

Landmændenes erfaringer med dashboardet på baggrund af testforløb i 2018 Projekt: 4187, Business Intelligence, der omsætter data til handling på bedriften.	Ansvarlig	MORA
	Oprettet	20-11-2018
	Side	1 af 10



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

Landmændenes erfaringer med dashboardet på baggrund af testforløb i 2018

Udarbejdet af konsulent Morten Aebeloe.

Dette notat har til formål at beskrive landmændenes erfaringer og tilfredshed med dashboardet fra et testforløbet i 2018. 19 landmænd fra i alt 4 centre har været en del af testforløbet, og har haft adgang til prototypen på dashboardet i perioden fra januar 2018 til december 2018. Prototypen af dashboardet har under hele testperioden været under udvikling, hvorfor landmændene har skulle vænne sig til og evaluere på udvikling af nye templates, design og funktioner i perioden.

Dashboardet udvikles med det overordnede formål at optimere landmandens driftsledelse, med afsæt i ny og værdiskabende viden fremkommet ved brug af Business Intelligence, der sikrer, at bedriftens store datamængder hurtigt og effektivt kan omsættes til handling på bedriften. Dashboardet vil præsentere disse data på en sådan måde, at data kan assistere landmanden i hans styringsopgaver indenfor driftsledelse og økonomistyring via et fleksibelt overblik over status på bedriften i realtid.

Evaluerings af landmændenes erfaringer har bestået af to kvalitative interviewrunder i henholdsvis maj 2018 og september 2018 af de 19 deltagende landmænd.

Indhold

ERFARINGER FRA BRUGEN AF DASHBOARDET	2
BEDRE FORSTÅELSE FOR EGNE TAL	2
BEDRE BUDGETTERING	2
PROCESSER FOR DATAHÅNDTERING	3
DATAVALIDITET	4
FREMSTILLINGSPRIS SOM LØBENDE INPUT TIL HANDLING	4
BRUG AF DASHBOARDET I LEDELSEN	5
LANDMÆNDENES FORVENTNINGER TIL FREMTIDIG RÅDGIVNING	5
KOBLING AF FAGLIG VIDEN I DASHBOARDET	5
VÆRDI AF UDFORSK FUNKTION	6
DASHBOARDKORT PÅ SUMPOSTER	6
FANEN "FORVENTET FOR ÅRET"	7
DASHBOARDET FRA ET BRUGERPERSPEKTIV	7
STYRING Gennem DASHBOARDET	8
TRIN 1: OVERBLIK	8
TRIN 2: VALIDERING	8
TRIN 3: ANALYSE	8
TRIN 4: STYRING	9
KONKLUSION	9

Erfaringer fra brugen af dashboardet

Testforløbet fra januar 2018 til december 2018 har givet anledning til at vurdere på landmændenes erfaringer med dashboardet, samt i hvilket omfang prototypen på dashboardet har kunne leve op til det oprindelige formål.

Bedre forståelse for egne tal

Generelt er erfaringen, at præsentation af landmændenes data i dashboardet har givet en bedre forståelse for sammenhængen i egne data, og hvordan data kan frembringes. Udover at supplere og måske helt erstatte budgetopfølgningen, ser landmændene muligheder i dashboardet. "*Dashboaret kan jo mere end budgetkontrol*". En landmand fremhæver muligheden for rullende budgetopfølgninger gennem dashboardet som interessant. Ligeledes er nysgerrigheden i at udforske egne tal skærpet blandt landmændene under testforløbet af dashboardet, der i højere grad er interesseret i muligheden for at dykke endnu længere ned i tallene for at finde frem til rette indsatser omkring bedriften.

Bedre budgettering

Undersøgelserne har vist, at landmændene i højere grad bliver opmærksomme på værdien af budgettet og herunder graden af detaljering i budgetposterne. I første interviewrunde i maj 2018 blev landmændene i særlig grad opmærksomme på periodisering i budgetteringen, idet der bedre kunne foretages analyser og styring, hvis de budgetterede omkostninger lægges i de måneder, som de typisk hører til. F.eks. er omkostninger til dyrlæge typisk størst i sommermånederne, og det er derfor ikke godt nok at fordele omkostningerne ligeligt over de 12 måneder i budgettet, for så vil der komme for store afvigelser undervejs, der gør den økonomiske styring svære. Ligeså blev landmændene opmærksomme på, at fremfor at budgettere et samlet beløb på *Dyrlæge og medicin*, kunne det gøre styringen bedre, hvis den budgetterede omkostning blev opdelt på underkonti så som *medicin* eller *dyrlæge*.

