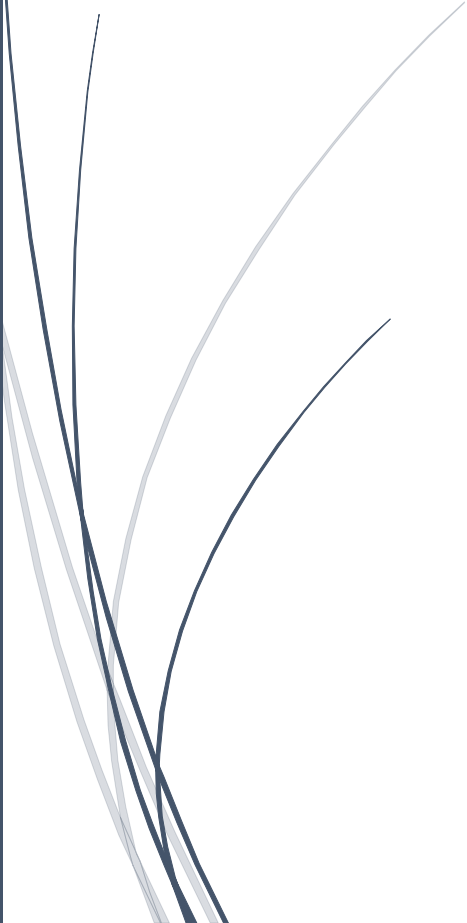


A dark blue vertical bar runs down the left side of the page. A blue arrow points to the right from this bar, containing the date.

01-03-2014

Fra tal til Handling

Analyse som afsæt til konceptet

Several thin, curved lines in dark blue and light grey originate from the bottom left and sweep upwards and to the right.

Jette Nissen

VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Indhold

Formål og metode	2
Konklusion	2
Rådgivere med kompetencer i Dynamisk Strategi	3
Omfang af og niveau for en strategi.....	3
Benchmarking og nøgletal som motivation for nøgletal.....	5
Pris	8
Omverdensanalyse	9
Skabelonen	11
Nøgletal i opfølgningen	12
Involvering af kolleger	13
Kendskab til kunden – indflydelse på forløbet.....	15
Opfølgning	15
Klar ansvarsfordeling – uklare mål	18
Budgetopfølgning	18
Gode råd og ønsker	20
Markedsføring og certificering	21
Temadag	22
Effekt	23
Pengeinstitutter – som medspillere	25

Formål og metode

Formål

I projektet fra "Tal til handling" er formålet at bidrage til strategisk stillingtagen og handlekraft ved at landmanden erkender sine forandringsbehov og prioriterer fokus. Konceptet skal bidrage til resultater hos landmanden ved at tydeliggøre værdien af at beslutte handlingsplaner, udpege relevante KPI'er og beslutte en opfølgingsstrategi. Konceptet bygger videre på Dynamisk Strategi og de rådgivningskompetencer, der allerede er til stede i DLBR. Derfor starter vi med at undersøge erfaringerne hos de rådgivere, der har rådgivet landmænd vha. konceptet Dynamisk Strategi. Analysen henvender sig til de personer, der er involveret i projektet og/eller har ansvar for en eller flere delleverancer. Rapporten er struktureret, så man kan slå op under det emne man vil vide noget om og finde inspiration. Hver afsnit indledes med sammendrag og tendenser efterfulgt af udtalelser fra rådgiverne. Hvert punkt (bullet) repræsenterer én rådgiver. Det har været min ambition at gengive det jeg har hørt uden at vurdere det enkelte udsagn. Alle interviewene er dokumenteret i bilag der er arkiveret på vores fælles drev. Ud over de oplagte overskrifter vil alle projektdeltagere kunne finde inspiration under overskrifterne "Ønsker og gode råd" samt "Temadag".

Metode

Data er indhentet vha. telefoninterview af cirka en times varighed. Metoden er kvalitativ selvrappporterende, hvor vi lægger vægt på rådgivernes egen-oplevelser til forskel fra f.eks. observationer. Spørgeguiden¹ har til formål at afdække erfaringerne med Dynamisk Strategi og hvad der fremmer hhv. hæmmer effekt hos landmanden. Derudover benyttede vi lejligheden til at præsentere første udkast til forløbet "Fra tal til handling" og indhente tilsagn om rådgivningsvirksomhederne vil være med.

Konklusion

Effekten af Dynamisk Strategi, projektet der sluttede ultimo 2011, er, at der 36 rådgivere med kompetencer i Dynamisk Strategi. De er fordelt på 9 rådgivningsvirksomheder. De 17 interviewede rådgivere har i gennemsnit udvikler strategi med 9 landmænd. Det indikerer, at mere end 300 landmænd har besluttet en strategi vha. Dynamisk Strategi. Omfanget af strategiprocessen varierer fra overblik til implementering. Fokus er primært på det operationelle niveau. Effekten af de mere end 300 strategier er alt fra overblik, handlekraft, fokus, til bedre ledelse, mere fritid og bedre bundlinje.

Konceptet - at motivere til at arbejde med strategi på baggrund af nøgletal - får opbakning fra rådgiverne. Det er ikke alle der umiddelbart kan se sammenhængen og de efterlyser mere viden om konceptet. Vi skal have fokus på hvordan vi italesætter tilbuddet overfor både rådgivere og landmænd. Vi har allerede aftalt samarbejde med Djursland Landboforening. Jeg fik ikke spurgt JLBR om de kan være interesseret i at deltage i udvikling og afprøvning af konceptet. Af de øvrige 6 adspurgte rådgivningsvirksomheder var der – uden undtagelse - stor interesse for at deltage². Nogle rådgivningsvirksomheder gav dog udtryk for, at der muligvis ikke er ressourcer til at deltage i øjeblikket. Det var ikke alle de interviewede, der kan beslutte om deres virksomhed skal deltage, så de henviser til deres ledere, når vi kommer med mere information.

De der inddrager omverdensanalyse oplever at den skaber værdi. Der er en del rådgivere, der ikke arbejder med den. Nogen giver udtryk for, at det er et aktivt fravalg, andre at det er pga. manglende kompetencer.

¹ Bilag 1 Spørgeguide

² Bilag 2 Rådgivningsvirksomheder der har vist interesse for at være med i projektet

Der er bred enighed om at opfølgning er en forudsætning for effekt og alligevel er opfølgning, herunder involvering af kolleger i høj grad et område, vi kan blive bedre til.

Der er interesse for en temadag. Forslag til emner er erfaringsudveksling, pris, opfølgning, involvering af kolleger, nøgletal, omverdensanalyse og spørgeteknik.

Rådgivere med kompetencer i Dynamisk Strategi

Der er i analysen identificeret 36 rådgivere³ fordelt på 9 rådgivningsvirksomheder med kompetencer i Dynamisk Strategi. Flertallet anvender stadigvæk konceptet eller elementer af det i rådgivningen.

17 rådgivere fordelt på 8 rådgivningsvirksomheder er interviewet i uge 8 og 9 i 2014. Rådgiverne er valgt tilfældigt, dog med blik på at afdække flest mulige rådgivningsvirksomheder. Jeg har fundet frem til rådgiverne ved at spørge ud i netværket. Med mit kendskab til både de interviewede og ikke interviewede rådgivere, er det mit indtryk, at de interviewede er repræsentative i forhold til både kompetencer og aktivitet i anvendelsen af Dynamisk Strategi.

De 17 interviewede rådgivere har tilsammen gennemført mere end 150⁴ forløb med Dynamisk Strategi. Der er stor spredning på aktivitetsniveauet. Der er fx en rådgiver, der indtil videre kun har gennemført et forløb, og en der har gennemført 32 forløb. 10 rådgivere svarer ja til at de stadigvæk er aktive. Der er flere rådgivere, der pt. ikke igangsætter forløb med den begrundelse, at der er et andet fokus eller fordi de oplever, at de ikke får fulgt tilstrækkeligt op på de strategier og handlingsplaner, der allerede er udviklet.

Omfang af og niveau for en strategi

Nogle rådgivere stopper forløbet, når de har leveret oversigtkortene. Andre deltager i at definere handlingsplaner og har en aktiv rolle i det lange implementeringsforløb. Nogle går praktisk til værks med fx at laminere de handlingsplaner, der skal bruges på staldgangen og andre har en koordinerende rolle. Nogle rådgivere har fokus på, hvordan de kan gøre det billigt muligt for landmanden, andre fortæller, at der skal mindst 3 møder til for at sikre effekt af strategiforløbet hos landmanden. Forskellen i tilgang er ikke kun på virksomhedsniveau men også inden for de enkelte rådgivningsvirksomheder.

Målene er de meget taktiske og optimerende eller er de meget strategiske og vækstorienteret?

Jeg lyttede mig til at målene primært har fokus på optimering og effektivitet – i høj grad operationelt. Fokus på et eller få mål fremhæves som vigtigt. Jeg har ikke spurgt tilstrækkeligt ind, men jeg har en hypotese om at visionerne i mange tilfælde er mål.

Citater:

- Niveauet afhænger af situationen. Nødlidende landmænd har fokus på fx likviditet og effektivitet. Ikke nødlidende har overskud til at starte på det strategiske niveau.
- 20% af de strategier jeg har lavet er vækstorienteret.
- Helt vildt forskelligt. Det er alt. Nogen er til vækst andre er til drift. Nogen er taktiske andre strategiske.

