

Workshop

- Hvordan arbejder landmænd med målsætninger?

Kitt Munk, Maria Vejle Madsen

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A., SEGES Digital og Erhvervsøkonomi

Hovedkonklusion

Workshoppen har medført en mere dybdegående forståelse for landmænds budgetteringsproces og for, hvilke elementer der skal med i en budgetmodel. En generel holdning er, at eksisterende data automatisk skal overføres, så de skal indtaste så lidt som muligt.

Baggrund

Vi har i løbet af 2019 arbejdet på prototypen og løbende testet på en række landmænd.

Vi havde inden workshoppen en forhåbning om, at vi kunne samle en række landmænd, der repræsenterede forskellige produktionsgrene. Vi samlede landmænd fra forskellige produktionsgrene, da vi havde en forventning om, at deres behov i en ny budgetmodel kunne variere, og på den måde kunne vi bedst muligt få afdækket alles behov og ønsker.

Formål:

- At få et indblik i, hvordan det at sætte sig mål for sin bedrift foregår hos et bredt udsnit af landmænd i dag, samt at få indblik i, hvordan disse mål påvirker/påvirkes af den økonomiske planlægning og opfølgning.
- Med dette indblik kigger vi på, hvor og hvordan en it-løsning kan facilitere processen.

Mål:

- Forståelse for processer og problematikker omkring økonomiplanlægning og opfølgning i forhold til landmandens mål med sin bedrift.

Materialer og metoder

Deltagere

Ved workshoppen deltog otte SEGES-medarbejdere med kompetencer inden for økonomi og IT samt ni landmænd, fordelt på følgende produktionsgrene:

- Fire mælkeproducenter.
- Tre svineproducenter.
- Én slagtekalveproducent.
- Én minkavler.

Alle deltagerne blev strategisk fordelt i tre grupper à fem personer efter produktionsgren og kompetencer, således at deltagerne fik mulighed for at blive inspireret af hinanden på tværs af produktionsgrenene.

Proces

Workshoppen bestod af to dele med gruppearbejde og efterfølgende plenumpresentation af gruppernes arbejde.

Del 1

I den første del af workshoppen blev deltagerne først bedt om at overveje og nedskrive eksempler på mål, de havde nået, mål de ikke nåede og mål, de gerne ville nå. Herefter skulle deltagerne fortælle gruppen om målene, hvad der skete og hvorfor.

Dernæst skulle gruppen vælge et mål, som de brugte som udgangspunkt til en plakat. Plakaten skulle ved hjælp af udleverede illustrationer, egne tegninger, tekst og pile beskrive målets rejse fra ide til fuldt ud implementeret mål. Som en hjælp til processen skulle gruppen svare på følgende spørgsmål:

- Hvilke trin er der?
- Hvor kommer målet fra/hvor starter det?
- Hvem er involveret?
- Hvad gør de involverede / hvad skal de vide?
- Hvor opstår der / er der risiko for, at der opstår problemer?
- Hvad består udfordringerne i?

Herefter præsenterede hver gruppe deres illustration og tanker bag.

Del 2

I anden del af workshoppen skulle hver gruppe vælge en udfordring fra den første del af workshoppen at arbejde videre med.