I anden interviewrunde i september 2018 gjorde dette sig også gældende. Her pointerede mange af landmændene også konteringen som væsentlig for bedre at kunne styre omkostningerne. Prototypen på dashboardet har i mellemtiden fået en *udforsk* funktion på nogle af kortene, og herunder dyrlæge og medicin. Udforsk er en genvej til Power BI, der er et værktøj til at præsentere mere uddybende data bag kortene. Dette har gjort landmændene mere nysgerrige på fordelingen af omkostningen mellem netop dyrlæge og medicin, som ofte konteres på samme konto. Det samme gør sig gældende blandt andet ved kontering på flere produktionssteder og CHR numre.

Landmændene konstaterer generelt, at der er behov for bedre rutiner og processer omkring budgetteringen for at opnå den rette detaljeringsgrad til den videre styring. Dette omfatter ligeledes rådgivningen, der i samarbejde med landmændene kan sikre det rette grundlag for en skærpet styring.

Processer for datahåndtering

I første interviewrunde var det udbredt, at landmændene ønskede et realtidsindblik i egne data, da dashboardet på daværende tidspunkt viste data for seneste måned. Dette blev i mellemtiden udviklet, således at dashboardet kunne præsentere landmændenes data i realtid fra 15. august 2018.

Efter implementering af realtidsdata i dashboardet blev et andet problem imidlertid synligt for landmændene. Det viste sig, at landmændenes rutiner og processer omkring bogføring, oftest fra regnskabsassistenter, ikke kunne leve op til at fodre dashboardet med valide realtidsdata. Det vil helt konkret sige, at regninger oftest blev bogført en gang om måneden, hvorfor data ikke kommer ind i dashboardet løbende. Flere landmænd efterspørger derfor at kunne se i dashboardet, hvornår der er foretaget bogføring, for nemmere at kunne anvende og validere data.

Det samme gør sig gældende for foderforbruget, der opgøres på forskellige måder og tidspunkter, og i en del tilfælde er det blot et anslået forbrug. Det er nødvendigt med tiltag omkring hyppigere og mere konsistente metoder til foderopgørelsen, før dashboardet kan præsentere valide data herfor. Dette var der tilsyneladende større forståelse for under anden interviewrunde end ved første interviewrunde, og landmændene har således opnået bedre forståelse for frembringelsen af data i dashboardet. Enkelte landmænd havde dog til stadighed ikke forståelse for foderopgørelsen og visningen i dashboardet, hvorfor det er et område, som kræver en grundig indkøringsproces af landmandens rådgivning, samt en eventuel kontrolfunktion, der notificerer de landmænd, som ikke har valide tal.

Enkelte landmænd har under afprøvningsforløbet fået gode rutiner angående månedlige opgørelser af beholdninger. En landmand udtaler, at det tager ham 15 minutter og rådgiveren 20 minutter at foretage opgørelse én gang om måneden. Generelt må opgørelser ikke tage meget længere tid, før det bliver nedprioriteret af landmændene, hvorfor automatiske og hyppigere processer kan være værdiskabende i denne sammenhæng. Hertil kan det nævnes, at enkelte landmænd også føler, at det er svært at opgøre beholdninger validt. Enkelte landmænd foreslår, at der vises N/A på kortet, hvis foderkontrollen endnu ikke er opgjort.

Erfaringen fra landmændene omkring datahåndtering er således, at der til stadighed mangler datamodenhed, for at kunne automatisere alle processer, og ligeledes at der kræves en grundig afstemning mellem rådgivningen og landmanden i relation til, hvad og hvordan der skal leveres valide data til dashboardet. Der er efterfølgende implementeret en 'forrige måned' fane i dashboardet, hvilket hjælper på denne problemstilling, men ændrer ikke på det faktum, at der kræves konsistente processer omkring datahåndteringen, hvis dashboardet skal give styringsmæssig værdi for landmændene.

Det er derfor helt essentielt at afstemme forventninger til dashboard og rådgivning, således at både landmand og rådgiver lever op til de krav, der i samarbejdet er sat til dashboardet, og hvordan der skal styres herudfra.

