

DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

STYREGRUPPEMØDE

Forberedt til Jakob Lave, Kirstine
Simoni Faurholt, Ivan Damsgaard,
Jørgen Kroer & Karen Tegllund

af Hildebrandt & Brandt, 28. juni 2012

Støttet af
Fødevareministeriet og EU



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

Formål og agenda

Formål og agenda

DLBR har indgået samarbejde med Hildebrandt & Brandi A/S om udvikling af kompetencer for rådgivningsvirksomhederne inden for forretningsudvikling.

Første skridt i samarbejdet er at analysere og tegne et klart billede af de hovedudfordringer, vilkår og kompetenceudviklingsbehov, som er forbundet med rådgivning i forretningsudvikling til landmænd. Hertil kommer en drøftelse vedrørende hvordan Videncentret for Landbrug bedst muligt kan skræddersy rådgivningsværktøjer og lave en uddannelse i forretningsudvikling.

Agenda på styregruppemødet er:

1. Præsentation af resultater fra interviews
2. Oplægget den 20. juni – hvilke budskaber vil vi have frem?
3. De seks kursusdage om forretningsudvikling – hvilke læringsmål og indhold tegner der sig?
4. Evt.

Indhold

1. Baggrund
2. Resultater fra interviews
3. Input vedr. uddannelse

Baggrund

- Dansk Landbrugsrådgivning, DLBR, er et partnerskab mellem 31 rådgivningsvirksomheder, som udvikler viden, produkter og kompetencer til landmænd.
- Sammen med rådgivningsvirksomhederne er etableret et fælles videns- og innovationscenter, Videncentret for Landbrug, der sætter viden i arbejde gennem effektiv formidling til de rådgivningsvirksomheder, som varetager den direkte rådgivning til landmændene.
- En særlig udfordring for rådgivningsvirksomhederne er det landsbrugssegment med større bedrifter, der efterspørger bistand om strategisk forretningsudvikling og dermed rådgivningskompetencer, som hjælper til at bevæge bedriften i den rigtige strategiske retning og kan gøre denne retning synlig og konkret. Det stiller nye og anderledes krav – både til rådgivningsvirksomhedernes ydelser, men også til virksomhedernes egen udvikling og ledelse.
- Videncentret for Landbrug har i 2012 valgt at sætte særligt fokus på strategisk forretningsudvikling hos landmændene. Videncentret for Landbrug vil sikre, at rådgivningsvirksomhederne gennem uddannelse får flere og bedre værktøjer, der bidrager til strategisk forretningsudvikling hos landmændene.

Formål med projekt

Formålet med projektet er at:

- analysere og tegne et klart billede af de hovedudfordringer, vilkår og kompetenceudviklingsbehov, som er forbundet med rådgivning i forretningsudvikling til landmænd
- tilvejebringe anbefalinger vedrørende hvordan Videncentret for Landbrug bedst muligt kan skræddersy værktøjer til rådgivning i forretningsudvikling
- udvikle værktøjer til forretningsudvikling
- gennemføre en uddannelse for rådgivere i forretningsudvikling, der nedbrydes på 3-4 moduler, hvor deltagernes rådgivningskompetencer og handlerepertoire i forretningsudvikling til landmænd professionaliseres gennem arbejdet med værktøjer, cases og action learning øvelser
- tilvejebringe anbefalinger vedrørende hvordan Videncentret for Landbrug bedst muligt sikrer forankring af værktøjer før, under og efter uddannelsen hos rådgivningsvirksomhederne
- give input til DLBRs løbende dialog med andre aktører i landbrugsbranchen omkring strategisk forretningsudvikling

Interviewguide

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 gennemføres/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?

