



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

# VirksomhedsRådgivning

Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske  
Landbrugsfond for Udvikling  
af Landdistrikterne



Naturerhverv.dk



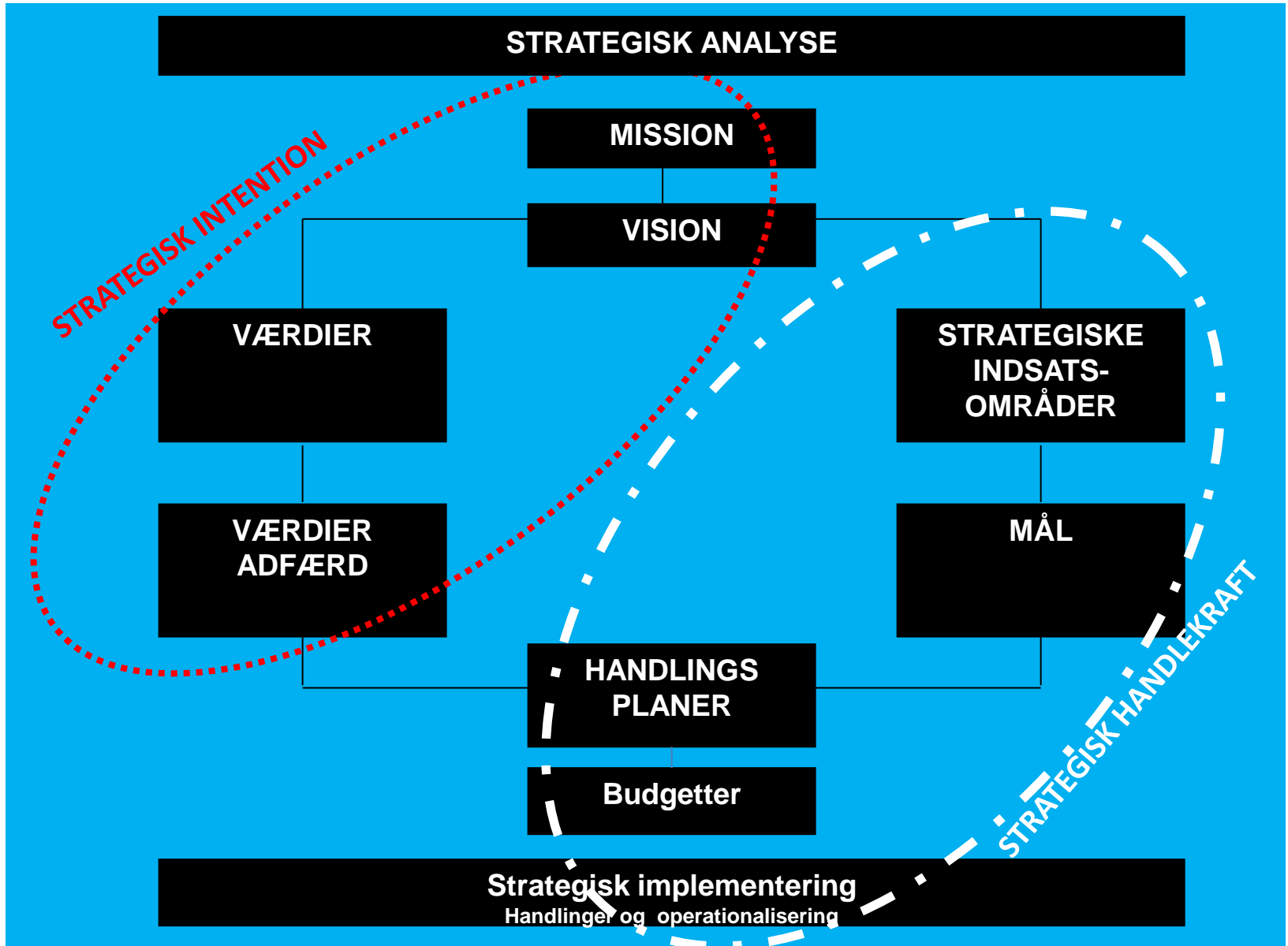
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

