

BEST PRACTICE FOR SAMMENHÆNGENDE PRODUKTIONS- OG ØKONOMISTYRING

Anbefalinger til rådgivere og landmænd

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

BEST PRACTICE FOR SAMMEN-
HÆNGENDE PRODUKTIONS- OG
ØKONOMISTYRING
er udgivet i projekt Økonomi-,
ressource- og risikostyring

SEGES P/S
Erhvervsøkonomi
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

D +45 8740 5000

Kontakt
Maria Sørensen
Michael Højholdt
Heidi Hundrup Rasmussen
Vibeke Hjorslev Rasmussen

Oktober 2016

Indhold

1. Indledning	2
2. Værdien i at skabe sammenhæng mellem produktions- og økonomistyring (SPØS)	3
Ejerens ansvar at sikre og fastholde overblikket	5
Overblikket skabes i driftsgrensanalysen	5
Det samlede billede	6
3. Sammenhængende produktions- og økonomistyring, beskrivelse og Best Practice	7
Produktions- og økonomistyring	7
Best Practice	9
Vision	9
Planer og mål	9
Konkretiser	10
Få handlinger godt i gang	10
Opfølgning	11
Korrigerende handlinger	11
Afslutning og ny start	11
4. Kommunikation til omverdenen og omverdenens forventninger til landmanden	12
5. Hvordan involveres landmanden? <i>Landmandens indflydelse og forpligtigelse som virksomhedsleder</i>	17
Hvad opnår man?	17
Hvad kan rådgiverne gøre?	17
Hvad kan landmanden gøre?	18
6. Sådan afdækkes landmandens behov	19
Hvad er behovsafdækning? Og hvorfor er det vigtigt?	20
Hvad kan rådgiverne gøre?	20
Hvad skal afdækkes?	21
7. Opfølgning – det centrale element på vejen mod målet	22
Hvad er opfølgning?	22
Opfølgning på produktions- og økonomistyring	22
En opfølgning med to målgrupper – landmanden og hans kreditgiver	23
8. Tidslinjer – dialog, overblik og planlægning	24
9. Hvorfor er det vigtigt at være forandringsparat?	28
Hvorfor er der modstand mod forandringer?	28

1. Indledning

Dette dokument er tænkt som inspiration til rådgivere, der gerne vil forbedre deres praksis og det udbytte, landmanden får af rådgivningen. Det kan læses fra ende til anden, men man kan også vælge at læse enkelte kapitler og slå ned dér, hvor man har behov.

”Sammenhængende produktions- og økonomistyring” (SPØS) handler om at få landmandens data udnyttet på tværs af produktionsgrene og økonomi, så de bliver sammenhængende (datakvalitet og validitet øges) og kan anvendes til styring (beslutningsgrundlaget bliver korrekt). Figuren nedenfor illustrerer tankegangen bag ”sammenhængende produktions- og økonomistyring” – når data er i orden på tværs af økonomi og produktion, får man et helhedsorienteret beslutningsgrundlag og kan tage beslutninger, der resulterer i en bedre økonomi.

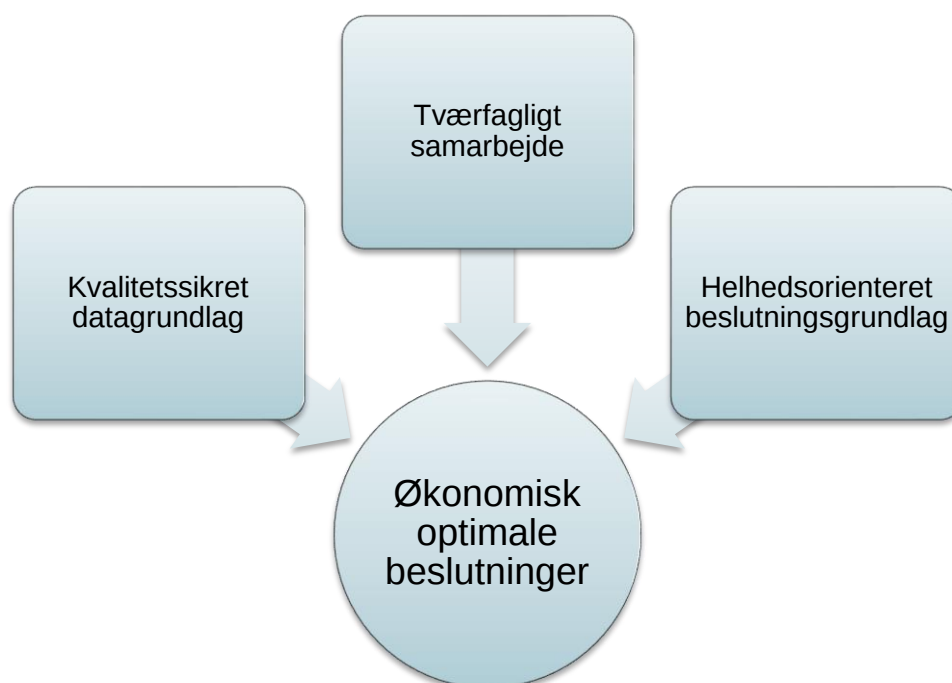
Optimalt set skal rådgiver og landmænd tænke på økonomiske konsekvenser, hver gang der disponeres i produktionen. De skal anvende processer og værktøjer, der gør det muligt at vurdere de økonomiske konsekvenser af handlinger og ændringer i produktionen.

I denne ”Best Practice for sammenhængende produktions- og økonomistyring” opsamles erfaringer og læring fra projektet ”Økonomi-, ressource- og risikostyring”, som er gennemført i et samarbejde mellem landmænd, lokale rådgivningsvirksomheder og SEGES. I dokumentet belyses, hvordan landmanden sammen med sine medarbejdere og rådgivere bedst skaber sammenhæng mellem produktions- og økonomistyring. Emnet belyses fra forskellige vinkler: konkrete beskrivelser af, hvad sammenhængende produktions- og økonomistyring går ud på samt procesmæssige overvejelser, der dels beskriver, hvad der er på spil i processen, dels er gode råd til, hvordan man kan forbedre samarbejde og proces.

● ● ●
Eksempel på SPØS: ide ->beregning-
>handling ->efterkalkule

En kvæglandmand overvejer at malke 3 gange dagligt, og får udarbejdet en beregning, der viser, hvor stor ydelsesstigningen skal være for at det er økonomisk fornuftigt. Beregningen giver ham mod på at gå i gang. Efter nogle måneder følges op på resultaterne – det viser sig, at ydelsesstigningen slet ikke er opnået – landmanden går i tænkeboks igen.

● ● ●



Figur 1. Sammenhængende produktions- og økonomistyring giver grundlag for bedre beslutninger og for at rette fokus mod det vigtigste.

2. Værdien i at skabe sammenhæng mellem produktions- og økonomistyring (SPØS)

Sammenhængende produktions- og økonomistyring handler om at skaffe det bedst mulige beslutningsgrundlag for landmanden og at sikre, at de økonomiske konsekvenser kan tages med i overvejelserne, når der foretages ændringer og dispositioner på bedriften. Målet med SPØS er at sikre landmanden friheden til at agere.



"SPØS" er:

- *Samling på delementer fra bedriften*
- *Sammenhæng mellem produktionsmæssige nøgletal og budget/regnskab*
- *Grundlag for kommunikation med samarbejdspartnere*



Potentialet ved at øge sammenhæng mellem produktions- og økonomistyring afhænger meget af de individuelle forhold på den enkelte bedrift. Først og fremmest betyder det naturligvis meget, om der allerede tænkes stringent i sammenhænge, men også bedriftens størrelse, antallet af driftsgrene og medarbejdere er betydende for, hvor stort det økonomiske potentiale er.

Potentialet eller fordelene, om man vil, ved at skabe bedre sammenhæng mellem produktions- og økonomistyring findes på flere områder:

- Der skabes bedre overblik på bedriften, og det bliver mere enkelt at træffe økonomisk forsvarlige beslutninger
- Det bliver en vane at tænke i økonomiske konsekvenser, hver gang der planlægges en ændring i produktionen
- Landmanden får et bedre overblik over bedriften og dermed mulighed for at kommunikere overbevisende og troværdigt
- Medarbejdere er mere motiverede for at gennemføre ændringer og foretage registreringer, fordi behovet er velbegrunder
- Bedriftens rådgivere tænker mere i bedriftens helhed og undgår suboptimering
- Rådgivere arbejder mere og i samme retning på løsninger, der er rationelle for hele bedriftens udvikling
- Arbejdsglæden for rådgiverne er større, fordi man leverer et bedre produkt og gør en forskel
- Der opnås en bedre økonomi i produktionen.

For at sikre en optimal drift kræves overblik over hele bedriften og aktiviteterne på bedriften. Overblikket kommer blandt andet af, at man har, eller får, forståelse for sammenhængene på bedriften. Det kan være sammenhængen mellem foderplanen, de fysiske foderbeholdninger, lagerspildet og markplanen.



En presset økonomisk situation har for landmanden resulteret i, at han bliver fulgt tæt af banken. Dette har motiveret ham til at få et bedre overblik over bedriftens økonomi og til at forbedre sine indtjeningsmuligheder. Han er begyndt aktivt at sætte sig i ind i de analyser, han får udarbejdet, og træffe beslutninger derudfra. Hans mål er i sidste ende at bevare beslutningsretten på sin bedrift.



Den sammenhæng kræver omhyggelige opgørelser af:

- Husdyrholdets forbrug
- Udbytter i marken
- Lagrenes størrelse
- Omsætning af dyr og antal ved status

Dermed bliver det muligt for rådgiverne at anviser optimeringsmuligheder. Sammenhængen over til budget og budgetopfølgning på resultatniveau betyder, at den økonomiske bundlinje kan følges på kvartalsbasis (eller andre intervaller).

Desværre er opfølgningen mange steder præget af usikkerhed om lagrenes og besætningens størrelse, så det ikke udløser korrigerende handlinger. Først når regnskabet gøres op, bliver der taget stilling til, om der skal investeres tid og ressourcer på at optimere produktionen. Det er derfor

også vigtigt at udarbejde retvisende opgørelser i forbindelse med kvartalsopfølgning på resultatbudgetter, så korrigerende handlinger kan iværksættes løbende.