³ Bilag 3 Rådgivere med kompetencer i Dynamisk Strategi

⁴ Bilag 4 Dynamisk Strategi – nogle af erfaringerne

- Nøgletal skal være på det operationelle og horisont 1 – 2 år. Af hensyn til motivation og oplevelsen af succes er det vigtigt at dele op i små og sandsynlige bidder. De strategier vi har lavet, har de kunne aflevere ud af huset fx i banken. Her er det vigtigt, at de senere kan dokumentere, at målet er nået. Derfor skal målene være med forholdsvis kort horisont og realistiske. Der kan sagtens være et overordnet nøgletal, som brydes ned på operationelle niveau. Vi skal skelne mellem deciderede økonomiske nøgletal og de produktionsmæssige nøgletal. Fokus i dag er de skal kunne præstere produktion. Det er det de bliver målt på (af fx finansieringskilder). Evne til håndværket! Det er en sammensat størrelse. Find den primære kilde.
- De taktiske planer fylder lige nu. Jeg har fx en kunde der har haft dårlige år i 2008 – 2011. Det har trukket ham ud i den daglige produktion. Derfor har der ikke været overskud til ledelse. Et af målene var mere tid til landmanden ved at bringe folkene i spil. Ved sidste budgetmøde efterlyste landmanden en 2020-plan, nu har han overskud til at kigge frem igen. Der er også formuleret visioner på den lange sigt. Men de taktiske fylder fortsat.
- Visionen er vel også en form for et mål fx 2020 planen – 8 år frem i tiden. Kompetencekortet giver horisont på et par år - mere taktisk og operationelt. 2 forskellige horisonter: Strategiske mål udmønter sig i HP som udmønter sig i helt konkrete mål. Fx: Jeg vil gerne have undersøgt, hvad jeg kan betale ved forpagtning/køb af jord. Konkretiseret i strategikortet ved, at jeg vil købe 50 hektar. Det er konkret. Vision – ex: Inden 2020 være i glidende generationsskifte med søn eller gjort ejendommen klar til salg. Jeg forsøger ikke at have for mange pinde. De skal formuleres så man kan huske dem i hovedet, kort og tydeligt!
- Indtil videre indeholder DS begge dele. Næsten alle har to indsatsområder:
 - o Mark
 - o Husdyr – her fokus på ledelse og medarbejderdelen
 - o Halvdelen har kræfter til vækst, så her fylder vækst meget
- Taktisk operationelt. Landmanden skal være varsom med mål for KPI'er. Han risikerer, at pengeinstituttet bruger dem til at "slå ham i hovedet" med.
- Overvejende taktisk/operationelt. De der har overskud kan godt være strategiske. Fx mink-kunder, de er mere strategiske.
- Indtil nu har det været taktisk/operationelt men ikke helt lavpraktisk. Hvordan styrer vi skibet igennem de rørte vande. Nu bevæger vi os mere over i det langsigtede fx en del minkavlere. Svin/kvæg har haft taktisk fokus. De bevæger sig nu mod mere langsigtede mål. Fx svin: Hvordan kan vi strikke virksomheden sammen, så vi kan leve af den de næste 15 år?
- Jeg har set en del eksempler på, at det der er placeret som en vision, er mere mål. Man har forsømt at gå højt nok op. En kæmpe udfordring i at få skilt vision og målsætning. Dynamisk Strategi er en af mange forskellige måder at arbejde med strategi på og egner sig

Mål bruges til at give anledning til dialog. Dynamisk Strategi har mange eksempler på lavpraktiske mål fx celletal/kalvedødelighed. Det er ok.

Bent Ulrik Sørensen, LandboSyd

til mindre og mindre komplicerede bedrifter, altså der, hvor man har en familiepræget ejer-type – fordi det er forholdsvis enkelt og dialogen er det centrale. Velegnet til familiebrugerne. Jeg har set en større virksomhed bruge det som en del af sin kommunikation til medarbejdere. Det er visuelt og kommunikativt stærk.

- Vi har et hovedmål – et operationelt mål som nr. 1. Der kan sagtens ligge flere mål, men succes forudsætter, at have et eneste mål som fokus. Vi er egentlig blevet lidt primitive. Når målet er nået tager vi fat i det næste. Vi arbejder meget i det taktiske niveau. Det glimrende oversigtskort giver lidt gratis vision og mission – altså de lange mål. Det er godt. Det godt at have noget konkret at følge op på!! Det har vi udviklet på. Hvis du skal have andre til at opleve det som nærværende – også rådgivergruppen, så det nemmere at komme i kontakt med operationelle mål fx grovfoderaftaler, en weekendtur med konen, feedback med konen. Det er sværere at spørge ind til, hvordan det går med fx ledelsen. Mål bruges til at give anledning til dialog. DS har mange eksempler på lavpraktiske mål fx celletal/kalvedødelighed. Det er ok.
- DS processen er ikke revolutionerende. Det store er at få skrevet den ned. Jeg savner nogen gange at få skrevet en god vision ned, der ikke bare er jeg vil være den bedste i sognet.
- Det afhænger af situationen. DS kan bruges på flere niveauer. Jeg splitter ofte op og har begge dele med. Sigt 0 – 1 år – optimering og sigt sigt 2 – 10 år. DS er godt til effektivitetsforbedringer.

Benchmarking og nøgletal som motivation for nøgletal

Kan Benchmarking og præsentation af økonomiske nøgletal være med til at skabe interesse for udarbejdelse af strategi? Hvor skal vi i givet fald starte fra toppen eller fra bunden?

Svarene fordeler sig på et kontinuum fra ”NEJ det er et helt andet sted vi starter” til ”JA det er lige min kæphest”! Når jeg kigger tilbage på interviewene og ned over svarene bliver jeg opmærksom på vigtigheden i hvordan vi italesætter det at motivere til at beslutte strategi med udgangspunkt i nøgletal. Der er stor forskel på rådgivernes reaktioner og det er dem der skal sælge ideen til landmændene. Der er også rådgivere der er åbne om at deres eget begrænsede kendskab til et nøgletal eller forskellig opfattelse af et nøgletal kan være en hæmsko. Med disse opmærksomheder in mente er der stor opbakning til konceptet med nøgletal som motivation for strategi i et fokusgruppeforløb.

Citater:

- Ja det kan det jo altid. Det er jo svært at sige nej til.
- Afkastningsgrad er meget afhængig af vurderingen, som er totalt usikker. Det er ikke det bedste nøgletal.
- Det er vigtigt, blandt andet af hensyn til finansieringskilder, at ”maskinen” er velsmurt. En god fremstillingspris er fx en forudsætning for at forhandle likviditet og rente.
- Ved generationsskifte er nøgletal for ”maskinen” også vigtige parametre for at vurdere om gælden kan forrentes.

- Jeg tager ofte udgangspunkt i Benchmarking og det giver en øjenåbner Selvfølgelig skal de have lov til at drømme, men det økonomiske råderum skal være der. Ægtefællen deltager altid. Hvis det er en der ikke kan benchmarke op i mod gennemsnittet, er det der vi starter. Vi laver en strategi og handlingsplaner for 3 fokuspunkter og følger op på nøgletal hvert kvartal.
- Det er ikke nøgletallene, der tænder dem, de kan ikke være indgangsvinklen. At arbejde med strategi kan føre til fokus på nøgletal. I regnskabsanalyser bruger vi nøgletal i en mindre udgave. Landmændene fokuserer på en bedre bundlinje og så taler vi om hvordan. Mark/stald osv. Hvis du skal have handling på, bliver det ret hurtigt operationelt. Dynamisk Strategi kan godt bruges på regnskabsanalyse, men så er det et andet produkt. De tænder på forskellige nøgletal.
- JA det vil motivere!!! Vi starter med afkastningsgrad og soliditetsgrad. Nordea er meget præcise med deres krav til plant, svin og kvæg. Jeg tror det belyser deres situation på en anden måde. Jeg vil starte på toppen og sige , hvad betyder det så. Hvis vi skal rykke det en pct.hvad skal du så gøre nede i fx grise pr. årssø. ... længere inde i interviewet: Det er ikke nøgletal alene der motiverer. Vi er lidt kriseprægede siden vi taler så meget nøgletal. Førhen tog vi ikke den vej rundt, der kunne alting lade sig gøre. Der kiggede vi bare et mål: hvor du vil hen. Der kiggede vi ikke på historikken. Nøgletal er ok som en del af det, men omverdensanalysen er absolut også interessant. Skal kombineres med at vække behov fx omverden. KPI skal belyse hvor du er og hvad de andre kan. At få landmanden til at tage helikopterperspektiv på sin bedrift.
- Ja det kunne godt tænkes, at vi kan komme den vej rundt. Fx når vi arbejder med årsrapporten. Benchmark og driftsgrensanalysen giver anledning til at ønske at blive bedre! Hvordan = strategi!
- I min verden er der et spring fra nøgletal. Mine tanker går den anden vej. Fra strategi til nøgletal, men vi bruger jo også benchmark og driftsgrensanalyser. Vi skal være tydelige i kommunikationen. Jeg har svært ved at se, hvor de skal kobles sammen! Svært at se sammenhængen. Det skal være mere konkret, så jeg kan forstå det. Bedst hvis jeg kan se det for mig. Jeg mangler ledetråde for at kunne se koblingen i det.
- Helt afgørende! En overordnet afbalancering af hvad der er realistisk. Pt mere fokus på soliditet end afkast. Fokus på et realistisk og udfordrende indtjeningsmål, som brydes ned i de enkelte driftsgrene. I øjeblikket er der fokus på at slippe af med bankgælden!!! Nogle steder diskuterer vi værdiansættelse på jorden og bygningerne. Det bliver mere konkret når vi kigger på bankgæld! Ønsker at komme af med den dyre bankgæld.
- Hvad kan få landmanden til at få lyst til at talte om noget så abstrakt som drømmen? I kan have en pointe der! 9 unge landmænd skulle komme med et halv sides skriv om deres strategi. Ikke en eneste kom med en drømmeformulering. De kom alle med en nøgletalsformulering. Når vi har "længslen efter nøgletal" kan vi løfte det til en længsel om en drøm. Find afsæt i noget de forholder sig til og så kan vi løfte det højere op til fx et kompetencekort. Vigtigt at drømmen indgår. De skal kunne mærke andet end 32 grise pr. årssø.
- Jeg tror ikke de tænker KPI og strategi. Strategi skal hjælpe i hverdagen. I "Ta stilling ta handling" bruger vi operationelle nøgletal. De forbinder det ikke med strategi. KPI'er er i højre grad styringsværktøj med fokus på indsatsområder. I fht. Afkastningsgrad er de ikke

selv herre over mange af faktorerne. De operationelle KPI'er er de i højere grad selv herre over. Det er klart, de som er godt kørende kan blive motiveret af de andre parametre.

