



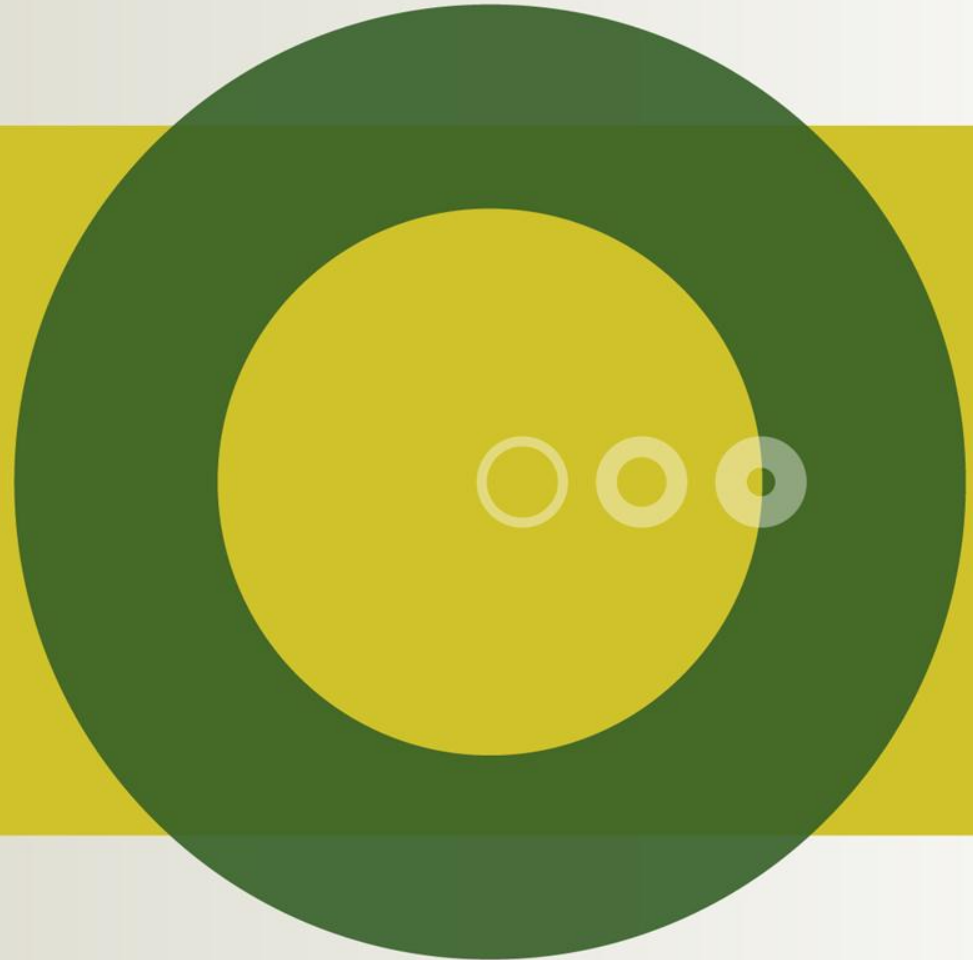
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Inspiration om markedstendenser og rådgivning til den vækstorienterede landmand

Oplæg på Gå-hjem-
møde den

14. december 2011

Karen Tegllund



Formål med gå-hjem-mødet

- Information om aktiviteter, viden og resultater skabt i Projekt Virksomhedsrådgivning i 2011
 - Er der snitflader til andre områder/projekter, som vi medfordel kan arbejde med i 2012?
-
- DLBR virksomhederne skal opleve, at der er sammenhæng mellem tiltag, der kommer fra VFL

Projektgruppe 2011



Ivan Damgaard



Lene Sørig



Mads K.
Clemmensen



Jakob Lave



Karsten Bove



Birgitte Wulff Mikaelson



Karen Tegllund

Polarisering blandt kunderne

Hobby/deltids-
Landbrug



Virksomheds-
landbrug

VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

— OVERORDNEDE MÅL

Landmanden er på vej gennem en udvikling fra:
bonde – landmand – driftsleder – virksomhedsleder – erhvervsleder
**Virksomhedsrådgivning skal understøtte denne proces ud fra kundens
aktuelle behov og ønsker**

- Landbrugsvirksomhederne bliver større og mere komplekse
Virksomhedsrådgivning skal:
- **sikre ejeren indsigt i og overblik over helheden, styringen og udviklingsmulighederne i virksomheden**
 - **via sparring og samarbejde med ejeren forretningsudvikle den enkelte virksomhed**

Otte DLBR virksomheder var interesseret



Vi samarbejder om elementer i forretningsplan for Virksomhedsrådgivning



Aktiviteter ud over indholdet i forretningsplanen

Behovs-undersøgelse hos 19 landmænd

Fortælling af den gode historie i landbrugspressen

Netværksaktiviteter for virksomhedsrådgivere – internt og eksternt

Effektmåling

Temaside på Landbrugs Info

Markedsundersøgelse, segmentering via Ø-90

Forudsætninger for succes i DLBR virksomhederne

- Klare på mål og succeskriterier
- En ledelse der stiller krav, følger op og motiverer virksomhedsrådgiverne
- En ledelse, der tackler udfordringen med backoffice/frontoffice
- Nødvendige ressourcer til udvikling og implementering
- Grundlæggende personlige kompetencer og evne til at sætte kundens behov i centrum

Ideer til aktiviteter 2012 - rådgivningsvirksomheder

Samarbejde
med bølge
1 og 2

Netværks-
arrangementer
for Virksomheds-
rådgivere

Sætte værktøjer,
metoder m.v. i spil hos
Virksomhedsrådgiveren
ex. Dynamisk strategi,
Riskostyring,
Turnaround,
Bestyrelser...

Studietur

Uddannelsesforløb
med certificering

Fokus på
ledelse af
virksomhedsråd-
givningen

Eksterne
netværk

Ideer til aktiviteter 2012 - landmænd

”Spændende” arrangementer
for virksomhedslandmænd:
Landbrugsspringboard,
VIF – Very Important Farmers,
Morgenmøder....

