

DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

FORRETNINGSUDVIKLING

Anders Madsen Pedersen
Hildebrandt & Brandi A/S





Anders Madsen Pedersen

Managementkonsulent

Hildebrandt & Brandi

M: +45 51 48 34 70

amp@hildebrandtbrandi.com

I virksomheden **Hildebrandt & Brandi** rådgiver vi førende virksomheder indenfor strategisk ledelse og forandring. Virksomheden hjælper bestyrelser, direktioner og ledelser med at manøvrere langsigtet i en kortsigtet verden og med at løse de rigtige problemstillinger rigtigt.

Baggrund

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

Specialer

- Strategiudvikling
- Forretningsudvikling & -modeller
- Forandringsledelse
- Projektporteføljeledelse og programledelse

Brancheerfaring, eksempler

- Retail & wholesale
- FMCG
- Fødevarer
- Bygge- og anlægsvirksomhed

Hildebrandt & Brandi

Eksempler på vore senere års rådgivningsopgaver

- Rådgivning om fremtidig governance- og bestyrelsesstruktur for globalt ledende selskab med omsætning på 70+ mia.kr.
- Rådgivning om master plan for nødlidende danske banker (Roskilde Bank og Fionia Bank).
- Turnaround for ledende byggevirksomhed. Arbejdet er beskrevet i IMD-casen IMD-3-2202.
- Rådgivning af den grønlandske regering vedrørende udvikling af masterplan for et bæredygtigt Grønland.
- "In a hundred years". Scenarie for Danmarks udvikling initieret af Velux-fonden.
- Undervisning og formidling på MBA, bestyrelsesseminarer og virksomheder
- Talrige strategiske udviklingsprojekter for ejere, bestyrelser og direktioner