Det interessante er, om vi som rådgivere kender nøgletallene godt nok. Den anden dag diskuterede vi helt vildt nogle nøgletal fra kvæg. Ingen af os vidste hvad der var helt rigtigt.

Bankerne har også brug for at blive skarpere! Noget af det jeg tænker – har ikke knækket koden – systematik i afvigelser – ren produktionsdata – får vi brugt alle vores registreringer godt nok? De større og større bedrifter får i højere grad brug for KPI'er - føling er ikke nok.

- Spørg landmanden. Vi kan lave alle de tal det gerne vil have. Vi har ikke brugt meget tid på at diskutere det. Ofte en afledt øvelse. Fx intern kornpris ved leje af jord til selvforsyning
- Jeg er i tvivl om nøgletal som indgangsvinkel. Spørg landmændene først inden vi går i gang med projektet. Dem på strategisk plan kan vi ikke måle på endnu pga. tidshorisont. Som led i taktisk udvikling kan de sætte mål om AG. Jeg er lidt i tvivl om, hvor meget vægt man skal lægge på nøgletal
- Jeg synes det er det forkerte sted at starte. Jeg bliver helt træt. Det er jo ikke det det handler om. Det der motiverer folk er drømmen. Ikke flere nøgletal. Hvad er det jeg gerne vil. Målene er et middel. Skaber KPI motivation til forandring. Her kan benchmarking give mening. Tal og sammenligninger er ok. De er motiverende for at flytte noget, hvis man kan se sig selv og sit potentiale. Hvordan kan jeg bringe min strategi i spil og hvordan kan nøgletal hjælpe mig? At starte med nøgletal er bagvendt! Det giver god mening i at se på relevante nøgletal indenfor et indsatsområde. Øvelsen med at finde relevante nøgletal er god. Nøgletalsvasken er udmærket. Det er jo for at kunne lave målbare mål, der støtter det overordnede mål. Det at inddrage medarbejdere og vise sammenhængen. Strategikortet i stalden og brudt ned indenfor de indsatsområder, der arbejder vi med nøgletal ... DS-kort kan bruges som element i strategiimplementeringen ... Jeg vil fastholde at det er bagvendt at se på nøgletal og så strategi? Hvordan håndterer man det medarbejdermæssigt? Ledelse – nu har jeg lavet en strategi, hvordan implementerer jeg den? De 5 relevante målepunkter og hvordan er min rolle som leder med at implementere.
- Hver ting til sin tid. Jeg er lidt nørdet på de tal. Nøgletal skal være af en god kvalitet. Afkastningsgrad skal defineres på en måde, så vi er enige om det. Folk regner den ud på flere forskellige måder. Jeg ynder at starte i begge ender. Virksomheden på den lange sigt. Der skal være sammenhæng og viljen til at ændre de faktorer, der ligger bag. De korte tal giver anledning til jævnlig opfølgning! Benchmark er blevet bedre! Jeg er afhængig af at kunne stole på kvaliteten!
- Keep it simple. Landmanden motiveres ved at få øjne op for egne problemstillinger. KPI'er hjælper ikke. Bliv nede i handlingsplansniveau med nøgletal. Effektivitet drøftes altid. Men start med det væsentligste problem, erkendelse og ejerskab. Uden det nytter nøgletal ikke. Oversigts kortet skal laves så enkelt som muligt. 2 – 3 punkter måske max et punkt!!! Nøgletal godt til opfølgning på handlingsplansniveau

Pris

Hvor mange procent af vores landmænd er villig til at betale 50 – 70.000 kr. for en meget dybdegående strategi – se også oversigt:

Der er forskellige holdninger til pris – også indenfor de enkelte rådgivningsvirksomheder. Nogen har gode erfaringer med en fast pris på fx 12.000 kr. Den kan dække de anvendte timer helt hen til handlingsplaner og derudover er erfaringen at et strategiforløb altid fører til flere initiativer der involverer kolleger i rådgivningsvirksomheden.

Andre har erfaring med at 7 – 10.000 kr. er det maximale de kan opkræve, mens andre igen har erfaret at honoraret ved timerafregning lander på 25 – 35.000 kr.

Citater:

- Start med en Dynamisk Strategi til cirka 15.000 kr. det kan sagtens udvikle sig derfra.
- Vi kører det til fast pris: 12.000 kr. Det dækker min timepris på 2 møder inklusiv forberedelse og et oplæg til 3 fokuspunkter med handlingsplaner. Forløbene er ender ofte ud i andre forretninger/forløb. Fx er 7 – 8 af forløbene (25) er endt ud i tungere forløb fx Turn Around.
- Ingen af vores kunder vil betale 50 – 70.000 kr. Det er få kunder, der er ligeglade med hvad de betaler. Jeg kan komme i tanke om 2! Bare at få 20 – 25.000 kr. for det er svært! Så kan det være man skal tage det over flere step. Regnskabsanalysen vil de heller ikke betale for. De har ikke set merværdien. De der har fået det lavet kan se værdien – men ikke før!
- Lav en byggeklodsmodel. Følg modellen for Dynamisk Strategi. Der ser du dilemmaer, ægtefællens mål, dine mål omverdens begrænsninger osv. Kompetencekortet bliver mere konkret på 2. møde + handlingsplaner. Det er den pakke de har sagt ja til i første omgang – til 10 – 15.000 kr. Så skal der følges op og implementeres. Når vi får fokus på behov, kaster det også nye opgaver af sig. Min kunde købte efterfølgende et forløb med en svinerådgiver. Jeg har ikke mange, hvor jeg kan sælge en opgave på til 70.000 kr. De kan ikke se afkastet.
- Vi har mange ældre landmænd med små bedrifter og deltidslandmænd.
- Ud af vores 3500 kunder er der reelt 8 – 900 store kunder. Heraf vil 10% måske være villige til et omfattende strategiforløb.
- Ikke mange hvis du spørger dem som udgangspunkt. Vi arbejder pt på at en pris. 15.000 kr. er for billigt. Jeg er mere effektiv nu og mere erfaren. Så nu tager jeg for løbende time pris-ramme ca. 30 – 35.000 kr. Jeg har brug for 3 møder for at skabe effekt.
- Der er helt klart kun få kunder til de store strategiforløb. Vi fakturerer 10.000 – 20.000 kr. Når vi fakturerer 20.000 kr. indeholder de overordnede handlingsplaner. Vi fakturerede 10.000 kr. i begyndelsen. Nu fakturerer jeg for timer = 20.000 kr.
- Vi kalder det hele for strategi og kommer til at sætte os mellem to stole. Vi skal differentiere. Der er en smertetærskel. Mellemstore bedrifter med 2 – 5 medarbejdere – afhængig af hvad de skal – lander typisk på 15.000 – 18.000 kr. inkl. opfølgning.

Langt de fleste ligger i 10 – 12.000 kr. klassen. Vi skal passe på det ikke bliver for billigt. Omvendt kunne vi lave acceptable (lave) niveauer uden at prostituere produktet kunne vi sælge meget mere.

- Det har jeg svært ved at svare på. Vi er for dårlige til at synliggøre udbyttet af strategiprocesser. Hvis vi bliver bedre, bliver det spørgsmål irrelevant. Skab nysgerrighed, vis udbytte og tag tempoet ud af processen. Fokuser i første omgang på udbytte for personen, dernæst for virksomheden. Sammenlign med en jagttur til Afrika og hvordan vi taler udbytte der. Vi er selv med til at holde fast i den begrænsning og fokus på honorar.
- Det er for stort det tal! Folk synes det gør ondt, hvis vi kommer over 15.000 kr. Det er jo ikke en usædvanlig omk. for dem at betale 50.000 kr. for rådgivning. DS er skelettet og så ved du hvad du skal gribe fat i. De vil have et vallidt produkt, så de kan agere hurtigt. Solidt grundarbejde, målsætning er klar. Jeg ville skulle bruge 50.000 hvis vi (DLBR/VFL) ikke havde de grundlæggende ting klar. Kig på andre brancher. De kan ikke give to decimaler på fx afkast. Vi skal lige huske at kunderne får det samme for 15.000 kr. som kunder i andre brancher betaler 75.000 kr. for.
- Ja, store professionelle landmænd med specialopgaver og hvor vi har god indsigt. Ved almindelige kunder er det op ad bakke! Meget over 10.000 kr. så stejler de! Jeg fakturerer 850 kr. i timen. Det løber op i 7 – 10.000 kr. Handlingsplaner kommer ved siden af.

Omverdensanalyse

Omverdensanalysen – Hvad er din erfaring med omverdensanalysen i Dynamisk Strategi?

Svarene fordeler sig på et kontinuum fra "Nej, det flytter fokus fra det vi kan gøre noget ved" til "Jeg bruger det hver gang, det sætter gode tanker i gang". Der er flere rådgivere der ikke anvender omverdensanalysen enten fordi de ikke kan se meningen med en eller fordi de ikke føler sig helt kompetente til det. Dem der bruger den er ikke i tvivl om at det giver stor værdi.