Ledertræning af
landmænd med
forretningsfokus

Netværk med landmænd og
ejerledere fra andre brancher –
med fokus på forretning og
ledelse

Det videre program

- Behov, som vækstlandmanden har for virksomhedsrådgivning *v/ Karsten Bove*
- Segmentering af landmænd og individuel virksomhedsrådgivning *v/ Ivan Damgaard*
- Kompetencer og kompetenceudvikling *v/ Jakob Lave*
- Speednetworking – har projektet relationer til andre projekter/områder?



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Behov, som Vækstlandmanden har for virksomhedsrådgivning

- ny analyse omkring vækstlandbrugs behov for forretningsudvikling

Gå hjem møde

14.12.2011

Karsten Bove

Markedschef Vækstlandbrug

Udvikling, Salg & Marketing

Videncentret for Landbrug



Hvorfor spørge landmanden om behov?



Virksomhedsrådgivning nu

**Start
Behovsafdækning**

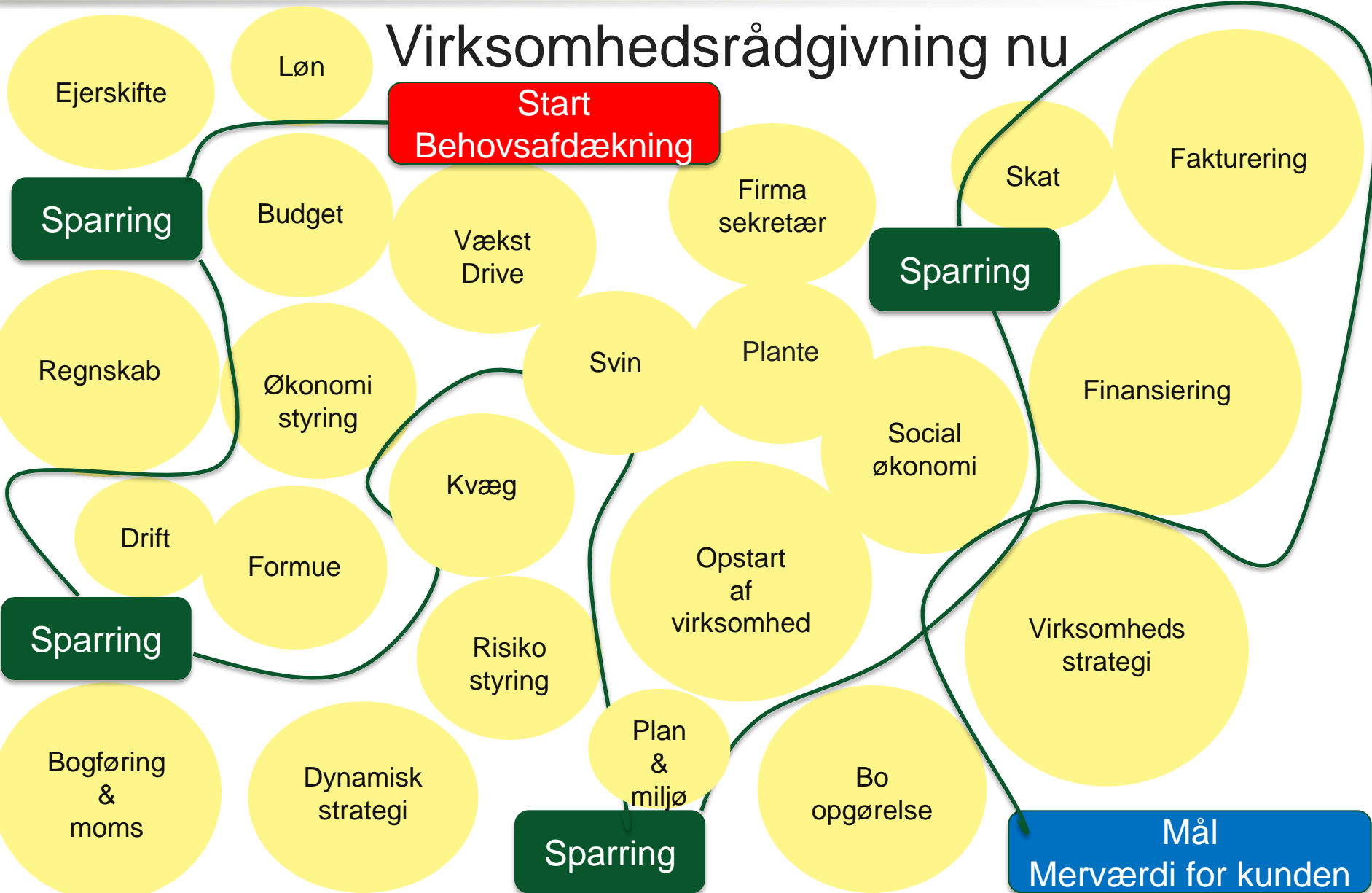
Sparring

Sparring

Sparring

Sparring

**Mål
Merværdi for kunden**



Nye behov virksomhedsrådgivning

1. Virksomhedsrådgiver
2. Ad hoc sparring (springboard)
3. Gårdråd/bestyrelse (permanent sparring)
4. Mål, strategi, plan, budget, regnskab (sammenhæng)
5. ERFA grupper (emne sparring)
6. Specifik forretningsudviklingsproces
7. KAM rådgiver
8. Lej erhvervsmand med erfaring
9. Lederkurser
10. Handlingsplan og systematisk opfølgning
11. Ejerskifte

