

DLBR®

Virksomhedsrådgivning

En ny dagsorden i rådgivningen

| SIDE | ARTIKEL |
|------|--|
| 2 | Så langt så godt... |
| 3 | Virksomhedsrådgivning frem mod 2022 |
| 4 | Et succesfuldt projekt |
| 5 | Fremtidens virksomhedsrådgiver |
| 6 | Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse |
| 7 | Din uddannelsesguide som virksomhedsrådgiver |

VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING EN NY DAGSORDEN I RÅDGIVNINGEN

er udgivet af
Videncentret for Landbrug

Tekst Søren Svendgaard, Anja Kruse Christensen
og Louise Holland Heide

Foto David Bering

Layout Pia Leicht

Tryk Zeuner

December 2013

Så langt så godt...

Projekt Virksomhedsrådgivning er ved at nå til vejs ende, og vi skal nu overlade ansvaret for den videre proces til interessenterne selv. Projektet har sat en række forandringsprocesser i gang. Disse forandringsprocesser skal videreføres af de lokale rådgivningsvirksomheder, for at de kan blive rodfæstet i organisationerne, inden den næste storm brager ind over erhvervet.

Fremtidens landbrugsvirksomheder anno 2022 vil stille større krav til de rådgivere, der skal betjene dem. Vi ser allerede nu, at det ikke er nok at have den rette viden. Rådgiveren skal også implementere denne viden og få den til at give værdi. Det kræver nye kompetencer og en anden indstilling end den, der ofte dominerer i landbrugsrådgivningen i dag.

Mange er kommet langt i forandringsprocessen. I projektet har vi oplevet, at de individuelle rådgivere er særligt forandringsvillige, fordi de kan og vil, og fordi de anerkender behovet for en kontinuerlig kompetenceudvikling af deres egen rolle som virksomhedsrådgiver.

Men individet gør det ikke alene. Det handler også om den kultur, der omgiver virksomhedsrådgiveren. Hvis det tværfaglige samspil i organisationerne hæmmes, vil det gå ud over den helhedsorienterede rådgivning, som virksomhedslandmændene tydeligvis efterspørger. De enkelte rådgivningsvirksomheder har derfor en fortsat opgave i at holde forandringsprocessen i gang og understøtte de kræfter, der vil fremtiden. Optimering er ikke det samme som forretningsudvikling!

På de følgende sider kan du læse om fremtidens virksomhedsrådgivning ifølge én af projektets aktører, ligesom du kan læse en kort gennemgang af de fremskridt og tiltag, som projektet har bragt med sig, heriblandt Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse og Virksomhedsrådgiverens Uddannelsesguide.

På vegne af holdet bag Projekt Virksomhedsrådgivning vil jeg ønske virksomhedsrådgiverne og deres kunder god medvind på vej mod 2022.

Vi er klar til at give stafetten videre til jer, der tør trodse den modvind, I vil møde undervejs.

Virksomhedsrådgivning frem mod 2022

Kan rådgivningen formå at omstille sig med samme hastige skridt som dens kunder?

Landbrugets strukturudvikling forventes at fortsætte med uformindsket styrke og vil koncentrere landbrugsproduktionen på endnu færre specialiserede virksomhedslandbrug, end vi ser i dag. Det viser de seneste analyser fra Videncentret for Landbrug.

Det er den fortsatte jagt på de størrelsesøkonomiske fordele, der ventes at drive strukturudviklingen. Ligeledes vil den globale konkurrence og tilførslen af ny teknologi øge centraliseringen ikke kun af produktionen, men også af de tilhørende kompetencer.

Udviklingen kræver også et paradigmeskifte for rådgivningen

Teknologi- og strukturudviklingen kræver sammen med generationsskiftebølgen tilførsel af mere ansvarlig kapital, end den nuværende drift kan kaste af sig. Derfor vil vi se, at de vækstlystne søger mod nye kapitalkilder, og at selvejet bliver udfordret af andre ejerformer.

