

# Effekten af Ny Budgetmodel

## Forfatter

*Kirsten Marie Risbjerg, Landbrug & Fødevarer F.m.b.A, SEGES Erhvervsøkonomi*

---

## Hovedkonklusion

Det forventes, at anvendelse af et værktøj baseret på "Ny Budgetmodel" vil få flere til at involvere sig i budgettering, til at opnå et større kendskab til egne tal og til at få ejerskab til budget og opfølgning.

Det skal være muligt at følge direkte op på de udvalgte budgethovedposter og målsætninger, landbrugeren har lagt sit budget ud fra. Det vil have en positiv effekt på bedriftens økonomiske resultater, idet der hurtigt kan ageres på budgetafvigelser på de udvalgte målepunkter.

---

## Indhold

Sammendrag .....	1
Baggrund .....	2
Materialer og metoder .....	2
Resultater og diskussion .....	3
Budget .....	3
Budgetopfølgning .....	4
Observeret under testrækken: .....	5
Konklusion .....	6

## Sammendrag

Vi vil måle effekten dels gennem brugertests af budgetmodulet, dels gennem de kvalitative interviews ved budgetopfølgingsmøder om, hvad brugerne tror, der vil være anderledes, når dette produkt kommer.

Landbrugere, der har været involveret i udviklingen, udtrykker, at budgetmodellen er nem at anvende og budgetopfølgningen giver et meget bedre overblik, end de er vant til. De sætter pris på, at målopfølgningen er tydeligt fremhævet. Mange forventer, at de med dette værktøj vil opnå en langt dybere involvering i økonomistyringen af deres egen virksomhed, og at de derigennem vil blive i stand til at reagere hurtigere på faresignaler, følge tættere op på målsætninger og i det hele taget kunne have en mere proaktiv tilgang til den økonomiske ledelse.

Måden, hvorpå budgetforudsætningerne skal indtastes, og opdelingen, hvor man arbejder med de enkelte budgetområder et ad gangen, gør arbejdet med budgetlægningen overskueligt. Samtidig er det nemt at følge med i, hvor tallene kommer fra.

Det vil være af stor værdi for brugerne, at de selv kan arbejde med budgettet, da de så kan lege med scenarier når som helst, de har tid. De er ikke nødt til at afvente et møde med deres rådgiver, som de i stedet vil bruge til sparring om idéer og nøgletal.

Det er af stor værdi for brugerne, hvis de selv kan trække en budgetopfølgning, når status er på plads, for derved at kunne sætte hurtigt ind over for forhold, de bliver opmærksomme på i budgetopfølgningen.

Det er af stor værdi for mange brugere, at opfølgningen præsenteres på en meget overskuelig måde, og at grafik underbygger forståelsen.

Det forventes, at denne nye måde at budgettere på vil få flere til at involvere sig i budgettering, til at opnå et større kendskab til egne tal og til at få ejerskab til budget og opfølgning.

## Baggrund

Budgetter og budgetopfølgninger indgår som en integreret del af mange landmænds beslutningsgrundlag og afrapportering til pengeinstitutter. For at opnå det fulde udbytte af dette styringsredskab er det essentielt, at landmanden har stort ejerskab af og indsigt i budgettet.

Der lægges op til, at den fremadrettede budgetteringsproces og efterfølgende budgetopfølgning tager afsæt i fastlæggelse af budgettets målsætninger. Prototypen viser, hvordan man fastsætter og specificerer målsætninger og efterfølgende budgetterer, så målene træder tydeligt frem i budgettet.

De efterfølgende budgetopfølgninger indeholder en tydelig og genkendelig opfølgning i forhold til de mål og forudsætninger, som landmanden selv har beskrevet og budgetteret på baggrund af.

Projektets resultater skal give landbrugeren mulighed for, som en del af budgetteringsprocessen, at udarbejde et budget for de udvalgte budgetmålepunkter i form af budgethovedposter samt økonomiske og/eller produktionstekniske nøgletal. Dette sikrer, at der bliver sammenhæng mellem de målsætninger, forudsætninger og målepunkter, som landbrugeren har fastlagt for bedriften og det budget, der udarbejdes.