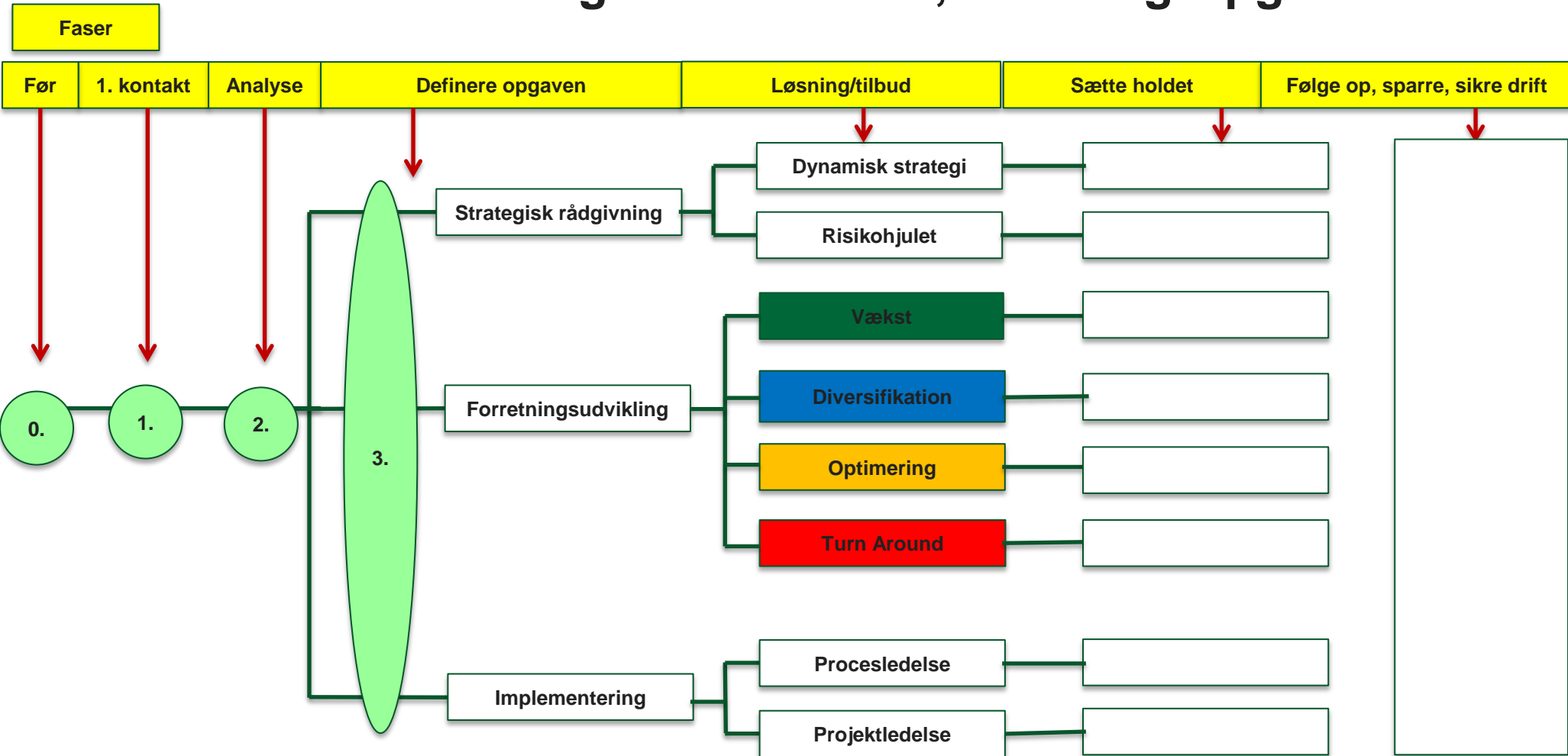
## VirksomhedsRådgiverens Værktøjskasse

19. november 2013

Specialkonsulent forretningsudvikling  
Ivan Damgaard



# Virksomhedsrådgiveren – Faser, Roller og Opgaver





# Værktøjskassen



## Værktøjskassen - formål

- Kundefokus
- Fokus på relations marketing og værdiskabende samarbejde
- At fremme dialogen med kunden
- At analysere kunden og virksomheden helt overordnet
  - Vision og Mål
  - Udfordringer
  - Potentialer
  - Behov
- At få startet op professionelt med VirksomhedsRådgivning til kunden, dvs. hvor skaber vi mest værdi i forhold til kundens vision/mål/behov/ønsker, de udfordringer han står overfor og de potentialer der er i virksomheden