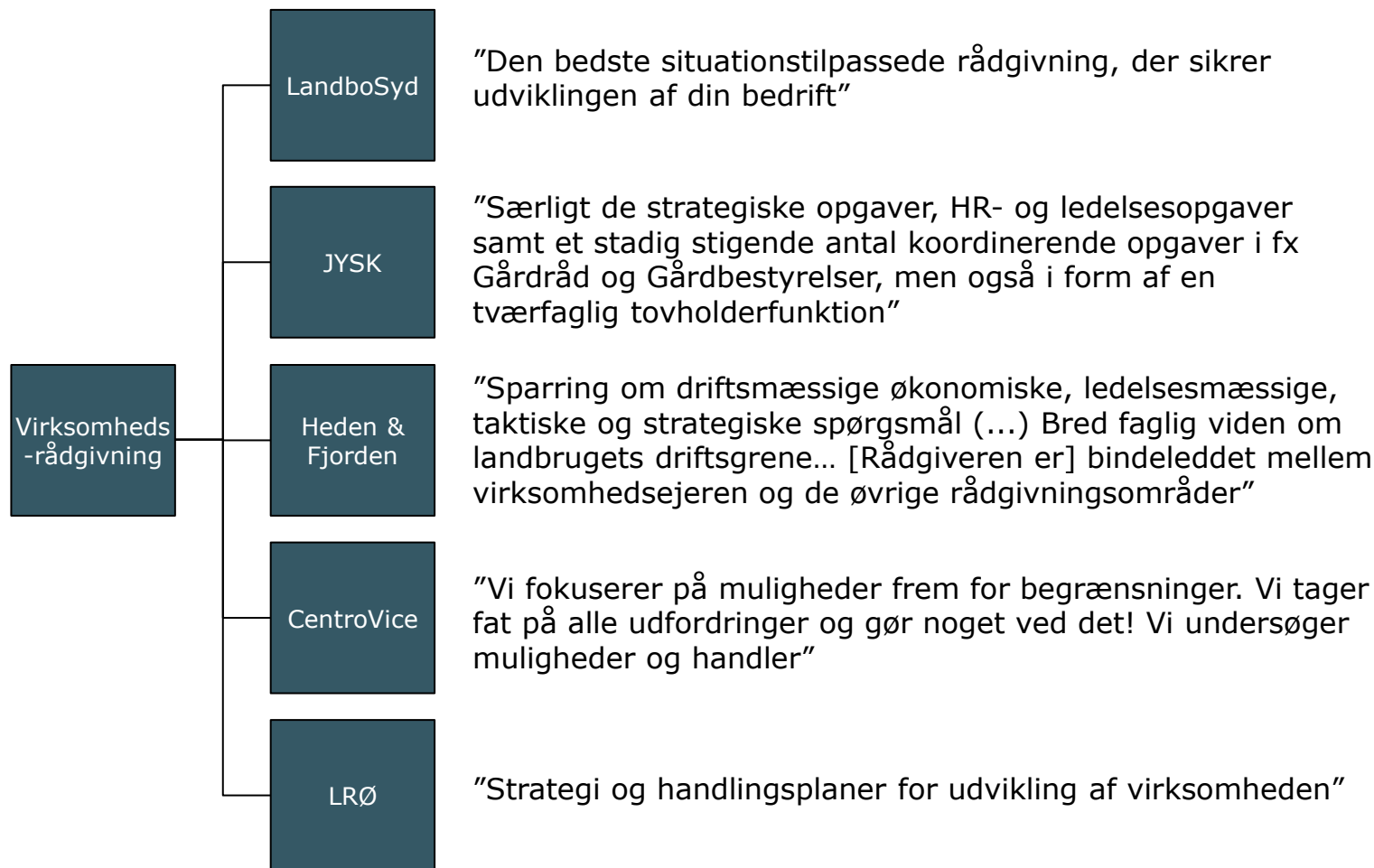
5.2 Har du konkrete forslag vedr. indhold, form, målgruppe og branding?

Indhold

1. Baggrund
2. Resultater fra interviews
3. Input vedr. uddannelse

Virksomhedsrådgivning er mange ting, men fællesnævneren er strategi og udvikling

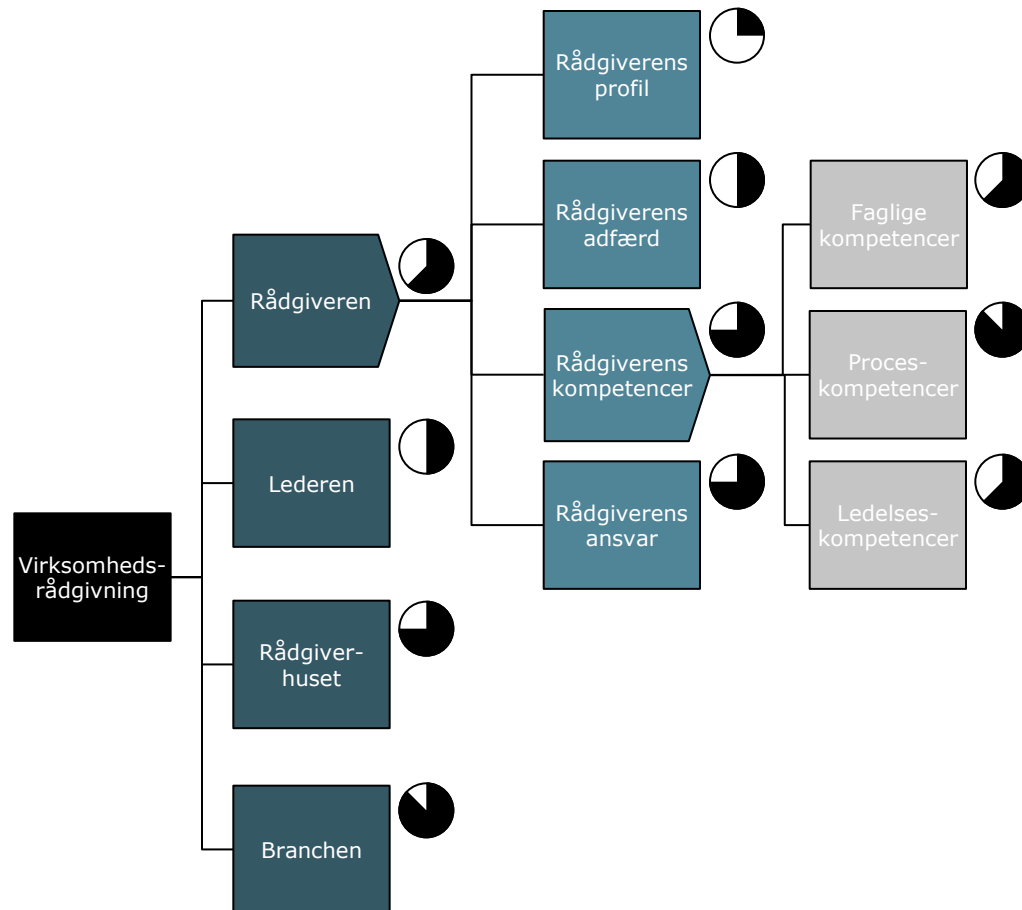
Eksempler på definition af virksomhedsrådgivning



