



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

VirksomhedsRådgivning



Naturerhverv.dk

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske
Landbrugsfond for Udvikling
af Landdistrikterne



Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

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

VirksomhedsRådgiverens Værktøjskasse

7. november 2013

Specialkonsulent forretningsudvikling
Ivan Damgaard



VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

— OVERORDNEDE DLBR MÅL

Landmanden er på vej gennem en udvikling fra:

bonde – landmand – driftsleder – virksomhedsleder – erhvervsleder

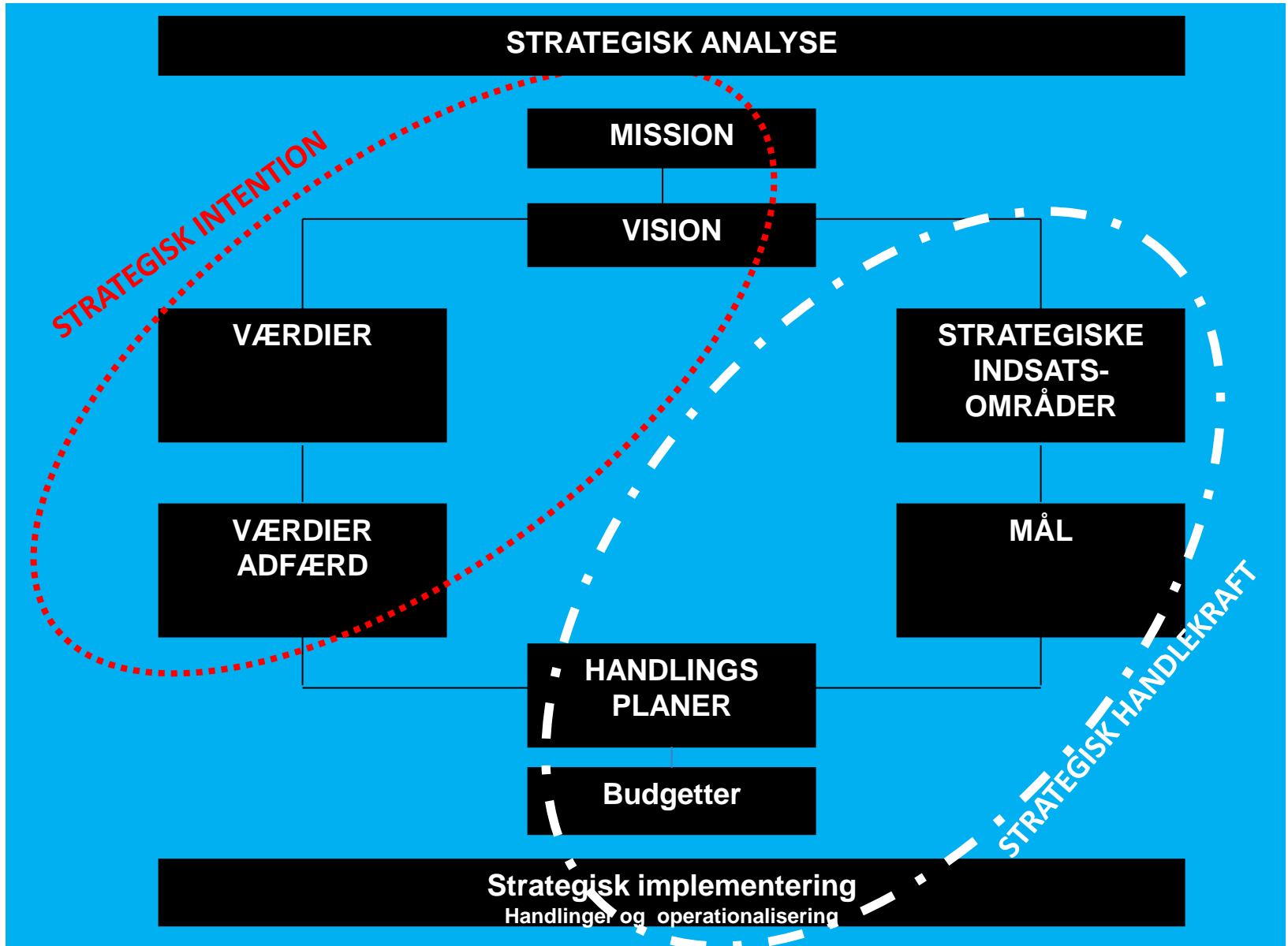
DLBR VirksomhedsRådgivning skal understøtte denne proces ud fra DLBR kundens aktuelle behov og ønsker