**Earn Your Right To Serve**  
Det er klienten, der bestemmer, om du er værdig at få råd af!  
En titel på et visitkort hjælper ikke ...

## Før første kontakt

- Indsamling af relevante data om kunden
  - CRM system

## Vigtige inputs

- Virksomhedens data
- Årsrapport
- Budget
- Dynamisk strategi
- Benchmarking
- Kolleger
- Naboer
- Andre inputs, f.eks.:
  - Udtræk fra Økonomidatabasen
  - Udtræk fra Kontorløsningen
  - Udtræk fra fag-faglige databaser

# Deltidslandbrug



**Livsstil**  
- Merværdi



**Liebhaber**  
- Portefølje



**Bulk**  
- Traditionel produktion



**Pioner**  
- nye forretningsområder





**Earn Your Right To Serve**  
Det er klienten, der bestemmer, om du er værdig at få råd af!  
En titel på et visitkort hjælper ikke ...

# 1. Kontakt

- Pr. telefon
- Med en af kundens fag-faglige rådgivere

## Fra produktsalg til SPIN-salg

### DIG!

#### Din virksomheds DNA

Hvad kan vi sælge til kunderne?

Hvordan kan vi nå flest kunder mest effektivt?

Hvad er vores forhold til kunderne? Hvilke forhold bør vi etablere?

Hvordan kan vi tjene penge på vores kunder?

Hvilke ressourcer, kompetencer, processer, værdier, historier, brand, mennesker, principper, m.v. skaber værdi for kunden?

### DEM!

#### Kundens DNA

Hvad er kundens problemer, drømme, behov, mål?

Hvordan kan vi hjælpe kunden med at løse/opfylde disse?

Hvad er den specifikke ydelse som svar på dette behov?

Hvorfor vil kunden vælge vores virksomhed frem for alternativer?

Hvordan oplever kunden os?

Hvordan foretrækker vores kunder, at vi adresserer dem?

Hvilken værdi vil kunden betale for?

# Analyse

## Væk fra det gamle paradigme:

- At løse problemet
- Bring eksperten ind
- Identificer den ansvarlige
- Find den bedste måde
- Skaf en hurtig løsning

## Hen imod det nye paradigme:

- At skabe fremtiden
- Hjælp mennesker at lære
- Involver alle
- Find en bedre måde
- Skab gradvise forbedringer



