



Kristian Andersen
Anders Andersen

8. juli 2011

LandboSyd – opsamling fra møde om business case d. 5. juli

Først en stor tak for sidst til bestyrelsesmedlemmet, regnskabsfolkene, driftsøkonomerne og ledelsen – jeg håber jeres udbytte af dagen har været positiv, og at I efter sommerferien er blevet endnu bedre rustet til at videreudvikle og implementere Storkunderrådgiveren.

Som lovet, sender jeg en opsummering fra mødet via jeres udfyldte sedler med de kommentarer jeg umiddelbart har til de enkelte fokusområder.

Mit forslag er at vi skal have et møde ret hurtigt efter sommerferien for at drøfte det videre forløb i projekt Virksomhedsrådgivning.

1) Baggrund for at udvikle Storkunderrådgivning

a. Eksternt krav for kunderne, hvilke?

b. Internt – mersalg til udvalgte kunder, hvad?

- Udvikle og fastholde kunder og os selv
- Bedre sammenspil mellem afdelingerne
- Markedsførings tiltag målrettet Storkunder
- Fastholde omsætning i et faldende marked
- Give kunden mere end forventet
- Følge op på opgaver i huset
- Ambassadører for LandboSyd i grænseområder
- Vise vi har råd til at investere i fremtiden

Kommentarer fra undertegnede:

Der er et meget stort fokus på interne forhold – indefra og ud tanker.

- Mange af områderne kunne afdækkes ved en intern controller funktion, med fokus på optimering af interne processer eller en KAM funktion der optimerer alle aktiviteter omkring vore storkunder.

Der kunne med fordel sættes fokus på ude fra og ind:

- Hvilke behov har Storkunden for Storkunderrådgivning?
- Hvor tilfreds er Storkunden p.t. med den rådgivning han modtager?
- Hvilke nye tiltag fra Landbosyd har højeste prioritet for storkunden?

2) Kernekunden til Storkunderrådgivning

a. Arketyper – hvilke karakteristika har Storkunden?

b. Grænseflader mellem ”standard kunden” og Storkunden?

- Stor omsætning – stort køb af rådgivningsydelser hos LandboSyd
- Bruger flere afdelinger i huset
- Kunder vi ikke vil miste

- Tvungen udskiftning af listen (hvert år ajourføres storkunde listen)
- Ledertype med ansatte
- Ny etablerede landmænd
- Udviklingsface
- Aktiviteter ud over landbrug
- Driftsformen – selskab/personligt
- Vækstpotentiale
- Behov for rådgivningsforløb
- Kunder der kan sparre begge veje

Kommentarer fra undertegnede:

Storkunden beskrives indefra som den kunde, der er vigtig for LandboSyd via stort køb af omsætning, flittigt brug af alle vore ydelser. Kort sagt kunden vi skal servicere bedst muligt for at fastholde ham som "den gode kunde" – en typisk KAM funktion vil kunne klare denne opgave.

Storkunden beskrives udefra ind, som en kunde med nogle specifikke behov, f.eks. udviklings face, nystartet, multibrug, vækstpotentiale – dette er behov der skal afdækkes via rådgivning, og spørgsmålet er om:

- storkunden har behov for rådgivning
- storkunden får tilbudt den rådgivning allerede fra LandboSyd
- storkunden mangler produkter og ydelser på noget ekstra end det han tilbydes i dag.

Svarene på ovenstående vil danne basis for indholdet i Storkunderådgivning modsat en traditionel rådgivning til vore "almindelige" kunder.

3) Produkter og ydelser målrettet Storkunden

a. Hvilke produkter/ydelser vil være unikke og/eller vores cash cows?

b. Grænseflader mellem produkter til "standard kunden" og storkunden?

- Rapportering i system (E-kontrol, regnskab, budget, opfølgning m.v.)
- Fordeling af opgaver
- Virksomhedsbeskrivelse
- VIP-kunder, 24 vigtigste storkunder får et møde med direktøren
- Dialog
- Beslutningsreferat
- Dokumentation
- Følge op – internt i LandboSyd og eksternt hos kunden
- Team omkring kunden
- Storkunderådgiveren skal "hive opgaver med hjem til LandboSyd)
- Benchmark af kunden op mod tilsvarende kunder i nærområdet
- Proceshjælp
- Behovsafdækning (i samarbejde med kunden)
- Turn around
- Dynamisk strategi

Kommentarer fra undertegnede:

I første omgang var der meget få produkter/ydelser på projektkortene, men da vi drøftede indsatsområdet, kom der nogle stykker på.

