



# Værditilvækst – et DLBR forretningsområde

Samtaleark

1. juni 2012

Specialkonsulent, forretningsudvikling  
Ivan Damgaard



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.



# Landbrugets trædemølle

# Landbrugets trædemølle

Værditilvækst  
- For at bryde ud af trædemøllen?

Landbruget har det problem, at fødevareefterspørgslens indkomstelasticitet er lav. Det betyder, at stigende velstand kun i beskedent omfang fører til et øget fødevareforbrug. Derfor falder fødevarernes andel af de samlede forbrugsudgifter i de rige lande. Når produktiviteten i landbruget samtidig stiger stærkt, vil der være en tendens til, at udbuddet af landbrugsvarer vokser hurtigere end efterspørgslen. Det vil på længere sigt give faldende priser på landbrugsprodukter (i forhold til det generelle prisniveau) og en tendens til lavere aflønning af arbejdskraft og lavere kapitalafkast end i resten af økonomien.

Forløbet er blevet kaldt **landbrugets trædemølle**: Ny teknologi øger produktiviteten i landbruget, dette får priserne til at falde til et lavere niveau end i udgangssituationen, indtjeningen i landbruget forringes, forringet rentabilitet øger bestræbelserne på at skabe nye produktivetsforøgelse, og trædemøllen kører endnu en omgang. Den enkelte producent kan ikke bremse processen, men er tvunget til at effektivisere som konkurrenterne for at klare sig økonomisk. For samfundet som helhed har effektiviseringen af landbruget ydet et væsentligt bidrag til den økonomiske vækst og stigningen i levestandarden.



# Værditilvækst

## Definition version 1.0

# Værditilvækst – definition version 1.0

Værditilvækst – helt generelt for primærproducenten:

- **At opnå en højere værdi ved primærproduktion**
  - i forhold til de ressourcer der er i virksomheden
  - i forhold til den værdi der ellers opnås i markedet for en tilsvarende virksomhed
  
- **At opnå en højere værdi for virksomhedens produkter**
  - i forhold til den værdi virksomheden opnår i markedet i dag
  - i forhold til at levere mere værdi end i den uforarbejdede råvare



# Værditilvækst Strategier

# Værditilvækst – At opnå højere værdi ved primærproduktion

## Generiske strategier

### Hele markedet contra kundesegmenter

#### ○ Omkostningsleder

##### ○ Stordriftsfordele - Fokus på gennemsnitsomkostning pr. enhed

Den øgede værdi skabes på bundlinjen ved at fokusere på omkostninger og ”mere af det samme”.

##### ○ Samdriftsfordele - Udnyttelse af virksomhedens ressourcer på flere områder

Den øgede værdi skabes på bundlinjen ved at fokusere på at udnytte mulighederne ved diversifikation, dvs. at udbyde nye produkter til nye markeder med basis i den eksisterende virksomhed.

#### ○ Differentieringsstrategi - Udnytte mulighederne i at være unik i forhold til andre producenter

Den øgede værdi skabes ved at fokusere på hvor virksomheden har mulighed for at bidrage med produkter, som kunderne vil betale mere for



# Værditilvækst – At opnå højere værdi ved primærproduktion

## Værdikæden

- **Horisontal integration** - fokus på at opnå stordriftsfordele ved at købe mere af det virksomheden i dag arbejder med.
- **Vertikal integration** - fokus på at opnå værdi ved at arbejde i værdikæden fra leverandør til virksomhedens nuværende produktion og frem mod slut kunden



# Værditilvækst – At opnå højere værdi ved primærproduktion

## Stordriftsfordele og Samdriftsfordele

Afgrænsning af projekt værditilvækst:

- Projektet har fokus på sammenhængen mellem:
  - Virksomheder der producerer fødevarer (i 2012)
  - Virksomhedens opnåelse af Stordriftsfordele
  - Virksomheder der har fokus på hele markedet og/eller udvalgte kundesegmenter
  - Virksomheder der arbejder med produktudvikling og markedsudvikling, som ligger ud over traditionel landbrugsproduktion
    - Virksomhedens omsætning på aktiviteter udenfor traditionel landbrugsproduktion skal udgøre min. 10 % af virksomhedens samlede omsætning
    - Virksomhedens opnår en pris pr. enhed der ligger min. 10% højere end for det tilsvarende produkt i det traditionelle marked uden produkt-/markedsudvikling
- Projektet har ikke fokus på:
  - Virksomheder med traditionel landbrugsproduktion
    - Virksomheder der producerer og afsætter som min. 80 % af alle landbrugsbedrifterne
    - Virksomheder der har fokus på traditionelle produkter og traditionelle markeder og markedsindtrængning.

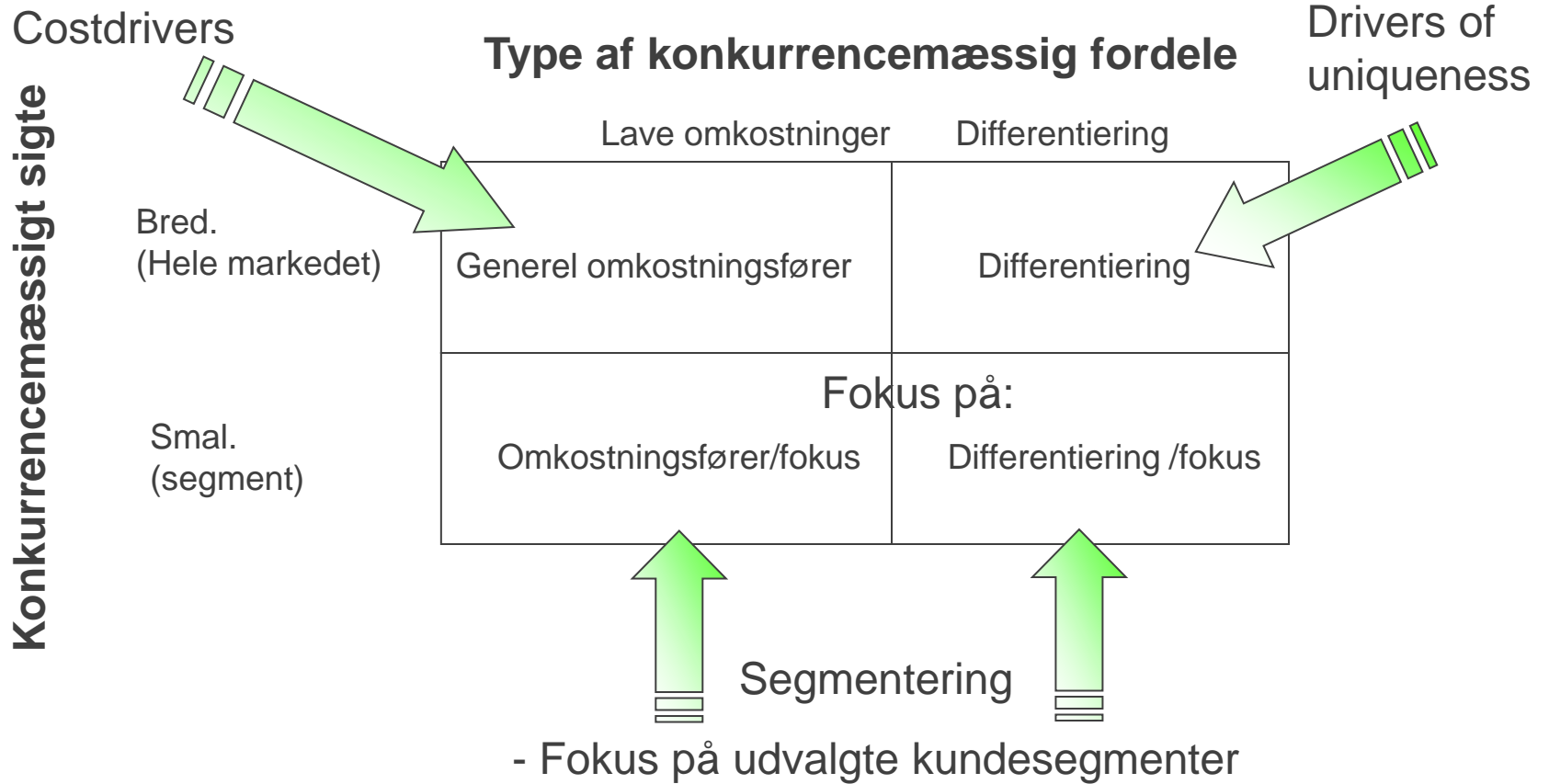
# Værditilvækst – At opnå højere værdi ved primærproduktion

## Differentiering

### Afgrænsning af projekt værditilvækst:

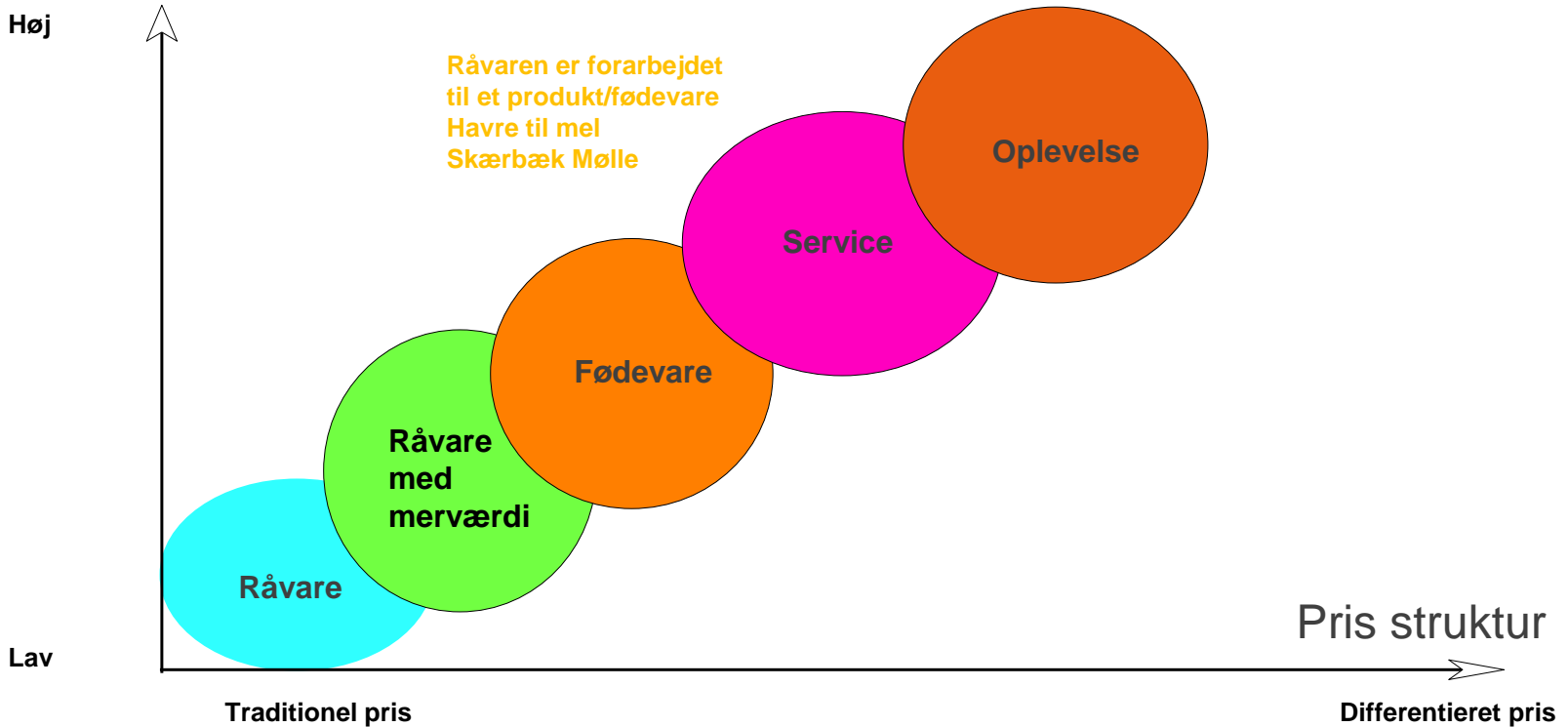
- Projektet har fokus på sammenhængen mellem:
  - Virksomheder der producerer fødevarer (i 2012)
  - Virksomhedens muligheder for differentiering
  - Virksomheder der har fokus på hele markedet og udvalgte kundesegmenter
  - Virksomheder der arbejder med differentiering ved produktudvikling, markedsudvikling og diversifikation, der ligger ud over traditionel landbrugsproduktion
    - Virksomhedens omsætning på aktiviteter udenfor traditionel landbrugsproduktion skal udgøre min. 10 % af virksomhedens samlede omsætning
    - Virksomhedens opnår en pris pr. enhed der ligger min. 10% højere end for det tilsvarende produkt i det traditionelle marked uden produkt-/markedsudvikling
- Projektet har ikke fokus på:
  - Virksomheder med traditionel landbrugsproduktion
    - Virksomheder der producerer og afsætter som min. 80 % af alle landbrugsbedrifterne
    - Virksomheder der har fokus på traditionelle produkter og traditionelle markeder og markedsindtrængning.