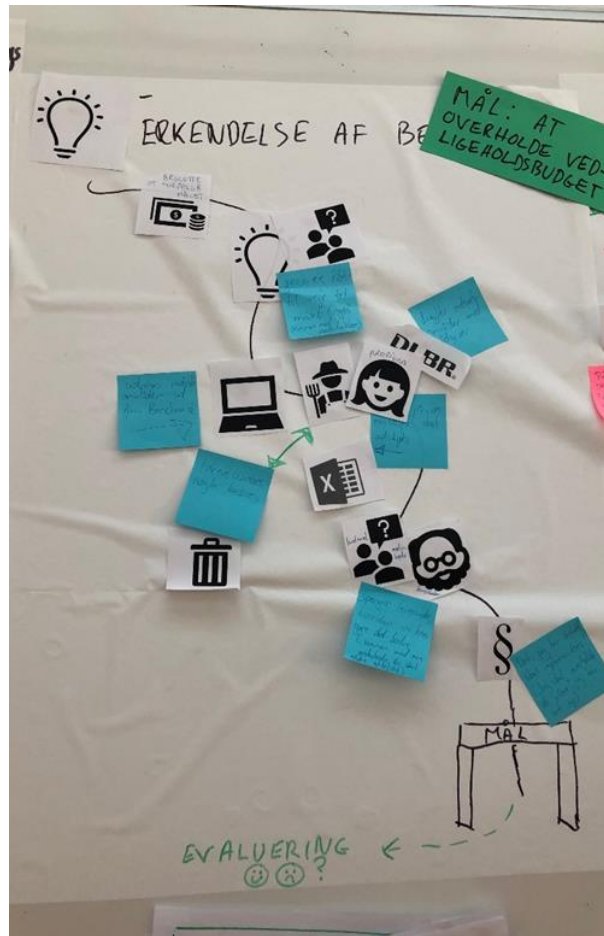
Her blev de bedt om at overveje, hvor og hvordan et nyt IT-system ville kunne hjælpe på den proces, de tegnede i del 1. De skulle illustrere hvert skridt med et A4-ark og hænge dem op på væggen. De blev bedt om at forholde sig til to sideløbende spor:

- Hvad der sker i it-løsningen
- Hvad der sker udenom it-løsningen

Deltagerne kunne tegne, skrive eller bruge kort til at illustrere deres tanker.

Resultater og diskussion

Grøn gruppe:



Erkendelsen:

Landmændene i denne gruppe beskriver den første fase i processen som værende erkendelsen af, at der er noget, man kan gøre bedre. Det er i denne fase, at de skaber idéer til nye målsætninger. Disse idéer opstår, når de eller deres medarbejdere oplever ting på bedriften, der kan forbedres. Derudover får de også idéer fra f.eks. banken, andre landmænd, bekendte eller gennem benchmarking.

Der blev i forbindelse med denne fase nævnt et ønske om en app eller lignende, som de kan anvende til idésortering. Det skal her være muligt at tage billeder osv. af idéer, hvorefter disse samles i appen. Der var dog uenighed i gruppen om, hvorvidt en sådan applikation reelt vil blive anvendt.

Potentialer:

I denne fase beslutter de, hvilke målsætninger de ønsker at fokusere på. Gruppen er enige om, at der skal være mulighed for at beregne potentialer på de idéer, man har fået, så man kan se, hvorvidt det økonomisk kan betale sig at forfølge idéen. Hertil vil de ligeledes gerne kunne se, hvor stor muligheden er for at realisere de forskellige idéer. Hvis de f.eks. allerede ligger i top, så kan det muligvis ikke betale sig at forfølge den pågældende idé i forhold til en anden idé, som muligvis vil bidrage mere økonomisk.

De ønsker, der i en ny budgetmodel skal være en "skabelon", der skal hjælpe dem med at huske alle de vigtige parametre, grundet risikoen for, at de overser nogle af disse. Dette kan implementeres i en folde ud/ind løsning.

Vejen til målet:

Når landmændene i denne gruppe har fastlagt, hvilke målsætninger de vil arbejde med, skal de specificere, hvordan de kan realisere målet. Når indsatsområderne skal defineres, sker det ofte i samarbejde med deres medarbejdere eller relevante rådgivere. Derudover kan der være situationer, hvor de ønsker at regne tingene igennem igen. Herefter træffes der en beslutning om, hvilke indsatsområder de ønsker at implementere.

Implementering:

Selve implementeringen af indsatsområderne sker ved, at der udarbejdes nogle handlingsplaner, hvor der er mulighed for at opdele i ansvarsområder og med tidsfrister, så alle kan se, hvad der skal laves og hvornår. I forhold til implementeringen skal der være egenkontrol af, hvorvidt de aftalte indsatsområder bliver overholdt. Gruppen nævnte desuden, at det i tilfælde, hvor der er flere medarbejdere, kan være relevant, at handlingsplanerne udspecificeres på en tavle, så alle medarbejdere kan se dem.