Landbrugsvirksomhederne bliver større og mere komplekse

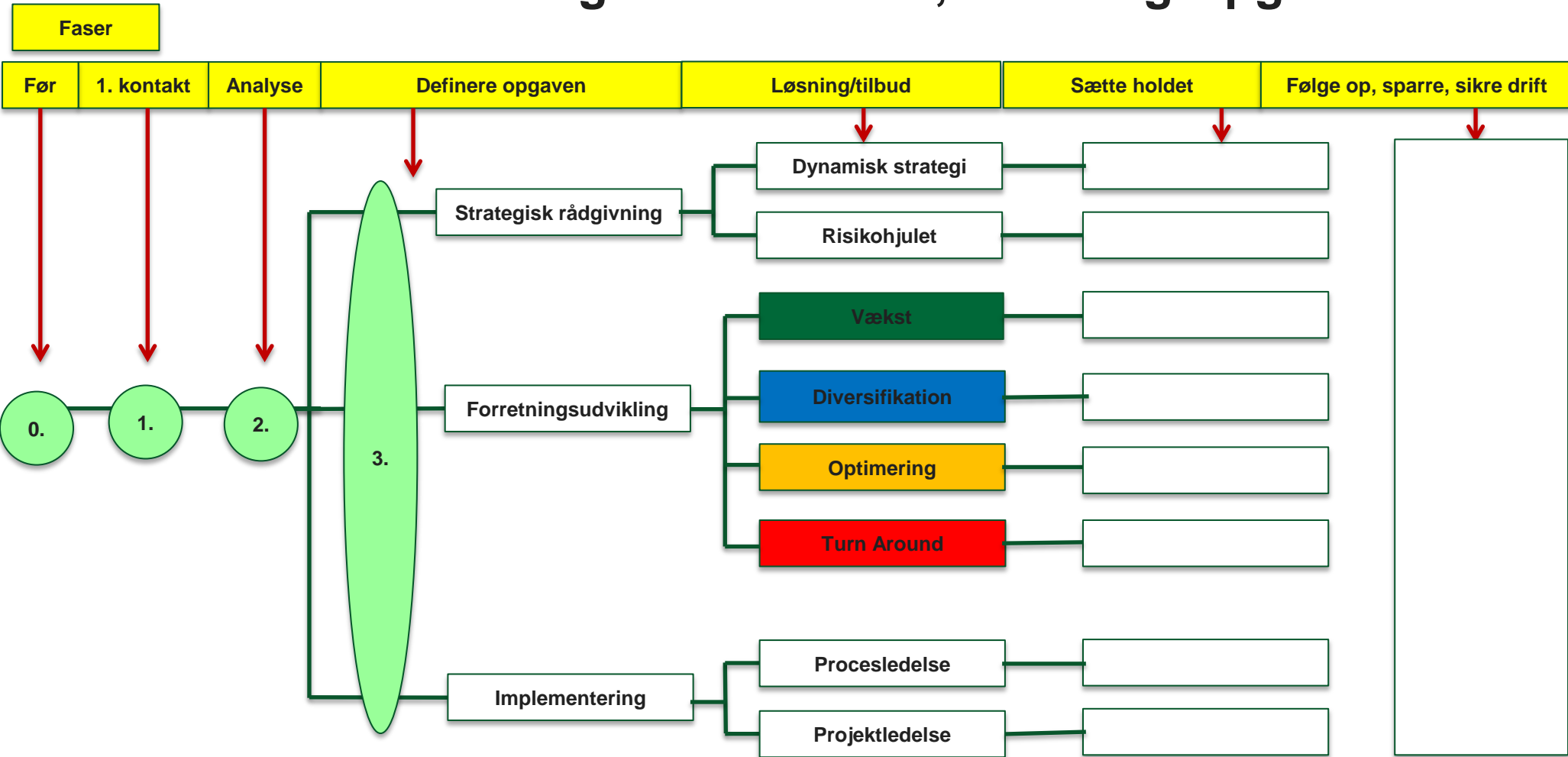
DLBR VirksomhedsRådgivning skal sikre ejeren indsigt i og overblik over helheden, styringen og udviklingsmulighederne i virksomheden

At styrke danske landmænds ledelses- og konkurrencekraft ved at implementere viden og demonstrere praktiske metoder

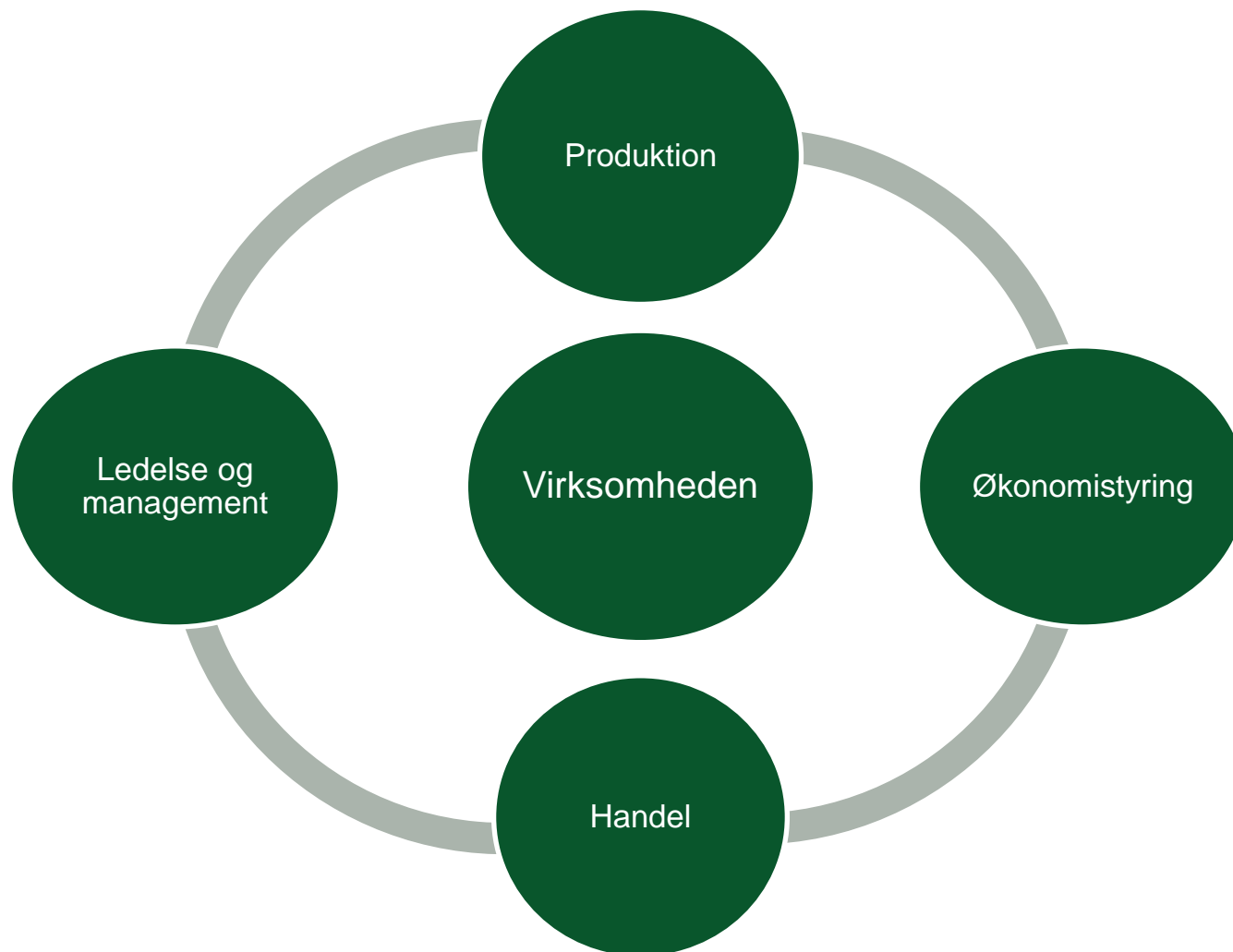
DLBR VirksomhedsRådgivning skal via sparring og samarbejde med ejeren forretningsudvikle den enkelte virksomhed



Virksomhedsrådgiveren – Faser, Roller og Opgaver



Virksomheden i "top 5%" har fundet den optimale balance - hvor er din virksomheds største udfordringer og potentialer?





