



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Dynamisk Strategi - DLS

Plenummøde 2

Implementering af
den færdige strategi

5. november 2014

Specialkonsulent
William S. Andersen



Dynamisk Strategi:

Strategi implementering

Nu er strategien
færdig.

Nu begynder
arbejdet

Du skal:

Ændre dine vaner

Ændre de ansattes vaner

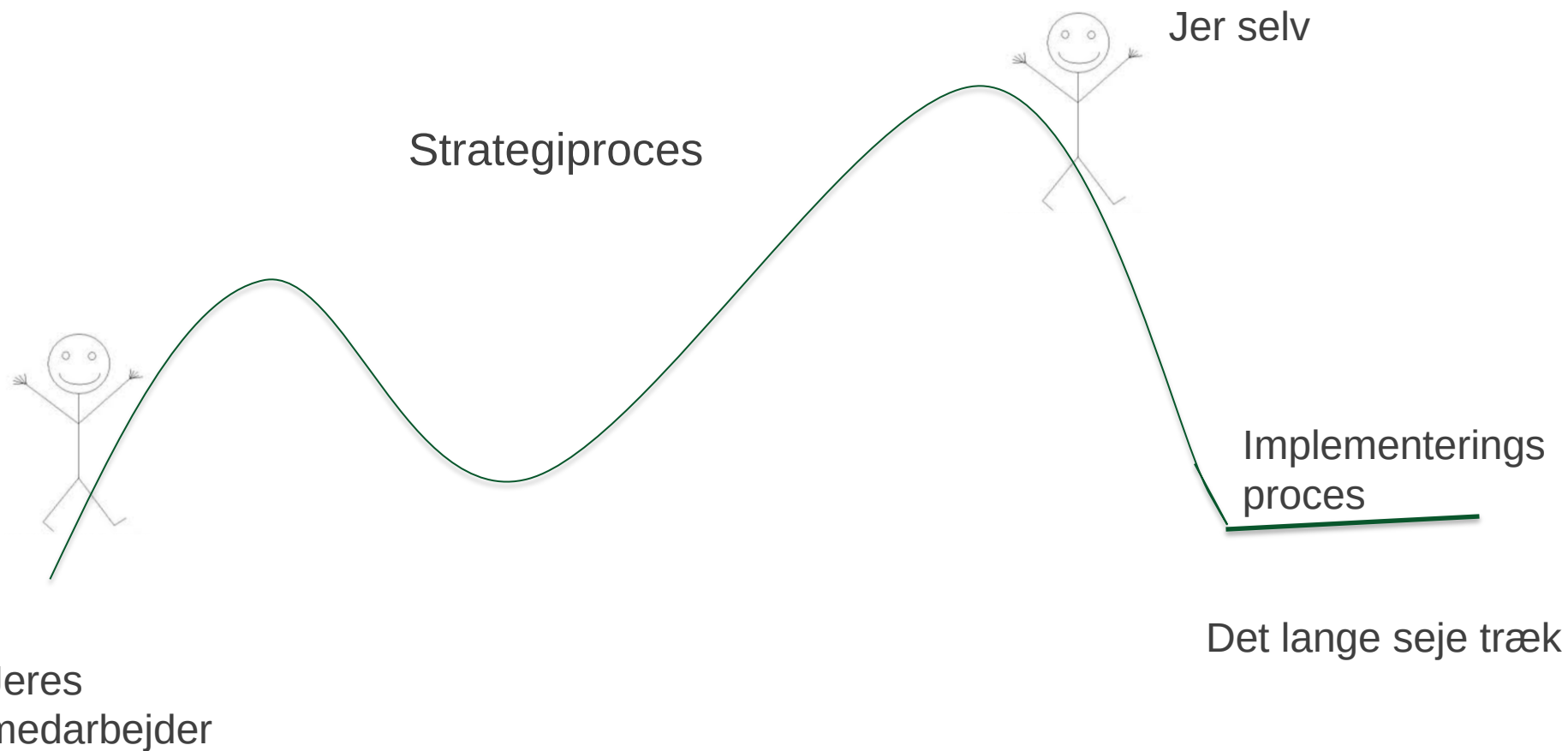
Ændre kulturen

– i stalden

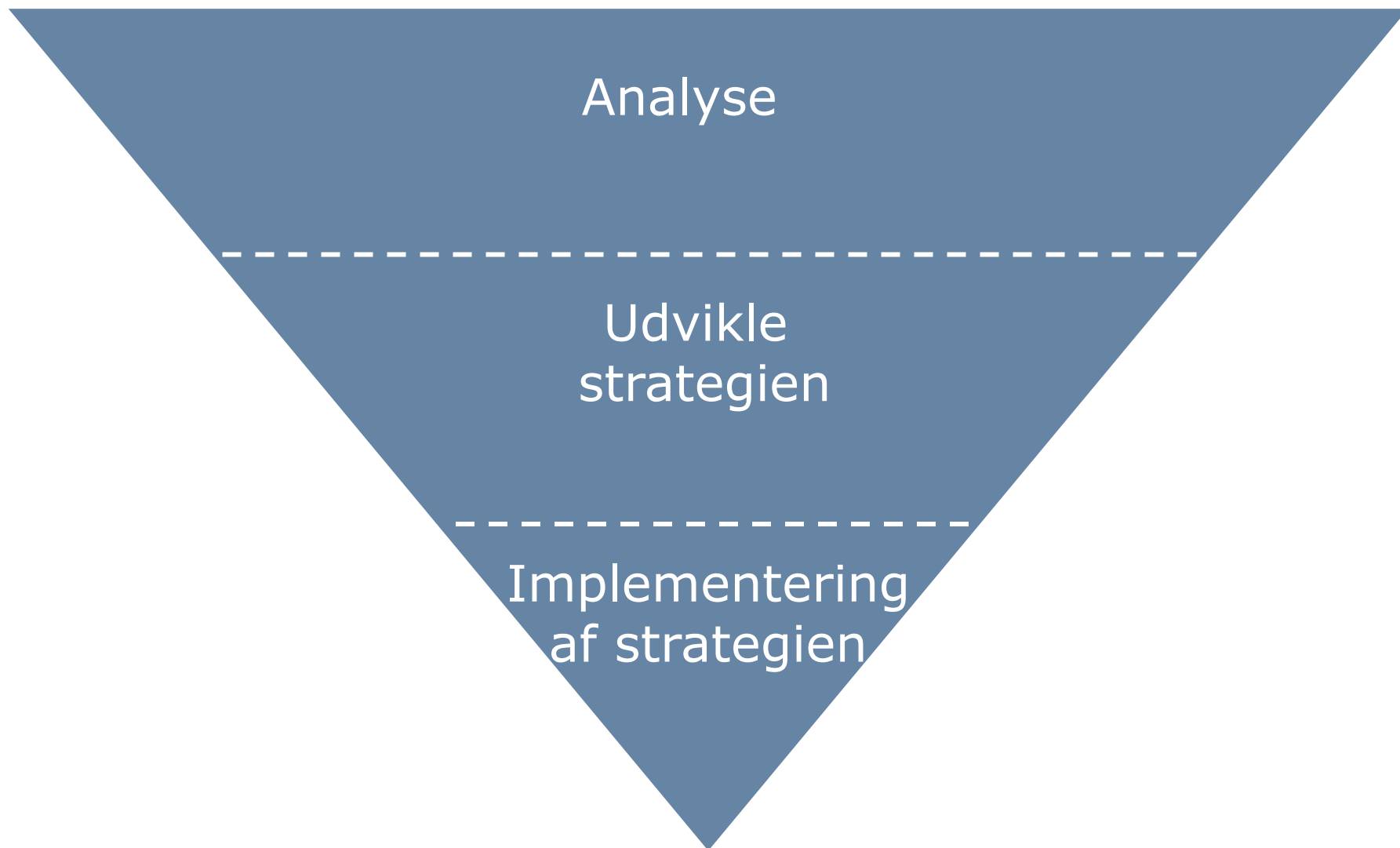
– i marken

– ved den daglige ledelse

Tour de Strategi implementering



70 % af alle strategier fejler



De 10 % bedste gør det anderledes

Dynamisk Strategi
er en kort
strategiproces
på 2 x 2 møder



Analyse

Udvikle
strategien

Implementering
af strategien

Implementering er
en stor opgave der
skal ind i den
daglige ledelse



Hvordan opnår i den ønsket effekt af den færdige strategi

- Sæt mere fokus på virksomhedsledelse
 - Nå resultaterne gennem andre
 - Motivation af dine medarbejder
 - Kommunikation til dine medarbejder
- Jette sætter fokus på din ledelsesstil og fortrukne adfærd og kommunikationsform

Hvordan opnår i den ønsket effekt af den færdige strategi

- Sæt fokus på Implementering
 - Hvilke faktorer fremmer impl.
 - Hvilke faktorer hæmmer impl.
 - Sæt handling på de svære områder
- Kristian sætter fokus på din implementeringsprocessen

