

Sammendrag fra møder med centre om virksomhedsrådgivning

Virksomhedsrådgiverfunktion/rolle	DLBR-virksomhed 1	DLBR-virksomhed 2	DLBR-virksomhed 3	DLBR-virksomhed 4	DLBR-virksomhed 5
<p>Hvilken rolle/funktion har virksomhedsrådgiveren i forhold til kunden og internt?</p>	<p>Kunder: Være kundens foretrukne sparringspartner og have tætte relationer. Rådgive om og lede processer vedr. strategi og udvikling* Sparre om personalemæssige forhold Udvikling - give kunden økonomisk overblik over hele virksomheden og dele af den* Udarbejde virksomhedsanalyse. Sparring omkring virksomhedens udvikling – herunder nye forretningsområder. Være coach under omstruktureringer og tilpasninger – følge nye tiltag helt til dørs.</p> <p>Internt: Koordinator - være spilfordeler – sikre, at kundens opgaver løses til rette tid og af bedste mand på opgaven (kolleger men også eksterne personer).* Samle "trådene" fra alle virksomhedens rådgivere. Indsluse nye kunder – herunder lave forventningsafstemning og sætte det rigtige hold af rådgivere. Understøtte forandringer og følge op - effektsikring Ovenstående gælder både landbrugsfaglige forretninger og alle andre forretninger.</p>	<p>Har udarbejdet kompetenceprofil for storkunderådgiveren. Beskriver ansvarsområde, vigtigste opgaver, faglige kompetencer og personlige kompetencer</p>	<p>Rådgive om strategi og forretningsudvikling. Herunder gennemføre processer.</p> <p>Bestride KAM-funktionen, som den er defineret i DLBR-virksomhed 3: Blandt andet: Sætte holdet af rådgivere. Sikre, at der tages udgangspunkt i kundens behov og at kunden får effekt af den rådgivning, han får.</p> <p>Virksomhedsrådgiveren vil være tilknyttet kunden ad hoc eller permanent alt efter hvad der er hensigtsmæssigt.</p>	<p>Har udarbejdet liste med opgaver</p> <p>Herudover skal virksomhedsøkonomen kunne tage imod nye kunder og sætte holdet af dennes rådgivere.</p> <p>Faglige opgaver fylder meget. F.eks. selskaber drift og etablering, forretningsudvikling, bestyrelser, organisations udvikling m.v.</p> <p>Virksomhedsøkonomerne er tilknyttet nogle kunder permanent og andre ad hoc.</p>	<p>Være kundens foretrukne og personlige sparringspartner.</p> <p>Give råd og sparring vedr. ledelse og udvikling af virksomheden.</p> <p>Turde udfordre kunden på hans ideer og planer.</p> <p>Kunne kommunikere med kunden, så planer gennemføres og holde fast ind til den ønskede effekt er nået.</p> <p>Opfange kundens behov for rådgivning.</p> <p>Sætte det rigtige hold af rådgivere, og få dem til at levere det, som landmanden/kunden har behov for.</p> <p>Følge op hos kunden.</p>
<p>Antal virksomhedsrådgivere i 2011 og 2012?</p>	<p>Pt. 1 Regner med at have 4 virksomhedsrådgivere i 2011. Er uafklaret om antallet i 2012 – et bud er 6</p>	<p>11 er p.t. udpeget som storkunderådgiver, oprindeligt et hold på 17 nøglerådgivere</p>	<p>Har udpeget 3 virksomhedsrådgivere. Forventer at udpege endnu to-tre i løbet af foråret.</p>	<p>Har p.t. 5 virksomhedsøkonomer. Nogle kommer fra Revision og andre fra udvikling/drift. Forventer at der på sigt vil komme flere til.</p>	<p>Har endnu ikke udpeget front-office medarbejderne. Forventer at udvælge 3-5 medarbejdere i foråret 2011</p>