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



Segmentering Positionering Løsning Koncept

Segmentering

A - kunder

B - kunder

C - kunder

D - kunder

Nuværende kunder

De 10% største kunder (ha, stk,l)
- Plant
- Svin
- Kvæg

Potentielle nye kunder

De kunder der får værdi ved at købe vore værdiydelser



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



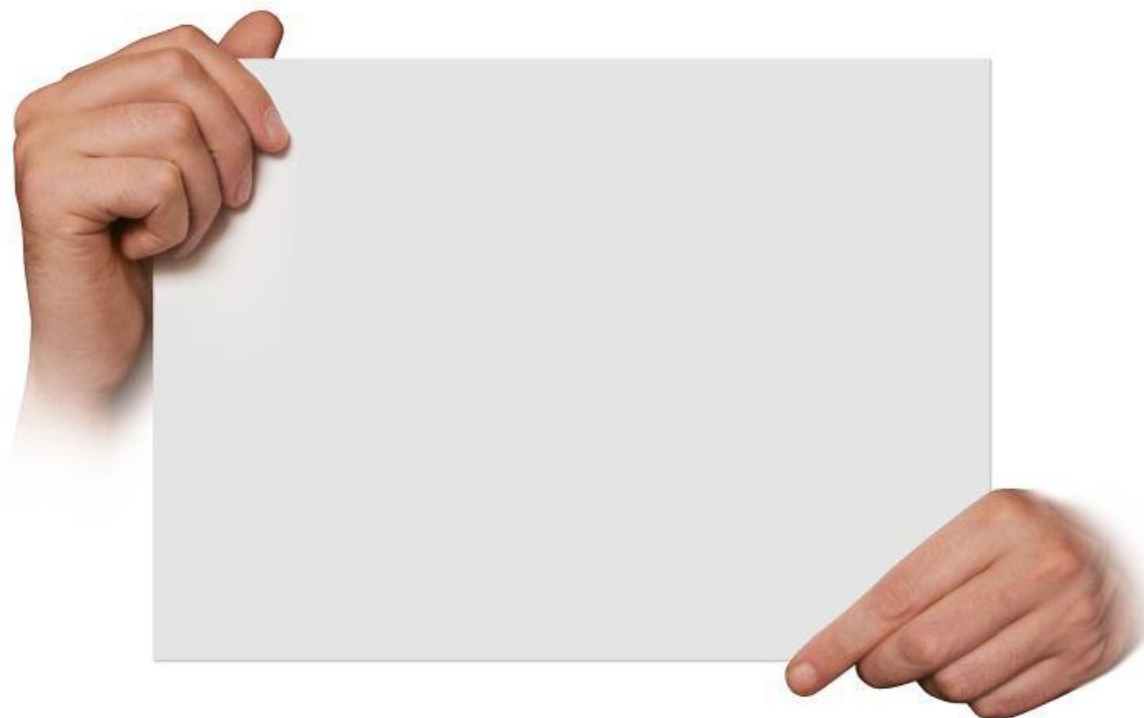
Forstå kunden

