



Uddannelse for virksomhedsrådgivere

Dine kunders forretning

Videncentret for Landbrug, Skejby
2012/2013

Uddannelse for virksomhedsrådgivere

Dine kunders forretning

En uddannelse med fokus på både forretningsudvikling af store og komplekse landbrugsvirksomheder samt udvikling af din rådgivning til denne målgruppe. Uddannelsen gennemføres i samarbejde med konsulenthuset Hildebrandt & Brandi.

Udbytte

Gennem uddannelsen udvikler du dine faglige kompetencer inden for forretningsudvikling målrettet store og/eller komplekse landbrugsvirksomheder. Du vil sideløbende arbejde med dine personlige kompetencer med det formål at styrke din kommunikation med og relation til den enkelte kunde. Yderligere får du et stort netværk af virksomhedsrådgivere i DLBR.

Efter uddannelsen

- kan du anvende en række konkrete værktøjer og metoder inden for forretningsudvikling og konceptualisering af forretningsmodeller.
- har du kendskab til, hvornår en tilgang foretrækkes og vælges frem for en anden.
- har du med afsæt i din personlige handlingsplan udviklet dig som rådgiver.

Virksomhedsrådgiveruddannelsen

2012

| SEP

| SEP

| NOV

Effektkort	Modul 1	Modul 2	Eksekv.gruppe	Modul 3
før kursusstart	10. sept 2012	19.-20. sept 2012	dato fastsættes	5.-6. nov 2012
I den enkelte DLBR-virksomhed mellem leder og deltager	Rådgivning der rykker Med udgangspunkt i 360 graders evaluering og DISC-profil arbejdes med personlige udviklingsområder	Forretningsudvikling – Know the game Undervisning i forretningsudvikling ved Anders Madsen Pedersen	Fokus på implementering af faglig undervisning og personlige udviklingsråd	Forretningsudvikling – Lead the game Undervisning i forretningsudvikling ved Anders Madsen Pedersen

Læs mere på dlbr.dk/VR

Indhold

Indholdet på uddannelsen er bygget op efter tre grundelementer:

1. Personlig udvikling med fokus på rådgivning

Der bliver gennemført en 360 graders evaluering af dig som virksomhedsrådgiver samt en DISC analyse. 360 graders evalueringen bygger på svar fra hhv. dine ledere, kolleger og kunder. I kombination med DISC profilen, der er en personanalyse, får du et godt grundlag for at beskrive dine stærke og mindre stærke personlige kompetencer. Med sparring fra underviseren udarbejder du en handlingsplan for, hvordan du vil videreudvikle dig som rådgiver.

2. Undervisning inden for forretningsudvikling – skræddersyet til landbrugsvirksomheder

Undervisningen i forretningsudvikling er baseret på erfaringerne fra Projekt Virksomhedsrådgivning samt i alt 15 interviews med ledere, rådgivere og landmænd i DLBR gennemført af Andersen Madsen Pedersen, der er primær underviser inden for forretningsudvikling.

3. Forankring af læringen i din praksis

På uddannelsen har vi fokus på at støtte op om forankring af læring i dit arbejde som rådgiver. Dette gøres gennem forskellige læringstiltag med fokus på implementering: Eksekveringsgrupper, netværksmøder, virksomhedsbesøg og implementeringsforløb med afsluttende eksamen.

EKSAMEN

Eksamen foregår ultimo maj/primus juni 2013.

Til eksamen skal der udarbejdes en synopsis, hvor implementeringsforløbet kortfattet beskrives. Der lægges vægt på begrundelser for valg af strategi og metode før, under og efter

UNDERVISERE

Modul 1

Jesper Oehlenschläger

Partner og Business Performance Manager, 2beGREAT ApS

Jette Nissen

Udviklingskonsulent, Videncentret for Landbrug
Jette kommer fra den finansielle sektor, hvor hun har arbejdet som rådgiver, udviklingskonsulent og proceskonsulent. Inden hun kom til DLBR Akademiet, har hun udviklet og implementeret strategi for effektsikring i Vestas Business Academy.

Jørgen Kroer

Virksomhedskonsulent, Videncentret for Landbrug
Jørgen har tidligere fungeret som forretnings- og proceskonsulent i DSB og i hospitalsverdenen. Senest har han arbejdet som regionschef i en HR-virksomhed med ansvar for ledelse, strategisk udvikling, produktudvikling samt salg og kunder.

Modul 2-4

Anders Madsen Pedersen

Cand.merc., managementkonsulent i Hildebrandt & Brandt A/S. Rådgiver direktioner og ledelser inden for bl.a. strategi og forretningsudvikling. Anders har i en årrække arbejdet med forretningsudvikling for store, mellemstore og små virksomheder, herunder nedbrydning og implementering af nye forretningsmodeller.

implementeringsforløbet, både i forhold til forretningsudvikling og rådgivning.

Eksamen er en 30 min. mundtlig fremlæggelse og diskussion over for en opponentergruppe samt fagpersoner.

2013 | JAN

| MAR

Eksekv.gruppe	Modul 4	Eksekv.gruppe	Modul 5	Implement.forløb
dato fastsættes	14.-15. jan 2013	dato fastsættes	5.-6. mar 2013	jan-juni 2013

Forretningsudvikling – Change the game

Deltagelse i springboard ved Connect Denmark

Undervisning i forretningsudvikling ved Andersen Madsen Pedersen

Fokus på implementering af faglig undervisning og personlige udviklingsområder

Virksomhedsrådgivning i praksis

Vi udfordrer en virksomhed, hvor de lærte værktøjer og modeller sættes i anvendelse

Fokus på at bruge det lærte i praksis ude hos en af dine kunder
Varighed på 3-4 måneder
Afslutning med eksamen

OBS!

**Tilmelding er bindende
fra den 15. august 2012**

Praktisk information

Målgruppe

Hele uddannelsesforløbet er for rådgivere, der er på vej til at blive virksomhedsrådgivere.

Erfarne virksomhedsrådgivere kan deltage i modul 2-4, der omfatter den faglige undervisning inden for forretningsudvikling.

Tid og sted

Modul 1: 10. september 2012

Modul 2: 19.-20. september 2012

Modul 3: 5.-6. november 2012

Modul 4: 14.-15. januar 2013

Modul 5: 5.-6. marts 2013 (kl. 12.00-12.00)

Eksekveringsgruppe: 3 møder á 1 dag

Efter modul 2, 3 og 4 mødes du i en gruppe på 6-8 deltagere, hvor I arbejder med aktuelle problemstillinger fra egen praksis i relation til det lærte på uddannelsen.

På et af møderne i eksekveringsgruppen deltager du i et springboard i Connect Denmark.

Datoerne fastsættes i samarbejde med kursuslederen på modul 1.

Implementeringsforløb over 3-4 måneder med afsluttende opgave og eksamen.

Eksamen foregår ultimo maj/primus juni 2013.

Kursusleder

Jette Nissen, jtn@vfl.dk, tlf. 8740 5196

Videncentret for Landbrug



Pris

Hele forløbet

kr. 35.000 ekskl. moms pr. deltager for hele uddannelsesforløbet.

Kr. 17.500 betales inden kursusstart, og kr. 17.500 betales pr. 31. januar 2013.

Deltagelse i modul 2, 3 og 4

Kr. 21.000 ekskl. moms pr. deltager. Betales inden kursusstart.

Spørgsmål – kontakt

Fagligt ansvarlig

Kirstine Simoni Faurholt

ksm@vfl.dk, tlf. 8740 5167

Efter den 10. august:

Jette Nissen

jtn@vfl.dk, tlf. 8740 5196

Kursuskoordinator (modtager tilmelding)

Marianne Borg

mab@vfl.dk, tlf. 8740 5502

Tilmelding

Tilmelding skal ske på www.dlbr.dk/kurser eller til Marianne Borg.

Tilmelding er bindende fra den 15. august 2012

Arrangør

Projekt Virksomhedsrådgivning, DLBR Akademiet

Andre aktiviteter, som er relevante og anbefales for virksomhedsrådgivere

- Landbrugets makroøkonomiske seminar den 21. august
- Netværksmøder, der inviteres til i løbet af efteråret 2012
- Proceslederuddannelse, hvor du arbejder med en række værktøjer, der sætter dig i stand til at styre og gennemføre forandringsprocesser hos dine kunder.
- Projektledelse, modul 1, hvor du arbejder med målhierarki, interessenter, risici, milepælsplan m.v.

DLBR Akademiet
Agro Food Park 13
8200 Aarhus N
dlbr.dk/akademiet

tlf. +45 8740 5000
mail kursus@dlbr.dk

DLBR Akademiet
Agro Food Park 15, Skejby
DK 8200 Aarhus N
www.dlbr.dk/akademiet

Telefon 87 40 50 00
Mail kursus@dlbr.dk

Program for modul 2-4

Uddannelse for virksomhedsrådgivere - dine kunders forretning

Sted: Kolding Fjord, Fjordvej 154, Kolding

MODUL 2 – "Know the game"

Onsdag den 19. september 2012

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Torsdag den 20. september 2012

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement Formål & succeskriterier Leverancer & in- & out-of-scope
12.30	Frokost
13.30	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Introduktion til hjemmearbejde
15.45	Opsamling på modul 2
16.00	Slut på modul 2



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond
for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet
for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget
i finansieringen af projektet.

MODUL 3 – ”Lead the game”

Mandag den 5. november 2012

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Introduktion & opfølgning på hjemmearbejde
9.30	Rådgiverrollen
	Forskellige rådgiverroller
12.30	Frokost
13.30	Leveranceværktøjer del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: Forandringsledelse
21.30	Tak for i dag

Tirsdag den 6. november 2012

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer del 2
12.30	Frokost
13.30	Rådgiverens ledelsesrolle
14.00	Mødeledelse
15.30	Introduktion til hjemmearbejde
15.45	Opsamling på modul 3
16.00	Slut på modul 3

MODUL 4 – ”Change the game”

Mandag den 14. januar 2013

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Introduktion & opfølgning på hjemmearbejde
9.30	Trends & scenarier Branchevilkår, barrierer og drivere for rådgivning
12.30	Frokost
13.30	Præsentationsteknik & case
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: Præsentationer
21.30	Tak for i dag

Tirsdag den 15. januar 2013

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Rådgiverens kompetencer Rådgiverens dilemmaer
12.30	Frokost
13.30	Din udvikling
14.30	Personlig feedback
15.45	Opsamling på modul 4
16.00	Slut på modul 4

Uddannelse for Virksomhedsrådgivere Dine kunders forretning

MODUL 2 - 4

Deltagerliste:

Rina Oldager Miehs, Syddansk Kvæg
Søren Elnegaard, Jysk Landbrugsrådgivning
Jens Brandenburg, Jysk Landbrugsrådgivning
Laust Thuesen Kulmback, Jysk Landbrugsrådgivning
Anders Bech, Agri Nord
Mike Timmermann, Agri Nord
Jakob Ræbild Nørgaard, Agri Nord
Kim Nørgaard, Agri Nord
Betina Katholm, Agri Nord
Lene Ludvig, Agri Nord
Henrik Rasmussen, Agri Nord
Lene Frandsen, Landbosyd
Christian Raun, Sønderjysk Landboforening
Keld Bech Møller, Sønderjysk Landboforening
Leon Dalgaard, Vestjysk Landboforening
Rasmus Riber Rasmussen, LMO
Kaj Kristensen, LMO

Undervisere og proceskonsulenter:

Anders Madsen Pedersen, Hildebrandt & Brandi
Jeppe Juel, Hildebrandt & Brandi
Søren Svendgaard, Videncentret for Landbrug
Jørgen Kroer, Videncentret for Landbrug
Ivan Damgaard, Videncentret for Landbrug
Torben Ulf Larsen, Videncentret for Landbrug
Jette Nissen, Videncentret for Landbrug



Uddannelse for Virksomhedsrågivere

Modul 2 – Know the gameVærktøjer

	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	

DLBR RÅDGIVERUDDANNELSE MODUL 2

Den 19.-20. september 2012, Hotel Koldingfjord
Jeppe Juel & Anders Madsen Pedersen

Hvor skal vi hen?

Landbrugets rolle, tilstand og kendetegn

”

I 2050 har landbruget fået en ny og betydningsfuld rolle i det danske samfund – som vækstskaber, som rekreativ ressource og som innovatør.



”

Den traditionelle husdyr- og planteproduktion er reduceret, men det nye landbrug trives, og det har fået stor andel i væksten.

”

Dansk landbrug har udviklet sig til en højt specialiseret industri...Der er ikke meget Morten Korch over landbrugene, der i skala og bemanning mest ligner store fabriksanlæg... Det er nemlig her at den gode forretning ligger.

Hvem skal vi være noget for?

Landmanden, gården og markedet



”

Landmanden anno 2050 er en veluddannet vidensarbejder, der står i spidsen for store højteknologiske produktioner.

”

Gården erstattes af en virksomhed, gårdejereren af en direktør og den skrøbelige selvfinansiering af en langt mere bæredygtige aktiekapital.

”

I 2011 havde vi 25.000 små og store landbrug. I 2050 har Danmark i alt 1.000 store landrugsvirksomheder.

Velkommen!

Formål med uddannelsen

... fra DLBRs hjemmeside

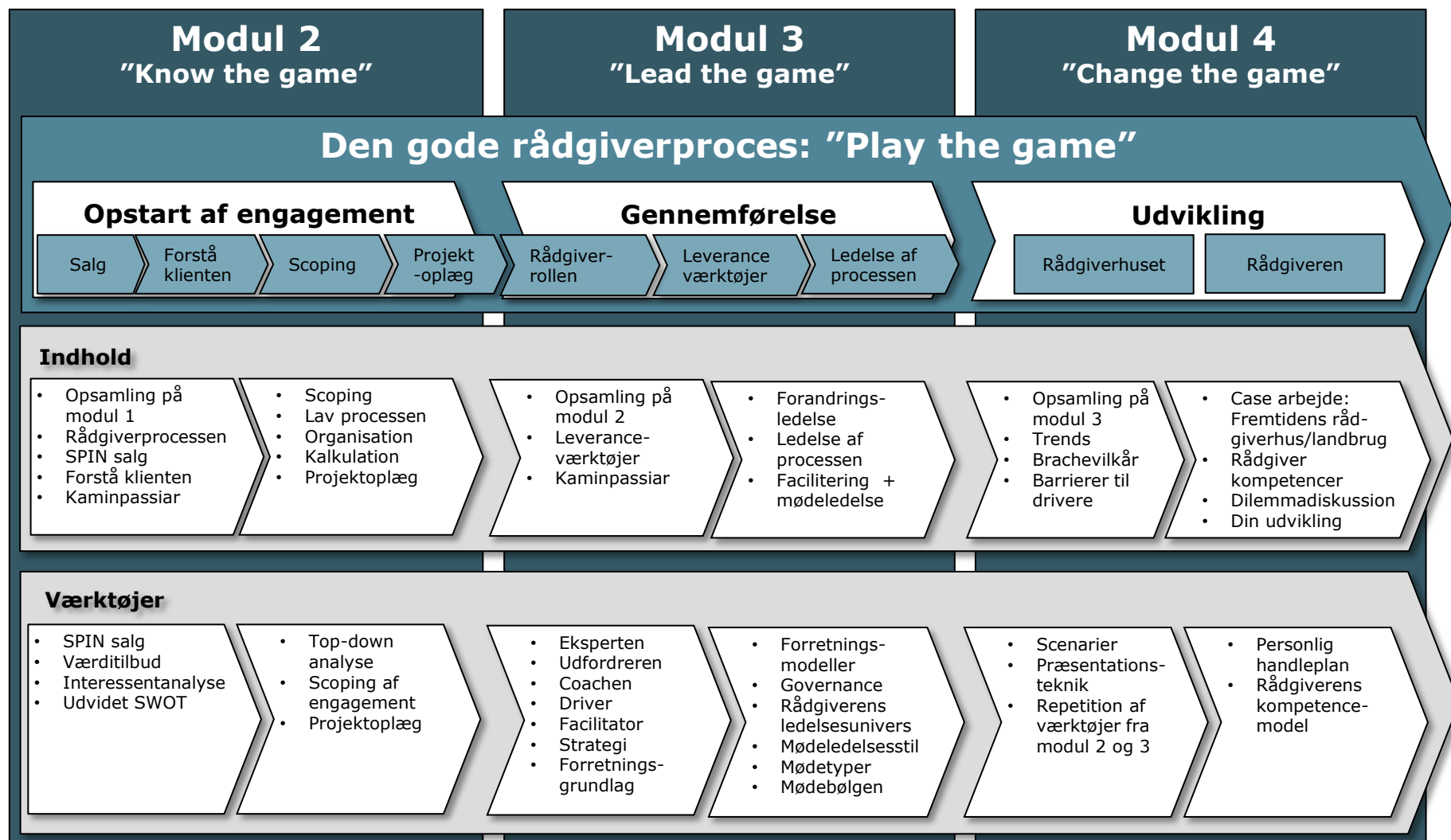
Udbytte

Gennem uddannelsen udvikler du dine faglige kompetencer inden for forretningsudvikling målrettet store og/eller komplekse landbrugsvirksomheder. Du vil sideløbende arbejde med dine personlige kompetencer med det formål at styrke din kommunikation med og relation til den enkelte kunde. Yderligere får du et stort netværk af virksomhedsrådgivere i DLBR.

Efter uddannelsen:

- Kan du anvende en række konkrete værktøjer og metoder inden for forretningsudvikling og konceptualisering af forretningsmodeller
- Har du kendskab til, hvornår en tilgang foretrækkes og vælges frem for en anden
- Har du med afsæt i din personlige handlingsplan udviklet dig som rådgiver

Opbygning af moduler



Formål med modul 2 og læringsmål de næste to dage

Formål

Formålet med modul 2 er at udvikle deltagernes kompetencer til at forstå, udvælge og anvende de rigtige rådgiverværktøjer i forbindelse med virksomhedsrådgivning.

Læringsmål:

- at identificere kundens reelle problemstilling og kunne bistå med den rigtige løsning
- at identificere hvilken/hvilke rådgivningsproces(-ser), kunden har behov for
- at vælge det/de rigtige værktøjer til brug i rådgivningsprocessen
- at arbejde mere struktureret med leverancer i rådgivningen og ledelse af rådgivningsprocessen

Program for modul 2

Dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
	Formål & succeskriterier
	Leverancer & in- & out-of-scope
12.30	Frokost
13.30	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Introduktion til hjemmearbejde
15.45	Opsamling på modul 2
16.00	Slut på modul 2

Introduktion af deltagerne - hver har 1½ minut

Hvad er dine målsætninger med uddannelsen?

- Navn, virksomhed og funktion
- Hvad er din erfaring med at rådgive om forretningsudvikling?
- Forventninger til dagene
- Noget vi ikke vidste (eller fritidsinteresse)

Introduktion til undervisere

Anders Madsen Pedersen & Jeppe Juel



Anders Madsen Pedersen
Managementkonsulent
Hildebrandt & Brandi
M: +45 51 48 34 70
amp@hildebrandtbrandi.com

Baggrund

- Aarhus Universitet: Ekstern Lektor
- Strategy-Lab, Århus: Project Manager
- Cengage Learning, London: Project Manager
- Cand. Merc., ASB

Specialer

- Strategiudvikling
- Forretningsudvikling
- Forretningsmodeller
- Forandringsledelse
- Projektporteføljeledelse og programledelse

Brancheerfaring, eksempler

- Retail og wholesale
- FMCG
- Arkitektvirksomhed
- IT-virksomhed
- Fødevarer
- Bygge- og anlægsvirksomhed



Jeppe Juel
Managementkonsulent
Hildebrandt & Brandi
M: +46 61 40 30 72
jj@hildebrandtbrandi.com

Baggrund

- Partner, Factor3 A/S
- Senior Managementkonsulent og medejer, Implement A/S
- Bestyrelsesformand, Danaweb A/S
- Ekstern underviser, CBS
- Cand. merc. CBS

Specialer

- Strategiprocesser
- Forbedring af forretningsprocesser
- Organisationsudvikling
- Projektledelse og porteføljestyring
- Forandringsledelse

Brancheerfaring, eksempler

- Byggeri og anlæg
- Medicinal og medico
- FMCG
- Ministerier, Regioner og kommuner

Hildebrandt & Brandi

Hvem vi er og hvad vi gør?

