

Forretningsudvikling – Kortlægning af de 7 væsentligste barrierer

Af specialkonsulent William S. Andersen og virksomhedskonsulent Jørgen Kroer, Videncentret for Landbrug

Fagcentrering hæmmer forretningsudvikling

Fagcentrering, suboptimering og gruppetænkning kan betyde, at organisationer lukker sig om sig selv og udvikler løsninger og praksisser, som kun indeholder løsning for delorganisationen og dermed ikke opfanger forretningspotentialet for den samlede forretning. Derfor er det relevant at se på, hvordan der kan findes innovationsformer, der kan fremme organisationens konkurrenceevne eller effekt gennem innovation og forretningsudvikling.

Organisationer med stor sammenhængskraft og involvering er tilbøjelige til at sætte enighed og konsensus og udvikle gruppetænkning højere end at se på alternative handlemuligheder, og dermed kan der være risiko for, at der lukkes af for forretningsudvikling med åbne og udforskende miljøer. Hierarkiske organisationsformer, som kendes fra mange virksomheder og dermed også landbrugsbedrifter, understøtter stabil og sikker drift, men i perspektivet om forretningsudvikling kan der være risiko for, at disse organisationsformer kommer til at understøtte fagcentrering, gruppetænkning og organisatorisk lukkethed.

Grænsekrydsende innovationsfællesskaber

Når organisationer, der ellers ikke har opgavefællesskaber, gives mulighed for at krydse grænser og opnå større indsigt i hinandens arbejdsområder ved at hæve sig op og se på det samle forretningsfelt og ikke blot det, som ens egen organisation eller enhed står overfor, kan der opstå innovationsfællesskaber og mulighed for forretningsudvikling f.eks. i samlede partnerskaber.

Innovation og forretningsudvikling

Innovation og forretningsudvikling er afgørende konkurrenceparametre, og innovation kræver ofte grænsekryds på tværs af fagområder. Når fornyelser er koblet med en forbedring i forretningen på den ene eller anden måde, kan man tale om forretningsudvikling. Det kan for eksempel være i forbindelse med:

- Introduktion til en ny vare eller varekvalitet
- Introduktion til nye produktionsmåder. Den behøver ikke bestå i en ny videnskabelig opfindelse, men kan bestå i en ny måde at behandle varer kommercielt eller lignende
- Åbning af nye markeder
- Inddragelse af en ny kilde til råvarer eller halvfabrikata, uanset om kilden har eksisteret tidligere
- Skabelse af en brancheorganisering som f.eks. skabelse af brud på en monopolsituation
- Nye former for samarbejder, der for eksempel i partnerskaber eller lignende løser tværsektorielle, kommercielle eller samfundsmæssige udfordringer.

Når kreative ideer nyttiggøres og implementeres for eksempel i forretningsplanen, er der tale om ny forretningsudvikling.

Innovationsfællesskaber og forretningsudvikling går ofte på tværs af grænser, og dermed bliver det interessant at se på, hvordan grænser kan befordre eller hæmme forretningsudvikling.

Grænser, der lukker eller åbner for forretningsudvikling

Grænser kan være linjer, der adskiller og begrænser potentialer for kreativitet og innovation, som bremser den organisatoriske udvikling. Samtidig kan grænser repræsentere forbindelser og muligheder med nye og ukendte kombinationer og indeholde avancerede løsninger og potentiale for gennembrud. Det interessante ved grænser er, at de oftere er skabt ud fra organisationens overbevisninger og tanker om, hvor der kan være grænser. De store forskelle mellem "dem og os" handler ofte om, hvordan organisationen definerer sig selv og overbevisninger om, hvordan den passer ind i andre organisationer og sammenhænge. Har den enkelte bedrift en overbevisning om, at der ikke er potentiale i for eksempel at gå i samarbejde med den lokale maskinfabrik, er der ringe sandsynlighed for, at det opstår.

I skemaet her nedenfor er indsat de barrierer, der ofte opleves ved grænsekrydsende innovation og forretningsudvikling. For den enkelte grænse er det beskrevet, hvad den indeholder.

