

Videncenter for Svineproduktion



VIDEN TIL SALG

ERFARING NR. 1410

Ekspertgruppe hjemmeblendermanagement har demonstreret en ny model for udbredelse og salg af viden til svineproducenter ved hjælp af rådgivere. Modellen vurderes at kunne udbredes til andre managementværktøjer og til de enkelte rådgivningsenheder.

INSTITUTION: VIDENCENTER FOR SVINEPRODUKTION

FORFATTER: ELSE VILS

UDGIVET: 28. AUGUST 2014

Dyregruppe: ALLE

Fagområde: Rådgivningsaktiviteter

Sammendrag

Der er demonstreret en ny model for udbredelse og salg af viden til svineproducenter. Essentielt for modellen er, at rådgiverne afvikler individuelle salgskampanjer suppleret med løbende kompetenceudvikling og opfølgning. Modellen resulterede i en større udbredelse og anvendelse af hjemmeblendermanagement.

Modellen havde hjemmeblendermanagement som fokusområde og vurderes at kunne udbredes til andre managementværktøjer eller i tilpasset form til de enkelte rådgivningsenheder. Udbredelsen blev målt ved spørgeskemaer til svineproducenter som var hjemmeblendere, og som enten havde fået kendskab til hjemmeblendermanagement (kendskabsgrad) eller havde taget det helt eller delvist i anvendelse (anvendelsesgrad).

Demonstration af modellen har affødt læringspunkter, som kan inddrages ved brug i andre rådgivergrupper. Den direkte effekt var, at der blev udsendt 172 spørgeskemaer til kendskabsgrad, heraf blev 122 besvaret og godkendt. Tilsvarende blev der udsendt 69 spørgeskemaer til anvendelsesgrad, heraf blev 51 besvaret og godkendt.

Otte svinerådgivere, alle eksperter i hjemmeblendermanagement, udarbejdede en individuel handlingsplan for en kampagne for udbredelse af hjemmeblendermanagement. Sideløbende med afvikling af kampagnen gennemgik rådgiverne et kompetenceudviklingsforløb, der blandt andet omhandlede salg, DISC-profiler og kundedialog. Rådgivernes ledere medvirkede med opfølgning på handlingsplanen, og de blev løbende informeret på målopfyldelse via en åben benchmarking. Forløbet varede 7 måneder fra september 2013 til april 2014.

Baggrund

Dansk svineproduktions globale førerposition gennem mange år skyldes bl.a., at svineproducenterne er dygtige til at udvikle og implementere ny viden. Svineproducenternes "udviklingsafdeling", Videncenter for Svineproduktion (VSP), og de lokale rådgivningskontorer er forpligtet til at udvikle viden og værktøjer, der kan implementeres på staldgangen. Under det formelle samarbejde "Udviklingssamarbejdet, svin" har VSP og de lokale rådgivninger samlet og bearbejdet både viden og praktiske erfaringer til managementværktøjer inden for farestald, reproduktion, vækststyr, vådfoder og senest hjemmeblendermanagement [1]. Som værktøj er der udarbejdet manualer, som består af en række håndbogsblade, der beskriver de vigtigste arbejdsprocesser. Dertil kommer en række tjeklister og arbejdsplaner, som kan tilpasses den enkelte bedrift og som medvirker til at systematisere arbejdet på bedriften.

Manualerne skal sammen med målsatte rådgivningsforløb gøre det lettere for landmanden og medarbejderne at opnå et højt produktionsniveau. Til hvert managementværktøj er der etableret landsdækkende ekspertgrupper, som består af rådgivere, der er eksperter i det pågældende fagområde. Desuden deltager der eksperter fra VSP. Ekspertgruppernes opgave er løbende kompetenceudvikling af deltagerne samt videreudvikling af fagområdet og managementværktøjet.

I forbindelse med udarbejdelse af manualen til hjemmeblendermanagement har ekspertgruppe hjemmeblendermanagement i samarbejde med 11 hjemmeblendere i perioden maj 2012 – april 2013 demonstreret og testet anvendelsen af værktøjet. Både hjemmeblendere og rådgivere så en stor værdi af det. Det har imidlertid været en udfordring, at få værktøjet bredt ud til gavn for mange flere hjemmeblendere. Hjemmeblenderekspertterne vurderede derfor, at de havde behov for mere kompetenceudvikling inden for udbredelse og salg af den opnåede viden.

Formålet med projektet var at demonstrere, hvorvidt individuelt tilrettelagte salgskampanjer, understøttet af et kompetenceudviklingsforløb for rådgiverne, kunne give en øget udbredelse af hjemmeblendermanagement blandt svineproducenter. Samtidigt skulle det vurderes om modellen kan anvendes til udbredelse af tilsvarende managementværktøjer.

Materiale og metode

Projektet forløb i syv måneder fra september 2013 til og med marts 2014. Projektet var planlagt af en projektgruppe, der også løbende evaluerede og gav indspil til workshops. Projektgruppen bestod af projektleder, ekstern konsulent og tre deltagere. Projektet blev ledet af projektleder i samarbejde med ekstern konsulent.

Forud for projektstart var der forventningsafstemning med de deltagende hjemmeblandereksperter, både ved et fællesmøde og ved en spørgeundersøgelse. Desuden var der forventningsafstemning med deltagernes ledere i form af individuelle samtaler med gennemgang af projektet. Det blev aftalt, at den enkelte leder var ansvarlig for kontorets markedsføring samt medansvarlig i opfølgning på deres medarbejders handlingsplan og målopfyldelse i projektperioden. Ni rådgivere (hjemmeblandereksperter) fra Ekspertgruppe hjemmeblendermanagement deltog i projektet, heraf måtte én udtræde under forløbet grundet sygdom.

Projektmodellen med individuelle salgskampanjer tog udgangspunkt i rådgivernes forskellighed og forskellige tilgange til salg. Udgangspunktet var, at der er mange måder at sælge rådgivning på og at den enkelte rådgiver får størst succes ved at kende og anvende sine foretrukne salgsmetoder. Forløbet blev tilrettelagt således, at der var størst mulig deltagerinvolvering og sammenhæng mellem teori og praksis. Ny viden, præsenteret på workshops, blev relateret til deltagernes egne erfaringer og trænet på selve workshoppen. Desuden implementerede deltagerne den nye viden i deres handlingsplaner til yderligere træning mellem workshops.

På 1. workshop arbejdede deltagerne med emner relateret til udarbejdelse af deres handlingsplan. Emnerne var: Hvad skaber værdi hos kunden, definition af salg, målgrupper og segmentering, salgstrappen, kendskabsgrad og anvendelsesgrad, salgskanaler samt EFU og USP (forklares nedenfor) på hjemmeblendermanagement. Desuden fik alle udarbejdet en salgs-DISC-profil og træning i, hvordan DISC kan anvendes i forbindelse med kommunikation og salg. Alle deltagere fik tilbud om en personlig feedback på egen DISC-profil i form af en times telefonmøde med dén eksterne konsulent, der havde udarbejdet DISC-profilen. En skabelon til udarbejdelse af personlig handlingsplan blev udleveret på første workshop, således at deltagerne i løbet af workshoppen udarbejdede oplæg til individuel handlingsplan, som så skulle færdiggøres i samarbejde med egen leder. På 2. og 3. workshop arbejdede deltagerne med begreberne købstyper, køberoller og SPEND. Kundedialog, behovsafdækning og spørgeteknik blev trænet via rollespil, og der blev udarbejdet og givet feedback på den korte, individuelle præsentation (elevatortalen). Emner bearbejdet på workshops fremgår af appendiks 1.

