



Notat

Opsamling på afprøvnings- og udviklingsaktiviteterne i projektet

Udarbejdet af William Schaar Andersen, specialkonsulent, SEGES Erhvervsøkonomi, og Anja Kruse Christensen, konsulent, SEGES Erhvervsøkonomi, i projekt Styrkelse af den økologiske bundlinje, december 2017.

Baggrund

I projektet "Styrkelse af den økologiske bundlinje" er der på baggrund af analyser af hele den økologiske branche, de fire sektorer, økologisk mælke-, svine-, plante- og fjerkræproduktion, samt kvalitative interviews med producenter indenfor de fire områder, foretaget en analyse af beslutningsstrukturer på de økologiske landbrug, som kan understøtte, at den enkelte landmand får opstillet mulige tiltag og truffet de nødvendige beslutninger i forhold til at forbedre det økonomiske resultat.

Analyseresultaterne har bidraget til en udpegning af de mest betydende fokusområder på strategisk niveau for de økologiske producenter samt en kortlægning af de mest betydende beslutningsområder for virksomhedsledelsen af disse bedrifter samt de vigtigste tværfaglige indsatser for styrkelsen af bundlinjen hos dem.

På baggrund af denne udpegning af fokusområder og vigtigste beslutningsområder samt tværfaglige indsatser er der udarbejdet fire hæfter med faglige analyser indenfor økologisk planteproduktion, svineproduktion, mælkeproduktion og fjerkræproduktion. Hæfterne hedder "Hele vejen rundt om bedriften" og har fokus på at konkretisere de mest betydende strategiske fokusområder i forhold til at forbedre landmændenes bundlinje. Hæfterne er således relevant faglig viden indenfor driftsgrenen kombineret med landmændenes økonomiske tal.

I tillæg til hæfterne med faglige analyser er der udarbejdet en Best Practice, der beskriver rådgivningsmetoder til at sætte de faglige og økonomiske analyser i hæfterne i spil og dermed understøtte de identificerede beslutningsstrukturer og bidrage til at forbedre den økologiske landmands økonomiske bundlinje.

Opsamling på afprøvnings- og udviklingsaktiviteterne i projektet

Dette notat samler op på test- og afprøvningsforløbet i projekt "Styrkelse af den økologiske bundlinje", der skulle afprøve de udviklede hæfter "Hele vejen rundt om bedriften" med faglige og økonomiske analyser samt den udviklede Best Practice for rådgivningsforløbet for på denne baggrund at justere og færdiggøre leverancerne.

Aktiviteterne i afprøvningsforløbet er udført i samarbejde med rådgivningsvirksomheder, der har sikret den brugerorienterede viden til projektet.

Aktiviteterne omfattede:

- 1) Udvælgelse af fire økologiske landmænd til testforløbet indenfor de fire driftsgrene (økologisk mælke-, svine-, plante- og fjerkræproduktion)
- 2) Gennemførelse af case-afprøvninger med det udviklede hæfte for den specifikke driftsgren med udgangspunkt i Best Practice for rådgivningsforløbet.

- 3) Opsamling og konklusion på testforløbet med den medvirkende landmand samt deltagende rådgivere, herunder input til gennemførelse af forløbet ud fra Best Practice for rådgivningsforløbet.
- 4) Justering af Best Practice på baggrund af tilbagemeldingerne fra de fire testforløb.

Der er afviklet fire case-afprøvninger med efterfølgende erfaringsopsamling hos:

- En økologisk mælkeproducent fra Vesthimmerland
- En økologisk svineproducent fra Midtjylland
- En økologisk planteproducent fra Djursland
- En økologisk fjerkræproducent fra Sønderjylland

Der er udviklet fire hæfter med faglige og økonomiske analyser, der konkretiserer de mest betydende strategiske fokusområder i forhold til at forbedre landmændenes bundlinje, hvilket skal styrke virksomhedsledelsen og den tværfaglige indsats på bedriften og derigennem den økonomiske bundlinje.

