



AP 1 NY VÆRKTØJSKASSE PRÆSENTERER VÆRKTØJER TIL STRATEGIARBEJDET

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

En god strategi kræver, at du tilrettelægger et individuelt forløb til den enkelte kunde og tilpasser strategiprocesen til ham eller hende. I værktøjskassen finder du inspiration, artikler og værktøjer til arbejdet med din kundes strategi.

KICKSTART STRATEGIARBEJDET MED DIALOGVÆRKTØJER

Når en strategiproces indledes, er det centralt, at du hurtigt får aflæst kundens strategibehov og strategiske evner og kompetencer. Dette kan f.eks. ske ud fra nogle af dialogværktøjerne i værktøjskassen. Det giver ligeledes mulighed for at teste kundens forståelse af forskellige strategiske områders indvirkning på virksomhedens situation.

At aflæse kundens behov samt tilpasse værktøjer og proces til den pågældende kunde kræver dog meget erfaring indenfor strategiarbejde. Det er en klar anbefaling, at en strategirådgiver som minimum skal udarbejde otte strategier årligt samt følge op på disse for at kunne opbygge og benytte denne erfaring.

Læs mere i artiklen [Vælg et kundetilpasset strategiforløb](#).

INDDRAG LANDMANDEN I STRATEGIARBEJDET

Det er ligeledes en klar anbefaling, at landmanden inddrages i strategiarbejdet mellem møderne. Det kan være gennem læsning af faglige artikler omkring omverdenen, forretningsmodel mv. og ved fremlæggelse af de virksomhedsrelevante områder på næste

strategimøde. Det kan være visionsformulering eller færdiggørelse af handlingsplaner. Det er med til at sikre ejerskab til den strategiske ændring, der skal foregå i implementeringsdelen.

TRE STEPS TIL STRATEGIARBEJDET

Når dialogværktøjerne først er anvendt, og aftalen er indgået om at interviewe nogle af kundens interessenter, startes de tre steps op frem mod en vellykket strategiudarbejdelse samt implementering.



Indenfor hvert af de tre steps finder du de mest oplagte strategiværktøjer. Udvælg dem, som understøtter det forløb, du har vurderet som det mest givende for kunden.

HVORFOR EN STRATEGI?

Ved at fastlægge strategien for din virksomhed får du en klar sammenhæng mellem din daglige ledelse og dine langsigtede mål. Det giver dig forudsætningerne for at være en god virksomhedsleder.

- **Hvad kræves af den gode virksomhedsleder?**
- **Afkastningsgraden - Inspiration til at vurdere landbrugets situation**
- **Strategitilgang - Hvilken type strategi er relevant**
- **Udviklingsveje - Værdikæden til debat**

STEP 1: STRATEGISKE ANALYSER

For at udarbejde en langsigtet plan er det centralt at forstå, hvilken nu-situation virksomheden befinder sig i. Hertil er både interne og eksterne analyser nødvendige for at få et stærkt fundament at udarbejde strategien på.

I step 1 finder du artikler og værktøjer til at stille skarpt på virksomhedens omverden, kompetencer, økonomi og strategiarbejdet overordnet set.

- En god omverdensanalyse skaber en mere robust strategi for virksomheden
- Kreditvurderingen i din strategi
- Strategisk indsatsområde
- Megatrends - skabelon
- Interessentanalysen kvalificerer landmandens strategi
- Bestil en individuel bedriftsrapport over de strategiske nøgletal
- Sæt landmandens kompetencer i spil
- PEST(EL)
- Porters 5 forces
- Interessentanalysen – Ekstern
- Interviewguide - Ekstern
- Interessentanalysen – Intern
- GAB-analyse
- Kreditvurderingsværktøjet
- Strategisk nøgletalsrapport
- Visionsafdækning
- SWOT
- TOWS-matrice

STEP 2: STRATEGIFORMULERINGEN

Bliv inspireret af konkrete værktøjer, som hjælper dig med at omsætte de forskellige strategiske analysers resultater til formuleringen af virksomhedens strategi.

I værktøjskassens step 2 finder du artikler og værktøjer til at afdække virksomhedens vision, så der sættes en fælles kurs for virksomheden som afsæt for strategiformuleringen.

- Fælles vision sætter klar kurs for virksomheden
- Nyt værktøj hjælper visionsafdækningen på vej
- Afdækning af visionen via prioriteringsøvelsen
- Formuleringen af den strategiske intention

STEP 3: STRATEGIIMPLEMENTERING

Har du brug for konkrete værktøjer til, hvordan du skal arbejde med implementering? Lad dig inspirere af værktøjer, som hjælper dig med at omsætte den formulerede strategi til handling.

I værktøjskassens step 3 finder du artikler og værktøjer til, hvordan du kan sætte skub på strategiimplementeringen, f.eks. via bedre opfølgning.

- Strategien skal ud at virke blandt dine medarbejdere
- Fra daglig leder til virksomhedsleder

- Kurs, Koordinering og Commitment
- Bølgemodel
- Transformationskort

SÆT DET RIGTIGE HOLD

Ved opstart af et strategiforløb er det rådgiverens ansvar, at landmanden formår at sætte det rigtige hold på de forskellige møder. Til dette skal det identificeres, hvilke nøglepersoner der kan give sparring på virksomhedens fremtidige udvikling.

Når strategiforløbet datosættes, er det rådgiverens ansvar at udfordre landmanden til nøje at overveje, hvem der kan bidrage positivt til strategimødet, og som dermed skal inviteres med.

Afprøvningsne har vist et meget stort udbytte ved, at en kollega eller to har givet sine faglige meninger til kende i strategiprocesen. Ofte er det mest givende at interviewe disse personer frem for at invitere dem med til strategimøderne. Det kunne eksempelvis være:

- En repræsentant fra gådrådet eller gårdbestyrelsen.
- En kollega, som landmanden taler godt med f.eks. fra erfa-gruppen.
- Det kan også være én, der ikke har nogen direkte relation til landbruget, men som har en virksomhedstilgang, der kan være givende for processen, f.eks. en mellemlider i LEGO, eller én som landmanden kender godt.

ÆGTEFÆLLEN MED I PROCESSEN

Når det rigtige hold skal sættes, anbefaler vi på det kraftigste, at ægtefællen deltager. Det er retningen for de næste mange år, der bliver kortlagt på disse strategimøder, hvilket har stor betydning for hele familiens fremtid.

HVOR MANGE KONSULENTER SKAL DELTAGE?

Vores erfaring er, at det er meget givende for nye konsulenter inden for dette felt at tage ud to og to. Det er en krævende proces, hvor der skal spørges ind til mange ting. Både det der bliver sagt, og det der ikke bliver sagt. Herudover skal noterne tages således, at de let kan skrives rene efterfølgende. Ligeledes er den begrænsede tid en faktor, som skal styres, så vægningen af de forskellige punkter prioriteres efter den pågældende landmands situation.