Den egentlige værdi og effekt af prototypen af en budgetteringsmodel kommer til udtryk, når landbrugeren anvender den i den efterfølgende budgetopfølgning, hvor det fremadrettet vil være muligt at følge direkte op på de udvalgte budgethovedposter samt økonomiske og/eller produktionstekniske nøgletal. Det vil have en positiv effekt på bedriftens økonomiske resultater, idet der hurtigt kan ageres på budgetafvigelser på de udvalgte målepunkter.

## Materialer og metoder

Der er i dette projekt arbejdet med brugerinddragelse fra første udkast til prototypen. Brugerinddragelsen er sket gennem brugertests, interviews og en workshop. Det primære formål med dette arbejde har været at udvikle en prototype, som giver størst mulig værdi for landbrugerne, men sideløbende er det blevet klart, hvad der skal til, for at de opnår effekt af at budgettere og følge op i prototypen.

Vi vil måle effekten af budgettering og opfølgning i et værktøj baseret på prototypen dels gennem brugertests af budgetmodulet, dels gennem de kvalitative interviews ved budgetopfølgningsmøder om, hvad brugerne tror, der vil være anderledes, når dette produkt kommer: "Hvad får du ud af værktøjet? Har det ændret din måde at tænke budget på?"

Brugertests af prototypens budgetmodul foregik ved, at der ved hver test var en testleder og to observatører til stede udover testpersonen, som i alle tilfælde var en landbruger. Testlederens opgave var at introducere testpersonen for testens formål og fremgangsmåde, og testlederen havde desuden til opgave at guide testpersonen, såfremt denne kørte fast. Derudover skulle testlederen være med til at sikre, at testpersonen huskede at tænke højt, og at testpersonens kommentarer blev uddybet, hvis det var nødvendigt. Det var dog vigtigt, at testlederen ikke påvirkede testpersonen, hvis det var nødvendigt at stille uddybende spørgsmål eller hjælpe denne videre. Testpersonen skulle forsøge at løse det udleverede opgavesæt og komme med kommentarer undervejs. De to observatører skulle holde sig i baggrunden i forhold til testlederen og testpersonen, imens de løbende noterede testpersonens kommentarer og dennes evne til at navigere rundt i enten de tre modeller eller den samlede model. Dette skulle gøres, uden at observatørerne interagerede med testpersonen. For yderligere information om testforløbet, se notatet "[Opsamling af viden fra den løbende afprøvning ved landmænd](#)".

Forud for interviews om budgetopfølgning blev der udarbejdet en række skærmbilleder, som præsenterede projektgruppens tanker om budgetopfølgningen. Skærmbillederne viser, hvordan en resultatopfølgning for en case kan se ud, og benyttes i forbindelse med kvalitative interviews af i alt 13 landbrugere. Der er udarbejdet to cases; en om slagtesvin og en om mælkeproduktion. Casene er udarbejdet

på baggrund af tal for resultatbudget og -opfølgning, som landmænd har stillet til rådighed for projektet.

De 13 interviews er gennemført med udgangspunkt i denne [interviewguide/drejbog](#).

Der er tale om kvalitative interviews, så selvom udgangspunktet har været de udarbejdede eksempler på skærbilleder fra en budgetopfølgning og ovennævnte drejbog, har intervieweren i vid udstrækning fulgt de interviewede landbrugere i de retninger, de tog samtalen. For yderligere information om de kvalitative interviews om budgetopfølgning se notatet "[Erfaringer fra budgetopfølgningssmøder](#)".