SPARRING

1. Virksomhedsrådgiver



2. Ad hoc sparring (springboard)



3. Gårdråd/bestyrelse (permanent sparring)



4. Mål, strategi, plan, budget, regnskab (sammenhæng)



5. ERFA grupper (emne sparring)



6. Specifik forretningsudviklings proces



7. KAM rådgiver



8. Lej erhvervsmand med erfaring



Rent-A-Manager®

9. Lederkurser



10. Handlingsplan og systematisk opfølgning



11. Ejerskifteplanlægning





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

VirksomhedsRådgivning

Ideoplæg til forretnings udvikling
Kundesegmentering

14. december 2011

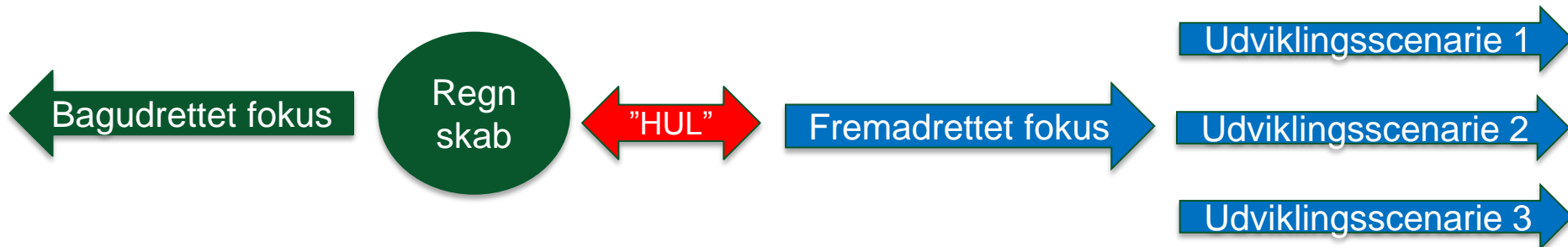
Markedschef
Ivan Damgaard



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

Handling

VirksomhedsRådgivning

Indblik

Overblik
Styring
Kontrol

Rapporteringssystem

Strategisk Niveau:
PROFIT

Taktisk niveau:
PROCES

Operationel niveau:
PROBLEM



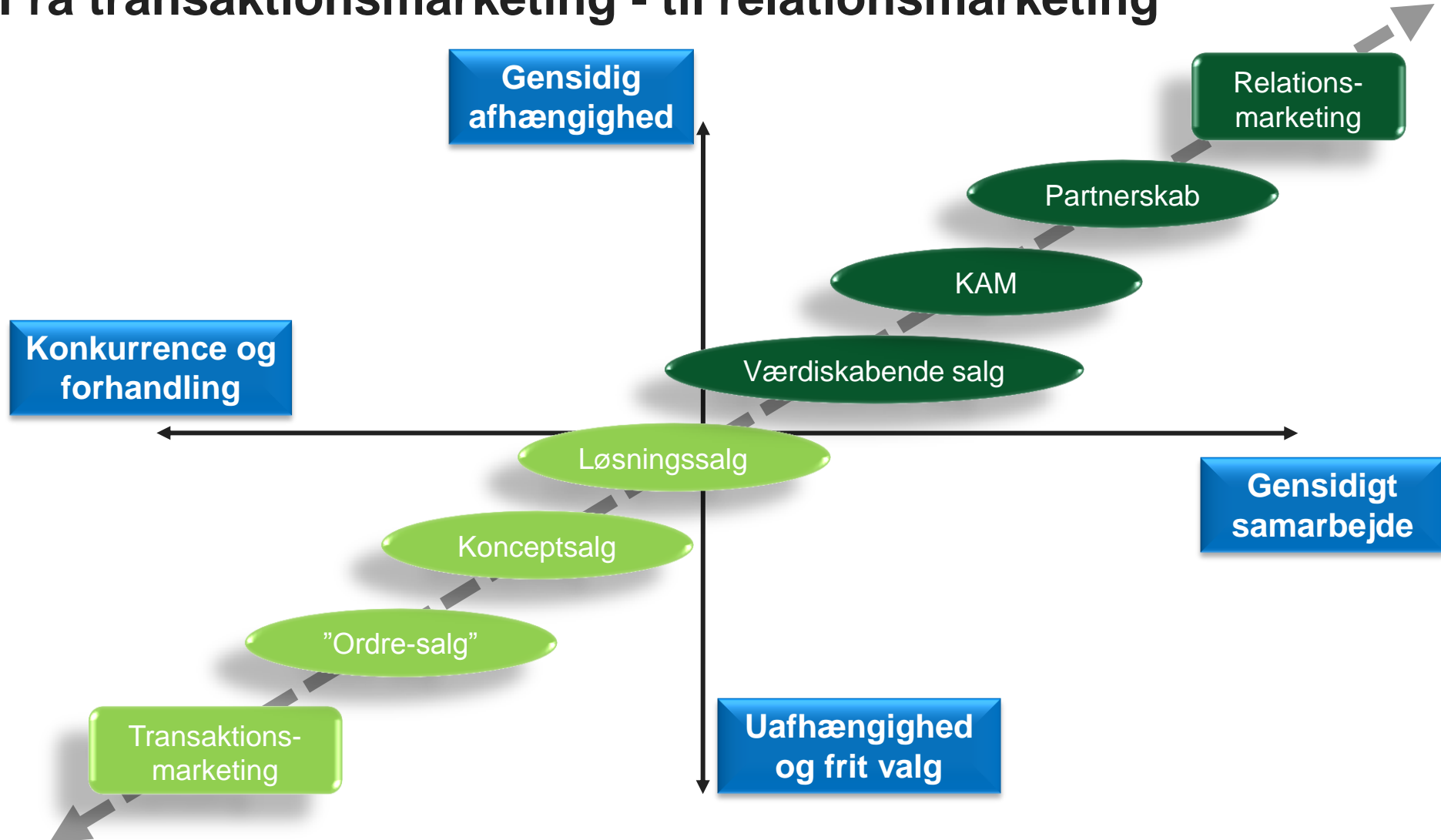


Baggrunden for kundesegmentering

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

Fra transaktionsmarketing - til relationsmarketing



For at kunne levere værdiskabende rådgivning, der kan hjælpe kunden til succes, må du kende din kundes:

- **Udfordringer**

- Behovsafdækning
- F.eks. udtræk fra Økonomidatabasen

- **Fremtidsplaner**

- Behovsafdækning
- F.eks. via Dynamisk strategi





Udfordringen i DLBR

Udfordringen i DLBR

Produktfokus



Kundefokus



Tag udgangspunkt i:

