

Virksomhedsrådgivning Workshop og netværk

ARoS Kunstmuseum onsdag den 30. januar 2013

DLBR Akademiet
Agro Food Park 15, Skejby
DK 8200 Aarhus N
www.dlbr.dk/akademiet

Telefon 87 40 50 00
Mail kursus@dlbr.dk

Program

9.30 Kaffe og velkommen

9.40 **Ledelse af VirksomhedsRådgivning i DLBR**
v/ Anders Madsen Pedersen, Hildebrandt & Brandt

Anders har gennemført interviews af virksomhedslandmænd, virksomhedsrådgivere og DLBR ledere forud for den uddannelse for VirksomhedsRådgivere, der kører lige nu, og hvor Anders er en af underviserne.

Med udgangspunkt i den viden Anders har opsamlet om DLBR og vores VirksomhedsRådgivning, vil han kommentere og udfordre os på følgende områder:

- Hvilke potentielle udviklingsveje viser de gennemførte interviews?
- Hvor oplever vi succes på DLBR VirksomhedsRådgivning lige nu?
- Hvor er vi udfordret lige nu på rådgiverniveau, i ledelsen af virksomhedsrådgivningen og i den enkelte rådgivningsvirksomhed?
- Hvilke indsatsområder er vigtige i udvikling af en velkørende DLBR VirksomhedsRådgivning frem mod 2020?
- Hvordan understøtter projekt VirksomhedsRådgivning disse indsatsområder?

12.15 Frokost

13.00 **Netværksanalyse som værktøj til bedre videndeling og samarbejde**
v/ Christian Walstrøm, lektor på Handelshøjskolen og partner i Unilyze, der er Skandinaviens førende konsulentfirma inden for organisatoriske netværksanalyser og netværksrådgivning

14.15 **Kan vi bruge Christians netværksanalyse og hvor kan Projekt VirksomhedsRådgivning eventuelt understøtte det videre arbejde med videndeling og internt samarbejde?**

14.45 Evaluering og afslutning

For dem der har tid og lyst:

15.00 Foredrag om Munch-udstillingen v/ ARoS-guide

15.15 Rundtur på ARoS



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

Virksomhedsrådgivning Workshop og netværk

DLBR Akademiet
Agro Food Park 15, Skejby
DK 8200 Aarhus N
www.dlbr.dk/akademiet

Telefon 87 40 50 00
Mail kursus@dlbr.dk

ARoS Kunstmuseum onsdag den 30. januar 2013

Deltagerliste:

DLBR virksomheder

Anders Andersen, LandboSyd
Bjarke Poulsen, Jysk Landbrugsrådgivning
Carsten Kragh Paulsen, LRØ
Hans Peter Bay, Heden & Fjorden
Karsten Lauridsen, LMO
Kim Ladekjær, LRØ
Louise Helmer, Centrovice
Mads Waidtløv, Agri Nord
Morten Dahl Thomsen, Sønderjysk Landboforening

Projektgruppen Virksomhedsrådgivning

Ivan Damgaard, Økonomi og Virksomhedsledelse
Jakob Lave, Økonomi & Virksomhedsledelse
Jette Nissen, Økonomi & Virksomhedsledelse
Jørgen Kroer, Økonomi & Virksomhedsledelse
Karen Tegllund, Økonomi & Virksomhedsledelse
Martin Hestbech, Kvæg
Søren Svendgaard, Økonomi & Virksomhedsledelse



DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

LEDELSE AF VIRKSOMHEDS- RÅDGIVNING

Anders Madsen Pedersen,
Hildebrandt & Brandi A/S

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.