Virksomhedsrådgivning er overordnet nedbrudt på fire områder for at tydeliggøre udviklingsbehov

Overbliksbillede på elementer i at få succes med virksomhedsrådgivning

Nedbrydning:



Interviewrunden har undersøgt udviklingsbehov i forbindelse med virksomhedsrådgivning ved at spørge ind til:

1. Rådgiveren og dennes udviklingsbehov
2. Lederen og ledelse af rådgivning, herunder udvikling af rådgivning
3. Rådgivningshusets, dets udfordringer og udvikling
4. Branchen, branchens udfordringer og dens udvikling

Hovedvægten er lagt på rådgiveren og dennes udviklingsbehov, som er nedbrudt på:

1. Rådgiverens profil
2. Rådgiverens adfærd
3. Rådgiverens kompetencer – herunder faglige, procesmæssige og ledelsesmæssige kompetencer
4. Rådgiverens ansvar

Til alle områder er der spurgt ind til situation, vilkår og udviklingsbehov.

Gennem interview er det blevet afdækket om der er tale om et ubetydeligt/mindre eller stort/kritisk udviklingsbehov, som i det følgende markeres ved:

- Ingen/lille behov for udvikling
- Stort/kritisk behov for udvikling

Fremgangsmåden har været at spørge ind til situation, vilkår og udviklingsbehov

Med fokus på rådgiveren, ledelsen, rådgiverhuset og branchen

Hvem er rådgiveren?	Hvad gør rådgiveren?	Hvordan gør rådgiveren?
<ul style="list-style-type: none"> • Udadvendt • Lyttende • Nysgerrig • Går i helikopteren • Har overblik • Ser muligheder • Interesserer sig for fremtiden • Er parat • Skaber tillid • Engageret og motiveret • Skaber arbejdsro • Gode i netværk • Stærke i forhandlingssituationer • Er mindre bundet af faglighed • Strukturerer ting • Designer forløb • Tænker kreativt • Problemløser • Høj etik • Kommunikerende • Generalist med dybde • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Risiko • Forretningsplaner • Organisation & Struktur • Ledelse & HR • Vækstscenarier • Forandringsledelse • Kundens liv & familie • Ejerskab • Bestyrelse • Selskabsdannelse • Turnaround • Markedsudvikling • Alliancer • International ekspansion • Økonomistyring • Opkøb • Investeringer • Handlingsplaner • "Vind eller forsvind"-issues • ... • ... 	<p><i>"Skaber samspil, så landmanden ikke ser, at det er rådgiveren der spiller bolden"</i></p> <p><i>"Styrer hele organisationen og alle interessenter"</i></p> <p><i>"Klæder kunden på i forhold til skabe den forandring, som er nødvendig"</i></p> <p><i>"Får tingene til at ske"</i></p> <p><i>"Er i stand til at gøre de dygtigere endnu dygtigere"</i></p> <p><i>"Initierer og går i proces med kunden"</i></p> <p><i>"Kommer fra staldgangsniveau til virksomhedsniveau. Kommer tæt på og bevæger kunden"</i></p> <p><i>"Vi strukturerer et møde. Vi giver værdi i selve mødet"</i></p> <p><i>"Rådgiveren lukke op og lukke ned for det rigtige på det rigtige tidspunkt hos kunden"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