# Generiske strategier



# Differentierede produkter

Graden af værditilvækst



Fødevarer tilføjes en oplevelse  
Bagekurser/møllen  
Skærbæk Mølle

Råvaren er forarbejdet til et produkt/fødevarer  
Havre til mel  
Skærbæk Mølle

Den traditionelle landbrugsproduktion  
Havre til svineproduktion

Den traditionelle produktion tilført merværdi  
Havre til konsum

Fødevarer tilføjes en ekstra service  
Brød bagt på havre  
Skærbæk Mølle



# Værditilvækst – At opnå højere værdi ved primærproduktion

## Værdikæden

- **Horisontal integration** - fokus på at opnå stordriftsfordele ved at tilkøbe/indgå samarbejder med tilsvarende virksomheder.
- **Vertikal integration** - fokus på at opnå værdi ved at arbejde i værdikæden fra leverandør til virksomhedens nuværende produktion og frem mod slut kunden

# Værditilvækst – At opnå højere værdi ved primærproduktion

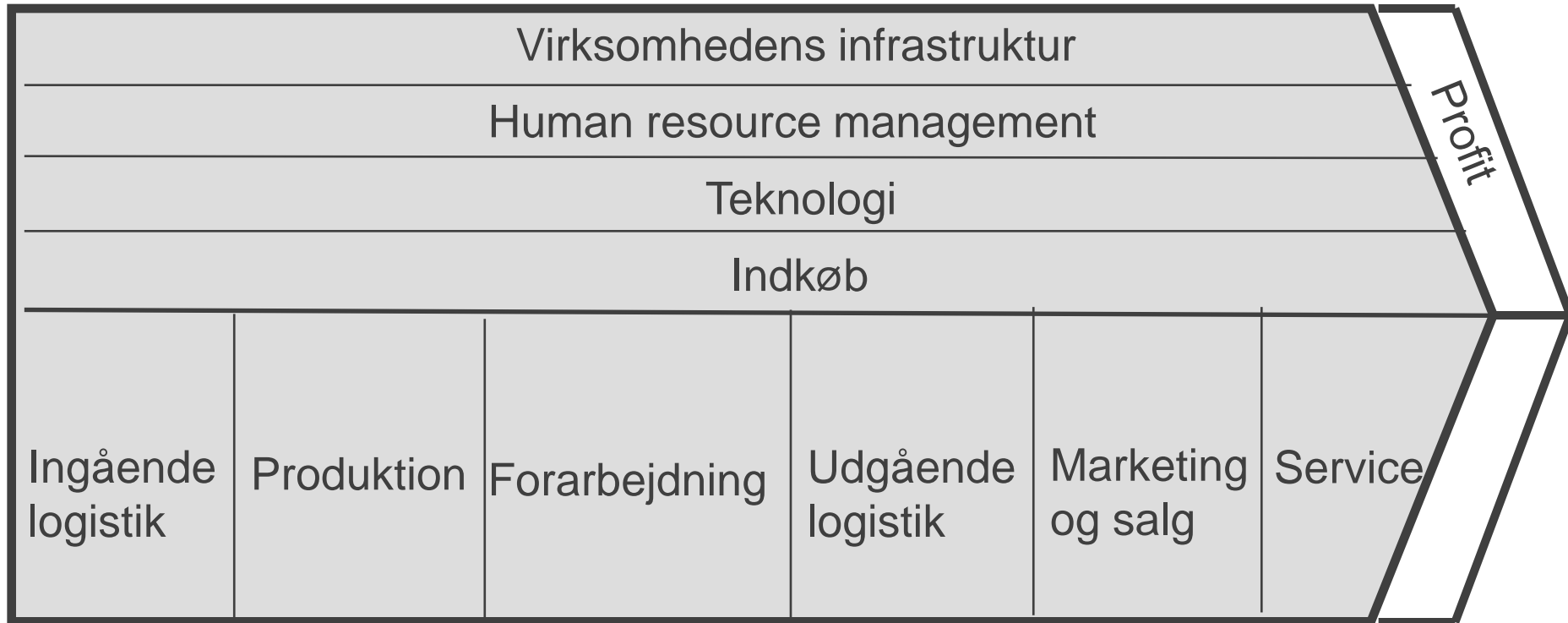
## Værdikæden

### Afgrænsning af projekt værditilvækst:

- Projektet har fokus på sammenhængen mellem:
  - Virksomheder der producerer fødevarer (i 2012)
  - Virksomhedens arbejde med værdikæden frem mod slut kunden
  - Virksomheder der har fokus på hele markedet og udvalgte kundesegmenter
  - Virksomheder der arbejder med værdikæden ved forarbejdning, distribution, salg & markedsføring og service der ligger ud over traditionel landbrugsproduktion
    - Virksomhedens omsætning på aktiviteter udenfor traditionel landbrugsproduktion skal udgøre min. 10 % af virksomhedens samlede omsætning
    - Virksomhedens opnår en pris pr. enhed der ligger min. 10% højere end for det tilsvarende produkt i det traditionelle marked uden produkt-/markedsudvikling
- Projektet har ikke fokus på:
  - Virksomheder med traditionel landbrugsproduktion
    - Virksomheder der producerer og afsætter som min. 80 % af alle landbrugsbedrifterne
    - Virksomheder der har fokus på traditionelle produkter og traditionelle markeder og markedsindtrængning.
    - Virksomheder der arbejder med horisontal integration

# Værdi kæden

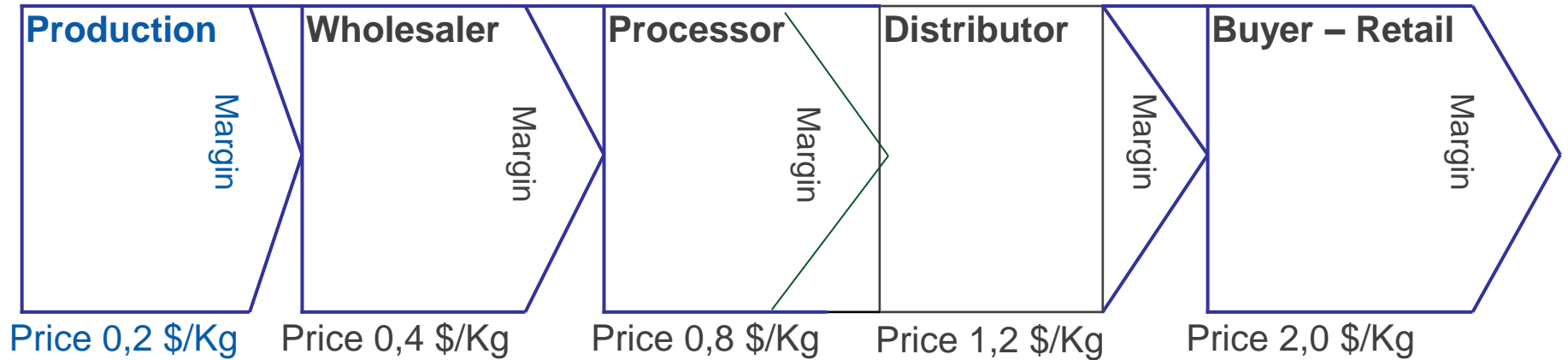
Support aktiviteter



Primære aktiviteter

# Case: Tange Frilandsgartneri A/S

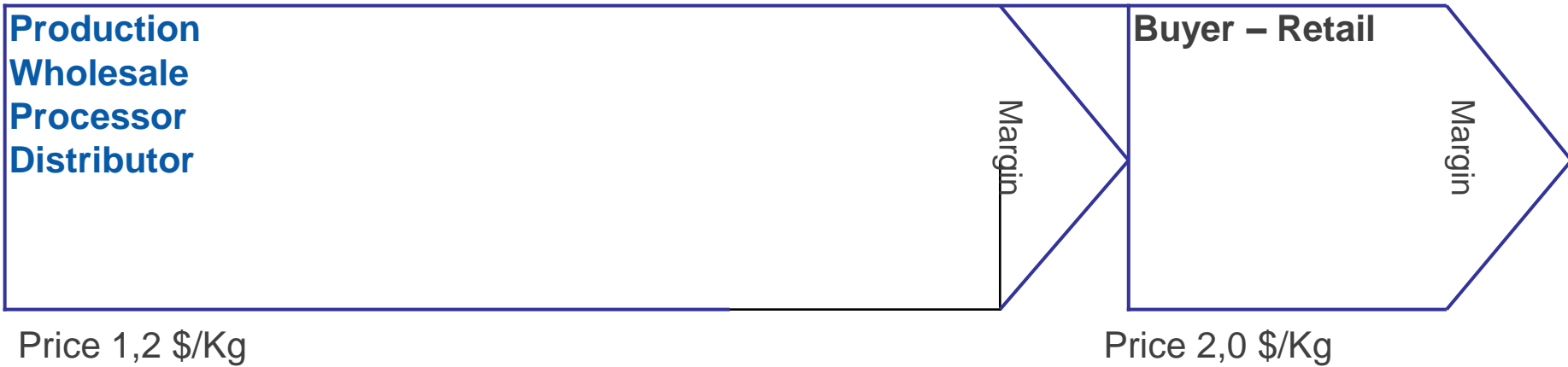
## The Value Chain for Tange Frilandsgartneri A/S – in the year 1959





# Case: Tange Frilandsgartneri A/S

## The Value Chain for Tange Frilandsgartneri A/S – in the year 2005





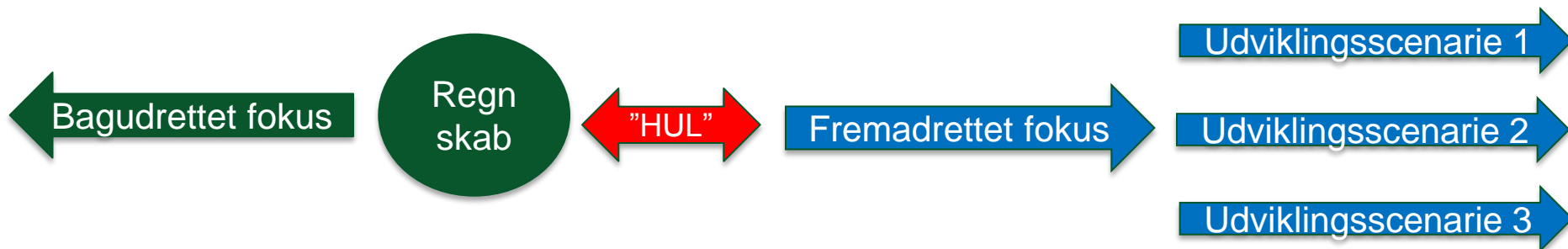
# Værditilvækster

## - Hvilke behov har de?

# VirksomhedsRådgivning –

Kunden oplever et "hul" i DLBR's ydelser :

- Indsigt i virksomhedsforhold – gerne fra andre brancher
- Kobling af status og driftsøkonomi som basis for forretningsudvikling
- Individuel sparring med kunden på forretningsudvikling i forhold til hans behov
- Gå fra at være konsulent til at være kundens inspirator, facilitator og forretningsudvikler
- DLBR skal kunne tænke ud af boksen



Kundens oplevelse med DLBR p.t.:

- God branchefokus
- Gode til serviceydelser
- Gode til status delen og skat
- Gode til driftsøkonomi

Kundens inspiration til forretningsudvikling p.t.:

- Netværk
- Gårdråd/bestyrelser
- ERFA-grupper
- First movers

# Livscyklus faser for Værditilvækster og **fokus**

- Fase 1 – **Ide fase** – **Kvalificerings fokus**
- Fase 2 – **Løsnings fase** – **Udviklings fokus**
- Fase 3 – **Igang sættelses fase** – **Optimerings fokus**
- Fase 4 – **Drifts fase** – **Vækst fokus**  
Større volumen, flere produkter og behov for ledelse
- Fase 5 – **Afsætnings fase** – **Mersalg og eksport fokus**

# Værdi tilvækstere har ikke fokus på

- Nicheproduktets kvalitet har en højere markedsværdi
- Markedsorienteret produktudvikling
- Salg
- Markedsføring
- På forhånd helt at vide hvad de vil sælge/hvad de tilbyder
- Hvilke produkter der sælger/giver overskud og hvilke der ikke gør
- På forhånd at udarbejde business case og forretningsplan

# Segmentering af værdi tilvækstere

- Mindre og mellemstore landbrug i vækst
- Store landbrug med nicheproduktion
- Store landbrugsenheder med kombineret landbrug og gartneri

# Mindre og mellemstore landbrug i vækst

## Udfordringer:

- Grundlæggende drifts og optimerings fokus
- Høje produktionsomkostninger på nicheprodukt
- Skarpt produktfokus – modsat markedsfokus
- Den pressede bundlinje fremmer ikke brug af de nødvendige/dyre rådgivere
- Lille salgs volumen
- Lavt dækningsbidrag

## Styrker:

- Stort engagement – god til story telling når kunden står der

## Svagheder:

- Udnytter ikke at nicheproduktets ofte har en højere markedsværdi
- Udnytter ikke mulighederne i markedsorienteret produktudvikling
- Presset bundlinje
- Tror produktet sælger sig selv
- Vil ikke investere i salg og markedsføring
- <sup>23</sup> Finansiering af forretningsudvikling

# Store landbrug med nicheproduktion

## Udfordringer:

- Forlade landbrugets trædemølle med standardiserede bulk produkter
- Arbejde med høj kvalitetsprodukter og herved skabe indtjening på sigt

## Styrker

- Stort engagement

## Svagheder:

- Markedskendskab
- Kundefokus
- Salg og markedsføring



# Gartnerier og større værdi tilvækstere

## Udfordringer:

- Grundlæggende drifts og optimerings fokus
- Den enkelte vil ikke lægge sit produkt ind under et fælles brand

## Styrker:

- Stort salgsvolumen
- Optimering af produktion
- Detaljerede investeringsanalyser før igangsættelse
- Professionel salg og markedsføring
- Produktudvikling
- Har råd til de bedste faglige rådgivere
- Har råd til de mest kompetente medarbejdere

## Svagheder:

- Dyr distribution
- Nicheproduktets kvalitet har en højere markedsværdi
- Markedsorienteret produktudvikling
- Salg og markedsføring

# Værdi tilvæksterens behov

1. Produktionsoptimering
2. Marketing og salg
3. Produktudvikling
4. Distribution
5. Netværk, rådgivere og bestyrelser
6. Business case og forretningsplan

# Værdi tilvæksterens behov

## 1. Produktionsoptimering

- a) Behov for hurtigt at få optimeret den nye produktion

## 2. Marketing og salg

- a) Behov for at sælge kvalitetsproduktet til lokalmarkedet
- b) Behov for at kende værdikæden
- c) Behov for sparring/rådgivning på prissætning
- d) Behov for at en ny kunde er en fremtidig fast kunde
- e) Behov for sparring/rådgivning på branding/profilering
- f) Behov for rådgivning på markedsdrevet produktudvikling
- g) Behov for rådgivning på strategiske salgskanaler
- h) Behov for sparring på målrettet salg/etablering af samme

# Værdi tilvæksterens behov

## 3. Produktudvikling

- a) Behov for sparring på målrettet salg/etablering af samme
- b) Behov for sparring på produktporteføljen
- c) Behov for udarbejdelse af business case før igangsættelse
- d) Behov for rådgivning på udjævning af sæsonudsving på salget
- e) Behov for sparring på out/in sourcing
- f) Behov for sparring på etablering af samarbejdsrelationer
- g) Behov for at vide hvad kunden mangler/vil betale for
- h) Behov for sparring på forespørgsler fra detailhandlen

# Værdi tilvæksterens behov

## 4. Distribution

- a. Behov for rådgivning på distribution
- b. Behov for sparring på prisnøgler
- c. Behov for sparring på indgåelse af samarbejder

## 5. Netværk, rådgivere og bestyrelser

- a. Behov for kontakt til netværk af specialister
- b. Behov for rådgivning på fødevarer sikkerhed/kontrol
- c. Behov for rådgivning på sporbarhed - producent til forbruger
- d. Behov for sparring på deltagelse i lokale fødevarer netværk

# Værdi tilvæksterens behov

## 6. Business case og forretningsplan

- a. Behov for sparring på idekvalificering og ide prioritering
- b. Behov for sparring på udarbejdelse af business case
- c. Behov for sparring på udarbejdelse af forretningsplan

## Hvor kan DLBR byde ind

- Bestyrelser med fornødne kompetencer
- Specialistviden
- Facilitere netværk med andre nicheproducenter
- Business case
- Forretningsplan
- Økonomistyring
- Salg og markedsføring
  - Også i lokalområdet
- Produktudvikling

# Barrierer for at rådgive værdi tilvæksteren

- Primært fokus på optimering og produktet
  - svært at tale om salg, markedsføring og produktudvikling
- Producenten mener produktet sælger sig selv
  - svært at få producenten til at gå fra produkt mod kundefokus
- Rådgiveren vurderes på baggrund af deres fag-faglige viden og viden om virksomheden
  - svært at matche ejerens dybe viden
- Foretrækker netværk med landmænd og forretningsfolk
  - modsat rådgivere generelt
- Begrænsede midler til rådgivning – begrænset bundlinje
  - konkrete resultater via relativ billig rådgivning
- Rådgivning på løsning af meget praktiske opgaver
  - forhandling med detailkæde o.lign.



