



## PROCESBESKRIVELSE

Der blev arbejdet i to grupper med ca. 10 deltagere i hver gruppe. Der var repræsentanter fra både DLBR og SEGES i begge grupper, og der var repræsentanter fra forskellige faglige retningsgrupper. Begge grupper blev faciliteret af en SEGES medarbejder.

Der blev arbejdet med følgende spørgsmål i den nævnte rækkefølge:

1. Formål: Hvorfor skal landmanden gøre brug af BI i ledelsen af virksomheden?
2. Resultat: Hvilke resultater vil landmanden og rådgivningen opnå?
3. Adfærd: Hvad skal hhv. rådgivningen og landmanden gøre anderledes for at resultaterne bliver til virkelighed?
4. Kompetencer: Hvilke kompetencer skal hhv. rådgivningen og landmanden have?
5. Indsatser: Hvilke indsatser skal igangsættes?

Efter punkt to og punkt fem præsenterede en gruppe på skift det, de var kommet frem til og sammen kvalificerede vi deres input.

Gruppearbejdet tog udgangspunkt i to landmænd, som deltagerne blev præsenteret for i en video. Kendetegn ved begge landmænd er:

- Er ret selvkørende
- Er dygtige og vil gerne gøre det bedre
- Er tæt på virksomhedens tal og bruger dem aktivt
- Er rutineret uden at være ældre

### Næste skridt

Næste skridt i processen er at kvalificere oplægget internt på SEGES, og arbejde i dybden med at beskrive kompetencer, adfærd og opgaver.

Herefter vil vi gerne inddrage digitaliseringsgruppen til at kvalitetssikre oplægget og sikre, at det giver svar på de spørgsmål, som det forventes at give svar på.

Målet er at kunne beskrive, hvilke kompetencer, hvilken adfærd og hvilke opgaver landmænd og rådgivere skal løse for at kunne opnå effekt af de muligheder, som business intelligence åbner op for – bl.a. i form af et dashboard.

## FORMÅL

### Hvorfor skal landmanden gøre brug af BI i ledelsen af virksomheden?

Landmanden skal bruge data i ledelsen af sin virksomhed for at få et bedre beslutningsgrundlag, der er baseret på realtids data. Med data, der afspejler, hvor i virksomheden det går godt, og hvor der måske er udfordringer, har landmanden et solidt grundlag for at igangsætte handlinger, der på såvel kort som længere sigt styrker virksomhedens økonomi/bundlinje. I det dataen afspejler virksomheden lige nu, vil landmanden kunne igangsætte de relevante handlinger hurtigere og målrettet ift. at forbedre hans forretning. Han kan løbende følge om der sker forbedringer, og vil herudfra kunne justere indsatser, således at han opnår størst mulig effekt. Landmanden skal derfor bruge data i virksomheden for at få støtte til de beslutninger, som han løbende må tage, som virksomhedsleder. Det gør ham til en mere attraktiv samarbejdspartner fx for banker og kreditforeninger, fordi han har et mere solidt kendskab til den virksomhed, som han ejer/leder. Han kan præsentere status og planer for sin virksomhed på professionel vis. Han vil endvidere kunne bruge det i ledelsen af sine medarbejdere, der på en nem måde fra dag til dag kan få indblik i virksomheden. Det kan motivere medarbejderne, der fx kan følge med i forbedringer inden for særlige indsatsområder ift. landmandens strategiske KPI'er.

Udvalgte nøgleord:

- Større bundlinje
- Øge afkast
- Det skaber tryghed i hverdagen
- Få det at vide, som man ikke troede man skulle vide
- Tværfagligt fokus på hele virksomheden
- For at blive en bedre leder, både i forhold til styring / management og personaleledelse
- For at kunne tage flere rigtige og hurtigere beslutninger.
- Træffe beslutninger på et oplyst grundlag.
- Inspirationsbank over mulige indsatsområder
- En mere troværdig samarbejdspartner for, fx med banken
- Intern og ekstern kommunikation
- Synliggørelse af KPI'er – bl.a. overfor medarbejdere
- Ændre retning / justere i tide
- Kan konvertere serviceydelser til rådgivning

## RESULTAT

### Hvilke resultater vil landmanden og rådgivningen opnå?

Adgang til data giver ikke i sig selv nogen resultater. Resultaterne afhænger af det, som vi gør, og derfor afhænger landmandens og rådgivningens resultater af, hvad og hvordan de bruger data i den daglige ledelse af virksomheden og i rådgivningen.