Rammer for rådgivning

Ledelse

Rådgiverhuset

Branchen

Rådgiveren

Rådgiverens profil

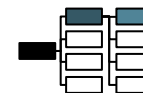
Rådgiverens ansvar

Faglige kompetencer

Rådgiverens adfærd

Proceskompetencer

Ledelseskompetencer



Behov for udvikling af virksomhedsrådgiverens profil

Den vigtigste udvikling angår de professionsrettede interesser

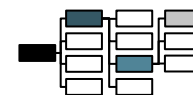
Område	Indikatorer på rette profil	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Erfaring	<ul style="list-style-type: none"> • Ofte ledelseserfaring • Stor erfaring med opgaveløsning i branchen eller relaterede brancher • Har indsigt i ledelse i andre brancher • Anerkendes som ekspert inden for sit rådgivningsfelt 	<i>Leder: "Erfaring er i særlig grad en knapfaktor, når vi rekrutterer til virksomhedsrådgivning. Ofte kommer de fra andre områder end landbruget. Udfordringen er blot, at de ofte kommer fra stabsfunktioner og mangler erfaring med kundekonfrontation og salg".</i>	
Branchekendskab	<ul style="list-style-type: none"> • Stort kendskab til rådgivningsfelt og fagområde • Har personligt ledet større projekter/forandringsprocesser i organisationer/virksomheder i branchen • Kendskab til de primære konkurrenceparametre og -forhold i relation til kundes bedrift • Kendskab til landmandes basale forretningsmodeller, og hvordan landmanden skaber værdi på markedspladsen og i samfundet 	<i>Landmand: "De gode rådgivere har set en masse. De kender vores branche og kan tale åbent om tingene. Jeg skal ikke til at uddanne dem, før vi taler samme sprog".</i>	
Netværk	<ul style="list-style-type: none"> • Opbygger løbende et netværk til interne og eksterne ressourcepersoner med ekspertise • Opbygger og vedligeholder gode relationer til kunder • Har mange samarbejdsrelationer og -kontakter 	<i>Rådgiver: "Landmanden forventer en rådgiver, som de kan spørge om alt. De kan ringe om alt. Så skal virksomhedsrådgiveren finde én, der kan hjælpe dem".</i>	
Professionsrettede interesser	<ul style="list-style-type: none"> • Interesserer sig for samfundstendenser • Har viden om hvordan politiske, økonomiske, teknologiske, lovmæssige og miljømæssige faktorer påvirker landbruget og kundens organisation/arbejdsområde • Har interesse for hvordan trends påvirker rådgivningsfeltet 	<i>Leder: "Mine rådgivere interesserer sig ikke tilstrækkeligt for branchen og dens fremtid. Hvorfor tænker de ikke: Hvad sker der i samfundet? I EU? Hvad sker der på energiområdet? Hvordan ser fremtiden ud? Hvad er de vigtigste trends? Hvad betyder det for min profession?"</i>	



Behov for udvikling af virksomhedsrådgiverens adfærd

Der er behov for at øge professionalismen og træde i karakter som rådgiver

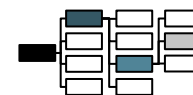
Adfærd	Indikatorer på god adfærd	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Professionalisme	<ul style="list-style-type: none"> Sikrer et godt aftalegrundlag med kunden ved forventningsafstemning Arbejder struktureret og disciplineret Belyser og undersøger problemer fra flere vinkler og kilder 	<i>Rådgiver: "Når kunden ikke ringer til os, er det fordi de går til PwC, BDO eller Deloitte. Produktet er det samme, men de er bedre til interessentledelse og kommunikation. De skræddersyer en professionel proces, som er fleksibel, og de styrer hele processen bedre. Landmanden føler, at de brænder mere for hans forretning. Hos os kan de risikere at få en sagsbehandlerproces"</i>	
Integritet	<ul style="list-style-type: none"> Nyder stor tillid hos kunder Påtager sig kun opgaver, som man er kvalificeret til at løse Sikrer realistiske forventninger hos kunden til rådgivningens resultat 	<i>Leder: "Kunden vil have sin 'egen' rådgiver. En betroet person, der kan bistå med at løse alskens problemer".</i> <i>Landmand: "Flere af dem vi har brugt, holdt ikke hvad de lovede. Der var ingen effekt af deres rådgivning. Så gik vi til en privat virksomhed. De gjorde vores situation simpel. De var lynhurtige og fik skabt mange forandringer hurtigt".</i>	
Etik	<ul style="list-style-type: none"> Opretholder tavshedspligt vedr. kunder og kundeforhold Har ikke økonomiske interesser, som påvirker uafhængighed i rådgivningen Tackler etiske/moralske dilemmaer 	<i>Landmand: "Rådgiverne skal have en høj etisk standard. Jeg opfatter det som meget personligt. Det er utroligt følsomt".</i>	