Datavaliditet

Landmændene synes overordnet, at dashboardet er rigtig spændende og brugbart i styringen, men det skal generelt kunne levere valide data, før det rigtig kan bruges.

Tilliden til data er et generelt problem, og validering heraf fylder meget for landmændene i testforløbet. Derfor anbefaler enkelte landmænd også, at dashboardet først rigtigt bør rulles ud, når data er moden nok. Det skyldes, at man allerede fra start kan skabe et forkert forhold til dashboardet, hvis det viser store og forkerte afvigelser.

Dette er et generelt stort fokus, som også bør prioriteres højt. Dashboardet og systemet er opsat, således at det leverer valide data, men det nytter ikke, hvis processerne omkring bedriften ikke kan levere her. Derfor bør der defineres en klar kategorisering af, hvad dashboardet kan levere til styringen ved forskellige niveauer af datadisciplin og håndtering. Dette er en væsentlig opgave.

Fremstillingspris som løbende input til handling

Undersøgelsen fandt, at landmændene forholder sig i langt højere grad til deres fremstillingspris end tidligere, og at en løbende præsentation af fremstillingsprisen i høj grad kan underbygge styringen. Erfaringen fra undersøgelsen er således, at landmændene får en større forståelse for, hvilke handlinger der påvirker fremstillingsprisen samt i hvilket omfang. F.eks. hvor lang tid det tager at få fremstillingsprisen "År til dato" fortyndet op, når man har en stor vedligeholdelsesudgift i januar måned.

Normalt får landmændene fremstillingsprisen præsenteret én gang om året, men dashboardet gør det muligt at præsentere fremstillingsprisen, så det hele tiden er tilgængeligt, hvilket har haft en effekt på driftsledelsen og den økonomiske styring.

Ligeledes gør fremstillingsprisen landmændene mere opmærksomme på konsekvensen af uforudsete udgifter. *"Man får syn for sagen. Man kan se hvor meget fremstillingsprisen bliver påvirket af uforudsete regninger."*

Fremstillingsprisen har haft tydelig værdi for landmændene, der fremhæver forskellige aspekter af den værdiskabelse de har oplevet.

Her fremhæves blandt andet, både i første og anden interviewrunde i henholdsvis maj og september 2018, brugen af fremstillingsprisen i kommunikationen og ledelsen af medarbejderne og ligeledes fodermesteren, hvor fremstillingsprisen er omdrejningspunktet for ledelsen. Der nævnes eksempler, hvor der sættes mål ud fra nøgletallet, som medarbejderne får tildelt ansvar for at opfylde. Ligeledes fremhæves brugen af fremstillingsprisen i den eksterne virksomhedsstyring overfor banken i begge interviewrunder.

I undersøgelsen var tilbagemeldingen også, at landmændene oplevede en større forståelse for nøgletallet, og hvilke elementer der vejer i udregningen af nøgletallet, og ligeledes hvordan det påvirkes gennem indsatser. Nogle af landmændene havde opnået bedre indsigt i blandt andet foderopgørelsen, fordi det har givet udslag i fremstillingsprisen. Fremstillingsprisen har på den måde været med til at sikre, at enkelte landmænd vil gøre en større indsats for at få et præcist nøgletal til at styre efter.

Fælles for landmændene i den første interviewrunde i maj 2018 var, at fremstillingsprisen blev brugt meget mere i den økonomiske styring end før. Hertil fremhæver en landmand også, at fremstillingsprisen er det kort i dashboardet, der har givet mest nyværdi. Selvsamme landmand begrundede det med, at han har kunne følge sine handlinger og indsatser i fremstillingsprisen, og ligeledes set effekten af indsatsen. I anden interviewrunde fremgår samme svar. Her fremhæves det blandt andet, at fremstillingsprisen også kan være en indikator for, om der er noget, der i perioder har været dyrt end normalt.

Brug af dashboardet i ledelsen

Der er et generelt ønske til at inddrage medarbejderne mere i produktionen gennem brug af dashboardet. Landmændene har store intentioner om at bruge dashboardet aktivt overfor medarbejderne, blandt andet til tavlemøder og til at holde medarbejdere ansvarlige for enkelte dashboard-kort. Landmændene fremhæver blandt andet motivation og synlighed som nogle af de nøglefaktorer, dashboardet kan bidrage til driftsledelsen.