## Resultater og diskussion

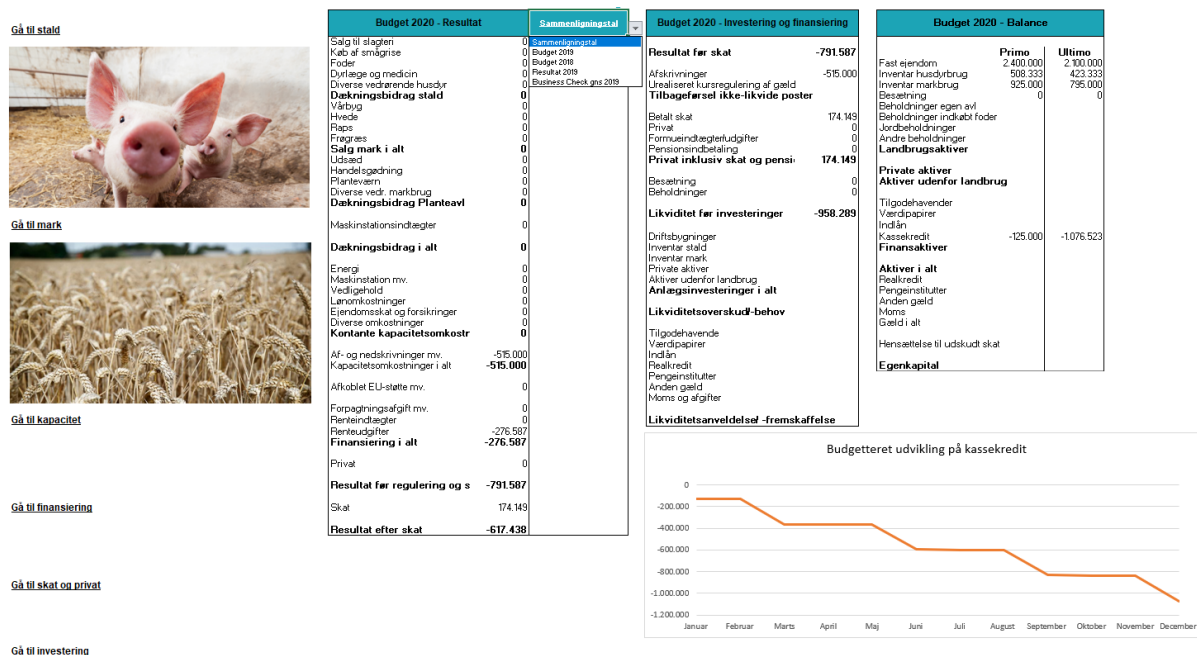
Vi har dels interviewet, dels opsamlet viden ved observationer under brugertests. Denne viden bruger vi til at vurdere, hvilken effekt brugere af denne prototype – og af et værktøj baseret på prototypen – kan opnå.

### Budget

Et af de elementer, vi ønskede at teste, omhandlede hvilken detaljeringsgrad landmændene ønsker for deres budget. En ting, der gik igen, var, at de gerne vil have mulighed for at starte på et overordnet niveau og åbne yderligere niveauer, hvor der ønskes højere detaljeringsgrad. Det blev dog klart gennem testene, at deres interesser havde en stor betydning for, hvad og hvor meget de gerne vil have udspecificeret.

Et element, der fik mange positive tilbagemeldinger fra testpersonerne, var, at de hele tiden kunne følge budgettet, imens de indtastede forudsætninger. Dette gjorde, at de kunne se, hvilke budgetposter de indtastede tal påvirker, hvilket kunne være medvirkende til at give dem en bedre forståelse for, hvilken effekt de forskellige forudsætninger har på budgettet. Endvidere kunne de godt lide, at modellen selv sætter de rigtige fortegn, så de ikke skal huske at skrive plus eller minus foran. Det er ifølge testpersonerne ofte forkert fortegn, der er skyld i fejl i budgettet. Hvis modellen selv kan indsætte det rigtige fortegn, så slipper de for disse fejl, og de skal ikke bruge en masse tid på at kigge hele budgettet igennem for at finde fejlen.

En af de ting, der blev gentaget test til test var, at testpersonerne godt kunne lide, at de i højre side kunne følge resultatbudgettet og se det blive udfyldt i takt med, at forudsætningerne bliver udfyldt. Dette medfører, at de hele tiden kan se, hvilken effekt de indtastede forudsætninger har på budgettet. De nævner i den forbindelse, at det er særligt brugbart i forhold til, at de hele tiden kan følge med i, om budgettet bliver realistisk, eller om der er steder, hvor de skal optimere.



Figur 1: Eksempel på en forside fra et budget for slagtesvin, hvor der endnu ikke er udfyldt forudsætninger

Et vigtigt element for mange testpersoner var, at man gennemfører hele budgetteringen for et givet område samlet. Dette er både en logisk arbejdsmåde og en forenkling i forhold til at skulle indtaste oplysninger for området flere forskellige steder.