De ni deltagere udarbejdede hver en handlingsplan for gennemførelse af en individuel salgskampagne. Handlingsplanen skulle godkendes af egen leder samt af projektleder, og skulle omfatte tiltag i form af planlagte møder, foredrag, artikler, direkte telefonkontakt m.v. der skulle iværksættes med henblik på salg af hjemmeblendermanagement. Handlingsplanen skulle ligeledes

indeholde en målsætning om, hvor mange hjemmeblandere, der skulle få kendskab til hjemmeblandermanagement (kendskabsgrad), samt hvor mange landmænd, der skulle tage hjemmeblandermanagement i anvendelse med minimum tre værktøjer (anvendelsesgrad). Eksempler på handlingsplaner fremgår af appendiks 2.

Som effektmåling blev der udsendt spørgeskemaer til de berørte hjemmeblandere via SurveyXact: Ét skema for kendskabsgrad og ét andet skema for anvendelsesgrad. Det var ekspertens opgave at motivere hjemmeblanderen til at besvare spørgeskemaet. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i SurveyXact af Afdeling for Rådgivningsaktiviteter, VSP. Der blev sendt én rykker, hvis spørgeskemaet ikke blev besvaret ved første udsendelse. Eksempler på besvarede spørgeskemaer fremgår af appendiks 3.

Godkendelseskriterier for besvarede spørgeskemaer for "anvendelsesgrad" var, at minimum tre ud af følgende værktøjer var taget i brug:

- Gennemgang og optimering af blandeanlæg og fodercomputer (tjekliste)
- Kontrol af formalingsgrad (sigteskema)
- Kontrol af blandesikkerhed (silokontrol skema)
- God foderhygiejne (rengørings- og arbejdsplan)
- Kend kornet og råvarerne (analysestrategi)
- Optimalt antal råvarer og blandinger (konsekvensberegninger)
- Foderlovgivning (f.eks. HACCP, antibiotika, Vetzink, Branchekode)

For "kendskabsgrad" var godkendelseskriterierne for besvarede spørgeskemaer, at landmanden var hjemmeblander og svarede ja til at kende hjemmeblandermanagement.

Som hjælp til udbredelse og salg af hjemmeblandermanagement, blev der udarbejdet et produktblad med den enkelte eksperts navn på, og der blev lavet en bruttoversion af en præsentation (PowerPoint), som den enkelte selv kunne plukke i efter behov. Desuden blev der lavet en fælles EFU (Egenskaber, Fordele, Udbytter) og udpeget 5 USP'er (Unique Selling Points) for produktet Hjemmeblandermanagement, appendiks 4.

Med det formål at holde motivationen og gejsten oppe hos eksperterne var følgende en del af projektmodellen:

1. Der blev indledningsvist lavet aftale om opfølgning med de enkelte deltagers leder. Derudover fulgte projektledelsen op på lederne midtvejs i forløbet ved individuelle telefonmøder.
2. Månedlig udsendelse af status på antal godkendte SurveyXact svar til deltagere og ledere. Åben benchmarking med henblik på at opnå et konkurrenceelement.
3. To en-dages workshops (i december og marts) for hele ekspertgruppen.
4. Telefon/online-erfamøder i oktober og januar med status og feedback. Mindre grupper á tre eksperter pr. møde á én times varighed.
5. Honorering for godkendte besvarelser.

Resultater og diskussion

Projektet startede med 9 deltagere og sluttede med 8, idet en deltager måtte udtræde midt i projektperioden grundet delvis sygdom.

Effektmåling med spørgeskemaer

Der blev udsendt i alt 241 spørgeskemaer i projektperioden, 172 på kendskabsgrad og 69 på anvendelsesgrad, tabel 2. Ca. halvdelen blev genudsendt som rykkere, hvorefter der blev opnået en besvarelsesprocent på 80 %. Få besvarelser, 6-9 % blev ikke godkendt. Den høje besvarelses- og godkendelsesprocent skyldes, at rådgiverne var gode til at lave aftaler og følge op på, at spørgeskemaerne skulle besvares. Eksempler på godkendte rapporter fremgår af appendiks 3.

Tabel 2. Antal udsendte spørgeskemaer, herunder rykkere, samt antal ikke-godkendte og antal godkendte rapporter.

	Kendskabsgrad		Anvendelsesgrad	
	Stk.	Pct.	Stk.	Pct.
Skemaer udsendt	172	100 %	69	100 %
Rykkere udsendt	93	54 %	34	49 %
Skemaer besvaret	137	80 %	55	80 %
Ikke godkendte	15	9 %	4	6 %
Godkendte	122	71 %	51	74 %

Effektmåling med spørgeskemaer medvirkede samtidigt til markedsføring af hjemmeblandermanagement, idet det var formuleret på en måde, så hjemmeblanderen fik yderligere kendskab til værktøjet.

Effektmåling med spørgeskemaer var ressourcekrævende for sekretariatet i VSP, fordi de kom dryssende løbende i projektperioden og skulle behandles individuelt med hensyn til udsendelse, rykkere, godkendelse og udsendelse af rapporter.

Målsætning og målopfyldelse

Deltagernes målsætning er udtrykt som det antal besvarede og godkendte spørgeskemaer, som den enkelte rådgiver ville opnå, dvs. hvor mange landmænd, der skulle besvare spørgeskema vedrørende henholdsvis kendskabsgrad og anvendelsesgrad, og hvor projektleder havde godkendt efter de opstillede kriterier. Målopfyldelse er udtrykt i antal og i procent af målsætningen, tabel 3.

Tabel 3. Målsætning og målopfyldelse for deltagerne individuelt og samlet for gruppen

Deltager	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sum 9 deltagere	Sum 8 deltagere *)
Kendskabsgrad											
Målsætning	15	35	25	15	25	25	10	25	30		170
Målopfyldelse	14	15	23	3	10	23	11	4	19	122	107
Procent	93 %		92 %	20 %	40 %	92 %	110 %	16 %	63 %		63 %
Anvendelsesgrad											
Målsætning	8	15	12	10	7	12	5	10	10		74
Målopfyldelse	7	2	12	0	7	13	0	1	9	51	49
Procent	88 %		100 %	0 %	100 %	108 %	0 %	10 %	90 %		66 %

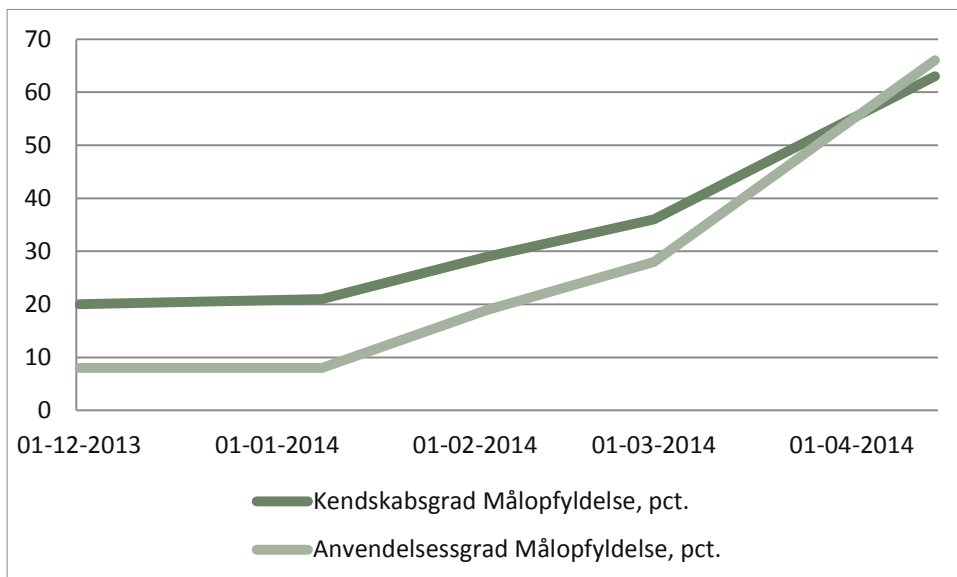
*) deltager nr. 2 måtte udtræde midt i projektperioden grundet sygemelding

Deltagernes målsætning varierede fra 10-35 stk. for kendskabsgrad og 8-15 stk. for anvendelsesgrad. Samlet for de 8 deltagere var målsætningen 170 kendskabsgrad og 74 anvendelsesgrad. Dette er en relativ stor anvendelsesgrad i forhold til kendskabsgrad, idet der, jævnfør teorien om salgstrappen, skal udbredes meget information ("kendskab") om et produkt, og ad mange forskellige salgskanaler før et produkt tages i anvendelse. Ligeledes er der en naturlig tidsforskel mellem, at landmænd får kendskab til værktøjet, og indtil det tages i anvendelse.