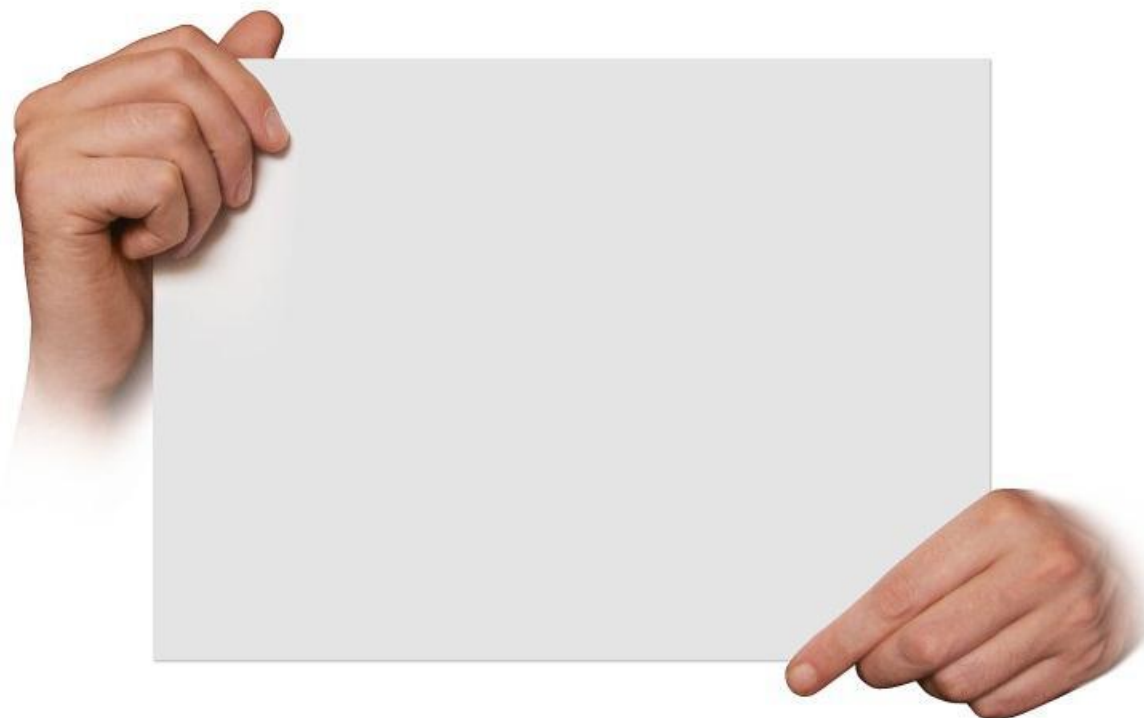
# Forstå kunden

Søren Kierkegaard,  
i "En Ligeftrem Meddelelse",  
1859

"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor *han* er, og begynde der"

"For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere, end han - men dog vel først og fremmest forstå det, *han* forstår. Hvis jeg ikke gør det, så hjælper min mereforståen ham slet ikke"

Det blanke stykke papir



# VIRKSOMHEDSANALYSE

## Styrker at bygge på

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Svagheder at adressere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Sikre usikkerheder

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Vigtige forandringer

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Muligheder at kapitalisere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Trusler at minimere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Bastioner at forsvare