# Kunden til kvalitetsprodukter

- Veluddannede kvinder/mænd
- Børnefamilier
- Har bopæl i en forstad eller i nærheden af større byer – specielt Århus og København



# Værditilvækst

## DLBR interne indsatsområder

# Projekt Merværditilvækst





# Værditilvækst kunden Hvem er han? eksempler

# Graden af værditilvækst – eksempler til inspiration

	Fase	Råvare	Forbedret råvare	Fødevarer	Service	Oplevelse
Johannesminde	Udvikling	XX	XXX	XXX	XXX	X
Nørregård Hestehave	Udvikling	XX	XXX	XXX		
Vexebovin	Udvikling	X	X	XXX		

# Graden af værditilvækst – eksempler til inspiration

	Fase	Råvare	Forbedret råvare	Fødevarer	Service	Oplevelse
Naturbruget Vasen	Drift	XX	XXX			
Gothenborg	Drift		XXX	XXX	XXX	XXX
Sønderhaven Gårdmejeri	Drift	XX	XXX	XXX	XX	X
Grambogård Slakteri	Drift			XXX	XXX	X
Stenalt Gods	Drift	XX	XXX	XXX	X	X
Elmegården	Drift	XX	XXX	XXX	XXX	XXX

# Graden af værditilvækst – eksempler til inspiration

	Fase	Råvare	Forbedret råvare	Fødevarer	Service	Oplevelse
Traditionelt landbrug	Drift/vækst	XXX				
Økologisk landbrug	Drift/vækst		XXX			
Tange Frilandsgartneri	Drift/vækst	X	X	XXX	XXX	X
Fru Møller	Drift/vækst	X	XXX	XXX	XXX	XXX
Yding Grønt	Drift/vækst	X	X	XXX		
De fem gårde	Drift/vækst		XX	XXX	XXX	X
Årstiderne	Drift/vækst	X	XXX	X	XXX	X
Egeskov	Drift/vækst	X	X	X	XX	XXX
Rokkedal Kylling	Drift/vækst	XX	XXX	XXX	XXX	X
Vildmosekartofler	Drift/vækst	X	XXX	XXX		
Skærtøftmølle	Drift/vækst	X	XXX	XXX	XXX	XXX
Gyldensteen Gods	Drift/vækst	X	XXX	XXX		

## Virksomhedsrådgivning - Kundesegmentering

GÆLD		Danmark - udtræk ØDB 2010 for 5040 fuldtidsejendomme			
over 100 %	driftsres (1.000)	11	-1006	-2458	
	res primær drift (1.000)	1928	742	-576	
	normtimer	8957	7316	6251	
	lønningsevne	163	-11	-252	
	%-andel	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	
80 til 100 %	driftsres (1.000)	407	-500	-1349	
	res primær drift (1.000)	1792	781	-18	
	normtimer	8058	8221	5459	
	lønningsevne	150	-2	-190	
	%-andel	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>5,8</b>	
60 til 80 %	driftsres (1.000)	862	-63	-570	
	res primær drift (1.000)	1705	729	147	
	normtimer	6999	6152	4474	
	lønningsevne	157	-5	-172	
	%-andel	<b>10,2</b>	<b>11,3</b>	<b>10,1</b>	
o til 60 %	driftsres (1.000)	1058	374	-38	
	res primær drift (1.000)	1322	594	167	
	normtimer	4903	4282	3184	
	lønningsevne	190	-9	-209	
	%-andel	<b>14,4</b>	<b>13,0</b>	<b>16,1</b>	
<b>Lønningsevne</b>		god	middel	lav	



# Vækstlandbrug og kundetype

## Value added

- Merværdi



'Entreprenør og landmand'  
'Merværdi på afsætning'  
Bygger egen salgskanal  
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

## Multi-brug -Portefølje

'Direktør og landmand'  
'Portefølje af aktiviteter'  
Fokus: 'Afkast af kapital'

## Bulk -Stordrift

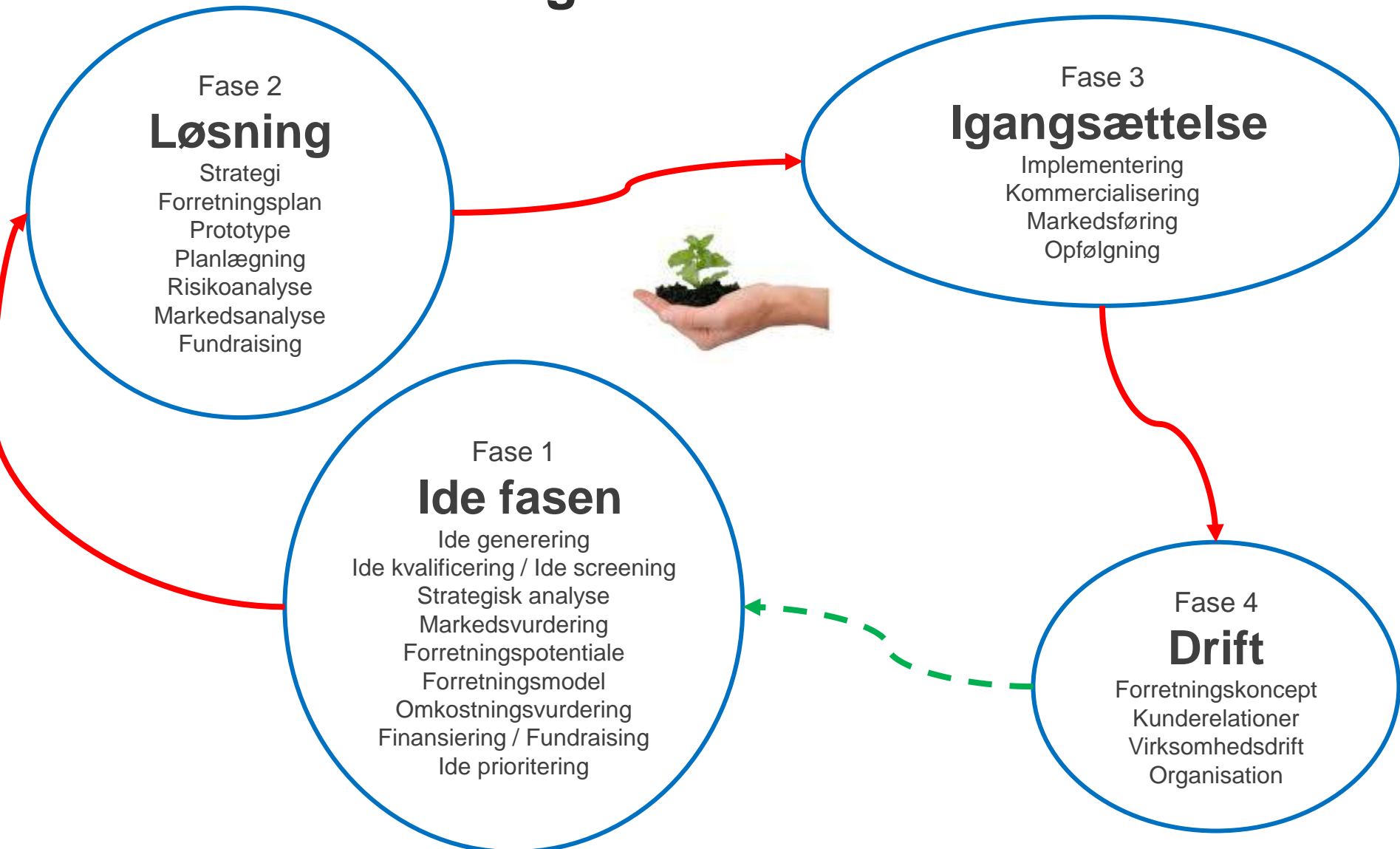
'Stor landmand'  
'Mere af det samme'  
Fokus: 'Omkostninger & stordrift'





# Værditilvækst kunden DLBR Produkter og ydelser

# Fra Ide til Forretning – Faserne indsatsområder



# Fra Ide til Forretning - Fase opdeling

Faser der skal bearbejdes for at få forretningsideen gjort til forretning:

- Fase 1 – Ide fase
- Fase 2 – Løsning
- Fase 3 – Igangsættelse
- Fase 4 – Drift

Fasebeskrivelsen bliver også den gennemgående opbygning af viden i projektet.

Virksomhedens størrelse

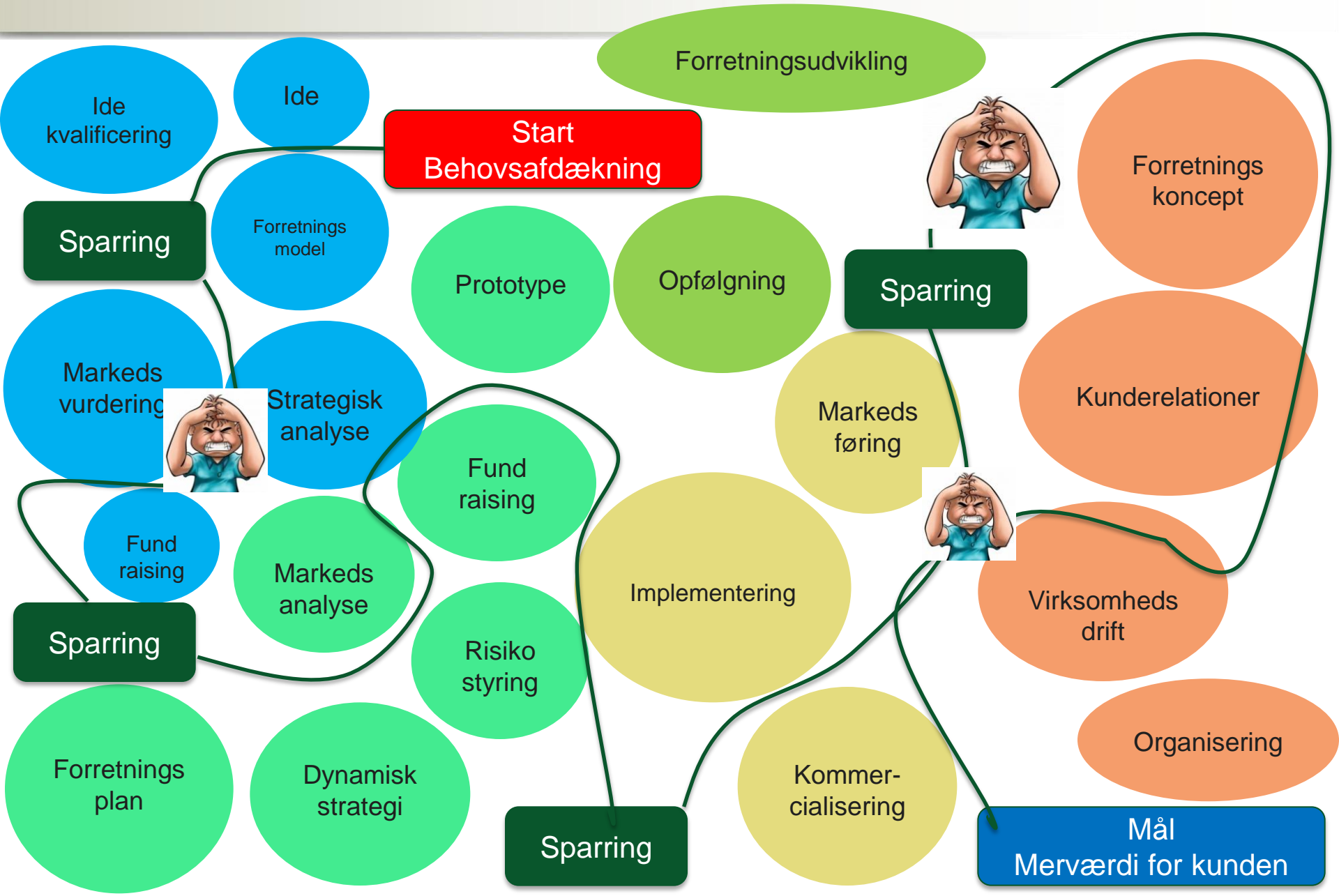


Cirkel 1 - Eks.  
Lille virksomhed  
Lav kompleksitet  
Gårdbutik  
Johannesminde

Cirkel 2 - Eks.  
Lidt større virksomhed  
Lidt højere kompleksitet  
Egen produktion  
Stenalt Gods

Cirkel 3 - Eks.  
Større virksomhed  
Højere kompleksitet  
Egen produktion + tilkøb  
Yding Grønt