Hvis landmanden bruger data aktivt i ledelsen af sin virksomhed vil han kunne øge produktiviteten, forbedre hans økonomi og styrke hans ledelse af medarbejderne.

Han får en let og aktuel måde at følge op på strategiske indsatser i virksomheden. Han vil hurtigere kunne afgøre, om hans indsatser virker positivt eller ej og herudfra vil han kunne justere til, hvilket vil styrke hans implementering og øge hans produktivitet og bundlinje.

Den lettilgængelige adgang til data vil ændre hans mind-set i forhold til hans økonomi, fordi han fra dag til dag vil kunne aflæse, hvordan hans handlinger direkte påvirker virksomhedens økonomi.

Dataene vil også potentielt kunne gøre det lettere at samarbejde med medarbejderne om tydelige og klare KPI'er, fordi medarbejderne lige som landmanden vil kunne følge med i udvalgte nøgletal og hvordan de påvirkes af deres indsatser. Herved vil det også være et godt redskab for landmanden til at følge med i virksomheden hele vejen rundt i produktionen.

Rådgivningen vil opnå et bedre grundlag for at rådgive – de kan bruge data til at udfordre landmanden mere målrettet og proaktivt samtidig med, at det vil kunne fordre en mere tværfaglig rådgivning, da data om virksomheden synliggøres for alle. Det vil også kunne bruges til at igangsætte mere målrettede handlinger hos landmanden, og til hyppigere og målrettet opfølgning. Det åbner op for, at der er et kontinuerligt fokus på bundlinjen, som kan følges løbende. Tilgængeligheden af data vil styrke rådgivningen til de grønne kunder.

#### Udvalgte nøgleord:

##### Landmanden

- Bedre implementering. Hurtigere nedlukning af dårlige indsatser
- Bedre budgetlægning, da flere data er synlige
- Viljen til forandring styrkes ved landmanden – "erkendelse"!
- Cost / benefit analyse
- Nem metode til tæt opfølgning
- Et andet mind-set om sine data og økonomi
- Potentialet hos landmanden er: Økonomi, Produktivitet, Tid og Medarbejdere
- Bliver en bedre virksomhedsleder
- Billigere finansiering
- Forbedret udbytte/indtjening/bundlinje
- Får styrker synliggjort
- Mere motiverede medarbejdere

##### Rådgivningen

- Mulighed for at udfordre de grønne kunder
- Tilfredse kunder
- Rådgiveren bliver en mere kompetent sparringspartner for landmanden
- Grundlag for en tættere dialog med landmanden

- Hurtigere indsats
- Fokus på bundlinje hele året (resultat af landbrug)
- Mulighed for proaktiv rådgivning
- Mange flere lejligheder til at tale med landmanden
- Bedre tværfaglig rådgivning
- Sæsonudjævning
- Forventningsafstemning med kunden er vigtig

## ADFÆRD

### Hvad skal vi gøre anderledes for at resultaterne bliver til virkelighed?

Det er alt afgørende, at landmanden flytter sig fra at være driftsleder til at være virksomhedsleder, der har primært fokus på at lede og udvikle virksomheden. Dette kræver overordnet, at der er tid og ressourcer til, at landmanden kan indtage denne position. Her udover skal landmanden have styr på hans datagrundlag, således at data er valid. Landmanden skal være vedholdende og tage ejerskab i forhold til at få så optimalt et datagrundlag som muligt.

Dertil skal han være motiveret for at udvikle virksomheden som en forretning. Han skal være i stand til at udvælge og fravælge KPI'er i forhold til, hvordan han vil udvikle virksomheden. Han skal i ledelsen af virksomheden fastholde de indsats, som han igangsætter og følge effekten tæt. Han skal turde forpligtige sig over for samarbejdspartnere og rådgivere.