• *Kunden og virksomheden*

Vi kan typisk skabe værdi for kunderne gennem 3 vigtige faktorer:

- **Virksomheden**
- **Løsningen**
- **DLBR medarbejderen**
 - her **Virksomhedsrådgiveren**

Produkter
- er ude af spillet

Værdikompasset

Værdiskabende
behovsanalyse

Dokumentation af
værdiskabelse



Skræddersyning
af værdipakken

Værdiskabende
argumentation



Eksempler på kundesegmenter

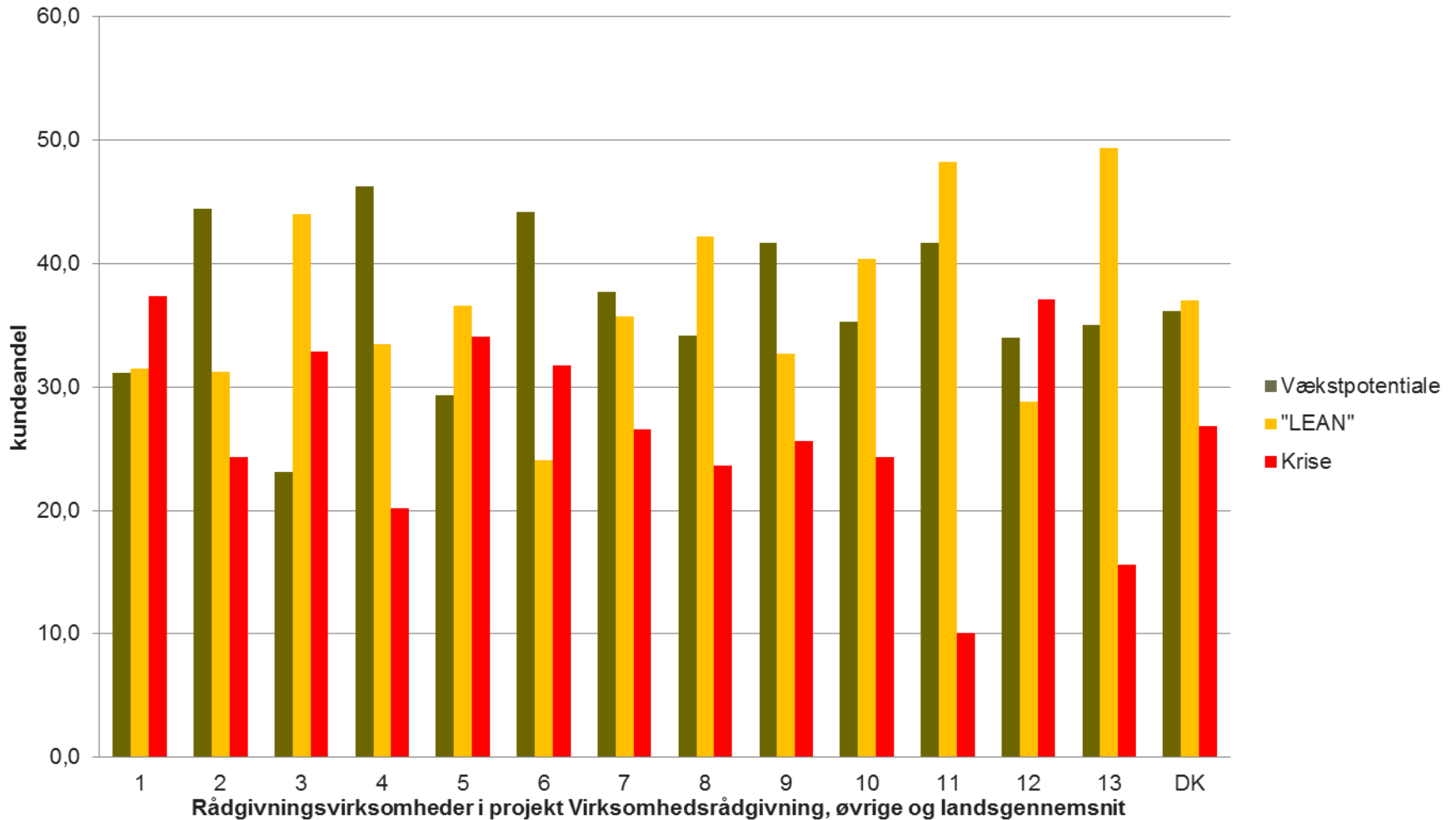
Virksomhedsrådgivning - Kundesegmentering

GÆLD		Danmark - udtræk ØDB 2010 for 6508 fuldtidsejendomme		
over 100 %	driftsres (1.000)	11	-1135	-2375
	res primær drift (1.000)	1955	715	-409
	normtimer	8945	7372	6718
	lønningsevne	162	-12	-254
	Salg fra Økonomikontor	-94.815	-93.541	-102.893
	%-andel	2,3	1,5	1,3
80 til 100 %	driftsres (1.000)	453	-528	-1227
	res primær drift (1.000)	1797	753	54
	normtimer	8051	7513	5435
	lønningsevne	152	-5	-177
	Salg fra Økonomikontor	-81.587	84.125	-82.012
	%-andel	6,3	6,7	5,4
60 til 80 %	driftsres (1.000)	835	-64	-610
	res primær drift (1.000)	1640	691	117
	normtimer	6858	6008	4451
	lønningsevne	156	-8	-178
	Salg fra Økonomikontor	-66.101	-62.653	-61.319
	%-andel	10,0	10,3	9,6
0 til 60 %	driftsres (1.000)	1065	343	-14
	res primær drift (1.000)	1308	517	163
	normtimer	4855	3999	3118
	lønningsevne	193	-12	-208
	Salg fra Økonomikontor	-43.252	-39.051	-39.805
	%-andel	14,6	14,6	17,4
Lønningsevne		god	middel	lav

