DLBR **Akademiet**

Uddannelse for virksomhedsrådgivere

Dine kunders **forretning**

Videncentret for Landbrug, Skejby
2012/2013

DLBR®

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**
	Rådgivning der rykker	**Forretningsudvikling – Know the game**		**Forretningsudvikling – Lead the game**
I den enkelte DLBR-virksomhed mellem leder og deltager	Med udgangspunkt i 360 graders evaluering og DISC-profil arbejdes med personlige udviklingsområder	Undervisning i forretningsudvikling ved Anders Madsen Pedersen	Fokus på implementering af faglig undervisning og personlige udviklingsområder	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/primo 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 implementeringsforløbet, både i forhold til forretningsudvikling og rådgivning.
Eksamen er en 30 min. mundtlig fremlæggelse og diskussion over for en opponentgruppe samt fagpersoner.

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 proces-konsulent 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 & Brandi 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.

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		**Virksomhedsrådgivning i praksis**	
Deltagelse i springboard ved Connect Denmark	Undervisning i forretningsudvikling ved Anders Madsen Pedersen	Fokus på implementering af faglig undervisning og personlige udviklingsområder	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/primo juni 2013.

Kursusleder
Jette Nissen, jtn@vfl.dk, tlf. 8740 5196
Videncentret for Landbrug

Støttet af Fødevareministeriet og EU
Landdistrikter.dk
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Danmark og EU investerer i landdistrikterne.

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

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	*Efter den 10. august:*
Kirstine Simoni Faurholt	Jette Nissen
ksm@vfl.dk, tlf. 8740 5167	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®

DLBR **Akademiet**

Hildebrandt & Brandi

DLBR
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING

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

Støttet af Fødevareministeriet og EU
Landdistrikter.dk
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Danmark og EU investerer i landdistrikterne.

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 – ”C*hange 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 Brandenborg, Jysk Landbrugsrådgivnig
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
Carsten Kragh Paulsen, LRØ

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

Støttet af Fødevareministeriet og EU
Landdistrikter.dk
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Danmark og EU investerer i landdistrikterne.
Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

DLBR DANSK LANDBRUGSRÅDGIVNING

DLBR Akademiet

Støttet af Fødevareministeriet og EU
Landdistrikter.dk

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

DLBR RÅDGIVERUDDANNELSE MODUL 3

Den 5.-6. november 2012, Hotel Koldingfjord

Jeppe Juel & Anders Madsen Pedersen

Hildebrandt & Brandi

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

Modul 2
"Know the game"

Modul 3
"Lead the game"

Modul 4
"Change the game"

Den gode rådgiverproces: "Play the game"

Opstart af engagement
- Salg
- Forstå klienten
- Scoping
- Projekt -oplæg

Gennemførelse
- Rådgiver-rollen
- Leverance værktøjer
- Ledelse af processen

Udvikling
- Rådgiverhuset
- Rådgiveren

Indhold

Modul 2:
- Opsamling på modul 1
- Rådgiverprocessen
- SPIN salg
- Forstå klienten
- Kaminpassiar

- Scoping
- Lav processen
- Organisation
- Kalkulation
- Projektoplæg

Modul 3:
- Opsamling på modul 2
- Leverance-værktøjer
- Kaminpassiar

- Forandrings-ledelse
- Ledelse af processen
- Facilitering + mødeledelse

Modul 4:
- Opsamling på modul 3
- Trends
- Brachevilkår
- Barrierer til drivere

- Case arbejde: Fremtidens råd-giverhus/landbrug
- Rådgiver kompetencer
- Dilemmadiskussion
- Din udvikling

Værktøjer

Modul 2:
- SPIN salg
- Værditilbud
- Interessentanalyse
- Udvidet SWOT

- Top-down analyse
- Scoping af engagement
- Projektoplæg

Modul 3:
- Eksperten
- Udfordreren
- Coachen
- Driver
- Facilitator
- Strategi
- Forretnings-grundlag

- Forretnings-modeller
- Governance
- Rådgiverens ledelsesunivers
- Mødeledelsesstil
- Mødetyper
- Mødebølgen

Modul 4:
- Scenarier
- Præsentations-teknik
- Repetition af værktøjer fra modul 2 og 3

- Personlig handleplan
- Rådgiverens kompetence-model

Formål med modul 3 og læringsmål de næste to dage

Formål
Formålet med modul 3 er at udvikle deltagernes kompetencer til at beherske avancerede rådgiverværktøjer i forbindelse med forretningsudvikling hos landmænd.

Læringsmål:
- at identificere hvilke(n) rolle(r) jeg skal spille som rådgiver og hvad det kræver af mig i forskellige situationer
- at vælge det/de rigtige værktøjer til brug i analyser og i rådgivningsprocessen
- at arbejde struktureret med leverancer i rådgivningen og ledelse af rådgivningsprocessen
- at iscenesætte rådgivningsprocessen, herunder facilitering af møder og kommunikation

Program for modul 3

Dag 1

Tid	Agenda
08.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
08.30	Velkommen & introduktion
09.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad

Dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

Agenda på modul 3, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

Hvad lavede vi sidst?

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

Modul 2 - 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 bemanding mest ligner store fabriksanlæg… Det er nemlig her at den gode forretning ligger.

Modul 2 - 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, gårdejeren 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.

Modul 2 - 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.

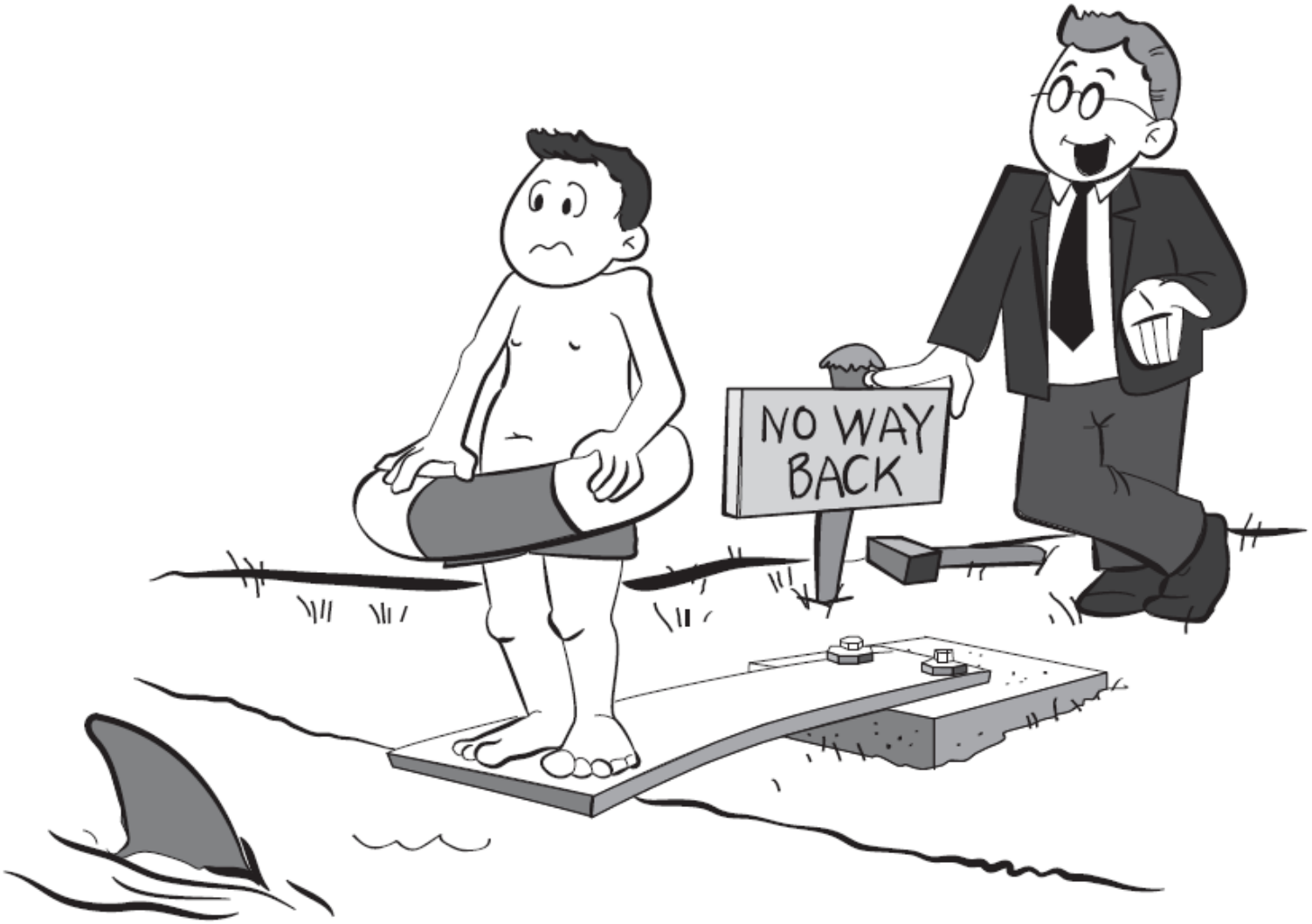
Forskellen på den gode rådgiver og den dårlige konsulent er, at rådgiveren har et uafbrudt fokus på, hvad klientens reelle problemstilling er, og hvordan den løses mest hensigtsmæssigt for klienten.

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 …

Modul 2 - Salg handler om, at hjælpe klienten med, at træffe den for klienten rigtige beslutning



Modul 2 - Forstå klienten

Søren Kierkegaard,
i "En Ligefrem 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"

Modul 2 - 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.

Top 3 udfordringer

1.

2.

3.

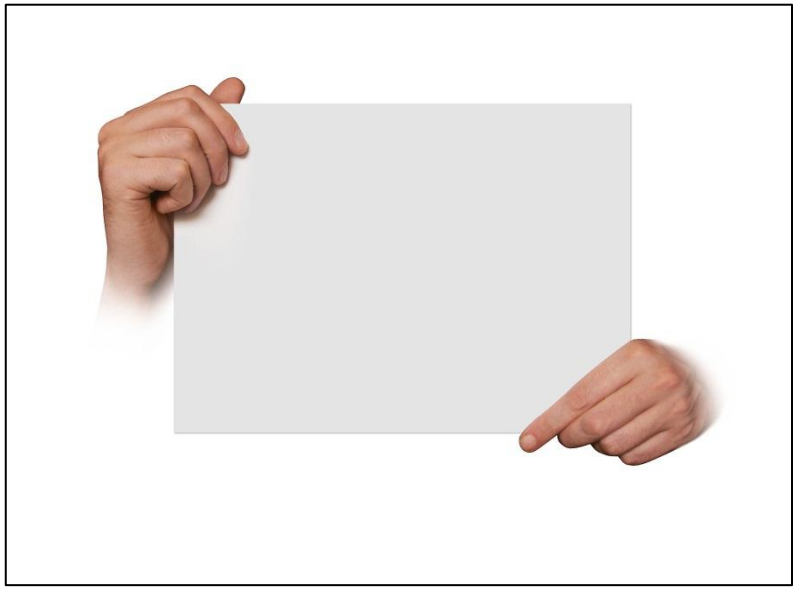
Top 3 potentialer

1.

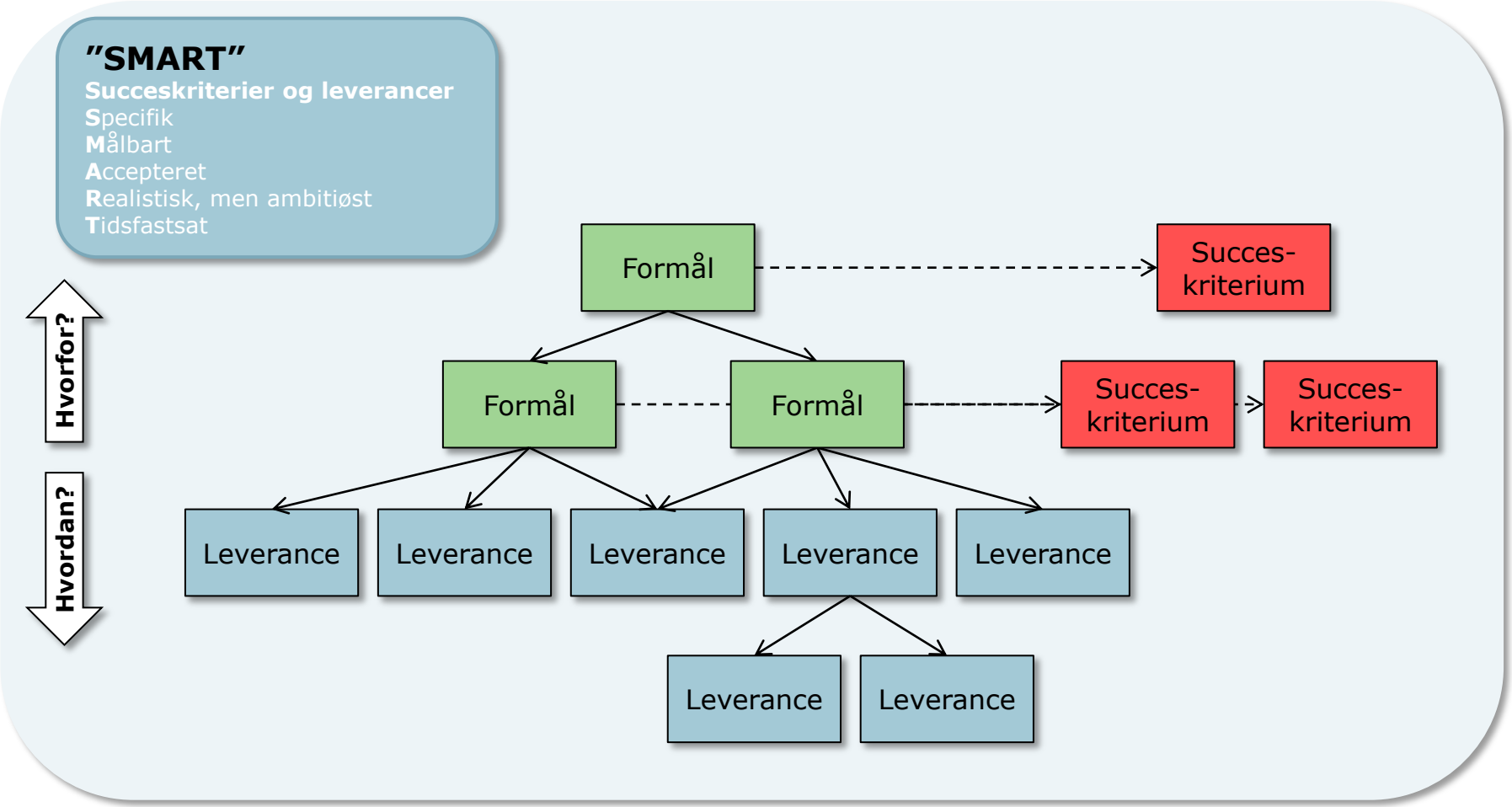
2.

3.

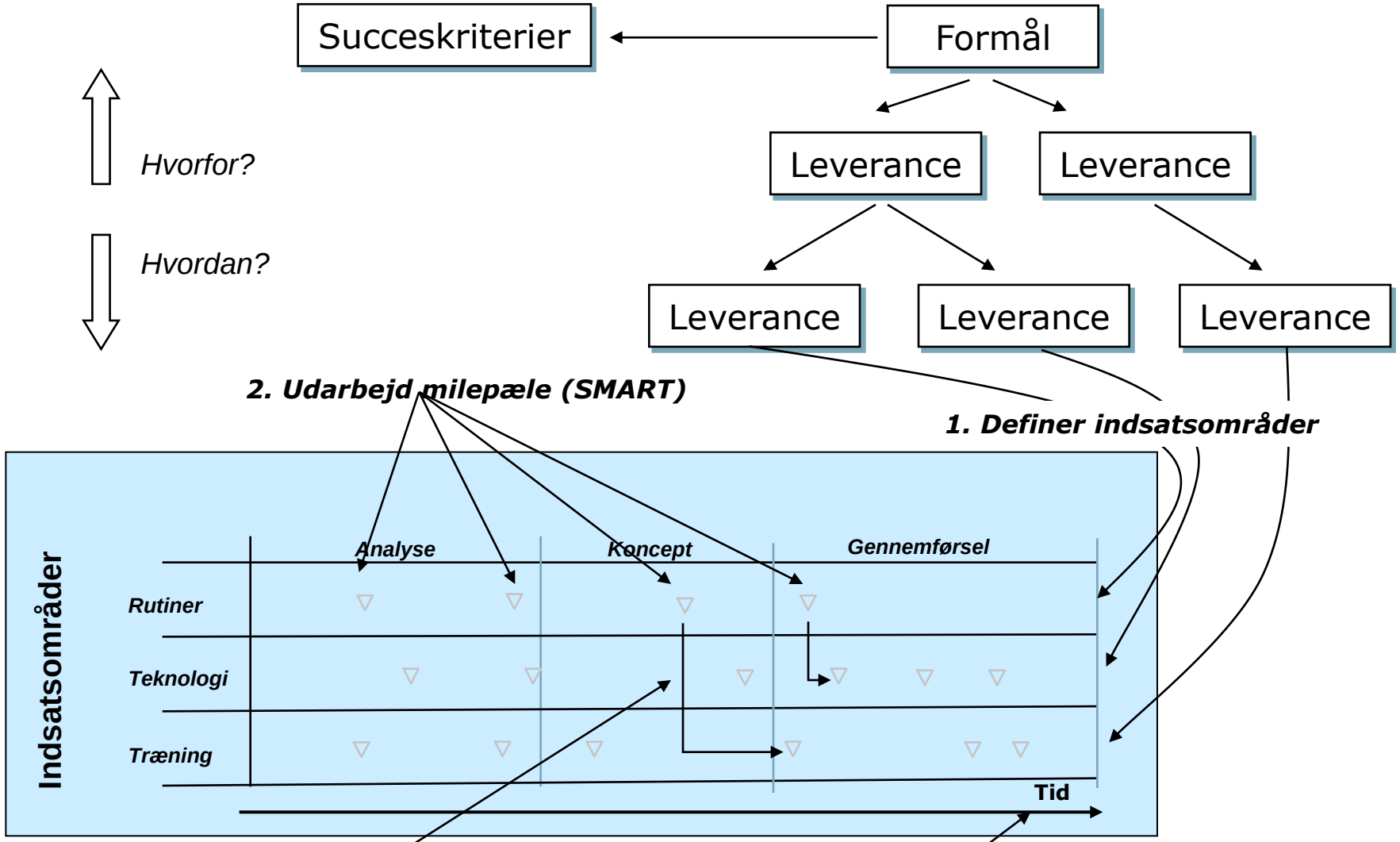
Modul 2 - ”Rygsækken” vs. ”Det blanke stykke papir”



Modul 2 - Målhierarki – struktur og visualisering



Modul 2 - Fra målhierarki til milepælsplan



Modul 2 - 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:

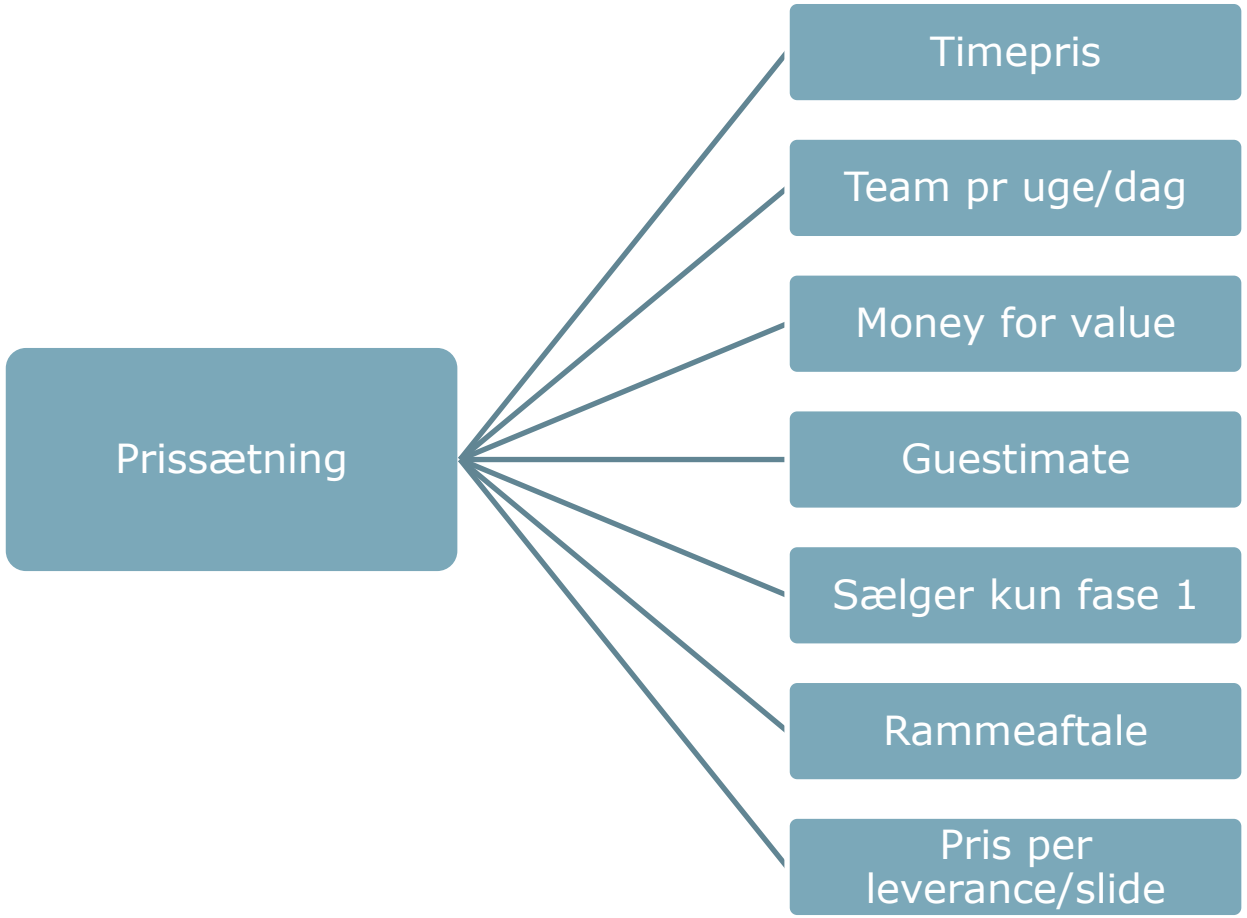
- Bidrage med viden og holdninger fra interessenter
- Vurdere de udfordringer og indhold, som projektlederen/-gruppen lægger frem for dem og give input til projektet på det forelagte grundlag (herunder kvalitetssikring)
- *Projektet bør lytte til alle input fra referencegruppen, men er ikke forpligtet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

Projektgruppens rolle:

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

© Hildebrandt & Brandi

Modul 2 - Hvordan prissættes rådgivning?

