



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Præsentation af VR Værktøjskassen

Mandag den 16. december 2013
Gefion, Fulbyvej 15, 4180 Sorø

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)

Formålet

- At sætte Værktøjskasse i den rette **kontekst**
- At **præsentere** få udvalgte værktøjer
- At dele synspunkter og **refleksioner**

Virksomhedsrådgiveren iflg. Hildebrandt & Brandt

Earn your right to serve...

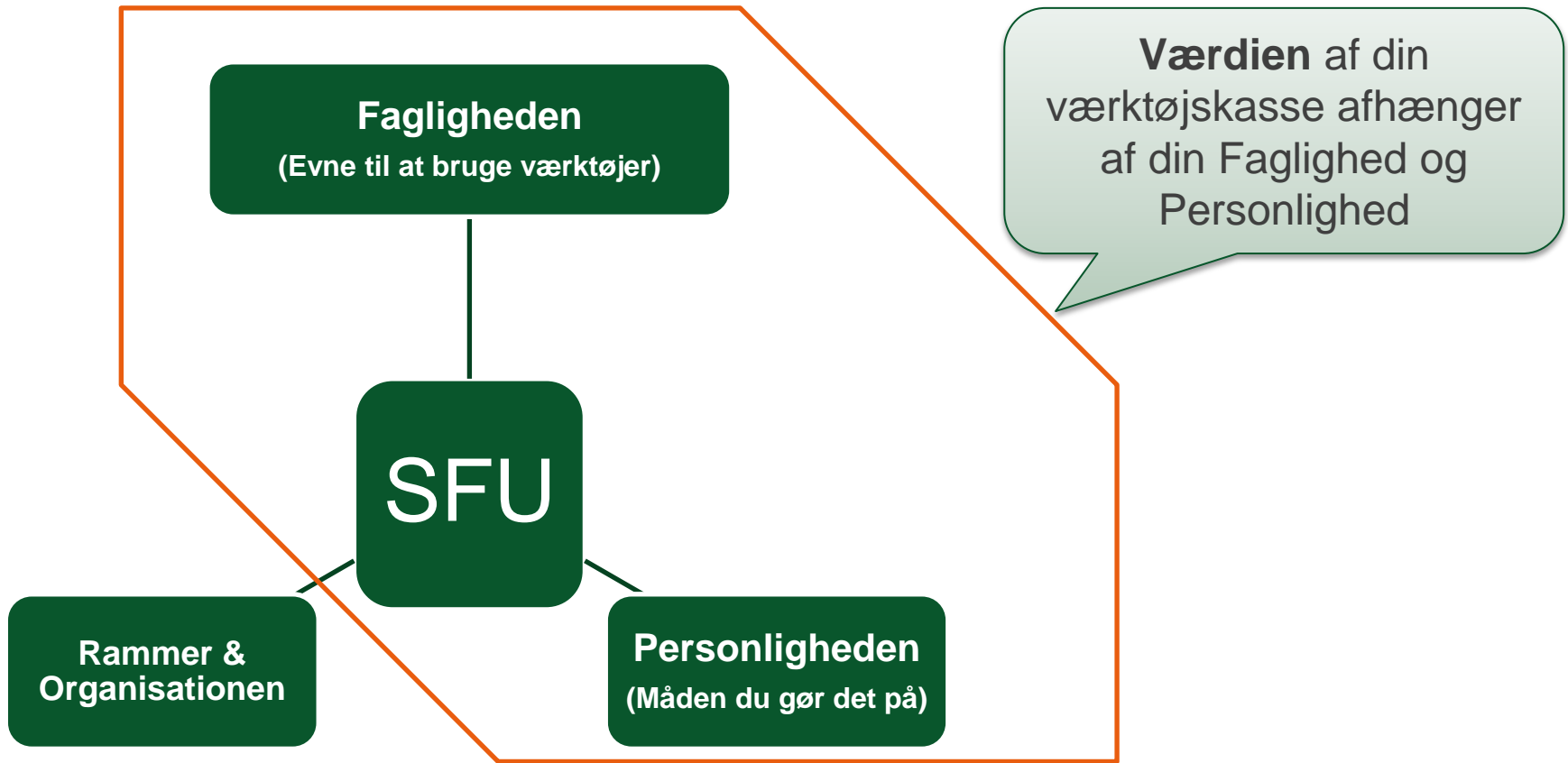
Kunder har altid ret.
 Det har **klienter ikke** (nødvendigvis...)
 Vi arbejder med klienter!

