

# Landmandens forretningsudviklingsproces

---

*Af konsulent Jesper Henning Lindholm Bendtsen, Videncentret for Landbrug*

## Intro

Projektet "Forretningsudvikling i landbruget" har til formål at udarbejde et forretningsudviklingskoncept, som kan fremme ideskabelse i landbruget og dermed øge landmændenes evne til at udvikle nye produkter og produktionsprocesser til deres virksomheder, som er konkurrencedygtige, værdiskabende og mere samfundsøkonomisk bæredygtige.

Baggrunden for projektet er, at mange landmænd i dag har svært ved at tilpasse sig fremtidige ændringer i erhvervet samt at få flyttet fokus fra produktionsoptimering til i højere grad også at omfatte kunder og markedet, hvor der eksisterer mange spændende muligheder for forretningsudvikling. For at fremme landmændenes evner til at forretningsudvikle, vil projektet "Forretningsudvikling i Landbruget" udvikle et branchespecifikt forretningsudviklingskoncept, som er tilpasset landmændenes virkelighed og som konkret tager højde for forskellige udviklingsfaser, som kan fremme landmændenes muligheder for at skabe innovation og realisere forretningsideer i praksis.

### Projektets målgruppe:

- *Landmænd, som har en konkret forretningside de gerne udvikle og forretningsgøre.*
- *Landmænd, som mangler inspiration til ideskabelse eller som mangler hjælp til at komme forbi barrierer der hindrer udviklingen af deres forretningside.*

### Projektets definition på forretningsudvikling:

En inkremental eller radikal innovativ ændring i landmandens forretningsmodel inden for et af følgende elementer:

- *Produktionsprocesser (Kerneaktiviteter, nøgleressourcer, partnerskaber)*
- *Produkt/ydelse (produktinnovation med øget værditilbud)*
- *Kundesegmentet (håndtering af marked, kunder eller salg og distribution)*

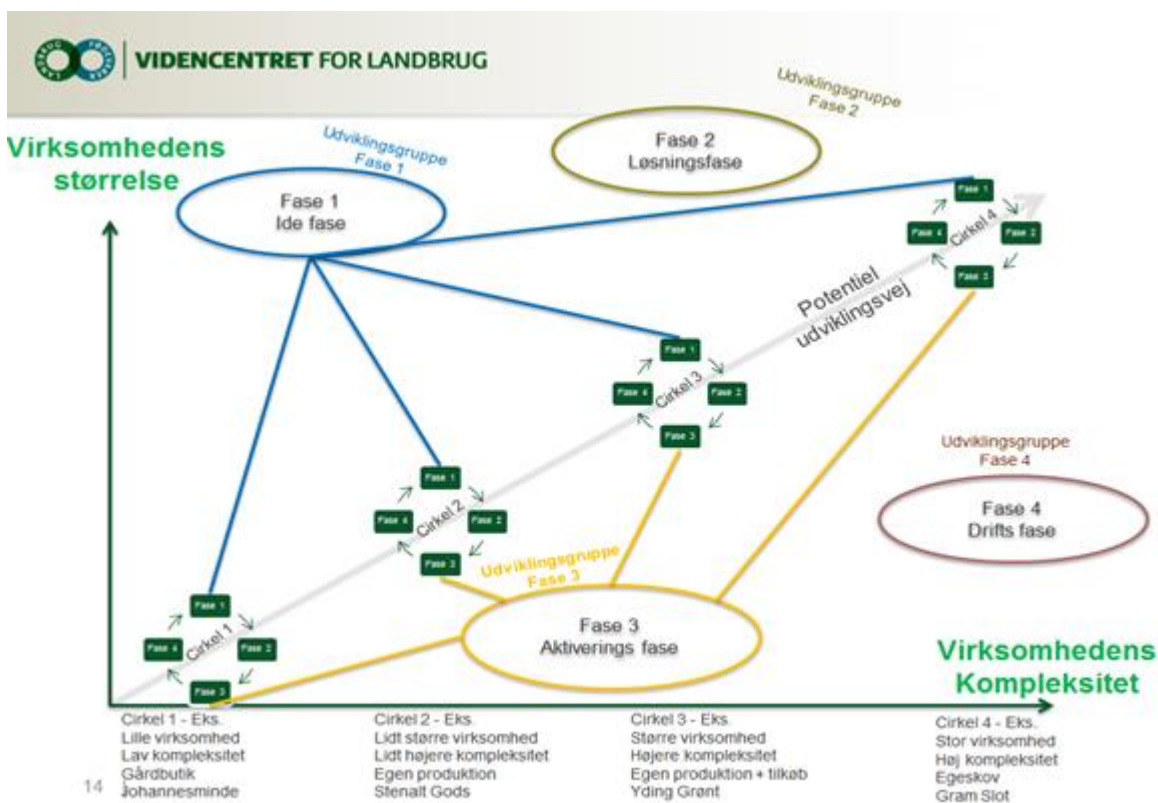
Når fornyelse bliver koblet med en forbedring i forretningen kan man tale om forretningsudvikling.

