



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

VirksomhedsRådgivning

Støttet af
Fødevareministeriet og EU



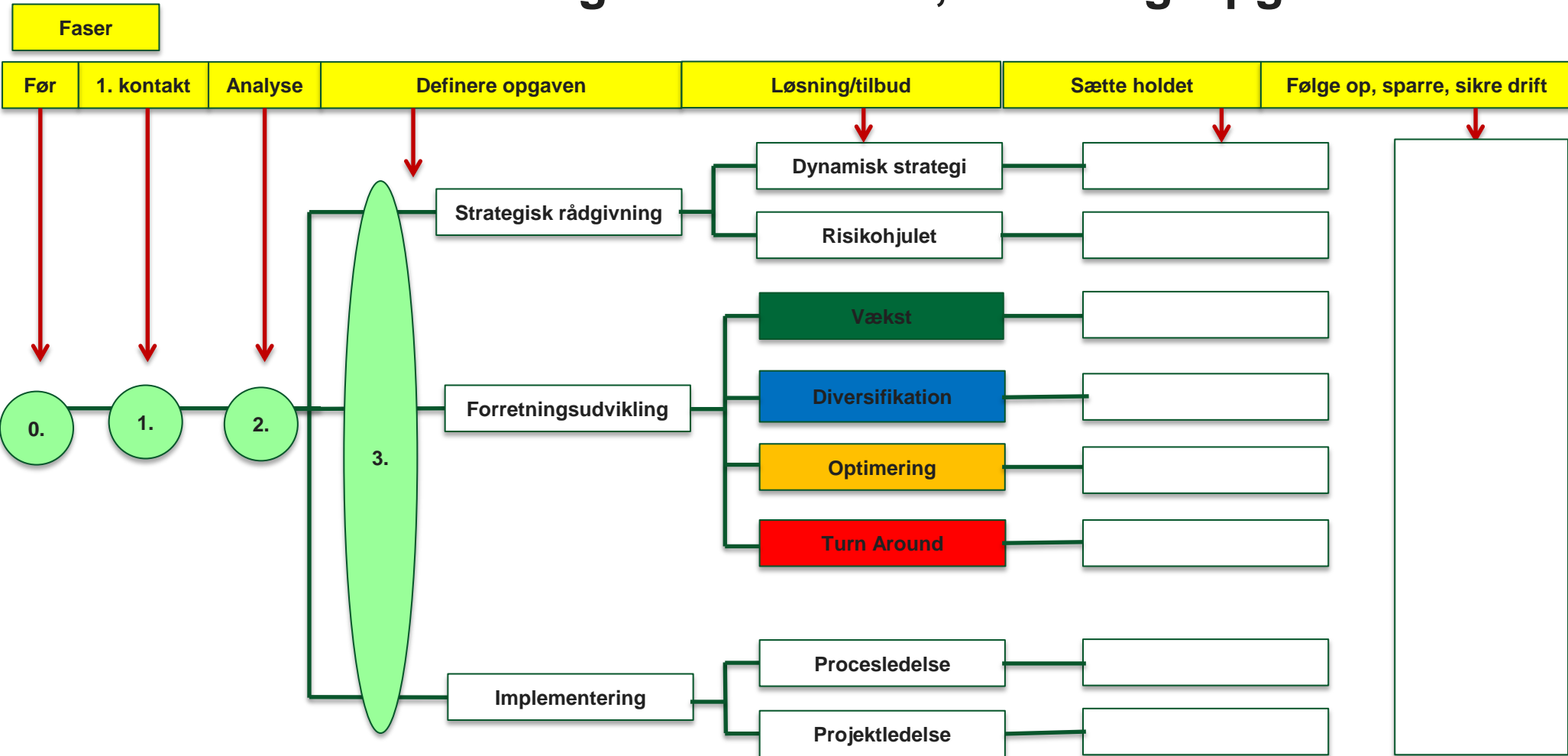
Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