Der er mange input til hvordan vi kommer tættere på kunden hvor målet er at fastholde ham og ramme præcis med det han gerne vil have. Det er en meget karakteristisk KAM funktion.

I forhold til Storkunderrådgivning, er der ikke så mange input på indhold i hvor det er indholdet er forskelligt fra de tvi tilbyder den "almindelige" kunde

4) Storkunderrådgiveren

a. Profil internt i LandboSyd og i forhold til kolleger?

b. Profil eksternt overfor kunder og i markedet?

- Kendt og anerkendt i huset
- God til at fordele opgaver og følge op
- Hold spiller
- Gennemslagskraft
- Intern god netværker
- Accept af rollen fra kolleger
- God kollega der benytter hierarki og er god til koordinering med kolleger
- Indstillet på mersalg (men har vi ressourcerne til at levere til et mersalg?)
- Sikker på at opgaven bliver udført i rette kvalitet til rette tidspunkt
- Optimeret back office
- Altid 2 personer på opgaven
- Kompetence stærk
- Proaktiv
- KAM
- Skal mestre storkunderrådgivning
- Kan matche kunden fagligt, personligt og "hvad kan vi"
- God til behovsafklaring
- Kan levere strategi proces
- God til coaching
- Differentiere rådgivning i KAM opgaver og Storkunderrådgivning
- 80% af opgaverne vi løser hos kunden er service/abonnements opgaver, 14% er specialrådgivning (=storkunderrådgivning?) og de sidste 6% henter kunden udenfor LandboSyd

Kommentarer fra undertegnede:

De mange gode indspil på profilen, vil mange gange være en profil for den traditionelle økonomikonsulent/account manager/den kundeansvarlige, nøglerådgiver der:

- kører den daglige drift hos kunden
- leverer operationelt og taktisk rådgivning
- følger op efter den plan der er i kundeaftalen
- lytter til mistillid, udfordringer og sender disse videre til ledelsen
- sørger for at informere og uddelegere internt om de købssignaler der opfanges/de behov der afdækkes

Jeres drøftelser under fokusområdet gik på hvor grænsen er mellem økonomikonsulenten, nøglerådgiveren, KAM og Storkunderådgiveren. De forskellige kompetencer, profiler og begreber, bør drøftes og analyseres dybere, for at alle har forståelse for hvem der præcis gør hvad og hvor storkunderådgiveren adskiller sig fra det vi har.

5) Betalingsmodel storkunder

- a. Timebetaling?
- b. Fastpris?
- c. Værdibaseret fakturering?
- d. Differentieret prissætning?

- Tidsregistrering pr. medarbejder + værdibaseret fakturering
- Fast pris på nogle ydelser, f.eks. Dynamisk strategi
- Efterkalkulation er vigtig – tjente vi det vi troede?
- Storkunderådgiver generer mersalg – intern synliggørelse?
- Storkunderådgiveren: udgangspunktet er 30% abonnements salg (serviceydelser) og 70% "frit salg"
- Pakker: f.eks. regnskab, budget, sparring, opfølgning, fri telefon, Agro-markets = 180.000 kr.

Kommentarer fra undertegnede:

Mange spændende input, som med fordel kan drøftes med udvalgte kunder:

- Hvad siger kunden til en pakke, når trenden er individuelle kundeløsninger
- Hvad skal en pakke indeholde
- Hvor mange pakker skal kunden præsenteres for/hvad kan kunden overskue
- Hvilken værdi har pakke for kunden
- Hvad må pakken koste

Drøftelserne på værdibaseret fakturering har stort perspektiv, og hvordan kan det implementeres, styres og markedsføres?

6) Hvordan måler vi effekten af Storkunderådgivning

- a. Eksternt hos kunden
- b. Internt i LandboSyd
- c. Hvordan sikrer vi Storkunderådgivning bliver en succes, også på længere sigt
- d. Milepælplan og KPI'ere

- Feed back fra kunden
- Løbende tilfredsheds undersøgelser
- Følge op på team omkring kunden

Kommentarer fra undertegnede:

Vigtigt at få drøftet og få fastlagt en Best Practice for denne effektmåling, baseret på opstilling af nogle specifikke mål med Storkunderådgivning hos kunden og internt i LandboSyd

7) Business case opgaven

- a. Forudsætninger
- b. Indtægter og benefits
- c. Omkostninger
- d. Øget dækningsbidrag

Oplægget var udarbejdelse af 2 business cases udarbejdet af personerne fra henholdsvis regnskab og driftsøkonomi.