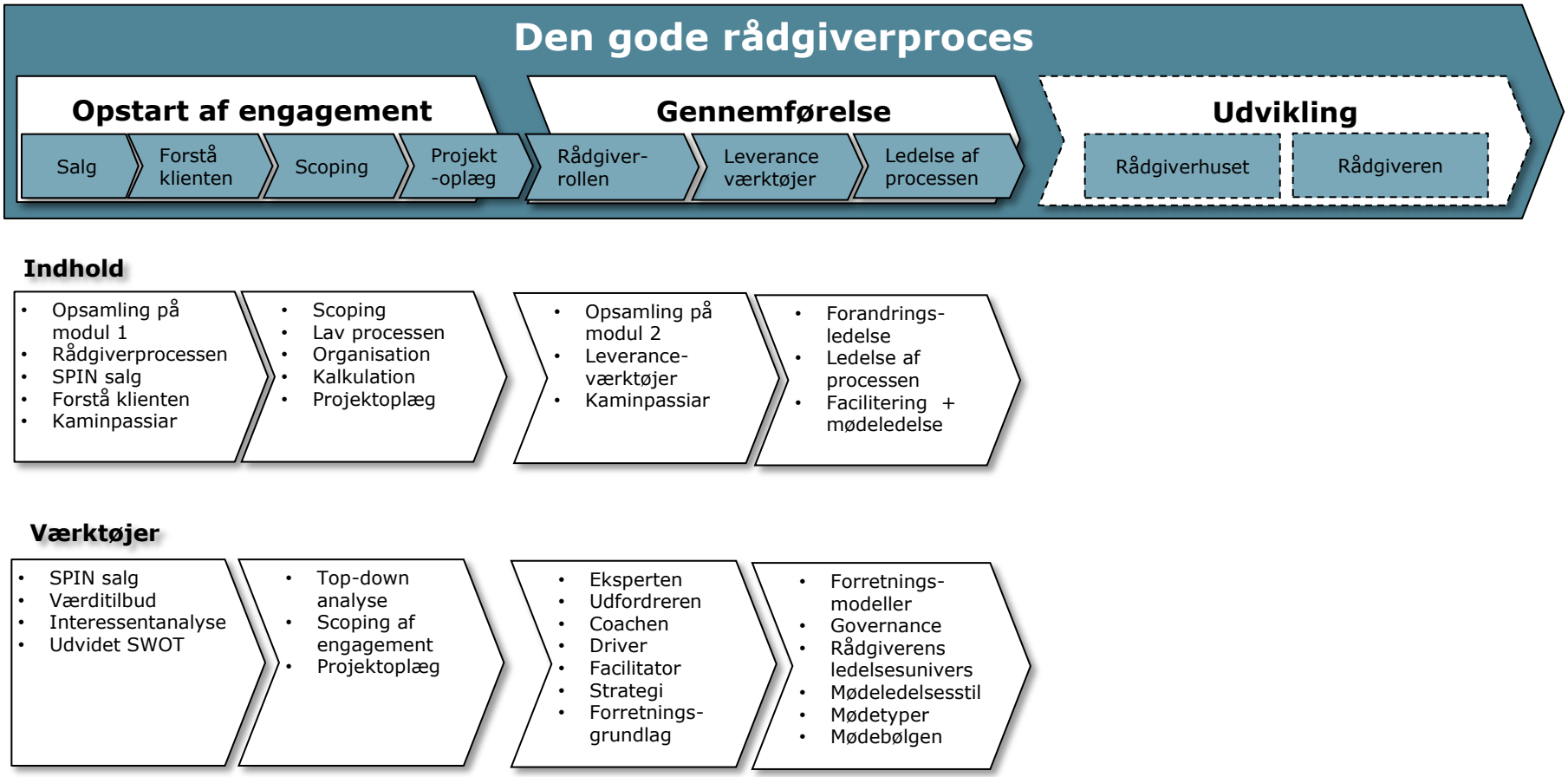


Opsamling på hjemmeopgaver

3 minutter med sidemanden – herefter opsamling i plenum

- Hvad har jeg gjort (*”jeg vil i min næste opgave…”)!*
- Hvad var læringen?

Den gode rådgiverproces



Agenda på modul 3, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

RÅDGIVERENS ROLLER

Rådgiverens kompetencer

Roller og ansvar

”Earn the right to serve” - Tillid

Hvilke kompetencer skal en god rådgiver have?

… i jeres branche?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Rådgiverkompetencer

Eksempel

Faglig specialistviden – Procesforståelse - Helhedsforståelse

Kommunikationsevne - Tilpasningsevne - Implementeringsevne

- Et element er den **faglige specialistviden**. Den faglige specialistviden kan variere fra rådgiver til rådgiver, men pointen er, at det ikke er nok, at en rådgiver er dygtig til at understøtte processer, forstå helheden, kommunikere, tilpasse løsninger og til at implementere. Rådgiveren må også inden for et eller flere områder have en konkret viden at tilbyde virksomheden - IT, ledelse, organisation etc.
- Til gengæld kan rådgiveren i dag ikke kun være faglig specialist, men må også kunne understøtte eller lede de processer i virksomheden, som skal føre frem til den ønskede faglige, tekniske, økonomiske eller organisatoriske udvikling. Dette behov kaldes for **procesforståelse**. Tilsvarende skal rådgiveren kunne forstå den helhed og kompleksitet i virksomheden **(helhedsforståelse),** som den specifikke ydelse indgår i.
- Det kræver igen evnen til at **kommunikere** på flere niveauer i virksomheden.
- En side af kommunikationen kan også være evnen til at tilpasse ydelser og løsninger til den specifikke virksomhed **(tilpasning)**. Desuden er det en del af rådgiverens opgave at være med til **implementeringen** af de løsninger, som rådgiveren når frem til i samarbejde med virksomheden.

Kilde: Dansk Management Råd

BØRSEN.
28. September 2012

Branche i forandring

■ BRANCHERAPPORT

Rapporten **Management Outlook 2013** peger på otte forandringstendenser i managementbranchen.

Genbrug, forny og returner

Innovation er uomgængelig. Kundernes behov flytter sig hurtigere og hurtigere. Fokus på afkast er benhårdt, og appetitten på standardløsninger er mindre, så det gælder om at forny og tilpasse sig, uden at lønsomheden går fløjten.

Global eller farvel

For en stor del af managementbranchen har det internationale aspekt fået endnu større betydning. Kunderne er globale, og de forventer globale rådgivere med et globalt mindset. Kravet er imidlertid ikke entydigt, for kunderne efterspørger også mere specialistviden, og de bliver selv bedre til at plukke netop de kompetencer og konsulenter, som kan løse deres opgave.

Kunden er konge

Kunden er blevet mere professionel og kritisk medproducent af rådgivning. Forandringen ligger i den opadgående parallelforskydning af kompetencer hos såvel rådgivningsvirksomhed som kunde, men først og fremmest i en ændret arbejdsdeling.

Afstanden bliver kortere

Afstanden mellem tanke og handling er blevet kortere, og flere ser både fornuft og forretning i at kombinere strategi og implementering i højere grad. Kunden vil have ting til at ske hurtigere.

Pyramiden er eksploderet

Det traditionelle hierarki er ikke forsvundet, men pyramiden er blevet mere pæreformet og i nogle organisationer suppleret med en global matrixstruktur, som tilbyder kunderne et præcist match af både sektor- og fagkompetencer.

Står på revisionsbranchens skuldre

Revisionsbranchen har holdt sit indtog på rådgivermarkedet. Der er mange fordele ved, at rådgivningen kan stå "på skuldrene" af revision, men fremtiden for forretningsmodellen er uvis på grund af EU-Kommissionens aggressive linje.

Tech-mex

Teknologien sniger sig ind overalt, og det giver både nye aktører, nye forretningsmuligheder og nye redskaber.

Det offentlige er det nye private

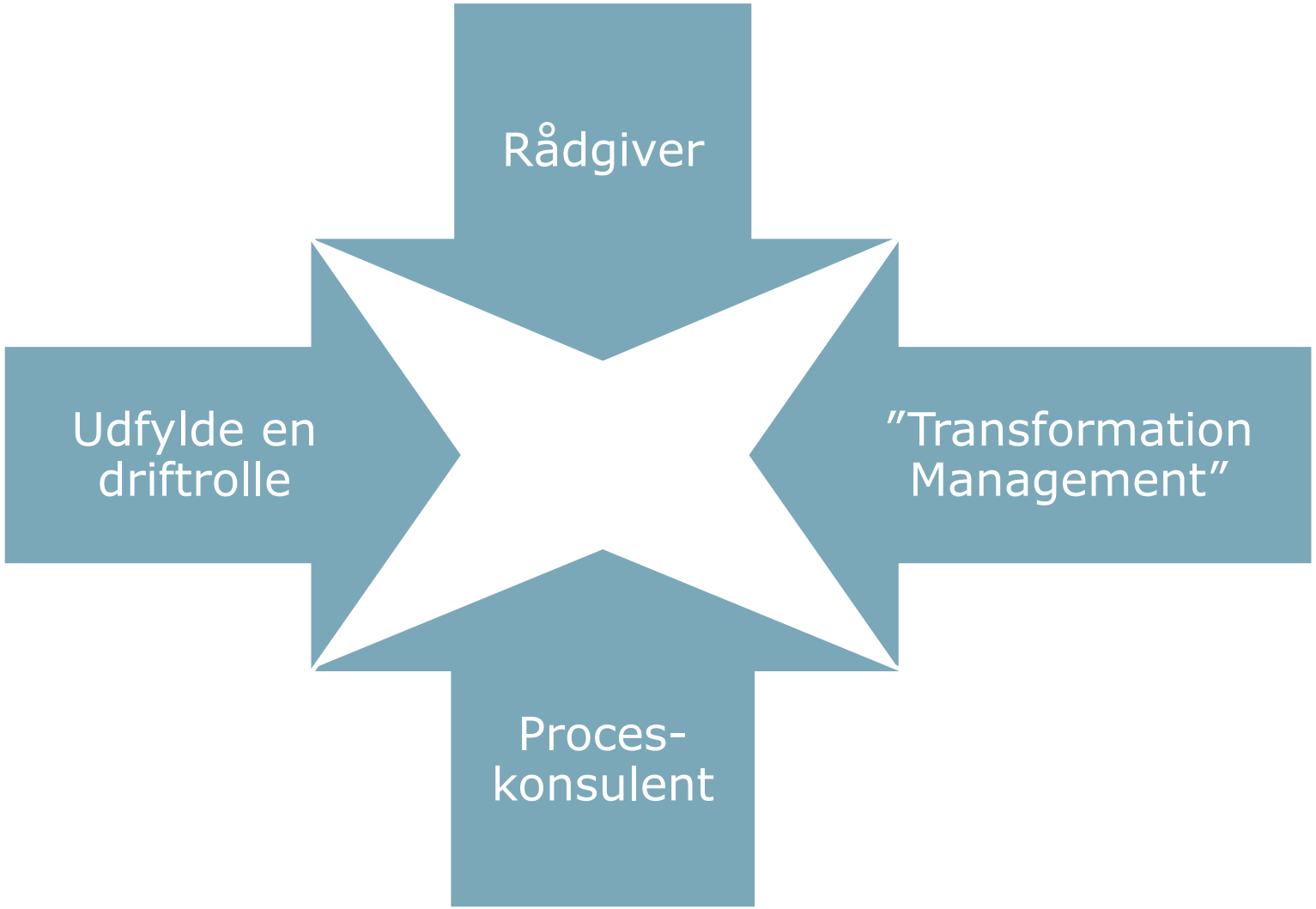
På trods af forskelligheder rammes den offentlige sektor også af nogle af de globale tendenser, som påvirker de store private virksomheder. Det har betydning for hvilken type rådgivning, der efterspørges af det offentlige.

PLY

Kilde: Management Outlook 2013, Dansk Erhverv

Tilgange i konsulentbranchen

Hvad vil jeres klienter have - %-fordeling?



Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Ekspert

Værdiskabelse for klienten

- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. Gårdråd eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen

Driver

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Mødeledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og "det gøres rigtigt"

Coach

Værdiskabelse for klienten

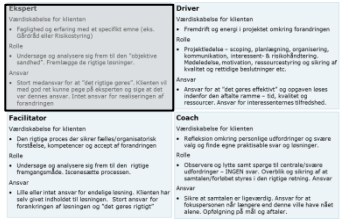
- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktisable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.



Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Ekspert

Værdiskabelse for klienten

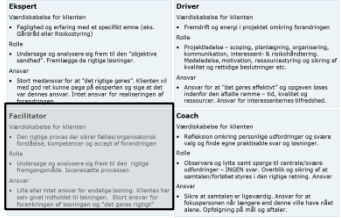
- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. Gårdråd eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den ”objektive sandhed”. Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at ”det rigtige gøres”. Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen



Ekspert

Værdiskabelse for klienten

- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. GRoBd eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen.

Driver

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Modeledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og "det gøres rigtigt"

Coach

Værdiskabelse for klienten

- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktiskable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.

Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

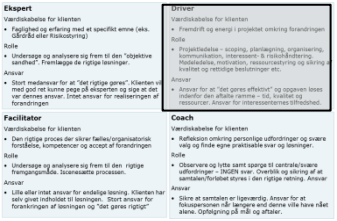
- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og ”det gøres rigtigt”



Ekspert

Værdiskabelse for klienten

- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. GRoRå eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen

Driver

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Mødeledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og "det gøres rigtigt"

Coach

Værdiskabelse for klienten

- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktiskable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.

Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Driver

Værdiskabelse for klienten

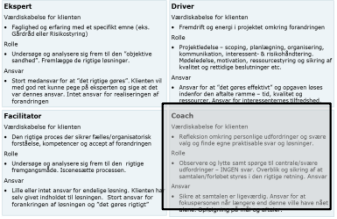
- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Mødeledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at ”det gøres effektivt” og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.



Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Coach

Værdiskabelse for klienten

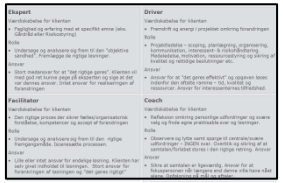
- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktisable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.



Ekspert

Værdiskabelse for klienten

- Fagligheid og erfaring med at specifikt emne (eks. sælvrdi eller fusionering).

Rolle

- Undersøge og analysere og frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten er ikke altid i stanse pege på ekspertes og tage et del af dennes ansvar. Dræt ansvar for realisering af forandringen.

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælleslærgemæssemæ forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere og frem til den rigtige fremgangsmåde, lokaleæsæte processen.

Ansvar

- Lile eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv grad indflydelse til løsningen. Stort ansvar for forandringen af løsningen og "det gøres rigtigt".

Driver

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi / projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent & risikohåndtering. Holdledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af fremdrift og vedtagne beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

Coach

Værdiskabelse for klienten

- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktiske svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet sikres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er fyldestgørende. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville hvis «det blev fastholdt» til at «Drive».

Fælles øvelse:

Hvilke personlige/professionelle egenskaber kræver det at være "Udfordrer"?

Udfordrer

Værdiskabelse for klienten

- Læring, vækst og udvikling. Klientens egen erkendelse af klientens blinde pletter og deres vigtighed samt at kunne anvende de nye erkendelser til det bedre.

Rolle

- Observere og analysere klienten/virksomheden så objektivt som muligt, finde udfordringer og siden hovedudfordringer og konfrontere klienten med disse – optimalt understøttet af data eller observationer. Fremlæg konstruktive løsningsalternativer.

Ansvar

- At være ærlig og konkret og samtidig at balancere rådgivningen, så klienten kan se vejen ud af hovedudfordringerne – ofte ved at præsentere løsningsforslag/alternativer.

Øvelse i grupper:

Vær klar til kort præsentation i hver gruppe om 12 minutter

- Hvilke personlige/professionelle egenskaber kræver det at være:
  - Gruppe I: Ekspert
  - Gruppe II: Facilitator
  - Gruppe III: Driver
  - Gruppe IV: Coach

Øvelse - Træning af rollen som udfordrer

40 minutters forberedelse + 20 minutter til samtalerne inkl. feedback

1. Find en klient med udpræget potentiale for at udvikle sin forretning eller sig selv – det skal være en simpel case.
2. Benyt SKSS til at afgøre hvad der er den rigtige udfordring
3. Find data, udtalelser, eksempler eller situationer, der underbygger din tese om udfordringen
4. Tænk over 2-3 alternative løsninger for klienten
5. Overvej klientens reaktioner
6. Forbered en 3 minutters samtale med klienten, der fremlægger
   1. Baggrunden
   2. Konklusionen
   3. Argumenterne (data, udtalelser, eksempler, situationer)
   4. 2-3 alternative veje (Inkl. en anbefaling)
7. Øv samtalerne 2 og 2 (max 3 minutter) – husk at sætte den anden godt ind i klientens situation forinden
8. Modtag/giv feedback (3 minutter efter hver samtale)

Den personlige rolle og tillid

Er det ”autentisk”? Kan jeg stole på ham/hende?

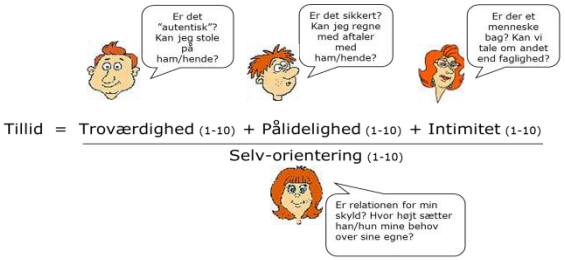
Er det sikkert? Kan jeg regne med aftaler med ham/hende?

Er der et menneske bag? Kan vi tale om andet end faglighed?

$$\text{Tillid} = \frac{\text{Troværdighed (1-10)} + \text{Pålidelighed (1-10)} + \text{Intimitet (1-10)}}{\text{Selv-orientering (1-10)}}$$

Er relationen for min skyld? Hvor højt sætter han/hun mine behov over sine egne?

Kilde: David Maister ”The trusted Advisor”



Tillidsligningen

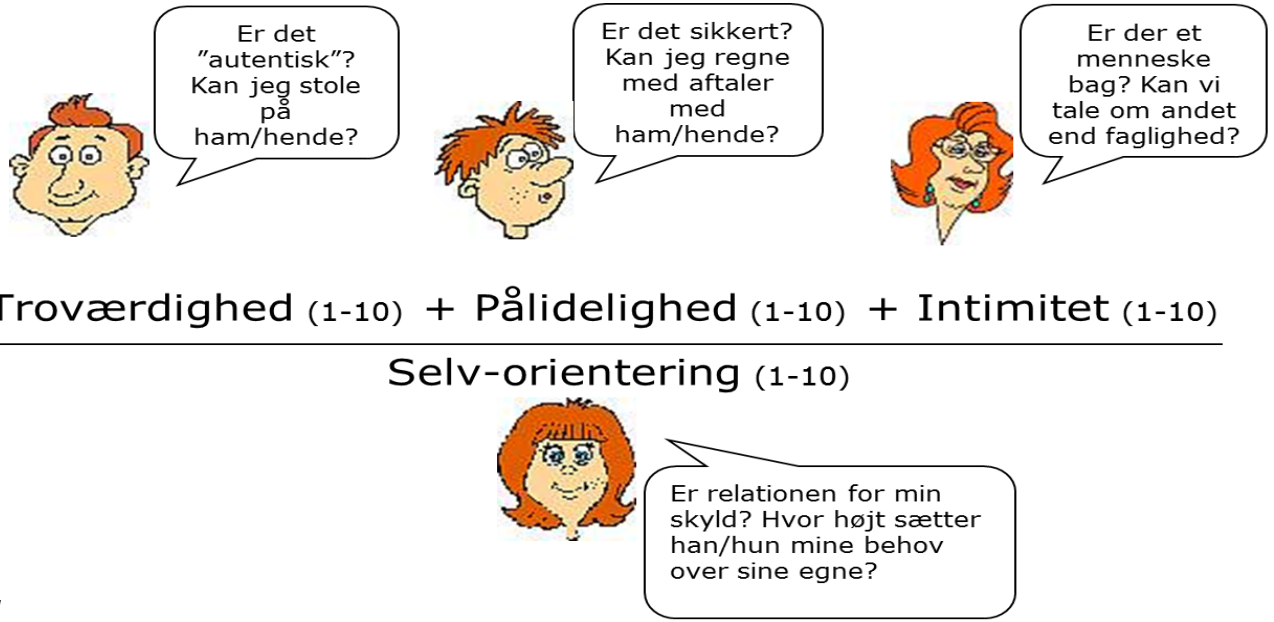
Troværdighed inkluderer din tekniske/faglige viden, men det refererer også til din fremtræden, hvordan du agerer, reagerer og taler om dit arbejde og forretning. Man opnår troværdighed ved at hænge certifikater og diplomer på væggen eller ved at opnå faglig anerkendelse og titler. Du opnår også troværdighed ved at frembringe gode løsninger og svar og gentagne gange skabe succes'er for dine opdragsgivere. Troværdighed styrkes også af "kvaliteten" og omdømmet af dem vi samarbejder med og deres anbefalinger (af os).

Pålidelighed er afhængig af din ordholdenhed og din stabilitet. Det er den mest materialiserede af faktorerne og har direkte sammenhæng med dine ord og handlinger. Den opnås gennem konsistent og gentaget at lade den anden opleve sammenhængen mellem dine løfter og dine handlinger.

Intimitet er din evne til at associere og have føling med den anden. Det kræver sårbarhed, ærlighed, åbenhed fra din side, så de kan se hvem du er. Det kræver også respekt, empati samt at du investerer i tid og ressourcer, hvis du skal have lov at se, hvem de er. Du bliver nødt til at skabe en stemning, hvor du kan skabe et forhold til den anden.

Selv-orientering eller selvoptagethed er ligningens nævner. Behovet for at afslutte klientens sætninger, eller fremstå klog, vittig eller snu. At fremlægge egne kvalifikationer eller kunder. At ville have det sidste ord eller gerne vil overgå deres historier med historier om/med dig selv. Ikke at svare direkte på direkte spørgsmål eller mangel på vilje til at indrømme, at det ved jeg ikke. Hertil hører også dit fokus på at sælge mere – at vride penge ud af klienten.

ØVELSE
”The Trusted Advisor”



$$\text{Tillid} = \frac{\text{Troværdighed (1-10)} + \text{Pålidelighed (1-10)} + \text{Intimitet (1-10)}}{\text{Selv-orientering (1-10)}}$$

Tænk på en klient…

1) Vurder din egen tillidsscore ved hjælp af ligningen ovenfor – gør som følger:
- Scor dig selv på en 10-skala på de 4 faktorer på venstre side af ligningen.
- Beskriv grundlaget for din tillid ved at sætte ord på de 3 faktorer
- Beskriv din selv-orientering ud fra dine interaktioner.

2) Reflektér over de hvilke(-n) af de 4 variable du skal fokusere på.
- Er det muligt at øge din tillidsscore?
- Hvordan øger du scoren?

Mere teori - Er der en bevægelse i gang?

… og hvordan har krisetiderne påvirket denne bevægelse?

Væk fra det gamle paradigme:	**Hen imod det nye paradigme:**
• At løse problemet • Bring eksperten ind • Identificer den ansvarlige • Find den bedste måde • Skaf en hurtig løsning	• At skabe fremtiden • Hjælp mennesker at lære • Involvér alle • Find en bedre måde • Skab gradvise forbedringer

Agenda på modul 3, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

Frokost

Vi starter igen kl. 13.30

Agenda på modul 3, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

Situationsanalysen: Peger i retning af hvad vi kan levere til landmanden

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.

Fra SWOT til typer af rådgivning, vi kan levere til landmanden

Muligheder at kapitalisere

1.
2.
3.
4.
5.

Svagheder at adressere

1.
2.
3.
4.
5.

Styrker at bygge på

1.
2.
3.
4.
5.

Trusler at minimere

1.
2.
3.
4.
5.

© Hildebrandt & Brandi

Hvilke typer rådgivning kan vi levere til landmanden i de fire kvadranter?

