

# Styr på bedriften

## – Brug de daglige informationer til at lede din bedrift



På alle bedrifter findes der informationskilder, som dækker det daglige operationelle og det taktiske niveau. Foto: Lone Sylvest Søgaard.



## Tema

- > Ulrik Toftegaard Jensen
- > Lars Arne Hjort Nielsen
- > Ole Kristensen

**Grundig planlægning og tæt opfølgning på produktionen samt evnen til at reagere hurtigt og præcist på afvigelser, er essentielt for at få succes i dansk mælkeproduktion anno 2013. Brug af ledelsesværktøjer kan give de nødvendige informationer til at styrke ledelsen på bedriften og dermed skabe fundamentet for de bedste resultater.**

En af de vigtigste opgaver som leder, er dels løbende at have styr på virksomhedens produktion samt at involvere sine medarbejdere og rådgivere i, hvordan produktionen går. Det er med til at sikre, at alle tager ansvar for hver deres område og på den måde bidrager til det bedste resultat.

Det er en øjenåbner at se og høre, hvad de ansatte hver især kan byde ind med, når de kender både målsætningen og de opnåede resultater.

På alle bedrifter findes der informationskilder, som dækker det daglige operationelle og det taktiske niveau. Det operationelle niveau er informationer på dag- eller ugeniveau (fx kg mælk), mens det taktiske er på kvartalsniveau (fx valg af rå-

varer til næste periode på baggrund af udbytte fra seneste grovfoderhøst).

Udfordringen er at få informationen frem til de rette personer på det rette tidspunkt og i den rigtige form. Herefter præsenteres kort tre forskellige ledelsesredskaber til at sikre dette.

### Mulige ledelsesredskaber

Ledelsesredskabernes anvendelse kan skitses efter, hvor ofte de er relevante, og hvem der skal anvende dem.

**Budgettet** er det ledelsesredskab, der dækker den længste periode på typisk et år af gangen.

### Kortperiodisk opgørelse

(KPO) er ledelsesredskabet til kvartalsvis opfølgning på den budgetterede produktion.

**Tavlemøde** er redskabet til egentlig planlægning af arbejdsopgaverne, opfølgning på mål og udpegning af nye indsatser sammen med medarbejderne på bedriften. Budgetopfølgning, KPO og i særdeleshed KMP kan med fordel understøtte beslutninger omkring udpegning og opfølgning på

mål og indsatsområder på tavlemøderne.

**Kritiske Målepunkter (KMP)** er redskabet til dagligt/ugentligt at følge produktionen. Dermed kan ledelsen reagere hurtigt på afvigelser fra de mål, man har for bedriften og produktionen.

## Informationsflow i bedriften

Udfordringen er at få informationen frem til de rette personer på det rette tidspunkt og i den rigtige form.



Figur 1. Den tidsmæssige anvendelse af ledelsesredskaberne budget, Kortperiodisk opfølgning (KPO), Tavlemøde og Kritiske Målepunkter (KMP).

Emne	Status	Nøgletal (enhed)	Opnået	Alarmgrænse	Opfølgningsperiode
Mælk	●	Mælk leveret (Kg/dag)	8.101	Min 8.779	Seneste afhentning
	●	Mælkekvalitet (Antal ammenærkninger)	0		Seneste målinger
Reproduktion	●	Insemineringer på køer (Antal)	8	Min 10	Seneste 7 dage
	●	Insemineringer på kvier (Antal)	6	Min 5	Seneste 7 dage
	●	Ikke drægtighedsundersøgte køer (Antal)	0	Maks 0	Seneste døgn
	●	Ikke drægtighedsundersøgte kvier (Antal)	0	Maks 0	Seneste døgn
Sundhed	●	Sygdomstilfælde, køer (Antal)	5	Maks 4	Seneste 7 dage
	●	Nyinfektion, laktation (%)	4	Maks 15	Seneste Y. kontrol
	●	Nyinfektion, goldperiode (%)	0	Maks 35	Seneste Y. kontrol
	●	Døde dyr (Antal)	0	Maks 0	Seneste 7 dage
Fodring	●	Energludnyttelse (%)	92	Min 93	Seneste F. kontrol
	●	Mælk minus foder (Kg/Kg EKM)	1,64	Min 1,50	Seneste F. kontrol

## Kritiske Målepunkter (KMP)

Giver et hurtigt overblik over de væsentligste områder på bedriften – uden ekstra registreringsarbejde.

**Mælk:** Følger op på den senest leverede mælk i mængde og kvalitet.  
**Reproduktion:** Viser, om antallet af insemineringer er højt nok de seneste dage, og om alle dyr er drægtighedsundersøgt.