De nye kapitalformer medfører et krav om, at der genereres reelle afkast af den bundne kapital, hvilket i den grad udfordrer den dominerende logik i erhvervet. De nye ejerformer vil ligeledes kræve en professionalisering af ledelses- og økonomistyringsprocesserne, som ændrer den måde, hvorpå rådgivningen i dag spiller sammen med landmanden.

Fremtidens krav

Fremtidens virksomhedsrådgivning skal kunne matche landbrugskoncernen, der med flere ejere kræver en professionel økonomistyring af virksomheden. Rådgiveren skal kunne facilitere strategiudvikling og implementering.

Desuden skal han kunne designe de nødvendige styringsprocesser, der skal tage over efter tidligere ejerleders overblik, når en landbrugsvirksomhed opluges af en større landbrugskoncern.

Fremtidens landbrugsvirksomheder ønsker at samarbejde med rådgivere og sparringspartnere, der kan håndtere de teknologiske og personalemæssige udfordringer, som strukturudviklingen medfører. De virksomhedsrådgivere og den rådgivningsvirksomhed, der kan orkestrere netværket af specialistviden, står langt stærkere til at indtage rollen som landbrugsvirksomhedernes vigtigste sparringspartner.



Af **Søren Svendgaard**
Projektleder, Virksomhedsrådgivning

Et succesfuldt projekt

Projekt Virksomhedsrådgivning lakker mod enden. Tre år er gået med fuld fart over feltet, hvor reelle forandringer er blevet skabt. Projektet har levet op til de høje forventninger og har sat ord som forretningsudvikling, bestyrelser og værdiskabende rådgivning på dagsordenen.

Behov for virksomhedsrådgivning

”Landbrugsvirksomhederne bliver til stadighed mere komplekse og andre kompetencer end det traditionelle ’gode landmandskab’ er nødvendige.”

Sådan skriver Klaus Kaiser, erhvervsøkonomisk chef ved Videncentret for Landbrug, om strukturudviklingen i dansk landbrug for 2013-2022. Fremtidens landmand er en erhvervsleder med et skarpt fokus på forbedring af konkurrenceevnen, hvilket stiller skærpede krav til den rådgivning, han efterspørger. Derfor skal fremtidens rådgiver fokusere på forretningsudvikling af den samlede virksomhed, og det har netop været omdrejningspunktet for Projekt Virksomhedsrådgivning.

”

Arbejdet med virksomhedsrådgivning har været en succes. Projektets aktiviteter har formået at sætte en ny dagsorden i landbrugsrådgivningen, der vil gælde flere år frem.

Projektleder Søren Svendgaard

Rådgivning 2.0

”Arbejdet med virksomhedsrådgivning har været en succes. Projektets aktiviteter har formået at sætte en ny dagsorden i landbrugsrådgivningen, der vil gælde flere år frem”, fortæller projektleder Søren Svendgaard.

Virksomhedsrådgivning har med sin store berøringsflade løftet niveauet hos de involverede rådgivere og har skabt en forandringsproces hos DLBR-virksomhederne til gavn for landmændene. Projektet har formået at skabe et fælles udgangspunkt med fokus på individuelle behov og strategisk rådgivning, ligesom projektet i løbet af de tre år har leveret adskillige værdiskabende aktiviteter heriblandt:

Uddannelsen Strategi og Forretningsudvikling der er en unik og målrettet uddannelse, som udfordrer rådgiveren til at tage ansvar for at forandre, optimere og eksekvere de ønskede forbedringer. Uddannelsen er udbudt i samarbejde med konsulenthuset Hildebrandt & Brandt, og den har skabt et kendskab til nye rådgiverroller som coach, faci-

litator og driver, der i samspil med de tillærte værktøjer kan bane vejen for den eksekveringskraft, erhvervet har brug for. Det er netop disse kompetencer, som virksomhedslandmændene efterspørger hos deres rådgivere, og planen er derfor også, at uddannelsen fortsætter i 2014.

