På det tredje møde ude hos landmanden er det vigtigt, at I aftaler opfølgning fx et møde eller en opringning om tre måneder.
3. Book opfølgningen i din kalender

Du kan læse mere om opfølgning i teoribogen ”Trumf på Rådgivningen”.



I 2015 får landmænd og rådgivere adgang til ”Digitale handlingsplaner” via landmand.dk. Formålet med Digitale handlingsplaner er at skabe overblik og gøre det lettere at følge op på de indsatser landmand og rådgiver aftaler. Det er et simpelt IT-værktøj, hvor landmanden kan samle alle sine handlingsplaner og dele dem med involverede medarbejdere og rådgivere.

Barrierer for opfølgning og mulige løsninger

I foråret 2014 interviewede vi 17 rådgivere for at indsamle erfaringer med Dynamisk Strategi i perioden 2009 - 2013. Alle er enige om, at opfølgning bør være et fast, vigtigt element i god rådgivning, som bidrager til effekt hos landmanden og loyale kunder til rådgivere. Vi spurgte ligeledes landmænd om, hvad de oplever som god rådgivning, også her bliver opfølgning nævnt som et vigtigt element i at skabe effekt. Alligevel er der mange barrierer, der gør, at vi ikke følger op.

Barriererne fra interviewene er listet op på de følgende sider sammen med mulige løsninger. Vi er forskellige, vi har forskellige vilkår, og vores kunder er forskellige, så nedestående er ikke ”løsningen”, men et muligt bud på løsninger. Tag det du kan bruge og lad resten stå til andre.

Barrierer for opfølgning		Mulige løsninger
Tid	<p>Jeg har ikke tid</p> <p>Jeg er tidsoptimist</p> <p>Vi kommer altid til at hyggesnakke, og det tager for lang tid</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sæt tid af i din kalender til at følge op. Det kan være en fast formiddag om ugen, hvor du følger op på de forløb, du er involveret i. ○ Book individuelle tider til at følge op på de enkelte kunder ○ Når du booker et møde med en kunde, så book samtidig tid til at løse de opgaver, du ved, der følger efter mødet. ○ Afhængig af hvad det er, du følger op på, kan du lægge det sammen med andre møder, fx budgetkontrol. Hvis det betyder, at andre kolleger skal følge op, så husk at overdrage opgaven på en klar og tydelig måde. ○ Måske kan du ringe til de hyggesnakkende kunder, når du sidder i bilen? ○ Hvis du ikke har tid, så vær godt forberedt! Hvad er målet med din opringning? Vær tydelig: <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeg ringer for at følge op på... ○ Bare lige kort, hvordan går det med...
Aftale	Jeg får ikke aftalt med kunden, hvordan vi følger op	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gør det til et fast punkt på din dagsorden, at I aftaler opfølgning: hvem, hvad og hvornår. Jo mere specifikt jo lettere bliver det. ○ Hvis du har glemt at aftale opfølgning, så ring når du kommer i tanke om det og aftal hvordan. Vi er alle forskellige, find din indgangsvinkel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vi fik ikke aftalt opfølgning, hvordan skal vi gøre det? ○ Jeg er i tvivl om, hvordan vi skal følge op, hvad tænker du? ○ Jeg havde tænkt mig at følge op på den og den måde. Hvad siger du til det?
Huske	Jeg skubber opfølgningen foran mig, for det tager for lang tid at sætte mig ind i sagen igen	<p>Skriftlighed hjælper!</p> <p>Brug evt. opgaver Microsoft Outlook. De opgaver hvor du er mest specifik, er dem, du er mest tilbøjelig til at løse, fx</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En sigende overskrift ○ Kontaktoplysninger på kunden ○ Dato for sidste kontakt

