

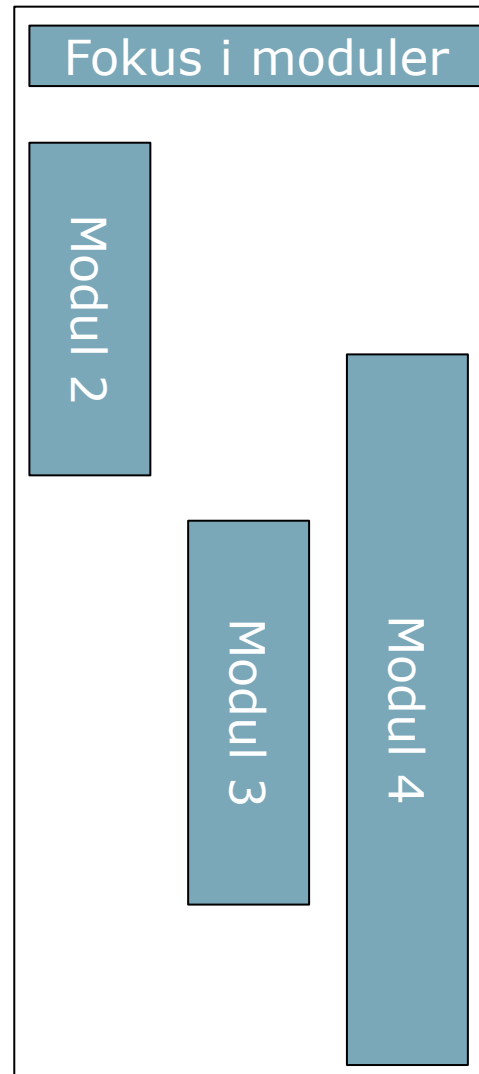
DLBR **Akademiet**

UDDANNELSEN
Strategi og Forretningsudvikling

Kompendium

Indhold i materialepakke

1. Introduktion
2. Baggrund
3. Den professionelle rådgiverproces
4. SPIN salg
5. Forstå klienten – interessentanalyse
6. Forstå klienten – SWOT før salg
7. Forstå klienten – "Det blanke stykke papir"
8. Projektoplæg
9. Projektets organisation
10. Rådgiverens roller
11. Rådgiverens dilemmaer
12. Rådgiverens leverancer – Overblik
13. Rådgiverens leverancer – Strategiudvikling
14. Rådgiverens leverancer – Implementering
15. Rådgiverens leverancer – Forretningsudvikling
16. Forandringsledelse
17. Mødeledelse & præsentationsteknik
18. Rådgiverens kompetencer
19. Organisering af virksomhedsrådgivning



1. INTRODUKTION

Formål med uddannelsen

... fra DLBRs hjemmeside

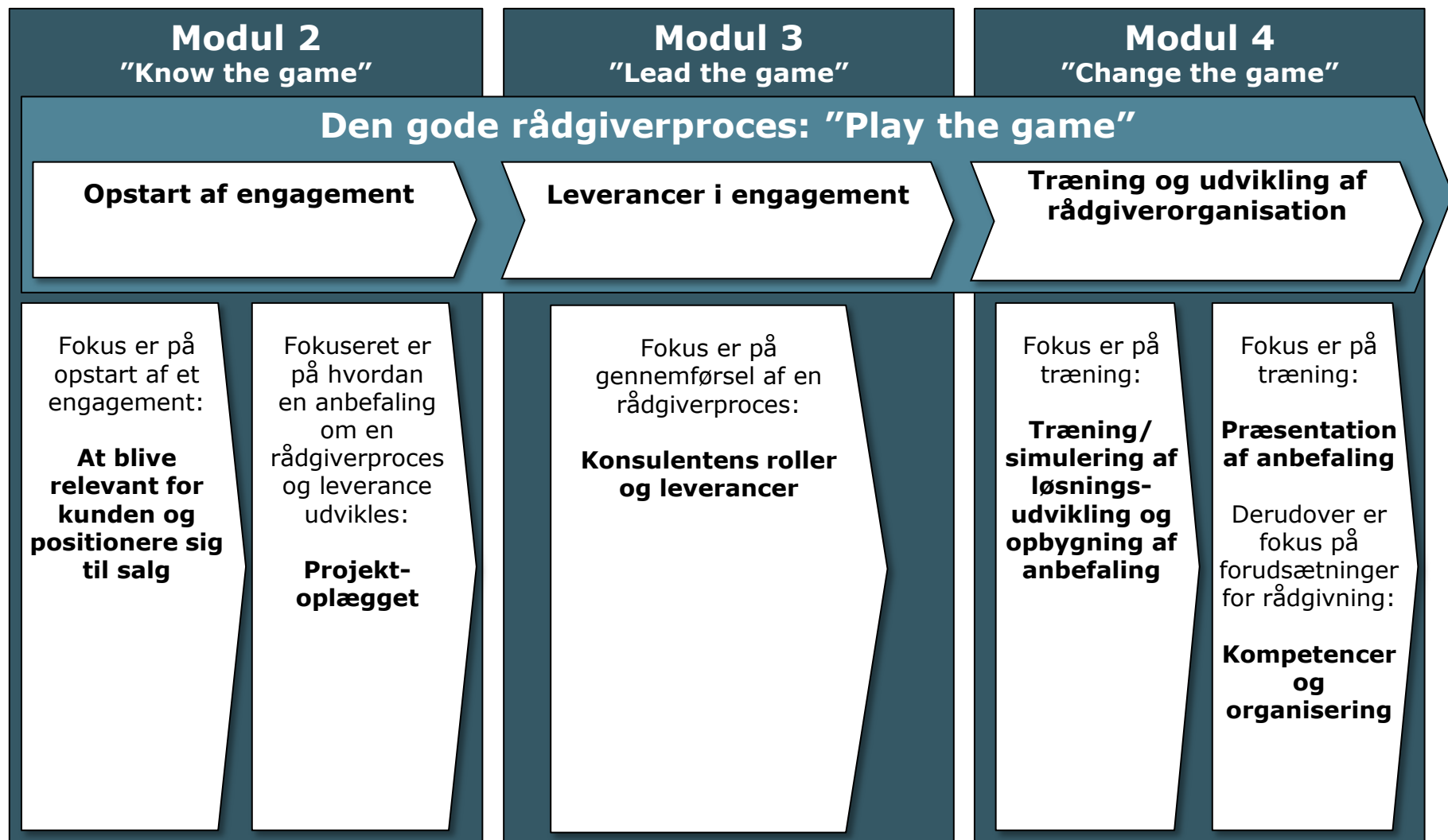
Udbytte

Med uddannelsen Strategi og Forretningsudvikling får du viden om og praktisk træning i at rådgive store og/eller komplekse landbrugsvirksomheder. Med fokus på din personlige og faglige udvikling gør uddannelsen dig i stand til at designe og lede et professionelt rådgivningsforløb hos fremtidens landmand.

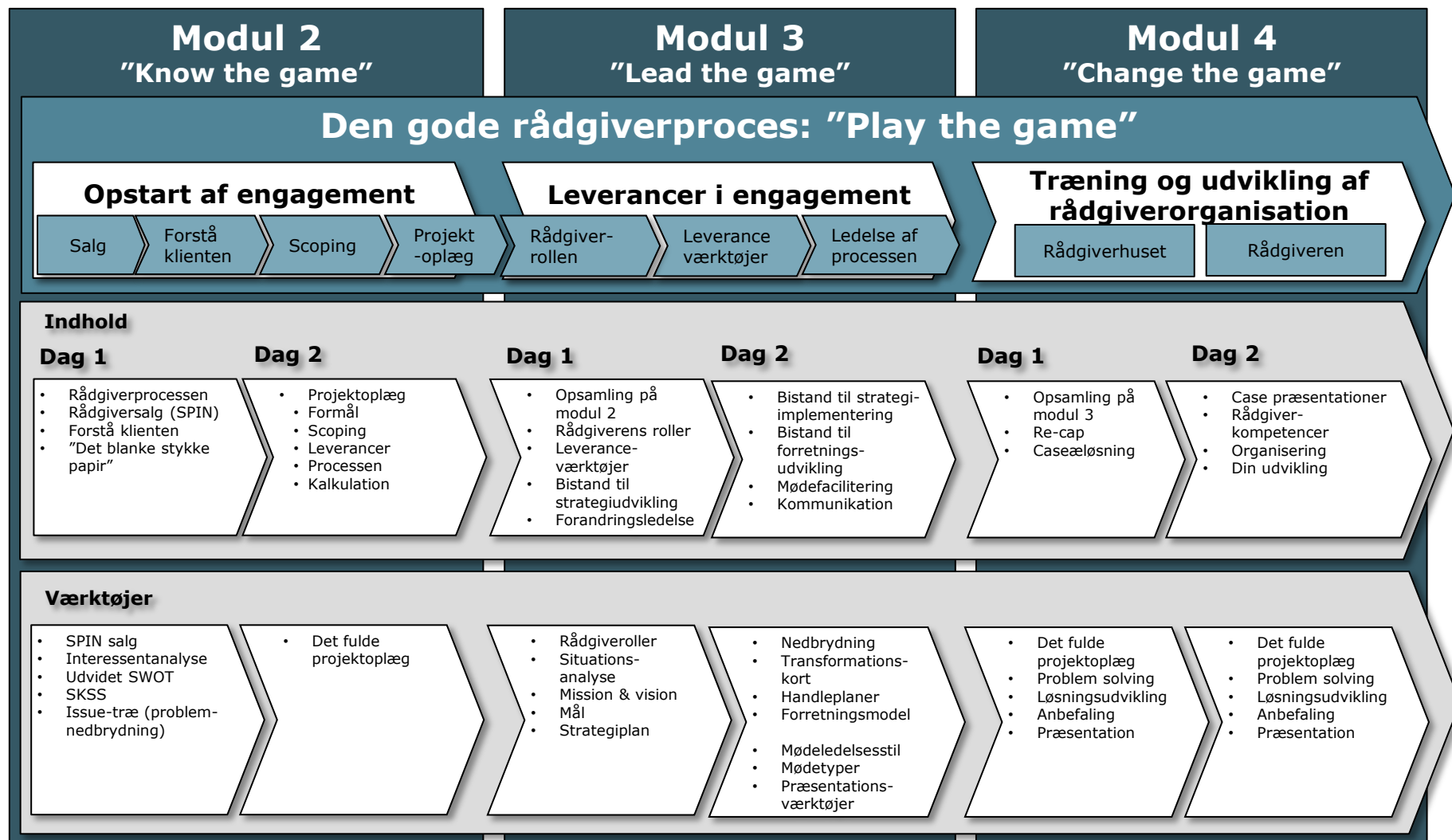
Efter uddannelsen:

- 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

Uddannelsen er bygget op omkring "den gode rådgiverproces" – fra start til slut



Detaljeret opbygning af moduler



Formål med modul 2 og læringsmål

Formål

Formålet med modul 2 er at udvikle dine kompetencer, så du bliver i stand til at forstå og udvælge de rigtige værktøjer i forbindelse med virksomhedsrådgivning. Vi træner din evne til at bistå landmanden med at identificere det *rigtige* problem forud for at tilbyde løsning, værktøjer og en rådgivningsproces.

Læringsmål:

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

Formål med modul 3 og læringsmål

Formål

Formålet med modul 3 er at udvikle dine kompetencer til at beherske mere avancerede værktøjer til at levere rådgivning inden for strategi og forretningsudvikling hos store og/eller komplekse landmænd.

Modulet sikrer dig en nuanceret forståelse af leveranceværktøjer, procesværktøjer og viden om kræfter i rådgivningsprocessen samt øvelse i ledelse af forandringer hos landmanden og i relation til rådgivningsprocessen.

Læringsmål:

- At identificere hvilke(n) rolle(r) jeg skal spille som rådgiver og hvad det kræver af mig i forskellige situationer
- At anvende konkrete 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

Formål med modul 4 og læringsmål de næste to dage

Formål

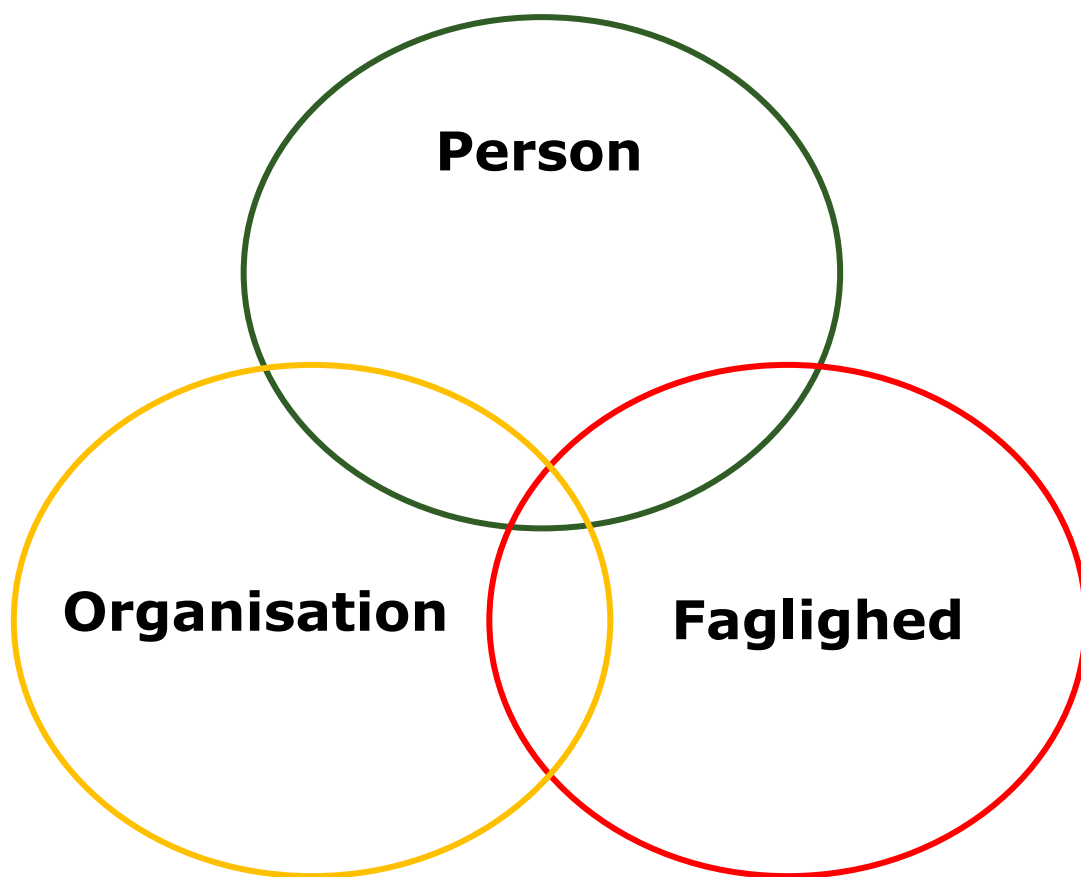
Formålet med modul 4 er at udvikle dine kompetencer til ultimativt at designe egne rådgivningsværktøjer og udvikle egen rådgivning forretningsmæssigt, så det kommer dine kunder til gode.

Du opnår hermed øvelse i at forbedre din organisations byggeklodser til forretningsudvikling. Du opnår indsigt i betydningen af branchevilkår og barrierer i relation til forretningsudvikling samt de strategiske udfordringer for branchen.

Læringsmål:

- At identificere hvad rådgivning kræver af mig i forskellige situationer
- At anvende træne anvendelse af konkrete værktøjer til brug i analyser og i rådgivningsprocessen
- At arbejde struktureret med leverancer i rådgivningen og ledelse af rådgivningsprocessen
- At iscenesætte rådgivningsprocessen

Læring i uddannelsen skal styrke udvikling af personlighed, faglighed og rammer/organisation



Introduktion til undervisere

Anders Madsen Pedersen & Kasper Riis Petersen



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

Baggrund

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

Specialer

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

Brancheerfaring, eksempler

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



Kasper Riis Petersen
Managementkonsulent
Hildebrandt & Brandi
M: +45 51 34 79 72
krp@hildebrandtbrandi.com

Baggrund

- PMP(®), certificeret projektleder
- Underviser, Århus Universitet
- Lean Champion, SCA Packaging
- Cand.merc.logistik, ASB

Specialer

- Strategi
- Forandringsledelse
- Optimering af forretningsprocesser
- LEAN kultur
- Portefølje-, program- & projektledelse

Brancheerfaring, eksempler

- Fødevarerproduktion
- Sundhedssektor
- Elektronik og telekommunikation
- Papproduktion
- Finansielle sektor

2. BAGGRUND

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.

Forandringen hos jeres kunder (top1000)



3. DEN PROFESSIONELLE RÅDGIVERPROCES



Hvorfor bruger man rådgivere?

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





Eksempler på hvad en god rådgiver gør:

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



Earn Your Right To Serve

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



Kunden har altid ret

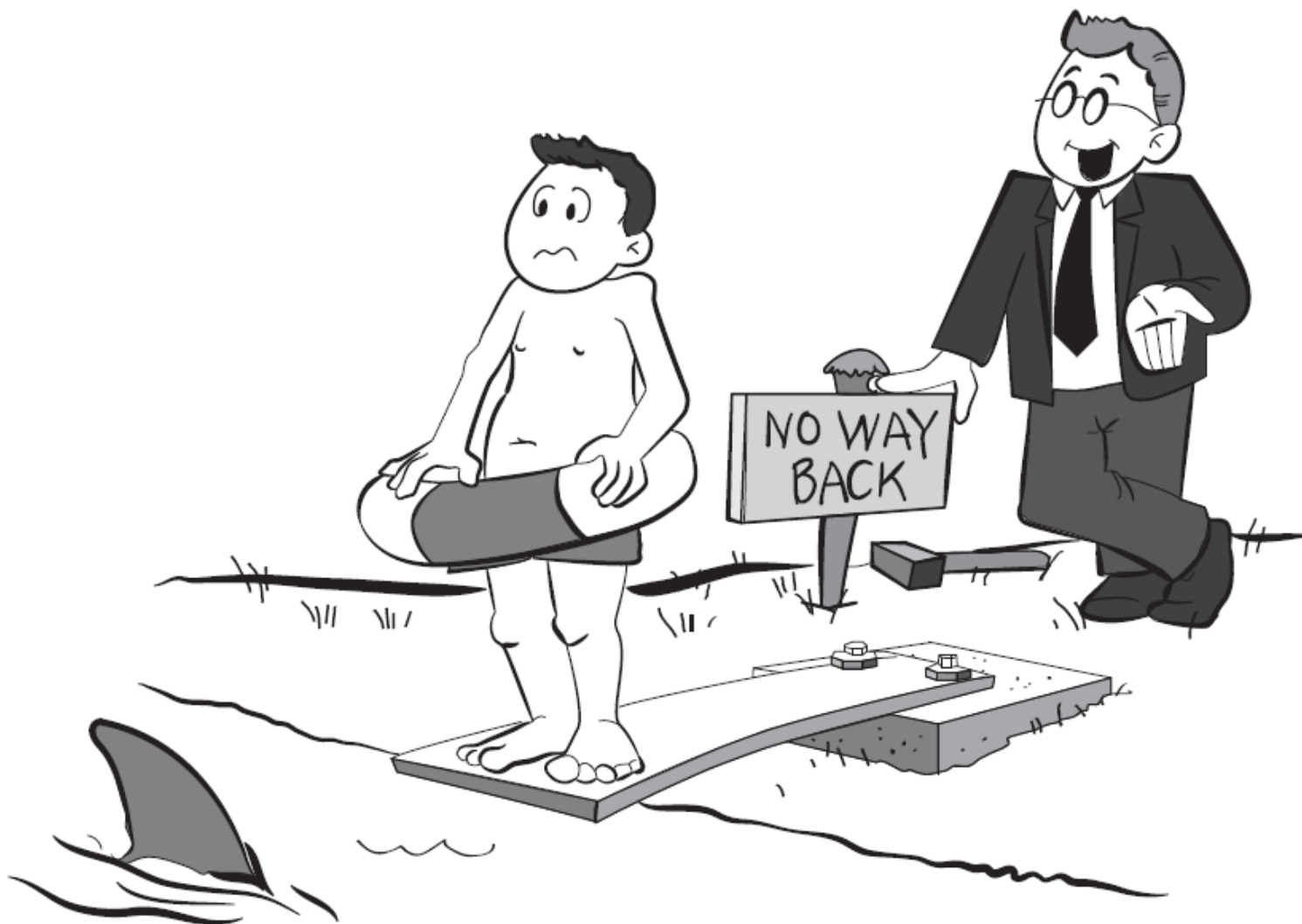
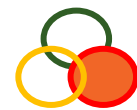
Det har klienten ikke (nødvendigvis...)



4. SPIN-SALG

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

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





SPIN-salg er en teknik, der...

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

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

- Forstå klientens egentlige forretningsmæssige udfordring(-er)
- Få klienten til at tale
- Hjælpe klienten til at se alvoren i udfordringerne
- Styre salgsprocessen mere effektivt
- Overkomme manglende beslutningstagen



Fra produktsalg til SPIN-salg

DIG!

Din virksomheds DNA

Hvad kan vi sælge til kunderne?

Hvilke af vores produkter, kompetencer, og services tror vi at kunden kan have gavn af?

Hvordan skal vi prissætte vores tid og services?

DEM!

Kundens DNA

Hvad er kundens problemer, drømme, behov, mål?

Hvad har kunden behov for, for at få løst/opfyldt sine behov?

Hvad kan være den specifikke ydelse som svar på kundens behov?

Hvilken værdi vil kunden betale for?



Psykologien bag salg kan være meget forskellig

	Produktsalg	Rådgiversalg
Proces	Kan ofte klares med et enkelt besøg	Kræver mange besøg spredt ud over en periode på flere måneder
Købsadfærd	Beslutning tages mens sælgeren er til stede	Beslutningen tages medens sælgeren ikke er tilstede
Modtager	Sælges der til "indkøberen"	Indkøberen skal måske "klædes" på til at kunne sælge budskabet videre ind i organisationen (konen, sønnen)
Salgsteknik	Kan man nøjes med en storslået salgstale overfor indkøberen fordi der tages stilling samme dag	Indkøberen husker kun meget lidt af salgstalen og sælgers argumenter og næsten intet efter en uge – han husker til gengæld dine relevante spørgsmål
Salgstaktik	Aggressiv salgstaktik (pres) er effektiv	Aggressiv salgstaktik reducerer typisk sandsynligheden for et salg

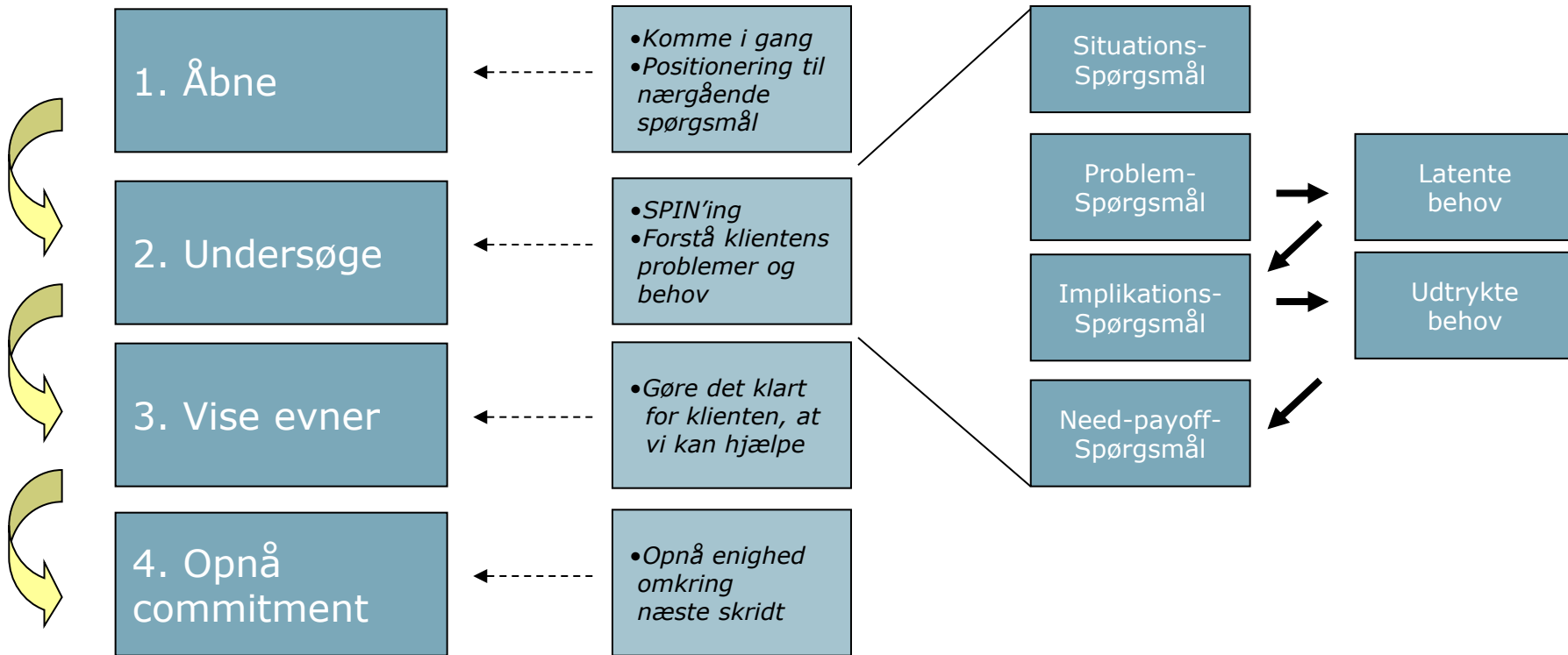


Psykologien bag salg kan være meget forskellig

	Produktsalg	Rådgiversalg
Detaljer	Stort produktkendskab en fordel	For mange tekniske detaljer dræber salget
Fokus	Tekniske detaljer kan alene skabe værdiopfattelse hos indkøberen	Klienten er meget værdibevidst og den succesfulde sælger opbygger værdiopfattelsen løbende (denne evne er den vigtigste for en sælger i større salg)
Vægtning	Emotionelle forhold kan ofte afgøre salget alene	Rationelle forhold spiller <u>også</u> en rolle
Relation	Transaktionelt: Ofte engangssalg – produkt og sælger er adskilt	Relationelt: Ofte langvarige relationer. Produkt og sælger smelter sammen og tillid er afgørende
Beslutningstager	Én indkøber	Ofte flere beslutningstagere
Risiko	Brug og smid væk – lille risiko for indkøberen	Mere på spil – forkerte beslutninger koster virksomhedens overskud eller eksistens



Fire typiske faser i salgsmødet





Åbning af et salgsmøde

- Formålet er at få klientens accept af, at der kan stilles spørgsmål vedrørende forretningen

- **Grundregler:**

- Kom til sagen – lad være med at spille klientens tid
- Lad være med at tænke for meget på fremtoning – koncentrer i stedet indsatsen på kvaliteten af spørgsmålene
- Lad være med at tale om løsninger før til sidst!

- **Salg af store projekter**

- Sker ofte til eksisterende klienter
- Kræver normalt mange salgsmøder

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

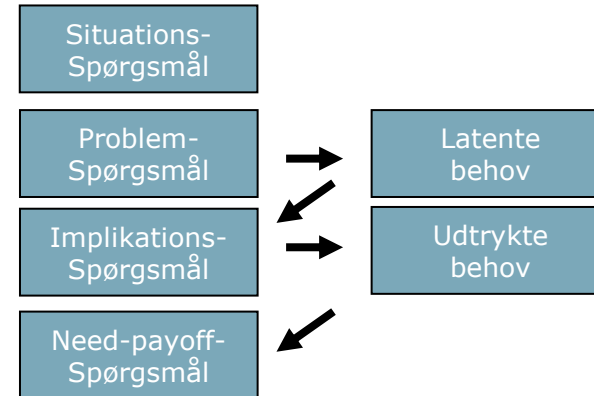
Undersøgelser viser at indledningen har langt mindre betydning end tidligere antaget og i større salg næsten ingen reel betydning.



Undersøgelsesfasen (Fase 2)

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

SPIN-salg



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

Studier viser, at sælgere øger deres samlede salgsmængde betydeligt ved at forbedre deres analysefærdig-heder.

At vise evnen til at kunne levere (Fase 3)



- Hvad der duer ved det simple salg, har mistet sin effekt i takt med at størrelse og kompleksitet på projekterne stiger
- Giv et resumé af samtalen med klienten: hvad er hovedlinjerne i jeres dialog? Perspektivér gerne til tidligere erfaringer og vis at du i sandhed forstår klientens situation.
- Fortæl, at du vender tilbage med et oplæg, som vil svare på hvordan I kommer videre...
- **Advarsel:** Vær forsigtig med at introducere løsningsforslag allerede nu!
- Jo senere sælgeren introducerer sin løsning, jo større er sandsynligheden for et salg – det viser alle erfaringer



Resultater af et salgsmøde (fase 4)



Simpelt salg

Vinde opgaven

Komplekst salg

Vinde opgaven

Fremskridt

- Tilsagn om køb
- "Send et oplæg til aftale"*
- Enighed om tiltag til at sælge/forøge salg
- "Jeg vil bede dig tale med min bestyrelsesformand"*

Succesfuld

Tabt opgaven

Fortsætte

Tabt opgaven

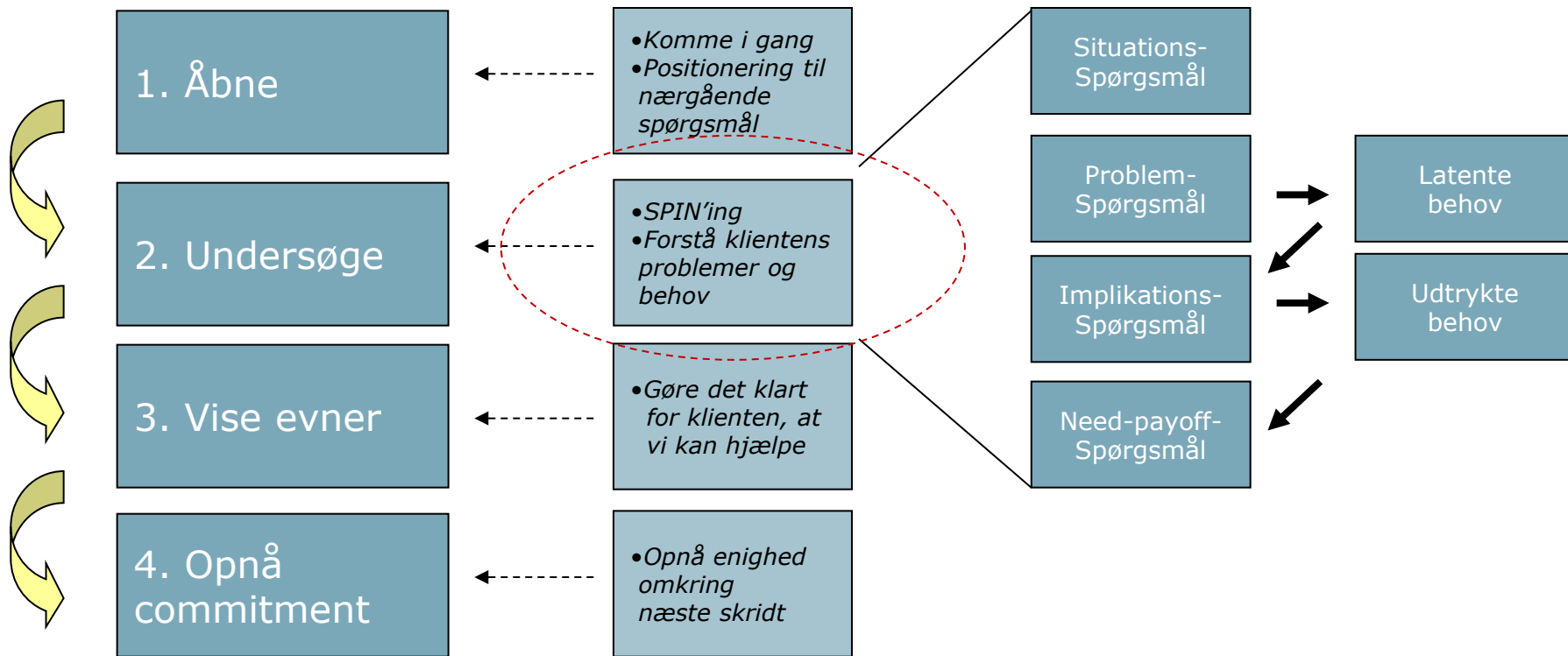
- Diskussionen fortsætter uden enighed om tiltag
- Diskussioner – "Kontakt mig igen på et senere tidspunkt"*
- Afslag om at købe

Ikke Succesfuld

4 mulige udfald!