Mange eksterne **MULIGHEDER**

Mange kritiske interne **SVAGHEDER**

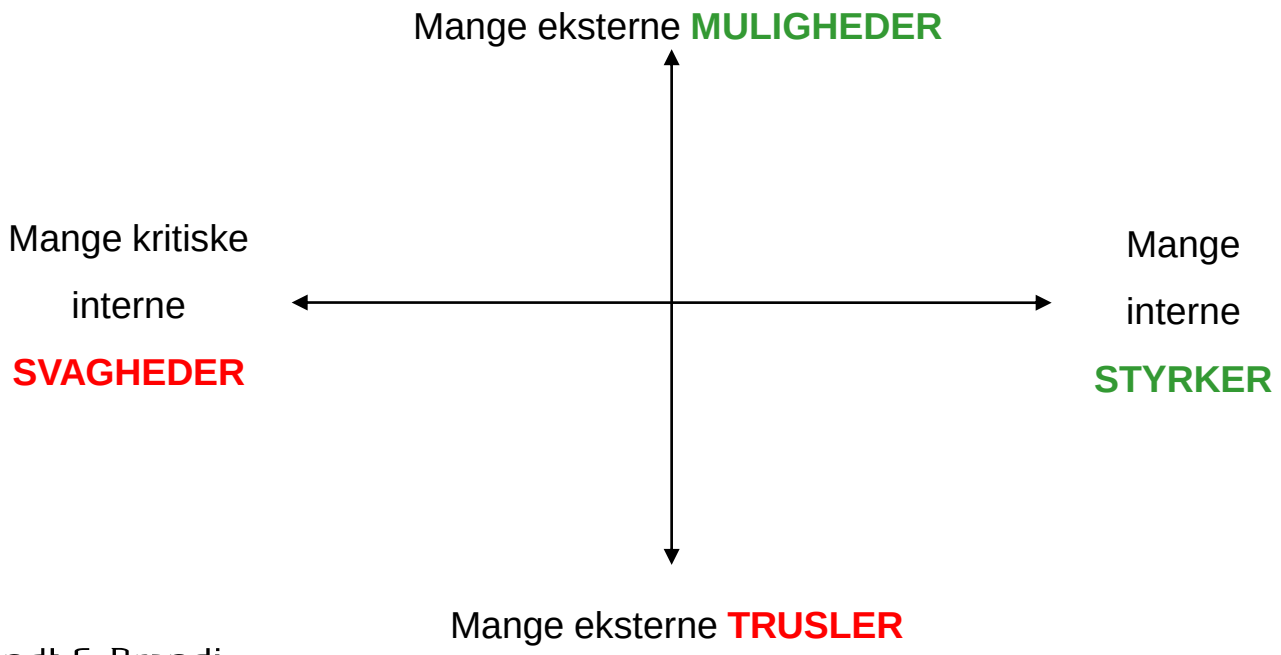
Mange interne **STYRKER**

Mange eksterne **TRUSLER**

© Hildebrandt & Brandi

Eksempler

Internationaliseringsstrategi	Ledelsessparring	Udvikling af innovation
Turnaround	Udvikling af ledergruppe	Udvikling af forretningsmodel
Driftsoptimering	Gårdråd	Organisering (roller og ansvar)
Generationsskifte	Produktudvikling	Projektledelse på gården
Faglig rådgivning (kvæg, svin, økologi, osv…)	Vækststrategi	Lean
Formulering af værdier	Optimering af arbejdsgange	
Investeringer (business case)	Frasalg	Find selv på flere..!
Kulturudvikling	Opkøb	



© Hildebrandt & Brandi

Øvelse i grupper: Hvilke typer rådgivning kan vi levere til landmanden i de fire kvadranter?

Mange eksterne **MULIGHEDER**

Mange kritiske interne **SVAGHEDER**

Mange interne **STYRKER**

Mange eksterne **TRUSLER**

Vores forsigtige bud

Mange eksterne **MULIGHEDER**

Ydelser, der understøtter ***"Ryd op"***

Ydelser, der understøtter ***"Vækst"***

Mange kritiske interne **SVAGHEDER**

Mange interne **STYRKER**

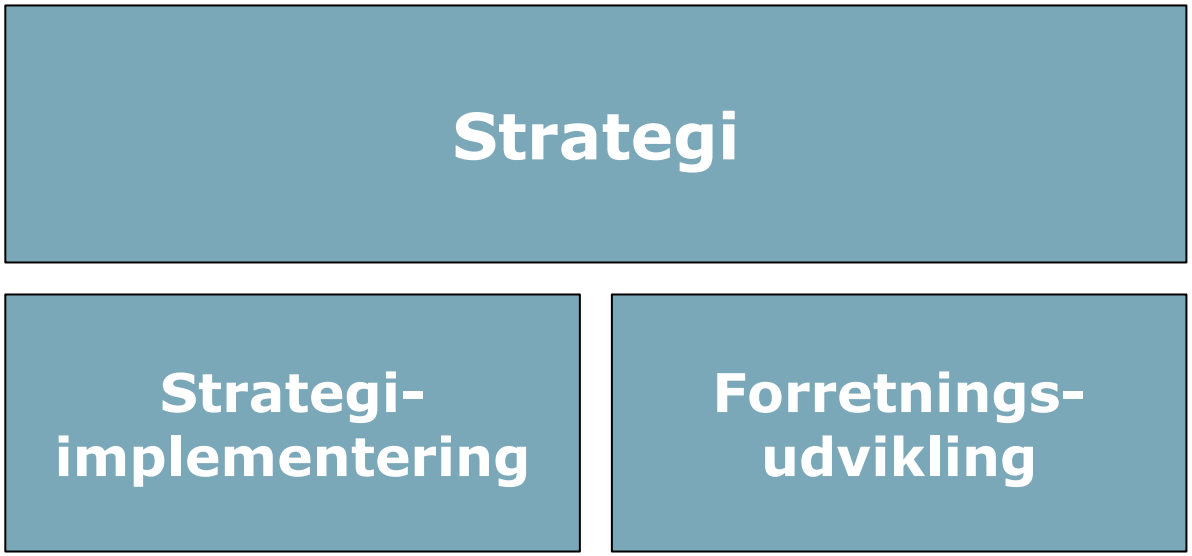
Ydelser, der understøtter ***"Restrukturering/ turnaround"***

Ydelser, der understøtter ***"Differentiering/ Diversifikation"***

Mange eksterne **TRUSLER**

Pause

Tre overordnede leverancer i virksomhedsrådgivning



Hvad er landmandens udfordring når vi taler strategi, implementering og forretningsudvikling?

2&2

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring			

10 minutter

Landmandens udfordring

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning

Hvilken værdi skal vi skabe som rådgivere, når vi bistår med strategi, implementering og F.U.?

2&2

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse			

10 minutter

Rådgiverens værdiskabelse

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye

Hvad leverer vi, når vi bistår med strategi, implementering og forretningsudvikling?

2&2

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer			

10 minutter

Leverancer i forskellige typer rådgivning:

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)

Hvad *kan* vi sælge til landmanden, når vi sælger strategi, implementering og F.U.?

2 & 2

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg			

10 minutter

© Hildebrandt & Brandi

Det vi *kan* sælge:

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Leverance i virksomhedsrådgivning: **Strategi gennem en strategiproces**

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Leverance i virksomhedsrådgivning:
Bistand til strategiimplementering

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Leverance i virksomhedsrådgivning:
Analyse og udvikling af forretningsmodel

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse og udvikling af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Leverance i virksomhedsrådgivning: **Strategi gennem en strategiproces**

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Vi vil bruge ca. 45 minutter på at gennemgå:

- Hvad er strategi?
- Hvilke emner kan adresseres før en strategiproces startes?
- Hvordan designes strategiprocessen?
- Hvad er resultatet af strategiprocessen?

Hvad er strategi?

Kort sagt:

Strategi er beslutninger om, hvad man gør, og hvad man ikke gør – for hvem og hvordan.

Før en strategiproces startes bør følgende emner adresseres:

- Baggrund
  - Er der tale om en mindre tilpasning af strategien eller en ny strategi?
  - Hvad er tidsperspektivet, hastigheden og budgettet?
  - Hvordan måler vi resultaterne af strategiprocessen?

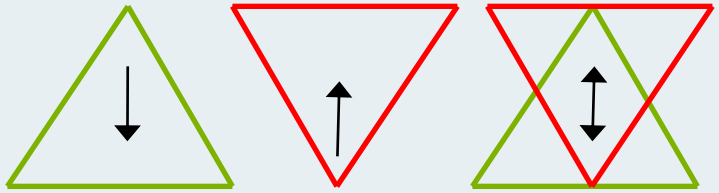
- Design
  - Hvem skal involveres?
  - Hvilken viden får vi brug for?
  - Hvordan skaber vi ejerskab for strategiprocessen før, under og efter processen?
  - Hvem sponsorerer processen? Hvem er projektleder?
  - Hvem træffer beslutninger i processen undervejs?

Fire designparametre at adressere før et strategiforløb

Strategiforløbet må være situationsbestemt

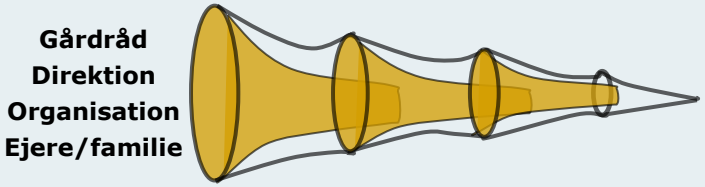
Top-down, bottom-up eller begge?

Hvem har ansvar for design af strategiforløbet? Hvor kommer inputs fra? Hvem implementerer?



Beslutninger i strategiforløbet

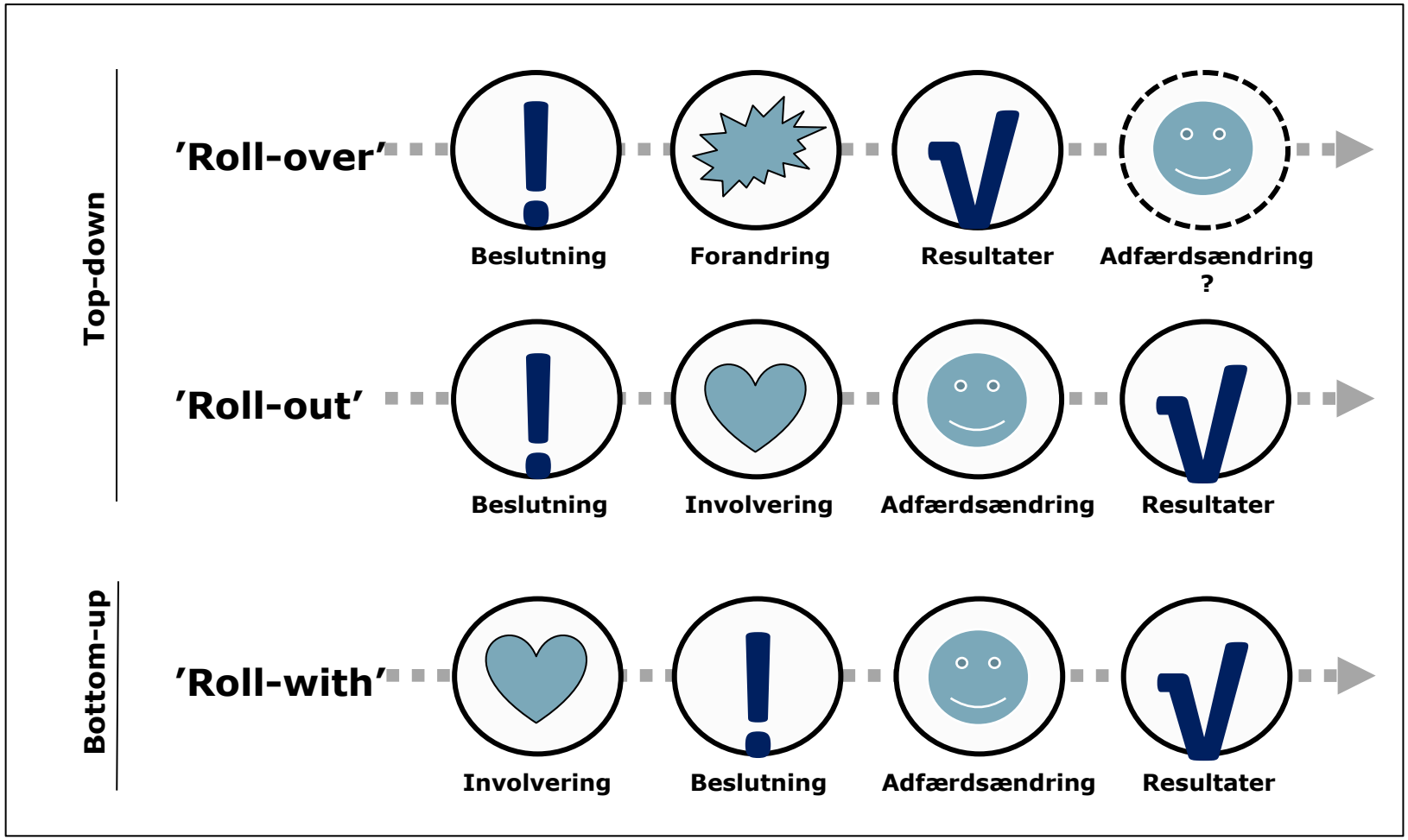
Hvem gør hvad og hvornår? Hvilke beslutninger er de rigtige at tage og på hvilke tidspunkter?



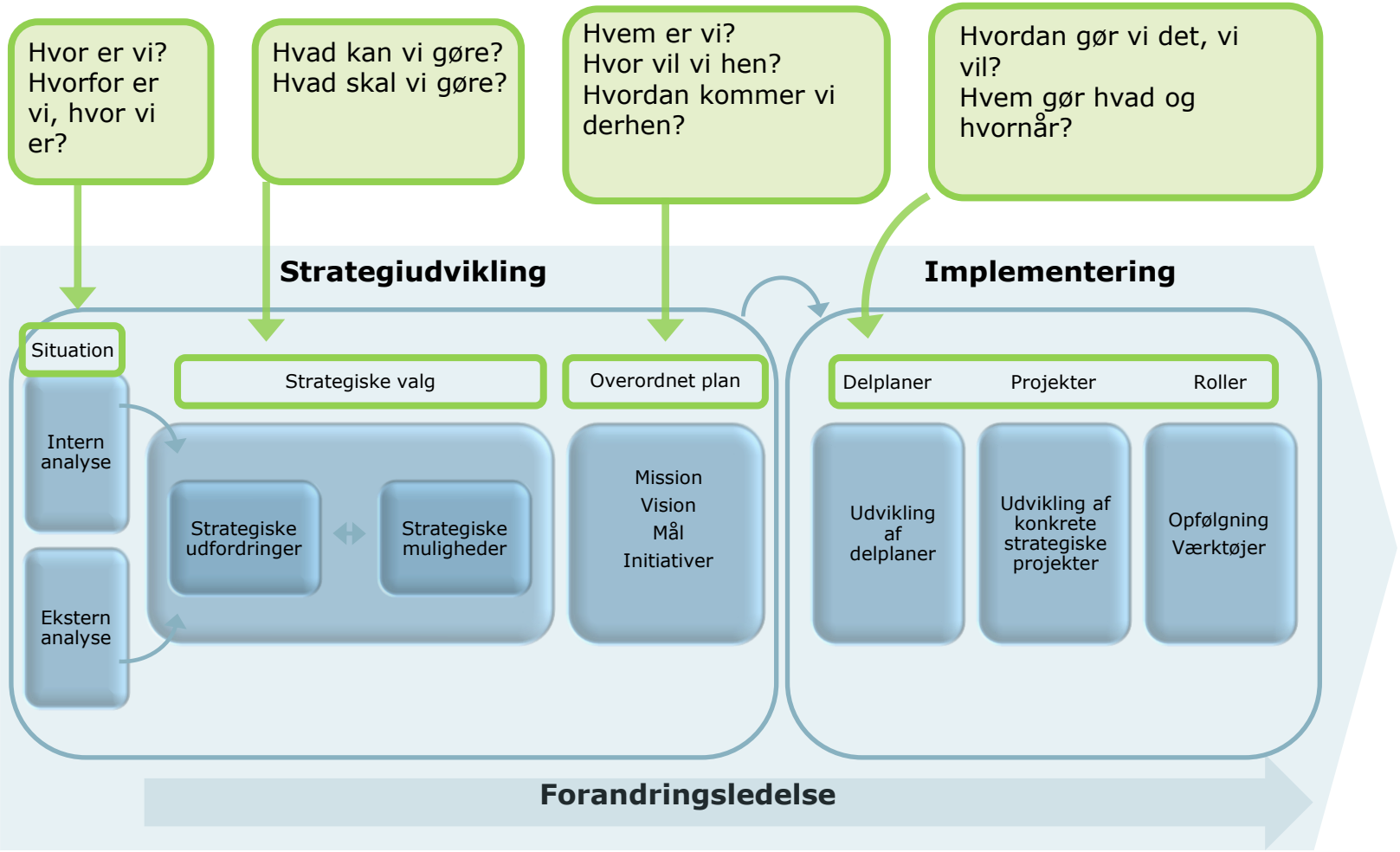
Valg af design er også valg af forandringsstrategi

Hvem skal involveres i strategiarbejdet – og hvornår?

Illustration: Tre fundamentale forandringsstrategier



Strategiprocessens anatomi



En god strategi:

... forudsætter, at organisationen ved:

- Hvor den er (situationsanalyse)
- Hvad den er (mission)
- Hvor den vil være (vision)

Mission – Hvad repræsenterer vi?

- Missionen er bedriftens overordnede formål
- Missionen skal klart og præcist udtrykke, hvad bedriften er sat i verden for
- Missionen udtrykker således bedriftens *eksistensberettigelse*
- Mission indeholder udsagn om hovedopgaver og de principper, som ligger til grund for løsning af hovedopgaverne

VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Mission
Vores mission er at være en afgørende drivkraft i udviklingen af et mangfoldigt og konkurrencedygtigt landbrug.

Kræftens Bekæmpelse

Mission
Vi kæmper for mennesker ramt af kræft !

Vi kæmper for, at patienten bliver mødt som menneske
Vi kæmper for de pårørende og efterladte
Vi kæmper for en hurtig diagnose
Vi kæmper for en optimal behandling
Vi kæmper for et optimalt patientforløb
Vi kæmper for et godt liv efter kræftbehandling
Vi kæmper for en værdig afslutning på livet

Tjekspørgsmål - den gode mission

- Formulerer mission klart bedriftens formål?
- Er missionen realistisk?
- Tjener missionen alle bedriftens primære interessenters interesser?
- Differentierer missionen bedriften klart i forhold til konkurrenterne?
- Skaber missionen energi og fokus i bedriftens organisation?

Vision – Hvad sigter vi efter?

- Visionen er bedriftens fremtidsperspektiv, dens ledestjerne
- Visionen skal sætte retningen for, hvor bedriften skal bevæge sig hen; dvs. hvad organisationen stræber efter på længere sigt
- Visionen skal give organisationen energi og virke inspirerende, motiverende og realistisk

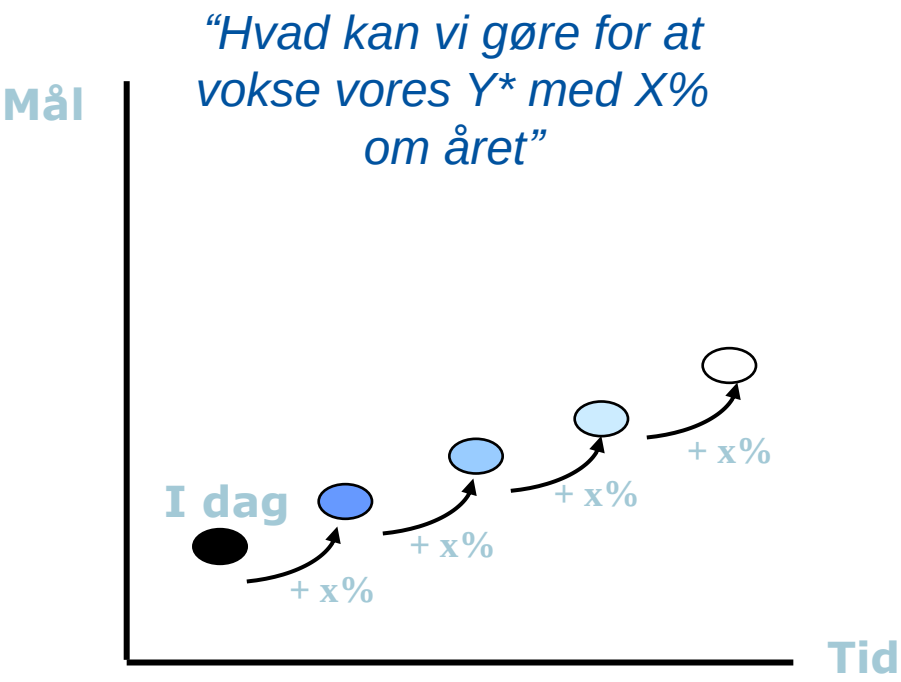
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

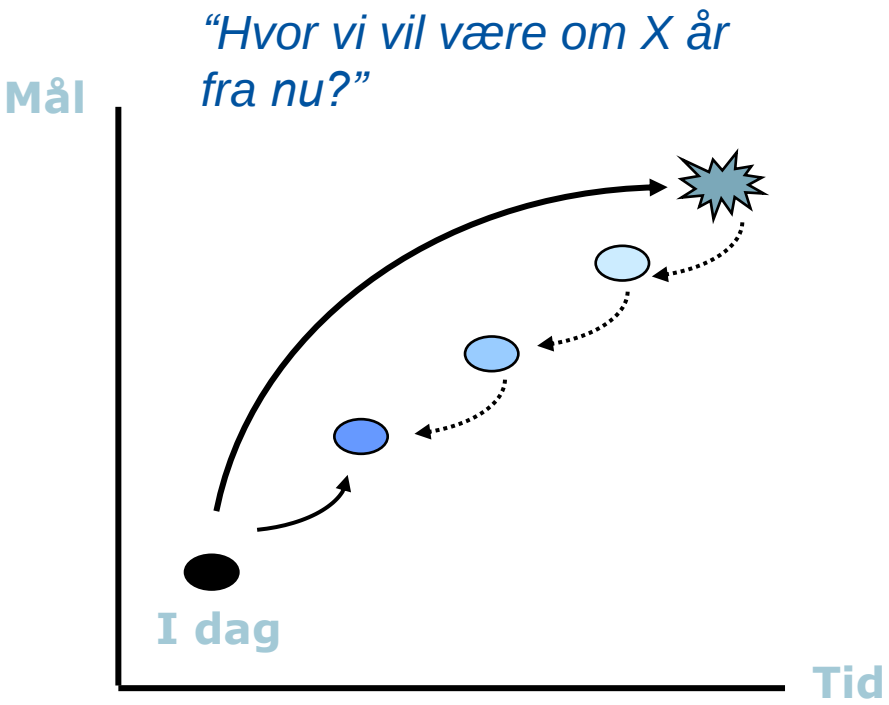
Vision
Videncentret er videnaccelerator og unik til at gøre viden til forretning

BANG & OLUFSEN

Vision
"Courage to constantly question the ordinary in search of surprising, lasting experiences"

Visionen er det bærende element





* Y = Omsætning, volumen, EBIT…

Tjekspørgsmål – den gode vision

- Er visionen ambitiøs nok? - og dermed mere end blot en forudsigelse baseret på fortiden.
- Giver visionen et billede af, hvordan fremtiden kommer til at se ud?
- Er visionen klar nok til at vejlede beslutningstagere?
- Er visionen nem at formidle - kan den forklares på et minut?

