

BSC-manual



Dansk Landbrugsrådgivning

og Fødevareøkonomisk Institut
Kvægproduktion 2010

Vi gør det lettere at være landmand

Indhold:

Introduktion	4
Mission, vision og strategi	6
Strategiske temaer og kritiske succesfaktorer	8
Strategikort	10
Indikatorer	14
BSC diagrammer	16
Handlingsplaner	18
Opfølgning	20
Ordliste	22

Introduktion

Balanced Scorecard (BSC) er et nyt værktøj til strategiimplementering på landbrug.

Værktøjet har med succes være anvendt i mange virksomheder. Det er udviklet ud fra et praktisk behov for at kunne måle og følge op på de strategiske mål og planer, virksomheden har udarbejdet.

I et Balanced Scorecard følger rådgiver eller landmand op på strategien ved at inddrage forskellige perspektiver. Derfor vil det typisk indeholde 15-20 centrale indikatorer. Samtidigt skal konstruktionen af et strategikort sikre, at de forskellige indikatorer er indbyrdes afstemte og afspejler de vigtigste sammenhænge i virksomheden. Strategikortet er grundlaget for at skabe forbedringer og høj målopfyldelse ved brug af BSC.

Formål

Formålet med manualen er at beskrive, hvordan rådgiver eller landmand laver strategiimplementering i landbruget ved brug af Balanced Scorecard (BSC).

Strategiimplementeringen skal sikre opfyldelsen af landmandens og familiens vision. Det kræver, at strategien omsættes i konkrete mål, som bliver styrende for de daglige handlinger. Endvidere er det nødvendigt med en løbende opfølgning på målene. Herved er det muligt at gribe ind i tide og lave korrigerende indgreb.

En god strategiimplementering opfylder en række delformål som at:

- Skabe overblik
- Udvikle forandringssevne
- Øge motivationen
- Sikre en systematisk opfølgning

Målgruppe for manualen

Målgruppen er konsulenter i landbrugets rådgivningstjeneste, der arbejder med udvikling, implementering og anvendelse af virksomhedsstrategier.

Anvendelsen af manualen forudsætter kendskab til strategisk rådgivning i landbruget. Det betyder, at du bør have praktiske erfaringer med strategirådgivning til landmænd.

Det største udbytte opnås, hvis du allerede har kompetencer inden for:

- Formulering af mission og vision samt mål
- SWOT-analyser
- Strategiplanlægning
- Handlingsplaner
- Opfølgning

Opbygning

Manualens indhold er vist på forrige side. På side 22 finder du en ordliste med definitioner på de begreber, som er benyttet.

Det er forudsat, der er gennemført en strategiproces på bedriften, så landmandens langsigtede mål og overordnede strategi er på plads. For helhedens skyld er dog givet en kort indføring i strategiformuleringen.

Manualen er opbygget, så afsnittene svarer til de trin, der har været i udvikling af BSC til kvægbrugere i projektet *Kvægproduktion - 2010*. Selvom manualens opbygning afspejler det naturlige forløb ved udarbejdelsen af et BSC, er de enkelte afsnit skrevet, så de kan læses uafhængigt af de andre.

Manualen indeholder eksempler til illustration af BSC. Eksemplerne er hentet fra projektet *Kvægproduktion - 2010*, hvor mælkeproducenter i Vejle Amts Familielandbrug, Kronjysk Landboforening og Landbo Limfjord har fået lavet et Balanced Scorecard og gennemført rådgivningsforløb, der har taget udgangspunkt i de handlingsplaner, der er udarbejdet i forlængelse heraf. *Kvægproduktion - 2010* er et tværfagligt forsknings- og udviklingsprogram, der gennemføres i årene 2003 til 2007 med deltagelse af Dansk Landbrugsrådgivning, Danmarks Jordbrugsforskning og Fødevarerøkonomisk Institut i samarbejde med 30 studielandbrug.

Selvom eksemplerne i manualen alle er fra kvægbruget, kan de beskrevne værktøjer med få eller ingen tilretninger anvendes i landbrugets andre driftsformer.

Manualen, du sidder med, er en prototype.

Yderligere oplysninger

Til manualen hører forskellige skemaer, regneark og vejledninger, som du kan benytte i arbejdet med at lave et BSC for en landmand. Du vil finde henvisninger til disse værktøjer i de enkelte afsnit.