Inputs til værktøjskassen Forberedelses fasen

17. maj 2013

Specialkonsulent forretningsudvikling
Ivan Damgaard

Virksomhedsrådgiveren – Faser, Roller og Opgaver



Før første kontakt - Hvad er vigtig i denne fase

I forhold til kunden

- Indsamle den fornødne viden, der gør at vi er troværdige og præcise ind første kontakt

For Virksomhedsrådgiveren

- At indsamle de relevante og nødvendige baggrundsdata på kunden
- At skabe inputs til en professionel "1. kontakt"

Hvad fremmer sandsynligheden for succes:

- Kundefokus
- Tværfagligt samarbejde i forbindelse med opsamling af relevant data om kunden



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"

VirksomhedsRådgivning

Handling

Indblik

Overblik
Styring
Kontrol

Implementering

Strategiske
værktøjer

Rapporteringssystem

*Strategiske
indsatsområder*

Strategisk
Niveau:
PROFIT

Taktisk
niveau:
PROCES

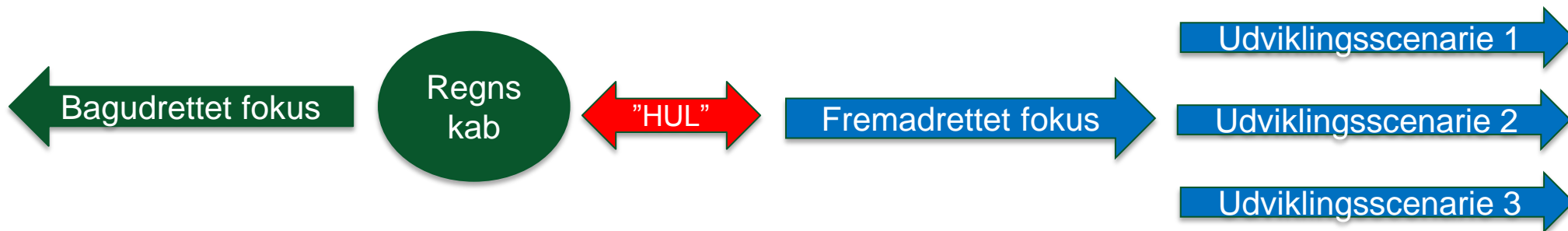
Operationel niveau:
PROBLEM



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



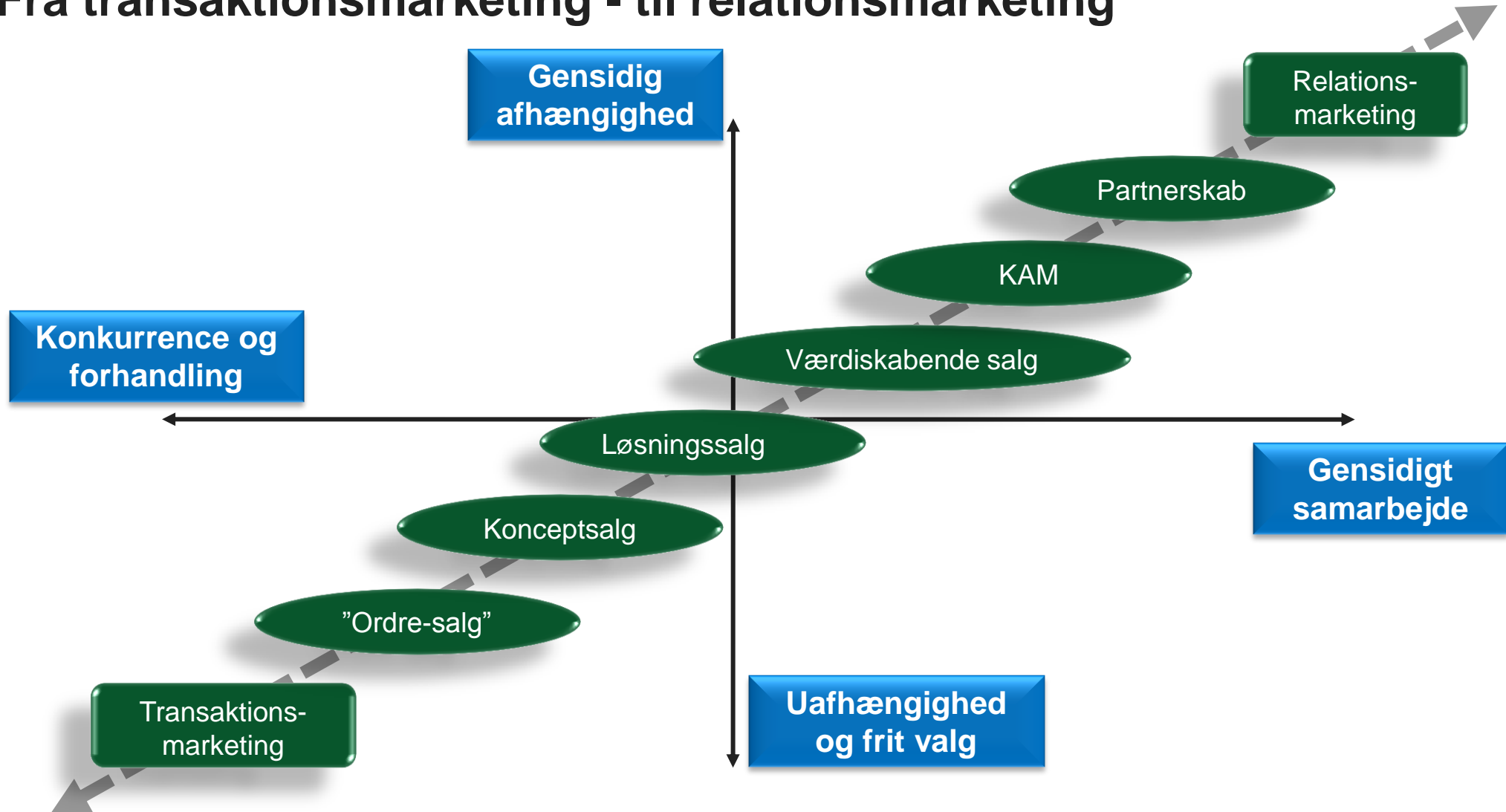
Kundens oplevelse med DLBR p.t.:

- 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

Fra transaktionsmarketing - til relationsmarketing



Udfordringen for DLBR

Produktfokus



Kundefokus



Tag udgangspunkt i:

• *Kundens forretning*

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

Virksomheden

Ejerskab

Strategiske
forretningsområder

Produktionsg
rene

Specialer

Antal dyr
Ha.
Investeringer
Omsætning
Dækningsbidrag

Antal
ansatte

I uændret
drift

Under
afvikling

Under
udvikling

Etablerings
år

Udfordringer

Organisering

Tabel		Fordeling af heltidsbedrifter efter gældsprocent og lønningsevne – Hele landet		
		I alt 5852 bedrifter for 2011 regnskaber		
GÆLD				
over 100 %	driftsres (1.000)	202	-767	-2037
	res primær drift (1.000)	1.898	817	-321
	normtimer	7.723	7.896	6.952
	Rådgivningsudgifter	-87943	-103848	-111039
	lønningsevne, kr pr time	190	17	-187
	Alder	44	43	43
	Anden + Privat Indtjening	175.352	194.051	259.846
	Pensionsindbetaling	-14.008	-17.753	-20.616
	Værdipapirer ift Alle aktiver	0,50%	0,16%	0,34%
	%-andel	2,4	3,0	2,5
80 til 100 %	driftsres (1.000)	786	-152	-863
	res primær drift (1.000)	1.961	919	122
	normtimer	7.972	7.323	5.585
	Rådgivningsudgifter	-79.254	-79.877	-80.492
	lønningsevne, kr pr time	174	24	-146
	Alder	44	45	45
	Anden + Privat Indtjening	180.268	231.025	295.505
	Pensionsindbetaling	-33.847	-27.299	-18.391
	Værdipapirer ift Alle aktiver	0,51%	0,72%	0,49%
	%-andel	8,2	9,0	5,8
60 til 80 %	driftsres (1.000)	1159	241	-300
	res primær drift (1.000)	1.846	802	201
	normtimer	6.510	5.840	4.037
	Rådgivningsudgifter	-62.639	-56.980	-57.118
	lønningsevne, kr pr time	201	24	-164
	Alder	47	48	49
	Anden + Privat Indtjening	249.646	261.170	378.954
	Pensionsindbetaling	-84.267	-35.240	-27.613
	Værdipapirer ift Alle aktiver	1,68%	1,45%	1,66%
	%-andel	9,1	10,0	9,7
0-60%	driftsres (1.000)	1503	475	82
	res primær drift (1.000)	1.666	580	225
	normtimer	4.754	3.963	3.017
	Rådgivningsudgifter	-42.037	-36.889	-36.351
	lønningsevne, kr pr time	286	20	-181
	Alder	50	51	53
	Anden + Privat Indtjening	248.590	259.554	378.393
	Pensionsindbetaling	-154.392	-56.559	-43.838
	Værdipapirer ift Alle aktiver	2,59%	2,83%	4,22%
	%-andel	13,5	11,7	15,1
Lønningsevne		god	middel	lav



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

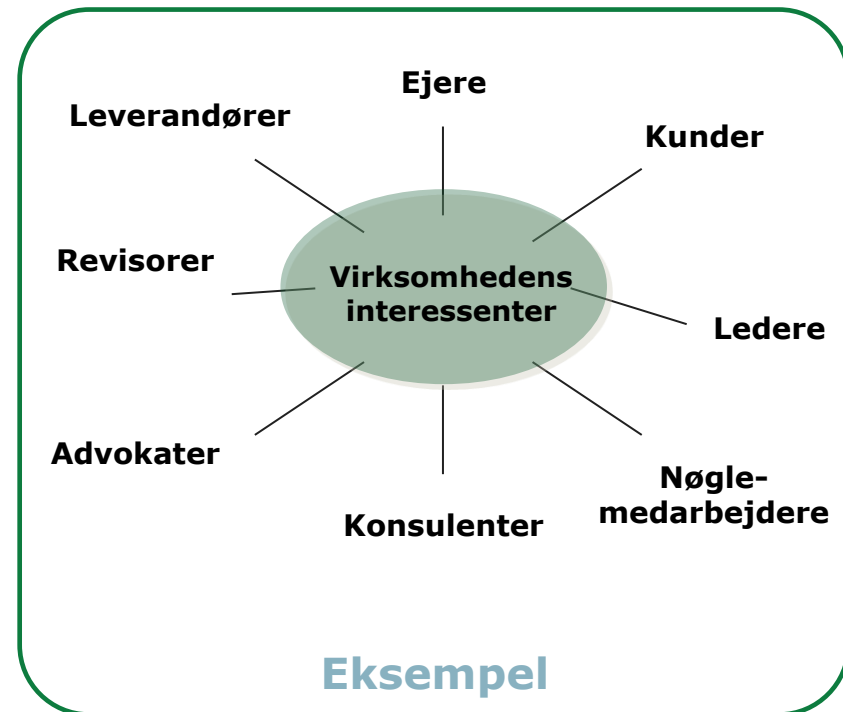
De kunder der får værdi ved at købe vore værdiydelser