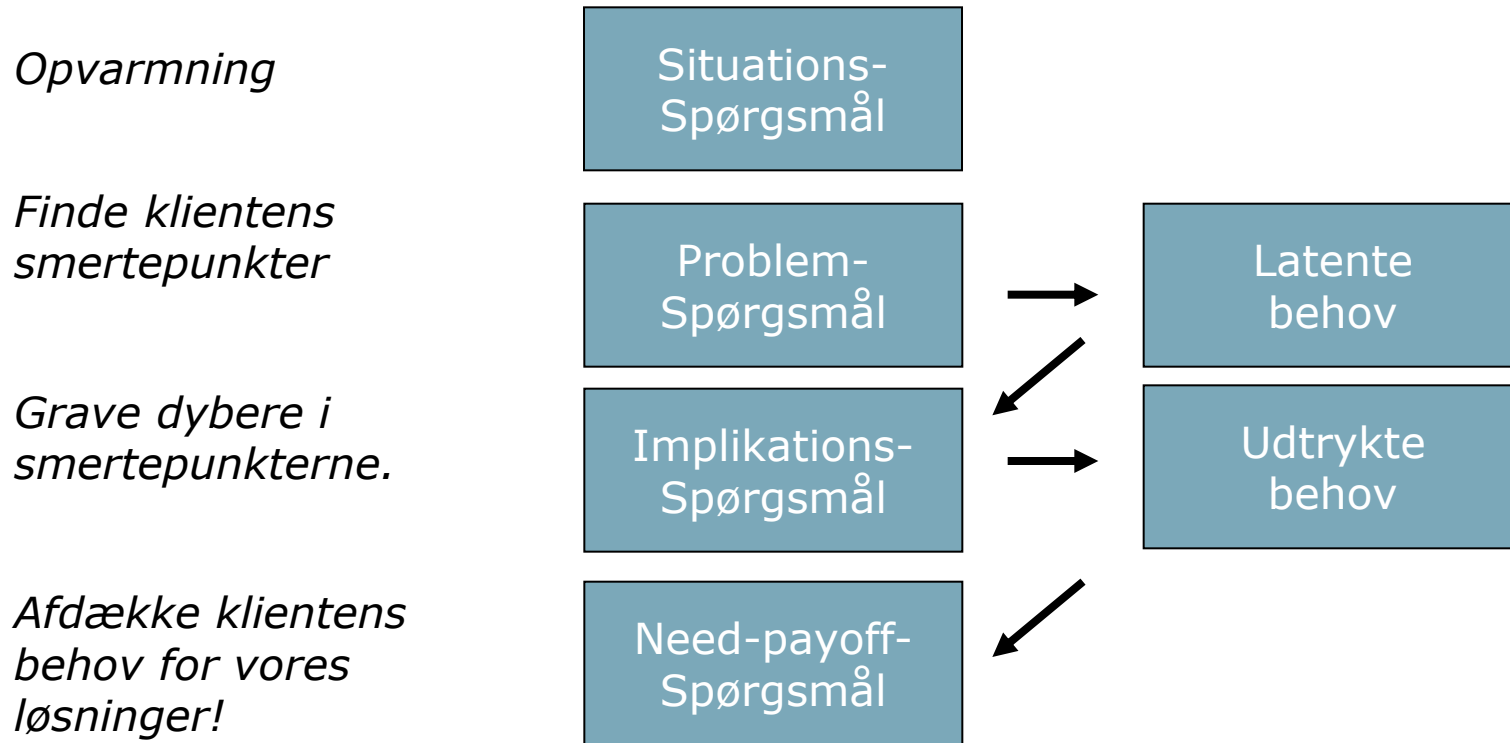


Lad os kigge nærmere på undersøgelsesfasen





SPIN modellen: Proces for rådgiversalg



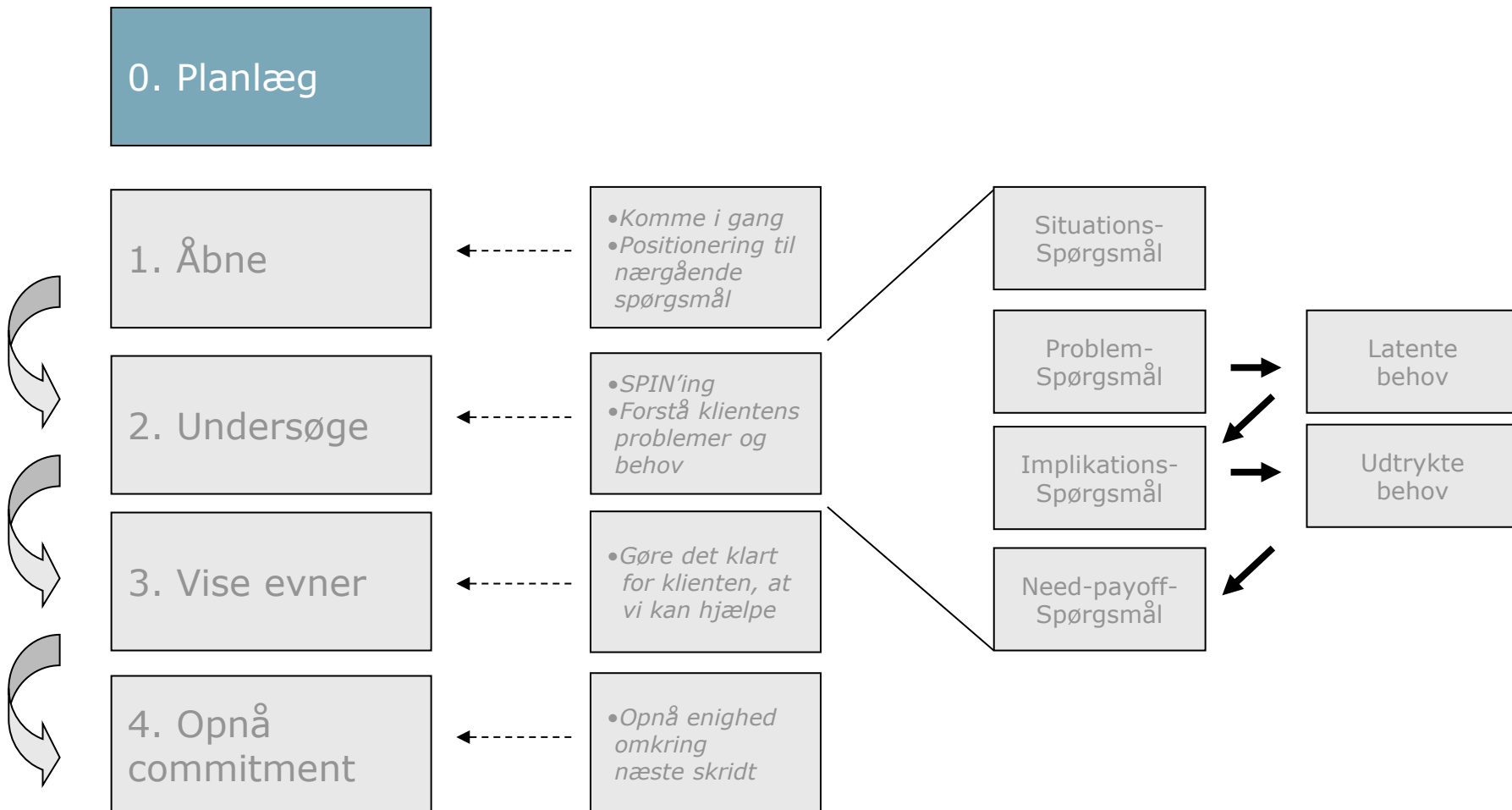
Det handler om at afdække behov og vigtigst at få Klienten til at indse sine behov



Spørgsmålstyperne

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

Godt nok er undersøgelsesfasen vigtig: ...men det kræver grundig forberedelse



Essensen i at opnå det gode udbytte af et SPIN-salg starter i forberedelsesfasen



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



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



SPIN Plan

Klient:

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

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

Problemspørgsmål

(eksisterende problemer vi kan løse):



Implikationsspørgsmål

(vigtigste konsekvenser af problemet):



Udtrykte behov

(vi håber at udvikle):

Fordele for klienten

(vi kan tilbyde):

5. FORSTÅ KLIENTEN INTERESSENTANALYSE



Forstå klienten



Søren Kierkegaard,
i "En Ligeftrem Meddelelse",
1859

"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor *han* er, og begynde der"

"For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere, end han - men dog vel først og fremmest forstå det, *han* forstår. Hvis jeg ikke gør det, så hjælper min mereforståen ham slet ikke"

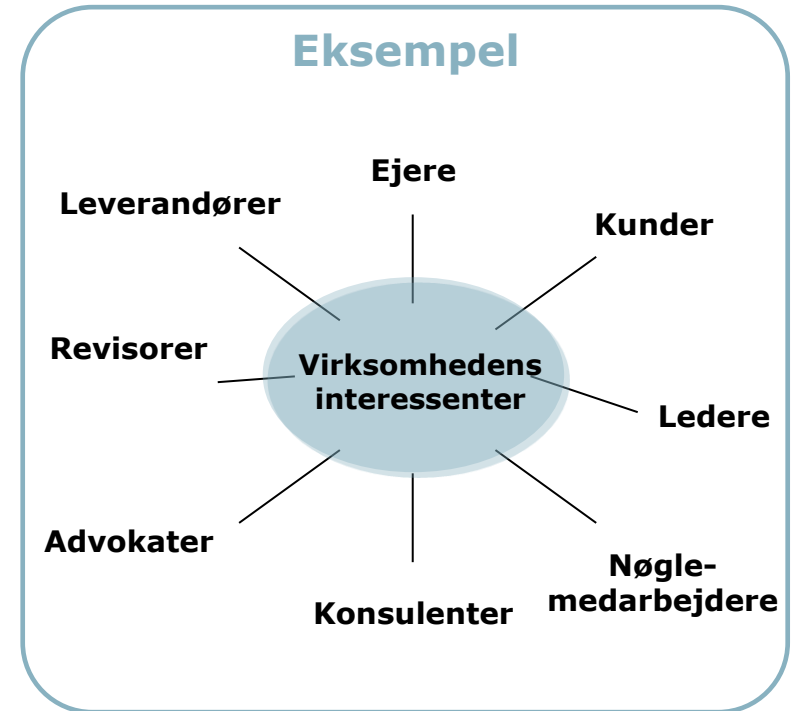


Identifikation og analyse af interessenter

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

I interessentanalysen spørger vi, fx:

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

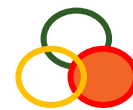


Interessentanalyse

[illegible]

Handlinger i forhold til klienten og interessenter

Kortlægning og taktikker



Påvirkning	Høj	HOLD INFORMERET Sørg for, at de er klædt på	NØGLESPILLER Involvér tidligt for at sikre commitment
	Lav	MINIMAL INDSATS 4. prioritet	SIKR TILFREDSHED Sørg for at få modstandere omvendt
		Lav	Høj
		Indflydelse	



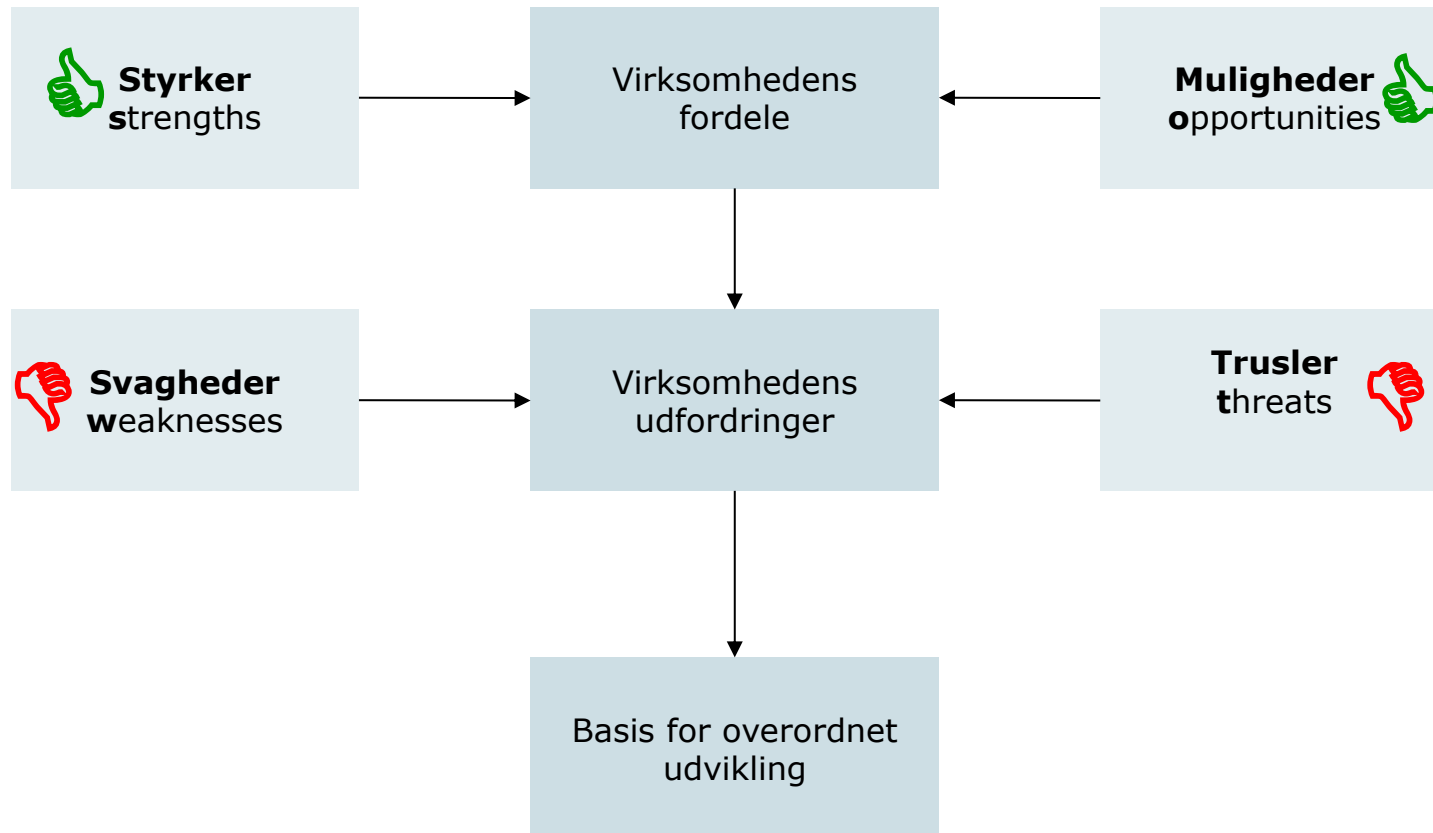
Interessenthåndtering

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

6. FORSTÅ KLIENTEN SWOT ANALYSE



SWOT





SWOT analyse

Interne forhold



STYRKER

Styrker at bygge på

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



SVAGHEDER

Svagheder at adressere

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

Top 5 styrker

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

Eksterne forhold



MULIGHEDER

Muligheder at kapitalisere

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



TRUSLER

Trusler at eliminere

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

Top 5 udfordringer

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



Udvidet SWOT

Styrker at bygge på

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

Svagheder at adressere

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

Sikre usikkerheder

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

Vigtige forandringer

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

Muligheder at kapitalisere

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

Trusler at minimere

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

Bastioner at forsvare

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

Områder at aflære

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



Forklaringer

Styrker at bygge på

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

Svagheder:

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

Usikkerheder:

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

Vigtige forandringer

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

Muligheder at gribe:

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

Trusler at minimere:

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

Bastioner at forsvare:

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

Områder at aflære:

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

7. FORSTÅ KLIENTEN "DET BLANKE STYKKE PAPIR"



"Det blanke stykke papir"



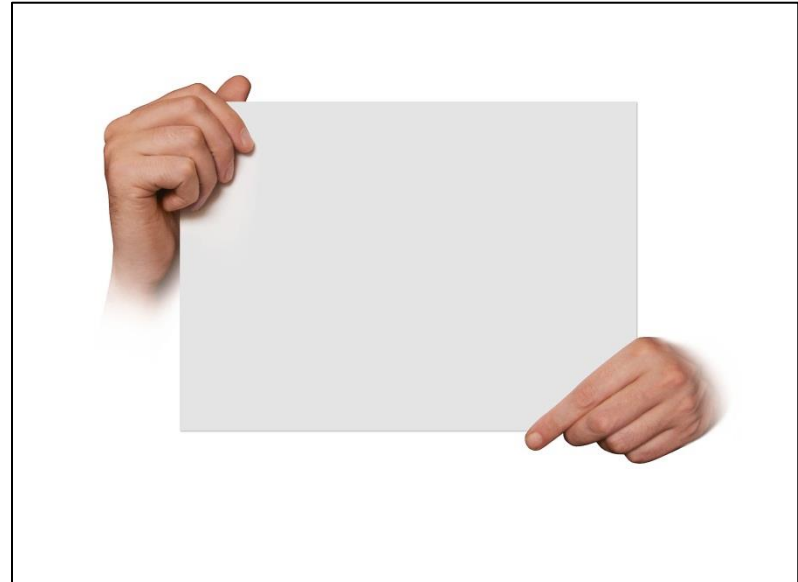


“If I were given one hour to save the planet, I would spend 59 minutes defining the problem and one minute resolving it.”

Albert Einstein.



"Rygsækken" vs. "Det blanke stykke papir"





Top-down tænkning og problemløsning

Top-Down:

Top-Down kommer fra engelsk og kan henføres til at organisere information, idéer og argumentation i en overordnet logisk struktur, med udgangspunkt i pointen

Pointen:

Pointen er kernen i budskabet, og beskrives på engelsk ofte som "The Governing Thought"

Pyramide

Pyramidestrukturen anvendes ofte som en visualisering af at arbejde er top-down baseret



Gruppering i logisk træ

Vigtig tommelfingerregel

Tommelfingerregler

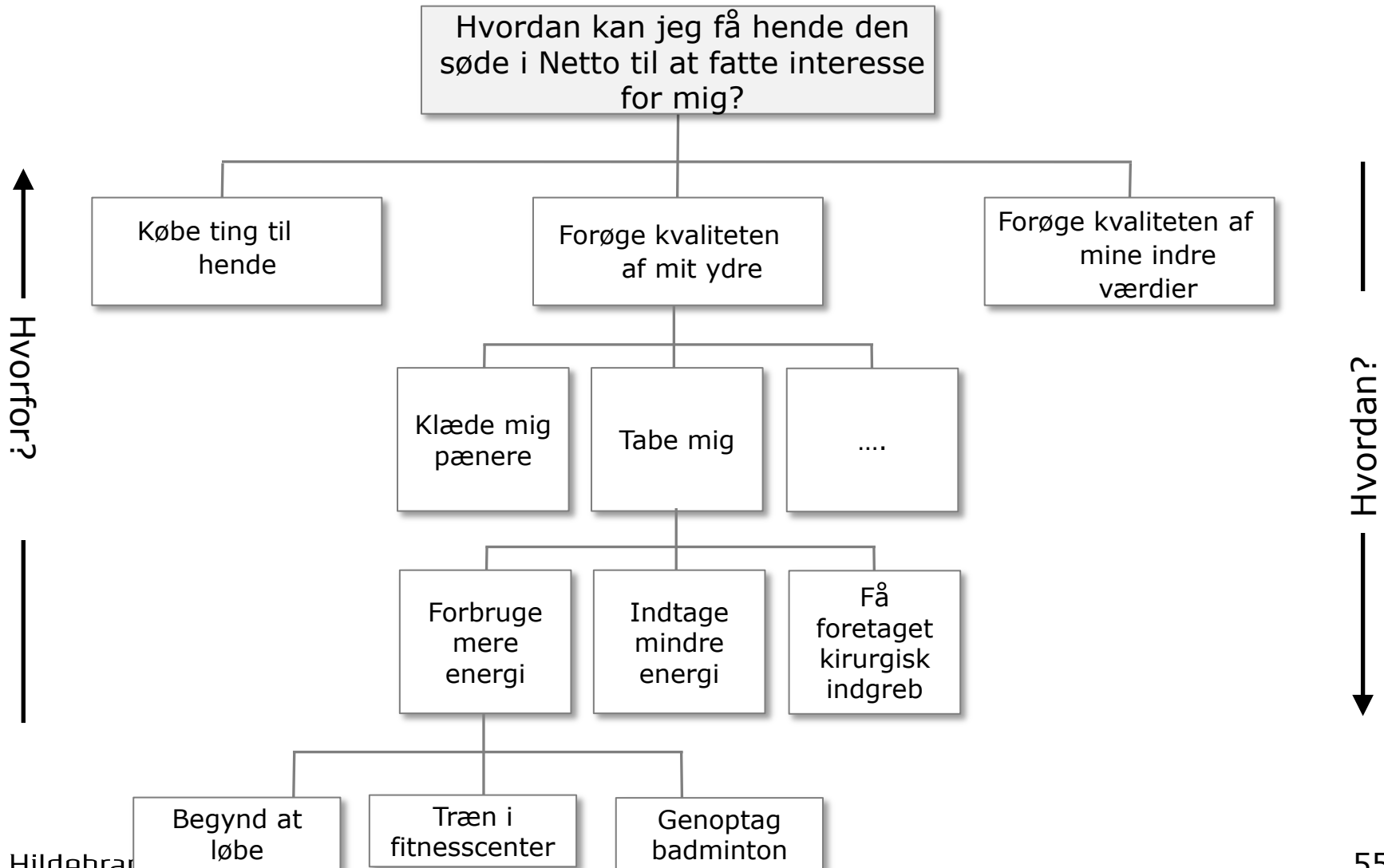
- Information på et hvilket som helt niveau skal udgøre en opsummering af informationer på de underliggende niveauer
- Grupper af information skal være:
 - Af samme art (type)
 - Logisk sat op (rækkefølge, prioritering)
- Fokuser først på den overordnede pointe
- Den overordnede pointe af hele din kommunikation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





Eksempel på strukturering af løsningsmuligheder

"Hvordan kan jeg få hende den søde i Netto til at fatte interesse for mig?"





Værktøj: SKSS teknikken

Et godt værktøj til enkelt og præcist at formulere et budskab

For at sikre sig, at man har baggrunden for at kunne formulere sit præcist, kan man med fordel anvende SKSS-teknikken.

SITUATION, KOMPLIKATION,
SPØRGSMÅL, SVAR

Situation:

En kortfattet oplistning af fakta. Etablerer sammenhængen og afgrænser problemstillingen

Komplikation:

Noget som står i vejen, noget uklart eller risikofyldt, som giver årsag til bekymring.

Spørgsmål:

Det naturlige rationelle spørgsmål, der springer frem på baggrund af de to ovenstående

Svar:

Svaret på spørgsmålet



Værktøj: SKSS:

Situation:

Komplikation:

Spørgsmål:



Problemformulering:



Eksempel: SKSS i salgsoplægget

Værktøjet er her anvendt til at forklare baggrunden for et salgsoplæg

Situation:

- Virksomhedens tidligere tre afdelinger er anno sommeren 2013 slået sammen under én ny organisationsstruktur i Århus
- I denne nye organisation er der oprettet tre nye teams som er tilpasset deres relationer til de tre kundetyper: rød, gul og grøn

Komplikation:

- Der er indenfor de nye teams intern konkurrence hvilket modarbejder samarbejde, videndeling og et arbejde mod fælles mål indenfor de enkelte teams.

Spørgsmål:

- Hvordan kan vi skabe en stærkere teamkultur med fokus på tillid og samarbejde - og samtidig fjerne den øgede interne konkurrence?

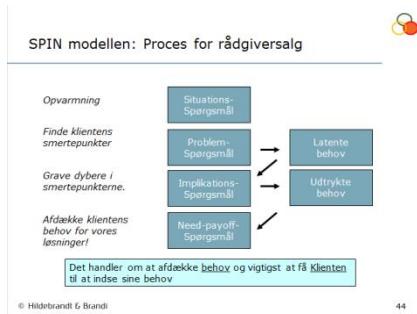
Svar

Virksomheden bør fokusere på følgende to indsatsområder

- 1. Teamudvikling
- 2. Roller og ansvar i organisationen

Vi gennemgik fem centrale værktøjer:

SPIN



Interessentanalyse

Interessentanalyse

Interessent	Interessents interesse?	Handlinger ift. interessenten	Hvornår/ hvor ofte?	Hvem gør det?

SWOT

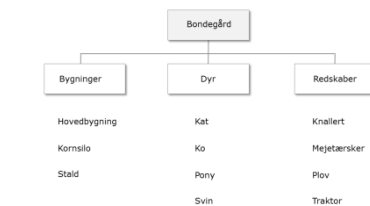
Udvidet SWOT

Styrker at bygge på 1. 2. 3. 4. 5.	Svagheder at adressere 1. 2. 3. 4. 5.	Sikre uønskede 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.	Sæsoner at forsvare 1. 2. 3. 4. 5.	Områder at afløre 1. 2. 3. 4. 5.

© Hildebrandt & Brandt 69

Issue-træer

Eksempel: Logisk gruppering via et 'logisk træ'
Hvordan logisk kategorisering gør det nemmere for hjernen at huske



© Hildebrandt & Brandt

64

SKSS

Værktøj: SKSS:

Situation:

Kompikation:

Spørgsmål:

Problemformulering:

© Hildebrandt & Brandt

90

8. PROJEKTOPLÆG



Et godt projektoplæg afspejler...

At man er

At salget endnu ikke er slut...
samtidigt med
...at man allerede er i gang
med at levere!

skal investere i det)



Komponenter i det gode projektoplæg

Forside

Baggrund

Formål &
succeskriterier

Leverancer

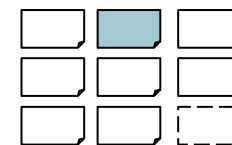
Afgrænsning &
forudsætninger

Processen /
tidsplan

Projekt-
organisering

Honorarramme

Bilag:
• Referencer
• Virksomheds-
præsentation



Baggrund

Hvad

Her beskriver man sin forståelse af klientens situation og udfordringer

Mind klienten om de forgangne frugtbare møder via referencer (ord, modeller, sprog)

Hvorfor

Her skal man vise at man har forstået klienten – gør sig selv til klientens 'trusted advisor'

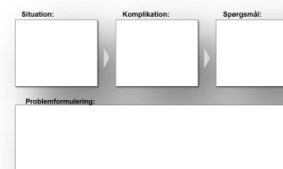
Giv klienten motivation til at få løst problemet (husk: baggrunden er grundlag for implikationen – og den fører til need-pay-off)

Tips

Brug data og informationer fra:

- Salgsmøder,
- Egne tidligere erfaringer
- Desk-research, brancheviden
- Mv.

Brug gerne en SKSS





Scope

Forside

Baggrund

**Formål &
succeskriterier**

Leverancer

**Afgrænsning &
forudsætninger**

Processen /
tidsplan

Projekt-
organisering

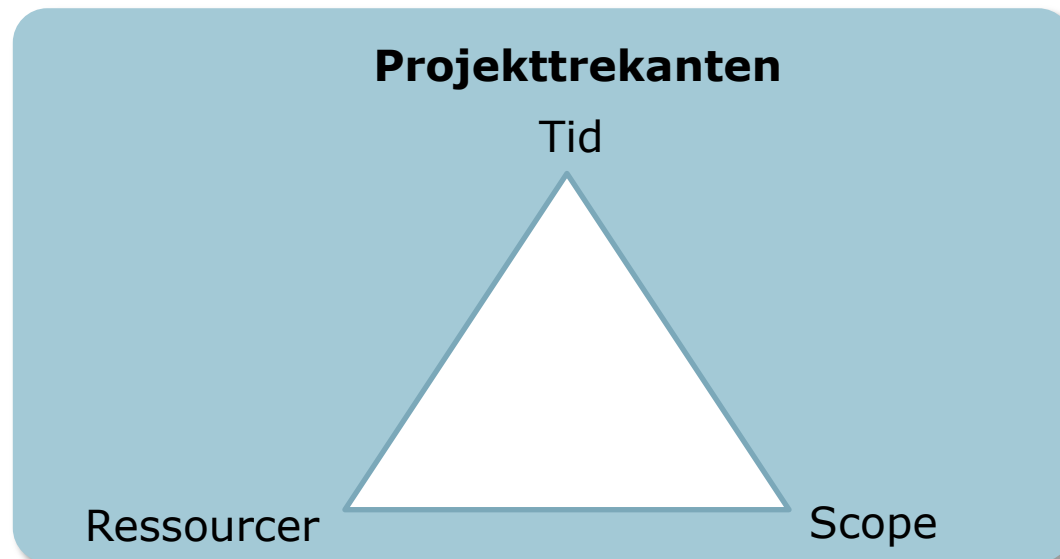
Honorarramme

Bilag:
• Referencer
• Virksomheds-
præsentation



At styre en indisk bus

Hvorfor er scoping så svært?





Scope: Hvorfor og hvordan?

Formål og proces for etablering af scope

Formålet med 'Scope':

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

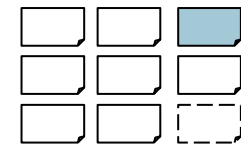
Processen for etablering af 'Scope':

- Brainstorm på formål
- Diskuter og definér succeskriterier der er direkte koblet til formålet/-ene
- Brainstorm på/definér leverancer
- Definér afgrænsning og forudsætninger



Processen er iterativ!