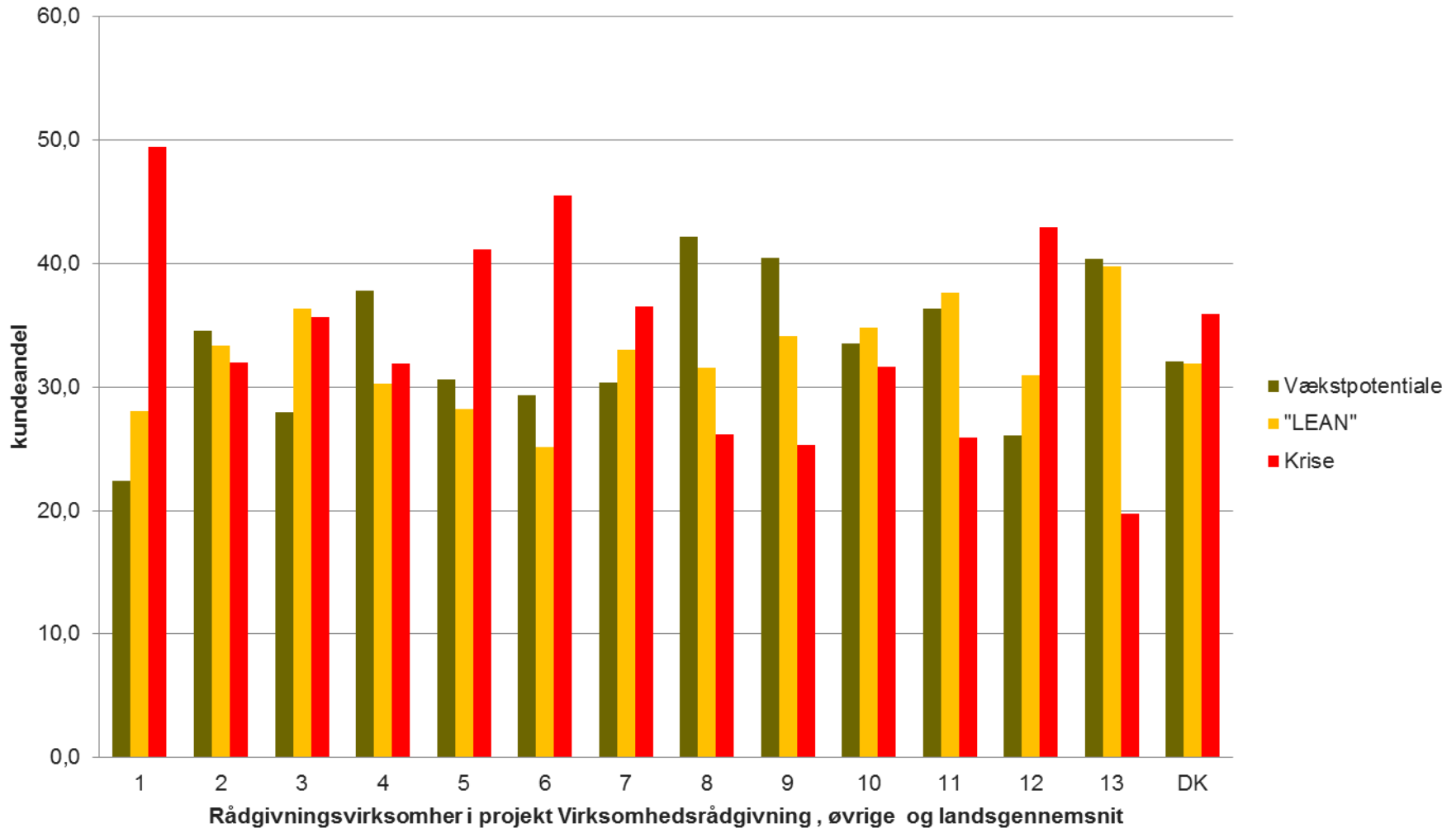


GÆLD	Danmark - Udtræk ØDB for 1710 fuldtidsejendomme Alder 18-42 år - gennemsnit 38 år				Danmark - Udtræk ØDB for 1710 fuldtidsejendomme Alder 42-50 år - gennemsnit 48 år				Danmark - Udtræk ØDB for 2715 fuldtidsejendomme Alder 50- år - gennemsnit 58 år			
over 100 %	driftsres (1.000)	-17	-1100	-1876	driftsres (1.000)	-238	-1230	-2239	driftsres (1.000)	32	-1203	-3601
	res primær drift (1.000)	1670	834	-253	res primær drift (1.000)	1563	511	-537	res primær drift (1.000)	1981	933	-1353
	normtimer	7393	7845	6645	normtimer	8285	7479	6066	normtimer	9049	7136	6481
	lønningssevne	160	-1	-221	lønningssevne	144	-8	-243	lønningssevne	132	-20	-371
	Salg fra Økonomikontor	-73.161	-86.504	-91.846	Salg fra Økonomikontor	-92.517	-90.575	-113.299	Salg fra Økonomikontor	-94.465	-96.974	-122.643
	%-andel	3,5	2,5	3,2	%-andel	0,9	0,9	1,2	%-andel	1,5	0,8	0,6
80 til 100 %	driftsres (1.000)	536	-250	-974	driftsres (1.000)	262	-700	-1407	driftsres (1.000)	366	-793	-1398
	res primær drift (1.000)	1789	876	122	res primær drift (1.000)	1836	690	19	res primær drift (1.000)	1625	770	-41
	normtimer	7633	8844	5347	normtimer	8320	8010	5825	normtimer	7907	7426	5445
	lønningssevne	155	10	-159	lønningssevne	137	-5	-166	lønningssevne	147	-20	-200
	Salg fra Økonomikontor	-74.949	-77.880	-76.061	Salg fra Økonomikontor	-84.775	-87.039	-84.303	Salg fra Økonomikontor	-88.356	-84.412	-88.348
	%-andel	9,8	10,6	10,3	%-andel	5,6	7,2	5,2	%-andel	3,8	3,6	3,1
60 til 80 %	driftsres (1.000)	951	142	-421	driftsres (1.000)	804	-20	-622	driftsres (1.000)	666	-231	-749
	res primær drift (1.000)	1664	850	220	res primær drift (1.000)	1600	666	129	res primær drift (1.000)	1529	612	44
	normtimer	6285	6257	4514	normtimer	6792	5715	4479	normtimer	6993	6132	4473
	lønningssevne	168	10	-154	lønningssevne	149	-5	-171	lønningssevne	157	-20	-200
	Salg fra Økonomikontor	-63.093	-61.932	-57.613	Salg fra Økonomikontor	-59.104	-60.235	-61.089	Salg fra Økonomikontor	-72.910	-64.476	-65.047
	%-andel	11,7	12,5	11,7	%-andel	10,6	11,0	11,8	%-andel	7,5	8,5	8,1
o til 60 %	driftsres (1.000)	1342	450	176	driftsres (1.000)	1067	367	-50	driftsres (1.000)	924	281	-39
	res primær drift (1.000)	1639	585	297	res primær drift (1.000)	1293	551	198	res primær drift (1.000)	1104	455	141
	normtimer	5447	4021	3040	normtimer	4678	4194	3189	normtimer	4585	3793	3055
	lønningssevne	211	3	-163	lønningssevne	191	-10	-194	lønningssevne	169	-27	-224
	Salg fra Økonomikontor	-44.905	-46.495	-37.711	Salg fra Økonomikontor	-41.016	-39.216	-39.110	Salg fra Økonomikontor	-41.697	-38.611	-40.325
	%-andel	8,1	7,7	8,5	%-andel	15,5	14,2	15,9	%-andel	19,0	19,9	23,8
	Lønningssevne	god	middel	lav	Lønningssevne	god	middel	lav	Lønningssevne	god	middel	lav