Spørgsmål vedr. dette materiale

Kontakt: Anders Madsen Pedersen



Anders Madsen Pedersen

Managementkonsulent

Hildebrandt & Brandi

www.hildebrandtbrandi.com

M: +45 51 48 34 70

E: amp@hildebrandtbrandi.com

Dagsordenen for oplæg

1. Kort om min baggrund
2. Temperatur på branchen (input til drøftelse med Jer)
 - Rådgivere
 - Ledere
 - Rådgiverhuset
 - Rådgiverbranchen
3. Ledelsesdilemmaer

Hildebrandt & Brandi

Rådgiver bestyrelser, direktioner og topledelser om

Governance & Design

Bestyrelseevaluering og -udvikling. Ejerskabsstruktur.

Organisationsstruktur, roller, ansvar, strategisk kompetenceudvikling, interim ledelse og bestyrelse



Strategy

Corporate Strategy , BU Strategy, Functional strategy, Business Plans, Business Models, M&A, Sourcing , Due Diligence, Commercial Excellence



Operational Excellence

Performance Management, Projekt portefølje management, Program- og projektledelse, Projekt Governance.

Procesoptimering, Løbende forbedringer, Langsigtet Lean



Leadership & Change

Ledelsesudvikling, forandringsledelse, udvikling af forandringskompetencer, kulturel forandring



Dagsordenen for oplæg

1. Kort om min baggrund

2. Temperatur på branchen

- Rådgivere
- Ledere
- Rådgiverhuset
- Rådgiverbranchen

3. Ledelsesdilemmaer

Vi har gennemført 13 interviews med ledere, rådgivere og landmænd

Situationsanalyse

Interview-kategori	Person	Firma
Direktører/ ledere	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Rådgivere	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Landmænd	1	
	2	
	3	

Vi har spurgt ind til hovedudfordringer, vilkår og kompetenceudviklingsbehov

Interviewguide på dybdeinterviews á 60-90 minutter

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 gennemføre/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?

