



Trine Barrett
Kirsten Klitgaard
Anders Hedegaard
Stine Hjarnø
Ejnar Schultz
Malene Jabcke
Jakob Lave
Lene Sørig (referent)

16. november 2012

Indkaldelse til møde

Hermed indkaldelse til møde i styregruppen i Projekt Virksomhedsrådgivning

Torsdag den 22. november 2012

kl. 9.30-12.00

i mødelokale 9

Mødets formål

Formålet med mødet er at videregive viden og erfaringer med virksomhedsrådgivning i DLBR, som Anders Madsen Pedersen, Hildebrandt og Brandi har fået via interviews af hhv. virksomhedsrådgivere, ledere af virksomhedsrådgivningen og landmænd samt via undervisning på Virksomhedsrådgiveruddannelse til styregruppen. Ud fra denne viden og resultater skabt i projektet i 2012 drøftes projektets fokus i 2013.

Venlig hilsen

Karen

T +45 8740 5107 (direkte)
M +45 2171 7766
E kat@vfl.dk



Dagsorden

1. Velkomst og formål med mødet (kl. 9.30-9.35)
 2. Virksomhedsrådgivning i DLBR – hvor står vi? Hvilke udfordringer står vi overfor? v/ *Anders Madsens Pedersen, Hildebrandt og Brandi* (kl. 9.35-10.30)
 3. Oplæg og drøftelse af fokus/aktiviteter for Projekt Virksomhedsrådgivning i 2013 v/ *Karen* (10.40-11.30)
 4. Kort om aktiviteter, der er arbejdet med i projektet i de seneste måneder v/ *Jakob og Karen* (11.30-12.00)
 5. Evt.
-

	Notater
Ad. 1 Velkomst og formål med mødet	
Ad. 2 Virksomhedsrådgivning i DLBR – hvor står vi? Hvilke udfordringer står vi overfor? v/ <i>Anders Madsens Pedersen, Hildebrandt og Brandi</i>	
Ad. 3 Oplæg og drøftelse af fokus/aktiviteter for Projekt Virksomhedsrådgivning i 2013 v/ <i>Karen</i>	
Ad 4 Kort om aktiviteter, der er arbejdet med i projektet i de seneste måneder v/ <i>Jakob og Karen</i>	
Ad 5 Evt.	

DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG



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

STYREGRUPPEMØDE I PROJEKT VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

Forberedt til Trine Barrett, Kirsten Klitgaard, Anders Hedegaard, Stine Hjarnø, Ejnar Schultz, Malene Jabcke, Jakob Lave og Lene Sørig

ved Anders Madsen Pedersen, Hildebrandt & Brandi A/S

Dagsordenen for oplæg

1. Kort om baggrund
2. Observationer på rådgivere
3. Observationer på ledere for rådgivere
4. Observationer på rådgivningshuset
5. Observationer på branchen
6. Strategi for Projekt Virksomhedsrådgivning

Hildebrandt & Brandi

Rådgiver bestyrelser, direktioner og topledelser om

Governance & Design

Bestyrelseevaluering og -udvikling. Ejerskabsstruktur.

Organisationsstruktur, roller, ansvar, strategisk kompetenceudvikling, interim ledelse og bestyrelse



Strategy

Corporate Strategy , BU Strategy, Functional strategy, Business Plans, Business Models, M&A, Sourcing , Due Diligence, Commercial Excellence



Operational Excellence

Performance Management, Projekt portefølje management, Program- og projektledelse, Projekt Governance.