Forretningsudvikling af rådgivningsvirksomheden

der skal sikre, at den omgivende organisation er klar til at arbejde efter de nye principper, som uddannelsen af medarbejderne medfører. Derfor har projektet fra starten arbejdet på at forretningsudvikle de DLBR-virksomheder, der har haft viljestyrken til at kaste sig ud i forandringsprocesserne.

Værktøjskassen og vidensportaler hvor den store mængde af nye værktøjer, processer og metoder udviklet i projektet er tilgængelig for virksomhedsrådgiverne. Her kan de finde yderligere information og printe nye skabeloner til brug hos kunderne. Værktøjskassen findes i både en fysisk og elektronisk version, som skal tilføre ny viden efter projektets afslutning.

Uddannelsen Bestyrelse i Landbrugsvirksomheden

fordi de store landbrugsvirksomheder i fremtiden vil kræve en mere professionel tilgang til virksomhedsledelse med professionelle bestyrelser og advisory boards, der kan sparre med ejerlederne.

Et projekt der rækker ind i fremtiden

I 2010 blev projektet indledt med en grundig analyse af fremtidens virksomhedslandmænd. Den viste, at de fremover vil stille større krav til professionel rådgivning. For at følge med virksomhedslandmændene skal fremtidens rådgivere ikke kun levere faglig bistand, de skal også engagere sig i implementering og udviklingseksekvering af fremtidens virksomhedslandbrug. Med Projekt Virksomhedsrådgivning er der skabt en virksomhedsrådgiverkultur, der kan orkestrere den store mængde af viden, DLBR besidder, og som kan matche fremtidens behov for øget konkurrencekraft.

Fremtidens virksomhedsrådgiver

”En virksomhedsrådgiver skal rådgive om den samlede bedrift. Han skal se bedriften som en helhed, og han skal anskue tingene oppefra og rådgive fra det perspektiv.” Sådan lyder beskrivelsen af virksomhedsrådgiverens rolle ifølge Anders Madsen Pedersen. Han underviser på uddannelsen Strategi og Forretningsudvikling, der så dagens lys med Projekt Virksomhedsrådgivning. Han fortæller her, hvilke kompetencer en virksomhedsrådgiver skal besidde, hvilket udbytte man som rådgiver får på uddannelsen, samt hvilke perspektiver han ser for fremtidens virksomhedsrådgivere.

Virksomhedsrådgiveren er til for kunden

Anders Madsen Pedersen er managementkonsulent hos Hildebrandt & Brandt, ekstern lektor ved Aarhus Universitet og ekspert i forretningsudvikling og strategi. Ifølge ham skal en virksomhedsrådgiver fokusere på værdiskabelse, effekt af rådgivningen og klientledelse. Virksomhedsrådgiveren skal vide, hvor kunden skal hen, og han skal hele tiden sikre, at kunden kommer tættere på målet. En virksomhedsrådgiver skal bringe de rette personer i spil fx et gårdråd, en nøglemedarbejder eller en bankforbindelse. Samtidig skal han hjælpe landmanden med at forstå det egentlige problem, og hvilken løsning der er den rette. At finde den rette løsning på den rette måde er ifølge Anders Madsen Pedersen, hvad virksomhedsrådgivning handler om.

Uddannelsen styrker de faglige kompetencer

Formålet med uddannelsen Strategi og Forretningsudvikling er, at virksomhedsrådgiverne får styrket deres faglige kompetencer, så de kan anvende de relevante værktøjer og bevare overblikket.

”De får eksempler på, hvordan de kan lykkes med leverancer, hvordan man designer et projekt og opdeler det i faser, og hvordan man laver strategiplaner og opstiller en organisation,” forklarer Anders Madsen Pedersen. Han under-

streger, at uddannelsens værktøjer skal ses som eksempler, og at virksomhedsrådgiverne i virkeligheden skal gøre værktøjerne til deres egne og ikke se dem som endegyldige måder at gøre tingene på.