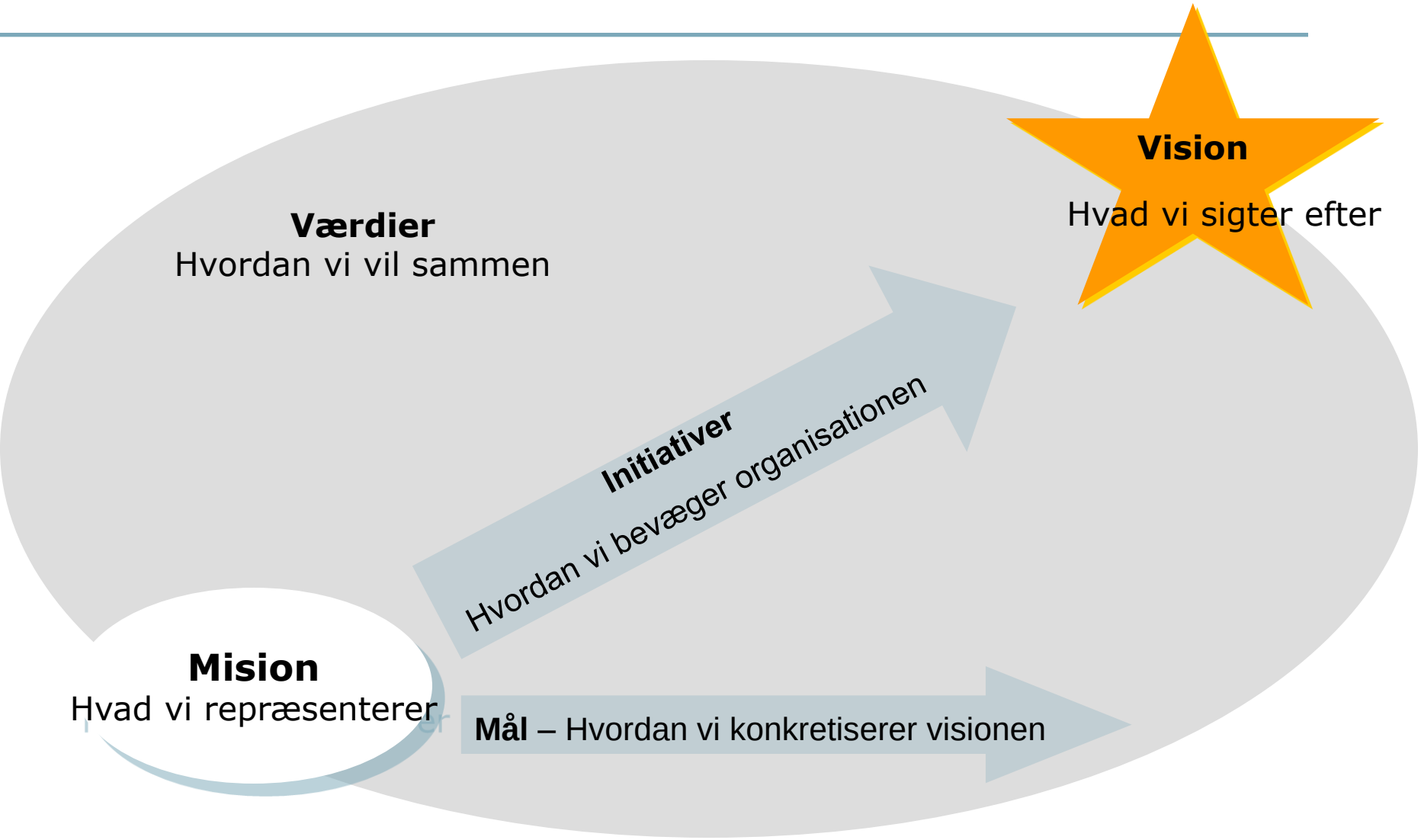
Strategiske mål – konkretisering af vision

- Strategiske mål er en konkretisering af visionen.
- Strategiske mål siger noget om, hvilke skridt der skal til for, at visionen kan realiseres.
- Strategiske mål medvirker til at "oversætte" missionen og visionen til konkrete mål og milepæle.
- Strategiske mål danner grundlag for formulering af strategiprojekter i implementeringen

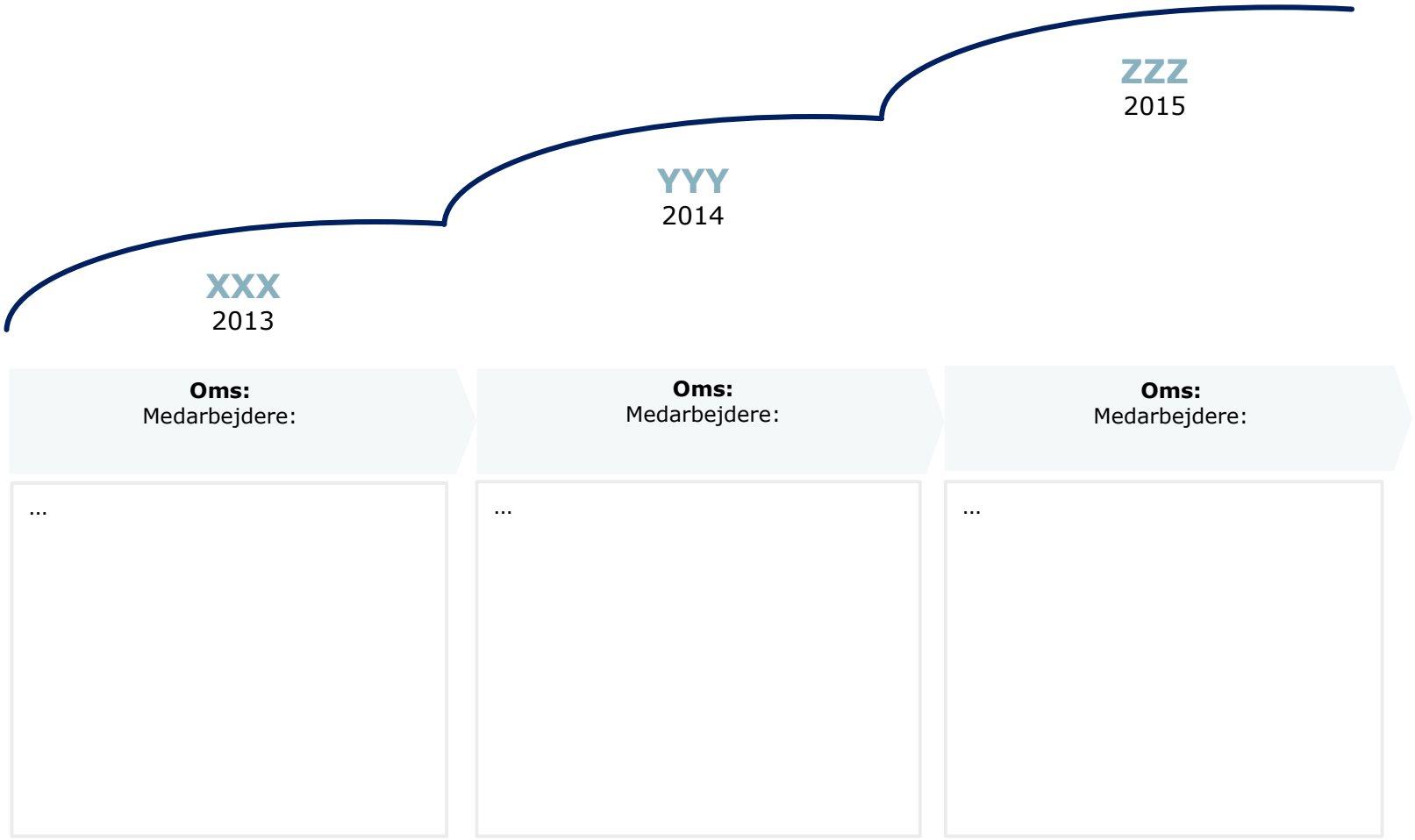
AALBORG UNIVERSITET

- Aalborg Universitet vil være blandt de 5 % bedste universiteter i verden
- Aalborg Universitet vil sikre sig stærke internationale forskningsområder
- Aalborg Universitet vil have en forskningsproduktion, der i omfang og videnskabelig anerkendelse ligger blandt de bedste
- Aalborg Universitet vil sikre særligt gode forskningsvilkår for særligt aktive forskere og forskningsgrupper
- Aalborg Universitet vil stræbe efter at være internationalt førende inden for anvendelse af problembaseret, projektorganiseret undervisning
- Aalborg Universitets uddannelser skal kunne måle sig med de bedste i forhold til kvaliteten.

I simple vendinger



Overordnet strategiplan



Eksempel

Øg produktivitet
2013

Udvidelse af bedriften i DK
2014

Udvidelse af bedriften I Østeuropa
2015

Oms: 9.3 mil. Medarbejdere: 15	**Oms:** 11.0 mil Medarbejdere: 16	**Oms:** 14 mil. Medarbejdere: 18
Stabilisér likviditeten Opnå bedre produktionsresultater. Målet er at ligge i den bedste fjerdedel målt på kg ekm pr. årsko . Minimér bygningsvedligehold Minimér grovfoderomkostninger Osv.	Identificér muligheder for at udvide bedriften på flere enhed. Udnyt muligheder for udvidelse i nuværende produktionsapparat Undersøg biogas af f.eks. kløvergræs Osv.	Opkøb jord i Rumænien for at sikr balance mellem aktiver i Danmark og Rumænien Osv.

Opgave i grupper

1. Lav en overordnet strategiplan (”bølge-model”) for Gårdejer Anders Jensen på Ladinggård
2. Overvej i denne forbindelse: Hvad bliver den sværeste forandring at gennemføre på gården?

Agenda på modul 3, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

Middag fra kl. 18.00

Vi mødes igen kl. 20.00

Agenda på modul 3, dag 1

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer - del 1
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

Aftenens tema: Forandringsledelse

Landbrug	⇔	Fødevarer
Landmand	⇔	Producent
Andelstanke/ fællesskab	⇔	Aktieselskab/ individuel
Bedriften	⇔	Virksomheden
Lokal forankring	⇔	Global værdikæde

© Hildebrandt & Brandi

Hvor kommer energien fra i udvikling og implementering af strategi?

Energiform	Brændende platform	Forandringsvision
Drivkraft	Ydre	Ydre/Indre
Fokus	De negative konsekvenser af den nuværende situation	Det attraktive ved fremtiden

5-10 minutter

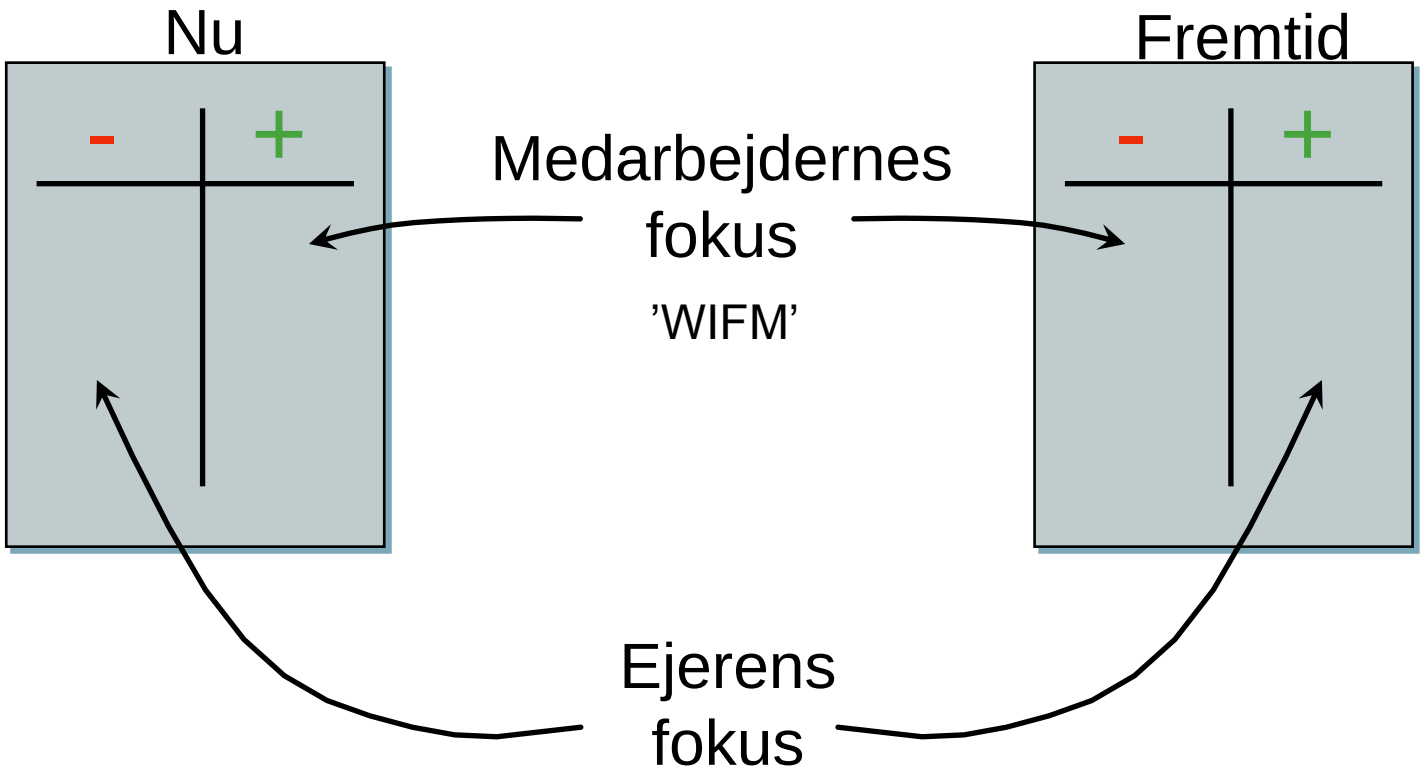
© Hildebrandt & Brandi

Når vi kigger på landbruget, hvilke energikilder til forandring øjer i?

- Hvilke ’energikilder’ til forandring kendetegner branchen?

Kilder, der understøtter en Brændende Platform	Kilder, der understøtter en Forandringsvision

Hvorfor er forandring ude på bedriften svært at gennemføre?

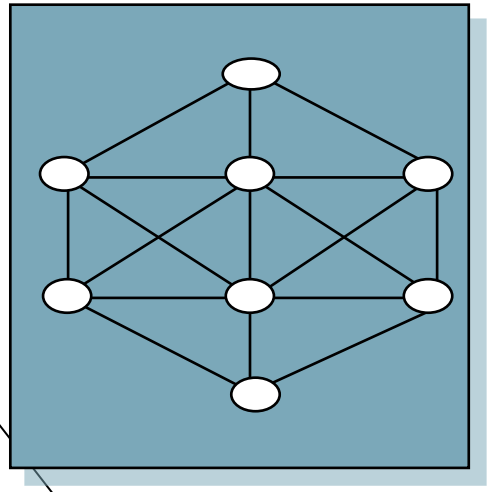


Den åbenlyse fordele

Det er ikke bedriften, der skal forandres – der er medarbejdernes værdier og visioner

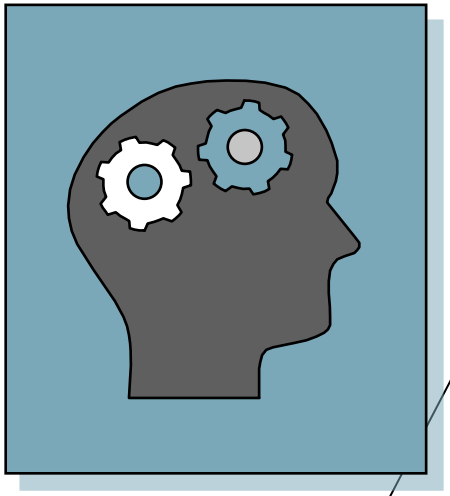
Ydre skift …

- Systemer
- Strukturer
- Processer
- Strategier
- Praksis
- Regler
- Procedurer



Understøtte organisatorisk forandring

+



Understøtte personlig transition

Indre skift …

- Værdier
- Følelser
- Holdninger
- Aspirationer
- Tænkning
- Mentale Mod.

”En dybtgående forandring er en forandring, der kombinerer indre skift i menneskers værdier og visioner med ydre skift i adfærd og handlinger”

Professor Steen Hildebrandt

Aftenens tre pointer

1. Sikr den rigtige energi i forandringer på bedriften

2. Hjælp ejeren med at forstå hvilken rejse medarbejderne skal på (WIFM)

3. Det er ikke kun bedriften, der skal forandres – der er medarbejdernes værdier og visioner

Vi mødes i morgen kl. 08.30!

Godmorgen!

Agenda på modul 3, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2 Strategiimplementering Forretningsudvikling
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

Agendaen i går

Tid	Agenda
8.00	Ankomst, tjek-in & morgenmad
8.30	Velkommen & introduktion
9.00	Opsamling på sidst og opfølgning på hjemmearbejdet
09.45	Rådgiverens roller
12.00	Frokost
13.00	Leveranceværktøjer – Strategi og strategiudvikling
17.30	Opsummering
18.00	Middag
20.00	Kaminpassiar: ”Forandringsledelse i praksis”
21.30	Tak for i dag

Refleksion

Diskussion med sidemanden

- Hvad var de væsentligste læringspointer fra i går
  - Notér på ”Lærings & refleksionskort” ‘et

Agenda på modul 3, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

Opsamling

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Leverance i virksomhedsrådgivning:
Bistand til strategiimplementering

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Eksempel: Den overordnede strategi, som skal implementeres

Øg produktivitet 2013	Udvidelse af bedriften i DK 2014	Udvidelse af bedriften I Østeuropa 2015
Oms: 9.3 mil. Medarbejdere: 15	**Oms:** 11.0 mil Medarbejdere: 16	**Oms:** 14 mil. Medarbejdere: 18
Stabilisér likviditeten Opnå bedre produktionsresultater. Målet er at ligge i den bedste fjerdedel målt på kg ekm pr. årsko . Minimér bygningsvedligehold Minimér grovfoderomkostninger Osv.	Identificér muligheder for at udvide bedriften på flere enhed. Udnyt muligheder for udvidelse i nuværende produktionsapparat Undersøg biogas af f.eks. kløvergræs Osv.	Opkøb jord i Rumænien for at sikr balance mellem aktiver i Danmark og Rumænien Osv.

Hvordan plejer I at arbejde med strategiimplementering?

Hvad er faldgruberne i strategiimplementering?
Hvad er jeres erfaring hermed?

5-10 minutter

© Hildebrandt & Brandi

Strategiimplementering fejler…

- Når den overordnede strategi ikke er forankret i ledelsen på bedriften – når konsulenter har overtaget implementeringsprocessen
- Når fokus alene er på indholdet og ikke også på den reelle forandringsproces (og -ledelse), der skal til for at strategien realiseres
- Når den ikke er balanceret og således også tager hensyn til de organisatoriske og kompetencemæssige aspekter
- Når den ikke balancerer kortsigtede hensyn og mål med langsigtede hensyn og mål
- Når man glemmer koblingen til 'driften' (manglende mål)
- Når ledelsen på bedriften bliver for utålmodig

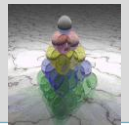
Strategiimplementering handler basalt set om at sikre at strategien omsættes til handling

Implementering handler om at finde og iværksætte midler, metoder, værktøjer og processer, som sætter virksomheden i stand til at indfri formulerede strategier.

Gennem fokus på

KLARHED

Princip 1.
Skab klarhed: Sikr klar retning.



VERTIKAL FORANKRING

Princip 2.
Oversæt og nedbryd på delstrategier.

OVERBLIK

Princip 3.
Sikre overblik: Sikre sammenhænge mellem delstrategier og valg af metoder.

FREMDRIFT

Princip 4.
Skab fremdrift: Sikr rette ledelse af implementeringsindsatsen.

STYRING

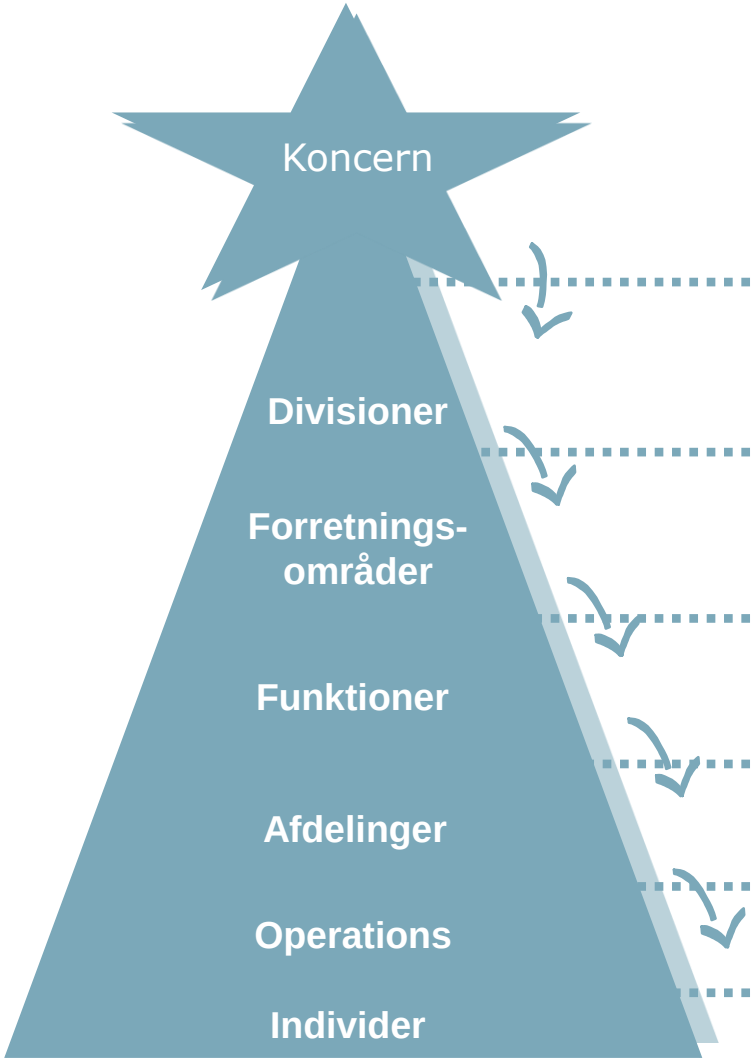
Princip 5.
Sikre styring: Brug værktøjer til at styre fremdrift i implementeringsindsatsen.

FORANDRING

Princip 6.
Sikre forandringer: Implementér forandringsledelse.

I virksomheder nedbrydes strategi top-down fra koncernniveau til operationelt niveau

Nedbrydningshierarki



Eksempler på nedbrydning

- Retning: Mission, vision, værdier
- Mål og prioriteter for koncernen

- Forretningsplaner & budget
- Mål og projekter i divisionerne

- Mål og projekter i forretningsenhederne
- Delstrategier

- Funktionelle mål & budget
- Funktionsplaner

- Afdelingsmål
- Afdelingsplaner

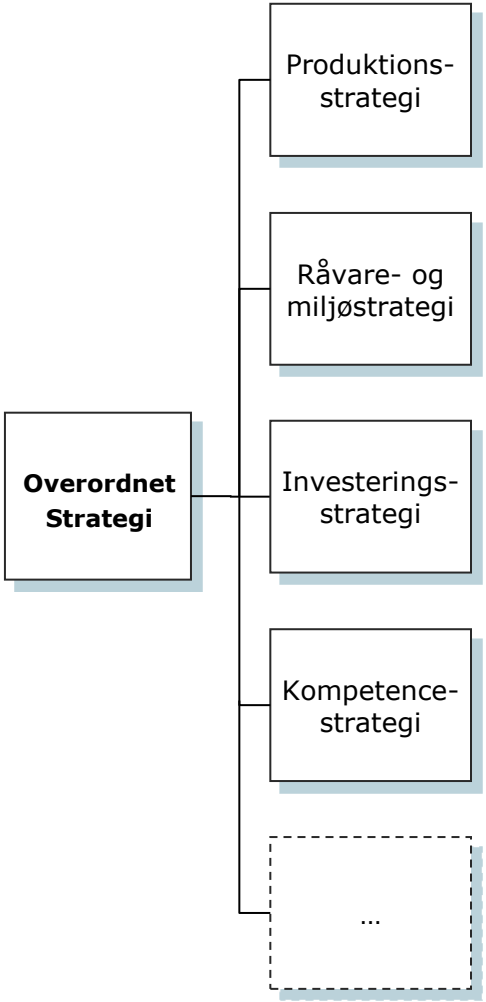
- Operationelle mål, projekter og handleplaner

- KPI'er, personlige mål, udviklingsplaner, etc.