Behov for udvikling af virksomhedsrådgiverens faglige kompetencer

Der mangler særligt fagligt overblik

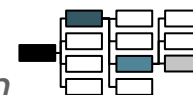
Faglige kompetencer	Indikatorer på høj kompetence	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Analyse & problem-løsning	<ul style="list-style-type: none"> Sætter sig ind i kundes bedrift, organisation, situation, interessenter og nærmiljø Indsamler informationer/viden og bringer det i spil på en struktureret og relevant måde Udfordrer, afdækker og tydeliggør kundebehov sammen med kunden for at sikre fælles forståelse Finder frem til det rigtige problem hos kunden Anbefaler forskellige løsningsmodeller 	<p>Leder: "Rådgiveren skal kunne stille de helt simple spørgsmål. Det kræver overblik og erfaring med at vurdere forskellige metodikker og løsninger. De er oppe i helikopteren hele tiden og griber ikke bare den problemstilling, der er lige for"</p> <p>Rådgiver: "Vi skal hurtigt hjælpe kunden med at finde deres 'blind spots' og dermed peget på et behov for udvikling"</p>	
Mestrer centrale værktøjer	<ul style="list-style-type: none"> Ejerledelse og ejerstrategi Bestyrelse & governance Virksomhedsstrategiudvikling, -nedbrydning og -implementering Forretningsplaner og forretningsudvikling Organisation, struktur og processer Ledelse Forandringsledelse, kultur og værdier Projektledelse, planlægning og styring M.fl. 	<p>Rådgiver: "Flere af mine kollegaer kender ikke engang til dynamisk strategi".</p> <p>Landmand: "Jeg fortæller dem, at de skal kunne noget mere, hvis de skal være pengene værd. De kan ikke altid deres kram. Værktøjerne er ikke i orden".</p> <p>Landmand: "De landmænd, jeg omgås, har selv værktøjerne i orden. Hvad skal rådgiveren så komme med?. Det du kan komme med, er en proces."</p>	
Fagligt overblik	<ul style="list-style-type: none"> Har overblik over væsentlige værktøjer, teknikker og metoder inden for sit rådgivningsfelt Kender til de væsentligste anledninger til forretningsudvikling Benytter en passende række af valgte og relevante værktøjer, teknikker og metoder med henblik på at opnå ønskede løsninger/resultater 	<p>Leder: "Vores rådgivere mangler overblik over de forskellige spillebaner. Hvornår handler det om bestyrelse? Strategi? Ledelse? Det bløde? Osv. Det kan betyde, at de spiller det forkerte spil ude hos kunden".</p>	



Behov for udvikling af virksomhedsrådgiverens proceskompetencer



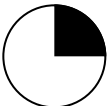
Både rådgivningsprocessen og procesledelse er vigtige udviklingsområder

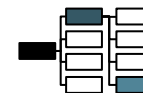
Proceskompetencer	Indikatorer på høj kompetence	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Rådgivningsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Fokuserer opgaver og processen på det, der skaber værdi for kunden Afstemmer løbende forventninger sammen med kunden Arbejdet bevidst ud fra en række principper for rådgivningsprocessen uanset opgavetype 	<p><i>Rådgiver: "Vi er dårlige til styring og den professionelle proces. Vi kan virkelig højne kvaliteten bare ved at se på opgaver, tidsstyring og forventningsafstemning. Bare det at kunne overholde deadlines er nogle gange svært for os".</i></p>	
Procesledelse & -konsultation	<ul style="list-style-type: none"> Er professionel til at strukturere/planlægge og lede møder med kunden Indtager og veksler mellem forskellige rådgiverroller (ekspert, opstarter, 'driver', mentor, facilitator, coach, afslutter, osv.) Kender til og anvender interventionsmetoder i forbindelse med fx konflikthåndtering, forhandling, processtyring m.v. og bringer dem i spil, når det er hensigtsmæssigt 	<p><i>Leder: "Virksomhedsrådgivere skal kunne strukturere ting og designe forløb. De skal være trygge ved det blanke stykke papir. De skal initiere og gå i proces. De er mindre bundet af deres faglighed. De skal levere viden med kant og få tingene til at ske".</i></p> <p><i>Rådgiver: "Vi mangler konkrete redskaber, fx vedr. facilitering af innovative processer, proceskonsultation og mødeledelse".</i></p>	