Barrierer for opfølgning		Mulige løsninger
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Den bemærkning eller aftale du kan henvise til for at gøre det "legalt" for dig at følge op ○ Hvad er det, som du vil følge op på? ○ Skriv stien eller lav et link, så du let kan finde de handlingsplaner, du vil følge op på <p>Eller noter direkte i opgaven i Outlook:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Et nøgletal, der skal udvikles sig ○ Ændret adfærd; fx at landmanden vil afsætte tre timer hver tirsdag formiddag til kontortid eller holde ugentlige møder med sine medarbejdere ○ En indsats fx at landmanden vil sætte en Lean-tavle op i frokoststuen. ○ Historik i opfølgningen: Skriv op hvad I talte om, så du har stikord til næste opfølgning. Skriv evt. en mail til kunden, så I begge har de samme oplysninger
Anmassende	Jeg er bange for at blive afvist	Prøv dig frem. Ofte er det hos os selv, at barrieren ligger. De fleste sætter pris på, at der bliver fulgt op og vist interesse for den udvikling man har sat i gang.
Honorar	<p>Kunden vil ikke betale</p> <p>Vi har ikke aftalt, hvad det skal koste</p>	<p>Har du spurgt?</p> <p>Kan man sælge opfølgning, fx:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Løsning med opfølgning = x kr. 2. Løsning uden opfølgning = x kr. <p>Måske handler det om at være meget konkret, når vi foreslår opfølgning, fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeg ringer til dig den dd.mm.aa, så vi kan følge op på xx ○ Jeg sender dig xx, den dd.mm.aa og ringer bagefter, så vi kan aftale næste skridt ○ Jeg kommer til møde dd.mm.aa, hvor vi skal tale om xx, så vi kan justere handlingsplanerne <p>Måske handler det om at opstille alternativer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan følger vi bedst op? Skal jeg ringe om to mdr. eller skal vi mødes, så vi kan følge op på xx

Barrierer for opfølgning		Mulige løsninger
		Husk at få landmandens accept!
Fakturering	Hvordan kan jeg fakturere en måske kommende opgave?	Det er vigtigt, at du eller I tager stilling. Måske skal du ikke fakturere den opfølgning, der kun måske giver noget. Måske er det derimod en investering i kunderelationen og mulig fremtidig forretning?
Kvaliteten af min rådgivning?	Hvad nu hvis min rådgivning ikke var god?	Det er forhåbentlig mest i vores eget hoved, at det sker. Opfølgning giver dig chancen for at undersøge om rådgivningen havde effekt, og hvis ikke, så har du og landmanden mulighed for at justere. Hvis du ikke følger op, risikerer du, at du bekymrer dig unødvendigt eller, at landmanden skifter rådgiver, fordi I to ikke kan finde ud af det.
Kedeligt	Jeg er igangsætter	Overvej om det ikke bare er en af de ting, der bare hører med til god effektskabende rådgivning! Måske er opfølgning nøglen eller adgangsbilletten til at sætte nye spændende ting i gang? Måske har du en kollega, der er rigtig god til at følge op, og som kan lide opgaven. Hvis du overdrager opgaven, er det vigtigt, at du gør det let for din kollega at følge op. HUSK skriftlighed – også ved overdragelsen! Det kan være en god idé at sende en e-mail med indledningen: "Vi aftalte, at ...".
For detaljeret e-mail	Kunden har måske ikke brug for alle de detaljer	En detaljeret e-mail er lettest at følge op på! Hvis du er i tvivl om, der er for mange detaljer, så kan du indlede med: "Der er måske mange detaljer, men så kan jeg bedst huske ..." eller "Bare for min egen skyld ..." – find din stil.
Krav til fakturering	Der er ikke økonomi i opgaven	Aftal i huset, hvordan I gør! Der er mange gode intentioner og desværre mange eksempler på, at det halter rundt omkring. I skal beslutte jer i rådgivningshuset