Procesoptimering, Løbende forbedringer, Langsigtet Lean



Leadership & Change

Ledelsesudvikling, forandringsledelse, udvikling af forandringskompetencer, kulturel forandring



Vi har spurgt ind til hovedudfordringer, vilkår og kompetenceudviklingsbehov

Interviewguide på dybdeinterviews á 60-90 minutter

1. BAGGRUND

1.1 Virksomhedens historie, størrelse og økonomi

2. LANDMANDEN

2.1 Kundes forretningsgrundlag

2.2 Kundens situation: Hvad kendetegner kunden? Hvad er hans behov?

2.3 Hvilken rådgivningsbistand er der behov for? Om hvad og hvordan skal der rådgives?

2.4 Kundes fremtid: Hvilke krav stiller fremtiden til de større bedrifter?

2.5 Opsummering: Hvad er kundes tre vigtigste udfordringer? Hvad er de tre vigtigste forandringer hos kunden, som kommer til at ændre kundes behov for rådgivning?

3. RÅDGIVEREN & RÅDGIVNING

3.1 Situation: Hvad er virksomhedsrådgivning? Hvilke ydelser eksisterer der?

3.2 Hvad kræver det? Menneskeligt, fagligt, procesmæssigt?

3.3 Fremtiden: Hvilken værdi skal virksomhedsrådgiveren skabe i fremtiden? Hvilken rådgivningsbistand er der behov for? Om hvad og hvordan skal der rådgives?