Hvordan opnår i den ønsket effekt af den færdige strategi

- Sæt strategien i arbejde ved at kommunikerer den målrettet
 - Hvem skal I kommunikerer den til?
 - Hvordan skal den vinkles til målgruppen?
- William sætter fokus på din kommunikation af jeres strategi

Hvordan opnår i den ønsket effekt af den færdige strategi

- Det er svært at ændre vaner
 - Nå resultaterne ved at gøre de samme ting anderledes
 - Nå resultaterne gennem dine medarbejder
- Jette sætter fokus på opfølgning

Hvordan opnår i den ønsket effekt af den færdige strategi

- Sæt mere fokus på den gode aftale med DLS
 - Vælg opfølgning til
 - Vores rolle den næste tid
- Mette sætter fokus på den rolle som DLS kan spille den næste tid med implementering



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Kend din ledelsesstil

- og lær at tilpasse din ledelse til situationen og dine medarbejders behov

Jette Nissen,
Udviklingskonsulent
Videncentret for Landbrug





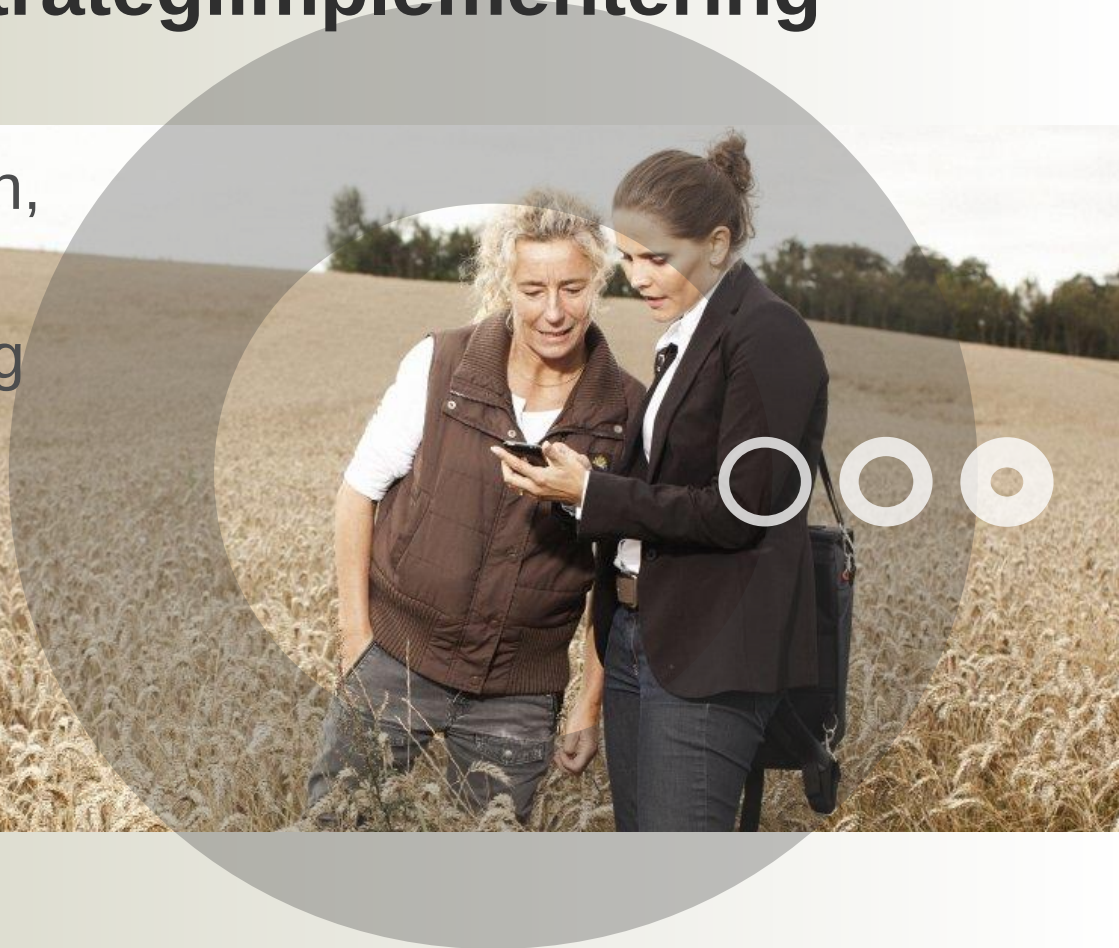
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Handlingsplanerne – Succesfuld strategiimplementering

