

# RÅDGIVNING I FORRETNINGS- UDVIKLING I LANDBRUGET

PRAKSISSER OG VÆRKTØJER, NÅR DER SKAL SKABES INNOVATION  
OG FORRETNINGSUDVIKLING I PRIMÆRLANDBRUGET

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

**LDP 2020**



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Rådgivning i forretningsudvikling i landbruget er udgivet i projekt  
Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling, aktivitet  
Forretningsudvikling i landbruget.  
Journal nr.: 14-0546959

SEGES  
Erhvervsøkonomi  
Agro Food Park 15  
DK 8200 Aarhus N

Udarbejdet af Kristian Skov, afdelingsleder og Gustaf Bock, chef-  
konsulent i SEGES  
Udvikling og afprøvning er sket i samarbejde med rådgivnings-  
virksomhederne Patriotisk Selskab, LMO og Agrovi

Maj 2017

|                                                                                                    |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>INTRODUKTION OG BAGGRUND .....</b>                                                              | <b>1</b> |
| <b>HOVEDPINTER .....</b>                                                                           | <b>1</b> |
| <b>Fokusgrupper Fødevarerproducenter – Behov for værktøjer og praksisser .....</b>                 | <b>1</b> |
| <b>Dansk Forsker og hollandsk rådgiver - Innovation og forretningsudvikling i landbruget .....</b> | <b>1</b> |
| <b>Patriotisk selskab – Test af værktøjer og praksisser .....</b>                                  | <b>2</b> |
| <b>LMO – Afprøvning af værktøjer og praksisser .....</b>                                           | <b>2</b> |
| <b>AGROVI - afprøvning af værktøjer og praksisser .....</b>                                        | <b>3</b> |
| <b>ERFARINGER FRA FORRETNINGSUDVIKLING .....</b>                                                   | <b>4</b> |
| <b>AFSLUTNING OG ANBEFALING .....</b>                                                              | <b>6</b> |

## INTRODUKTION OG BAGGRUND

Aktiviteten "Forretningsudvikling i landbruget" i projekt "Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling" er gennemført for at vise, hvordan rådgivning til landmænd, der ønsker at udvikle deres forretning ved innovation af nye produkter eller produktionsprocesser, kan tilrettelægges, samt hvordan landmænd og rådgivere anvender værktøjer, praksisser mv., der er blevet udviklet i projektet. I samarbejde med rådgivningsvirksomhederne Patriotisk Selskab, AGROVI og LMO er værktøjerne testet og afprøvet i samarbejde med landmænd og deres rådgivere. Metoder, praksisser og værktøjer er også blevet vurderet og diskuteret i Fokusgruppe Fødevarerproducenter og ved møder i rådgivningsvirksomheder.

## HOVEDPINTER

### Fokusgrupper Fødevarerproducenter – Behov for værktøjer og praksisser

Opsamling – Produktinnovation:

Behovet for produktinnovation er konstant hos fødevarerproducenterne for at bevare konkurrencefordele i deres virksomheder. I forbindelse med interviews hos fire udvalgte producenter var det tydeligt, at der er et stort behov for at "flytte" innovationsarbejdet tættere på B2B kunder og slutkunderne, for derigennem at sikre succes med den forretningsudvikling, som laves i virksomheden. Flere af producenterne fremførte, at dette også kunne ske i forbindelse med generationsskifte (inddrage nye kompetencer). Derfor efterspurgte fødevarerproducenterne "kundemodeller" og netværkstiltag, som kunne styrke deres viden om slutkunder og deres behov.

### Dansk Forsker og hollandsk rådgiver - Innovation og forretningsudvikling i landbruget

For at få vurderet og kvalificeret de udviklede praksisser og værktøjer har vi interviewet forskere indenfor området forretningsudvikling. Du finder interviewguiden [her](#).