Der er på baggrund af analyse, afprøvning og erfaringsopsamling udarbejdet en Best Practice for rådgivningsforløbet, der skal understøtte en forbedring af den økologiske landmands økonomiske resultat.

De fire hæfter med faglige og økonomiske analyser er sammen med Best Practice for rådgivningsforløbet en anbefaling af, hvordan den faglige og økonomiske viden bedst sættes i spil i et tværfagligt forløb hos de økologiske landmænd.

Konklusioner fra afprøvningsforløbet hos økologisk mælkeproducent

Tilbagemeldingerne fra rådgiverne og landmanden i testforløbet for økologisk mælkeproduktion er ind delt i tilbagemeldingerne på hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk mælkeproduktion, selve afprøvningsforløbet samt den udarbejdede Best Practice for rådgivningsforløbet.

Hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk mælkeproduktion

- Hæftet var omfattende med meget forklarende tekst. Det foreslås, at hæftet bliver mere koncentreret i starten og hurtigere kommer til de ting, som er væsentlige for både landmand og konsulent. Det er vigtigt, at alle landmandens tal bliver sat ind i de anvendte figurer og tabeller, så der med det samme kan fokuseres på de større afvigelser. Så kan evt. forklarende tekst eller forudsætninger placeres i et appendiks.
Landmandens refleksioner blev imødekommet i form af et kortere indledende afsnit samt en tydeligere markering af, hvornår tabeller og figurer viser landmandens tal.
- Landmanden fik ikke læst materialet grundigt igennem inden mødet, men fik kun skimtet materialet samt blikfang. Landmanden ønskede dog at fremrykke tabellerne i teksten, så han slipper for at orientere sig i den forklarende tekst.
- Hæftets opbygning er som helhed meget fin – især, at der er afsat plads til reflekterende spørgsmål og notater for hvert hovedområde.

Afprøvningsforløbet

- Formøderne til afprøvningsforløbet havde god struktur og var godt afviklet. Det blev tydeligt, at det er vigtigt, at der foreligger en god og velovervejet dagsorden for hvert formøde, så der ikke er tvivl om mødets indhold og prioriteringer. Det er desuden særdeles vigtigt, at man på et tidligt tidspunkt på formøderne får aftalt, hvem der er referent og mødeleder for at sikre den gode styring af mødet, og så forberedelserne kan afstemmes efter dette.
Disse refleksioner blev indarbejdet i beskrivelserne i Best Practice for rådgivningsforløbet.
- Både konsulenter og landmand fandt det positivt, at der i mødeforløbet deltog en konsulent, som landmanden ikke kendte, hvilket gjorde, at der kom "nye øjne" på bedriften, hvorved der fremkom alternative synsvinkler, refleksioner og nye konklusioner på mange af emnerne suppleret

med ny viden og nye metoder. Erfaringerne har gjort, at det er i Best Practice for rådgivningsforløbet anbefales, at der med fordel kan deltage en for landmanden ukendt konsulent, der kan bidrage med nye og alternative synsvinkler på bedriften. Det blev også præciseret, at det var godt, at der var tildelt en indpiskerrolle til én af konsulenterne, der udfordrede landmanden – også på de bløde parametre som ledelse, familie og fritid. Konklusionen er, at det er vigtigt, at der tildeles roller som mødeleder og indpisker på møderne.

- Landmanden pointerede, at han oplevede, at han fik et større udbytte af mødet, hvis det foregik på et mere overordnet niveau fremfor, når der blev gået for meget i detaljen og ned på sagsbehandlingsniveau. Han mente, at det i næste fase således ville være muligt at gå fra det strategiske niveau til udarbejdelse af handlingsplaner.
- Ved andet møde med landmanden gjorde konsulenterne sig den erfaring, at rollerne som referent, mødeleder og indlægsholder/indpisker ikke kan være placeret på samme person, da det ikke understøtter et godt flow og en god styring af mødet. Dette blev indføjet i beskrivelserne i Best Practice for rådgivningsforløbet.
- Til møderne blev der anvendt et mindmap over de udvalgte emner for mødet, som landmanden og konsulenterne kunne notere på. Erfaringen var, at dette gav et godt overblik over de emner og forretningsområder, som var vigtige for landmanden. Denne erfaring er taget med i Best Practice for rådgivningsforløbet, og der er udarbejdet en skabelon for dette mindmap til brug ved de øvrige rådgivningsforløb og som en del af den udviklede Best Practice.