Kristian V. Skov Pedersen,
Konsulent

Videncentret for Landbrug



PARTNER I

DLBR®

Metode – kraftfeltsanalysen

- Fase 1

{

 1. Udvælg målet
 2. Noter først det som vil **fremme** gennemførelsen af opgaven
 3. Noter derefter de forhold som vil **hæmme** gennemførelsen af opgaven
-
- Fase 2

{

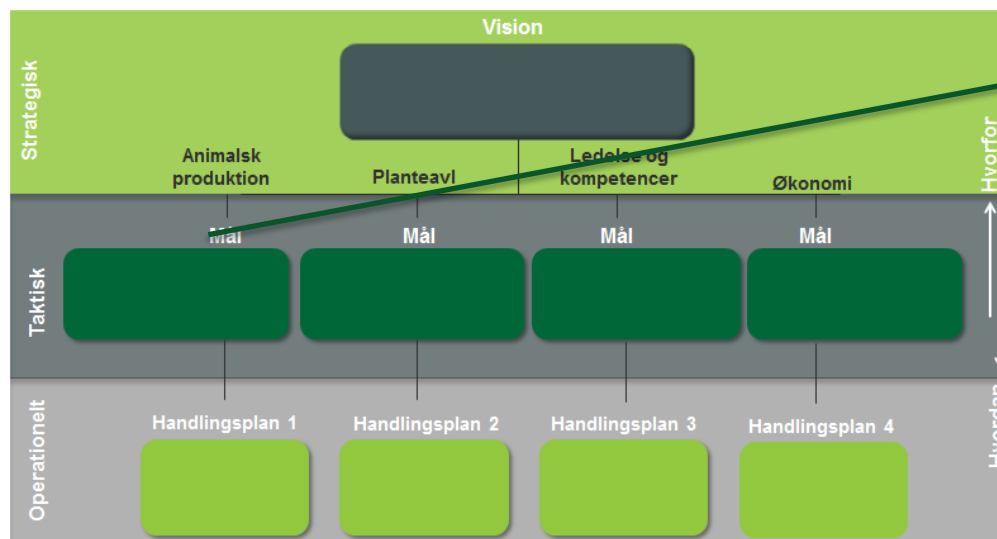
 4. Prioriter derefter de 2-4 vigtigste fremmende og hæmmende faktorer, ud fra faktorens betydning
 5. Genbesøg de allerede udarbejdet handlingsplaner og kvalitetstjek med jeres nye perspektiv på målsætningen

Lewin (1946)

Uddybning – Fase 1

Fase 1 - definer målet

Strategisk kompetencekort



Målsætning
Fremstillingsprisen pr.
smågrise falder 21 kr.

Udvalgt på baggrund af

1. Fundet egen fremstillingspris

	Eksempel
Køb af grise og andre indtægter	-14
Foderomkostning	224
Dyrlæge, medicin og div.	37
Arbejdsomkostninger	58
Energi, vedligehold mm.	41
Renter, leje og afskrivninger	60
Fremstillingspris pr. smågris	406

2. Sammenlignet min bedrift med andre bedrifter

	Stærk konkurrenceevne								Stort forbedringspotentiale			
Fraktil	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%	
Producerede smågrise pr. årssø	33,4	32,3	31,1	30,4	30,0	29,7	29,1	28,6	27,8	26,5	25,6	
Dækningsbidrag pr. årssø	7.014	6.496	5.738	5.563	5.351	5.152	4.802	4.639	4.482	3.817	3.523	
Krav til dækningsbidrag pr. årssø	3.535	3.766	4.266	4.440	4.540	4.738	4.870	4.944	5.037	5.532	5.823	
Foderomkostninger pr. årssø	5.340	5.771	6.146	6.270	6.364	6.472	6.836	6.952	7.112	7.629	7.953	
Arbejdsomkostninger pr. årssø	1.256	1.342	1.485	1.578	1.639	1.721	1.778	1.864	1.936	2.144	2.188	
Kapacitetsomkostninger pr. årssø	2.208	2.310	2.613	2.717	2.814	2.945	3.066	3.133	3.267	3.463	3.833	
Kapitalomkostninger pr. årssø	1.108	1.236	1.405	1.513	1.572	1.687	1.841	1.933	1.977	2.398	2.656	
Årets resultat pr. årssø	2.266	1.905	1.184	892	664	332	124	-13	-213	-918	-1.242	
Bundet kapital pr. årssø	6.038	12.106	15.672	17.046	18.058	20.522	21.456	22.441	24.588	29.039	31.099	
Fremstillingspris pr. smågris	348	365	384	393	395	405	415	424	432	465	481	
Beregnet pris pr. smågris	461	455	439	432	428	424	416	412	405	387	376	