Med overblik over hele bedriften kan der foretages budgetopfølgninger, der er valide, fordi de oplysninger, de er dannet på baggrund af, er fuldstændige og korrekte. Derfor vil der kunne sættes ind, når der er behov for det og langt mere rettidigt. De korrigerende handlinger kan iværksættes hurtigt og præcist. På den måde bliver optimering af bedriften en løbende opgave for ledelsen, og resultatet bliver optimering af bundlinjen.

"En høj ydelse er for dyrt købt, hvis det koster mere end den afregnede pris at producere den."

Ejerens ansvar at sikre og fastholde overblikket

I en ejerledet virksomhed er det ejerens ansvar at fastholde det overblik, som sikrer, at der ikke sub-optimeres. Det kræver meget at skabe overblik i en moderne landbrugsdrift med mange medarbejdere, ustabile forhold omkring priser og pres fra omverdenens forventning.

Strukturudviklingen er gået stærkt og betyder, at der er behov for koordinering og styringsværktøjer af et helt andet omfang end tidligere. En anden udfordring er, at bedrifterne er meget forskellige, og især landmændenes evne til at forestå koordineringen er meget varierende.

Landmænd er ikke altid bevidste om og efterspørger derfor ikke altid konkret, stærk sammenhæng mellem produktionsstyring og de økonomiske konsekvenser – og desuden har rådgiverne heller ikke altid fokus på potentialet i at tilbyde denne rådgivning.

Hvis landmanden ikke selv har det samlede overblik, kan rådgiveren efterspørge det ved at spørge ind til opgavens sammenhæng med bedriftens øvrige mål. Det forventes af fremtidens rådgivere, at de kan tage enkeltstående problematikker og løse dem med blik for de samlede konsekvenser for bedriften.

Overblikket skabes i driftsgrensanalysen

For at udarbejde en brugbar driftsgrensanalyse skal landmanden bidrage til driftsgrensoptdelingen ved, at alle de interne omsætninger bliver foretaget korrekt, mens alle kapacitetsomkostningerne fordeles efter landmandens bedste viden og konsulentens kendskab til andre bedrifter og normer. Alt andet lige vil det give den bedste fordeling, hvis de to vinkler supplerer hinanden.

Ved at få beregnet sin fremstillingspris på f.eks. det foder, som marken "sælger" til stalden, er det muligt at vurdere, om andre kunne levere den ydelse billigere. Det kræver naturligvis, at prisen er beregnet korrekt hele vejen gennem resultatopgørelsen, således at alle direkte og indirekte omkostninger er regnet med. Det er forholdsvis enkelt at foretage en opdeling af de direkte omkostninger, mens de indirekte forudsætter et mere indgående kendskab til bedriftens arbejdsgange.

Eksempelvis kan kapacitetsomkostningernes fordeling mellem de enkelte driftsgrene være meget svær, f.eks. hvis alle medarbejdere arbejder i alle driftsgrene, eller hvis maskiner anvendes på hele bedriften. I de tilfælde vil registreringer i årets løb være særdeles værdifulde, når bundlinjeresultatet fra de enkelte driftsgrene skal fastslås. Hvis ikke der registreres løbende, kan landmandens indblik i produktionen alligevel give et fingerpeg og et bedste bud på fordelingen.

Værdien af registreringerne viser sig, når der skal træffes beslutninger på baggrund af resultaterne. Jo større enighed om tallenes validitet, des større sandsynlighed er der for at beslutninger bliver truffet, gennemført og have den ønskede effekt.

Det samlede billede

Når alle driftsgrenes bundlinjeresultat er præsenteret i årsrapporten med korrekte interne overførsler mellem driftsgrenene, giver det ejer, driftsleder, bank og rådgivere mulighed for at se den isolerede indsats i et større billede, nemlig den samlede bedrifts bundlinjeresultat.

Det vil således være logisk acceptabelt, at et mål ikke nødvendigvis er udbyttmaksimering med et snævert fokus, men det mål, som giver det bedste samlede økonomiske resultat.

For stalden kan det være et foderforbrug, som bedriftens markbrug kan levere billigt, som samtidig giver en høj sundhedsstatus. Et mål, som kunne suboptimere og påvirke bedriftens samlede resultat negativt, ville være at stræbe efter en høj ydelse, som ville medføre en højere foderpris, idet en større andel skulle indkøbes, og måske en højere udskiftningsprocent og højere dyrlægeregning.



Min far producerede efter devisen "så meget hvede i markplanen som muligt". Nu har jeg regnet på det – og faktisk skal jeg dyrke meget mere vårbyg og mindre hvede, det er meget mere optimalt i min situation.



For et markbrug kan det handle om at lægge markplanen efter at minimere transportomkostninger. Alternativt kunne markplanen lægges efter jordtypens mulighed for maksimering af høstudbytte på den enkelte mark. For et svinebrug kan overvejelsen gå på, om der skal sælges grise ved 7, 30 eller 110 kg. Afledt heraf kan ejeren af bedriften have en overvejelse om, hvorvidt markens afgrøder skal dyrkes med henblik på salg, eller om de er bedre egnede til foder. De ovenstående eksempler optimerer ud fra et ønske om den bedste økonomiske bundlinje uden hensyntagen til omfanget af risici. Hvis der i stedet indkalkuleres et ønske om at begrænse risikoen, kræver det et fornyet syn på helheden.

Når landmand og rådgivere er enige om målet, kan rådgiverne udpege mål for produktionen, således at medarbejderne i stalden har noget at styre efter og gerne mål, der kan følges op på hyppigt. Det vil give medarbejdere værdi at have succeskriterier og delmål, som de har direkte indflydelse på.



Når landmanden, konsulenten og kreditgiveren får forventningsafstemt, er det mere ligetil at levere de oplysninger til kreditgiveren, som de faktisk behøver. Hvis banken ønsker et budget fra landmanden, så de kan tjekke rating, hvis kassekreditten skal udvides, så behøver det ikke nødvendigvis at være specielt omfattende. Dermed vil økonomirådgiveren kunne spare noget tid her (hvis landmanden ikke selv har behov for budgettet), og den kan i stedet bruges andre steder på bedriften.



Ved at anvende sammenhængende produktions- og økonomistyring får interessenterne at vide, hvad der styres efter – de kender bedriftens mål. Den proces, hvor styringsmålene kommunikeres til eksempelvis produktionskonsulenter, gør strategien stærkere. Ved at brede den ud er der flere parter, der kan assistere ved opfølgning og fastholdelse af delmål.



En kvægbedrift havde økonomiske problemer. I samråd med virksomhedens bank blev det besluttet at forsøge at forbedre resultaterne i grovfoderproduktionen, fordi regnskabet viste middelmådige resultater i marken, mens malkekøerne var effektive. Bedriften havde ikke tidligere registreret udbytter i marken, og efter et års registreringer og rådgivning viste det sig, at der blev produceret væsentligt mere grovfoder end antaget, og at køerne havde et relativt for stort foderforbrug. Fraværet af sammenhæng i produktionsstyring mark - stald betød, at der ikke blev foretaget korrekt intern omsætning efter opfodring og opmåling, men ud fra en norm. Dermed gav regnskabet ikke et retvisende billede af virkeligheden.



”Vi får bedre rådgivning, fordi alle rådgivere kender vores mål”

3. Sammenhængende produktions- og økonomistyring, beskrivelse og Best Practice

Sammenhængende produktions- og økonomistyring, SPØS, starter ved bedriftens strategi og vision og rækker helt ud på staldgangen. SPØS kræver, at landmanden påtager sig rollen som virksomhedsleder frem for produktionsleder. Her vil SPØS først blive defineret, og derefter gennemgås en Best Practice.

Produktions- og økonomistyring

For at forstå begrebet SPØS må man vide, hvad produktions- og økonomistyring omhandler.

Produktionsstyring dækker over planlægning, udførelse og evaluering af produktionen. På mange landbrugsbedrifter er der meget fokus på dette, og produktionen ønskes optimeret, hvor den kan. I svinestalden er der produktionsstyring omkring kerneområder som f.eks. spildfoderdage, antal smågrise pr. årssø, tilvækst og foderforbrug. I mælkeproduktionen handler det ofte om f.eks.

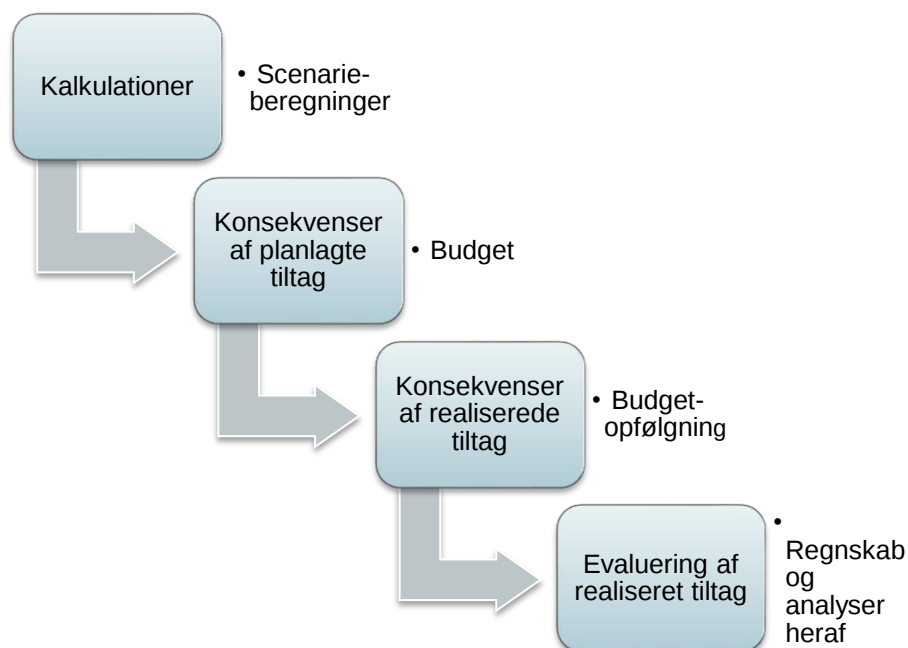
ydelsesniveau, sundhed og foderforbrug. For svine- og mælkeproducenter foretages styringen løbende over hele året, da produktionen normalt er uden de store sæsonudsving. I planteproduktionen er mange af arbejdsopgaverne dog sæsonafhængige, og styringen bliver derfor mere springende. På trods af dette skal der dog stadig foretages styring af produktionen. Det kan f.eks. ske i form af markplaner og målsætninger for f.eks. afgrødeetablering og høstudbytter.