Det er klienten, der bestemmer, om
 du er værdig at få råd af!
 En titel på et visitkort hjælper ikke...
 Anders Madsen Pedersen, Hildebrandt & Brandt

Rådgivningssalg handler om, at hjælpe
 klienten med, at træffe den for klienten
 rigtige beslutning



Strategi & Forretningsudviklingsuddannelsens tre ben



Personligheden (1)



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"

Find klienten, der hvor han er og forstå det han forstår...

**Rådgiversalg
versus
Produktsalg**

Earn your right to serve...

Handler meget om tillid

Troværdighed

Pålidelighed

**Professionel
(ikke personlig)**

Personligheden (2)

Traditionel rådgiver

- Eksperten

Virksomhedsrådgiveren



- Ekspert
- Driver/ projektleder
- Facilitator
- Coach

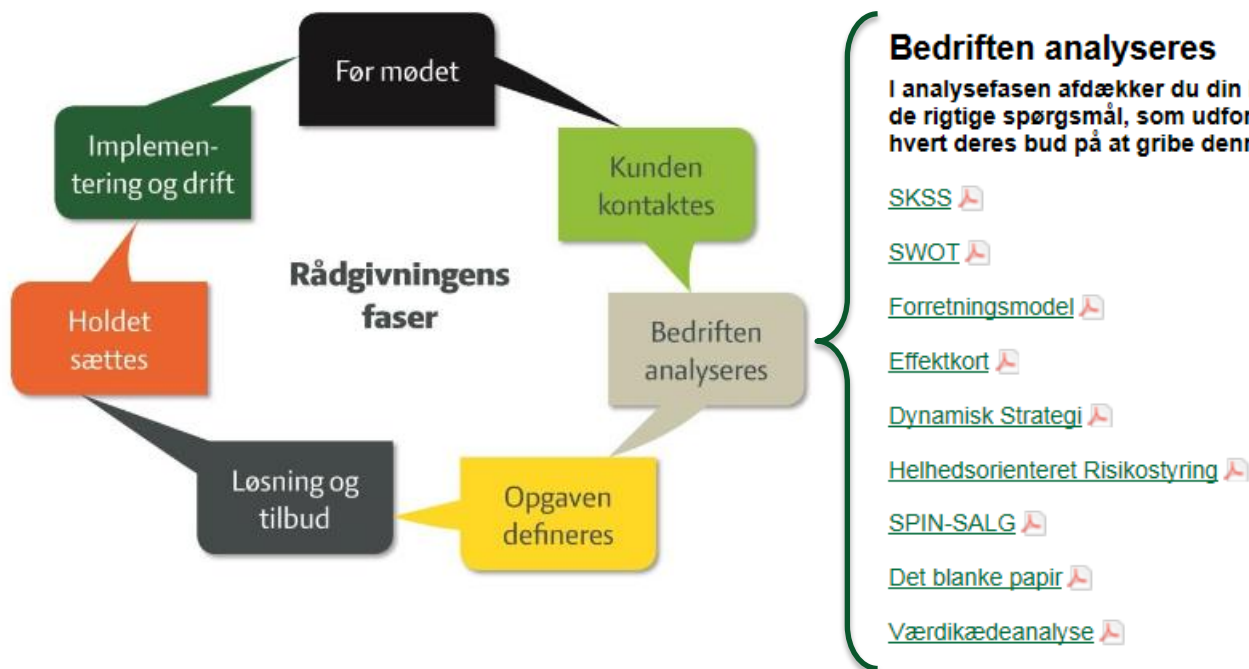
Se mere om roller under
"Forberedelse" i
Værktøjskassen

**Du er arkitekten på rådgivnings- og forandringsprocessen.
 Det er din opgave at designe forløbet
 1) Hvilken rådgivningsydelse, 2) af Hvem og 3) Hvornår**