Fase 2 – vælg fremmer/hæmmer

Fremmer

- Der er en stigende tendens i effektivitetsniveauet!
- Hovedparten af personalet er meget motiveret ift. at nå målet.
- Der er tilknyttet en god rådgiver fra DLS, der vil hjælpe med opfølgningen
- Jeg har gennem det seneste år haft tilknyttet en coach, der har medført at jeg har fået mere tid!
- Der er flere "lavt hængende frugter", som kan påvirke fremstillingsprisen markant



Målet er at fremstillingsprisen pr. smågris falder med 21 kr.



Hæmmer

- 2 medarbejder er ikke motiveret til at nå målet, og påvirker de andre medarbejder negativt
- Mellemlederne har ikke de nødvendige kompetencer til at indfri målet
- Problemer med toksiner i foderet (hæmmer effektiviteten)
- Vi har kun kvartalvis opfølgning på effektiviteten (Agrosoft)
- Stigende foderomkostninger

Pause

Uddybning – Fase 2

Fase 2 – prioritering

Fremmer

- Der er en stigende tendens i effektivitetsniveauet! 2
- Hovedparten af personalet er meget motiveret ift. at nå målet. 1
- Der er tilknyttet en god rådgiver fra DLS, der vil hjælpe med opfølgningen 4
- Jeg har gennem det seneste år haft tilknyttet en coach, der har medført at jeg har fået mere tid! 5
- Der er flere "lavt hængende frugter", som kan påvirke fremstillingsprisen markant 3

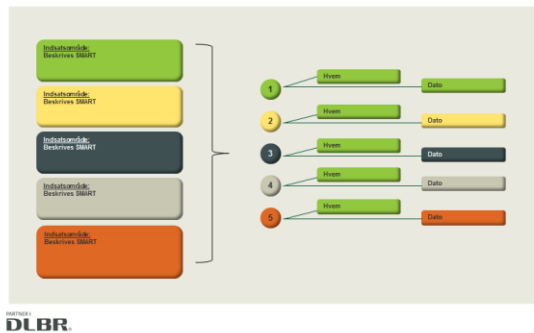
Hæmmer

- 2 medarbejder er ikke motiveret til at nå målet, og påvirker de andre medarbejder negativt 3
- Mellemlederne har ikke de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer til at indfri målet 1
- Problemer med toksiner i foderet (hæmmer effektiviteten) 5
- Vi har kun kvartalvis opfølgning på effektiviteten (Agrosoft) 4
- Stigende foderomkostninger 2

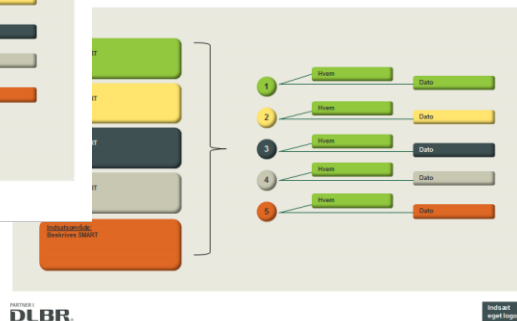
Fase 2 – sæt handling på!



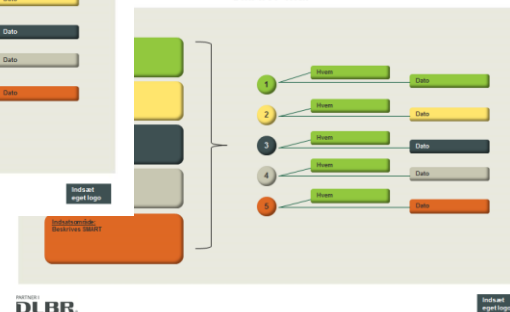
Handlingsplan 1
SMART mål



Handlingsplan 2
SMART mål



Handlingsplan 3
SMART mål





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Kommunikation af din strategi

