



AP 1 FRA DAGLIG LEDER TIL VIRKSOMHEDSLEDER – DYNAMISK STRATEGI

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Som en del af projektets videnindsamling er det beskrevet, hvordan du som landmand kan gennemføre et strategiforløb med Dynamisk strategi, som giver en klar sammenhæng mellem din daglige ledelse og dine langsigtede mål.

Udbytte af Dynamisk Strategi

For at blive en god daglig leder skal du først være afklaret som virksomhedsleder. Det kan Dynamisk Strategi hjælpe dig med. Når du ved, hvilke strategiske mål du vil indfri i de næste 5-7 år, hvilke værdier der ikke er til diskussion, hvilke kompetencer din virksomhed har brug for, og hvad gennemførelsen af din strategi afhænger af, kan du som daglig leder bedre hjælpe dine medarbejdere med at nå gode produktionsresultater.

Ud over at være et strategisk redskab er Dynamisk Strategi er også et effektivt kommunikationsværktøj, du kan bruge over for dine medarbejdere, kreditgivere og andre samarbejdspartnere. Når strategiprocessen er afsluttet, står du med en visuel præsentation, strategikortet, som med udgangspunkt i de handlingsplaner, strategiprocessen er mundet ud i, giver dig mulighed for på en overskuelig måde at skabe et positivt og sigende billede af din vision og strategi for virksomheden.

Processen i Dynamisk Strategi

I et Dynamisk Strategi-forløb inviteres landmanden til i alt fire møder: to individuelle møder hjemme på bedriften og to plenummøder i rådgivningsvirksomheden med typisk syv andre landmænd.

Møde 1: Vision og analyse af virksomheden

Første møde foregår på bedriften. Rådgiveren har forud for mødet givet landmanden en hjemmeopgave med at sætte ord på sin vision, og den starter han med at præsentere. Målet er

ikke, at landmanden har udarbejdet en færdig vision, men hans første udgave af visionen er et vigtigt pejlemærke for resten af processen. På de næste tre 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 tanker, som samtalerne sætter i gang.

På første møde arbejder landmand og rådgiver med virksomhedsbeskrivelsen, visionen og den udvidede SWOT. Til sidst laver de et overblik over virksomhedens samlede udviklingsmuligheder og potentialer.

Virksomhedsbeskrivelsen er nem at gå til og skaber et overblik over bedriften ved at fastholde meget af den faktuelle viden om markbruget, maskiner, samarbejde, familie, medarbejdere, miljø, andre forretningsenheder og udlejning.

Visionsafdækningen giver et godt udgangspunkt for at udarbejde de strategiske mål. Det er visionen, som sikrer, at motiverne for at udvikle bedriften hænger sammen med den planlagte ønskede retning. Hvis landmanden for eksempel ønsker at udvide bedriften til dobbelt størrelse, er det vigtigt at afdække, hvorfor han har det ønske. Ønsker han flere medarbejdere, så han selv kan slippe for at være så meget i marken, betyder det noget for den videre proces.

Den udvidede SWOT-analyse afdækker styrker og svagheder på bedriften og trusler og muligheder i omverdenen. Den vender landmanden tilbage til igennem hele strategiprocessen.

Ved at fokusere på fraktilanalyse, fremstillingspris og afkastningsgrad i potentialeanalysen kan landmanden sammenligne sin bedrift med andre bedrifter. Det hjælper ham med at reflektere over bedriftens udviklingspotentialer.

Møde 2: Nøgletal og omverdensanalyse

Landmænd og rådgiver arbejder videre med potentialeanalysen på det første af to plenummøder. Herefter gennemgås og diskuteres omverdensanalysen.

Strategien må ikke have et ensidigt internt fokus. Landmanden er nødt til at forholde sig strategisk til omverdenen, ellers rammer ændrede rammevilkår hårdere, og han kommer for sent i gang med at udnytte mulighederne.

En økologisk planteavler bør for eksempel overveje, hvilken kvælstofforsyning der er det bedste alternativ til konventionel gylle. Skal lang tids samarbejde med den nærliggende mælkeproducent fremmes, eller vil han hellere stifte en biogasforening i lokalområdet og bruge den afgassede økologiske plantemasse som gødning?

Endelig udpeger den enkelte landmand, hvilke indsatsområder og nøgletal han vil forbedre på sin bedrift, og beslutter, hvilke handlinger der skal til for at skabe forbedringerne.

Møde 3: Strategi og handlingsplaner

Landmand og rådgiver genbesøger SWOT- og potentialeanalyserne, som de arbejdede med på deres første møde. Tiden mellem møderne og den nye viden om nøgletal og omverdensanalyse giver sikkert anledning til tilføjelser eller rettelser. Landmandens tanker om visionen, som blev præsenteret på første møde, skal også rettes til, så den tager højde for ny viden og nye refleksioner.

Når visionen er på plads, arbejdes der med at konkretisere den til strategiske, taktiske og operationelle mål inden for produktionsgrenene samt økonomi og ledelse. Til sidst udarbejdes 2-4 handlingsplaner med mål, som er specifikke, målbare, acceptable, realistiske og tidsbestemte (SMART-mål). Det er vigtigt, at strategiprocessen munder ud i nogle meget konkrete opgaver, der sikrer, at de strategiske mål nås.

Opgaverne skal være tydelige, og det skal være klart, hvornår de er løst. Indsatsområderne beskrives også så fyldigt, at meningen med opgaven kan huskes, når den skal løses. Der tildeles kun ansvar for, at opgaverne bliver løst, til de personer, der er til stede. Handlingsplanerne bruges til at aftale, hvordan der skal følges op.

Møde 4: Implementering

På sidste møde, som foregår i plenum, er der fokus på, hvordan landmændene fører strategi og handlingsplaner ud i livet. Den enkelte landmand bevidstgøres om sin adfærdstil, og hvordan den virker på andre, og inspireres dermed til at kommunikere og samarbejde mere effektivt.

Med et Dynamisk Strategi-forløb bliver du personligt afklaret, får en analyse af både interne og eksterne forhold og en retning for din virksomhed, som du kan kommunikere ud til medarbejdere og samarbejdspartnere, og samtidig får du fokus på egne og medarbejdernes kompetencer. Du får, kort sagt, værktøjerne til at gå fra at være daglig leder til at blive virksomhedsleder.