Barrierer for opfølgning		Mulige løsninger
		<p>eller i teamet og være meget specifikke på, hvordan I gør!</p> <p>Måske kan I sætte mål for, hvor meget tid I vil bruge på opfølgning, og hvilke resultater I vil opnå med det!</p> <p>Måske kan I fakturere fx 15 minutter mere, når I skriver mødereferat, så der er tid til en opringning eller anvend en timesats, der også kan indeholde opfølgning? Igen, vi er forskellige. Gør hvad I kan stå inde for.</p> <p>HUSK: Kunderne efterspørger opfølgning!</p> <p>Opfølgning giver</p> <ul style="list-style-type: none"> - effekt ved kunderne - loyale kunder - mulighed for at justere - mulighed for mersalg
Jeg får det alligevel ikke gjort	Jeg har intentionen Det står i min opgave og i min kalender	<p>Forpligt dig!</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Som afslutning på mødet fortæller du landmanden, hvad du vil gøre og hvornår! ✓ Indkald evt. til et møde, hvor I følger op ✓ Skriv en e-mail og fortæl hvornår du ringer
Uoverskueligt	Det bliver uoverskueligt med alle de opfølgninger	<ol style="list-style-type: none"> 1. Start med at beslutte dig for, at du vil være god til at følge op 2. Hold det tilstrækkeligt simpelt 3. Skab den struktur med det detaljeniveau, der passer til dig 4. Prøv det og juster, når du opdager uhensigtsmæssigheder 5. Hvis du motiveres af mål, så sæt mål for dig selv 6. Brug opgaver og kalender i Outlook 7. Brug digitale handlingsplaner (fra 2015) 8. Kompetenceudvikling <p>Der findes halv og heldages kurser til at blive mere effektiv med Outlook. Der er både åbne kurser og muligheder for virksomhedsspecifikke kurser¹⁶.</p>
Bløde mål	Svært at følge op på	Måske er det endnu vigtigere, at du følger op

¹⁶ Læs mere på www.akademiet.seges.dk eller kontakt Akademiet for flere oplysninger.

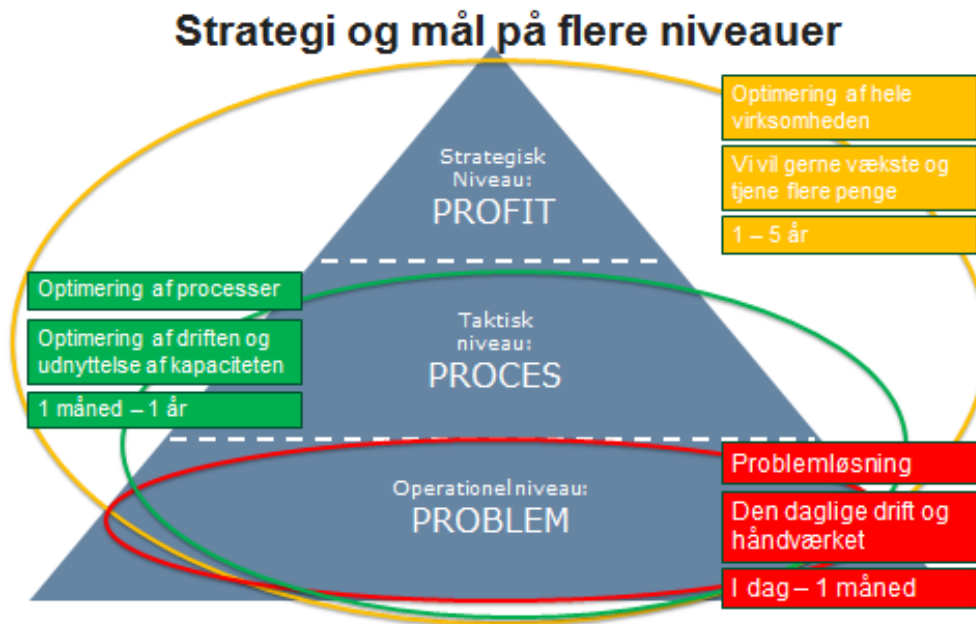
Barrierer for opfølgning		Mulige løsninger
	fx udvikling af landmandens kompetencer. Der er ikke to streger under.	på disse, for det kan ofte være adfærdsændring, der er tale om. Igen kan skriftlighed hjælpe dig. Skriv ned, hvad det var landmanden ville arbejde med, og forbered et par spørgsmål du kan stille.
Tilgængelighed	Hvis jeg blokerer min kalender med opfølgning, er jeg ikke tilgængelig for kunder og kolleger	Det er altid en balancegang, men hvis du ikke følger op, er du ikke med til at sikre effekt hos din kunde.
Kultur	Vi har ikke tradition for det hos os ... Det er bare sådan ... Kollegerne gør det ikke ... Incitamentsstrukturen (fx krav til fakturering) støtter ikke op om det Det er ikke anerkendt	Start med dig selv! Hvilken type rådgiver vil du være? Beslut dig! Hvis du vurderer, at der er behov for at arbejde med at indarbejde en opfølgingskultur i jeres rådgivningsvirksomhed, så bring det op i dit team eller over for din leder.
Ejerskab ved kollega	Min kollega som skal følge op har ikke ejerskab til opgaven	Det kan der være mange gode grunde til. Overvej hvornår i processen du vil involvere din kollega. Hvis du er i tvivl, så spørg din kollega. Erfaring viser, at jo før og mere du involverer des bedre! Nogen tager fx fagspecialister med ud til alle møderne, hvis det er fagspecialisterne, der skal følge op. Andre informerer via e-mail eller ved et kort møde. Jo mere kollegaen med ansvar for at følge op er involveret, jo mere ejerskab og måske mere kvalificerede løsninger, fordi du får hans/hendes vinkel med fra starten. Hvis det trods involvering ikke lykkes at få din kollega til at tage ejerskab og følge op, så overvej om du skal følge op på din kollega eller finde en anden løsning.
Nødvendigt	Tænker landmanden, at det kan han klare selv?	Bare det at aftale opfølgning kan skabe effekt i sig selv. Den opmærksomhed der ligger i opfølgning motiverer og bidrager til, at de