Grænse	Indeholder
Vertikal	Adskillelse gennem positioner, rettigheder, formel magt, økonomi og kontrol, organisationsdiagrammer
Horisontal	Adskillelse i værdikæden Mellem enheder, opgaver og flaskehalse Legalitet i organisationen og branchen Mellem funktioner Tillagt betydning Silotænkning
Stakeholder	Relationer og involvering af kunder, leverandører, ejere, CSR Værdikæde Medarbejdere
Demografisk	Multikulturelle Generationsforskelle Ideologier Intolerance Mangfoldige interesser
Geografisk	Geografisk spredning Regioner Markeder Globalt lokalt Virtuelle teams Lokale "indfødte" eller fremmede

Grænser og forandringer skal forbindes i forretningsudvikling. Det handler om, at organisationer, brancher eller enheder støder sammen og opdager spændinger, at de dyrker det modsætningsfyldte og tager fat i brydninger, fordi løsninger og muligheder ofte ligger her. Grænsekrydsende forretningsudvikling skal være relevant og skal lede til det, der opleves som et "brud" eller udvikling af en diskontinuitet eller et forretningspotentiale.

Grænsekryds vil ofte være båret af individer eller organisationer, der brænder for en sag eller noget, som de gerne vil og som tager initiativ til samarbejde på tværs af grænserne.

Det handler derfor om, at organisationen giver slip og lader dem, der brænder for at skabe grænsekrydsende aktiviteter, får mulighed for det. Det rummer imidlertid også nogle vanskeligheder. Nogle

af de begrænsninger, der kan hæmme forretningsudvikling, går på tværs af brancher og er repræsenteret i ovenstående forskellige grænser, mens andre er mere branchespecifikke. For landbrugsbranchen er der identificeret en række barrierer for forretningsudvikling.

De 7 væsentligste barrierer

Ud fra analysen af ovenstående er der her nedenfor beskrevet de 7 væsentligste barrierer og inspiration til, hvordan der kan være hjælp til opløsning af eller lettelse af arbejdet gennem disse syv barrierer.

1. Inkubationsmiljø

Der findes ikke effektive inkubationsmiljøer i landbruget i dag.

Mange danske landmænd ser ikke værdien i deres innovative løsninger på f.eks. produktionsprocesser. De betragter i større grad arbejdet som et problem, der skal løses. Herefter skal de tilbage til driften. Hvorvidt denne løsning kan forretningsgøres, behandles ofte ikke ønskværdigt hos landmanden.

Det kunne således være fordelagtigt, at landmanden var bevidst om, at han f.eks. 4 gange årligt kunne kvalificere sine "løsninger" og se, hvor langt ideerne ville kunne bære en forretningsgørelse.

Derudover kan det være et problem, at landmænd ser deres tid som en begrænsende barriere. De forventer, at de selv skal føre idéen hele vejen til markedet. Der er hermed et rådgivningsbehov for at opstille de forskellige faser, der findes fra ide til gennemført forretning. Herudover skal det synliggøres, hvor man kan stoppe op for at vurdere, om idéen skal sælges på dette stadie eller om der f.eks. skal indgås et samarbejde for at gennemføre næste fase.

Der kan desuden være behov for hjælp til at kvalificere idéen samt til, hvordan projektudviklingsmidler kan søges.

Ved at samle aktiviteter med fokus for forretningsudvikling i landbruget med andre kreative iværksættere fra brancherelaterede områder vil der skabes en stærkere kobling i den kreative fødekæde. Det vil give mulighed for overførsel af viden og erfaring fra de etablerede organisationer og aktører til vækstlaget. Ved at tage udgangspunkt i en allerede eksisterende platform vil denne synergi være lettere at opnå, og det vil yderligere styrke den eksisterende platform.