Best Practice for rådgivningsforløbet

Andet udkast af Best Practice for rådgivningsforløbet er udviklet på baggrund af driftsøkonomirådgiverens tilbagemeldinger samt hans skitsering af rådgivningsforløbet. Tilbagemeldingerne på det konkrete afprøvningsforløb har således været en del af udviklingen af Best Practice.

Driftsøkonomirådgiveren har efterfølgende givet feedback på den udarbejdede Best Practice og har givet følgende tilbagemelding:

Omfanget af møderne er med 2½ times varighed ret kort, når man tager omfanget af emnerne i hæftet i betragtning. Her anbefales, at man kommer godt i gang med 2-3 emner for så senere at arbejde med de øvrige temaer, hvis det fortsat har interesse. Hæftet kan således bruges som enkeltområder eller temaer over en periode på f.eks. seks måneder med forskellige rådgivningsteams.

Konklusioner fra afprøvningsforløbet hos økologisk planteproducent

Tilbagemeldingerne fra rådgiverne og landmanden i testforløbet for økologisk planteproduktion er inddelt i tilbagemeldingerne på hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk planteproduktion, selve afprøvningsforløbet samt den udarbejdede Best Practice for rådgivningsforløbet.

Hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk planteproduktion

- Både landmanden og rådgiverne var positive omkring, at hæftet kombinerede faglige emner med økonomi. De oplevede, at de kunne relatere til det faglige stof og var positive omkring, at det var så fagspecifikt.
- Både landmanden og rådgiverne var positive omkring mulighederne for benchmarking. Det at se bedriftens placering i forhold til andre, særligt indenfor arrondering, gav et godt grundlag for diskussion af årsagerne hertil.
- Både landmanden og rådgiverne var helt klare på, at formålet med hæftet var at der skulle stilles spørgsmål, ikke svares på dem. Det forstod de med det samme, og de fik en god overordnet diskussion af emnerne fremfor en diskussion af detaljer. Det generede en brugbar diskussion.
- Både landmænd og rådgivere var positive overfor emnet omkring handel.

Afprøvningsforløbet

- Rådgiverne var godt forberedte. Oplevelsen er også, at velforberedte konsulenter godt kan håndtere afprøvningsforløbet, men at man skal være opmærksom på, at de ikke falder tilbage i gamle mønstre og ændrer på forløbet undervejs. Opgaven er at holde fast i konceptet, så der ikke skæres hjerner, hvorved man mister noget af den refleksion, som hæftet lægger op til, og som er med til at skabe nye løsninger.
- Landmanden brugte hæftet til at tænke over nogle af de opmærksomhedspunkter, han allerede vidste, at han havde, men som han blev endnu mere opmærksom på nu og kunne træffe en afklaret beslutning ud fra. Han var blevet mere afklaret med sig selv omkring beslutningen ved at tænke over det efter han havde læst hæftet.
- For landmanden var det væsentligt at de emner, hæftet fokuserer på, er nogle, som er udvalgt af landmænd, og som giver mening for dem. Det gav en refleksion hos landmanden.

Best Practice for rådgivningsforløbet

- Rådgiverne oplevede materialet som meget detaljeret, men at de samtidig var velforberedte på processen og vidste præcist, hvordan det skulle forløbe. De havde afklaret rollefordelingen på forhånd og var klar over, hvornår de skulle lytte og hvornår de skulle tale. Dette er en vigtig aftale, og det fungerede godt.
- Selve udformningen af Best Practice blev oplevet som for detaljeret med lidt for meget proces-konsulent-sprog. Det væsentlige er at fastholde processen.