© Hildebrandt & Brandi

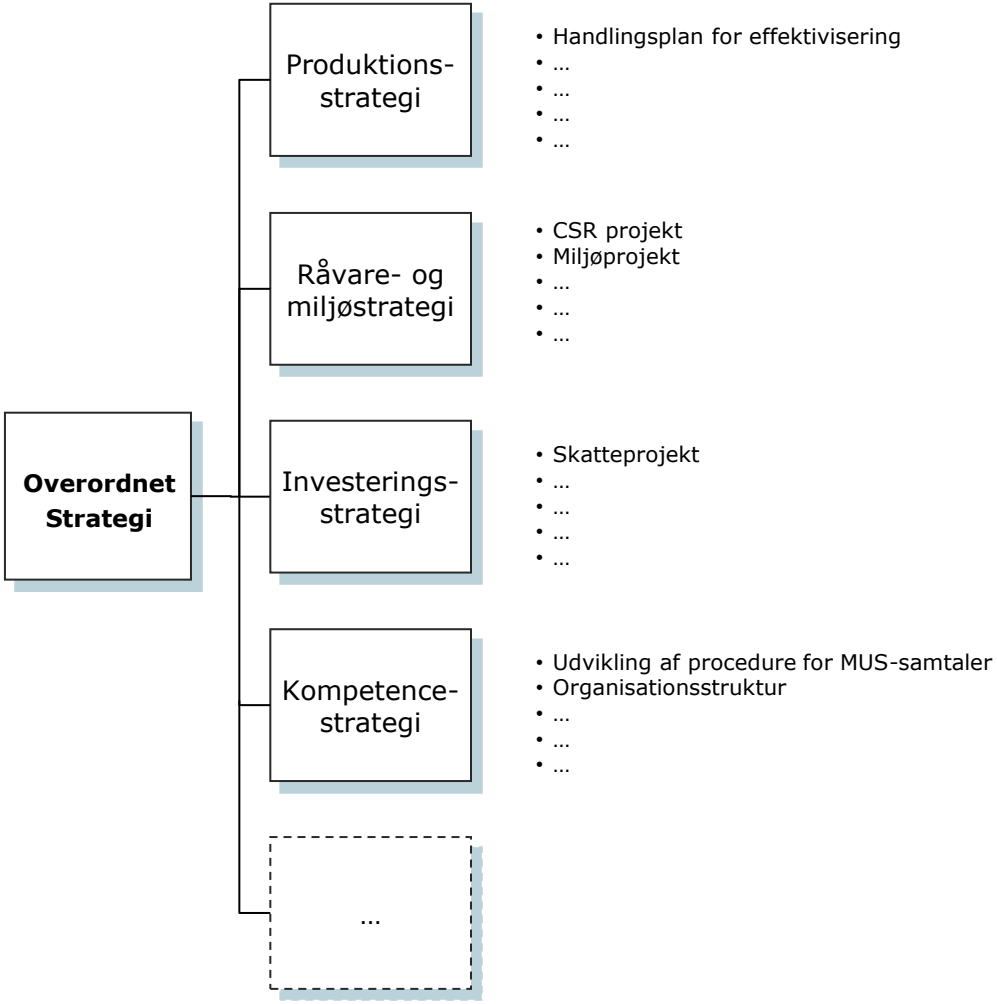
På bedriften skal den overordnede strategi nedbrydes på meningsfulde delstrategier

Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier



Dernæst skal hver delstrategi nedbrydes på strategiske projekter

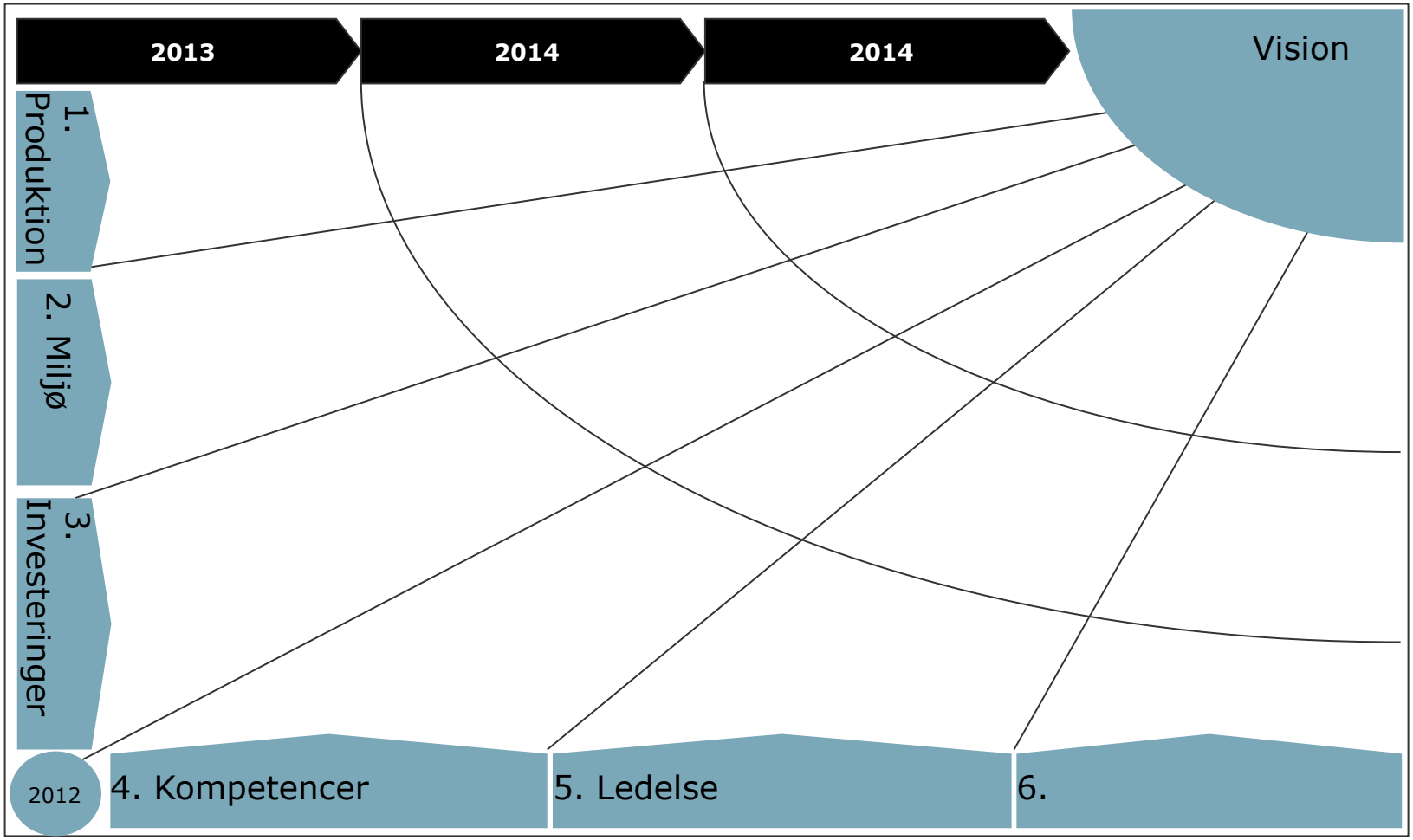
Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter



Det er vigtigt at landmanden får et meningsfuldt værktøj til at danne overblik på delstrategierne

Overblik på tid for implementeringsindsatsen

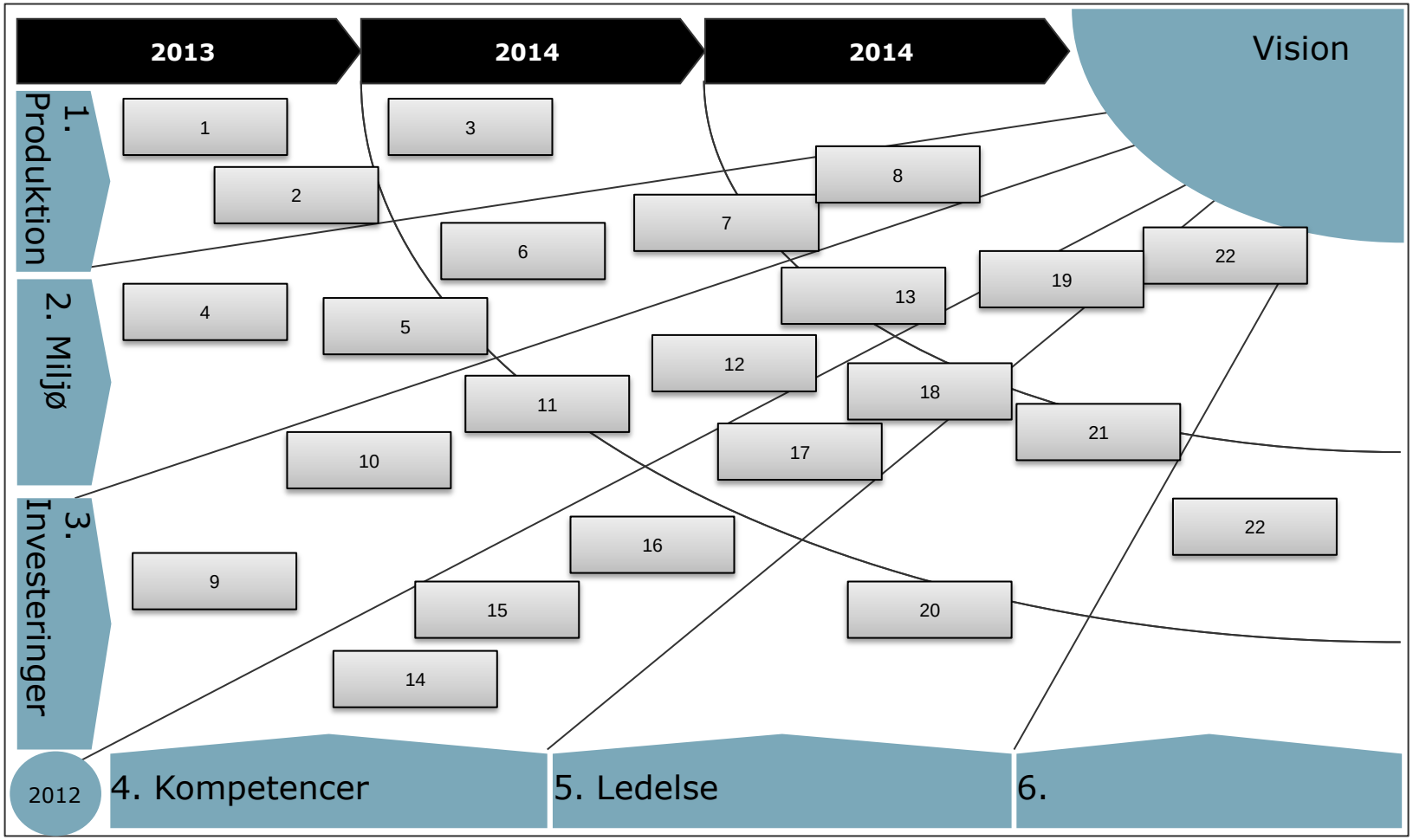
Udviklingsinitiativer:



Fx transformationskort

Overblik på tid for implementeringsindsatsen

Udviklingsinitiativer:



For hvert strategiprojekt i delstrategierne udarbejdes en projektplan

Projektplan

Projekttitel:

Projektdeltagere

Navn (initialer)	Rollebeskrivelse

Hvorfor er projektet opstået?	Hvad er formålet med projektet / hvad skal det levere?

Hvad effekt kan vi forvente af projektet

Hvad påvirkes?	Hvordan påvirkes?
Quality	
Time	
Cost	
Revenue	

Handlingsplan

Aktiviteter	Deltager(e)	Forventet start	Forventet slut	Gennemført?
1.				☐
2.				☐
3.				☐
4.				☐
5.				☐

Hvad er rollerne i strategiimplementering?

Hvad gør:

- Ejere?
- Familie?
- Gårdråd?
- Organisationen/medarbejdere?
- Rådgiveren/konsulenter?
- Øvrige?

5 minutter

© Hildebrandt & Brandi

Roller i strategiimplementering

Eksempel på formulering af roller og ansvar

Rolle	Ansvar	Refererer til	Møde-frekvens
Styregruppe *Ejer* *Gårdråd* *Ekstern bistand*	· Udstikke rammer for delstrategierne og projekterne (projektporteføljen) · Overordnet ressourceallokering til projekterne · Sikre sponsorskab og overordnet fremdrift		Kvartalsvist (2 timer)
Ejer	· Udarbejde og vedligeholde projektplaner · Løbende sparring med styregruppe omkring projekter · Kan uddelere projektledelse til ansatte · Løbende sparring med interne projektledere · Løbende opfølgning på interne projektledere, projektplaner og fremdrift · Udarbejde statusrapporter på fremdrift · Afholde styregruppemøder	Styregruppe	Ad hoc projekt-arbejde Ugentligt check-in
Projektleder (internt/ ekstern)	· Ansvar for ledelse af projekt start til afslutning, herunder: · Sikre den daglige ledelse af projektet · Overholde tidsplan, budget, milepæle og leverancekrav · Sikre involvering af projektteam · Sikre involvering væsentlige interessenter	Ejer	I henhold til projektplan
Organisationen/projektteam	· Involverede personalegrupper/personer · Bidrager med personviden, faglig viden, funktionsviden, specialviden	Projektleder	I henhold til projektplan

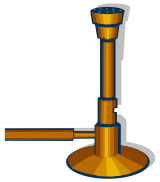
Hvad er rådgiverens rolle?

Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor

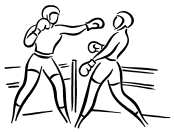
Rapporteringsfunktion

- Laver løbende afrapportering på de enkelte projektplaner samt på projektporteføljen
- Fx til styregruppemøder, ledergruppemøder, og lignende



Bunsenbrænder

- Sikrer at projektplaner følges og opdateres
- Opfordrer til fremdrift via løbende check-in møder



Sparringspartner

- Agerer løbende sparringspartner på projektet
- Dette kan være fagligt (hvis konsulenten har fagviden) men også på proces, input, hjælpe med at fjerne forhindringer, kommunikere, etc.

Smørekande

- Er projektleder
- Sikrer energi og engagement
- Kobler de rigtige folk sammen

5 minutter

© Hildebrandt & Brandi

Statusrapportering på projekter

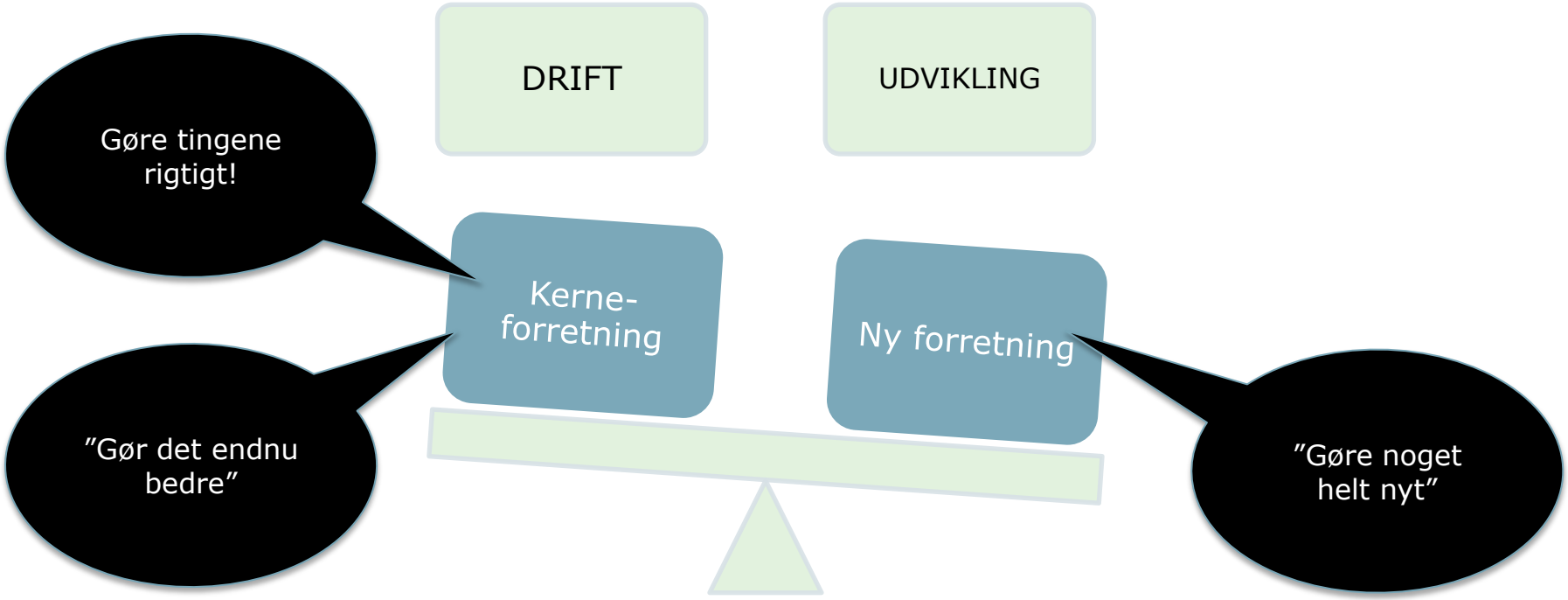
Projekt	Samlet status	Fremdrift	Motivation & Samarbejde	Kommentar / Anbefaling

= Status OK *= Opmærksomhed påkrævet* *= Handling påkrævet*

Leverance i virksomhedsrådgivning:
Analyse og udvikling af forretningsmodel

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse og udvikling af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

Den svære balance mellem kerneforretning og ny forretning på bedriften



Kilde: Hildebrandt & Brandi (2011)

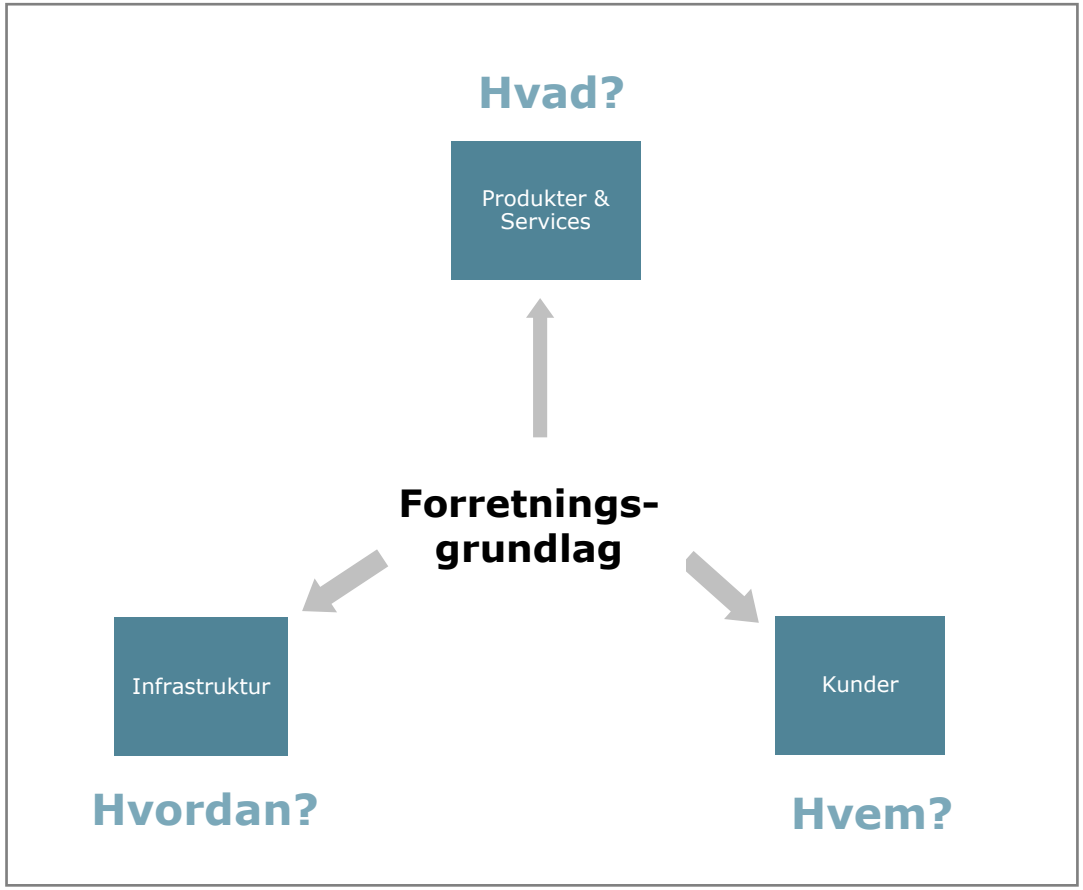
Spillereglerne vidt forskellige

	Driftspillet	Udviklingsspillet
Viden	Bedriftens fundamentale viden	Ny viden, læring
Kompetencer	Beskytte	Nye
Forandringer	Få	Mange
Performance-krav	Kortsigtede, driftsrelaterede	Langsigtede, mulighedsorienterede
Performance-mål	Udnyttelse: Produktivitet, kontrol, sikkerhed, varians-reduktion	Søgen: Accept af usikkerhed, varians, aflæring

Kerneforretning

Nye forretninger, forretningsmodeller, kunder, produkter/services og kompetencer

Bedriftens forretningsgrundlag



HVAD:
Produkter & Services:
Hvilken værdi skaber vi?

HVEM:
Kunder:
Hvem er vores kunder?
Hvilke kundeproblemer løser vi?

HVORDAN:
Infrastruktur:
Hvordan gør vi?
Hvad er vores kompetencer?
Hvem er vores partnere?