Et særligt godt eksempel på fordelene ved en samlet indtastning er indtastningen af oplysninger vedrørende en investering. Der er indbygget et investeringsmodul i budgetmodellen, som ses på figur 2 nedenfor, hvor man kan behandle alle oplysninger vedrørende afskrivninger og finansiering samlet. Herefter føres afskrivninger, renteomkostninger og afdrag automatisk til rette poster i resultat- og likviditetsbudgettet, ligesom det ny aktiv og den tilhørende finansiering finder på plads i balancebudgettet.

Der er mulighed for at regne på en række forskellige investeringer eller forskellige finansieringssammensætninger for en given investering, inden man tilføjer investeringen til sit budget. Det er også muligt at fjerne investeringen fra budgettet igen med et enkelt klik på en knap, hvis man ombestemmer sig.

Tilbage meldingen fra testpersonerne var, at investeringsmodulet er rigtig godt, da de fandt det nemt og lige til. De skulle ikke bruge en masse tid på at finde de felter, hvor de skulle indtaste de forskellige oplysninger. De kunne godt lide, at modellen selv regner afdrag og renter, og at der både er leasing og købekontrakt med som muligheder.

Aktiv	Købsdato	Pris	Heraf afskrives	Afskrivningsperiode	Scrapværdi	Årets afskrivning
Indsæt navn på investering	<input type="text"/>	<input type="text" value="kr."/>	<input type="text" value="kr."/>	<input type="text" value="år"/>	<input type="text" value="kr."/>	✓ #DIVISION/0!
<b>Finansiering af investering</b>	<b>Beløb</b>	<b>Løbetid</b>	<b>Rentesats</b>	<b>Bidragssats</b>	<b>Annuitet / Serie</b>	<b>Afdrag i budgetår</b> <b>Renter i budgetår</b>
Udbetaling fra kassekredit	0 kr.		4,75 pct.			0 kr.
Realkredit	<input type="text" value="kr."/>	<input type="text" value="år"/>	<input type="text" value="pct."/>	<input type="text" value="pct."/>	Vælg fra liste	✓ #DIVISION/0! kr.   0 kr.
Bank	<input type="text" value="kr."/>	<input type="text" value="år"/>	<input type="text" value="pct."/>	<input type="text" value="pct."/>	Vælg fra liste	✓ #DIVISION/0! kr.   0 kr.
Leasing	<input type="text" value="kr."/>	<input type="text" value="år"/>	<input type="text" value="pct."/>	<input type="text" value="pct."/>	Vælg fra liste	kr.   kr.
Købekontrakt	<input type="text" value="kr."/>	<input type="text" value="år"/>	<input type="text" value="pct."/>	<input type="text" value="pct."/>		kr.   kr.
I alt	0 kr.					✓ #DIVISION/0! kr.   0 kr.