Evaluering:

Der var stor enighed i gruppen om, at det er essentielt, at man følger op på, hvorvidt målsætningerne er realiseret, eller om man skal "køre en runde mere". Det er evalueringsfasen, der er den vigtigste fase i hele processen, da det er her, man bliver opmærksom på, om de valgte indsatsområder har haft den ønskede effekt.

Generelle noter fra gruppen:

- Skal indeholde likviditet over året
- Bundlinje
- Rullende
- Delområder?
- Opfølgning
 - Kigger meget på produktionstal (Svin)
 - Følger op på omkostninger
 - Likviditet (meget snak om betalingsdato i budgettet)
 - Resultat (kvartal + år til dato)

Blå gruppe:



Idéfase:

Landmændene i denne gruppe får blandt andet deres idéer på baggrund af behov, som de selv oplever, eller som deres medarbejdere oplever i det daglige arbejde. Google blev i gruppen nævnt som en væsentlig faktor, når de skulle få nye idéer. Når der er noget, der ikke fungerer optimalt på bedrifterne, googler de ofte problemstillingen for derigennem at få inspiration til, hvordan de ellers kan gøre tingene, og hvordan andre gør. Derudover bruger de også deres bekendtskaber, ikke blot inden for landbrug, men også uden for landbruget til at generere idéer. De anvender særligt deres bekendtskaber uden for landbruget til at vurdere, hvorvidt deres idéer er gode nok. Hvis ikke de kan forklare deres idéer, så deres bekendte forstår dem, så er idéen nok ikke god nok. Gruppen vil allerede i denne fase begynde at regne frem og tilbage på de forskellige idéer. Herefter laver de en afvejning af, hvorvidt de skal gå videre med idéerne.

Enkelte gruppemedlemmer efterlyser et brugerforum ligesom det, de på nuværende tidspunkt har på Facebook. Problemet med Facebook-gruppen er imidlertid, at alle kan søge om medlemskab, hvorved der er en risiko for, at der kan komme aktivister osv. ind i gruppen. Gruppen efterspørger derfor et lukket forum, hvor de kan føle sig mere sikre med f.eks. at dele økonomi. De foreslår, at man skal have et log-in, eventuelt i form af ens AgroID. Det skal desuden indeholde et idéopslagsværk, hvor landmændene har mulighed for at søge efter, hvad andre har gjort tidligere i forskellige situationer. Ønsket om et brugerforum er ikke nødvendigvis i relation til nye funktioner i en budgetmodel, men de finder det relevant i forhold til at sætte mere fokus på økonomi og derved ligeledes skabe en mere åben kultur, hvor det bliver mere naturligt at dele oplysninger om sin økonomi med andre i samme branche.

Potentiale:

Når de har fået en række idéer, skal der i budgetmodellen være en side med en form for investeringsberegning, hvor de kan regne på, hvilken påvirkning tiltaget vil have på budgettet. Denne beregning skal efterfølgende kunne overføres direkte ind i en kolonne i budgettet.

Budgettet:

Når det kommer til selve budgetlægningen, så skal de ændringer, målsætningerne vil medføre, udspecificeres for sig selv, altså i en kolonne for sig selv, og dermed ikke indgå som en del af et samlet budget. De forestiller sig, at der på budgetsiden skal være flere kolonner, hvor den første repræsenterer det udgangspunkt, man har i forhold til et nyt budget. Derefter skal der komme kolonner for hver målsætning, hvor effekten af de forskellige tiltag bliver præsenteret. Slutteligt skal der være et samlet budget, hvor målsætningskolonnerne er lagt til det udgangspunkt, man havde. Derudover bliver der i gruppen talt om en mulighed for at sidestille alternativer.