Fremadrettet anbefaling

- Afholdelse af 4 årlige workshops, hvor landmænd, rådgivere, investorer og brancherelaterede virksomheder kan deltage.
- Det skal synliggøres for landmanden, at en forretningsgørelse af en ide er faseopdelt, og at det ofte kan være en god ide at få andre til at bære den tidskrævende andel i forretningsgørelse af ideen. Eksemplets magt er stor ved denne målgruppe, hvorfor en videosamling af forskellige aktører kan have stor effekt.
 - a) Et eksempel kan være nedenstående ægproducent, som har indgået et samarbejde med Ove Munck, der er indehaver af en maskinfabrik.
 - i) Lars Bojsen, der er ægproducent ved Horsens.
 - ii) Producerer dagligt 16 tons hønsemøg.
 - iii) Anlægget forventes at stå klar til foråret, og det vil kunne producere så meget strøm, at det svarer til 300 familiers årlige forbrug.
 - iv) Projektet har fået 600.000 kroner i støtte fra statens Grønne Omstillingsfond.
 - v) Teknologien bag hedder termisk forgasning.
 - vi) Ove Munck, indehaver af maskinfabrikken Frichs A/S, Horsens
 - vii) <http://www.tv2oj.dk/artikel/223096:Horsens--HOensemOeg-giver-strOem>

2. Identitet

Hvordan opleves kreativitet i den kultur, som landmanden omgiver sig med, og hvordan værdsættes kreativitet og forretningsudvikling som middel til at opnå resultater og endelig, hvad er det for forhold, som er vigtige innovationsbærere?

Innovation er i mange tilfælde et spørgsmål om at købe billigt og sælge dyrt. En stor del af innovation bygger på nye koblinger mellem eksisterende metoder, produkter, processer. I hvor høj grad landmanden oplever dette som noget efterspurgt og accepteret, kan have betydning for lysten til at kaste sig ud i innovative processer. Det kræver ressourcer og har betydning, når omgivelserne efterspørger landmandens kompetence til at se problemer på nye måder og dermed flytte grænser for den gængse måde at se tingene på. Hans kompetence til at kunne vælge og analysere sig frem til, hvilke forhold der er værd at forfølge og hvilke der ikke er, har ligeledes betydning, ligesom landmandens kompetence til at overbevise omgivelserne om at det er en god ide, der er værd at investere i, hvor investeringen i bred forstand rummer omgivelsernes vilje til at investere blandt andet kapital, tid, forandringer i praksis, ændret fokus mm.

I hvor høj grad har landmanden viden om det innovative felt, som landmanden med nye tiltag bevæger sig ind i? På den ene side kan en høj og specialiseret viden hæmme innovation, fordi der kan opstå en form for blindhed. På den anden side må der også være en viden om det felt, som innovationen omhandler.

Alt afhængig af omgivelsernes syn på landmanden som innovator påvirker dette landmandens energi til at overvinde forhindringer og barrierer og tage fornuftige risici. Og i hvor høj grad oplever landmanden, at omgivelserne værdsætter landmandens villighed til at tænke i utraditionelle baner og dermed være i opposition til det eksisterende? Eller er landmanden mere orienteret imod, hvordan omdømmet er i forhold til andre landmænd? Er det mere velset at være landmanden med top 10 udbytte frem for landmanden med alle de skøre idéer?

Landmandens identitet bærer den indre motivation og værdisæt til at forfølge og realisere innovative ideer. I hvor høj grad oplever landmanden det som en form for kunstnerisk kald og af stor betydning for, at netop dette område må ofres opmærksomhed?

Udover landmandens kapabilitet i form af kompetencer, vilje og spillerum til at skabe innovation har omgivelserne også en afgørende betydning. For at kreativitet skal føre til innovation, der gør en forskel i omgivelserne, må der være et miljø, der er støttende og givende, for at kreative og innovative ideer kan realiseres. Hvilken feedback er der på landmandens innovative ideer og er landmanden omgivet af et nærmiljø og øvrige interessenter, der støtter landmanden? I første omgang ved anerkendelse af kreative ideer. Senere ved at medvirke aktivt og støttende i realiseringen.