Identifikation og analyse af interessenter

- Interessentanalysen anvendes i situationer, hvor det er vigtigt, hvad omverdenen mener og hvordan den agerer.
- Ofte vil mange personer og parter have én eller anden interesse i et rådgiverforløb – og ved at fokusere på disse interesser er der mulighed for, at rådgiveren kan foregribe fremtidige udfordringer i forløbet samt at forløbet kan gøres attraktivt for de mest væsentlige interessenter.
- Interessentanalysen gennemføres for at styrke planlægningen i rådgiverforløbet

I interessentanalysen spørger vi, fx:

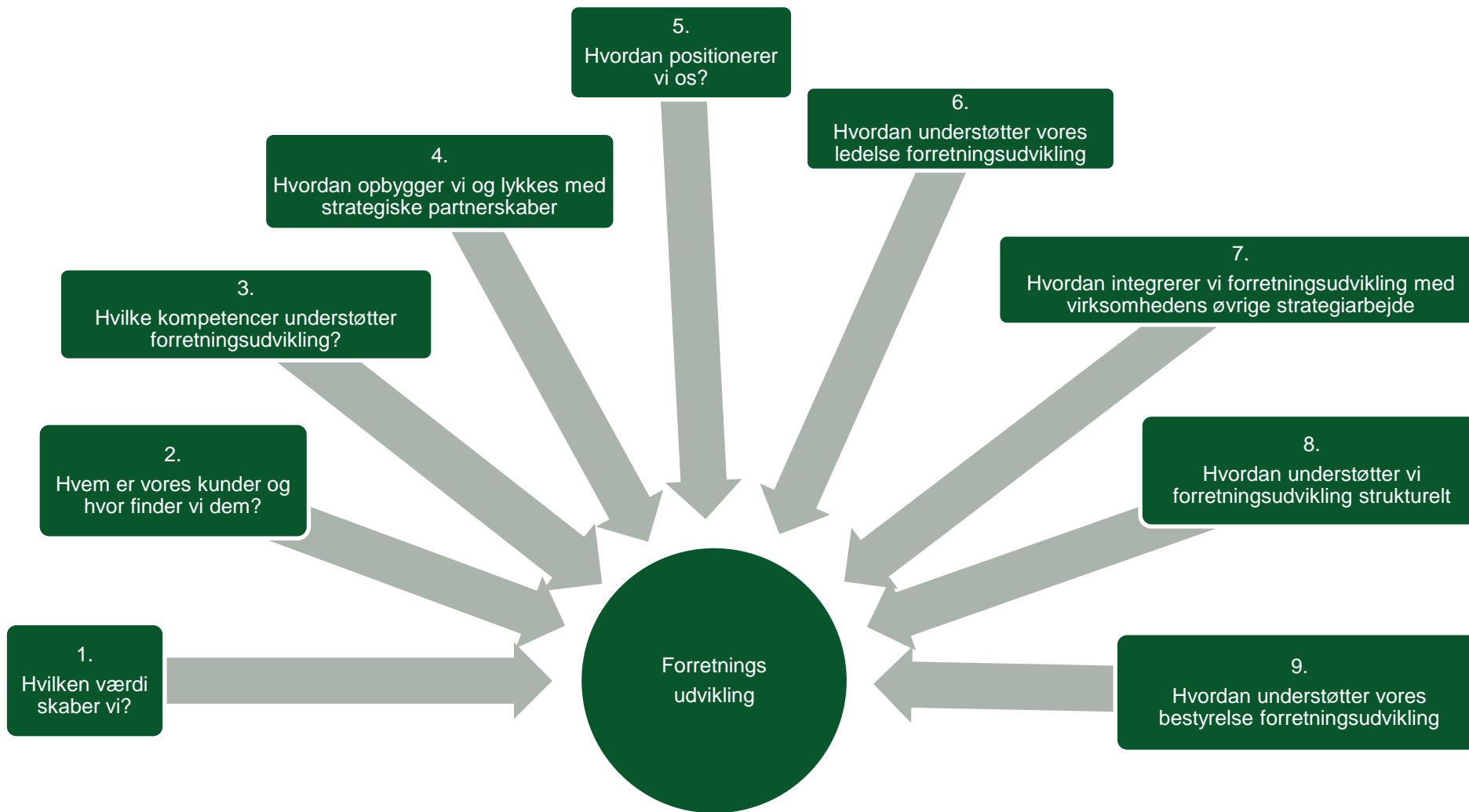
- Hvem bliver berørt af rådgiverforløbet?
- Hvilke interesser er repræsenteret?
- Kan interesserne medvirke positivt i forløbet?
- Kan interesserne hæmme/hindre forløbet?
- Hvad gør vi relation til interessenten? Hvornår?



