



SEGES februar 2016

Introduktion

Disse fokusgruppeinterviews er gennemført i projektet Økonomi-, ressource- og risikostyring. Formålet med dem var at få mere at vide om landmænd og rådgiveres tanker om sammenhængende produktions- og økonomistyring, samt at udfordre den traditionelle tankegang. Resultaterne af fokusgruppeinterviews er anvendt som inspiration og udgangspunkt for det øvrige arbejde i projektet.

Opsamling på fokusgruppeinterviews

Fokusgruppeinterviews er gennemført som en del af arbejdsplan 1 i projektet 7485 Økonomi-, ressource- og risikostyring. Interviewsene blev gennemført i januar 2016 (22/1 og 27/1) i henholdsvis LMO og SLF. I LMO var der 3 landmænd (kvæg, svin og planteavl) samt 4 rådgivere (driftsøkonomi, planteavl, kvæg og svin). I SLF var der 2 landmænd (svin og planteavl) samt 4 rådgivere (driftsøkonomi, planteavl, kvæg og svin). Alle deltagerne er tidligere blevet interviewet individuelt.

Diskussionsemnerne er udvalgt på baggrund af de individuelle interviews med henblik på at få uddybet og nuanceret nogle af de udsagn og holdninger, der kom frem.

Resultatet fra fokusgruppeinterviews skal anvendes til at kvalificere arbejdet i de øvrige arbejdsplaner. Det er vigtigt for implementeringen af nye værktøjer og metoder, samt i procesbeskrivelser, at vi inddrager de erfaringer der er opnået via survey, interviews og fokusgruppeinterviews.

Overordnet kan man konkludere, at der ikke kommer nye og epokegørende forslag frem i diskussionerne – det er stadig en udfordring for landmanden at få overblik over værktøjer og produkter – og især kendskab til værdien og potentialet ved anvendelsen af disse. Landmænd og rådgivere tilkendegiver også, at proces- og kommunikationsmæssige forhold som forventningsafstemning, aftaler og opfølgning fortsat er et indsatsområde, der skal arbejdes med. Tværfagligheden er fortsat en udfordring, og den manglende tværfaglighed går ud over landmanden, der ikke får glæde af rådgivere med overblik over bedriften og helhedssyn på indsatsområder, tiltag og beslutninger. Helt lavpraktisk udmønter den manglende tværfaglighed sig også i at landmanden skal aflevere de samme data og forudsætninger 2-3 gange i løbet af en budgetproces. Rådgiverne og landmændene har gode forslag til, hvordan man får økonomistyring og produktionsrådgivning til at hænge bedre sammen:

- Landmandens eget årshjul/årsplan
- Mere fokus på forventningsafstemning
- Mere opfølgning – aftalt individuelt
- Forberedelse forud for besøg/møde – krav til landmand og rådgivere

- Krav til landmanden om at levere data og forudsætninger (og kommentarer) til budgetter, opgørelser analyser
- Nye rådgivningsformer – staldskoler, grupperådgivning.

Nedenfor nævnes de udsagn, der er blevet diskuteret og den tilhørende diskussion er refereret.

Værdien af produktions- og økonomistyring vil øges, hvis landmanden blev mere involveret.

Generelt er de interviewede landmænd meget inde i deres egne tal og de har stort ejerskab: "Jeg vil selv aflevere tal og vil selv kunne forklare alle tal". De er enige om, at det kræver overskud at udføre (drifts)ledelse, og for at kunne udføre dette arbejde skal man kende sine tal og være inde i detaljerne – hvis konsulenten laver det hele bliver man fremmedgjort. Man skal selv kunne gå i banken med regnskab og budget, og landmanden skal forstå, at han er virksomhedsleder. Landmændene er enige om, at det kræver overskud og motivation, og at nogle landmænd bare ikke er interesserede. Det kan bare ikke nytte noget, og rådgiverne skal være godt til at spotte, om der er fokus nok på emnet hos landmanden.

Rådgiverne anfører, at det er svært at finde balancen, fordi der er himmelvid forskel på, hvordan landmændene driver deres bedrift – de siger også, at de skal være bedre til at kommunikere med landmanden, og fortælle om de produkter og muligheder han har.