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Områder at aflære

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

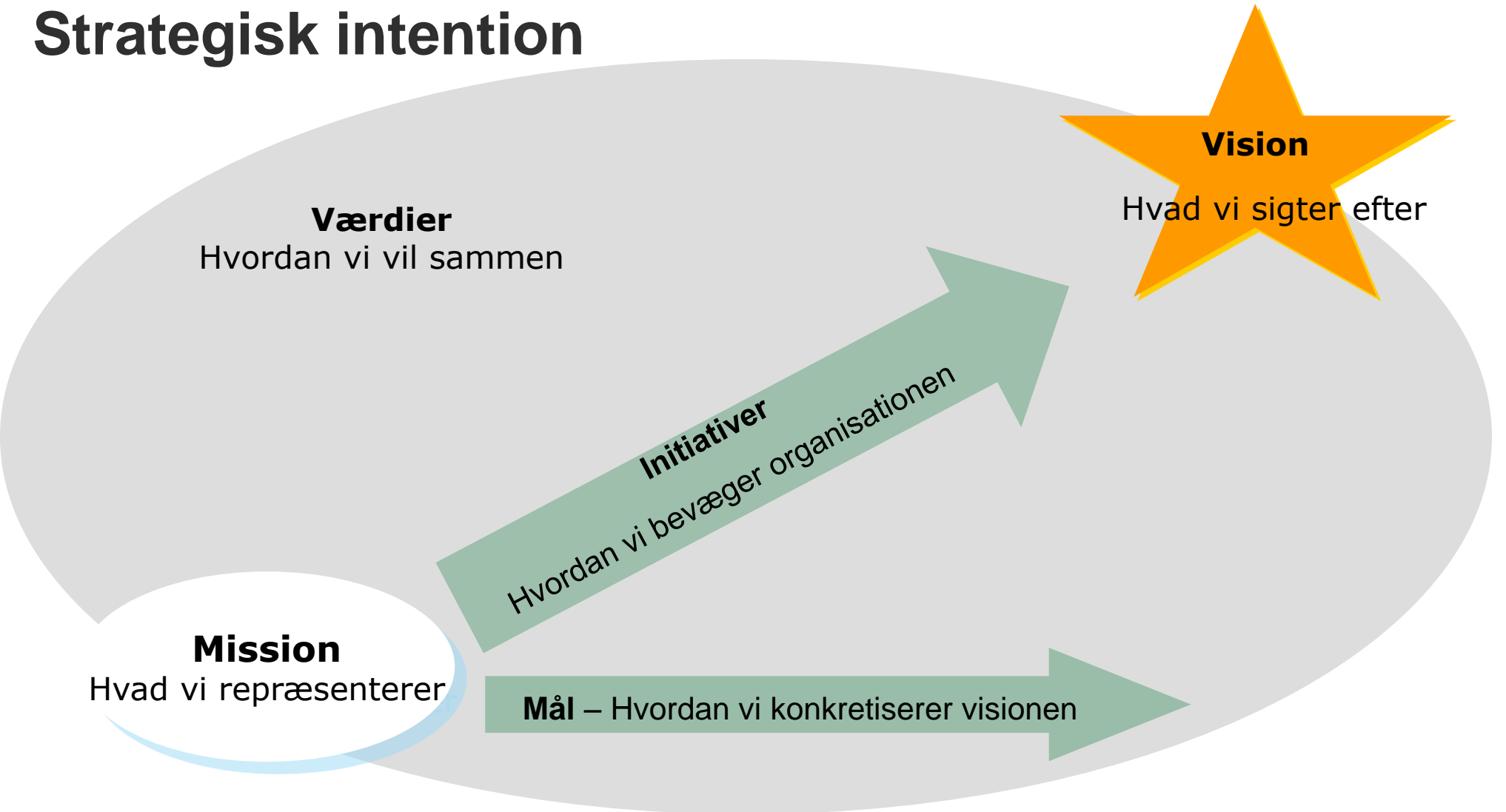
## Top 3 udfordringer

- 1.
- 2.
- 3.

## Top 3 potentialer

- 1.
- 2.
- 3.