De forskellige driftsgrene anvender forskellige redskaber til at planlægge og følge produktionen. Mælkeproducenter anvender f.eks. foderplaner i DMS til planlægning og foderregistreringer og -kontroller samt ydelseskontroller til evaluering.

Økonomistyring består på samme måde som produktionsstyring af både planlægning, udførelse og evaluering. Økonomistyring dækker over diverse beregninger på økonomien af ændringer i produktionsomfanget, økonomi i afgrøder og sædskifte og forskellige investeringsprojekter. Derudover er økonomistyring også at udarbejde budgetter, foretage likviditetsstyring, lave benchmarking og andre analyser på historiske data. Økonomistyring kan dermed være:

- Kalkulationer: Beregninger, der omfatter kapacitetsudnyttelse, produktionsomfang og investeringer mv.
- Budgettering: Budgettering med fokus på helheden på bedriften, hvilket indeholder budgettering af indtjening, likviditet og finansiering.
- Budgetopfølgning: Opfølgning på resultat og likviditet, herunder diverse lageropgørelser.
- Analyser: Analyser lavet på historiske data, analyser på regnskabet, benchmarking, fraktilanalyser mv.

En grafisk illustration af elementerne og processen i økonomistyring ses i Figur 2.



Figur 2. Økonomistyring

Det sker jævnligt, at produktions- og økonomistyringen foretages mere eller mindre separat. Og endda at produktionsstyringen på de forskellige driftsgrene ligeledes er adskilte. Det kan bl.a. forklares ved, at landmanden ofte har forskellige rådgivere til de forskellige områder på bedriften, samt at han evt. uddelegerer mere økonomistyring (til rådgivere) end produktionsstyring. Det er derfor vigtigt at koordinere og kommunikere mellem de enkelte områder og personer, så der kan skabes en sammenhæng mellem, hvad der foretages i produktionen, og hvilke økonomiske konsekvenser det har. Sammenhængen kan skabe et overblik over bedriften for landmanden, og overblikket kan være grundlæggende for, at bedriftens økonomi optimeres samlet. Mangler sammenhængen eller overblikket, kan det ende i, at man laver suboptimering på bedriften. Det kan f.eks. være, at kvæg-/svinerådgiveren laver en foderplan, der har betydning for markplanen uden at inddrage planteavlskonulenten. Det kan ende med en foderplan, der er økonomisk optimal for stalden, men som ikke giver den bedste økonomi i marken. Ligeledes kan kvægrådgiveren komme med vejledninger til, hvordan ydelsen pr. ko optimeres mest muligt, uden at vende med økonomikonulenten, hvorvidt det er optimalt, når der ses på effekten på bundlinjen. I hvor høj grad der foretages suboptimeringen på bedriften afhænger i høj grad af, hvor meget landmanden selv er involveret i processen, og hvor meget han uddelegerer til rådgivere, samt hvorvidt han har overblikket over sammenhængene på hans bedrift.

Sammenhængen mellem styring af produktionen og økonomien er dermed afgørende for at undgå suboptimering. Sammenhængen skal både omfatte de involverede personer, anvendte redskaber og de analyser, der foretages.

Best Practice

SPØS (Sammenhængende Produktions- og ØkonomiStyring) er et overordnet begreb, der dækker hele bedriften og skal gennemsyre alle elementer af bedriftens aktiviteter, mål, arbejdsprocedurer, opgørelser, rådgiverteam mv. Det største udbytte af SPØS fås på bedrifter af et vist omfang og kompleksitet, hvor der er flere medarbejdere. Her beskrives, hvordan det *kan* ske i praksis.

Vision

Visionen er et udtryk for, hvad man ønsker at opnå, og hvordan man kommer derhen. Mange landmænd vil være i stand til at gøre rede for visionen, uden det dog er noget, der nødvendigvis er nedfældet på papir. Det kan for en mælkeproducent være "at have en konventionel mælkeproduktionsejendom, der følger med i udviklingen og fortsætter med at være rationel, og som kan overleveres til næste generation". Hertil kan høre nogle delmål som f.eks. "at bedriften skal være bl.a. de bedste mælkeproducenter, når det kommer til fremstillingsprisen på et kg mælk, hvilket skal opnås med et dygtigt medarbejderteam og med fokus på Low Cost".

Det er vigtigt, at landmanden er klar over virksomhedens vision, og at medarbejdere, rådgivere m.fl. er inddraget i den. Visionen er nemlig den retning, man ønsker at bevæge sig i og det, alle aktiviteter skal arbejde mod.

Planer og mål

På baggrund af visionen kan man lægge planer for bedriften. Hvad er det fra visionen, vi vil have fokus på i år? Til at formidle visionen og få klarlagt målet for året kan det være oplagt at tage et fællesmøde med de rådgivere, der er tilknyttet (f.eks. i forbindelse med budgetlægning). Her skal alle inddrages og informeres om, hvad der skal ses nærmere på i det kommende år. Inddragelse af medarbejdere skal ske på et passende tidspunkt i processen.

Det er vigtigt, at de mål, der sættes, er et udtryk for SPØS. Det skal være mål, der er optimale, når alle driftsgrene inddrages, og som giver det bedste resultat på bundlinjen. Til dette kommer fordelene ved at samle alle fagligheder til et fællesmøde, hvor målene fastsættes.

For at finde "de rigtige" mål skal man have et overblik over bedriften og hvilke aktiviteter og redskaber, der anvendes til henholdsvis produktions- og økonomistyring. Som led i at danne dette overblik kan tidslinjerne anvendes. Når tidslinjerne er opsat for den enkelte bedrift, kan de anvendes som dialogværktøj om, hvorvidt der haves de rigtige aktiviteter og redskaber til både styring af produktion og økonomi. Udnyttes de i tilstrækkelig grad? Er de hensigtsmæssigt placeret? Er der det rigtige sammenspil mellem forskellige analyser, der foretages på bedriften? - kan være nogle af de ting, der diskuteres. Læs mere om tidslinjer og se eksempler i [afsnit 8](#).

Målene skal yderligere tage udgangspunkt i analyser af egne tal, evt. benchmarking, hvad landmanden er motiveret for at arbejde med, hvor stort potentiale, der er ved området mv.

Når rådgiverne har været med i processen med at fastsætte mål, eller har fået målene og formålet formidlet, er der større sandsynlighed for, at de i den løbende periode vil trække i samme retning, og dermed øges muligheden for at flytte virksomheden mest muligt.

Konkretiser

Når målene er vurderet, udvalgt og fastlagt, er der behov for at konkretisere dem og afklare, hvordan de kan opnås, og hvem der skal gøre hvad. Her kan laves handlingsplaner, der samler disse oplysninger, samt indeholder en klar plan for opfølgning. Læs mere om handlingsplaner og opfølgning i "Best Practice for handlingsplaner". Målene skal ligeledes inddrages i budgettet.

Få handlinger godt i gang

Når planen er lagt, er næste skridt at få den sat i gang på bedriften. At arbejde med mål er et løbende arbejde. Der træffes hver dag beslutninger om forskellige handlinger i stalden og marken, og her skal virksomhedslederen huske at overveje, om løbende beslutninger giver mening i forhold til målet. Samtidig skal medarbejderne inddrages i målene i det omfang, at de skal ændre adfærd. Det er svært at arbejde med et mål, hvis målet ikke er håndgribeligt, og hvis man som leder eller medarbejder ikke har opgørelser, der viser, hvordan bedriften bevæger sig i forhold til målet. Derfor er det vigtigt at nedbryde de økonomiske mål til ting, der kan følges i dagligdagen. For mælkeproducenter er arbejdet med at sænke celletallet i mælken et konkret mål, hvor resultatet kan aflæses, hver gang tankbilen har været der. På samme måde er insemineringer af køer et godt nøgletal at bruge, fordi lederen og medarbejderne kan følge dem de seneste syv dage i KMP. Hvis man som leder ikke kan finde det mål, man ønsker at arbejde med i nøgletallene fra produktionsstyringsprogrammerne, så må man selv tage notater og f.eks. tegne en kurve. Det vigtige er at få målet gjort målbart og synligt.

Til formidling og inddragelse af medarbejdere er et ugentligt tavlemøde en velafprøvet metode. Det giver landmanden mulighed for at sætte formidlingen i system og er et værktøj til at uddelegere, involvere og motivere medarbejderne i processen.

Tavlemøder:

Tavlemøder afholdes ofte en gang ugentligt og der arbejdes her med to typer tavler:

- 1) Planlægningstavlen: Bruges primært til at koordinere opgaver en uge frem og give overblik over, hvad der skal ske på bedriften.
- 2) Forbedringstavlen: Bruges til at arbejde med mål og involvering i, hvordan bedriften løbende kan forbedre sine arbejdsmetoder og resultater.

Opfølgning

Den løbende opfølgning i produktionen skal suppleres med en større opfølgning på handlingsplaner, budgetter og produktionskontroller. Læs mere om opfølgning i [afsnit 7](#).