Regnskabsfolkene meldte pas – de mente ikke umiddelbart der kunne sættes kroner på Storkunderrådgivning. Det er et markedsføringstiltag og en intern omstillingsproces, der er nødvendig og som på sigt vil give øget omsætning

Driftsøkonomerne brugte en af deltagerne som case og fik sat lidt kroner og ydelser på, men kunne ikke umiddelbart gøre det færdigt "som et budget". Drøftelserne gik på at der skulle fjernes opgaver fra Storkunderrådgiveren for at han kunne få luft til at være storkunderrådgiver – og der er ikke nogle p.t. til at tage de kunder/opgaver der fjernes.

Kommentarer fra undertegnede:

Desværre fik vi ikke gjort en business færdig (men Anders kan måske gøre den færdig vi var godt i gang med?)

Det at sætte kroner på Storkunderrådgivning var svær, fordi deltagerne ikke er 100 % klar over hvorfor Storkunderrådgivning, hvem er Storkunden, hvilke produkter er unikke til Storkunden og hvordan får vi ressourcer fri til at starte Storkunderrådgivning.

8) Vækstdrivedialog

Kommentarer fra undertegnede:

Jeg valgte at undlade præsentation af denne, da der var mange andre bolde i luften. Vækstdrivedialogen viser noget om hvordan deltagerne opfatter rammer og indhold, f.eks.:

- Hvordan er konsensus i gruppen
Hvis der er mange nye kolleger, der ikke tidligere har arbejdet sammen/ meget forskellige personer fagligt/personligt, så vil det ofte være et bredt haglskud med hensyn til svar
- Hvordan er den generelle tendens i svarene
- Er der nogle oplagte "lavt hængende frugter" eller problemstillinger der skal fokuseres på.
- Er der nogle meget "negative" eller meget "positive" personer i gruppen
- Vækstdrivedialog kan bruges til at se om arbejdet i gruppen medfører en bevægelse mod konsensus/fælles opfattelse af mål med et projekt, ved at gennemføre dialogen igen om f.eks. 1 år.

Helt overordnet kan følgende nævnes:

- Bogstaverne henviser til de forskellige personers besvarelse
- De spørgsmål jeg har markeret med rødt bør især følges op
- Områder hvor der er stor konsensus bør ligeledes følges op
- Den meget store anden i midten, har ikke taget stilling og der er tankevækkende mange der ligger her
- Besvarelserne er meget brede.

Specielt på indsatsområderne

- **Ledelsens commitment**
Deltagerne mener overvejende at ledelsen støtter fornyelsesprojekter
Deltagerne mener overvejende at ledelsen bruger nok tid på vækst
Der er usikkerhed om hvor synlige ledelsen er, når forandringer skal gennemføres
Der er nogen usikkerhed om virksomhedens vækstplan er konkurrence-dygtig
- **Produkter og ydelser**
Deltagerne er usikre på om LandboSyds forretningsområder er løn-somme, og om produkter og ydelser er tidsvarende og konkurrencedyg-tige
- **Salg og markedsføring**
Gennemgående meget rød, dvs. mange områder der bør bearbejdes
Deltagerne er ret enige om at der kan skabes ekstra omsætning hos nu-værende kunder, ved at trimme salget, sætte fokus på personligt salg, ved at gå ud i markedet.
Nye produkter er ikke umiddelbart et must mens der mangler viden om kundernes købsadfærd og købsmotiver
- **Konkurrence og markedsforhold**
Der er rimelig enighed om at LandboSyd er bedre end konkurrenterne og at Landbosyd har en markant markedsprofil

Hvis der er spørgsmål eller kommentarer, så er jeg klar efter sommerferien

Venlig hilsen og god sommer

Ivan Damgaard
Markedschef
Salg & Marketing, VFL Udvikling

T +45 8740 5036 (direkte)
M +45 2916 3134
E ivd@vfl.dk

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.