Behov for udvikling af virksomhedsrådgiverens ledelseskompetencer

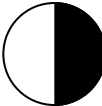



Der er behov for at udvikle interpersonelle færdigheder og kommunikation

Ledelseskompetencer	Indikatorer på høj kompetence	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Interpersonelle færdigheder	<ul style="list-style-type: none"> • Lyttende, forstående, udfordrende, karismatisk • Arbejder effektivt sammen med andre • Tilpasser sin stil til situationen • Forstår interpersonelle processer og dynamik • Begår sig i forskellige organisationer og subkulturer • Fungerer både i "staldgangshøjde" og helikopterhøjde 	<p><i>Leder: "Rådgiveren er udadvendt, lyttende, nysgerrig, skaber parathed, tillid og engagement".</i></p> <p><i>Rådgiver: "Der er ofte ingen direkte anledning til at tale om det, der er tæt på – denne anledning skal skabes. Det er vi ikke gode nok til".</i></p>	
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Er åben, let at (af)læse og forstå • Lytter og stiller spørgsmål når nødvendigt • Kommunikerer tydeligt, præcist og rettidigt • Kommunikerer modtagerorienteret • Tilpasser kommunikation til kundens læringsstil • Skaber dynamik og tillid i dialog med kunden • Sikrer gensidig forståelse mellem rådgiver/rådgiverteamet og kunden • Kan præsentere og udtrykke idéer overbevisende og opnå ønskede virkninger 	<p><i>Rådgiver: "Vi skal tude sætte scenen. Det er en udfordring at være tryk ved sin egen kommunikative evner og dermed føle sig tryk i rådgivningsprocessen".</i></p> <p><i>Landmand: "Jeg vil have en, der kommunikerer aktivt og tager aktiv ledelse af rådgivningsprocessen og hjælper mig igennem dem; ikke en, der ikke kan forklare hvor han er".</i></p>	
Teamledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Sammensætter team, udvalg og grupper relevant for kunden og opgaven • Evner at koble forretningsområderne sammen og skabe "helpakke-løsninger" • Inddrager interne/eksterne ressourcepersoner med ekspertise, når det er nødvendigt • Opsøges af fagfæller/kolleger for råd/vejledning • Opstiller mål for rådgivningsopgaver eller personer og skaber fokus for sig selv og andre • Opsøger og giver løbende feedback 	<p><i>Landmand: "Jeg forventer én, der kan samle et netværk omkring de strategiske planer vi har, én der kan samle trådene, og agere objektivt og udfordrende"</i></p> <p><i>Rådgiver: "Vi mangler videndeling i vores rådgiverhus. Det er svært for os at komme fra enkeltmandsrådgivning til et reelt rådgiverteam, der alle fokuserer på én og samme account".</i></p>	



Behov for udvikling af virksomhedsrådgiverens ansvarsløft

Særligt klientledelse, projektledelse og bidrag til udvikling bør løftes

Ansvar	Indikatorer på at der leves op til ansvaret	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Salg	<ul style="list-style-type: none"> • Har fokus på kundens behov • Har blik for at bidrage med salgsindsats • Kan prioritere salgsindsats og opsøge kundeemner • Følger op på eksisterende kunder 	<p><i>Rådgiver: "Vores kunder ringer næsen aldrig. Hvis de ringer, så ringer de med noget helt specifikt, og så opfanger vi noget helt andet. Vi finder ud af, hvad de virkelig handler om, når vi er derude. Derfor må du kunne sælge som rådgiver".</i></p>	
Klientledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Identificerer og formulerer succesfaktorer og forventede resultater sammen med kunden • Arbejder på at skabe forudsætninger og rammer for en konstruktivt samarbejde med kunden • Lader sig ikke slå ud af modgang og udfordringer – men fremstår entusiastisk, robust og positiv 	<p><i>Landmand: "Landmænd har fingeren på pulsen. De kender hvert område af deres bedrift. De er vidende og utålmodige og taler ubesværet om forretningen, som for mange er kompleks. Det sætter store krav til rådgiveren: Han skal være modig, robust og gå skarpt til kunden uden at være skinger".</i></p> <p><i>Leder: "Det handler om at gøre landmanden til en bedre direktør, fagligt og menneskeligt".</i></p>	
Projektledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejder mål, delmål, milepæle, deadlines og budgetter for rådgivningsprojekter • Balancerer og prioriterer aktiviteter, tid og ressourcer på en effektiv måde • Er organiseret, fleksibel og arbejder systematisk • Leverer det aftalte til aftalt tid, økonomi og mål • Følger op på leverancer og mål • Evaluerer rådgivningsforløb og egen praksis 	<p><i>Landmand: "Det handler om at sætte rådgivningen i et skema og sige: De her emner skal vi igennem i år. Rådgiverne kommer ofte ikke med en klarhed, en proces, en plan (...) De er ofte ikke forberedte. Jeg vil have en rådgiver, der er forberedt til fingerspidserne".</i></p>	
Bidrag til udvikling af rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> • Kender til de vigtigste faktorer i branchens udvikling • Bidrager til udvikling af rådgivergerningen i rådgiverhuse • Balancerer og prioriterer tid til drift og udvikling 	<p><i>Leder: "Vores største udfordring er af få alle til at bidrage til at øge synligheden og værdien af vores rådgivning, fx arbejdet med nye produkter og processer".</i></p>	



Behov for udvikling af ledelse

Ledelsens vigtigste udviklingspunkter er kultur og performance mgmt.

