



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

# VirksomhedsRådgivning

Ideoplæg til forretnings udvikling

15. Marts 2011

Markedschef  
Ivan Damgaard





# **Formålet med VirksomhedsRådgivning**

# VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

## — OVERORDNEDE DLBR MÅL

Landmanden er på vej gennem en udvikling fra:

bonde – landmand – driftsleder – virksomhedsleder – erhvervsleder

**DLBR VirksomhedsRådgivning skal understøtte denne proces ud fra DLBR kundens aktuelle behov og ønsker**

Landbrugsvirksomhederne bliver større og mere komplekse

**DLBR VirksomhedsRådgivning skal sikre ejeren indsigt i og overblik over helheden, styringen og udviklingsmulighederne i virksomheden**

At styrke danske landmænds ledelses- og konkurrencekraft ved at implementere viden og demonstrere praktiske metoder

**DLBR VirksomhedsRådgivning skal via sparring og samarbejde med ejeren forretningsudvikle den enkelte virksomhed**

# VirksomhedsRådgivning

## Hvad er nyt i dette oplæg

### ○ VirksomhedsRådgivning

- et forretningsområde i DLBR, der samler alle DLBR rådgivningsydelser
- et DLBR vækstområde i et vækstmarked
- fokus på DLBR kundens forretningsudvikling, innovation og kompetenceløft
- udgangspunkt for VirksomhedsRådgivning er kundens behov og ønsker

### ○ VirksomhedsRådgiver

- udgangspunkt i kundens individuelle behov og ønsker
- stærke kompetencer på forretningsudvikling, innovation og markedsmuligheder
- Kundens personlige sparringspartner og coach
- DLBR kundens direkte forbindelse til det rigtige hold af DLBR rådgivere – hele tiden
- har et internt bagland af spidskompetencer og et professionelt netværk der deles med DLBR kunden
- løser ikke opgaver for DLBR kunden, men sammen med DLBR kunden
- løsningsorienteret - Kort og effektiv proces tid

# Formål med VirksomhedsRådgiverkoncept

## Fokus end-user:

- At være kundens personlige sparringspartner
- At afdække kundens ønsker og behov til virksomhedens udvikling
- At drøfte muligheder og udfordringer i virksomheden med kunden
- At prioritere indsatsområder i en travl hverdag sammen med kunden
- At udfordre/bidrage til forretningsudvikling hos kunden når behovet er der
- At tilbyde løsning og implementering af de prioriterede opgaver
- På sigt at kunne udfordre større ideer fra kunden via DLBR "Springboard"
- På sigt at kunne udfordre helt store ideer fra kunden via Connects Springboard

Netværk

Udfordre

Udvikle

Profilere

# Formål med VirksomhedsRådgiverkoncept

## Fokus rådgivervirksomhed:

- At kunne tilbyde kunde en individuel DLBR VirksomhedsRådgivning
  - At kunne afdække behov/ønsker hos kunden
  - At være kundens sparringspartner, f.eks. klarlægge muligheder og udfordringer for kunden
  - Sammen med kunden at prioritere indsatsområder til opfyldelse af behov/ønsker
  - At kunne sammensætte det team af faglige specialister, der kan afdække indsatsområder
  - At tilbyde opgaveløsning og implementering hos kunden
  - At tilbyde VirksomhedsRådgivning når kunden ønsker det – kort proces tid
- At opbygge en cirkel af DLBR VirksomhedsRådgivere
- På sigt at etablere et DLBR "Springboard" panel af DLBR VirksomhedsRådgivere
- På sigt at få DLBR VirksomhedsRådgivere med i Connects Springboard panel
- På sigt at få DLBR VirksomhedsRådgivere med i netværk udenfor landbruget

Netværk

Udfordre

Udvikle

Profilere



# **Markedet/Kunden til VirksomhedsRådgivning**

# MARKEDS STATUS

## Kunden



### Fokus:

- Omkostninger til regnskabet
- "Value for money" i regnskabet
- "Value for money" i rådgivningen
- Regnskabsdata til styring og kontrol
- Forretningsudvikling

## Konkurrenterne



### Status:

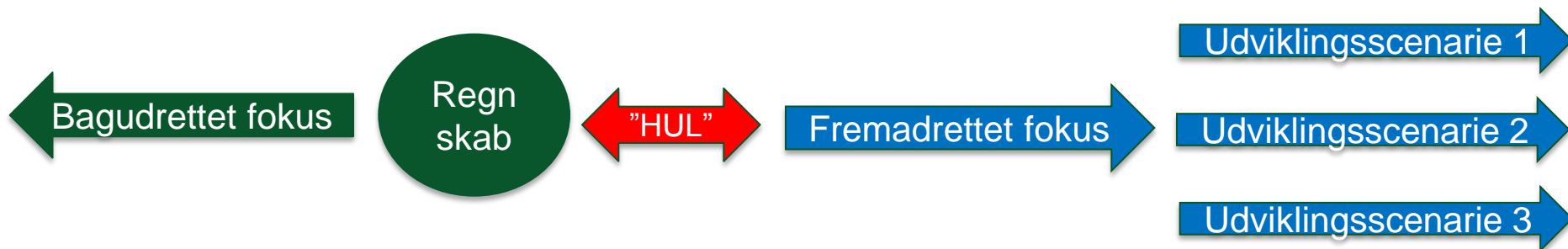
- Salg af revision er faldende
- Regnskaber til lav pris
- Flere rådgivningsopgaver
- Online med regnskabskunden
- Utilfredse kunder fra fusionsbølger



# 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

# VirksomhedsRådgivning

## Markedet

- PEST analyse
- Hvor stort er det totale marked
- Hvordan er markedet fordelt på kundesegmenter
- Hvordan udvikler markedet sig over 3-5 år
- Hvad skaber væksten i markedet
- Andre forhold?

# VirksomhedsRådgivning

## Kernekunden

Value added

Soliditets grad >20%

Kunde med store udfordringer

Bulker

Fokus på forretningsudvikling

Vækst landmand

Overgår til selskab

Har over 7 mill. kr. i omsætning

Køber i dag økonomirådgivning for >150.000 kr.

Entrepreneur

Bruttoudbytte over 500.000 kr.

Produktions landmand

Kompleks kunde

Multibrug

Har over 2 ansatte

## Virksomhedsrådgivning i relation til virksomhedens status

Virksomhed i krise - afvikling	Virksomhed i krise – kan reddes	Virksomhed med potentiale
Brutto omsætning	Brutto omsætning	Brutto omsætning
Vækst over 5 år < ?% pr. år	Vækst over 5 år < ?% pr. år	Vækst over 5 år > ?% pr. år
Indtjening (resultat primær drift <?)	Indtjening (resultat primær drift >?)	Indtjening (resultat primær drift > ?)
Arbejdstimer pr. år	Arbejdstimer pr. år	Arbejdstimer pr. år
Aktiver i alt	Aktiver i alt	Aktiver i alt
Soliditetsgrad < ?	Soliditetsgrad ? < > ?	Soliditetsgrad > ?
Afkastningsgrad < ?	Afkastningsgrad ? < > ?	Afkastningsgrad > ?