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

Værdier
Hvordan vi vil sammen

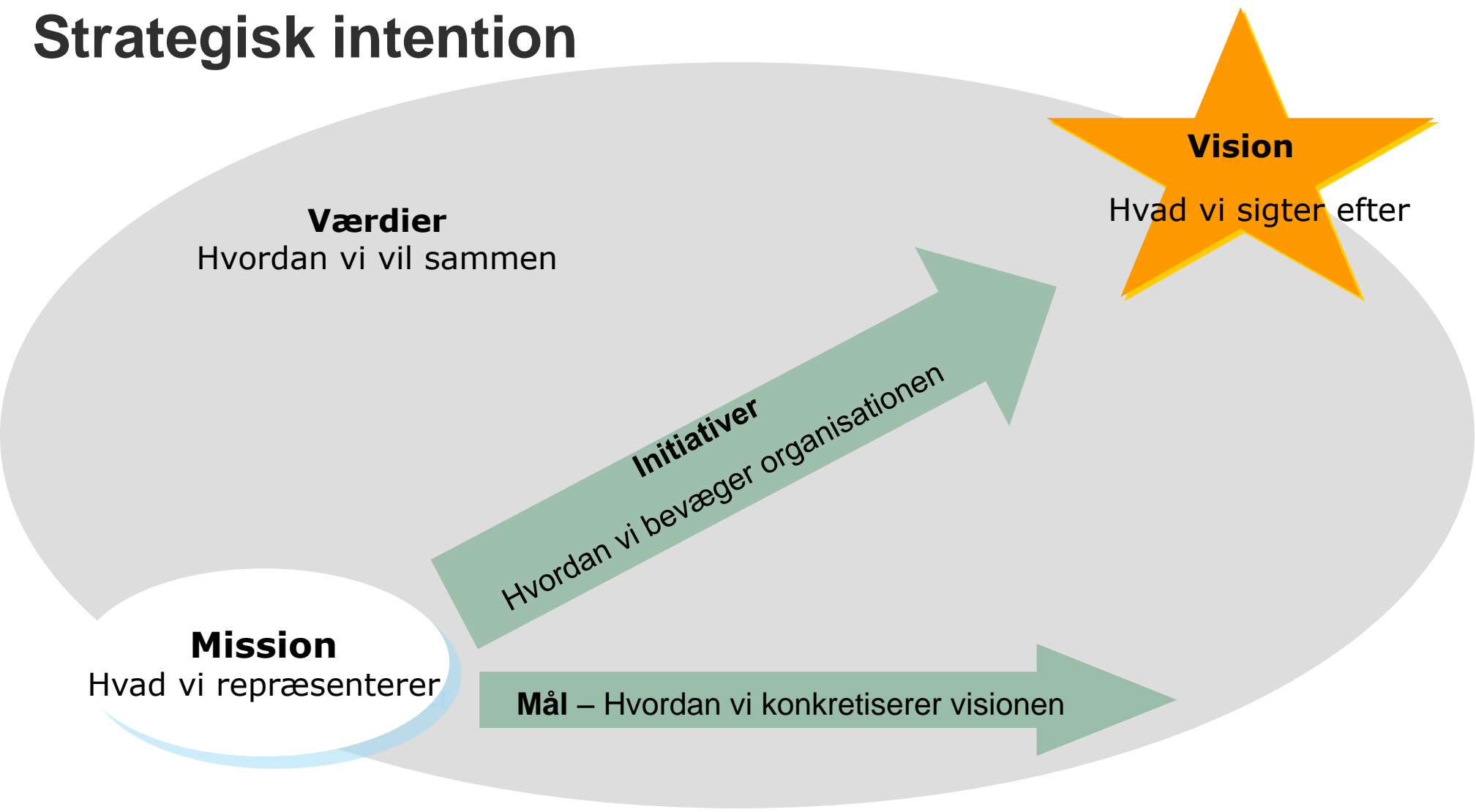
Vision

Hvad vi sigter efter

Initiativer
Hvordan vi bevæger organisationen

Mission
Hvad vi repræsenterer

Mål – Hvordan vi konkretiserer visionen



Dynamisk strategi

- Virksomhedsbeskrivelse - Oversigtskort over bedriften



Koldkærgaard A/S

Strategisk kompetencekort

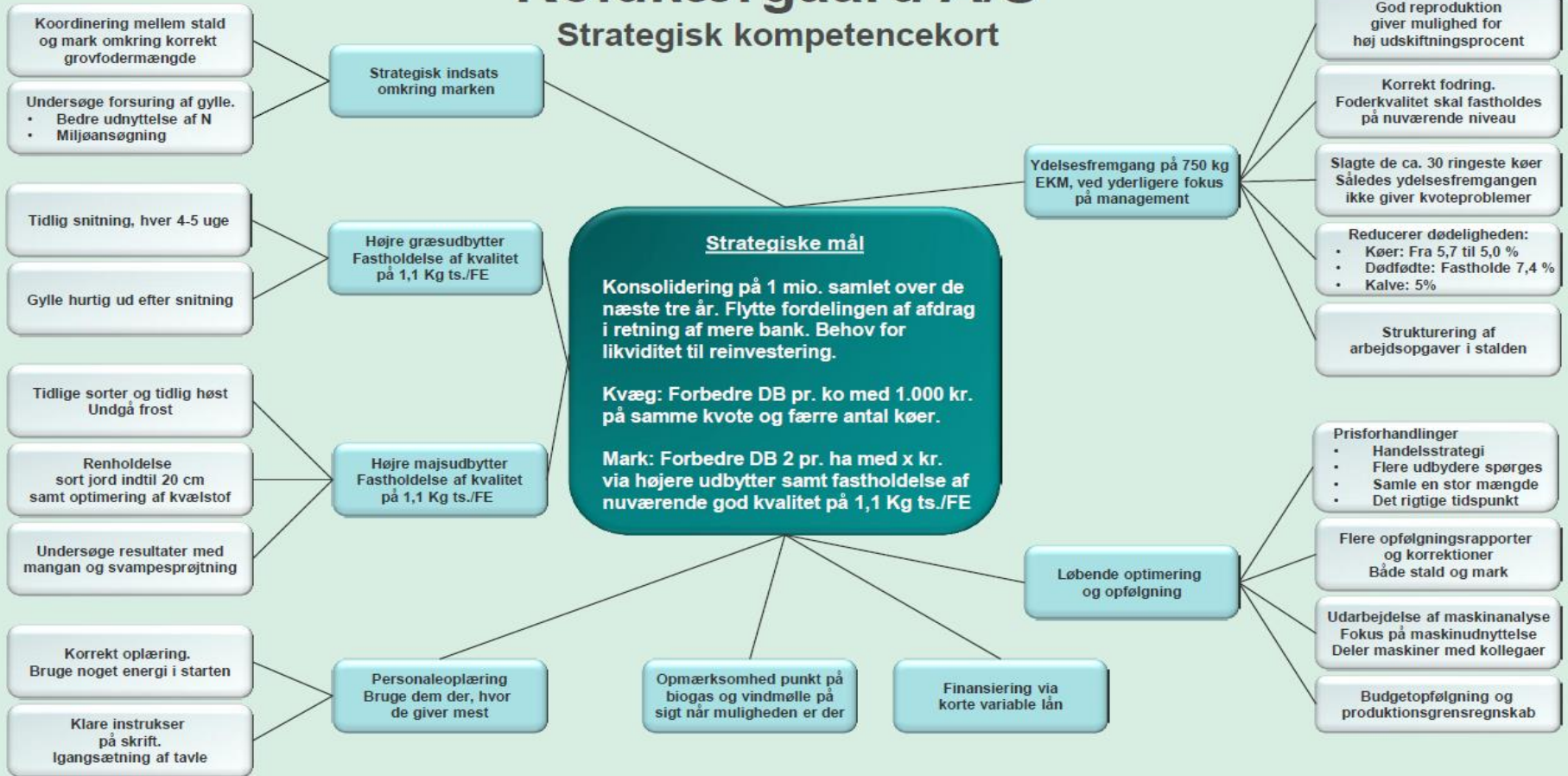
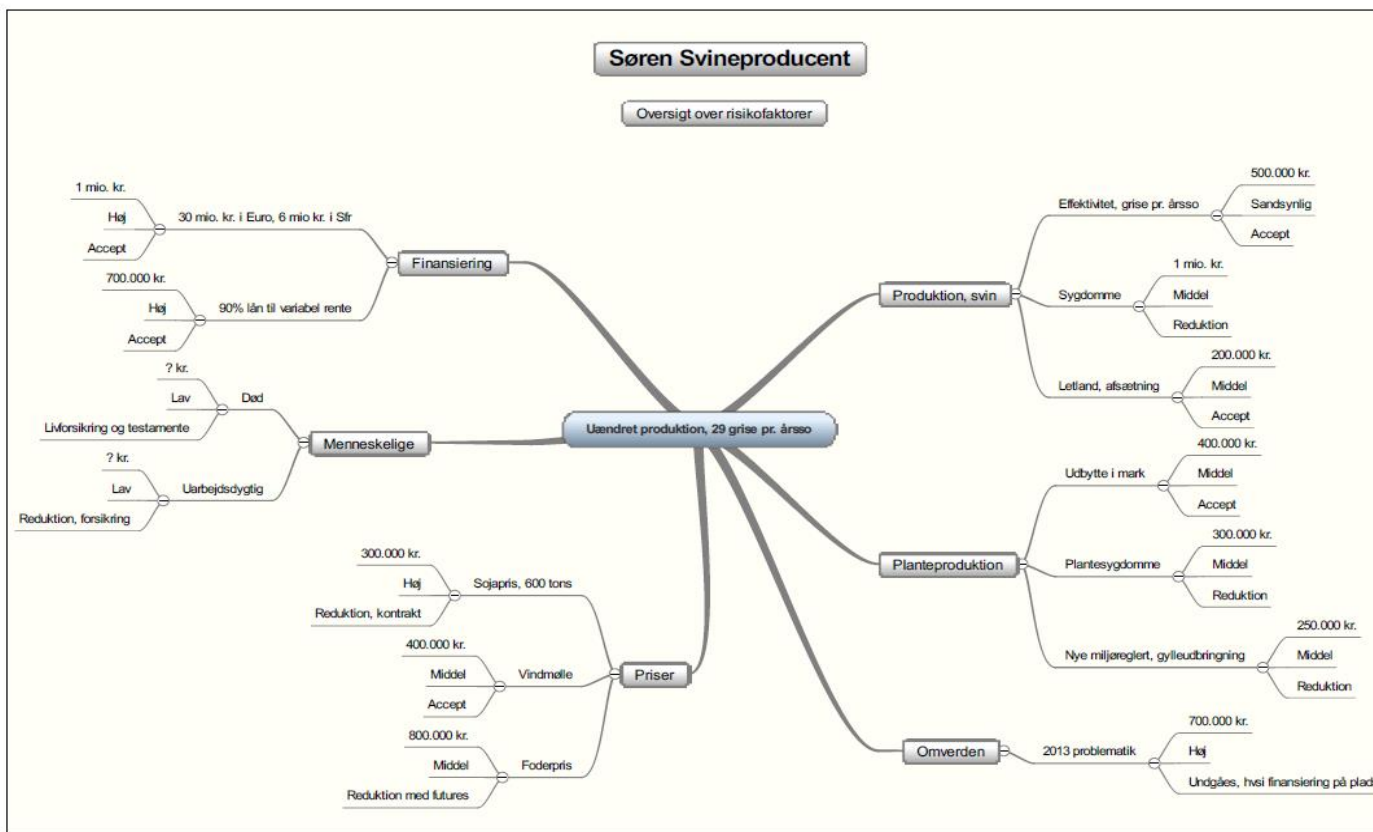