Samlet for de 8 deltagere var der 107 godkendte besvarelser for kendskabsgrad og 49 for anvendelsesgrad. Dette svarede til en samlet målopfyldelse på 63 % for kendskabsgrad og 66 % for anvendelsesgrad. Deltager nr. 2 havde en flyvende start, og regnes hans resultater med, nåede i alt 122 hjemmeblandere at få kendskab til hjemmeblendermanagement og 51 hjemmeblandere at tage det i anvendelse i projektperioden. Hertil kommer en del af de landmænd, der ikke svarede på spørgeskemaet. En årsag til den relativt høje succesrate kan være, at mange af rådgiverne henvendte sig til eksisterende kunder, og at kunderne derfor har haft et personligt kendskab til rådgiveren. En enkelt rådgiver havde også dyrlæger og teknikfirmaer som planlagt salgskanal. Det lykkedes at få kunder henvist ad den vej, men det stiller større krav og tager længere tid for rådgiveren at få et sådan samarbejde etableret.

De enkelte deltageres målopfyldelse varierede ligeledes meget. To deltagere kom næsten ikke i gang, én kom sent i gang, mens de fem øvrige kom stort set i mål. Da dette projekt er det første af sin type, er der ikke noget sammenligningsgrundlag med hensyn til niveau af målopfyldelse. Men såvel deltagere som ledere har i slutevaluering forholdt sig til det og under det senere afsnit "læring", gives der forslag til, hvordan dette vil kunne håndteres i nye projekter.

Omkring halvdelen af besvarelserne kom ind de sidste 2 måneder, figur 1. Det er velkendt i projekter, at aktiviteten stiger frem mod deadlines. I dette projekt var timingen uheldig, da efterspørgslen på rådgivning, efter nogle års lavkonjunktur, steg meget i efteråret 2013. Det var derfor tidsmæssigt vanskeligt for deltagerne, at prioritere projektet i den periode.



Figur 1. Forløb for målopfyldelse samlet for 8 deltagere

Salg af rådgivning

Ved evaluering blev deltagerne og lederne spurgt om, hvordan de sælger rådgivning generelt. Salg af svineproduktionsrådgivning sker for hovedparten (60-75 %) ved, at kunderne selv kontakter rådgiverne eller i form af mersalg til eksisterende opgaver, tabel 4 og 5. 10-15 % af rådgivningen sælges ved at ringe ud med henblik på at sælge og tilsvarende 10-15 % sælges ved at svineproduktionskollegaerne sælger hinanden ind. Kun en lille del af rådgivning sælges via samarbejdspartnere, som fx økonomi- og planteavlskonsulenter, dyrlæger mv. (5-10 %). Det skal bemærkes, at svinerådgivningerne er meget forskellige med hensyn til størrelse og organisering, og at spredningen i besvarelserne derfor er stor.

Tabel 4. Deltagernes slutevaluering: "Hvordan sælger du din rådgivning (generelt)? (Sum til 100 % på din samlede indtjening)". 8 deltagerbesvarelser. "Laveste" og "Højeste" viser laveste og højeste svar inden for gruppen.

Salg af rådgivning (generelt), %	Laveste	Højeste	Gennemsnit
Kunderne kontakter mig	30	80	55
Jeg laver mersalg på eksisterende opgaver	5	30	19
Jeg ringer ud med henblik på at sælge	0	20	8
Mine "svine"-kolleger sælger mig ind	2	30	11
Økonomikonsulenter eller plantekonsulenter sælger mig ind	0	10	4
Mine øvrige samarbejdspartnere sælger mig ind (dyrlæger, foderstoffolk, bankfolk mv.)	0	5	3
Andet	0	2	0

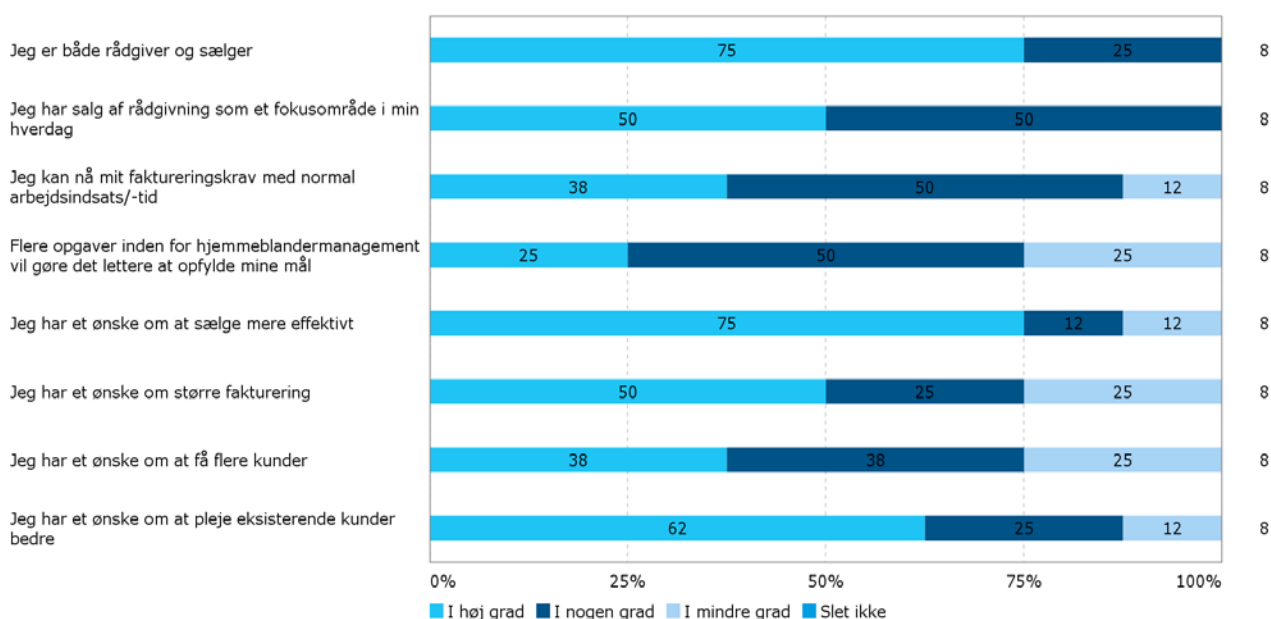
Tabel 5. Ledernes slutevaluering: "Hvordan sælger I rådgivning hos Jer (generelt)? (Sum til 100 % på den samlede indtjening)". 8 lederbesvarelser. "Laveste" og "Højeste" viser laveste og højeste svar inden for gruppen.