Citater:

- Det er nu ikke tosset at få dem til at tænke over det (innovation, bytteforhold, globalisering, grøn vækst). Godt at sende med ud, så de kan tænke over det. Nogen af dem har virkelig tænkt over det. Drøm, arbejdssituation, ansatte – de har haft glæde af det. Flere af dem har skrevet lange stile!!!
- Jeg bruger den fordi den er en del af konceptet, men der er risiko for at flytte fokus til noget som landmanden ikke kan gøre noget ved. Jeg har brugt den 2 gange fx med nogen der overvejede gårdbutik. Vi taler lidt omverden implicit.
- Den er god, det giver værdi. Man skal sørge for at målrette den. De skal kun have det der passer ind, hvor de er. Man skal vælge nogle faktorer ud. Den skal opdateres når verden ændrer sig! Jeg tager dem helt rå og sender dem ud.
- Den giver meget værdi! Forbavset over hvad den 1½ side giver af stof til diskussion. Det får dem til at tænke ud over dagligdagen. Når jeg læser omverdensanalysen virker det alt sammen indlysende og det vækker noget i dem alligevel.

- Der er behov for at kigge ud. Kunderne tager den ikke altid lige seriøst. Udbyttet er blandet. Den kommer lidt dumpende ind. Vi må ikke undvære den.
- I nogen situationer har den værdi ikke alle. Nogen hopper slet ikke på det. De gider ikke læse det. Alligevel har jeg den altid med, så jeg tilbyder dem at forholde sig til omverden.
- Jeg laver figuren som ligger i figuren konsekvens og sandsynlighed. Jeg koger lidt suppe på det der er sagt og noterer noget ned som jeg har med i 2. eller 3. møde. ” Jeg lyttede mig til at du tager de og de forudsætninger” På den måde holder jeg min ryg fri. Den hænger sammen med risikoanalyse og afdækning af risici. Mit ønske er at blive bedre til en samlet risikoanalyse på en ejendom! Jeg tænker mere operationel risikoanalyse når omverdensanalysen bliver for abstrakt for landmanden. Det trænger jeg bedre igennem med og det giver indsatsområder i strategien. Det giver fx følsomhedsberegninger mm., altså opgaver til driftsøkonomi. Den skal være mindre abstrakt mere konkret kædet sammen med risiko-styring.
- Vi anvendte omverdensanalysen i de første forløb. Nu bruger vi den kun sjældent. Jeg vurderer fra gang til gang. Den giver værdi, der hvor landmanden skal have hjælp til at få øje på omverdensfaktorer. Jeg vælger de vigtigste parametre ud af de 10. Lm opfatter den som meget teoretisk. Ude af hans hænder. Vigtigt at kende de risici man er oppe imod. Det handler om hvor landmanden er. Nogen har kun begrænsede handlemuligheder. De har fx ikke råd til at rentesikre sig.
- JA den giver værdi. Jeg bruger ikke ordet omverdensanalyse. Jeg taler deres værdisæt. Hvad skal andre opleve når de tænker på jer. Hvad skal det lokale samfund/Villy Søvnal tænke. Alle bliver overrasket. Der er ikke så mange der er vilde med at svare på hvad andre skal tænke/sige. Hvor ville det være rart hvis en vestjyde vil gå ud os sige – det er jeg god til. Jeg har lavet min egen version. Mindre kompliceret. Du er til julefrokost med Ida Auker ...
- Det er noget af det, som er sværest at arbejde med og samtidig vigtigst. Det er der, hvor jeg fagligt er allertyndest – den med videoklippene. Træk det ud som er relevant for ens egen bedrift. Den skal være aktuel. Megatrends, politisk osv. Jeg kunne have glæde af at lave min egen brt. Analyse for økologi
- Vi bruger den nok mest på det nære fx interessentanalysen. Agrocura (Landbysyd) laver strategisk analyse for fx en råvarestrategi og landmanden betaler gladelig 10.000 kr. Vi har udliciteret den til de gutter. Landmænd er jo generelt veluddannede og interesserer sig meget for omverdenen. De har holdninger til både Kina og Brasilien. Det er vigtigt til at perspektivere sine konklusioner.
- Jeg bruger den ikke. Det forstyrrer mere end det gavner. Det er på ejendommen vi har udfordringen. Omverdensanalyse er mere til de overordnede mål. Dynamisk Strategi er godt til effektivitetsforbedringer. Omverden er mere til overordnet strategi.
-

Omverdensanalysen – ønsker til ændringer

Interviewers kommentar: Under interviewene blev jeg i tvivl om vi mener webinar eller en kort video. Det bærer svarene præg af. Hvis der menes video er svarene positive. Vi skal bare se at komme i gang. Artikler og best practice efterlyses også.

Citater:

- Vi skal rydde op i omverdensanalyserne fx jordpriser og bytteforhold som er udløbet. Måske behøver man ikke have en hel side. Overvej at slå nogen sammen.
- Jeg tror ikke på webinar. Jeg tror ikke på videofilm. Jeg tror på artikler. Jeg tror, det er de få, der vil sidde foran skærmen.
- Omverdensanalysen kommer lidt skævt ind fra højre og så ligger den ligesom der. Ved en af mine kunder supplerede vi omverdensanalysen med SWOT (Ivan Damgaard). Den kunne måske samlet set give mere? Der får du stærke og svage sidder med. Der var været noget der virkede mærkeligt med strategien. SWOT afdækkede hvorfor, det kunne vi ikke uden SWOT. I omverdensanalysen udvælger du 3 faktorer, der kan være ting, du ikke når igennem. I SWOT kan du risikere at overse noget. Omverdensanalysen kan IKKE være en tjekliste. Evt. et katalog til SWOT afhængig af driftsgren, så de ikke bliver for generelle. Der er lavet noget på VFL med SWOT og fagspecifikt! Bente har fundet det på vores hjemmeside. Byg evt. videre på den. Landmanden vil efterfølgende kunne bruge swotten mere end omverdensanalysen.
- I stedet for webinar for landmanden, så gør mig bedre til at forklare. Jeg leder efter en måde til at motivere dem! Nogen landmænd vil sikkert gerne have webinar!

Skabelonen

Skabelonen – ønsker

Rådgiverne har vænnet sig til skabelonerne. Generelt ønsker de at de bliver lettere at arbejde i. H&FLC har fået deres IT-afdeling til at rydde op i "små-fejl".

Citater:

- Handlingsplanerne: De er tunge at arbejde i. Man skal både flytte nummer, farve og streg
- Det vil gøre opfølgningen nemmere, give kontinuitet, hvis man kunne flytte underpunkter ud når det er gennemført fx til et ark under overskriften: "Gennemført"
- Er der programmer, der kan sætte datoer op i stedet for at man selv skal? Som giver overblik, så jeg slipper for at lave det?
- Gør det nemmere at skifte billede. Jeg har vænnet mig til produktet, men det kan godt være mere brugervenligt!
- At den bliver lettere at skrive i, så jeg ikke skal aflevere det til min sekretær, når jeg har fattet mig i "nogenlunde korthed" for at få det til at se pænt ud.
- Småtterier der irriterer, fx linjeskift, store bogstaver, hvor jeg selv redigerer.
- Mere enkelt og brugervenligt
- Den oprindelige var ikke nem at arbejde i. Vi har fået IT til at luse fejlene ud. Vi har ændret lidt på lay out, teknik og tilpasset nogle ting i skabelonen. Gjort den mere arbejdsvenlig.
-

Skabelonen - inspiration

- **Virksomhedsbeskrivelsen** Vi er glade for bølgen (Fra kurset Strategi og Forretningsudvikling). Beskrivelsen er statisk og bølgen er i bevægelse. Skriv status på 2014 tv og mål for fx 2017 th fx fra 11.000 slagtesvin til 17.000 slagtesvin. Mål for hver driftsgren. Så har man den samme tegning af virksomheden tv og th. Krumtappen er visionen. En god måde at synliggøre på når man er tæt på at udvide.

Nøgletal i opfølgningen

Bruger I nøgletal i opfølgningen og hvordan?

Tendensen er at de nøgletal der følges op på er operationelle. Det begrundes blandt andet med den korte tidshorisont, mindre kompleksitet og hidtil manglende historik. Der er interesse og åbenhed overfor at bruge mere overordnede, komplekse og langsigtede nøgletal.

Citater:

- Vi bruger især nøgletal fra fagkontorerne
- Nu hvor vi begynder at have dækningsgrad og kapacitetsgrad for de sidste 3 – 4 år begynder det at give mening at bruge dem. Der bliver flere og flere gode nøgletal. Et år siger ingenting. PT fokuserer jeg mere på kapacitetsomk. og kapacitetsgrad.
- Ja via handlingsplan:
 1. Hvad er det der skal til for at nå målet
 2. Beslutte målbare faktorer
 3. Måle effekt - en gang pr. kv. fx fbm. E-kontrol eller en gang om året fx, hvis det er noget med en so, hvor det tager lang tid til eller marken, hvor det måske også tager et år
- Vi er først begyndt på de overordnede nøgletal inden for det sidste års tid. Kunderne tager godt i mod det. Det er positivt. Min tilgang til afkastningsgrad er at relatere de aktiver de har sat i spil sammen med finansiering. Hvad er det din bedrift skal tjene for at forrente aktiverne. Den er med til at understøtte, at landmanden skal se mere forretningsmæssigt på bedriften og ikke kun på effektivitet. Vi har den nye årsrapport, så vi kan beregne det på en entydig måde. Og vi er ved at have lidt historik nu
- Det kommer an på hvad handlingsplanerne munder ud i. Fx e-kontrol. Vi har også anvendt kvægnøgle og DB-tjek. En DS mandede ud i, at vi skulle lave mere økonomistyring og budget + budgetkontrol. En kunde der gerne vil vide, hvor han "ligger" med marken fik driftsgrensanalyse/benchmark. Vi er glade for benchmark – det motiverer mange kunder. Det giver anledning til at sætte nye mål. Det giver noget at arbejde med.