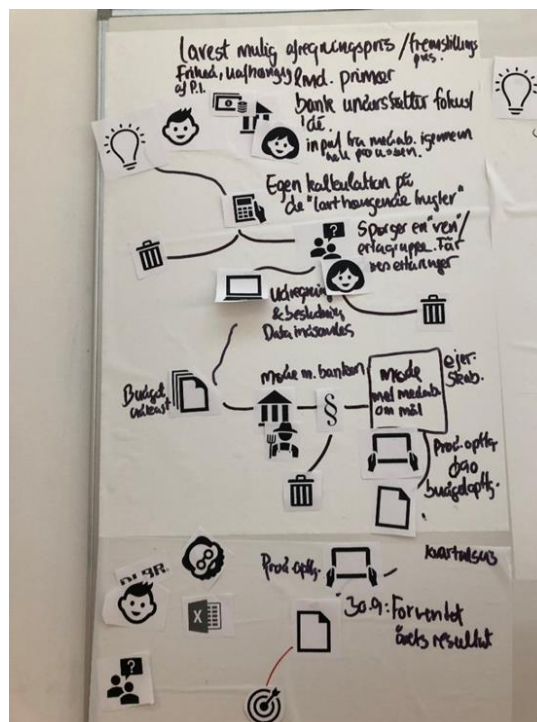
Gruppen præsenterer også muligheden for at kunne skrive handlingsplaner ind i budgettet. Det skal dog være individuelt, om man vælger handlingsplaner til eller fra, da det ikke er alle, der vil finde det relevant. De synes, at en mulighed for at modtage påmindelser på telefonen er en god idé, men dette skal ligeledes være et tilvalg, så alle ikke er tvunget til det.

Generelle noter fra gruppen:

- I budgetopfølgningen skal det være muligt at kunne klikke dybere ind på posterne, så man kan se, hvorfor tallene er, som de er. Dette er ikke muligt på nuværende tidspunkt udover i Dashboard, hvilket kræver, at man har f.eks. Summax osv.
- Vil gerne tage udgangspunkt i sidste års regnskab og derefter rette det relevante til. De ønsker ikke, at de skal indtaste det hele forfra.
- I opfølgningen skal modellen kunne beregne afkastningsgrad, nulpunkt osv.

Rød gruppe:

Den tredje gruppe inddelte ikke processen i forskellige faser på samme måde som de to forrige grupper. Nedenfor ses gruppens illustration over deres proces for arbejdet med målsætninger.



Størstedelen af gruppens inspiration kommer fra hverdagen, altså fra problemstillinger og idéer, der opstår i deres daglige arbejde. De ved godt, hvad der bør gøres for at gøre deres bedrifter mere

robuste. Derudover kommer deres medarbejdere også med idéer og forslag til ting, der kan forbedres eller gøres anderledes.

Landmændene i denne gruppe foretager selv rentabilitetsberegninger og laver en stor del af det økonomiske arbejde selv, inden et budget kommer f.eks. i banken. De indhenter sparring og får kvalificeret deres tanker hos kollegaer i erfagrupper, gådråd etc. På baggrund af inputs herfra træffer de en beslutning om, hvorvidt der skal arbejdes videre med oplægget/budgettet. De arbejder selv videre med indhentning af flere data, så deres beslutning kan kvalificeres. Rådgiveren er nogle gange med i banken, men landmændene har selv styr på deres tal, hvorfor de selv præsenterer budget og idéer i banken uden behov for assistance fra rådgiveren etc.

Forslag/ønsker:

Denne gruppe er relativt bekendte med Ø90 og dét at lægge budget i Ø90. Gruppen kom i første omgang med nogle detaljerede kommentarer omkring det eksisterende Ø90-budget-modul og specifikke ønsker til forskellige funktionaliteter, der tager afsæt i Ø90-budget, som det er i dag.

I forhold til automatisering mener gruppen, at de realiserede data let skal kunne overføres til næste års budget. De vil gerne selv kunne kopiere de realiserede data fra i år over i et budgetmodul, hvor de derefter selv kan foretage de første justeringer til budgettet. De vil gerne selv kunne være med på nogle områder i budgetlægningen, men andre må gerne kunne tage over på de mere detaljerede områder. Jo mere automatik, der bliver indbygget i beregningerne i budgettet, jo mere tid har de til ledelse, men de mener stadig, at det skal være muligt for dem selv at indtaste alt, hvis de ønsker det.