Vision

Langsigtet ledelse i
en kortsigtet verden

Værdier

- Integritet
- Empati
- Energi
- Intelligens
- Kant

Ydelser

Leadership & Change

Governance
& Design

Strategy

Operational
Excellence

NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



Vestas

DONG
energy

Billund Airport

KMD
IT MED INDSIGT



Sparinvest



NCC

Coloplast

Danfoss
Universe



coop

SYSTEMATIC

UNIFEEDER

DR

Praktiske forhold

- Sluk venligst mobiltelefon under kurset, og brug evt. pauserne hvis nødvendigt
- Dette kursus er for jeres skyld – så afbryd gerne

Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Hvorfor bruger man rådgivere?

**Tænk over, hvornår en rådgiver
virkelig er værdifuld?**

?

5 min. med sidemand!



Hvorfor bruger man rådgivere?

- Viden og ekspertise
- Overblik
- Ekstra ressourcer
- Overførsel af viden
- Friske øjne
- Proceserfaring
- Gennemprøvede værktøjer
- Brancheindsigt
- Legitimering af ubehagelige beslutninger



Hvad er en god/dårlig rådgivning?

?

5 min. med sidemand!



God rådgivning...

Kom med et eksempel på god rådgivning? Hvorfor var det god rådgivning?



Eksempler på hvad en god rådgiver gør:

- Løser problemer
- Tilføjer værdi
- Skaber vedvarende forandringer
- Skaber nye idéer
- Demonstrerer best practice
- Tilbyder generalist/specialistviden
- Tilføjer udviklingsressourcer
- Skaber fleksibilitet
- Udfordrer og sikrer out-of-the-box-tankegang
- **...har respekt for klienterne, forstår deres situation og møder dem, hvor de er!**

Dårlig rådgivning...

Kom med et eksempel på dårlig rådgivning? Hvorfor er det dårlig rådgivning?



Dårlig rådgivning...

"Rådgiverens synder"

- **"Hammer og søm".** Jeg har en hammer, så jeg skal bare finde et søm. Det er konsulenten, som har én eller få metoder og anvender dem på de virksomheder, de møder. Konsulentens faglighed er alfa omega for at skabe reel værdi for klienter.
- **Grådighed.** Konsulenten har glemt at fokusere på klientens værdiskabelse og fakturerer sin indsats efter forgodtbefindende.
- **Selvforherligelse.** Konsulenten er så god, at klienten bliver glemt i konsulentens iver efter at vise sin formåen.

Forskellen på den gode rådgiver og den dårlige konsulent er, at rådgiveren har et uafbrudt fokus på, hvad klientens reelle problemstilling er, og hvordan den løses mest hensigtsmæssigt for klienten.

Earn Your Right To Serve

Det er klienten, der bestemmer, om du er værdig at få råd af!
En titel på et visitkort hjælper ikke ...

Kunden har altid ret

Det har klienten ikke (nødvendigvis...)

Den gode rådgiverproces



Indhold

- Opsamling på modul 1
 - Rådgiverprocessen
 - SPIN salg
 - Forstå klienten
 - Kaminpassiar
- Scoping
 - Lav processen
 - Organisation
 - Kalkulation
 - Projektoplæg

Værktøjer

- SPIN salg
 - Værditilbud
 - Interessentanalyse
 - Udvidet SWOT
- Top-down analyse
 - Scoping af engagement
 - Projektoplæg

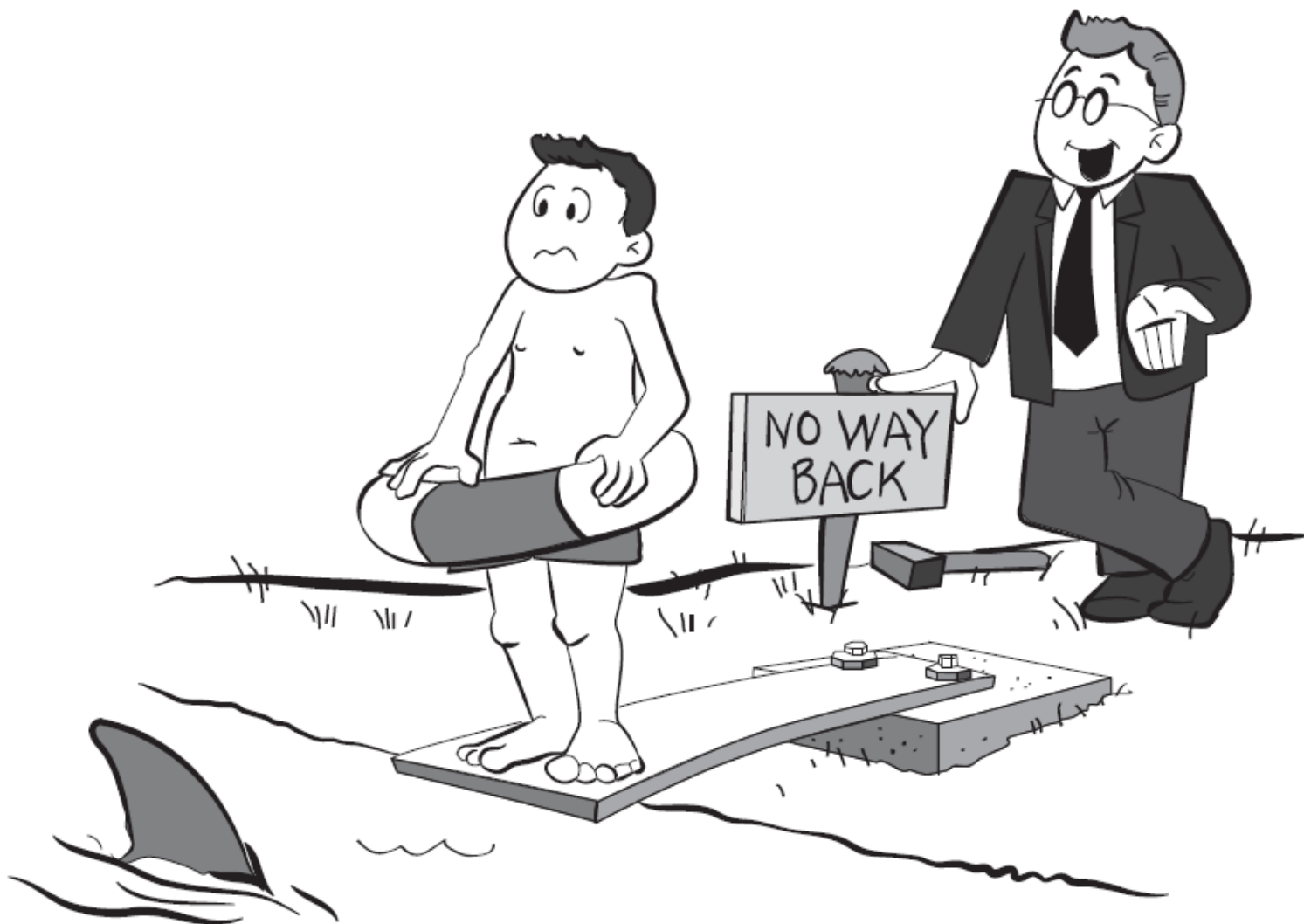
Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

SPIN-SALG

"De som er gode til at overbevise andre, er dem som stiller mange spørgsmål" - Herodot 900 f.Kr.

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



SPIN-salg er en teknik, der...

- Styrker salget og salgsprocessen
- Skaber fælles sprog og referenceramme i salgssammenhæng
- Skaber kvalitet i rådgivningen ved at sikre behovsfokus frem for "produktfokus"

Mere konkret, er det en teknik der vil forbedre evnerne til at:

- Forstå klientens egentlige forretningsmæssige udfordring(-er)
- Få klienten til at tale
- Hjælpe klienten til at se alvoren i udfordringerne
- Forstærke værdien af sælgers løsning på udfordringen
- Styre salgsprocessen mere effektivt
- Overkomme manglende beslutningstagen

Øvelse med sidemanden - 2 minutter

Skriv 4 -5 eksempler på spørgsmål som du typisk stiller i forbindelse med et salgsmøde.

Kategoriser dine spørgsmål i to typer:

1. Faktuelle spørgsmål vedr. køberens nuværende måde at arbejde på
2. Spørgsmål vedr. problemer, vanskeligheder eller utilfredsheder eller køberens ønske om at løse disse problemer

Fra produktsalg til SPIN-salg

DIG!

Din virksomheds DNA

Hvad kan vi sælge til kunderne?

Hvordan kan vi nå flest kunder mest effektivt?

Hvad er vores forhold til kunderne?
Hvilke forhold bør vi etablere?

Hvordan kan vi tjene penge på vores kunder?

Hvilke ressourcer, kompetencer, processer, værdier, historier, brand, mennesker, principper, m.v. skaber værdi for kunden?

DEM!

Kundens DNA

Hvad er kundens problemer, drømme, behov, mål?

Hvordan kan vi hjælpe kunden med at løse/opfylde disse?

Hvad er den specifikke ydelse som svar på dette behov?

Hvorfor vil kunden vælge vores virksomhed frem for alternativer?

Hvordan oplever kunden os?

Hvordan foretrækker vores kunder, at vi adresserer dem?

Hvilken værdi vil kunden betale for?

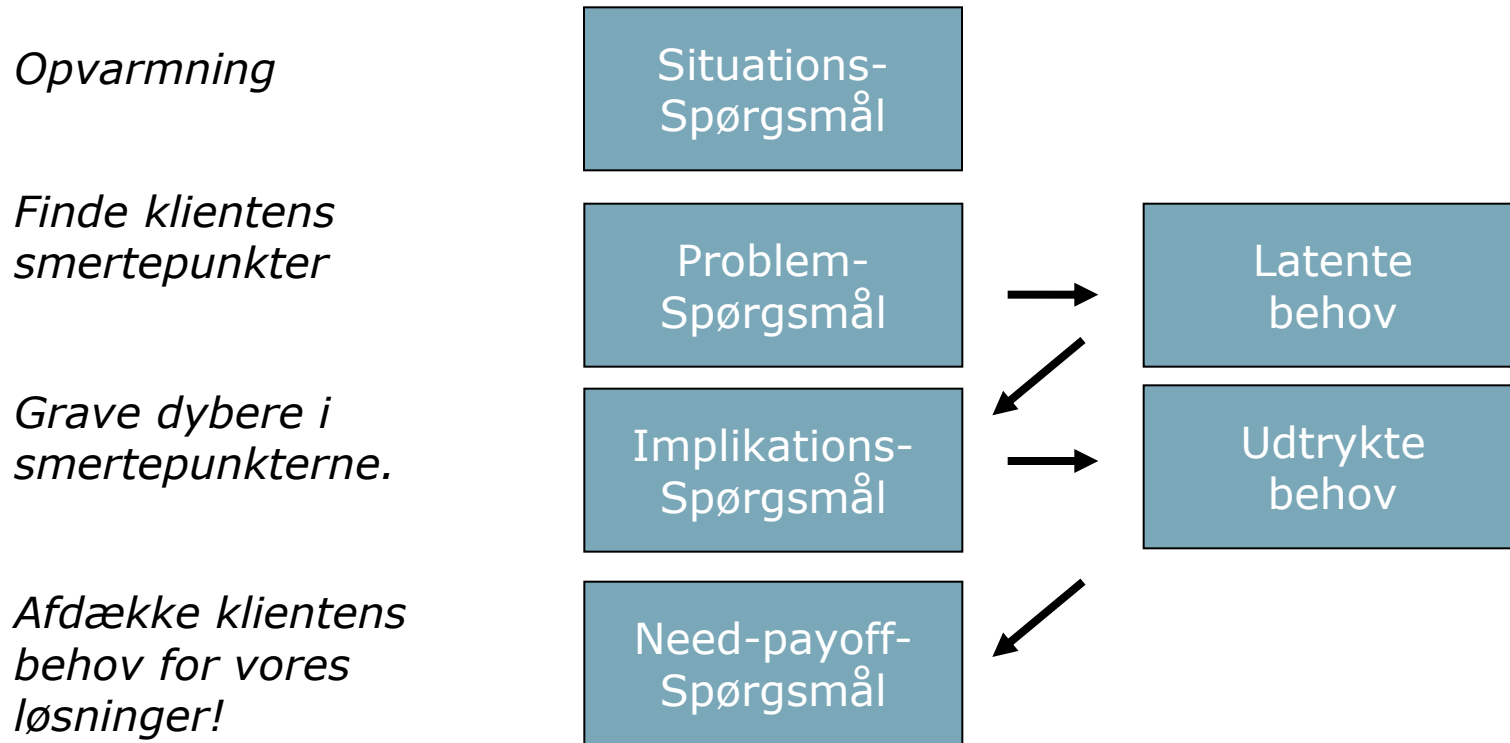
Psykologien bag store og små salg er forskellig

Produktsalg	Rådgiversalg
Kan ofte klares med et enkelt besøg	Kræver mange besøg spredt ud over en periode på flere måneder
Beslutning tages mens sælgeren er til stede	Beslutningen tages medens sælgeren ikke er tilstede
Sælges der til "indkøberen"	Indkøberen skal måske "klædes" på til at kunne sælge budskabet videre ind i organisationen (konen, sønnen)
Kan man nøjes med en storslået salgstale overfor indkøberen fordi der tages stilling samme dag	Indkøberen husker kun meget lidt af salgstalen og sælgers argumenter og næsten intet efter en uge
Sælger husker salgstalen (for det er den samme hver gang)	Sælger husker sjældent hvad der er sagt og hvad der ikke er sagt
Aggressiv salgsteknik (pres) er effektiv	Aggressiv salgsteknik reducerer typisk sandsynligheden for et salg

Psykologien bag store og små salg er forskellig

Produktsalg	Rådgiversalg
Stort produktkendskab en fordel	For mange tekniske detaljer dræber salget
Tekniske detaljer kan alene skabe værdiopfattelse hos indkøberen	Klienten er meget værdibevidst og den succesfulde sælger opbygger værdiopfattelsen løbende (denne evne er den vigtigste for en sælger i større salg)
Emotionelle forhold kan ofte afgøre salget alene	Rationelle forhold spiller <u>også</u> en rolle
Ofte engangssalg – produkt og sælger er adskilt	Ofte langvarige relationer. Produkt og sælger smelter sammen og tillid er afgørende
Én indkøber	Ofte flere beslutningstagere
Skal kun svare for sig selv	Dårlige beslutninger er offentlige og bliver meget synlige – klienten mere forsigtig
Brug og smid væk – lille risiko for indkøberen	Mere på spil – forkerte beslutninger koster virksomhedens overskud eller eksistens

SPIN Modellen



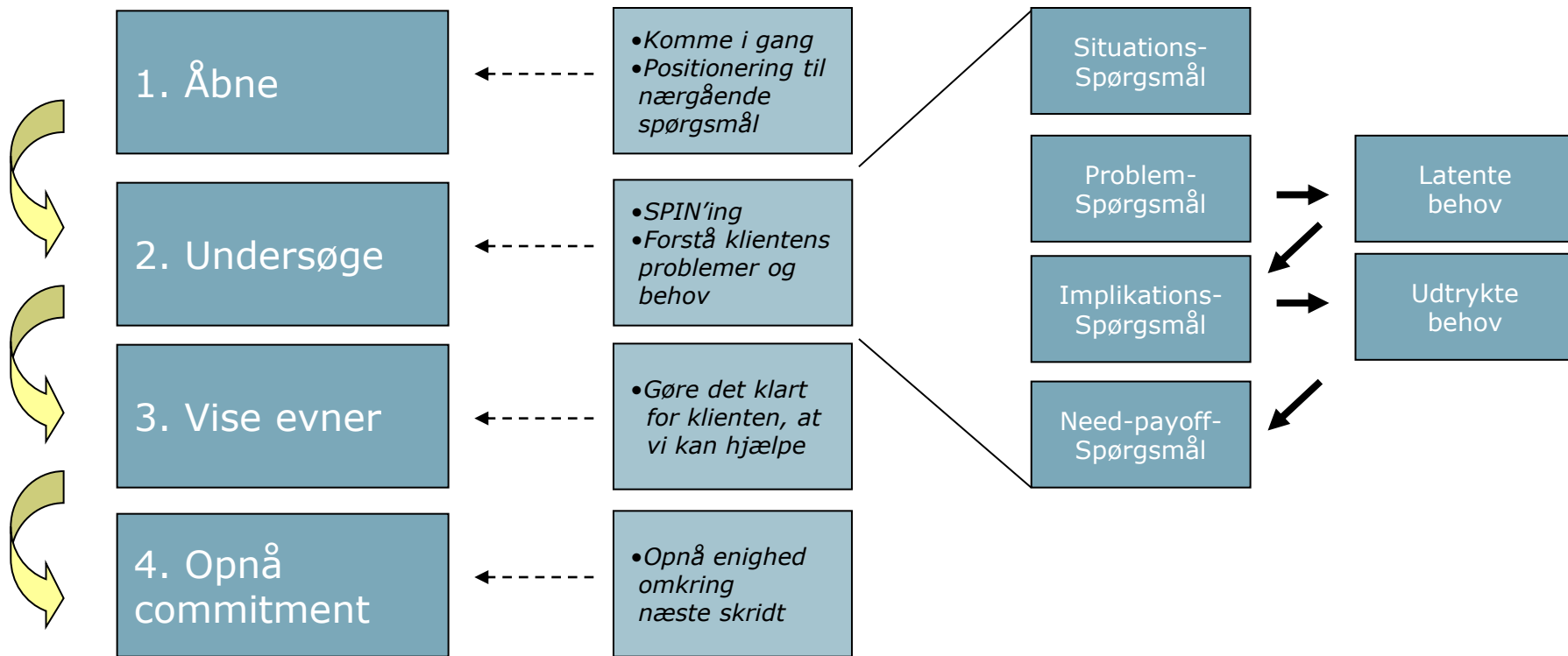
Det handler om at afdække behov og vigtigst at få Klienten til at indse sine behov

Spørgsmålstyperne

	Situations- spørgsmål ...	Problem- spørgsmål ...	Implikations- spørgsmål ...	Need-payoff Spørgsmål ...
Definition	Afdække fakta og baggrund om indkøbers forretning og situation.	Spørge til problemer, udfordringer eller manglende tilfredshed som indkøber oplever i den nuværende situation.	Spørge til konsekvenser eller effekt af indkøbers problemer, udfordringer eller manglende tilfredshed.	Spørge til værdien eller anvendeligheden af en foreslået løsning.
Eksempel	Hvor mange er der ansat på dette kontor?	Hvad er det svære ved denne arbejdsgang ?	Hvem bliver påvirket mest af denne måde at gøre tingene på?	Hvordan kunne en mere fokuseret strategi hjælpe?
Virkning	Mindst effektfulde af SPIN® spørgsmålene. De modvirker oftest succes. De fleste stiller for mange af denne type spørgsmål.	Mere effektfulde end situationsspørgsmål. Man stiller flere problemspørgsmål efterhånden, som man bliver en mere erfaren sælger.	De mest effektfulde af SPIN® spørgsmålene. De dygtigste salgsfolk stiller mange implikationsspørgsmål.	Alsidige spørgsmål brugt meget af top sælgere. Positiv indvirkning på kunder, der ser Need-payoff spørgsmål som nyttige og konstruktive.
Tip	Udryd unødvendige situationsspørgsmål, ved at gøre dit hjemmearbejde.	Tænk på dine produkter eller tjenester i form af de problemer, de løser for købere - ikke i forhold til de detaljer eller karakteristika, som de besidder.	Disse spørgsmål er de sværeste at stille. De bør være nøje planlagt inden salgssituationen.	Brug disse spørgsmål for at få køberen til at fortælle dig de fordele, som din løsning kan tilbyde.

Salgets faser

Faser i salgsmødet



Åbning af et salgsmøde

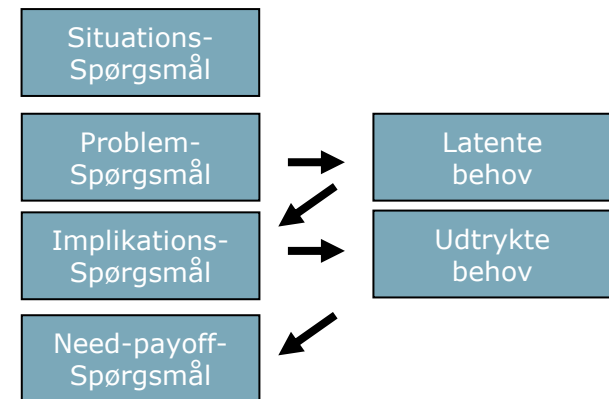
- Formålet er at få klientens accept af, at der kan stilles spørgsmål vedrørende forretningen
- Grundregler:
 - Kom til sagen – lad være med at spille klientens tid
 - Lad være med at tænke for meget på fremtoning – koncentrer i stedet indsatsen på kvaliteten af spørgsmålene
 - Lad være med at tale om løsninger før til sidst!
- Salg af store projekter
 - Sker ofte til eksisterende klienter
 - Kræver normalt mange salgsmøder

Mange er af den opfattelse at indledningen - de første minutter af et salgsmøde er af afgørende betydning for salgets succes.