Du er også velkommen til kontakte Torben Ulf Larsen (Email: TUL@landscentret.dk) eller Mogens Lund (Email: mogens@foi.dk), som har skrevet manualen, hvis du har spørgsmål eller ideer til forbedringer.

De fire perspektiver i et Balanced Scorecard (BSC)



Mission, vision og strategi

En nødvendig forudsætning for udvikling af et BSC er, at landmanden har en strategi for hans bedrift. En del landmænd har dette på plads. Er det ikke tilfældet, skal der gennemføres en strategiproces. Strategiprocesen er et længerevarende forløb, hvor en række værktøjer bruges til afklaring af bedriftens mission og vision samt valg af strategi for at opnå de ønskede mål. Et godt udgangspunkt for et strategiforløb er, at landmanden har et erkendt forandringsbehov, eksempelvis generationsskifte, bygningsinvestering eller krav til større indtjening.

Sådan gør du

Få et møde med en landmand, som er motiveret for at gennemføre et strategiforløb fordelt over godt en måned. På mødet diskuteres mission (hvorfor er jeg landmand?) og vision (hvordan ser jeg mig selv og bedriften om 5-10 år?). Hvad er de stærke og svage sider, muligheder og trusler? Hvordan kommer jeg fra nusituationen til den ønskede situation – strategien? Konsulenten udarbejder en strategirapport, som drøftes på et senere møde.

Tips

- Vær grundigt forberedt til det første møde med landmanden
- Inddrag så vidt muligt ægtefælle og evt. medarbejdere i møderne
- Få alle relevante oplysninger om bedriften og landmanden – spørg fagkonsulenter
- Giv tid til diskussionen af visionen og missionen. Erfaringen viser, at konsulenten ofte går for hurtigt hen over dette punkt for at komme til løsningerne
- Få lavet en tidsplan for procesforløbet med angivelse af tidsforbrug, som sendes til landmanden
- Brug din erfaring som rådgiver til at påpege alternative muligheder for at realisere visionen
- Vær konkret i strategirapporten.
- Få altid et opfølgende møde med landmanden, hvor rapportens indhold diskuteres og tilrettes
- Strategirapporten bliver erfaringsmæssigt godt modtaget i pengeinstitutter

Yderlige oplysninger

På LandbrugsInfo kan du finde skemaer og vejledninger til at gennemføre et strategiforløb. Endvidere kan følgende litteratur være relevant:

Strategi i vindervirksomheder, Jørgen Lægaard og Mikael Vest, JP's forlag 2003

SJFI & Landbrugets Rådgivningstjeneste (1999): Strategiske beslutningsgrundlag til landmænd – håndbog om rådgivningsmetoderne i Kapacitetsprojektet

Eksempel:

Ejendomsbeskrivelse

Ejendommen er beliggende i Vestjylland. Arealet omfatter ca. 140 ha, heraf 46 ha forpagtet. Mælkekvoten udgør 1,2 mio. kg. Besætningen er SDM-køer og der produceres ikke slagtekalve.

Ejeren har erhvervet ejendommen i 1998. Der er – udover ejeren – beskæftiget en medhjælp samt løs medhjælp i spidsbelastningsperioder. Hustruen er udearbejdende.

Mission

Vi vil bo på landet og producere sunde fødevarer under hensyntagen til miljø og natur.

Vision

Gennem en høj fødevarekvalitet skal der opnås en økonomisk konsolidering, der giver mulighed for en tidssvarende udvikling. Dette skal ske på en harmonisk bedrift, hvor der lægges vægt på et arbejdsmiljø blandt de bedste i branchen, samt tid til frihed og tæt kontakt til lokalsamfundet.

Strategi

Bedriften – primært mælkeproduktionen - skal udbygges, så der kan ansættes to medhjælpere. Besætning og harmoniareal skal udvides. Der skal bygges en ny kviestald, der senere kan laves om til malkekøer, og kvierne udliciteres. En negativ konsolidering kan ikke accepteres i de enkelte år, og det nuværende privatforbrug opretholdes. Mælkeydelsen skal forøges.

Strategiske temaer og kritiske succesfaktorer

Opstilling af strategiske temaer og tilhørende kritiske succesfaktorer er første trin i udviklingen af et Balanced Scorecard.