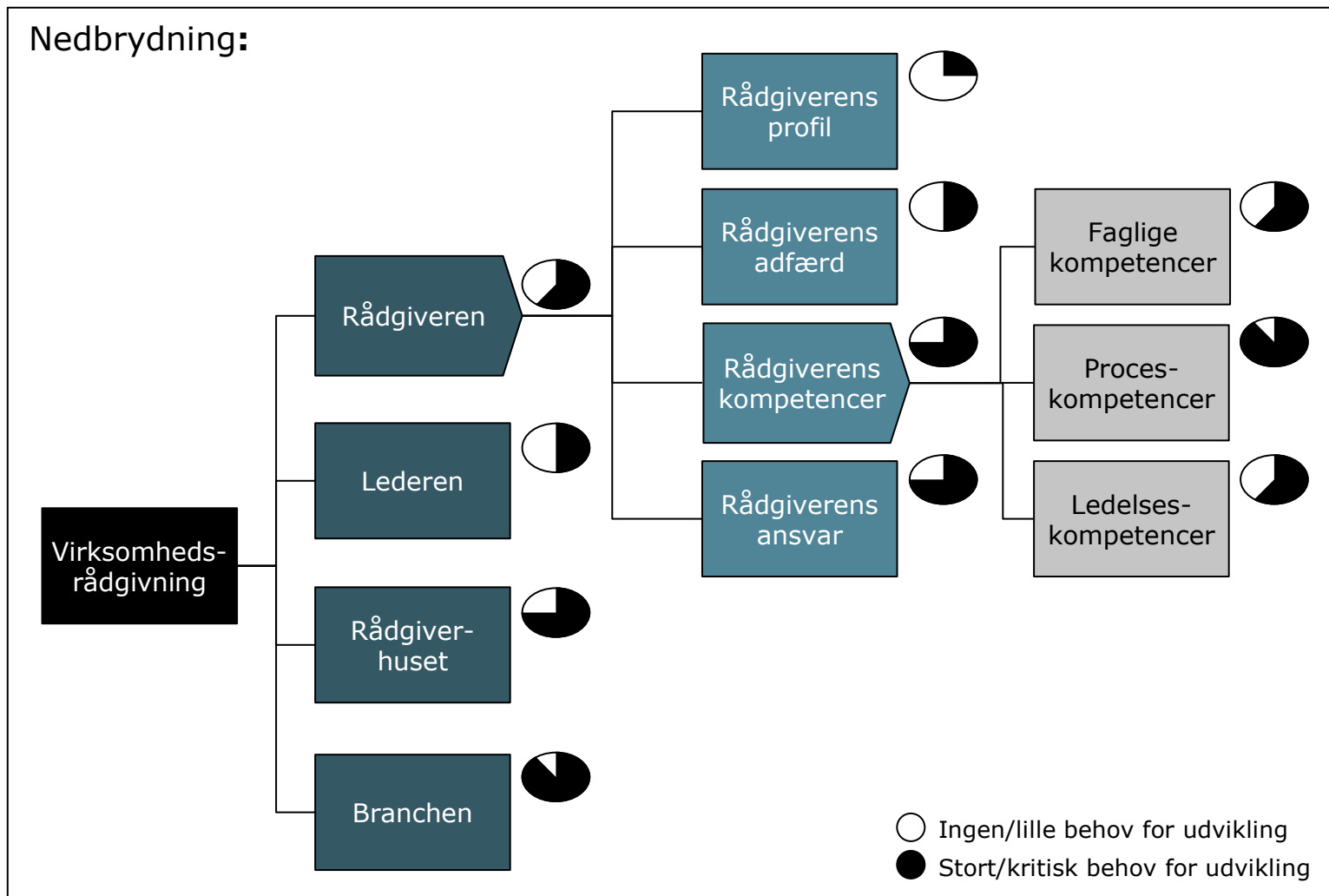
5. UDDANNELSE

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?

Konklusionen er, at udfordringerne stikker dybere end den enkelte rådgivers kompetencer

Overbliksbillede på elementer i at få succes med virksomhedsrådgivning



Observationer på rådgivere

Er vi klar som rådgivere?

Rådgiverens profil

Landmand: "De gode rådgivere kender vores branche og branches fremtid. De er foran. Jeg skal ikke til at uddanne dem."

Rådgiverens adfærd

Rådgiver: "Når kunden ikke ringer til os, er det fordi de går til PwC, BDO eller Deloitte. De laver en professionel proces og de styrer hele processen bedre. Landmanden føler, at de brænder mere for hans forretning. Hos os kan de risikere at få en sagsbehandlerproces"

Faglige kompetencer

Leder: "Vores rådgivere mangler overblik over de forskellige spillebaner. Det kan betyde, at de spiller et forkert spil ude hos kunden"

Proceskompetencer

Rådgiver: "Vi mangler konkrete redskaber, fx vedr. facilitering, mødeledelse, proceskonsultation... Vi er dårlige til styring af den professionelle proces"

Ledelseskompetencer

Landmand: "Vi har fingeren på pulsen. Vi kender hvert område af vores bedrift. Vi er vidende, utålmodige og taler ubesværet om forretningen. Det sætter store krav til rådgiveren: Han skal være modig, robust og gå skarp til os uden at være skinger"

Rådgiverens ansvar

Leder: "Vores største udfordring er at få alle til at bidrage med at øge synligheden og værdien af vores rådgivning, fx i arbejdet med nye produkter og interne processer"

Særlige fokusområder på uddannelsen

Rådgiverens profil

Landmand: "De gode rådgivere kender vores branche og branches fremtid. De er foran. Jeg skal ikke til at uddanne dem."