Figur 2: Budgetmodellens investeringsmodul

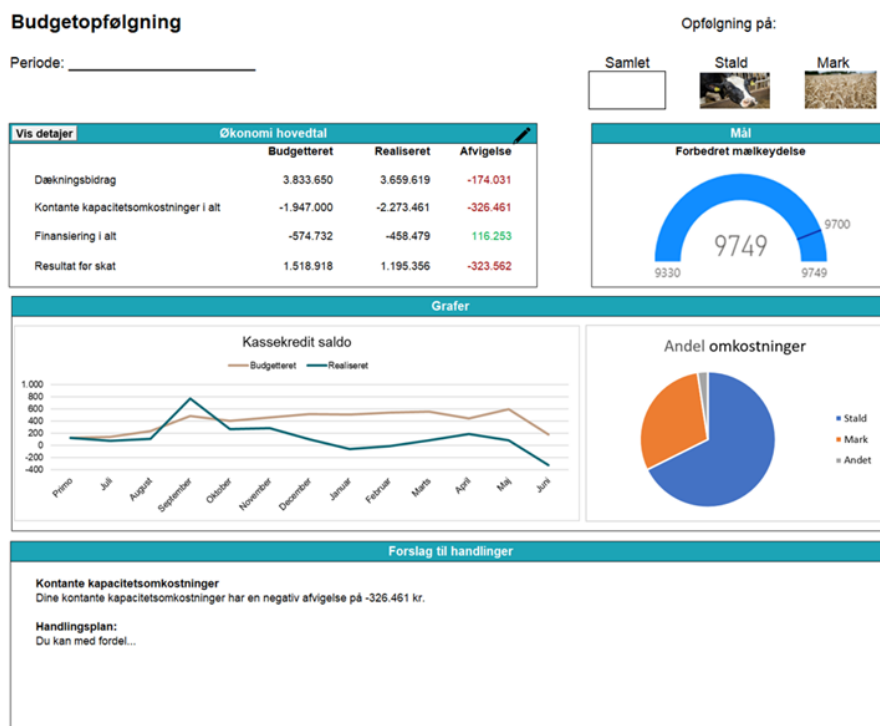
Generelt var alle testpersonerne meget begejstrede for budgetmodellen, og mange efterspurgte endda, hvornår værktøjet ville blive lanceret. Dette skyldes, at mange af testpersonerne på nuværende tidspunkt får en rådgiver til at udarbejde et budget, men et værktøj der er let at gå til, også hvis man kun bruger det én gang om året, vil medføre, at det er nemmere for brugerne at involvere sig mere i processen. De mener, at et værktøj som denne prototype vil gøre det nemmere for dem selv at lægge budgettet eller dele af det, hvorved de mener, at de selv kan få mere ud af det. Hvis budgettet udarbejdes til banken, vil man ofte holde lidt igen med ambitionsniveauet for at have nemmere ved at leve op til budgettet. Mange har den erfaring, at negative budgetafvigelse er "upopulære" i banken, mens positive afvigelser roses. Samtidig er det uheldigt at få godkendt et ambitiøst budget og få fastsat kreditmaksimum på kassekredit efter forventet maksimalt træk i budgettet, hvis tingene ikke udvikler sig som ventet, da man så kan komme til at mangle likviditet. Når man derimod udarbejder budgettet til sig selv, kan man indarbejde nogle ambitiøse målsætninger og senere holde sig selv og medarbejderne op på disse.

## Budgetopfølgning

Landmændene vil gerne have en budgetopfølgning, der er mere overskuelig og mere tilgængelig for dem, der ikke har den store erfaring i arbejdet med budgetter og budgetopfølgninger. Testpersonerne udtrykte stor tilfredshed med, at de selv har mulighed for at vælge, hvad det er, de ønsker at fokusere på, således de undgår at bruge en masse tid på alle de poster, der ikke interesserer dem. Mange påpegede, at det skal være muligt at gå så langt ned i de enkelte poster, at man får mulighed for at se de enkelte bilag.

De vil gerne have en budgetopfølgning, der er tilpasset den enkelte, og hvor det er op til dem selv, hvilke elementer de ønsker at gå i dybden med. De kan godt lide, at de kan få en budgetopfølgning,

der er opdelt på driftsgrene under forudsætning af, at deres budget ligeledes er driftsgrenopdelt. Mange mener, at opdeling på driftsgrene vil være et nyttigt styringsredskab, da det derved bliver nemmere for dem at identificere, hvor det er, de tjener deres penge, og hvad de skal fokusere på at forbedre.



Figur 3: Skitse af opbygningen af budgetopfølgningens forside

## Observeret under testrækken:

Flere nævner, at de selv vil budgettere, hvis de får dette redskab.

Landmændene vil gerne have en simpel budgetmodel, hvor de selv kan bestemme, hvor meget de ønsker at gå i dybden med forskellige poster i budgettet.

De vil gerne have muligheden for at fordele alle indtægter og omkostninger på hhv. stald og mark, men det skal være individuelt, om man gør det eller ej. De synes, det vil være godt med denne mulighed for opdeling på driftsgrene, da det så bliver nemmere for dem at identificere, hvor det er, de tjener deres penge, og hvad de skal fokusere på at forbedre.

De vil gerne kunne følge resultatet og likviditeten løbende i takt med, at de enkelte forudsætninger bliver indtastet.

Flere nævner, at de selv vil budgettere, hvis de får dette redskab.