Område	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Rådgiverens kompetenceudvikling	<i>Rådgiver: "Ledelsens går om den varme grød, når det kommer til rådgivernes kompetenceudvikling. De har ikke klare begreber for, hvad de vil. Vi kommer kun videre, hvis ledelsen og direktionen definerer, hvad der er behov for – og så får vi det behandlet internt".</i>	
Karriereveje	<i>Leder: "Der ligger et kvantespring i at komme fra driftsøkonom til virksomhedsrådgiver. Mange af dem der er på lønninglisten i dag, er ikke kvalificeret til at blive rådgivere. De er ikke engang kvalificeret til at komme på en uddannelse. Omvendt kan vi heller ikke bare opgradere de gamle hanelefanter, der hverken kan eller vil gøre en forskel".</i>	
Interne processer	<i>Rådgiver: "Vi ved ikke selv, hvad vi gør. Vi skal trimme huset professionelt".</i> <i>Rådgiver: "Vi er mestre i at bistå de røde kunder. Men de grønne kunder er komplicerede og hér er processen ofte ukonkret, fordi vi skal arbejde på en anden måde. Vores organisation er ikke gearret til det".</i>	
Performance Management	<i>Leder: "Vi har svært ved at motivere vores virksomhedsrådgivere til at performe i den rigtige retning. Hvad skal vi måle dem på? Salg? Det er ikke den store cash cow i dag. Udvikling? Så bliver de hurtigt upopulære internt".</i>	
Kultur	<i>Leder: "Ligesom i bestyrelsen har vi i hele virksomheden mere en foreningskultur end en forretningskultur. Det kan føre til en politisering af den måde, rådgiveren optræder på. Det er uhyre problematisk, når vi arbejder med kommerciel rådgivning".</i>	
Key Account Management	<i>Leder: "Vi har defineret en KAM'er, der ejer relationen til kunden og skal sikre videndeling. Problemet er bare, at virksomhedsrådgivning opfattes som et speciale i markedet. Det er et 'unique selling point', at der er tale om et speciale. Det er et paradoks, at virksomhedsrådgivning er et speciale samtidig med der er tale om en person, der involverer hele huset".</i>	



Behov for udvikling af rådgiverhuset



Rådgiverhusets skal fokusere på forandringer, go-2-markedet og bestyrelsen

Område	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Forandringsledelse	<p>Rådgiver: "Vi skal på en rejse fra amatører til professionelle. Vi skal have klare mål for foreningen som går på andet end økonomi. Vi skal arbejde med spørgsmål som: Hvad vil vi med rådgivning i fremtiden?"</p> <p>Ledelse: "Der er meget ledelsesmæssig tilbageholdenhed. Vi skal arbejde på at forklare til vores kollegaer, at det kan vi. Vi laver altså det her virksomhedsrådgivning".</p>	
Go-2-markedet	<p>Rådgiver: "Vi skal i DLBR-systemet synliggøre vores rådgivning. Lige nu fremstår vi som amatører. Vi kommer ikke ud over rampen med vores rådgivning".</p> <p>Leder: "Salgskanalen for virksomhedsrådgivning er markant anderledes end den traditionelle".</p>	
Organisering	<p>Rådgiver: "Vi er udfordret på den måde, vi organiserer os. Alle kunder har tilknyttet flere rådgivere inden for forskellige felter. Kunden er forvirret og internt møder vi modstand fra vores kollegaer, der synes vi tager opgaverne væk fra dem".</p>	
Mangfoldighed/ Kultur	<p>Rådgiver: "Vores succes står og falder med, om vi kan rumme flere fagligheder. Kan vi rumme både rådgiverkulturen, salgskulturen, økonomikulturen og fag-faglighedskulturen?"</p>	
Bestyrelsesudvikling	<p>Leder: "Vores bestyrelse fokuserer på: 1. Politik, 2. Foreningen, 3. Bundlinjen, og 4. Udvikling".</p> <p>Leder: "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".</p> <p>Leder: "I dag er politik og forretning sammenblandet. Bestyrelsen laver både politik og driver forretningen. Risikoen er, at der ikke snakkes forretning – og dermed udvikler vi os ikke tilstrækkeligt som hus".</p>	



Behov for udvikling af branchen

Branchens har behov for at udvikle sin kultur og positionering

Område	Eksempel fra interviewrunden	Behov
Branchens kultur	<p>Leder: "De kritiske kunder vil gerne være unikke. De er ikke foreningsfolk. De er forretningsfolk".</p> <p>Leder: "Vi er kundeejet og vi betragtes som en samhandelsforretning af vores kunder. Mange af branchens spillere fungerer næsten som offentlige kontorer. De forventer at landmanden selv dukker op".</p> <p>Leder: "Vi skal passe meget på, at vi ikke ender med at lave rådgivning til den laveste fællesnævner. Ændrer vi ikke branches kultur, bliver vi ikke i stand til at gøre de dygtige dygtigere. Så kan vi ikke længere fastholde vores rådgivning til dem".</p> <p>Leder: "Vi skal være mere frække. Vi er gammeldags og hensynsfulde fordi vi kommer ud af en foreningskultur. Vi har overordnet brug for en ordentlig omgang outside-in tænkning og lære fra andre brancher".</p> <p>Leder: "Der har været en ledelsesmæssig holdning om, at forening og forretning er blevet skilt ad. Kunden deler bare ikke denne holdning og har slet ikke oplevet en adskillelse".</p>	
Branchens samlede position	<p>Leder: "Vi kan gøre meget mere for at understøtte det generationsskifte, der er på vej i branchen, og som gør, at vi kan bistå landmændene i firetiden".</p> <p>Leder: "Vi har aldrig for alvor fået de spillede bolde i spil, som rykker for den grønne kunde. Rådgivningstjenesten har ikke et renommé, som gør at vi kan det. Vi har ikke helt fundet nøglerne til at låse os ud af denne situation".</p> <p>Leder: "Vi nyder godt af en god, skærpet konkurrence i branchen og ml. rådgivningsvirksomhederne. Vi må kunne lave nogle frække ting, der kan positionere os anderledes som branche".</p> <p>Leder: "Vi er ikke brand'et nok som branche. Vi lugter for meget af landbrug. Deloitte og de andre lugter mere af forretning".</p> <p>Leder: "Øvelsen består i at positionerer hele rådgivningsbranchen i forhold til de private, større konsulenthuse og advokater. Vi skal kunne tage konkurrence nop med disse i fremtiden".</p>	