<p>UDFORDRING/UAFKLARET</p>	<p>Skal virksomhedsrådgiveren tilknyttes kunden ad hoc eller permanent?</p> <p>Skal medarbejderne være virksomhedsrådgivere på fuld tid eller på deltid?</p>	<p>Hvilke mål er sat for den enkelte medarbejder og for virksomheden som helhed?</p> <p>F. eks. storkunderrådgivernes faktureringskrav.</p> <p>Hvad vil DLBR-virksomhed 2 opnå med funktionen og hvordan kan det evt. måles, at målene nås?</p>	<p>Ledelsens opbakning og dennes ønske til effekt.</p> <p>Fastlægge mål og succeskriterier for Kam-funktionen og virksomhedsrådgivning.</p>	<p>Opsætte mål og succeskriterier samt hvordan effekten måles.</p>	<p>Klarlægge indhold og rolle i frontoffice-funktionen.</p> <p>Definere hvilke opgaver der løses af front-office og hvilke der løses af backoffice-funktionerne.</p>
------------------------------------	--	---	---	--	--

Kompetencer	DLBR-virksomhed 1	DLBR-virksomhed 2	DLBR-virksomhed 3	DLBR-virksomhed 4	DLBR-virksomhed 5
Hvilke kompetencer?	<p><i>Personlige kompetencer</i> er de primære: Rollebevidst: Kunne sætte sig i kundens sted og tage udgangspunkt i hans behov Være kreativt tænkende og kunne se muligheder frem for begrænsninger. Være opsøgende og udfarende. Have personlig pondus og turde udfordre kunden.* Troværdig Gode kommunikationsevner</p> <p><i>Metodiske:</i> Mestre spørgeteknik og coaching. Procesledelse</p> <p><i>Faglige:</i> Kunne skabe overblik over virksomhedens økonomi. Faglig spidskompetence inden for relevant fagområde Udarbejde virksomhedsanalyser. Gennemføre strategiprocesser</p>	<p>Kompetenceprofil er udarbejdet for alle 11 storkunderådgivere.</p> <p>De er hver især vurderet efter kende, kunne, beherske og ekspertniveau på 33 kompetencer. Se kompetenceprofil.</p>	<p>Solid faglig ballast – ex. indenfor selskaber, finansiering m.v.</p> <p>Have forretningsmæssig indsigt.</p> <p>Kunne gennemføre strategiprocesser og andre processer.</p> <p>Udfordrende dialog med kunden.</p> <p>Have klare holdninger og lade dem komme til udtryk.</p> <p>Kunne spotte, at landmanden er med i processen og at rådgivningen ikke foregår hen over hovedet på ham.</p> <p>Have en god portion psykologisk indsigt.</p> <p>Skabe gode relationer til kunden.</p>	<p>Har beskrevet nødvendige kompetencer.</p> <p>Herudover skal virksomhedsøkonomen kunne spotte de behov kunden har for rådgivning samt kunne inddrage kolleger og eksterne rådgivere, når der er behov herfor.</p>	<p>Have tilstrækkelig viden til at kunne give sparring om ledelse og udvikling af kundens forretning.</p> <p>Kunne kommunikere med kunden, så forandringer opnås og også med kolleger, så de interne arbejdsgrupper fungerer som de skal i forhold til opgaver, der skal løses for kunden.</p>
Ressourcer dage og kroner til kompetenceudvikling i 2011 og 2012	<p>Intet klart svar, men 50.000,- pr. person er i overkanten. Havde dog indstillingen, at man finder nok ressourcerne til kompetenceudvikling.</p>	<p>Har fastlagt plan for kompetenceudviklingsaktiviteter. Konsulent x ønsker, at vi evt. sammen laver en evaluering af udbyttet af kurserne.</p>	<p>DLBR-virksomhed 3 kører forløb vedr. KAM-funktionen. De tre virksomhedsrådgivere deltager</p> <p>Konsulent x, x og x deltager i Turnaround-forløbet.</p> <p>Konsulent x har deltaget i dele af Vækstdrive, men fandt kurset for værktøjsfikseret.</p> <p>Er positive overfor at få supervision på kundemøder.</p>	<p>Har ikke afsat ret mange kroner til kompetenceudvikling i 2011. Er også presset på tid, så evt. kompetenceudviklingstilbud skal være billige og meget målrettede.</p> <p>Ingen af de fem virksomhedsøkonomer er i gang med større forløb (f.eks. MBA).</p> <p>Iværksætter interne møder på 1-2 timer, hvor økonomerne diskuterer aktuelle cases.</p>	<p>Er ikke defineret.</p> <p>Nævnte, at det evt. kunne være over en weekend, at de 3-5 fronoffice arbejder med funktionen.</p> <p>Kunne se en idé i at deltage i en form for ekspertgruppe bestående af virksomhedsrådgivere i DLBR. Forslag til emner: Ledelse, bestyrelser, kommunikation.</p>