Virksomhedsrådgivning kræver livslang læring

Virksomhedsrådgiverens kompetenceudvikling stopper ikke med uddannelsen i Strategi og Forretningsudvikling. Landmændene flytter sig hele tiden, og derfor skal virksomhedsrådgiverne ifølge Anders Madsen Pedersen altid tænke på, hvordan man er en god rådgiver.

”Et skatteregnskab er stort set det samme om fem år som i dag, men rådgivningen vil ændre sig hele tiden,” forklarer han.

”Hvis man vil lykkes som rådgiver, skal man erkende, at der er tale om livslang læring. Du kan ikke opbygge en kompetencebase over fem år og derefter forvente, at du er verdens bedste rådgiver, indtil du skal på pension. Du skal hele tiden udvikle dig for at være en god virksomhedsrådgiver.”

Uddannelsen udvikler ikke hele branchen

Selvom kompetenceudvikling af virksomhedsrådgiverne er vigtigt, så er Anders Madsen Pedersen ikke sikker på, at det er svaret på rådgivningsbranchens udfordringer.

”Udfordringerne stikker dybere end kompetenceudvikling af rådgiverne,” forklarer han og tilføjer, at uddannelsen har en effekt, men at den kan blive større, hvis man griber udviklingen anderledes an. Her mener Anders Madsen Pedersen, at man i højere grad skal arbejde med toppen i organisationen for at udvikle rådgivningsbranchen.

”Jeg mener, at vi er ved at løse det rigtige problem, men jeg er ikke sikker på, at vi gør det på den rigtige måde,” udtaler han og påpeger, at den største effekt og udvikling af branchen opnås ved at udvikle rådgivningsvirksomhedernes ledelse, direktioner og bestyrelser frem for at udvikle rådgiverne.

” En virksomhedsrådgiver skal rådgive om den samlede bedrift. Han skal se bedriften som en helhed, og han skal anskue tingene oppefra og rådgive fra det perspektiv.

Anders Madsen Pedersen



Virksomhedsrådgiverens VÆRKTØJSKASSE

Det er med stolthed, at Projekt Virksomhedsrådgivning kan præsentere Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse, der er det fysiske bevis på den værdiskabende og helhedsorienterede rådgivning, projektet har haft til formål at sætte fokus på.

Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse understøtter virksomhedsrådgiverens rådgivningsforløb med en lang række værktøjer, processer og metoder, der sikrer den gode kunde-relation. Værktøjskassen er delt op i rådgivningsprocessens syv grundlæggende faser. Dermed giver den et overblik over faserne og stiller de værktøjer til rådighed, som virksomhedsrådgiveren med fordel kan gøre brug af i forretningsudviklingen af den samlede virksomhed.

Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse findes både i en trykt og en elektronisk version, hvilket giver mulighed for selv at printe og sammensætte de forskellige værktøjer, som virksomhedsrådgiveren har bedst erfaring med at bruge. Værktøjskassen vil løbende blive opdateret, og der vil komme nye værktøjer til. Du finder den elektroniske version på landbrugsinfo.dk/vaerktoejskassen.

Ny hjemmeside for virksomhedsrådgiveren

På LandbrugsInfo finder du ligeledes den nye side for virksomhedsrådgivning. Siden er henvendt til virksomhedsrådgivere og landmænd. Her kan du finde nyttige værktøjer og faglige artikler om virksomhedsrådgivning. Siden skal ligeledes være med til at opdatere virksomhedsrådgiveren om faglige arrangementer, relevante uddannelser og netværksmøder.



Din uddannelsesguide som virksomhedsrådgiver

Med en uddannelse i Strategi og Forretningsudvikling kan du med fordel bygge videre på dine kompetencer med en eller flere af de udvalgte uddannelser nedenfor.

STRATEGI OG FORRETNINGSUDVIKLING

Du får viden om og praktisk træning i at rådgive store og komplekse landbrugsvirksomheder.