Flere nævner, at det er nemmere at overskue budgetopfølgningen, som:

- præsenterer hovedpunkter med mulighed for at finde detaljer frem
- Illustrerer målopfyldelse og andre pointer grafisk
- Udpeger de største afvigelser
- Trækker målsætninger og opfølgning på dem frem

Testpersoner syntes, budgetmodellen er nem at anvende og budgetopfølgningen giver et meget bedre overblik, end de er vant til. De sætter pris på, at målopfølgningen er tydeligt fremhævet. Mange forventer, at de med dette værktøj vil opnå en langt dybere involvering i økonomistyringen af deres egen virksomhed, og at de derigennem vil blive i stand til at reagere hurtigere på faresignaler, følge tættre

op på målsætninger og i det hele taget kunne have en mere proaktiv tilgang til den økonomiske ledelse.

Måden, hvorpå budgetforudsætningerne skal indtastes, og opdelingen, hvor man arbejder med de enkelte budgetområder et ad gangen, gør arbejdet med budgetlægningen overskueligt. Samtidig er det nemt at følge med i, hvor tallene kommer fra.

Det vil være af stor værdi for brugerne, at de selv kan arbejde med budgettet, da de så kan lege med scenarier, når som helst, de har tid. De er ikke nødt til at afvente et møde med deres rådgiver, som de i stedet vil bruge til sparring om idéer og nøgletal.

Det er af stor værdi for brugerne, hvis de selv kan trække en budgetopfølgning, når status er på plads. I dag er der nogle, som venter mere end en måned på deres budgetopfølgning, måske endda mere end halvanden måned. Ved at undgå denne forsinkelse kan man hurtigere få sat ind over for forhold, man bliver opmærksom på i budgetopfølgningen.

Det er af stor værdi for mange brugere, at opfølgningen præsenteres på en meget overskuelig måde og at grafik underbygger forståelsen.

Vi har noteret os en række vigtige ønsker/krav fra landmændene, bl.a. dem, som ses nedenfor, som skal sikre, at budgetprocessen giver maksimal værdi:

- Motivation til at optimere via "sport i" at overholde sit budget og forbedre enkelte poster.
- Overblik over forventet likviditet over året for at finde ud af, hvornår en investering skal lægges (her er det vigtigt, at beholdninger stemmer og stemmes af i forbindelse med opfølgningerne, da der ellers kan komme grimme likviditetsoverraskelser).
- Likviditetsoverblik skal vise, hvor meget plads der er til at afvikle gæld.
- Man skal kunne se målsætninger og følge med i opfyldelsen af målsætninger i løbet af året. Dette holder fokus på målsætningerne og afdækker, om tiltag virker.
- Virksomhedens væsentligste poster skal være fremhævet i budget og opfølgninger. Uvæsentlige poster skal ikke forstyrre overblikket.
- Man vil gerne have nogle få væsentlige nøgletal i budget og opfølgning. De udvalgte nøgletal skal være relevante i forhold til den enkelte virksomheds overordnede strategi og aktuelle mål.
- Det skal være muligt at følge op ofte, mindst hver måned.

## Konklusion

Denne nye måde at budgettere på kan få flere til at budgettere, til at opnå et større kendskab til egne tal og til at få ejerskab til budget og opfølgning. Det er en forudsætning for at opnå fuld effekt af at budgettere med prototypen, at landbrugeren selv "sidder ved roret". Man behøver ikke nødvendigvis selv at lægge et fuldt budget, men det er meget væsentligt, at man selv fastslår, hvilke målsætninger der skal budgetteres efter, og selv har hånd i hanke med budgetforudsætningerne. Derved opnås ejerskab til budgettet og klarhed over, hvor tallene i budgettet kommer fra.

Testpersonerne synes generelt, at budgetopfølgningen fungerer rigtigt godt, da man starter på et meget overordnet niveau og derefter selv kan klikke dybere ned i de poster, der findes interessante. Derudover kan de godt lide, at budgetopfølgningen ikke længere blot er en række tal, men at den indeholder grafiske visualiseringer af poster valgt af den enkelte bruger.

Det gode overblik kombineret med muligheden for at hente de nødvendige detaljer frem giver et godt grundlag for at handle på eventuelle afvigelser.

Arbejdspakke: AP4 Effektivurdering af prototype af en budgetteringsmodel

Leverance: Effekten af Ny Budgetmodel

Projektnummer: 5378



**SEGES**

*Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.*

*Agro Food Park 15*

*8200 Aarhus N*

*T: +45 8740 5000*

*F: +45 8740 5010*

*E: [info@seges.dk](mailto:info@seges.dk)*

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov.

SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.