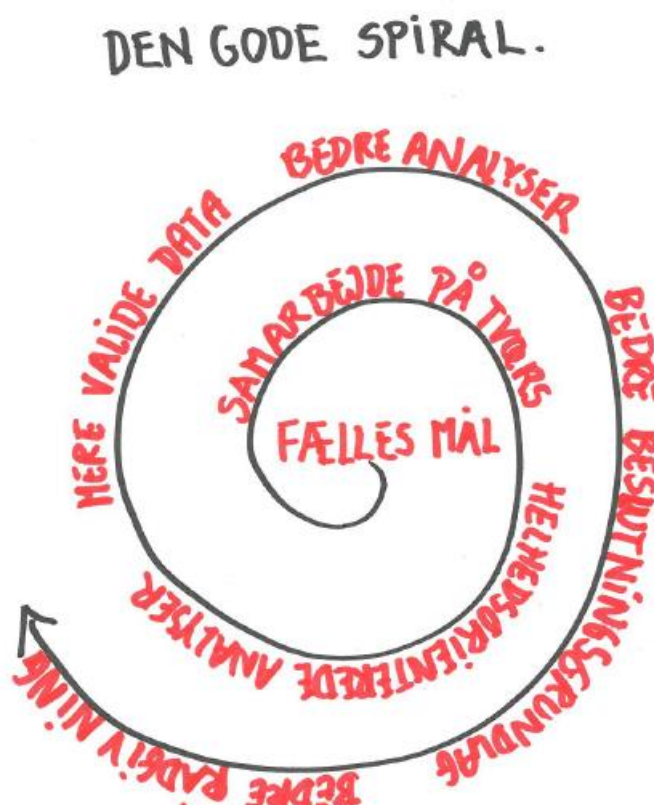
Korrigerende handlinger

Opfølgningerne skal føre til korrigerende handlinger, hvis det vurderes, at man er på vej af sporet, eller at de planlagte handlinger ikke har givet de ønskede resultater. Dermed skal det vurderes, hvorvidt målet stadig giver mening, hvad der har været årsag til, at målet ikke er nået, og om der skal sættes yderligere tiltag i værk på at nå målet.

Afslutning og ny start

Når regnskabet afsluttes, fås den endelige opfølgning på, hvordan det er gået i årets løb. Der kan laves analyser på regnskabet, f.eks. benchmarking mv. til denne evalueringsfase. Når denne proces er gennemgået, startes der forfra med at fastsætte mål for det kommende år.

Sammenhængende produktions- og økonomistyring skulle gerne naturligt hænge sammen med tværfaglighed både på bedriften og mellem rådgiverne samt en øget involvering af deltagerne. Det tværfaglige samarbejde og den øgede motivation skulle gerne føre til, at der arbejdes med samme mål og med større forståelse for, hvordan man selv og ens opgaver passer ind som en del af denne helhed. Ved at arbejde med SPØS, kende de fælles mål og samarbejde på tværs, vil landmanden og andre involverede samt foretagne analyser blive mere helhedsorienterede, datagrundlaget vil forbedres, da man ved, hvilken betydning de tal, man melder videre, har for budget, driftsgrensanalyser eller lignende. Det vil øge retlighed og datakvalitet. Hvilket igen vil give bedre analyser og budgetter og generelt bedre



mulighed for at træffe solide økonomiske beslutninger. Man kommer ind i en god spiral.



Fra rådgivernes synspunkt vil disse kunne være med til at give en helhedsorienteret rådgivning, og som fælles enhed vil de også i højere grad være i stand til at flytte landmanden. Ved et tæt samarbejde sikres også, at der kommunikeres ensartet til banken mv. For rådgivere, der ønsker at skabe værdi, vil dette helt sikkert være et skridt i den rigtige retning. Overfor banken vil denne proces kunne gøre landmanden mere troværdig, og han vil fremstå mere egnet til at drive en virksomhed (især når det kombineres med effektiv kommunikation med banken, se [afsnit 4](#)). Landmanden vil også kunne opleve, at driften bliver mere selvkørende i takt med, at medarbejdere involveres og sågar, at der optimeres på områder ikke umiddelbart synlige for landmanden, da de

medarbejdere, der har hænderne i opgaverne til daglig, vil kunne se nogle andre forbedringsområder end landmanden.

Opsummering af SPØS:

- Helhedssyn på bedriften
- Inddragelse af viden og faglighed fra alle tilknyttede rådgivere (og driftsledere)
- Stærkt involveret landmand med overblik
- Nedbrydning af hovedtal fra budget og mål til konkrete og målbare mål på bedriften
- Opfølgning og handlinger på baggrund af opfølgningen

4. Kommunikation til omverdenen og omverdenens forventninger til landmanden

Der er som tidligere beskrevet mange fordele ved at arbejde med sammenhængende produktions- og økonomistyring på bedriften. Men ønskes det fulde udbytte, så skal det også kommunikeres til landmandens interessenter. Her er det vigtigt at have en ide om, hvad de hver især forventer af landmanden. Imødekommes forventningerne, kan det øge landmandens troværdighed og give bedre samarbejde.

Ved at have fokus på sammenhængende produktions- og økonomistyring, på at være virksomhedsleder – ikke kun ejer – og ved at formidle det til sin nærmeste omverden, kan landmandens, og dermed hans virksomheds troværdighed, forbedres. Når samarbejdspartnere, medarbejdere og kreditgivere har større tillid til landmanden, vil grobunden for samarbejdet være styrket. Det kan give anledning til, at der indgås mere fleksible aftaler med kreditgiver, at medarbejderne er mere involveret i arbejdet og deltager aktivt i at opnå bedriftens mål. Hvis nogle af disse eller lignende effekter opnås, kan det bidrage til at styrke både bedriftens bundlinje og produktivitet.

For at give inspiration til, hvordan rådgivere og landmænd kan arbejde med og opnå dette, og hvilke fordele det kan give, beskrives her tre af landmandens interesser mht., hvad de typisk har af forventninger, og hvordan de kan opfyldes.

Listen er ikke udtømmende, men skal inspirere rådgivere til at vejlede og motivere landmændene til at arbejde med disse områder. Den kan ligeledes bruges direkte overfor landmanden.



"Grundigt kendskab til din bedrift er ikke nok, når du skal arbejde sammen med banken. Det er her supervigtigt, at du også har grundigt kendskab til bedriftens økonomi og hvad der står i regnskabet. Dermed kan du i højere grad sætte dagsordenen overfor banken og overbevise dem om dit lederskab - du skal altid selv kunne svare på alle spørgsmål i regnskabet, inden banken stiller dem"



Følgende interesser beskrives:

- Kreditgivere
- Samarbejdspartnere
- Medarbejdere

Kreditgivere		
Grundlæggende skal kreditgiver kunne have tillid til landmandens tal, forudsætninger og beregninger mht. regnskaber, budgetopfølgninger, status mv. samt tillid til ham som virksomhedsejer. Det er afgørende for et godt samarbejde med kreditgiver at have afklaret bankens forventninger til landmanden – hvad er det, de vil have og hvorfor.		
Ønsker/forventer, at landmanden:	Det kan opnås ved, at landmanden:	Fordele for landmanden kan være, at:
1. Deltager aktivt i møder	• Er velforberedt inden mødet med banken, hvilket inkluderer, at han kender sit regnskab, budget mv. og har sin egen dagsorden - hvad er det, <i>han</i> ønsker at få ud af mødet med banken?	• Han får en bedre bundlinje ved at kende sin økonomi og handle herefter (regnskab, budget, økonomiske situation) - Han bliver mere proaktiv - Han bliver klædt bedre på til at undgå impulsive investeringsbeslutninger, da han ved, hvordan handlingen vil påvirke fremtidige resultater • Det giver en større tryghed og bedre rating, hvilket kan føre til bedre lånevilkår og dermed en økonomisk gevinst • Det er grundlæggende for et godt samarbejde med kreditgiverne og kan give en mere fleksibel aftale • Det giver en bedre mavefornemmelse og gør det nemmere at være til møde med kreditgiverne • Han kan få tallene ud af hovedet og ned på papir, hvilket kan give mere ro og overskud samt gøre det nemmere at involvere andre i handlinger og mål • Han bliver en ansvarlig virksomhedsleder og opfattes som en sådan (ønskes rollen som virksomhedsleder ikke, må en anden virksomhedsstruktur overvejes) • Han har en bedre forhandlingsposition, hvis kreditgiver ønsker at ændre i aftalen i en budgetperiode, f.eks. ved øgede rente- og bidragssatser
2. Har ejerskab til egne regnskaber, budgetter, investeringsforslag mv.	• Skriver egen ledelsesberetning • Skriver eget kommentarsæt til budgettet • Kender sine mål, herunder resultatmål • Kender sine tal og fokuserer på de vigtigste nøgletal • Har overensstemmelse i de tal, der videregives til banken	
3. Er en proaktiv virksomhedsleder	• Styrer produktion og økonomi • Laver løbende opfølgninger f.eks. på budget, på resultat og likviditet og tager handling på baggrund heraf • Prioriterer ressourcer – udvælger de mest rentable og/eller nødvendige investeringer • Tilpasser produktionen til afregningspriserne så vidt muligt, f.eks. ved ikke at fodre dyrere end afregningsprisen kan bære • Forholder sig kritisk men åbent til muligheder, hvis den nuværende situation er uholdbar	
4. Underretter om udfordringer, før de sker i stedet for efter	• Giver banken besked så snart udfordringerne dukker op, ikke først efter et eventuelt overtræk	
5. Tænker fremadrettet	• Forholder sig til fremtiden på bedriften - hvad er der af udfordringer og muligheder og hvilken betydning vil det få? • Laver realistiske investeringsberegninger	



For at opnå et godt samarbejde med banken og for at opretholde et tillidsforhold med den, har landmanden en meget tæt dialog med banken. Han holder den løbende opdateret om alle investeringer, og han informerer den om, hvornår han forventer at overskride kassekrediten i stedet for, at banken først opdager det bagefter. Det er ifølge ham afgørende for, at den kan have tillid til ham, og det giver ham derfor mere fleksibilitet/goodwill fra banken.