Konklusioner fra afprøvningsforløbet hos økologisk svineproducent

Tilbagemeldingerne fra rådgiverne og landmanden i testforløbet for økologisk svineproduktion er inddelt i tilbagemeldingerne på hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk svineproduktion, selve afprøvningsforløbet samt den udarbejdede Best Practice for rådgivningsforløbet.

Hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk svineproduktion

- Generelt gav landmanden udtryk for at tekstmængden i hæftet er stort, men at emnerne er vigtige og væsentlige, hvor han kunne se sig selv i emnerne. Han opfattede alle emnerne som relevante og interessante. For at imødekomme tekstmængden blev det foreslået, at der bliver udarbejdet et udvidet hæftet til rådgivere og omlæggere, som kræver meget info, og et koncentreret hæfte til landmanden, som vil have informationerne fra rådgiverne – dem som kender til faget, får ikke læst hele hæftet.
- Produktionsresultaterne i hæftet var interessante, så dem ønskede landmanden og rådgiverne at de kom længere frem i hæftet. Det var gode input, som gav en god diskussion af emnet.
- Generelt var alle emnerne relevante og interessante. Det gav fokus på nogle ting, som landmanden og rådgiverne skal arbejde med fremadrettet.
- Både landmænd og rådgivere var positive overfor emnet omkring handel.

Afprøvningsforløbet

- Selve afprøvningsforløbet fungerede fint og der var god diskussion. På grund af tidspres blev der udelukkende afholdt møde 1. Som forberedelse blev der en uge før afholdt et telefonmøde om hæftet, hvor rådgiverne hver havde valgt tre emner ud. De diskuterede emnerne og fandt de punkter, som de kunne undersøge dybere. De aftalte at forberede et punkt hver, som rådgiverne gik i dybden med. Her supplerede de hinanden.
- Rådgiverne mødtes ca. 20 minutter før mødet, hvor de blev briefet på, om der var sket noget nyt siden sidst.
- Landmanden var positiv omkring forløbet, hvor de kom ind på andre vinkler end normalt. Han oplevede også, at han kom tættere på sin planteavlskonsulent end normalt, hvor de fik snakket mere plantefaglige tiltag, end de normalt gør.

Best Practice for rådgivningsforløbet

- Rådgiverne havde kigget Best Practice igennem, men forløbet blev ikke fulgt slavisk, da der kun blev afviklet ét møde. De havde dog formøde, mødtes før de tog ud til landmanden og evaluerede også efterfølgende, hvilket de alle syntes var godt. De kunne godt se pointen i mødeforløbet.
- Landmanden havde ikke på forhånd valgt tre emner ud, han var formentligt blevet overvældet af tekstmængden. Men han tog godt imod de emner, der blev taget op.

Konklusioner fra afprøvningsforløbet hos økologisk fjerkræproducent

Tilbagemeldingerne fra rådgiverne og landmanden i testforløbet for økologisk fjerkræproduktion er ind delt i tilbagemeldingerne på hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk fjerkræproduktion, selve afprøvningsforløbet samt den udarbejdede Best Practice for rådgivningsforløbet.