Strategitemaerne opstilles med udgangspunkt i den formulerede strategi. Et strategitema er et særligt fokusområde på bedriften, der har væsentlig betydning for realiseringen af strategien. Et tema bør altid dække flere sammenhængende aktiviteter. Er grovfoder fx et tema, bør der fokuseres på hele foderkæden og ikke kun på udbytniveauet ude i marken. Temaerne er ikke kun afgrænset til økonomi og produktion, men også bløde områder som ledelse, familie og fritid indgår.

En kritisk succesfaktor er en faktor med særlig stor betydning for strategitemaet. Et højt bruttoudbytte og lavt lagersvind er fx typiske kritiske succesfaktorer i grovfoderkæden. Som oftest vil det være muligt at udpege flere succesfaktorer til hvert strategitema.

Sådan gør du

På et møde med landmanden, ægtefælle og evt. medarbejdere afholdes en brainstorm, hvor der kommer forslag til strategiske temaer. Udgangspunktet skal tages i den valgte strategi. For hvert strategitema opstilles en række succesfaktorer, som fortæller, hvilke ting landmanden, familien og medarbejderne skal gøre rigtigt for at få succes.

Følgende punkter kan bruges til udpegning af succesfaktorer:

- Landmandens motivation
- Stor eller lille økonomisk betydning
- Likviditetsmæssige konsekvenser
- Risiko
- Betydning for bedriftens image
- Krav til landmandens driftsledelse
- Tidshorizonten

Tips

- Vær åben over for forslag under brainstormen. Det går mere på at få idéer på bordet end at vurdere dem i første omgang
- Afsæt mindst et par timer til mødet, som bør foregå ude på bedriften
- Sørg under alle omstændigheder for, at et tema vurderes ud fra flere synsvinkler
- Kom selv med indspil, selvom landmanden bør være den aktive part
- Landmanden skal selv have ejerskab til succesfaktorerne, så han er motiveret for at arbejde med dem
- Det kan være en fordel med medvirken af en eller flere fagkonsulenter, så flere aspekter indgår
- Få skrevet alle forslag til temaer og succeskriterier ned før prioriteringen starter
- Som tommelfingerregler bør maksimalt arbejdes med 6 strategitemaer og højst 8 succesfaktorer for hvert af disse temaer.

Yderlige oplysninger

På LandbrugsInfo kan du finde skemaer og vejledninger. Endvidere kan følgende litteratur være relevant:

N. Møllerup & M. Lund (2003): Konstruktion af et Balanced Scorecard til en mælkekvægsbedrift – et pilotstudie i "Kvægproduktion – 2010". Working Paper no. 14/2003. Fødevareøkonomisk Institut, København

Bukh, P. N.; H. K. Bang & M. W. Hegaard (2004): Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj. Børsens Forlag, København

Eksempel på strategitemaer og kritiske succesfaktorer:

Strategitemaer	Kritiske succesfaktorer
Bedre økonomi	Større mælkeproduktion Stor indtjening Indtjeningsvækst Høj kvoteudnyttelse Positiv konsolidering Øget finansielt beredskab
Ledelse	Bedre rekruttering og fastholdelse Bedre ledelse Motiverede medarbejdere Løbende efteruddannelse
Bruttoudbytte mælk	Højere produktivitet 10.000 kg mælk pr. ko Bygning af ny stald Reduceret celletal Lavt antal køer med yverbetændelse Færre løbedrejninger Udlisering af kvieopdræt Mange overlevende kalve
Grovfoder	Billigt grovfoder Køb af mere harmoniareal Højt bruttoudbytte mark Lille lagersvind Lave maskinomkostninger
Familie og fritid	Eget arbejde på højst 40 timer om ugen Opretholdelse af privatforbruget Mindst 5 ugers ferie Personligt overskud Nabosamarbejde

Strategikort

Strategikortet er selve hjertet i et BSC. Skal der opnå succes med BSC, er en god strategikortlægning afgørende.

Et strategikort kan ses som en beskrivelse af virksomhedens forretningsgrundlag. Det fortæller fx, hvordan virksomheden vil tjene penge, hvordan den vil fastholde en høj produktivitet og hvordan virksomheden vil sikre den fortsatte vækst og eksistensberettigelse.