Kompetenceudvikling fælles med nabocentre?	Helt o.k. (dog helst sammen med DLBR-virksomhederne x og x)	Kører efter sin egen plan og med de 11 deltagere.	Helt o.k.	Er o.k. (også DLBR-virksomhed x)	O.k., men vigtigt, at alle deltagere kommer frem med sine erfaringer.
Kompetenceudvikling med inddragelse af landmænd?	Helt o.k.	Har ikke tænkt landmændene ind i kompetenceudviklingen.	Har ikke tænkt landmændene ind i kompetenceudviklingen, men synes, det er en god idé at gøre det.	Har ikke tænkt landmændene ind i kompetenceudviklingen, men synes, det er en god idé at gøre det.	
Certificering?	En form for bevis på, at man rent faktisk er kompetent til at være virksomhedsrådgiver er et must.	Er ikke umiddelbart stemte for, at de 11 rådgivere skal certificeres.	Delte meninger om effekten. Er ikke afvisende overfor certificering.	Måske. Effektsikring er vigtig.	Delte meninger, men kunne godt ønske sig, at man bliver "målt" efter et forløb, man har deltaget i.
Netværk Deltager landmænd i netværk Deltager rådgivere i netværk	Har ikke kendskab til eksterne netværk, som landmændene deltager i. Landmænd er i netværk med andre landmænd. Det vil være rigtig godt for kommende virksomhedsrådgivere at deltage i sådanne netværk (Konsulent X har gennem en årrække været tovholder i en erfagruppe med store svineproducenter, og det har givet ham rigtig meget viden om denne kundegruppe). Konsulent deltager i PiDs netværk Konsulent X deltager i JCI- Junior Champion International (?). Deltagelsen bidrager i høj grad til hans personlige udvikling.	Er måske interesseret i at deltage i erfagruppe/inspirationsdage/-netværksmøder med andre virksomhedsrådgivere. Gerne med input fra andre brancher end DLBR. Helt sikkert, at de 11 storkunderådgivere danner en form for netværk. Landmænd, der deltager i netværk: XXX. Vidste ikke hvilket netværk, det er. Rådgivere deltager ikke i eksterne netværk.	Interesseret i netværk med andre virksomhedsrådgivere i DLBR - erfaringsudveksling og eksterne input. Koordinatorrollen i erfagrupeer for vækstlandmænd giver rigtig meget. Konsulent x deltager i Connect Denmark. Landmænd deltager i f.eks. Lions og lign.	Viste interesse for at deltage i netværk/ekspertgruppe med andre virksomhedsrådgivere i DLBR. Emner kunne være insolvensret, global økonomi, en stor kunde, der stopper i DLBR, strategi o.s.v. Konsulent X deltager i et eksternt netværk. Ikke de øvrige. Connect Denmark kunne absolut være relevant.	Ingen kendskab til at rådgivere i DLBR-virksomhed 5 deltager i eksterne netværk. Landmænd får ekstern sparring gennem jagt, golf m.v. Positive overfor Connect Denmark
UDFORDRING/UAFKLARET	Udvælgelse af de rigtige medarbejdere. Hvordan og hvad skal det til af kompetenceudviklingsaktiviteter?	Hvordan sikrer vi, at kunden oplever en effekt og hvordan videreudvikler vi rådgiverne og funktionen?	Selve kompetenceudviklingen af nye virksomhedsrådgivere. Hvad skal de kompetenceudvikles i og hvordan? Kompetenceudvikling af de dygtigste virksomhedsrådgivere. I hvad og hvordan?	Fortsat kompetenceudvikling også i en tid hvor ressourcerne er få.	Hvordan karriereudvikler vi de 3-5 front-office-medarbejdere samt dem der er på vej til frontoffice? Herunder at blive gode nok til at yde en kvalificeret sparring og rådgivning om ledelse.