Relativ kundefordeling efter gæld & indtjeningsevne pr. rådgivningsvirksomhed



Relativ fordeling af "Salg fra Økonomikontor" på kundesegmenter og rådgivningsvirksomheder



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 i relation til virksomhedens status

Virksomhed i alvorlig krise	Virksomhed i moderat krise	Virksomhed med potentiale
<p>Fokus på:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alvorlig tilpasning af virksomheden 2. En anstændig afvikling af virksomheden. 	<p>Fokus på:</p> <p>At få optimeret og ”skåret til” så kerne forretningen kan overleve.</p>	<p>Fokus på:</p> <p>Forretningsudvikling og vækst.</p>
<p>Produkter & ydelser, f.eks.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Turn around og effektivisering af arbejdsgange 2. Overblik over økonomisk nu-situation – aktiver og passiver 3. Exitstrategi og personlig effektivitet/afklaring 	<p>Produkter & ydelser, f.eks.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimering af virksomhedens indtjening og administration 2. Optimering af drift gennem Lean og god management 3. Budgetter og sammenligningstal 	<p>Produkter & ydelser, f.eks.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategiske styring af virksomheden 2. Ledelsesrådgivning og etablering af professionelle bestyrelser 3. Økonomistyring og risikostyring

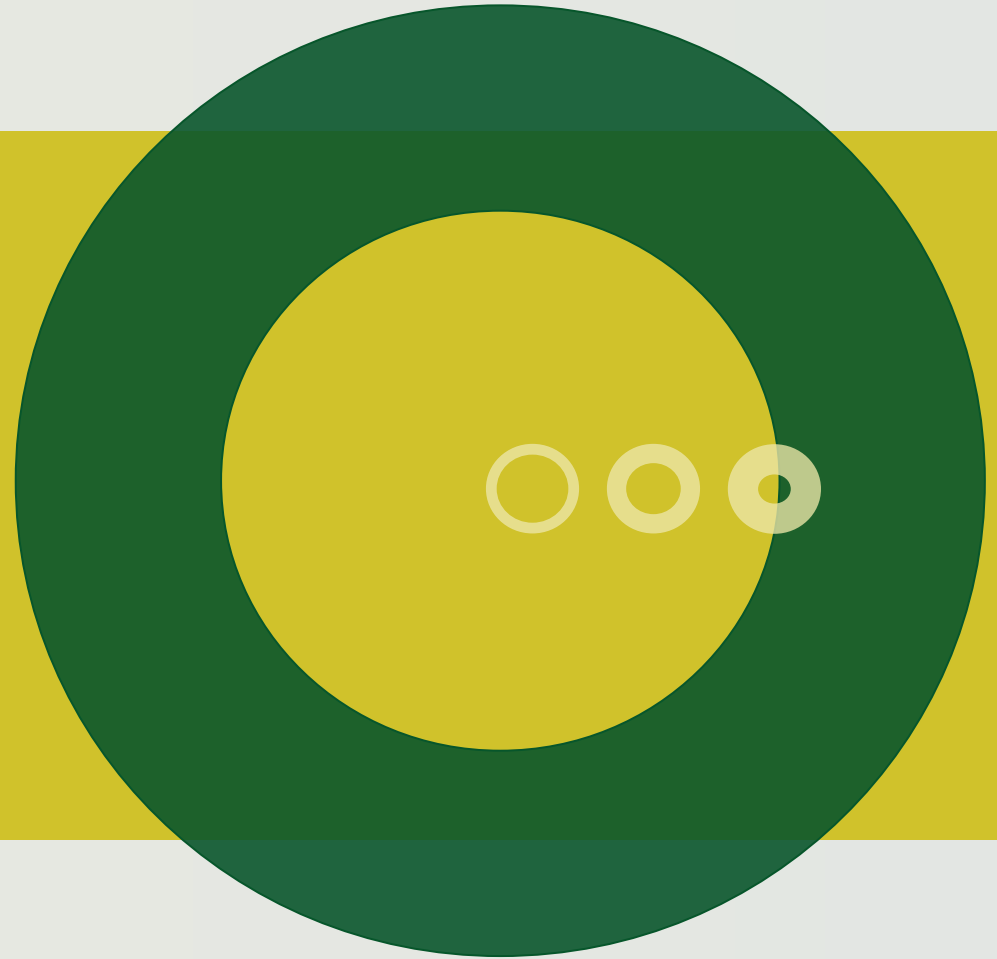
Virksomhedsrådgiverprofil i relation til virksomhedens status