Rådgiverens adfærd

Rådgiver: "Når kunden ikke ringer til os, er det fordi de går til PwC, BDO eller Deloitte. De laver en professionel proces og de styrer hele processen bedre. Landmanden føler, at de brænder mere for hans forretning. Hos os kan de risikere at få en sagsbehandlerproces"

Faglige kompetencer

Leder: "Vores rådgivere mangler overblik over de forskellige spillebaner. Det kan betyde, at de spiller et forkert spil ude hos kunden"

Proceskompetencer

Rådgiver: "Vi mangler konkrete redskaber, fx vedr. facilitering, mødeledelse, proceskonsultation... Vi er dårlige til styring af den professionelle proces"

Ledelseskompetencer

Landmand: "Vi har fingeren på pulsen. Vi kender hvert område af vores bedrift. Vi er vidende, utålmodige og taler ubesværet om forretningen. Det sætter store krav til rådgiveren: Han skal være modig, robust og gå skarp til os uden at være skinger"

Rådgiverens ansvar

Leder: "Vores største udfordring er at få alle til at bidrage med at øge synligheden og værdien af vores rådgivning, fx i arbejdet med nye produkter og interne processer"

Konklusion: Uddannelsen er målrettet rådgiveren men udfordringerne stikker dybere

Med virksomhedsrådgivning er der tale om en reelt ny forretningsmodel

	Perspektiv	Vigtigste udfordringer	Emner at adressere	Udviklingsspørgsmål
Fokus	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 gearet 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 kulturen i branchen om 10 år? Hvordan (re)positionerer vi hele branchen?

Observationer på ledere for rådgivere

Er vi klar som ledere?

Behovet

"Vi går om den varme grød. Vi kommer kun videre, hvis ledelsen og direktionen definerer, hvad der er behov for"

Karriereveje

"Der ligger et kvantespring i at komme fra driftsøkonom til virksomhedsrådgiver"

Interne processer

"De grønne kunder er komplicerede og hér er processerne ofte ukonkrete, fordi vi skal arbejde på en anden måde. Vores organisation er ikke gearet til det"

Præstation

"Hvordan får vi huset til at performe i den rigtige retning? Jeg ved grundlæggende ikke hvad god performance er for en rådgiver"

Rådgiverkultur

"Vores kultur kan føre til en politisering af den måde, rådgivere optræder på. Det er problematisk, når vi arbejder med kommerciel rådgivning"

Salg

"Hvem skal eje relationen til kunden? Rådgiveren sælger sig selv som specialist og agerer som generalist og forbindelsesofficer"

Observationer på rådgivningshuset

Er vi klar som rådgivningshus?

Forandrings-
ledelse

"Der er meget ledelsesmæssig tilbageholdenhed. Vi skal arbejde på at forklare til vores kollegaer at: Vi laver altså det her virksomhedsrådgivning"

Go-2-market

"Vi skal synliggøre vores rådgivning. Lige nu fremstår vi som amatører. Vi kommer ikke ud over rampen med vores rådgivning"

Organisering

"Vi er massivt udfordret på den måde, vi organiserer os. Hvordan organiserer vi os med virksomhedsrådgivning?"

Kultur

"Kan vi rumme både rådgiverkulturen, salgskulturen, økonomikulturen og fag-faglighedskulturen? Kunden er forvirret og internt møder vi modstand fra vores kollegaer, der synes vi tager opgaverne væk fra dem"

Bestyrelse

"Vores bestyrelse fokuserer på: 1. Politik., 2. Forening, 3. Bundlinjen og 4. Udvikling/Forretningsudvikling"

"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"

Observationer på branchen

Er vi klar som branche?

Branchens kultur

"Mange af branchens spillere fungerer næsten som offentlige kontorer. De forventer at landmanden selv dukker op"

"Vi skal som branche passe på ikke at lave rådgivning til den laveste fællesnævner"

"Ændrer vi ikke branchens kultur, kan vi ikke fastholde vores rådgivning til dem"

Branches positionering

"Vi har som branche aldrig for alvor fået de bolde i spil, som rykker for de grønne kunder. Rådgivningstjenesten har ikke et renommé, som gør at vi kan det"

"Vi lugter for meget af landbrug. Deloitte og de andre lugter mere af forretning"