Hvad siger kunderne og markedsføring	DLBR-virksomhed 1	DLBR-virksomhed 2	DLBR-virksomhed 3	DLBR-virksomhed 4	DLBR-virksomhed 5
Hvem er målgruppen til virksomhedsrådgivning	Virksomhedslandmænd med "udviklings" fokus. Skønner at målgruppen består af ca. 40 kunder.	80-100 landmænd.	150-200 kunder.	Kunder, der fremover skal have en virksomhedsøkonom tilknyttet bliver kontaktet/orienteret pr. telefon. Vurderer, at alle kunder vil takke ja til virksomhedsøkonomerne, fordi de er meget kompetente og dermed vil kunderne få en bedre rådgivning. Har ikke tænkt byerhverv ind i målgruppen.	Kunder med stor produktion og en kompleks forretning. Dels dem DLBR-virksomhed 5 rådgiver nu men også nye kunder. Også kunder, som har brug for akut økonomisk hjælp. Ser ikke frontofficefunktionen relevant for Byerhverv, da det er forholdsvis små forretninger.
Er kunderne spurgt om hvad de ønsker?	Nej	16 landmænd er spurgt om deres behov for rådgivning i 2008, da man oprettede nøglerådgivning	Har lavet en stor kundeundersøgelse.		Nej
Interesse for at udvikle funktionen sammen med udvalgte landmænd?	Ja	Er interesseret i at måle effekten/landmandens udbytte, men har ingen planer for hvordan det skal ske og hvad der skal måles på.	Kunderne spørges via elektronisk spørgeskema 3 gange årligt om tilfredsheden med rådgivningen, de har fået.		Er positive overfor at følge op på tilfredsheden hos kunder, som får rådgivning af front-office.
Er markedsføring af virksomhedsrådgiverne igangsat?	Nej	Nej, funktionen skal komme som en naturlig del af rådgivningen fra DLBR-virksomhed 2.	Ingen stor markedsføringskampagne. Funktionen skal drives indefra. Dog vil der komme en artikel i medlemsbladet.	Markedsføring er i gang: Telefonisk kontakt Pressemeddelelse Artikler Hjemmeside skal udarbejdes	
UDFORDRING/UAFKLARET	Hvor villige er kunderne til at betale for virksomhedsrådgivning? Hvor stort er potentialet?	Hvordan skrues afregningsmodellen sammen? Markedsføring og ekstern kommunikation Hvor stor er betalingsvilligheden hos kunden?	Struktur omkring kundefaletter. Udvælge kunder, som virksomhedsrådgiverne skal starte ud med at rådgive. Virksomhedsrådgivning faktureres pr. timeforbrug. Fakturering af KAM-funktionen er uafklaret.	Prisstrukturen er endnu ikke endelig fastlagt, men bliver det i den kommende uge. Timetaksten for virksomhedsøkonomerne bliver højere end for øvrige rådgivere.	Har endnu ikke flyttet rundt på kunderne, da man ikke tør skifte ret meget ud i rådgivere til de enkelte kunder lige p.t., da kunden ved et rådgiverskift kan have en anledning til at søge rådgivning andre steder.