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



Scope: Formål & succeskriterier

Hvad

Beskriv **formålet** som den fremtidige ønskede effekt ved at have gennemført projektet

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

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

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

Hvorfor

Need-pay off

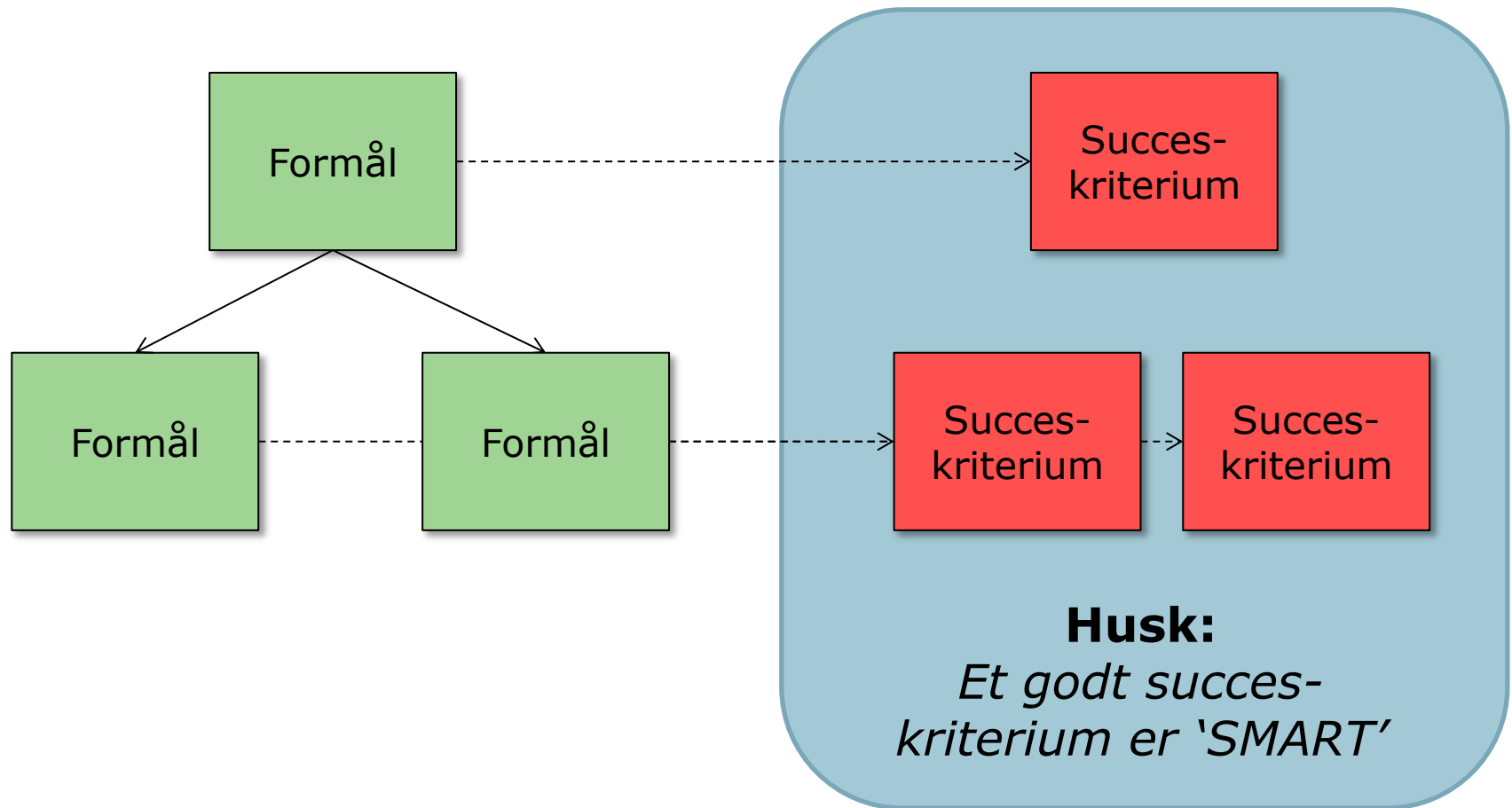
Det er her man gør det tydeligt for klienten hvad denne får ud af at indgå et samarbejde om projektet.

Forventningsafstemning

Formål og succeskriterier er også det afsnit i projektoplægget hvor man afstemmer forventninger med klienten. Er det det rigtige formål og succeskriterier?



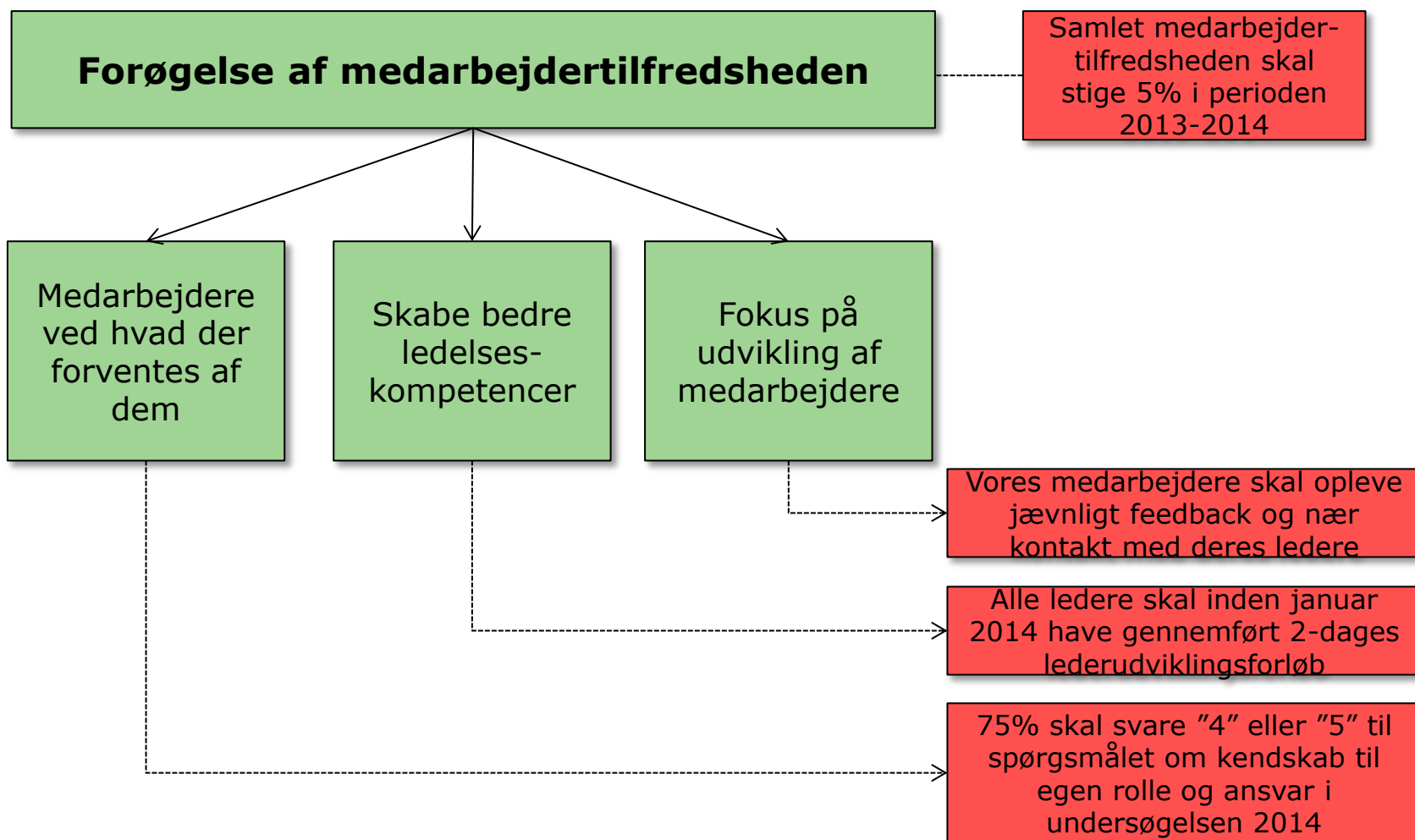
Succeskriterier er tilknyttet projektets formål

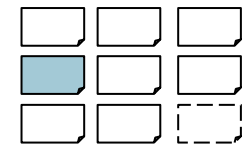


Eksempel:

Vores medarbejdertilfredshed har været faldende

Nogle af årsagerne er dårlig ledelse, manglende udviklingsmuligheder og uklare forventninger fra sin egen leder





Scope: Leverancer

Hvad

Leverancer er en formulering af det **specifikke** og **håndgribelige** resultat af projektets arbejde

Med andre ord:

- Hvilke output leverer projektet?

Hvorfor

Klienten skal kunne se hvad denne præcist får ud af at indgå et projektsamarbejde!

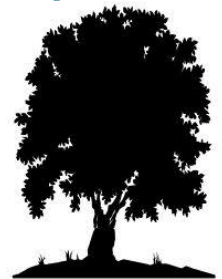
Det er i leveranceafsnittet at man formulerer hvad der skal til for at opnå formålet

Tips

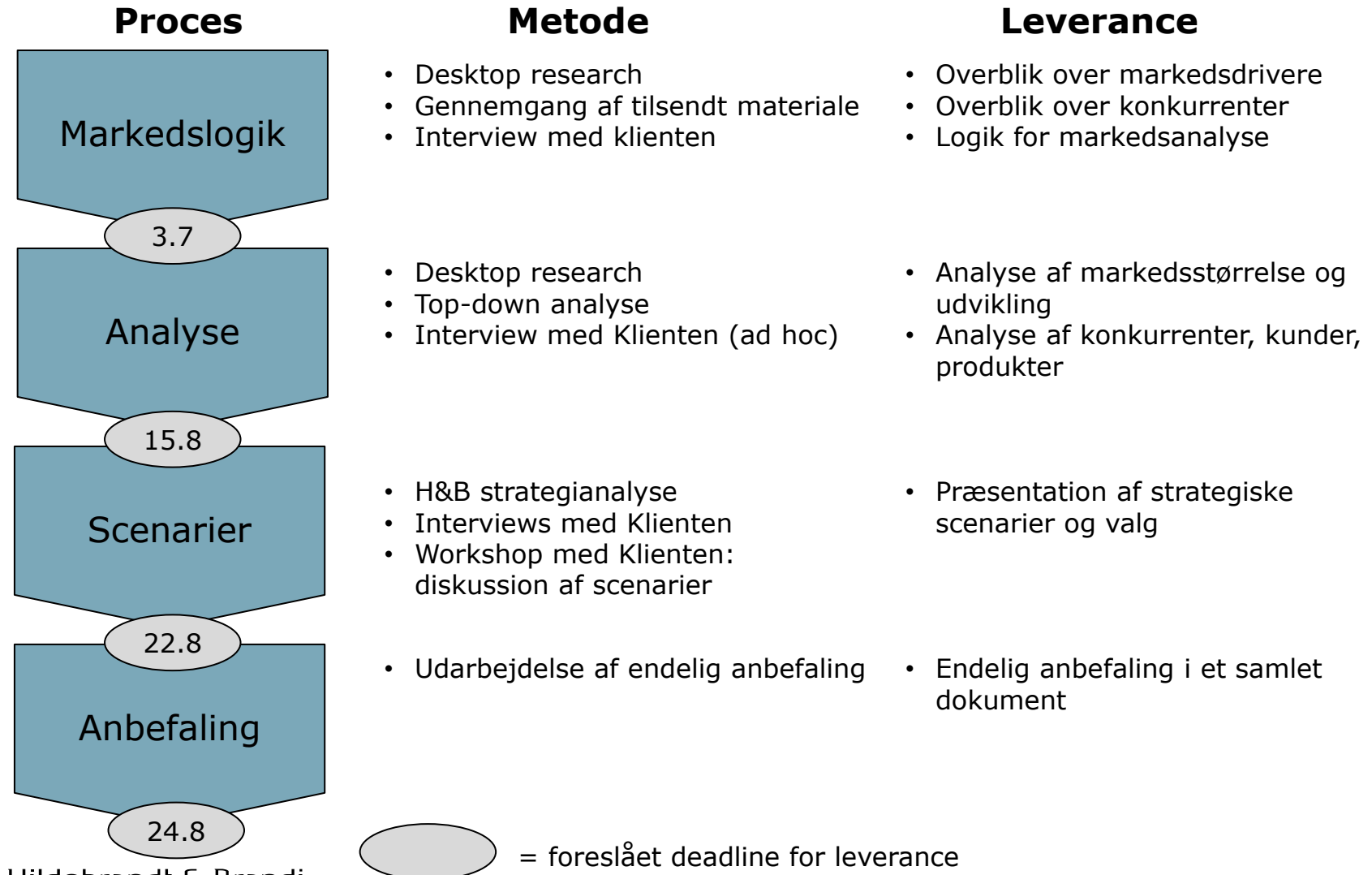
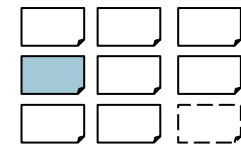
Detaljeringsgraden af leverancerne afhænger bl.a. af:

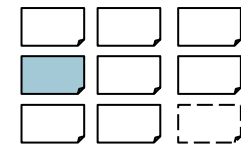
- Hvor komplekse er leverancerne?
- Hvilken persontype er klienten?
- Hvor kendt er fagområdet/ydelsen for klienten?

Brug et logisk træ som Work-break down structure (WBS) til at detaljere leverancerne.

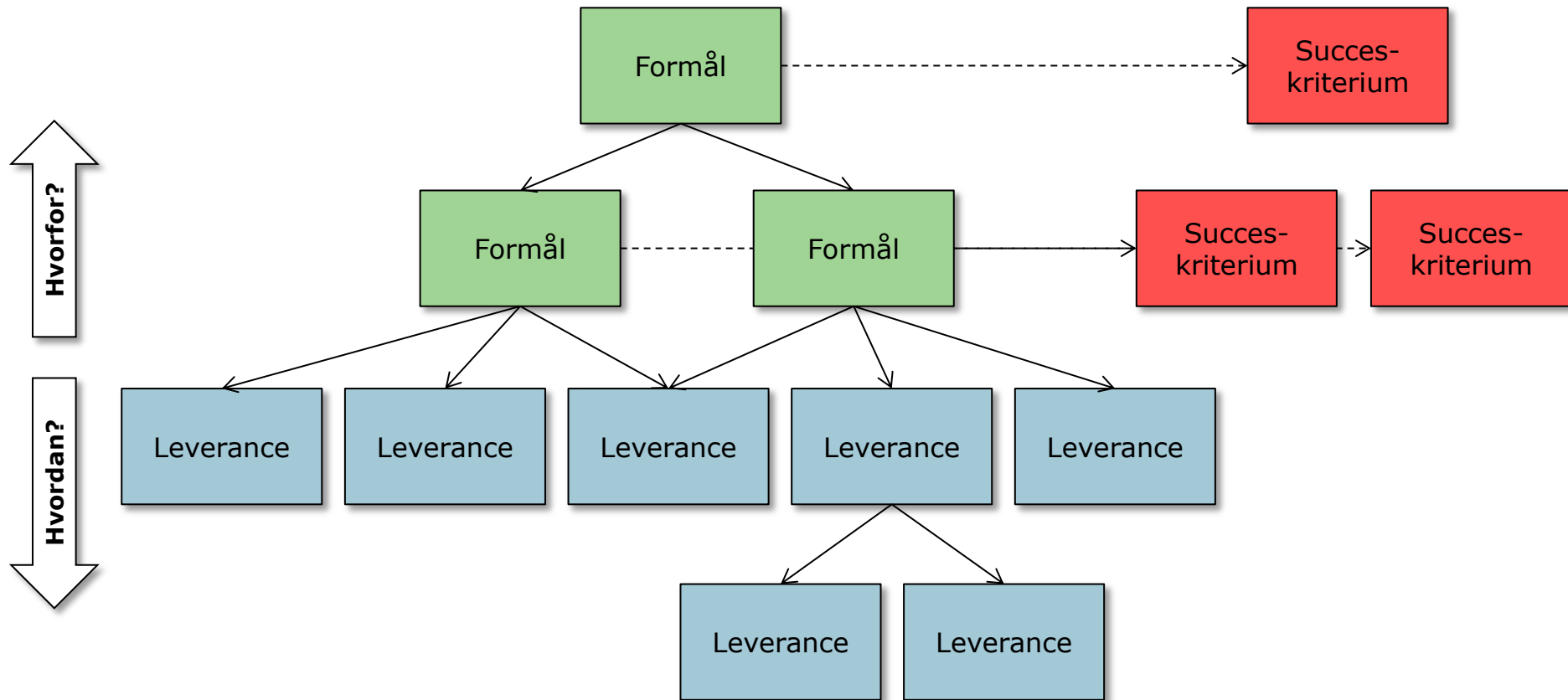


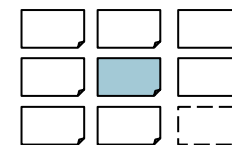
Eksempel: Leverancer kan understøttes af metode





Leverancer skal afspejle projektets formål





Scope: Afgrænsning og forudsætninger

Hvad

Afgrænsning

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

Hvad er nærliggende at tænke ind i projektet, men som er umuligt at inddrage eller vil ødelægge 'projekttrekanten'?

Forudsætninger

Hvilke forudsætninger opstilles til klienten, for at der kan garanteres succes med projektsamarbejdet?

Hvorfor

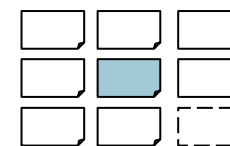
Afgrænsning og forudsætninger kan for nogle virke som sært at indføre i et projektforslag:

- *"Hvordan skulle jeg kunne stille krav til kunden (!)?"*
- *"Hvorfor skal jeg fortælle kunden hvad han ikke får?"*

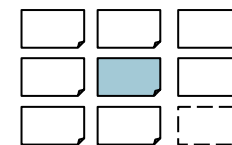
I virkeligheden er dette afsnit et udtryk for et meget seriøst projektoplæg. Hvis man på forhånd ikke er enig i afgrænsning og forudsætninger med klienten, så er der stor sandsynlighed for fiasko!

Eksempel: Afgrænsning af leverance- område ifm. markedsanalyse opgave

Her er også anvendt definitionsbegreber

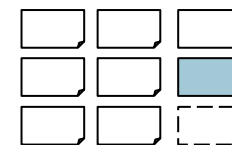


	Indenfor scope	Udenfor scope
Markedsstørrelse og udvikling	• DK/NO/SE set som et område • Øvrige Europa, defineret som EU27 • Størrelse målt i kr. • Markedstrends • Varer til xx, dog ikke yy	• Opdeling af Europa i regioner • Enkeltlande i Skandinavien eller EU27 • Størrelse målt i kg • Markedsudvikling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



Forudsætninger & vilkår - eksempler

- Hildebrandt & Brandi får adgang til eksisterende analyser, materialer og lignende
- Klienten står til rådighed med tid, indsats og beslutningskraft efter behov
- Der sker løbende involvering og forventningsafstemning med CEO
- Den opstillede tidsplan overholdes af begge parter
- Alle mødebookinger og sikring af lokaler og forplejning til workshops varetages af klienten
- Vi stiller rådgivere til disposition med kvalifikationer, der modsvarer opgavens krav. I det omfang det er hensigtsmæssigt forbeholder vi os ret til undervejs at ændre vores teamsammensætning for at sikre den bedste løsning af opgaven.
- Skulle det vise sig, at de aftalte forudsætninger ikke er til stede eller de ønskede resultater ikke kan opnås, kan vor medvirken opsiges til umiddelbart ophør af begge parter.
- Vore medarbejdere er kontraktligt og etisk forpligtet til at behandle alle modtagne oplysninger med fuld fortrolighed såvel internt som eksternt.
- Vore medarbejdere er kontraktligt forpligtet til ikke at forhandle om ansættelse hos vore klienter. Vi er tilsvarende forpligtet til ikke at forhandle med vore klienters medarbejdere om ansættelse i vort eller andet firma.
- Ved aflysning to uger inden planlagte aktiviteter, forbeholder vi os ret til at debitere 50% af det forventede tidsforbrug.
- Omkostninger til rejser og eventuelle andre udlæg debiteres efter regning



Processen/tidsplan

Hvad

Klienten har via formål og leverancer fået indblik i hvad det er denne får ud af projektet.

Nu skal man fortælle klienten om processen og timingen.

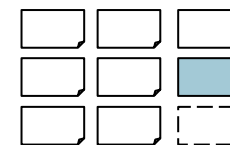
Dette kan gøre på mange måde – fx via gantt-kort, milepælsplaner, en tabel, osv.

Hvorfor

Klienten og du skal være enige om **hastighed** og **rækkefølge** af aktiviteter.

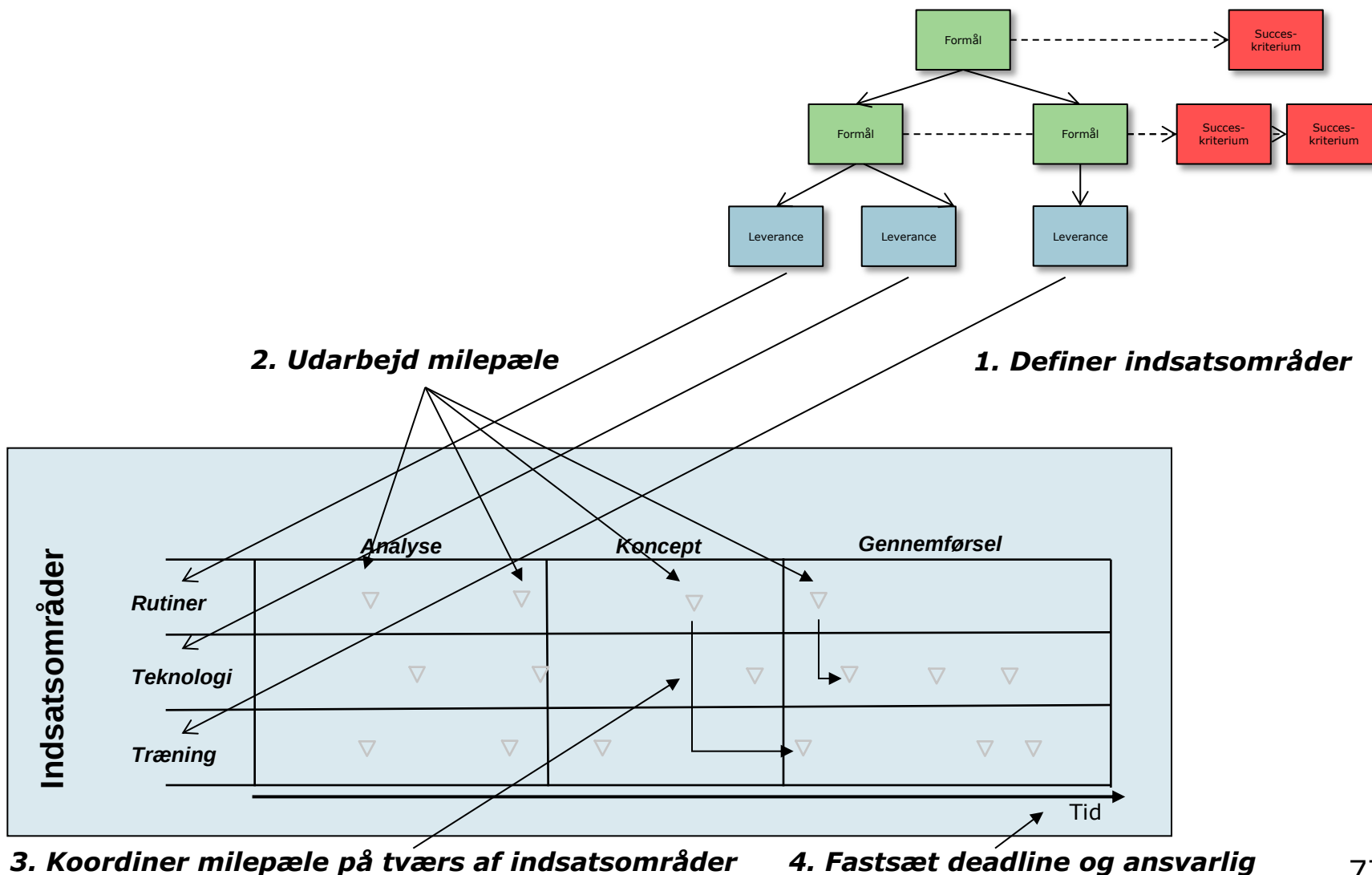
Det er typisk også her at klienten kan se hvem fra klientens virksomhed der vil blive **involveret** og **hvornår**.

Processen og tidsplanen skal afspejle den indsats dit arbejde vil påkræve og således være belæg for din i projektoplægget senere beskrevne honorarramme.



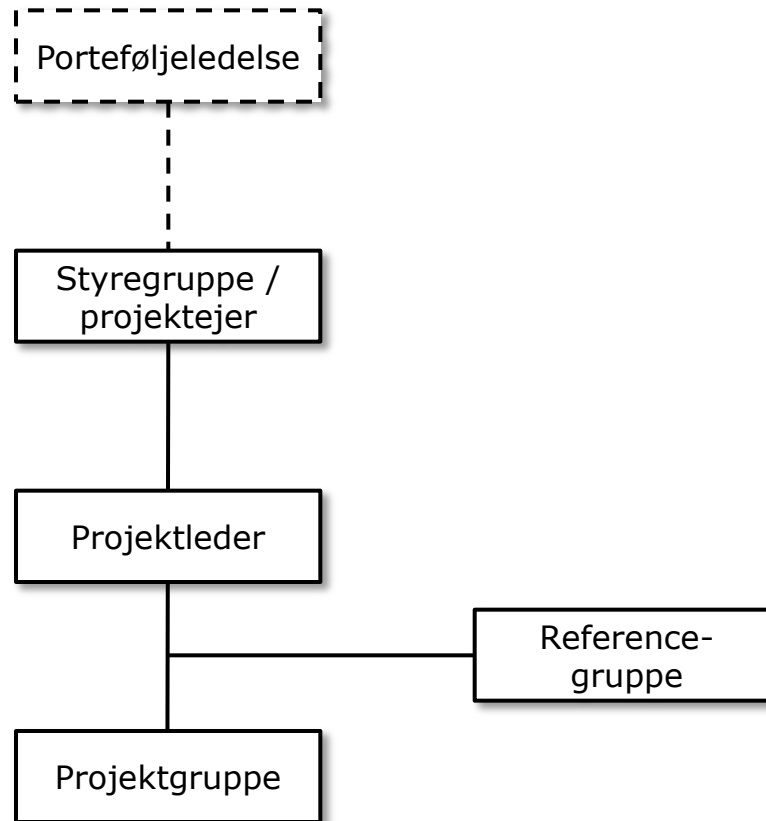
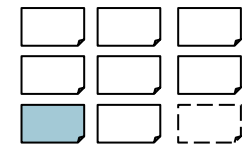
Milepælsplan pba. formålsformulering

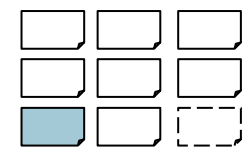
Formål og leverancer er et godt udgangspunkt for videre projektplanlægning



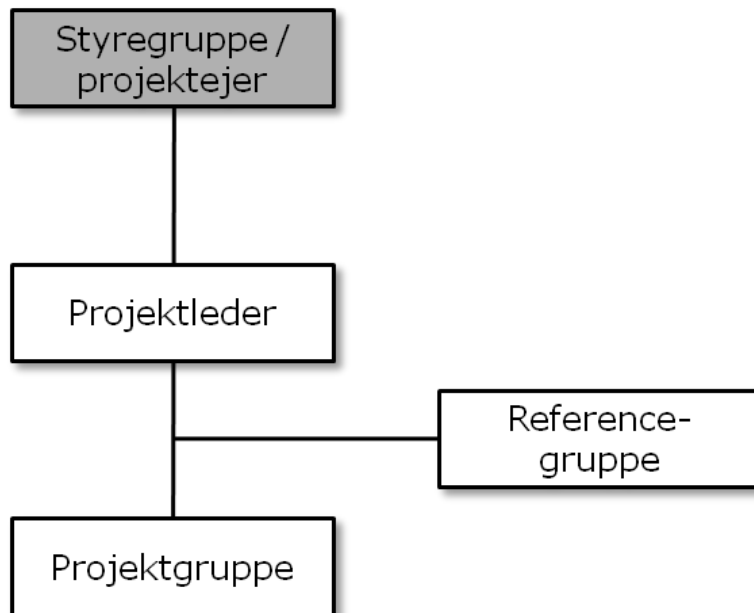
9. PROJEKTETS ORGANISATION

Projektorganisation – grundmodel



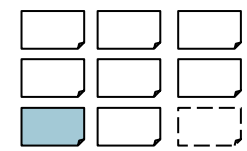


Projektorganisation – roller

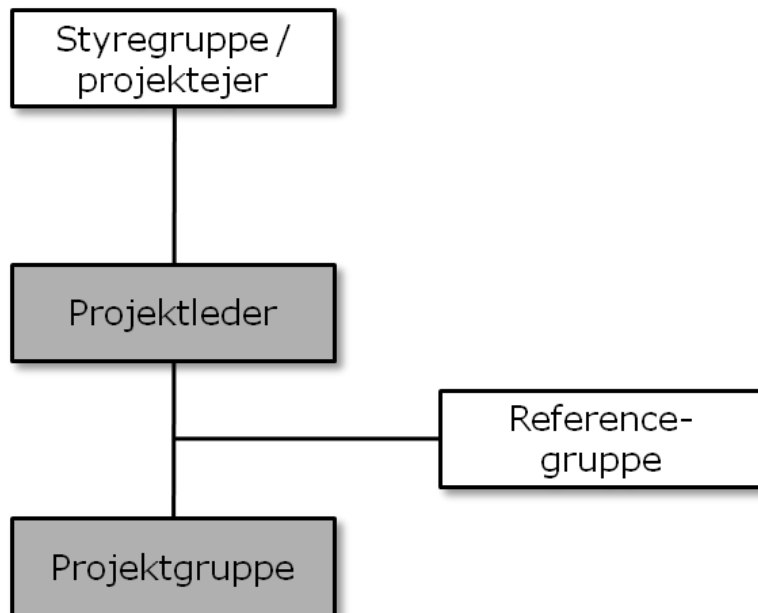


Styregruppen skal:

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



Projektorganisation – roller

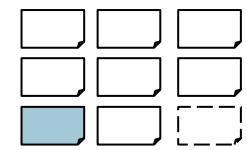


Projektlederen skal:

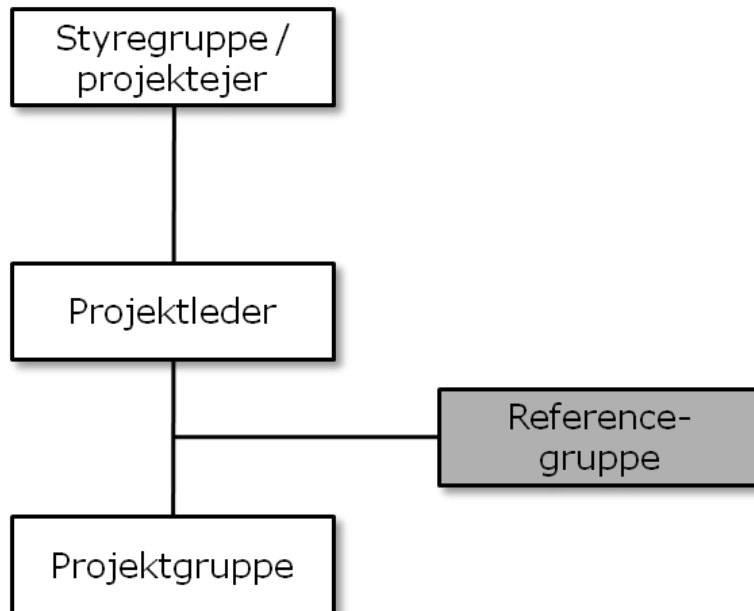
- Være projektets 'administrerende direktør'
- Skabe overblik over opgaven.
- Sikre projektets fremdrift.
- Gøre det muligt for projektgruppen at arbejde.
- Sikre kontakt til og servicere de væsentlige interessenter.