Salg af rådgivning (generelt), %	Laveste	Højeste	Gennemsnit
Kunderne kontakter os	10	70	42
Vi laver mersalg på eksisterende opgaver	10	30	19
Vi ringer ud med henblik på at sælge	5	45	13
Vi sælger hinanden ind	5	35	18
Økonomikonsulenter eller plantekonsulenter sælger os ind	1	10	6
Vore øvrige samarbejdspartnere sælger os ind (dyrlæger, foderstoffolk, bankfolk mv.)	0	5	3
Andet	0	2	0

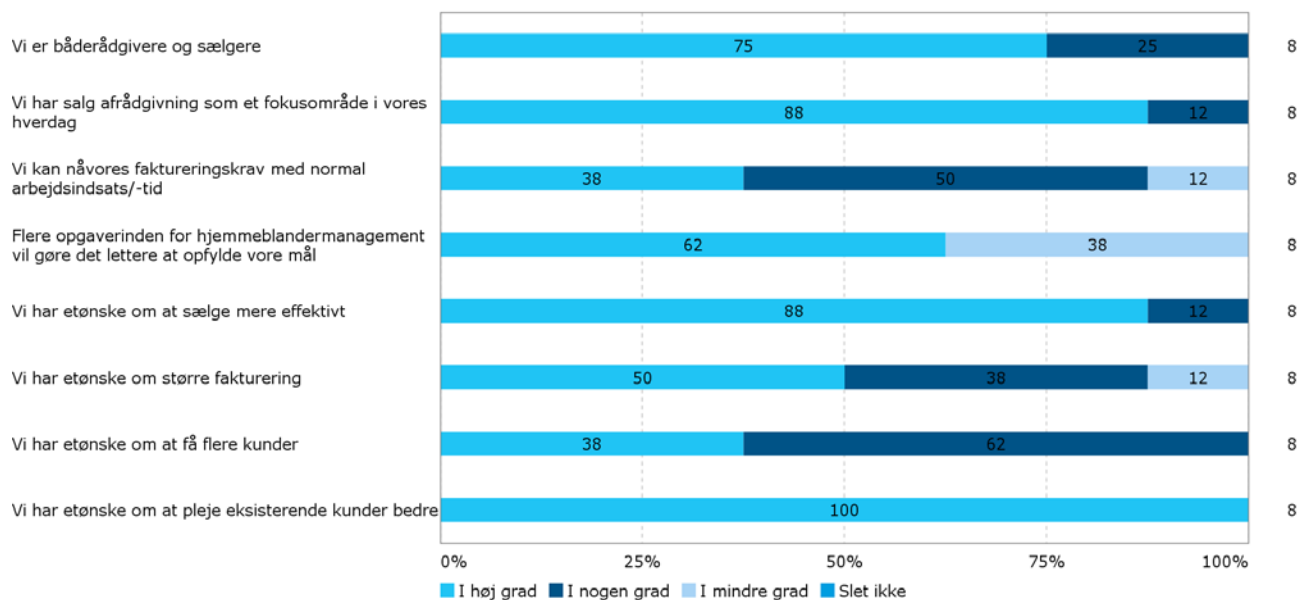
På 1. workshop udpegede deltagerne flere end 30 kanaler til salg og markedsføring af hjemmeblandermanagement, appendiks 6. Der er stor forskel på, hvor på salgstrappen disse kanaler kan anvendes og dermed, hvor stor succesrate der kan forventes til et egentligt salg. Hvis fokus er på salg, vil de fleste af disse kanaler være i anvendelse.

Både rådgiver og sælger

Før projektstart udtrykte flere af deltagerne, at de ikke bryder sig om salg, især ikke telefonsalg. Ved slutevaluering så både rådgivere og ledere i høj grad rådgiverne som både rådgivere og sælgere. Lederne har dog større fokus på salg i deres hverdag end rådgiverne har. Såvel rådgivere som ledere har et udbredt ønske om at sælge mere effektivt, hvilket understreger behovet for kompetenceudvikling inden for salg. Ligeledes er der et stort ønske om at pleje eksisterende kunder bedre, figur 2 og 3.



Figur 2. Deltagernes slutevaluering: "Hvor enig er du i følgende udsagn". 8 deltagerbesvarelser.



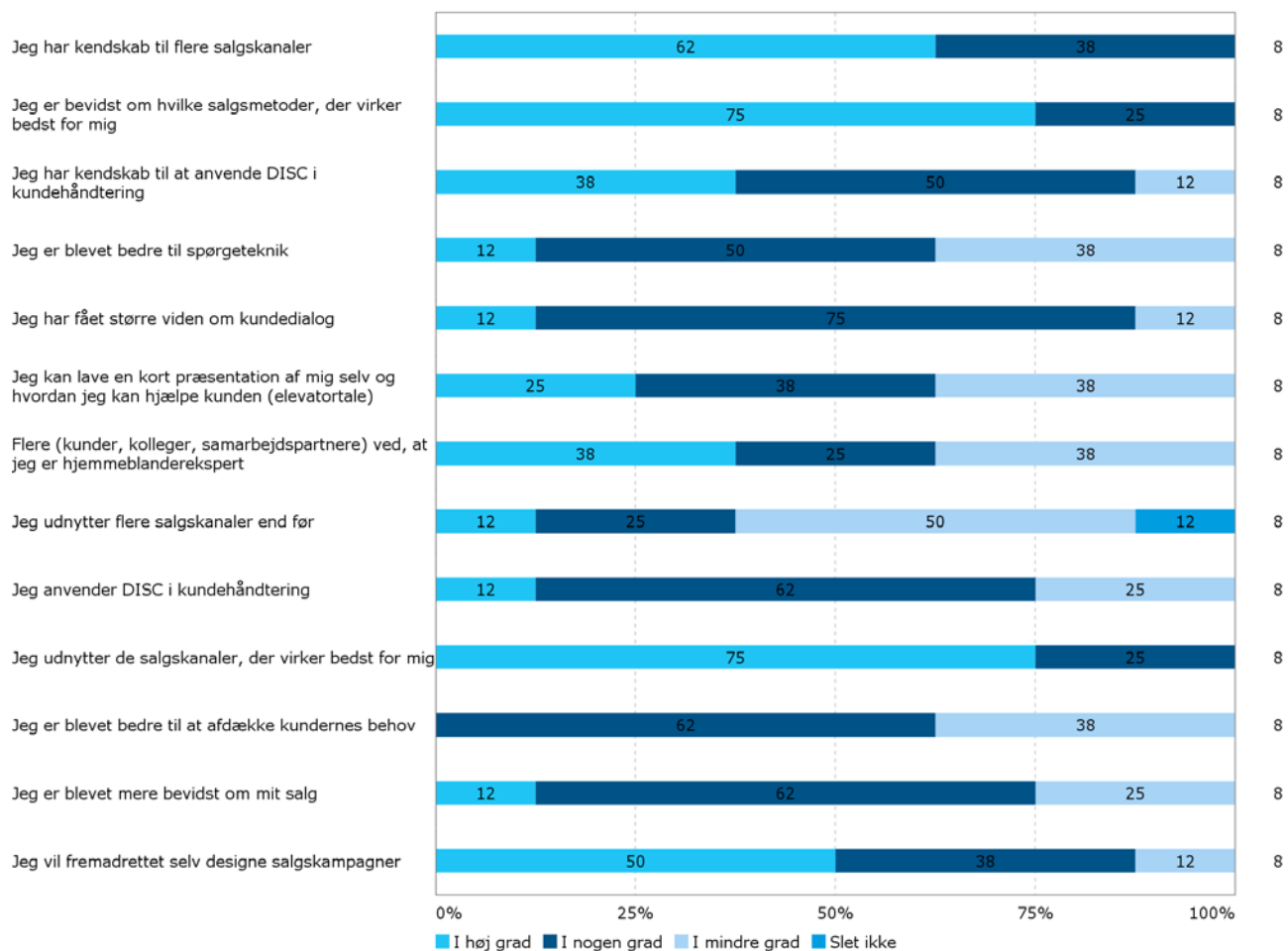
Figur 3. Ledernes slutevaluering: "Hvor enig er du i følgende udsagn. Med "vi"-formen svarer du for dit kontor som helhed". 8 ledere besvarede.