Undersøgelser viser at indledningen har langt mindre betydning end tidligere antaget og i større salg næsten ingen reel betydning.

Undersøgelsesfasen (Fase 2)

- Succes i at opnå klientens commitment afhænger i meget høj grad af sælgerens evne til at gennemføre undersøgelsesfasen
- Klienter køber for at dække behov eller løse problemer
- Klienter køber når fordelene ved købet overstiger omkostningerne herved
- SPIN spørgsmålene bruges i undersøgelsesfasen til at afdække og udvikle klientens behov



Undersøgelser viser, at analysen er den vigtigste af alle salgsfærdigheder, og den er særlig afgørende for de store og komplicerede salg.

Studier viser, at sælgere øger deres samlede salgsmængde betydeligt ved at forbedre deres analysefærdigheder.

At vise evnen til at kunne levere (Fase 3)

- Hvad der duer ved det simple salg, har mistet sin effekt i takt med at størrelse og kompleksitet på projekterne stiger
- Need-payoff spørgsmålene skal bruges til at gøre klienten opmærksom på fordelene og værdien af sælgerens løsning
- Jo senere sælgeren introducerer sin løsning, jo større er sandsynligheden for et salg – det viser alle erfaringer

Resultater af et salgsmøde

Simpelt salg

Vinde opgaven

Komplekst salg

Vinde opgaven

Fremskridt

- Tilsagn om køb
- *"Send et oplæg til aftale"*

- Enighed om tiltag til at sælge/forøge salg
- *"Jeg vil bede dig tale med min bestyrelsesformand"*

Succesfuld

Tabt opgaven

Fortsætte

Tabt opgaven

- Diskussionen fortsætter uden enighed om tiltag
- *Diskussioner – "Kontakt mig igen på et senere tidspunkt"*

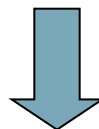
- Afslag om at købe

Ikke Succesfuld

4 mulige udfald!

Planlæg mødet

- Topsælgere når deres resultater ved at planlægge og gennemføre deres salgsmøder, så de altid bevæger sig et væsentligt skridt fremad ... hen imod et salg
- De mindre succesfulde sælgere opnår blot fortsættelser..!
- Hvordan gør de det – de gode sælgere?
 - Brainstormer og identificerer på forhånd et antal mulige fremskridt, som kunne flytte noget!
 - Udvælger sig de "små" men vigtige fremskridt, som klienten formodes at kunne indvillige i



De får en palet af mulige fremskridt som foreslås efterhånden som mødet udvikler sig

SPIN Plan

Klient:

Mødeformål (som vil give fremdrift og ikke blot en fortsættelse):

Situationen (Hvilke informationer har vi yderligere brug for?):

Problemspørgsmål

(eksisterende problemer vi kan løse):



Udtrykte behov

(vi håber at udvikle):

Implikationsspørgsmål

(eksisterende problemer vi kan løse):

Fordele for klienten

(vi kan tilbyde):

Øvelse: Sælg en oplevelse

- Afgør hvilke "ydelser" i har at byde på
- Udfyld Spin Planen
- Identificer 2 sælgere på jeres hold
- Hold 1 og 2 vælger to fra hhv. hold 3 og 4, som de vil sælge til
- Hold 1 og 2's sælgere har hver 9 min til at sælge til dem de har udvalgt
- Alle øvrige observerer, hvad der sker undervejs og noterer på observationsarket

Aktiv			
Moderat			
Passiv			
	Budget	Middel	Luksus

Øvelse: Sælg en bil

- Afgør hvilke køberværdielementer der er for et bilkøb (brainstorm, 10 minutter)
- Udfyld Spin Planen (gruppearbejde, 15 minutter)
- Identificer 2 sælgere på jeres hold
- Hold 1 og 2 vælger to fra hhv. hold 3 og 4, som de vil sælge til
- Hold 1 og 2's sælgere har hver 9 min. til at sælge til dem de har udvalgt
- Alle øvrige observerer, hvad der sker undervejs og noterer på observationsarket

Observationsark

- Hvilken adfærd observeres hos sælger?
 - Sælges et produkt eller vækkes behov?
 - Stilles der spørgsmål eller gives der svar?
 - Stilles der mange Situationsspørgsmål
 - Hvilke spørgsmål er særligt gode?
- Hvilke reaktioner observeres hos køberen?
 - Hvordan reagerer køberen på spørgsmålene?
 - Vækkes der behov (hvornår?)
- Var der nogle ting I blev irriteret over?
- Hvad ville være det næste rigtig gode spørgsmål?

SPIN Check

Spørgsmål som med fordel kan stilles før salgsmødet

1.Klientens mulige problemer og behov 2.Målet med mødet

- Er de mulige klientproblemer specifikke problemer, som vi ville kunne løse?
 - Hvorfor er det mulige klientproblemer?
 - Er de mulige klientproblemer beskrevet som klienten vil opleve dem?
 - Hvilket udtrykte klientbehov ønskes udviklet?
 - Hvad er det for fordele, som vores ydelse vil give klienten set i forhold til behovet?
- Hvad har første prioritet som mål for mødet?
 - Anden prioritet
 - Er de planlagte mål for mødet
 - Realistiske?
 - Handlingsorienterede?
 - Fremskridt for salget?

3.Hvilke situationsspørgsmål er planlagt?

- Kan spørgsmålene besvares gennem andre kilder end klienten selv?

5.Hvilke implikationsspørgsmål er planlagt?

- Er spørgsmålene effektive med henblik på at gøre klientens problemer mere presserende for ham selv?

4.Hvilke problemspørgsmål er planlagt?

- Afdækker spørgsmålene klientens latente behov, problemer og utilfredsheder?

6.Hvilke need-payoff spørgsmål er planlagt?

- Identificeres det som en styrke ved vores løsning, som kan hjælpe klienten?
- Tydeliggøres vigtigheden af klientens behov for styrken af vores ydelse?
- Udvides klientens opfattelse af styrken i vores ydelse?

Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Frokost

Vi starter igen kl. 13.30

Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Forstå klienten



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"

Problemer er kontekstuelle, relationelle og situationsbestemte

Problemer skal altid ses kontekstuel og relationelt!

- Problemer skal ikke isoleres og løses i den 'kapsel', hvori de er identificeret. I bedste fald vil det være symptombehandling; i værste fald fejlbehandling.
- Problemer skal altid eskaleres og ses i den kontekst, det system og relationer, de indgår i. Problemløsning tager derfor altid udgangspunkt i en forståelse af situationen og konteksten som helhed.

Rådgiverens omgivelser

En rådgivers omgivelserne både påvirker og kan påvirkes. Påvirkning kræver klar kommunikation af meningsfulde budskaber med relevante interessenter.

Omgivelserne er bl.a. præget af:

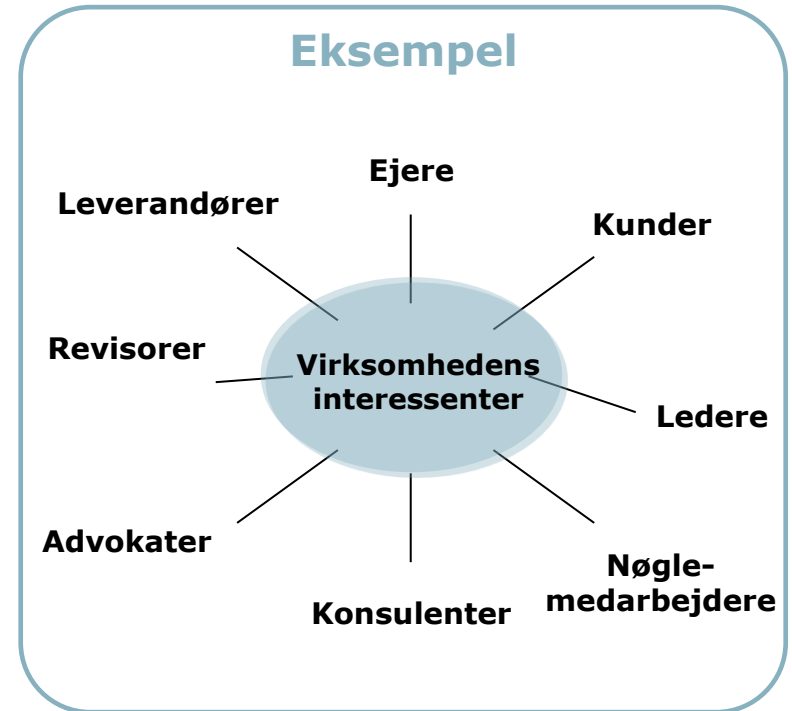
- Stor omskiftelighed (men samtidig også træghed)
- Mangfoldige meninger & holdninger
- "Den politiske forbruger"
- Konkurrence og samarbejde
- Komplexitet
- ...

Identifikation og analyse af interessenter

- Interessentanalysen anvendes i situationer, hvor det er vigtigt, hvad omverdenen mener og hvordan den agerer.
- Ofte vil mange personer og parter have én eller anden interesse i et rådgiverforløb – og ved at fokusere på disse interesser er der mulighed for, at rådgiveren kan foregribe fremtidige udfordringer i forløbet samt at forløbet kan gøres attraktivt for de mest væsentlige interessenter.
- Interessentanalysen gennemføres for at styrke planlægningen i rådgiverforløbet

I interessentanalysen spørger vi, fx:

- Hvem bliver berørt af rådgiverforløbet?
- Hvilke interesser er repræsenteret?
- Kan interesserne medvirke positivt i forløbet?
- Kan interesserne hæmme/hindre forløbet?
- Hvad gør vi relation til interessenten? Hvornår?



Interessentanalyse

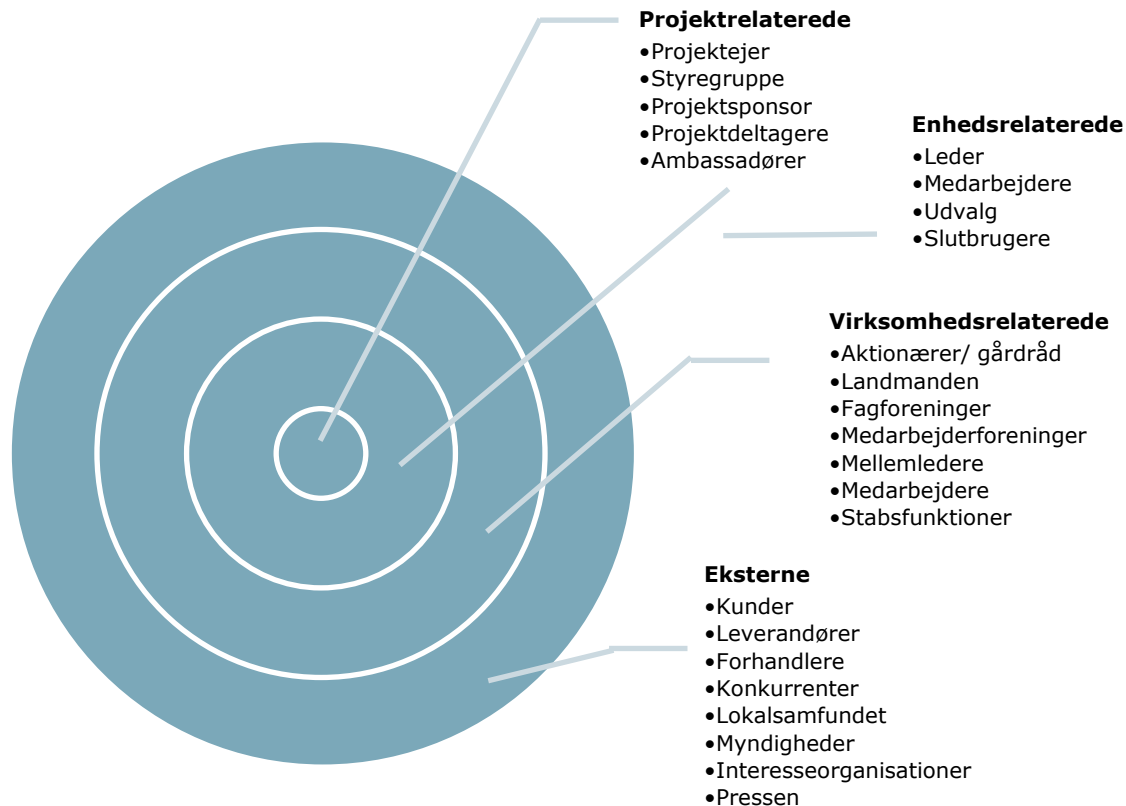
Interessent	Interessentens interesse?	Handlinger ift. interessen	Hvornår/ hvor ofte?	Hvem gør det?

Øvelse – case med interesserter

1. Brainstorm på interesserter
2. Gennemfør interesserteranalyse (én interesserter ad gangen)
3. Forbered kort præsentation i plenum (1-2 minutter)

Handlinger i forhold til klienten

Kortlægning og taktikker



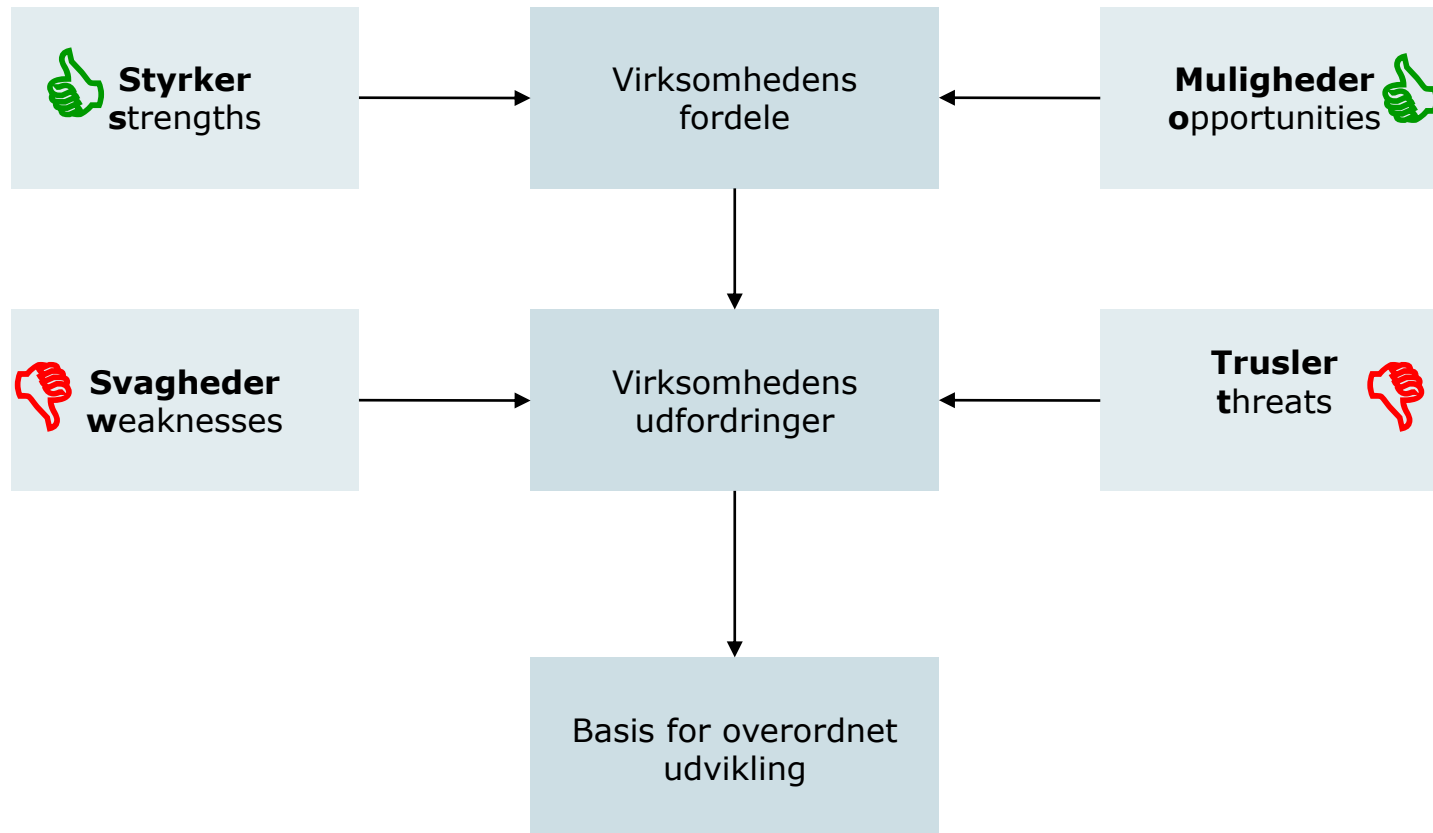
Taktikker

- *Afskære*
- *Ignorere*
- *Influere*
- *Anerkende*
- *Involvere*
- *Udnytte*
- ...

Interessenthåndtering

Interessent	Vigtighed: (Magt, indflydelse, aktiv medvirken nødvendig for succes) (ubetydelig – altafgørende)	Interessent fordele (set fra interessentens perspektiv)	Interessent ulemper (set fra interessentens perspektiv)	Interessent holdning 😊 😐 😞	Interessenttaktik - Afskære - Ignorere - Influere - Anerkende - Inkorporere - Udnytte - Andet	Aktiviteter (Vær specifik – hvad er det helt konkret, I planlægger at gøre og hvordan?)	Ansvarlig/ Deadline

SWOT



SWOT analyse

Interne forhold



STYRKER

Styrker at bygge på

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- n.



SVAGHEDER

Svagheder at adressere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- n.

Top 5 styrker

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

Eksterne forhold



MULIGHEDER

Muligheder at kapitalisere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- n.



TRUSLER

Trusler at eliminere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- n.

Top 5 udfordringer

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

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.

Forklaringer

Styrker at bygge på

- *Hvad er vi gode til i dag?*
- *Hvad fungerer godt?*
- *Hvor er vi bedre end de andre?*

Svagheder:

- *Hvad er vi ikke gode til i dag?*
- *Hvor er vi svagere end de andre?*
- *Er der noget vi er dårlige til?*

Usikkerheder:

- *Hvad ved vi ikke?*
- *Hvad skal vi blive klogere på?*

Vigtige forandringer

- *Er der noget vi ved, vi skal forandre?*
- *Er der nogle forandringer, som vi ved kommer?*

Muligheder at gribe:

- *Hvilke overordnede muligheder kan vi se for os?*
- *Hvad kan vi ændre ved?*
- *Hvad kan vi blive bedre til?*
- *Hvad gør vi ikke i dag?*

Trusler at minimere:

- *Er der noget vi skal tage os i agt for?*
- *Hvad kan bremse os?*

Bastioner at forsvare:

- *Hvad må vi bare ikke ændre ved?*
- *Hvad vil vi slås for?*

Områder at aflære:

- *Hvad hæmmer os?*
- *Hvad skal vi stoppe med at gøre?*
- *Hvilken "plejer" skal vi gøre længere?*

Øvelse i grupper: Udarbejd en SWOT på casen

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.