Projektgruppen skal:

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



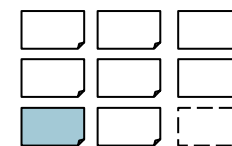
Projektorganisation – roller



Referencegrupperne skal:

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





Teamet fra Hildebrandt & Brandi



Søren Brandi
Klientansvarlig

Opgaver i projektet

Sikre kvalitet i
leverancerne

Sparring



Kasper Riis P.
Projektleder

Opgaver i projektet

Udførende ift.
alle faser

Projektledelse

Sikre fremdrift ift.
projektplanen



Esben Vinther
Konsulent

Opgaver i projektet

Analyser

Ansvarlig for
metode og
markedslogik og
analyser



Anders M. Pedersen
Konsulent

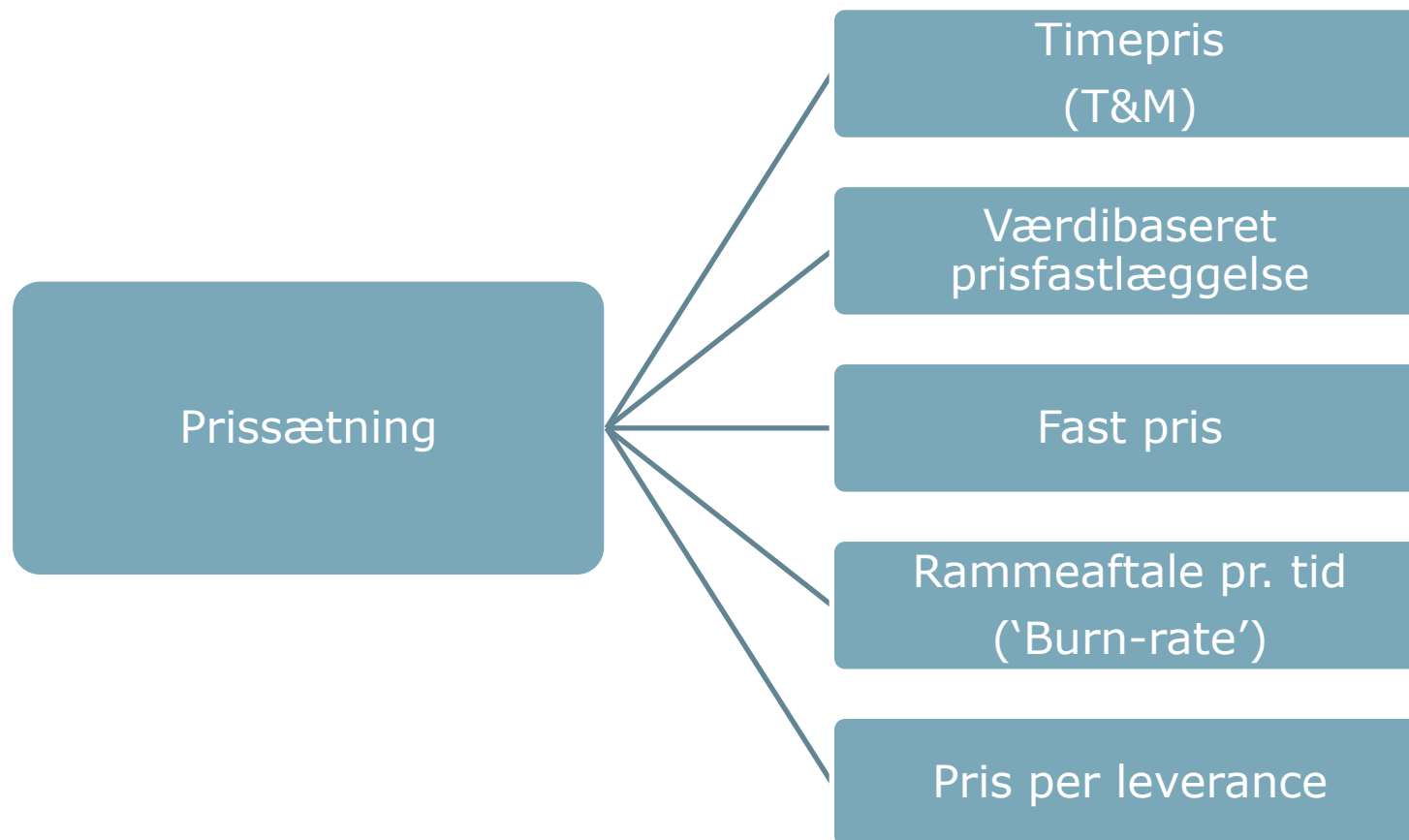
Opgaver i projektet

Strategier

Ansvarlig for
scenarier og
anbefaling

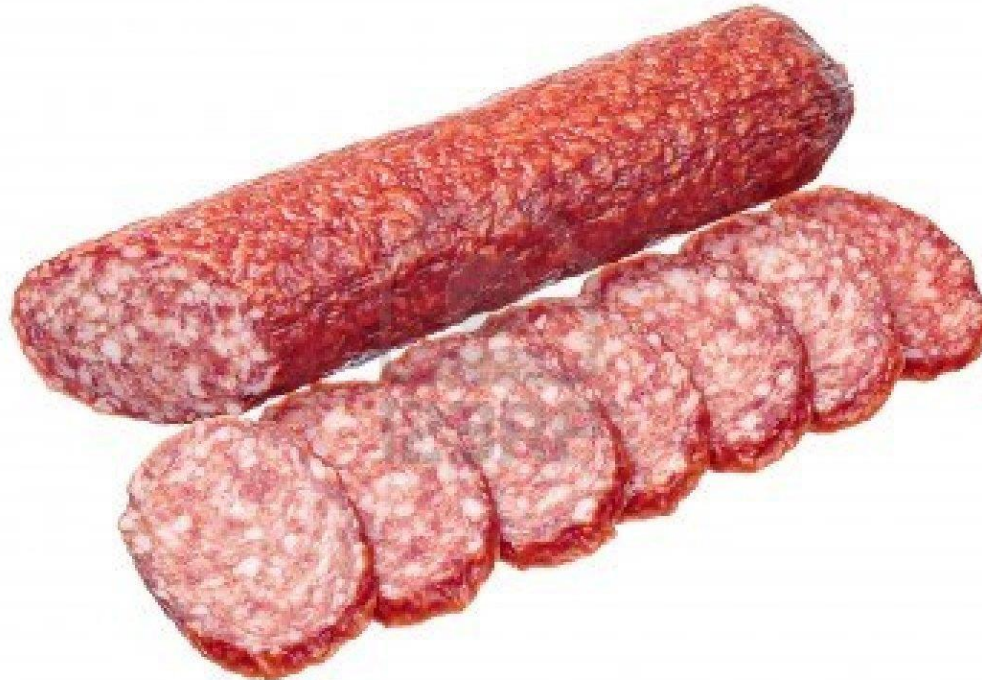


Hvordan prissættes rådgivning?





Salami-metoden er god ved store engagementer





Honorarstruktur - eksempel

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

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

10. RÅDGIVERENS ROLLER



Livet som rådgiver

Udfordringerne og gevinsterne

Udfordringerne

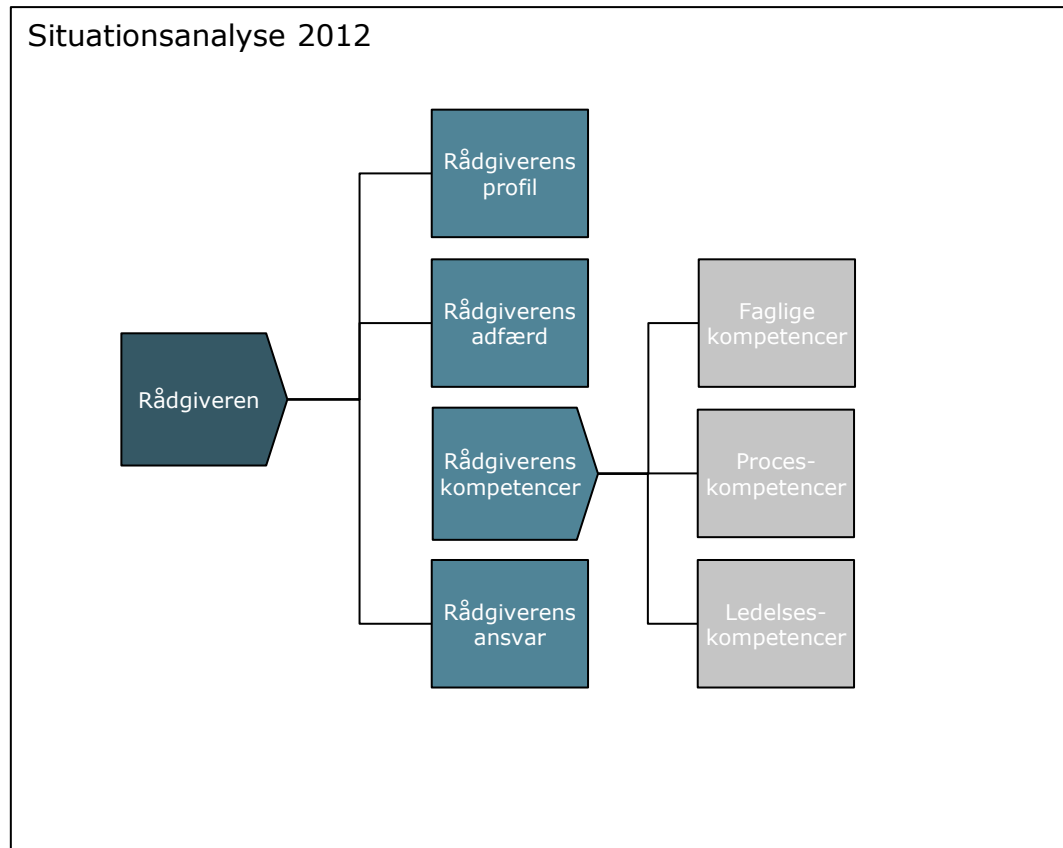
- Der stilles store krav: klienter (timepris, fleksibilitet, indlevelse)
- Arbejdet kommer i bølger
- Hurtigt ind - hurtigt ud
- Man er oplægger - ikke afslutter
- Transformere teori til praksis
- Beslutninger har konsekvenser

Gevinsterne

- Stor variation i opgaver og arbejdsfelter
- Hurtig opbygning af erfaring
- Hurtig opnåelse af ansvar
- Omgivet af kvikke mennesker
- Reel indflydelse på betydelige beslutninger
- Kompetence vinder over hierarki

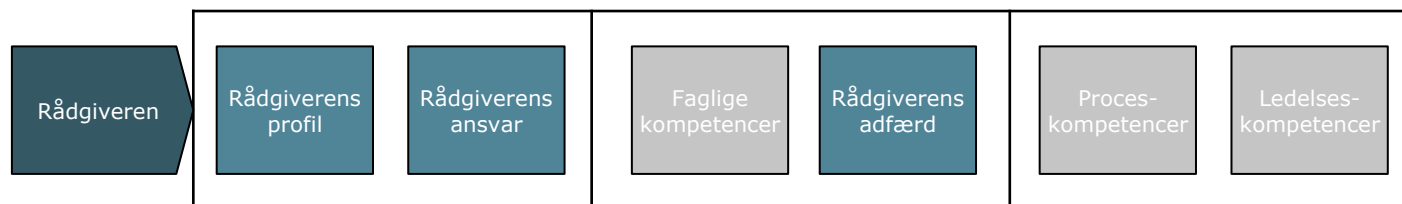


Rådgiverkompetencer



Hvem, hvad, hvordan...?

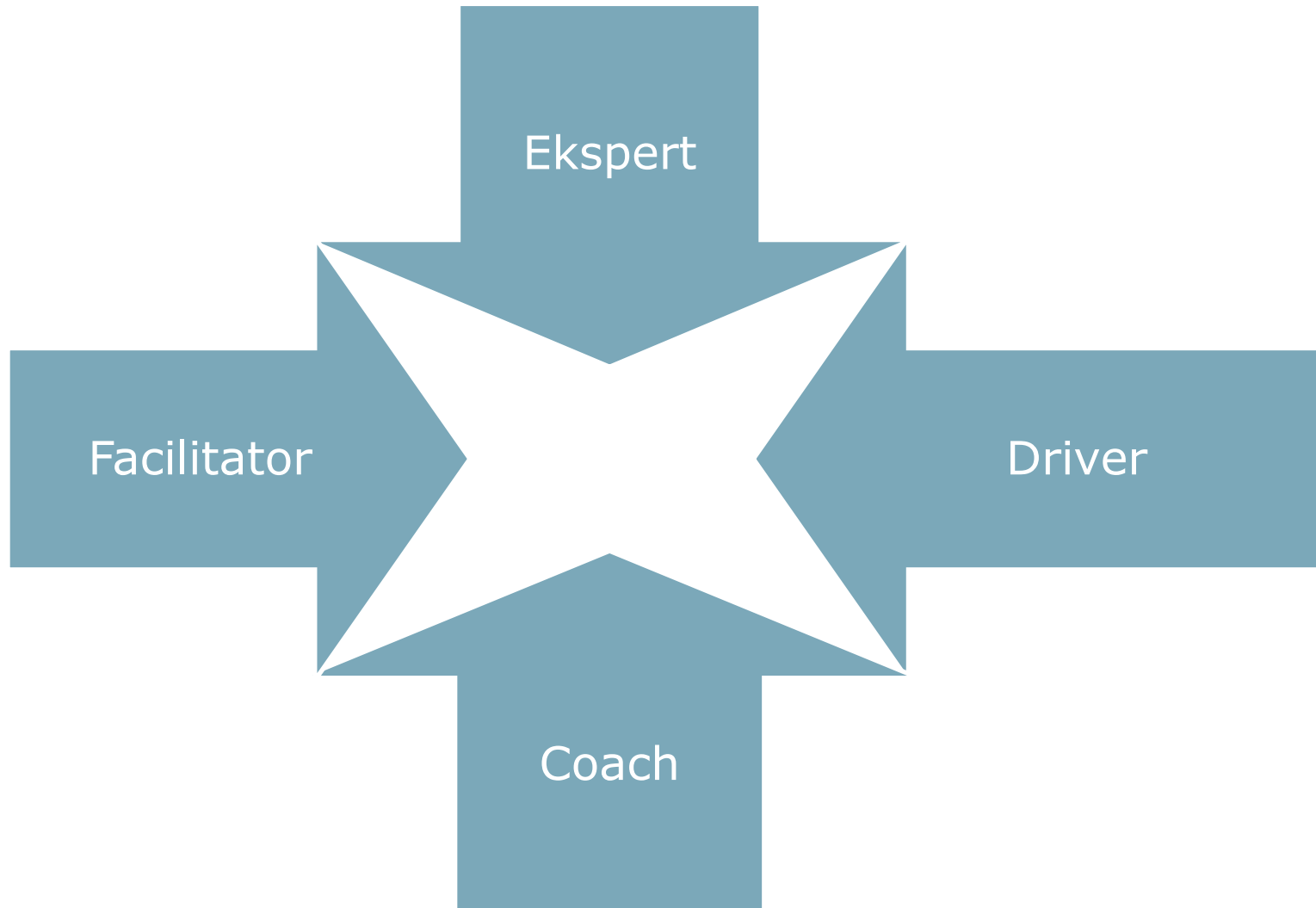
Hvem er rådgiveren?	Hvad gør rådgiveren?	Hvordan gør rådgiveren?
• Udadvendt • Lyttende • Nysgerrig • Går i helikopteren • Har overblik • Ser muligheder • Interesserer sig for fremtiden • Er parat • Skaber tillid • Engageret og motiveret • Skaber arbejdsro • Gode i netværk • Stærke i forhandlingssituationer • Er mindre bundet af faglighed • Strukturerer ting • Designer forløb • Tænker kreativt • Problemløser • Høj etik • Kommunikerende • Generalist med dybde • ...	• Strategi • Risiko • Forretningsplaner • Organisation & Struktur • Ledelse & HR • Vækstscenarier • Forandringsledelse • Kundens liv & familie • Ejerskab • Bestyrelse • Selskabsdannelse • Turnaround • Markedsudvikling • Alliancer • International ekspansion • Økonomistyring • Opkøb • Investeringer • Handlingsplaner • "Vind eller forsvind"-issues • ... • ...	<i>"Skaber samspil, så landmanden ikke ser, at det er rådgiveren der spiller bolden"</i> <i>"Styrer hele organisationen og alle interessenter"</i> <i>"Klæder kunden på i forhold til skabe den forandring, som er nødvendig"</i> <i>"Får tingene til at ske"</i> <i>"Er i stand til at gøre de dygtigere endnu dygtigere"</i> <i>"Initierer og går i proces med kunden"</i> <i>"Kommer fra staldgangs niveau til virksomhedsniveau. Kommer tæt på og bevæger kunden"</i> <i>"Vi strukturerer et møde. Vi giver værdi i selve mødet"</i> <i>"Rådgiveren lukke op og lukke ned for det rigtige på det rigtige tidspunkt hos kunden"</i> • ... • ...





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

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"

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.

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.

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende



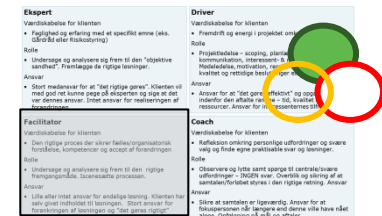
- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. Gårdråd eller Risikostyring)

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

- 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

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

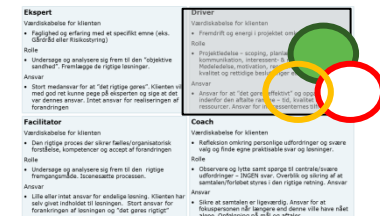
- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

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"

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

Ekspert	Driver
Værdiskabelse for klienten	Værdiskabelse for klienten
• Faglig vejledning med et specifikt emne (eks. offentligt eller klientens)	• Fremdrift og energi i projektet
Rolle	Rolle
• Undersøge og analysere og frem til den "rigtige løsning".	• Projektet - styring, planlægning, koordinering, implementering af beslutninger, monitorering af kvalitet og rettidige beslutninger
Ansvar	Ansvar
• Stort medansvar for at "få rigtige greb". Klienten vil med god vilje kunne følge på ekspertens og spørge om det var deres ansvar. Intet ansvar for medlænsningen af forordningen	• Ansvar for at "få greb effektivt" og opretholde det afklarede - f.eks. kvalitetssikring
Facilitator	Coach
Værdiskabelse for klienten	Værdiskabelse for klienten
• Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forordningen	• Refleksion omkring personlige udfordringer og søgen vej og finde egne praktiske svar og løsninger
Rolle	Rolle
• Undersøge og analysere og frem til den "rigtige fremgangsmåde, samarbejdsproces".	• Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer - "Hvad svar - Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning.
Ansvar	Ansvar
• Lide eller intet ansvar for endelig løsning. Klienten vil selv eller med hjælp af facilitatoren. Stort ansvar for forløbet af samtalen og "få greb rigtigt"	• Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at klienten kommer ud af samtalen med egne svar - ikke blot afventning på vejledning

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**

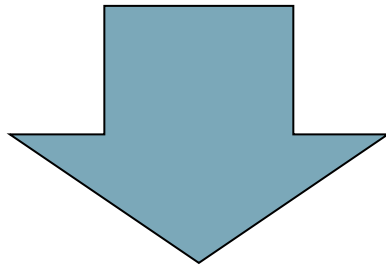
Ansvar

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

11. RÅDGIVERENS DILEMMAER



Earn Your Right To Serve



Handler rigtig meget om tillid

I den rolle du vælger, aktiverer du også din relevans for klienten



Tema	Perspektiv 1	Perspektiv 2
Loyalitet	Landmanden/ejeren	Virksomheden
Kommunikation	Fra landmand til organisation	Fra organisation til landmand
Vurdering af organisationens ledere	Subjektivitet	Objektivitet
Over-identifikation (<i>Stockholm-syndromet</i>)	Virksomhedens synspunkt	Dit eget synspunkt
Ego	Du får credits for 'behind-the-scenes-work'	Du får ingen credits for 'behind-the-scenes-work'
Venskab	Personlig grænse	Professionel grænse



Tillidsligningen

Troværdighed: Fremstår troværdig

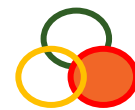
Pålidelighed: Er konsistent og stabil

Intimitet: Evner at sætte sig ind i andres situation

Selv-orientering: Fremhæver egne evner

12. RÅDGIVERENS LEVERANCER – OVERBLIK

SWOT kan anvendes til SPIN-planlægning og projektoplæg – men også til salg af situationsanalyse

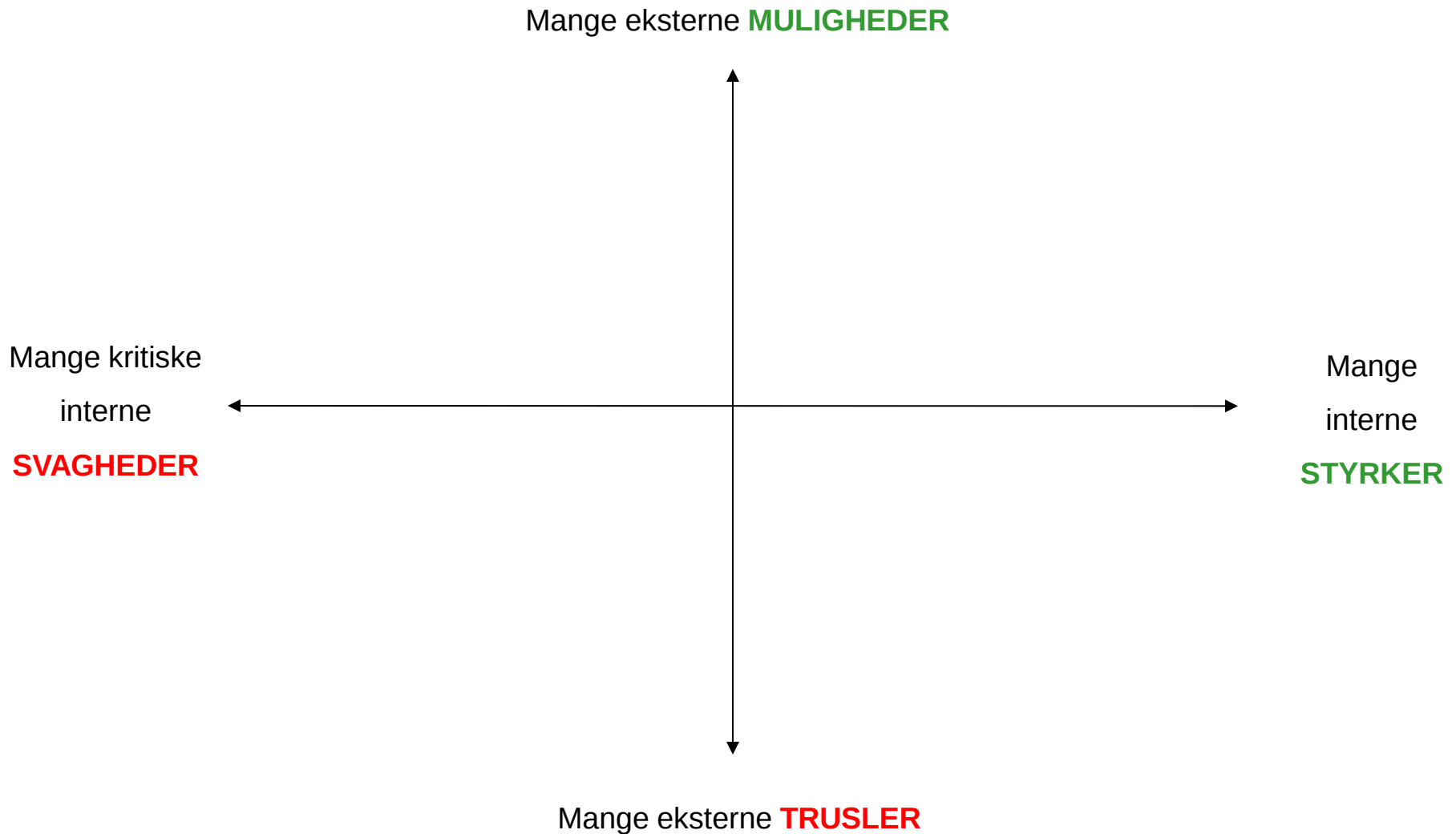


Styrker at bygge på 1. 2. 3. 4. 5.	Svagheder at adressere 1. 2. 3. 4. 5.	Sikre usikkerheder 1. 2. 3. 4. 5.	Vigtige forandringer 1. 2. 3. 4. 5.
Muligheder at kapitalisere 1. 2. 3. 4. 5.	Trusler at minimere 1. 2. 3. 4. 5.	Bastioner at forsvare 1. 2. 3. 4. 5.	Områder at aflære 1. 2. 3. 4. 5.

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



Hvordan kommer vi fra SWOT til et konkret rådgivningsforløb?





Tre overordnede leverancer i virksomhedsrådgivning





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 af 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 implementeringsindsatsen	• 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 af 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 implementeringsindsatsen	• 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 af 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 implementeringsindsatsen	• 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 af 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 implementeringsindsatsen	• 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

13. RÅDGIVERENS LEVERANCER - STRATEGI Gennem EN STRATEGIPROCES



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?

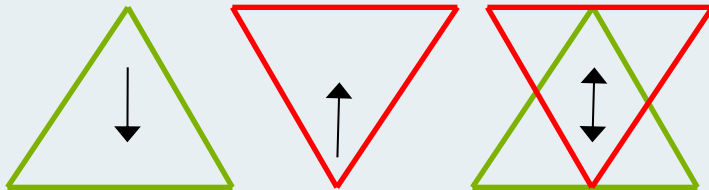


To designparametre at adressere før et strategiforløb

Strategiforløbet må være situationsbestemt

Top-down, bottom-up eller begge?

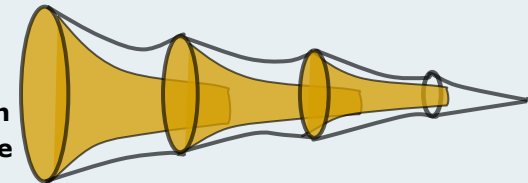
*Hvem har ansvar for design af strategiforløbet?
Hvor kommer inputs fra? Hvem implementerer?*



Beslutninger i strategiforløbet

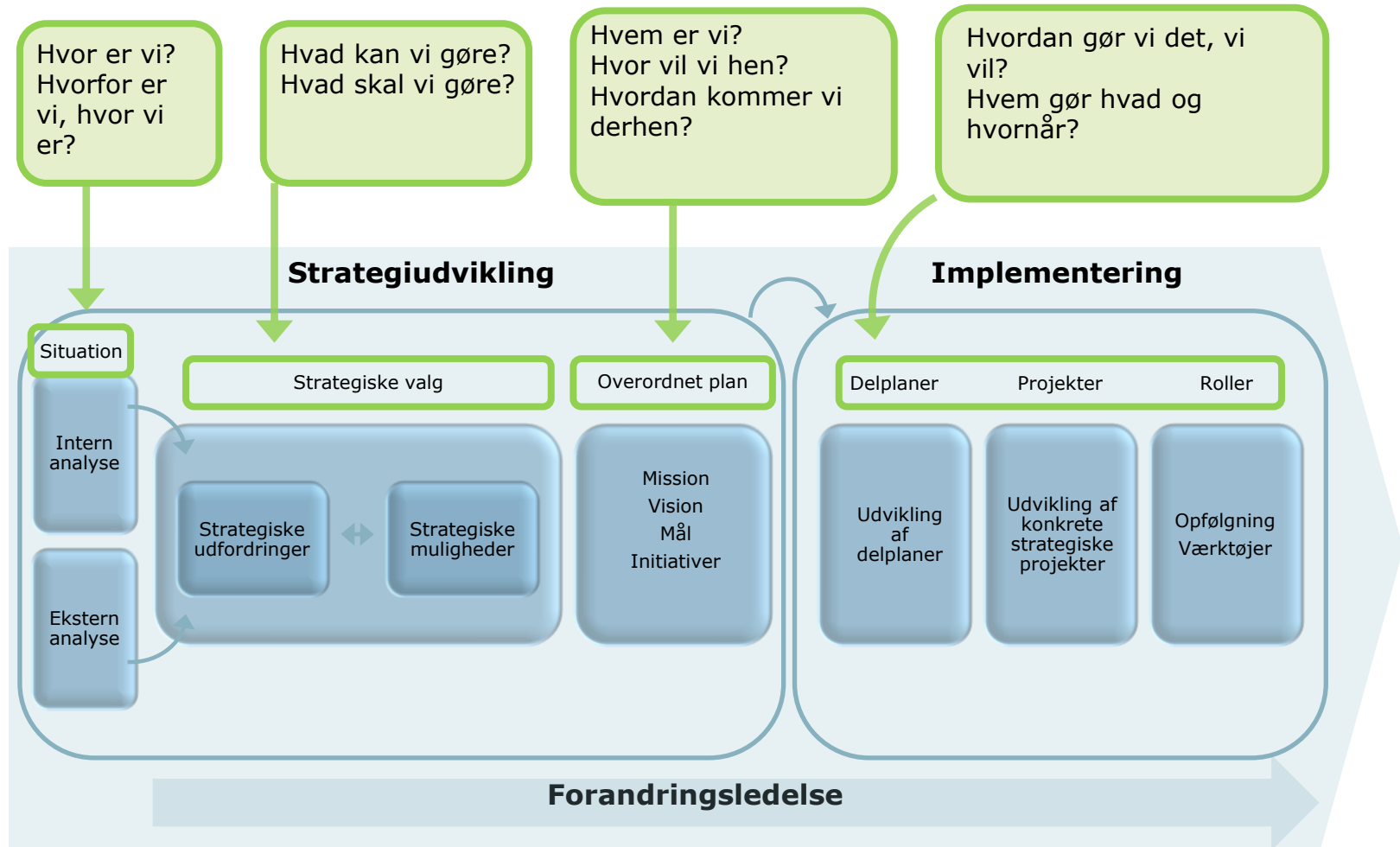
*Hvem gør hvad og hvornår? Hvilke beslutninger
er de rigtige at tage og på hvilke tidspunkter?*