Barrierer for opfølgning		Mulige løsninger
		<p>aftalte aktiviteter bliver gennemført.</p> <p>Måske har især travle landmænd brug for opfølgning, da de har svært ved at prioritere tid til forandringerne. Det kan også skabe effekt ved landmanden, der går meget alene, fordi det kan være svært at følge op på sig selv.</p>
Roller	Vi er mange, der er involveret i rådgivningen	Aftal klar rollefordeling. Hvem gør hvad og hvornår. Aftal helt specifikt, hvem der har det overordnede ansvar for opfølgning på kunden og kollegerne.
Landmanden har nået sit mål	Der er ikke mere at følge op på	Det er jo motiverende, at sætte mål og nå dem. Derfor er det vigtigt, at sætte nye mål. Brug de gode spørgsmål til at spørge ind til, hvad landmandens næste mål er.
Der går lang tid inden jeg skal følge op	Jeg glemmer det	Her er det især vigtigt, at være specifik på, hvad der skal følges op på. Book tid i din kalender og skriv noter til dig selv. Noterne er gode, når de er så specifikke, at du er klar til at ringe, straks når du har læst dem.

Tabel 3: Mulige løsninger til eventuelle barrierer for opfølgning

13. Virksomhedens mål på de tre niveauer

Når man arbejder med strategi og mål, er det vigtigt hele tiden at være bevidst om, hvilket niveau, der arbejdes på. Således skal man altid være klar over, om det er det strategisk, taktiske eller operationelle niveau, man befinder sig på. Se eksempler på de forskellige niveauer nedenfor.



Figur 2: Viser sammenhæng mellem de tre niveauer i strategi

De strategiske mål: visionen formuleres

Opretholde den konstante udvikling og optimering af virksomheden på de områder, hvor der kan udvikles og optimeres. De kommende 3 års hovedfokus er, at bringe virksomheden i en position, hvor vi er blandt de 20 % bedste svineproducenter på virksomhedsniveau

De taktiske mål

Animalsk produktion

At vi indenfor den næste periode kommer blandt de 10 % bedste beregnet ud fra fremstillingspris pr. smågris

De operationelle mål

Ledelse og kompetencer

Udvælge indsatsområder for den kommende strategiperiode i samråd med svinerådgiver

Projektgruppen bag Dynamisk Strategi



William Schaar Andersen
Specialkonsulent
Videncentret for Landbrug,
Økonomi & Virksomhedsledelse
T 2942 0036
E WIS@vfl.dk



Lene Bruun Siriwadhananuraks
Specialekonsulent
Videncentret for Landbrug,
Økonomi & Virksomhedsledelse
T 5059 8088
E LKB@vfl.dk



Jette Nissen
Specialekonsulent
Videncentret for Landbrug,
Økonomi & Virksomhedsledelse
T 8740 5196
E JTN@vfl.dk



Kristian Skov,
Specialekonsulent
Videncentret for Landbrug,
Økonomi & Virksomhedsledelse
T 8740 5580
E KSP@vfl.dk



Søren Svendgaard
Specialekonsulent
Videncentret for Landbrug,
Økonomi & Virksomhedsledelse
T 8740 5039
E SSV@vfl.dk