Et strategikort er opbygget som en række årsags-/virkningssammenhænge. Sammenhængene er udledt af virksomhedens strategiske temaer og tilhørende succesfaktorer. Årsags-/virkningssammenhængene i et strategikort er altid forbundet med usikkerhed. Derfor må der med faste mellemrum gennemføres en opfølgning og eventuel revision af sammenhængene i strategikortet.

Sådan gør du

Det er oftest et konsulentteam med godt kendskab til bedriften, som konstruerer bedriftens strategikort. Arbejdstrinene er forskellige afhængigt af, om der arbejdes videre med et allerede udarbejdet strategikort eller man ønsker at lave et helt nyt kort; men i begge tilfælde må konstruktion af strategikortet bygge på de strategitemaer og kritiske succesfaktorer, som er blevet udarbejdet for bedriften.

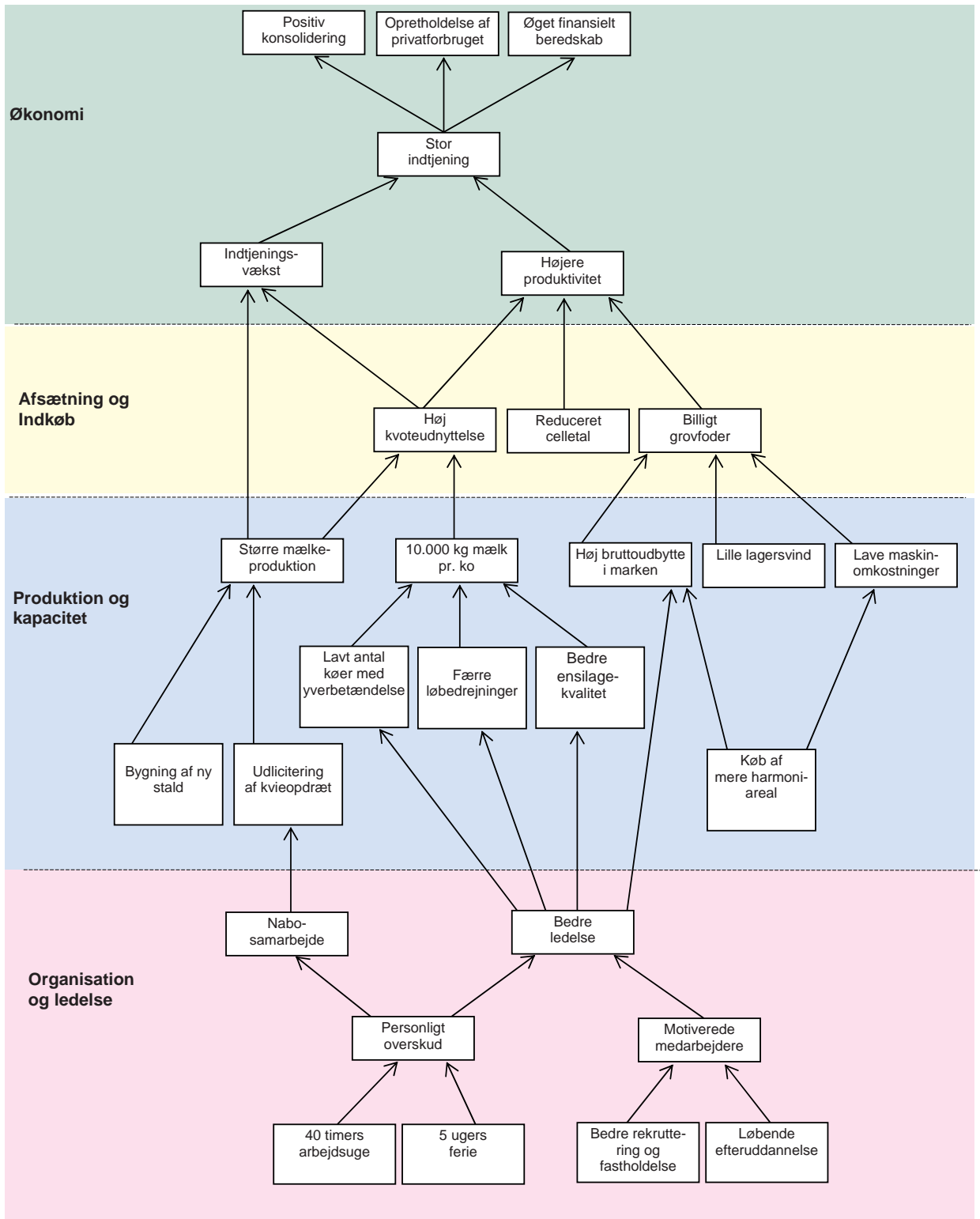
Arbejdstrinene ved konstruktion af et *nyt* strategikort (se eksempel):