# Strategisk intention



# Dynamisk strategi

## - Virksomhedsbeskrivelse - Oversigtskort over bedriften





# Koldkærgaard A/S

## Strategisk kompetencekort

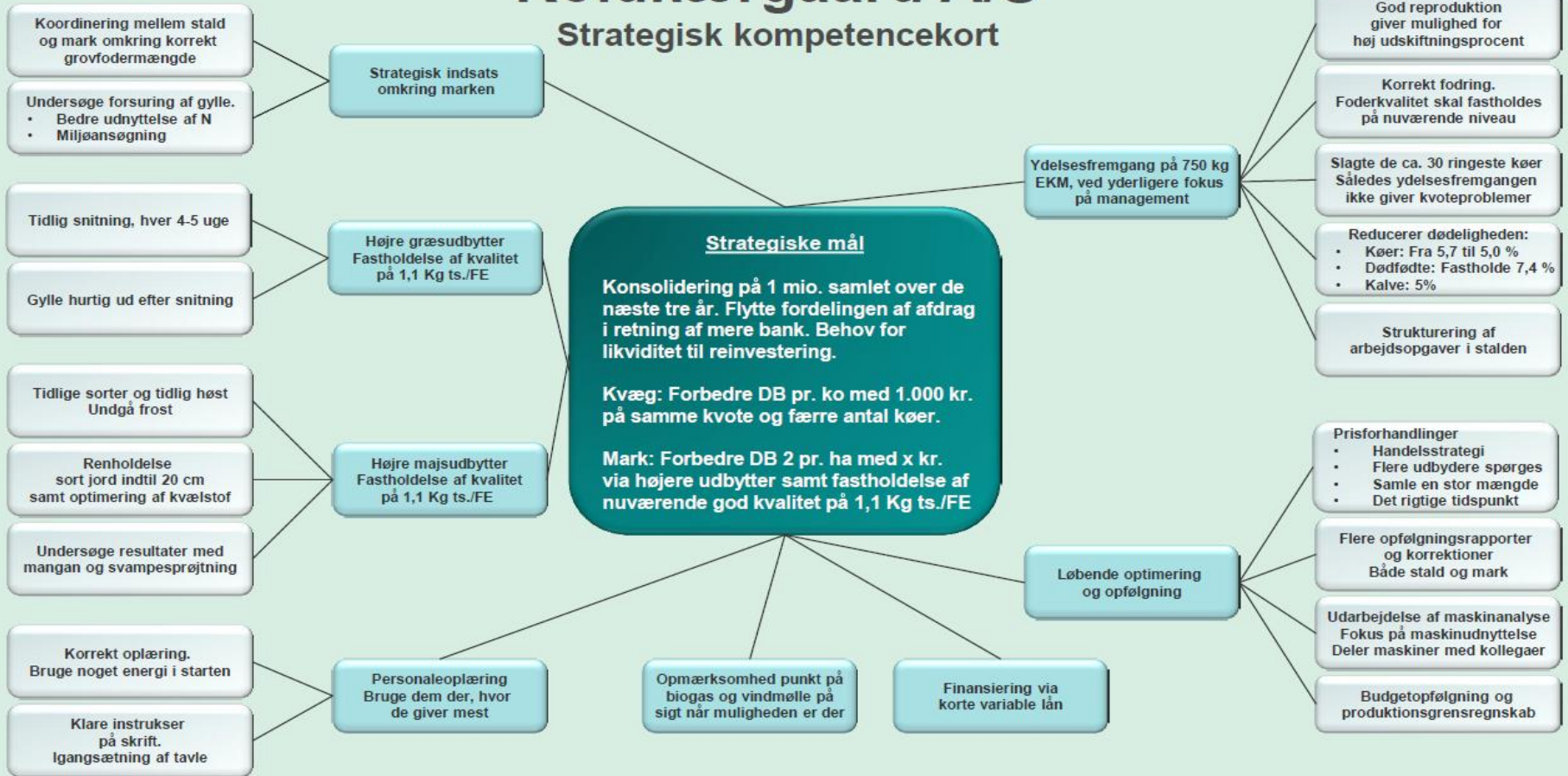


Foto: Inger Berntsen, Videncenter for Landbrug

**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**

**Profitzonen**

Betalingsstrømme

# Benchmarking

- Virksomheden benchmarket mod de 10-25% bedste med samme produktion, muligheder, udfordringer
  - Unikke områder
  - Vigtigste udfordringer
  - Vigtigste potentialer



# Definere opgaven

# Tre typer rådgivning

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud af hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationsanalyse</li> <li>• Afklaring af muligheder</li> <li>• Afklaring af strategiske valg</li> <li>• Formulering af klar strategisk retning</li> <li>• Nedbrydning på overordnet strategiplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier</li> <li>• Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter</li> <li>• Implementering af strategiske projekter</li> <li>• Ledelse af implementeringsindsatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afklaring af forretningsgrundlag</li> <li>• Afklaring af forretningsmodel</li> <li>• Fornyelse af forretningsgrundlag</li> <li>• Fornyelse af forretningsmodel</li> <li>• Implementering af fornyelse (se punkt 2)</li> </ul>
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling



# Strategi

Strategi er beslutninger om, hvad man gør, og hvad man ikke gør – for hvem og hvordan.