Cirkel 4 - Eks.  
Stor virksomhed  
Høj kompleksitet  
Egeskov  
Gram Slot



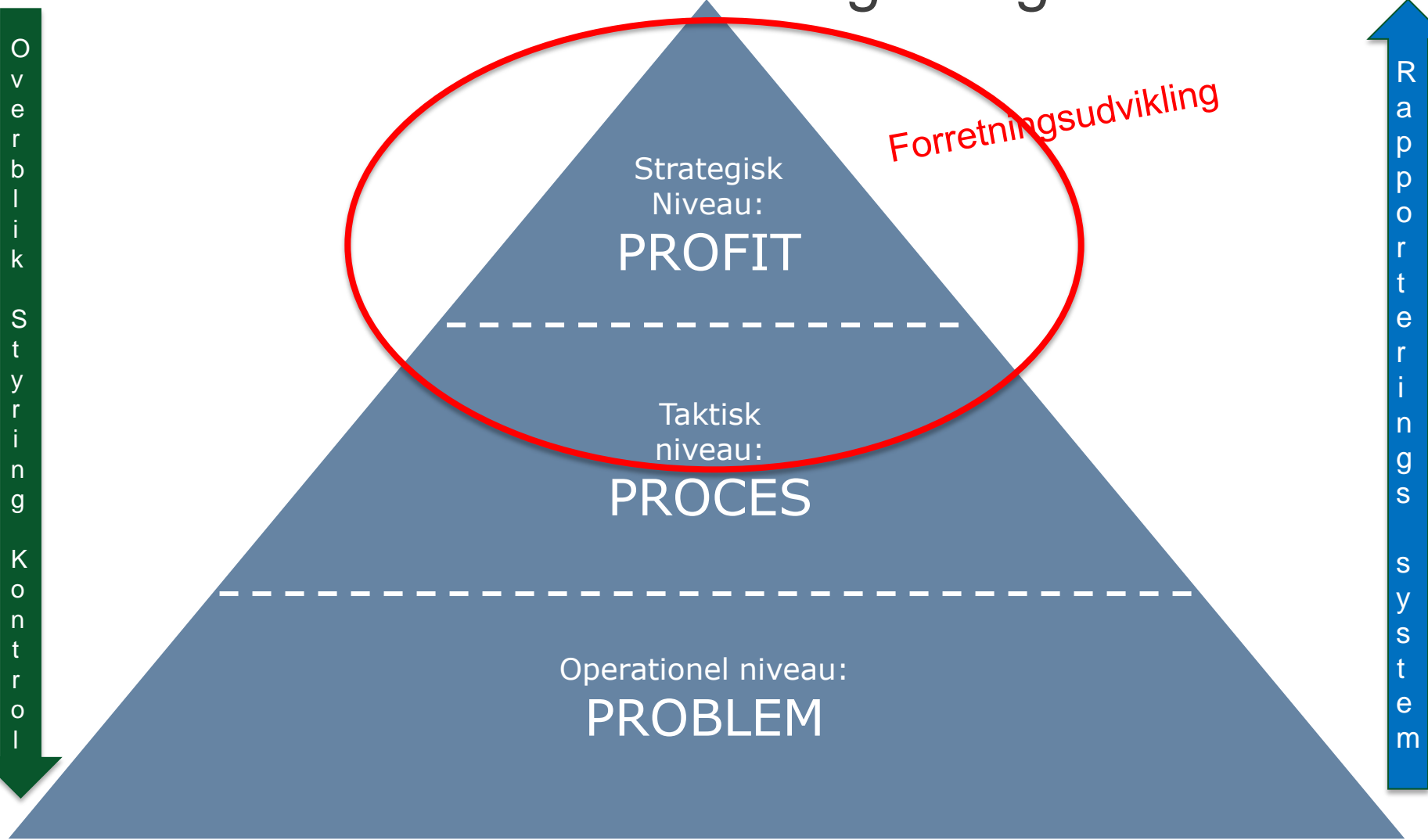
Handling

# VirksomhedsRådgivning

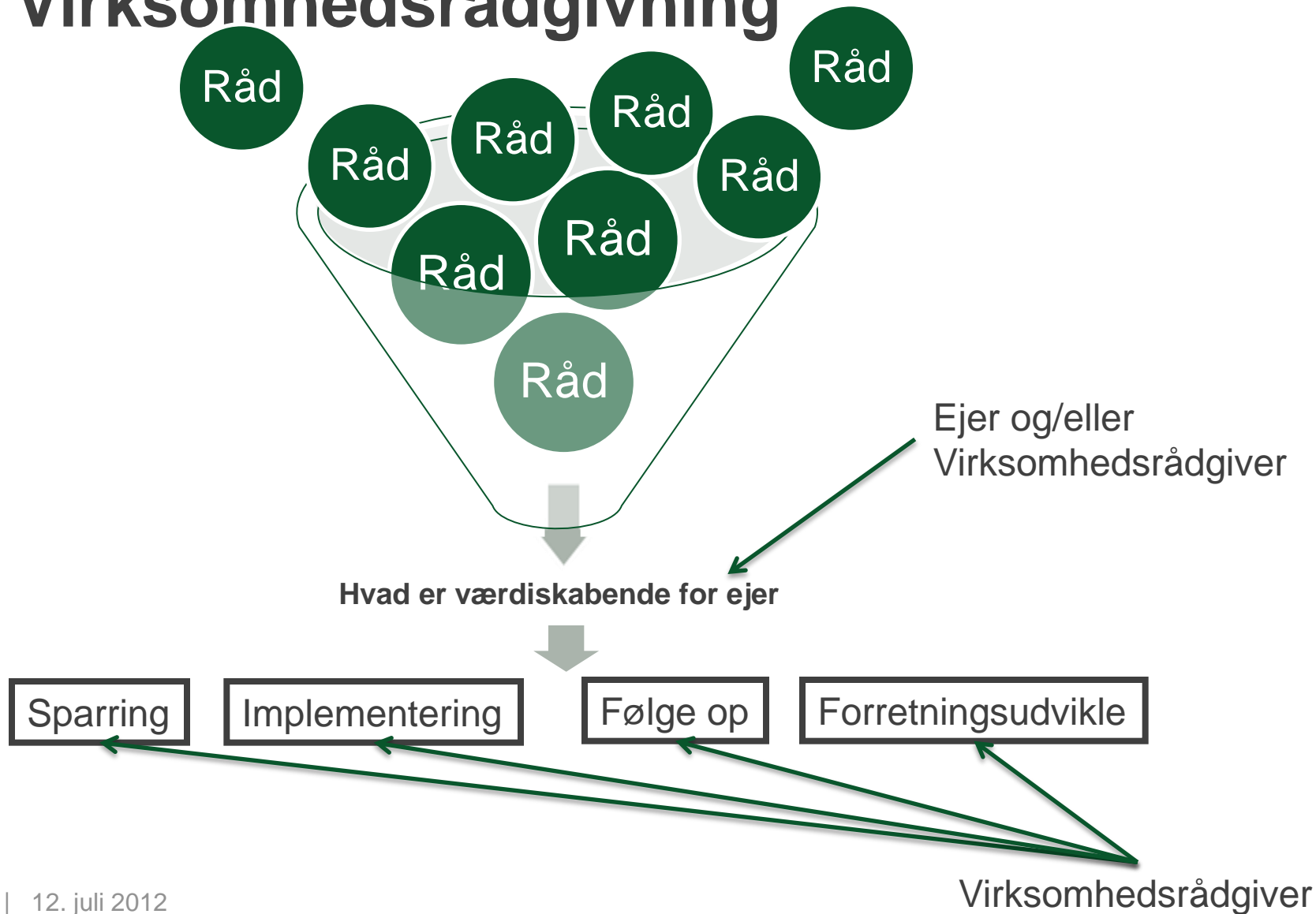
Indblik

Overblik  
Styring  
Kontrol

Rapporteringssystem

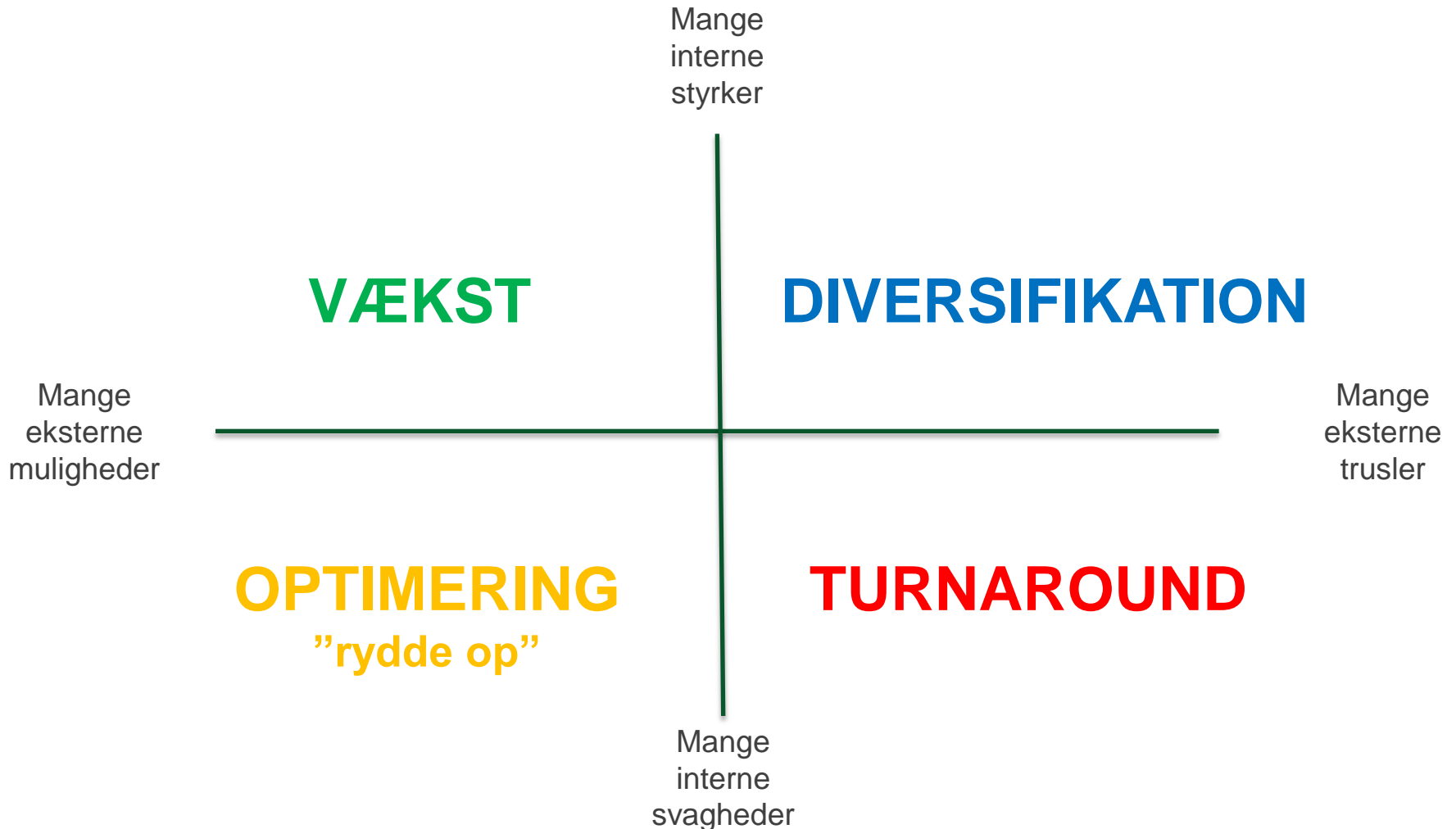


# Virksomhedsrådgivning

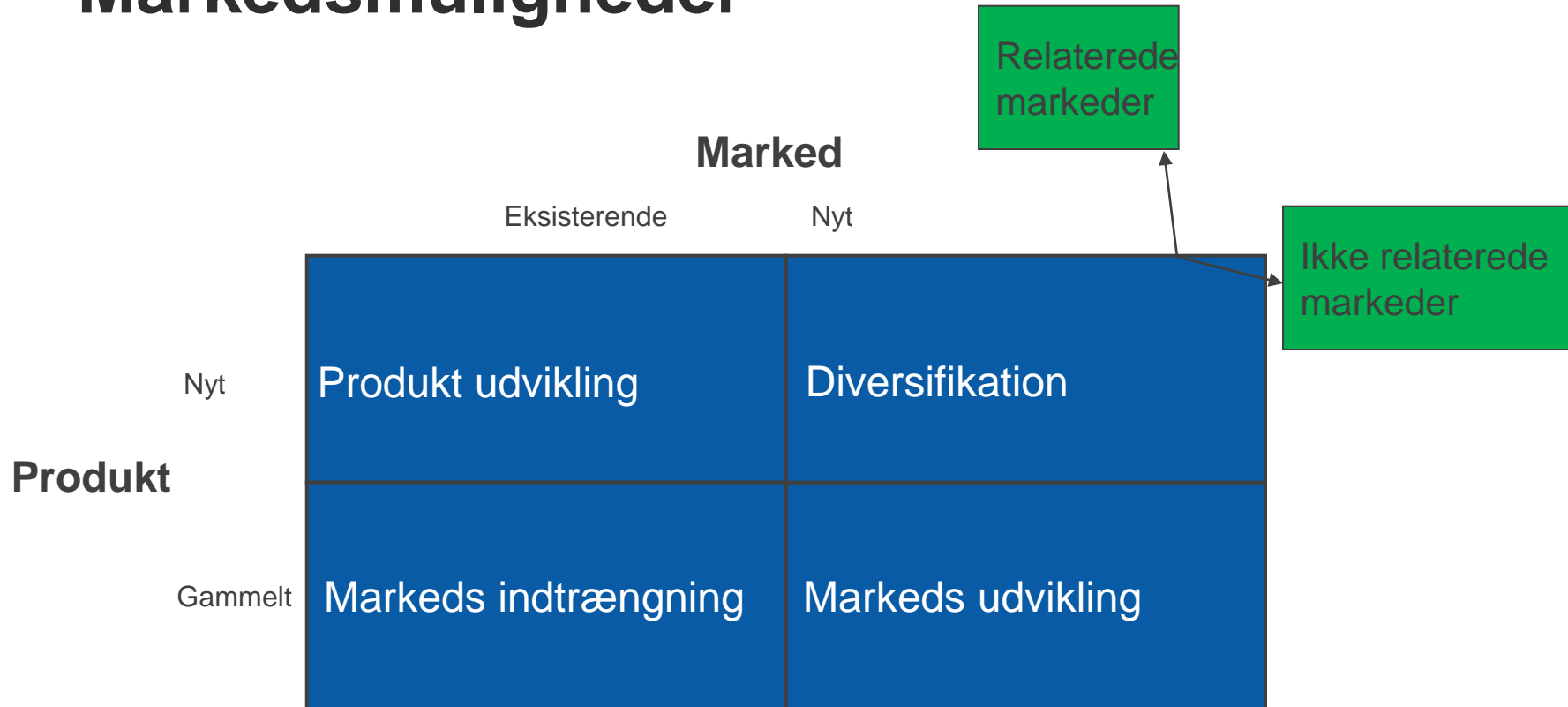




# Virksomhedsrådgivning og virksomhedens SWOT



# Markedsmuligheder



# VirksomhedsRådgivning

## Konceptet/produkterne/ydelserne

Forretningskoncept	Kunderelationer	Virksomhedsdrift	Organisation
Forretnings ide	Salg	Økonomistyring	Ejerkreds & bestyrelse
Produktportefølje	Markedsføring	Finansiering	Medarbejdere
Forretningsmodel	Branding	Leverance og projektstyring	Samarbejdspartnere
Kundeportefølje	Kommunikation & PR	IT-systemer	Forretningsgange
Markedsposition		Faciliteter	Juridiske forhold
Netværk	Netværk	Netværk	Netværk
Værktøjskasse	Værktøjskasse	Værktøjskasse	Værktøjskasse
Procesledelse	Procesledelse	Procesledelse	Procesledelse

# Indsatsområde - Forretningskoncept

Tema	Forklaring	Behov	Prioritet	Foreslået handling
Forretningside	Virksomhedens mission og vision Beskrivelse af forretningsområdet og de behov virksomheden dækker for sine kunder			
Produktportefølje	Produktgrupper og deres volumen. Varianter, kundetilpasning, standardisering eller andre kendetegn			
Forretningsmodel	Virksomhedens rolle og de aktiviteter, den har valgt i værdikæden			
Kundeportefølje	Antal kunder og deres opdeling i forskellige typer, størrelser eller andre parametre, der beskriver porteføljens sammensætning			
Markedsposition	Markedsandele og stærke sider i markedet i forhold til kunder og konkurrenter			

# Indsatsområde - Organisation

Tema	Forklaring	Behov	Prioritet	Foreslået handling
Ejerkreds & bestyrelse	Virksomhedens ejere og deres særlige interesse i eller bidrag til virksomhedens liv og udvikling			
Medarbejdere	Medarbejdergrupper med særlige og nødvendige kompetencer			
Partnerskaber	Samarbejdspartnere, som virksomheden har væsentlig samspil med			
Forretningsprocesser	Virksomhedens væsentligste aktiviteter, såsom f.eks. Produktudvikling, produktion, distribution eller servicering. Fungerer arbejdsgangene optimalt?			
Jura	Selskabsform, aftaleforhold m.v. Hvem er der evt. indgået en eller anden form for bindende aftale med?			