Deltagernes udbytter af projektet

De tre spørgsmål, der scorer højest i deltagernes slutevaluering, er:

- Bevidsthed om hvilke salgsmetoder, der passer til den enkelte rådgiver
- Kendskab til flere salgskanaler
- Anvendelse af de salgskanaler, der virker bedst for rådgiveren

Dog er der kun få, der svarer, at de faktisk udnytter flere salgskanaler end tidligere, figur 4.



Figur 4. Deltagernes slutevaluering: "Hvilke udbytter har du som deltager fået af "Viden til salg"?"

Spørgsmål, som scorer middel og som kunne være et fremtidigt indsatsområde, især set i lyset af, at der ønskes et mere effektivt salg, kunne være:

- Forbedring af spørgeteknik og kundedialog
- Evne til at afdække kundernes behov

Mange af deltagerne giver udtryk for at have mod på fremadrettet selv at designe salgskampagner, figur 4.

Deltagernes og ledernes vurdering af projektmodellen

Deltagerne fremhæver, at det var godt at få en teoretisk viden om salg, og at fokus på området giver større succes. De har generelt været tilfredse med projektmodellen og fremhæver specielt, at der var god sammenhæng mellem emner behandlet på workshops og deres handlingsplaner, samt at det var godt at have en handlingsplan. Godt engagement i gruppen og projektledelsen samt økonomisk opbakning nævnes også.

Efter deltagernes vurdering kan projektmodellen umiddelbart anvendes i andre "specialistgrupper", men fremhæver også, at der skal tages bedre hånd om de personer, der ikke prioriterer handleplanen. Fx skal der indbetales et depositum, som så tilbagebetales ved målopfyldelse, eller der skal stilles klarere delmål op og at det bør have en økonomisk konsekvens, såfremt deltagerne ikke når dem.

Lederne synes også godt om, at emnet udbredelse og salg af viden og værktøjer er blevet taget op som projekt, da salg ikke falder naturligt for flertallet af rådgivere. De fremhæver, at der var stor klarhed over produktet fra start, og at de har været meget tilfredse med at være inddraget og grundigt informeret undervejs. De bemærker desuden, at deltagerne har været meget engagerede under forløbet, og at det har været godt modtaget hos kunderne.

Også lederne vurderer, at den anvendte projektmodel fungerer godt, men også at travlhed har bevirket, at ikke alle har prioriteret projektet tilstrækkeligt. Dette bør sikres i modellen, og der peges på, at lederne kan forpligtes endnu mere, at der kan være økonomisk konsekvens eller at deltagerne skal kunne ekskluderes. Uddrag af deltagernes og lederenes evalueringer fremgår af appendiks 7 og 8.

Læring til senere forløb

Den demonstrerede projektmodel fungerede til deltagernes tilfredshed og det høje informationsniveau til lederne, herunder åben benchmarking, blev ligeledes vurderet positivt. Fokus på salg af viden blev modtaget af lederne som et vigtigt indsatsområde og det blev påpeget, at mange kontorer/rådgivere har en udfordring her.

Der var i denne model indbygget meget opfølgning fra projektledelsen og aftaler med deltagernes egen leder om opfølgning. Alligevel var 25 % af deltagerne langt fra målopfyldelse. Slutevalueringen viser, at manglende engagement hos nogle deltagere påvirker engagementet hos de øvrige negativt. Der er bl.a. forslag om, at deltagere, der ikke opfylder delmål, skal ekskluderes af projektet. Dette bør videreudvikles i modellen. Ligeledes bør rekruttering til projektet videreudvikles. I dette projekt blev hele ekspertgruppe Hjemmeblandermanagement tilbudt at deltage. En form for optagelseskrav eller depositum for deltagelse bør overvejes, såfremt projektmodellen skal anvendes i eksisterende grupper.

God timing er vanskelig, fordi rådgivernes arbejdsbelastning er svingende og konjunkturfølsom, og projektforslaget derfor risikerer, som i dette projekt, at falde sammen med en travl periode.

Projektarbejde, der samtidig udfordrer med nye arbejdsopgaver, prioriteres ikke på lige fod med landmandskunder. Dette er en indbygget risikofaktor i projektarbejde med rådgiverdeltagelse, men vanskeligt at manøvrere i, medmindre projektperioden kan gøres fleksibel.

Spørgeteknik og kundedialog, samt evne til at afdække kundernes behov kunne være et fremtidigt indsatsområde, især set i lyset af, at der ønskes et mere effektivt salg.

Den demonstrerede model, hvor en gruppe rådgivere laver individuelle salgskampagner, understøttet af et sideløbende kompetenceudviklingsforløb resulterede i en større udbredelse og anvendelse af hjemmeblendermanagement. Modellen vurderes, at kunne udbredes til andre managementværktøjer eller til de enkelte rådgivningsenheder.

Konklusion

Fokus på salg samt individuelt tilrettelagte salgskampagner, understøttet af kompetenceudvikling inden for salg, gav en øget udbredelse af værktøjet hjemmeblendermanagement.

Der blev udsendt i alt 241 spørgeskemaer i projektperioden, 172 på kendskabsgrad og 69 på anvendelsesgrad. Ca. halvdelen blev genudsendt som rykkere. Derved blev der opnået en svarprocent på 80 %. Heraf blev ca. 90 % godkendte. Den høje besvarelses- og godkendelsesprocent skyldes, at rådgiverne var gode til at lave aftaler og følge op på, at spørgeskemaerne skulle besvares.

Effektmåling med SurveyXact var for rådgiverne en let måde at effektmåle på, men ressourcekrævende for sekretariatet i VSP.

Samlet for de 8 deltagere var målsætningen 170 kendskabsgrad og 74 anvendelsesgrad. Der var en samlet målopfyldelse på 63 % for kendskabsgrad og 66 % for anvendelsesgrad. Deltagernes individuelle målsætning varierede fra 10-35 stk. for kendskabsgrad og 8-15 stk. for anvendelsesgrad. Også deltagernes målopfyldelse varierede meget, idet to deltagere næsten ikke kom i gang, én kom sent i gang, mens de fem øvrige kom stort set i mål. Da dette projekt er det første af sin type, er der ikke noget sammenligningsgrundlag med hensyn til niveau af målopfyldelse. Under afsnittet "læring til senere forløb" gives der forslag til, hvordan denne problemstilling vil kunne håndteres i nye projekter.

Omkring halvdelen af besvarelsene kom ind i de sidste to måneder af projektperioden. Dette skyldes bl.a. den uheldige timing, at efterspørgslen på rådgivning, efter nogle års lavkonjunktur, steg meget i efteråret 2013. Det var derfor tidsmæssigt vanskeligt for eksperterne, at prioritere projektet i den periode.