Interessentanalyse

Interessent	Interessentens interesse?	Handlinger ift. interessenten	Hvornår/ hvor ofte?	Hvem gør det?

Hvilke spørgsmål kan vi stille?



Dynamisk strategi

- Oversigtskort over bedriften



Vækstlandbrug og kundetyper

Value added

- Merværdi



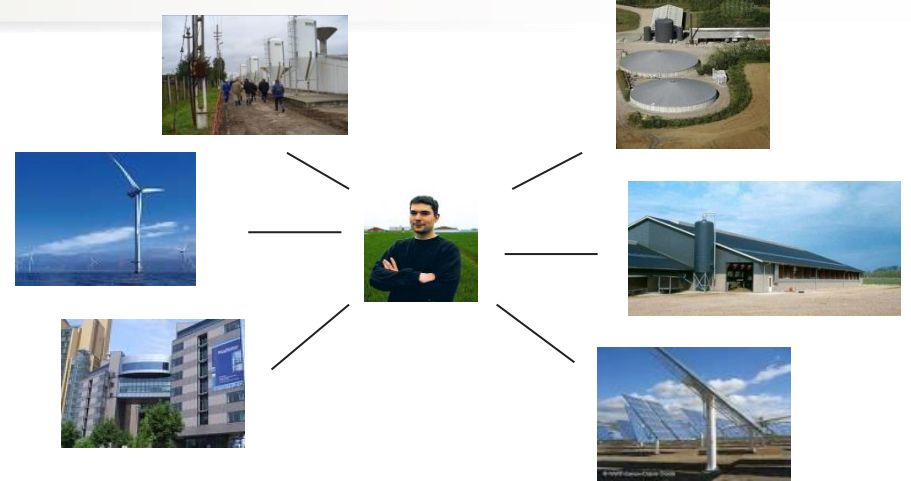
'Entreprenør og landmand'
'Merværdi på afsætning'
Bygger egen salgskanal
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