Fremadrettet anbefaling

- ***Fokuser på landmandens innovative kompetencer***
 - *Evne til at se problemer på nye måder*
 - *Analytisk dygtighed*
 - *Evne til at sælge ideerne*
- ***Undersøg landmandens indre motivation for at supplere driften med innovation***
- ***Støt landmanden i at innovere i områder, som han har et rimeligt vidensgrundlag i***
- ***Skab et miljø rundt om landmanden, der er støttende for innovation***
 - *Der støtter, anerkender og opfordrer landmanden til at tænke kreativt*
 - *Der støtter materielt og immaterielt i realisering af tiltag*

3. Strategiske netværk

Der er en stor tradition for at benytte netværk i form af erfa-grupper blandt landmænd. Fokus på disse netværksaktiviteter er optimering af bedriften. Det betyder, at man samler sig i netværk af personer, som ligner én selv så meget som muligt. Herved sikres et højt udbytte omkring optimering. Det er dog den diametrale modsætning, der skal til, når fokus skal være forretningsudvikling. Her er værdien langt størst, når man netværker med nogle meget forskellige personer, både med hensyn til brancheerfaringer og faglighed. Vi er ikke stødt på erfagrupper, som arbejder med forretningsudvikling på strategisk plan. Forskellige undersøgelser vedrørende landmænd viser i nogle tilfælde efterspørgsel på netværksaktiviteter sammen med andre brancher - uden det dog er koblet direkte på forretningsudvikling.

Fremadrettet anbefaling

- Der er vigtigt at møde de landmænd, der er forretningsudviklingsorienterede med et klart budskab om, at hvis de vil have succes med forretningsudvikling, skal de aktivt opsøge netværk og inspiration, som er divergerende frem for lineære.
 - i) Der skal synliggøres nogle konkrete netværksaktiviteter, som har medført ideskabelse, kvalificering og samarbejder
 - ii) Der skal skabes mulighed for/tilbud om netværksaktiviteter, som kan understøtte

4. Kompetencer

Landbrugsuddannelsesorganisationer er pr. tradition rettet mod landbrugsproduktion og har specialiseret sig med dyb faglighed indenfor drift og optimering. Forretningsudvikling, afsætning udenfor landbrugssektoren og produktudvikling er kun i meget begrænset omfang blevet prioriteret.

Landmanden er fra uddannelsesinstitutionen ikke klædt fagligt på til at analysere sig ned til bundlinjen i den nye forretningside. Landmanden kan således have svært ved at udarbejde en Business Case og/eller en forretningsplan for den potentielle nye forretning på idétidspunktet.

En af årsagerne er landbrugsskolernes uddannelse, der er funderet i landmandens optimeringskompetencer og ikke i landmandens kompetencer indenfor forretningsudvikling.

Når kompetencer og fokus ikke er på forretningsudvikling og forretningsgørelse heraf, kan der være risiko for, at for mange forretningsmuligheder overses og erhvervets konkurrenceevne ikke udfylder sit fulde potentiale.

Generelt er der gode rammevilkår for forretningsudvikling i dansk primærlandbrug. Der er højt vidensniveau om branchen, og landmændene er driftige på produktionsområdet. Herudover er der et potentiale for forretningsudvikling i landbruget. Dette ses bl.a. ved antallet af værditilvækster i landbruget.

Fremadrettet anbefaling

- Der skal skabes rammer, kompetence og viden til landbrugets uddannelsesinstitutioner.
- Muligheder for forretningsudvikling skal sættes på dagsordenen.
- Landmanden skal tilbydes viden, rådgivning og muligheder, som understøtter forretningsudvikling i landbruget.
- Den første del af kompetenceudviklingen skal være lettilgængelig og med en høj andel af støttende adfærd. Det nye fokusområde skal kunne igangsættes, uden at landmanden mister momentum i den daglige drift i det eksisterende.