### Fokus på en anstændig afvikling af virksomheden.

Seniorrådgiveren med ro, overblik og indsigt

### Fokus på at få tilpasset og ”skåret til” så kerne forretningen kan overleve.

Rådgiveren der udfordrer, skærer til, tør sige sin mening, kan formidle effekten af den lange seje træk, god støtte og sparringspartner, LEAN på virksomhedsniveau

### Fokus på forretningsudvikling og vækst.

Rådgiveren der er innovativ, god sparringspartner, synliggør muligheder og kan sætte ord og business case på, udfordrer, skaber overblik, sikrer indsigt, sikrer styring

## Virksomhedsrådgivning - Kundesegmentering

GÆLD		Danmark - udtræk ØDB 2010 for 5040 fuldtidsejendomme			
over 100 %	driftsres (1.000)	11	-1006	-2458	
	res primær drift (1.000)	1928	742	-576	
	normtimer	8957	7316	6251	
	lønningsevne	163	-11	-252	
	%-andel	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	
80 til 100 %	driftsres (1.000)	407	-500	-1349	
	res primær drift (1.000)	1792	781	-18	
	normtimer	8058	8221	5459	
	lønningsevne	150	-2	-190	
	%-andel	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>5,8</b>	
60 til 80 %	driftsres (1.000)	862	-63	-570	
	res primær drift (1.000)	1705	729	147	
	normtimer	6999	6152	4474	
	lønningsevne	157	-5	-172	
	%-andel	<b>10,2</b>	<b>11,3</b>	<b>10,1</b>	
o til 60 %	driftsres (1.000)	1058	374	-38	
	res primær drift (1.000)	1322	594	167	
	normtimer	4903	4282	3184	
	lønningsevne	190	-9	-209	
	%-andel	<b>14,4</b>	<b>13,0</b>	<b>16,1</b>	
<b>Lønningsevne</b>		god	middel	lav	

# Virksomhedsrådgivning - vækstejendomme

Vækst i perioden 2005/2006-2009/2010	Danmark -udtræk ØDB 2010 for i alt 5040 fuldtidsejendomme	
	Antal Andel	Andel af landbrug der tilhører de 33% med bedst lønningsevne
< 25%	80%	
> 25 %	20%	8%
> 50 %	8%	3%
> 75 %	4%	2%
> 100 %	2%	1%

# VirksomhedsRådgivning Kunderne

## Kundesegmenter

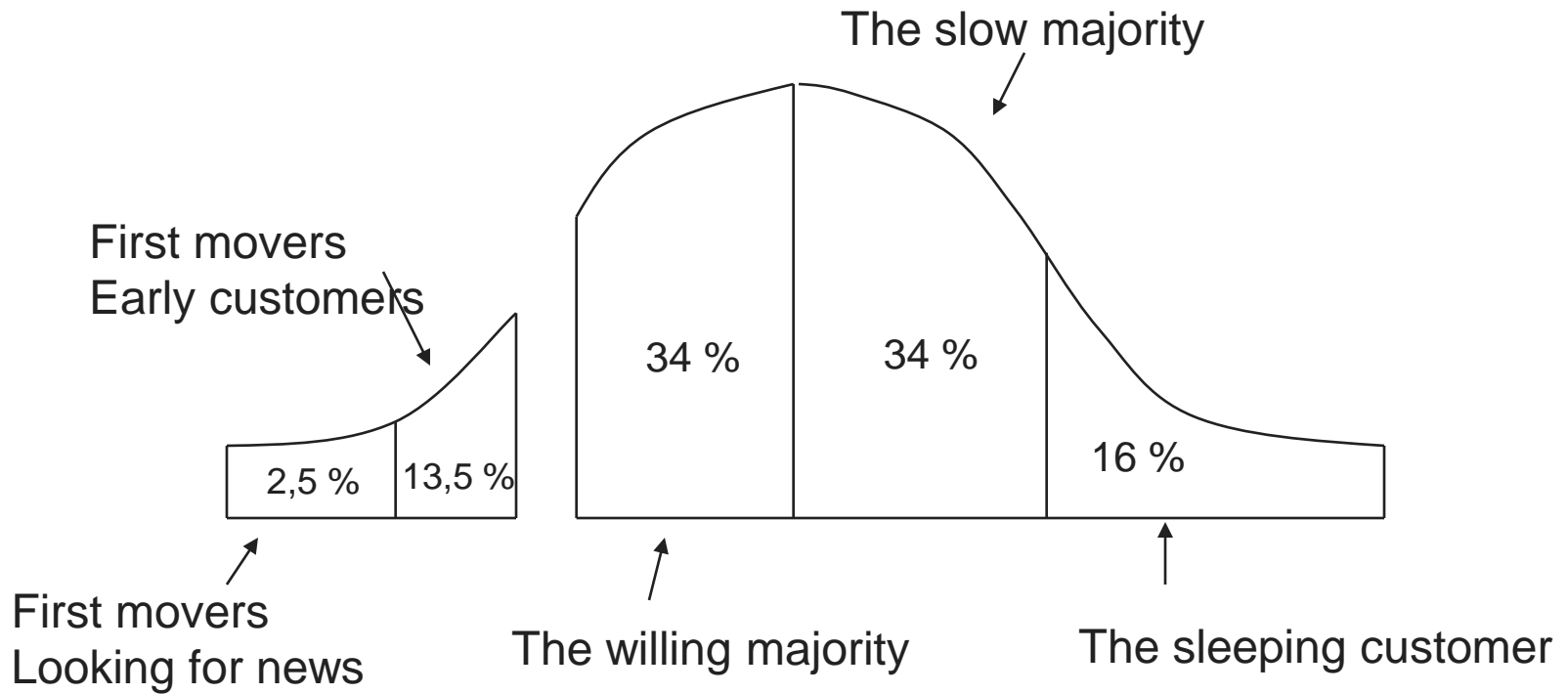
- Vækstlandbrug
  - Bulk
  - Multibrug
  - Value added
- Produktionslandbrug
- Deltidslandmænd
- Erhvervs kunder
- Andre?

## Kunde perspektiv

- Fordele ved Rådgivning
- Fordele ved VirksomhedsRådgivning
- Hvordan når vi kunden
- Hvad koster ydelsen
- Andet?