Gårdråd
Direktion
Organisation
Ejere/familie





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



Vision

Videncentret er videnaccelerator og unik til at gøre viden til forretning



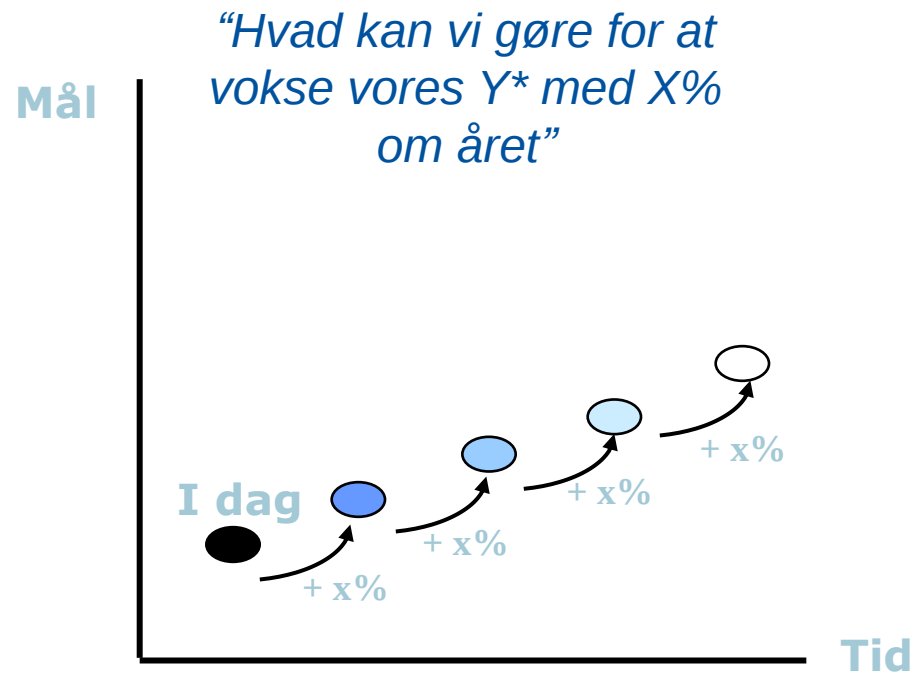
Vision

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

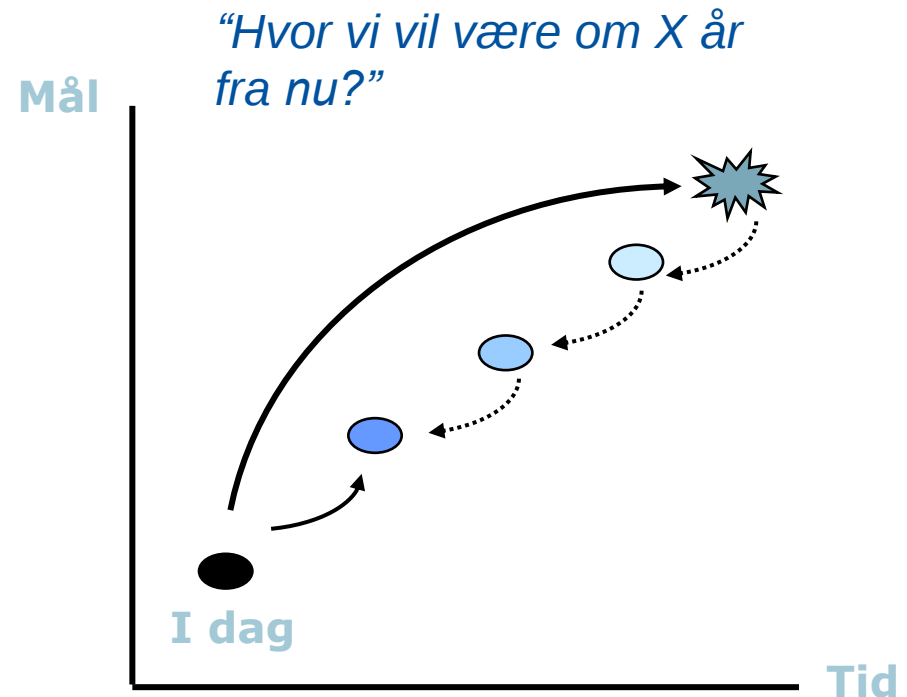




Visionen er det bærende element



* 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

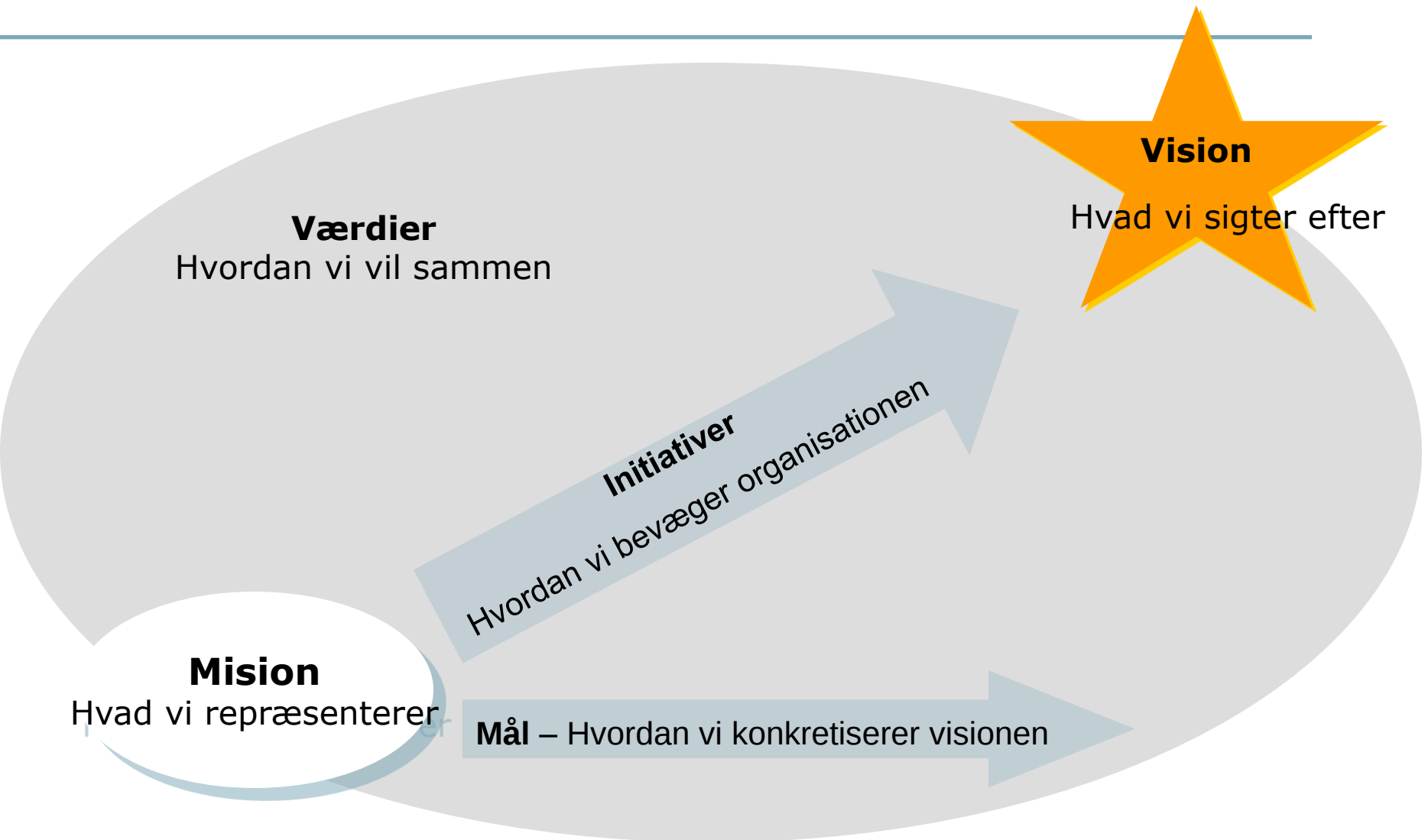
- Strategiske mål er en konkretisering af visionen.
- Strategiske mål siger noget om, hvilke skridt der skal til for, at visionen kan realiseres.
- Strategiske mål medvirker til at "oversætte" missionen og visionen til konkrete mål og milepæle.
- Strategiske mål danner grundlag for formulering af strategiprojekter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



- Aalborg Universitet 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.

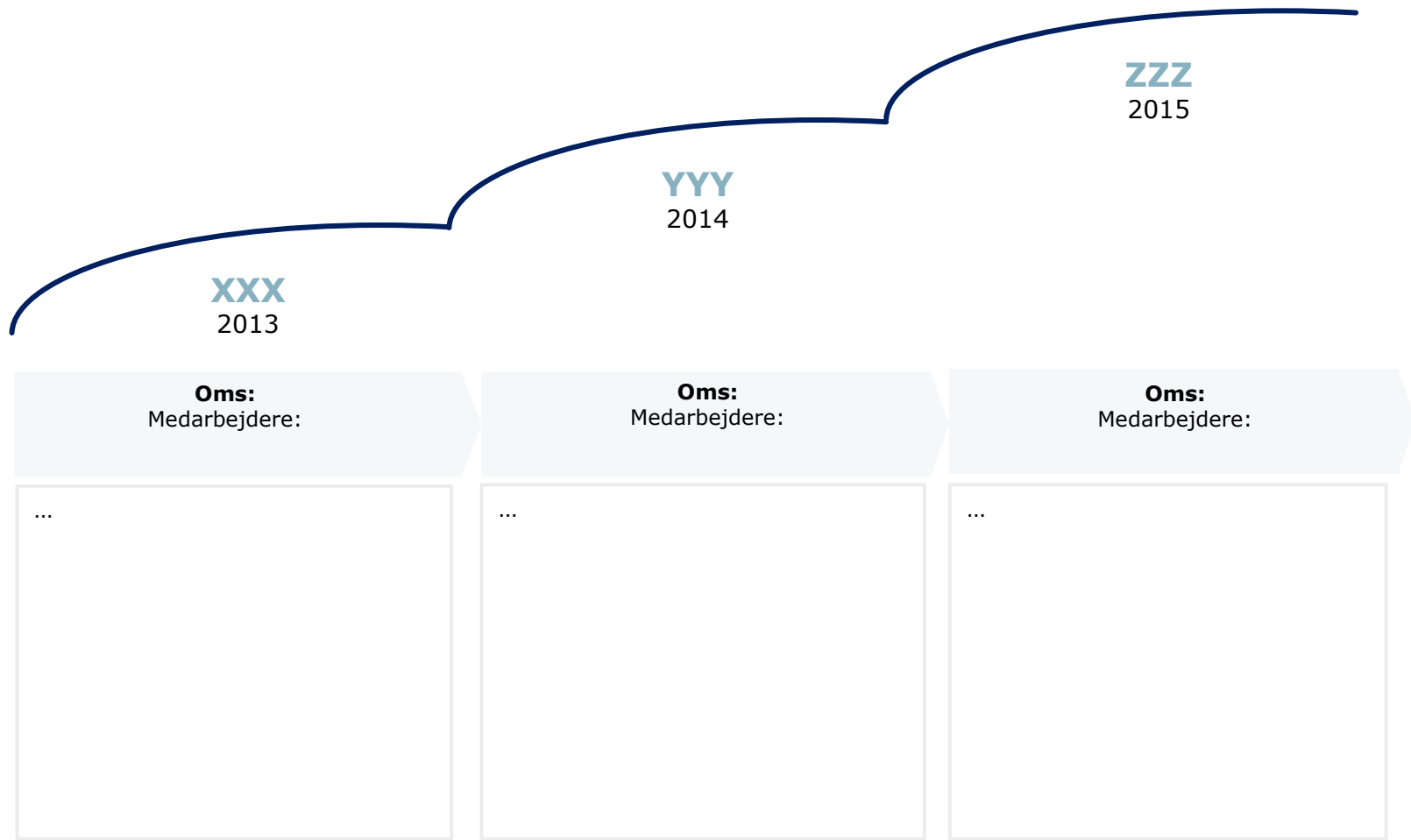


I simple vendinger



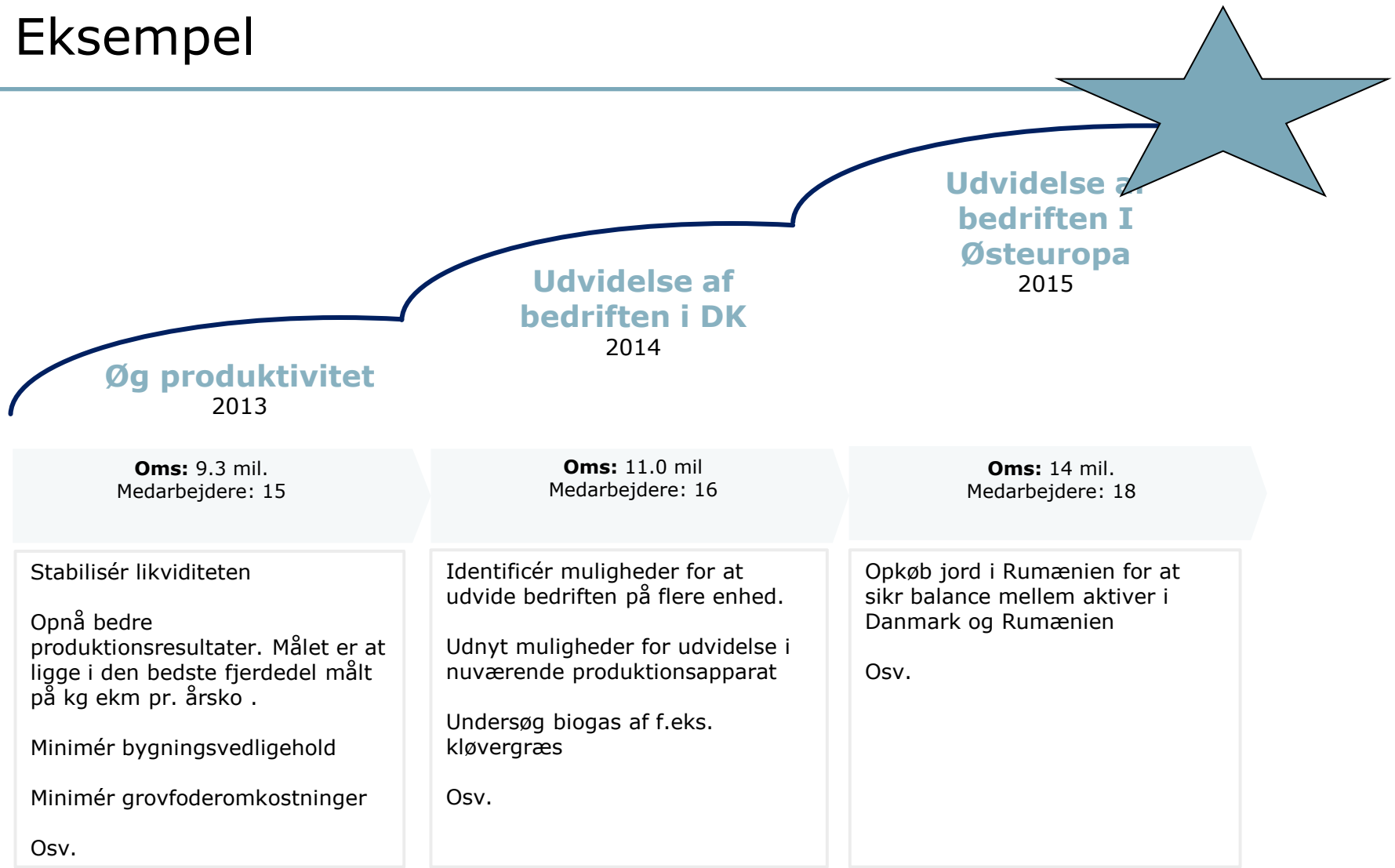


Overordnet strategiplan





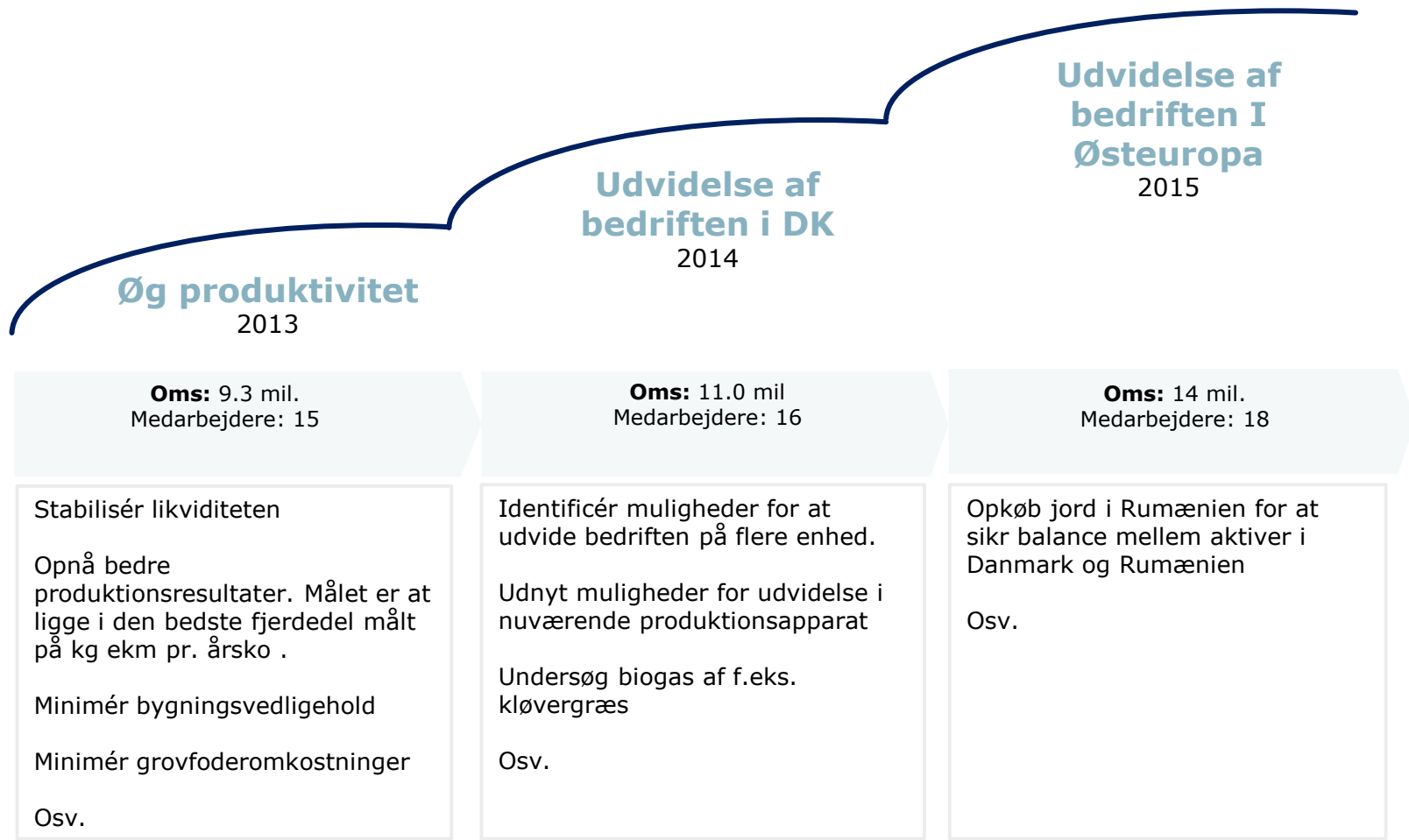
Eksempel



14. RÅDGIVERENS LEVERANCER - BISTAND TIL STRATEGIIMPLEMENTERING



Eksempel: Den overordnede strategi, som skal implementeres





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 komme fra hensigt til handling

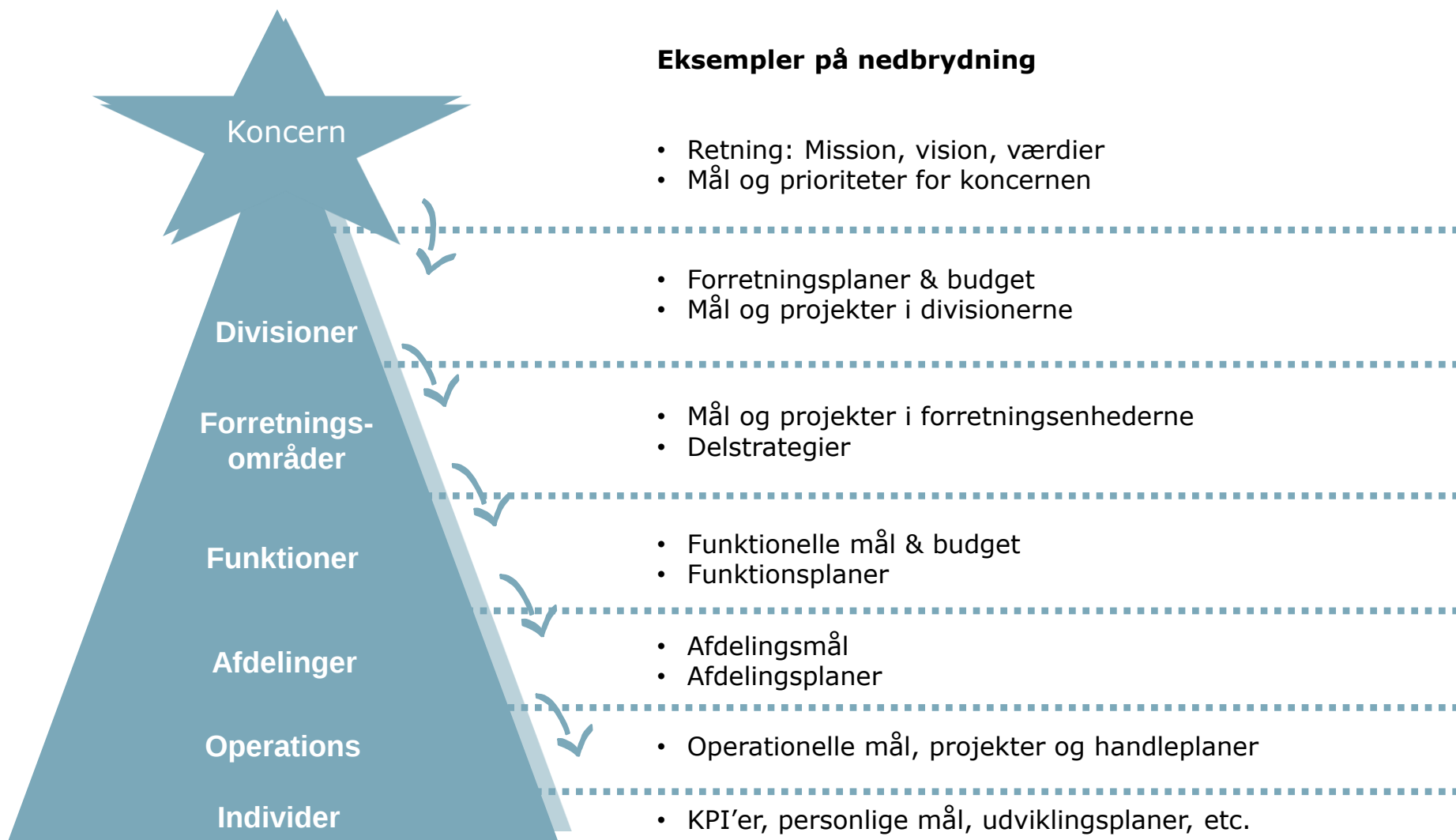


Fem principper for implementering:



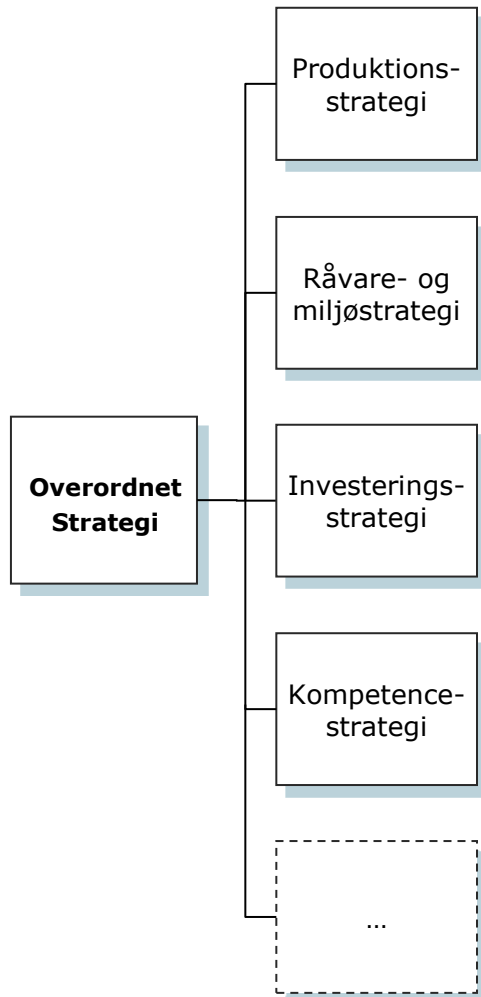
I virksomheder nedbrydes strategi top-down fra koncernniveau til operationelt niveau

Strategien skal oversættes



På bedriften skal den overordnede strategi nedbrydes på meningsfulde delstrategier

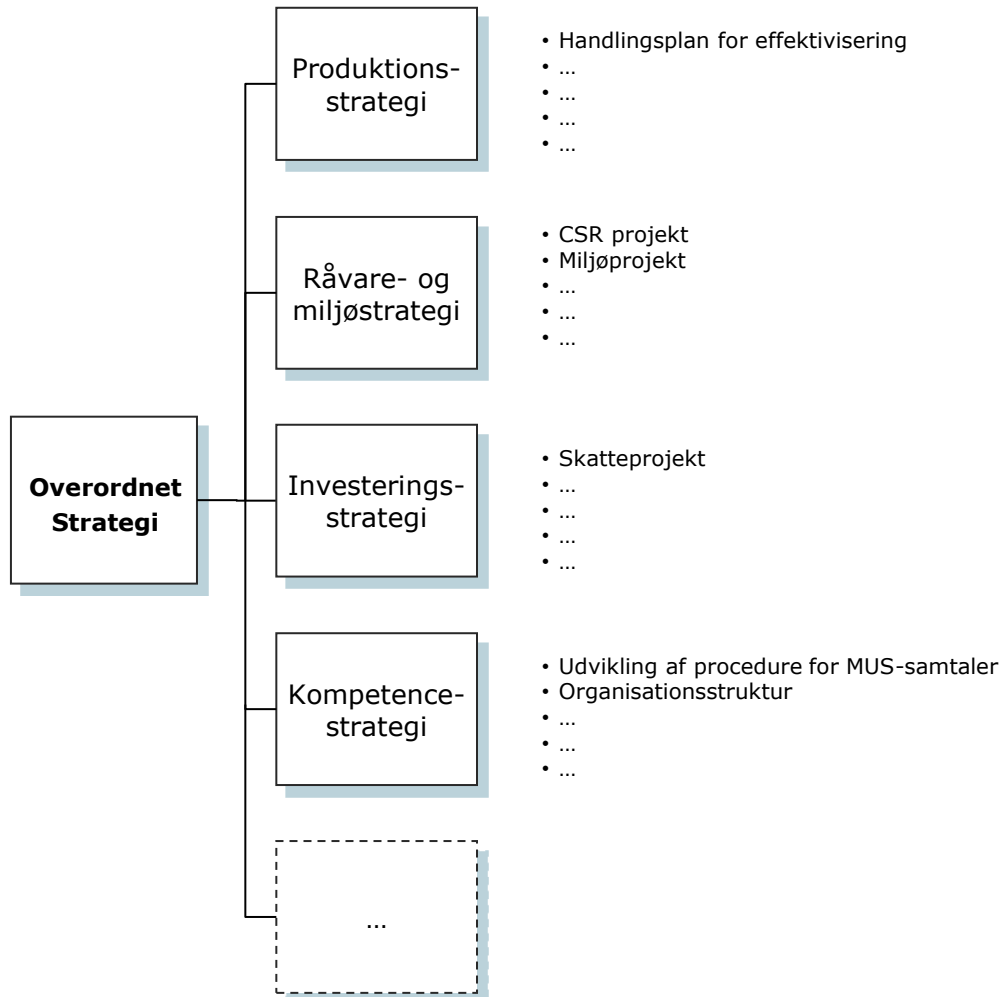
Nedbrydning af overordnet strategi på delstrategier





Dernæst skal hver delstrategi nedbrydes på strategiske projekter

Nedbrydning af delstrategier på strategiske projekter

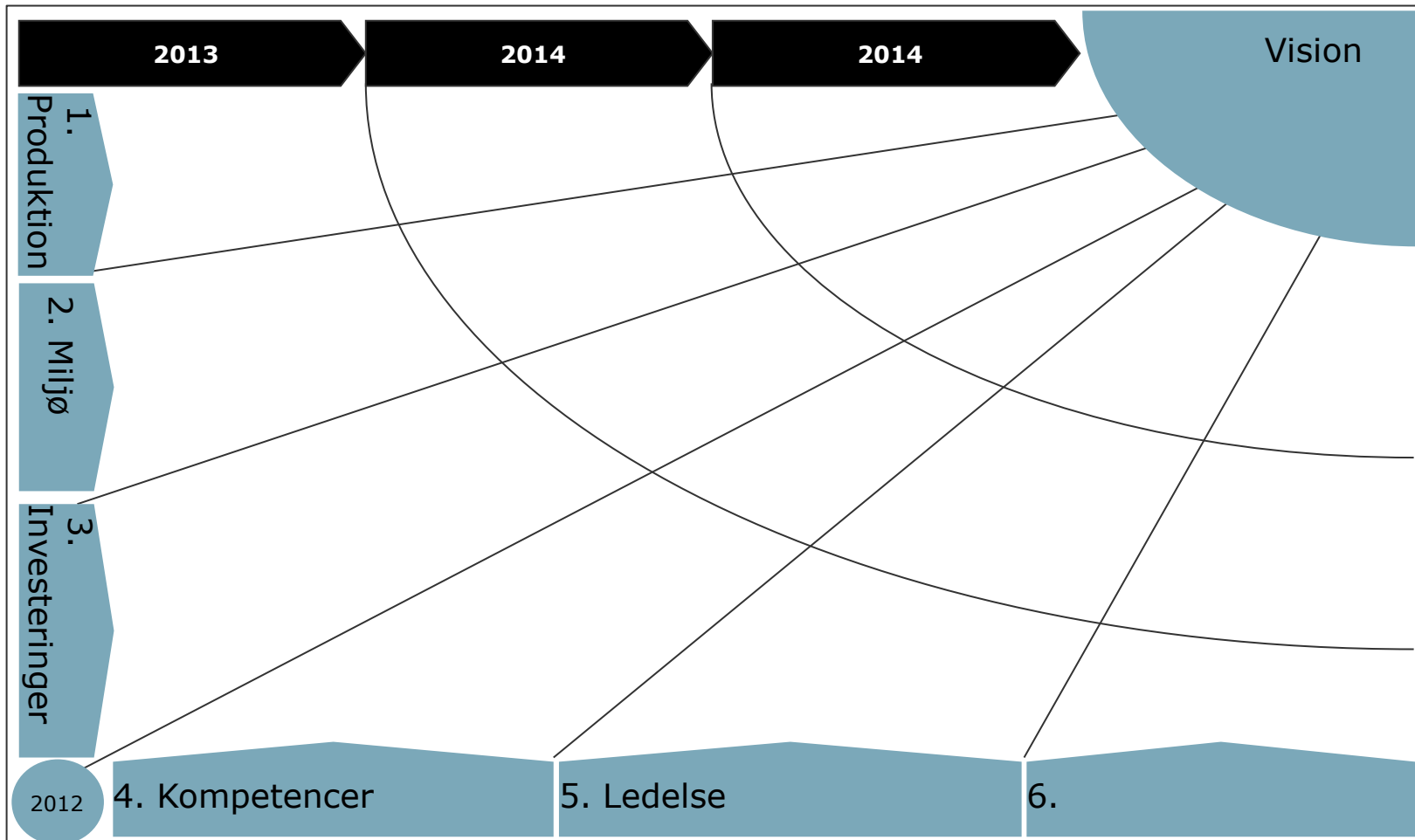


Det er vigtigt at landmanden får et meningsfuldt værktøj til at danne overblik på delstrategierne