Hovedpointerne fra interview med Henrik Sørensen:

Henrik Sørensen er forsker på Aarhus Universitet og arbejder meget med forretningsudvikling i en strategisk kontekst. I interviewet fremhævede Henrik, at landbruget fremadrettet skal være mere fokuseret på, hvad der sker udenfor virksomheden, således landbrugene ikke udvikler på gammel teknologi – der lynhurtigt bliver forældet. Indenfor en 5-10 årig periode bliver de traditionelle forretningsudviklingsbegreber foræld-

det. Det bliver "communities", der driver udviklingen fremover, hvor man tager det mindst salgbare produkt og udvikler i ens community, dvs. brugerrevet innovation.

Henrik fremhæver endvidere, at landbruget skal orientere sig meget mere mod de *MEGATRENDS*, der sætter dagsordenen for fremtidens fødevareproduktion. Henrik nævner blandt andet affaldsøkonomi som et eksempel på, hvordan vi skal se affald som en ressource.

Det fulde referat fra interviewet kan læses [her](#).

Hovedpointerne fra interview med Jonica de Bruijn, ZLTO:

ZLTO er en hollandsk rådgivningsvirksomhed, der blandt andet arbejder målrettet med at hjælpe hollandske landmænd med forretningsudvikling. Jonica fremhæver, at de arbejder meget med at motivere landmændene til at forretningsudvikle. Blandt andet tilbyder de landmændene værdikuponer til opstartsrådgivning målrettet forretningsudvikling ved ZLTO. For dem er det ikke vigtigt, om det er produkt- eller procesinnovation. Det essentielle ligger i at hjælpe landmændene til at tage det næste skridt. De tager meget udgangspunkt i den samme type værktøjer, som SEGES har samlet i projektet. De fremhæver blandt andet forretningsplanen, canvas-forretningsmodellen etc. Afslutningsvis fremhævede ZLTO, at alternative finansieringsformer i mange tilfælde er en nødvendighed i Holland.

Det fulde referat fra interviewet kan læses [her](#).

### **Patriotisk selskab – Test af værktøjer og praksisser**

Hovedpointer fra forløbet ved Patriotisk Selskab er fastholdt nedenfor:

Efter vores besøg hos 3 landmænd har vi i samarbejde med Patriotisk Selskab opsamlet følgende findings:

1. Forretningsudvikling skal understøtte den strategiske udvikling af landbrugsvirksomheden
2. Der skal være styr på kerneforretningen før produktinnovation opstartes - Casene viser, at der er behov for at have styr på kerneforretningen, før man forretningsudvikler. Brug evt. procesinnovation til optimering af virksomhedens interne processer.
3. Styrk forretningsidéen og inddrag de rigtige kompetencer - Inddrag forbrugere, "kunder", specialister, sparringspartnere, studerende og styrk forretningsidéen. Ved alle casene var der begrænset inddragelse af eksterne.
4. Konkretiser idéen og udarbejd en forretningsplan - Det er svært for landmændene at analysere det egentlige forretnings- og markedspotentiale. Det virker ikke til, at denne del af forretningsudviklingsprocessen prioriteres.
5. Allokér tiltrækkelige ressourcer - Der skal ikke mangle tid, penge og overskud til forventningsudvikling. Mangler der ressourcer, bør landmanden prioritere kerneforretningen.
6. Undgå projektforstoppelse - Casene viser, at det er svært for landmændene at organisere tid og ressourcer ved forretningsudvikling. Prioritering af initiativer og en milepælsplan er et must.

Som afslutningen på forløbet med Patriotisk Selskab har vi evalueret forløbet med Per Kristensen, som har været den drivende kraft i projektet fra deres side. Pers hovedpointer kan læses [her](#).

### **LMO – Afprøvning af værktøjer og praksisser**

Hovedpointerne fra afprøvningen hos LMO er fastholdt nedenfor:

Produktinnovation:

1. Uanset hvor god forretningsideen er, er det vigtigt at lave et realitetstjek ved hjælp af BMC modellen eller ved at gennemgå forretningsplanens elementer. Herigennem får landmanden et "klart billede af de udfordringer og muligheder, som ligger i forretningsideen.