# First movers

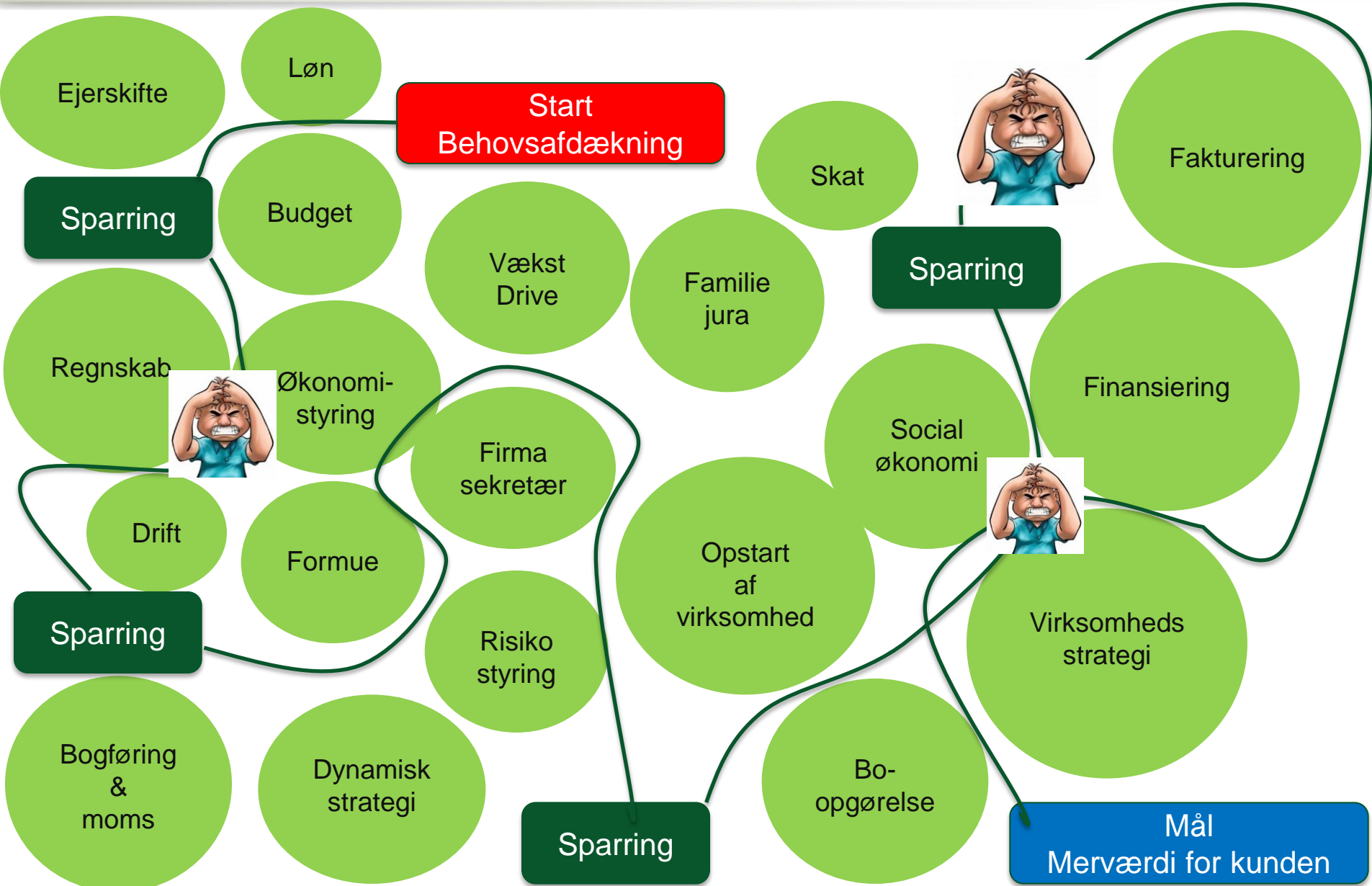
## IBM analysis – new products







# Indhold i VirksomhedsRådgivning



Handling

# VirksomhedsRådgivning

Indblik

Overblik  
Styring  
Kontrol

Rapporteringssystem

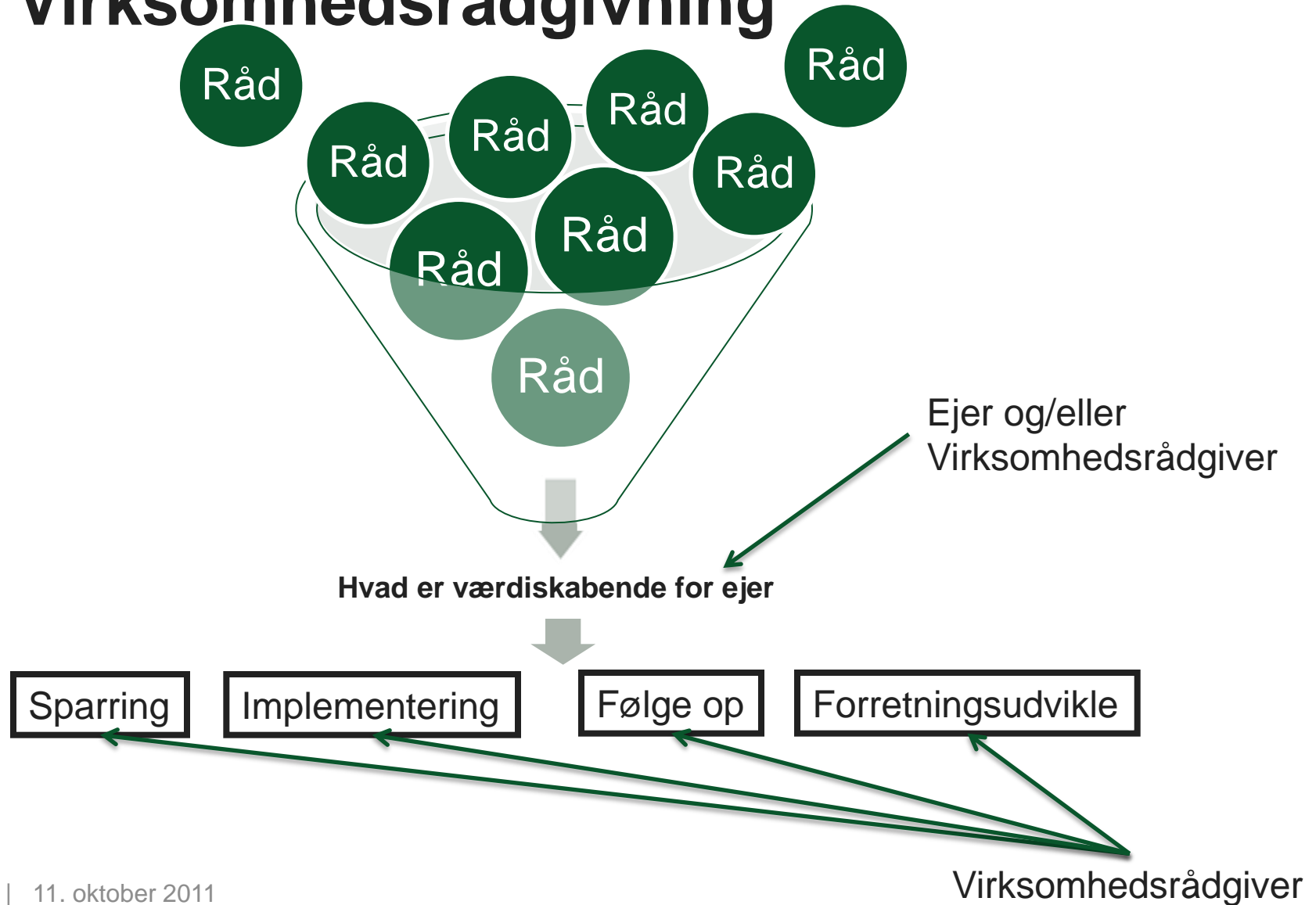
Strategisk Niveau:  
**PROFIT**

Taktisk niveau:  
**PROCES**

Operationel niveau:  
**PROBLEM**



# Virksomhedsrådgivning



# VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

FRA DIN IDE TIL DIN VIRKSOMHED

## 2. Løsninger

Projektplan/forretningsplan  
 Prototype  
 Planlægning  
 Risikoanalyse  
 Markedsanalyse  
 Fundraising

## 3. Igangsættelse

Implementering  
 Kommercialisering  
 Markedsføring  
 Opfølgning

## 1. Ide fasen

Ide generering  
 Ide kvalificering / Ide screening  
 Markedsvurdering  
 Forretningspotentiale  
 Omkostningsvurdering  
 Finansiering / Fundraising  
 Ide prioritering

## 4. Drift

Forretningskoncept  
 Kunderelationer  
 Virksomhedsdrift  
 Organisation



# Virksomhedsrådgivning

- vi gør det lettere at være erhvervsdrivende

Overlevelse

- Indsatsområder:
- **Forretningskoncept**
- **Organisation**
- **Virksomhedsdrift**
- **Kunderelationer**