- Indtegn de 4 BSC perspektiver på et tomt stykke papir (eller en tom tavle)
- Indsæt hver af de kritiske succesfaktorer i det perspektiv, hvor de bedst hører hjemme (brug evt. papirlapper)
- Forbind succesfaktorerne ved hjælp af pile, som angiver forventede årsagssammenhænge
- Start med pilene i perspektivet 'Økonomi' og fortsæt ned i de næste perspektiver
- Ved indsættelse af ekstra succesfaktorer, fjernelse af andre og nye/ændrede pile skal du/I bedst muligt sikre, at der er en konsistent sammenhæng i strategikortet

Arbejdstrinene ved revision af et *eksisterende* strategikort (se eksempel):

- Alle succesfaktorer i strategikortet gennemgås for at finde ud, hvilke der er overflødige og hvilke der mangler
- Alle eksisterende pile i strategikortet gennemgås for at afgøre, hvilke der skal fastholdes, hvilke som skal fjernes og hvilke nye, der skal medtages i strategikortet
- Ved indsættelse af ekstra succesfaktorer, fjernelse af andre og nye/ændrede pile skal du/I bedst muligt sikre, at der er en konsistent sammenhæng i strategikortet

Eksempel på strategikort: Forventede sammenhænge mellem de kritiske succesfaktorer



Tips

- Se konstruktionen af strategikortet som en tværfaglig rådgivningsopgave
- Lav altid det første strategikort sammen med andre, der har prøvet det før og dermed har erfaringen
- Start med en simpel udgave, når du/I vil lave et helt nyt strategikort
- Genbruger du/I strategikort, skal man altid sikre sig, at det er gyldigt i den konkrete rådgivningssituation
- Kontakt specialister, hvis du/I er i tvivl om væsentlige sammenhænge i strategikortet
- Husk at når landmandens første strategikort er blevet lavet, er det meget nemmere senere at revidere kortet
- Undgå at tænke på "rigtige" og "forkerte" strategikort, men derimod på "gode" og "dårlige" strategikort
- Brug strategikortet aktivt i rådgivningen og få dermed landmandens respons

Yderlige oplysninger

På LandbrugsInfo kan du finde eksempler på udarbejdede strategikort i kvægbedrifter. Endvidere kan følgende litteratur være relevant:

N. Møllerup & M. Lund (2003): Konstruktion af et Balanced Scorecard til en mælkekvægsbedrift – et pilotstudie i "Kvægproduktion – 2010". Working Paper no. 14/2003. Fødevarerøkonomisk Institut, København

Bukh, P. N.; H. K. Bang & M. W. Hegaard (2004): Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj. Børsens Forlag, København

Indikatorer

Formålet med opstillingen af indikatorer er at etablere et værktøj til løbende måling og opfølgning af strategiimplementeringen.

I et BSC er der to typer af indikatorer, som er lagging og leading indikatorer. En lagging indikator er bagudrettet, mens en leading indikator er fremadrettet. Leading indikatorerne er vækstfaktorer, som skal skabe produktivitetsforbedringer og sikre den fremtidige udvikling af bedriften.

Eksempler på leading indikatorer er størrelsesøkonomi, synergi gennem nabosamarbejde og bonusaflytning af medarbejdere. Foderomkostningerne pr. årsko og Db pr. ha er eksempler på lagging indikatorer.

Normalt er det konsulenter med tæt tilknytning til landmanden, som er involveret i udvælgelsen og definitionen af de enkelte lagging og leading indikatorer. Afhængigt af de strategiske temaer kan det også være relevant at inddrage andre eksperter. Eksempelvis kan dyrlægen inddrages, hvis et af temaerne omhandler husdyrsundhed og -velfærd.

Sådan gør du

Med udgangspunkt i strategikortet skal du og dine kollegaer definere 15-20 indikatorer.