## Beskrivelse af landmandens forretningsudviklingsproces – fra ide til handling

Forretningsudvikling sker oftest når landmanden bliver inspireret til at forbedre sin forretning på baggrund af fornyelse, som indebærer enten inkrementale eller radikale innovative ændringer i forretningsmodellen.

Inkrementale innovationsforbedringer opstår ved at eksempelvis nye arbejdsstrukturer og adfærsændringer implementeres i landmandens standardiserede driftsprocedurer. Radikale innovative ændringer derimod, er forretningsideer med en større grad af fornyelse, som kan ændre markedets traditionelle spilleregler via eksempelvis introduktionen af ny teknologi, nye produkter etc. og derved kan imødekomme eller skabe helt nye kundebehov i markedet. Radikal innovation findes eksempelvis sted, hvis en eksisterende kvægproducent beslutter, at han vil udvikle sin forretning med et biogasanlæg og dermed udvider sin eksisterende bedrift til også at indeholde biogasproduktion. I projektet "Forretningsudvikling i landbruget" er der især fokus på at gøre landmændene bedre til at tænke i radikale innovative ændringer, da det oftest er her landmændene er mest udfordrede.

Figur 1: Illustration af forretningsudviklingsprocessen



Med udgangspunkt i figur 1, er der teoretisk fire forskellige udviklingsfaser som landmænd skal igennem – uagtet om der er tale om en erfaren og uerfaren landmand - når forretningen skal forbedres og der skal udvikles fra ide til drift. For at styrke landmandens muligheder for at gennemgå

hver af de fire udviklingsfaser succesfuldt, og derved nå til driftsstadiet af en given forretningside, er det væsentligt at landmanden tager del i en forretningsudviklingsproces, og løbende får tilført den rette viden og senere hente de rette værktøjer i processen, som gør at udviklingen af nye forretninger kan optimeres. I relation til dette projekts beskrivelse af forretningsudviklingsprocessen, er fase 2-4 fra figur 1, blevet sammenlagt i to konkrete fase, for at gøre faserne mere praktiske og virkelighedsnære i relation til landbrugserhvervet.

### Fase 1: Ideskabelse

Mange landmænd er i dag er interesserede i at udvikle deres landbrug, men i mange tilfælde mangler landmændene inspiration til at udtænke nye forretningsideer. Tilmed er der også en del landmænd, som har gode forretningsideer på hånden, men alt for ofte går deres muligheder for at udvikle dem fortabt, da de støder på barrierer, som de ikke selv kan håndtere.

Udfordringen for mange landmænd bunder i forankringen i landbrugs oprindelige tankegang omkring, at landbrugets vigtigste arbejdsopgave er at dække et basalt behov for fødevarer hos forbrugerne. Problemet med denne tankegang er, at den ikke medfører en aktiv proces inden for innovation og forretningsudvikling, da fokus konstant forbliver på produktionsoptimering og ikke på kundernes præferencer. Denne generelle manglende fokus på innovation og forretningsudvikling betyder, at mange nye innovative forretningsideer bliver overset. Der er på den baggrund brug for langt mere vidensdeling i landbruget end hvad der er tilgængeligt i landbruget i dag, således at landmændenes evne og viden omkring innovation udvides. Denne viden kan indebære, at landmændene får bedre adgang til viden om nye trends og moderne tendenser i fødevarerbranchen, og derved eksempelvis mere optimalt kan udvikle produkter, der imødekommer fødevarerbranchens og forbrugernes præferencer.

En måde hvorpå motivationen til forretningsudvikling kan fremmes hos landmændene, kan bl.a. være ved at integrere større brug af eksempelvis "Landbrugsinfo", da dette medie kan være en god kilde til at dele information og teori om forretningsudvikling. Derved øges mulighederne for at landmændene nemmere kan komme i kontakt med den viden og de succeshistorier, som kan betyde, at de bliver mere bevidste om værdien i at forretningsudvikle, samt om hvor det er muligt at søge sparring eller rådgivning om konkrete forretningsideer.