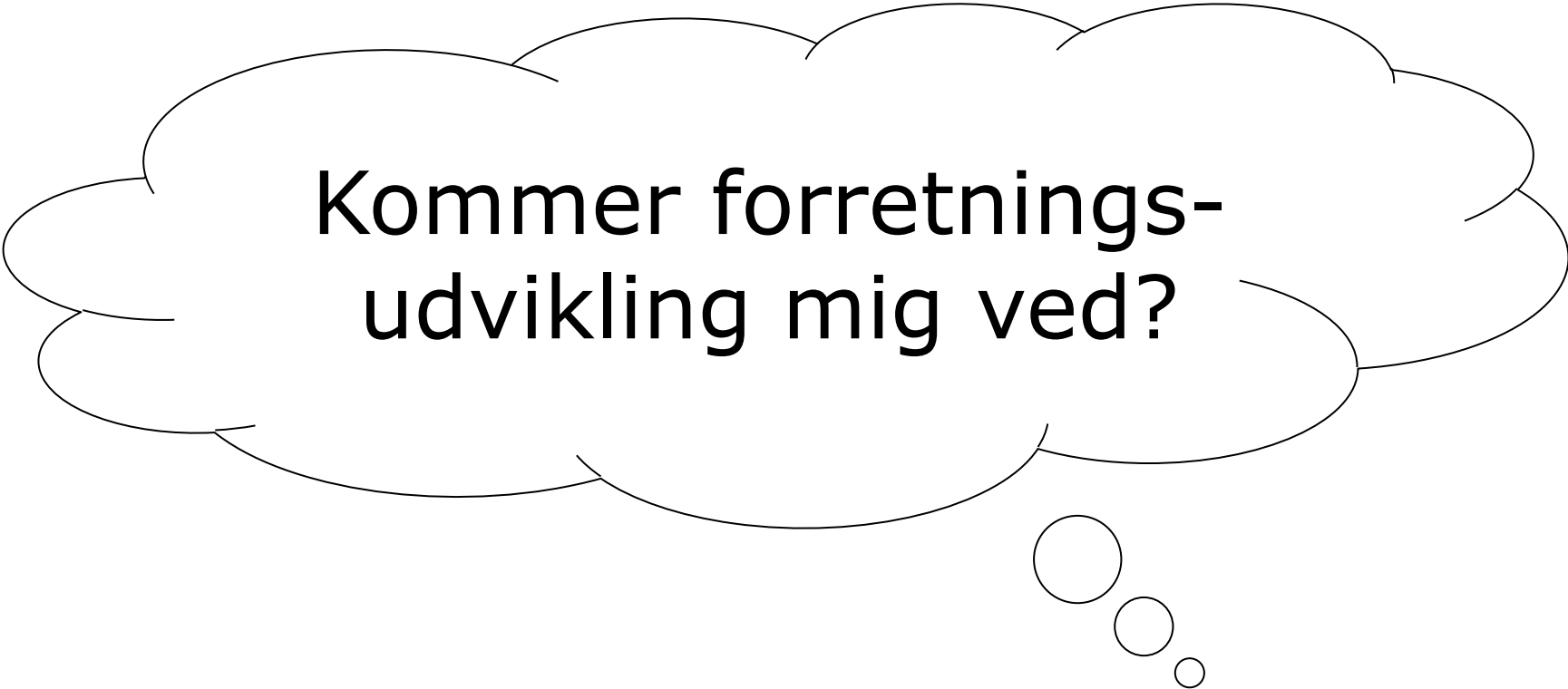
Agendaen i aften

Kommer
forretnings-
udvikling mig
ved?

Hvad er
forretnings-
udvikling?

Er vi klar?

DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING



**Kommer forretnings-
udvikling mig ved?**

Hvor kommer vi fra?

Landbrug i krise

Svineproducent spørger: Hvorfor er bankerne ikke mere interesserede i at lave planer sammen med os og sætte os en gulerod i udsigt i form af lavere rente eller en vis mængde penge til nye investeringer?

Skrevet af: apj

Svineproducent Herluf Vindbjerg har i frustration over situationen i dansk svineproduktion sat sig ved tasterne og har sendt resultatet til Hyologisk. Læs hele indlægget i novemberudgaven af Hyologisk, som udkommer på fredag. Her er et uddrag:

Bankerne vil ikke høre på piveri fra landmænd

**Dansk landbrug er i dyb krise.
Vi kan miste 250.000 arbejdspladser!**

Landmænd får alt for dårlig rådgivning

Direktør mener, at centrene har for meget fokus på effektivisering.

Hotline til kriseramte landmænd i luften

Landbrugsavisen.dk
Onsdag 11. april 2012 09:36

Annonce



Landsdækkende tilbud om gratis krisehjælp til landmænd i drift fra i dag.
Ring 70 200 442.

Landbrug er en dårlig forretning

Krause på tværs 13. maj 2009 kl. 10:03 på P1

Hør udsendelsen her (1:27:00)

- Hele det danske landbrug er i klemme. Det er en dårlig forretning at drive landbrug i dag.

Det siger svineproducent
svinebrun i t...

Hvor skal vi hen?

Landbrugets rolle, tilstand og kendetegn



”

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

”

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

”

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

Hvem skal vi være noget for?

Landmanden, gården og markedet



”

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

”

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

”

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

Hvis vi ikke udvikler, afvikler vi
Herbert Simon om behovet for forretningsudvikling



*Winner Nobel Prize
in economics 1978*

”

Hvis der sker mere udenfor virksomhedens vinduer end inde i selve virksomheden og dens lokaler – så har virksomheden en udfordring...