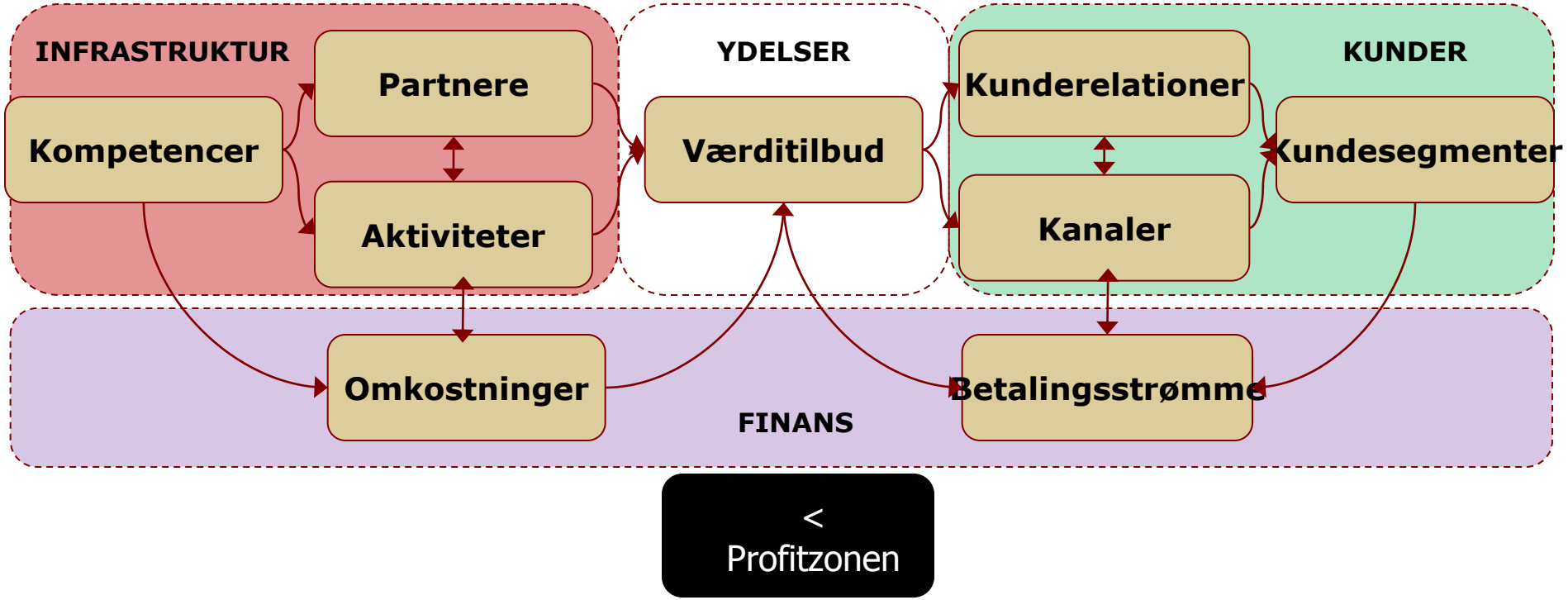
Vi kommer fra forretningsgrundlag til forretningsmodel ved at koble økonomien på

Bedriftens forretningsmodel:

Hvordan:
Skabe værdi

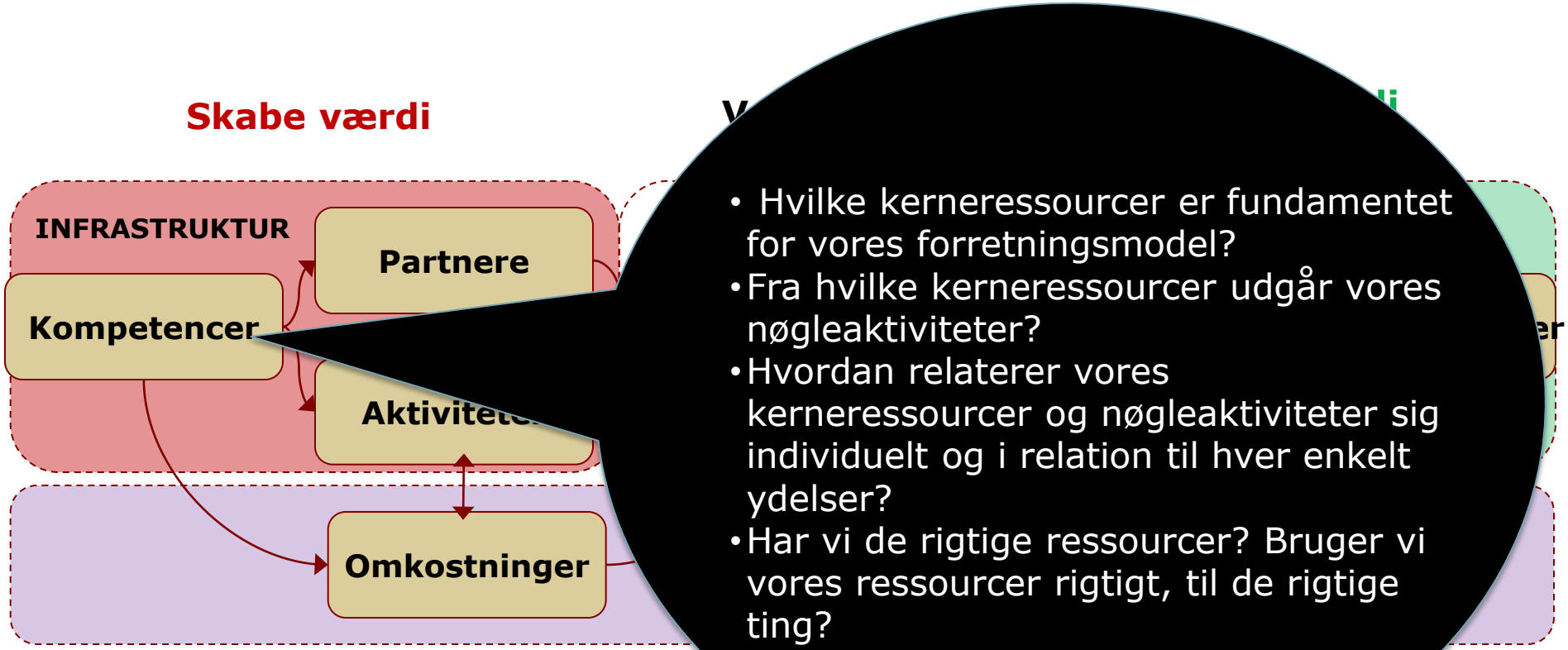
Hvad:
Værdi

Hvem:
Levere værdi



Indfange værdi

Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kompetencer



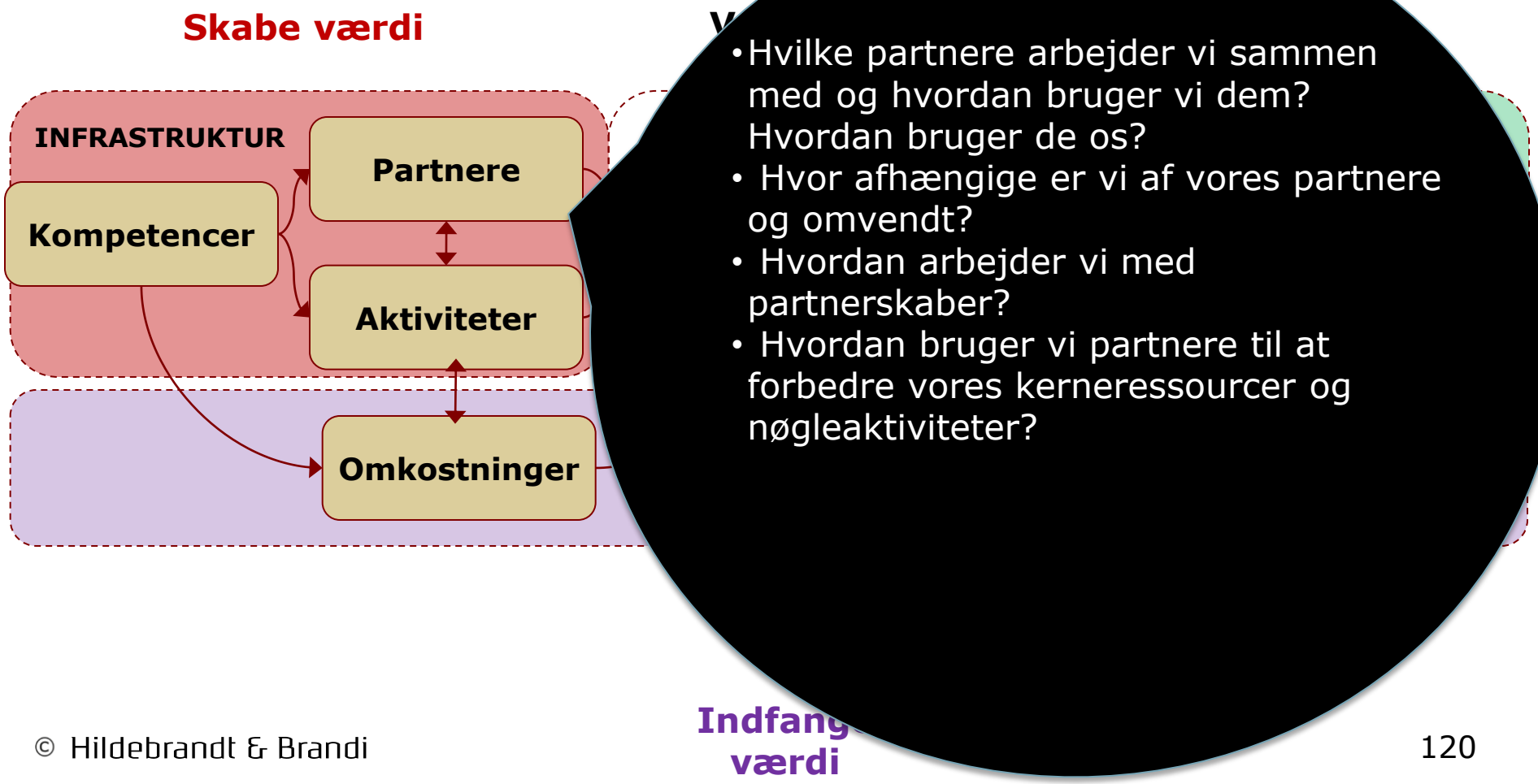
- Hvilke kerneressourcer er fundamentet for vores forretningsmodel?
- Fra hvilke kerneressourcer udgår vores nøgleaktiviteter?
- Hvordan relaterer vores kerneressourcer og nøgleaktiviteter sig individuelt og i relation til hver enkelt ydelser?
- Har vi de rigtige ressourcer? Bruger vi vores ressourcer rigtigt, til de rigtige ting?

Indfange værdi

© Hildebrandt & Brandi

Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af aktiviteter/processer

Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af netværk/partnere

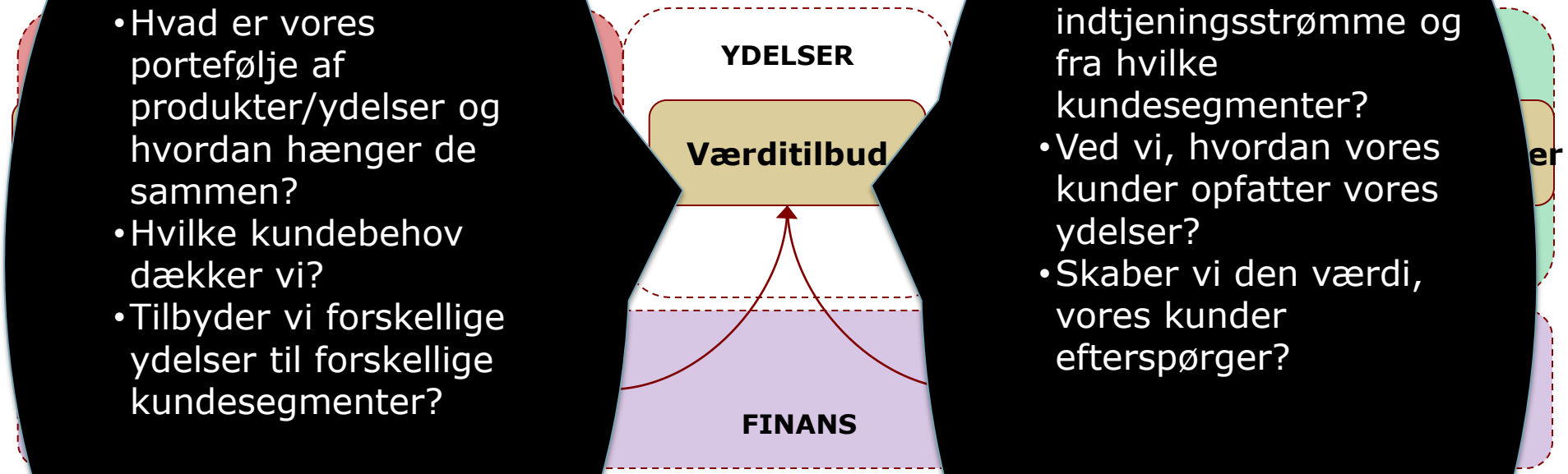


- Hvilke partnere arbejder vi sammen med og hvordan bruger vi dem? Hvordan bruger de os?
- Hvor afhængige er vi af vores partnere og omvendt?
- Hvordan arbejder vi med partnerskaber?
- Hvordan bruger vi partnere til at forbedre vores kerneressourcer og nøgleaktiviteter?

© Hildebrandt & Brandi

Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af ydelser

- værdiskabelse, kunden er villig til at betale for?
- Hvad er vores portefølje af produkter/ydelser og hvordan hænger de sammen?
- Hvilke kundebehov dækker vi?
- Tilbyder vi forskellige ydelser til forskellige kundesegmenter?

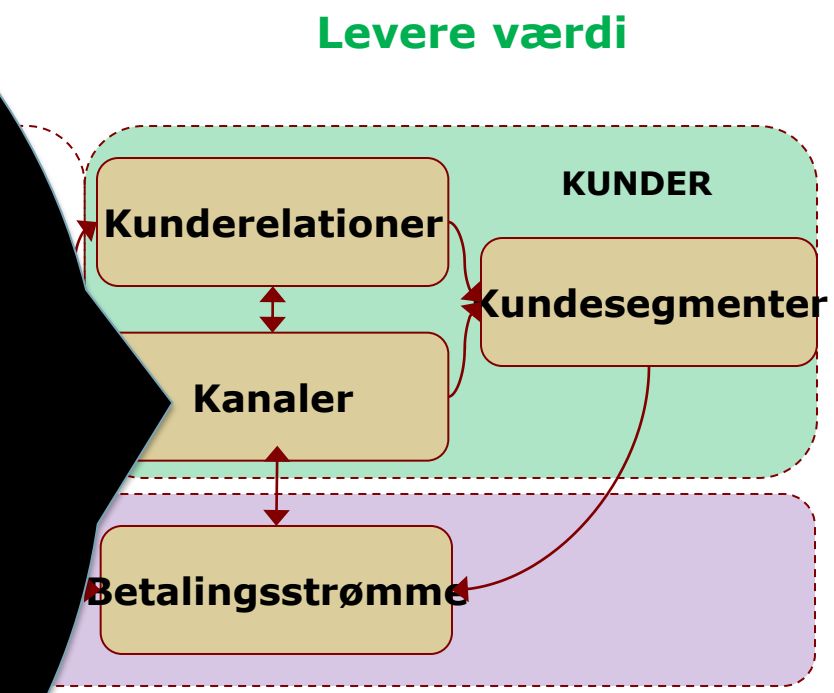


- Hvilke produkter/ydelser skaber hvilke indtjeningsstrømme og fra hvilke kundesegmenter?
- Ved vi, hvordan vores kunder opfatter vores ydelser?
- Skaber vi den værdi, vores kunder efterspørger?

Indfange værdi

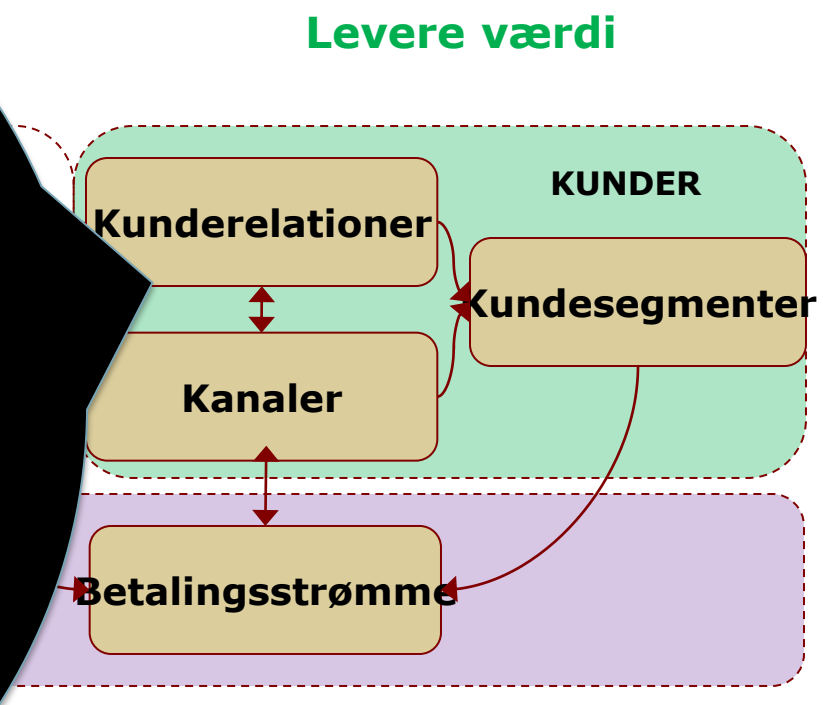
Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kanaler

- Hvilke kanaler sælger vi igennem?
- Er disse kanaler succesfulde?
- Anvender vi forskellige kanaler til forskellige kunder/segmenter?
- Er det de rigtige kanaler til de rigtige kunder?
- Hvor godt fungerer hver kanal? Hvor omkostningstung eller omkostningseffektiv er hver kanal?
- Hvordan anvendes nye kanaler til at nå flere/andre kunder?



Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kunderelationer

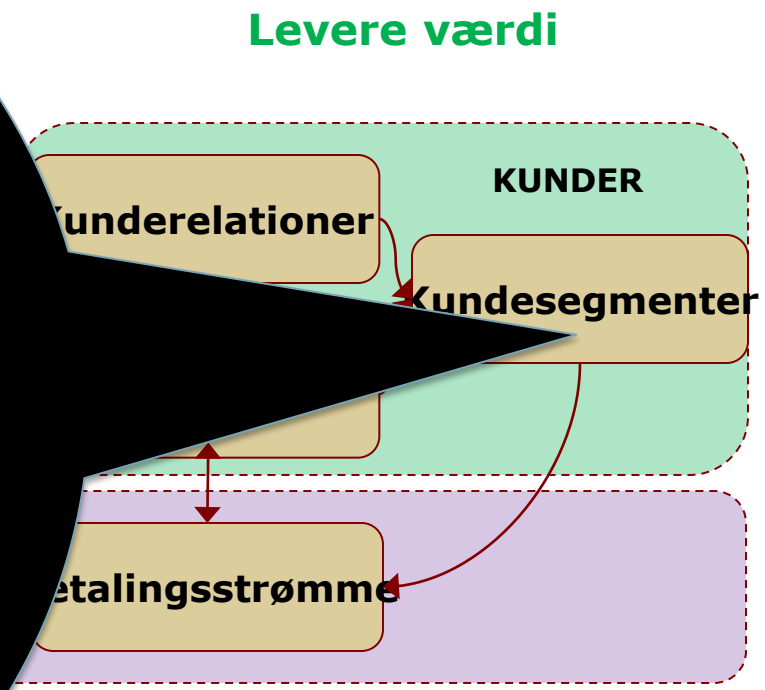
- Hvad er vores kundeberøringsplatforme (marketing, websites, konferencer, salg, osv.)? Er det de rigtige platforme?
- Hvordan udvikles og fastholdes forskellige typer af kunder i forretningsmodellen?
- Hvor ressourceintensive er hver af disse relationer i tid, omkostning og værdi?
- Er vi gode til at styre vores kunderelationer?
- Hvordan bruger vi kunden som en del af vores produktudvikling og udvikling af ydelser?
- Hvordan bruger vi kunden som en del af vores forretningsudvikling og udvikling af forretningsmodellen?
- Har vi en kunderelationsstrategi?



Indfange værdi

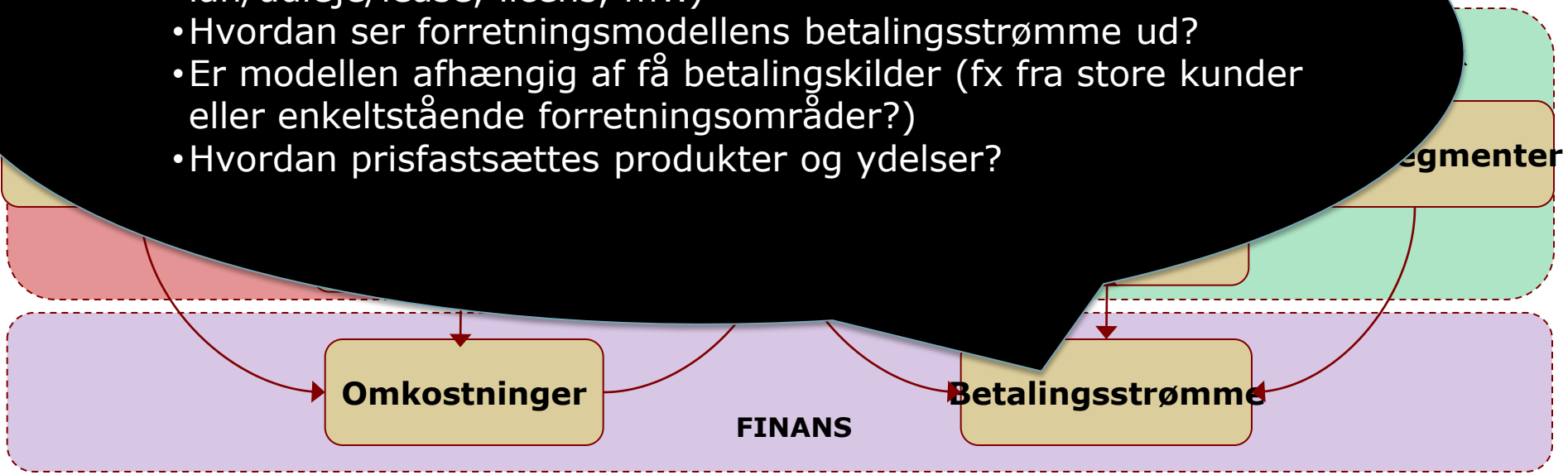
Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kunder & segmenter

- Hvem skaber vi værdi for?
- Hvem skaber vi ikke værdi for?
- Kender vi vores kunder og deres behov godt nok?
- Hvordan når vi nye kunder?
- Hvordan får vi eksisterende kunder til at forbruge mere?
- Hvad er vores indtjeningsposition og omkostningsposition i forskellige kundesegmenter?



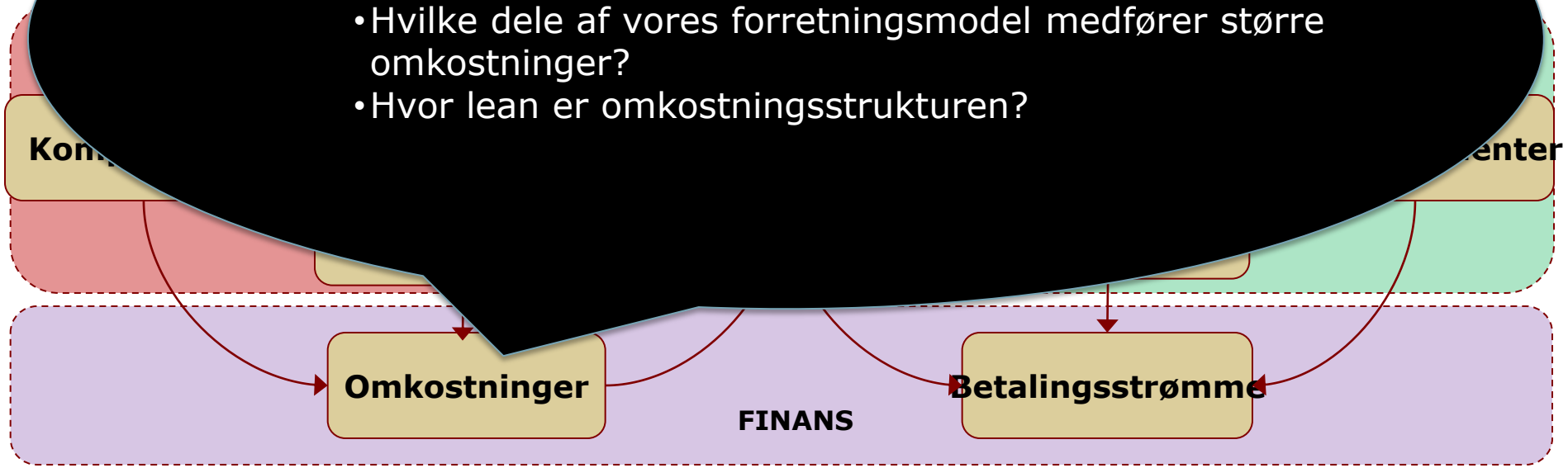
Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af betalingsstrømme

- Hvordan genererer forretningsmodellen betalingsstrømme (fysiske produkter, services, user fee, subscription fee, lån/udleje/lease, licens, mv.)
- Hvordan ser forretningsmodellens betalingsstrømme ud?
- Er modellen afhængig af få betalingskilder (fx fra store kunder eller enkeltstående forretningsområder?)
- Hvordan prisfastsættes produkter og ydelser?



Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af omkostninger

- Hvordan ser omkostningsstrukturen ud?
- Hvad er cost drivers i forretningsmodellen?
- Hvilke dele af vores forretningsmodel medfører større omkostninger?
- Hvor lean er omkostningsstrukturen?