# Dynamisk Strategi

Få overblik over  
din virksomhed

- og lad andre kigge med

Jens Hansen  
Bondegårdsvej 12  
1234 Store Lilleby

**DIN KONTAKT**  
Navn Navnesen  
Tlf 1234 5678  
nn@nnnnn.dk

Indsæt  
eget logo

PARTNER I  
**DLBR**  
DANSK  
LANDBRUGSRÅDGIVNING

Indsæt  
eget logo

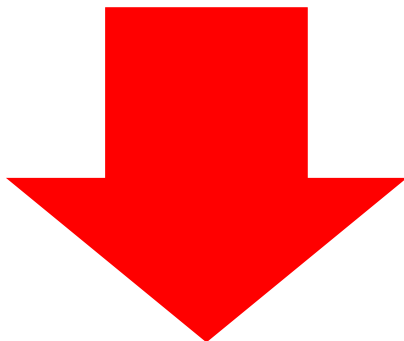


# Forretningsudvikling



# Den svære balance

## Kerneforretning



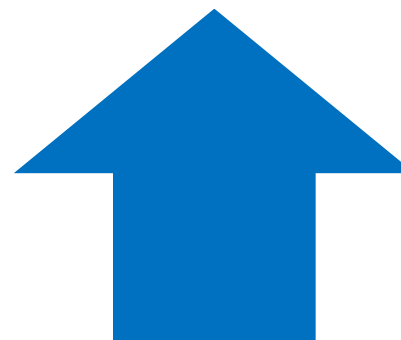
### DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje



### UDVIKLING

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



## Ny forretning

# Virksomhedens SWOT og Forretningsudvikling



Mange interne styrker



**VÆKST**

**DIVERSIFIKATION**

Mange eksterne muligheder

Mange eksterne trusler

**OPTIMERING**  
"rydde op"

**TURNAROUND**

Mange interne svagheder



**EXIT**



# VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

FRA DIN IDE TIL DIN VIRKSOMHED

## 2. Løsning

- Strategi
- Forretningsplan
- Prototype
- Planlægning
- Risikoanalyse
- Markedsanalyse
- Fundraising

## 1. Ide fasen

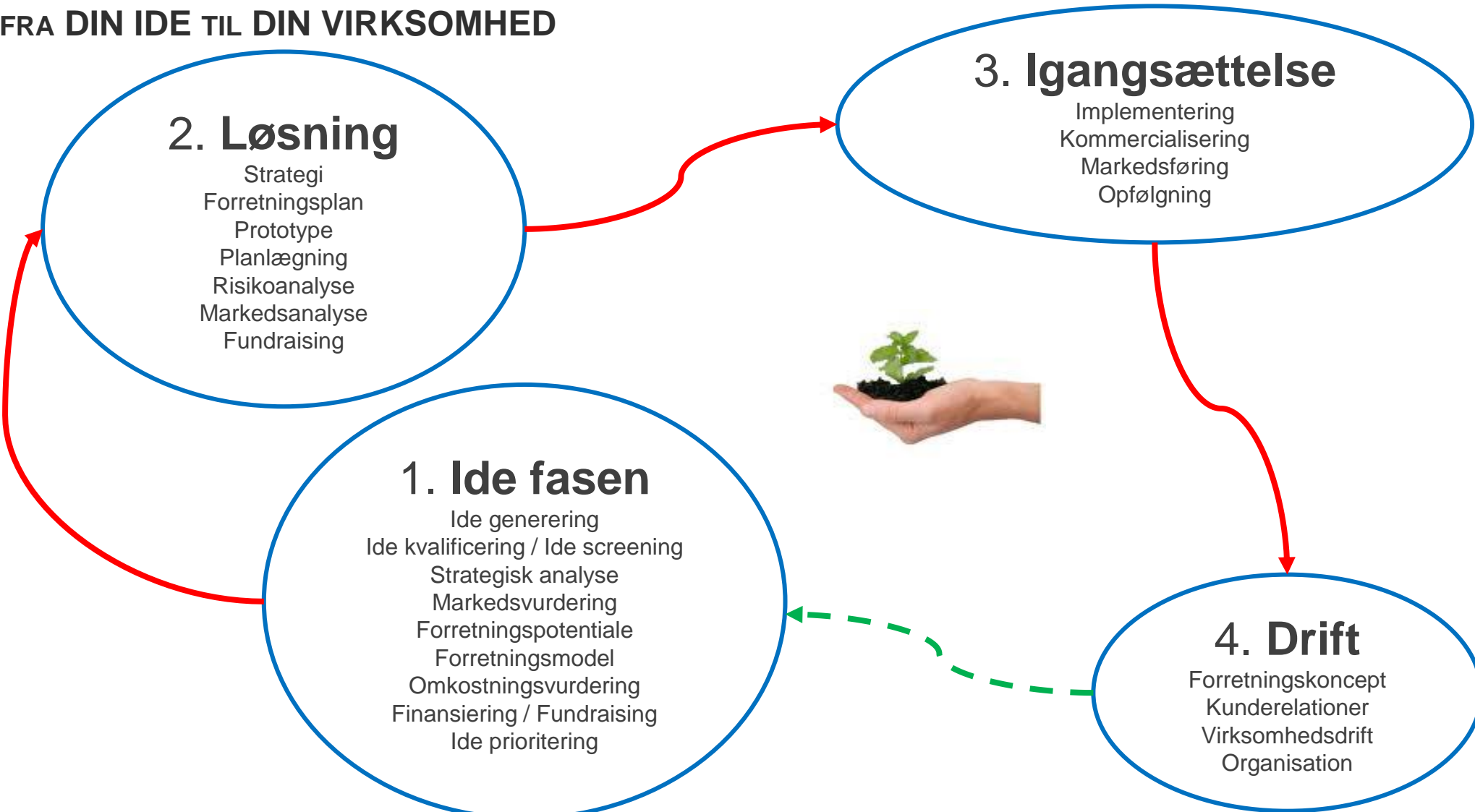
- Ide generering
- Ide kvalificering / Ide screening
- Strategisk analyse
- Markedsvurdering
- Forretningspotentiale
- Forretningsmodel
- Omkostningsvurdering
- Finansiering / Fundraising
- Ide prioritering