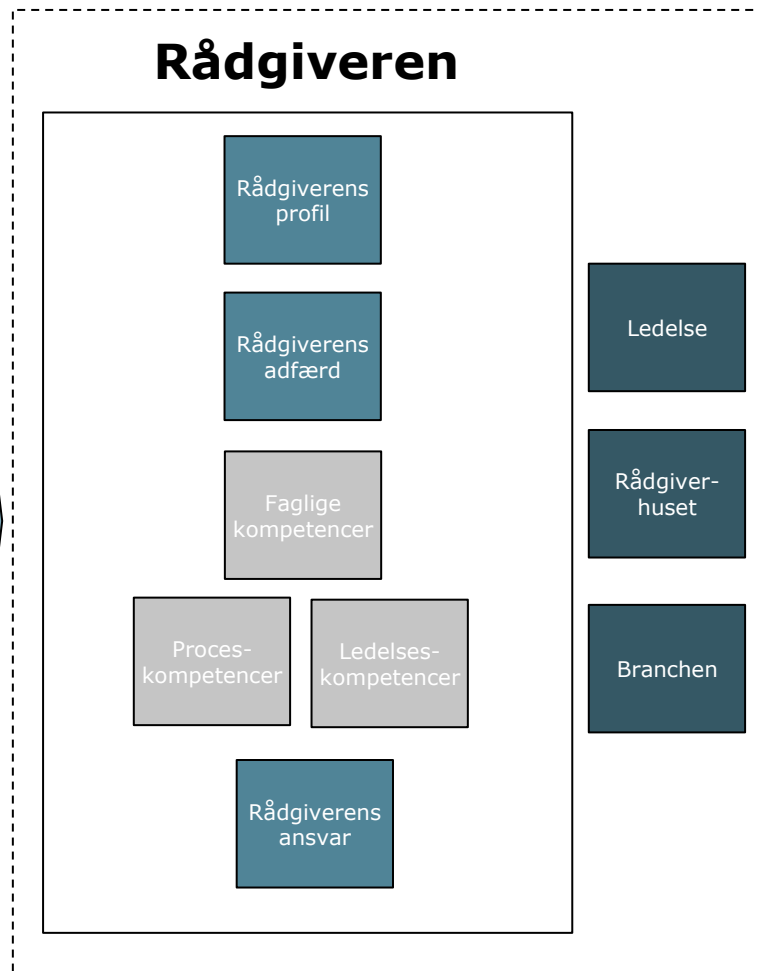


Udviklingen

Kunden



Rådgiveren





Hvad er forretnings-
udvikling

Forretningsudvikling

=

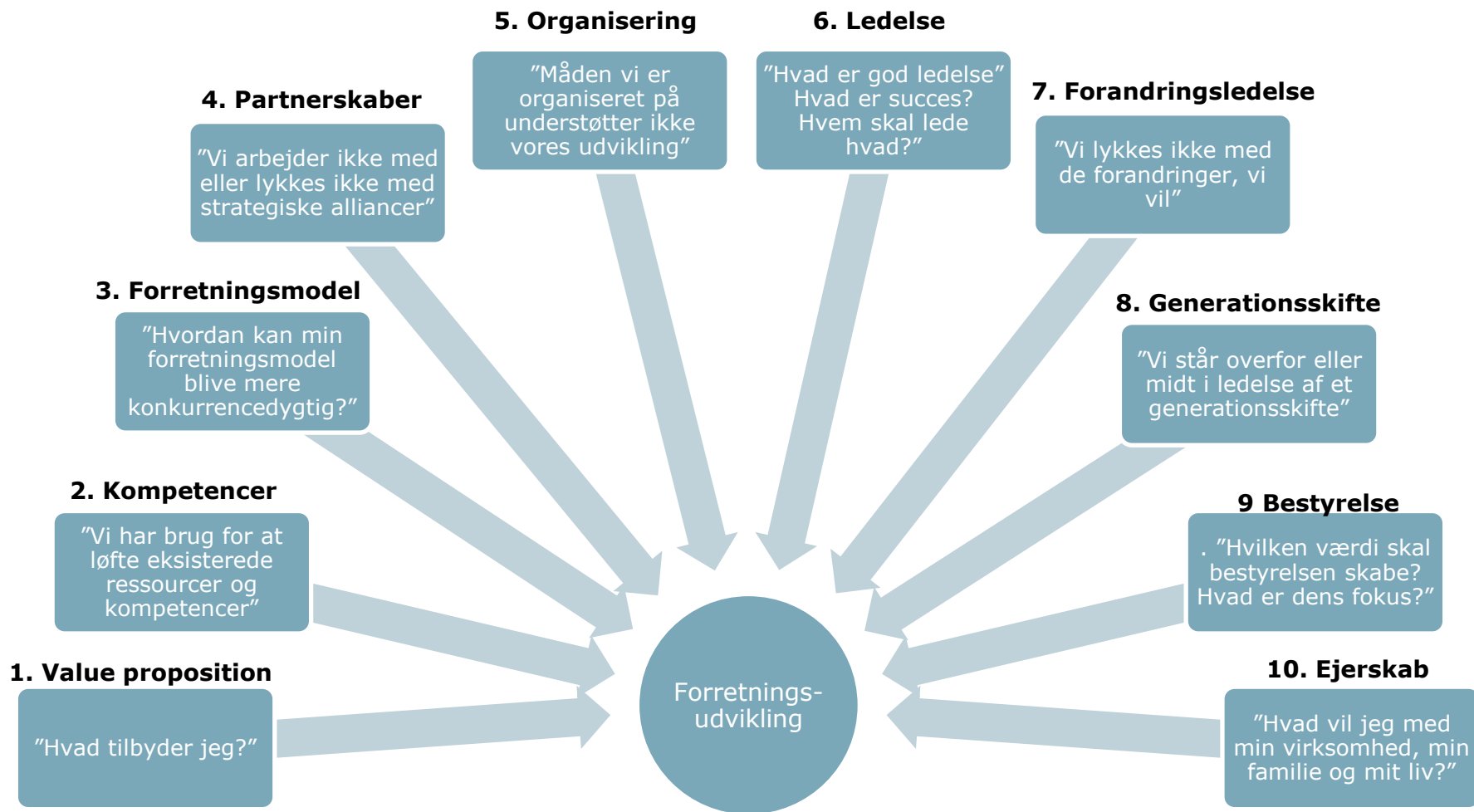
Virksomhedsrådgivning

Eksempler



Hvad gør forretningsudviklere/ virksomhedsrådgivere?

Ti anledninger til forretningsudvikling



Hvordan gør forretningsudviklere/ virksomhedsrådgivere?

Eksempler

“Stiller de helt simple spørgsmål. Det kræver overblik og erfaring med at vurdere forskellige metodikker og løsninger. De er oppe i helikopteren hele tiden og griber ikke bare den problemstilling, der er lige for”

“Kommer fra staldgangsniveau til virksomhedsniveau. Kommer tæt på og bevæger kunden”

“Initierer og går i proces med kunden”

“Lukker op og lukker ned for det rigtige på det rigtige tidspunkt hos kunden”

“Klæder kunden på i forhold til skabe den forandring, som er nødvendig”

“Er i stand til at gøre de dygtigere endnu dygtigere”

“De landmænd, jeg omgås, har selv værktøjerne i orden. Hvad skal rådgiveren så komme med?. Det du kan komme med, er en proces.”

“Tager aktiv ledelse af rådgivningsprocessen og hjælper mig igennem den”



Er vi klar?

Er vi klar som rådgivere?

Rådgiverens profil