Konklusion: De vigtigste udfordringer forbundet med virksomhedsrådgivning

Uddannelsen er målrettet rådgiveren – men udfordringerne stikker dybere

Perspektiv	Vigtigste udfordringer/"pains"	Emner at adressere	Udviklingsspørgsmål
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 gearret 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 kultturen i branchen om 10 år? • Hvordan (re)positionerer vi hele branchen?

Indhold

1. Baggrund
2. Resultater fra interviews
3. Input vedr. uddannelse

Gode råd vedr. uddannelsens målgruppe

"Vi skal lave to spor. Èt spor for de unge, som er på vej ind i 'virksomhedsrådgivergamet' og ét for de drevne, som er gammel i gårde"

"Lederne skal med på en eller anden måde. Lederne og rådgiverne skal knyttes sammen. De skal lære noget sammen"

"Vi skal ikke tænke i opgradering af de gamle 'hanelefanter', der hverken kan eller vil gøre en forskel. Vi skal lave noget for de unge, skarpe knive i skuffen"

"Vi skal lave en uddannelse, som både er interessant for 1. den proaktive rådgivningsvirksomhed, som er helt fremme, 2. for dem der er i forandring, 3. og for dem, der står helt stille"



"Lav gerne et eller flere moduler for bestyrelsesmedlemmer. Det er dem, der skal flytte sig mest"

Gode råd vedr. uddannelsens indhold

Input vedr. konkrete værktøjer

- Kundemålinger
- Salg- og salgsværktøjer
- Forretningsplaner, både for kunder og for rådgiverhuset
- Turnaroundværktøjer
- Dynamisk strategi
- Præsentationsteknik
- Top-down problemløsning
- Procesledelse
- Årsplaner
- KAM planer
- Ledelse
- Forandringsledelse
- Kommunikation
- Møder og mødeledelse
- Scenarieudvikling
- Bestyrelse & Governance
- Generationsskifte



Input vedr. konkrete emner

- Hvad er de vigtigste begreber i relation til virksomhedsrådgivning?
- Hvordan skabes sammenhængskraft ml. værktøjer?
- Hvilke kræfter er på spil i rådgivningsprocessen og hvordan styres de?
- Hvad er rådgiverens rolle og dennes værdiskabelse?
- Hvordan ser rådgiverbestandens fremtid ud?
- Hvad er de vigtigste forandringer i rådgiversektoren?
- Oplevelsesøkonomi
- Dyrevelfærd. Etik. CSR.

Gode råd vedr. uddannelsens form

"Vi skal ikke definere en for lav fællesnævner for uddannelsen. Man må gerne bestå en eksamen"

"Lav gerne to spor, hvor i arbejder med personlige kompetencer og faglige kompetencer. Det personlige skal handle om adfærd og dyrke evnen til at blive tryk ved de svære situation. Det faglige spor skal handle om begreber, overblik over værktøjer og sammenhængskraft"

"Vigtigt med forskellige læringsformer – fx blanding ml. lektioner, øvelser og hjemmeopgaver/cases"

"Vi skal sikre personlig udvikling. Alle skal flytte sig personligt og adfærdsmæssigt"



"Inkludér en studietur, fx til helt anden virksomhed i en anden branche"

Gode råd vedr. branding af uddannelsen

"For mange landboforeninger og rådgivere er behovet for en uddannelse et 'blind spot'. De ser ikke behovet for en uddannelse – og slet ikke behovet for en anderledes uddannelse"

"Vi må ikke få en uddannelse, der reelt ikke flytter ved vores verdensopfattelse, men understøtter det fundament, de gamle konsulenter står på. Så sætter de sig på kurset og vi får ikke det generationsskifte, der er brug for i branchen. Det er er kvalitetstegn hvis den gamle konsulent tænker: Føj for en uddannelse"

"Det skal have flyvehøjde, men det må ikke være for poppet"

"Pas på i ikke tænker det ind i de kendte rammer. Det skal ikke tage udgangspunkt i hvad DLBR gerne vil have. Det skal tage udgangspunkt i de behov, kunderne har for rådgivning i fremtiden"



"Vi skal signalere, at der er noget vi vil have mere styr på. Vi skal ikke signalere, at vi vil redde hele verden"