Rådgiverne påpeger, at "systemet" er for langsomt, fordi der f.eks. skal to møder til for at lave et budget (først forudsætninger og derefter selve budgettet). Det virker tungt og demotiverende fordi der næsten udelukkende bliver fokus på tallene, og for lidt fokus på det fremadrettede: hvad er konsekvenserne af dit budget? Hvilke krav stiller det til dig og dine medarbejdere? Hvilke handlinger skal sættes i værk for at målene i budgettet kan nås?

Rådgiverne har en udfordring med de landmænd, der ikke er inde i tallene og heller ikke er interesserede. Det er måske ikke fremtidens landmænd, men de er her stadig. Rådgiverne er enige om, at landmanden SKAL være med i økonomien, ellers kan han ikke være leder, så hvad kan man gøre for at motivere?:

- Stille krav til landmanden
- Forklare/kommunikere, at det er landmandens ansvar
- Finde anledninger til at tale fremadrettet, f.eks. ved budgetopfølgning
- Indsamle data til budgettet på andre tidspunkter end man plejer, når der er en naturlig anledning til det.
- Sikre, at landmanden kun skal aflevere de samme data en gang.
- KPI' er der gør, at landmændene kan følge udviklingen uden at skulle begraves i tal.

Eksempler på hvad man kan opleve, når landmanden ikke har blik for ledelse, styring og overblik:

- Mælkeproducenten, der manglede 150 tons mælk pr. 30/9. Det var han ikke klar over, og det kan ikke indhentes.
- Rådgiveren, der efter bankmødet må fortælle landmanden, hvad det var banken krævede.

Rådgiverne har stor indflydelse på, hvad landmanden køber af ydelser og produkter. Det forpligter – som rådgiver skal man være i stand til at forventningsafstemme, og afdække landmandens

behov. Hvis man behandler alle ens, er det dårlig rådgivning og dårlig kundebehandling. For at motivere skal der foregå en forventningsafstemning mellem rådgivere og landmanden: hvad skal materialerne bruges til, hvordan hænger de sammen, så landmanden kan se, at detaljer og omhu er vigtigt, og at overblik er afgørende.

Rådgiverne foreslår, at landmændene skal have **et årshjul**, så alle ved, hvornår man skal gøre hvad. Så kan tiden udnyttes bedre, og rådgiverne kan få mere overblik og blive bedre til at spørge bredere ind (og ikke kun tale om gødning, når der skal laves gødningsplan, osv.)

Hvad skal landmændene gøre for at blive mere involverede?

- Skaffe sig tid (=prioritere administration og økonomi)
- Indse at de køber dyre timer hos rådgiverne (til ting de måske burde klare selv, som ville give mere værdi, hvis de lavede det selv.)
- Være involverede i de rigtige ting på bedriften, og uddelegere, så der skaffes tid til ledelse.

Hvad skal rådgiverne gøre for at involvere landmændene mere?

- Samarbejde indbyrdes og udnytte data bedre, så landmanden kun skal aflevere dem et sted.
- Rådgiverne skal kræve/opfordre til involvering.
- Rådgiverne skal formå at diskutere de ting, der interesserer landmanden.

Barrieren for at gøre ovenstående er, at det opleves som bøvlet. Det er ikke normal forretningsgang, og det vil derfor kræve adfærdssændringer.

Landmændene er ikke tilfredse med rådgivning om produktionsstyring

De interviewede landmænd er generelt gode til at stille krav til deres produktionsrådgivere, og er meget bevidste om, hvor meget og hvem de "bestiller".

Rådgiverne skal følge op og være med vedholdende, det er der behov for. En rådgiver har haft stor glæde af at arbejde "i projekter" – altså f.eks. at dele et forløb op i etaper med delmål, og så løbende følge op på, om det er nået.

Landmændene mener, at rådgiverne skal turde sige "det duer ikke" og endda "du duer ikke". Man skal som landmand være åben for second opinion (andre/nye øjne på sagen/problemet/bedriften), og rådgiverne skal foreslå det, nogle landmænd har nemlig svært ved at bede om det selv.

Alle er enige om, at det er vigtigt, at en (rådgiver) har det samlede overblik, men også vigtigt, at der er en der kan komme ind og skubbe til oversete hjørner og udfordringer.

Hvad synes landmand henholdsvis rådgivere der kan gøres for at styrke produktionsrådgivningen?