Foto: Inger Berntsen, Videncenter for Landbrug

Mindmap



Skema



Mål:	Uændret produktionsomfang, mindst 29 grise pr. årssø. Attraktiv arbejdsplads
-------------	--

Helhedsorienteret Risikostyring

Bedrift:	Søren Svineproducent
Mødedato:	1. august 2011
Deltagere:	Søren Svineproducent Konsulent NN

Nr.	Risikofaktorer - Beskrivelse	Væsentlighed	Sandsynlighed	Risikoafdækning - Håndtering
Finansielle risici				
1.	30 mio. kr. i Euro og 6 mio. kr. i Sfr	1 mio. kr.	<i>Middel</i>	Accept
2.	90 % lån til variabel rente	700.000 kr.	Høj	Accept, ikke råd til fast rente
3.				
Menneskelige risici				
4.	Død	? kr.	<i>Lav</i>	Livsforsikring og testamente
5.	Uarbejdsdygtig	? kr.	<i>Lav</i>	Ulykkesforsikring og netværk
6.				
Afsætnings- og indkøbsrisici				
7.	Sojapris	300.000 kr.	<i>Høj</i>	Reduktion via kontraktkøb
8.	Kornpris	800.000 kr.	<i>Middel</i>	Reduktion via futures
9.				

Bedriften kort

- 300 årskøer i næsten nyt anlæg
- 300 ha i omdrift, heraf 185 ha forpagtet
- 2/3 af arealet anvendes til grovfoder, resten til almindelige salgsafgrøder

Lokaliteter

- Alle køer er på hovedejendommen
- ca. halvdelen af ungdyrene opdrættes på ejendom nr. 2

Aftale om opfølgning

Handlingsplan

- Testamente
- Overvej handelsstrategi for køb og salg af korn/foder
- Undersøge priser på etablering af velfærdsafsnit

Ansvarlig

- Mikkel Mælkeproducent

Risiko worst case

høj	620 tkr.
mellem	1.585 tkr.
lav	800 tkr.
I alt	3.005 tkr.

Finansielt beredskab

Kassekredit	500 tkr.
Indestående	500 tkr.
Øvrig kredit	800 tkr.
I alt	1.800 tkr.

Interview og risikohjulet er udarbejdet af:
Konsulent Jacob Krog

Beskrivelse

Økonomisk effekt i tkr.

Subjektiv vurdering af sandsynlighed

Handling og håndtering af risiko



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 u-udnyttede 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"> • Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementeringsindsatsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
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

- Oversigtskort over bedriften



Bedriften kort

- 300 årskøer i næsten nyt anlæg
- 300 ha i omdrift, heraf 185 ha forpagtet
- 2/3 af arealet anvendes til grovfoder, resten til almindelige salgsafgrøder

Lokaliteter

- Alle køer er på hovedejendommen
- ca. halvdelen af ungdyrene opdrættes på ejendom nr. 2

Aftale om opfølgning

Handlingsplan

- Testamente
- Overvej handelsstrategi for køb og salg af korn/foder
- Undersøge priser på etablering af velfærdsafsnit

Ansvarlig

- Mikkel Mælkeproducent

Risiko worst case

høj	620 tkr.
mellem	1.585 tkr.
lav	800 tkr.
I alt	3.005 tkr.

Finansielt beredskab

Kassekredit	500 tkr.
Indestående	500 tkr.
Øvrig kredit	800 tkr.
I alt	1.800 tkr.