	Forberede møde	Kundemøde	Forstå klient/opgave	Fortælle klient, hvordan vi vil hjælpe
Det blanke papir SKSS Top down		Top down SKSS	Top down SKSS	Fortæl historien
SPIN	Forberede SPIN-spørgsmål	Gennemføre SPIN-salg		
Interessent-analyse	Vigtige aktører	Overblik!! Gem den hvis vi vil have penge for den	Interessent analyse / scoping	Levere interessent-analyse
SWOT	"Desktop" SWOT	(Sådan gør vi i dag – det skal vi væk fra!!) SWOT	Til at forstå opgaven	Levere situationsanalyse
Projektoplæg				Scoping Plan Kalkulation

Faglighed → Se den virtuelle Værktøjskasse

Du er her: [LandbrugsInfo](#) > [Rådgivning](#) > [Virksomhedsrådgivning](#) > [Værktøjer til virksomhedsrådgivning](#)



SWOT - virksomhedsanalyse

Virksomhedsanalysen beskriver virksomhedens stærke og svage sider, trusler og muligheder. Det er en temperaturmåling på virksomheden.

Hent: [SWOT - virksomhedsanalyse \(214 kb\)](#)

Resultatet af en virksomhedsanalyse er en prioritering af top- tre-udfordringer og top-tre-potentialer. Derudover bliver det tydeligt, hvilken type rådgivning virksomheden har brug for.

En god proces – sådan gør du:

1. Det bedste resultat opnås, hvis I er to rådgivere, der gennemfører analysen sammen. Den ene interviewer, og den anden noterer på gule post-it-sedler. Forbered en række spørgsmål til hver kasse i figuren, så I kommer rundt om det hele.
2. Start med 30-45 minutter, hvor intervieweren spørger til status i virksomheden. Noter nøgleord på de gule sedler. Herefter laver du en opsamling på det, der er noteret.
3. Brug 60 minutter, hvor intervieweren spørger til fremtiden. Noter nøgleord på de gule sedler. Herefter en opsamling på det der er noteret.
4. Inden mødet afsluttes, udpeger kunden de tre største udfordringer og de tre største potentialer. Udfordringerne og potentialerne skal være afgørende for virksomhedens økonomi.
5. Efter mødet skrives det hele rent og afleveres til kunden (gerne ved et nyt møde). Målet er at definere indsatsområder, mål og handlingsplaner.
6. Følg op på analysen, og spørg ind til, hvilke indsatsområder kunden har udpeget.
7. Undersøg om du og din virksomhed skal samarbejde med kunden om disse indsatsområder og handlingsplaner.
8. Få accept fra kunden og udarbejd et tilbud/en plan for, hvordan der kan arbejdes med indsatsområderne.

[Print en skabelon](#)

Print skabelon inden
kundebesøg mv.

Den udvidet SWOT

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.



Forbered en række spørgsmål, der kan give input til

Nu-situation i virksomheden eller **Interne faktorer**

Noter nøgleord på de gule sedler.

Herefter laver du en opsamling på det, der er noteret.

Fremtid eller **Eksterne faktorer**

Noter nøgleord på de gule sedler.

Herefter en opsamling på det der er noteret.

Kunden udpeger selv de **3 største udfordringer** og de **3 største potentialer**.

Udfordringerne og potentialerne skal være afgørende for virksomhedens økonomi.

Efter mødet – udarbejdelse af den færdige SWOT

Nyt præsentationsmøde. Her defineres;

Indsatsområder + mål + handlingsplaner.

Hvilke indsatsområder har kunden selv udpeget?

Skal I levere på disse indsatsområder?