Landmand: "De gode rådgivere kender vores branche og branches fremtid. De er foran. Jeg skal ikke til at uddanne dem."

Rådgiverens adfærd

Rådgiver: "Når kunden ikke ringer til os, er det fordi de går til PwC, BDO eller Deloitte. De lave en professionel proces og de styrer hele processen bedre. Landmanden føler, at de brænder mere for hans forretning. Hos os kan de risikere at få en sagsbehandlerproces"

Faglige kompetencer

Leder: "Vores rådgivere mangler overblik over de forskellige spillebaner. Det kan betyde, at de spiller et forkert spil ude hos kunden"

Proceskompetencer

Rådgiver: "Vi mangler konkrete redskaber, fx vedr. facilitering, mødeledelse, proceskonsultation... Vi er dårlige til styring af den professionelle proces"

Ledelseskompetencer

Landmand: "Vi har fingeren på pulsen. Vi kender hvert område af vores bedrift. Vi er vidende, utålmodige og taler ubesværet om forretningen. Det sætter store krav til rådgiveren: Han skal være modig, robust og gå skarp til os uden at være skinger"

Rådgiverens ansvar

Leder: "Vores største udfordring er at få alle til at bidrage med at øge synligheden og værdien af vores rådgivning, fx i arbejdet med nye produkter og interne processer"

Er vi klar som ledere?