Udvikling

Overblik

Indsigt

Styring

# VirksomhedsRådgivning

## Konceptet/produkterne/ydelserne

Forretningskoncept	Kunderelationer	Virksomhedsdrift	Organisation
Forretnings ide	Salg	Økonomistyring	Ejerkreds & bestyrelse
Produktportefølje	Markedsføring	Finansiering	Medarbejdere
Forretningsmodel	Branding	Leverance og projektstyring	Samarbejdspartnere
Kundeportefølje	Kommunikation & PR	IT-systemer	Forretningsgange
Markedsposition		Faciliteter	Juridiske forhold
Netværk	Netværk	Netværk	Netværk
Værktøjskasse	Værktøjskasse	Værktøjskasse	Værktøjskasse
Procesledelse	Procesledelse	Procesledelse	Procesledelse



# **Intern organisering af VirksomhedsRådgivning**



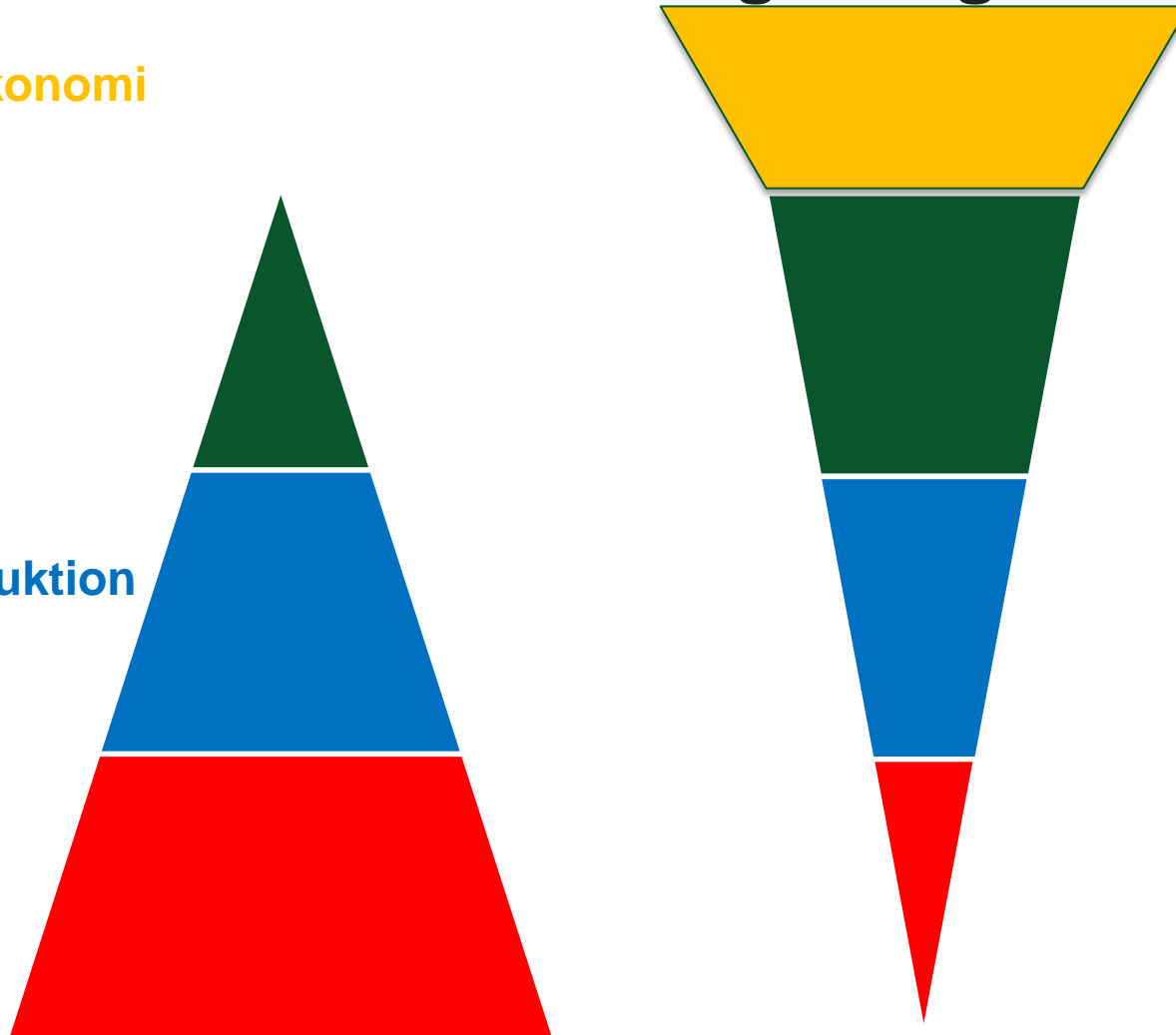
# VirksomhedsRådgivning

VirksomhedsØkonomi

Driftsøkonomi

Regnskabsproduktion

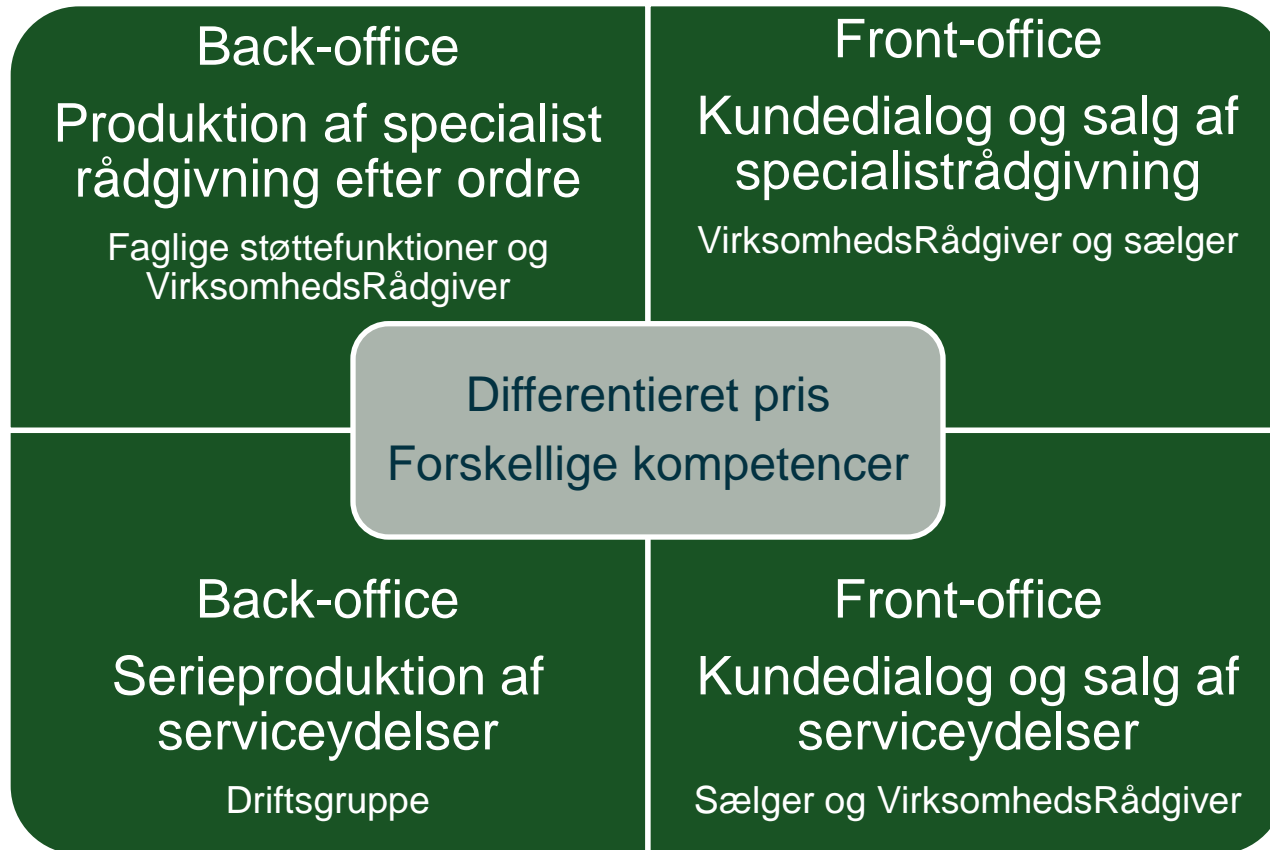
Serviceydelse



25 | 11. oktober 2025 85-90% af kunderne

10-15% af kunderne

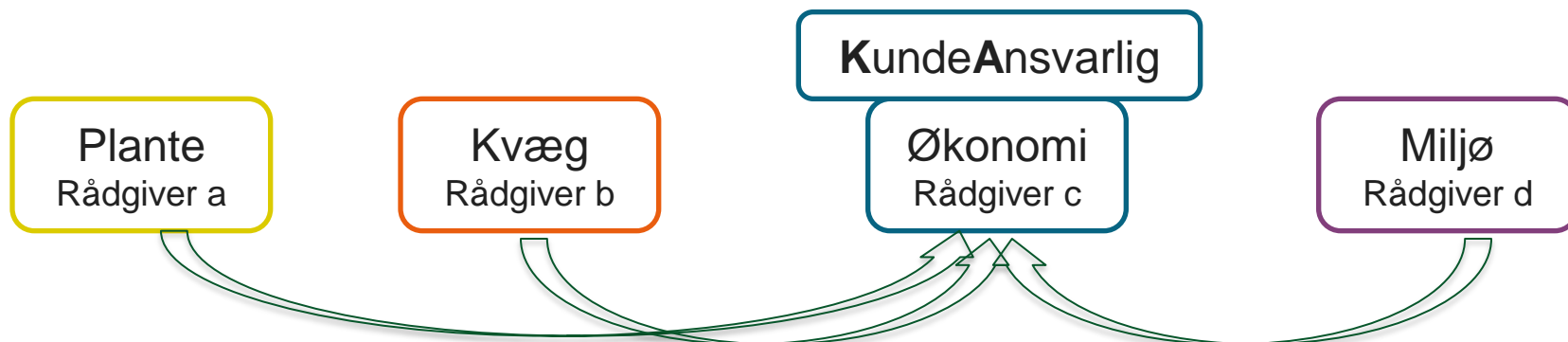
# VirksomhedsRådgivning Organisering



# VirksomhedsRådgivning

Organisering – step 1

Kundeansvarlig

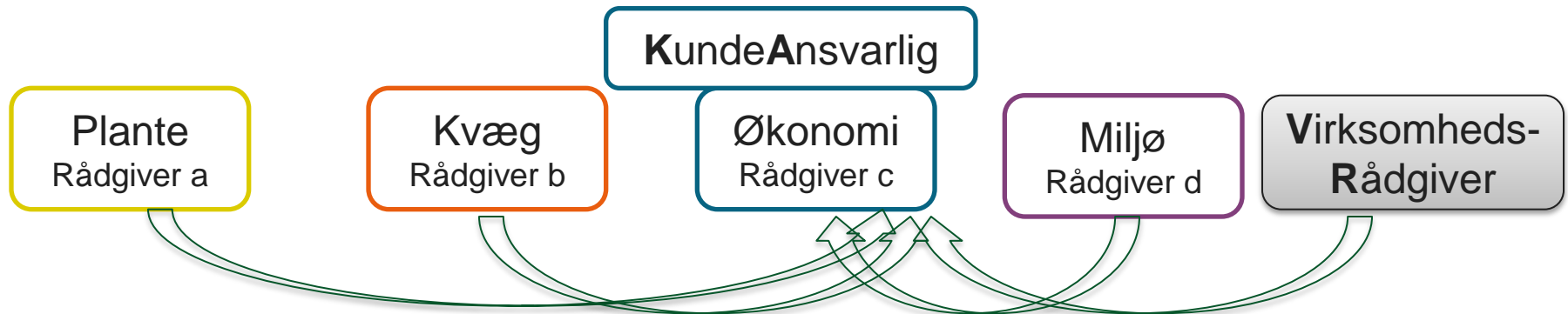


**Kompetencer**  
 ”Daglige drift” hos kunden  
 Operationelt/taktisk rådgivning  
 Følger op efter plan  
 Lytter til mistillid, udfordringer og købssignaler  
 Sender videre til ledelse internt.