3.4 Hvad er de største udfordringer med rådgivning i forretningsudvikling? Virksomhedsrådgivning?

4. LEDELSE AF RÅDGIVNING

4.1 Hvad er eksisterende kompetencer/viden i forretningsudvikling?

4.2 Hvilke processer/organisering understøtter rådgivning i forretningsudvikling?

4.3 Hvordan gennemføre/implementeres forretningsudvikling hos landmænd?

4.4 Hvad er vilkår for forankring af nye kompetencer?

4.5 Hvad er de største udfordringer med rådgivning i forretningsudvikling?

4.6 Hvad er barrierer i branchen?

4.7 Hvilke udfordringer står branchen overfor? Hvordan kommer den til at udvikle sig?

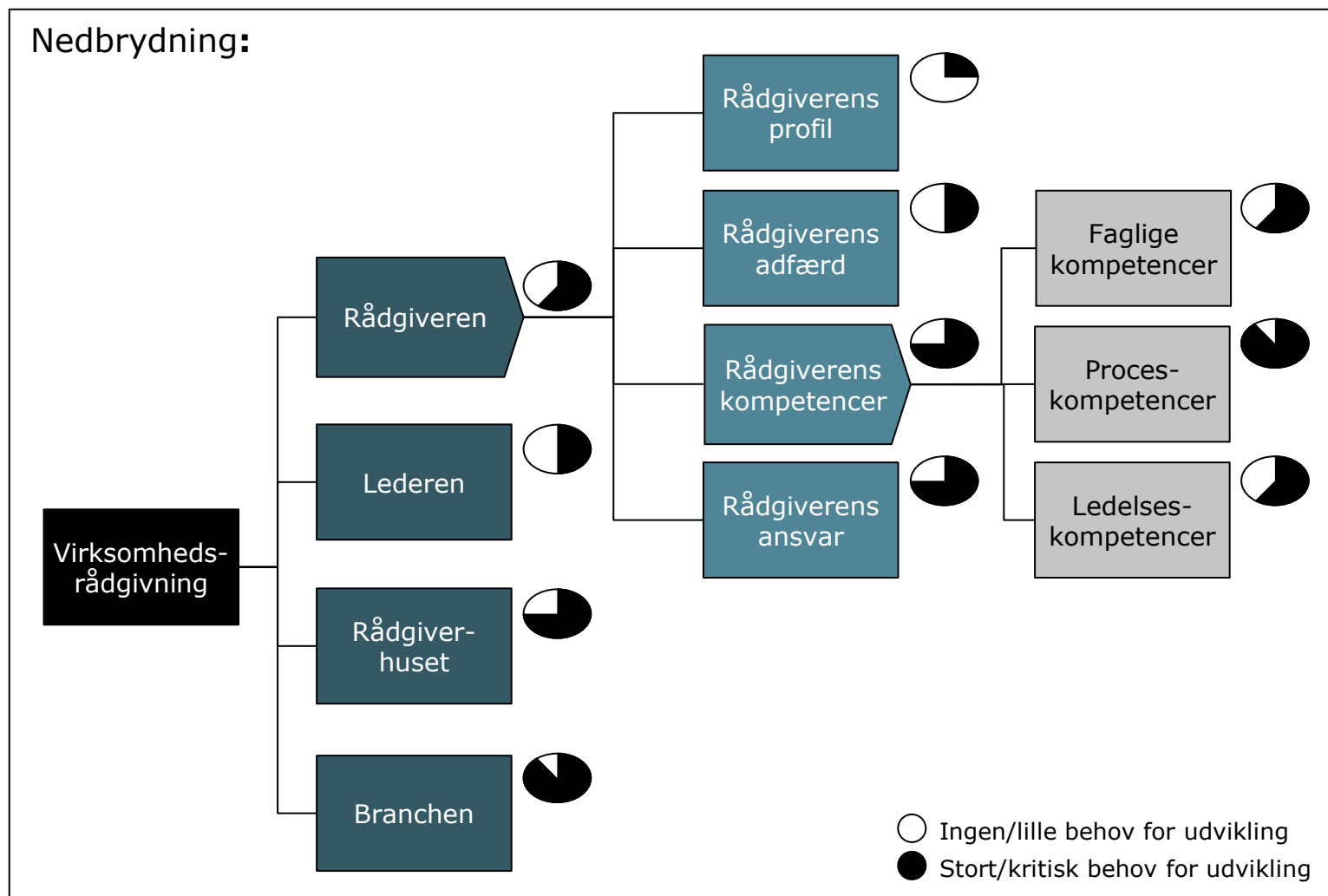
5. UDDANNELSE

5.1 Har du nogen gode råd til den forestående proces med at udvikle et uddannelseskoncept for forretningsudvikling?

5.2 Har du konkrete forslag vedr. indhold, form, målgruppe og branding?

Konklusionen er, at udfordringerne stikker dybere end den enkelte rådgivers kompetencer

Overbliksbillede på elementer i at få succes med virksomhedsrådgivning



Observationer på rådgivere

Er vi klar som rådgivere?

Rådgiverens profil

Landmand: "De gode rådgivere kender vores branche og branches fremtid. De er foran. Jeg skal ikke til at uddanne dem."

Rådgiverens adfærd

Rådgiver: "Når kunden ikke ringer til os, er det fordi de går til PwC, BDO eller Deloitte. De laver en professionel proces og de styrer hele processen bedre. Landmanden føler, at de brænder mere for hans forretning. Hos os kan de risikere at få en sagsbehandlerproces"

Faglige kompetencer

Leder: "Vores rådgivere mangler overblik over de forskellige spillebaner. Det kan betyde, at de spiller et forkert spil ude hos kunden"

Proceskompetencer

Rådgiver: "Vi mangler konkrete redskaber, fx vedr. facilitering, mødeledelse, proceskonsultation... Vi er dårlige til styring af den professionelle proces"

Ledelseskompetencer

Landmand: "Vi har fingeren på pulsen. Vi kender hvert område af vores bedrift. Vi er vidende, utålmodige og taler ubesværet om forretningen. Det sætter store krav til rådgiveren: Han skal være modig, robust og gå skarp til os uden at være skinger"

Rådgiverens ansvar

Leder: "Vores største udfordring er at få alle til at bidrage med at øge synligheden og værdien af vores rådgivning, fx i arbejdet med nye produkter og interne processer"

Observationer på ledere for rådgivere

Er vi klar som ledere?

Behovet

"Vi går om den varme grød. Vi kommer kun videre, hvis ledelsen og direktionen definerer, hvad der er behov for"

Karriereveje

"Der ligger et kvantespring i at komme fra driftsøkonom til virksomhedsrådgiver"

Interne processer

"De grønne kunder er komplicerede og hér er processerne ofte ukonkrete, fordi vi skal arbejde på en anden måde. Vores organisation er ikke gearet til det"

Præstation

"Hvordan får vi huset til at performe i den rigtige retning? Jeg ved grundlæggende ikke hvad god performance er for en rådgiver"

Rådgiverkultur

"Vores kultur kan føre til en politisering af den måde, rådgivere optræder på. Det er problematisk, når vi arbejder med kommerciel rådgivning"

Salg

"Hvem skal eje relationen til kunden? Rådgiveren sælger sig selv som specialist og agerer som generalist og forbindelsesofficer"

Observationer på rådgivningshuset

Er vi klar som rådgivningshus?