Behovet

"Vi går om den varme grød. Vi kommer kun videre, hvis ledelsen og direktionen definerer, hvad der er behov for"

Karriereveje

"Der ligger et kvantespring i at komme fra driftsøkonom til virksomhedsrådgiver"

Interne processer

"De grønne kunder er komplicerede og hér er processen ofte ukonkret, fordi vi skal arbejde på en anden måde. Vores organisation er ikke gearet til det"

Præstation

"Hvordan får vi huset til at performe i den rigtige retning?"

Rådgiverkultur

"Vores kultur kan føre til en politisering af den måde, rådgivere optræder på. Det er problematisk, når vi arbejder med kommerciel rådgivning"

Salg

"Hvem skal eje relationen til kunden? Rådgiveren sælger sig selv som specialist og agerer som generalist."

Er vi klar som rådgivningshus?

Forandrings-
ledelse

"Det er meget ledelsesmæssig tilbageholdenhed. Vi skal arbejde på at forklare til vores kollegaer at: Vi laver altså det her virksomhedsrådgivning"

Go-2-marked

"Vi skal synliggøre vores rådgivning. Lige nu fremstår vi som amatører. Vi kommer ikke ud over rampen med vores rådgivning"

Organisering

"Vi er udfordret på den måde, vi organiserer os. Hvordan organiserer vi os til succes?"

Kultur

"Kan vi rumme både rådgiverkulturen, salgskulturen, økonomikulturen og fag-faglighedskulturen?"

Bestyrelse

"Vores bestyrelse fokuserer på: 1. Politik., 2. Forening, 3. Bundlinjen og 4. Udvikling/Forretningsudvikling"

Er vi klar som branche?

Branchens kultur

"Mange af branchens spillere fungerer næsten som offentlige kontorer. De forventer at landmanden selv dukker op"

"Vi skal som branche passe på ikke at lave rådgivning til den laveste fællesnævner"

"Ændrer vi ikke branchens kultur, kan vi ikke fastholde vores rådgivning til dem"

Branches positionering

"Vi har som branche aldrig for alvor fået de bolde i spil, som rykker for de grønne kunder. Rådgivningstjenesten har ikke et renommé, som gør at vi kan det"

"Vi lugter for meget af landbrug. Deloitte og de andre lugter mere af forretning"

"Øvelsen består i at positionere hele rådgivningsbranchen i forhold til de private. Vi skal kunne tage konkurrencen op med disse i fremtiden"

Potentialet er enormt



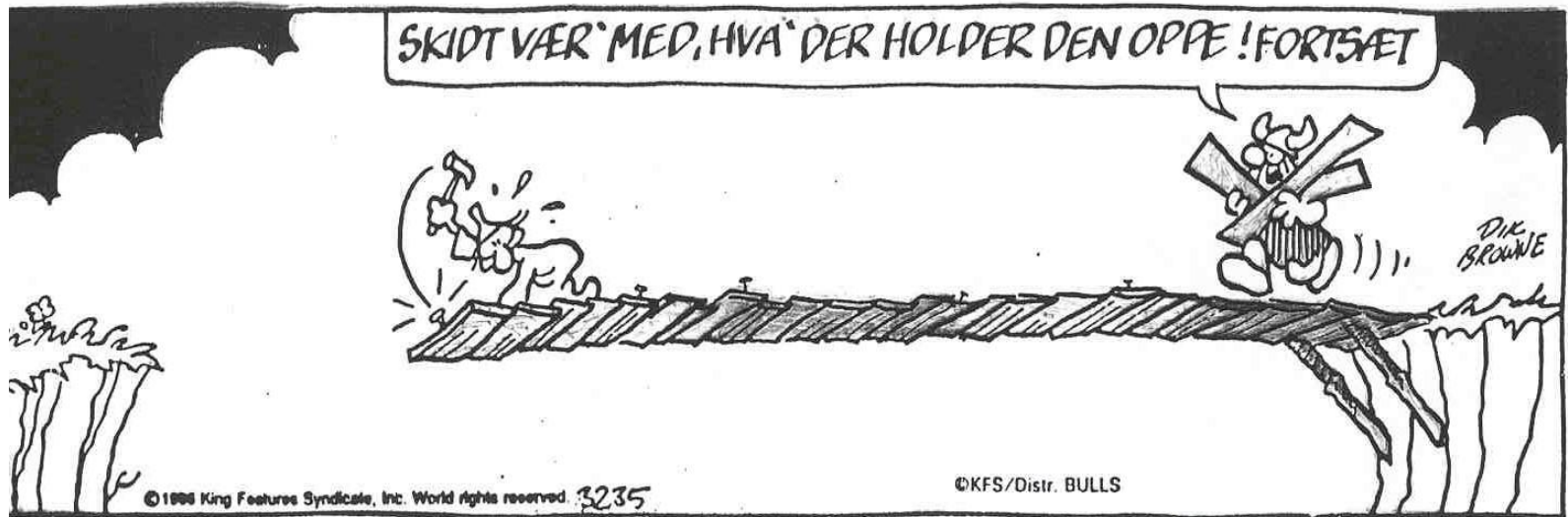
Hvad *kan* vi gøre?