"Øvelsen består i at positionere hele rådgivningsbranchen i forhold til de private. Vi skal kunne tage konkurrencen op med disse i fremtiden"

Dagsordenen for oplæg

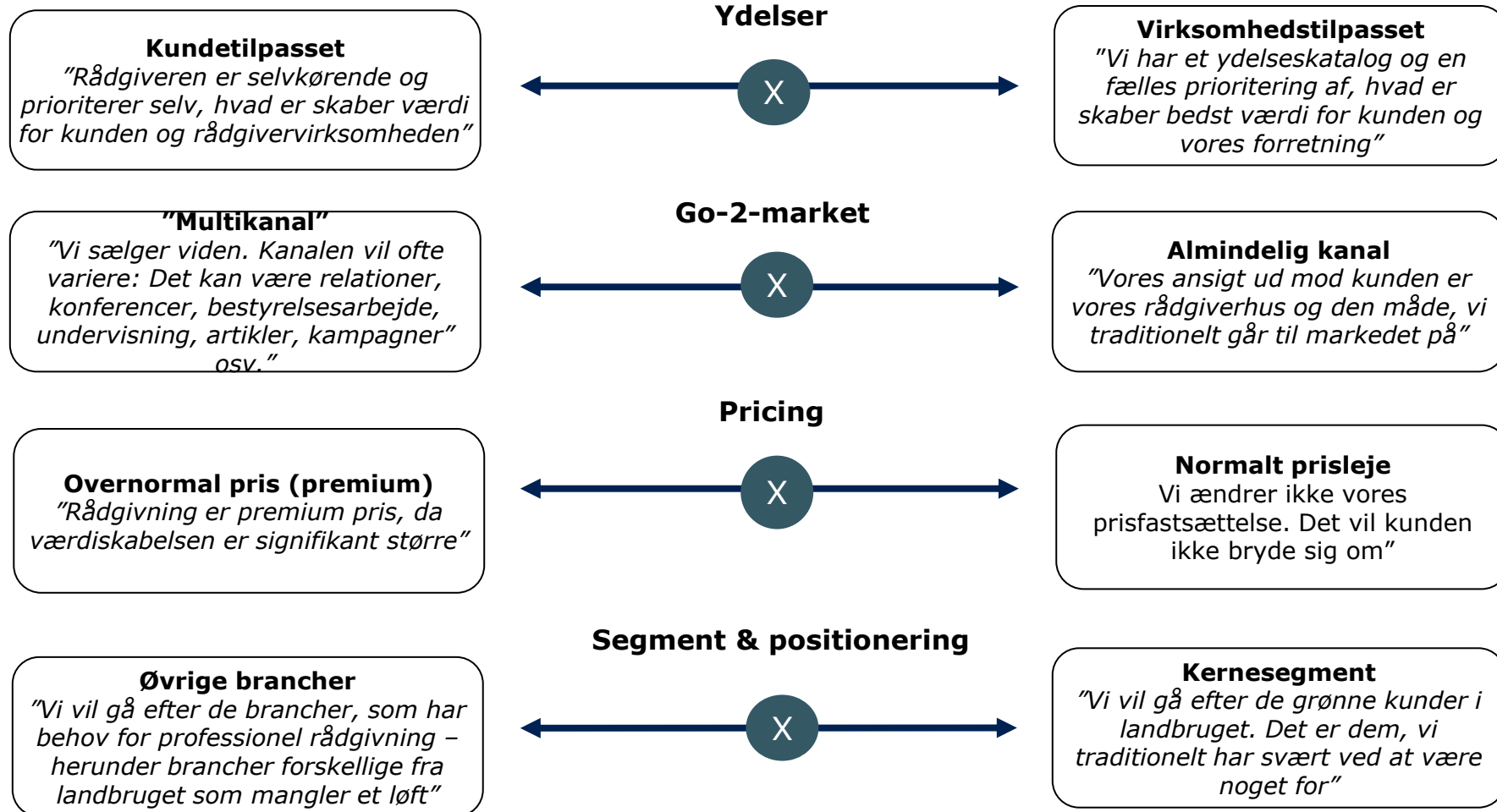
1. Kort om min baggrund
2. Temperatur på branchen
 - Rådgivere
 - Ledere
 - Rådgiverhuset
 - Rådgiverbranchen
3. Ledelsesdilemmaer