Forandrings-
ledelse

"Der er meget ledelsesmæssig tilbageholdenhed. Vi skal arbejde på at forklare til vores kollegaer at: Vi laver altså det her virksomhedsrådgivning"

Go-2-market

"Vi skal synliggøre vores rådgivning. Lige nu fremstår vi som amatører. Vi kommer ikke ud over rampen med vores rådgivning"

Organisering

"Vi er massivt udfordret på den måde, vi organiserer os. Hvordan organiserer vi os med virksomhedsrådgivning?"

Kultur

"Kan vi rumme både rådgiverkulturen, salgskulturen, økonomikulturen og fag-faglighedskulturen? Kunden er forvirret og internt møder vi modstand fra vores kollegaer, der synes vi tager opgaverne væk fra dem"

Bestyrelse

"Vores bestyrelse fokuserer på: 1. Politik., 2. Forening, 3. Bundlinjen og 4. Udvikling/Forretningsudvikling"

"Vil vi dét her internt, må vi have det forankret helt i toppen. Problemet er, at de er bundlinjefokuserede. Og så er de samtidig show-stoppere"

Observationer på branchen

Er vi klar som branche?

Branchens kultur

"Mange af branchens spillere fungerer næsten som offentlige kontorer. De forventer at landmanden selv dukker op"

"Vi skal som branche passe på ikke at lave rådgivning til den laveste fællesnævner"

"Ændrer vi ikke branchens kultur, kan vi ikke fastholde vores rådgivning til dem"

Branches positionering

"Vi har som branche aldrig for alvor fået de bolde i spil, som rykker for de grønne kunder. Rådgivningstjenesten har ikke et renommé, som gør at vi kan det"

"Vi lugter for meget af landbrug. Deloitte og de andre lugter mere af forretning"

"Øvelsen består i at positionere hele rådgivningsbranchen i forhold til de private. Vi skal kunne tage konkurrencen op med disse i fremtiden"

Konklusion: Uddannelsen er målrettet rådgiveren men udfordringerne stikker dybere

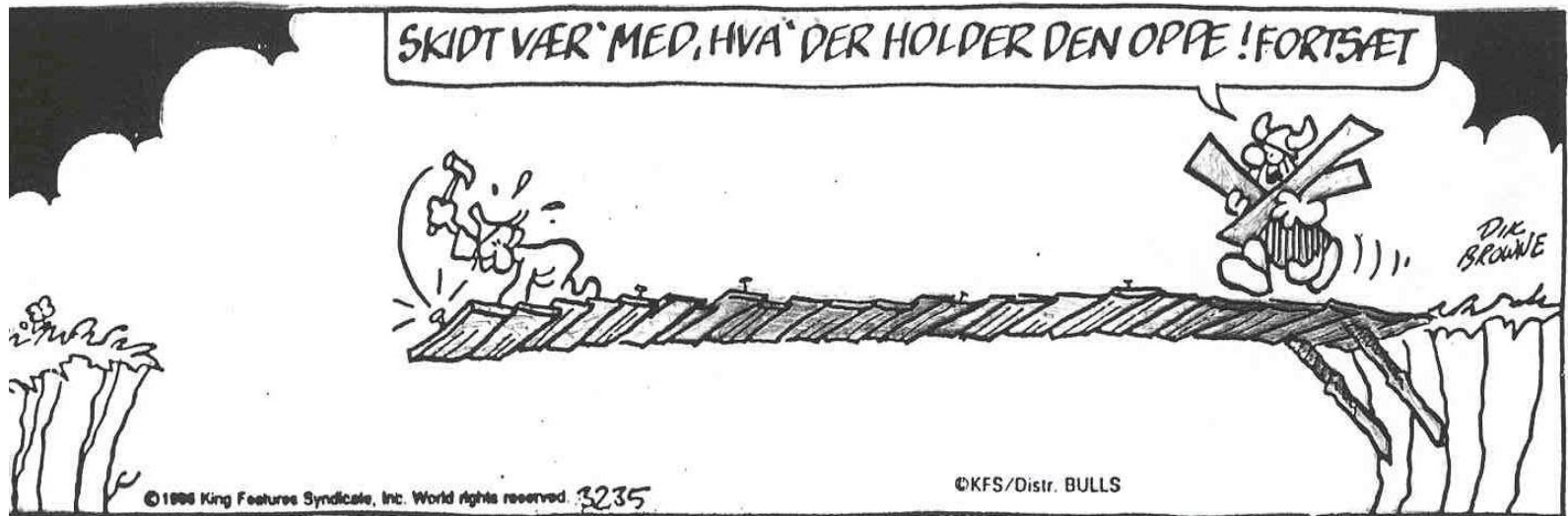
Med virksomhedsrådgivning er der tale om en reel "Game Change"