Overblik på tid for implementeringsindsatsen

Udviklingsinitiativer:

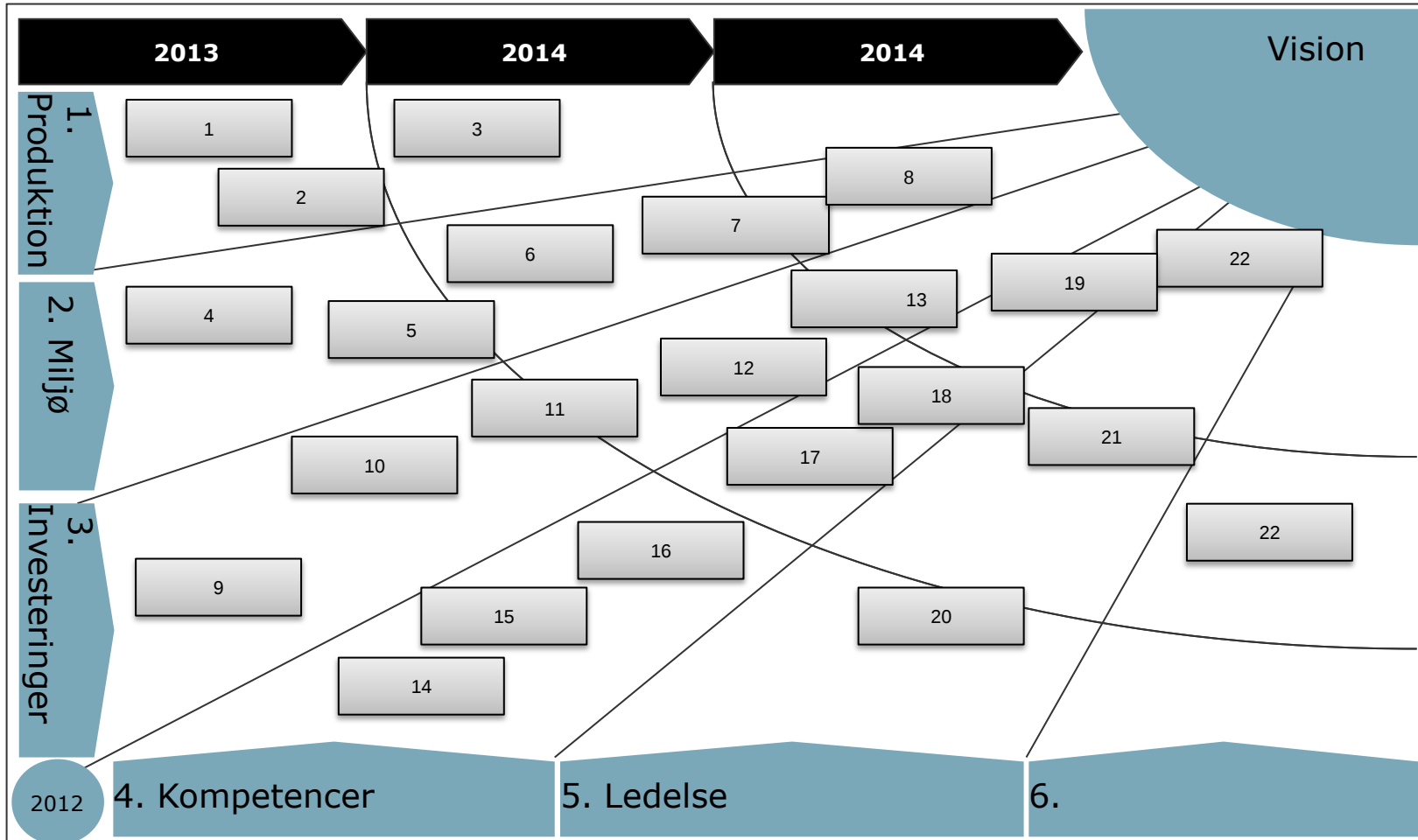




Fx transformationskort

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.				☐



Roller i strategiimplementering

Eksempel på formulering af roller og ansvar

Rolle	Ansvar	Refererer til	Møde-frekvens
Styregruppe <i>Ejer Gårdråd Ekstern bistand</i>	· Mål for delstrategierne og projekterne (projektporteføljen) · Ressourcer til projekterne · Valg/fravalg gennem sponsorskab		Kvartalsvist (2 timer)
Ejer	· Udarbejde og vedligeholde projektplaner · Uddelere projektledelse til ansatte · Løbende opfølgning på projektleder · Udarbejde statusrapporter på fremdrift · Planlægge og 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
Team/organisation	· Involverede ressourcepersoner · Bidrager med faglig viden, områdeviden, specialviden	Projektleder	I henhold til projektplan



Hvad er rådgiverens rolle?

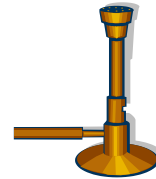
Rådgiveren under implementeringen

Rådgiverens roller være mange. Nogle eksempler er kort illustreret nedenfor



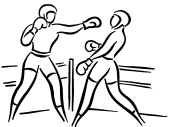
Rapporteringsfunktion

- 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



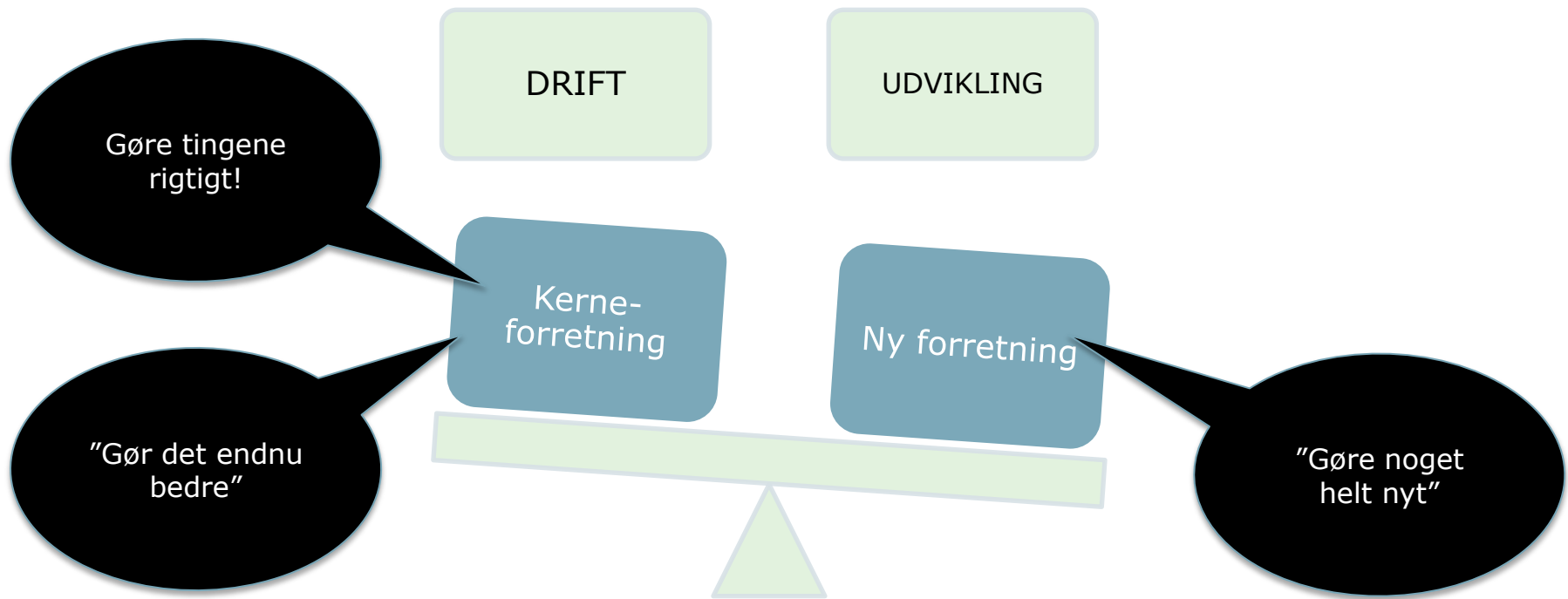
Statusrapportering på projekter

Projekt	Samlet status	Fremdrift	Motivation & Samarbejde	Kommentar / Anbefaling
				
				
				
				
				

 = Status OK  = Opmærksomhed påkrævet  = Handling påkrævet

15. RÅDGIVERENS LEVERANCER - ANALYSE OG UDVIKLING AF FORRETNINGSMODEL

Den svære balance mellem kerneforretning og ny forretning på bedriften





Det er to forskellige spil

	Driftspillet	Udviklingsspillet
Viden	Bedriftens fundamentale viden	Ny viden, læring
Kompetencer	Beskytte	Nye
Forandringer	Få	Mange
Performance-krav	Kortsigtede, driftsrelaterede	Langsigtede, mulighedsorienterede



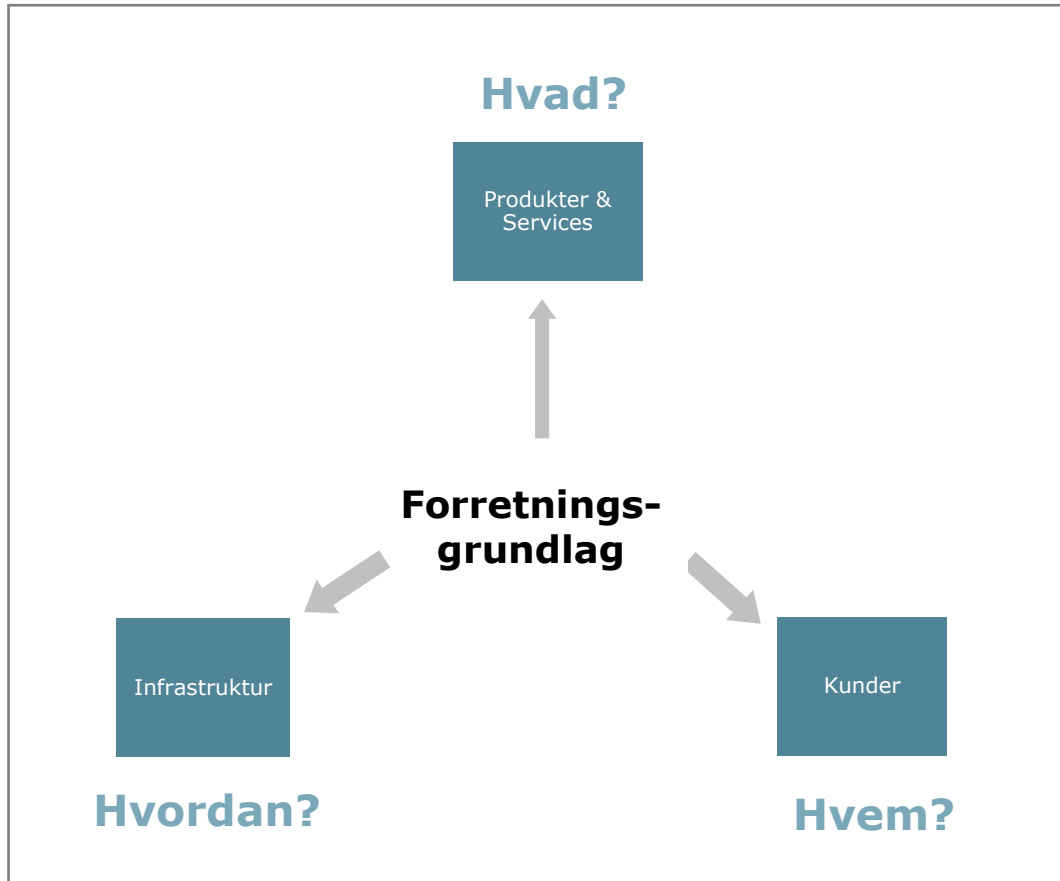
Kerneforretning



Forretningsudvikling



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

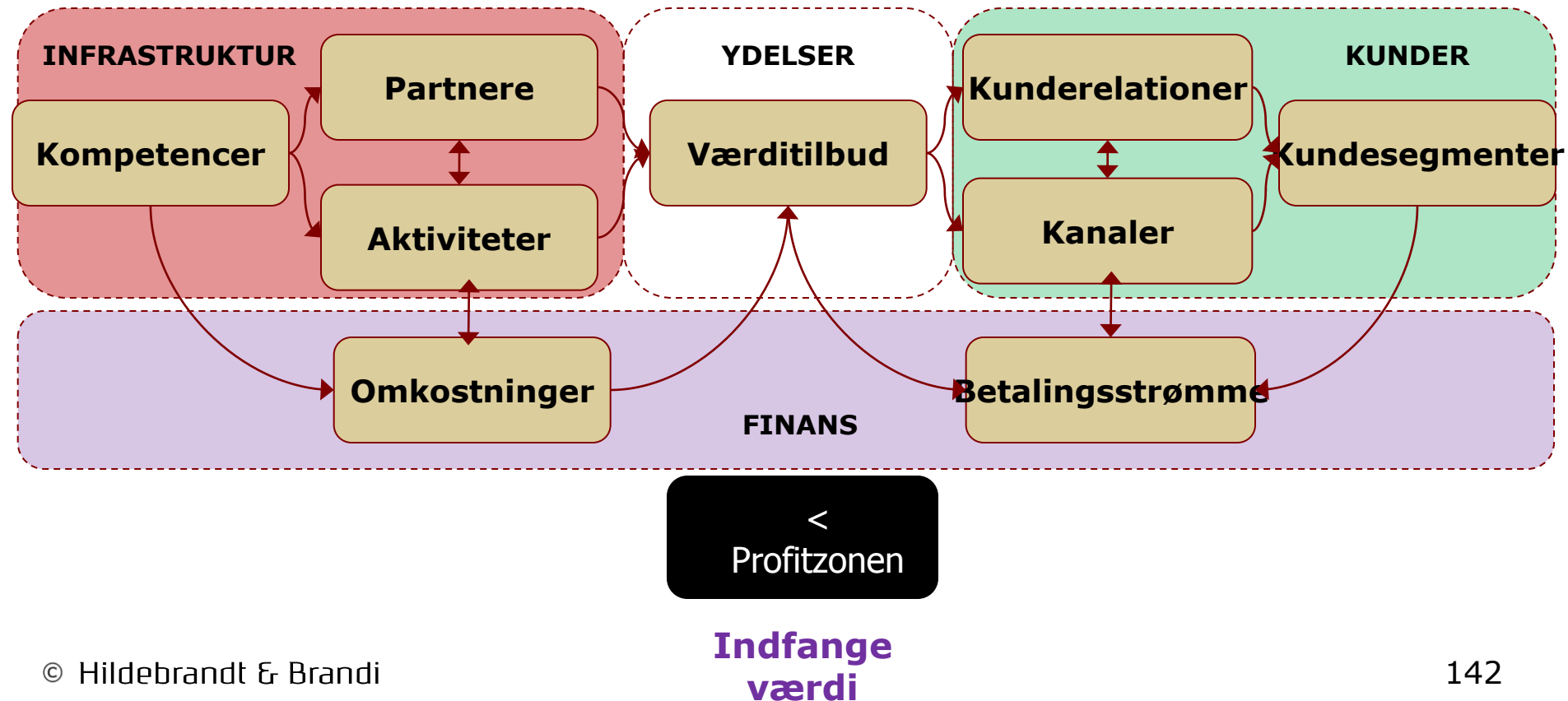


Bedriftens forretningsmodel:

**Hvordan:
Skabe værdi**

**Hvad:
Værdi**

**Hvem:
Levere værdi**





Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kompetencer

Skabe værdi

V

li

INFRASTRUKTUR

Kompetencer

Partnere

Aktiviteter

Omkostninger

- 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?



Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af aktiviteter/processer

Skabe værdi

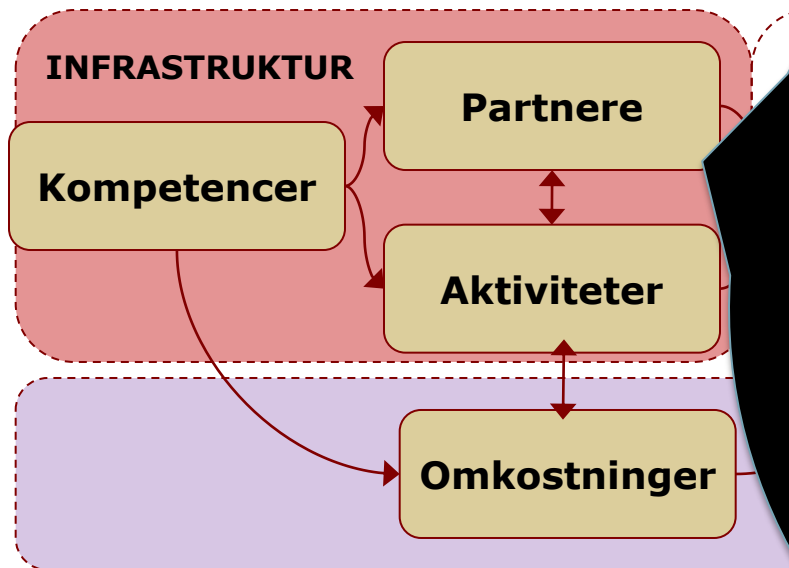


- Hvilke nøgleaktiviteter er med til at operere forretningsmodellen?
- Hvordan ser nøgleprocesserne ud?
- Hvor effektive er vores nøgleprocesser?
- Har vi for få eller for mange processer?
- Hvordan optimerer vi eksisterende nøgleprocesser?
- Hvordan idriftsættes nye processer?
- Hvilken organisationsstruktur fremmer, at vi kan udføre processerne ordentligt og effektivt?



Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af netværk/partnere

Skabe værdi



- 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?

Indfang
værdi



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?

Værdi

YDELSER

Værditilbud

FINANS

- 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?

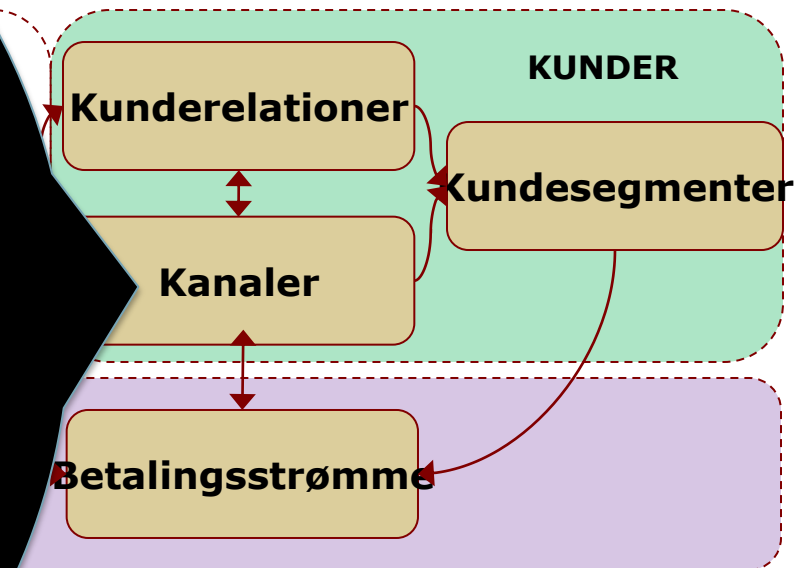
Indfange
værdi



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?

Levere værdi

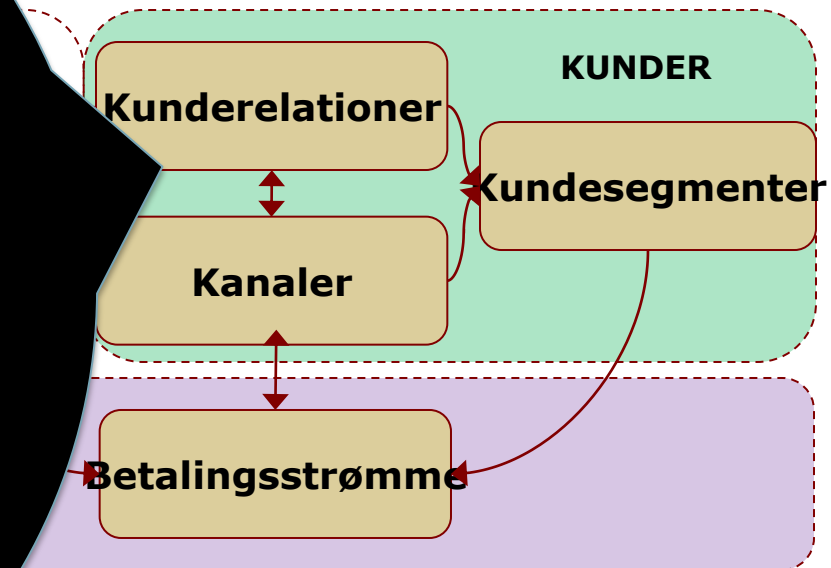




Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kunderelationer

- 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?

Levere værdi

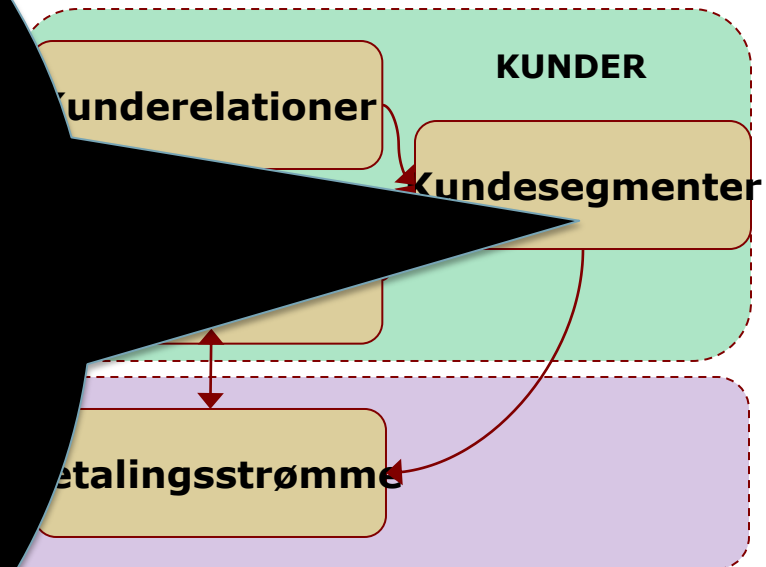




Bedriftens forretningsmodel: Afdækning af kunder & segmenter

- 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?

Levere værdi





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?

Omkostninger

FINANS

Betalingsstrømme

Segmenter



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?

Komponenter

center

Omkostninger

FINANS

Betalingsstrømme

Et eksempel

Udkrystallisering af en fodboldklubs forretningsmodel

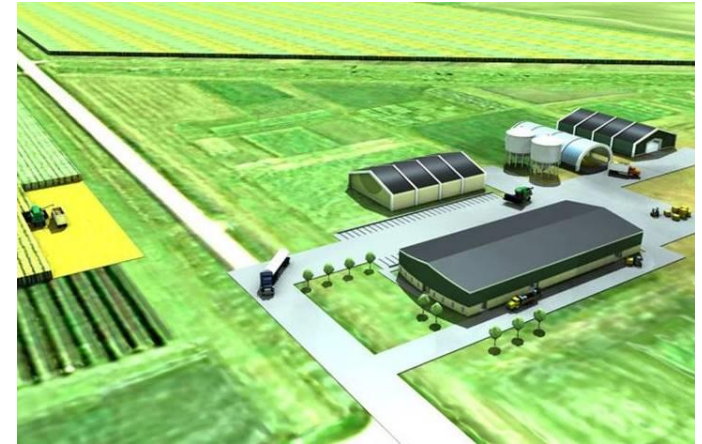


Kompetencer	Partnere	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
	Aktiviteter		Kanaler	
• Spil attraktivt og vind kampe • Brand management • Video og billeder	• Mad og drikke • Billetservice • Promotors • Teleoperatør • TV-operatør • ...	• Attraktiv fodbold • 360° event (kamp, middag, shopping) • Eksklusive 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 • ...
Omkostninger • Hold + trænere • Stadionledelse • Marketing • Indkøb: Video, udstyr, m.v. • ...			Indtjening • Billetter og sæsonbilletter • Online TV afgifter • Udlejning af stadium • Reklame og brand • Merchandising • ...	

16. FORANDRINGSLEDELSE



Forandringsledelse i praksis



Landbrug



Fødevarer

Landmand



Producent

Andelstanke/ fællesskab



Aktieselskab/ individuel

Bedriften



Virksomheden

Lokal forankring



Global værdikæde

Hvor kommer energien fra i udvikling og implementering af strategi?



Energiform

Brændende platform

Forandringsvision

Drivkraft

Ydre

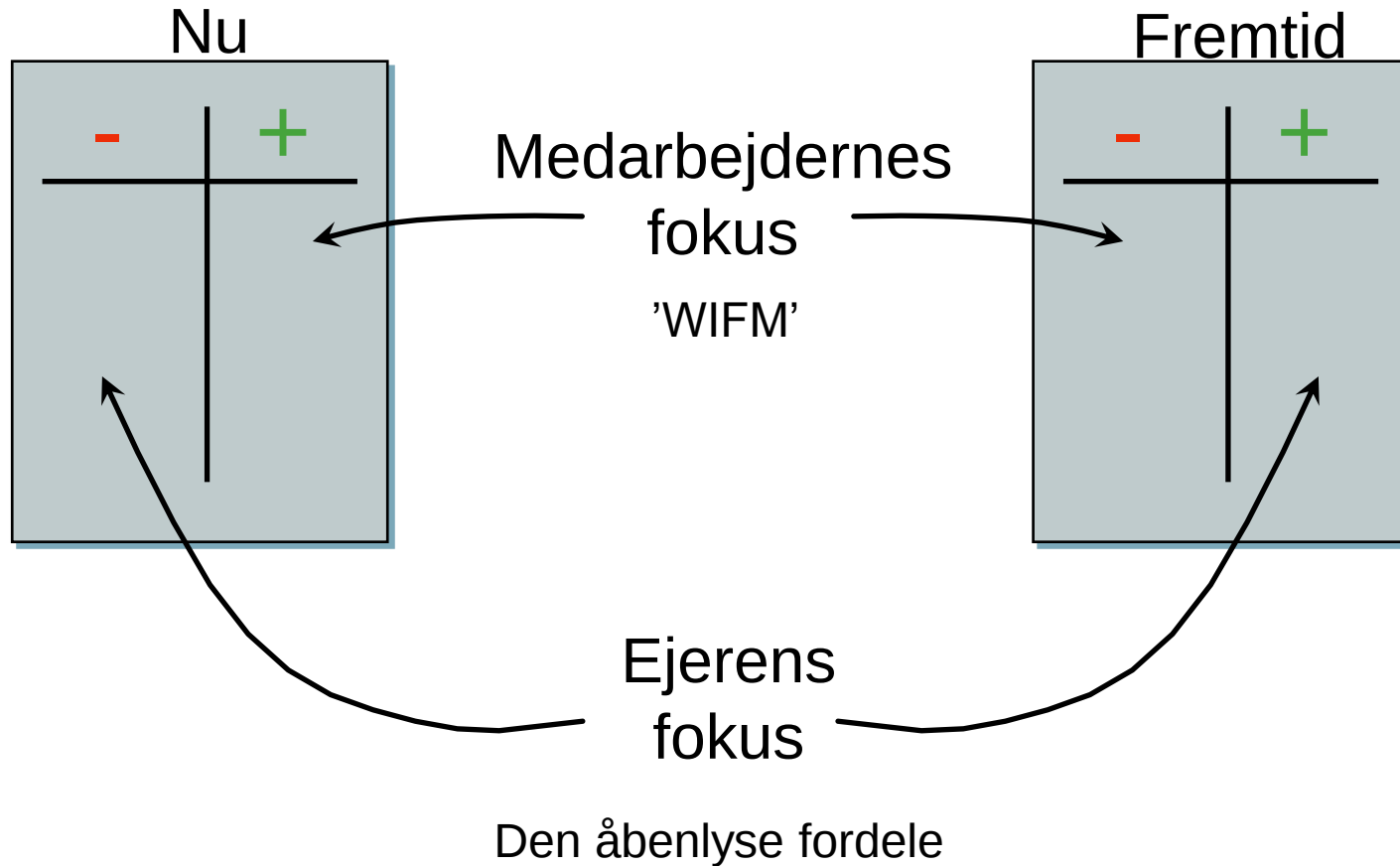
Ydre/Indre

Fokus

De negative
konsekvenser af den
nuværende situation

Det attraktive ved
fremtiden

Hvorfor er forandring ude på bedriften svært at gennemføre?

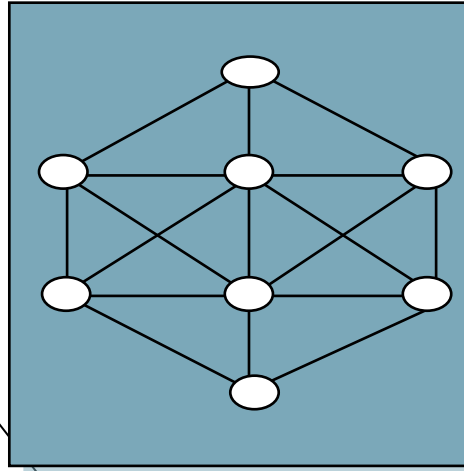




Det er ikke bedriften, der skal forandres – der er medarbejdernes værdier og visioner

Ydre skift ...

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



**Understøtte
organisatorisk
forandring**



**Understøtte
personlig
transition**

Indre skift ...