# Indsatsområde Administration & økonomistyring

Tema	Forklaring	Behov	Prioritet	Foreslået handling
Faciliteter Vækstplanlægning	Virksomhedens grad af fremsynethed og værktøjer i form af planer, budgetter eller andre hjælpemidler, der anvendes i den langsigtede planlægning			
Administration og IT	Administrative systemer og deres anvendelse, herunder IT			
Leverance og projektstyring	Styring af produktion, entrepriser eller andre væsentlige opgaver			
Finansiering	Virksomhedens finansierings grundlag. Herunder långivere og deres engagementer			
Økonomistyring	Økonomiske styringsværktøjer, såsom budgettering, forecasts m.v. Ved man hvor pengene tjenes?			

# Indsatsområde - Kunderelationer

Tema	Forklaring	Behov	Prioritet	Foreslået handling
Branding	De værdier m.v. som virksomhedens brand repræsenterer Er virksomheden/produkter/ydelser synlige for marked/kunder			
PR og Kommunikation	Beskrivelse af samspil med kunder og markeder			
Salg	Beskrivelse af, hvorledes salg er organiseret og hvorledes salgsarbejdet sker			
Markedsføring	Anvendte markedsføringsmetoder og deres effekt			
Netværk	Beskrivelse af de netværk virksomheden og dens nøglepersoner indgår i			

# VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING – FEM INDSATSOMRÅDER

Økonomistyring/ administration	Virksomheds- udvikling	Organisering/ Virksomheds-struktur	Ledelse/HR	Salg/marketing/ Distribution
Klassisk økonomistyring	Strategi og delstrategier	Organisering af SMVér		Markeder
Driftsøkonomisk økonomistyring	Innovation	Professionel Bestyrelse / Gårdråd m.v.	Ledelses lag	Salg
Regnskab	Forretningsområder		Ledelses mål	Kunder
Budget	Forretningsudvikling		LUS/MUS	Markedsføring
Kapitalfremskaffelse	Produktudvikling	Lifetime Strategi	Ordninger/obl.	Distribution
Rapporteringssystemer	Internationalisering	Risikoledelse	Værdier	Markedsanalyser
Administrative procedurer	Forretningsplan	Generationsskifte modeller	Personalepolitik	Branding
	Fundraising	Selskaber m.v.	Ansættelse	Produkter
<i>Netværk</i>	<i>Netværk</i>	<i>Netværk</i>	<i>Netværk</i>	<i>Netværk</i>
<i>Værktøjskasse</i>	<i>Værktøjskasse</i>	<i>Værktøjskasse</i>	<i>Værktøjskasse</i>	<i>Værktøjskasse</i>
<i>Procesledelse</i>	<i>Procesledelse</i>	<i>Procesledelse</i>	<i>Procesledelse</i>	<i>Procesledelse</i>



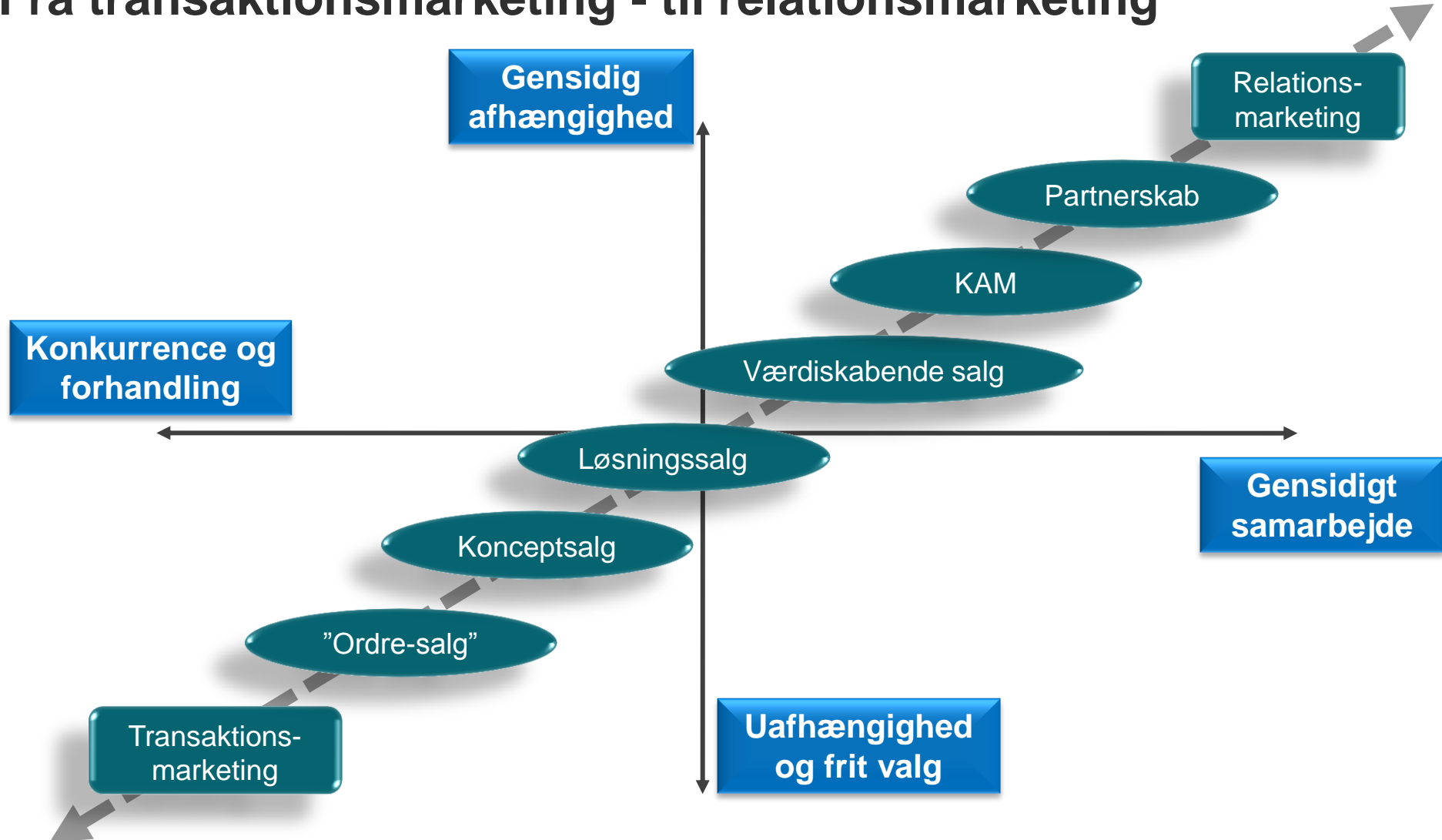
# Værdiskabende salg

- Salg gennem fokus på udvikling af kundens forretning
- At overstige kundens forventninger
- Salg gennem synliggørelse af den tilførte værdi for
  - kundens overordnede planer
  - kundens processer
  - individet

## Værdikompasset

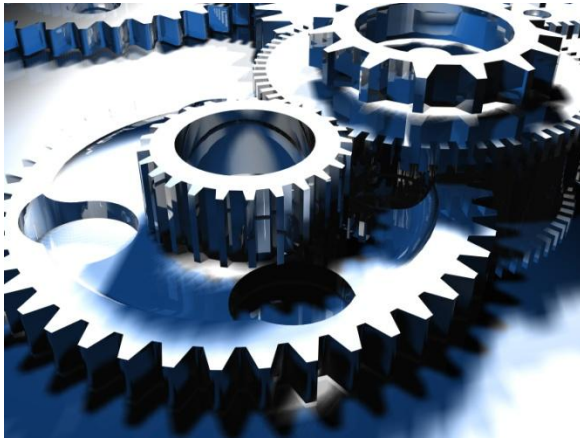
1. Værdiskabende behovsanalyse
2. Skræddersyning af "værdipakken"
3. Værdiskabende argumentation
4. Dokumentation af værdiskabelsen

# Fra transaktionsmarketing - til relationsmarketing



# Udfordringen for Værditilvækster

Produktfokus



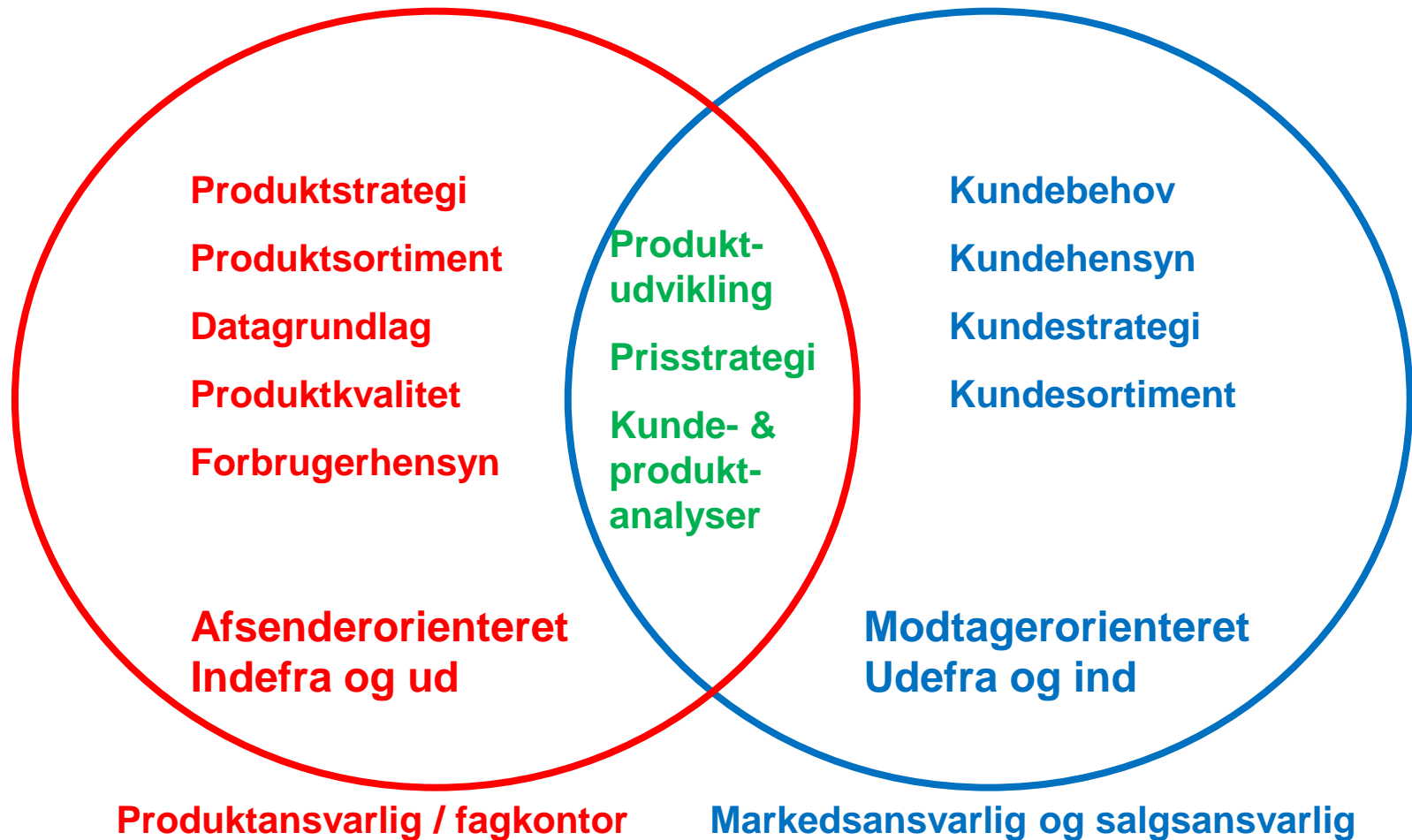
Kundefokus



Tag udgangspunkt i:

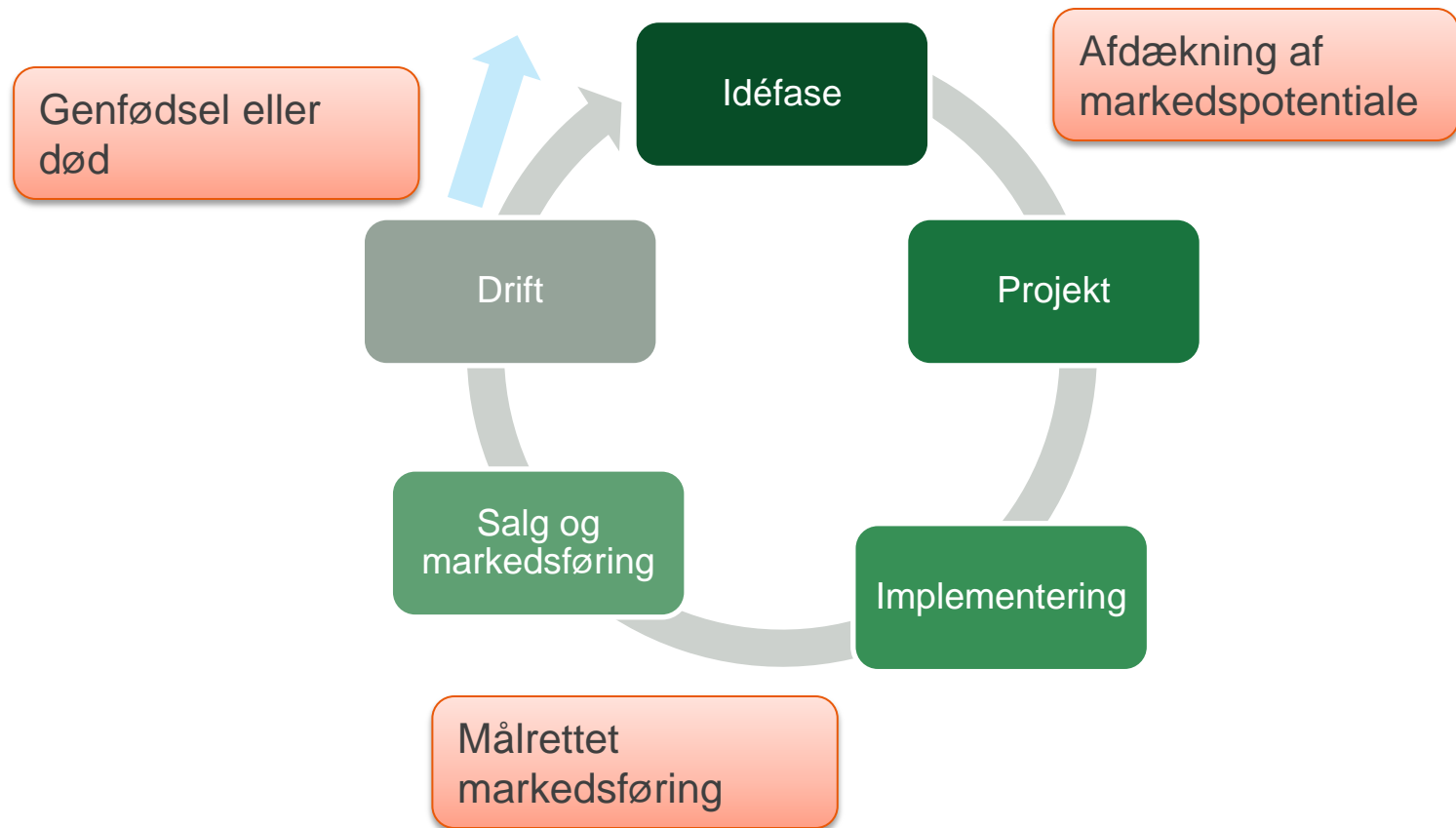
• *Kundens forretning*

# Kundedrevet produktudvikling



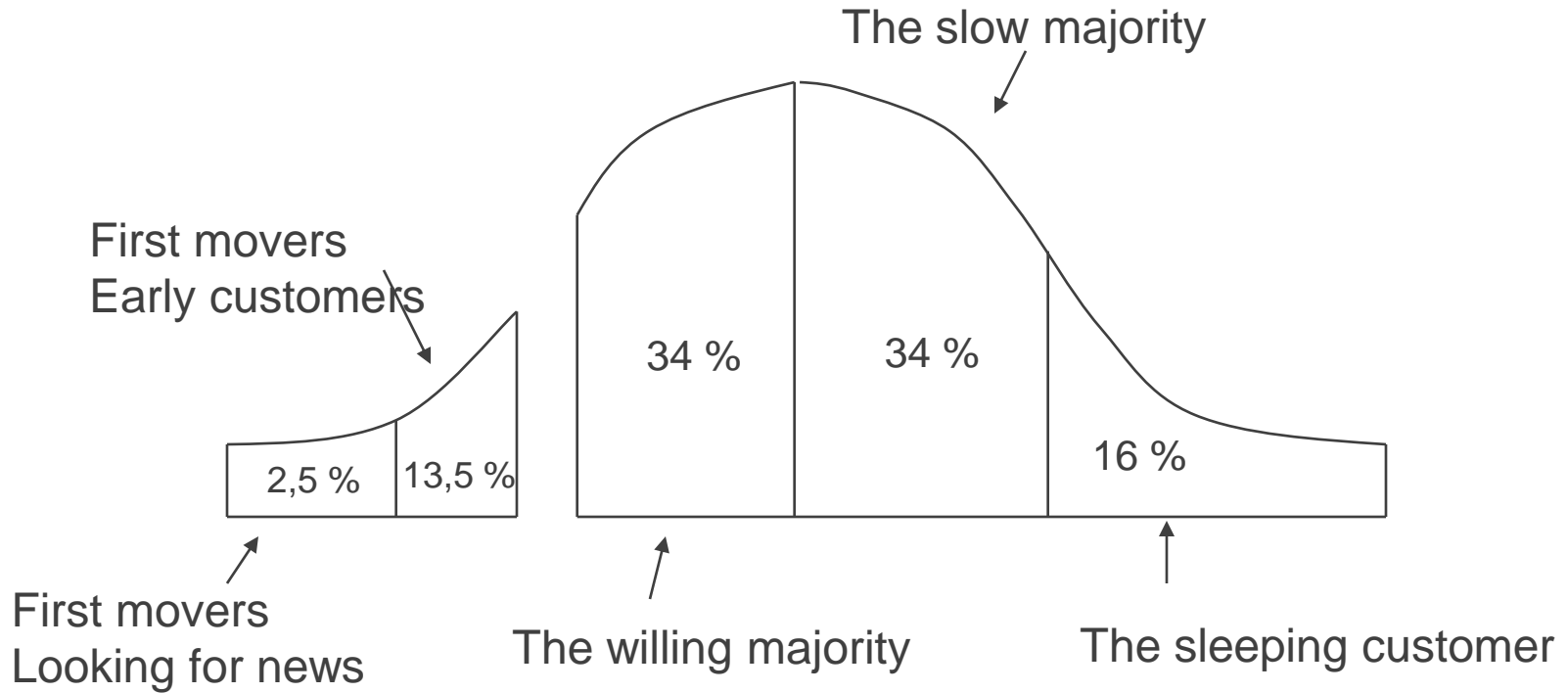
# Markedsorienteret produktudvikling

- Inddragelse på rette tidspunkt



# First movers

## IBM analysis – new products

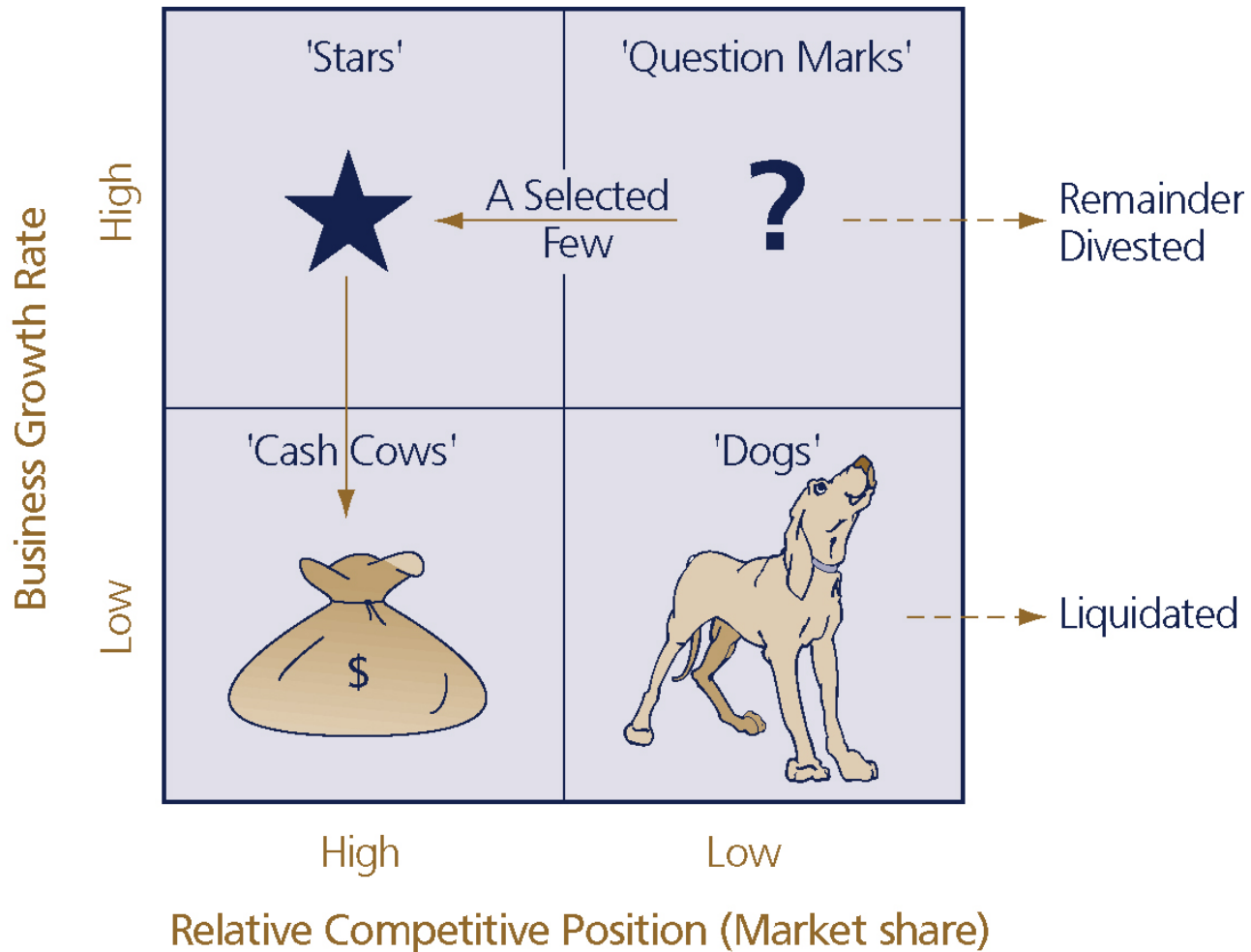


# EFU - modellen

<b>Egenskab</b> <i>Produktets fakta</i>	<b>Fordel</b> <i>"det vil sige at ...."</i>	<b>Udbytte</b> <i>"det betyder for kunden ...?"</i>
De hårde facts om vort produkt	Virksomheden af de fakta vi har anført	Hvad får kunden ud af fordelene

# BCG The Growth-Share Matrix

**Structuring Challenges**





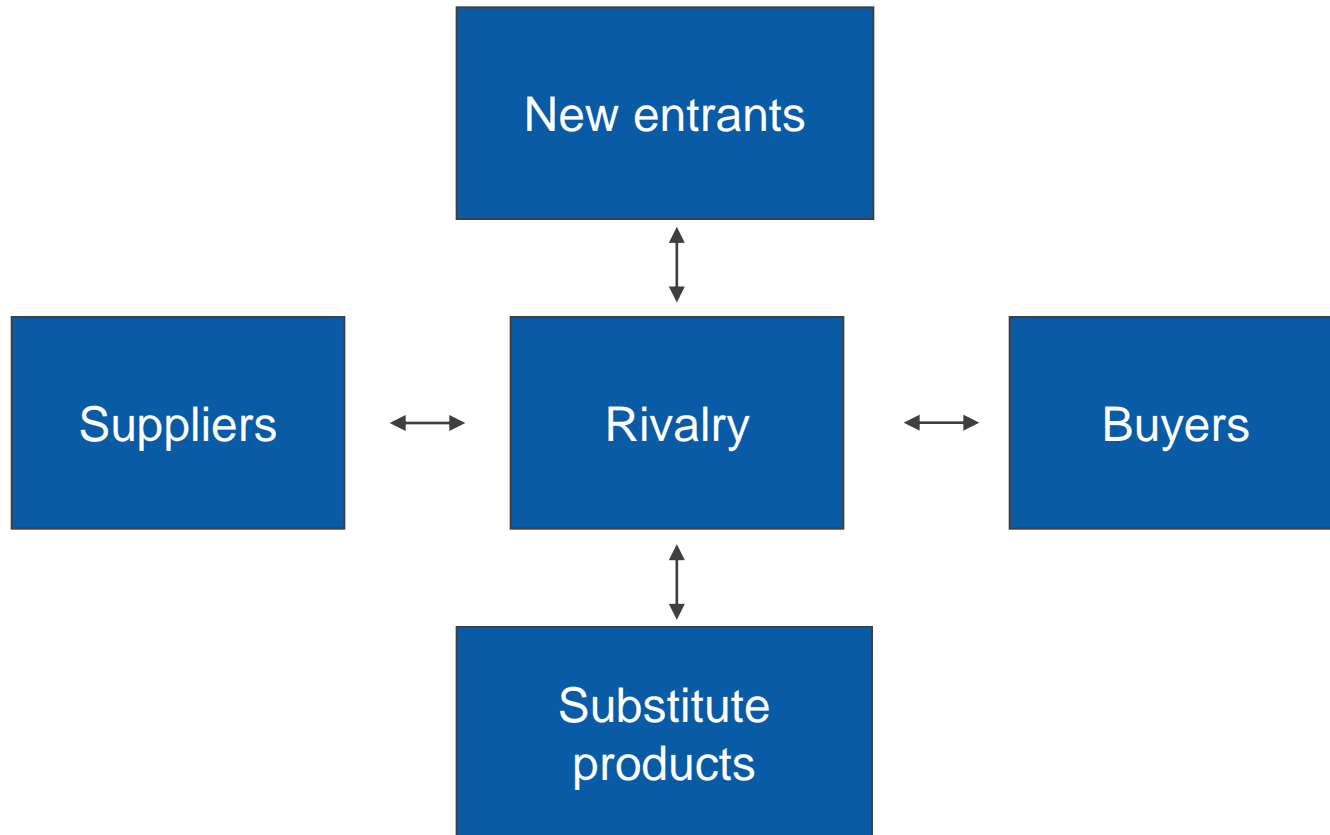
# Konkurrence – Strategiske muligheder

<b>Leader</b>	<b>Challenger</b>
Follower	Nicher

# Konkurrenter

		Kundefokus	
		Nej	Ja
Konkurrent fokus	Nej	Produkt orienteret	Kunde orienteret
	Ja	Konkurrent orienteret	Markeds orienteret

# Porters 5-Forces





# Dialog værktøj

# Dynamisk strategi

## - Oversigtskort over bedriften



## Dynamisk strategi - Konklusion

- Dynamisk strategi er et værktøj, som kan visualisere implicite strategier (skjult viden) og gøre dem synlige gennem kommunikation.
- Dynamisk strategi kan forklare komplekse sammenhænge på en enkel måde til alle interessenter
- Dynamisk strategi kan også anvendes til at koordinere rådgivningsindsatsen i forhold til kundens mål
- Kommunikation og dialog skabes ved at have et fælles ståsted og fokus for dialogen mellem landmand og interessenter

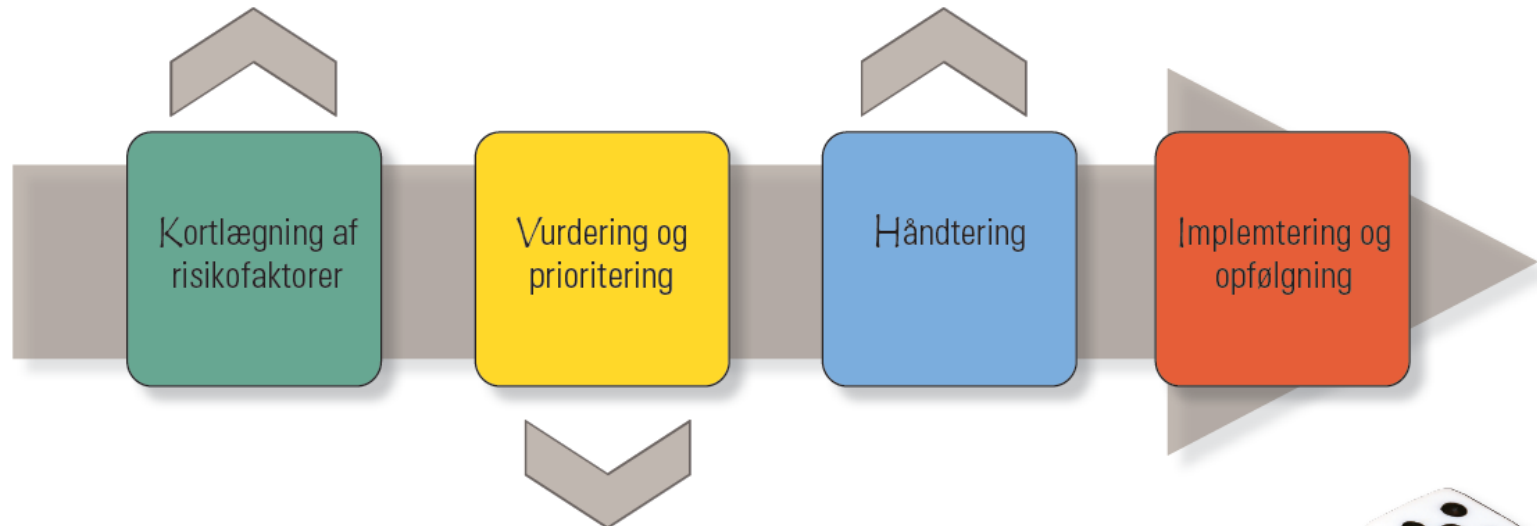
# Risikostyring skal fokusere på usikkerhed, ikke på illusionen af forudsigelighed

Hvilke risici er der?

- Marked - afsætning og indkøb
- Finansiering - rente og valuta
- Produktion
- Humane
- Omverden

Hvad kan vi gøre ved risici?