5. Kapital

Landbruget er meget kapitaltungt. Det er derfor meget naturligt, at landmanden har fokus på at optimere og udnytte sit produktionsapparat. Kapitalen er bundet til fysiske faktorer som jord og produktionsapparat. Der er således ikke tradition for at komme tæt på kapital, som kan understøtte en innovationsproces og produktudvikling. De anvendte kapitalkilder vil således fastholde landmanden i paradigmet omkring optimering frem for innovation. Den store kapitalbinding kræver et løbende fokus på risikoprofil og eliminering af risici. Ejerstruktur og organisation låser herved ofte landmanden i hans nuværende strategivalg – produktion.

Fremadrettet anbefaling

- Der er behov for at afdække mulighederne for adgang til risikovillig kapital.
- Der er behov for et beskrevet faseforløb for indgang og exit i projektet, således at kommunikation til eksisterende kreditgivere håndteres professionelt.
- Det økonomiske potentiale i forretningsudvikling, der er lykkedes, skal synliggøres og kommunikeres - herudover også, hvilken strategiposition landmanden efterfølgende står i.
- I takt med at forretningsudvikling lykkes for bedriften, skal der afsættes en post for forretningsudviklingsbudgettet.

6. Høje faktureringskrav

Den nuværende forretningsmæssige rådgivning til landmændene er grundet og formet af en økonomisk, regnskabsmæssig og skattemæssig rådgivning. Det er hér, landmændenes rådgivere har de faglige kompetencer og uddannelse. Der er en tendens til, at landbrugets rådgivere fokuserer deres rådgivning på deres kernekompetencer med vægten på standardprodukter, der sikrer omsætning og rammer landmandens nuværende behov. Da forretningsudvikling som rådgivningsbehov/-ydelse kun forekommer sporadisk, kan det være vanskeligt for rådgivere at opretholde en attraktiv indtjening eller et tilpas billigt produkt indenfor området.

Fremadrettet anbefaling

- Der skal udarbejdes kernekompetencer indenfor forretningsudvikling for rådgiverne.
- Der skal tilbydes en startpakke indenfor området, der strækker sig så langt frem, at der er noget at præsentere for en investor.
- Der er behov for en central organisering af vidensopbygning indenfor området.

7. Regnskab

Gennem Ø90 er der en meget finmasket kontering og dermed økonomistyring, som underbygger optimeringsparadigmet. Der er ikke tilsvarende nogen bærende måling på, hvor god landmanden er til forretningsudvikling og herved fokus fra DLBR. Man kan sige tværtimod. Der vil være nogle konsulenter, som vil anbefale landmænd ikke at forretningsudvikle uden ordentlig indsigt i projektet.

Fremadrettet anbefaling

- Der er behov for god rådgivning indenfor økonomistyring på dette område.
- Der er behov for synliggørelse af aktører, som har haft succes med dette område.

Perspektiver for forretningsudvikling

Et væsentligt skift i dagens produktionsøkonomi er ændringen fra stive organisatoriske strukturer, der har deres styrke i stabile omgivelser til et skifte, hvor organisationerne for at skabe forretningsudvikling nu skal være mere netværksbaserede og åbne enheder. Hermed lettes mulighederne for til- og afgang af informationer og ressourcer i stadigt skiftende sammenkoblinger. Dette ses blandt andet i netværk om forretningsudvikling og en øget grad af partnerskaber.

Behovet for forretningsudvikling på tværs af sektorer, brancher og enheder bliver vigtige drivere i flere bedrifters økonomi. Realiseringen af denne strategiske intention kræver grænskrydsende indsatser, partnerskaber, alliancer m.m. på alle de nævnte områder.

Dermed bliver det vigtigt at komme udenom den fælde, det kan være at tænke grænser som barrierer, der adskiller og deler i stedet for at tænke grænser som broer til innovation og udnytte de løsninger og muligheder, der ligger i skæringspunkterne.

Dette kalder på anderledes måder at tænke forretningsudvikling på - på tværs af grænser. Her bliver det vigtigt at kunne arbejde sammen på tværs af de forskelle, der tidligere har adskilt og måske endda har indeholdt konkurrenceelementer. Det kræver andre samarbejdsformer og anderledes rådgivningsformer og nye rådgivningsprodukter.