Projektet har givet deltagerne en større bevidsthed om hvilke salgsmetoder, der passer til den enkelte rådgiver, samt kendskab til flere salgskanaler og anvendelse af de salgskanaler, der virker bedst for den enkelte rådgiver. Et fremtidigt indsatsområde kunne være forbedring af spørgeteknik og kundedialog, samt evne til at afdække kundernes behov, især set i lyset af, at både deltagere og ledere fortsat ønsker et mere effektivt salg. Mange af deltagerne gav udtryk for at have mod på fremadrettet selv at designe salgskampagner.

Den demonstrerede model, hvor en gruppe rådgivere laver individuelle salgskampagner, understøttet af et sideløbende kompetenceudviklingsforløb resulterede i en større udbredelse og anvendelse af hjemmeblendermanagement. Modellen vurderes at kunne udbredes til andre managementværktøjer

eller i tilpasset form til de enkelte rådgivningsenheder. Demonstrationsprojektet har givet læring til enkelte forbedringspunkter til modellen.

Referencer

- [1] Vils, E; Nielsen, T; Korneliussen, J.; Callesen, J.; Nielsen, P.M. (2013): [Manual til Hjemmeblanding](#), Videncenter for Svineproduktion

Deltagere

Ekspertgruppe Hjemmeblandermanagement

Specialkonsulent Helen Uglebjerg Filskov, VFL Forretningsudvikling

Projektgruppe: Jes Callesen, Syddansk Svinerådgivning; Peter Mark Nielsen, LMO; Jens Korneliussen, SvineRådgivningen; Helen Filskov (underviser og ekstern konsulent på projektet), Videncentret for Landbrug og Else Vils, Videncenter for Svineproduktion (projektleder).

Aktivitetsnr.: 004-43550

LD Journalnr.: 32101-D-12-00515

//KMY //

Appendiks 1

Kompetenceudvikling

Emner bearbejdet på workshops.

Workshop 1, dag 1

- Klar til forandring
 - a) Tabuer og myter. Muligheder og udfordringer. Forandring og forankring. Din rolle.
- Fælles forståelse af salg
 - a) Definition af salg. Fra markedsføring til salg. Diskussion af, hvad er salg - med henblik på at skabe en fælles forståelse.
- Hvad skaber værdi hos kunden?
 - a) Hvad er de centrale budskaber i hjemmeblandermanagement?
- Hvordan kan I få hjemmeblandermanagement ud til flere?
 - a) Målgrupper og segmentering. Behovsafdækning.
- Nyttige salgsmetoder
 - a) Introduktion til værktøjerne: salgskanaler og salgstrappen og hvordan de kan bruges i projektet.
- Personlige mål og handlingsplaner
 - a) Gruppens samlede målsætning. Krav til personlig målsætning og handlingsplan. Tidsfrist og godkendelse. Gensidig sparring og løbende opfølgning.
- Megatrends indenfor salg og rådgivning
 - a) Inspirerende og tankevækkende oplæg og debat.

Workshop 1, dag 2

- Refleksioner og læringspunkter siden i går, v/Helen
- Kort velkomst, præsentation og forventningsafstemning
- Introduktion til DISC-værktøjet
 - a) Hvad er DISC?
 - b) Hvad måler DISC – og hvad måler den ikke?
 - c) DISC-systemet og terminologier
 - d) DISC-typerne
- Udlevering af egne profiler
- Gennemgang af salgsprofiler på teamniveau
- Introduktion til feedback-metode "Bedstemors Lov"
- DISC i salget
- Træning i kundedialoger – situationsspil og feedback
 - a) Der laves løbende "time-outs" med input og erfaringsudveksling omkring relevante oplevelser.
- Opsamling af egne læringspunkter – også i relation til jeres individuelle handlingsplaner

Workshop 2


- Forankring af det lærte fra workshop I
 - a) Genbesøge DISC, EFU, segmentering, salgskanaler og -trappen mm.
- Håndtering af købstyper
 - a) Afdække de forskellige typer køb og deres behov for overvejelse
- Målgruppens køberoller afklares
 - a) Identifikation af de 6 køberoller i købscentret – hvem er køberen?
- Træning af behovsafdækning
 - a) Bliv skarpere på at afdække din kundes behov og opfange flere købssignaler. Du træner koblingen mellem kundens behov og det der skaber værdi for kunden. Lær teknikker der kan hjælpe dig til at få ordren med hjem.
- Arbejde med personlige handlingsplaner
 - a) Hvordan kan vi hjælpe hinanden til at holde gejsten oppe?


Workshop 3


- Forankring af det lærte fra workshop I+II
 - a) Genbesøge DISC, EFU, købstyper, køberoller, og SPEND mm.
- Etablere kundemanuskript
 - a) Med udgangspunkt i SPEND forbereder du din kundedialog i faserne
- Din personlige elevatortale
 - a) Lav din egen korte præsentation med klare budskaber
- Brugbar feedback, v/Helen
 - a) Sådan vokser du med både at give og modtage feedback
- Træning af kundedialog
 - a) Afprøv dit manuskript og din elevatortale og få direkte feedback
- Status på personlige handlingsplaner
 - a) Hvilke resultater har vi opnået? I hvilken grad er vi lykkedes med Viden til salg?
- Kundepleje
 - a) Oplæg og dialog om hvordan du skaber tætte relationer med kunderne
- Peptalk om salg Erfaringer med salg og -ledelse indenfor grovvarerbranchen

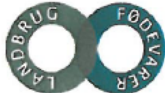
Appendiks 2

Eksempel på individuel handlingsplan









Kære deltager i projektet "Viden til salg". Nedenfor finder du en skabelon til din handlingsplan for din personlige salgskampagne frem til 1. april 2014. Udarbejdelse af handlingsplanen påbegyndes på workshoppen d. 2.-3. september og færdiggøres derefter i samarbejde med din leder. Den underskrevne handlingsplan bedes sendt til godkendelse hos mig senest d. 17. september 2013. Med venlig hilsen Else.

Viden til salg
 Handlingsplan for : _____
Navn

Målsætning:	Antal	Tidshorisont	Nået d.
Præsentere hjemmeblendermanagement med henblik på salg (Kendskabsgrad)	25	Marts 14	
Implementere - hjemmeblender skal anvende min. 3 værktøjer (Anvendelsesgrad)	12	Marts 14	
<i>Evt. andre mål:</i>			

Fokusområder/tiltag	Ansvarlig	Tidshorisont	Nået d.
Målgrupper (hvilke målgrupper vil I kontakte fx nye/eksisterende kunder, hvilke databaser mv. vil I bruge, hvem skal finde dem) <ul style="list-style-type: none"> - Både nye og eksisterende kunder - Kundesegmentering i Ø90, ud fra 40 tons mineraler og derover, sorteret på nuværende og nye kunder ifht optimering. - Herudover andre kunder er er optimeret for, som ikke har regneskabet i huset 	[Redacted] Deltager	Internt møde Sep 26 Okt 13	
Markedsføring (hvilke tiltag vil I (du og din leder/organisation) gøre for at understøtte din salgskampagne, internt og eksternt) <ul style="list-style-type: none"> - Mail's, nyhedsbreve, hjemmeside, - Flyer/produktkort som andre kolleger kan dele ud. så det også sælges internt - Artikel i avisen omkring HBM 	Deltager [Redacted]	Løbende Og Okt 13 Artikel November	

Det Europæiske Fællesskab og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet

1



Fokusområder/tiltag	Ansvarlig	Tidshorisont	Nået d.
Opfølgning (hvordan vil du forankre rutiner omkring opfølgning med din leder, dine kunder, dine kolleger) - Månedlige opfølgning - Til at starte med omkring markedsføring - Internt salg til kolleger, virker det - Dernæst hvilke tiltag virker over for kunder - Opfølgning på hvilke kunder der har købt HBM	<input type="checkbox"/> Deltager <input type="checkbox"/> Leder	Hver måned	
Planlagt opfølgning fra Else Vils og Helen Filskov Handlingsplan indsendes Telefon-erfamøde (1 time i mindre grupper) Ekspertmøde Telefon-erfamøde (1 time i mindre grupper) Ekspertmøde	Else Else Else Else	17./9.-13 29./10.-13 25./11.-13 21./1.-14 ¹⁾ 19./3.-14	

1) er forhindret – datoen ændres for hendes gruppe

Aftaler i øvrigt:

(lad jer inspirere af figuren (husk også aftaler med landmænd om at besvare spørgeskema) m.v.)