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

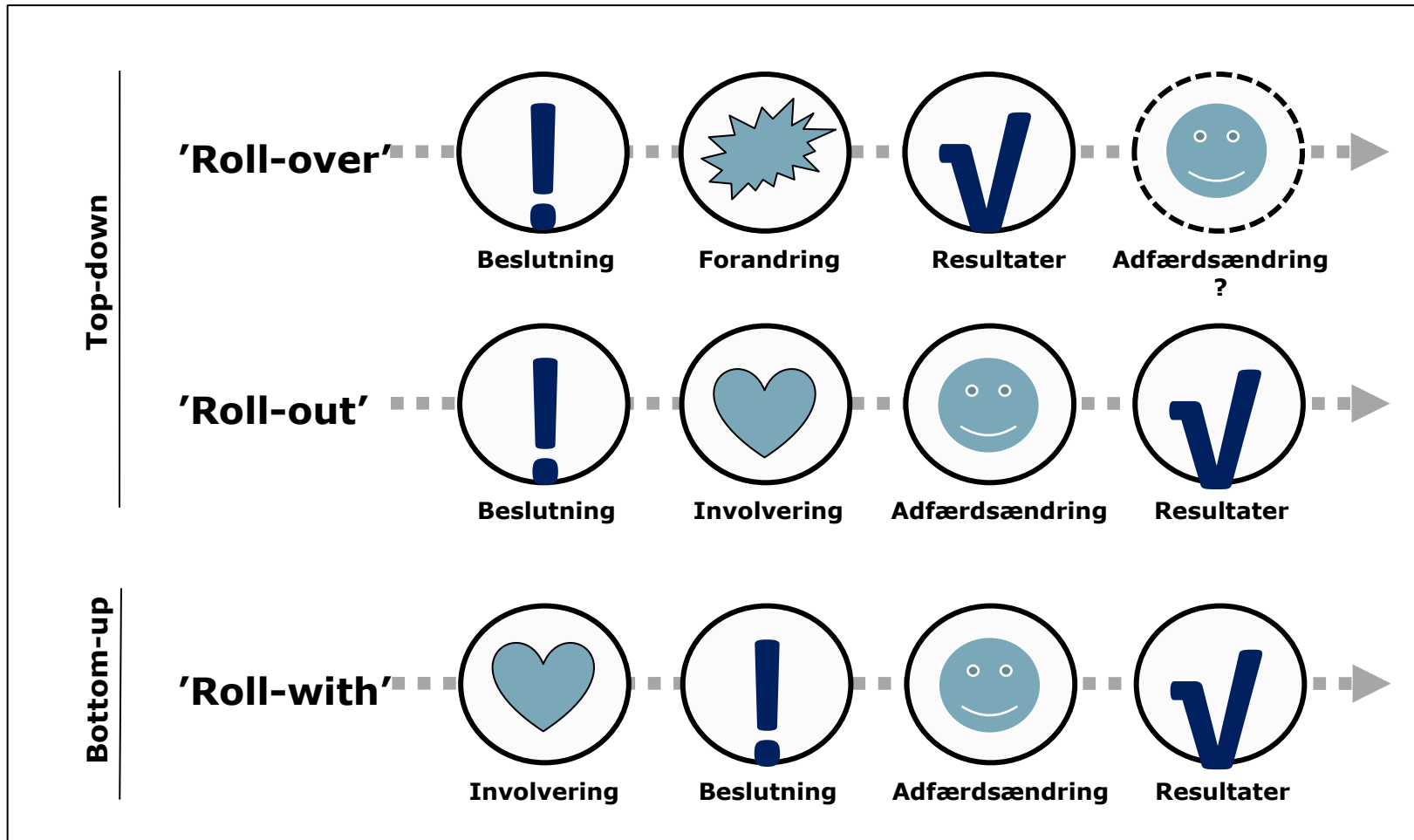
“En dybtgående forandring er en forandring, der kombinerer indre skift i menneskers værdier og visioner med ydre skift i adfærd og handlinger”

Professor Steen Hildebrandt



Forandringsstrategi

Illustration: Tre fundamentale forandringsstrategier





Tre centrale 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

17. MØDELEDELSE & PRÆSENTATIONSTEKNIK



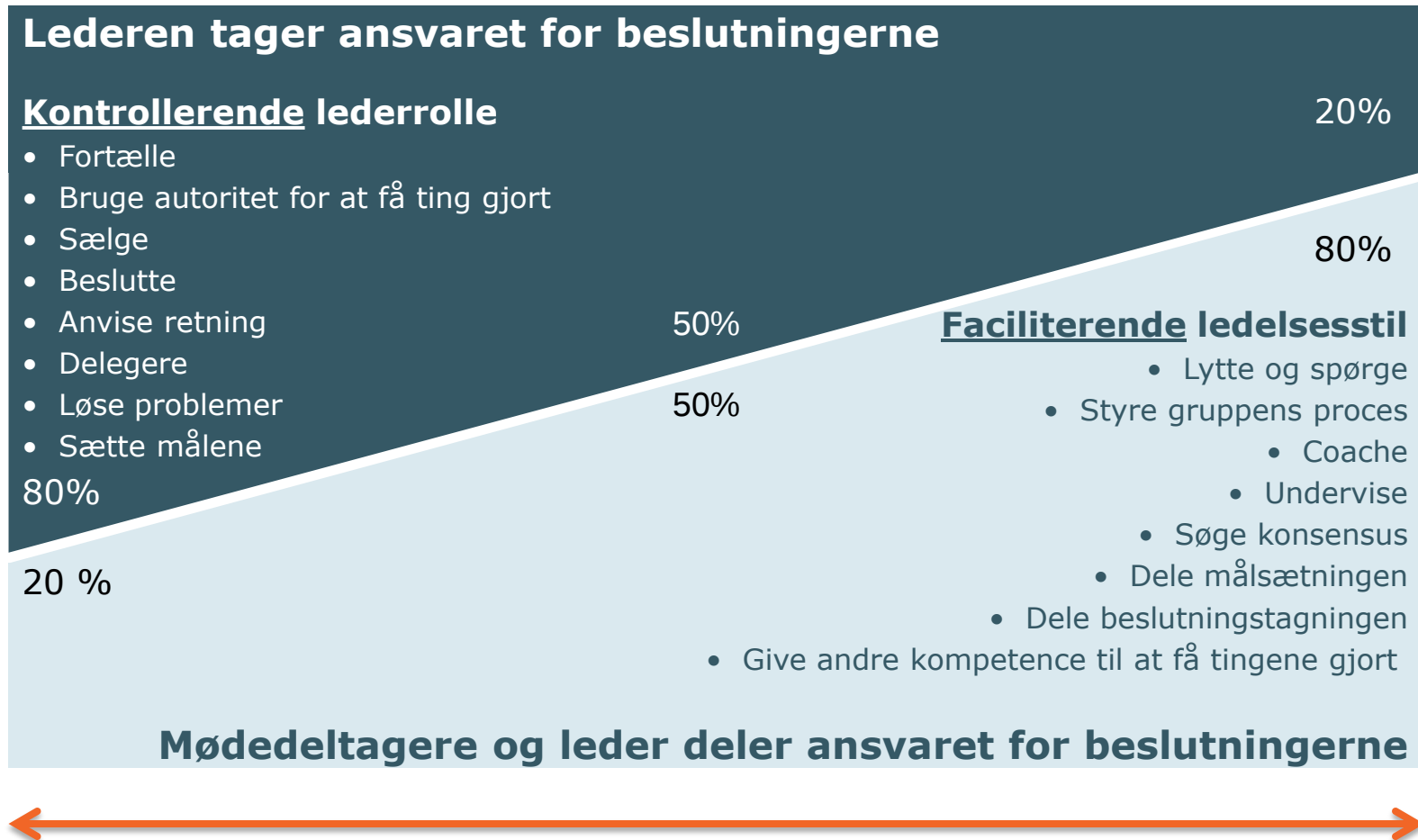
Forskellige møder kræver forskellig tilgang

Adskil møderne

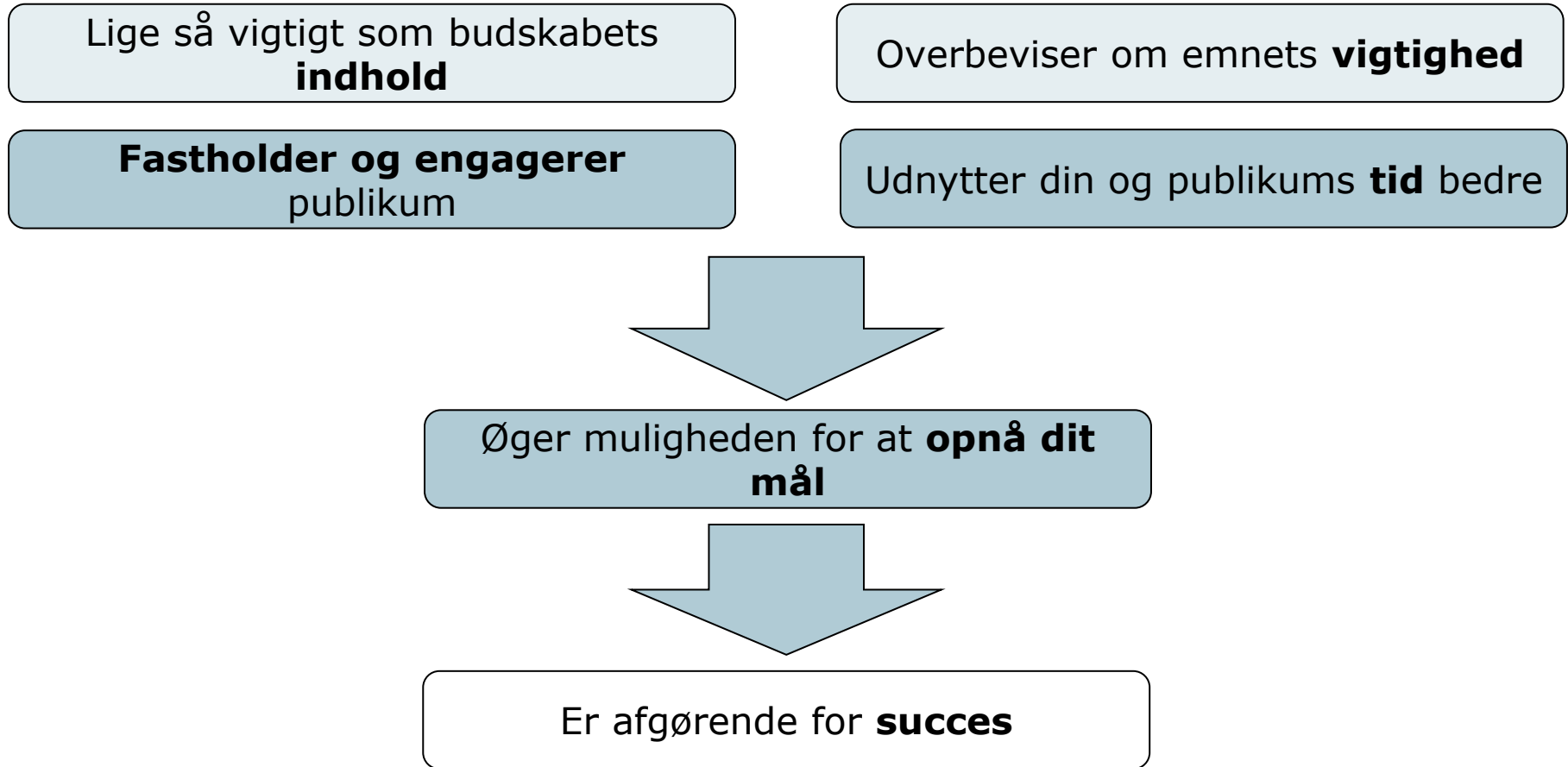




Kontrollerende vs faciliterende mødeledelsesstil



Om det at mestre en god præsentationsteknik





Vær forberedt og øv dig



Kend din præsentation
og opbyg den logisk



Værd bevidst om
tidsforbrug



Kend din modtager



Tænk over mulige
spørgsmål – begge veje



Hav styr på teknik og
faciliteter

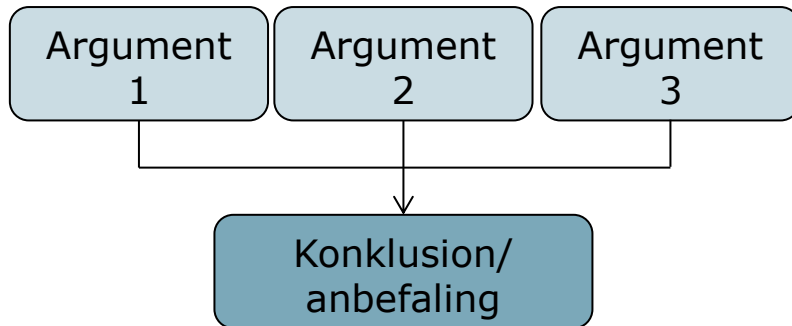


Brug dig selv – ØV!



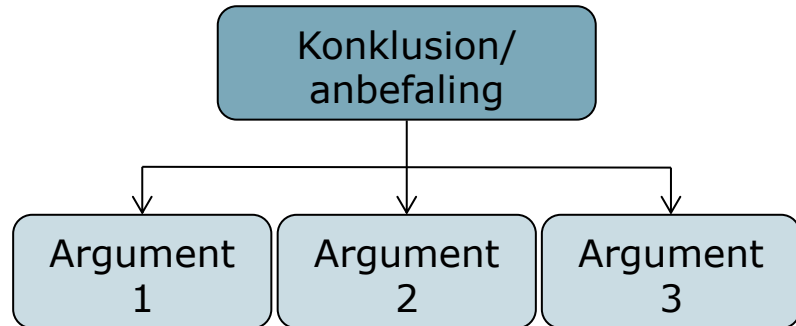
Det vigtigste først – overvej opbygningen

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.

Tiden er relativ... men årsagssammenhængen består



Hvordan styrer du tiden?

- Forberedelse i forholdet 5:1
- Hvis modtageren forberedes spares tid

Forberedelse



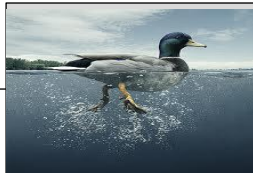
TIMING



Indtag rummet (før modtageren)
Tid til teknik og goddag



Tid til proces vs. præsentation



Tempo vs. ro



Sigt på at være færdig før tid

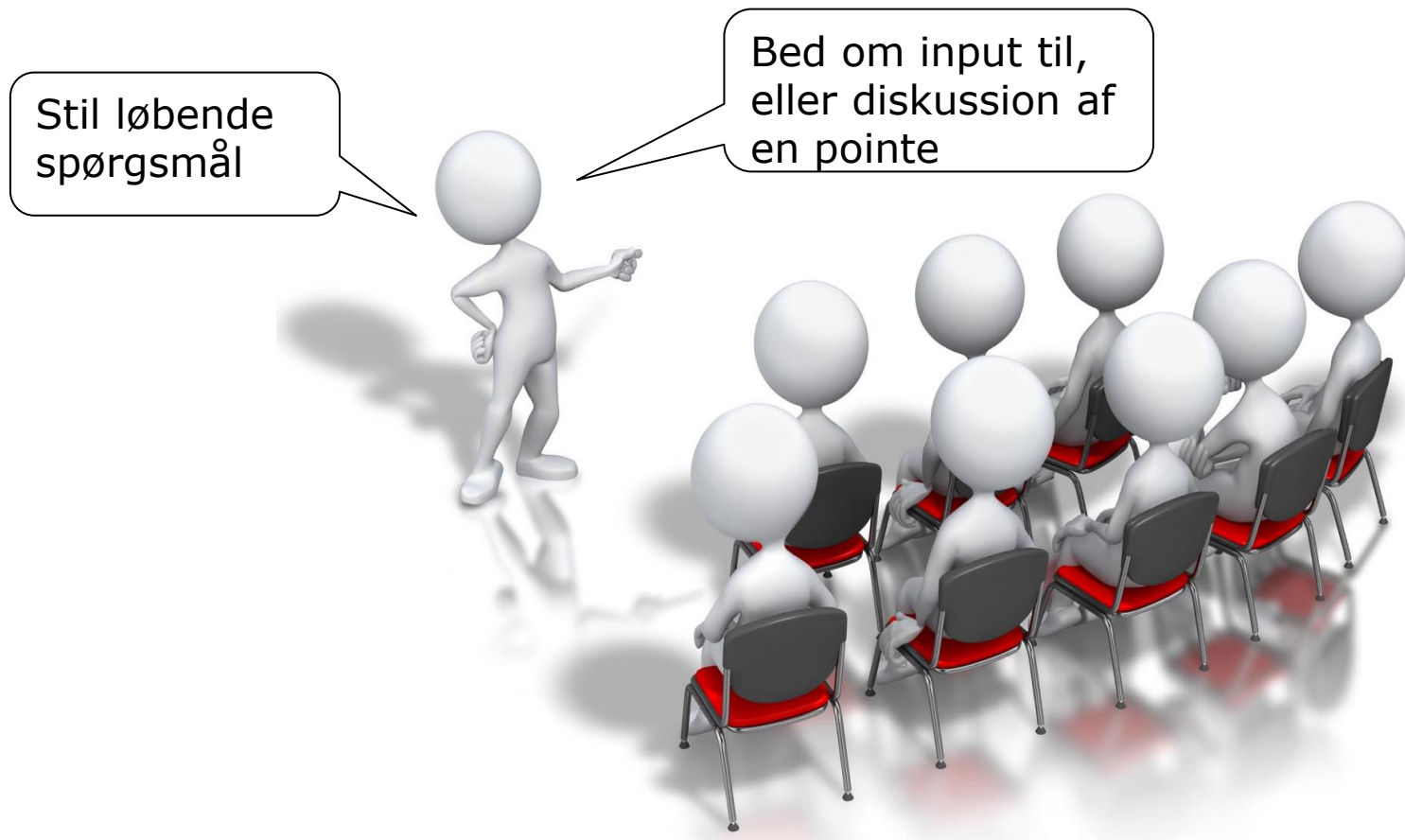
Før du opbygger din præsentation

Tænk på dit publikum og deres situation





Aktivér dit publikum før de aktiverer dig





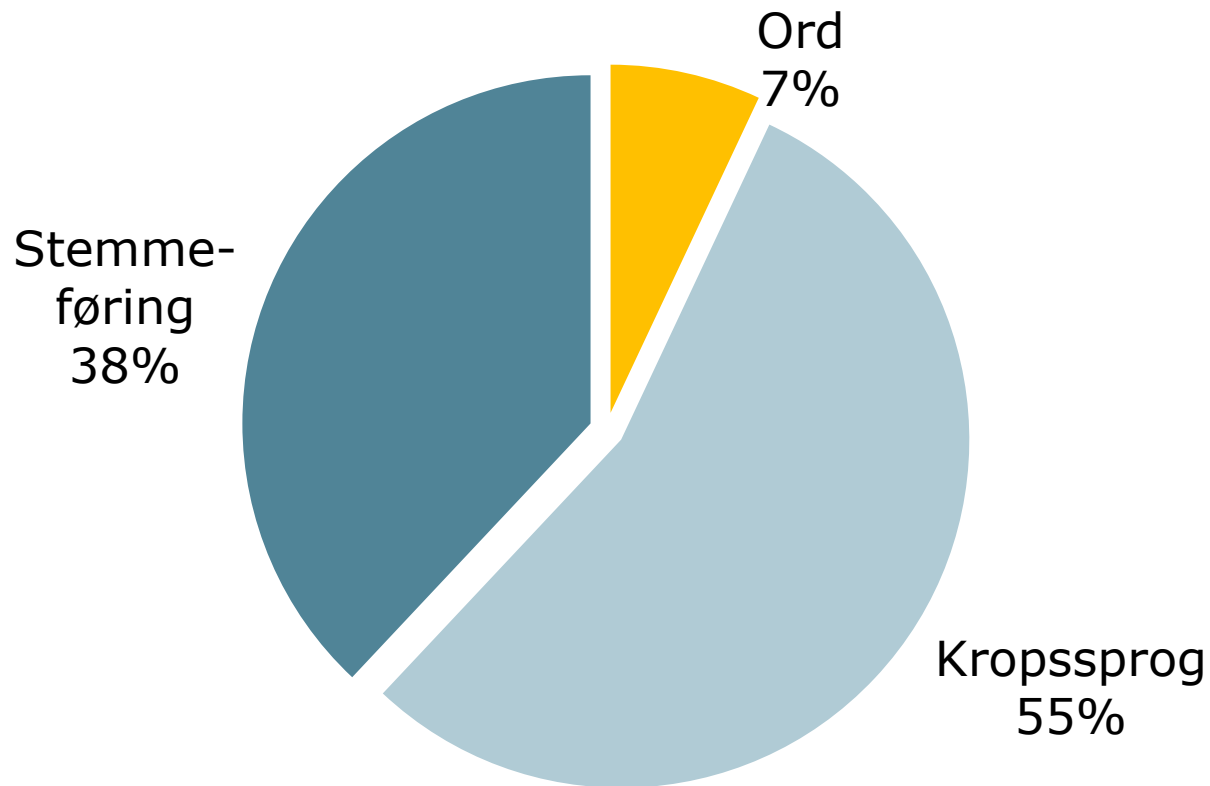
Teknik er ikke altid teknisk

Vores 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



Krop og stemme siger (næsten) alt



Din stemme er vigtig



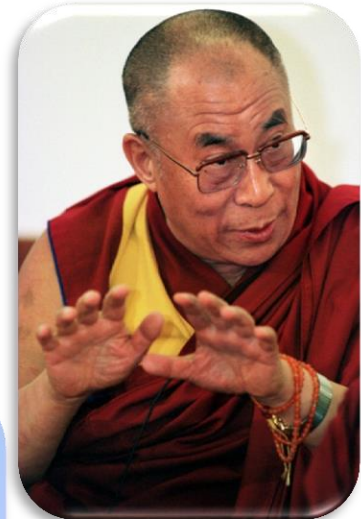
Tal højt, tydeligt
og med variation

Tal ikke for
hurtigt

Tal med
selvsikkerhed

Tal ud mod rummet og
publikum – ikke ind mod
tavlen

Læs ikke din præsentation
op ord for ord – brug den
som guide



POWERPOINT TIPS & TRICKS

PowerPoint er et præsentationsprogram -
ikke et tekstprogram!

En god præsentation består af stikord og
temaer

...ikke en masse tekst, der skal læses op.

Tekst – tænk over størrelsen

- Tænk på de bagerste rækker 10
- Tænk på de bagerste rækker 12
- Tænk på de bagerste rækker 18
- Tænk på de bagerste rækker 24
- Tænk på de bagerste rækker 36
- Tænk på de bagerste rækker 40

Hold det simpelt

- Hold dig til få farver – og kun tydelige
- Brug **samme**, letlæselige SKRIFTTYPE
- Brug kun 2-3 forskellige skriftstørrelser i præsentationen
- BRUG IKKE STORE BOGSTAVER – SVÆRT AT LÆSE
- Brug maksimalt 7 linier pr. slide
- Brug maksimalt 7 ord pr. linie
- Kun 1-2 budskaber pr. slide

A red rectangular button with rounded corners and a black border.

Klik her

A green rectangular button with rounded corners and a black border.

Klik her

Vær konsistent i opsætningen

Vær konsekvent i din opsætning – men ked ikke dit publikum!

Har du 3 slides som belyser 3 elementer af en pointe, brug da samme opsætning og opbygning til alle 3 slides.

Det fortæller publikum at de 3 emner hører sammen.

- Forandringer i opsætning skaber opmærksomhed
- Forandringer i opsætning kan betyde vigtighed
- Forandringer kan forvirre

Ordentlighed tæller

- Figurer og tekster skal stå ens på alle slides
- Overskrifter må ikke "hoppe" når du kører gennem slides
- Brug Gitterlinier og Hjælpelinier – det gør opsætning nem, hurtig og ens!
- (Linierne vises ikke ved præsentation og udskrift)

Aktiver Gitterlinier eller hjælpelinier

1. Vis
2. Gitterlinier og Hjælpelinier
3. Markér hvilke linier du ønsker
4. OK

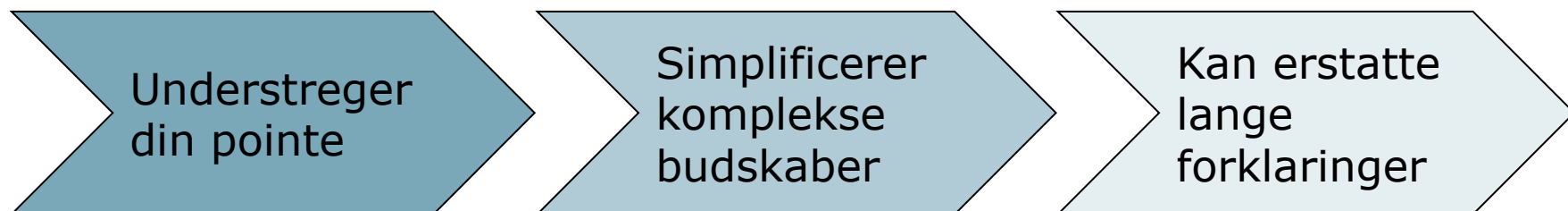
Overskrifter bør bruges aktivt...

...til at sætte en agenda

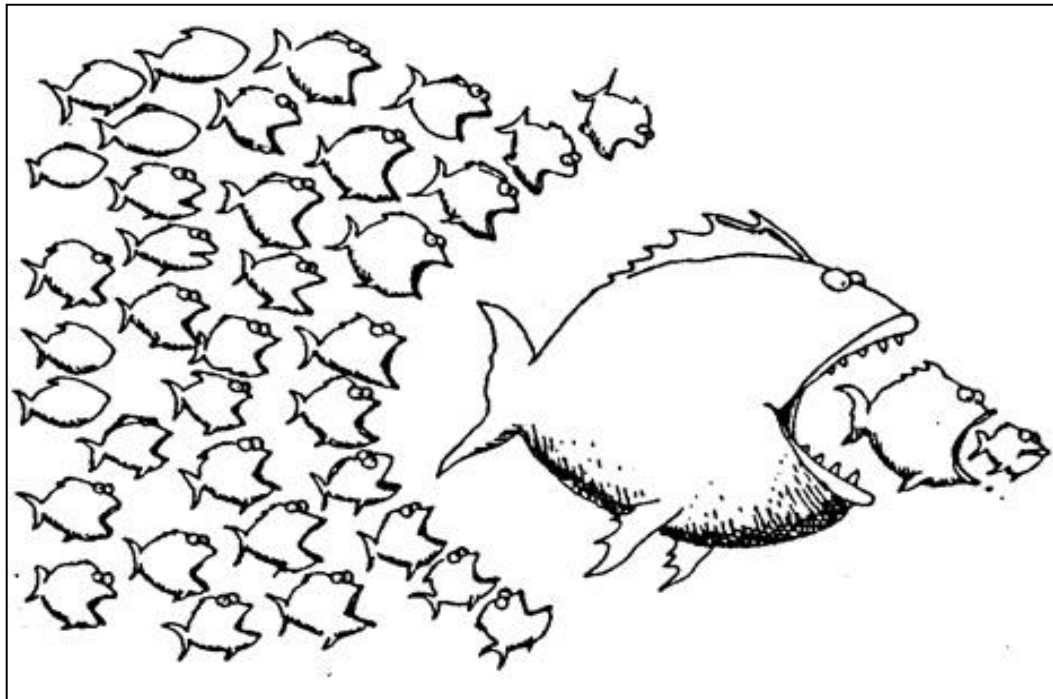
...til at stille et spørgsmål som slidet besvarer

...til at konkludere på slidets budskab

Tænk i figurer og illustrationer



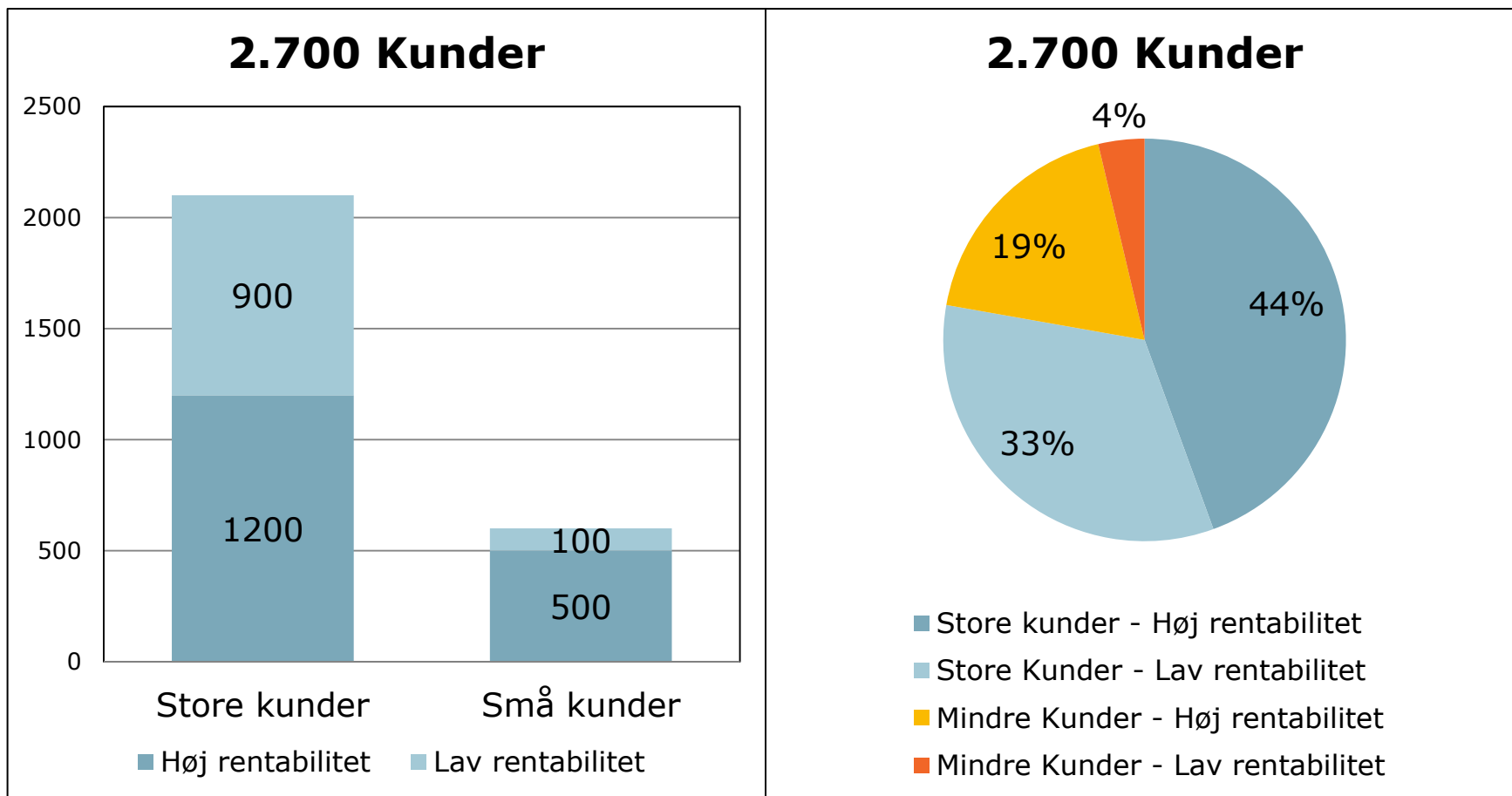
Understreg din pointe uden ord



Tal...

- Vi har i alt 2.700 kunder
- Vi har 1.200 Store kunder med høj rentabilitet
- Vi har 900 Store kunder med lav rentabilitet
- Vi har 500 Mindre kunder med høj rentabilitet
- Vi har 100 Mindre kunder med lav rentabilitet

...gør sig bedst i grafer



Et komplekst budskab...