Virksomhed i alvorlig krise	Virksomhed i moderat krise	Virksomhed med potentiale
<p>1. Turn around</p> <ul style="list-style-type: none"> - skal støtte ledelsen og bevare fokus på såvel lederskab som det strategiske element i en turn around proces. - Rådgiveren skal under stort tidspres kunne arbejde tværfagligt med komplekse sammenhænge 	<ul style="list-style-type: none"> - udfordrer og påvirker virksomhedens ledelse og medarbejdere i at tænke og arbejde LEAN fra virksomhedsniveau og dybt ned i forretningsområderne - skærer til, tør sige sin mening, har fokus på ejers fulde engagement, tænker og handler tværfagligt, kan formidle effekten af det lange seje træk og værdien i processen for ejer, god støtte og sparringspartner - LEAN på virksomhedsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - er innovativ, god sparringspartner - synliggør muligheder og kan sætte ord og business case på - udfordrer, skaber overblik, sikrer indsigt, sikrer styring og følger op - Procesledelse
<p>2. Afvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> - har fokus på ro, dialog, overblik, indsigt, mennesker og "en fornuftig exit strategi" 		



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Kompetencer og kompetenceudvikling af virksomhedsrådgivere



Front Office



"Hjælpe min
forretning
fremad"

"Jeg er
kunde hos
Svend – ikke
i foreningen"

"I er for
agronom-
forsigtige"

"Indsigt fra
andre
brancher"

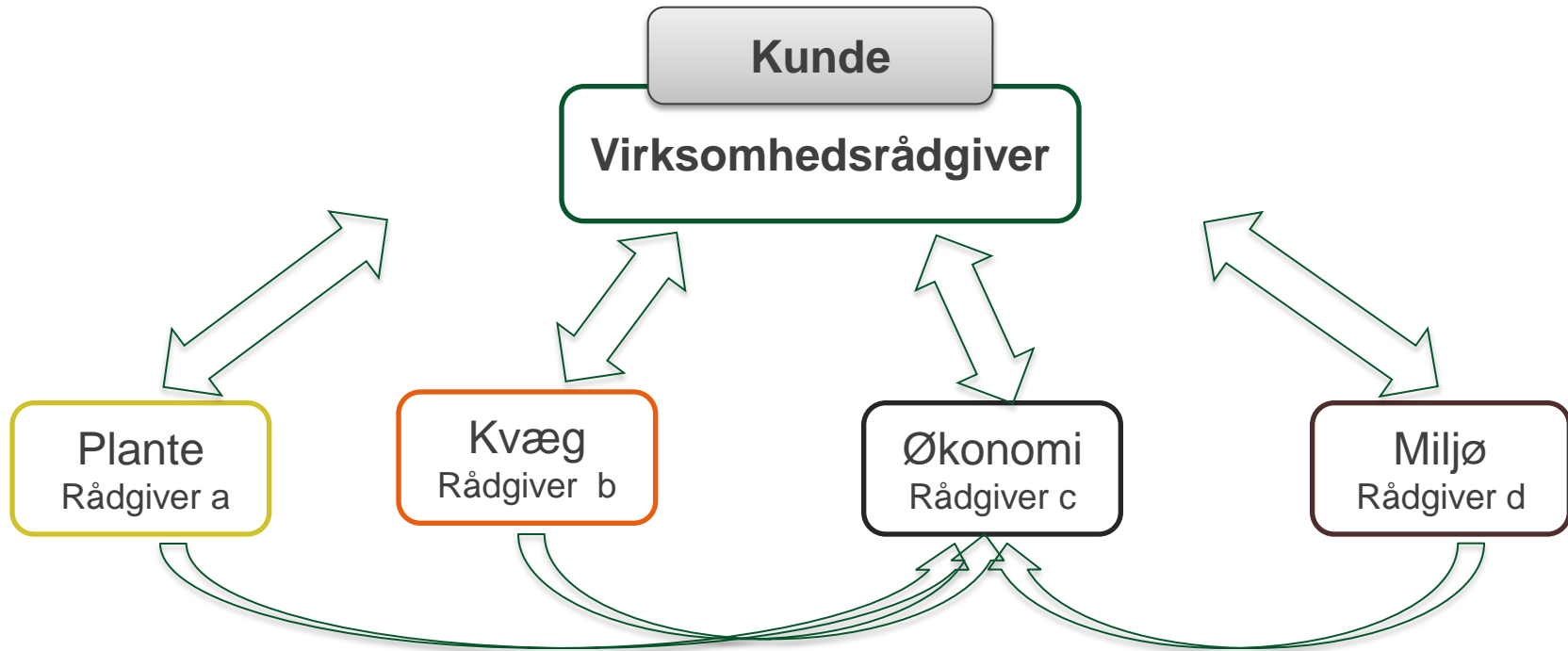
"Jeg vil
udfordres –
ikke snakkes
efter
munden"

"Rådgiveren
løser ikke mit
problem alene
mlm 8-16"

"jeg har jo mit
eget
netværk"

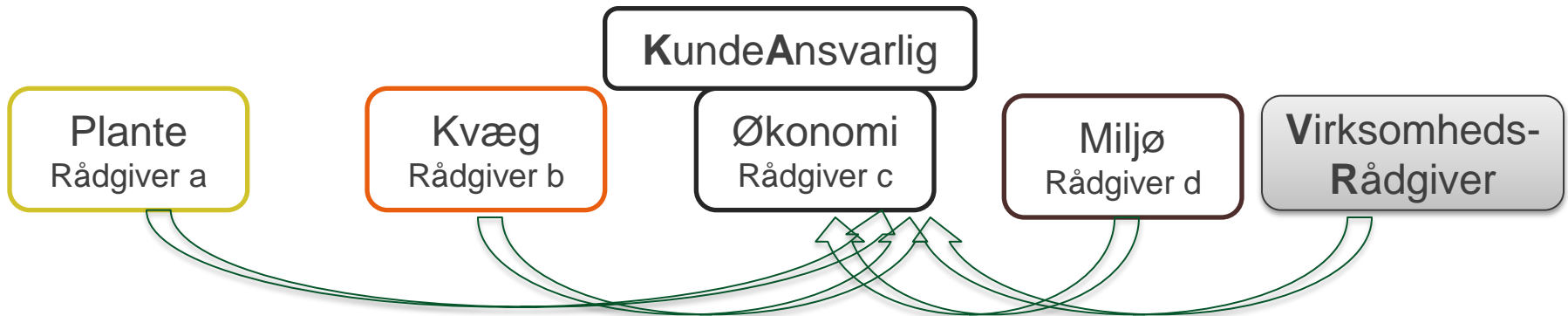
Virksomhedsrådgivning

Organisering: "Den store pakke"