### Fase 2: Oprettelse af netværk/idekvalificering

En grundlæggende forudsætning for at innovation kan finde sted, er i mange tilfælde vidensdeling, og til dette formål kan etablering af et forretningsnetværk være et rigtig godt initiativ. Et forretningsnetværk er et optimalt værktøj til at iscenesætte, hvad teoretikeren Henry Chesbrough karakteriserer som "åben Innovation", som indebærer en målrettet til- og udstrømning af viden som accelerere evnen til innovation, begrundet med det faktum, at de fleste og de bedste kompetencer og ressourcer ofte ligger uden for ens egen virksomhed. Udover, at et forretningsnetværk kan være en god inspiration til ideskabelse, så er deltagelse i et forretningsnetværk også af stor værdi i de situationer, hvor den enkelte landmand på forhånd har udtænkt en spændende ide til en ny forretning. For at udvikle forretningsideer opstår der ofte et behov hos landmanden for at blive

konfronteret af nye øjne, og her er deltagelse i et forretningsnetværk ideelt, da landmanden hermed kan blive konfronteret af personer, der ikke tidligere har hjulpet ham i hans eksisterende be- drift, modsat hvad personer fra personlige netværk eller ERFA-grupper, muligvis har gjort.

### **Forretningsnetværket og idekvalificering**

Forretningsnetværkets funktion kan optimeres ved at blive iscenesat som et heterogent netværk, hvor aktørerne kan interagere på et strategisk plan. Ved at netværket, udover landmænd, kommer til at bestå af personer med brancheindsigt og erfaringer med forretningsudvikling, bliver værdien af deltagelsen i netværket langt større for landmanden, da han kan sætte sin forretningside i spil blandt netværkets aktører og derved får mulighed for at blive inspireret på strategisk niveau fra en inspirerende gruppe. Indholdet i forretningsnetværket baseres på tankegangen om netværkspro- cesser, hvor interaktiv læring og ideskabelse sker, når landmanden konfronteres af andre branche- relaterede aktører, som de normalt ikke interagerer med. Endvidere er forretningsnetværket en god måde at opnå sparring og opbygge nyttige samarbejdsrelationer, som kan være med til at rea- lisere forretningsideen.

Til at vedligeholde og sikre at interaktionen i netværket optimeres, kan det være en god ide at benytte en mægler – en såkaldt Innovation Broker – som kan agere facilitator i netværket med det ene formål, at sørge for at fremme innovationen i netværket. Innovation Brokerens primære funk- tion er at have overblikket i netværket, for derved at identificere de aktører i netværket der hver for sig har interesse for at innovere og i kombination kan få løst deres behov om at få forretnings- gjort deres forretningsideer ved at knytte relationer og samarbejde.

På baggrund af landmandens deltagelse i forretningsnetværket, er det primære mål med netvær- ket at opnå følgende;

*”Netværket skal sikre en bedre og hurtigere idekvalificering af landmændenes forret- ningsideer, således at det er de ideer med det største og mest realistiske potentiale for forretningsgørelse der arbejdes videre med at realisere”*

Ved at landmanden, på baggrund af deltagelsen i netværket, får idekvalificeret sin forretningside, vil han komme i en position, hvor han på et personligt plan og på vegne af sin virksomhed skal træffe et afgørende valg om, hvorvidt forretningsideen har et godt nok potentiale til, at der skal investeres tid og penge i at videreudvikle den eller om forretningsudviklingsprocessen skal stoppe her. Såfremt landmanden vælger at gå videre med at udvikle forretningsideen, vil der på baggrund af deltagelse i netværket sandsynligvis forelægge en hvis afklaring om, hvordan landmanden kommer videre i forretningsudviklingsprocessen samt hvem han potentielt kan samarbejde med omkring at realisere forretningsideen til et egentligt værditilbud. Samtidig kan der dog også sag- tens være opstået visse problemstillinger og udfordringer, som landmanden muligvis ikke kan få løst via relationerne i forretningsnetværket, og derved muligvis har brug for at tilknytte en form for rådgivning til processen. Eksempelvis kan landmanden, på dette stadie i processen, have brug for at rykke sit fokus fra et optimeringsparadigme til et forretningsudviklingsparadigme, da den traditionelle fokus på optimering af produktionen oftest er en hindring for at tænke innovativt.

### Fase 3: Forretningsudviklingskonceptet

Mange landmænd er ofte drevet af lyst, når de går med tanker om at udvikle ideer til forbedringer af deres forretning. Dog er det de færreste der udarbejder en konkret forretningsplan eller en business case for, hvordan forretningsideen kan realiseres i praksis. For at imødekomme landmandens behov vedr. udviklingen af forretningsideer, vil der blive udviklet et branchespecifikt forretningsudviklingskoncept, som vil være det afgørende indsatsområde i landmandens forretningsproces, og som skal sikre at udviklingsprocessen kommer i mål med forretningsideen. Grundlaget for konceptet er en kobling mellem landmanden og videnskæden (rådgivere, forskere etc.) for dermed at sikre, at landmanden får stillet de rette værktøjer og metoder til rådighed, som vil medføre at der kan blive udarbejdet analyser og en konkret forretningsplan, som kan bruges til at vurdere den forventede performance, der vil være ved introduktionen af eksempelvis et nyt værditilbud i markedet.