Andre samarbejdspartnere		
Andre samarbejdspartnere end banken kan være maskinstationen eller anden landmand i forbindelse med markdriften, det kan være ejeren af kviehotellet, aftagere af smågrise osv.		
Ønsker/forventer, at landmanden:	Det kan opnås ved, at landmanden:	Fordele for landmanden kan være, at:
1. Indgår i et ordentligt og gyldigt samarbejde	Laver en formel aftale, helst skriftligt	- Der opnås en sikkerhed i samarbejdet - Det vil være større sandsynlighed for at bevare et godt forhold til sine samarbejdspartnere, hvis noget går galt
2. Er i en økonomisk stabil situation, da samarbejdspartneren kan ende i en dårlig situation i en eventuel konkurs	Fremviser sit regnskab eller på anden måde informerer om sin økonomi på en troværdig måde	

Medarbejdere/mellemledere		
For at få det bedste ud af sine medarbejdere og skabe en god arbejdsplads skal man sikre, at de er motiverede og involverede og har kendskab til sammenhængen mellem den enkeltes opgaver og virksomhedens resultat. Der er stor forskel på, hvilken type medarbejdere der er på bedriften og hvordan de bedst ledes/inddrages f.eks. elever kontra ledende medarbejdere.		
Ønsker/forventer, at landmanden:	Det kan opnås ved, at landmanden:	Fordele for landmanden kan være, at
1. Forklarer, hvorfor det er vigtigt at gøre tingene på en bestemt måde	- Holder tavlemøder eller på anden måde får det formidlet - Viser tal/grafar for, hvordan det går f.eks. Kritiske Målepunkter, KMP, der hænger i stalden (kvæg)	- Han frigør tid fra stald-/markarbejde til mere værdiskabende opgaver f.eks. ved at foretage (bedre) registreringer, lave løbende opfølgning og styring - Medarbejdernes motivation til at gøre tingene på den ønskede måde øges, når de kender grunden hertil og konsekvenserne for bedriften af ikke at gøre det - Dagligdagens rutiner optimeres (frigør tid, reducerer omkostninger, øger produktiviteten) via medarbejders
2. Sikrer optimal arbejdsfordeling, så tingene gøres på rette måde af de rette personer på rette tid og tidspunkt	- Kender sine medarbejders kompetencer, da han derved kan udnytte dem bedst muligt - Laver arbejdsplaner	

3. Sikrer motivation og inddragelse af medarbejderne	• Uddelegerer opgaver og ansvar • Inddrager medarbejdernes ideer og observationer f.eks. på tavlemøder • Inddrager ledende medarbejdere i bedriftens mål og fastsættelse heraf	involvering/inddragelse og herigennem forslag til forbedringer mv.
4. Tilbyder et godt arbejdsmiljø	• Er opmærksom på sine medarbejders trivsel, kompetencer og interesser og forsøger at tage hånd om dem	

Dette afsnit giver blot et udpluk af måder at håndtere, motivere og inddrage medarbejdere for at åbne øjnene for vigtigheden af dette. Der er langt flere aspekter, metoder, fordele og forhold at tage hensyn til, og der kan læses mere herom i diverse materialer omhandlende ledelse, f.eks. på [LandbrugsInfo](#).



Budgettet er grundlæggende en aftale med banken. Hvis man har fået godkendt sit budget af kreditgiver og overholder det, så står man stærk overfor kreditgiver, hvis de ønsker at hæve rente- eller bidragssatser i løbet af budgetperioden. Her bliver det muligt at argumentere for, at hvis landmanden skal holde budgettet, så må kreditgiver ligeledes holde sin del af aftalen.



Eksterne investorer:

Eksterne investorer har i stor udstrækning samme forventninger til landmanden, som kreditgivere har. De vil være interesseret i at investere i virksomheder, der fortsat kan generere afkast samt har professionel ledelse. Derudover vil de typisk ønske en aktivt deltagende rolle i virksomheden.

Du kan finde mere information om ovenstående interessenter og håndteringen heraf på [LandbrugsInfo](#). Søgeord kan bl.a. være

- Kreditgivers forventninger
- Budgetmatchen
- God ledelse
- Motiver medarbejdere

5. Hvordan involveres landmanden? *Landmandens indflydelse og forpligtelse som virksomhedsleder.*

Dette afsnit handler om involvering af landmanden, hvorfor og hvordan. Sammenhængende Produktions- og ØkonomiStyring (SPØS) medfører, at landmanden inddrages i arbejdet med at anvende data og registreringer til f.eks. analyser af regnskabet, udarbejdelse af budgetter og andre planer. Vi vil gerne have landmanden til at se, at resultaterne af indsatsen i stald og mark rent faktisk kan aflæses i det økonomiske resultat. Vi vil styrke landmandens fornemmelse af, hvordan hverdagens indsatser kan aflæses og måles i årsrapporter og opfølgning.

Hvad opnår man?

En landmand, der er involveret i SPØS, er ansvarlig for levering af valide data til såvel produktionskontroller som til regnskab og budget. En involveret landmand skriver selv ledelsesberetningen til regnskabet, budgetkommentaren og kommentarer til budgetopfølgning. En involveret landmand kan selv føre ordet på bankmøder og er i stand til at forklare medarbejderne, hvad registreringerne skal anvendes til og hvorfor. En involveret landmand kender likviditetsflowet

• • •
I et gådråd/Advisory Board sidder alle rundt om bordet, og vi følger op på mål og sætter nye i fællesskab. Vi opnår fælles forståelse, trådene samles og det bliver lettere for landmanden at kommunikere med omverdenen.
• • •

hen over året og er i stand til at overskue og håndtere afvigelser fra budgettet. Han forstår sammenhængen mellem de løbende indsatser og deres effekt på bedriftens økonomi. Hvis han mangler denne sammenhæng, er det svært for ham at prioritere de vigtige indsatser og svært at prioritere de mest økonomiske indsatser.

I sidste ende skal mere involvering føre til bedre bundlinje, hvor der er overblik over pengestrømmen på bedriften og over kapacitetsudnyttelsen af stalde, medarbejdere, maskiner og råvarer.

• • •
Satsningen på det tværfaglige arbejde har givet os mere ens byggesten i de forskellige afdelinger. Kommentarer er koordinerede – tingene hænger sammen og det profiterer landmanden af.
• • •

Med en større grad af involvering i de opgaver, der handler om SPØS, vil landmanden dels få et bedre overblik og blive i stand til at gennemskue flere komplekse problemstillinger på bedriften, dels blive bedre til at kommunikere troværdigt med medarbejdere og omverdenen.

Involvering i sammenhængende produktions- og økonomistyring er en central del af godt lederskab.

Hvad kan rådgiverne gøre?

For rådgiveren kan det være en udfordring at skulle ændre på den måde, man samarbejder med landmanden på. En anden udfordring er, at nogle landmænd ikke interesserer sig for administration og økonomi, og at det derfor er svært at få dem til at involvere sig i arbejdet.

Fremtidens landmand skal kunne tale med, når det gælder økonomiske overvejelser, dispositioner, analyser osv. Han skal kunne redegøre for bedriftens økonomiske tilstand og være i stand til at

præsentere sine planer på en troværdig måde, hvis kreditgiverne skal have tillid til, at han magter opgaven som virksomhedsleder. Fremtidens rådgiver skal kunne understøtte landmanden i dette.

Hver landmand skal behandles individuelt, og man skal være klar til at udvikle samarbejdet og graden af involvering i takt med landmandens kompetencer og motivation. Som rådgiver skal man være i stand til at diskutere disse ting med landmanden og lave aftaler om en arbejdsfordeling, der sikrer, at landmanden har ejerskab til SPØS. Er landmandens problem f.eks. manglende tid til nogle af de krævende arbejdsopgaver, så skal rådgiverne belyse de muligheder, der er for at uddelegere opgaver (farmsekretær, SUMMAX etc.)

Rådgiverne skal også stille krav til landmanden: "hvis vi skal samarbejde om det her, så kræver det, at du.....og jeg.....", så landmanden kan se, at det kræver en indsats for at f.eks. et budget, en KvægNøgle eller en P-kontrol får tilstrækkelig kvalitet til, at man kan bruge det til noget på bedriften.

Indsatsområder for mere involvering:

- Synliggør det forventede resultat og den forventede likviditet, når der følges op, så landmanden kan forholde sig til det og blive motiveret til handling.
- Landmanden udarbejder ledelsesberetning til årsrapporten
- Landmanden bidrager med forudsætningerne for budgettet (hans målsætninger og prioriteringer for budgetåret)
- Landmanden skal tage stilling til periodens resultater og tage initiativ til handling.
- Landmanden udarbejder kommentarer til budgettet
- Landmanden udarbejder kommentarer til budgetopfølgning
- Landmanden præsenterer selv sit budget i banken
- Statussedler udfyldes korrekt
- Second opinion på produktionskontroller, svin
- Udbyttmåling i høst, pr. afgrøde, pr. mark.

Hvad kan landmanden gøre?

For landmanden kan der være brug for en erkendelsesproces og for at arbejde med den rolle, man har som virksomhedsleder. Der er mange gode grunde til, at "kontorarbejdet" nedprioriteres, at det er fristende at uddelegere mange opgaver til rådgivningsvirksomheden. Krisen i landbruget har vist, at fremtidens landmand skal have overblik over virksomheden, og han skal være i stand til at kommunikere med medarbejdere og omverden for at blive opfattet som egnet til at drive virksomhed.

Landmanden bør sætte sig det mål, at han vil være i stand til at forstå regnskab og budget så godt, at han selv kan fremlægge det for andre. Derefter må han så i gang med at finde ud af, hvad der skal til for at nå der til.

Mange landbrugsvirksomheder opfatter sig som for små til at ansætte en økonomidirektør/ regnskabsmedarbejder og for store til, at landmanden kan klare alle opgaverne selv. Derfor må man uddelegere nogle af opgaverne til rådgivningsvirksomheden, men landmanden skal være bevidst om, at han stadig selv skal være i førersædet og have overblikket. Rådgiverne skal støtte landmanden i denne proces og sørge for at afdække hans behov, så uddelegeringen understøtter landmandens behov for indsigt og overblik.

Hvad skal landmanden gøre for at blive mere involveret?

- Sæt mål for dig selv – så du kan løfte opgaven som virksomhedsleder
- Stil krav til rådgivningsvirksomheden – jeres samarbejde skal understøtte dine mål
- Sæt tid af til administrative og strategiske opgaver. Overvej, hvor du tjener den største timeløn – med højtryksrenseren eller med regnemaskinen?
- Øg dit kompetenceniveau – søg inspiration og efteruddannelse på de områder, hvor du er for svag.



Vi har egentligt klaret os ok økonomisk, men pludselig sagde banken stop og ville have, at vi skulle sælge ejendommen. Det ville jeg ikke, og jeg fik dem til at beskrive, hvad de ville have, jeg skulle gøre for at kunne fortsætte. De ville have et mere gennemarbejdet budget, en af dem godkendt svinerådgiver koblet på og mere aktiv opfølgning fra rådgiverne. Vi er her stadig. Jeg skulle have indført de ændringer meget før. Jeg ved ikke, hvorfor jeg ikke fik det gjort. Man kan sige, at jeg blev tvunget på træningslejr og nu har fundet ud af, at det godt for mig og medarbejderne. Vi er meget mere motiverede.