- JA ... men der er områder, hvor det ikke er nemt at formulere et mål og lettilgængelige tal. Det at formulere et mål kan være et indsatsområde i sig selv. Jeg forsøger, at formulere det så det kan findes i tal og systemer vi har i forvejen. Det tager tid!! Der er noget bureaukrati/uproduktiv tid, når jeg skal fise rundt og spørge kolleger ind til relevante KPI. Udvalgte brugbare nøgletal vil være en stor hjælp fx i dag: Målet var at være blandt de 10% bedste i marken. Det er blevet en større øvelse fordi tallene ikke er tilgængelige pga. forskudt regnskabsår. Det bliver for langhåret og så må vi tilbage og ændre på målsætningen – øv. Når jeg sætter mål skal jeg være sikker på at jeg kan følge op uden at lave mellemregninger!!!! Når vi sætter mål om at være i top 5% i fx businessstjek, så sætter mine kolleger spørgsmålstejn ved validiteten. Jeg skal bare lære det! Nye rådgivere kan hjælpes der.
- Vi bruger konsekvent nøgletal i opfølgningen. Målene skal være SMARTe og vi følger op på produktionstal/regnskabstal.
- Sommetider kan målsætningen være et nøgletal. Indtjening / DB / hele rækken ned i regnskabet fx privatforbrug. Luksusfælden. Vi måler på det operationelle niveau pga tidshorisont.
- Vi følger ikke op på nøgletal på strategisk niveau. På operationelt niveau gør vi – afhængig af indholdet i handlingsplanerne.

Udvalgte og brugbare nøgletal vil være en stor hjælp fx i dag: Kundens mål var at være blandt de 10% bedste i marken. Det blev en større øvelse fordi tallene ikke er tilgængelige pga. forskudt regnskabsår. Når jeg sætter mål skal jeg være sikker på at jeg kan følge op uden at lave mellemregninger!!!!

Torben Flinch, Gefion

Involvering af kolleger

Overdragelse til og involvering af kolleger

Der er mange modeller for involvering af og overdragelse til kolleger:

- 1) Ingen overdragelse, med mindre landmanden kontakter fx en fagkonsulent og/eller præsenterer strategien for gårdrådet
- 2) En mail med besked om at der er lavet en Dynamisk Strategi hos landmanden
- 3) En mail med strategi og evt. handlingsplaner
- 4) Kaffemøde eller tværfagligt møde med de fagkonsulenter der bliver involveret, hvor strategi og handlingsplaner præsenteres og drøftes
- 5) Konsulenten hjælper med at præsentere strategien for gårdrådet
- 6) De fagkonsulenter der får en opgave senere varsles på mail eller ved personlig henvendelse
- 7) Den/de fagkonsulenter der bliver involveret i tiltag/ handlingsplaner bliver inviteret med til møde 2 og deltager i udarbejdelse af handlingsplaner
- 8) Fagkonsulenterne overtager opfølgningen og DS-rådgiveren trækker sig
- 9) Driftsøkonomen overtager opfølgningen ved de kvartalsvise budgetmøder eller ved det årlige regnskabsmøde

- 10) Fagkonsulenterne overtager opfølgningen på deres handlingsplaner og DS-rådgiveren har den overordnede opfølgning

Kommentarer fra interviewene

- Afhængig af situationen deltager driftsøkonomen eller en fagkonsulent i møderne.
- Som regel tager jeg første møde alene. Afhængig af hvad der dukker op har jeg en fagkonsulent fra kvæg, en jurist osv. med ud til andet møde. Når jeg involverer fagkonsulenter i møderne holder vi 3 møder
- I et forløb deltog driftsøkonomen i hele forløbet. De sidste tre forløb jeg gennemført alene. Jeg underretter og introducerer konsulenterne efterfølgende. Jeg har lige lavet en investeringsansøgning i samarbejde med den daglige konsulent - fordi jeg var inde i sagen. Ved en so-producent har vi involveret dyrlæge og mentor. Vi bruger ikke fagkonsulenter så meget som andre steder. Mange af vores kunder bruger en dyrlæge eller en anden ekstern rådgiver. Når du har lavet strategien kan landmanden faktisk rigtig meget selv. Det at de får fokus hjælper dem. En der handler en del korn, har involveret ham han handler med. De er meget private. En rådgiver må få noget at vide, men ikke det hele.
- Strategien udmønter sig i handlingsplaner og kolleger, der skal inddrages. Vi sætter os ned og taler om det når handlingsplanerne er lavet. Jeg adviserer rådgivere der får opgaver efter de første handlingsplaner er nået.
- Det er i overdragelsen til en kollega, det kan gå galt. Jeg mister styringen med de aftalte tiltag. Udfordring, hvis kollegaen ikke har ejerskab til de overordnede tanker fordi de ikke har været med. De kan ikke se lyset/ideen.
- Kollega – typisk regnskabskonsulenten er med ude, der hvor kunden efterlyser det. På de mindre bedrifter er det svært at argumentere for betaling for 2 konsulenter. Kollegerne bliver involveret ved, at de får tilsendt en kopi af planen.. Hvis der er særlige opgaver inviterer jeg til et møde. Jeg er begyndt med, at når vi er færdige med et forløb, at invitere kollegerne til et kaffemøde og uddelegere der. Tidl. Sendte jeg dem bare rundt, læs, og gør noget.
- Fokus hos os er samarbejde på tværs. Bare det at vi sætter teamet sammen over kaffe gør at to kolleger møder hinanden (for første gang).
- Vi overdrager til kolleger via kontorløsning/bibliotek. Det er vigtigt at fortælle rådgivergruppen omkring landmanden, at nu er vi i gang. Det er flovt at glemme. Det er de helt simple redskaber. Det var måske klogt at lave en formel overdragelse. Det gør vi ikke udover mail og at vi siger det. Man skal informere den faste gruppe omkring kunden (fagkonsulenterne) - det er de nemmeste point at score.
- Afhængig af situation/omfang har jeg altid en kollega med ude. Det kan være HR, plant, kvæg, økonomi. Fagkonsulenten er med til at udarbejde handlingsplan.

Er det sekretæren eller dig der udfylder skabelonerne?

6 ud af de 17 rådgivere udfylder selv skabelonen fordi det er der de får lejlighed til at reflektere over mødet og processen. Nogen skriver den helt færdig andre får sekretæren til at finpudse opsætningen og tilføje billeder. Andre overdrager opgaven med at udfylde skabelonen til sekretæren. Mike Timmerman har

regnet på at det kan svare sig at invitere sekretæren eller assistenten med på møderne, hvor hun kan notere direkte. Den tid Mike sparrer herved, blandt andet i overdragelsen, kan sagtens finansiere, at de er to af sted.

Kendskab til kunden – indflydelse på forløbet

Har dit forhåndskendskab til kunden indflydelse på landmandens udbytte af forløbet?

Forhåndskendskabet har helt klart indflydelse på processen. Der er en gennemgående tendens til at der er lettere at stille de "dumme spørgsmål" når det er en kunde, hvor man ikke bør kende svaret.

- Ja, der er lidt forskel. Der er noget du er nødt at spørge mere ind til. Kunder jeg kender behøver jeg ikke spørge til faktuelle ting. Fx markens fordeling osv.
- Udbyttet er helt ens. Jeg lærer dem at kende! Ikke sværere at tage andres kunder. Processen er den samme.
- Processen og forløbet er anderledes. Det er sværere at være uvidende og stille de dumme spørgsmål, når jeg kender kunden. Jeg risikerer altså at jeg er for forudindtaget med hvor det skal ende, og bevæger mig for hurtigt ud af en tangent. Jeg risikerer at det giver mindre ejerskab hos landmanden. Man skal arbejde væsentlig mere og mere bevidst når man kender ham.
- Vi starter et andet sted, når jeg ikke kender kunden spørger jeg meget ind. De to kunder der var mine egne gik det meget hurtigere og nemmere med. Det med risiko for at jeg ikke får spurgt ind til noget jeg tror jeg ved. Det er helt klart 100 gange nemmere når jeg ikke kender dem i forvejen – objektivt.

Opfølgning

Hvordan holder I strategiprocessen / adfærsændringen i gang?

En af leverancerne i konceptet er et koncept for opfølgning. Behovet bliver bekræftet af rådgiverne, spørgsmålet er bare hvordan man laver et koncept for noget der er så indlysende og umiddelbart simpelt. Alle er enige om at opfølgning er en forudsætning for at skabe effekt og at det er den svære del, det er ofte her det halter. Der er konsulenter der ikke vil sætte flere strategiforløb i gang blandt andet fordi de ikke får fulgt op. Svarene på spørgsmålet om opfølgning suppleres godt af svarene om nøgletal i opfølgningen og involvering af kolleger. Der er flere rådgivere der foreslår opfølgning som emne på en temadag for rådgivere.

Modeller for opfølgning

- Landmanden følger op enten fordi han sagtens kan eller fordi han ikke vil betale for det
- Landmanden følger op og vi har en skriftlig aftale om at vi sammen følger op ved årsbudget. Vi følger op på både økonomi og ledelse osv.
- Driftsøkonomen følger op ved kvartalsvis budgetopfølgning

Når jeg kender kunden, kan jeg være for forudindtaget med hvor det skal ende og bevæger mig for hurtigt ud af en tangent. Jeg risikerer, at det giver mindre ejerskab hos landmanden.