# Virksomhedsrådgivning

Organisering – step 2

Den frie rolle

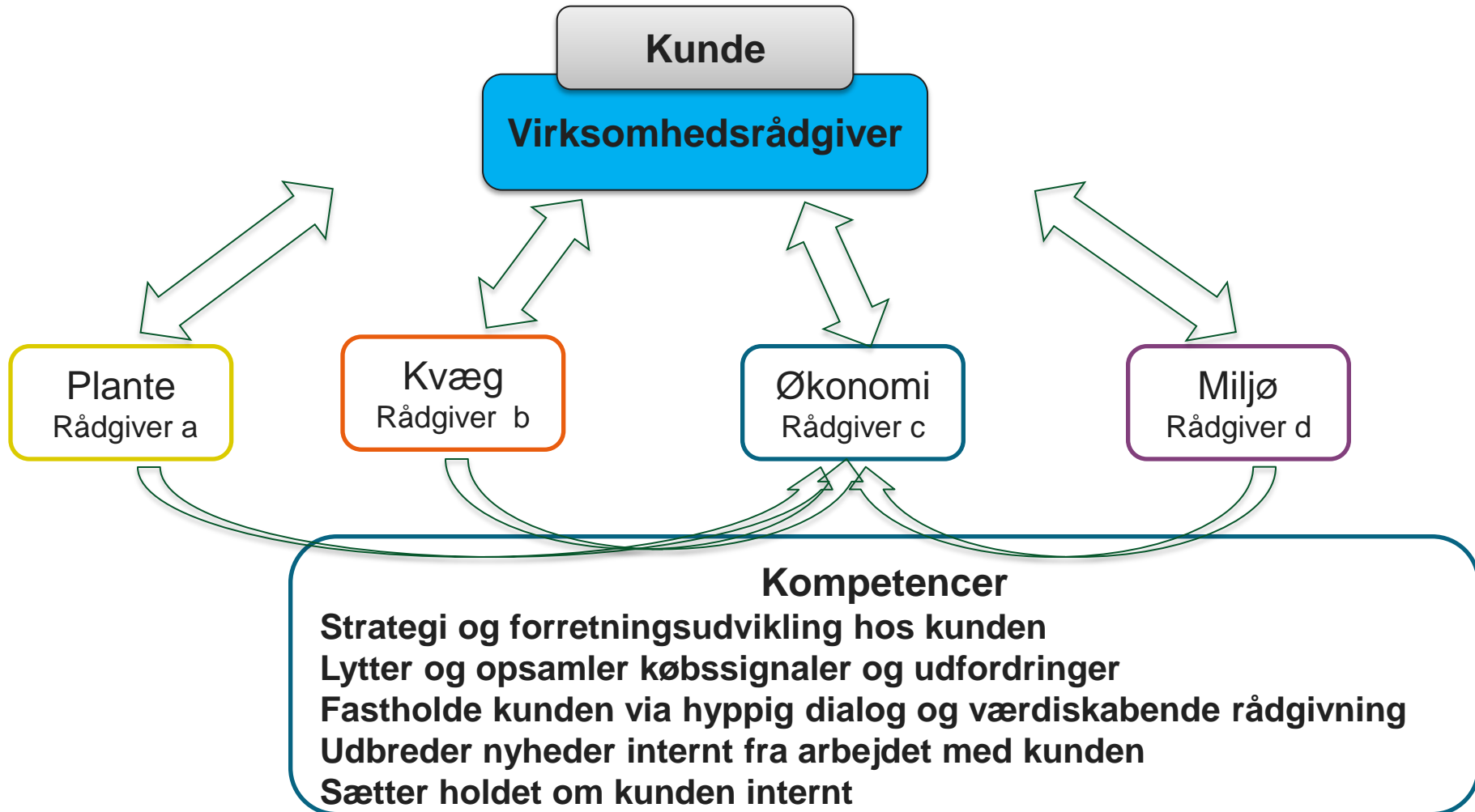


**Kompetencer**

- Tænke strategisk
- Lytter til købssignaler og udfordringer
- Fastholde kunden
- Udbreder nyheder internt.
- Ekspert – procesleder - projektleder

# Virksomhedsrådgivning

Organisering – step 3  
VirksomhedsRådgiver



# VirksomhedsRådgivning

## Kundefokus

Kundetype 1 = alle kunder

VirksomhedsRådgivning basis

Kundetype 2

VirksomhedsRådgivning  
standard

Kundetype 3

VirksomhedsRådgivning prof.

# Ressourcer - VirksomhedsRådgivning

- Opsøgende salg
  - Kontakte potentielle kunder til VirksomhedsRådgivning (ikke nuværende)
  - Kontakte potentielle kunder til VirksomhedsRådgivning (nuværende)
- Kundepleje
  - Ikke fakturer bar tid til kundepleje
  - Markedsføringsomkostninger
- Sætte holdet
  - Internt arbejde med at finde kompetencerne til at løse opgaverne
- Intern videndeling
  - Internt arbejde med at følge op på det arbejde der udføres hos kunden
- Fakturerer tid

# VirksomhedsRådgivning

## Rådgivningsvirksomheden

### Status på Rådgivning

- Omsætning
- Organisering
- Kundesegmenter
- Rådgivningens udgangspunkt
- Rådgiverprofil/rolle
- Rådgiverkompetencer
- Rådgivernetværk
- Salg og markedsføring
- Kundetilfredshed
- Unikke rådgivningsydelse
- SWOT analyse
- Andet?

### Strategisk mål VirksomhedsRådgivning

- Mål/Ambitionsniveau
- Organisering
- Implementeringshastighed
- Ejerskab i hele organisationen
- Kundesegmentering
- Sparring/coach profil
- Forretningsområde
- Business case
- Grad af tværfaglighed
- Prisstruktur
- Behovsafdækning/screening af kunden
- Krydssalg
- Andet?



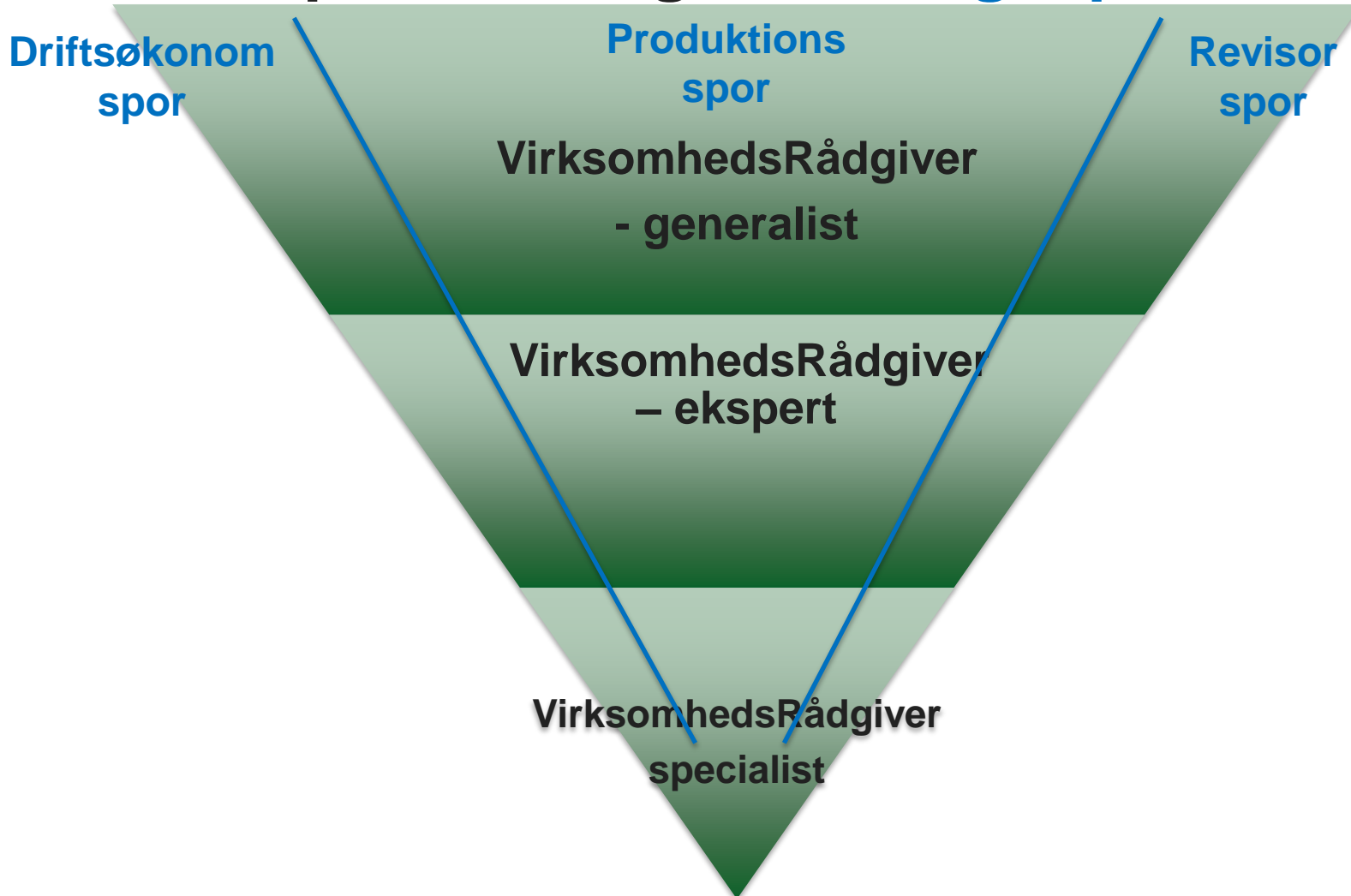


# Kompetencer VirksomhedsRådgiver

# VirksomhedsRådgiverens kompetencer

- **Strategisk** - forretningsudvikle virksomheden sammen med kunden
  - Samle alle data om kundens virksomhed
  - Via dialog få indblik i kundens strategiske mål
  - Udnytte den fag-faglige viden hvor det er muligt
    - Bruges til at sparre, udvikle og udarbejde relevante løsninger
  