Intro til case

Øvelse del II i grupper:

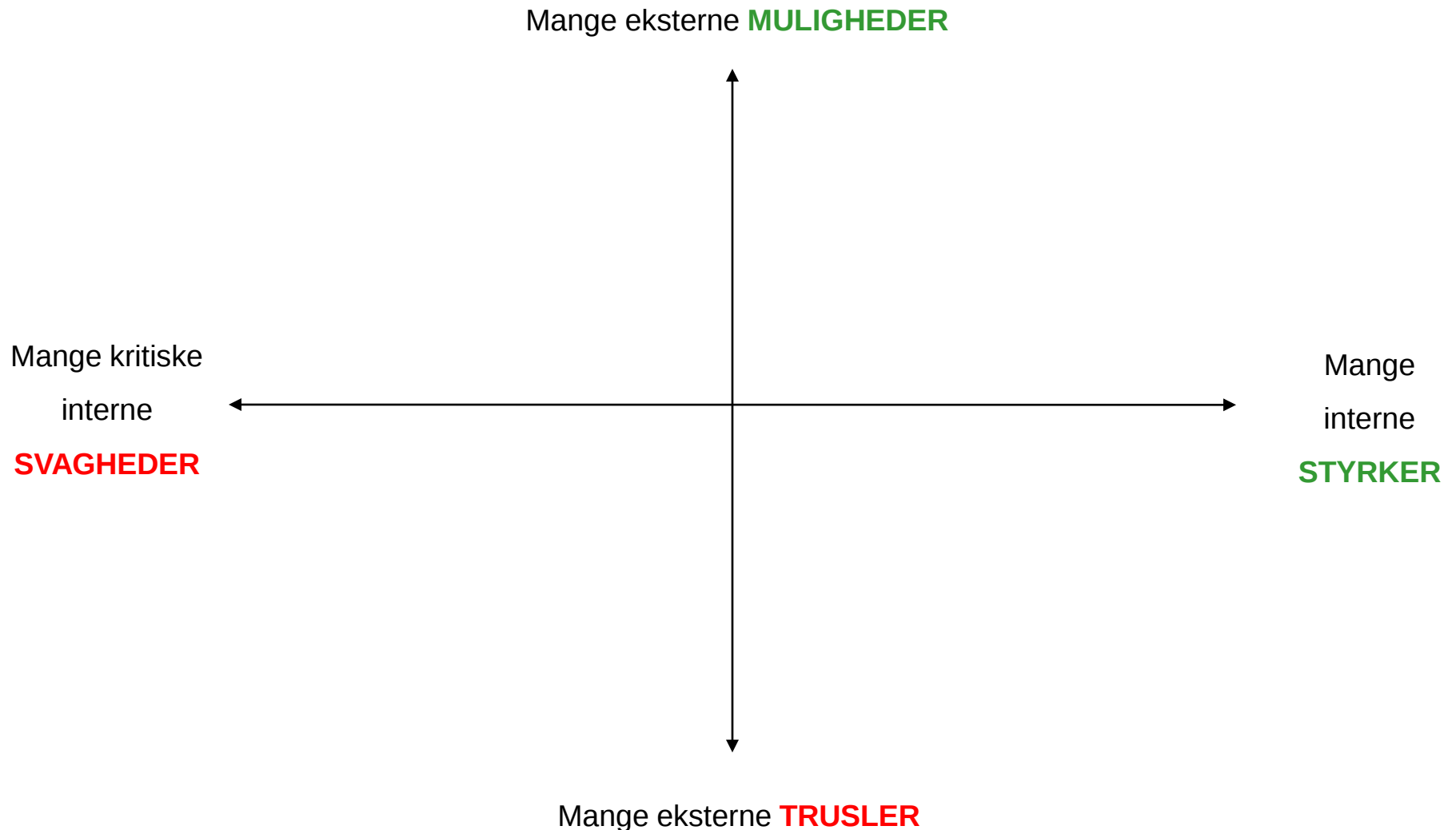
Hvad er de tre vigtigste udfordringer & potentialer

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.

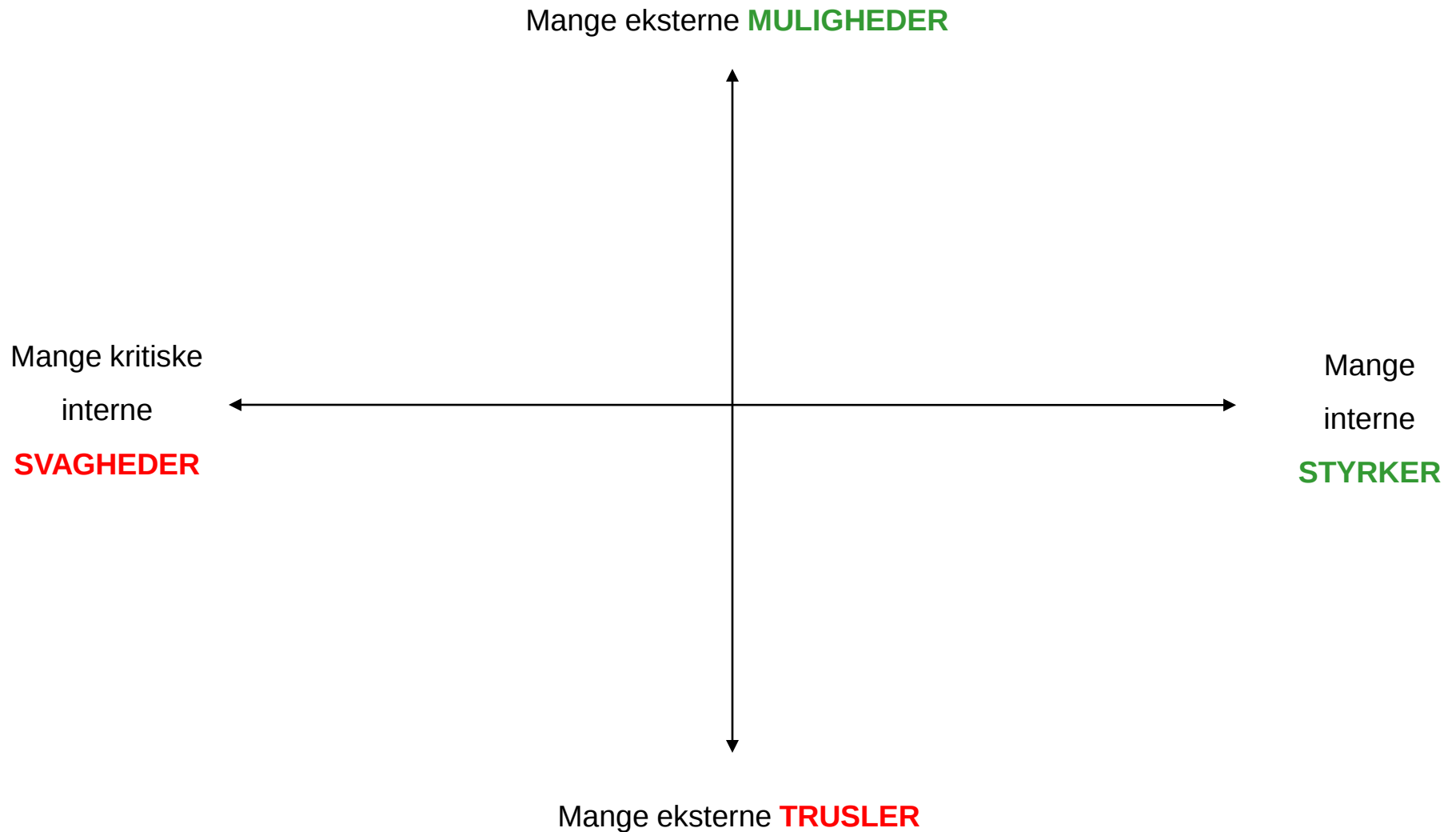
Top 3 udfordringer 1. 2. 3.	Top 3 potentialer 1. 2. 3.
---	--

Øvelse:

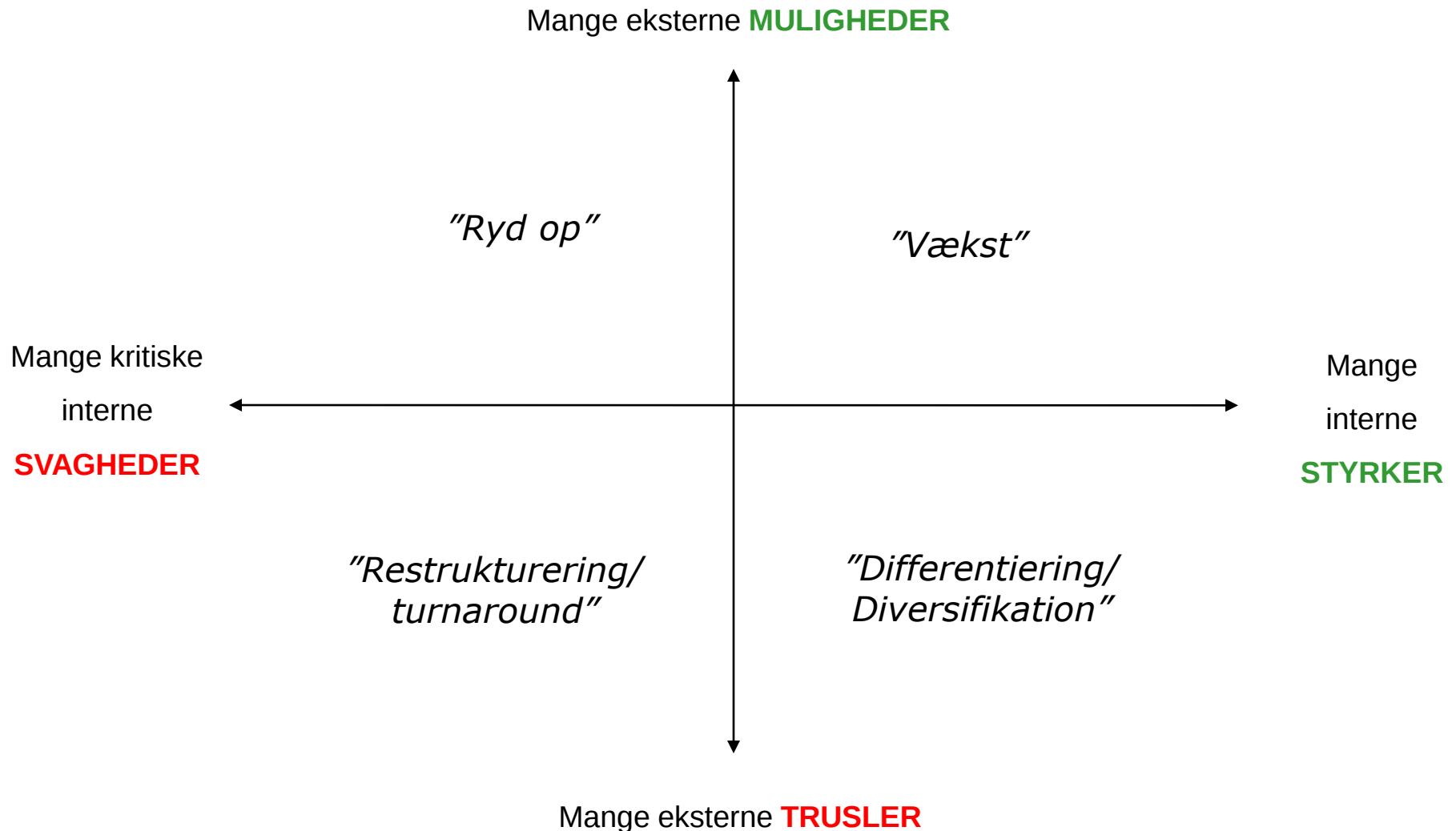
Hvilke typer rådgivning falder i de fire kvadranter?



Øvelse: Hvilken Hvilke typer rådgivning falder i de fire kvadranter?



Hvilken type rådgivning har case-virksomheden behov for? Drøftelse i plenum



Øvelse med borddamen og efterfølgende drøftelse i plenum

1. Hvorfor er det vigtigt at vide, hvor klienten/klientvirksomheden er?
2. Hvor meget information er tilstrækkeligt? Er al information lige tilgængelig?
3. Hvad er risiciene ved ikke at lave en SWOT?

Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Middag fra kl. 18.00
Vi mødes igen kl. 20.00

Agenda på modul 2, dag 1

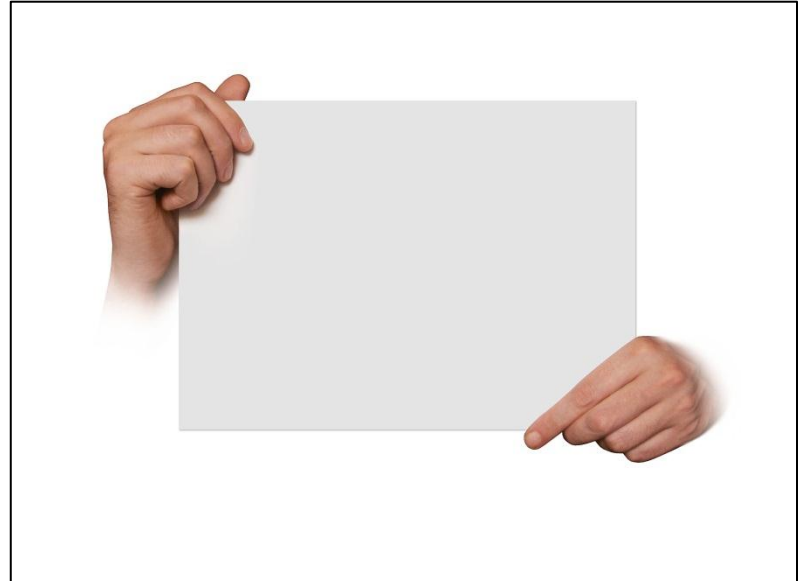
Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

A pair of hands is shown holding a light gray rectangular sign. The left hand is at the top left corner, and the right hand is at the bottom right corner, with the index finger pointing towards the text. The sign has a subtle gradient and a slight shadow.

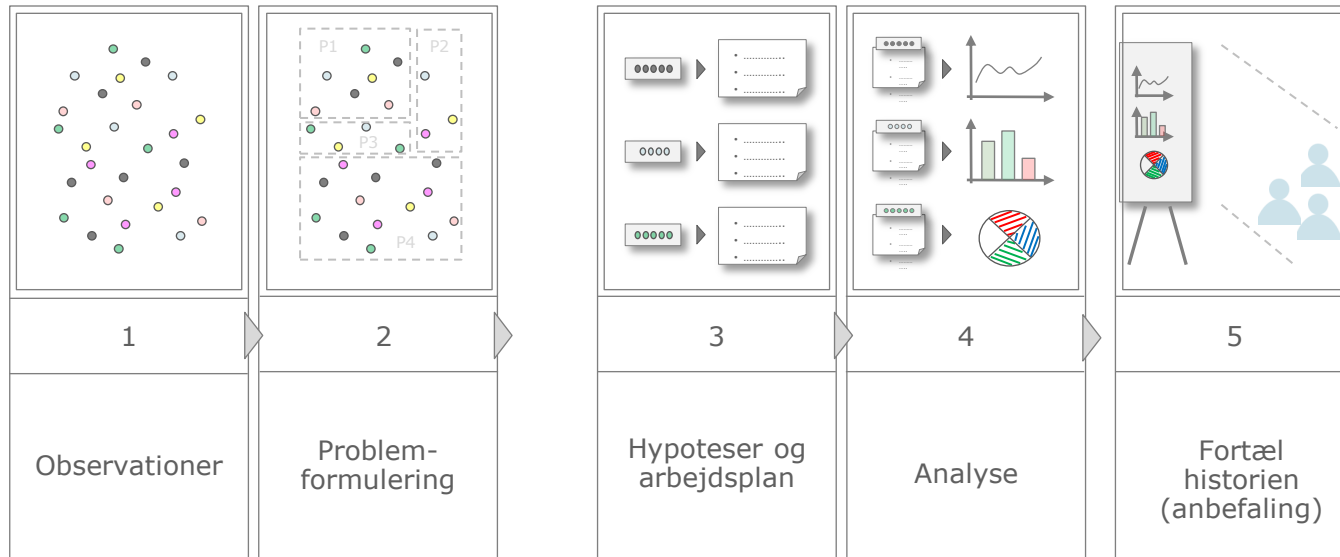
Godaften!
Aftenens tema:
"Det blanke stykke papir"

“If I were given one hour to save the planet, I would spend 59 minutes defining the problem and one minute resolving it,”
Albert Einstein said.

"Rygsækken" vs. "Det blanke stykke papir"

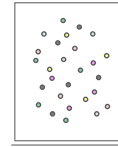


Processen med top-down problemløsning



Eksempel: Arla

Fra observationer...

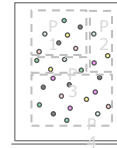


1

"Dille" blandt byboer
skaber nyt marked i
biodynamisk mælk

"Konkurrenten har i år
erobret 14% markedsandel
på vores mest profitable
marked"

"TV udsendelse med fokus
på et konkret problem med
vores produkter"



...til problemformulering...

"Dille" blandt byboer
skaber nyt marked i
biodynamisk mælk

"Konkurrenten har i år
erobret 14%
markedsandel på vores
mest profitable marked"



Problemformulering:

Hvad er årsagen til at vi
taber markedsandele,
og hvordan generobrer
vi disse?

"TV udsendelse med
fokus på et konkret
problem med vores
produkter"



...til hypoteser og arbejdsplan...

3

"Dille" blandt byboer
skaber nyt marked i
biodynamisk mælk

"Konkurrenten har i år
erobret 14%
markedsandel på vores
mest profitable marked"

"TV udsendelse med
fokus på et konkret
problem med vores
produkter"



Problemformulering:

Hvad er årsagen til at vi
taber markedsandele,
og hvordan generobrer
vi disse?



Produktet

- Vores produkt er forældet
- Produktet har kvalitetsproblemer

Kunder

- Kundernes præferencer har ændret sig
- Kunderne har oplevet dårlig service hos os

Konkurrenter

- Konkurrenten har lanceret nyt produkt

...til analyse og formidling

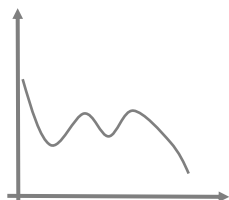
Vores indsats for at tilbagevinde de tabte markedsandele bør fokuseres mod:

1. Teknologisk afhjælpning af kvalitetsproblemer
2. Opstramning af kundeserviceprocedurer
3. Iværksættelse af marketingskampagne, som kommunikerer vores budskab



Produkter

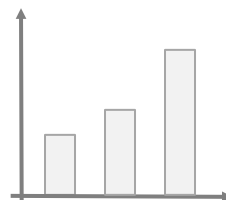
Vi har haft en kraftig stigning i antallet af kvalitetsproblemer



- I perioden 2007-10 har vores kvalitetsindeks ligget på 95%
- I perioden 2010-12 er kvalitetsindekset faldet til 82%

Kunder

Kunder har oplevet dårlig service, når de har henvendt sig vedr. kvalitetsproblemer



- I 2008 havde vi 200 klager om året
- I 2004 var antallet af klager 350
- I 2006 var antallet af klager 550