Tre dilemmaer jeg gerne vil drøfte med Jer

1. Hvordan vil ledelsen implementere en forretningsmodel for rådgivning i markedet?
2. Hvordan vil ledelsen designe organisationen til at rumme virksomhedsrådgivning?
3. Hvordan vil vi rykke branchen? Hvad skal Projekt Virksomhedsrådgivning bidrage med?

Hvordan vil ledelsen implementere en forretningsmodel for rådgivning i markedet?

Dilemmadrøftelse: Principielle modsatte kræfter



Hvordan vil ledelsen designe en organisation der kan rumme virksomhedsrådgivning?

Dilemmadrøftelse: Principielle modsatrettede kræfter

Strategi & forandring



Rådgivning som projekt/ydelse

"Det kræver primært forandringer hos medarbejdere og medarbejderprocesser"

Rådgivning som forretningsstrategi

"Det kræver forandring i medarbejder OG ledelsesprocesser"

Servicekultur

"Vi har en stærk servicekultur og er indimellem lidt afventende, hvis der er tvivl om, hvorvidt vi har grønt lys til at agere"

Virksomheds/rådgiverkultur



Performancekultur

"Vi har en performancekultur. Vi er handlingsorienterede og har modet til at rådgive mere end at servicere kunden/organisationen"

Eksternt

"Rådgivere er til for sine kunder. Vi rådgiver kunder og servicerer medarbejdere efter behov"

Rådgiverens rolle & mandat



Eksternt & internt

"Rådgivere er forretningsudviklere. De har en afgørende rolle i også at rådgive husets ledere og bistår med interne udviklingsaktiviteter"

Hvem skal drive forandringen?