Anette Bøgh, Heden & Fjorden

- Det var på dagsordenen til regnskabsmødet, men vi nåede det ikke
- Fagkonsulenterne følger op
- Der bliver etableret et gådråd der blandt andet følger op
- Konsulenten der bidrog til udvikling af strategien har den koordinerende rolle og følger op på såvel landmand og fagkonsulenter
- Landmændene efterlyser opfølgning – konsulenten har ikke haft tid

Citater:

- Med nogen halter det. Det er den svære part ... Fagkonsulenterne følger op på de forløb, hvor de er involveret. Ind i mellem kan det hænge lidt med opstart og udførelse. Jeg får måske ikke tilbagemeldinger fra fagkonsulenterne. Det skal jeg måske heller ikke og nogen gange hanker jeg op i dem. Økonomikonsulenterne har opfølgningen, der hvor det passer ind. Landmanden kan også være tovholder. Han er ikke bedre til det end andre
- Jeg har meget fokus på opfølgningsprocesser. Jeg har på intet tidspunkt lavet en strategi uden nye aktiviteter. Mange fører til gådråd. Et aktivt værktøj som vi bruger. Vi har også fokus på at ajourføre strategien
- Det gør vi løbende. Vi taler ud fra strategien ved budget og regnskabstid. Derudover ved løbende sparring, hvis det er aftalt i handlingsplaner. Jeg er tovholder. Landmanden udfører og jeg følger op. Jeg arbejder meget med teams der involverer assistenten, mig, fagkonsulenter, landmanden og familien.
- Jeg har ikke haft tid til opfølgning. Der er interesse fra landmændene. De efterlyser opfølgning. De vil gerne rette til, kort og strategi, så de kan kommunikere udadtil
- Det er skrevet i kommentar til budget at vi følger op ved årsrapport. Vi har lavet et mål om at følge op i årsbudgettet (lang skriftlig konkret aftale).

- Vi sætter tid på handlingsplaner, så vi ved hvornår vi skal følge op. Det handler om at lægge det i kalenderen. De kunder, hvor der er sat noget i gang, skal der følges op på. Der er ting der smutter, men jeg har det i kalenderen! DS er et godt grundlag for at følge op på. Det

Vi har beskrevet strategier og nu er vi i gang med at implementere. Det er der, hvor vi er gået i stå og skal ud og motivere. Nogen steder er der ikke brug for mig, andre steder skal jeg bare holde fast i hjørnerne og andre steder skal jeg holde fast i alt.”

Torben Flinch, Gefion

er forskelligt, hvor meget man for lov at være med. Hvis landmanden vil selv, kan man godt ringe, men hvis han vil selv kan du også blive smidt af og så er det svært at komme igen. Vi spørger ind ved den kvartalsvise budgetkontrol. Fint at have flere strategiske værktøjer i baghånden. Vi vil gerne i gang med risikostyring. DS peger på behov for risikostyring. Det står i vores kursuskalender i år. Vi har værktøjerne. Det svære er opfølgning og få det brugt. Vi har gode erfaringer med at komme ud og følge op!!! Så sker der noget! Hurdlen er der, hvor kunden lige vil spare lidt. Vi som konsulenter skal jo også huske systematik ellers

misser vi noget. Vi skaber effekt i opfølgning. Det der får opmærksomhed – vokser. Når vi er kommet ind og har fået goodwill skal man holde fast. Svært i en travl hverdag.

- Nogle kolleger har ikke lyst til at følge op på den overordnede strategi. Det er fagkonsulenterne, der følger op på handlingsplanerne. På længere sigt, tror jeg det kan udvikle sig. Det er vigtigt at gøre handlingsplanerne operationelle! Min frekvens for opfølgning varierer. Jeg prøver at få et møde med større eller mindre mellemrum. I starten er det hver 4. uge og til sidst hver 3. eller 4. måned. Jeg har kun været i gang i et år. Jeg vil udvikle et årshjul hvor jeg kan følge op. Lave nem rutine. På et tidspunkt kan man ikke koge mere suppe på en strategi. Så skal de revideres eller intervallerne gøres større. Vi kan fx lægge dem ind til driftsøkonomen, som følger op indtil der sker et nyt spring. Jeg holder indædt fast! Jeg får alle mulige reaktioner. Jeg har nogle strategier fra sidste sommer, hvor tidsplanen nu er skredet for anden gang. I forgårs fik jeg en mail med bemærkning om store regninger og ingen effekt. Jeg ved at grunden til at det ikke rykker er at landmanden ikke får gjort det han skal. Det har jeg sagt til ham en gang. Jeg skrev en svarmail. Jeg ringede i morges. Vi skal tale sammen i næste uge. Skal vi stoppe samarbejdet, så skal han ikke kan sidde tilbage og sige at det min skyld. Jeg ved, at det er ham. Han har ikke gjort det vi har aftalt. Det er nu det begynder at trække tænder ud. Andre steder er vi kommet forbi det punkt hvor det gør ondt.
- Jeg aftaler opfølgningsmøder hele tiden. Vi arbejder med kompetencer. Vi følger op på nøgletal sammen med banken. Landmanden kommer til "eksamen" på produktionsnøgletallene hver måned og de ledelsesmæssige nøgletal hv. 3. md. Banken deltager også i møderne. Opfølgningen er intens de første 6 – 18 mdr. Herefter mindre intenst. (Notat – krisekunder)
- Jeg har lavet handlingsplaner og afstemt med landmanden. Derefter talt med fagkonsulenterne. Set i bakspejlet skal vi være mere konkrete. Det kan sejle, hvis landmanden selv skal overdrage. Vi skal være mere styrende. Vi skal tage direkte kontakt til dem der involveres minimum pr. tlf.
- Vi følger ikke konsekvent op. Jeg får hel dårlig samvittighed. I "Ta' stilling ta handling" har vi udpeget en kollega der sammen med direktøren følger op på kollegaerne. Vi er lige startet op. Indtil videre går det dårligt – tror jeg.
- Der er stor forskel på kunderne. I går havde jeg en landmand, der glædede sig helt vildt. Andre skal jeg hive og slide i. Jeg er blevet hårdere til at spørge ind til om de virkelige vil ellers skal vi ikke bruge tid på det!!! Ellers gider jeg ikke! Opfølgning – hvem kan den uddelegeres til? Nogen kan/vil. Andre vil ikke lave noget om.
- Det er den store udfordring! Jeg vil gerne præge mine landmænd, men det kræver en hvis størrelse. Den der har til opgave at følge strategiplanen har en rolle som en professionel bestyrelsesformand, som kommer forbi og drikker en kop kaffe altså det fysiske møde. Spørge inde til aftaler om fx involvering af miljøkonsulent til tegninger. Jeg skal have indarbejdet en rutine, hvor jeg kommer forbi, men det er en omkostning for vi skal have vores tid dækket. Lige nu er det et produkt – og så er det et spørgsmål om hvor flittige vi er til at følge op. Vi spørger ikke landmanden, hvordan han ønsker opfølgning. Det kunne godt være det er en vinkel. Jo jeg får spurgt, men jeg kan godt blive bedre. Jeg ved godt, hvem der har evnerne. Jeg kan fx godt sige til landmand, at vi er flere på og jeg vil gerne følge op.

- Vi er ikke gode nok til opfølgning
- Når jeg har udfyldt strategien går ansvaret tilbage til den normale drift og de sædvanlige kontaktpersoner følger op. Vi har ikke noget system for opfølgning.
- Vi aftaler opfølgningstidspunkter. På sporet giver motivation. Den forkerte vej betyder opbakning. Klare mål er en forudsætning for gode handlingsplaner. Involvering af medarbejdere er et krav. Fagkonsulent følger op. Jeg følger op, hvis jeg er koblet på. Det varierer fra sag til sag. Vi får ikke fulgt godt nok op og så falder det til jorden! Simpelt men det er med opfølgningen det kniber

Klar ansvarsfordeling – uklare mål

Kan du genkende udsagnet: "Der er klar ansvarsfordeling men målene er uklare"?

Citater:

- Medarbejderne kender godt opgaverne fx malkning. De landmænd har 1 - 3 ansatte og de er der et par år. Nogen taler ikke dansk. Det er landmanden, der skal være primus motor. Selve delmålene må han sørge for at få delt ud. Der er ikke mange landmænd, der er gode til at være personaleleder. Hvis han ikke inddrager medarbejderne, så er det bare ud at passe grise (sprogbarriere). Godt at få sat klare mål, som involverer. Når der har været ansatte har jeg lavet handleplaner i lamineret ark, så de kan bruge dem på personalemøder osv.
- En del af arbejdet med strategi er at beslutte organisering af bedriften og hvordan vi involverer medarbejdere. Det skal vi hjælpe med eller mindst gøre opmærksom på.
- Kan genkende meget chokerende uklare mål. De er ikke skarpe/synlige.
- Jeg er ikke sikker på, at jeg er enig i udsagnet. Måske er det omvendt. Jeg tror målene er klare, men jeg er ikke enig i ansvarsfordelingen. Netop det er problemet, at man ikke er klare omkring ansvar. Vores ejer-leder tager for lidt ansvar. Han tror de andre tager mere ansvar end de gør. Det kan være fordi han ikke giver dem nok plads ... man udnævner ofte for mange chefer på små ejendomme. Markmanden skal jo bare passe sin gebet. Jeg tror han kender målene, men han har måske svært ved, at se sig selv i det. Der mangler i højere grad en forventningsafstemning ned i rækkerne.

Budgetopfølgning

Hvordan laver I budgetopfølgning i dag?

Spørgsmålet har sneget sig ind fra projekt "Økonomistyring" da jeg alligevel skulle interviewe en række rådgivere. I nærværende projekt kan vi også bruge svarene i vores tilgang til nøgletal og opfølgning. Jeg

- Typisk hvert kvartal. 30% får ikke lavet første kvartal – de synes ikke der er sket nok endnu
- Vi kommenterer skriftligt og taler sammen.