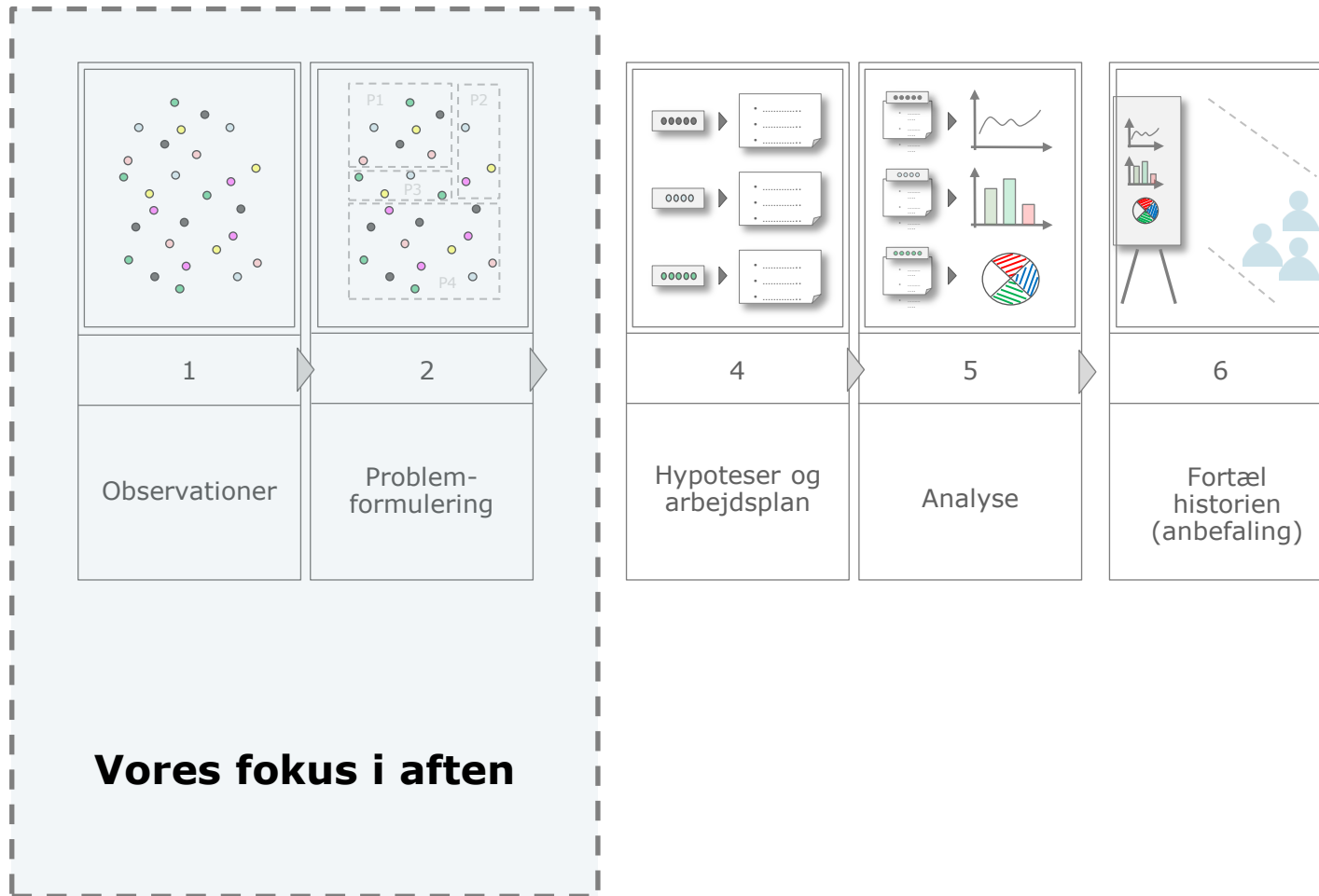
Konkurrenter

Konkurrenter har gennemført effektive marketingskampagner

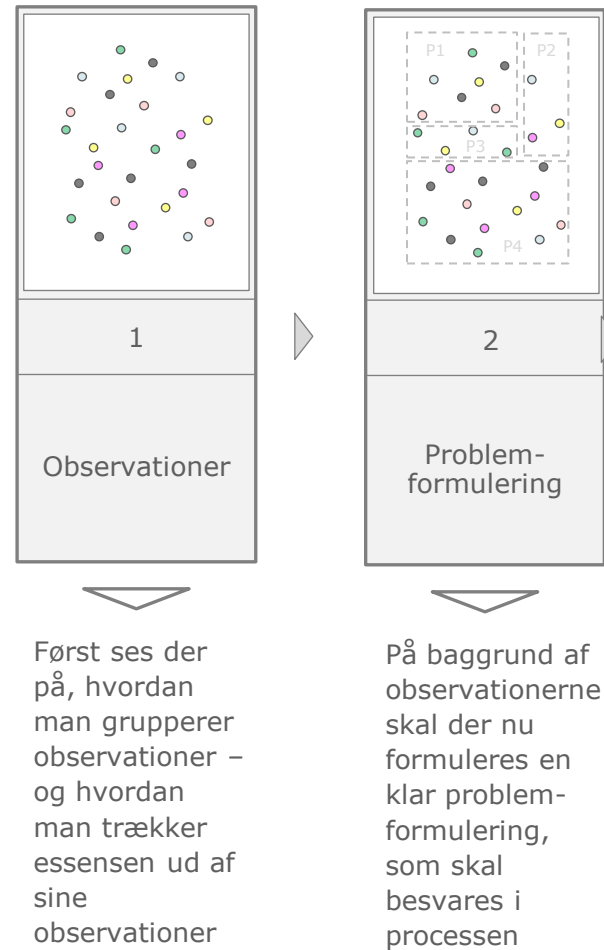


- Rundspørge blandt kunder viser, at produktkendskabet har ændret sig siden 2001, hvor....

Processen med top-down problemløsning



Vi skal træne observationer og problemformulering



Miniøvelse

Hvor mange af disse ting kan du huske?

Mejetærsker

Kat

Pony

Kornsilo

Plov

Knallert

Hovedbygning

Ko

Svin

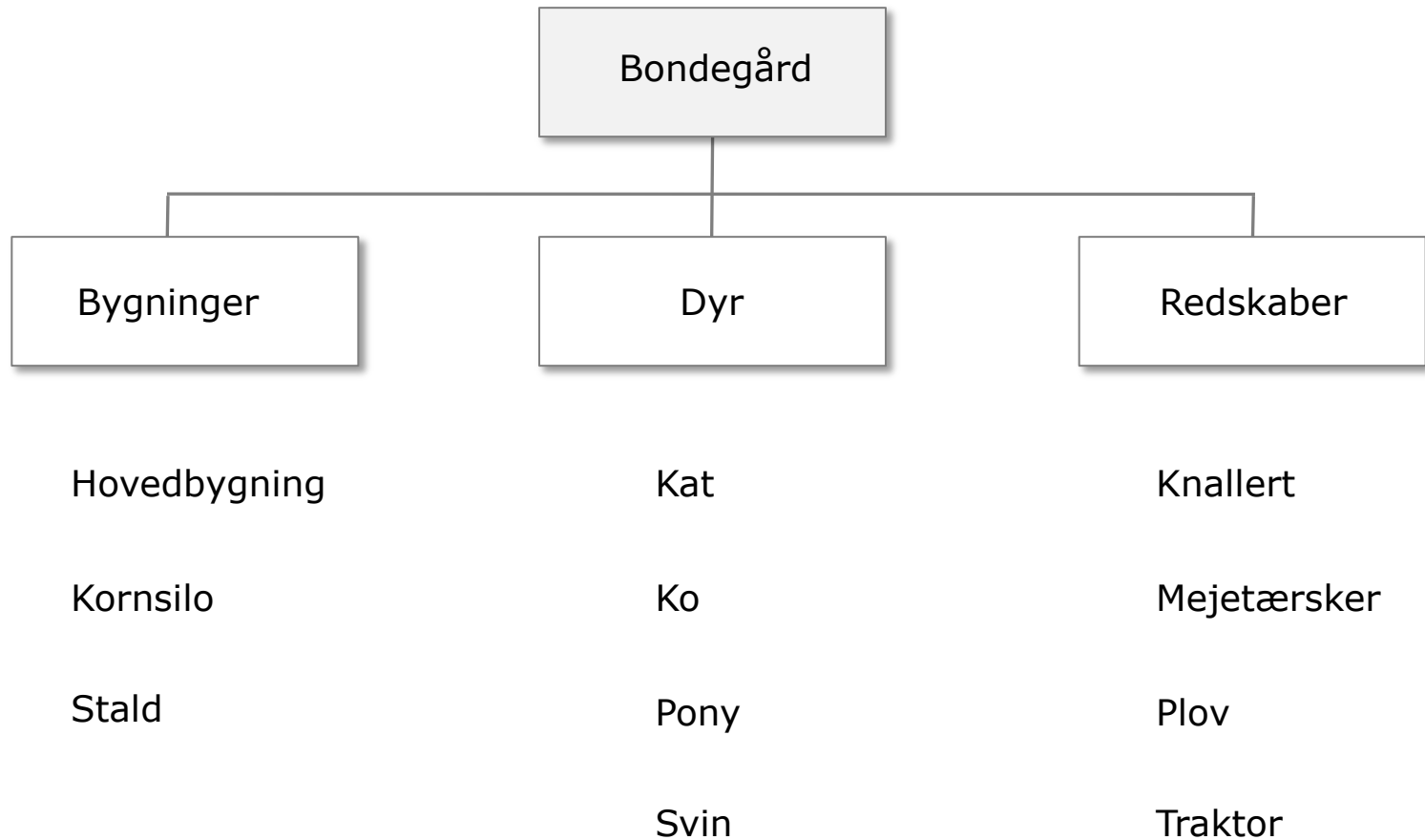
Traktor

Stald

Hvor mange af tingene kan du huske?

Logisk gruppering via et 'logisk træ'

En logisk struktur gør det nemmere for hjernen at huske



Gruppering i logisk træ

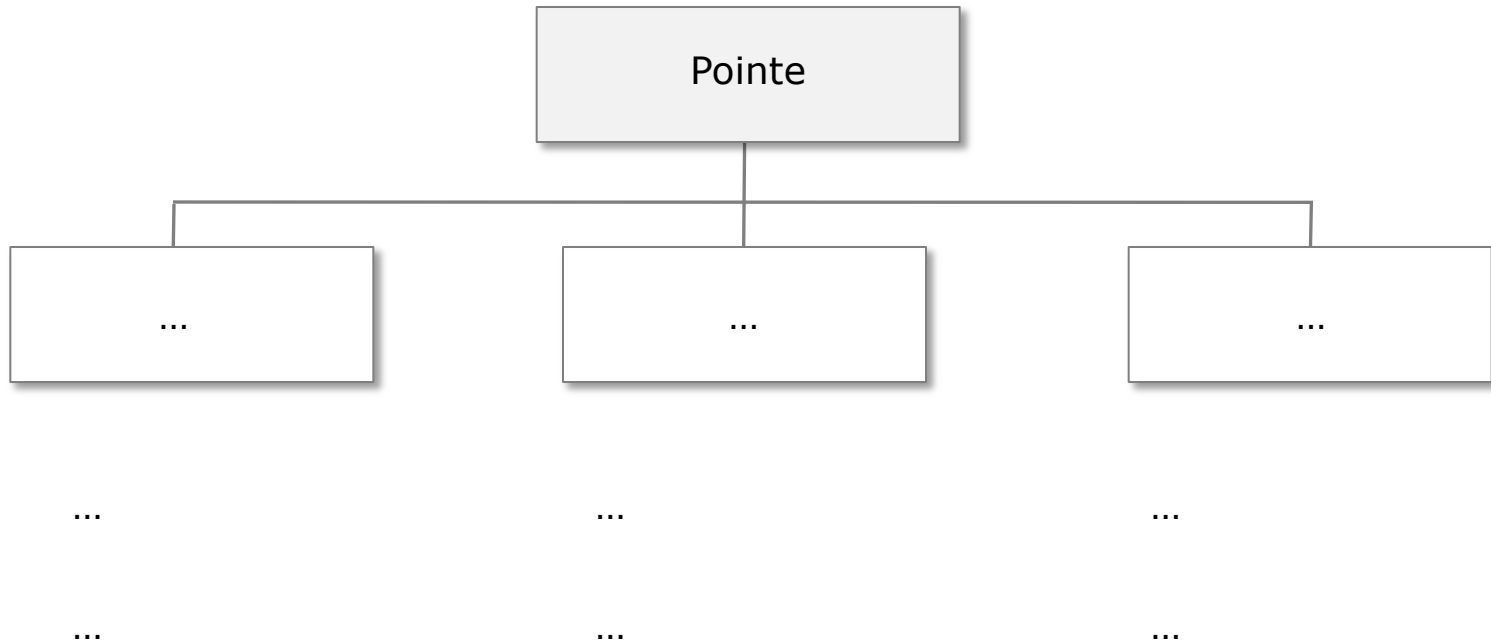
Vigtig tommelfingerregel

Tommelfingerregler

- Information på et hvilket som helt niveau skal udgøre en opsummering af informationer på de underliggende niveauer
- Grupper af information skal være:
 - Af samme art (type)
 - Logisk sat op (rækkefølge, prioritering)
- Fokusér først på den overordnede pointe
- Den overordnede pointe af hele din kommunikation kaldes også "Governing Thought"

Mini-øvelse: Logisk trær på en avisartikkel

Sæt jer sammen 2 og 2 og etablér logisk struktur



Øvelse

Artikel fra Søndagsavisen.

Opgave:



Kompetenceudvikling er så vigtig for kvinder, at de er villige til at skifte arbejdsplads, hvis virksomheden ikke støtter deres udvikling og opfylder deres uddannelsesønsker. Foto: Carsten Lundager

Kvinder mangler uddannelse

Det er sværere for kvinder end mænd at få penge og tid til at udvikle deres kompetencer på arbejdspladsen

Af Rikke Danielsen
rd@søndagsavisen.dk

Kvinder oplever, at det er sværere at få bevilget tid og penge til kompetenceudvikling i forhold til mænd.

Det viser en undersøgelse fra kompetencevirksomheden DIEU.

Her siger to ud af tre kvinder, at de oplever, at prisen er en barriere for, at de kan deltage i den uddannelse, som de ønsker. Det sammen gælder kun for halvdelen af mændene.

Når det gælder bevilling af penge til efteruddannelse, mener 20 procent af kvinderne, at beløbet er faldet det seneste år. Det gælder kun for 15 procent af mændene.

«Der er markant forskel på mænd og kvinders oplevelse

af mulighed for kompetenceudvikling. Det er et foruroligende billede, hvor der i værste fald kan være tale om, at kvinder har ringere muligheder for at deltage på udviklingsforløb, der kræver flere ressourcer i form af tid og økonomi,» siger marketingchef hos DIEU Lena Meyer-Karlsen.

Når der er hård kamp om kvalificeret arbejdskraft, var det måske en ide for virksomhederne at tage kvinders ønsker om kompetenceudvikling alvorligt. I hvert fald hvis de vil holde på deres kvindelige medarbejdere.

Undersøgelsen viser også, at kvinder vægter betydningen af kompetenceudvikling højere end mænd.

Fire ud af ti kvinder mener, at det i høj grad er vigtigt at deltage i kompetenceudvikling, hvis de fortsat skal finde deres job og arbejdsplads attraktiv og interessant. Det samme gælder kun for tre ud af ti mænd.

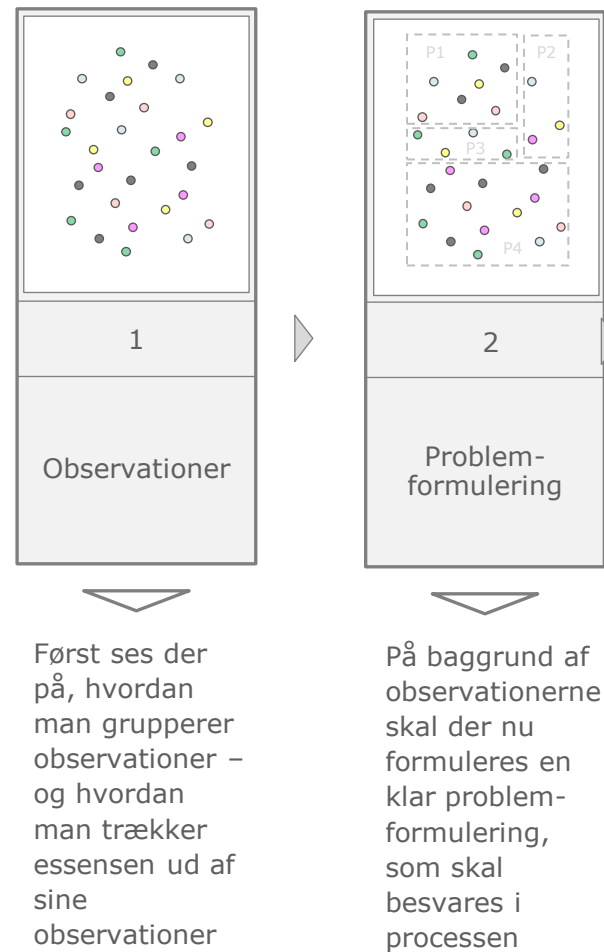
Samtidig er kvinder klar til at tage konsekvensen, hvis de ikke får opfyldt deres ønsker til efteruddannelse.

63 procent af kvinderne er klar til at skifte arbejde, hvis ikke de får opfyldt ambitionerne om efteruddannelse og kompetenceudvikling, mens det kun gælder for 58 procent af mændene.

Kilde: DIEU Tendensundersøgelse 2007, der bygger på svar fra 2.064 personer i både private og offentlige virksomheder.

Drøftelse i plenum

Fra observationer til problemformulering



En god problemformulering er en klar formulering af det problem, der skal løses

Første prioritet i enhver problemløsningsproces er at etablere sig en præcis forståelse af, hvad problemstillingen er

KARAKTERISTIKA VED KLAR PROBLEMFORMULERING

- Tankevækkende spørgsmål eller udsagn (ikke et faktum)
- Specifikt (ikke generelt)
- Daterbart, ikke-trivielt udsagn
- Handlingsorienteret
- Fokus på hvad beslutningstageren har behov for at vide for at kunne komme videre
- Peger i retning af nødvendige analyser

Eksempler:

Ikke klar problemformulering



Problemstilling:

- Virksomheden taber penge på trods af en stærk markeds dominans
- Bør virksomheden forbedre sin økonomiske præstation?
- Kan ledelsen drive virksomheden anderledes med henblik på at forbedre profitabiliteten?

Klar problemformulering



Problemstilling:

- Hvilke rationaliserings- og restruktureringsmuligheder eksisterer der for virksomheden med henblik på at skabe 5% årlig vækst og sikre minimum 10% EBIT-margin?

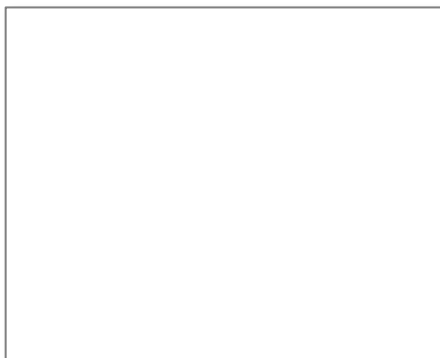
Øvelse: Hvad skal de Sydamerikanske lande gøre?

Gennem en SKSS udarbejd et svar/anbefaling til de Sydamerikanske lande

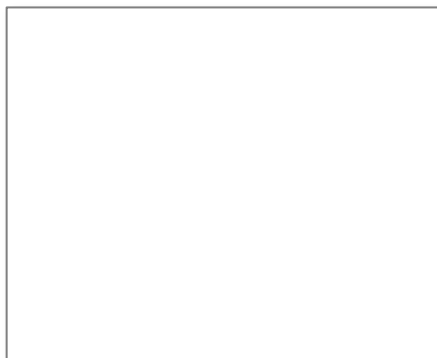
Observationer:

Snegle, der æder sig gennem afgrøderne med lynets hast, er en af Sydamerikas største landbrugsplager. Forskning har indtil videre primært fokuseret på metoder til at udrydde sneglene. Ny forskning og undersøgelse har vist, at sneglene ikke kun er et onde.

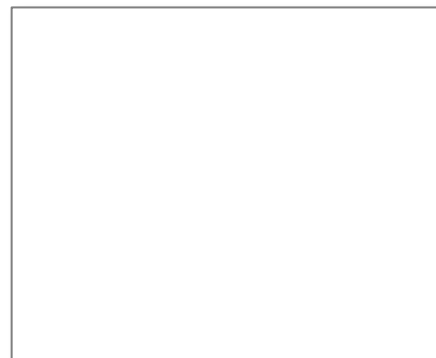
Situation:



Komplikation:



Spørgsmål:



Svar/anbefaling:



Drøftelse i plenum

Hvad er jeres anbefaling til de Sydamerikanske Lande

Observationer:

Snegle, der æder sig gennem afgrøderne med lynets hast, er en af Sydamerikas største landbrugsplager. Forskning har indtil videre primært fokuseret på metoder til at udrydde sneglene. Ny forskning og undersøgelse har vist, at sneglene ikke kun er et onde.

Situation:



Komplikation:



Spørgsmål:



Svar:



Eksempel på løsning

Hvad er S – K – S ?

Observationer:

Snegle, der æder sig gennem afgrøderne med lynets hast, er en af Sydamerikas største landbrugsplager. Forskning har indtil videre primært fokuseret på metoder til at udrydde sneglene. Ny forskning og undersøgelse har vist, at sneglene ikke kun er et onde.

Situation:

Forskning har været rettet mod udryddelse af snegle

Komplikation:

Snegle er måske ikke kun af et onde

Spørgsmål:

Bør de sydamerikanske lande ændre praksis for den etablerede forskning?

Svar:

Det anbefales at gennemføre et studie af de positive effekter af sneglene med henblik på en vurdering af hvorvidt de sydamerikanske lande ændre praksis

Afrunding

Den forkerte overskift???

Måske burde journalisten have lavet en SKSS...



Kompetenceudvikling er så vigtig for kvinder, at de er villige til at skifte arbejdsplads, hvis virksomheden ikke støtter deres udvikling og opfylder deres uddannelsesønsker. Foto: Carsten Lundager

Kvinder mangler uddannelse

Det er sværere for kvinder end mænd at få penge og tid til at udvikle deres kompetencer på arbejdspladsen

Af Rikke Danielsen
rd@søndagsavisen.dk

Kvinder oplever, at det er sværere at få bevilget tid og penge til kompetenceudvikling i forhold til mænd.