Et eksempel

Udkrystallisering af en fodboldklubs forretningsmodel

Kompetencer	Partnere	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
• Spil attraktivt og vind kampe • Brand management • Video og billeder	• Mad og drikke • Billetservice • Promotors • Teleoperatør • TV-operatør • …	• Attraktiv fodbold • 360º event (kamp, middag, shopping) • Eksklusive VIP lounges • Merchandising • Udlejning af stadium • …	• Personlig web profil • Nyhedsbrev • Blogging med spillere og trænere • VIP events med holdet	• Fans (familier, etc.) • Fangrupper • Virksomheder • Koncertorganisationer • Reklamefolk • …
	Aktiviteter • Team management • Event management • Venue management • Billetering • VIP forhold • Videopersonale		**Kanaler** • Stadium • Fanklubnetværk • Klub hjemmeside • Online TV • Mobiltelefon • Facebook, Twitter	

Omkostninger	Indtjening
• Hold + trænere • Stadionledelse • Marketing • Indkøb: Video, udstyr, m.v. • …	• Billetter og sæsonbilletter • Online TV afgifter • Udlejning af stadium • Reklame og brand • Merchandising • …

Så skal vi i arbejdstøjet

CASE: Gårdejer Anders Jensen, Ladinggård

1. Hvordan ser Ladinggårds forretningsmodel ud?
2. Hvilke forslag til forbedringer har I?

Forbered gerne en kort præsentation i plenum

60 minutter

© Hildebrandt & Brandi

Frokost – tilbage i plenum kl. 13.00

Agenda på modul 3, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

MØDELEDELSE & PRÆSENTATIONSTEKNIK

Indledende diskussion

2&2 med opsamling i plenum

1. Hvilke møder holder I?

2. Hvordan forbereder I jer?

3. Hvad er svært?

Forskellige møder kræver forskellig tilgang

Adskil møderne

Mødeledelse

- Top ens hurtigste udviklingstid
- Lederudvikling

Mødetyper	Formål
IDÉGENERERING	• Få så mange idéer som muligt
INFORMATION/ COMMITTMENT	• At skabe entusiasme, motivation, interesse, support, fælles bevægelse og accept
PROBLEMLØSNING	• At løse et givent problem
BESLUTNINGER	• At en beslutning tages

Øvelse

- Beskriv for hvert mødetype

- Drømme-mødet & drømmemødelederen
- Mareridtsmødet og mareridtsmødelederen

Kontrollerende vs faciliterende mødeledelsesstil

Lederen tager ansvaret for beslutningerne

Kontrollerende lederrolle 20%

- Fortælle
- Bruge autoritet for at få ting gjort
- Sælge
- Beslutte
- Anvise retning
- Delegere
- Løse problemer
- Sætte målene

80%

50%

50%

80%

Faciliterende ledelsesstil

- Lytte og spørge
- Styre gruppens proces
- Coache
- Undervise
- Søge konsensus
- Dele målsætningen
- Dele beslutningstagningen
- Give andre kompetence til at få tingene gjort

20 %

Mødedeltagere og leder deler ansvaret for beslutningerne

PRÆSENTATIONSTEKNIK – VIGTIGERE END INDHOLD?

Vær forberedt og øv dig

Kend din præsentation

Værd bevidst om tidsforbrug

Kend din modtager

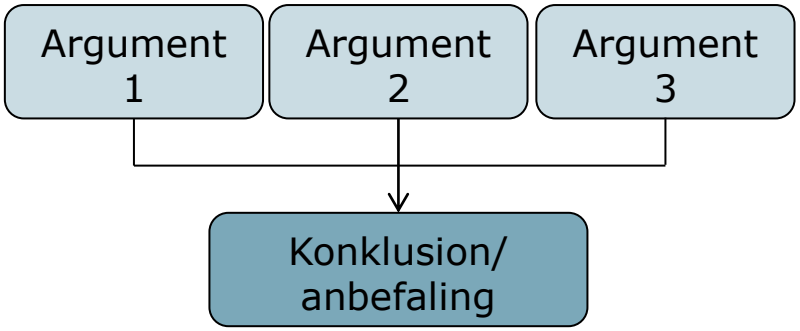
Tænk over mulige spørgsmål – begge veje

Hav styr på teknik og faciliteter

Brug dig selv

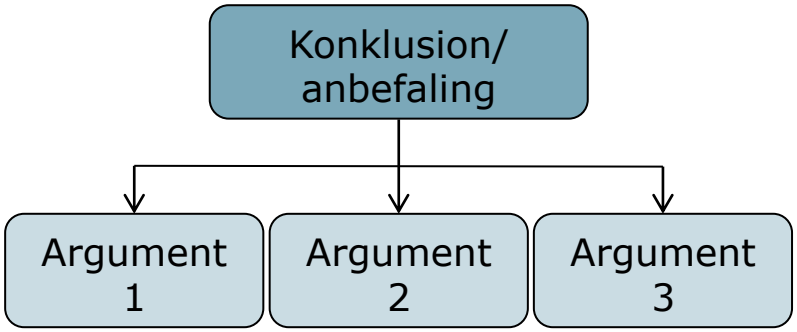
Det vigtigste først – overvej opbygningen

Klassisk opbygning

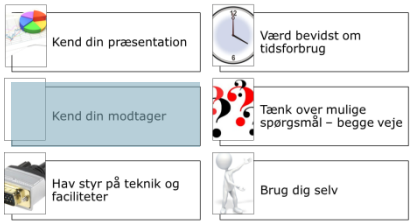


Vi har 3 udfordringer.
Nu skal i høre hvad vi skal gøre.

Top-Down opbygning



For at løse vores situation skal vi gøre dette.
Nu skal i høre hvorfor.

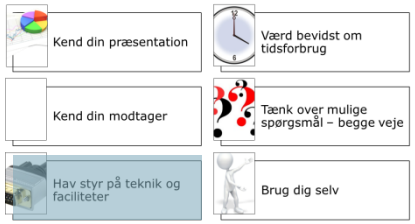


Hvad forventer modtageren

Modtager	Mål, ønsker, krav, forventninger

© Hildebrandt & Brandi

Teknikken er ikke altid teknisk



Hjælpemidler skal:

- Understøtte dine budskaber og ikke fjerne fokus fra målet
- Anvendes varieret uden at fjerne fokus fra dit budskab
- Fungere og være simple at anvende
  - Visuelle hjælpemidler: Tavle, PPT projektor, FlipOver, Post-ITs
- Gøre præsentationen smidig og ikke styret af hjælpemidlet

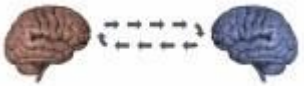
Tiden er relativ…
men årsagssammenhængen består

Hvordan styrer du tiden?

- Forberedelse i forholdet 5:1

Forberedelse

- Hvis modtageren forberedes spares tid



TIMING

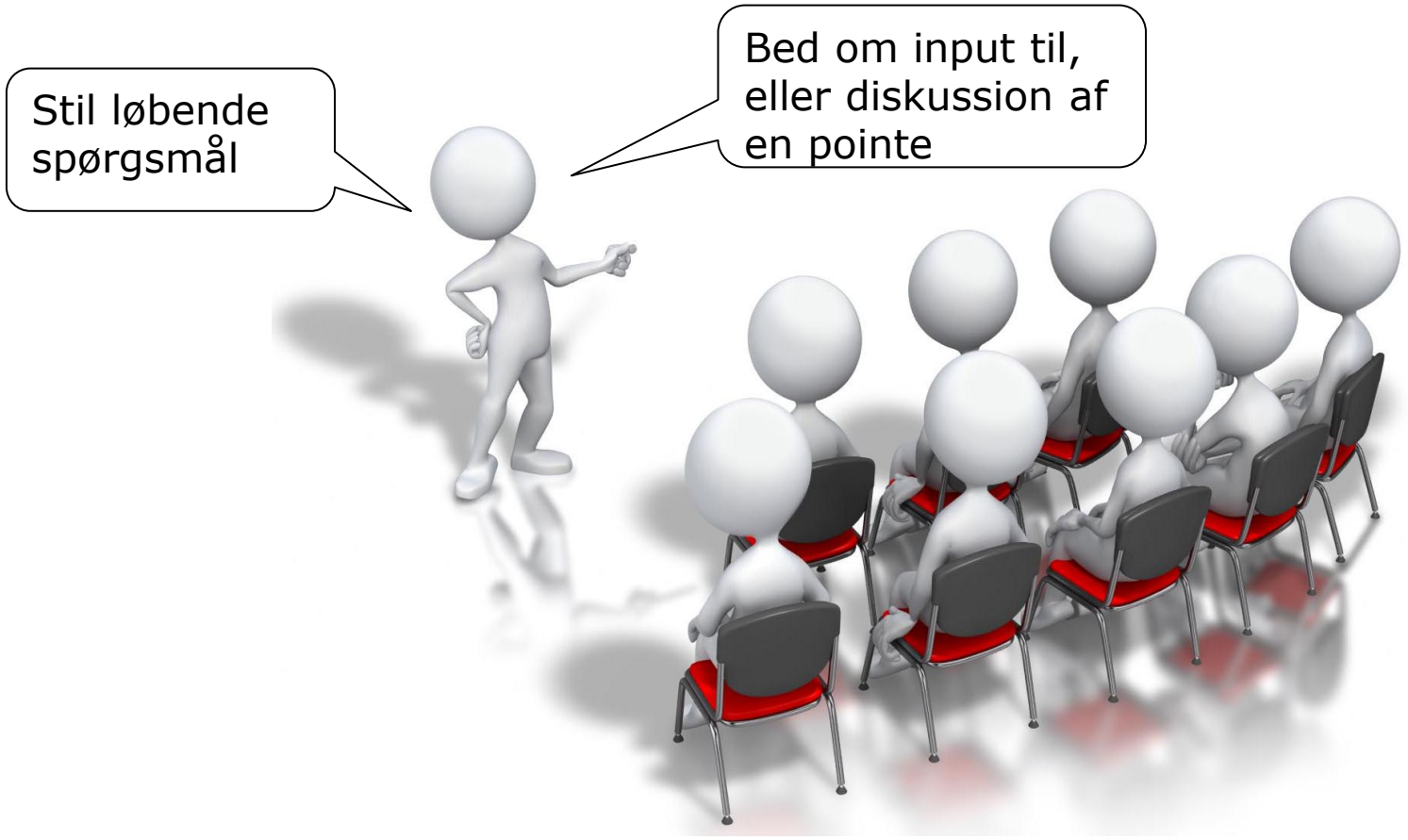
Indtag rummet (før modtageren)
Tid til teknik og goddag

Tid til proces vs. præsentation

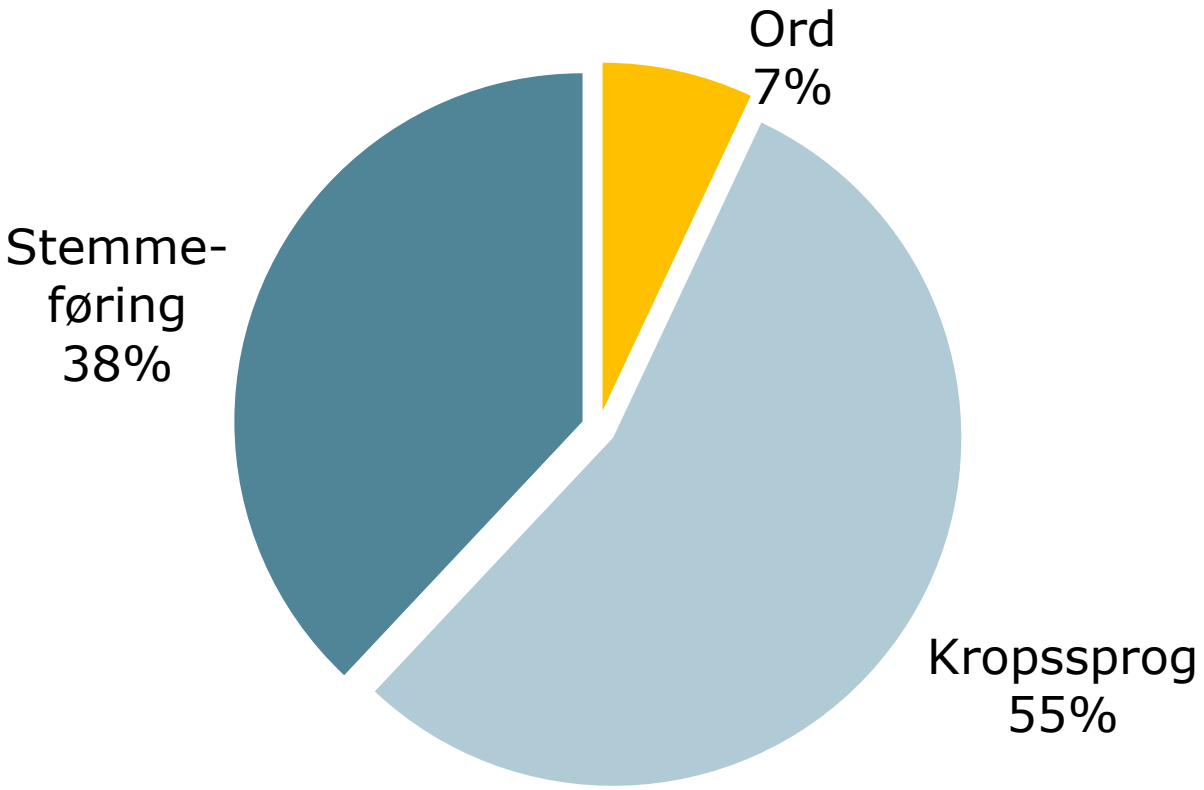
Tempo vs. ro

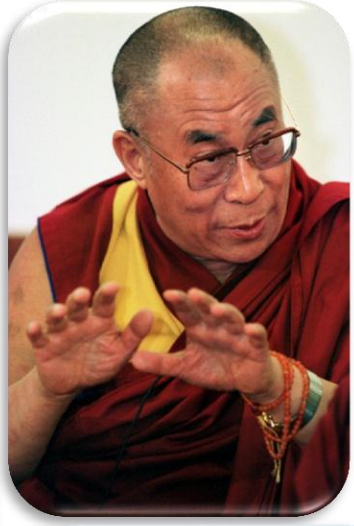
Sigt på at være færdig før tid

Aktivér dit publikum før de aktiverer dig



Krop og stemme siger (næsten) alt



James Duncan Davi


TRINITY

Øvelse

I bedes forberede en præsentation der formidler følgende budskaber om en unavngiven klient:

1. Virksomhedens økonomiske udvikling de seneste 2-3 år.
2. To initiativer som har fyldt meget de seneste år.
3. Virksomhedens fokusområder og nøgleinitiativer i det kommende år.

- Brug maksimalt 5 slides
- Brug maksimalt 5 minutter til præsentationen

6 hurtige om telefonmøder

1. Hold korte møder - stor koncentration er nødvendig for at få fuldt udbytte af mødet – hold i stedet flere møder.

2. Såfremt deltagerne ikke kender hinanden holdes det første møde som et fysisk møde.

3. Hav alle nødvendige papirer og referencer foran dig før starttidspunktet – og sikr dig at deltagerne også har det.

4. Jævnlig opsummering og kontrol af at alle er kommet til orde om hvert emne, da øjenkontakt og observation af kropssprog ikke er muligt.

5. Opkaldet foretages fra et roligt sted – du har brug for at koncentrere dig og baggrundsstøj vil forstyrre de øvrige deltagere i telefonmøde.

6. Sørg for at maile *fyldestgørende* (ikke langt!) referat/opfølgning efter mødet – anvend evt. en deltager som referent ved møder med flere end to deltagere.

Agenda på modul 3, dag 2

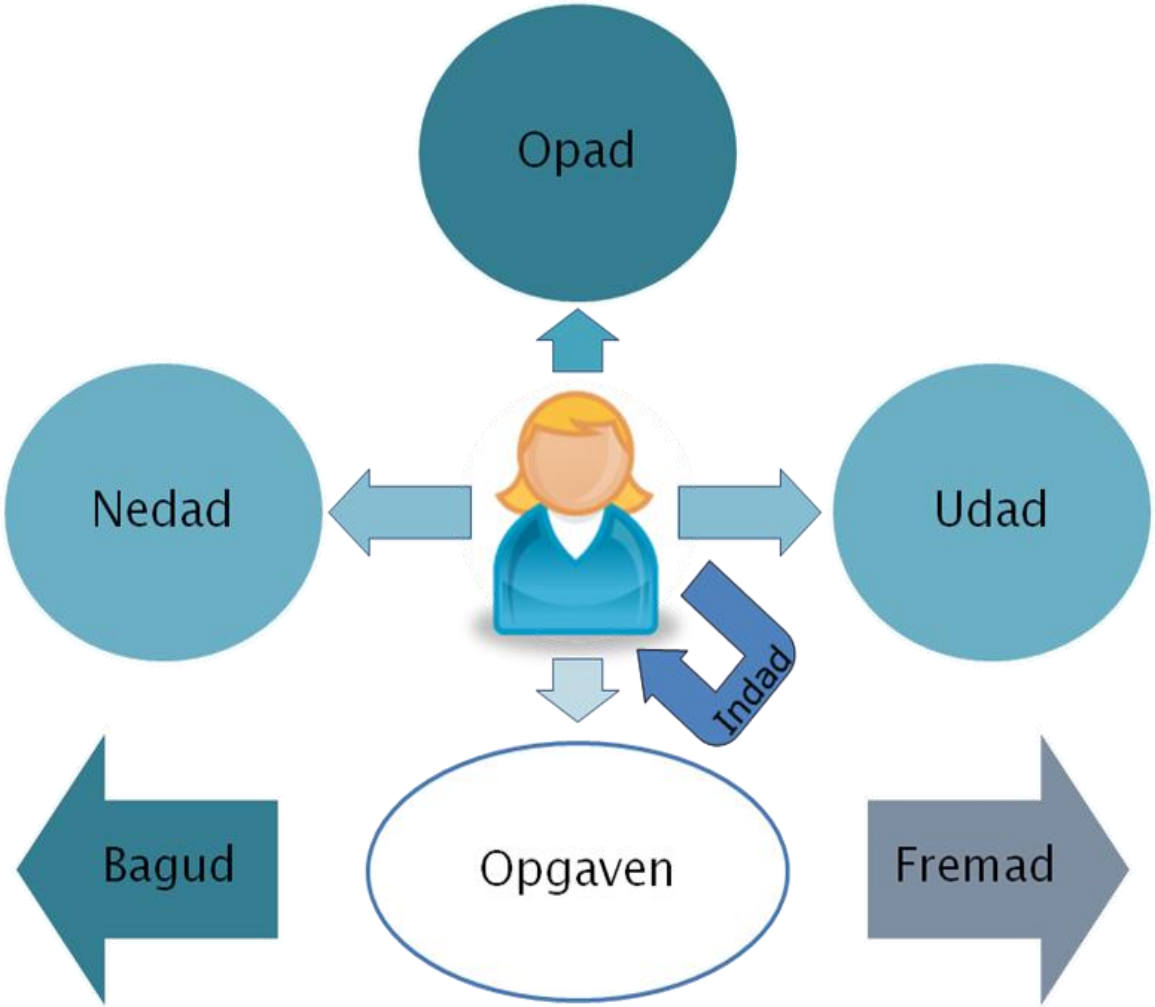
Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

RÅDGIVERENS LEDELSESUNIVERS

Hildebrandt & Brandi

Rådgiverens ledelsesroller

*Hvor skal **du** udvikle dig?*



Agenda på modul 3, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

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:

- ✓ …
- ✓ …
- ✓ …
- ✓ …

… 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 3, dag 2

Tid	Agenda
8.30	Godmorgen & opsamling
9.00	Leveranceværktøjer – del 2
12.30	Frokost
13.30	Mødeledelse
15.30	Rådgiverens ledelsesrolle
15.45	Opsamling på modul 3 og hjemmeopgave
16.00	Slut på modul 3

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

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.

Top 3 udfordringer

1.

2.

3.

Top 3 potentialer

1.

2.

3.

Fra SWOT til typer af rådgivning, vi kan levere til landmanden

Muligheder at kapitalisere

1.
2.
3.
4.
5.

Svagheder at adressere

1.
2.
3.
4.
5.

Styrker at bygge på

1.
2.
3.
4.
5.

Trusler at minimere

1.
2.
3.
4.
5.

Hvilke typer rådgivning kan vi levere til landmanden i de fire kvadranter?

Mange eksterne **MULIGHEDER**

Mange kritiske interne **SVAGHEDER**

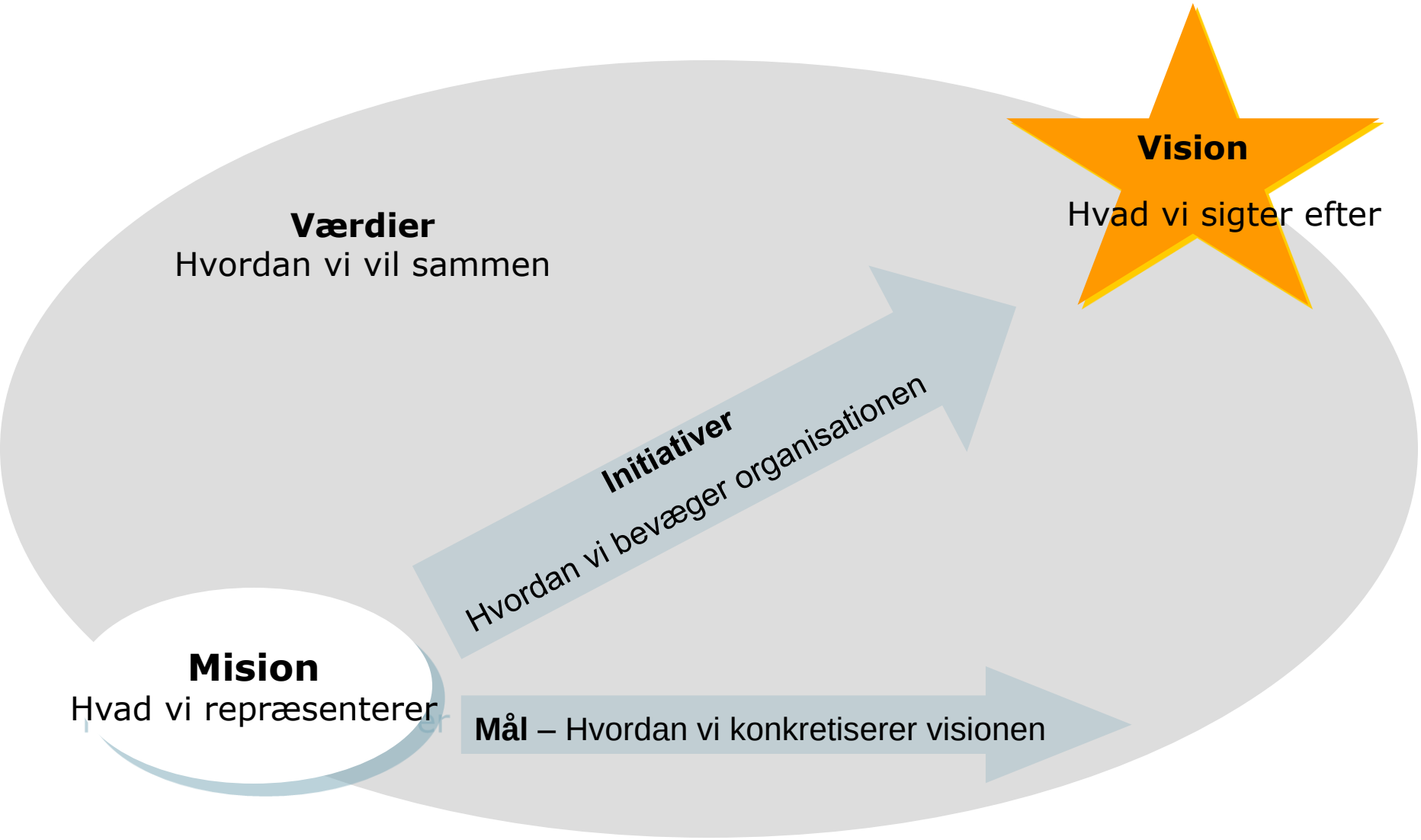
Mange interne **STYRKER**

Mange eksterne **TRUSLER**

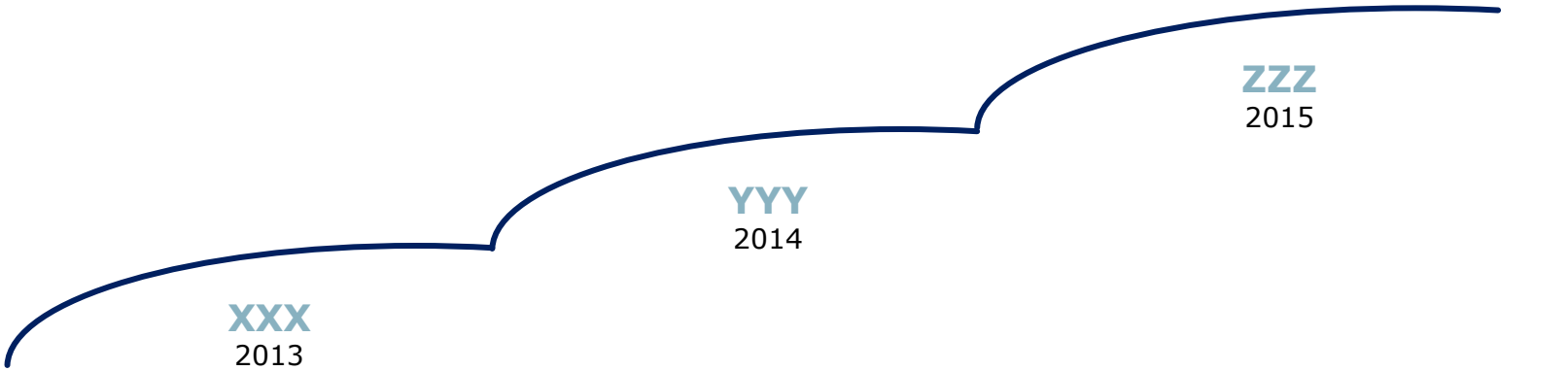
Tre typer rådgivning

	1. Strategi	2. Strategiimplementering	3. Forretningsudvikling
Landmandens udfordring	Finde ud af hvor bedriften overordnet skal hen og hvordan den kommer derhen	Finde ud af hvordan bedriften implementerer en overordnet strategi	Finde ud a hvordan bedriften udvikler kerneforretningen eller ny forretning
Rådgiverens værdiskabelse	Skabe klar retning for bedriftens udvikling	Iværksætte strategiimplementering gennem valg af rigtige metode og yde hjælp hertil	Udvikle det eksisterende forretningsgrundlag og forretningsmodel hos landmanden eller bygge nye
Rådgiverens leverancer	• Situationsanalyse • Afklaring af muligheder • Afklaring af strategiske valg • Formulering af klar strategisk retning • Nedbrydning på overordnet strategiplan	• Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier • Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter • Implementering af strategiske projekter • Ledelse af implementerings-indsatsen	• Afklaring af forretningsgrundlag • Afklaring af forretningsmodel • Fornyelse af forretningsgrundlag • Fornyelse af forretningsmodel • Implementering af fornyelse (se punkt 2)
Rådgiverens salg	Strategiproces: Analyse og strategiplan	Værktøjer og bistand til at implementere strategi	Analyse af forretningsmodel og plan for forretningsudvikling