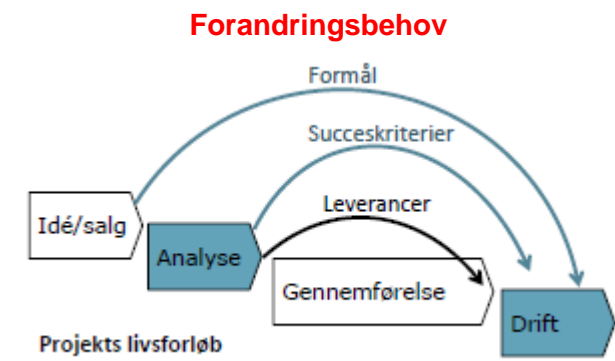
Få accept fra kunden

Udarbejd tilbud på og en plan for, hvordan I skal levere



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.
---	--



**Du er arkitekten på rådgivnings- og forandringsprocessen.
 Det er din opgave at designe forløbet
 1) Hvilken rådgivningsydelse, 2) af Hvem og 3) Hvornår**

	Forberede møde	Kundemøde	Forstå klient/opgave	Fortælle klient, hvordan vi vil hjælpe
Det blanke papir SKSS Top down		Top down SKSS	Top down SKSS	Fortæl historien
SPIN	Forberede SPIN-spørgsmål	Gennemføre SPIN-salg		
Interessent-analyse	Vigtige aktører	Overblik!! Gem den hvis vi vil have penge for den	Interessent analyse / scoping	Levere interessent-analyse
SWOT	"Desktop" SWOT	(Sådan gør vi i dag – det skal vi væk fra!!) SWOT	Til at forstå opgaven	Levere situationsanalyse
Projektoplæg				Scoping Plan Kalkulation



Konceptualisering af forretningsmodellen

FORELØBIG
– SKAL JUSTERES
TIL DEN KONKRETE
SITUATION



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)

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

Skabe værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Partnere

Værditilbud

- **Hvilke kerneressourcer er fundamentet for vores forretningsmodel?**
- **Fra hvilke kerneressourcer udgår vores nøgleaktiviteter?**
- **Hvordan relaterer vores kerneressourcer og nøgleaktiviteter sig individuelt og relationer til hver enkelt value proposition?**
- **Har vi de rigtige ressourcer? Bruger vi vores ressourcer rigtigt , til de rigtige ting?**

Omkostnings struktur

VÆRDI FANGST

Betalingsstrømme

Profitzonen

Skabe værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Netværk og
Partnere

Værdi

YD

- Hvilke nøgleaktiviteter er med til at operere forretningsmodellen?
- Hvordan ser nøgleprocesser ud?
- Hvor effektive er vores nøgleprocesser?
- Har vi for få eller for mange processer?
- Hvordan optimerer vi eksisterende nøgleprocesser?
- Hvordan sættes nye processer i drift?
- Hvilken organisationsstruktur fremmer, at vi kan udføre processerne ordentligt og effektivt?

Omkostnings struktur

VÆRDI FANGST

Betalingsstrømme

Profitzonen

Skabe værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Netværk og
Partnere

Værditilbud

YDELSER

Produkter og
ydelser

Levere værdi

Omkostnings struktur

VÆRDI FANG

Profitzonen



- Hvilke partnere arbejder vi sammen med og hvordan bruger vi dem? Hvordan bruger de os?
- Hvor afhængige er vi af vores partnere og omvendt?
- Hvordan arbejder vi med partnerskaber, joint ventures, samarbejde og alliancer?
- Hvordan bruger vi partnere til at forbedre vores kerneressourcer, nøgleaktiviteter og kanaler?
- Hvordan kan partnere komplementere og løfte vores value propositions?
- Hvordan kan vi anvende partnere til at pionere nye forretningsmodeller?

Skabe værdi

Værditilbud

Levere værdi

YDELSER

Produkter og ydelser

VÆRDI FANGST

Profitzonen

- Hvad er vores produkt/ydelse i markedet? Hvad er deres primære attributter?
- Hvad er det for en værdiskabelse, kunden er villig til at betale for?
- Hvad er vores portefølje af produkter/ydelser og hvordan hænger de sammen?
- Hvilke kundebehov dækker hver value proposition?
- Tilbyder vi forskellige grader af service/ydelse til forskellige kundesegmenter?

- Hvilke produkter/ydelser skaber hvilke indtjeningsstrømme og fra hvilke kundesegmenter?
- Ved vi, hvordan vores kunder omfatter vores value propositions?
- Hvilke value propositions udbyder vores konkurrenter? Hvordan serviceres vores kunder af andre spillere i markedet?
- Skaber vi den værdi, vores kunder efterspørger? Skaber vi differentieret, unik værdi?