Specialkonsulent
William S. Andersen



Få dit budskab rent igennem - sæt din strategi i arbejde

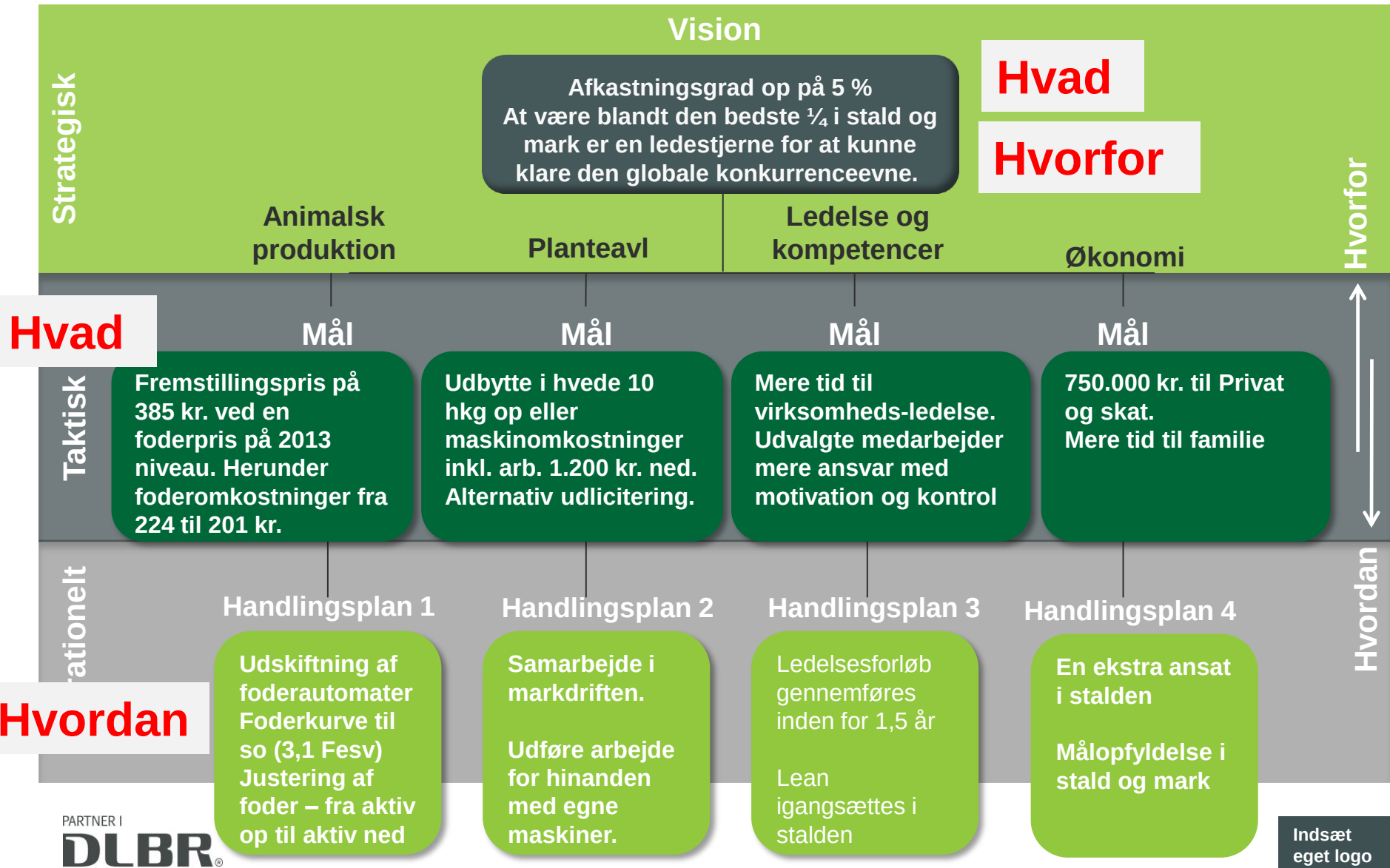
- Hvem er dine interessenter?
 - Kreditgivere
 - Medarbejdere
 - Bestyrelse/erfa-gruppe
 - Rådgivere/konsulenter/dyrlæge

Sæt fokus på tre forskellige ting i din kommunikation



- **Hvad** = Målet
 - Hvad bliver realiseret?
- **Hvorfor** = Formålet
 - Hvad skal det føre til?
 - Hvad vil det betyde for virksomheden
- **Hvordan** = Planen
 - Handling - Hvordan gør vi?
 - Hvornår udføres planen?
 - Hvem er ansvarlig

Eksempel 1: Kreditgivere



Eksempel 2: Kreditgivere

○ **Hvad** = Målet

- Hvad bliver realiseret?