De vil gerne selv kunne indtaste indtægter, omkostninger og nye investeringer ind i modellen, hvorefter der automatisk foretages en konsekvensberegning på de kommende budgetår, f.eks. likviditetseffekt. Derudover skal der kunne indtastes forventet afregning/ forventet ydelse etc., så man kan simulere på forskellige budgetter. En anden funktion, landmændene i gruppen ønsker, er en funktion, der kan håndtere leasing og løbetider bedre end det nuværende Ø90-budgetmodul. I den forbindelse nævner de et ønske om en mulighed for automatisk overførsel af data på finansieringssiden, så de ikke risikerer at overse udløb af f.eks. afdragsfrihed på lån. Derudover vil de gerne kunne sætte et sluttidspunkt for f.eks. en leasingaftale, så den selv forsvinder fra modellen og det fremtidige budget, når aftalen ophører.

I forhold til idégenerering må budget-modulet gerne indeholde et benchmark mod f.eks. den bedste tredjedel, hvorved der kan opstå inspiration til forbedringer.

Gruppen efterspørger en større fleksibilitet i budgettet, så det kan håndtere udsving på ugeniveau, særligt i forhold til likviditet. Derudover synes de, at det kan være relevant med en mulighed for at lave rullende budgetter, da de på nuværende tidspunkt ikke har mulighed for dette i Ø90.

Konklusion

Generelt havde grupperne mange af de samme ønsker til en ny budgetmodel. Der var et generelt ønske om, at de ikke skal indtaste samtlige tal forfra, men de vil gerne kunne indhente f.eks. sidste års regnskab eller realiserede tal fra sidste år, hvorefter de vil rette til med justeringer for det nye år.

I den del af processen, hvor de skal finde ud af, hvilke målsætninger de ønsker at arbejde videre med, var der ligeledes stor enighed om, at det skal være muligt at regne på målsætningernes potentiale, så de hurtigt kan vurdere, hvorvidt de bør arbejde videre med de enkelte målsætninger. Hertil nævner de også, at det skal være muligt at se, hvilken effekt målsætningerne har på budgettet i kolonner for sig

selv. Derudover vil de gerne kunne se, hvor stor muligheden er for at realisere de forskellige målsætninger.

Der er forskel på, hvornår de deltagende landmænd ville inddrage deres medarbejdere i arbejdet med målsætninger. Dette er ikke så relevant i forhold til, hvordan prototypen skal se ud, men særligt relevant i forhold til, hvordan budgetmodellen vil blive brugt af landmændene. Dette skyldes, at inddragelse af medarbejdere kan have en effekt på de elementer, de gerne vil have til at indgå i modellen. På baggrund af gruppernes arbejde kan det konkluderes, at det primært er målsætningsdelen, der skal laves, så den også kan bruges af medarbejderne. I forhold til det videre arbejde med målsætninger vil de gerne have mulighed for at kunne udarbejde handlingsplaner, hvor de kan inddrage i ansvarsområder og tidsfrister. Det skal være muligt for medarbejderne at se handlingsplanerne, så de altid ved, hvem der laver hvad og hvornår. Det skal dog være individuelt, om siden med handlingsplaner skal udfyldes.

I forhold til budgetopfølgningen vil de gerne kunne se, hvorvidt de har realiseret de udvalgte målsætninger eller ej. Derudover skal de kunne se nøgletal som f.eks. afkastningsgrad og nulpunkt. Desuden vil de gerne have mulighed for at kunne klikke dybere ind på de enkelte poster, så de kan se, hvorfor tallene er, som de er.

Deltagere

Arbejdspakke: AP1 Udvikling prototype – faglig beskrivelse.

Leverance: Workshop

Projektnr: 5578 Ny budgetmodel



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

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.