Landmanden skal endvidere blive en endnu bedre personaleleder for at opnå det optimale udbytte af dataene i forhold til medarbejderne. Han skal kommunikere data til medarbejderne og engagere dem i hvad og hvordan, de arbejder med at forbedre resultaterne.

I takt med at data bliver tilgængelig skal rådgivningen ændre sig til en mere procesorienteret og tværfaglig rådgivning, der bruger data aktivt i dialogen med kunderne. Rådgivningen skal kunne synliggøre værdien heraf i lyset af, at der ikke længere vil være de samme konkrete produkter, som rådgivningen kan tage udgangspunkt i.

#### Landmand:

- Mind-set – at drive en forretning
- Fokus på at have en overordnet strategi
- Skal kunne holde den aftalte strategi / plan
- Afsætte tid/ressourcer til dataregistrering, handling og opfølgning
- Have viljen til at arbejde med data
- Fokus på løbende og præcis / korrekt dataregistrering både i mark, stald og økonomisk
- Interesse for forandringer
- Præsentere data for samarbejdspartnere, det forpligtiger til at skulle handle på det, eller fx lade rådgiveren følge med
- Vilje til at blive en endnu bedre personaleleder/virksomhedsleder
- Medarbejdere deltager i indsamlingen af data

#### Rådgivningen

- Vi skal bruge dashboardet som fælles, tværfaglig rådgiverplatform
- Vi skal have mere fokus på bundlinje / forretning:
- Rådgivere skal være mere proaktive, opsøgende, salgsminded
- Forventningsafstemme med kunden
- Facilitere forandringer
- Bedre til at coache – sparringspartner / rådgivningskompetencer
- Mere fokus på: udfordre, opfølgning og forandring
- Kunne synliggøre værdien af rådgivningen
- Vise mulighederne – fortælle om mulighederne
- Udvælge de rette KPI'er Sætte synlige mål og strategier
- Fokus på data

- Være klar til at save den gren over, som man sidder på
- Acceptere at medarbejderroller redefineres
- Gå fra mindre service til mere rådgivning
- Nedbryde faggrænser
- Acceptere at gå fra 99,9 % løsninger til 80 % løsninger

- SEGES
- Feedback loop mellem SEGES og rådgivningen
- Skal skabe rum til både nyt og drift
- Skal være endnu mere agil i forhold til kundeønsker, udvikling og forretning
- Sørge for at data flyder ind uden menneskelig medvirken / indsats (systemudvikling)
- Vi skal kunne logge anvendelsen af dashboard
- Stille data nemt og hurtigt til rådighed

## KOMPETENCER

### Hvilke kompetencer skal vi have?

Landmanden skal styrke sin forståelse for virksomheden og dennes værdikæder, således at han kan igangsætte indsatser, der vil forbedre produktiviteten, økonomien eller ledelsen – kunne agere strategisk.

Landmanden skal også have en styrket dataforståelse for at kunne lykkes med at bruge data i ledelsen af virksomheden. Han skal vide, hvad et udvalgt tal er et udtryk for, og hvordan han kan påvirke tallet positivt. Han skal således være i stand til at lave konkrete handlingsplaner, som han og hans medarbejdere kan bruge aktivt i hverdagen. Han skal evne at følge op og justere til. Han skal kunne anvende digitale løsninger eller sikre, at andre i virksomheden kan.

Rådgivningen skal i stigende grad lære, at data flyder automatisk uden at de er involveret i det. I stedet skal de agere som controller, hvilket kræver nye kompetencer.

Rådgivningen skal have styrkede rådgivningsmetodiske kompetencer, der giver dem en sikkerhed i at gå ud til landmanden uden at have et konkret produkt i hånden og adressere data, som landmanden kender på forhånd.

Rådgiveren skal besidde strategiske kompetencer og skal kunne arbejde med målsætninger og strategi – være ”strategi-partner”. Rådgiveren skal besidde såvel analytiske som digitale kompetencer og have et overordnet kendskab til tværfaglige sammenhænge i en moderne landbrugsvirksomhed.