Undersøgelsen har vist, at selvom der er store intentioner omkring brugen af dashboardet i ledelsen, så er dette endnu ikke i udbredt grad blevet anvendt. Kun enkelte landmænd har aktivt brugt dashboardet overfor medarbejderne. Landmændene forklarer i anden interviewrunde i september 2018, at det skyldes to ting; (1) at datahåndteringen endnu ikke lever op til at levere valide realtidsdata, og (2) at enkelte kort ikke kan fravælges overfor medarbejdere, og herunder lønomkostninger, resultat før skat og dækningsbidrag.

Hvis dashboardet kan leve op til disse krav, er indtrykket, at landmændene i langt højere grad vil benytte dashboardet overfor medarbejderne.

Landmændenes forventninger til fremtidig rådgivning

Fælles for størstedelen af landmændene i undersøgelsen er, at de i høj grad efterspørger "rådgivning" gennem sparring fremfor "service". Med det menes, at serviceopgaver som blandt andet præsentation af landmandens tal ikke længere er nødvendigt, og at der i højere grad vil være brug for fagspecialister inden for økonomistyring, der kan vejlede til rette økonomisk bevidste indsatser omkring bedriften. Enkelte landmænd i undersøgelsen udtrykker direkte utilfredshed med fagligheden indenfor økonomistyring i rådgivningen, og pointerer at dette ikke er en fremtidsholdbar løsning, hverken for landmænd eller rådgivningen. *"I fremtiden er der brug for specialister og ikke generalister"*.

Dashboardet skaber også tilgængelighed og ejerskab for landmandens tal, og derfor nævner de fleste af landmændene i undersøgelsen også, at de forventer et tættere samarbejde omkring opfølgning af indsatser med rådgiveren.

I forlængelse heraf åbner nogle af landmændene også op for muligheden for, at rådgiveren kan følge med i dashboardet løbende og skabe rådgivning, når det er nødvendigt, og når noget går i den forkerte retning. På den måde sikres også rettidighed overfor den økonomiske styring, således at der ikke går et halvt år mellem opfølgning på vigtige indsatser. *"Dashboardet giver mulighed for hurtig reaktion"*.

Flere landmænd i undersøgelsen påpeger også det faktum, at fremtidens landmænd bliver dygtigere, og er bedre klædt på til økonomistyring, blandt andet på grund af digitaliseringen gennem dashboardet. Dette er også en afgørende faktor for, at fremtidens rådgivningen skal bestå af sparring og coaching fremfor service- og opsamlingsarbejde. Rådgiverne skal i fremtiden ikke komme og levere en stak papirer og tal, men skal kunne tage kvalificerede dialoger omkring handlinger, potentialer og fremtidig strategi. *"Jeg vil efterspørge sparring fremfor tastearbejde"*.

Kun få landmænd tror ikke på den store ændring i rådgivningen, som følge af dashboardet, men begrunder det med, at de i forvejen udelukkende bruger rådgivningen til strategisk sparring og økonomisk vejledning, hvilket kan forklare deres syn på forventningen til den fremtidige rådgivning. Dog ser de selv samme landmænd fordelene ved, at digitaliseringen og automatiseringen af bogføring potentielt kan spare dem for rådgivningstimer.

Kobling af faglig viden i dashboardet

Dashboardet giver landmændene faglig viden gennem *alarm*-påmindelser med link til relevante artikler på kortene ved negative afvigelser samt generel information omkring tallet i kortene ved en *læs mere* knap på dashboard-kortene.

Landmændene har en generel positiv tilbagemelding omkring kobling af faglig viden i dashboardet. Flere landmænd påpegede blandt andet, at *læs mere* funktionen er god og relevant, og at det erstatter mange googlesøgninger for at blive klogere på tallene. Det betyder også meget, at viden kommer fra SEGES, der opfattes som kvalificeret ekspertviden. Funktionen opfylder således formålet, hvilket også fremgår af et konkret eksempel med en landmand under interviewbesøget. Han trykkede på *læs mere* knappen, og blev med det samme oplyst om, at hans fremgangsmåde ved foderopgørelser ikke kan leve op til at levere valide data i dashboardet. Ligeledes var der samme positive tilbagemeldinger omkring *alarm*-påmindelser, der kunne give inspiration til handling. Her fremhævede en landmand i undersøgelsen eksempelvis en artikel, der kom frem i forbindelse med en alarm ved celletal, som han mente kunne bruges. En anden landmand nævnte i forbindelse med en alarm ved et for højt celletal, at det giver dårlig samvittighed at gå og se på, hvorfor der er behov for styring.