6. Sådan afdækkes landmandens behov

Dette afsnit handler om, hvordan rådgiverne kan agere for at afdække landmandens behov. En sammenhængende produktions- og økonomistyring (SPØS) vil bl.a. styrke landmændenes udpegning af relevante indsatsområder, samt det generelle overblik. SPØS vil betyde, at landmanden får mere ejerskab til sine data og gør ham i stand til at kommunikere med medarbejdere og interessenter på en mere troværdig måde. Alle

rådgivere skal være gode til at undersøge kundens behov og kunne tilbyde de rigtige produkter og den bedste rådgivningsproces til hver enkelt kunde.

Hvad er behovsafdækning? Og hvorfor er det vigtigt?

Behovsafdækning skal sikre, at landmanden får den service og rådgivning, han har behov for.

Via en forventningsafstemning målrettes samarbejdet, og uklarheder om rollefordeling forebygges. Behovsafdækningen og forventningsafstemningen skal sikre, at landmand og rådgiver forstår hinanden, har det samme udgangspunkt og det samme mål. Manglende behovsafdækning fører til upræcis rådgivning og alt for ringe udbytte for kunden.

Når man vil finde frem til kundens behov skal man være åben og nysgerrig for at kunne undersøge, hvad denne kunde har brug for. Åben overfor at gøre tingene på en anden måde end sædvanligt og nysgerrig efter at finde ud af, hvad denne kunde har af mål, ønsker og kompetencer. Tidslinjerne, der omtales i [afsnit 8](#) kan være en god hjælp for rådgiveren, der skal finde den rigtige måde at få taget hul på dette. Det er også vigtigt at finde det rigtige tidspunkt for denne samtale. Det kan evt. være før man tager hul på et nyt dyrkningsår, nyt budgetår eller nyt regnskabsår. Det kan naturligvis også være i forbindelse med evaluering af samme. Hos nogle rådgivningsvirksomheder har man årlige samtaler med kunderne om de ydelser de køber, så her er behovsafdækningen sat i system.



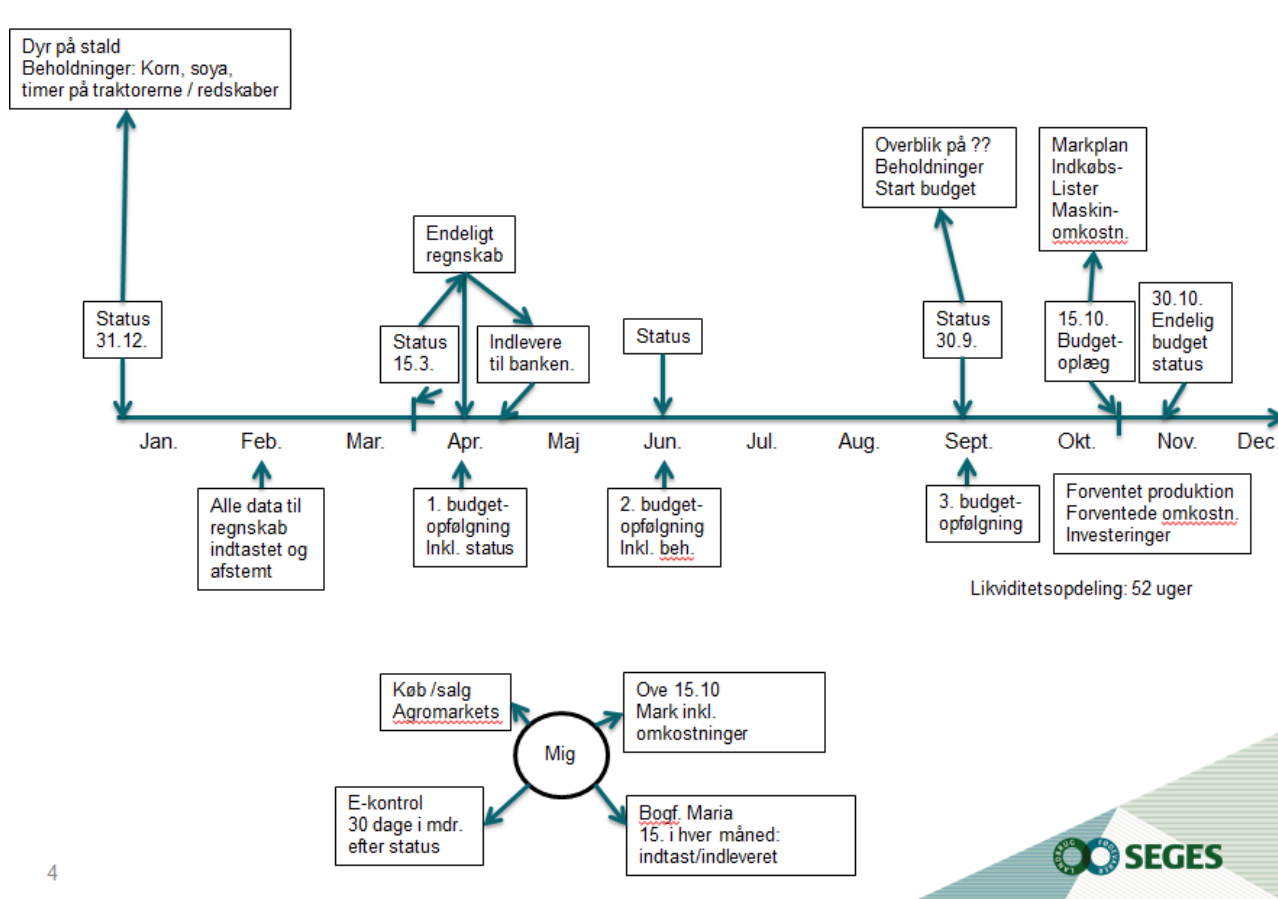
I erfa-gruppen fik landmænd og rådgivere overblik over, hvad der blev anvendt af produkter og serviceydelse og hvornår. Det medførte, at nogle landmænd kunne skære i antallet af produkter, medens andre fik tilført eller udskiftet produkter og tilpasset tidspunkter. Endvidere blev udveksling og anvendelse af data styrket på tværs af produktionsgrene og økonomi.



Hvad kan rådgiverne gøre?

I starten kan det være vanskeligt for den enkelte rådgiver at få overblikket over landmandens produktions- og økonomistyring. Hvad køber han af service i de forskellige afdelinger? Hvad laver han selv? Hvad køber han andre steder?

Et årshjul eller en tidslinje kan være en rigtig god hjælp, og et godt udgangspunkt for behovsafdækningen:



En tidslinje kunne se ud som ovenstående, og ud fra denne spørges ind til landmandens tilfredshed med serviceydelserne, deres placering hen over året, ønsker til data og informationer osv. Se også tidslinjerne i [afsnit 8](#) for yderligere inspiration.

Hvad skal afdækkes?

- Landmandens nuværende brug af de produkter, han køber/udarbejder.
- Landmandens ønsker til udbyttet af registreringer og analyser (de produkter, han køber/udarbejder)
- Landmandens krav til og viden om datakvalitet og sammenhænge mellem produktion og økonomi
- Landmandens disciplin og evne til at arbejde systematisk
- Arbejdsfordelingen mellem landmand, medarbejdere, farmsekretær og rådgivere – fordele og ulemper.
- Krav til landmanden og krav til rådgiverne.

Eksempler på spørgsmål:

- Hvordan anvender du din e-kontrol/budget/regnskab/DMS i dag?
- Hvad kunne du tænke dig at ændre på?
- Hvad er vigtigt/mindre vigtigt?
- Hvordan finder du ud af, hvor de svage punkter er på din bedrift?
- Hvordan er din kommunikation med medarbejderne (omkring mål) og med banken? Ser du forbedringsmuligheder? Og hvad skal der til?

- Hvilke oplysninger ligger til grund for de beslutninger, du tager? F.eks. omkring investeringer? Produktionsændringer?
- Hvordan kan du skaffe dig tid til kontorarbejde/flere registreringer/opfølgning?

Resultatet af samtalen skal være en revideret tidslinje, hvor landmanden er blevet mere involveret og har mere ejerskab. Der er opnået en tydelig arbejdsdeling, og parterne er klar over, hvad der forventes af dem, samt hvilke formål og mål der er med de ydelser og produkter, der anvendes på bedriften. Landmanden (og alle rådgiverne) skal have et bedre overblik over, hvordan data hænger sammen og en forståelse af vigtigheden af, at der registreres korrekt.

For at det skal lykkes, skal rådgiverne have kendskab til mulighederne på eget og andres fagområde.

7. Opfølgning – det centrale element på vejen mod målet.

Opfølgning er afgørende for at nå målene og indfri bedriftens potentiale. Opfølgningens hyppighed og form aftales med landmanden, så det bliver muligt at fastholde fokus og fremdrift.

Hvad er opfølgning?

I denne sammenhæng tænker vi i særlig grad på opfølgning på budgetter og produktionskontroller, samt opfølgning på handlingsplaner på bedriften. Opfølgningen er som udgangspunkt aftalt på forhånd med landmanden, og begge parter har forpligtet sig. Opfølgning er en afgørende indsats, som rådgiveren anvender for at sikre fastholdelse og fremdrift på de områder, der arbejdes med at forbedre.

Opfølgning på produktions- og økonomistyring

Med de eksisterende produktions- og økonomistyringsprogrammer er det muligt at lave opfølgning flere gange om året. Det er udelukkende landmandens egne krav, registrerings- og bogføringsprocesser, der afgør, hvor ofte der kan ske opfølgning. I princippet kan der ske opfølgning hver dag, hver uge, hver måned, hvert kvartal etc.

Opfølgning via DB Tjek og KvægNøglen er dog begrænset til henholdsvis halvårlige og kvartalsvise opfølgninger. Men i princippet kan enhver samlet opfølgning på budget og produktionskontroller foretages hver måned, da alle data er til stede. Dog vil der være en mængde data, som findes udelukkende på bedriften, og som skal indberettes til landmandens regnskabsassistent med henblik på en samlet udarbejdelse af en budgetopfølgning.