Perspektiv	Vigtigste udfordringer	Emner at adressere	Udviklingsspørgsmål
Fokus Rådgiveren	<ul style="list-style-type: none"> Manglende professionalisme i rollen/gerningen For mange/for få gode værktøjer At være tryk ved det "blanke stykke papir" Kundens reelle problemstilling afdækkes ikke Kunden udfordres ikke tilstrækkeligt Leder ikke projekter/processer professionelt 	<ul style="list-style-type: none"> Rollen som rådgiver Værktøjer Processer Anledninger Klientledelse Projektledelse 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan kan rådgivere træde i karakter? Hvordan skabes overblik over værktøjer? Hvordan designes og ledes processer? Hvad er anledninger til forretningsudvikling? Hvordan ledes kunderelationen? Hvordan ledes projekter professionelt?
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Mange ved ikke hvad der skal til Vi har svært ved at rekruttere internt Vores processer er ikke professionelle Vi har svært ved at motivere til forandring Viden deles ikke blandt rådgivere Kunden ringer for sjældent 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetencemodeller Karriereveje Interne processer Performance Mgmt. Kultur/Team Key Account Mgmt. 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan ser en robust kompetencemodel ud? Hvordan designes karriereveje internt? Hvordan (re)designes fx salgsprocesserne? Hvordan får vi organisationen til at performe rigtigt? Hvordan skabes den rigtige viden/teamkultur? Hvordan integreres KAM ind i rådgivningen?
Rådgiverhuset	<ul style="list-style-type: none"> Vi er kun gearet til det bagudrettede Kunden ser ikke hvad vi kan/gør Vi lykkes ikke med tværfaglig rådgivning Vores attraktivitet er under pres Bestyrelsen fokuserer ikke på forretningen 	<ul style="list-style-type: none"> Forandringsledelse Go-2-market Organisering Mangfoldighed Bestyrelsesudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan kommer vi i gang internt? Hvordan går vi til markedet med vores rådgivning? Hvordan organiserer vi os? I hvilke enheder? Hvordan rummer vi stigende mangfoldighed? Hvordan professionaliserer vi bestyrelsesarbejdet?
Branchen	<ul style="list-style-type: none"> Foreningskultur frem for forretningskultur De professionelle vælger ikke os 	<ul style="list-style-type: none"> Branches kultur Branches position 	<ul style="list-style-type: none"> Hvad skal tegne kulturen i branchen om 10 år? Hvordan (re)positionerer vi hele branchen?

Hvorfor er det så svært?