Det viser en undersøgelse fra kompetencevirksomheden DIEU.

Her siger to ud af tre kvinder, at de oplever, at prisen er en barriere for, at de kan deltage i den uddannelse, som de ønsker. Det sammen gælder kun for halvdelen af mændene.

Når det gælder bevilling af penge til efteruddannelse, mener 20 procent af kvinderne, at beløbet er faldet det seneste år. Det gælder kun for 15 procent af mændene.

«Der er markant forskel på mænd og kvinders oplevelse

af mulighed for kompetenceudvikling. Det er et foruroligende billede, hvor der i værste fald kan være tale om, at kvinder har ringere muligheder for at deltage på udviklingsforløb, der kræver flere ressourcer i form af tid og økonomi,» siger marketingchef hos DIEU Lena Meyer-Karlsen.

Når der er hård kamp om kvalificeret arbejdskraft, var det måske en ide for virksomhederne at tage kvinders ønsker om kompetenceudvikling alvorligt. I hvert fald hvis de vil holde på deres kvindelige medarbejdere.

Undersøgelsen viser også, at kvinder vægter betydningen af kompetenceudvikling højere end mænd.

Fire ud af ti kvinder mener, at det i høj grad er vigtigt at deltage i kompetenceudvikling, hvis de fortsat skal finde deres job og arbejdsplads attraktiv og interessant. Det samme gælder kun for tre ud af ti mænd.

Samtidig er kvinder klar til at tage konsekvensen, hvis de ikke får opfyldt deres ønsker til efteruddannelse.

63 procent af kvinderne er klar til at skifte arbejde, hvis ikke de får opfyldt ambitionerne om efteruddannelse og kompetenceudvikling, mens det kun gælder for 58 procent af mændene.

Kilde: DIEU Tendensundersøgelse 2007, der bygger på svar fra 2.064 personer i både private og offentlige virksomheder.

Fra "Kvinder mangler uddannelse" til "Videreuddannelse vigtigt ved fastholdelse"

Situation:

Medarbejdere ønsker videreuddannelse, men oplever barrierer

- 40% af kvinderne og 30% af mændene mener kompetenceudvikling er vigtigt
- 2 af 3 kvinder oplever barrierer for videreuddannelse og hver anden mand oplever barrierer

Komplikation:

Virksomhederne tager tilsyneladende ikke kravet alvorligt

- 20% af kvinder og 15% af mænd mener beløbet til videreuddannelse er faldet

Spørgsmål:

Er virksomhederne bevidste om at medarbejderne er klar til at tage konsekvensen?

- Der er hård kamp om medarbejderne (og dermed gode jobmuligheder)
- 63% af kvinderne og 58% af mændene er klar til at gå hvis ikke deres ambition om videreuddannelse opfyldes

Svar:

Bliv bedre til at styre medarbejderes videreuddannelse hvis I vil fastholde dem

Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Godmorgen!

Agenda på modul 2, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
12.00	Frokost
13.00	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Opsamling og introduktion til hjemmearbejde
16.00	Slut på modul 2

Refleksion

Diskussion med sidemanden

- Hvad var de væsentligste læringspointer fra i går
 - Notér på "Lærings & refleksionskort" 'et



Agenda på modul 2, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Agenda på modul 2, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
12.00	Frokost
13.00	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Opsamling og introduktion til hjemmearbejde
16.00	Slut på modul 2

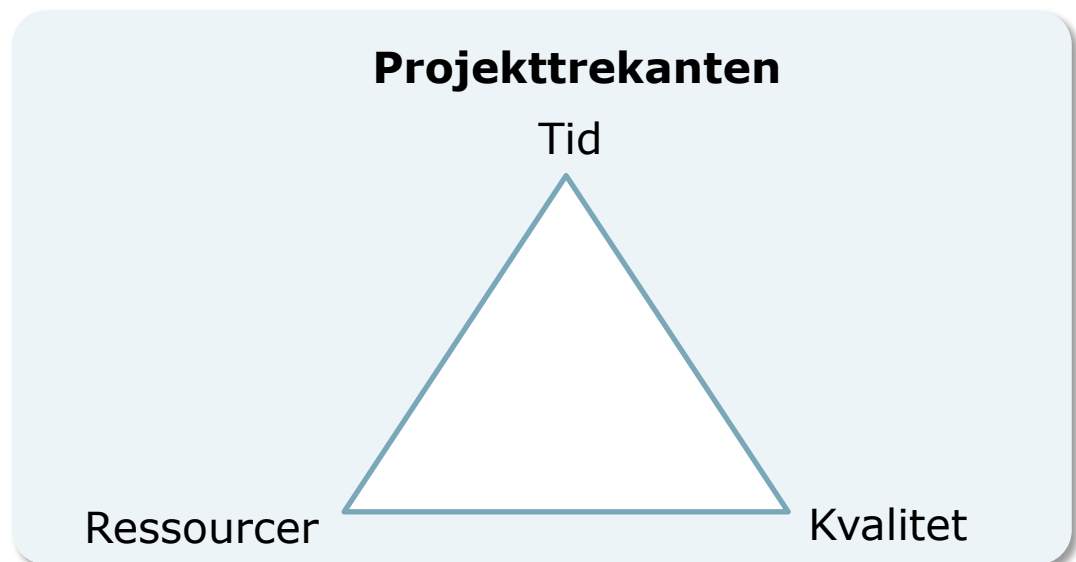
SCOPING

FORMÅL,
SUCCESKRITERIER OG
LEVERANCER
SAMT AFGRÆNSNING

At styre en indisk bus



- Projekt scope
- Produkt scope
- Effektmål
- Resultatmål
- Projektomfang
- Afgrænsning
- ...



Scoping

- definitioner

Formål

Formulering af den fremtidige ønskede effekt ved at have gennemført.

- Hvorfor skal dette projekt gennemføres ?
- Hvilken effekt ønskes opnået?

Leverancer

Formulering af det specifikke og håndgribelige resultat af projektgruppens arbejde.

- Hvilke output leverer projektet?
- Hvad skal leveres for at opnå formålet?

Afgrænsning

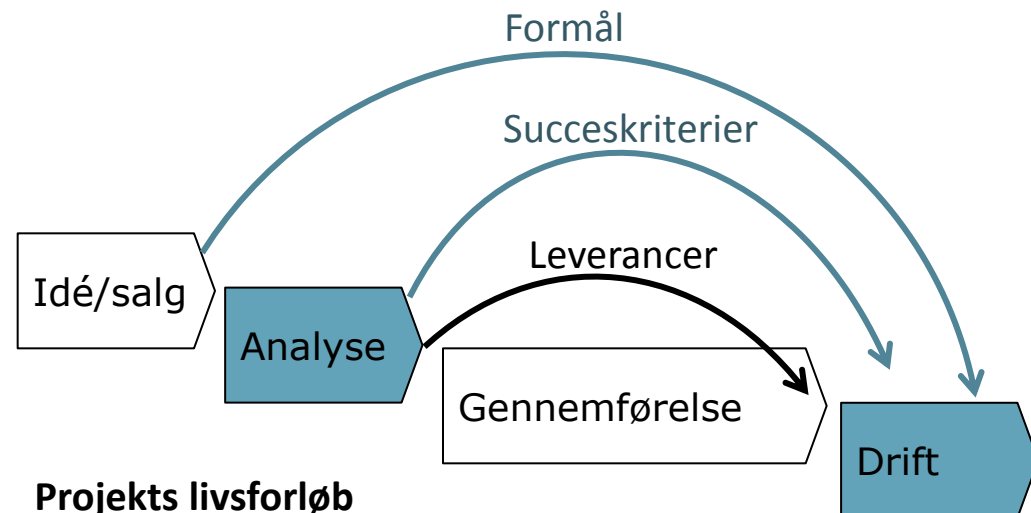
Formulering af leverancer eller forhold omkring leverancerne, der ikke bliver en del af arbejdet.

- Hvad er nærliggende at tænke ind i projektet, men som er umuligt at inddrage eller vil ødelægge projekttrekanten?
- Hvad har vi sorteret fra i processen?

Succeskriterier

Succeskriterierne er tilknyttet projektets formål og defineres som et målesystem (de skal være målbare) for en succesfuld realisering af projektet.

- Hvordan kan succesen måles?
- Hvad er en succesfuld opfyldelse af formålet?



Målhierarki – struktur og visualisering

Eksempel SMART

"SMART"

Succeskriterier og leverancer

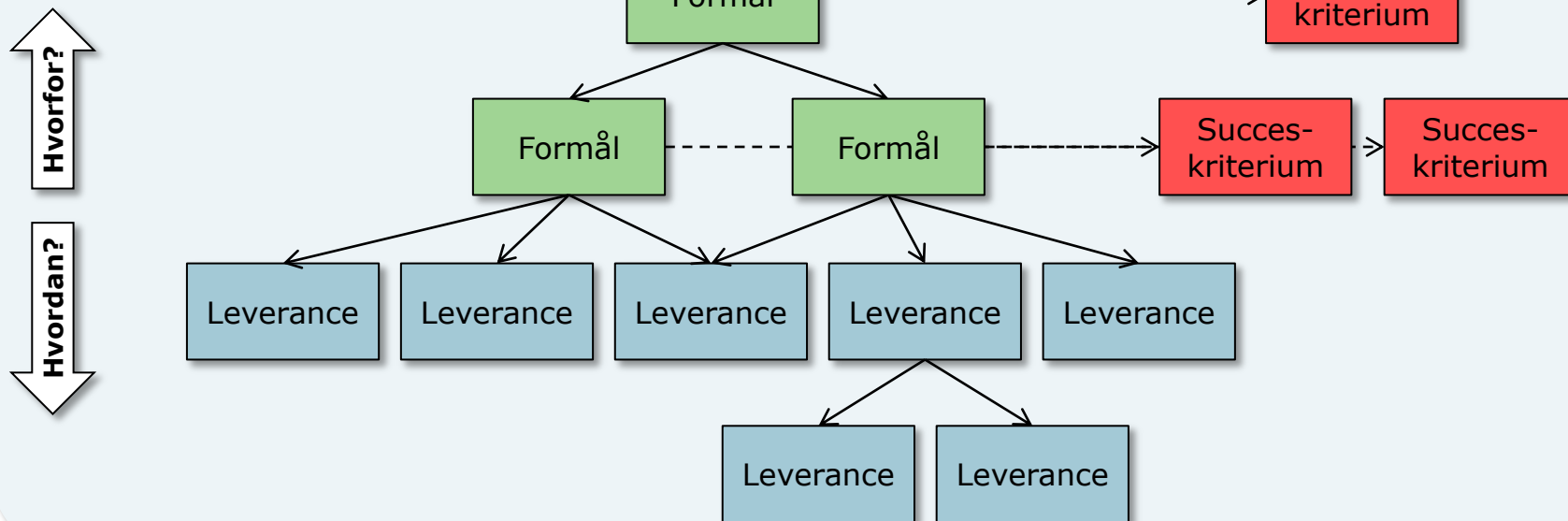
Specifik

Målbart

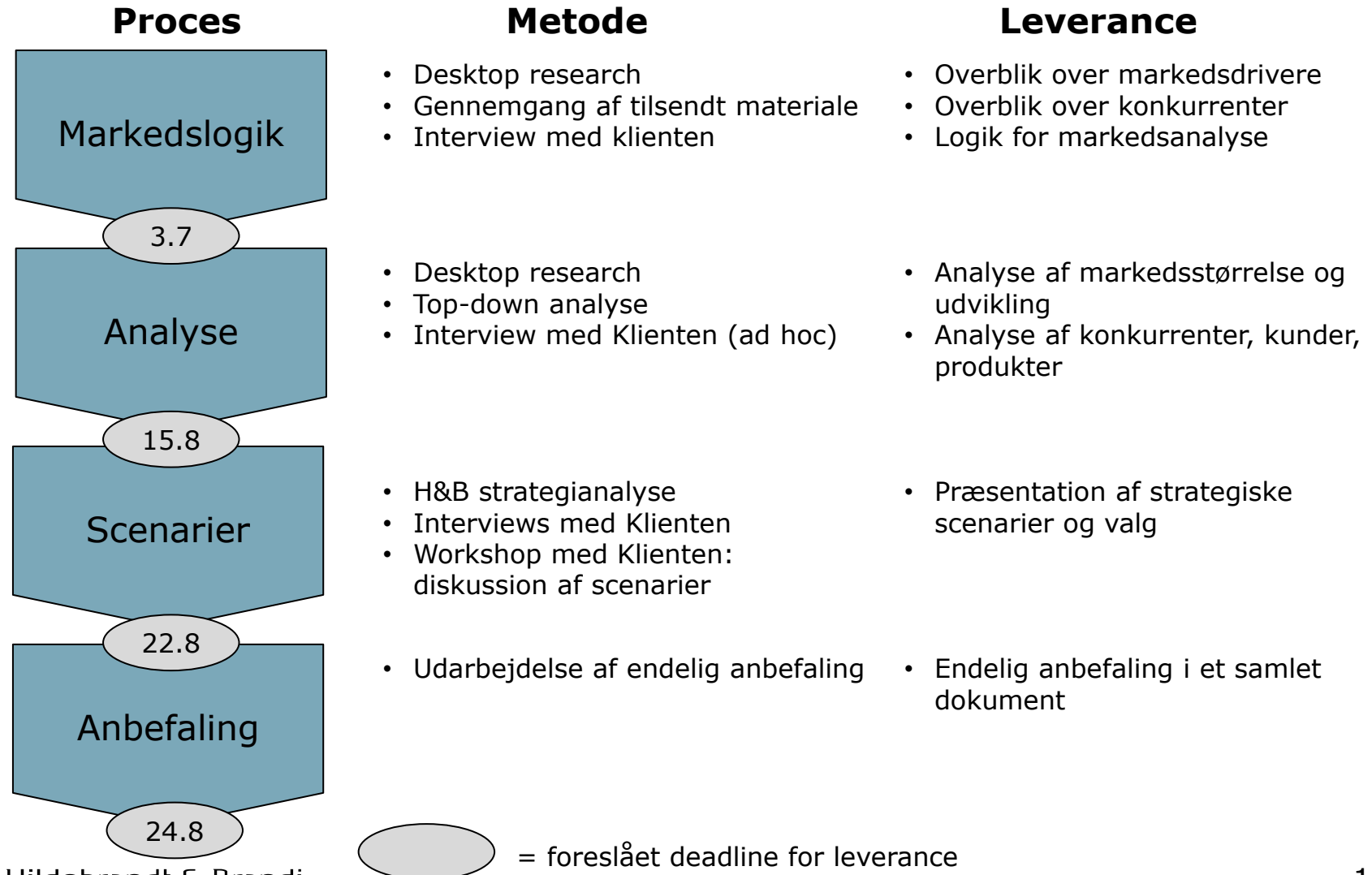
Accepteret

Realistisk, men ambitiøst

Tidsfastsat



Eksempel - Projektplan

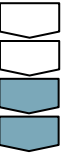


Fastlæggelse af scope for projektets leverancer er afgørende for, at planen eksekveres som aftalt



	Indenfor scope	Udenfor scope
Markedsstørrelse og udvikling	• DK/NO/SE set som et område • Øvrige Europa, defineret som EU27 • Størrelse målt i kr. • Markedstrends • Varer til xx, dog ikke yy	• Opdeling af Europa i regioner • Enkeltlande i Skandinavien eller EU27 • Størrelse målt i kg • Markedsudvikling i kr. • Markedsstørrelse for øvrige produktkategorier indenfor xx
Kanaler	• Markedsstørrelse total og for kanalen per geografisk område	• Analyse af konkurrencen indenfor øvrige kanaler eksempelvis retail eller online
Produkter	• Opdeling af markedsstørrelse 2012 i premium, mainstream og budget (total og for kanalen)	• Analyse af omkostningsudvikling for vare xx • Analyse af salgsudvikling per produktgruppe efter 2012
Konkurrenter	• Markedsandel total og for kanalen, per geografisk område • Overblik over konkurrenter • Profiler for væsentligste spillere per område	• Markedsandele per produktsegment og for kanalen • Udvikling af markedsandele 2012-2017

Fastlæggelse af scope for projektets leverancer er afgørende for, at planen eksekveres som aftalt



	Indenfor scope	Udenfor scope
Scenarier	- Beskrivelse af scenarier baseret på markedsmæssige drivere og klientens rolle i værdikæden - Beskrivelse af de væsentligste logikker i tilgang til markedet	Øvrige produktkategorier hos klienten
Anbefaling	- Dokumentation af strategisk diskussion og valg - Opsamling af alle analyser og projektdokumenter	Udvikling analyser der ligger udenfor definitionen af markedet

Afgrænsning og forudsætninger

Afgrænsning

- Out of scope er: Juridiske forhold, organisationstilpasninger, yy markedet

Forudsætninger

- Hildebrandt & Brandi får adgang til eksisterende analyser, materialer og lignende
- Klienten står til rådighed med tid, indsats og beslutningskraft efter behov
- Der sker løbende involvering og forventningsafstemning med CEO
- Den opstillede tidsplan overholdes

Formål og proces

Formål

- Skabe klarhed om målene med projektet
- Afgrænse projektet (Hvad inkluderes? Hvad udelades?).
- Fremlægge projektet for beslutningstagere, underleverandører, myndigheder etc.
- Planlægge, kontrollere og styre projektet og økonomien
- Motivere projektdeltagere og hovedinteressenterne til at arbejde for projektet.

Proces

1. Brainstorm på formål
2. Diskuter og definer succeskriterier der er direkte koblet til formålet/-ene
3. Brainstorm på/definer leverancer
4. Definér afgrænsning

Processen er iterativ!

Husk løbende at validere det foregående arbejde efter hvert trin i processen.