Hvor ofte og hvilket indhold, der skal være i opfølgningerne, bestemmes udelukkende af opfølgningens formål. Best Practice er derfor, at man i forbindelse med udarbejdelse af tidslinjen (se [afsnit 3](#) og [afsnit 8](#)) allerede har taget stilling til:

- Målgruppen for opfølgningen (landmand, medarbejdere, pengeinstitutter, gårdråd etc.)
- Formålet med opfølgningen (til brug for landmanden? Kreditgiveren?)
- Hvor ofte er der behov for opfølgning? (tidspunkterne)
- Hvad skal der følges op på? (indholdet i opfølgningen)
- Formen på opfølgningen (tal, tekst, grafik).

Når formålet med opfølgningen er aftalt, er der en række elementer, der mere eller mindre giver sig selv. Hvis formålet med opfølgningen udelukkende er en rapportering til kreditgiver, så er der en række punkter i opfølgningens indholdsfortegnelse, som er givet. Og dermed ligger det også i kortene, hvilke informationer der skal indgå og hvem, der skal bidrage med disse informationer.

I det næste afsnit fokuseres på en opfølgning, som dels skal anvendes af landmanden og dels af kreditgiver.

En opfølgning med to målgrupper – landmanden og hans kreditgiver

Som udgangspunkt bør opfølgningen og dets indhold tilpasses landmandens behov. Opfølgningen er landmandens primære produkt, der kan vise bedriftens samlede status på opgørelsestidspunktet. Altså et uundværligt styringsredskab **for landmanden**.

Som nævnt i forrige afsnit kan landmandens tidslinje anvendes til at planlægge intervaller og tidspunkter for opfølgning på økonomi og produktion. Landmanden kan således beslutte, hvornår det giver mening for hans produktion at få en opfølgning udarbejdet, og hvilke elementer der skal indgå. Det vil sige, at det ikke er sikkert, en landmand har brug for at få en opfølgning hver måned, eller at alle rådgivere skal være inde over hver gang. Dette vil være situationsbestemt.

Det vil være oplagt, at opfølgningerne tager udgangspunkt i/hænger sammen med de handlingsplaner, som er i gang på bedriften (læs mere om handlingsplaner i "Best Practice for Handlingsplaner"). For eksempel er den traditionelle budgetopfølgning, der sker på tidspunkter, der er baseret på tidspunktet for momsopgørelsen, ikke nødvendigvis det bedste tidspunkt for en budgetopfølgning set med landmandens briller. I stedet bør der tages udgangspunkt i dels handlingsplanerne og dels i de vigtige tidspunkter på bedriften. F.eks. efter forårets forberedende markarbejde, efter de første slæt græs er taget, efter høsten etc. Kort sagt på tidspunkter, hvor det giver mening at følge op på resultatet af de væsentlige indsatser.

Da opfølgningens formål er at være et styringsredskab for landmanden, skal opfølgningen indeholde de informationer og data, som kan understøtte landmanden i hans opgaver indenfor driftsledelse og økonomistyring. Men da opfølgningens sekundære formål er en afrapportering til landmandens kreditgivere, skal der sandsynligvis tilføjes andre informationer, ligesom nogle af de landmandsrettede informationer kan/bør fjernes. Alternativet er at udarbejde to forskellige opfølgninger eller én komplet opfølgning med samtlige informationer, som indeholder både landmandens og kreditgivers behov, og derefter sortere landmandens særlige informationer ud af opfølgningen, som skal leveres til kreditgiver.

Landmandens opfølgning

Mange tal og mange sider må ikke forveksles med gode informationer og et godt beslutningsgrundlag. En god opfølgning indeholder præcis de informationer, som er nødvendige for landmanden til at etablere det nødvendige overblik over bedriftens status på opgørelsestidspunktet. Samtidig skal opfølgningen kunne give en status på budgettets primære indsatsområder.

Opfølgningen kan i princippet bestå udelukkende af produktionstekniske nøgletal eller udelukkende af driftsøkonomiske data. Det afhænger helt af landmandens behov og præferencer.

Opfølgning til kreditgiverne

Hvilke informationer skal kreditgiver have? Best Practice er at aftale informationsniveau og tidspunkter for levering af information med kreditgiver.

For eksempel indgår der sandsynligvis nogle kritiske forudsætninger i budgettet. Nogle af disse forudsætninger kan for eksempel være udmøntet i nogle handlingsplaner og nogle nøgletal, der skal følges op på. Det kunne være informationer, der viser udviklingen i de kritiske forudsætninger og nøgletal, som kreditgiver kunne være interesseret i. Men også en række andre informationer som f.eks. likviditetsbehov for kommende periode, udvikling i udvalgte kapacitetsomkostninger samt selvfølgelig landmandens egen vurdering af periodens opnåede resultat og hans tanker om den kommende periode.

Kravene til indhold i opfølgningerne vil være helt individuelle fra kreditgiver til kreditgiver. Og derfor bør indhold aftales, f.eks. i forbindelse med præsentation af budget. Det anbefales, at landmanden selv foreslår et indhold og ikke mindst tidspunkt for opfølgning.

I forbindelse med opfølgningerne vil der være et behov for at kommentere de forskellige delresultater samt status på handlingsplaner.

Ofte vil det være landmanden eller driftsøkonomen, som er tovholder på opfølgningerne, men det kan for så vidt også godt være en fagrådgiver. Det er dog vigtigt, at det er aftalt, hvem der sikrer en fyldestgørende opfølgning.

En regnskabsassistent klargør alle data, så de er bogført. I princippet kan det gøres så ofte, landmanden ønsker det.

Sideløbende udarbejdes der status/kontroller i fagafdelingerne samt kommentarer, og disse sendes til driftsøkonomikonsulenten.

Driftsøkonomi samler trådene og inddrager fagrådgiverne, hvis det er relevant. Det kan være et fællesmøde mellem rådgiverne – f.eks. hvis opfølgningen viser uventede resultater i forhold til budgettets mål. Her tages kontakten også til landmanden for at diskutere opfølgningen, og hvilke handlinger der skal sættes i værk.

Efter dette kan de endelige kommentarer til opfølgningen udarbejdes, så det ikke alene er en kontrol, men en opfølgning med overvejelser omkring kommende handlinger. Dette udarbejdes typisk af driftsøkonomen på baggrund af samtale med landmanden. Best Practice er, at landmanden som udgangspunkt selv udarbejder opfølgningens kommentarsæt.

8. Tidslinjer – dialog, overblik og planlægning

Der er udarbejdet tre tidslinjer, som skal hjælpe med at give overblik over produktions- og økonomistyring på den enkelte bedrift. Overblikket kan anvendes som hjælp til at planlægge processen og finde ud af, hvor der er mangler eller overlap. På tidslinjerne angives, hvilke opgørelser der laves i mark og stald, hvornår de foretages, og hvilke værktøjer/programmer der anvendes. Nedenfor vises tidslinjer for mælkeproduktion, svineproduktion og planteproduktion, hvor der er listet en række aktiviteter og redskaber op. Den enkelte bedrift kan bruge den til inspiration og skal tilpasse den til egen bedrift m.h.t. aktiviteter, redskaber og tidsplan.

MÆLKEPRODUKTION

GROVFODER: SE PLANTEPRODUKTION

Eksempel på oversigt over og redskaber til produktions- og økonomistyring for mælkeproducenter

Produktionsstyring

• AKTIVITETER



• REDSKABER

- Foderregistrering og foderkontrol (dag eller mdr)
- Nøgletalstjek, Foderopgørelse, KMP (daglig, ugentlig)
- Ydelseskontrol (6 eller 11 gange årligt)
- Andre produktionsstyringsprogrammer

Økonomistyring

• AKTIVITETER



• REDSKABER

- Opfølgning**
 - Ø90 Budgetopfølgning
 - Resultat
 - Likviditet
 - Ø90 Råbalance
 - KvægNøglen, KPO (DMS)
 - Andre opfølgningsredskaber
- Budget**
 - Ø90 Budget
 - Andre regnskabsprogrammer
 - Input til budget
 - Farmtal Online
 - Kapacitetsregneark
 - Prognose
 - Budgetkalkuler
- Købs- og salgskontrakter**
- Beregninger**
 - INVE
 - FMS Foderplanlægning
 - Simherd
 - Andre regneark fra SEGES og rådgivningsvirksomhederne
- Bogføring og regnskab**
 - Ø90 Årsrapport
 - Input til regnskab
 - Summax
 - Andre bogførings- og regnskabsprogrammer
- Analyse/screening**
 - Ø90 Benchmark
 - Driftsgrensanalyser
 - Business Check
 - Fraktilanalyse
 - KvægNøglen, KPO (DMS)

Ledelse

- Arbejdsplanlægning
- Ledelse af medarbejdere
- Rådgivning/sparring
- Tavlemøder
- Lean

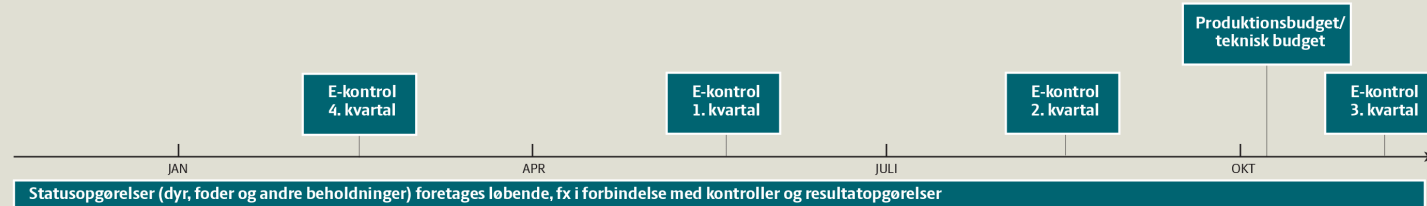
SVINEPRODUKTION

FODER: SE PLANTEPRODUKTION

Eksempel på oversigt over og redskaber til produktions- og økonomistyring for svineproducenter

Produktionsstyring

• AKTIVITETER



• REDSKABER

- DB-tjek – benchmark, 2 gange om året
- E-kontrol (AgroSoft, Bedriftsløsning Svin, Cloudfarms)
- Andre produktionsstyringsprogrammer