Fælles for landmændene i undersøgelsen var, at det især har skabt værdi ved fremstillingsprisen. Dette skyldes, at fremstillingsprisen er et nøgletal, der beregnes på baggrund af flere forskellige poster og fordelinger, hvorfor en forklaring her er meget nødvendig. Enkelte landmænd fremhæver i denne relation, at *læs mere* og *alarm*-påmindelsen også hjælper den efterfølgende styring for at nedbringe tallet. Generelt var tilbagemeldingen, at faglig viden især er vigtig på beregnede nøgletal, da disse kan være svære at analysere uden informationen.

Enkelte landmænd nævner også værdien af faglig viden overfor medarbejdere, der kan blive klogere på tallene, og hvordan de påvirkes. Ligeledes nævnes brugen af alarmer overfor de konkrete medarbejdere, der har et ansvarsområde i dashboardet. Kobling af faglig viden er altså også i stand til at understøtte ledelsen i landbrugsvirksomhederne.

Værdi af *udforsk* funktion

Der opleves generelt en meget stor tilfredshed ved funktionen *udforsk* fra landmændene i undersøgelsen. En landmand i undersøgelsen udtaler, at det er netop denne funktion, som han har savnet gennem mange år med Ø90 regnskabssystemet. Dette skyldes, at det giver mulighed for at benytte tallene til analyser på månedsbasis, fremfor at skulle foretage tidskrævende analyser i et separat regneark. F.eks. fremhæves *udforsk* i dashboard-kortet "Mælk leveret", der kan bruges til at se tydelige effekter af foderskift og generelle beslutninger omkring driften. Ligeledes fremhæves *udforsk* ved "Dyrlæge og medicin", hvor en landmand netop har uddelegeret ansvar for indkøb af medicin til fodermesteren, da landmanden kan følge med i indkøbet gennem *udforsk* i dashboardet. Han kommenterer også, at han derved kan se, om det købes ind i store nok mængder for at udløse rabatter.

Helt generelt er tilbagemeldingen, at hvis der skal foretages en egentlig styring på baggrund af data i dashboardet, er det nødvendigt med analyser som dem i *udforsk*. Ligeledes fremhæves det, at sådanne analyser skaber motivation for landmændene.

Dashboard-kort på sumposter

Landmændene synes generelt, at dashboard-kortene for sumposter, og herunder stykomkostninger, dækningsbidrag, kapacitetsomkostninger, resultat før skat, skaber god værdi. De begrundes det med, at der herigennem kan ses konsekvenser af konkrete indsatser på forskellige fokusområder. Sumlinjerne giver med andre ord overblik over, hvor økonomien er på vej hen på bedriften.

Landmændene argumenterer også for, at *udforsk* funktionen er relevant på disse kort, da de gerne vil følge de handlinger, som er sat i søen på bedriften på månedsbasis, og herigennem se om det har en effekt på de økonomiske tal.

Fanen "Forventet for året"

Fanen "Forventet for året" fremgår af kortet for fremstillingsprisen. I fanen beregnes den forventede fremstillingspris på baggrund af, hvad der til dato er realiseret, og hvad der er budgetteret.

En landmand i testforløbet udtrykker bekymring omkring denne visning overfor kreditgiverne, idet det lægger op til, at budgettet for resten af året bliver realiseret. Landmanden fremhæver, at det er en god informationen i hans styring af bedriften, men at kreditgivere helst ikke skal kunne stille krav om at få det oplyst.