Hæftet med faglige og økonomiske analyser omkring økologisk fjerkræproduktion

- Generelt er tekstmængden i hæftet stort, hvilket gjorde, at ikke alle havde læst materialet til mødeforløbet.
- Både landmanden og rådgiverne var positive omkring tabellerne og graferne i hæftet, som gjorde dem i stand til at benchmarke bedriften op mod andre bedrifter. Dette gjorde, at det var nemt for dem at spore sig ind på bedriftens svagheder og styrker og dermed, hvor de skulle rette deres fokus imod i forløbet. Det gav dem et godt billede af, hvor der er et økonomisk potentiale.
- Emnet fremstillingspris pr. kg. æg er et centralt emne, som de ikke er vant til at arbejde med, og som de også finder svært at beregne, men de kan helt sikkert se relevansen i emnet.
- Ved møde 1 fokuserede de på emnerne omkring foderstrategi og fremstillingspris pr. kg. æg. Her fandt de ud af, at landmanden talte godt i forhold til kollegerne, og derfor valgte de at fokusere på emnet fremstillingspris pr. hkg. korn, hvor de kunne se, at bedriften placerede sig knap så godt som ved fremstillingsprisen pr. kg. æg. Dette gav anledning til at diskutere maskinomkostningerne og udbytterne hos landmanden, hvilket emnet også behandler. Oplevelsen var, at landmanden ikke blev overrasket over sin placering i benchmarkingen af fremstillingspris pr. hkg. korn, men det var godt, at emnet blev italesat, fordi det gav mulighed for at spille planteavlskonsulent ind. Selve det, at der var et afsnit om emnet i hæftet, gjorde, at der blev snakket om det.

Afprøvningsforløbet

- I forbindelse med gennemgangen af emnerne i hæftet blev det klart, at landmanden har udfordringer omkring sin fremstillingspris pr. hkg. korn. Her gjorde selve det tværfaglige forløb, at de fik italesat udfordringen og fik snakket om årsager og løsningsmuligheder. Det tværfaglige forløb gav således anledning til at igangsætte en indsats på området.
- Rådgiverne var positive omkring afprøvningsforløbet og det, at forløbet lægger op til, at rådgiverne sætter sig sammen som et team og får analyseret på tværs. Rådgiverne oplever, at det er en god ide med det tværfaglige forløbet og det er noget, som de ikke normalt gør.
- Både landmanden og rådgiverne synes godt om forløbet med de to møder og perioden mellem møderne, hvor man kan arbejde med tingene. Der var opbakning til forløbet fra begge parter.
- Landmanden var opmærksom på, at et rådgivningsforløb med flere rådgivere inde over kan blive dyrt, men medgav at særligt fokuset på fremstillingsprisen pr. hkg. korn vil kunne gøre, at han kan tjene 2-300.000 kr. mere om året, så dermed vil sådan et rådgivningsforløb hurtigt være tjent ind. Udfordringen er dog, at gevinsten vil ligge 1-2 år ude i horisonten, så der skal være likviditet til at betale et rådgivningsforløb nu, som først giver gevinst senere.

Best Practice for rådgivningsforløbet

- Rådgiverne oplevede Best Practice som kompliceret. Mødeforløbet indeholdt meget forberedelse og formøder, som der ikke var tid til, hvorfor dette blev valgt fra, og derfor blev forløbet opfattet som kompliceret. De kunne dog godt se formålet med at afholde to møder, hvor der er tid til forberedelse mellem, ligesom de sandsynligvis også ville have fulgt Best Practice tættere, hvis der havde været god tid. De valgte eksempelvis fra at mødes lige inden, de skulle ud til landmanden og forberedelsesmødet foregik over telefon mellem fagkonsulenten fra SEGES og driftsøkonomen fra rådgivningsvirksomheden.
- De aftalte en rollefordeling på forhånd, men måtte erkende at denne forskubbede sig undervejs. Oplevelsen var, at rådgiverne ofte kommer til at dykke ned i deres egne fagområder hurtigt og derfor kan mødet fravige den aftalte struktur. Dette sker ofte, fordi emnerne hænger tæt sammen, og når ét emne diskuteres trækkes der tråde til det næste, hvor man kan se nye perspektiver på grund af denne sammenhæng. Opfattelsen er dog, at netop tværfagligheden og de mange synergier gør, at man kommer dybere ned i problematikkerne og kommer længere omkring de relevante emner.
- Den overordnede vurdering fra både landmand og rådgivere er, at materialet er godt, og at det giver god mening.

Konklusion

I kølvandet på afprøvningsforløbene er hæfterne med faglige og økonomiske analyser omkring de fire produktionsgrene justeret til med de tilbagemeldinger, som landmændene og rådgiverne har bidraget med. Best Practice for rådgivningsforløbet er ligeledes blevet justeret til sideløbende med afprøvningsforløbene.