Perspektiv	Vigtigste udfordringer/"pains"	Emner at adressere	Udviklingspørgsmål
Rådgiveren	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende professionalisme i rollen/gerningen • For mange/for få gode værktøjer • At være tryk ved det "blanke stykke papir" • Kundens reelle problemstilling afdækkes ikke • Kunden udfordres ikke tilstrækkeligt • Leder ikke projekter/processer professionelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollen som rådgiver • Værktøjer • Processer • Anledninger • Klientledelse • Projektledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kan rådgivere træde i karakter? • Hvordan skabes overblik over værktøjer? • Hvordan designes og ledes processer? • Hvad er anledninger til forretningsudvikling? • Hvordan ledes kunderelationen? • Hvordan ledes projekter professionelt?
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Mange ved ikke hvad der skal til • Vi har svært ved at rekruttere internt • Vores processer er ikke professionelle • Vi har svært ved at motivere til forandring • Viden deles ikke blandt rådgivere • Kunden ringer for sjældent 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencemodeller • Karriereveje • Interne processer • Performance Mgmt. • Kultur/Team • Key Account Mgmt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ser en robust kompetencemodel ud? • Hvordan designes karriereveje internt? • Hvordan (re)designes fx salgsprocesserne? • Hvordan får vi organisationen til at performe rigtigt? • Hvordan skabes den rigtige viden/teamkultur? • Hvordan integreres KAM ind i rådgivningen?
Rådgiverhuset	<ul style="list-style-type: none"> • Vi er kun gearret til det bagudrettede • Kunden ser ikke hvad vi kan/gør • Vi lykkes ikke med tværfaglig rådgivning • Vores attraktivitet er under pres • Bestyrelsen fokuserer ikke på forretningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Forandringsledelse • Go-2-market • Organisering • Mangfoldighed • Bestyrelsesudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kommer vi i gang internt? • Hvordan går vi til markedet med vores rådgivning? • Hvordan organiserer vi os? I hvilke enheder? • Hvordan rummer vi stigende mangfoldighed? • Hvordan professionaliserer vi bestyrelsesarbejdet?
Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Foreningskultur frem for forretningskultur • De professionelle vælger ikke os 	<ul style="list-style-type: none"> • Branches kultur • Branches position 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad skal tegne kulturen i branchen om 10 år? • Hvordan (re)positionerer vi hele branchen?

Hvorfor er det så svært?

HAGBARD

AF DIK BROWNE



“Without changing our patterns of thought we will not be able to solve the problems we created with our current patterns of thought”.

Professor Albert Einstein

De svære beslutninger



Journalist:

"Er der ingen lette beslutninger som præsident?"

John F. Kennedy:

"Nej, de er truffet, når de kommer til mig!"

Hildebrandt & Brandi

Anders Madsen Pedersen
amp@hildebrandtbrandi.com
www.hildebrandtbrandi.com
+45 5148 3470