- Interne konsulenter får adgang til budgetkontrol inkl. kommentarer. Nogen gange får de dem til gennemsyn inden udsendelse (ca. 50%), så der bliver taget aktion.
- Planteavlerne er forfærdelig stressede. De har svært ved at gøre andet end at skrive ansøgninger. Vi prøver på at involvere dem. Deres kalendere er fuldstændig booket op med ansøgninger. De følger ikke op – ikke noget der batter.
- Vil gerne have noget mere med om planteavlen.
- Vi arbejder meget sammen med fagkonsulenter udenfor huset på fx kvæg, både i DLBR og selvstændige konsulenter.
- Det gør vi hvert kvartal eller hver måned afhængig af situationen. Med status og det hele ikke bare likviditet. Vi skal handle på det! Der bliver skrevet kommentarer til alt i samarbejde med kunden. Involvering!
- Vi kommenterer på afvigelser. Kommenterer også på fokusområder. I skabelonen er der et punkt, hvor vi tager fat i det der skal have særlig bevågenhed. FX landmanden der havde en 2020strategi. Det er med i skabelonen for budgetopfølgningen. Vi følger op på både økonomi og ledelse osv. Budgettet er meget mere et ledelsesværktøj end et kriseværktøj. Også i opfølgning.
- Typisk – trækker vi en kontrol i ø90 pr. kv. Vi har en skabelon til en tekst. Jeg kigger på afvigelser, afhængig af udslaget graver jeg dybere, fx mælkeprisen er steget, prisen for slagtepris ikke som budgetteret, så kontrollerer jeg. Større fradrag i prisen osv. Graver til bunds. Sender ud, taler med landmanden. Er der noget han kan gøre eller er det ude af hans hænder. Hvad betyder det for resten af året. Vi har fået mere fokus på budgetkontrol. Det er sundt. De tager det mere seriøst end før krisen. Store afvigelser kan afstedkomme mere fokus på områder. Fagkonsulenter får bolden.
- Headoffice (assistenter) laver et oplæg til mig, som jeg finpudser og sender ud til landmanden. Derefter har vi typisk en drøftelse i tlf. Frekvensen er individuel. Jeg har en kunde, hvor vi mødes hver måned med hele familien. De fleste er hvert kvartal. Det at handle på det er en svaghed. Vi forsøger at sige at konsekvensen ved ikke at handle er ... Der er lidt for mange landmænd, der ikke af sig selv har drive til at ændre, de giver udefrakommende parametre skylden.
- Typisk i fbm. med udarbejdelse af budget aftaler vi retningslinjer. Kutyme er kvartalsvis. Jeg har for nogen af mine kunder ændret det til 31. maj og igen 30 sept. Det giver en god periode, så vi kan nå at tale med banken. Vi ikke har så mange nøgletal fra første kv. Og sommerferien bliver tallene for gamle. Selve det tekniske – Ø90 efterlader en stor bunke ønsker, så jeg bruger regneark. Dialog med kunden. Jeg har spg. og vi drøfter dem og kunden modtager det inden banken får det. Det er enten landmanden eller mig der sender det til banken. Store afvigelser forholder vi os til – er det noget vi kan gøre noget ved og hvad vil vi gøre. Konsekvens? Likviditet?
- Vi ser på hvordan det er gået, og kigger fremad og hvad indvirkning har det. Små regnestykker, det betyder for resten af året ... ikke kun bagud, men fremad. Først på året ser vi på likviditet. Foran/bagud. Vi taler om periodeforskydninger, som er det store tema i landbrug. Én årsrytme på mark, en anden på kvæg osv. Ved halvåret laver vi status og ved 9

mdr. gør vi os umage med at forudsige konsekvenser for årsresultat. Dejligt med den stigende mælkepris 😊

- Overvej at lægge temaer ind når man laver budgetkontroller
- 50% af kunderne har sagt ja tak til resultatopfølgning med statuspåvirkning hvert kvartal. Resten er bare budgetopfølgning.

Gode råd og ønsker

Har du gode råd eller ønsker til konceptet?

Svarene er for spredte til at det giver mening at sammenskrive dem. Nogle af ønskerne supplerer det der er svaret til de andre spørgsmål.

Svar:

- Risikodiagram – konsekvens og sandsynlighed ud af hver akse. Det hjælper med at fokusere på det rigtige og ikke lade sig irritere af en lille ting.
- Nøgletal – vi skal fokusere på de få som giver mening. Overvej et konsekvens/sandsynlighedsdiagram til at kommunikere om nøgletal.
- Tag risikoprofilen med ind! Hvad kan man gøre for at mindske sin risiko?
- Et overbliksbillede over de kunder jeg har gang. Hvilke kunder har jeg gang i og hvad har jeg gang i – faktisk mit eget gant-kort. Systematiseret det, så jeg ikke glemmer nogen.
- Hjemmesiden. Nu har jeg lært logikken, men jeg gætter på at nye har svært ved det. Det havde jeg. Kan man gøre den mere skarp, så den bliver brugt mere Spørgsmål, hvor jeg godt kunne have været skarpere. Det kan ses i kvaliteten af svarene
- Arbejde videre. Koble mere på, så vi ikke stopper ved handlingsplaner. Fx businessplaner. Jeg vil gerne have mere fokus på forbrugeren, der spiser vores produkter. Dem er der ikke meget fokus på. Nogen landmænd har fokus på forbrugeren. Ikke de mange. Det må de gerne have. Hvis man kan komme ind på det ... Koble effekt på. Kan man køre ledelse ind over, så det bliver mere end bare lige virksomheden, men også personen bag. Vil gerne kunne sælge noget mere på den
- Det at kunne kommunikere om sin virksomhed er vigtigt. Det at levere noget til banken som ikke skal oversættes til kreditrådgiveren. Opfølgning – hvordan får vi lavet opfølgning? Pusten i nakken – på godt og ondt.
- DS Erfagruppe for landmænd i eget pastorat. Nogen kan vi godt sætte sammen. Andre kan vi ikke sætte sammen! Langt de fleste tilfælde kan vi godt! Privatsfæren.
- DS Erfagruppe – rådgivere
- Opfølgning: Uden og kan sige hvordan det er lykket for andre, men godt at der bliver arbejdet med at følge op! Hvordan kan DS kan indarbejdes i det daglige/budget/regnskab/ hvordan kan vi koble det, så det bliver en naturlig del? Hvordan kan vi følge op, så vi kan vise vores værd? Nu er vi kommet her til. Hvad er næste skridt? LM skal ikke føle at der bliver sat noget i gang, uden der sker mere.
- Hvordan får jeg vækket behovet for at udarbejde en strategi. Hvordan kan vi starte på den korte bane? Så vil det lange komme lidt af sig selv. Tage det ud fra det dagligdags og så løfte det op derfra. Vi kan ikke sælge et produkt DS. Det vokser ud af hverdagen, og vi skal

være bedre til at fange tingene. Arbejde det ind i det årlige budget!!! Få budgettet til at være et ledelsesværktøj.

- I udd. Af rådgivere skal vi lægge vægt på opfølgningsdelen. Hos os er vi optaget af hvordan vi får opfølgning til at virke! Hvordan kan vi holde begejstringen – også efter noget tid? Der må ikke gå for lang tid. Sæsonbetonet, travlt med plant osv.
- Fokus på noget som landmanden kan bruge. At det giver mening hos ham. FX reverse lattering – det var umuligt at forklare landmanden. Rigtig vigtigt at pakken passer til dem med gummistøvlerne på. De tænker ikke som vi gør!
- Formidling til medarbejdere og kreditorer. Vælg de 5 bedste nøgletal som det vi arbejder i mod. Balance scorecard – gør det enkelt og med sammenhæng til strategien. Enkelt og retvisende. Ledelsesopgaven i at få det formildet til medarbejdere og øvrige interessenter. Vedholdende hjælpe kunden med at løfte kompetencen.
- Ikke opfinde noget, vi har i forvejen. Kvalitet i nøgletal. Det skal give mening. Hils Lene og fortæl om konsolidering, der i gamle dage var et misk/mask godt kunne bruges alligevel. Nøgletal skal være konservative. Hvis vi bestemmer os for nogen, så dyrker vi dem og på en facon, så de er valideret og elimineret for mærkelige ting fx: Tilvækst i kvæg. I 1000 år har VFL-tal indholdt slagtekælve. Vi trækker en standardmængde ud, og får et rensat tal. Tag nu det ud der ikke dur. Vedvarende græsarealer bruges til jagt og er ikke relevant at opgøre pr. ko!!!! Få dem valideret.
- Markedsføring ... Hvordan gør man det til en kvantificerbar salgsvare. Hvornår er det almindelig rådgivning, hvornår er det et forløb. Skal vi lave forskel på det. Kan man gøre det til en hyldevare med et eftersyn hvert 3. år?
- Jeg har regnet på at have en assistent med til møderne. Så kan hun skrive direkte i skabelonen. Det det giver god mening og en god forretning

Markedsføring og certificering

Skal vi udarbejde en webinar; som du kan sende ud til landmanden som forklarer værdien og produktets muligheder?

Interviewers refleksioner. Efter de første interviews blev jeg i tvivl om vi mener webinar eller en lille film. Jeg ændrede det til film.

Citater:

- Det er måske mere spændende end foldere
- Artikler - det kan vi godt friske op. Fx 1 – 2 landmænd der vil stå frem.
- Jeg ved ikke nok om webinar. Fortæl om nogen (gerne lokale forløb) og henvis til kunder der har prøvet det.
- Film - umiddelbart ja, men hvor er det vi vil bruge det fx på hjemmeside eller på et møde? En udfordring at vi fx hos os gør det meget forskelligt – et udsnit af os der gør det fuldt og andre der leverer deres tilpassede version.
- Ja ... videoklip er jo altid skæg. Den skal da på FB. Fortæl også den gode historie på videoen
- Jeg ved ikke om video kan gøre en forskel. Brug de landmænd der har oplevet det til at fortælle den gode historie. Jeg tror på mund til mund! Dokumenter resultater fx nedsat rente.