2. Vurder altid udviklingsomkostningerne (tid og penge) i forhold til landmandens eksisterende kerneforretning. Landmanden må ikke risikere at sætte sin kerneforretning over styr.
3. Klare delmål (forretningsmål) som kan være Go /No Go i forretningsudviklingen er vigtige for at "slå ideer ihjel".

#### Procesinnovation:

Projektet har afprøvet LMO's procesmodel. Modellen har fokus på forandringsprocessen og erkendelsen af, at der skal ske forandringer i virksomheden, uagtet man står på en brændende platform.

Hovedkonklusionerne for forløbene er, at det er svært at skabe forandringer i virksomhederne og accept af, at eksterne skal understøtte processen.

LMO's beskrivelse af procesmodellen kan ses [her](#).

### **AGROVI - afprøvning af værktøjer og praksisser**

I AGROVI har casene udelukkende bestået af forretningsudvikling indenfor produktinnovation. Trine Leerskov, som har været vores kontaktperson i projektet, har bidraget til evaluering af forløbet. Hovedpointerne fra evalueringen er følgende:

1. Det er altafgørende, at landmanden er topmotiveret for at forretningsudvikle. Af de 3 cases, som vi har besøgt hos AGROVI, har der været stor forskel på, hvor motiverede de har været. Vi kan efterfølgende se, at den case, hvor vi fornemmer der har været mest motivation – også er den, der er kommet længst med forretningsudvikling.
2. Vi har sammen med AGROVI drøftet, hvordan fordelingen af ressourcer mellem kerneforretningen og forretningsudvikling skal balancere. Vi har været nervøse for, at casene enten mistede fokus på deres kerneforretning eller deres forretningsudviklingsprojekt. Det er vores indtryk, at det ikke har været et problem for de 3 cases, som har været med i projektet – tværtimod. Det er AGROVI's oplevelse, at casene faktisk har fået mere overskud til at løse de daglige opgaver i kerneforretningen.
3. Det er AGROVI's indtryk, at det er vigtigt at inddrage rådgivere i forretningsudviklingsprocessen. Selv om det koster penge for landmanden, har det en stor værdi at have en rådgiver tilknyttet processen. Det er både i forhold til sparring på projektet, opfølgning på de iværksatte initiativer og til at løse nogle af de opgaver, som landmanden ikke selv har kompetencerne til at løse.
4. AGROVI vil fremadrettet satse på at tilbyde landmænd rådgivning indenfor produktinnovation. Til det formål har vi i projektet udviklet en værktøjskasse, som rådgiverne i AGROVI kan tage udgangspunkt i, når de skal ud og rådgive om produktinnovation. Værktøjerne i værktøjsskassen er valgt ud fra de værktøjer, som er anvendt i projektet sammen med en række værktøjer, som AGROVI anvendte i forvejen. Trine Leerskov fra AGROVI har givet udtryk for, at de vil arbejde videre med værktøjerne og værktøjsskassen.

Hovedpointerne fra evalueringen kan ses [her](#).

Og AGROVI's værktøjskasse kan ses [her](#).

## ERFARINGER FRA FORRETNINGSUDVIKLING

Projektet og rådgiverne fra LMO og AGROVI har opsamlet og evalueret erfaringer fra afprøvning af værktøjer og praksisser hos landmænd. I tabellen nedenfor ses en sammenfatning af erfaringerne fra forløbene, som kan benyttes af landmænd og rådgivere, der vil arbejde med produktinnovation indenfor fødevarer eller andre landbrugsprodukter, eller som ønsker at arbejde med procesinnovation for at imødegå problemer og udfordringer, som landmænd møder i de nuværende produktionsmetoder.