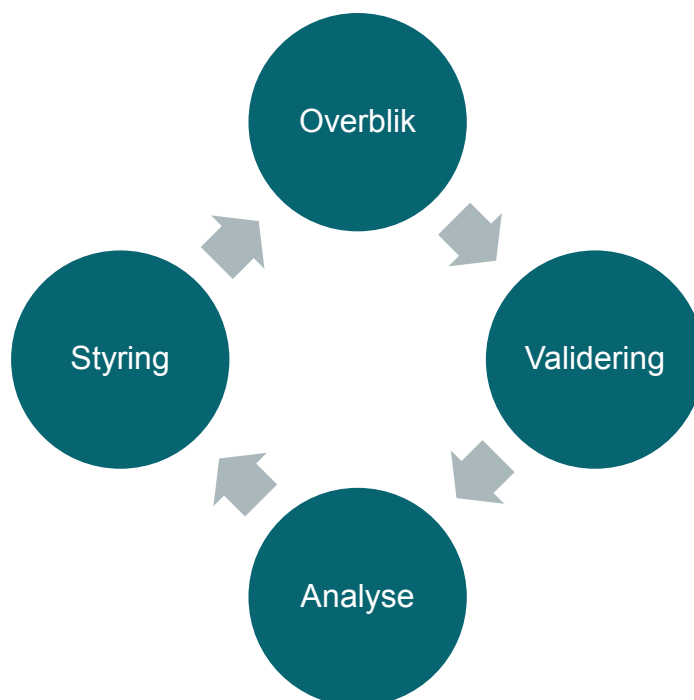
Dashboardet fra et brugerperspektiv

Generelt er der gode tilbagemeldinger omkring opbygning og design af dashboardet og dets indhold. Erfaringen er, at det er nemt, tilgængeligt og at det skaber et hurtigt og godt overblik for landmændene, når de logger ind på forsiden.

Dog ønsker enkelte landmænd at kunne komme lettere tilbage til forsiden, når man klikker ind på links og udforsk, og det samme fra mobilversionen. Ligeledes fremhæves hastigheden på siden også, hvor flere pointerer, at de ønsker at dashboardet skal reagere hurtigere, når man bevæger sig rundt, og især i perioder, hvor der er mange på.

Styring gennem dashboardet

I undersøgelsen var der blandt landmændene en gennemgående trinproces i anvendelsen af dashboardet til styring af virksomheden. Processen fremgår af figur 1 nedenfor.



Figur 1: Trinproces for styring gennem dashboardet

Trin 1: Overblik

Det første landmændene gør, er at skabe overblik over bedriften. Dashboardet skaber et let overblik over virksomhedens forskellige økonomiske og produktionstekniske poster, og hvor der er afvigelser, som kræver opmærksomhed og styring. Dashboardet farver negative afvigelser røde, således at landmændene hurtigt kan danne sig det rette overblik. Landmændene pointerer, at dette er en stor hjælp i processen.

Trin 2: Validering

Når de relevante styringsområder er udvalgt, er de fleste af landmændenes næste trin i processen at validere tallet. Dette gøres ved at undersøge de konteringsposter og regninger, der ligger bag det pågældende tal, blandt andet for at identificere fejlkonteringer.

Dashboardet hjælper landmændenes validering på vej, blandt andet ved at have en *læs mere* knap, med information omkring, hvordan tallet er fremkommet i dashboardet, og hvad posten indeholder. Landmændene fremhæver især værdien heraf på dashboard-kortet fremstillingspris på mælk.

Nogle landmænd ønsker endnu mere specifikke redegørelser for at validere tallet i dashboardet. Det er ikke betydningsfuldt for landmændene, om oversigten over posteringerne vises i dashboardet gennem *udforsk*, eller om der er en genvej til SUMMAX. Det er dog væsentligt for disse landmænd, at det er muligt at danne sig et overblik over, hvilke posteringer der skaber afvigelsen.

Trin 3: Analyse

Næste trin i processen for landmændene er, at kunne udforske og analysere afvigelsen. På denne måde kan landmændene identificere de rette indsatser for at nedbringe de negative afvigelser. Hvis det f.eks. er vedligeholdelse i alt, der skaber en stor negativ afvigelse, er det nødvendigt at kunne finde frem til de konkrete områder, der skaber afvigelsen.

Mange landmænd i undersøgelsen har et endnu større behov for at udforske data, end hvad prototypen på dashboardet i dag kan frembringe. Her ønsker landmændene generelt bedre muligheder for validering og analysering af data i trin 3 og 4 i processen.

Trin 4: Styring

Når de konkrete områder, der mangler styring, er identificeret, er det næste trin at samle faglig information, der kan understøtte beslutningerne. Her hjælper dashboardet blandt andet ved at have alarmnotifikationer med faglig viden og råd til at styre området og nedbringe den negative afvigelse. Ligeledes vil nogle landmænd søge faglig sparring gennem rådgivningen.