Organisering og samarbejde	DLBR-virksomhed 1	DLBR-virksomhed 2	DLBR-virksomhed 3	DLBR-virksomhed 4	DLBR-virksomhed 5
<p>Hvordan tænker I Virksomhedsrådgiverne skal organiseres?</p>	<p>Hvis virksomhedsrådgiverne udelukkende fungerer som virksomhedsrådgiver, vil det være oplagt, at de er ansat i én og samme afdeling.</p> <p>Hvis virksomhedsrådgiverne fortsat løser andre opgaver vil det være mest hensigtsmæssigt, at de laver et team af de medarbejdere, der fungerer som virksomhedsrådgivere på tværs af afdelinger.</p>	<p>Storkunderrådgiverne er organiseret i enten drift/udvikling eller i Regnskab.</p> <p>De skal fortsat løse en del driftsopgaver fra deres nuværende stillingsindhold – storkundeansvaret komme "oveni"</p>	<p>Virksomhedsrådgiverne rekrutteres fra udviklings/driftsafdelingen. Her vil der være tre spillere: Virksomhedsrådgiveren (angriberen) Driftsøkonomirådgiveren (midtbanen) Økonomimedarbejderen (forsvaret)</p> <p>Der skal være to rådgivere på hver kunde. En etter og en toer, som f.eks. kan være driftsøkonomirådgiveren og virksomhedsrådgiveren.</p>	<p>Virksomhedsøkonomerne er samlet i en afdeling for sig og sidder fysisk sammen.</p> <p>Alle medarbejdere i DLBR-virksomhed 4 er informeret om den nye funktion.</p>	<p>Alle frontoffice medarbejdere er placeret i Virksomhedssegmentet.</p> <p>DLBR-virksomhed 5 har netop opdelt medarbejdere på Økonomi i tre segmenter, som hver især sidder fysisk sammen: Byerhverv, Deltid og Virksomhedssegmentet.</p> <p>Virksomhedssegmentet har kunder med mere end to ansatte og som får lavet budget.</p>
<p>Grænseflade mellem driftsøkonomi og virksomhedsrådgivning</p>	<p>Svært at definere, da nogle af virksomhedsrådgiverne vil komme fra revision/skat og andre fra driftsøkonomi/udvikling</p>			<p>Virksomhedsøkonomen er specialist på udvalgte områder. F.eks. på forretningsudvikling.</p>	<p>Frontofficemedarbejderen er betydeligt mere udfarende end en traditionel driftsøkonomirådgiver.</p>
<p>UDFORDRING/UAFKLARET</p>	<p>Organiseringen af virksomhedsrådgiverne.</p> <p>Kommunikation til alle medarbejdere i DLBR-virksomhed 1 om virksomhedsrådgivernes opgaver og kompetencer.</p> <p>Ledelsesmæssig opbakning i hele DLBR-virksomhed 1</p>	<p>Hvordan videndeles om kunden internt mellem storkunderrådgiveren og øvrige rådgivere?</p> <p>Kommunikation internt omkring, hvad storkunderrådgiverne kan tilbyde og skal lave, så kundeservice og kollegernes opbakning sikres</p> <p>Er den nuværende organisering af storkunderrådgiverne den mest hensigtsmæssige?</p>	<p>Har endnu ikke etableret en gruppe/team af virksomhedsrådgivere.</p> <p>Information til og etablering af samarbejde med andre fagafdelinger.</p>	<p>Løbende opfølgning på temperaturen på samarbejdet med andre fagområder.</p> <hr/> <p>DLBR-virksomhed 4 har lagt an til lancering af virksomhedsøkonomerne i en lang periode. Nu skal de i gang og kaster sig ud i det. I forhold til projektet kunne DLBR-virksomhed 4 ønske et opfølgningsmøde om ca. to måneder.</p>	<p>Hvordan få man selve opgaveoverdragelsen til at fungere optimalt mellem front og back-office medarbejderne.</p> <p>At få i tale sat rollerne og få alle medarbejdere til at synes, at front- og backoffice opdelingen er vejen frem.</p> <p>At inddrage de faglige afdelinger – kvæg, svin m.v.</p>

Diversificering	DLBR-virksomhed 1	DLBR-virksomhed 2	DLBR-virksomhed 3	DLBR-virksomhed 4	DLBR-virksomhed 5
Har I landmænd som har diversificeret?	JA	Ja, ganske få		Ja, men ganske få	Man ser følgende fordeling af DLBR-virksomhed 5's kunder: Bulk: 90 % Multi: 8 % Value added: 2 %
Yder I rådgivning hele vejen rundt til nogle af dem?	Ved nogle af dem, men ofte kommer private rådgivere og firmaer ind over.	Konsulent X har ydet rådgivning til dem.			
Oplever I, at der er forskel i den rådgivning de har brug for contra den traditionelle?					
Er det vigtigt, at I kan hjælpe diversificerende landmænd	Ja	Har udelukkende fokus på produktionslandbrug.			

* Fed type angiver, at denne egenskab er prioriteret.