Tabel 1 Erfaringer fra at skabe forretningsudvikling i landbruget

| EMNE<br>LANDMAND                                                                                                          | KERNE-<br>FORRETNING                                     | IDE/<br>FORRETNINGEN                                                                             | RÅDGIVNINGSFORLØBET/<br>VÆRKTØJERNE                                                                                                                                             | UDBYTTE                                                                                                                                                                                                                         | TIPS                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Irma jerseykalve<br>LMO<br>Se <a href="#">video</a> med<br>interview af<br>landmanden<br>Se <a href="#">dias</a> om casen | Heste<br>Ny ejendom<br>Tomme stalde<br>Generationsskifte | Producere jerseykal-<br>ve til Irma via Thise &<br>Co                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT</li> <li>• BMC model</li> <li>• Udviklingsbudget</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BMC modellen skabte over-<br/>blikket over muligheder og<br/>udfordringer (uddannelse af<br/>svigersøn)</li> <li>• Udviklingsbudgettet skabte<br/>grundlaget for beslutning</li> </ul> | Vurder din tid til<br>forretningsudvik-<br>ling.<br>Klare aftaler i vær-<br>dikæden           |
| Biogas<br>LMO                                                                                                             | Svineproduktion                                          | Produktion af biogas                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsplan</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsplan viste, at<br/>igangsættelse af for-projekt<br/>var urealistisk</li> </ul>                                                                                              | <b>Få dine ideer af-<br/>klaret hurtigt og<br/>kom videre</b>                                 |
| Procesoptimering<br>LMO                                                                                                   | Svineproduktion                                          | Optimering af produk-<br>tionen                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesplaner</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 million på bundlinjen</li> </ul>                                                                                                                                                     | Der er altid mulig-<br>heder for forbedring                                                   |
| Forretningsudvik-<br>ling og samarbej-<br>de<br>LMO                                                                       | Svineproduktion                                          | Forandringsforslag til<br>samarbejdspartnere                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomhedsanalyse</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktureret forandringspro-<br/>ces</li> </ul>                                                                                                                                        | Få andre til at styre<br>dig igennem større<br>forandringer                                   |
| Bed & Breakfast<br>AGROVI                                                                                                 | Økologisk grøn-<br>sags- og frugt-<br>plantage           | Etablering af koncept<br>for Bed & Breakfast<br>og udlejning af lejlig-<br>heder med forplejning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsmodel</li> <li>• Milepælsplan</li> <li>• Forretningsplan</li> <li>• Elevatortale</li> <li>• Budget/ finansiering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Færdigt koncept og plan for<br/>forretningsudvikling</li> </ul>                                                                                                                        | Husk at inddrage<br>forskellige interes-<br>senter i forret-<br>ningsudviklingspro-<br>cessen |

|                                           |                              |                                                                                     |                                                                                                                         |                                                                                                                        |                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Økologisk svineproduktion<br>AGROVI       | Konventionel svineproduktion | Økologisk svineproduktion med afsætning i København                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsmodel</li> <li>• Milepælsplan</li> <li>• Forretningsplan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er udarbejdet en færdig forretningsmodel for forretningsidéen.</li> </ul> | Vigtigt at bevare troen, selv om det ser svært ud                                                                             |
| Mølleri igennem andelsbevægelse<br>AGROVI | Planteavl mv.                | At bygge et mølleri, hvor flere andelshavere har mulighed for at formale deres korn | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsplan</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er udarbejdet en forretningsplan for forretningsidéen</li> </ul>          | Når flere ejere skal være sammen om et projekt, er det vigtigt at være godt forventningsafstemt og kende hinandens interesser |

## AFSLUTNING OG ANBEFALING

Igennem hele projektet har der været enkelte grundlæggende elementer, som går igen i de forskellige cases og diskussioner.

Uanset om man arbejder med procesinnovation eller produktinnovation, er det vigtigt:

- at være åben om sin ide
- at skabe et godt og kompetent netværk
- at sikre klare aftaler

Du finder værktøjskassen [her](#).

SEGES skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden. SEGES er en del af Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

**SEGES**  
**Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.**  
Agro Food Park 15  
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000  
[info@seges.dk](mailto:info@seges.dk)  
[seges.dk](http://seges.dk)