En landmand i undersøgelsen fremhæver et aktivt brug af dashboardet, blandt andet ved at træffe beslutninger omkring vedligehold. Han fremhæver et eksempel, hvor han har brugt det til at vurdere, om tidspunktet har været passende for mere vedligehold, eller om der skal ventes med investeringer for at styre efter budgettet. Landmanden fortæller også, at han bruger dashboardet til at følge, om de er på rette vej med deres indsatser.

Dog påpeger flere landmænd i undersøgelsen, at hvis dashboardet skal kunne skabe udgangspunkt for en komplet styring, skal det kunne fremvise mere valide data, da det er svært og helt umuligt at styre efter fejlkonterede eller u-periodiserede data, hvorfor datadisciplin er vigtig i brugen af dashboardet.

Konklusion

På baggrund af testforløbet kan det konkluderes, at landmændene generelt ser muligheder og værdi i Business Intelligence værktøjet, dashboardet. Flere landmænd ser også muligheden for at erstatte budgetkontrollen og i stedet foretage mere dynamisk rullende budgetopfølgninger gennem dashboardet.

Landmændene har erfaret en bedre forståelse for deres egne tal og budgettering, og de fleste har konstateret, at der er behov for bedre og mere konsistente rutiner omkring detaljeringen i budgetteringen gennem kontering og periodisering, da det vil skabe udgangspunkt for en bedre styring. De konstaterer ligeledes, at der er et helt generelt behov for en bedre datahåndtering via rutiner og processer som blandt andet bogføring og foderopgørelse, hvis dashboardet skal kunne levere valide realtidsdata.

De fleste landmænd har outsourcet bogføring og regnskab til regnskabsassistenter, hvorfor der er et behov for at foretage en stringent forventnings- og kompetenceafstemning mellem rådgiver og landmand omkring, hvad der ønskes at få ud af dashboardet til styringen, og hvad parterne kan levere på i denne forbindelse.

Testforløbet fandt også, at landmændene i høj grad har oplevet værdi af fremstillingsprisen i dashboardet, som bruges til at styre ud fra og til at se, hvad der påvirker den omkring bedriften. Fremstillingsprisen er blevet brugt i ledelsen overfor medarbejdere, og har været en nøgleindikator til at se, hvordan det går.

Landmændene har store intentioner om at bruge dashboardet aktivt i ledelsen, og enkelte har også gjort dette i testperioden. Dog sætter dette krav til datavaliditet og muligheden for at frasortere dashboard-kort overfor medarbejderne. Indfries dette, er indtrykket, at det i høj grad vil blive brugt i ledelsen af medarbejderne.

Digitaliseringen gennem dashboardet har skabt udgangspunkt for nye fremtidige forventninger til rådgivningen. Landmændene vil i højere grad efterspørge sparring fremfor tastearbejde, og ligeledes en mere dynamisk rådgivning, der kan skabe hurtigere reaktion end den i dag.

Landmændene oplever ligeledes værdi af den faglige viden, som dashboardet leverer. Enkelte vil gerne have mere specifik viden, men overordnet støtter det styringen og potentielt også ledelsen ved at kunne informere medarbejdere om relevant faglig viden.

Landmændene har også oplevet stor værdi af *udforsk* funktionen, og efterspørger også mere af dette på andre kort for at kunne analysere sig frem til den rette styring.

Generelt skaber dashboardet et godt og hurtigt overblik over bedriftens situation for landmændene, der generelt ser stor værdi i at have en højere tilgængelighed for egne data.

Erfaringen fra testforløbet er, at landmændene styrer deres bedrift, ud fra dashboardet, gennem 4 trin: (1) Skaber sig et overblik over bedriften via forsiden på dashboardet for at finde væsentlige afvigelser, (2) validerer afvigelsen i kortene gennem regnskabssystemer eller *udforsk*, (3) analyserer afvigelsen, blandt andet gennem *udforsk*, for at finde frem til de rette indsatser, og (4) derudfra foretage en reel styring. Landmændene pointerer dog, at en komplet styring gennem dashboardet sætter større krav til datavaliditeten, end den der er på nuværende tidspunkt.

Det må altså konkluderes ud fra ovenstående testforløb, at dashboardet har været i stand til at assistere landmanden i hans styringsopgaver indenfor driftsledelse og økonomistyring, selvom der stadig kan forbedres på værktøjet.