Økonomistyring

• AKTIVITETER



• REDSKABER

- Opfølgning**
 - Ø90 Budgetopfølgning
 - Resultat
 - Likviditet
 - Ø90 Råbalance
 - Andre opfølgningsredskaber
- Budget**
 - Ø90 Budget
 - Andre regnskabsprogrammer
 - Input til budget
 - Farmtal Online
 - Kapacitetsregneark
 - Prognose
 - Budgetkalkuler
- Købs- og salgskontrakter**
- Beregninger**
 - INVE
 - FMS Foderplanlægning
 - Andre regneark fra SEGES og rådgivningsvirksomhederne
- Bogføring og regnskab**
 - Ø90 Årsrapport
 - Input til regnskab
 - Summax
 - Andre bogførings- og regnskabsprogrammer
- Analyse/screening**
 - Ø90 Benchmark
 - Driftsgrensanalyser
 - Business Check
 - Fraktanalyse

Ledelse

- Arbejdsplanlægning
- Ledelse af medarbejdere
- Rådgivning/sparring
- Tavlemøder
- Lean

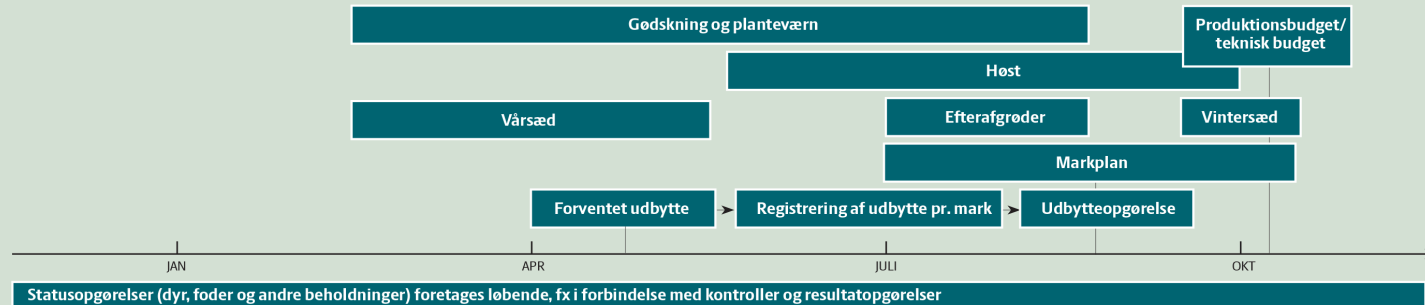
PLANTEPRODUKTION

SALGSAFGRØDER OG GROVFODER

Eksempel på oversigt over og redskaber til produktions- og økonomistyring for planteavlere

Produktionsstyring

• AKTIVITETER



• REDSKABER

- Afgrødevalg/markplan (MarkOnline)
- Andre produktionsstyringsprogrammer

Økonomistyring

• AKTIVITETER



• REDSKABER

- Opfølgning** (Follow-up)
 - Ø90 Budgetopfølgning
 - Resultat
 - Likviditet
 - Ø90 Råbalance
 - Andre opfølgningsredskaber
- Budget**
 - Ø90 Budget
 - Andre regnskabsprogrammer
 - Input til budget
 - Farmtal Online
 - Kapacitetsregneark
 - Prognose
 - Budgetkalkuler
- Købs- og salgskontrakter** (Purchase and sales contracts)
- Beregninger** (Calculations)
 - INVE
 - FMS
 - Andre regneark fra SEGES og rådgivningsvirksomhederne
- Markplan** (Field plan)
 - MarkOnline
 - Økonomi i afgrøder og sædskifter
- Bogføring og regnskab** (Accounting and accounting)
 - Ø90 Årsrapport
 - Input til regnskab
 - Summax
 - Andre bogførings- og regnskabsprogrammer
- Analyse/screening** (Analysis/screening)
 - Ø90 Benchmark
 - Driftsgrensanalyser
 - Business Check
 - Fraktanalyse

Ledelse

- Arbejdsplanlægning
- Ledelse af medarbejdere
- Rådgivning/sparring
- Tavlemøder
- Lean

Den øverste af de to tidslinjer viser produktionsstyringen i den givne produktion, med konkrete aktiviteter på tidslinjen, og anvendte redskaber til produktionsstyring under.

Den nederste tidslinje illustrerer tilsvarende økonomistyringen på bedrifterne, med konkrete aktiviteter på tidslinjen, og et udvalg af anvendte redskaber listet under.

Tidslinjen skal laves for den enkelte bedrift med de redskaber og aktiviteter de har på den givne bedrift og for de aktuelle driftsgrene. Når landmanden har lavet et udkast til tidslinjerne, kan de gennemgås med bedriftens rådgivere med henblik på at give alle involverede kendskab til, *hvilke* opgaver der løses på bedriften og *hvornår*. Der kan eventuelt tilføjes, *hvem* der udfører opgaverne. Tidslinjerne kan også laves i fællesskab mellem rådgivere og landmand. Et af målene hermed er kendskabet på tværs af rådgivere til, hvilke ting der fortages på bedriften. F.eks. vil det have stor betydning, at kvægrådgiveren får indblik i, hvornår tingene planlægges i marken samt, hvilke økonomiske analyser der udarbejdes, som kan være relevante for hans område. Der kan derved opnås stor tværfaglig forståelse og samarbejde, der kan være med til at sikre en bedre proces fremadrettet.

På baggrund af tidslinjerne kan rådgivere og landmænd have en dialog om, hvorvidt de rigtige redskaber anvendes, og om noget bør flyttes evt. grundet tidspres hos rådgiveren i en given periode. Tidslinjen kan være en hjælp til at give overblik over, om der udarbejdes analyser på bedriften, som reelt ikke anvendes, og som derfor enten bør stoppes, udskiftes eller håndteres anderledes. Derudover kan tidslinjerne også danne baggrund for, om data og informationer haves på ønskede tidspunkt og i den ønskede kvalitet. Det kan føre til en dialog om, hvilke konsekvenser usikkerhed i statusoplysninger kan have, og hvordan lagerbeholdningerne løbende kan opdateres, så data er tilgængeligt, når det skal anvendes.

9. Hvorfor er det vigtigt at være forandringsparat?

En del af det, der er beskrevet i dette dokument, kræver forandringer i den måde, man plejer at arbejde på. Det er naturligt, at der opstår en vis modstand mod en forandring, men ved at være opmærksom på, at det, man selv synes, er en vældig god ide, kan være svær for andre at acceptere uden videre, kan man styre forandringsprocessen og minimere denne modstand og endda vende denne modstand til støtte.

Hvorfor er der modstand mod forandringer?

Når der skal gennemføres forandringer, er det vigtigt at styre forandringsprocessen, da der ellers kan opstå modstand. Det medfører, at det er svært eller umuligt at få gennemført forandringen.

Baggrunden for modstanden kan være:

- Frygt for det ukendte
- Frygt for at fejle
- Uenighed i, at forandringen er relevant og vigtig

Ved at interessere sig for hvorfor der er modstand, bliver det muligt at tilrettelægge og styre forandringsprocessen. Ved at styre processen kan man kontrollere noget af den modstand, der opstår og endda vende det til støtte.

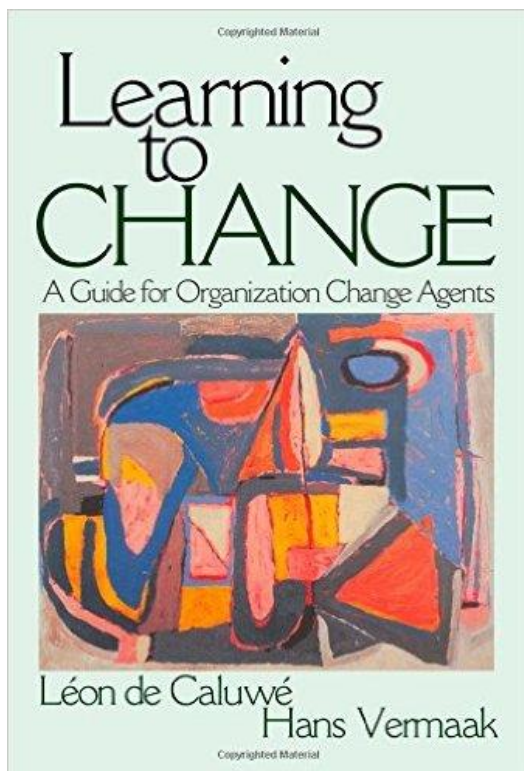
Det vigtigste i en forandringsproces er, at man skaber en fælles forståelse for denne forandring. Dette kan ske ved, at man lægger vægt på, at den nuværende situation ikke er optimal, og at der dermed er en anden ønskesituation. Når forståelsen er på plads, er det vigtigt, at de folk, der bliver berørt af forandringen, ved, hvad der rent praktisk skal gøres, for at forandringen skal lykkes. På denne måde kan modstanden vendes til støtte, og det vil give et medansvar for at få forandringen til at lykkes.

Man vil undgå, at folk, der er berørt af forandringen, kommer til at føle sig som ofre for forandringen, men derimod bliver medspillere i en udvikling. Når man står over for en forandring, anser man enten sig selv som offer af forandringen eller som aktør i forandringen. Som offer fokuseres der primært på faktorer, som man ikke selv kan gøre noget ved. Som aktør fokuseres der på muligheder.

Oftest vil man starte med en følelse af at være offer og skifte over til at være aktør senere. Der er dog stor forskel i omstillingshastighed mellem individer. Derfor er det vigtigt at kunne hjælpe dem, der skal forandre noget, til hurtigt at blive aktører.

Forandringsledelse og håndtering af forandringsprocessen er et stort område, og der findes meget litteratur med forskellige tilgange til emnet samt metoder og værktøjer.

Du kan læse mere på f.eks. LandbrugsInfo (søg på "forandringsledelse", "motivation", "ledelse"). Der findes også meget litteratur om emnet, et enkelt eksempel er: "Learning to change: A Guide for Organization Change Agents" af Léon de Caluwé og Hans Vermaak, (ISBN-13: 978-0761927020 og ISBN-10: 0761927026).



Endvidere anbefales artiklen "An overview of Change Paradigms" – af samme forfattere.
[An Overview of Change Paradigms v1 tcm257-111646.pdf](#)

SEGES P/S skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder og serviceydelser i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden.

SEGES P/S
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

W seges.dk
T +45 8740 5000
E info@seges.dk