**Sundhed:** giver overblik over behandlede sygdomstilfælde, yversundhed og døde dyr.  
**Fodring:** viser seneste foderkontrol hos malkekøer.



Tavlemøde er redskabet til ugentlig planlægning af arbejdsopgaverne, opfølgning på mål og udpegning af nye indsatser sammen med medarbejderne på bedriften. Arkivfoto: Ulrik Toftegaard Jensen.

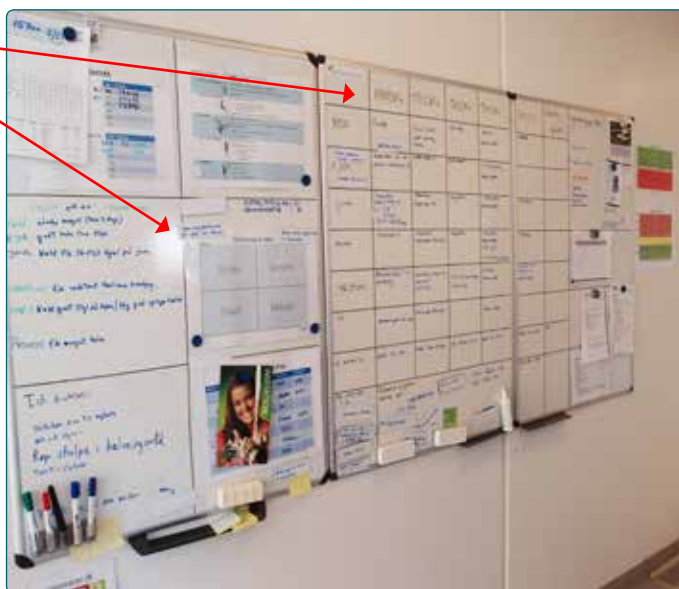
# Tema

## Tavlemøde

Tavlemøde foregår med en **Week-planner** og en **Forbedringstavle** som centrum. Weekplanneren bruges til at fordele ugens opgaver samt sikre, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver.

Forbedringstavlen bruges til at gennemgå 'Hvad gik godt sidste uge', arbejde med bedriftens mål og forbedringsforslag.

Møderne foregår stående og varer 15-20 minutter hver uge. Tavlemøde er lederens metode til at opnå effektiv kommunikation, synlige mål og resultater, synlig ledelse, medarbejderinddragelse og fokus på positiv dialog og forbedringskultur. Tavlemøde er ét blandt mange i Lean værktøjskassen.



### Dækningsbidrag, pr. årsko

	Enhed	Opnået	Budget	Ref. Periode	Gns alle	Gns 10% bedste
<b>Bruttoudbytte</b>		28.925	0	0	27.454	31.545
Sum mælk	Kr	25.211	0	0	23.896	27.400
Tilvækst omsætning	Kr	2.625	0	0	2.814	3.476
Besætningsforskydning køer	Kr	442	0	0	663	504
Besætningsforskydning kvier	Kr	647	0	0	82	165
Mælk hjemmeforbrug	Kr	0	0	0	-1	0
<b>Stykomkostninger</b>		-17.456	0	0	-16.416	-17.133
Dyrlæge	Kr	-497	0	0	-705	-680
Diverse omkostninger	Kr	-1.366	0	0	-1.677	-1.712
Indkøbt foder	Kr	-8.879	0	0	-6.894	-7.618
Hjemmeavlet foder	Kr	-6.047	0	0	-6.847	-6.823
Lagerjustering	Kr	0	0	0	0	0
<b>Dækningsbidrag</b>	Kr	11.470	0	0	11.038	14.412
<b>Dækningsbidrag korrigeret</b>	Kr	12.136	0	0	11.330	14.713

### Tavlemøder og brug af KMP

Tavlemøder er en metode til at opnå en fælles og effektiv kommunikation på bedriften. Det skyldes, at både opgavefordeling, bedriftens mål og resultater bliver synlige for alle. Informationen fra især KMP er oplagt at inddrage på de ugentlige tavlemøder, fordi KMP giver rigtig god mulighed for løbende at følge op på aftalte mål på tavlerne og justere til.

Informationen fra KMP bør være let tilgængelig for medarbejderne og placeret et sted, hvor det sikres at den sættes i spil – fx ved tavlemøder eller på det ugentlige møde med medarbejderne. Lederen bør derfor lave et print af de aktuelle resultater og mål, der arbejdes med og hænge det op på tavlen ved hvert tavlemøde.

Det optimale vil være at have en ekstern skærm ved siden af tavlerne, så nøgletallene kan

inddrages og diskuteres på de ugentlige tavlemøder. På den måde skaber man et større fællesskab omkring bedriftens nøgletal og dermed udvikling.