Skabe værdi

Værditilbud

Levere værdi

INFRASTRUKTUR

YDELSER

KUNDER

Ressourcer
Kædet
kom

Produkter og
Tjenester

Kunde
relationer

Kunde
segmenter

Distributions
kanaler

Hvilke kommunikations- og leverandørkanaler anvender vi for at nå vores kunder med vores value propositions? Er disse kanaler succesfulde?

- Anvender vi forskellige kanaler til forskellige kundesegmenter? Er disse kanaler integrerede? Er det de rigtige kanaler til de rigtige klienter?
- Hvor godt fungerer hver kanal? Er de omkostningseffektive?
- Hvordan kan vi arbejde med at designe vores kanaler og eksperimentere med vores kanaler? Hvordan anvendes nye kanaler til at nå flere/andre kunder?

ANGST

Betalingsstrømme

Profitzonen

- Hvad er vores kundeberøringsplatforme (marketing, websites, konferencer, salgskontor, osv.? Er det de rigtige platforme?
- Hvordan udvikles og fastholdes forskellige typer af klienter i forretningsmodellen?
- Hvor ressourceintensivt er hver af disse relationer i tid, omkostning og værdi?
- Hvad kan vi bruges vores klienter og interessenter til?
- Er vi gode til at styre vores kunderelationer?
- Hvordan bruger vi kunden som en del af vores produktudvikling og udvikling af ydelser?
- Hvordan bruger vi kunden som en del af vores forretningsudvikling og udvikling af forretningsmodellen?
- Har vi en kunderelationsstrategi?

tilbud

Levere værdi

KUNDER

Kunde relationer

Kunde segmenter

Distributions kanaler

VÆRDI FANGST

Omkostnings struktur

Betalingsstrømme

Profitzonen

Skabe værdi

Indtjening

Levere værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Hvem skaber vi værdi for? Hvem skaber vi ikke værdi for? Kender vi vores kunder og deres behov godt nok?

- Hvordan når vi hidtil ignorerede kunder eller ikke-kunder?
- Hvordan får vi eksisterende kunder til at forbruge mere?
- Hvilke kundesegmenter betjener vi? (B2S, B2P, B2B, B2C)?
- Hvad er vores indtjeningsposition og omkostningsposition i forskellige kundesegmenter?
- Kan omkostningerne udregnes for hvert kundesegment?
- Kan vi segmentere/resegmentere vores kunder anderledes, så det skaber større værdi?

KUNDER

Kunde
relationer

Kunde
segmenter

Salgs
kanaler

Omkostnings strømme

Betalingsstrømme

Profitzonen

Skabe værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Nøgler

- Hvordan genererer forretningsmodellen betalingsstrømme (fysiske produkter, services, user fee, subscription fee, lån/udleje/lease, licens mv.
- Hvordan ser forretningsmodellens betalingsstrømme ud?
- Hvor bæredygtige er betalingsstrømmene?
- Er modellen afhængig af få betalingskilder (f.eks. fra store kunder eller enkeltstående forretningsområder?)
- Hvordan prissettes produkter og ydelser?