## 3. Igangsættelse

- Implementering
- Kommercialisering
- Markedsføring
- Opfølgning

## 4. Drift

- Forretningskoncept
- Kunderrelationer
- Virksomhedsdrift
- Organisation





# Implementering

# Hvad er Virksomhedsrådgiverens rolle?

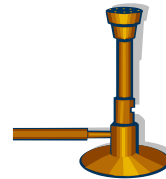
## Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor



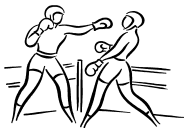
### Rapporteringsfunktion

- Laver løbende afrapportering på de enkelte projektplaner samt på projektporteføljen
- Fx til styregruppemøder, ledergruppemøder, og lignende



### Bunsenbrænder

- Sikrer at projektplaner følges og opdateres
- Opfordrer til fremdrift via løbende check-in møder



### Sparringspartner

- Agerer løbende sparringspartner på projektet
- Dette kan være fagligt (hvis konsulenten har fagviden) men også på proces, input, hjælpe med at fjerne forhindringer, kommunikere, etc.



### Smørekande

- Er projektleder
- Sikrer energi og engagement
- Kobler de rigtige folk sammen

# Strategiimplementering handler basalt set om at sikre at strategien omsættes til handling

Implementering handler om at finde og iværksætte midler, metoder, værktøjer og processer, som sætter virksomheden i stand til at indfri formulerede strategier.





# Løsning/tilbud

- Scope opgaven
- Projektoplæg
- Målhieraki
- interessenthåndtering

## SCOPING

FORMÅL,  
SUCCESKRITERIER OG  
LEVERANCER  
SAMT AFGRÆNSNING



# Sætte holdet



## Rollerne blandes i praksis

*Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende*

### **Ekspert**

Værdiskabelse for klienten

- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. Gårdråd eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen

### **Facilitator**

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og "det gøres rigtigt"

### **Driver**

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Mødeledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

### **Coach**

Værdiskabelse for klienten

- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktisable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.



# Følge op, sparre og sikre drift

# Virksomhedens performance



Strategi og mål



Forretningskoncept



Organisation



Kunderelationer



Virksomhedsdrift



Virksomhedens udviklingsfokus



Betalingsstrømme status



Betalingsstrømme fremadrettet



Risikoanalyse



Ledelse og management