Uddannelsen gør dig i stand til at designe og lede et professionelt rådgivningsforløb hos fremtidens landmand, som tager udgangspunkt i udviklingen af den samlede forretning.

Bestyrelse i Landbrugsvirksomheden

Du får viden om og træning i, hvordan du som professionelt bestyrelsesmedlem indgår i et effektivt samarbejde med ejerlederen og den øvrige bestyrelse eller advisory board. Du trænes i at analysere virksomhedens strategiske udfordringer og være landmandens sparringspartner på disse områder.

Projektledelse modul 1

Du får indsigt i projektarbejdsformen, og hvordan forskellige værktøjer er gavnlige og brugbare for dig, når du ønsker at skabe succes med dit projekt. Derudover får du indsigt i projektlederens rolle, og hvordan du på strategisk vis kan organisere projektet og sikre et effektivt samarbejde i projektgruppen.

Procesledelse

Du får en personlig indsigt samt en række værktøjer, som sætter dig i stand til at styre og gennemføre forandringsprocesser hos dine kunder. Du vil blive i stand til at stille de rigtige spørgsmål og opstille hypoteser samt holde fokus på de menneskelige processer, der sikrer udvikling og forandring.

Forhandlingsteknik

Du lærer at beherske de grundlæggende værktøjer til at forhandle, så du også har overskud til at finde kreative løsninger, der skaber merværdi for begge parter. Du lærer at gribe forberedelsen professionelt an, og du får sat begreber på forhandlingsstrategier, -stil, -taktikker, -miljøer og meget mere.

Trumf på Rådgivningen

Du lærer at mestre de seks trumfkort, så du med stor sikkerhed kan skabe endnu større effekt og succes i din rådgivning. De seks trumfkort er: kontrakt, effektkort, gamemaster, spørgsmål, handlingsplan og opfølgning.

Dynamisk Strategi

Du får indsigt i de forskellige strategiværktøjer, som udgør Dynamisk Strategi. Du bliver i stand til at kortlægge bedriftens overordnede strategiske mål, interne ressourcekrav og samspil med omgivelserne samt opstille handlingsplaner, der kan realisere målene.

Helhedsorienteret Risikostyring

Med Helhedsorienteret Risikostyring lærer du at mestre et rådgivningsværktøj, der med fordel kan give dine kunder overblik over bedriftens risikofaktorer, vurdering af hvert enkel risikofaktor i form af væsentlighed og sandsynlighed og hjælp til håndtering af risikofaktorerne.

Kontakt



Ivan Damgaard

Specialkonsulent, DLBR Akademiet
ivd@vfl.dk / 8740 5036

- Forretningsudvikling af DLBR
- Virksomhedsinterne strategiske og tværfaglige kurser
- Virksomhedsrådgivning til store og/eller komplekse landmands- og erhvervskunder
- Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse
- Diversifikation



Jette Nissen

Udviklingskonsulent, DLBR Akademiet
jtn@vfl.dk / 8740 5196

- Uddannelsen Strategi og Forretningsudvikling
- Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse
- Effektkortet
- Coaching med henblik på rollen som virksomhedsrådgiver



Søren Svendgaard

Specialkonsulent, Erhvervsøkonomi
ssv@vfl.dk / 8740 5039

- Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse
- Uddannelsen Bestyrelse i Landbrugsvirksomheden
- Virksomhedsrådgivning til store og/eller komplekse landmands- og erhvervskunder



Jørgen Kroer

Virksomhedskonsulent, DLBR Akademiet
jko@vfl.dk / 8740 5108

- Ledelsesrådgivning



Kristian Skov

Konsulent, DLBR Akademiet
ksp@vfl.dk / 8740 5580

- Virksomhedsrådgiverens Værktøjskasse



Kirstine Simoni Faurholt

Uddannelseskonsulent, DLBR Akademiet
ksm@vfl.dk / 8740 5167

- Uddannelse og kurser for virksomhedsrådgivere