Forsat fokus på optimering
Potentiale mellem
600.000 – 1.200.000 kr.

○ **Hvorfor** = Formålet

- Hvad skal det føre til?

Byg ny smågrisestald
om 3 år
– 2 x 2 sektioner

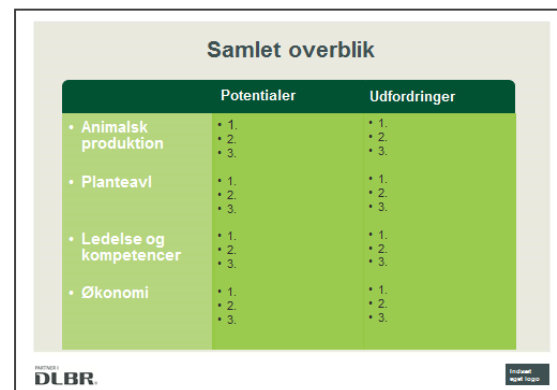
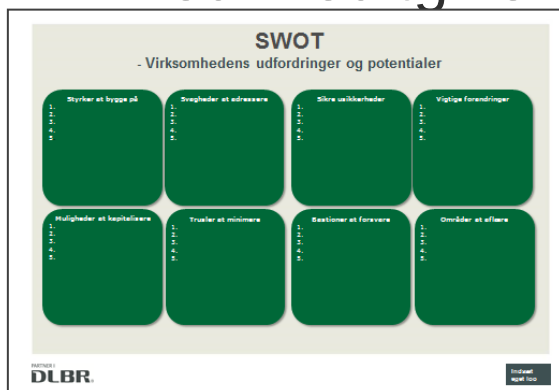
○ **Hvordan** = Planen

- Handling - Hvordan gør vi?

Optimeringspotentiale
20 kr. ekstra pr gris - PRRS
1500 ekstra solgte pga. stigende
antal levendefødte

Tilpas strategien til målgruppen

- SWOT og samlet overblik kan ofte være relevant at fjerne – arbejdsdokumenter
- Læs strategien igennem for uheldige vendinger til målgruppen
- Eks : Særligt fokus på at få en tålelig dialog med kreditgiverene



Kommunikation til: Kreditgivere

- Hvad har andre opnået/erfaringer
 - Rentenedsættelse i banken på baggrund af entydig kommunikation – blev skabt øget tillid
- Hvad kan være bagsiden af medaljen
 - Kommuneret et nyt strategisk fokus hver år
- Udarbejd evt. en kommunikationsplan til banken
 - Planlæg et langsigtet gennemtænkt informationsindsats til banken



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Kommunikation af strategien til medarbejderne

Få medarbejderne med på vognen

- Forstå strategien – Hvorfor, hvad er formålet
 - Skal kunne se mening - på omgangshøjde i strategiprocessen
- Ejerskab til ændringerne
 - Motivation til at gøre det anderledes - ændre vaner - være med til at ændre kulturen
- Kompetencer til fremtiden
 - Har medarbejderne de rigtige kompetencer til de nye krav

Sæt fokus på tre forskellige ting i din kommunikation



- **Hvad** = Målet
 - Hvad bliver realiseret?
- **Hvorfor** = Formålet
 - Hvad skal det føre til?
 - Hvad vil det betyde for virksomheden
- **Hvordan** = Planen
 - Handling - Hvordan gør vi?
 - Hvornår udføres planen?
 - Hvem er ansvarlig

Eksempel 1: Medarbejder

○ **Hvad** = Målet

- Hvad bliver realiseret?

Fremstillingspris på 385 kr. ved en foderpris på 2013 niveau. Herunder foderomkostninger fra 224 til 201 kr.

○ **Hvorfor** = Formålet

- Hvad skal det føre til?

Vi skal ligge som de bedste i Erfa gruppen målt på fremstillingsprisen

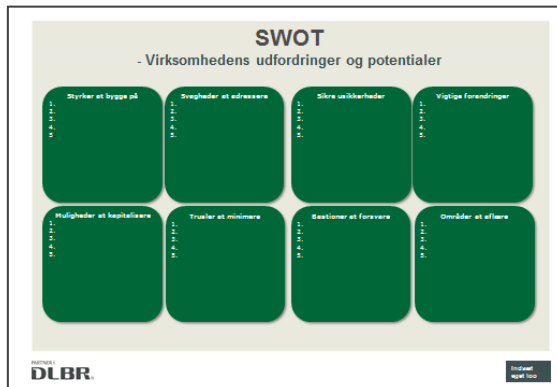
○ **Hvordan** = Planen

- Handling - Hvordan gør vi?