Frokost – tilbake i plenum kl. 13.00



Agenda på modul 2, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
12.00	Frokost
13.00	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Opsamling og introduktion til hjemmearbejde
16.00	Slut på modul 2



PROJEKTOPLÆG

Hvorfor et projektoplæg

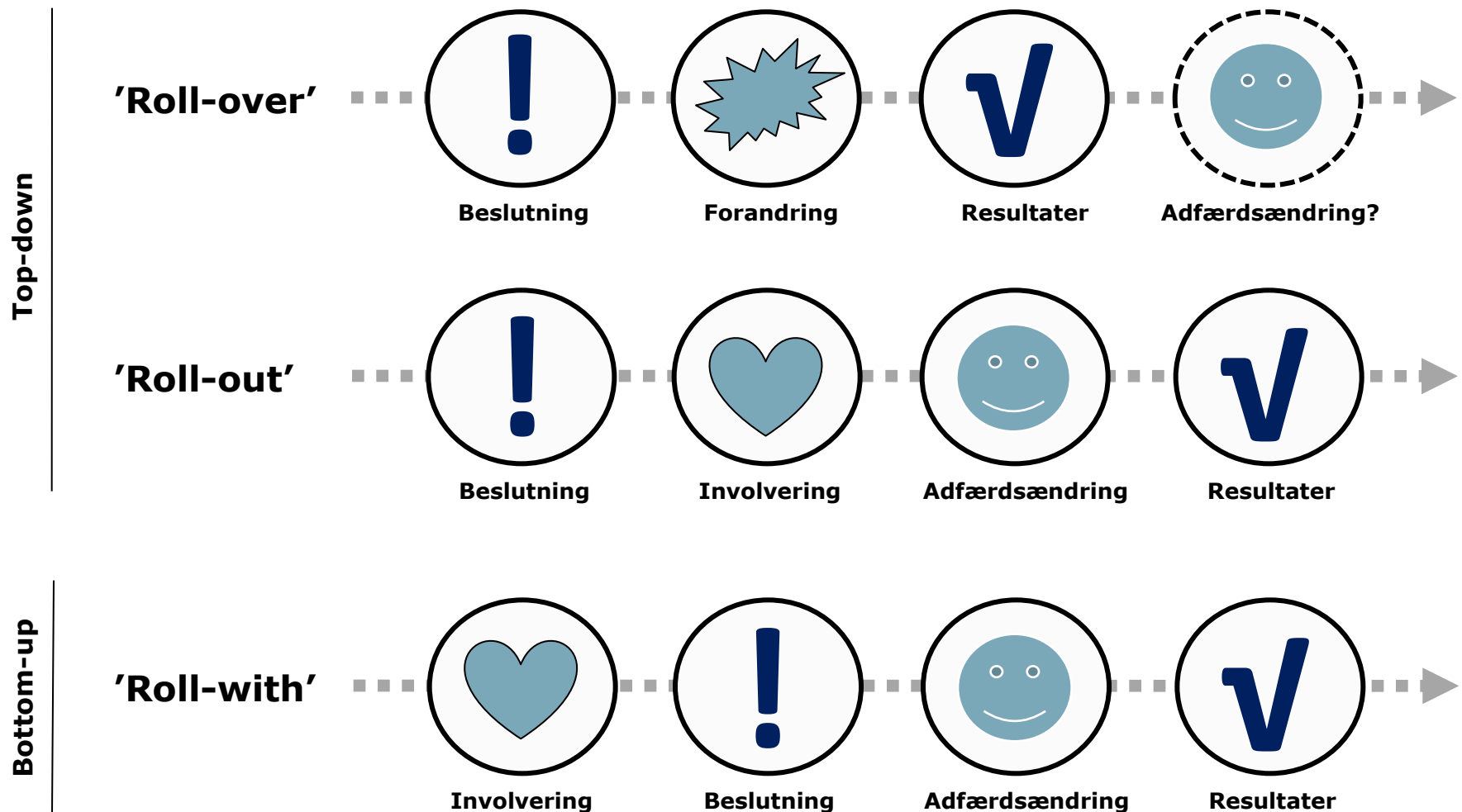
Præsentere et samlet overblik over opgaven og sikre en aftale med klienten
– oplægget kan fungere som opgavens "kontrakt"

- Vise at man har forstået klientens situation og udfordringer
- Tydeliggøre effekten af at løse problemerne
- Fortælle hvad man vil gøre (og ikke gøre)
- Vise hvordan man vil gøre og hvem der bliver involveret
- Fortælle hvor lidt det koster

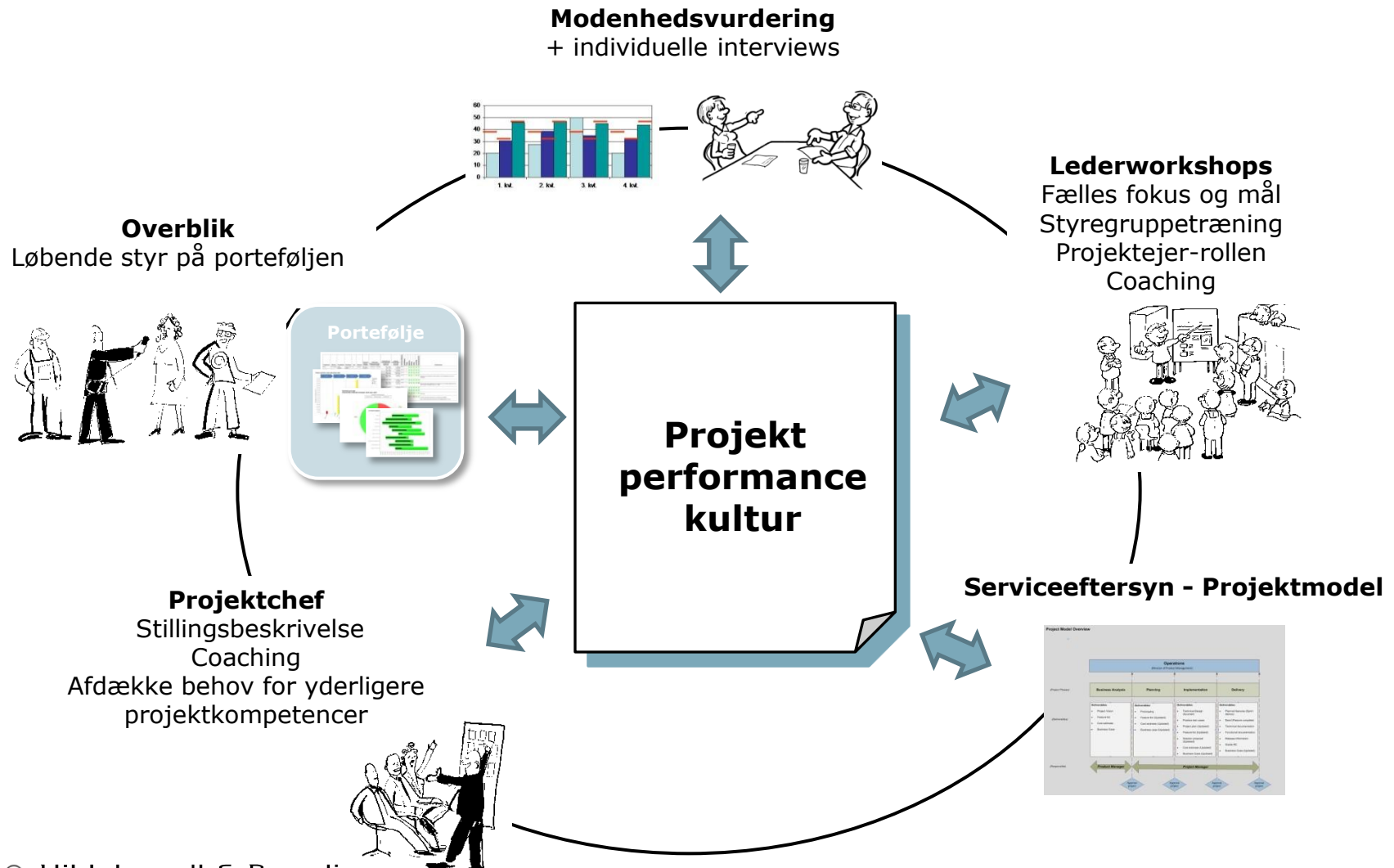
Indhold af et projektoplæg

- Baggrund og situation
- Formål, succeskriterier og leverancer/scope
- Metode og plan
- Organisering
- Investering
- Forudsætninger (risici og usikkerheder) og forretningsbetingelser

Metode I - Forandringsstrategier



Metode II - Overordnet idé



Grundelementer i projektplanen

Work flows/
Indsatsområder $\longrightarrow$ Hvordan kan projektets leverancer grupperes?

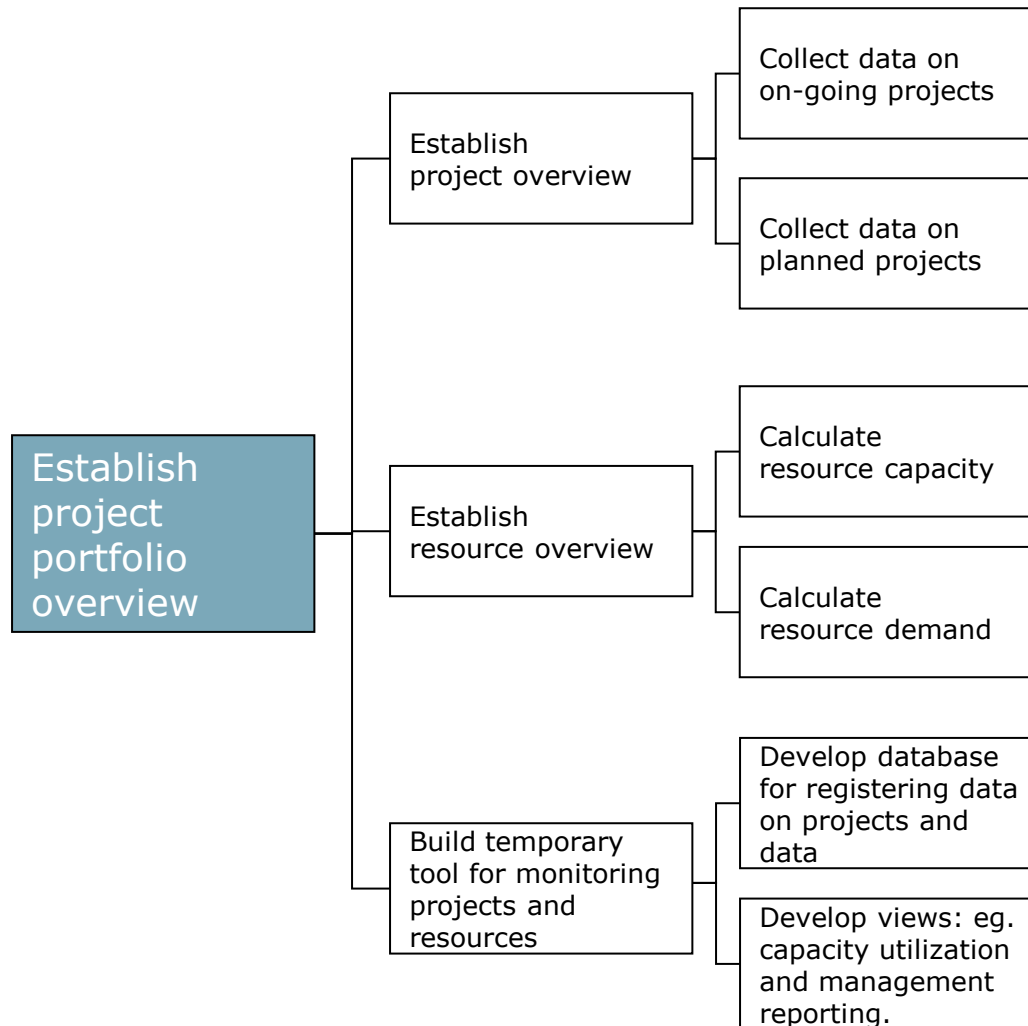
Milepæle $\longrightarrow$ Hvilke vigtige delleverancer er der i forløbet?

Faser $\longrightarrow$ Er der ændringer i arbejdsformen undervejs?
Er der vigtige beslutningspunkter?
Er der naturlige tidsmæssige opdelinger?

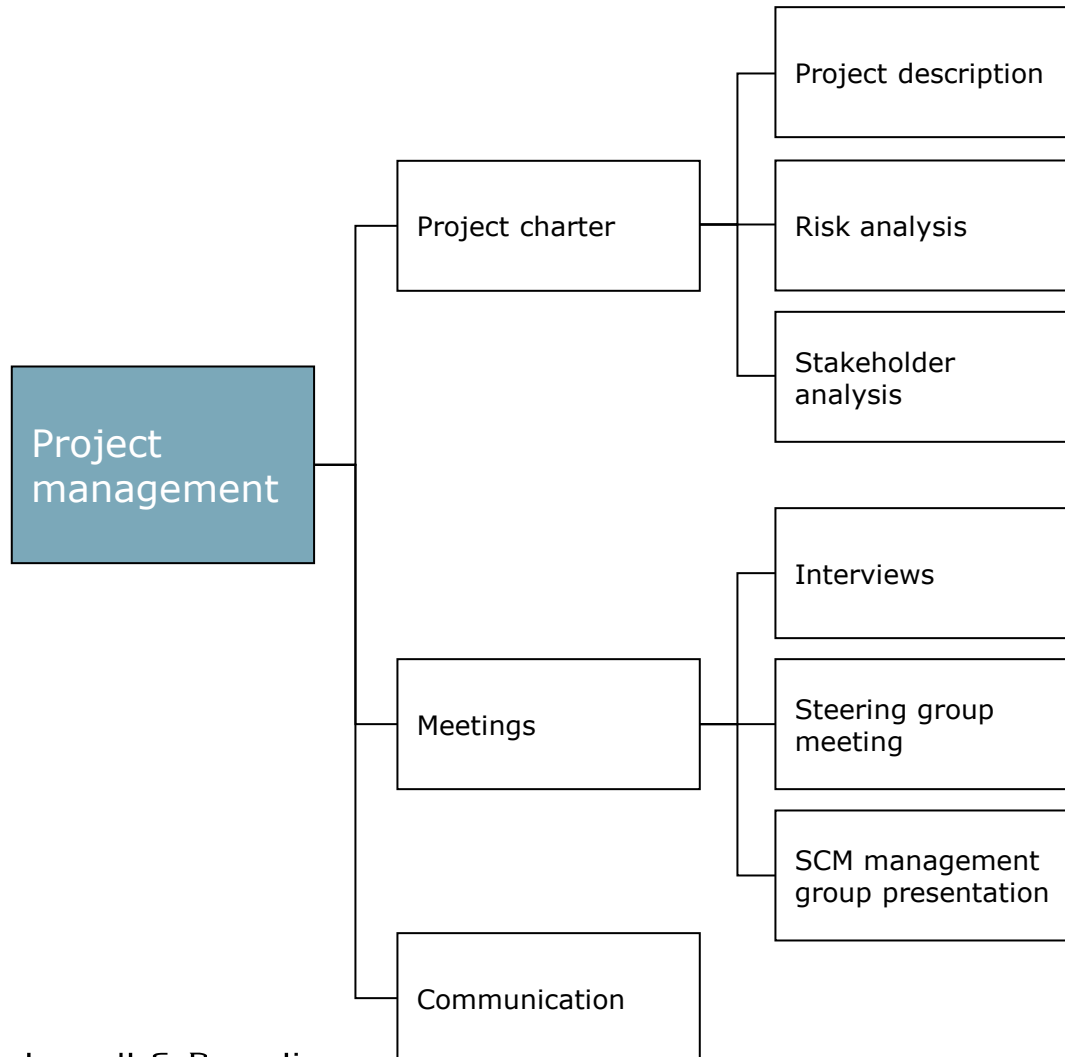
Indsatsområder		Analyse		Koncept		Gennemførelse		
	Rutiner	▽	▽	▽		▽		
	Teknologi		▽		▽	▽	▽	▽
	Træning	▽	▽	▽		▽	▽	▽

Nedbrydning af leverancerne (1)

(deadline 1.11.2013)

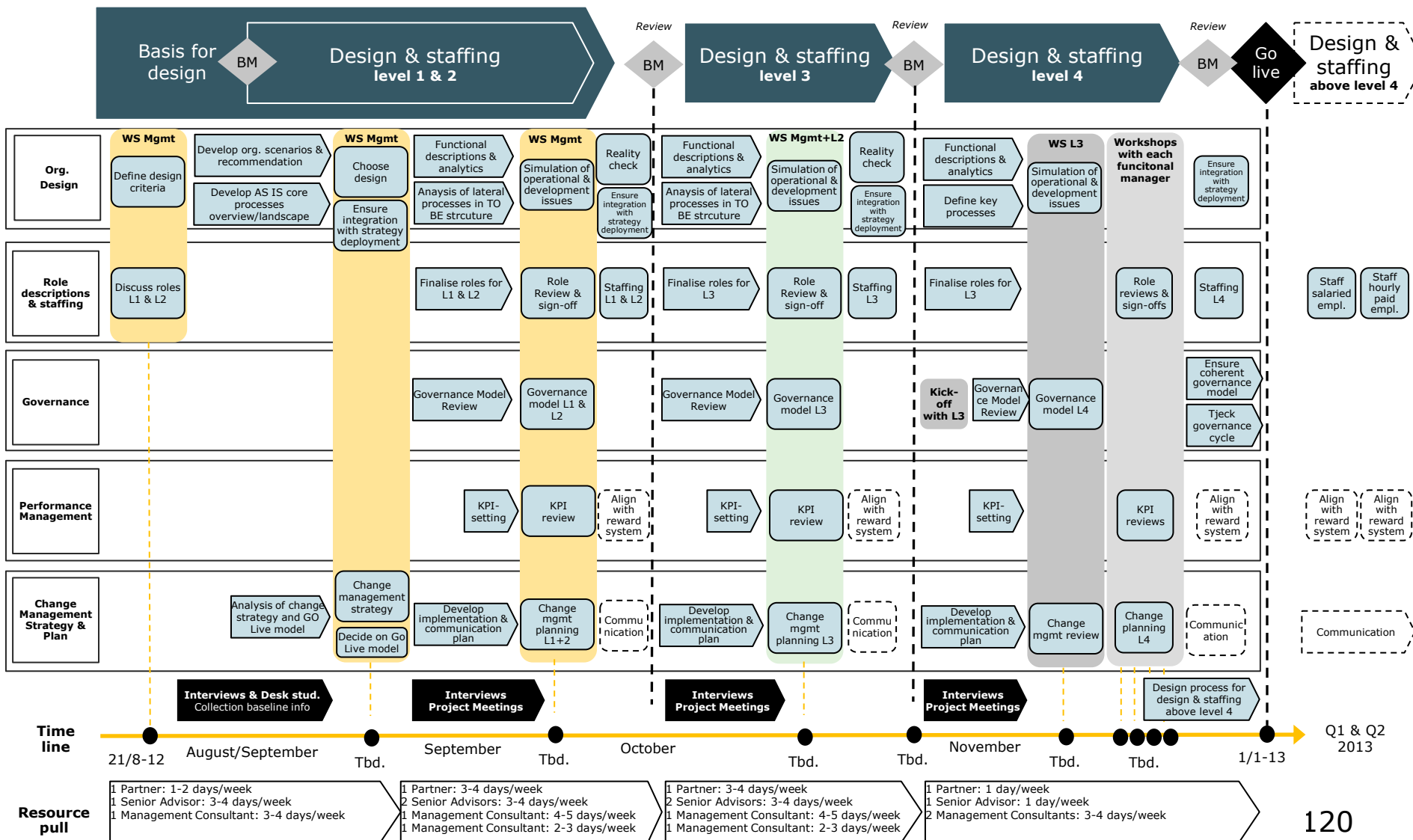
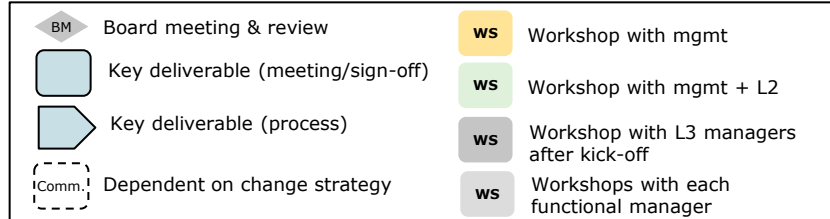


Nedbrydning af leverancerne (4)