Multi-brug -Portefølje

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

Bulk -Stordrift

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



Deltidslandbrug



Livsstil
- Merværdi



Liebhaber
- Portefølje



Bulk
- Traditionel produktion



Pioner
- nye forretningsområder

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

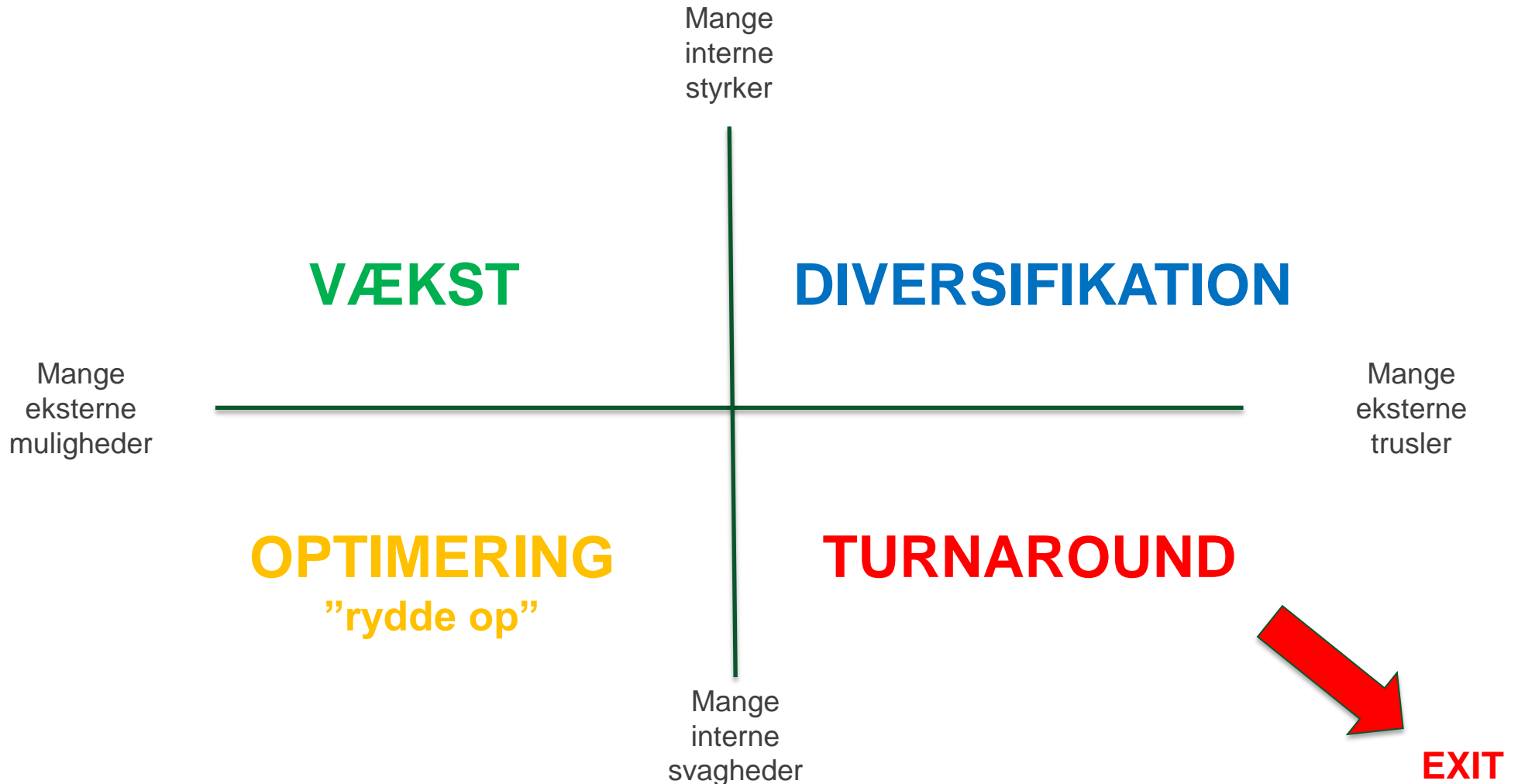
Økonomisk effekt i tkr.

Subjektiv vurdering af sandsynlighed

Handling og håndtering af risiko



Virksomhedens SWOT og Forretningsudvikling



Hvad er Virksomhedsrådgiverens rolle?

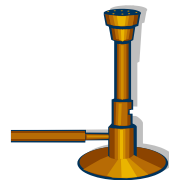
Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor



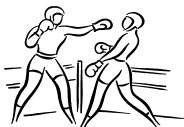
Rapporteringsfunktion

- 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.



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.