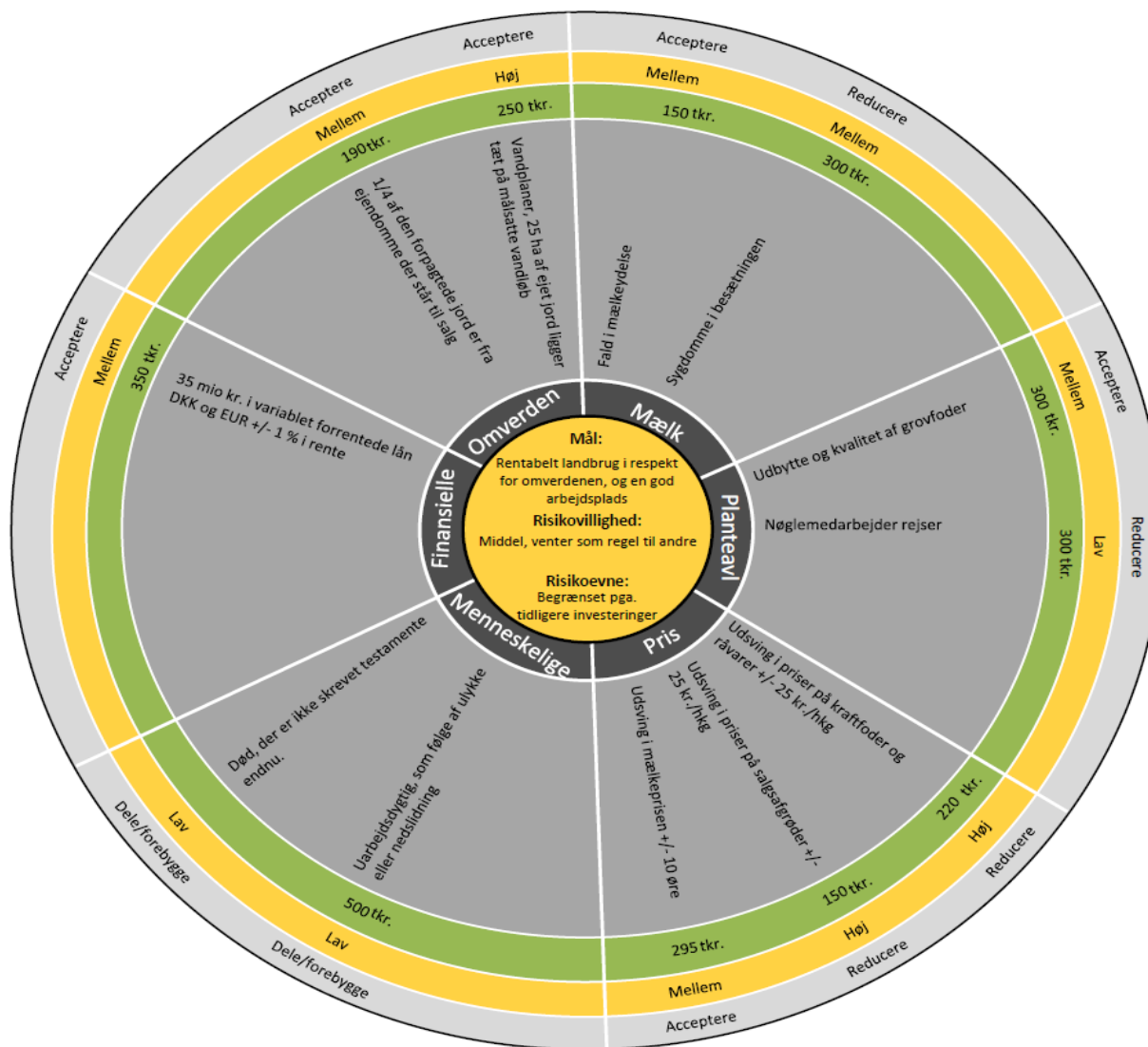
Interview og risikohjulet er udarbejdet af:
Konsulent Jacob Krog

Beskrivelse

Økonomisk effekt i tkr.

Subjektiv vurdering af sandsynlighed

Handling og håndtering af risiko

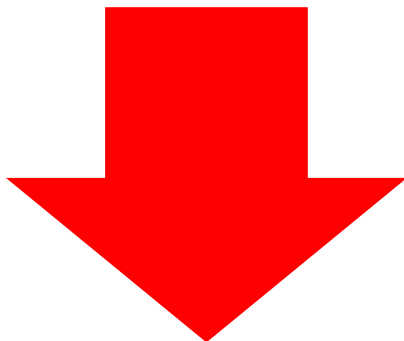




Forretningsudvikling

Den svære balance

Kerneforretning



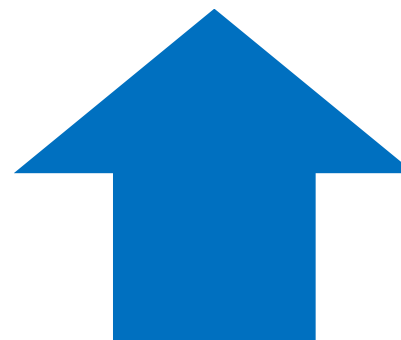
DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje



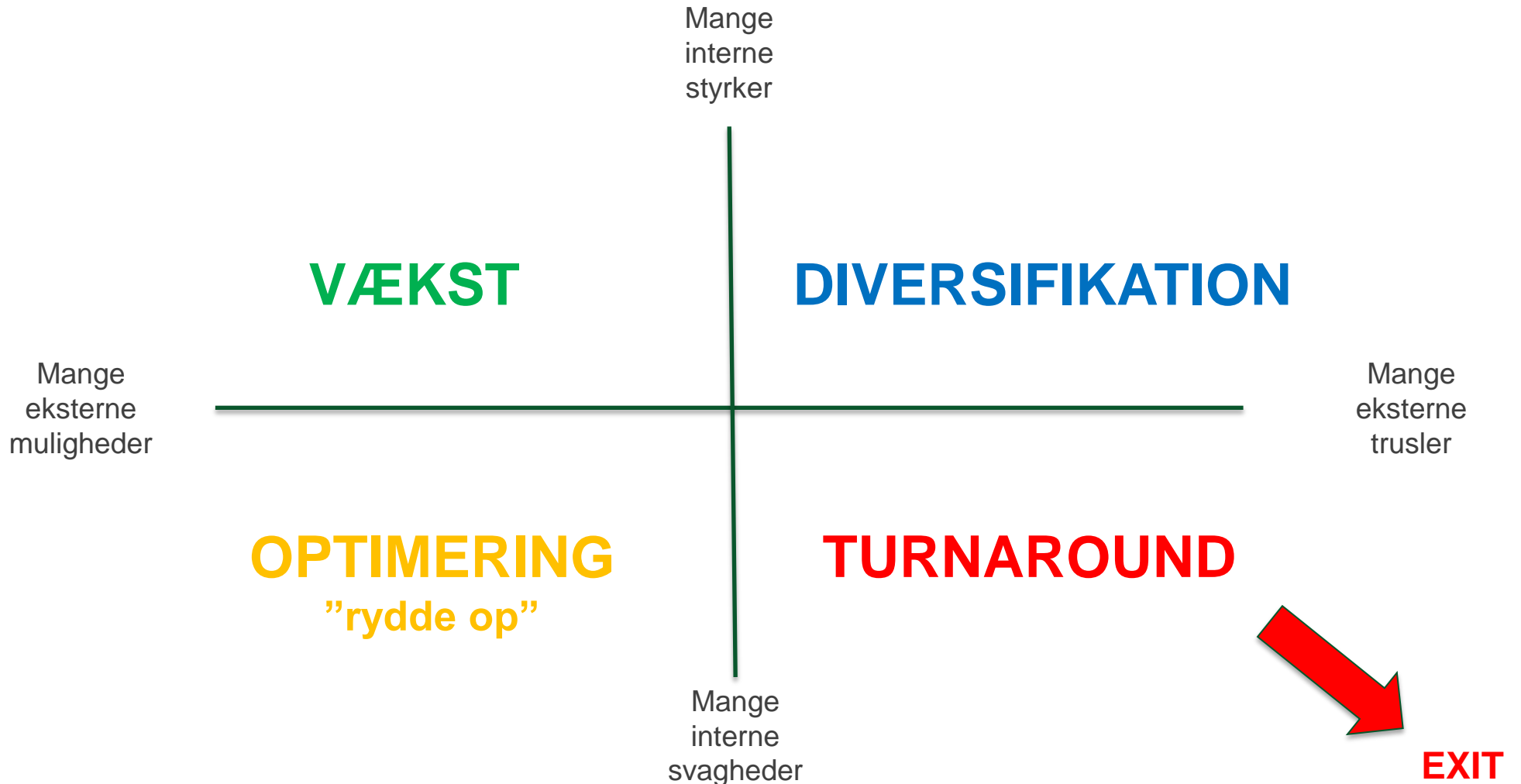
UDVIKLING

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



Ny forretning

Virksomhedens SWOT og Forretningsudvikling





Implementering

Hvad er Virksomhedsrådgiverens rolle?

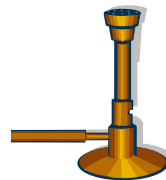
Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor



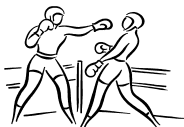
Rapporteringsfunktion

- 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

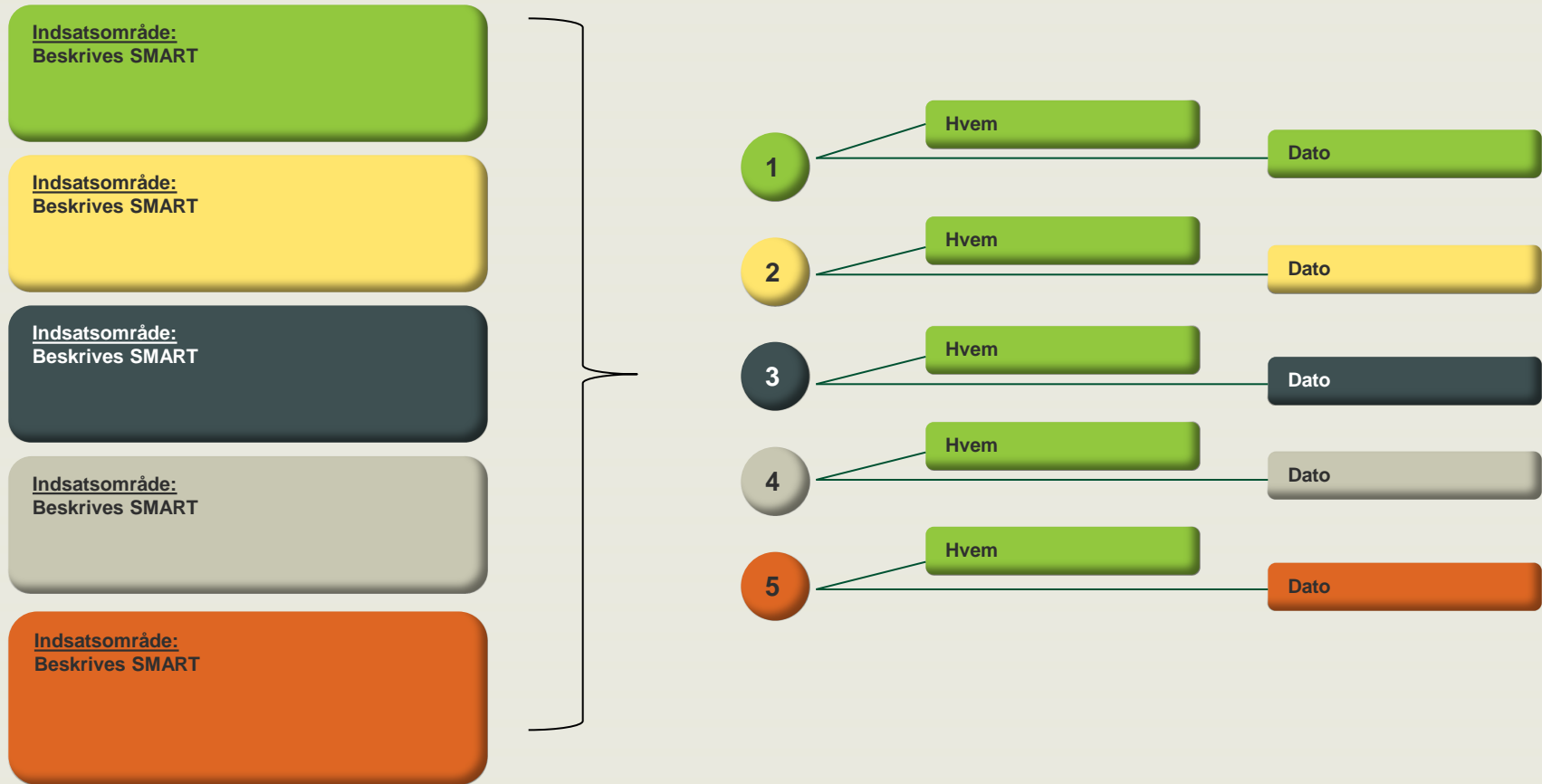
Strategiimplementering handler basalt set om at sikre at strategien omsættes til handling

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



Overskrift

SMART Mål



Oversigt handlingsplaner

Gantt kort

Indsatsområde		Ansvarlig	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	sept	Okt	Nov	Dec	Status	Opfølgning
Overskrift 1	XX	NN	X/1												√	NN
Overskrift 2																
Overskrift 3																

Synliggørelse af effekt på taktiske mål

- Herudover effekten af strategiske mål.