- Husk at aftale med landmænd vedr. besvarelse!!!
- Mindre overspringshandlinger
- Husk forberedelse før ringe runder
- Forberedelse til kundebesøg, en skjult agenda



Uddybende kommentarer:

(fx emner som ikke er indeholdt i handlingsplanen, men som I har talt om, da I aftalte den)

- Vi tænker andre personer ind i salgstankegangen, som sidder i organisationen
- Vi ser fremtil den løbende månedlige opfølgning som allerede er sat i kanenderen
-

Godkendelse af handlingsplan:

Dato 17/9-2013	Dato 17/9-2013	Dato 23-9-13
Deltager	Leder	Projektleder

Deltager

Leder

Projektleder

Appendiks 3

Eksempler på besvarede spørgeskemaer fra landmænd

Eksempel på spørgeskema for kendskabsgrad:

Navn	<input type="text"/>
Rådgiver	<input type="text"/>
G4CF-QH2R-ECN5	
<p>Målet er at sætte i viden i arbejde på en måde, der skaber værdi for svineproducenterne.</p> <p>Videncenter for Svinproduktion og de lokale svinerådgivninger samarbejder om udvikling af rådgivning og managementværktøjer, der forbedrer bundlinjen.</p> <p>For tiden arbejder vi i et landsdækkende projekt for at udbrede hjemmeblandermanagement. Dine svar vil blive brugt til at evaluere vores indsats, så vi hele tiden kan forbedre os.</p>	
Dit navn	<input type="text"/>
Er du hjemmeblander af svinefoder?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej
Har du hørt om styringsværktøjet Hjemmeblandermanagement?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> Ved ikke
Hvordan har du fået kendskab til Hjemmeblandermanagement?	<input checked="" type="checkbox"/> Nyhedsbrev <input checked="" type="checkbox"/> Artikel <input checked="" type="checkbox"/> Direkte af svinerådgiver

- Dyr læge
- Økonomirådgiver
- Kollega
- Andet _____

G4CF-QH2R-ECN5

Hvilke af følgende værktøjer fra Hjemmeblandermanagement har du hørt om?

- Gennemgang og optimering af blandedanlæg og fodercomputer (tjekliste)
- Kontrol af formalingsgrad (sigteskema)
- Kontrol af blandesikkerhed (silokontrol skema)
- God foderhygiejne (rengørings- og arbejdsplan)
- Kend kornet og råvarerne (analysestrategi)
- Optimalt antal råvarer og blandinger (konsekvensberegninger)
- Foderlovgivning (f.eks. HACCP, antibiotika, Vetzink, Branchekode)
- Ingen

Hvad ville du kunne få ud af at anvende værktøjerne i Hjemmeblandermanagement?

- Bedre udnyttelse af anlægget
- Optimal fodringsøkonomi
- Stabil foderkvalitet
- Overblik og systematik
- Sikkerhed for lovlighed
- Ingen

Evt. kommentarer

Er du interesseret i at høre mere vedrørende Hjemmeblandermanagement?

- Ja
- Nej

Hvis ja, oplys telefonnr.

Tak for din besvarelse.

Du kan printe din besvarelse ved at klikke på ikonet herunder

Eksempel på skema for anvendelsesgrad

Navn

Konsulent

Rapport

- Lavet - godkendt
- Lavet - ikke godkendt
- Ikke lavet

5A8J-72DR-7DQ6

Målet er at sætte viden i arbejde på en måde, der skaber værdi for svineproducenterne.

Videncenter for Svineproduktion og de lokale svinerådgivninger samarbejder om udvikling af rådgivning og managementværktøjer, der forbedrer bundlinjen.

For tiden arbejder vi i et landsdækkende projekt for at udbrede hjemmeblendermanagement. Dine svar vil blive brugt til at evaluere vores indsats, så vi hele tiden kan forbedre os.

Dit navn

Er du hjemmeblender af svinefoder?

- Ja
- Nej

Hvilke af følgende værktøjer fra Hjemmeblendermanagement har du taget i brug?

- Gennemgang og optimering af blandedanlæg og fodercomputer (tjekliste)
- Kontrol af formalingsgrad (sigteskema)
- Kontrol af blandesikkerhed (silokontrol skema)
- God foderhygiejne (rengørings- og arbejdsplan)
- Kend kornet og råvarerne (analysestrategi)
- Optimalt antal råvarer og blandinger (konsekvensberegninger)
- Foderlovgivning (f.eks. HACCP, antibiotika, Vetzink, Branchekode)
- Ingen

Hvad har du fået ud af at anvende værktøjerne i Hjemmeblandermanagement?

- Bedre udnyttelse af anlægget
- Optimal fodringsøkonomi
- Stabil foderkvalitet
- Overblik og systematik
- Sikkerhed for lovlighed
- Ingen

Kommentarer

Vi har været i gang i en relativ kort periode, men forventer klart økonomisk gevinst og de øvrige ting er indarbejdet.

Tak for din besvarelse.

Du kan printe din besvarelse ved at klikke på ikonet herunder

Appendiks 4

EFU og USP for hjemmeblendermanagement

EFU (Egenskaber, Fordele, Udbytter) og USP'er (Unique Selling Points)

EFU for Hjemmeblendermanagement



Egenskaber (varedeklaration)	Fordele (funktion)	Udbytte (personlig nytteværdi)
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetssikret gennemgang af nuværende anlæg og fodercomputer• Forslag til mulige forbedringer• Enkle styringsredskaber• Uvildige konsekvensberegninger• Manual med klare anvisninger• Overskuelig minimanual til styringen• Visuelle arbejdsplaner• Tæt opfølgning på handlingsplan	<ul style="list-style-type: none">• Optimal udnyttelse af anlægget• Systematik i foderproduktionen• Kontrolleret foderkvalitet• Beslutningsgrundlag til foderstrategi• Opslagsværk med beskrivelse af Best practice• Sikre overholdelse af lovgivning• Løbende tilretning og sikker implementering• Korrekte foderopgørelser	<ul style="list-style-type: none">• Stabilt sundhedsniveau i besætningen• Stabil, høj produktivitet• Optimal fodringsøkonomi• Motivation og hjælp til at få tingene gjort• Klar ansvarsfordeling• Nem opfølgning• Mindre risiko for kontrolsanktioner på fodersiden

Unique Selling Points: Bedst mulig udnyttelse af foderanlæg
Optimal fodringsøkonomi
Stabil foderkvalitet
Overblik og systematik
Sikkerhed for lovlighed