#### Landmanden

- Forståelse for landbrugsvirksomheder og deres værdikæder
- Kurser, uddannelse, selvstudie
- Dataforståelse
- Omsætte data til handling – også fagligt
- Opfølgning
- Konkrete handlingsplaner ud fra bedriftsdata
- Landmanden skal kunne se hvor i virksomheden det giver værdi at have BI
- IT-kompetencer
- Ledelse: Virksomhedsledelse, Økonomistyring, Personaleledelse og Strategisk ledelse
- Kan ikke løse opgaver med laveste timeløn
- Faglige: Forretningsforståelse, Strategi og Forståelse for tal og KPI'er
- Personlige: Egne styrker/svagheder, Forandringsledelse og Personale ledelse. Hvad vil jeg have ud af det?
- Motivation af forskellige ledertyper/mennesker
- Fra ejerleder til business leder: Forløb, Små træningssessioner, Webinar, Podcast

#### Rådgivningen

- Kræver nye medarbejdertyper og andre medarbejdertyper
- Rådgivende salg – controller
- Udelukkende rådgivning: Strategisk, Forandring, Processtyring
- Salgskompetencer
- Ressourcer: Egen tid, Medarbejdere – kompetencer og Økonomiskråderum

- Italesætte værdien og kunne sælge handlingen/processen mod noget nyt, der ikke er et konkret produkt
- Oplæring af medarbejdere – stort internt fokus
- Villighed til omstilling
- Turde tage kontakt uopfordret
- Lære at bruge og forstå de nye værktøjer
- Uddannelse i udvælgelse af: Indsatsområder og Anbefaling
- Mere proces, mindre service
- Fokus på realistiske målbare parameter
- IT kompetencer
  1. level: kvalitet og tolkning
  2. level: opsætning og udvikling



## INDSATSER

Hvilke indsatser skal igangsættes?

### Rådgivningen

- Designe forretningsmodeller til fremtidens muligheder
- Ændring fra timesalg til værdibaseret fakturering
- Designe dashboardet til små landbrug (og en forretningsmodel)
- Definition af produktet
- Forretningsmodel
- Nedgang i ydelser i første omgang - Opdyrkning af nye medkeder / forretninger
- Nye rådgivningspakker
- Nye produkter
- Organisation på centrene – økonomi – prioritering hos ledelsen
- Hvad betyder det for planterådgivningen at udbyttet er kendt?
- Sikre at der er tid og ressourcer til udvikling og implementering samt salgsindsats og opfølgning samtidig med driftsopgaver
- Daglig potentiale rapport til rådgivere
- Screeningsværktøj – hvilke kunder er klar og hvilke krav er der til dem?
- Segmentering af kunder og medarbejdere
- Efteruddannelse i salg
- Lynkursus i lagerstyring til landmænd
- Storytelling – succeshistorier – nogle der viser vejen
- Ejerskab til data: Kunde, SEGES, DLBR?
- Benchmark overbygning når data er til stede.

### SEGES

- Holde sig ajour med nyeste viden: Modtage feedback, Kigge internationalt og Andre brancher
- Personlige relationer mellem SEGES og DLBR
- Ressourcer til udarbejdelse af en dynamisk innovativ platform

## HÆMMER / FREMMER

Hver gruppe definerer tre ting/omstændigheder, der hhv. ville hæmme / fremme at vi når I mål med at bruge data i ledelsen af virksomheden og i rådgivningen:

### Hæmmer:

- Os selv – modstand mod forandringer
- Ejendomsret – DLBR, eksterne
- Kritisk kundemasse
- Ressourcer i form af tid, penge, mennesker og ledelse
- Mangel på kompetencer i rådgivningen
- Ledelsens og medarbejdernes evne og vilje til forandring

### Fremmer:

- Fundamentet er på plads for at forretningsgøre produktet
- Digitalisering er in og er fremtiden!!!
- Generationsskifte - styringsbehov
- En lukrativ forretningsmodel
- Succeshistorier kommunikerer
- Datakvalitet