- **Ledelse** - sætte holdet
  - Bruge viden om Rådgivningsvirksomhedens kompetencer
  - Få motiveret og udfordret DLBR kolleger til opgaverne
  - Udnytte viden om interne og eksterne netværk
    - Bruges til løsning af individuelle og specifikke kunde opgaver
  
- **Kundeorienteret** – fra min kunde til vores kunde
  - Bruge viden og netværk til at opbygge og fastholde dybe relationer – internt/eksternt
  - Hele tiden markedsføre kunden i interne netværk
    - Kundens realiserede merværdi er et resultat af vores fælles indsats

# VirksomhedsRådgivning Kompetencer og udviklingsspor



# VirksomhedsRådgivning

## Input til – styring af proces

### Input

- Årsrapport
- Benchmarking
- Online økonomistyring
- Rapporteringssystemer
- Markedsanalyser
- Kolleger
- Netværk
- Andet?

### Styring/værkøj

- Screeningsværktøj
- Væksthjulet
- Vækstdrive
- Dynamisk Strategi
- Strategisk Rådgivning
- Online rådgivning
- CRM
- Best Practrice
- Andet?

# Virksomhedsrådgivning – 1. kundemøde

- **Det blanke stykke papir**
  - Behovsafdække kunden
  - Hvor tilfreds er kunden med den nuværende rådgivning
  - Prioritering af behov
- **Benchmarking af kunden mod de bedste på virksomheds niveau**
  - Hvor performer kunden og hvor halter det
- **Årsrapport med analyse**
  - De 5 vigtigste udviklingsområder på virksomhedsniveau
- **Dynamisk strategi som dialog værktøj**



# **Andre input til VirksomhedsRådgivning**

# VirksomhedsRådgivning Prismodel

Timebaseret

Fast pris  
pr. år

Fakturering ud fra  
den merværdi  
kunden har opnået

?

Differentieret pris  
ud fra den enkelte  
opgave i et forløb

# Værdiskabende salg

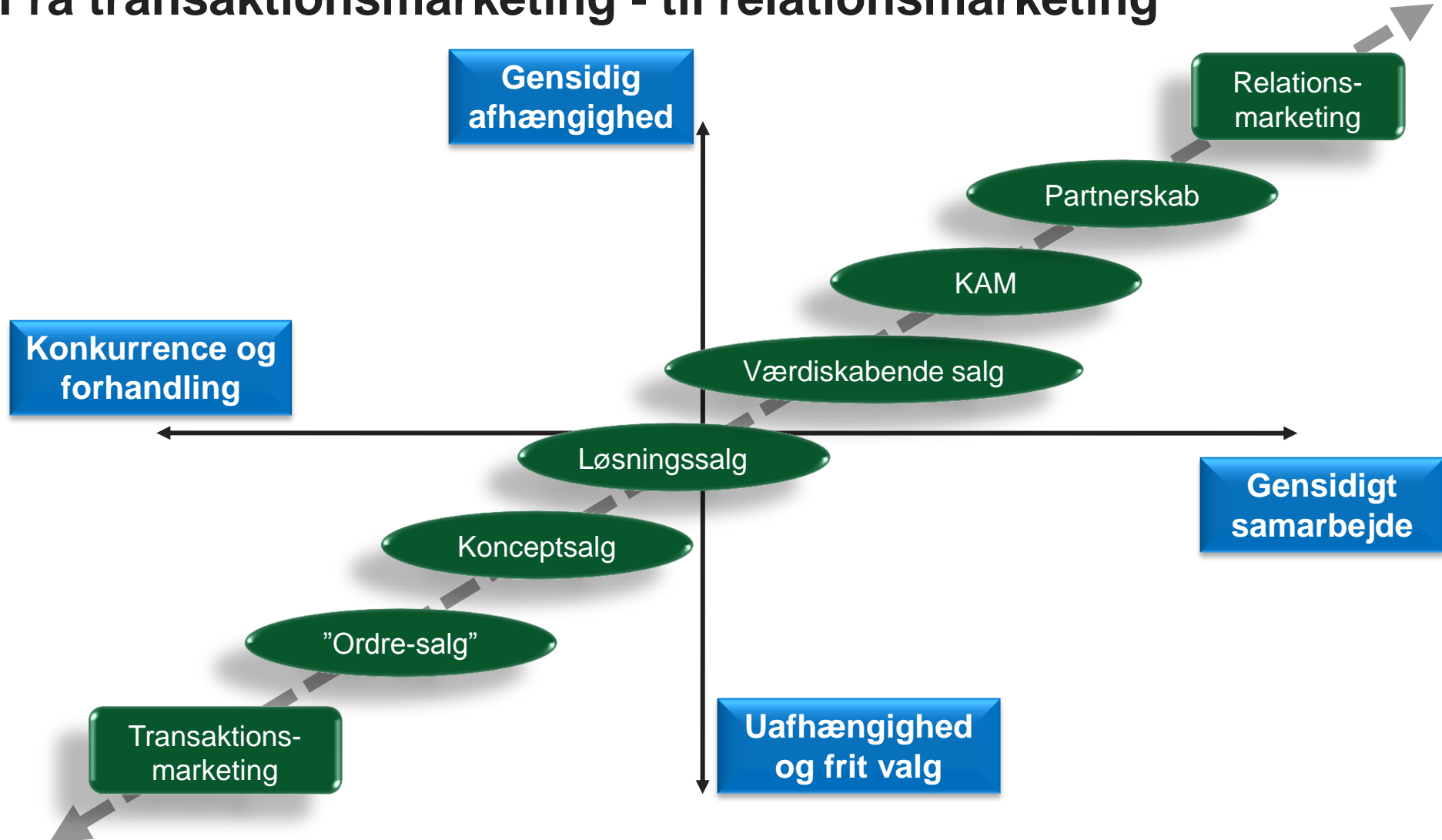
- Salg gennem fokus på udvikling af kundens forretning
- At overstige kundens forventninger
- Salg gennem synliggørelse af den tilførte værdi for
  - kundens overordnede planer
  - kundens processer
  - individet

## Værdikompasset

1. Værdiskabende behovsanalyse
2. Skræddersyning af "værdipakken"
3. Værdiskabende argumentation
4. Dokumentation af værdiskabelsen