Ønsker du en central markedsføring af de konsulenter der ville bestå en certificering af Dynamisk Strategi.

- Ja OG jeg er i tvivl om virkningen.

Certificering

- Interesseret ... det skal man vel med på pt. vælter man sig i titler fx VR
- Certificering betyder ikke ret meget

Temadag

Temadag – hvis den skal give værdi for dig:

Næsten alle ønskede mere om spørgeteknik, nogen mente ikke det var et behov. Nogen efterlyste fokus på at det skal være en erfaren rådgivergruppe der mødes for at de har lyst til at deltage.

Opsamling af emner fra interviewene:

- Spørgeteknik
- Opfølgning herunder overdragelse til kolleger og struktur
- Omverdensanalyse
- Nøgletal
- Pris
- Generel erfaringsudveksling

Citater:

- Spørgeteknik
- Kommunikation – at vi bliver bedre til at udfordre kunderne. Det øver jeg mig i, men det er længe siden jeg har været på et coach-opfriskningskursus. At slibe kniven at blive skarp og få rystet støvet af sig.
- Jeg vil gerne blive bedre til at samle op på omverdensanalysen - drøftelsen den har givet anledning til!
- Det der ligger mig på sinde pt. er risikostyring. Opfølgning er det allervigtigste!!! Vi kunne samarbejde om at lave driftsgrens-lister i fht. omverdensanalysen. Finde ud af hvordan vi kan følge op. Metoder vi kunne prøve. Fastholde hvordan vi kommer videre efter DS. Lav ws for nogen med erfaring
- De temaer vi har haft her er gode. Gerne mere spørgeteknik med at få folk til at åbne op fra starten. Omverdensanalysen. Diskussion omkring KPI'er og analyser til at følge op.. Meget af det her strategi kommer til at handle om ledelse – hvad gør vi når vi har ikke nogen i huset vi kan give ledelse til. Det kan vi med maskiner osv. Vi mangler noget til at udvikle lederen og være coach for ham og hele hans proces med medarbejderne. De værktøjer der kan støtte der i en yderligere analyse omkring ledelsesmæssige udfordringer er vi ikke så mange der arbejder med her. Det kommer som en naturlig del i DS
- Det kræver meget af rådgiveren at stille de rigtige spørgsmål – og ikke lægge landmanden ordene i munden. Nogen er gode til at spørge, men det tager lang tid. Vi får en god snak,

men kommer ikke rigtig videre. Være god til at fange tingene. Det er ikke ligetil at spørge kunderne. Spørgeteknik/samtaleteknik. Ved godt hvad man selv synes, men ...

- Tema til opfølgningsdag!!! Gerne høre om andres succes med blandt andet opfølgning og involvering af kolleger
- Høre om andres erfaringer: Pris, Forløb, Opfølgning, overdragelse til kolleger.
- Overvej at dele den op for erfarne/mindre erfarne. Spørgeteknik kan man altid blive bedre til, men det er ikke vigtigt for mig. Opfølgning – at få hele hjulet til at rulle. Her vest for højderyggen skal strategi ikke gøres langhåret, så bliver det betragtet som en beskæftigelsesproces for rådgiveren. Opfølgning: Der er stor forskel på kunderne. I går havde jeg en landmand, der glædede sig helt vildt. Andre skal jeg hive og slide i. Jeg er blevet hårdere til at spørge ind til om de virkelige vil ellers skal vi ikke bruge tid på det!!! Ellers gider jeg ikke! Opfølgning – hvem kan den uddelegeres til? Nogen kan/vil. Andre vil ikke lave noget om.
- Pris. Hvad er erfaringerne og hvordan undgår vi at gøre det for billigt/dyrt
- Omverdensfaktorerne – måden at arbejde med dem. Allerbedst ved at man selv medbringer en kundecase og 2 eller 3 korte indlæg giver eksempler på, hvordan de har arbejdet med det. Kort inspiration og bagefter selv eller sammen med nogen arbejde ned i sin egen case!!!
- Hel gemene redskaber, spørge og lytte-teknik. Det er jo det der er svært. Til hardcore konsulenterne!!! Vær selektiv på dem der kommer med. Det skal være tunge drenge for at hæve niveauet!! En omverdensanalyse på et højt plan – der virkelig inddrager noget. Tag en overvismand, dem der ved noget om det skal med ☺. Vi kan også blive bedre til at følge op, men det er jo vores ledelse i skal tage fat i!! Opdrag ledere i at få deres konsulenter til at følge op. Vi kan godt, vi ved det godt, det hjælper ikke, at du siger det i gen.

Effekt

Effekten for Im er alt fra ...

- Dem der virkelig bruger det bliver mere modne til et forløb hvor de flytter fokus til rollen som virksomhedsleder, det administrative og det at træffe rigtige beslutninger.
- Det giver bundlinje
- En der fik øjnene op for, at han var så bange for konflikt at han blandede foder om morgenen i stedet for at få medarbejderne til det. Det gør han ikke længere. Nu involverer han og har en positiv dialog med medarbejderne.
- Mange positive påvirkninger – meget forskelligt.
- Fokus på det vi kan gøre noget ved
- Motivation
- Overblik og skarpe på indsatsområder
- Bare det at få lov at tale om tingene/sætte ord på. Man kommer vidt omkring og får afklaret ting, der ikke kommer i handlingsplaner, men som berører kunden. De synes det er sjovt/godt.
- Generationsskifte far og 2 brødre Det var givende. Så taler de pludselig sammen.

- Min kollega synes det var for lidt tal og for meget snak, men det var snakken der gav mening.
- Helt vilde gode ting i stalden, flere grise
- Likviditet til regninger
- Nu ved jeg at jeg skal være klar til at købe en ejendom og banken er klar når der kommer en god ejendom til salg.
- Det er lige fra bundlinje til forpagtning af jord. Hvad må forpagtningen koste. Der er mange effekter. Det er det vi primært måler altså i kroner og øre. Det bløde kommer bare oveni. Vi kan mærke det hjælper. Det har effekt.
- Evnen til entydig kommunikation med alt fra finansieringskilder til
- Hjælp til at kommunikere rigtigt første gang. Fx ved jordtilpasning i fht. Besætninger.
- Natur og erhvervsstyrelsen bevilgede et tilskud blandt andet på baggrund af en DS
- Overblik – bliver rigtig begejstret
- Overblik: 2 kort + hp giver ro og glæde. Oplevelse af at kunne overskue tingene. Fra hovedet til papiret. Sat i system. Tid på handlingsplaner. Klar til at komme videre og føre tingene ud i livet. Når de selv har fået overblikket har de nemmere ved at kommunikere det videre.
- Mindre arbejdstid osv.
- De grønne kunder kan bestemt bruge det! Overblik, visuelt se fremtiden for sig. De mange ideer sorteret. En kunde brugte DS til at vurdere to udviklingsveje. Pt arbejder vi med den ene vej og har givet os selv 1½ år. Hvis det ikke bliver en god forretning går vi til plan b.
- Det at formulere strategien bliver for nogen skelsættende i deres liv. De plejer at drømme i ferien og så bliver det ikke til mere. Nu får de mulighed for at undersøge det ordentligt!
- Mål for bundlinje betød at landmanden blev mere bevidst om hvor han er i fht. målet før var det bare et mål at være i plus. Krav til resultat sammen med optimering har givet meget god styring og registrering.
- Rød tråd og retning når der kommer nye ideer
- Større effektivitet - helt sikkert
- Handlekraft! Tydeligt!
- Fra et vacuum til at få overblik og erkendelse af hvad det var der var afgørende for at komme videre!

Dynamisk Strategi er fantastisk. Vi er godt i gang og der er flere gode ting ved det: Konceptet og processen er praktisk anvendeligt. Jeg følte mig hurtigt sikker. Metoden er god! Vi kan finde kunderne og de er begejstrede. Det at vi er flere der arbejder med det giver fortrolighed. Torben var ny og Tove kendte jeg ikke særlig godt. Det har været rigtig sundt at arbejde sammen.

Bente Poulsen, Gefion

- Krav til afkast og deraf afledt maksimum for jordpriser betød, at kunden sagde pænt nej tak til jord indtil prisen faldt fra 220.000 kr. til 120.000 kr.
- En landmand besluttede at han ville lede ved at være til stede og han ville holde sig til sin kerneforretning. Det har betydet, at han har styret udenom blandt andet swaps, og vindmøller. Han har nu et resultat på 3mio og en gældspct på 80%. Han vil have gode folk og alligevel kendskab til forretningen. Han uddelegerer ansvar ud og er alligevel synlig. En formuleret strategi styrker dialogen med rådgiveren, som kan støtte processen. Interessant om landmanden handlerintuitivt eller fordi det er nedskrevet.

Pengeinstitutter – som medspillere

Vi overvejer i projektet at spørge rådgivere i pengeinstitutterne, hvad de har brug for fra landmanden. Kan du henvise os til nogen?

Se Bilag 5 - Bankrådgivere

Erik Bendix Jensen foreslog at vi inviterer en bankrådgiver til at deltage på introdagen eller opfølgningsdagen med et oplæg om hvad pengeinstitutterne har brug for. Der er flere rådgivere der gør opmærksom på vigtigheden i at rådgivere og landmænd klæder den lokale bankrådgiver på, så han let og ubesværet kan indstille bevillingen til sin kreditafdeling.