Det er godt, at meget information findes på pc'en i staldkontoret, og dermed er let tilgængelig. Det er samtidig vigtigt at hive informationen ud til tavlemødet i form af print eller lignende, så det bliver en del af et fælles kommunikations- og diskussionsforum.

### Involvering af medarbejderne

Til medarbejderne er det først og fremmest vigtigt at formidle informationen på det operationelle niveau, da det er her, de kan gøre en forskel i dagligdagen. Kan lederen fx gennem tavlemøder få medarbejderne til at komme med egne forbedringsforslag, så er der langt større motivation til at få dem gennemført.

### Kortperiodisk opgørelse (KPO)

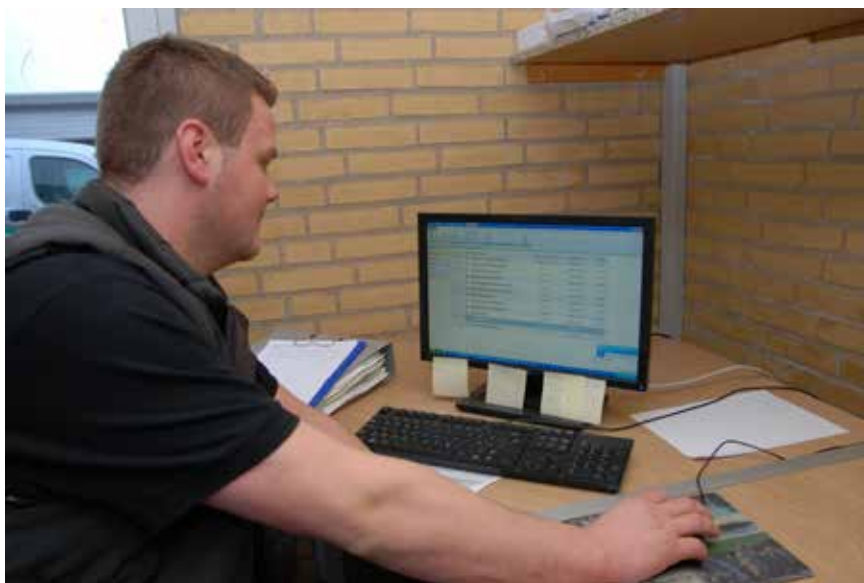
Følger op på dækningsbidraget og produktionsnøgletallene. Ud fra foderkontroller, indtægter og stykomkostninger beregnes et dækningsbidrag. Dette kan gøres kvartalsvist eller for en længere periode.

Centralt for KPO er, at egne resultater kan benchmarkes med en relevant gruppe. Ud over de økonomiske nøgletal indeholder KPO-rapporten også en række vigtige, tekniske nøgletal, såsom mælkeproduktion, insemineringsprocent, energiodnyttelse mv.

### Brug af KMP

Informationen fra KMP bør være let tilgængelig for medarbejderne og placeret et sted, hvor det sikres at den sættes i spil – fx ved tavlemøder eller på det ugentlige møde med medarbejderne.

Lederen bør derfor lave et print af de aktuelle resultater og mål, der arbejdes med og hænge det op på tavlen ved hvert Tavlemøde.



Det er godt, at meget information findes på pc'en i staldkontoret, og dermed er let tilgængelig. Det er samtidig vigtigt at hive informationen ud til Tavlemøde i form af print eller lignende, så det bliver en del af et fælles kommunikations- og diskussionsforum. Arkivfoto: Lone Sylvest Søgaard.

## Tema

Det operationelle niveau er den information, som giver overblik over produktionen lige nu, og som synliggør de opgaver, der skal løses inden for en kort tidshorison. Information fra KMP kan være:

- Er der leveret den mængde mælk, som er forventet i forhold til prognosen?
- Hvordan går det med mælkekvaliteten?
- Når vi restbeløbet pr. kg produceret mælk?
- Hvor mange køer er insemineret de seneste syv dage?

At synliggøre plan og opfølgning for medarbejderne kan ske via mange parametre. Helt centralt er mælkeproduktionen. Stort set enhver bedrift har en plan for mælkeproduktion, hvor de fleste er baseret på en prognose, der er udarbejdet i Dairy Management System (DMS).

Prognosen er essentiel for at kunne styre produktionen og for at kunne følge op på den, og dermed også for, at bedriften opnår de planlagte indtægter.