Værdi

inde
henter

Omkostnings struktur

Betalingsstrømme

Profitzonen

Skabe værdi

Levere værdi

INFRASTRUKTUR

KUNDER

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

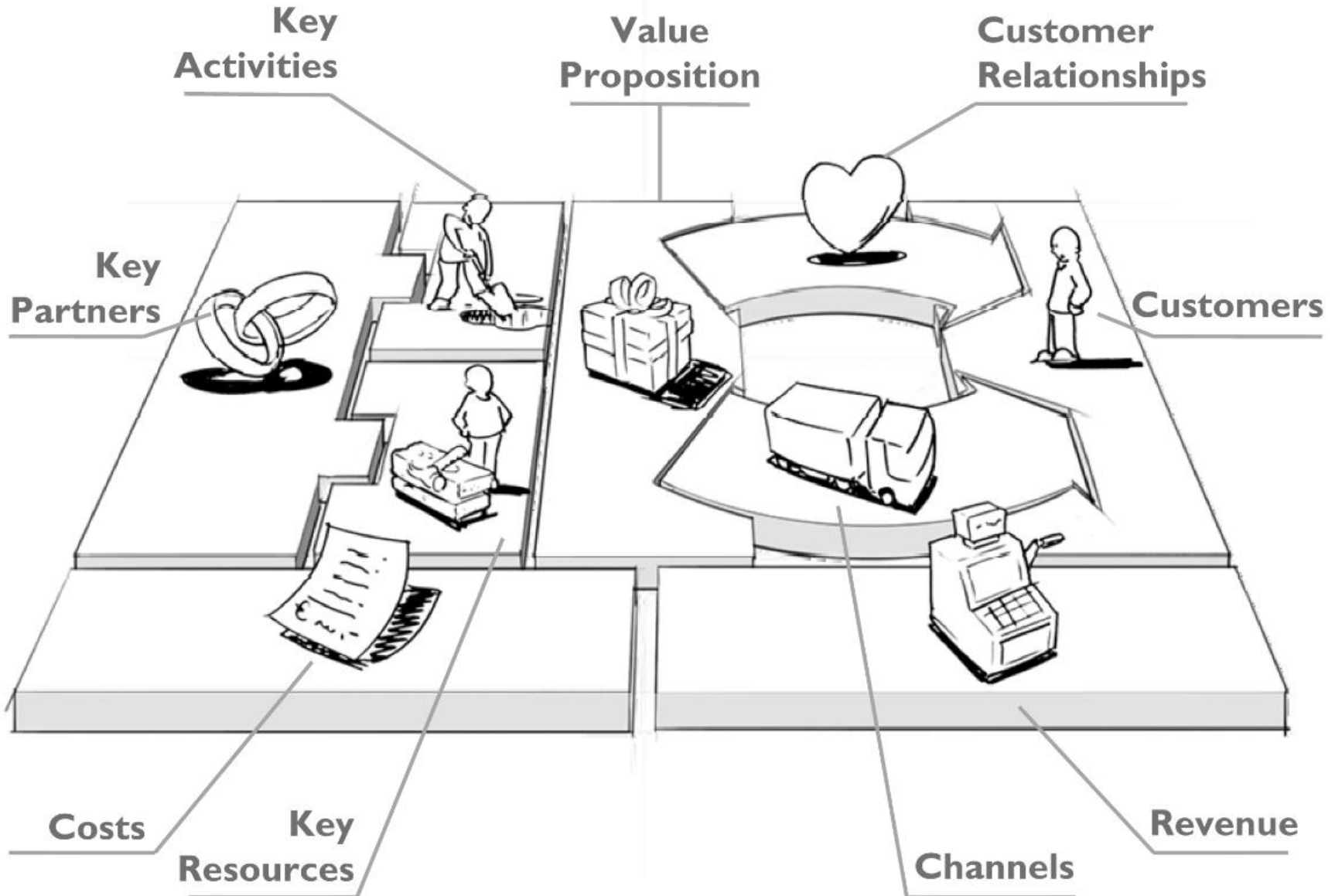
Kunde
segmenter

- Hvordan ser omkostningsstrukturen ud?
- Er det den rigtige omkostningsstruktur (fx operational Excellence model = lav omkostningsstruktur)
- Hvad er cost drivers i forretningsmodellen? Hvilke dele af vores forretningsmodel medfører større omkostninger?
- Hvor lean er omkostningsstrukturen?
- Er der omkostningsfordele ved større output eller omkostningsfordele ved et større antal operationer?