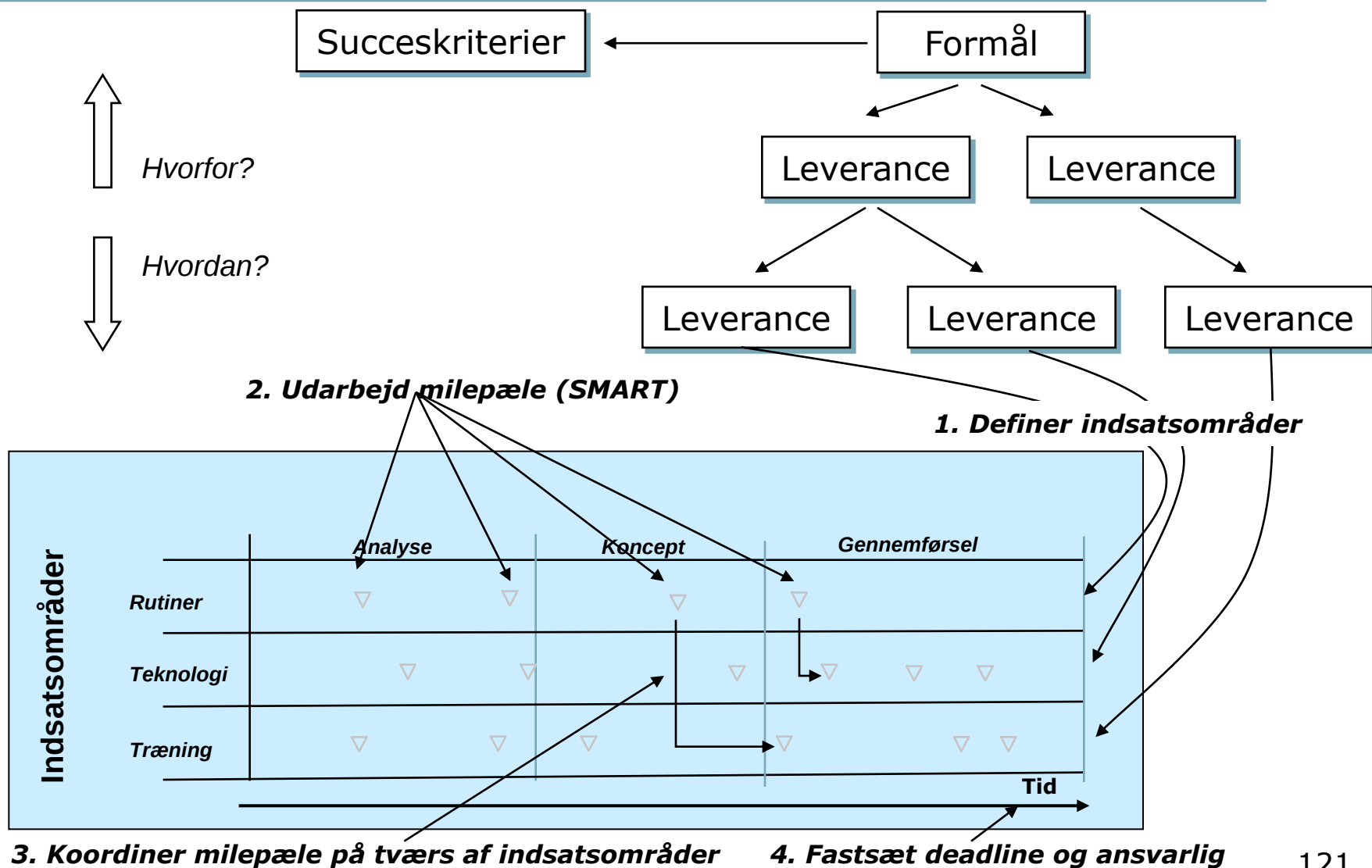


Plan

High-level process

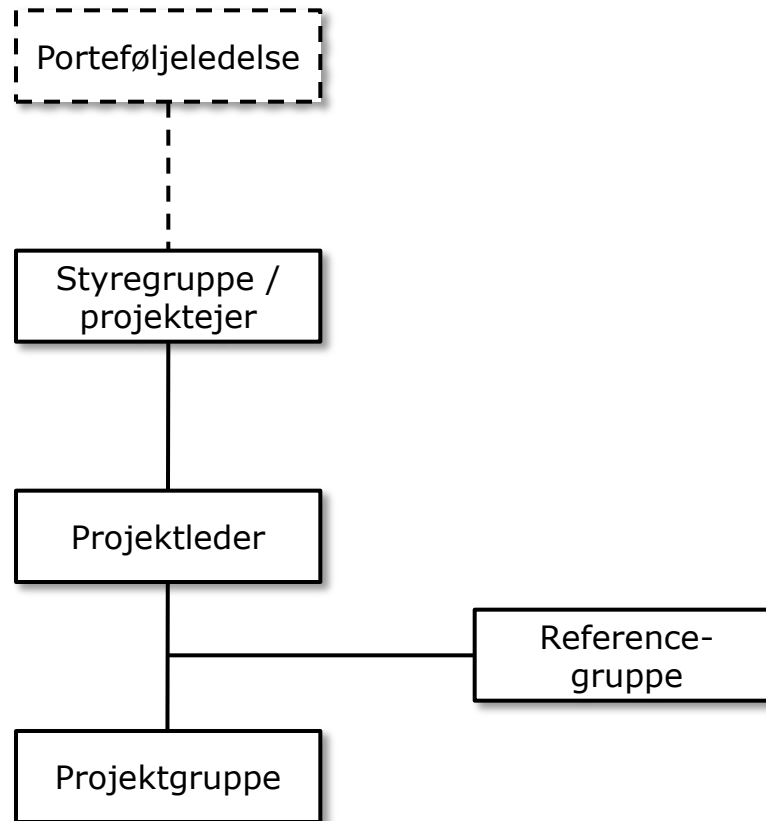


Fra målhierarki til milepælsplan

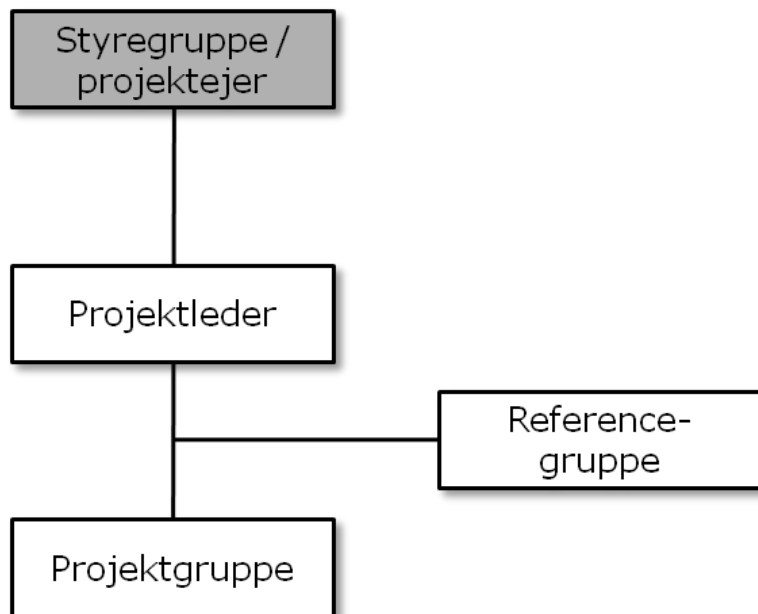


PROJEKTETS ORGANISATION

Projektorganisation – grundmodel



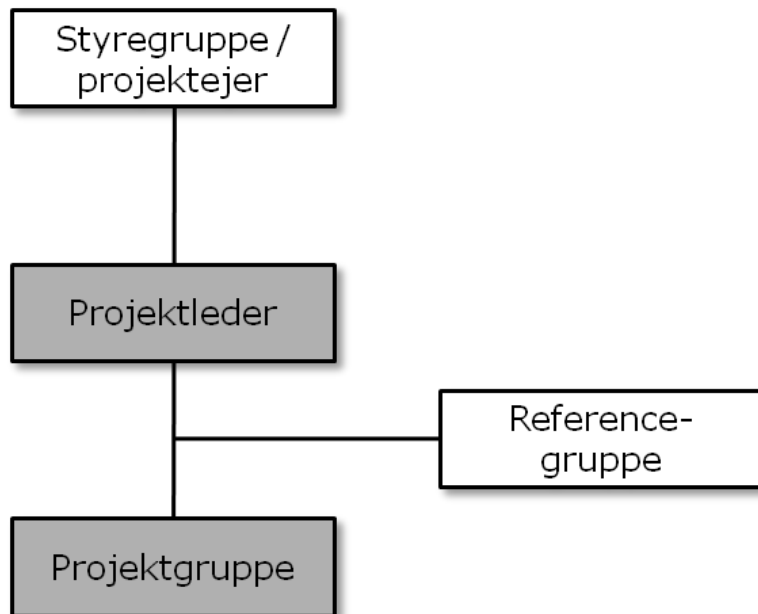
Projektorganisation – roller



Styregruppen skal:

- Sikre, at de igangsatte projekter arbejder frem mod den forventede målformulering.
- Godkende delresultater.
- Træffe overordnede beslutninger i projektet.
- Sikre koordinering til andre projekter.
- Sikre, at der til stadighed er de nødvendige ressourcer til at gennemføre projektet.
- Sikre, at der er en person, der kvalitetssikrer projektet.
- Sikre, at projektet har værdi for forretningen som helhed.
- Konflikt håndtering, når projektets interesser kommer på tværs af andre interesser i organisationen.

Projektorganisation – roller



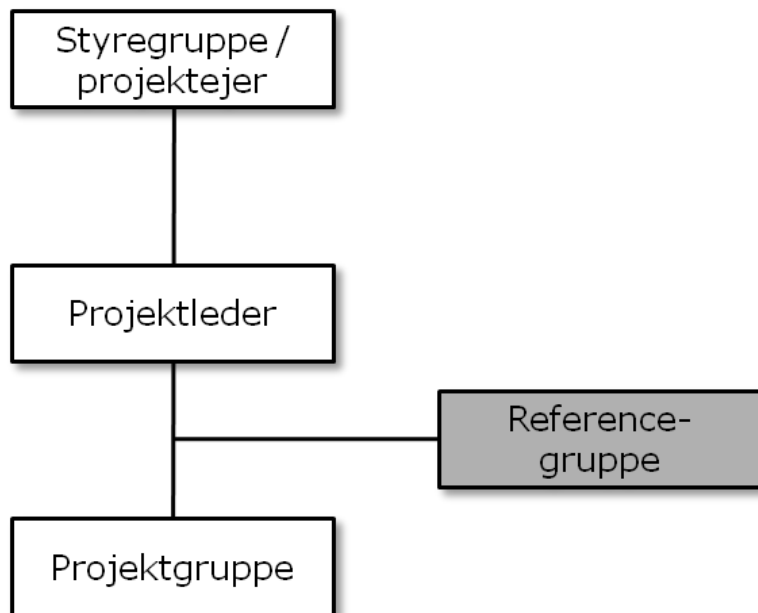
Projektlederen skal:

- Være projektets administrerende direktør.
- Skabe overblik over opgaven.
- Sikre projektets fremdrift.
- Gøre det muligt for projektgruppen at arbejde.
- Sikre kontakt til de væsentlige interessenter.

Projektgruppen skal:

- Udføre arbejdet, så projektets leverancer og succeskriterier nås.
- Medvirke i projekts planlægning eller vurdere realismen i de planer, der er lagt frem.

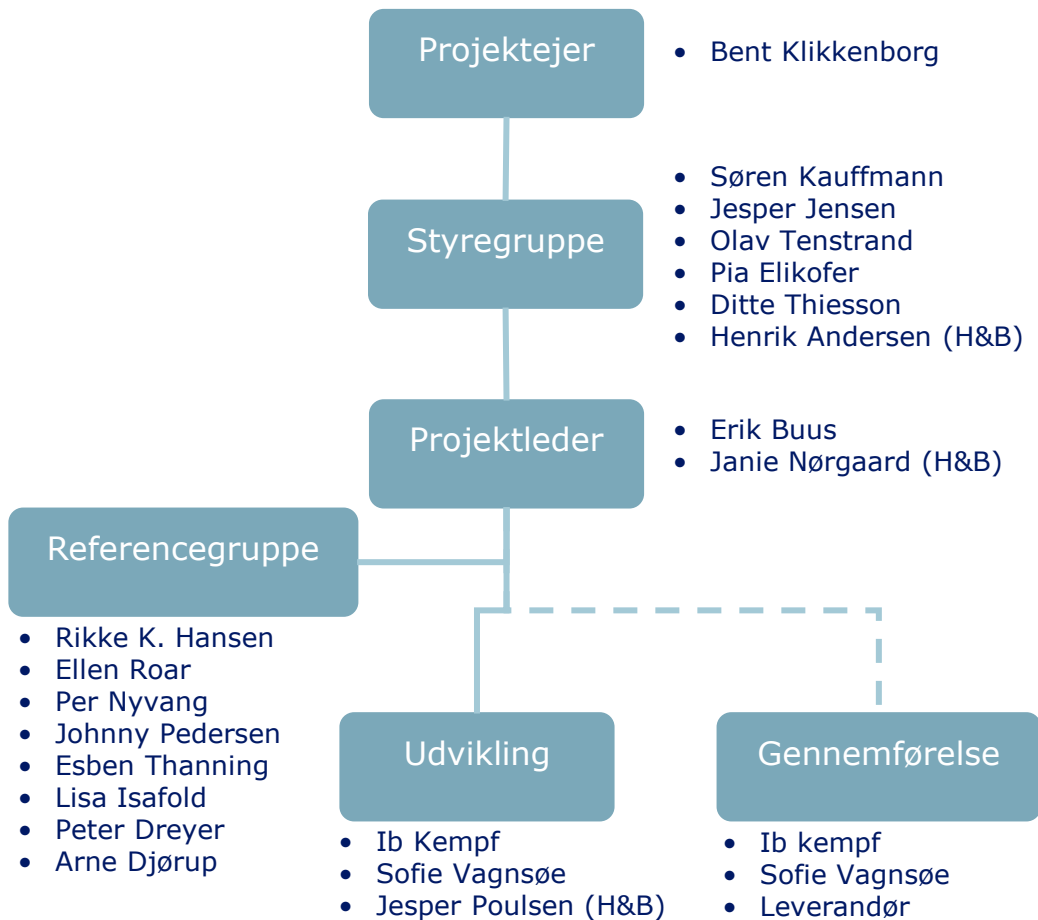
Projektorganisation – roller



Referencegrupperne skal:

- Samle de interessenter, der ikke direkte er involveret i projektet, men:
 - Som besidder viden, erfaringer og/eller kompetencer, der kan være til gavn for projektet i forhold til fremdrift, kvalitet, mulighed for forankring mv..
 - Som projektet har en interesse i at holde informeret, typisk med henblik på en lettere realisering/forankring af projektets resultat.
- Vurdere de problemstillinger/løsninger, som projektlederen/-gruppen lægger frem for dem.
- Give input til projektet på det forelagte grundlag.
- *Projektet bør lytte til alle input fra referencegruppen, men er ikke forpligtet til at foretage ændringer på den baggrund*

Projektorganisering



Styregruppens rolle:

- Sikre (løbende) målopfyldelse og værdiskabelse.
- Træffe overordnede beslutninger i projektet
- Sikre sammenhæng til strategi og andre projekter
- Sikre ressourcer og støtte projektleder
- Stå på mål for og koordinere og kommunikere i org.

Projektlederens rolle:

- Være projektets "administrerende direktør"
- Skabe overblik over opgaven
- Sikre projektets fremdrift
- Gøre det muligt for projektgruppen at arbejde
- Sikre kontakt til de væsentlige interessenter

Referencegruppens rolle:

- Bidrage med viden og holdninger fra interessenter
- Vurdere de udfordringer og indhold, som projektlederen/-gruppen lægger frem for dem og give input til projektet på det forelagte grundlag (herunder kvalitetssikring)
- *Projektet bør lytte til alle input fra referencegruppen, men er ikke forpligtet til at foretage ændringer på den baggrund*

Projektgruppens rolle:

- Udføre arbejdet, så projektets leverancer og succeskriterier nås
- Medvirke i projektplanlægning og kvalitetssikring

Teamet fra Hildebrandt & Brandi



Søren Brandi
Klientansvarlig

Opgaver i projektet

Sikre kvalitet i
leverancerne

Sparring



Jeppe Juel
Projektleder

Opgaver i projektet

Udførende ift.
alle faser

Projektledelse

Sikre fremdrift ift.
projektplanen



Esben Vinther
Konsulent

Opgaver i projektet

Analyser

Ansvarlig for
metode og
markedslogik og
analyser



Anders M. Pedersen
Konsulent

Opgaver i projektet

Strategier

Ansvarlig for
scenarier og
anbefaling

Øvelse i grupperne - 1½ time

Lav et projektoplæg, klar til præsentation

1. Definér workflows/indsatsområder

- Tag udgangspunkt i leverancerne –

2. Definér milepæle - nedbryd 2 workflows/indsatsområder

- Hvad skal vi levere undervejs for til slut at have leverancen. Husk det er ikke aktiviteter. SMART formuleret
- Koordiner milepæle på tværs af indsatsområderne

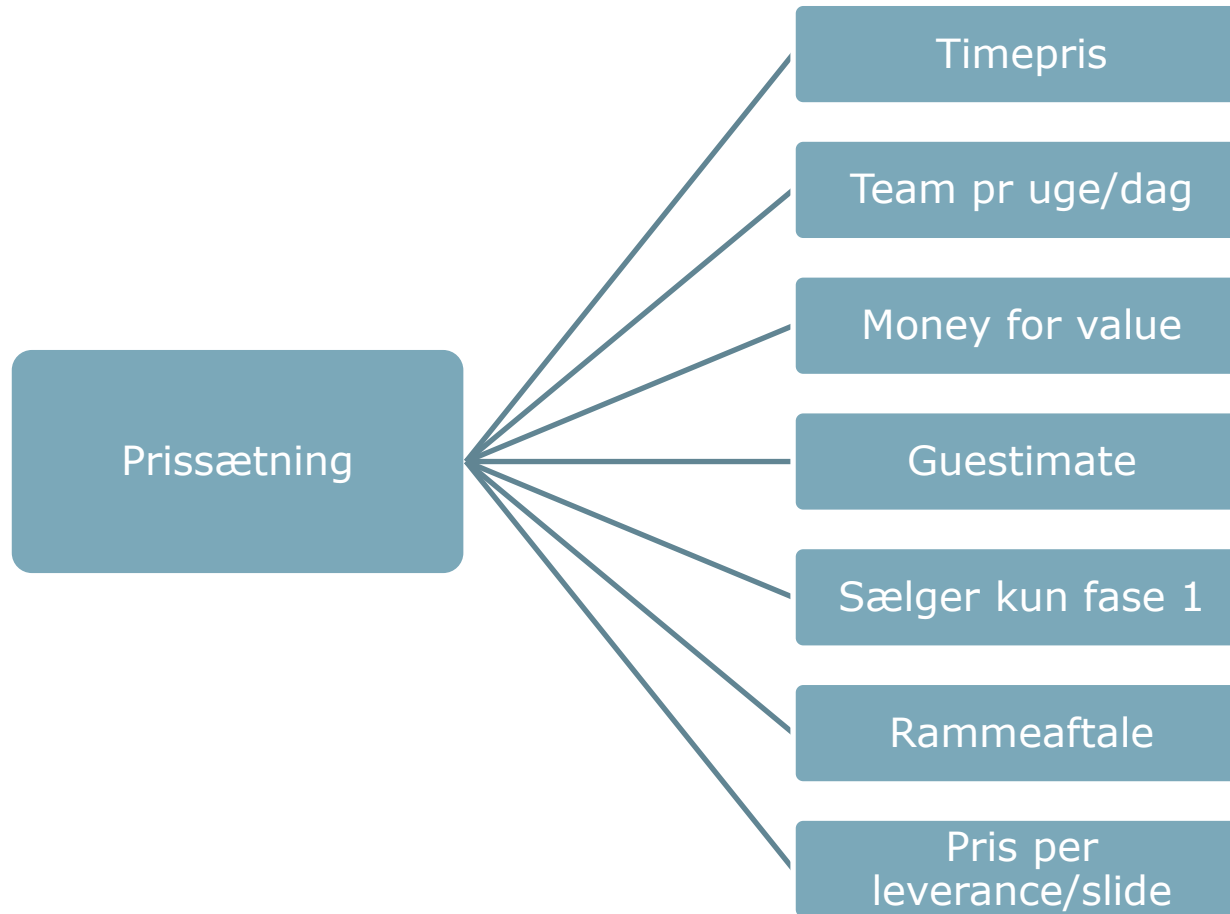
3. Beskriv organiseringen

- Overvej hvilke interessenter der er og illustrer rollerne – husk klientens organisation



KALKULATION

Hvordan prissættes rådgivning?



Honorarstruktur

Del	Honorar
Del 1: Markedslogik	DKK YY - XX.000 Drivere: Kvalifikation af eksisterende materiale, #interviews, scope på analysedel
Del 2: Analyse	DKK XX - ZZ.000 Drivere: # analyser, granulering i analyser, # møder, # interviews
Del 3: Scenarier	DKK VV - UU.000 Drivere: #iterationer (møder), # workshops
Del 4: Anbefaling	DKK YY - XX.000

Ovenstående honorarramme er baseret på vores erfaring fra lignende projekter. Det er vanskeligt at estimere en præcis honorarramme på nuværende tidspunkt. Vores honorar vil være baseret på vores faktisk forbrugte tid. Hertil lægges omkostninger til rejser og eventuelle andre udlæg, samt moms.

Debat

- Hvordan kalkulerer/prissætter I?
- Hvordan skal virksomhedsrådgivning prissættes

Agenda på modul 2, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
12.00	Frokost
13.00	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Opsamling og introduktion til hjemmearbejde
16.00	Slut på modul 2

Læringspointer?

Dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.30	Den professionelle rådgiverproces
10.00	SPIN salg
12.30	Frokost
13.30	Forstå klienten
14.30	Værktøjer til at afdække klientens problemstilling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: "Det blanke stykke papir"
21.30	Tak for i dag

Dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
	Formål & succeskriterier
	Leverancer & in- & out-of-scope
12.30	Frokost
13.30	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Introduktion til hjemmearbejde
15.45	Opsamling på modul 2
16.00	Slut på modul 2

Hjemmeopgave – jeg vil i min næste opgave...

I skal til næste gang have gennemført 2 af følgende opgaver:

- ✓ Spin salg
- ✓ Klientanalyse
- ✓ Scoping
- ✓ Projektoplæg

... på en igangværende sag!

Opgaven er nu at planlægge disse opgaver herunder at nedskrive ALT, således at I kan arbejde effektivt med opgaverne i løbet af den næste måned

Agenda på modul 2, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Scoping af engagement
12.00	Frokost
13.00	Det fulde projektoplæg: Case
15.30	Opsamling og introduktion til hjemmearbejde
16.00	Slut på modul 2

Tak for denne gang

**På gensyn
5. november**

Tak for denne gang

**På gensyn
5. november**