I simple vendinger

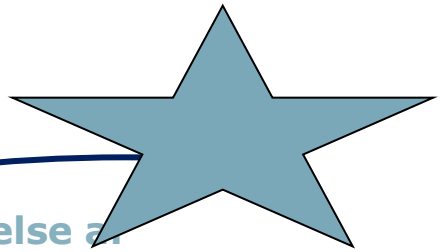


Overordnet strategiplan



Oms: Medarbejdere:	**Oms:** Medarbejdere:	**Oms:** Medarbejdere:
…	…	…

Eksempel



Øg produktivitet
2013

Oms: 9.3 mil.
Medarbejdere: 15

Stabilisér likviditeten

Opnå bedre produktionsresultater. Målet er at ligge i den bedste fjerdedel målt på kg ekm pr. årsko .

Minimér bygningsvedligehold

Minimér grovfoderomkostninger

Osv.

Udvidelse af bedriften i DK
2014

Oms: 11.0 mil
Medarbejdere: 16

Identificér muligheder for at udvide bedriften på flere enhed.

Udnyt muligheder for udvidelse i nuværende produktionsapparat

Undersøg biogas af f.eks. kløvergræs

Osv.

Udvidelse af bedriften I Østeuropa
2015

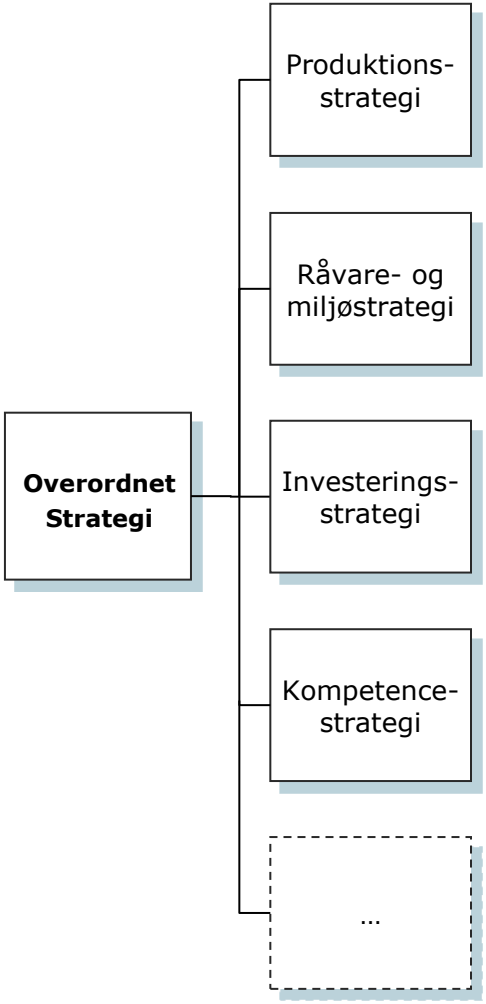
Oms: 14 mil.
Medarbejdere: 18

Opkøb jord i Rumænien for at sikr balance mellem aktiver i Danmark og Rumænien

Osv.

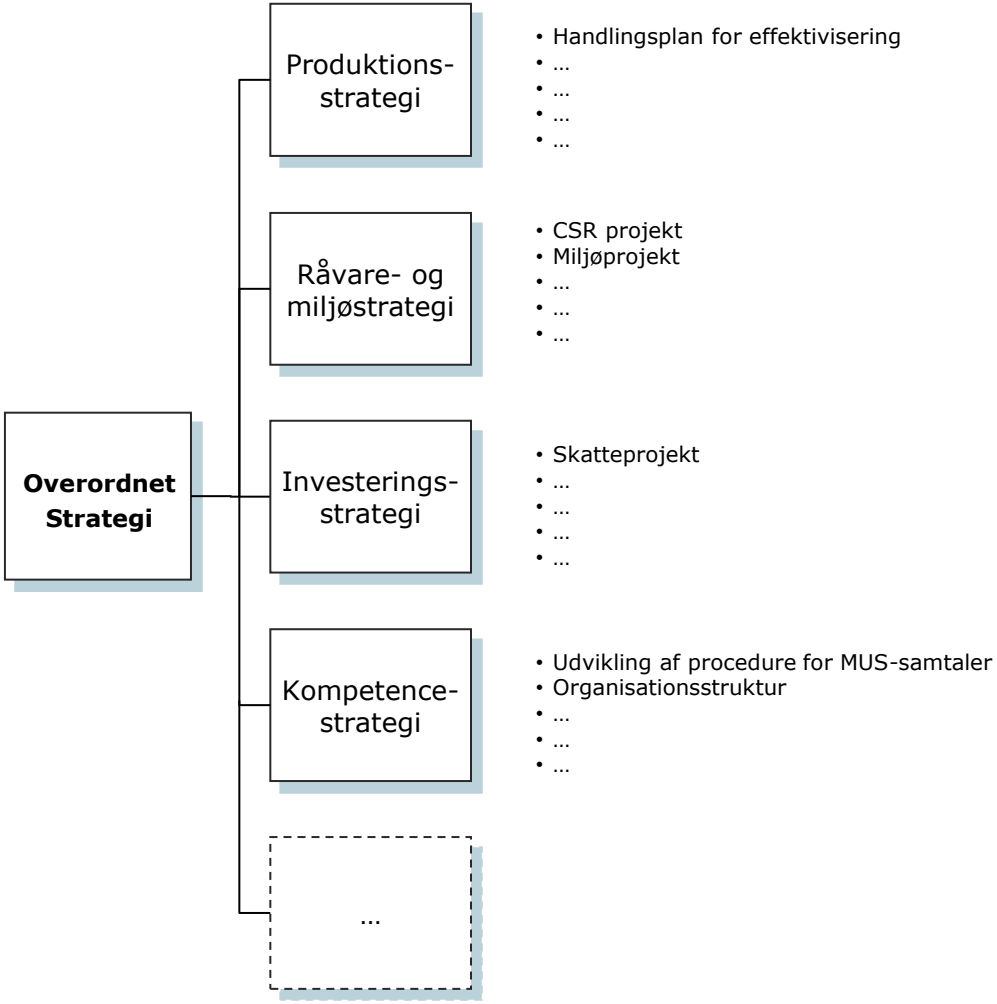
På bedriften skal den overordnede strategi nedbrydes på meningsfulde delstrategier

Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier



Dernæst skal hver delstrategi nedbrydes på strategiske projekter

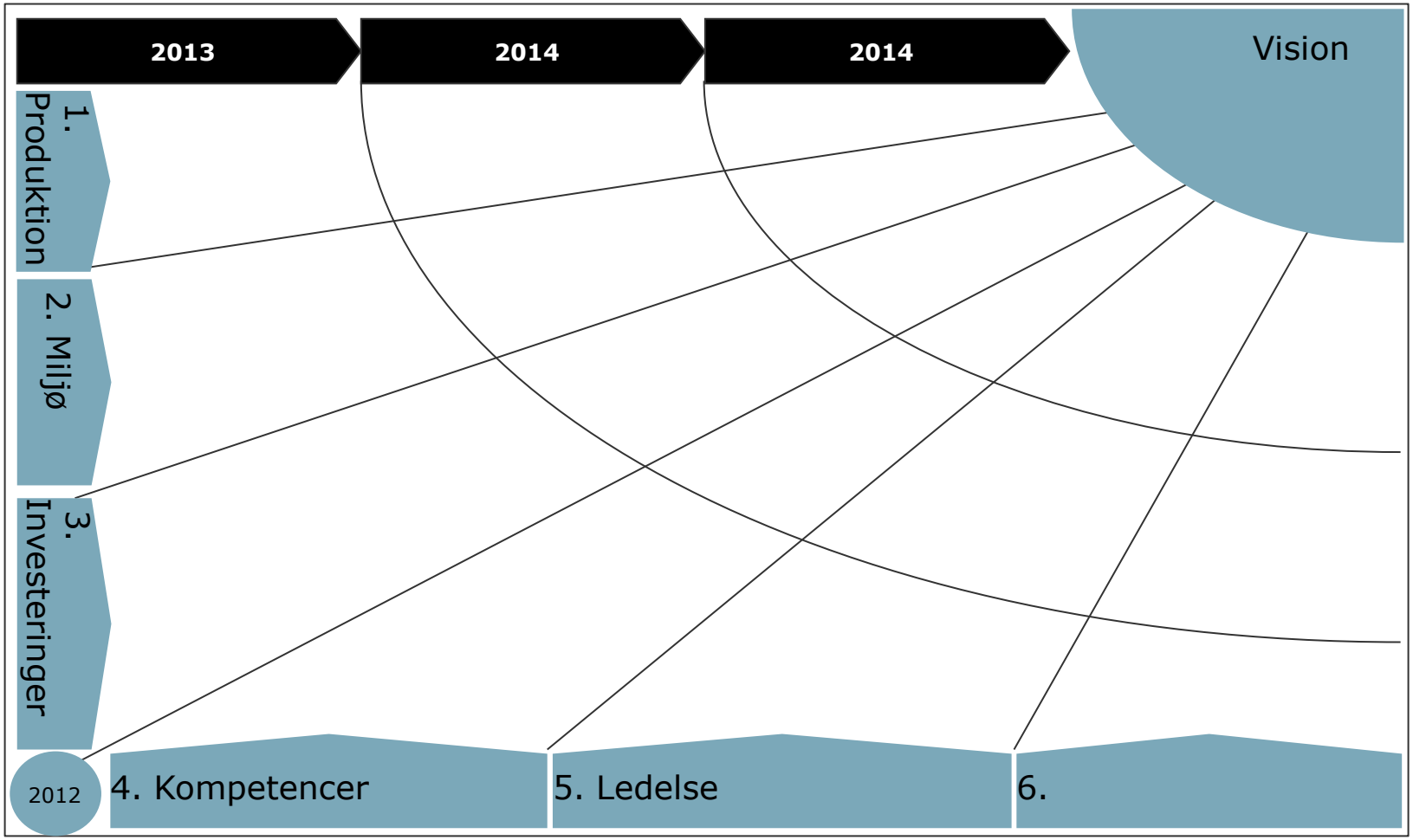
Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter



Det er vigtigt at landmanden får et meningsfuldt værktøj til at danne overblik på delstrategierne

Overblik på tid for implementeringsindsatsen

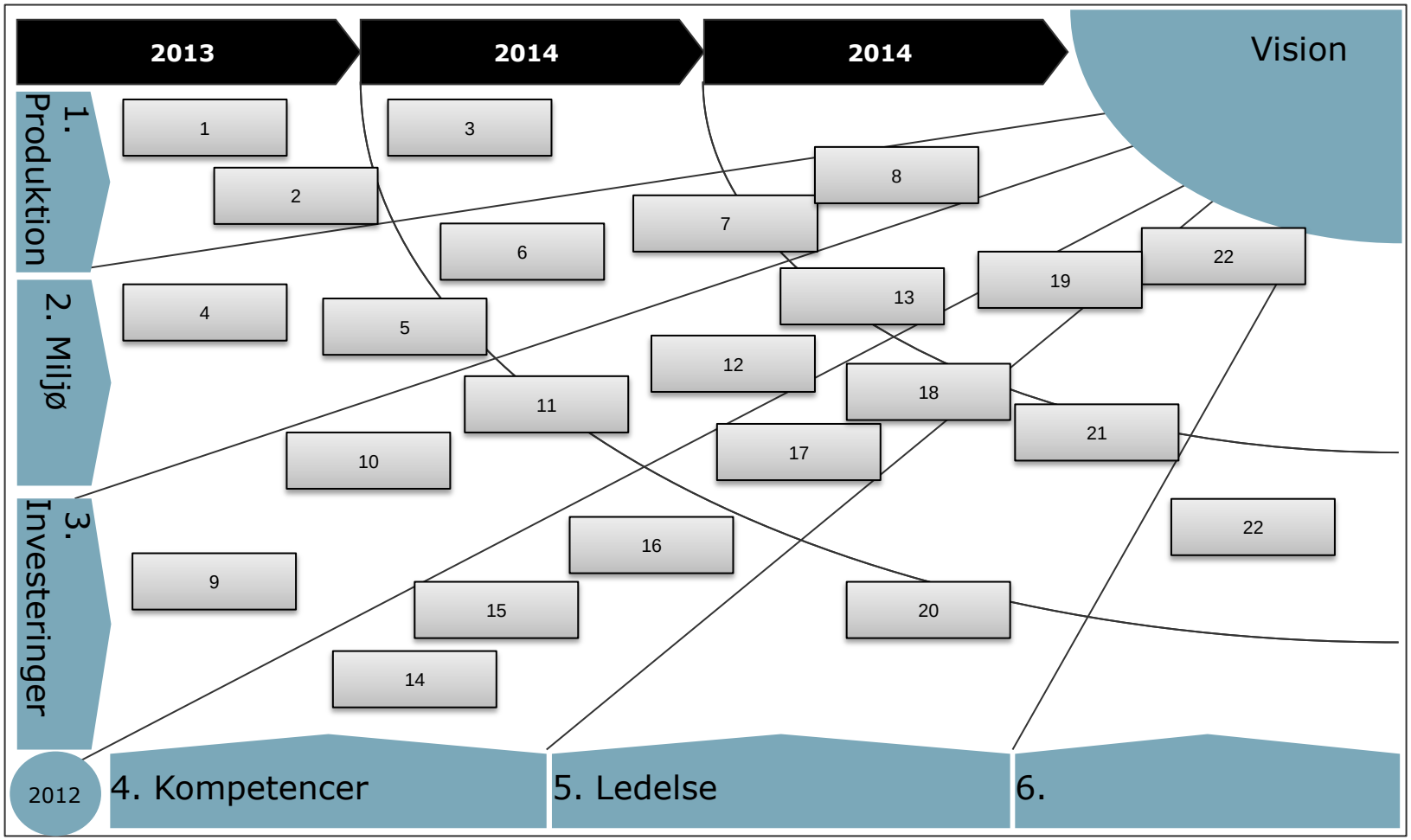
Udviklingsinitiativer:



Fx transformationskort

Overblik på tid for implementeringsindsatsen

Udviklingsinitiativer:



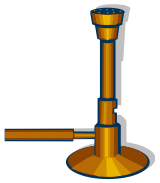
Hvad er rådgiverens rolle?

Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor

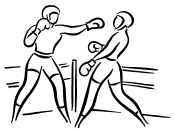
Rapporteringsfunktion

- Laver løbende afrapportering på de enkelte projektplaner samt på projektporteføljen
- Fx til styregruppemøder, ledergruppemøder, og lignende



Bunsenbrænder

- Sikrer at projektplaner følges og opdateres
- Opfordrer til fremdrift via løbende check-in møder



Sparringspartner

- Agerer løbende sparringspartner på projektet
- Dette kan være fagligt (hvis konsulenten har fagviden) men også på proces, input, hjælpe med at fjerne forhindringer, kommunikere, etc.

Smørekande

- Er projektleder
- Sikrer energi og engagement
- Kobler de rigtige folk sammen

5 minutter

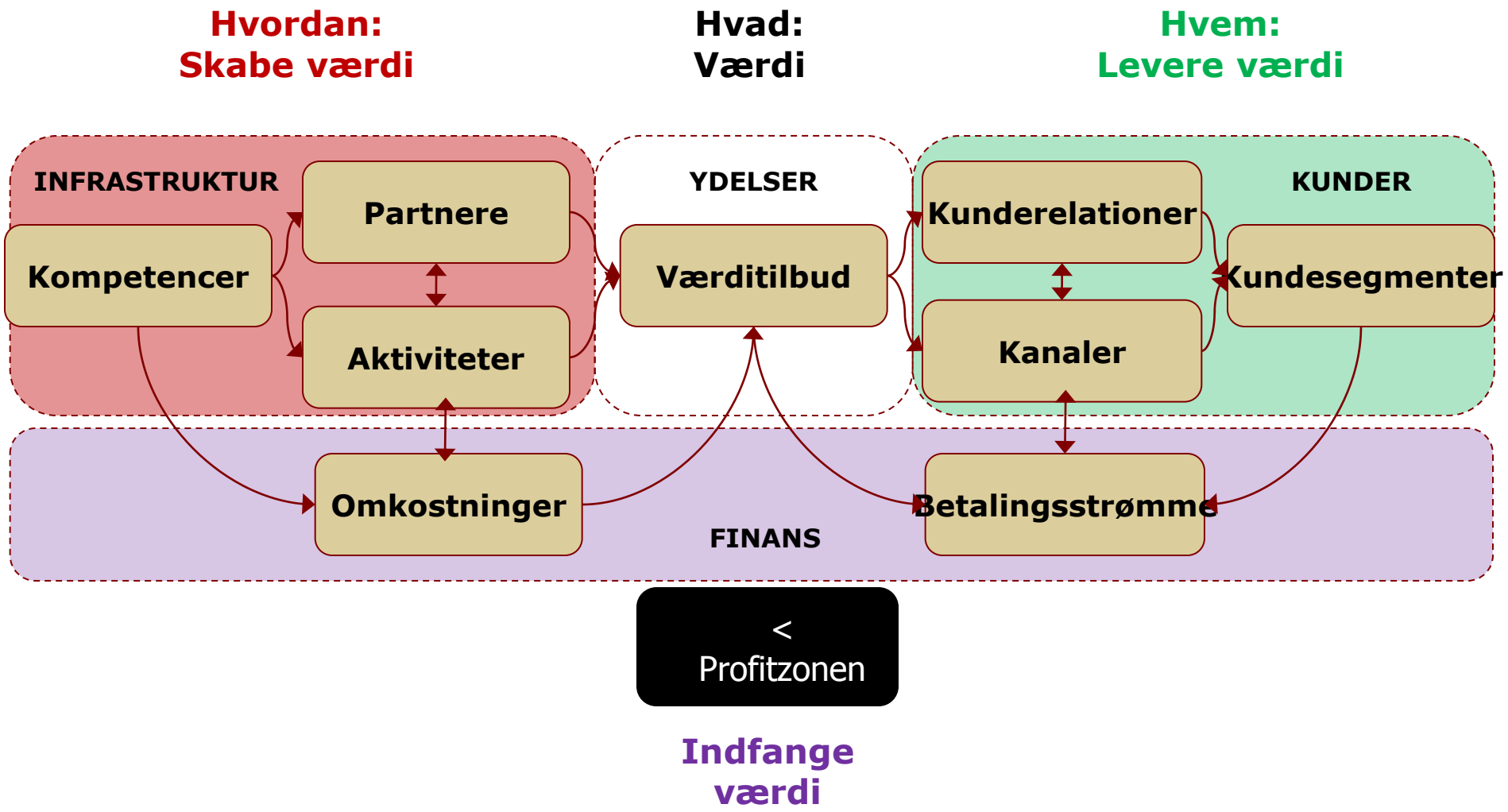
Statusrapportering på projekter

Projekt	Samlet status	Fremdrift	Motivation & Samarbejde	Kommentar / Anbefaling

= Status OK *= Opmærksomhed påkrævet* *= Handling påkrævet*

Vi kommer fra forretningsgrundlag til forretningsmodel ved at koble økonomien på

Bedriftens forretningsmodel:



Et eksempel

Udkrystallisering af en fodboldklubs forretningsmodel

Kompetencer

- Spil attraktivt og vind kampe
- Brand management
- Video og billeder

Partnere

- Mad og drikke
- Billetservice
- Promotors
- Teleoperatør
- TV-operatør
- …

Aktiviteter

- Team management
- Event management
- Venue management
- Billetering
- VIP forhold
- Videopersonale

Værditilbud

- Attraktiv fodbold
- 360º event (kamp, middag, shopping)
- Eksklusive VIP lounges
- Merchandising
- Udlejning af stadium
- …

Kunderelationer

- Personlig web profil
- Nyhedsbrev
- Blogging med spillere og trænere
- VIP events med holdet

Kanaler

- Stadium
- Fanklubnetværk
- Klub hjemmeside
- Online TV
- Mobiltelefon
- Facebook, Twitter

Kundesegmenter

- Fans (familier, etc.)
- Fangrupper
- Virksomheder
- Koncertorganisationer
- Reklamefolk
- …

Omkostninger

- Hold + trænere
- Stadionledelse
- Marketing
- Indkøb: Video, udstyr, m.v.
- …

Indtjening

- Billetter og sæsonbilletter
- Online TV afgifter
- Udlejning af stadium
- Reklame og brand
- Merchandising
- …

Tom forretningsmodel

Kompetencer	**Partnere**	**Værditilbud**	**Kunderelationer**	**Kundesegmenter**
	Aktiviteter		**Kanaler**	
Omkostninger			**Indtjening**	

Tak for denne gang

På gensyn
14. januar