Omkostnings struktur

omsstrømme

Profitzonen





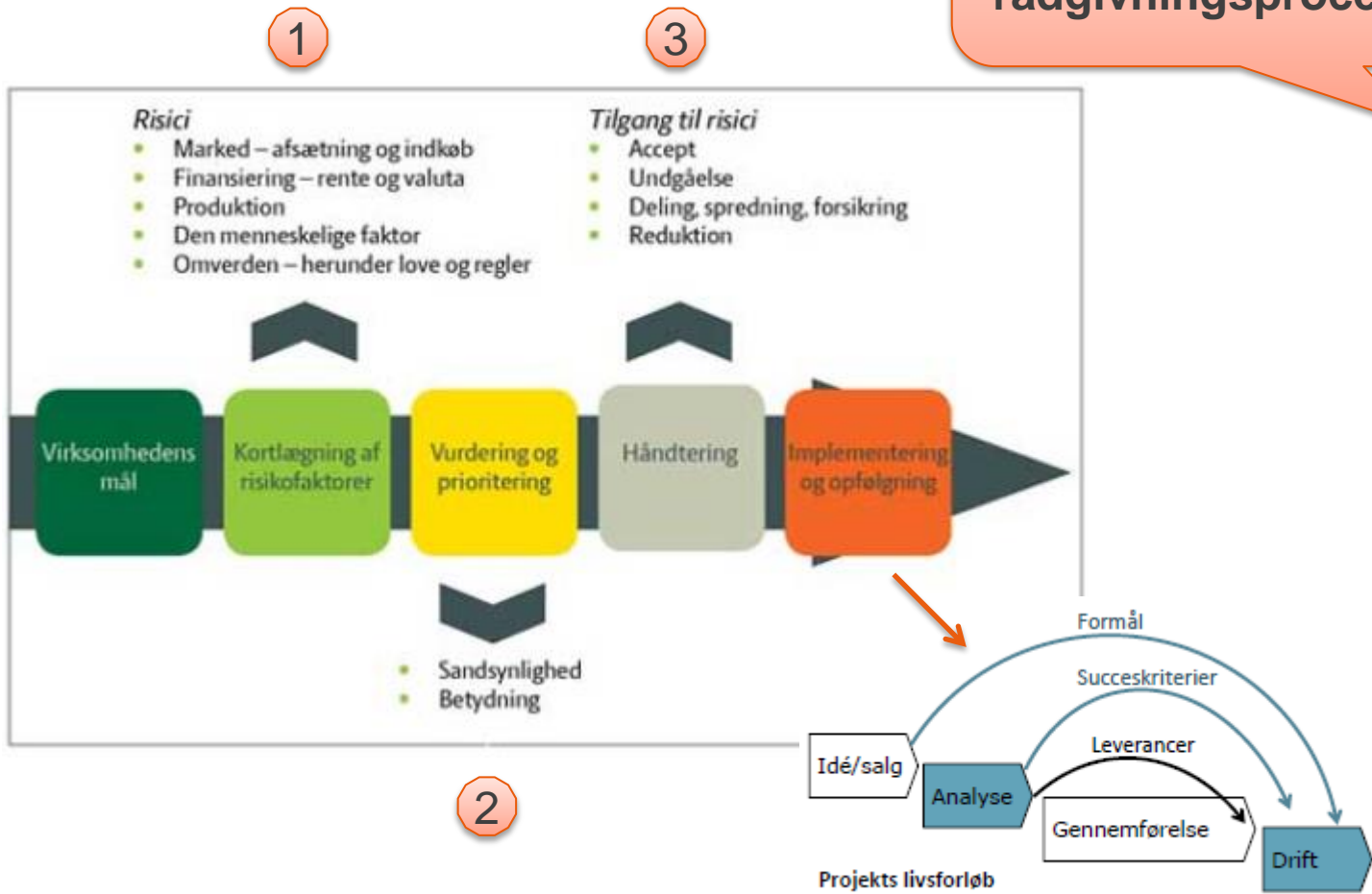
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Helhedsorienteret Risikostyring