For at landmanden skal få optimal effekt og værdi ud af at indgå i forretningsudviklingskonceptet, er det væsentligt at få landmanden til at forstå, at innovation er en proces, og at det er denne forståelse der skaber vejen for, hvordan landmanden beslutter at håndtere forretningsideen. Den mentale forståelse skaber de handlinger landmanden foretager og for at få en større forståelse af, hvordan man kan udvikle forretningsideen, vil forretningsudviklingskonceptets værktøjer og metoder hjælpe landmanden med at træffe bedre beslutninger.

Værktøjerne og metoderne der udvikles til forretningsudviklingskonceptet vil specifikt kunne bruges, så de imødekommer den enkelte landmands behov. Samtidig vil der som en del af udviklingsprocessen dog også blive gjort brug af andre kendte analyseværktøjer, som kan bidrage med indhold til den endelige forretningsplan, som landmanden skal agere efter når ideen i sidste del af processen skal realiseres i praksis. Konkret vil landmandens udbytte ved at tage del i forretningsudviklingskonceptet udmønte sig i en forretningsplan, som inkluderer afklaring på følgende parametre i relation til forretningsideen:

- Afklaring af vækstpotentialet
- Analyse af forretningsideen mht. teknologiske, økonomiske, lovgivningsmæssige og markeds-mæssige aspekter
- Ændre landmandens fokus fra produktionsoptimering til en mere kunde – og markedsorienteret tilgang
- Afklaring af hvordan forretningsideen kan tilpasses landmandens eksisterende bedrift og virksomhedsstrategi
- Handlingsplan for hvordan forretningsideen realiseres og implementeres i praksis

### **Produktudvikling og realisering**

Når landmanden har udviklet sin forretningsplan, er det sidste led i forretningsudviklingsprocessen at få gennemført den endelige realisering og implementering af forretningsideen. På baggrund af

forretningsplanen har landmanden fået skabt et grundlag for forretningsgørelse, og det er nu op til landmanden at eksekvere forretningsplanen og komme igennem den afsluttende del af forretningsudviklingsprocessen, som indebærer, at landmanden skal i gang med at realisere forretningsideen til fx et nyt værditilbud.

Kreativiteten til at udvikle et nyt værditilbud er ofte stor og sker gerne ved at landmanden eksempelvis forsøger sig med udviklingen af nye plantesorter, avlstyper, udskæringer, dyrkning – eller forarbejdningsmetoder, tilsætninger etc. Udfordringer for landmanden er, at han ofte forud for produktudviklingen, sjældent er bevidst om til hvilket kundebehov produktet udvikles. Derfor vil forretningsplanen i denne del af processen udgøre en god støtte for landmanden, da indholdet er med til at sikre, at produktudviklingen foregår på baggrund af et konkret behov i markedet hos kunderne. Endvidere bør landmanden i denne del af processen, påtænke sin eksisterende forretning på bedriften for at afklare, hvilke eksisterende ressourcer og kompetencer, der evt. kan udnyttes i relation til produktudviklingen. Overvejelse i denne retning kan eksempelvis gå på hvorvidt landmanden har de rette råvarer tilgængelig, er der behov for særlige maskiner eller er der behov for at få tilført nye kompetencer, for at udvikle værditilbuddet i praksis.

For at effektivisere produktudviklingen, kan det være også fornuftigt for landmanden, at etablere et samarbejde med en ekstern partner. Ved at indgå i et samarbejde med en ekstern partner, som er ekspert inden for det forretningsområde, landmanden påtænker at produktudvikle inden for, kan landmanden få tilført hands-on viden om, hvordan han bedst muligt får udviklet forretningsideen til et konkret værditilbud for kunderne.

I henhold til selve håndteringen af produktudviklingen, skal landmanden have øje for hvilke fordele han opnår ved at introducere værditilbuddet til markedet. Konkret handler det om for landmanden at indfange værdien af den forretningside, han vil realisere fx i form af øget kommerciel succes, øgede markedsandele, omkostningsminimering eller lignende. Disse overvejelser er meget vigtige, da landmanden ellers risikerer at ende i en situation, hvor det lykkedes ham at implementere et nyt værditilbud på det operationelle eller taktiske niveau, men fejler når det skal levere værdi til kunderne, eller evt. at det kun kortvarigt lykkedes at indfange værdien, for så dernæst at se en konkurrent plagiere værditilbuddet. Såfremt landmanden lykkedes med at indfange det markeds-mæssige værdi på forhånd og kan gøre denne viden brugbar i henhold til produktudviklingen, så vil der også være meget bedre chancer for, at landmanden afslutningsvis kan ende ud med realiseringen af et værditilbud, som kan implementeres med succes i branchen.