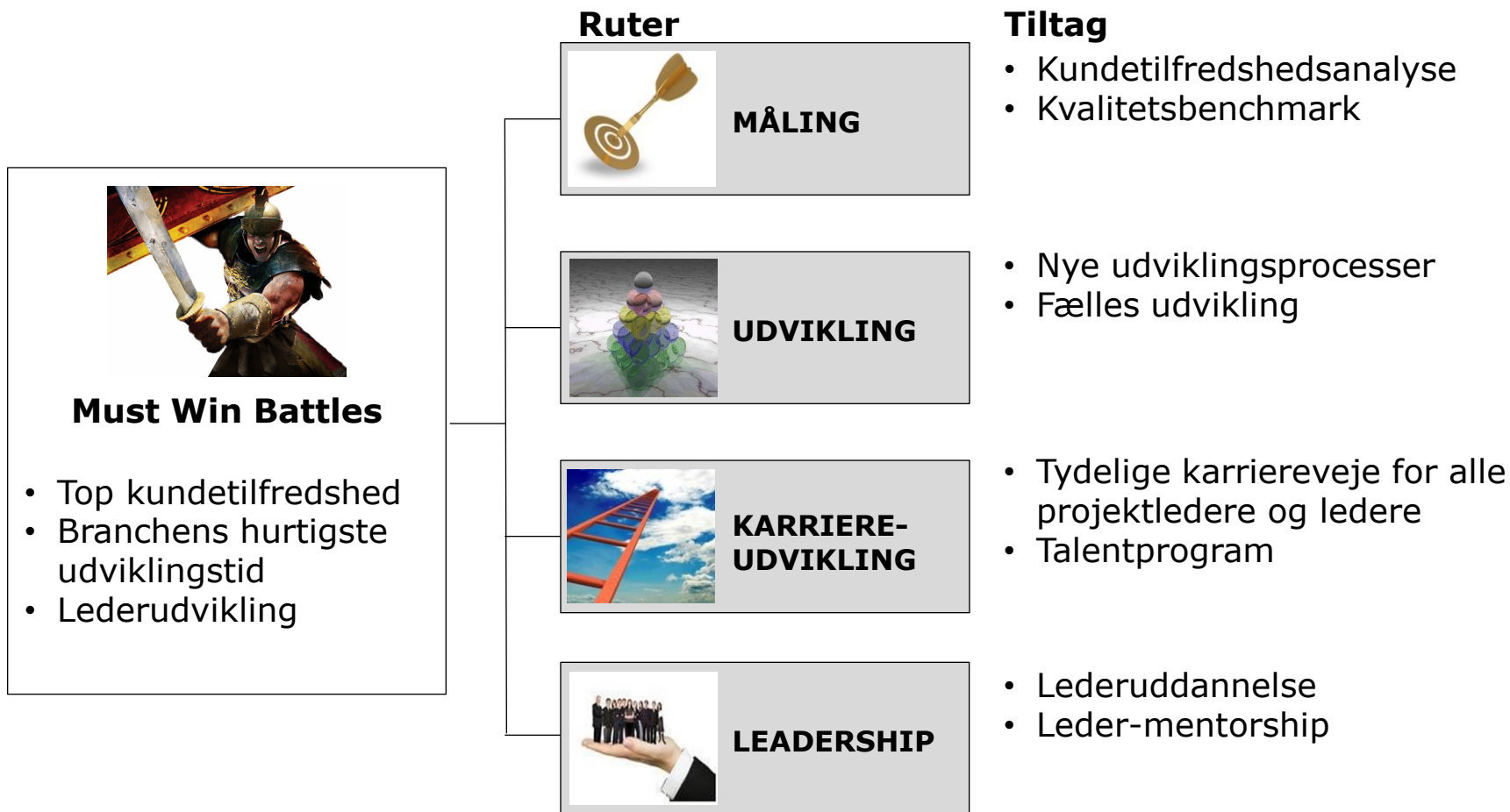
I dette år har vi 3 Must-Win Battles:

- 1. Top Kundetilfredshed**
- 2. Branchens hurtigste udviklingstid**
- 3. Lederudvikling**

Det opnår vi via 4 ruter

- 1. Måling**
 - A. Kundetilfredshedsanalyse
 - B. Kvalitetsbenchmark
- 2. Udvikling**
 - A. Nye udviklingsprocesser
 - B. Fælles udvikling
- 3. Karrierer udvikling**
 - A. Tydelige karriereveje
 - B. Talentprogram
- 4. Leadership**
 - A. Lederuddannelse
 - B. Leder-mentorship

...kan gøres overskueligt



Værdsæt enkelhed

"Simplicity is the ultimate sophistication."

Leonardo da Vinci

"Everything should be made as simple as possible, but not simpler."

Albert Einstein

"Perfection is reached not when there is nothing left to add, but when there is nothing left to take away."

Antoine de Saint Exupéry

Gode Genveje

- **F5** → Starter diasshowet
- **B** → Gør skærmen helt sort. Når du har brug for fuldt fokus fra publikum
- **W** → Gør skærmen helt hvid. Når du har brug for fuldt fokus fra publikum
- **CTRL** → Vælg en tekst eller figur. Hold CTRL nede og brug piletaster til at finjustere placeringen.
- **CTRL** → Hold CTRL nede og kørs med musens Scroller. Det aktiverer hurtig zoom ind og ud.
- **SHIFT** → Hold SHIFT nede når du indsætter en streg. Så er den 100% lige. Hold SHIFT inde når du tegner en figur, så er den 100% symmetrisk.

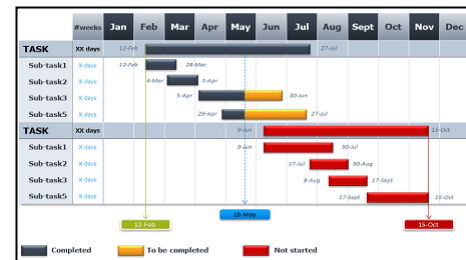
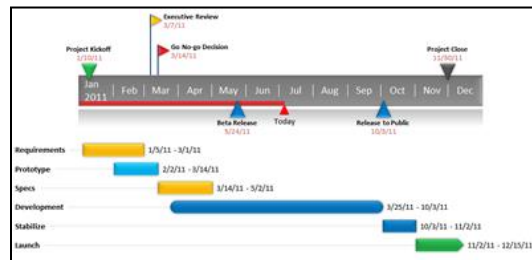
Gratis ressourcer

- Billeder og illustrationer

- <http://www.sxc.hu/> - Billeder
- <http://www.freedigitalphotos.net/> - Billeder
- http://www.dreamstime.com/free-images_pg2 (Kræver brugeroprettelse som giver adgang til 600.000 gratis billeder)
- <http://www.showeet.com> – Professionelle skabeloner og figurer
- <http://office.microsoft.com/en-us/templates/powerpoint-templates-FX102828209.aspx> - professionelle designs som inspirerer
- <http://office.microsoft.com/en-us/images/?CTT=97> – Masser af billeder

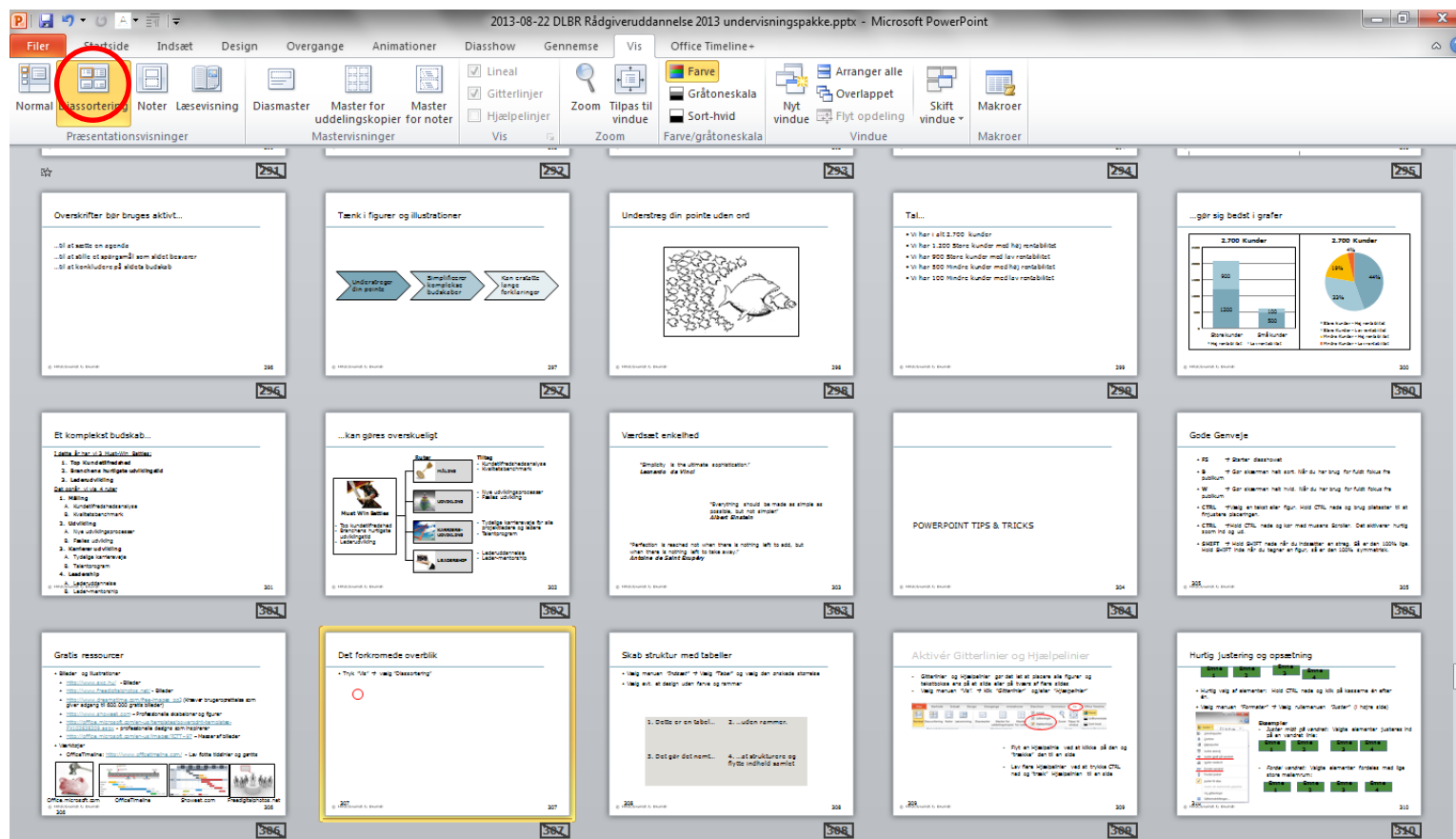
- Værktøjer

- OfficeTimeline: <http://www.officetimeline.com/> - Lav flotte tidslinier og ganttts



Det forkromede overblik

- Tryk "Vis" → vælg "Diassortering"



Skab struktur med tabeller

- Vælg menuen "*Indsæt*" → Vælg "*Tabel*" og vælg den ønskede størrelse
- Vælg evt. et design uden farve og rammer

1. Dette er en tabel...

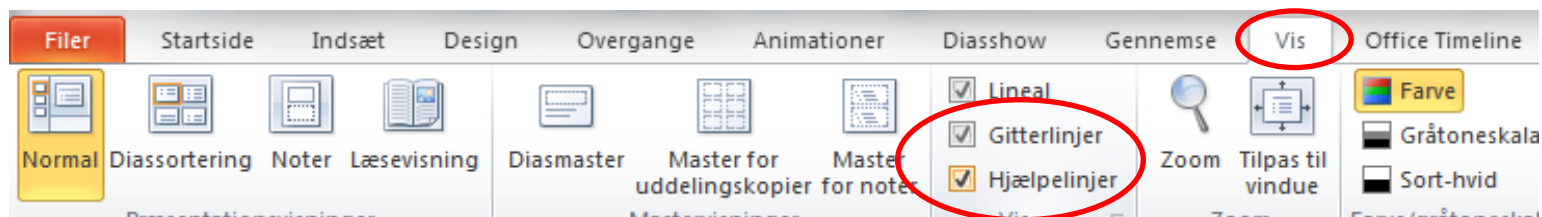
2. ...uden rammer.

3. Det gør det nemt...

4. ...at strukturere og
flytte indhold samlet

Aktivér Gitterlinier og Hjælpelinier

- Gitterlinier og Hjælpelinier gør det let at placere alle figurer og tekstbokse ens på et slide eller på tværs af flere slides
- Vælg menuen "Vis". → Klik "Gitterlinier" og/eller "Hjælpelinier"

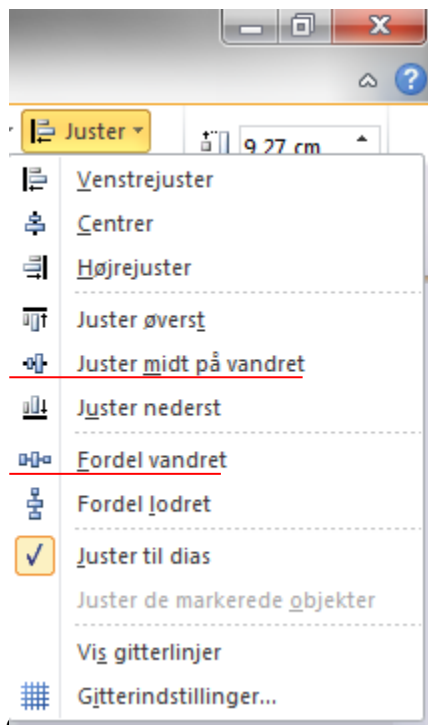


- Flyt en Hjælpelinie ved at klikke på den og "trække" den til en side
- Lav flere Hjælpelinier ved at trykke CTRL ned og "træk" Hjælpelinien til en side

Hurtig justering og opsætning



- Hurtig valg af elementer: Hold CTRL nede og klik på kasserne én efter én.
- Vælg menuen "Formater" → Vælg rullemenuen "Juster" (i højre side)



Eksempler

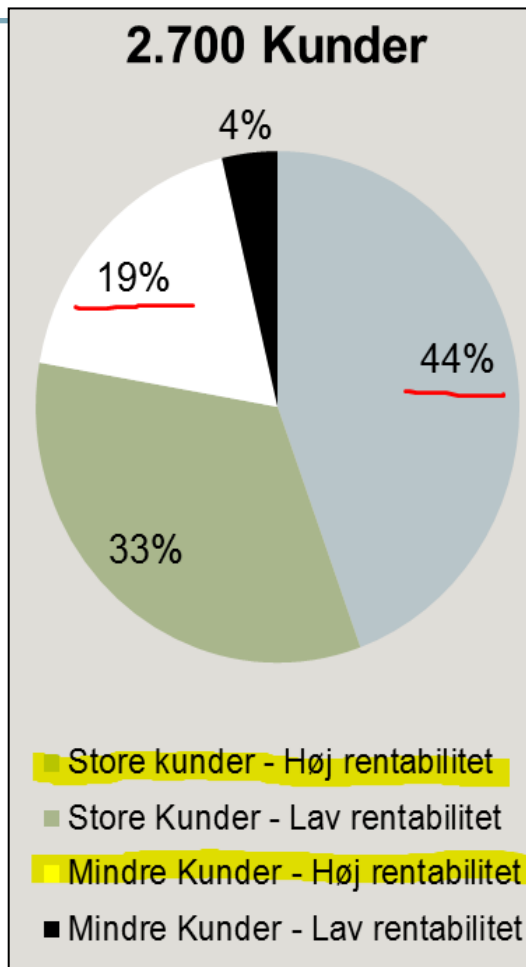
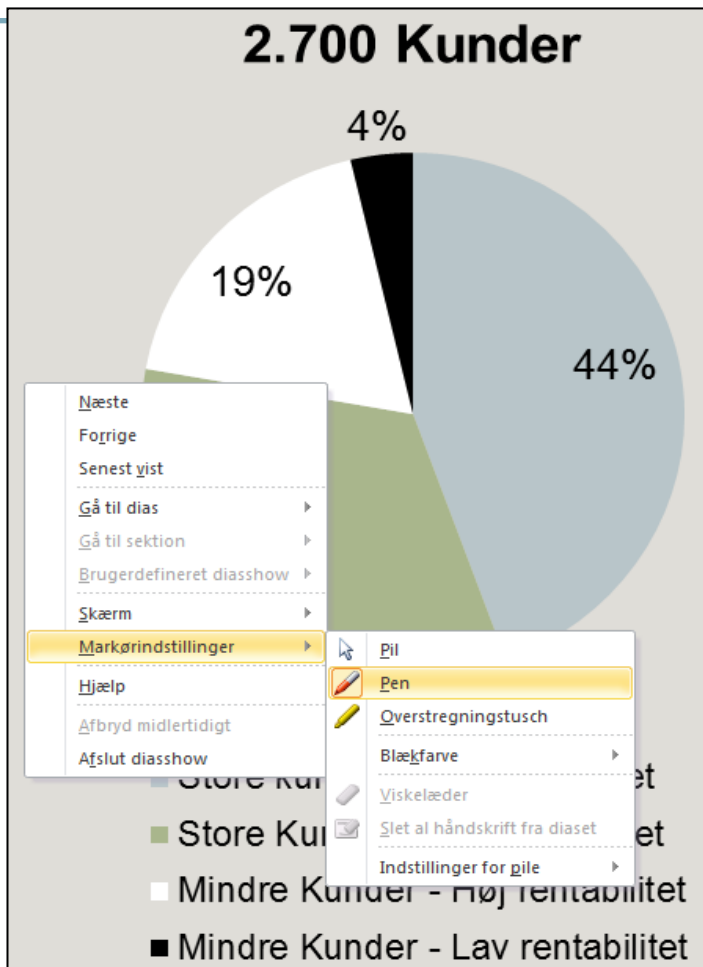
- *Juster midt på vandret*: Valgte elementer justeres ind på en vandret linie:



- *Fordel vandret*: Valgte elementer fordeles med lige store mellemrum:



Tegn og markér i din præsentation



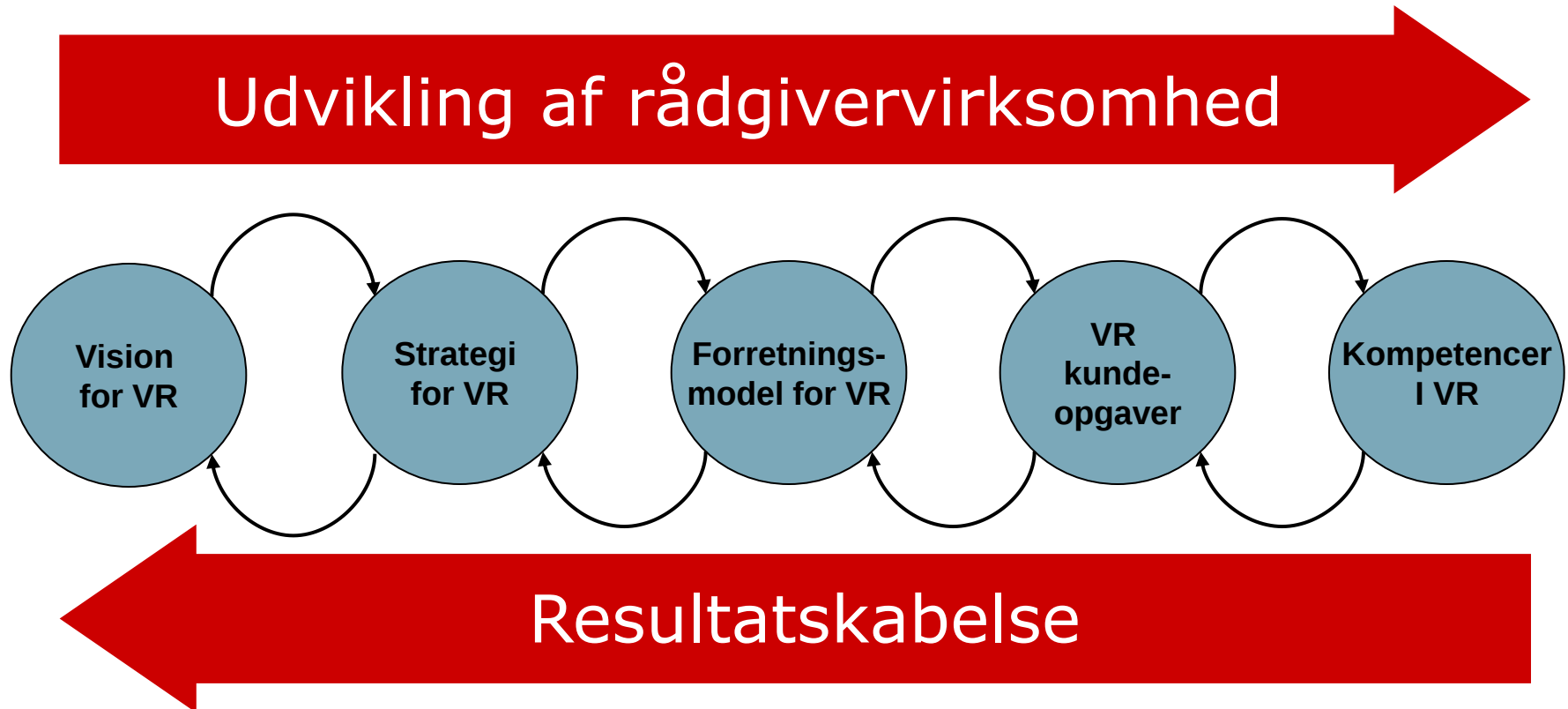
I en aktiv præsentation:

1. Højreklik
2. Vælg pen eller overstregningstusch
3. Tegn eller markér vigtige pointer
4. Tryk E for at fjerne optegninger

18. RÅDGIVERENS KOMPETENCER

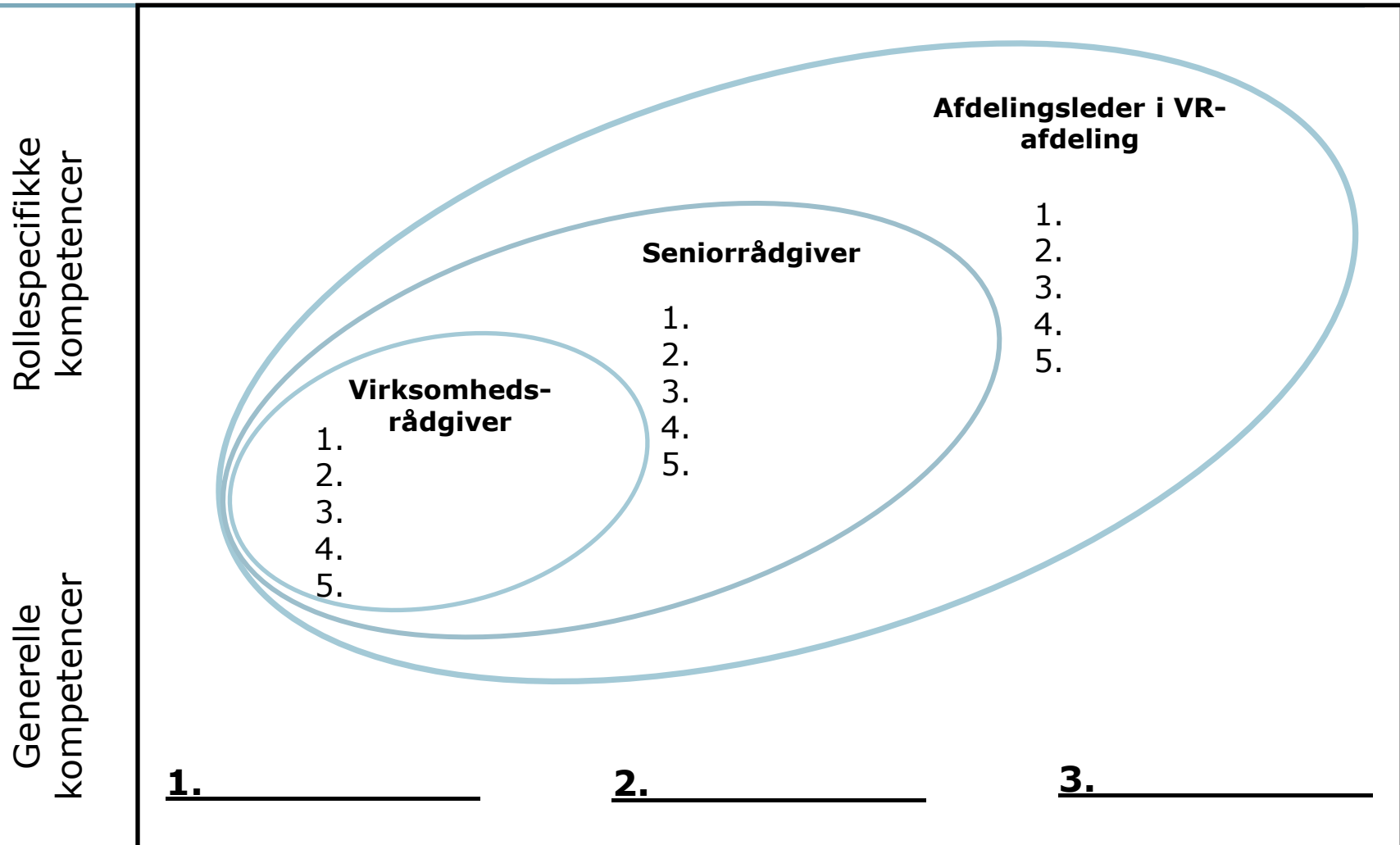


Det starter med (og ender med) kompetencer





Kompetencer i virksomhedsrådgivning



19. ORGANISERING AF RÅDGIVNING

Baggrund: Hvordan lykkes vi med virksomhedsrådgivning i vort rådgiverhus?



Temaer fra interviewrunden, forår 2012

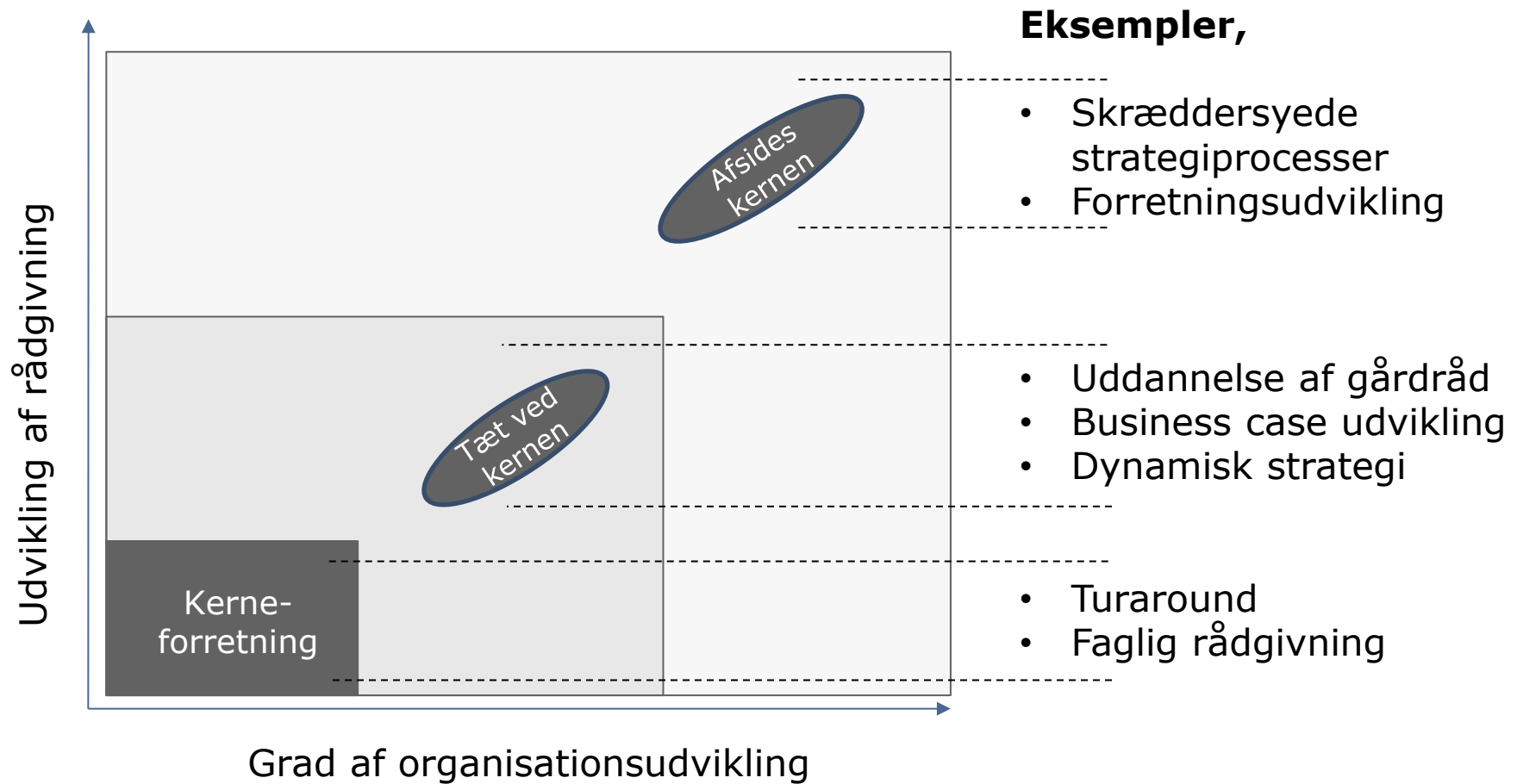
Ledelsen

- Hvordan ser en robust kompetencemodel ud?
- Hvordan designs 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?

Direktionen

- 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 arbejdet?

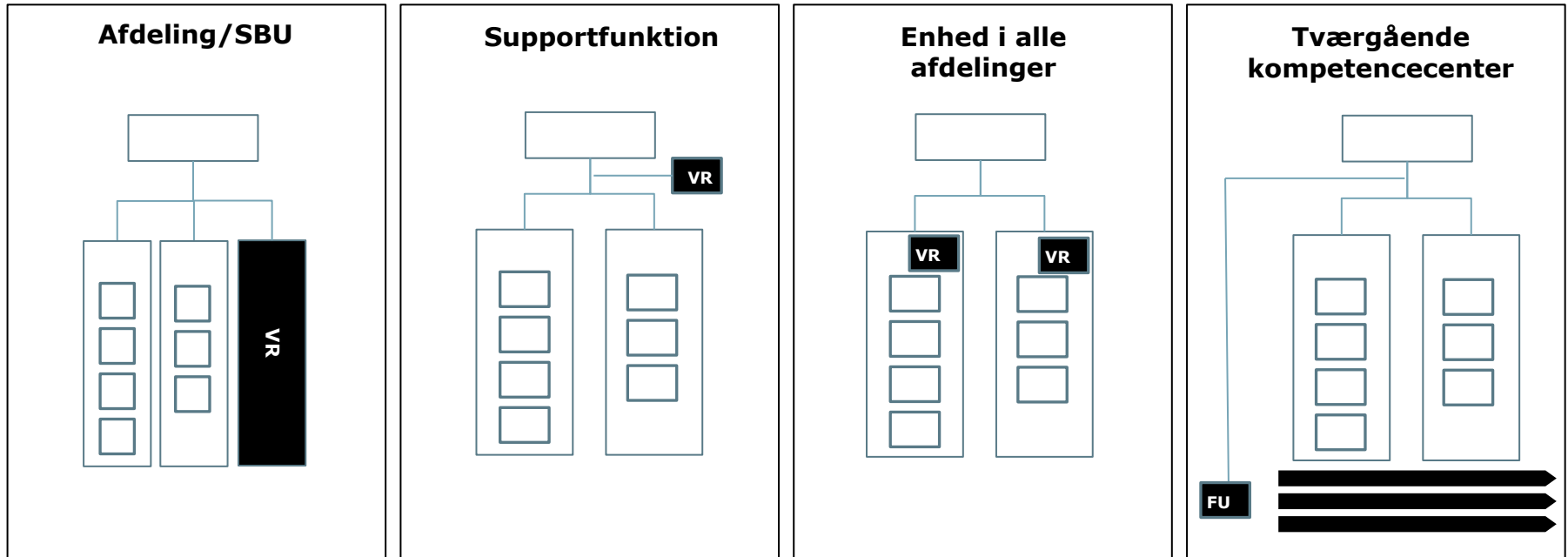
Udvikling af rådgiverprodukter/processer hænger sammen med organisationsudvikling





Placering af rådgivning

Principmodeller



Styrker & svagheder?