Appendiks 5

Tidsplan for projekt Viden til Salg

Handling	Tidspunkt	Ansvar *)
1. Forventningsafstemning og aftaler – deltagere	Maj	PL
2. Forventningsafstemning og aftaler – ledere	August	PL, HUF
3. Workshop for deltagere – kick off	2.-3. sept.	PL, HUF, PG
4. Individuelle handlingsplaner godkendes af leder og projektleder og iværksættes	Sept.	Rådg.
5. SurveyXact udsendes til hjemmeblandere, som har fået kendskab til hjemmeblandermanagement eller som har taget det i anvendelse	Sept.–april	PL
6. Udsendelse af måneds-status SurveyXact iværksættes til rådgiver og leder	Sept.	PL
7. Online-erfamøder i mindre grupper	Sept.-okt.	PL, HUF
8. Opfølgning mellem deltager og dennes leder	Okt.-april	Rådg. og leder
9. Ekspertmøde - Workshop	Nov.	PL, HUF, PG
10. Midtvejsevaluering – spørgeskema til deltagere	Nov.	PL.
11. Møder med deltagernes ledere – opfølgning på handlingsplaner	Dec.	PL, HUF
12. Online-erfamøder i mindre grupper	Jan.	PL, HUF
13. Ekspertmøde - Workshop	Marts	PL, HUF, PG
14. Opgørelse af endelig målopfyldelse	April	PI
15. Slutevaluering – spørgeskema til deltagere og ledere	April	PL
16. Afrapportering	Sept.	PL

*) PL: projektleder Else Vils; PG: Projektgruppe; HUF: specialkonsulent Helen Uglebjerg Filskov; Rådg.: Rådgiverne (hjemmeblandereksperterne) fra ekspertgruppe hjemmeblandermanagement.

Appendiks 6

Mulige salgskanaler for hjemmeblandermanagement

En lille gruppes forslag udpeget på 5 minutter:

1. Erfagrupeer	18. VSP
2. Direkte besøg	19. Kongres
3. Telefon	20. Reklamer
4. Mail	21. Pressemeddelelser
5. SMS	22. Produktblad
6. Nyhedsbrev	23. Mineralfodersælger
7. Indlæg	24. Teknikfirma
8. Artikler	25. Medicinalsælger
9. Dyrlæge	26. Gårdråd
10. Økonomikonsulent	27. Bank
11. Kollega	28. Kreditforening
12. Foderstof	29. Ægtefælle
13. Møder	30. Sociale relationer
14. Andre landmænd	31. Kunde → kunde
15. Hjemmesider	32. Planteavlkskonsulent
16. Sociale medier	33. Virksomhedsrådgiver
17. Erfaland.dk	

Appendiks 7

Deltagernes vurdering af projektet

Uddrag fra deltagernes slutevaluering.

Hvad har fungeret godt i projektet?

- Vi har fået en god teoretisk viden om salg.
- Individuel handlingsplan; At have en handlingsplan at arbejde ud fra.
- Fokus på andet (salg) end faglige ting, er godt!
- Forberedelsen fra arrangørerne – opfølgning fra samme.
- At få sat ord på salg.
- God projektleder og stort engagement i gruppen.
- Jeg var glad for Disc-testen og arbejdet med den efterfølgende.
- Al salgstræning/undervisning konkretiseres i handlingsplan.
- Indblik i hvor og hvordan man skal kontakte kunder og hvor mange der måske skal kontaktes for at få et salg. Har åbnet mine øjne for at gøre det anderledes.
- Opfølgning på kendskabs- og anvendelsesgrad.
- Opbygning af projektet.
- Godt med telefoniske piskemøder ;-) - Tlf.erfamøder (opfølgning/status på handlingsplan).
- Få salg gjort stuerent.

Hvad har du især lagt mærke til i projektet?

- At fokus på området giver større succes.
- At vi er mange i branchen der har det svært med at sælge os selv. Deltagernes forskellige tilgang.
- Det kræver planlægning at sælge.
- Det salgsmæssige kan bruges i mange situationer.
- Nogle deltagere har rykket meget, andre mindre.
- God økonomisk opbakning (fx til: tlf.erfa, handl.plan, salgsmål).
- Godt engagement fra mødeleder og andre personer der har ført os gennem projektet.
- Rollespil fungerede overraskende godt.
- At der ikke har været noget fagligt :-).
- Manglende disciplin af enkelte deltagere, som er langt fra deres mål.

Hvad kan forbedres i projektet (hvis modellen skal bruges i andre sammenhænge)?

- Modellen vil kunne tilpasses andre "specialistgrupper" uden problemer.
- Det er lang tid at undvære det faglige i ekspertmøderne.
- Prioritering af handlingsplan (skuffende %-tal trods betaling og merarbejde).
- Der skal stilles et eller flere delmål op, med en konsekvens, hvis man ikke når målet.

- Har ikke deltaget så meget, at jeg kan komme med brugbare forslag.
- Det skal prioriteres højere af deltagerne.
- Fx betale depositum for deltagelse i kursus (retur ved succes).
- En kombination af faglighed og salg i løbet af dagen, kan måske holde de deltagere mere koncentrerede, som ikke kan lide ordet "salg".
- Opsæt delmål undervejs med økonomisk konsekvens for deltagere.

Appendiks 8

Ledernes vurdering

Uddrag fra ledernes slutevaluering.

Hvad har fungeret godt i projektet?

- Viden og fokus på salg.
- Den tætte opfølgning fra projektledelsen. Opfølgning via møder og telefonmøder.
- Det har været godt vi som ledere er blevet inddraget.
- Sparring/samarbejde med kollegaer.
- Vi er blevet mere bevidste om salg af viden.
- Informationen til mig undervejs.
- Personlig kontakt.
- Et godt forarbejde i projektgruppen, = klarhed over produkt.
- Faste mål for deltagerne.
- Arbejde i bogen.

Hvad har du især lagt mærke til i projektet?

- At der er stor forskel på måden at håndtere salg på fra forskellige rådgivere.
- Engagement blandt deltagerne. At deltagerne har arbejdet engageret under hele forløbet.
- Tlf. er ikke nødvendigvis den bedste og eneste måde at sælge på.
- Engagement fra deltagerne, de har et mål de skal nå.
- At offentlig benchmarking har fået nogle rådgivere til at rykke på salg.
- At projektet har været synligt i hele forløbet.
- Alle kan sælge, men gør det forskelligt.
- At fokus på salg har effekt.
- Det er godt modtaget af kunderne.
- Opfindsomhed når det gælder om at finde "salgsveje".
- At der har været et økonomisk incitament.
- Alle kontorer har en stor opgave indenfor salg - det falder os svært.
- God måde at få viden i arbejde.

Hvad kan forbedres i projektet (hvis modellen skal bruges i andre sammenhænge)?

- Evt. mere støtte/opfølgning til de der har haft svært ved at komme i gang.....?
- Det var godt som det var.
- Flere i projektgruppen bør kunne nå deres mål - bør overvejes inden opstart.
- Generelt et godt projekt.
- At vi ledere tager mere ansvar til opgaven.
- Kobling mellem leder og deltager og målene i projektet.

- Det skal nok køre mere intensivt, men i en kortere periode.
- Mere omhyggelig fastsættelse af mål, kan det overhovedet nåes.
- Forpligt os (lederne) endnu mere, for vi har været sløve.
- Sikre højere prioritering hos de enkelte - hvis muligt.
- I 30 FE er der konsekvens, hvis man ikke leverer. Man ryger ud! Det er nok desværre det der skal til. Penge og pisk!
- Vi mangler alle tid - det kan i ikke ændre, men det skal prioriteres mere.
- Måske et projekt på tværs af ekspertgrupperne

VIDENCENTER FOR SVINEPRODUKTION

Tlf.: 33 39 40 00

Fax: 33 11 25 45

vsp-info@lf.dk



en del af

Landbrug & Fødevarer

Ophavsretten tilhører Videncenter for Svineproduktion. Informationerne fra denne hjemmeside må anvendes i anden sammenhæng med kildeangivelse.

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov.

Videncenter for Svineproduktion er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende de indlagte informationer.