Udskiftning af foderautomater
Foderkurve til so (3,1 Fesv)
Justering af foder – fra aktiv op til aktiv ned

Tilpas strategien til målgruppen

- SWOT og nogle af de økonomiske nøgletal kan ofte være relevant at fjerne
- Læs strategien igennem for uheldige vendinger til målgruppen
 - Eks : Fastholdelse af nøglemedarbejder



Fra strategi til ledelse

- Hvad motiverer dine medarbejdere?
- Hvordan bruger du det i den ledelse?

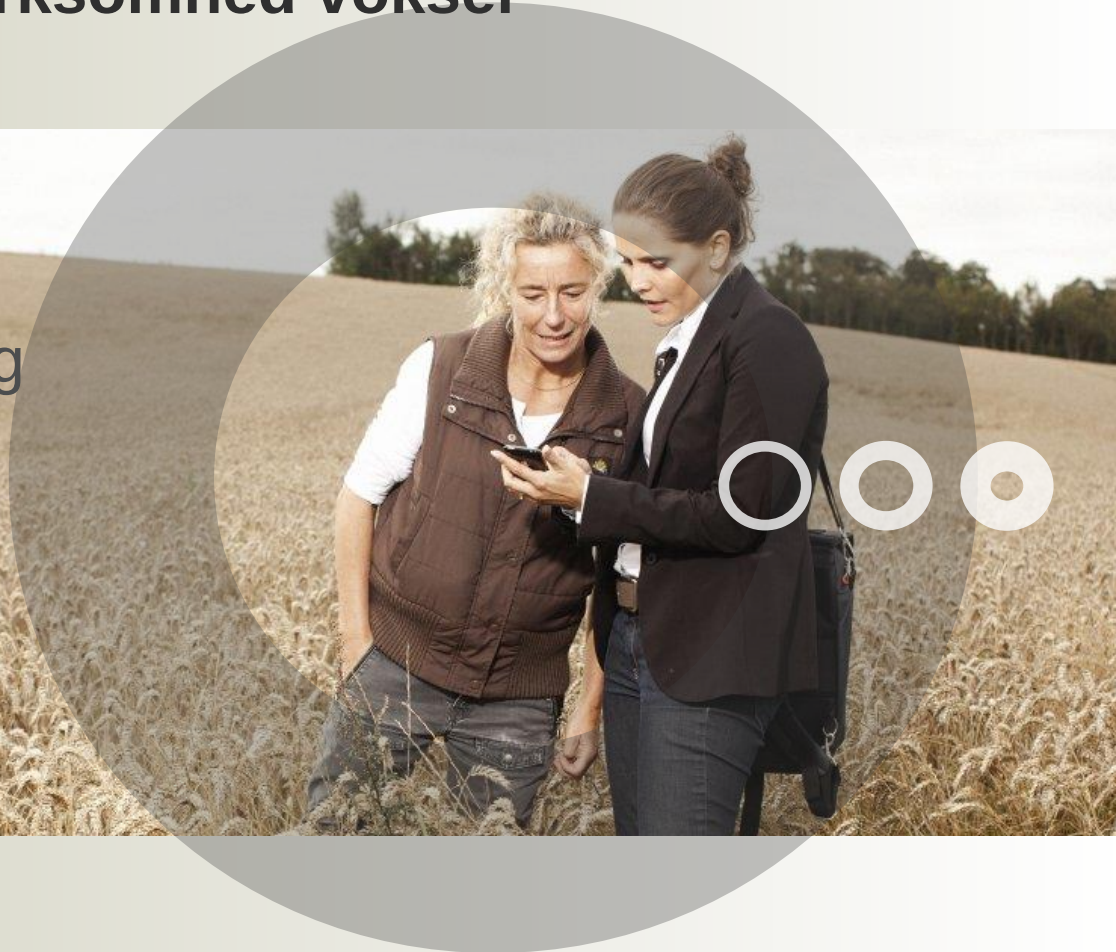


VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Opfølgning – måske det vigtigste? - Det der får opmærksomhed vokser

Jette Nissen,
Udviklingskonsulent
Videncentret for Landbrug





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Evaluering og næste skridt

Mette Engel, Teamleder
DLS





Dynamisk Strategi:

Strategiudvikling

Tak for denne gang