- Acceptere
- Undgå
- Dele, sprede, forsikre
- Reducere



Hvor sandsynligt er det?  
Hvor væsentligt er det?



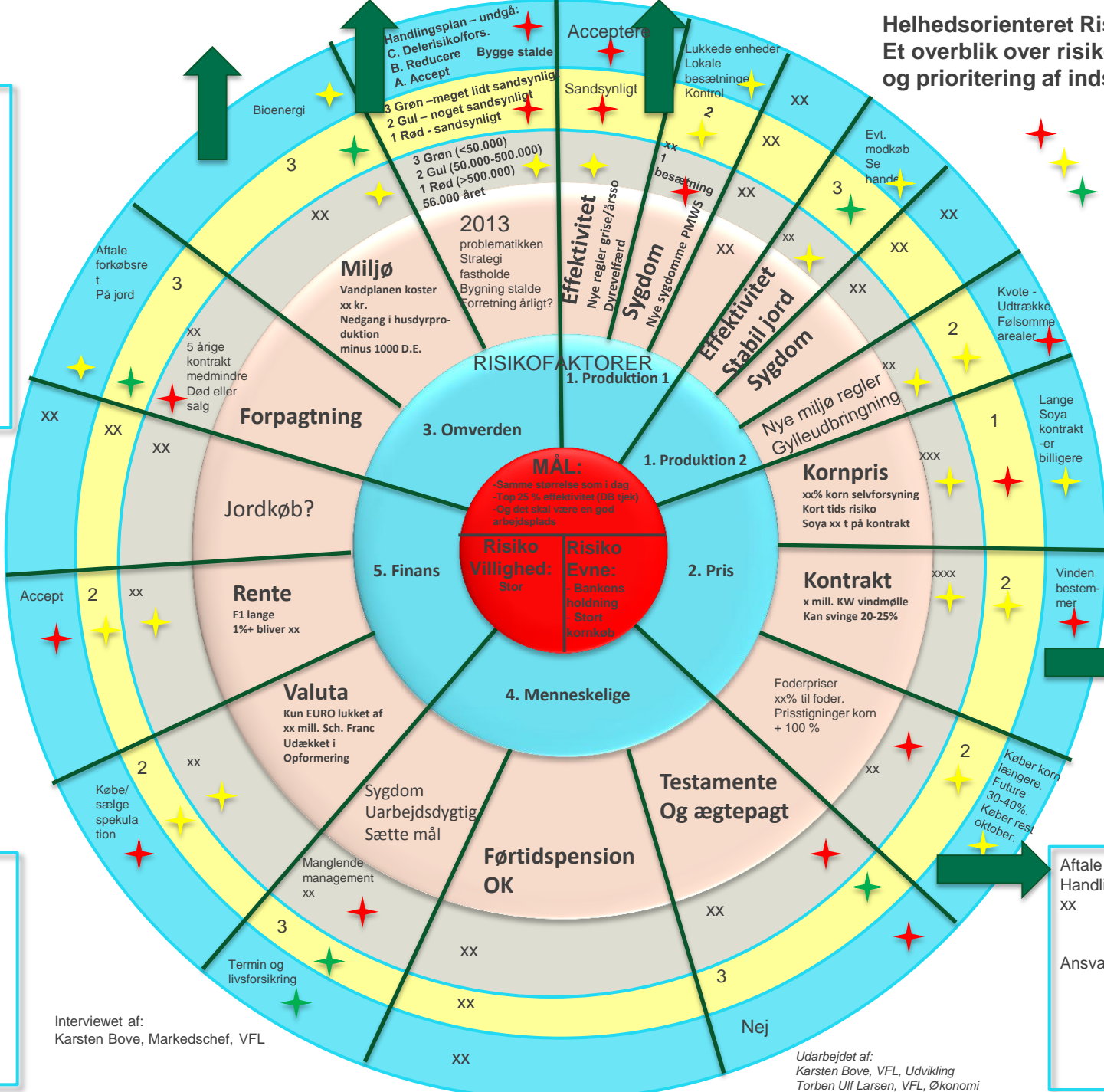
# Navn:

X

## Bedriften kort:

- xx årssøer
- Opfødning af slagtesvin på 2 lokaliteter
- Lejet xx slagtesvin
- Lejet halvpart i opformering med xx søer
- Slagtesvin xx i opformering
- Skov xx ha
- Mølle (3 søskende)
- Ukraine xx søer og xx ha
- Bioenergi

## Helhedsorienteret Risikostyring Et overblik over risikofaktorer og prioritering af indsats



Risiko worst case

Rød	xx
Gul	xx
Grøn	xx
<b>I alt</b>	<b>xx</b>

Finansiel Beredskab

- Kassekredit xx
- Ukraine xx
- I alt xx**

Interviewet af: Karsten Bove, Markedschef, VFL

Udarbejdet af: Karsten Bove, VFL, Udvikling Torben Ulif Larsen, VFL, Økonomi

Aftale om opfølgning  
Handlingsplan  
xx

Ansvarlig: xx



# Screeningsværktøj - Væksthjulet



**Skabe værdi**

**INFRASTRUKTUR**

Ressourcer og  
Kerne  
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Netværk og  
Partnere

**Værditilbud**

**YDELSER**

Produkter og  
ydelser

**Levere værdi**

**KUNDER**

Kunde  
relationer

Kunde  
segmenter

Distributions  
kanaler

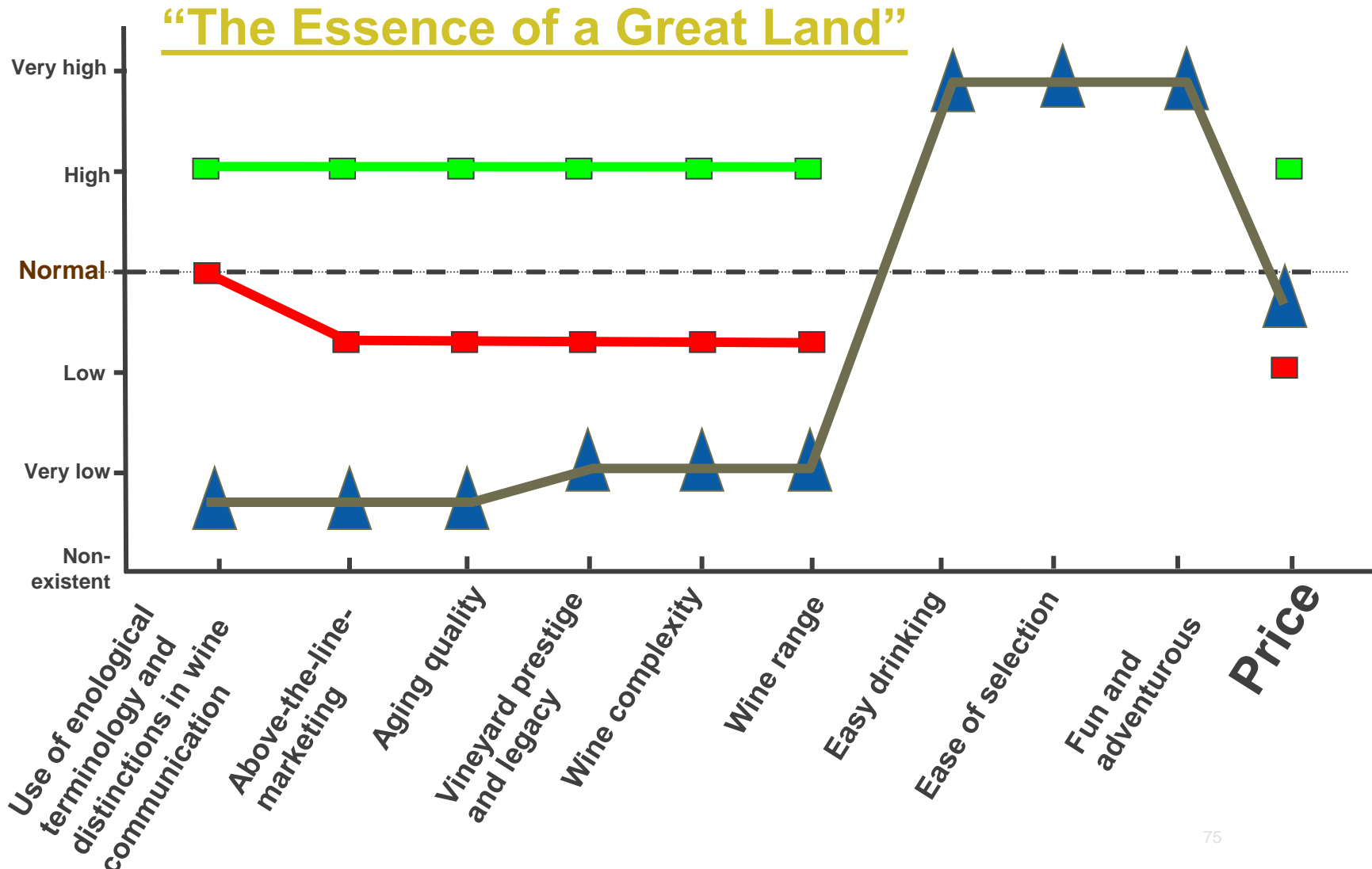
Omkostnings struktur

**VÆRDI FANGST**

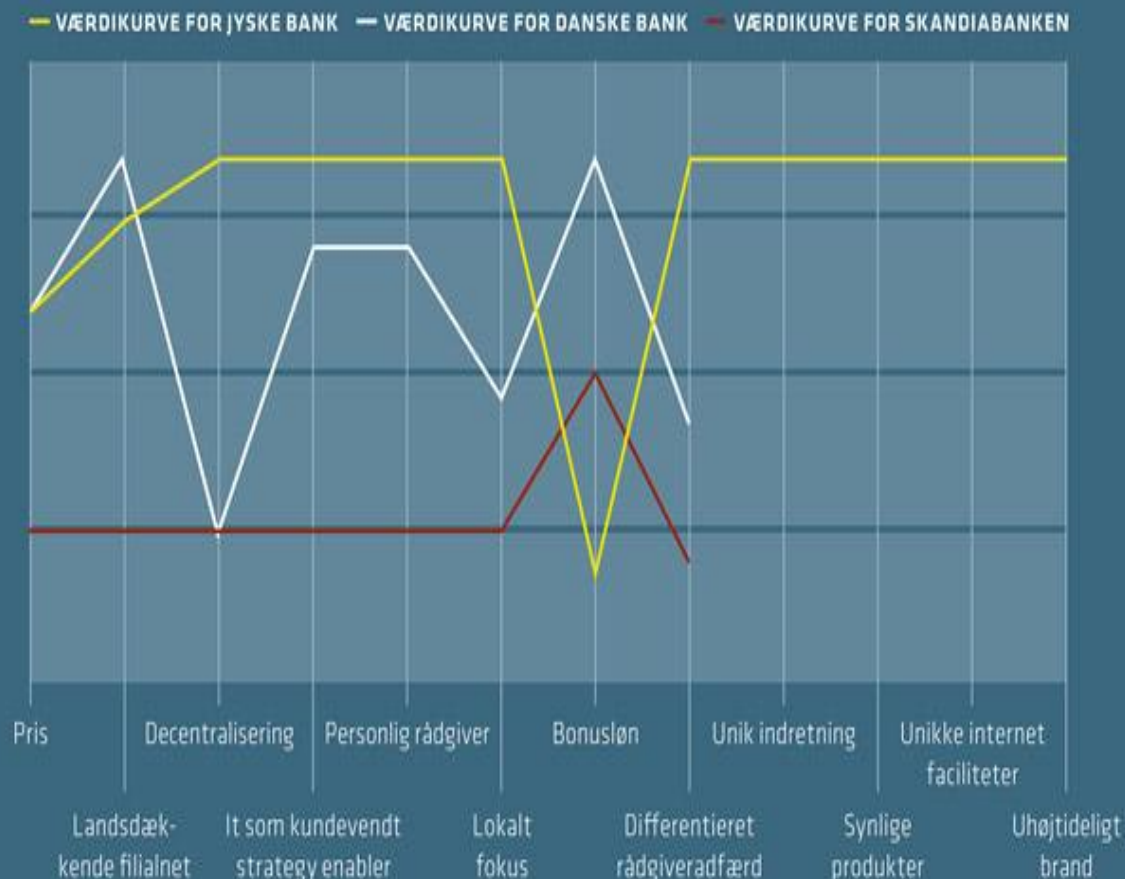
Betalingsstrømme

**Profitzonen**

# Yellow Tail Value Curve



FIGUR 2: STRATEGILÆRRED PÅ DET BLÅ OCEAN FOR JYSKE BANK



Kilde: Baseret på, W.C & R. Mauburgene:  
Blue Ocean Strategy, side 51

## Red Ocean Strategy

- Konkurrer på eksisterende marked
- Slå konkurrenterne
- Udnyt eksisterende efterspørgsel
- Foretag værdi/omkostningsafvejning
- Ret hele en virksomheds system af aktiviteter ind på det strategiske valg mellem differentiering eller lave omkostninger

## Blue Ocean Strategy

- Skab marked uden konkurrence
- Gør konkurrencen irrelevant
- Skab og fasthold ny efterspørgsel
- Bryd med værdi/omkostningsafvejningen
- Ret hele en virksomheds system af aktiviteter ind på at gå efter differentiering og lave omkostninger samtidig

		<b>Markedsudvikling</b>			
		<b>Eksisterende kunder</b>	<b>Nye kunder i eksisterende brancher</b>	<b>Nye kunder i beslægtede brancher</b>	<b>Nye kunder i nye brancher</b>
<b>Produktudvikling</b>	<b>Nuværende produkter</b>	Mersalg af nuværende produkter til eksisterende kunder	Find nye kunder i branchen til nuværende produkter	Find nye kunder i beslægtede brancher til eksisterende produktprogram	Salg af nuværende produkter til helt andre markeder/branche
	<b>Beslægtede produkter</b>	Salg af modificerede produkter/ydelser til eksisterende kunder	Salg af tilpassede produkter til nye kunder inden for eksisterende branche	Salg modificerede produkter til beslægtede brancher	Modificerede produkter til nye kunder i helt andre branche
	<b>Nye produkter</b>	Salg af nyudviklede produkter til eksisterende kunder	Nyt produkt til ny kunde i eksisterende branche	Nyt produkt til kunder inden for beslægtede brancher	Nyt produkt til helt nye markeder