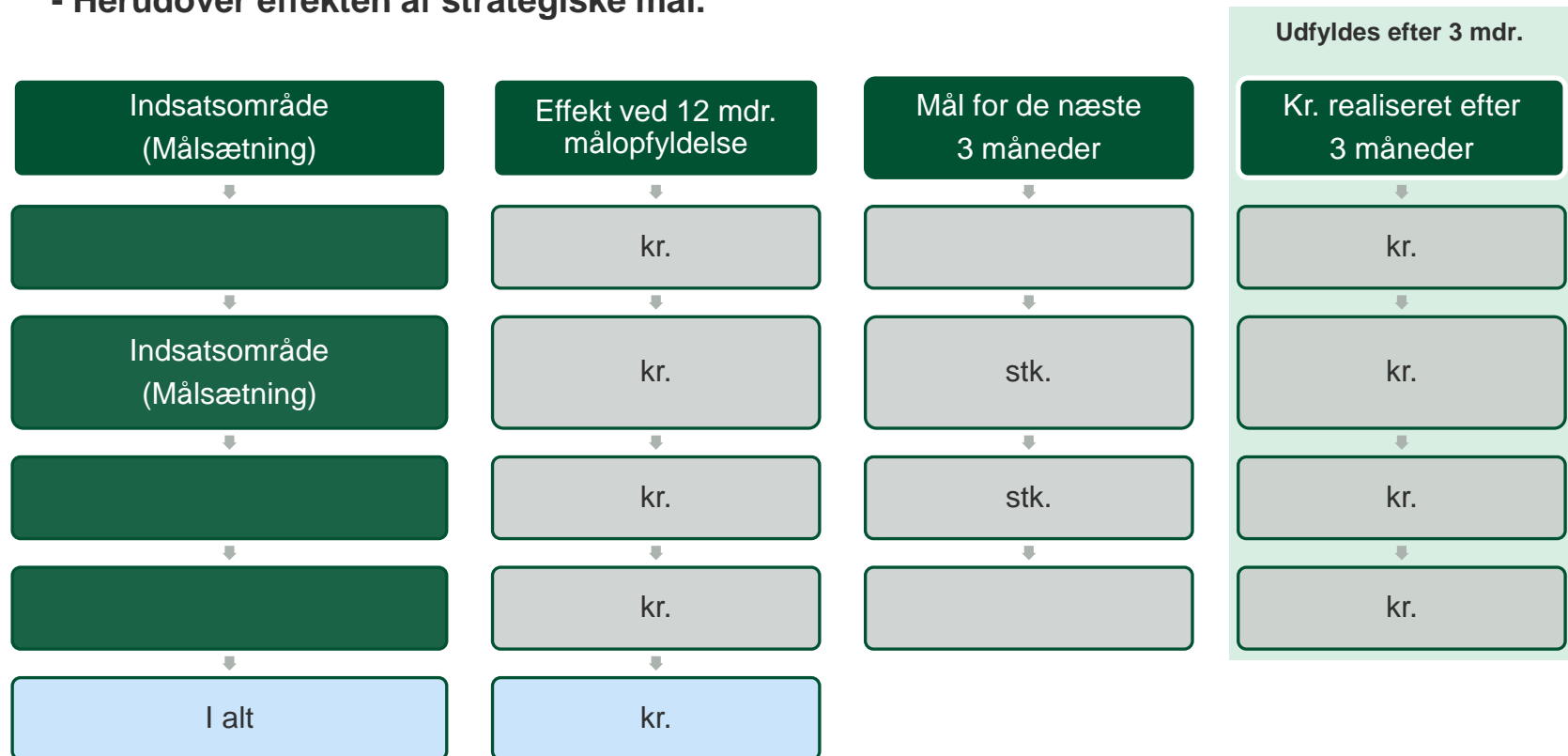


Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Medier



Foto: Inger Berntsen, Videncenteret for Landbrug



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Medier





Løsning/tilbud

- Scope opgaven
- Projektoplæg
- Målhieraki
- interessenthåndtering

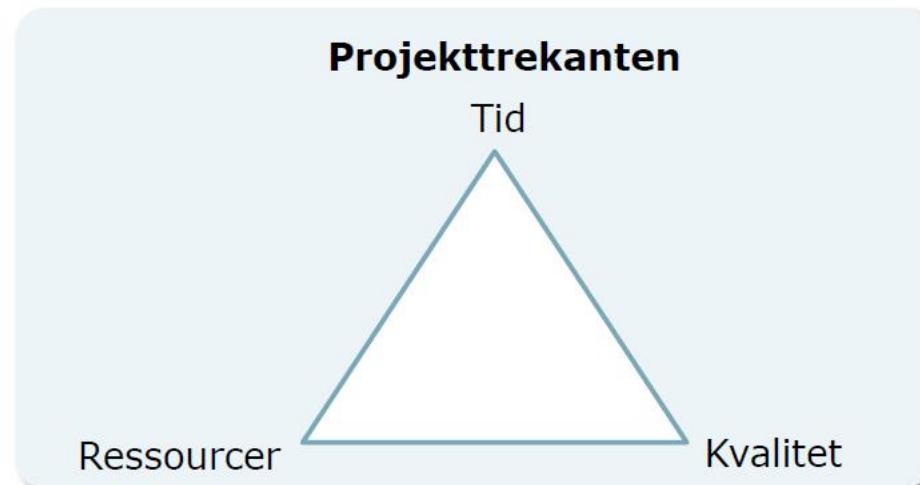
SCOPING

FORMÅL,
SUCCESKRITERIER OG
LEVERANCER
SAMT AFGRÆNSNING

At styre en indisk bus



- Projekt scope
- Produkt scope
- Effektmål
- Resultatmål
- Projektomfang
- 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/føreløbet 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



Opsamling rundt ved bordene

Hvordan kan DLBR arbejde med værdiskabende rådgivning?

1. Behovsafdækning – kundedialog – analysefasen, f.eks.:

- a. Skal vi søge at få kendskab til kundens behov
- b. Hvem sikrer at vi får kendskab til kundens behov og hvordan opnår vi kendskab til kundens reelle behov for rådgivning
- c. Hvilke kunder skal vi behovsafdække

2. Definere opgaven, f.eks.:

- a. Hvem samler kundens behov og definerer opgaven hos kunden

3. Løsningstilbud, f.eks.:

- a. Hvem skal levere et løsningsforslag til kunden
- b. Hvordan sikrer vi det strategiske, det tværfaglige og det helhedsorienterede i løsningen

4. Levering / sætte holdet af rådgivere, f.eks.:

- a. Hvem sætter holdet
- b. Hvordan sikrer vi at Lemvig Landboforening får leveret det kunden har behov for/ønsker at købe

5. Implementering, f.eks.:

- a. Hvem sikrer at kunden får implementeret den valgte løsning
- b. Hvordan arbejder vi med implementering hos kunden

6. Opfølgning, f.eks.:

- a. Hvem følger op på leverancen til kunden
- b. Hvordan følger vi op på leverancen internt