Landmand	Rådgiver
• Opfølgning • Aftaler inden vi skilles • Kendskab til rådgivernes kompetencer • Der er naturlig opfølgning på planteavl – ikke på svin • Mere vedholdenhed fra rådgiverens side • Bestille "musikken" og stille krav • Nye rådgivningsformer – staldskole, grupperådgivning. • Alle indsatser skal tage udgangspunkt i værdiskabelse • Konkret målsætning for landmanden • Værktøjerne skal være relevante • Efterspørger kvalificeret rådgivning • Rådgiverens faglighed skal afstemmes med landmandens behov • Rådgiverne skal være bedre til at flytte fiduser, og være hurtigt ud med nye ting • Landmanden skal være ærlig. • Bred forståelse af tingene, når der tales generelt • Specialistforståelse, når der er et konkret, specifikt problem.	• Specialisering >< fast rådgiver? • Arbejde "projektorienteret" med landmanden • Forventningsafstemning • Nye øjne på bedriften. • Rådgiveren skal forventningsafstemme med landmanden • Landmanden skal vide, hvad han vil have – en dagsorden til møderne • Landmanden skal have et præcist problem • Handlingsplaner med fokus på udbytte • Økonomisk konsekvens skal anskueliggøres. • Rådgiverne skal udnytte tværfagligheden • Tværfagligheden inkluderer også dyrlægen •

Rådgiverne anser opgaven for at være løst, når produktet er leveret til landmanden. Dermed er det op til landmanden at få udbytte af produkterne.

Landmændene mener, at rådgiverne overser mersalgsmulighederne. Endvidere, at "no cure - no pay" koncepter kunne øge graden af forpligtigelse og fokus fra begge parter.

Rådgiverne siger, at f.eks. en foderplan ikke er færdig, før der er ringet ud for at høre om den fungerer. Vores survey viste, at der bruges 1 time på budgetopfølgning pr. kvartal - det mener rådgiverne er lavt, og at vi nok skal være bedre til at ringe ud og spørge til det, og også aftaler opfølgning på indsatsområder.

Rådgivere og landmænd var enige om, at en vellykket budgetproces omfatter at man forholder sig til fremtiden, og hvad der skal sættes i værk for at nå målene i budgettet. Det samme kan sige om mange af de øvrige produkter indenfor produktionsrådgivning – en opgørelse/rapport er sjældent værdifuld nok i sig selv – der skal opfølgning til, så man sikrer, at landmanden udnytter den viden han får via produktet.

Prisen på rådgivningsydelsen er afgørende.

Landmændene siger, at når det er et specifikt problem er prisen underordnet, hvis problemet løses. En af landmændene er klar over, at han nok burde have en nedskrevet strategi, men han er bange for, at det bliver for dyrt. En anden landmand siger, at han finder rådgivningen for dyr, og at han altid er tilbageholdende med at ringe til rådgivningen på grund af prisen.

Rådgiverne mener, at det afgørende for landmændene er udbyttet, og at prisen ikke er afgørende. En afdelingen satte prisen en del op, men oplevede ikke frafald af kunder. Rådgiverne anfører at "valuta for pengene er også at være forberedt, når der arbejdes for en" – altså at landmændene skal gå helhjertet ind i processen, når de køber rådgivning.

Der er ikke enighed om prisens betydning. Landmændene siger, at den har betydning, og at man holder sig tilbage fordi man ved, at det er dyrt. Eller fordi man er usikker på, hvad en ydelse løber op i. Rådgiverne mener som nævnt, at det ikke har den store betydning. Det nævnes dog, at det kan være svært at sælge rådgivning på områder, hvor det ikke er en lovgivning, der fremmer brugen af rådgivning.

Landmændenes forslag til, hvad man kan gøre for at fremme deres lyst til at købe rådgivning og mindske usikkerheden:

- Faste priser på ydelser
- Mere information og viden om, hvad man får for pengene
- Mere information om værdien og potentialet er.

Rådgiverne kunne have glæde af f.eks. at arbejde med EFU (Egenskaber – Fordele - Udbytte), og tænke igennem hvad det er man sælger til landmanden, når man f.eks. sælger ham et budget.

Egenskaber (fakta om produktet/ydelsen), f.eks. en rapport med grafer.

Fordele, f.eks. bedre kendskab til kravene til produktionsomfang og likviditet.

Udbytte, f.eks. overblik og tryghed.