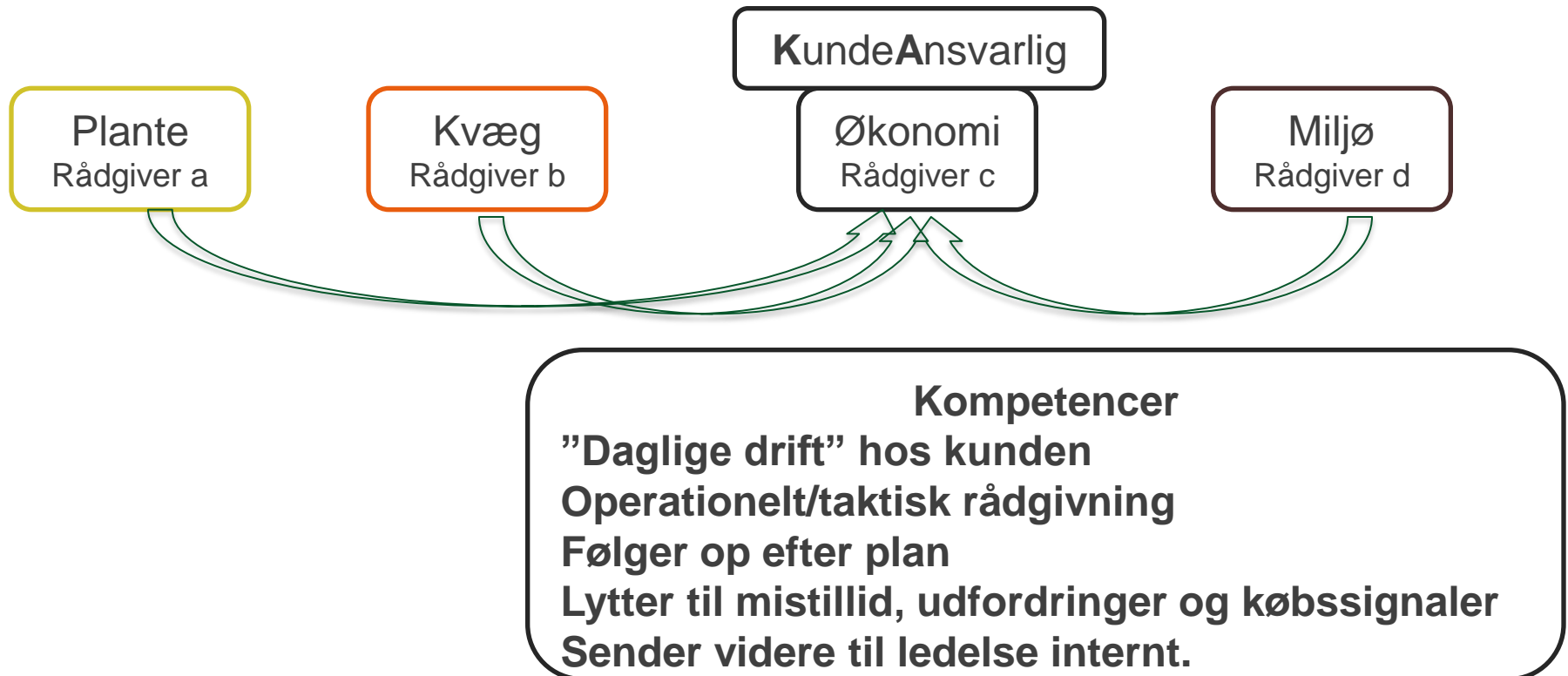


# Organisering

# VirksomhedsRådgivning

## Organisering DLBR - kunde

### Step 1 - Kundeansvarlig

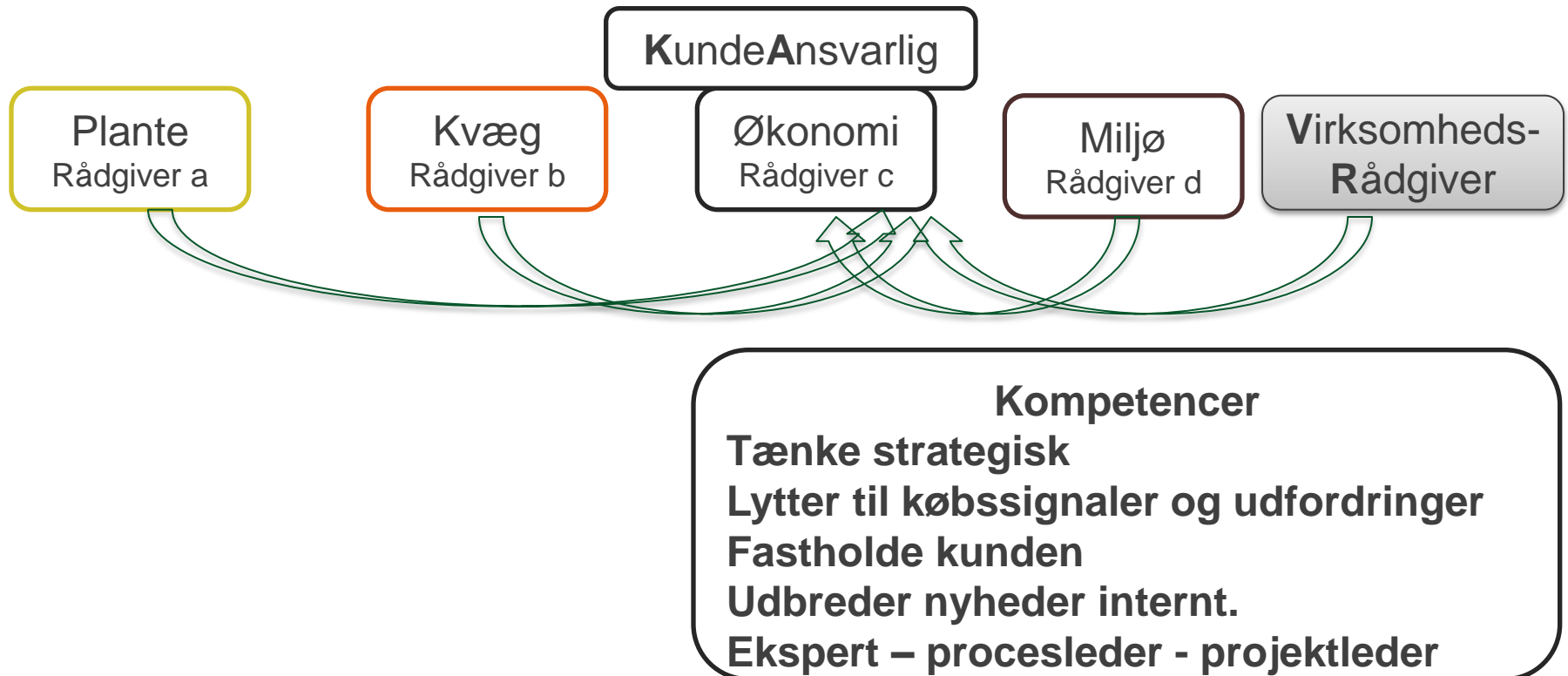




# Virksomhedsrådgivning

## Organisering DLBR – Kunde

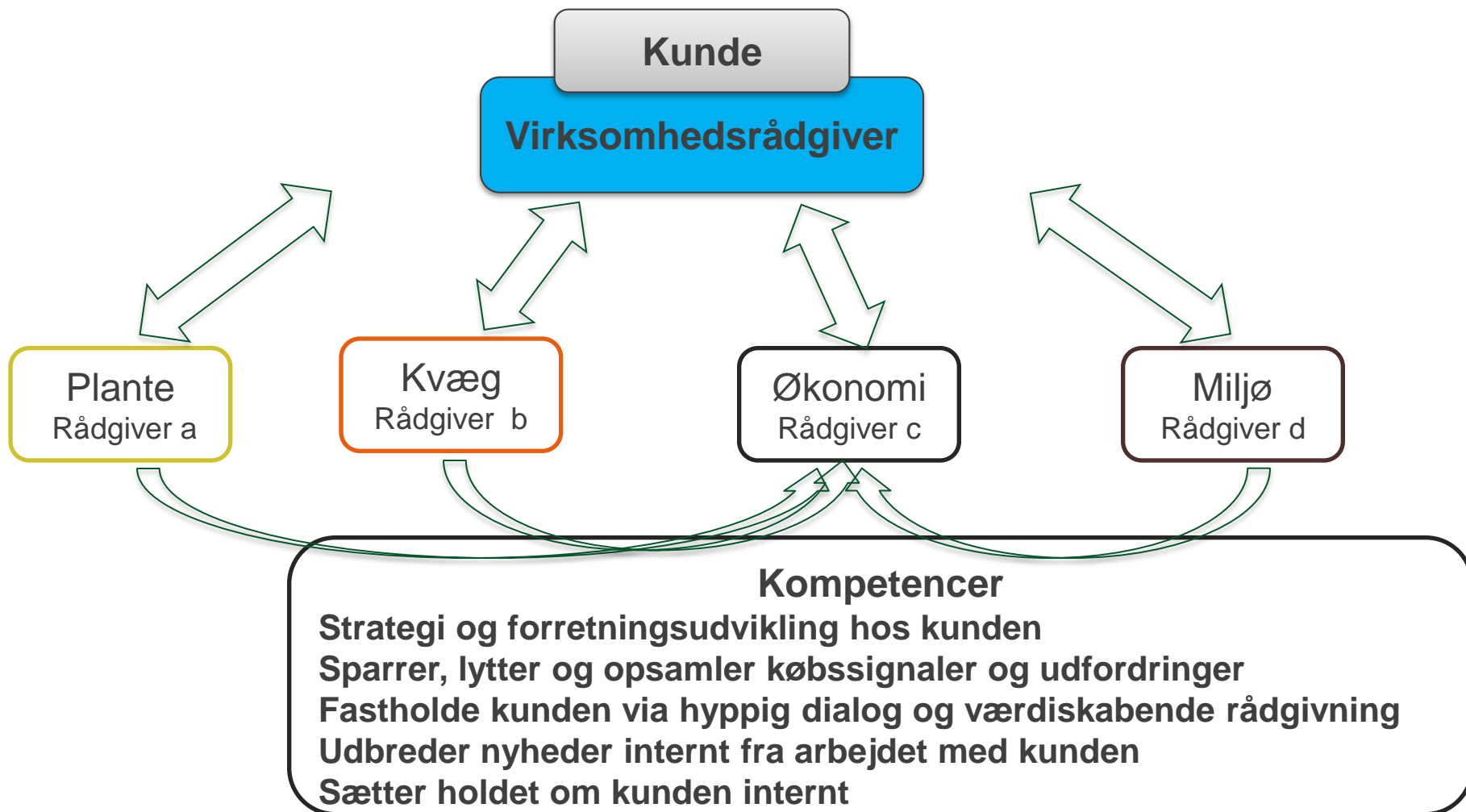
### Step 2 - Den frie rolle



# Virksomhedsrådgivning

## Organisering DLBR – Kunde

### Step 3 - VirksomhedsRådgiver





# Kompetencer

## Virksomhedsrådgiverens opgaver i en forandringsproces

- Drive processen
- Være indpisker
- Sikre synlighed og fokus
- Sparringspartner
- Udfordre til nytænkning
- Udfordre holdninger og adfærd
- Sætte pres på "systemet"
- Variabel ressource
- Skabe hurtige og vedvarende resultater

# VirksomhedsRådgiverens kompetencer

- **Strategisk** - forretningsudvikle virksomheden sammen med kunden
  - Samle alle data om kundens virksomhed
  - Via dialog få indblik i kundens strategiske mål
  - Udnytte den fag-faglige viden hvor det er muligt
    - Bruges til at sparre, udvikle og udarbejde relevante løsninger
  
- **Ledelse** - sætte holdet
  - Bruge viden om Rådgivningsvirksomhedens kompetencer
  - Få motiveret og udfordret DLBR kolleger til opgaverne
  - Udnytte viden om interne og eksterne netværk
    - Bruges til løsning af individuelle og specifikke kunde opgaver
  
- **Kundeorienteret** – fra min kunde til vores kunde
  - Bruge viden og netværk til at opbygge og fastholde dybe relationer – internt/eksternt
  - Hele tiden markedsføre kunden i interne netværk
    - Kundens realiserede merværdi er et resultat af vores fælles indsats

# Virksomhedsrådgiverens kompetenceprofil

**Virksomhedsrådgiver har fokus på den samlede virksomhed, når han rådgiver.**

Han rådgiver typisk inden for:

- Strategi og forretningsudvikling
- Optimering af forretningen
- Økonomisk udvikling
- Organisering og virksomhedsstruktur
- Management og ledelse af virksomheden

Han varetager oftest opgaven som kundeansvarlig og fungerer som bindled mellem kunden og virksomheden derhjemme. For at kunne løse disse opgaver, skal du have en række faglige, metodiske og personlige kompetencer:

# Virksomhedsrådgiverens kompetenceprofil

## Faglige kompetencer

Som virksomhedsrådgiver er det afgørende, at have en bred økonomisk forståelse for virksomheden og det marked, som den er en del af. Du skal kunne danne dig overblik over hele virksomheden, og kunne bevare overblikket i arbejdet med at udvikle virksomhed. Samtidig skal du have indblik i forretningsporteføljen inden for de forskellige faggrene og forretningsenheder. Du skal være i stand til at foretage økonomiske analyser af den samlede forretning, og i samarbejde med kunden kunne kvalificere og prioritere nye forretningsideer, udarbejde forretningsplaner og handlingsplaner.

Som virksomhedsrådgiver kan det yderligere være relevant at have kompetencer inden for:

- Turnaround
- Gårdråd, advisory boards og bestyrelser
- Selskabsrådgivning
- LEAN
- Risikostyring
- Strategi
- Finansiering og investering

Du skal ikke vide alt inden for alle områder, men du skal indledningsvist kunne tale med kunden om fordele og ulemper, hvorefter spidskompetencer trækkes ind for at løse den konkrete opgave.

# Virksomhedsrådgiverens kompetenceprofil

## Metodiske kompetencer

Som virksomhedsrådgiver er det altafgørende, at du er god til at samarbejde med dine kunder, god til at lytte og tale med dem om deres virksomhed og herigennem afdække deres behov og ønsker til fremtiden. Men du skal også have evnen til at udfordre og inspirere dem ved at turde stille de skarpe spørgsmål, komme med nye perspektiver på udviklingen og have idéer til andre løsninger på de udfordringer, som de står overfor.

Som virksomhedsrådgiver skal du kunne:

- Styre processer i forbindelse med udviklingen af strategier mv.

- Styre projekter og sikre en effektiv implementering

- Styre innovationsprocesser

- Fungere som kundens egen udviklings- og økonomichef

- Sikre det rigtige hold af rådgivere til den konkrete opgave

- Lede møder – alt fra bestyrelsesmøder, bankmøder til rådgivningsmøder



# Virksomhedsrådgiverens kompetenceprofil

## Personlige kompetencer

Som virksomhedsrådgiver bringer du dine personlige kompetencer i spil i samarbejdet med kunderne og kollegerne. For at få et rigtig godt samarbejde med dem, skal du være udadvendt og tillidsskabende. Du skal kunne bevare overblikket over opgaven, være god til at følge op og drive tingene fremad. Det kræver en god portion selvtillid, viljestyrke og en vis evne til at brænde igennem med det, som du tror på.

Som virksomhedsrådgiver er det yderligere relevant at:

- Kunne spotte forretningspotentiale hos kunder

- Have fokus på værdiskabelse for kunden

- Have evnen til at forstå og leve sig ind i andre menneskers situation

- Kunne sige fra overfor kunden, hvis nødvendigt

- Være bevidst om egne styrker og svagheder

- Have kendskab til relevante netværk, der er interessante for kunderne

- ”Være til at få fat i”

# Virksomhedsrådgiverens performance

kan – vil – tør - gør