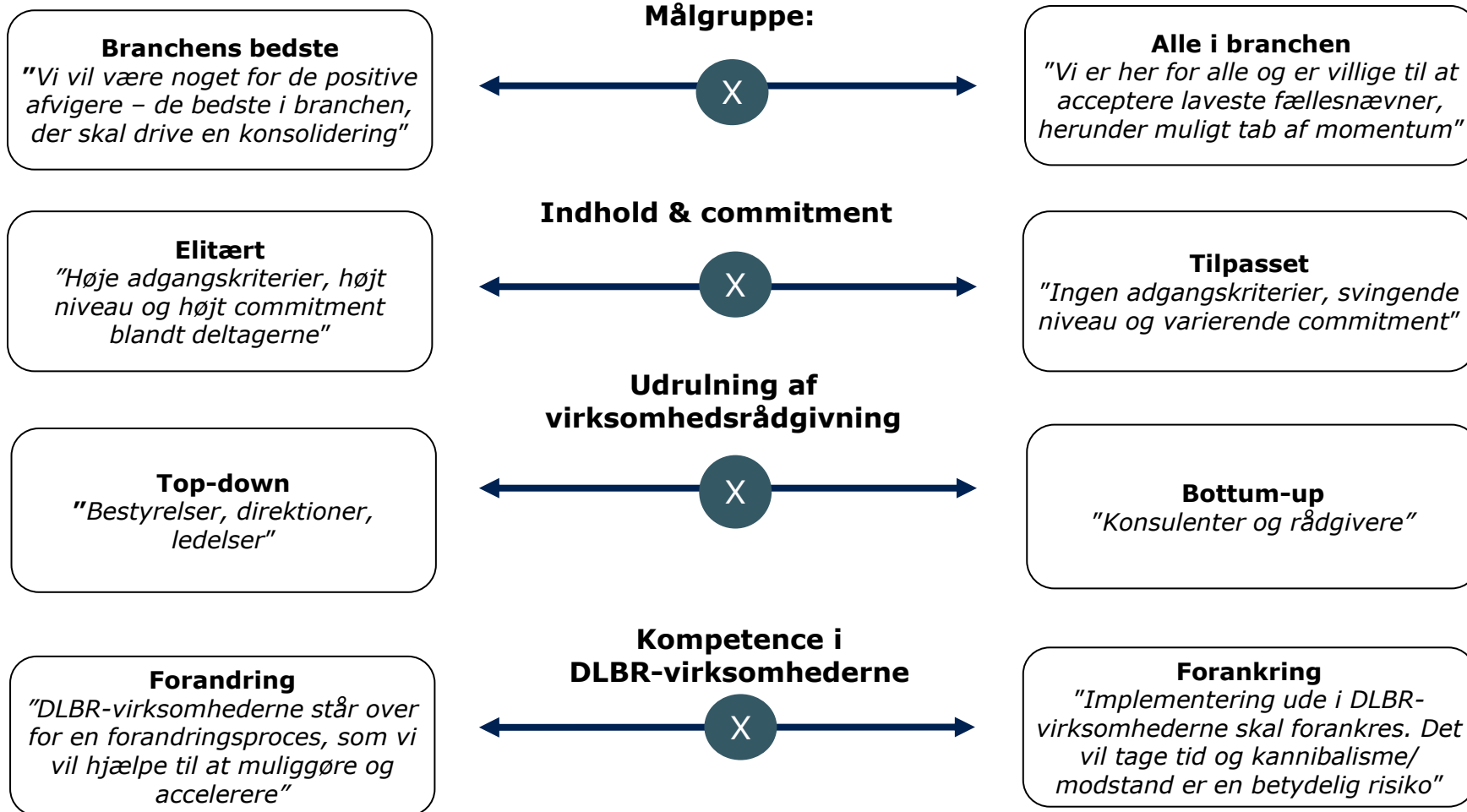
HAGBARD

AF DIK BROWNE



Hvad er strategien for Projekt Virksomhedsrådgivning og DLBR?

Principielle modsatrettede kræfter



Hildebrandt & Brandi

Anders Madsen Pedersen
amp@hildebrandtbrandi.com
www.hildebrandtbrandi.com
+45 5148 3470