Mellemledere og rådgivere

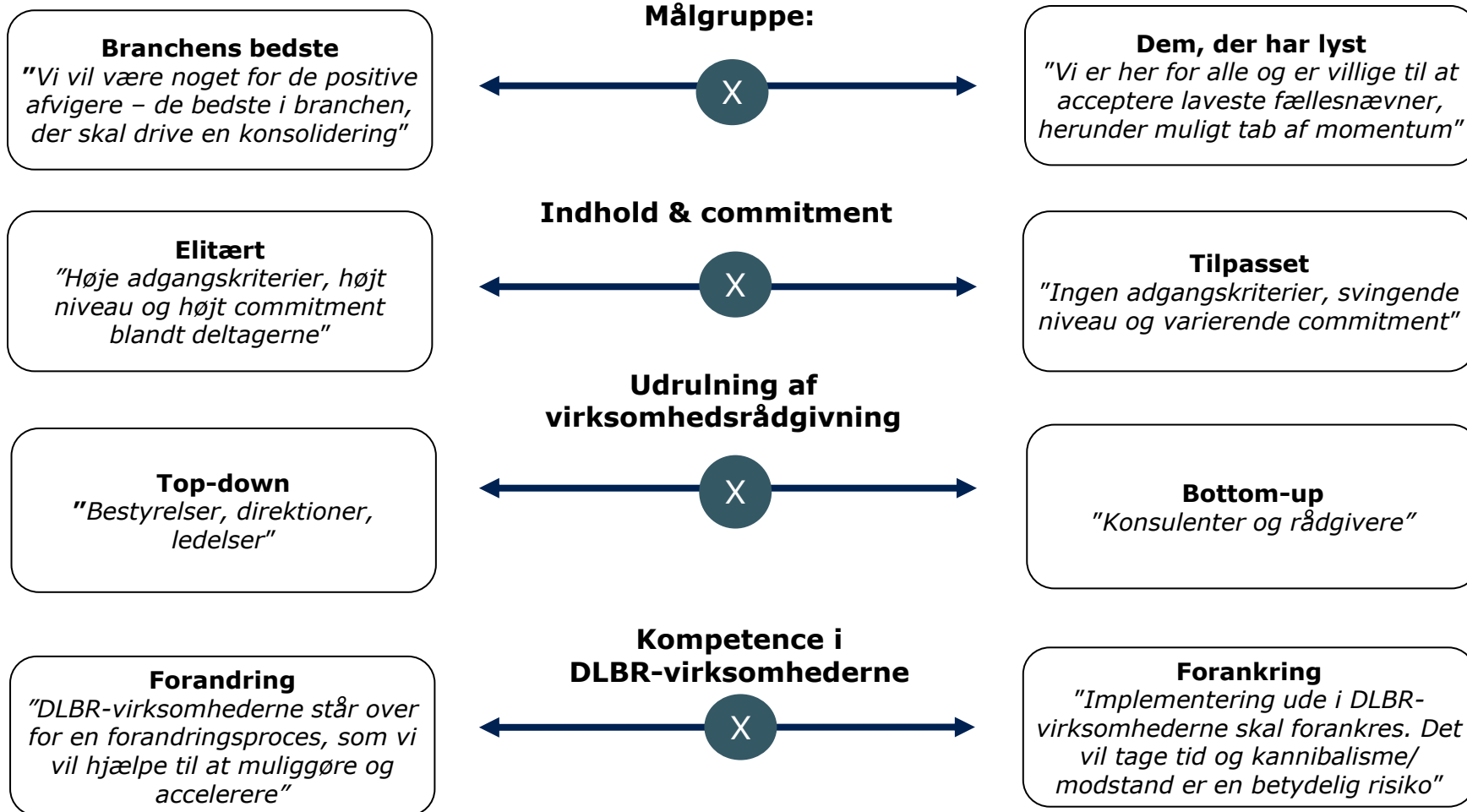
"Vi skaber ny forretningen. Kerneforretningen passer vi på"

Alle!

"Bestyrelse, topledelse, mellemledere og ansatte skal drive forandringen - ellers tror vi ikke på at vi får succes"

Hvordan vil vi rykke branchen? Hvad skal Projekt Virksomhedsrådgivning bidrage med?

Dilemmadrøftelse: Principielle modsatte kræfter



Hildebrandt & Brandi

Tak for i dag!



Anders Madsen Pedersen

Managementkonsulent

Hildebrandt & Brandi

www.hildebrandtbrandi.com

M: +45 51 48 34 70

E: amp@hildebrandtbrandi.com

Landdistrikter.dk



Vækst og merværdi i landbruget

Arbejdspakke Virksomhedsrådgivning

Landmænd med store og/eller komplekse landbrugsvirksomheder skal understøttes i deres ledelse, strategi og løbende udvikling af den samlede virksomhed. Virksomhedsrådgivningen tager sammen med landmænd fat om de udfordringer, der er i den enkelte virksomhed i forhold til den overordnede ledelse og udvikling af virksomheden - strategilagget af produktionen, ledelse af medarbejdere, sammenhængen med andre virksomheder, dialogen med samfundet, styringen af økonomien, evt. succession, generationskifte m.v.

Virksomhedsrådgivningen indgår i et tæt samarbejde med landbrugsvirksomhedens øvrige rådgivere og specialister og derfor får samarbejdet og samarbejdsrelationer også fokus i projekts demonstrationer.

Workshop og netværksdag for ledere af virksomhedsrådgivning

ARoS

30. januar 2013

Danmark og EU investerer i landdistrikter

Projektet er støttet af Fødevarerministeriet og EU.

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Land-
brugsfond for Udvikling
af Landdistrikterne