# Fra transaktionsmarketing - til relationsmarketing



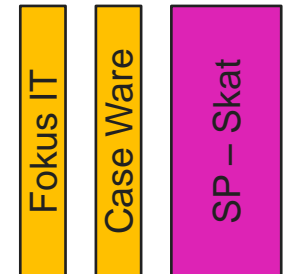
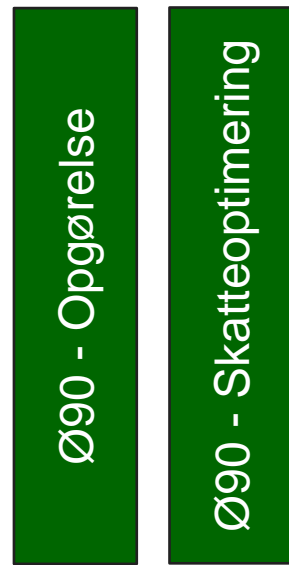
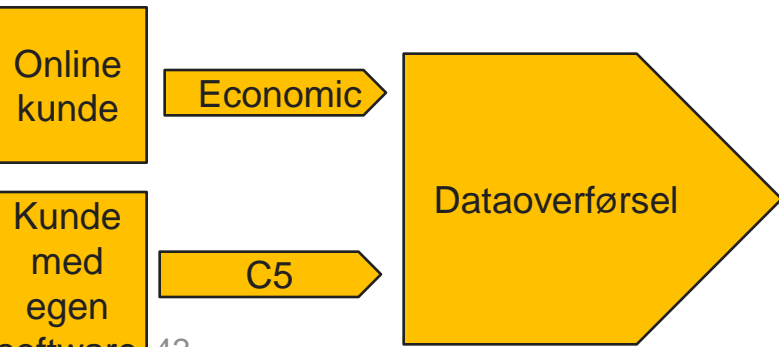
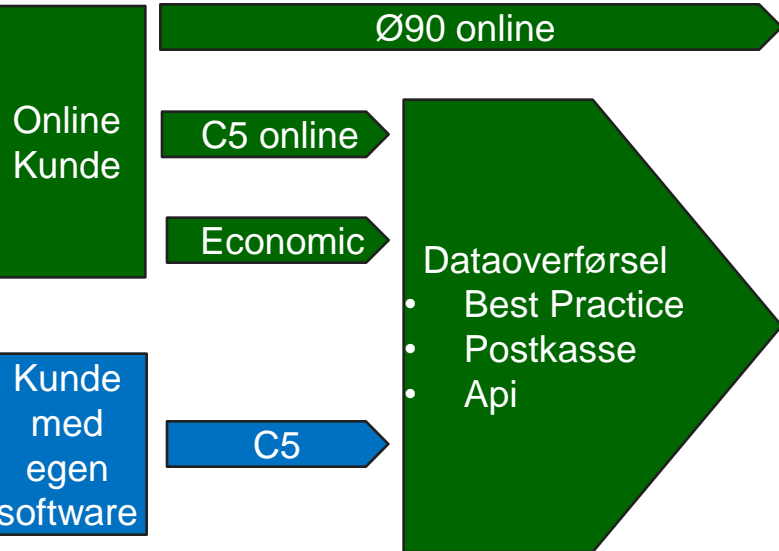


# Regnskabsflow omkring Ø90

## Datafangst

## Opgørelse

## Produkter og ydelser



# UDFORDRINGER – Service & Rådgivning

## SERVICE

- Bogføring
- Moms
- Fakturering
- Lønservice
- Virksomhedssekretær
- Elektroniske overførsler
- Skatteoptimering
- Online opkobling til revisor

## REVISION

- Erklæringer
- Kvalitetssikring

## Regnskabs produkter

- Opgørelser
- Skatteberegning
- Skatteregnskab
- Årsrapport
- Benchmarking

## RÅDGIVNING

- Driftsøkonomi
- VirksomhedsRådgivning
- Vækststrategi
- Skatteoptimering**
- Skattestrategi
- Selskabsdannelse
- Generationsskifte
- Socialøkonomi
- Familiejura
- Risikostyring
- Budget
- Finansieringsstrategi
- HR
- Juridisk rådgivning
- Dødsbo
- Fundraising

Software til regnskabsproduktion og hjælpeværktøjer

# VirksomhedsRådgivning

## Konkurrenter

- Hvem er konkurrenterne
- Hvor er vi unikke i forhold til konkurrenterne
- Hvilke styrker og svagheder har vore konkurrenter
- Andre?

# VirksomhedsRådgivning

## Interessenter

### Interne

- Direktion
  - Konsulenter/rådgivere
  - Assistenten
  - Andre?
- 
- Driver
  - Implementeringsgruppe
  - Driftsgruppe
  - Andre?

### Eksterne

- Kunder
- Netværk
- Andre?

# VirksomhedsRådgivning

## Business case

- Kundepotentiale
- Salg af VirksomhedsRådgivning pr. kunde
  - Minus det salg af økonomirådgivning vi har til kunden nu
  - Minus tilkøb af rådgivning fra backoffice / specialist
- Omkostninger ved drift af en VirksomhedsRådgiver
  - Direkte løn og drifts omkostning
  - Omkostninger til kompetenceudvikling
  - Drift af intern videndeling, netværk og markedsføring
  - Drift af eksterne netværk og kunde møder, der ikke kan ud faktureres
- Resultat af VirksomhedsRådgivning

# VirksomhedsRådgivning

## Kritiske succesfaktorer

- Fra beslutning om VirksomhedsRådgivning til fuld drift
- En VirksomhedsRådgiver – Forretningsområde for do
- Prisstruktur – timebaseret contra fast pris
- Faglig rådgivning fremfor VirksomhedsRådgivning
- Intern support og sparring
- Tværfaglighed – fra min kunde til vores kunde
- Manglende ejerskab i organisationen
- Kompetencer – kompetenceudvikling/tid til do
- Business casen holder ikke
- Andet?

# VirksomhedsRådgivning Indsatsområder

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



# VirksomhedsRådgivning AFTALE – hvem gør hvad?

VIDENCENTRET

RÅDGIVNINGSVIRKSOMHED



# Procesoplæg

# VirksomhedsRådgivning Proces oplæg

Fase 1 Eye Opener

Fase 2 Forberedelse

Fase 3 Initiativ

Fase 3 Initiativ

1. Halvår 2011

2. Halvår 2011

Projektperiode

# VirksomhedsRådgivning

## Fase 1

### Eye opener fase – 1. halvår 2011

- **Udvælgelse af VirksomhedsRådgivere til projektet**
  - Min. 2-3 pr. Rådgivningsvirksomhed
- **Udvælgelse af kunder til screening for behov/ønsker**
  - Min. 3-4 pr. VirksomhedsRådgiver
- **Screening af kunden**
  - Rådgiver og coach/sparringspartner
- **Samling af data på kunden**
  - Fra screening, årsrapport, benchmarking, ”viden i huset”
- **Samle nødvendige interne kompetencer**
  - I forhold til kundens behov og ønsker
- **VirksomhedsRådgivning**
  - Rådgiver og coach/sparringspartner
- **Opsamling Eye opener fase**
  - Niveau: kunde, rådgiver, virksomhed og projektet

# VirksomhedsRådgivning

## Fase 2

### Forberedelsesfase – 1. og 2. halvår 2011

- Kundeanalyse – behov, ønsker, tilfredshed
- Forretningsplan for Virksomhedsrådgivning, f.eks.
  - Organisering
  - Kundesegmentering
  - Kompetenceplan
  - Prismodel / prisstruktur
  - Business case
  - Salg og markedsføring
- Handlingsplaner, f.eks.
  - Implementering
  - Kompetenceudvikling
  - Salg og markedsføring
- Andet?

# VirksomhedsRådgivning

## Fase 3

### Vækstfase – 1. og 2. halvår 2011

- Mål for vækstfasen
  - Fra udvikling af VirksomhedsRådgivning mod drift af do
  - Få synliggjort nødvendige forberedelser før vi har succesfuld drift
- Arbejde videre med de kunder der er screenet i foråret
- Afprøve nye kompetencer, teknikker og værktøjer
- Udvalgelse af potentielle kunder til VirksomhedsRådgivning
- Andet?
- Opfølgning på mål