Risikostyringens faser

Se hjemmesiden for detaljeret rådgivningsproces

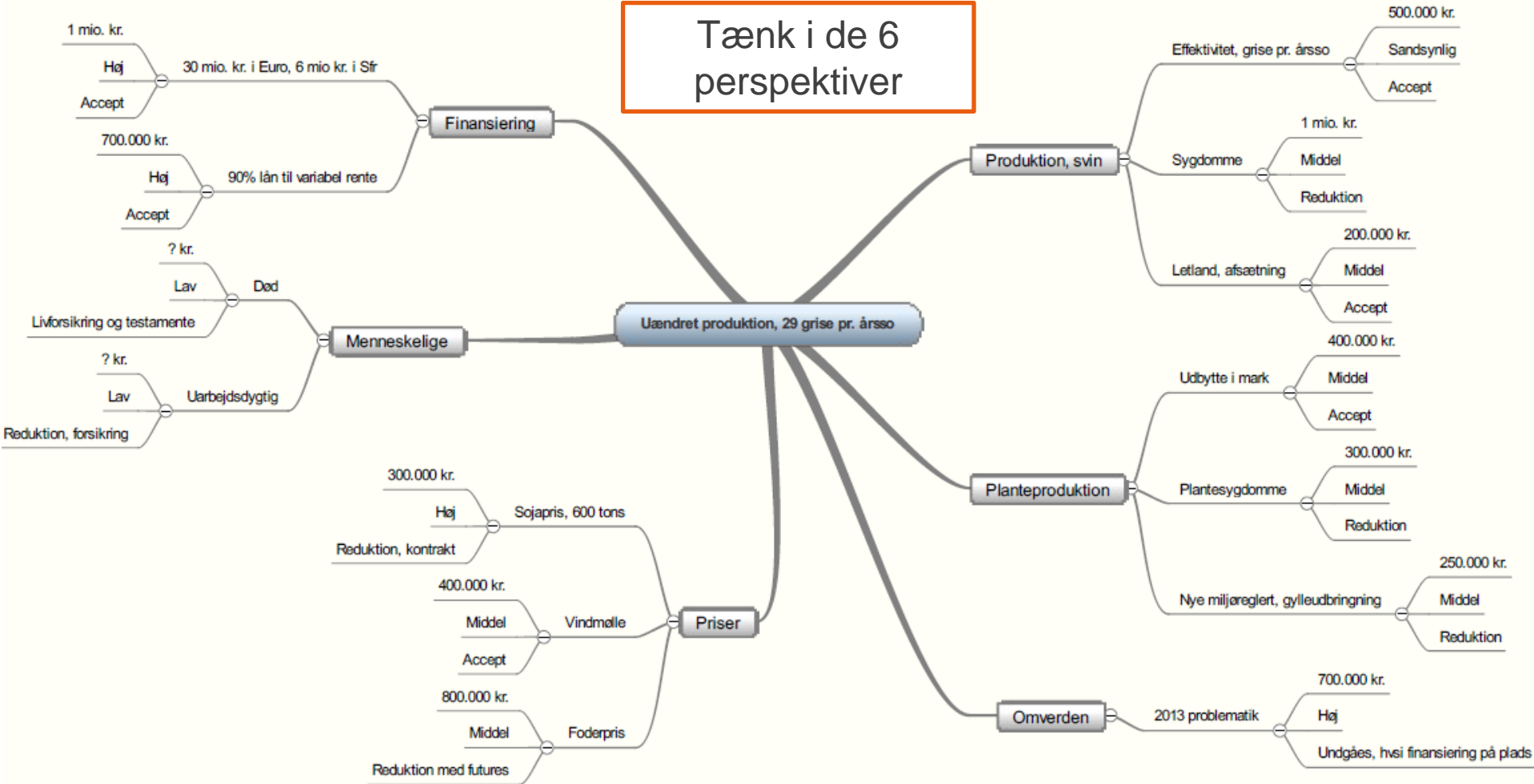


Mind Map over mine risici...

Søren Svineproducent

Oversigt over risikofaktorer

Tænk i de 6 perspektiver



Bedriften kort

Med afsæt i virksomhedens mål og strategi, at dreje 360° grader rundt og konkretisere risiciene

Aftale om opfølgning

Handlingsplan

- Testamente
- Overveje 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

2



Beskrivelse

Konsekvensberegning

Vurdering af sandsynlighed

Hvad gør jeg for at;
1) Undgå hændelsen
2) Mindske skaden hvis den sker

Beskrivelse

Økonomisk effekt i tkr.

Subjektiv vurdering af sandsynlighed

Handling og håndtering af risiko

Risikostyring på nettet

Helhedsorienteret risikostyring

Der ligger;

- Vejledninger
- Skabeloner
- Regneark
- Mind Maps
- Etc.