Derfor er det oplagt at involvere medarbejderne i, om den leverede mælk svarer til den planlagte produktion. Det kan fx ske ved at følge, om 'kg mælk leveret' følger prognosen. Hvis ikke, hvad er så årsagen, og hvad skal der ske for, at den kommer til det? Hvilke forslag

har medarbejderne, og hvilke nye mål skal I sætte jer?

### Skab overblik – nemt, hurtigt og præcist

Tydeliggør for medarbejderne hvad planen går ud på, hvad der er opnået, hvordan I følger op på produktionen, og hvordan det opnåede svarer til det planlagte. Resultatet af en KPO kan derefter bruges til opfølgning på budgettet og til at justere det.

KPO kan udarbejdes så tidligt som 10 dage efter et kvartals ophør. Det kan lade sig gøre, fordi man genbruger data. Der skal ikke samles ekstra informationer om produktionen, fordi oplysninger om produktionen af mælk, køb og salg af dyr samt forbrugt foder, automatisk bliver overført fra dit regnskabssystem, og de foderkontroller du laver i forvejen.

Resultaterne sammenlignes med resultater fra andre kvægbrug, der bruger KPO (Benchmarking). På den måde bliver det synligt, hvor effektiv produktionen ligger i forhold til andre kvægbrug. Det kan danne grundlag for en snak om forbedringer. Endelig kan sammenligningen bruges til at sætte fokus på områder i produktionen, der kræver særlig opmærksomhed eller justering.

### Lederen skal følge op på målene

Ønsker du som leder at tage de ovennævnte ledelsesredskaber i brug, så gør det i små step og med mange gentagelser.

- Involver de ansatte i bedriftens operationelle mål
- Uddelegér ansvarsområder til de ansatte
- Følg op på de aftalte forbedringsforslag og mål.

At involvere de ansatte i bedriftens operationelle mål og samtidig bevare styringen kan for mange ledere være en helt ny måde at lede sine ansatte på. Derfor er det væsentligt, at du som leder også har nogen at sparre med, når du går i gang – for eksempel en kollega eller en rådgiver.

Og sæt dig så nogle få, men realistiske mål, så du holder processen med værktøjerne i gang. For eksempel kan du som leder ved Tavlemøde, én gang om måneden, fejre de små mål, I når – og ikke kun én gang årligt. Der, hvor den store gevinst findes, er, når alle på bedriften

begynder at arbejde med en tankegang, hvor man fokuserer på hele tiden at se forbedringsmuligheder i den daglige produktion.

Husk også at bruge tid på at efteruddanne dig som leder, så du får hældt ny viden på og får sparret med andre om emnet ledelse. Ledelse er lige som alle andre håndværksfag, noget man lærer ved at kombinere teori og praksis og noget, som man aldrig bliver færdig med at lære nyt om.

### Brug dine rådgivere aktivt

Erfaringerne fra landmænd, der er gået i gang med Tavlemøde, viser, at det er en rigtig god idé at hente støtte til processen hos bedriftens rådgivere. Aftal med dem, hvad du gerne vil opnå, hvilke udfordringer du selv ser, og hvor de kan hjælpe. På den måde kan de bedre støtte dig i din udvikling som leder.

Dine rådgivere er derudover vigtige sparringspartnere omkring planlægning og opfølgning på bedriftens mål, hvor der er mulighed for at få bedre resultater.

Det er vigtigt, at rådgiverne involveres i opfølgningen, så nye beslutninger altid tages i lyset af de opnåede resultater. Rådgiverne skal derfor ikke kun bruges til passivt at lave foderplaner og udføre rutineopgaver i forbindelse med sundhedsrådgivning. Rådgiverne kan være med til at løfte de opfølgingsområder, bedriften ikke selv får udført. Det kan i nogle tilfælde

## Hurtigt og præcist overblik

Tydeliggør for medarbejderne hvad planen går ud på, hvad der er opnået, hvordan I følger op på produktionen, og hvordan det opnåede svarer til det planlagte.

Resultatet af en KPO kan derefter bruges til opfølgning på budgettet og til at justere det.

være systematisk foderkontrol hos de malkende køer hver 14. dag.

### Opsummering

For at opnå forbedringer på bedriften er det afgørende at følge produktionen tæt, og involvere medarbejderne i hvordan produktionen forløber, så man er fælles om at sætte og nå målene. Til det findes en række velegnede redskaber i form af budgettet, KPO, KMP og Tavlemøde. Med disse redskaber kan man tydeliggøre målsætningen, og hvad der er opnået, så man i fællesskab kan pege på, hvordan produktionen kan løftes. For mange ledere kan det være en udfordring at involvere de ansatte i bedriftens mål og samtidigt bevare styringen. Derfor er det væsentligt, at have én eller flere sparringspartnere.