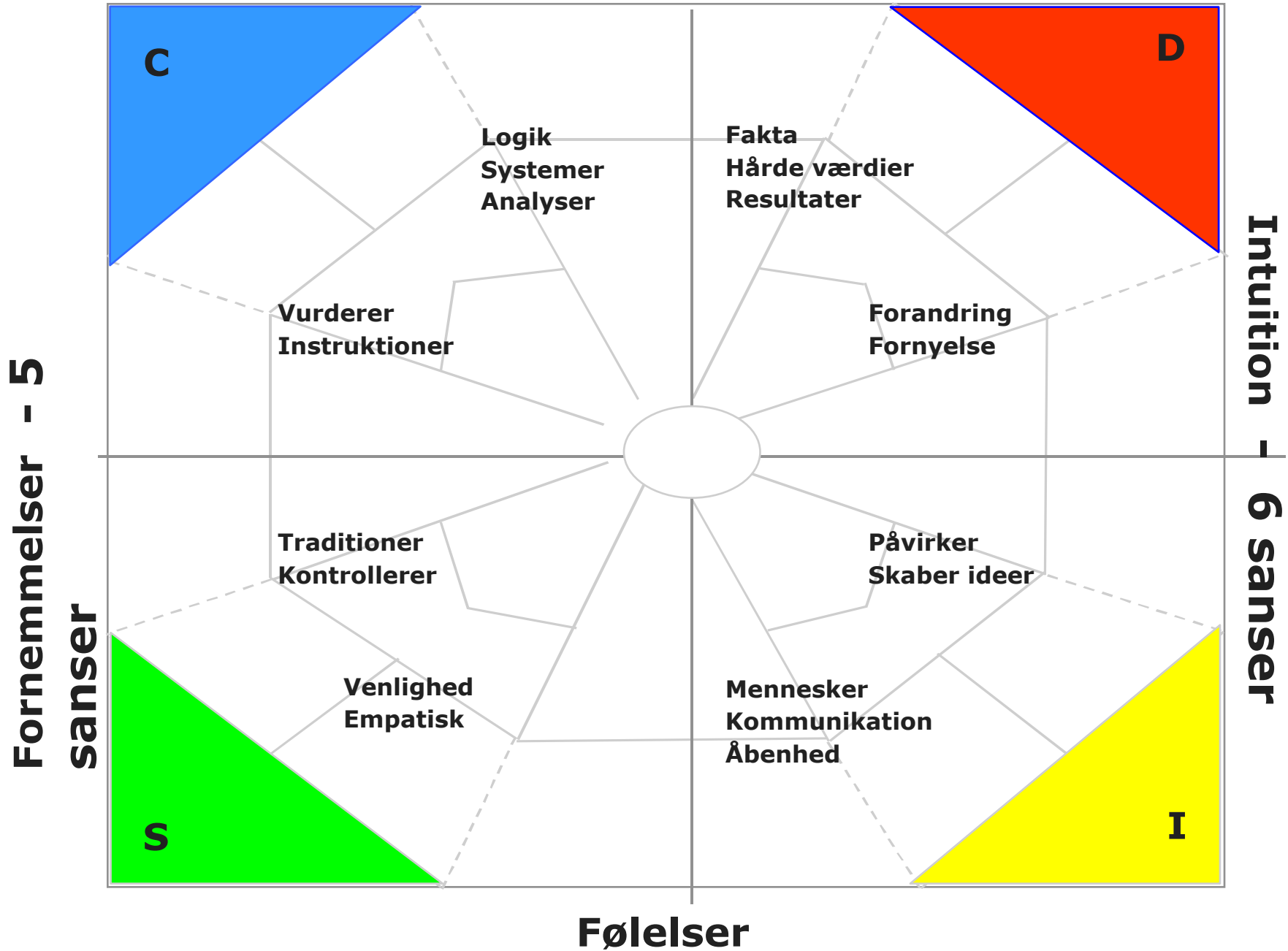
Rolle

- 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.

Tænkning



Virksomhedens performance



Strategi og mål



Forretningskoncept



Organisation



Kunderelationer



Virksomhedsdrift



Virksomhedens udviklingsfokus



Betalingsstrømme status



Betalingsstrømme fremadrettet



Risikoanalyse



Ledelse og management