Virksomhedsrådgivning

Organisering – ”Den frie rolle”



Prototyper kompetencer 2011/2012

- Afdækning af roller/kompetencer
Back office – Driftsøkonomer – Virksomhedsrådgivere
- Forløb med personligt udviklingselement og strategikompetencer
- 12/12-seminarer med personlige handlingsplaner
- ”Bestyrelsesmøde” med landmand samt 
- Casebaserede møder med virksomhedsrådgivere (2012)
- Gruppebaseret rådgivning (VIF) (2012)
- Ny lederuddannelse for landmænd (2012)
- Virksomhedsrådgiveruddannelse med certificering (2012)

Kompetencer/ansvarsområder

Det hårde ...

- ◆ Koncernoverblik
- ◆ **Strategiske processer**
- ◆ ”de lyserøde sider” i JP/Børsen
- ◆ **Proces- og projektstyring**
- ◆ Bestyrelse/advisory board
- ◆ **Fagligt speciale (sikker havn)**
- ◆ Ledelsesrådgiver

Det bløde ...

- ◆ Problemknuser – også ift. rådgiverholdet på bedriften
- ◆ **Netværker – med eget netværk**
- ◆ Udfordrer
- ◆ **Kunden bliver ved forhandlingsbordet**
- ◆ Menneskekender

Til at få fat i!

Tænke strategisk

- Bruger sin detaljerede viden om kundens virksomhed og strategiske agenda til at kommunikere løsninger, der matcher og udfordrer forretningen. Bruger sit "faglige ben", hvis det er relevant.


Kunden i centrum

- Bruger sin viden om hvordan virksomheden – og eksterne netværk – kan bringes i spil til opgaveløsning med kunden i centrum. Er i stand til at coache, motivere og udfordre kolleger til opgaven.

Fastholde kunden og udbrede nyheder internt

- Bruger sin viden og netværk til at fastholde relationer og motiverer internt i virksomheden ved at gøre kundens succes til VORES succes og nyder stor respekt herfor.

VR-kompetencer (25-50-75-100) – **Ufuldstændig liste**

Ansvarsområde generelt	Centrale opgaver	Faglige kompetencer	Personlige kompetencer
Økonomisk overblik/koncernniveau 25 50 75 100 	Køre strategiprocesser	Processtyring	Personlig gennemslagskraft
Sikre "det rigtige hold" og de mest relevante kompetencer	Mødeledelse	Projektstyring	Serviceminded
...	...	Coaching - værdispørgsmål	...
Skabe dialog om virksomhedens produkter	Relevant netværk internt og eksternt	...	Bevidsthed om egne styrker og svagheder
...	Synliggøre succeser internt i rådgivningsvirksomheden	Salgsspsykologi	Forhandlingsteknik



Kompetenceudvikling for virksomhedsrådgiverne

- Den enkelte deltager
- Fælles undervisning
- Videndeling/refleksion

Personprofil/360° analyse
Personlig handlingsplan

Modul 1
"Personligt
udviklingsforløb"
2 dage

Modul 2
"Business challenge"
2 dage

Eksekvering
Ekstern
rådgiver
1 dag

Eksekvering
Megabonde
1 dag

1:1
Coaching på
handlingsplan

1:1
coaching på
handlingsplan

Opfølgning på
personlig
handlingsplan
STATUS

Den personlige udvikling

- **360° før- og eftermåling**
 - Chef, kolleger og kunder spørges
- **Personprofil**
 - Spejl på kunder og kolleger
- **Personlig handlingsplan** med opfølgning, opfølgning ...



360°

Betydning	Tilfredshed	Gab
-----------	-------------	-----

Indlever sig i kundens behov:



10,00	9,00	-1,00
-------	------	-------

Er en god forhandler:



10,00	9,00	-1,00
-------	------	-------

Har gode samarbejdsevner:



10,00	6,20	-3,80
-------	------	-------

Afleverer fakturerbare opgaver:



9,80	6,40	-3,40
------	------	-------

DET JEG VÆRDSÆTTER HOS ...

DET JEG GODT KUNNE ØNSKE MIG NN GIVE MERE OPMÆRKSOMHED ER ...

Business Challenge



FORÆDLING

Direktør: "Vi tjener for lidt ift. produktets samlede værdi for kunden."

TID

Direktør: "Vi arbejder 3 måneder om året."

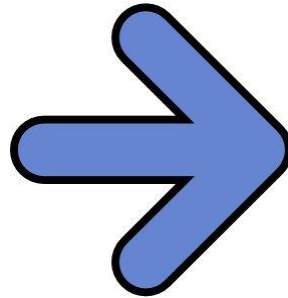
KERNEKOMPETENCER

Direktør: "Vi vil gerne have et 3. forretningsben?"

Resultater via business challenge

- Dygtige rådgivere inddrog i præsentationer:
 - Udvikling af ledergruppe
 - Salgsenheder og forhandlernet
 - Kultur i virksomheden
 - Procesoptimeringer
 - Branding
 - Dynamisk strategi og handlingsplaner

”Fra bedriftsnummer til kunde med ansigt!”



Grøn

- Udvikling og optimering

Profil: Rådgiveren der forretningsudvikler, sikrer styring

Gul

- Optimering
- Lean/Bundlinje

Profil: Rådgiveren der udfordrer og ”skærer til”

Rød

- Turnaround
- Ejerskifte?

Profil: Seniorrådgiver med ro og overblik