

Landmandens forudsætninger for opnåelse af effekt af budgettering med prototypen

Kirsten Marie Risbjerg

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

Hovedkonklusion

Det er en forudsætning for at opnå den fulde effekt af budgettering med prototypen, at landbrugeren selv arbejder med sine tal.

Sammendrag

Der er i dette projekt arbejdet med brugerinddragelse fra første udkast til prototype. Brugerinddragelsen er sket igennem 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.

Det er en fordel at benytte sig af flest mulige automatiske opgørelser, f.eks. indenfor lagerstyring, men det er ikke en forudsætning for at arbejde i prototypen. Det helt afgørende for at opnå effekt er, at man selv tager ansvaret for budgetarbejdet, uanset hvor mange tal, der automatisk overføres til modellen og hvor meget, der skal indtastes manuelt.

Baggrund

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

I projektet "Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse" fra 2017-19, som Promilleafgiftsfonden for landbrug har støttet med midler, er der i samarbejde med landmænd udviklet en model, der skal sikre landmandens involvering og ejerskab til budgettet med målsætninger og forudsætninger.

Der lægges op til, at den fremadrettede budgetteringsproces og efterfølgende budgetopfølgning tager afsæt i fastlæggelse af budgettets målsætninger. Prototypen skal vise, hvordan man fastsætter og specificerer målsætninger og efterfølgende budgetterer, så målene træder tydeligt frem i både budget og -opfølgninger.

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.

Hvordan skaber budget og opfølgning værdi for landmænd? Hvad er effekten af at lægge budget og følge op?

Effekten er ændret adfærd på baggrund af nye indsigter igennem budgettering og efterfølgende konstateringer i budgetopfølgningen.

Materialer og metoder

Hvad vil landmænd have ud af at lægge budget? Og hvilken værdi bibringer budgettet og opfølgningen dem?

Projektet afdækker effekten af budgettering og budgetopfølgning 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?"

Indledende arbejdede projektgruppen via en række landbrugeres tests af prototypen med, hvordan målsætninger skal indgå i budgetprocessen. Derefter blev tre forskellige modeller for budgettering konstrueret i Excel. Hver model viser et koncept for budgettering, illustrerer et arbejdsflow og giver eksempler på brugerflader. Modellerne blev testet mod hinanden i en systematisk sammenligningstest.

Disse tests viste, at et budgetteringsværktøj som minimum skal kunne håndtere resultat, likviditet, investering og finansiering med mulighed for at tilvælge en høj detaljeringsgrad.

På baggrund af testresultaterne er den mest dækkende budgetmodel udvalgt som grundlag for det videre arbejde. De bedste elementer fra de to øvrige modeller er indarbejdet, hvorefter den samlede model er videreudviklet, idet den løbende er blevet præsenteret for potentielle brugere i en række tests og tilpasset imellem tests på baggrund af observationer og tilbagemeldinger under testseancerne.

For at undersøge ønsker og behov vedrørende budgetopfølgning er der udarbejdet en række skærmbilleder, som præsenterer 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 en [interviewguide/drejbog](#).

Der er tale om kvalitative interviews, så selvom udgangspunktet har været de udarbejdede eksempler på skærmbilleder fra en budgetopfølgning og ovennævnte drejbog, har interviewererne i vid udstrækning fulgt de interviewede landbrugere i de retninger, de tog samtalen.

Arbejdet med budgettests og budgetopfølgningsmøder har haft som hovedformål at udvikle prototypen til budgettering og opfølgning i overensstemmelse med brugernes behov og ønsker. Som sekundært formål har projektet afdækket landbrugernes forudsætninger for at opnå effekt – og for at opnå den fulde effekt – af at budgettere og følge op med prototypen.

Resultater og diskussion

Flere nævner, at de selv vil budgettere, hvis de får dette redskab, da budgetprocessen er mere overskuelig og lettere at gå til end i dag.

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

Det er en forudsætning for, at flest muligt kan opnå effekt, at prototypen er nem at arbejde med, og at resultatet af budget og opfølgning præsenteres overskueligt og klart forståeligt. Vi har forsøgt at sikre dette ved at udvikle prototypen sideløbende med brugertests.

Det er en fordel at benytte sig af flest mulige automatiske opgørelser, f.eks. lagerstyring, men det er ikke en forudsætning for at arbejde i prototypen:

Måden, budgetforudsætningerne skal indtastes på, og opdelingen, hvor man arbejder med et enkelt budgetområde 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.
- 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.
- 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.

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. Ligeledes kan man bedre gennemskue tallene i opfølgningen og har derved et godt grundlag for at handle på eventuelle afvigelser.

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.

Arbejdspakke: AP4 Effektvurdering af prototype

Leverance: Landmandens forudsætninger for at opnå effekt ved budgettering med prototypen

Projektnr: 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

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.