Den vanskeligste opgave i udvælgelsen er at sikre en god balance mellem de medtagne indikatorer. Der skal være balance, når det gælder:

- Indikatorerne i de 4 BSC perspektiver
- Kortsigtede contra mere langsigtede indikatorer
- Lagging og leading indikatorer

Du skal specielt sikre dig, at der er en god blanding af lagging og leading indikatorer. Det er leading indikatorerne som skal føre til bedre resultater i produktionen og økonomien.

Som vist i indikatortabellen på næste side skal der for hver indikator ske en definition af:

- Estimationsmetoden som indeholder en entydig definition af indikatoren
- Kildedata som angiver data til måling af indikatoren

- Mål som angiver målsætningen for indikatoren
- Opnået resultat som beskriver det sidst registrerede resultat for indikatoren
- Opgørelsesfrekvensen som angiver hvor ofte indikatoren skal måles
- Kritisk værdi som angiver den laveste eller højst acceptable værdi for indikatoren
- Ansvarlig person som beskriver den person, som har ansvaret for indikatoren

Tips

- Antallet af indikatorer bør afhænge af landmanden og den valgte strategi
- Der bør højst medtages 20 indikatorer i et BSC
- Indikatorerne skal så vidt muligt dække alle de 4 BSC perspektiver
- Anvend kendte nøgletal som indikatorer i det omfang det er praktisk muligt
- Udarbejd indikatorerne i fællesskab med andre, som har en tæt kontakt til landmanden
- Afhold et konsulentmøde, hvor der er god tid til at drøfte valget af indikatorer
- Nye indikatorer bør vælges med omhu og alle skal være enige om indholdet i disse
- Landmanden skal godkende de valgte indikatorer, ikke mindst når det gælder målsætningen for den enkelte indikator

Yderligere oplysninger

På Landbrugsinfo kan du finde indikatorskemaer og eksempler på udfyldte indikatortabeller. Endvidere kan du læse mere om udvælgelsen af indikatorer i:

N. Møllerup & M. Lund (2003): Konstruktion af et Balanced Scorecard til en mælkekvægsbedrift – et pilotstudie i "Kvægproduktion – 2010". Working Paper no. 14/2003. Fødevarerøkonomisk Institut, København.

Eksempel på indikatortabel:

Nr	Nøgletal	Estimerings metode (definition)	Kildedata	Mål	Opnået Tidligere	Sidste	Kritisk-værdi	Opgørelse s frekvens	Dato: 01.04.04		Ansvarlig	
									Mdr./År	Opdateret		
Økonomi	1	Indtjeningskrav	Indtjening til dækning af selvfinansiering, privatforbrug, skal.	Regnskab og budgetkontrol	350.000	kr./år	300.000 250.000 284.000	250.000	Pr. kvartal	12.02	ja	øk
	2	Budgetafvigelse - angives i intervaller	Afvigelsen i resultat efter finansiering i forhold til budgettet	Budget, driftsregnskab og budgetopfølgning	1	kr./år	3,0 4,0 5,0	4	Pr. kvartal	09.03	ja	øk
	3	Finansielt beredskab	Summen af likviditetsreserver og forhandlingsreserver	Regnskab og skøn	500.000	kr./år	440.000 440.000 440.000	300.000	Årligt	12.02	nej	øk
Afsætning	4	Celletal	Gns. (geometrisk) 3 mdrs. Klassifikation af celletal.	Nøgletalsudskrift	125.000		125.000 144.000 150.000	150.000	Pr. kvartal	01.04	ja	kk
	5	Mælkekvote udnyttelse (ton)	Summen af mælk leveret i tons pr. kvartal	Mejeriudskrift og Nøgletalsudskrift	260	tons	270 282 290	250	Pr. kvartal	02.04	ja	kk
	6	Foderpris	Gennemsnitlig pris for indkøbt tilskudsfoeder pr. Fe inkl. Korn og	DB Tjek Kvæg	1,25	kr./Fe	1,33 1,31 1,31	1,35	Pr. halvår	12.02	ja	kk+øk
Produktion	7	Mælkeydelse	Mælkeydelse kg EKM pr. ko pr. år. rullende opdatering	Nøgletalsudskrift	10.000	kg EKM	11.000 9.300 8.741	8.500	Pr. kvartal	02.04	ja	kk
	8	Antal nyinficerede køer	Antal køer, der får status af akut yverinfektion i % af antal årskøer	Celletaludskrift	10	%	0,20 0,25 0,25	15	Pr. kvartal	02.04	ja	kk
	9	Mælkeydelse i første 24 uger af laktation	Gns. mælkeydelse blandt øvrige køer under 24 uger i laktationsperioden	Mælkeproduktion s opgørelse og laktationskurver	35	kg EKM	36,0 37,2 37,2	33	Pr. kvartal	02.04	ja	kk
	10	Løbedrejning	Antal køer med løbedrejning pr. år	Ejers egen opgørelse	100	stk	0,40 0,20 0,20	60	Pr. kvartal	02.04	ja	BE
	11	Klowsundhed	Antal køer med halthed i forhold til samlede antal årskøer.	Ejers egen opgørelse i samarbejde med	5	%	0,20 0,20 0,20	10	Pr. halvår	10.03	nej	BE
	12	Antal overlevende kalve	Antal levende kalve over 180 dage i pct. Af fødte kalve (inkl. Dødfødte)	Nøgletalsudskrift	95	%	0,95 0,90 0,90	94	Pr. kvartal	02.04	ja	kk+øk
	13	Pris pr. FE eget dyrket grovfoder	Samlet pris pr. Fe inkl. maskin- og lageromk. og forpagtning, for eget	Udbytteregistrering og regnskab	0,90	kr.	0,90 0,90 0,95	1,00	Årligt		nej	pk+øk
	14	Græsmarksudbytte	Samlet udbytte i sædskiftegræs ekskl. Vedvarende græs	Udbytteregistrering	7.500	Fe	7.200 7.000 7.000	5.500	Årligt		nej	pk
Organisation	15	Antal feriedage (uger)	Antal ferieuger pr. år for ejer	Ejers egen opgørelse	4	uger	3 3 3	0	Pr. halvår	03.04	ja	BE
	16	Antal arbejdstimer (pr. uge)	Antal arbejdstimer pr. uge for ejer	Ejers egen opgørelse	60	Timer pr. uge	60 60 60	65	Pr. kvartal	03.04	ja	BE
	17	Efteruddannelse (medhjælp)	Antal timer pr. måned inkl. AMU-kurser, orienteringsmøder og	Ejers egen opgørelse	8	Timer pr. mdr	5 0 0	0	Pr. halvår	03.04	ja	BE

BSC diagrammer

BSC diagrammerne er en grafisk præsentation af indikortabellen med angivelse af mål og seneste resultater for hver indikator.

Den grafiske fremstilling af BSC kan sammenlignes med instrumentbrættet i en traktor. For at kunne styre traktoren skal du have oplysninger om fx hastighed, brændstof og olietryk. På samme måde er BSC diagrammer de instrumenter, der giver information om virksomhedens øjeblikkelige status samt udviklingshastighed og -retning. BSC diagrammerne skal ses som et varselingsystem, der giver oplysninger om behovet for at justere i den valgte strategi.

Sådan gør du

Grundlaget for BSC diagrammerne er indikortabellen med angivelse af mål og realiserede værdier. Selve diagrammerne laver du lettest i et regneark, hvor der er flere muligheder: Enten en statisk fremstilling, hvor der kun foretages en sammenligning mellem mål og realiseret, eller den dynamiske udgave, hvor også udviklingen i forhold til sidste måling er med. Der benyttes henholdsvis et cirkeldiagram eller et histogram til illustration af BSC.

Der findes regneark til begge på Landbrugsinfo. Du skal blot indtaste indikatorernes oplysninger, herunder mål og resultater. Så genereres grafiken automatisk.

Tips

- Sørg for at overholde de aftalte tidsfrister for opdatering – ryk kolleger og andre i god tid
- Giv BSC diagrammerne til fagkonsulenter, medarbejdere og andre - men altid med landmandens tilladelse
- Giv kommentarer til de indikatorer, hvor udviklingen går skævt
- Følg op, når BSC'et er udsendt til landmanden
- Husk, at der er forskellig skalering på akserne, og nogle kan være angivet reciprok
- Pas på, hvis du selv prøver at lave ændringer i regnearkene

Yderlige oplysninger

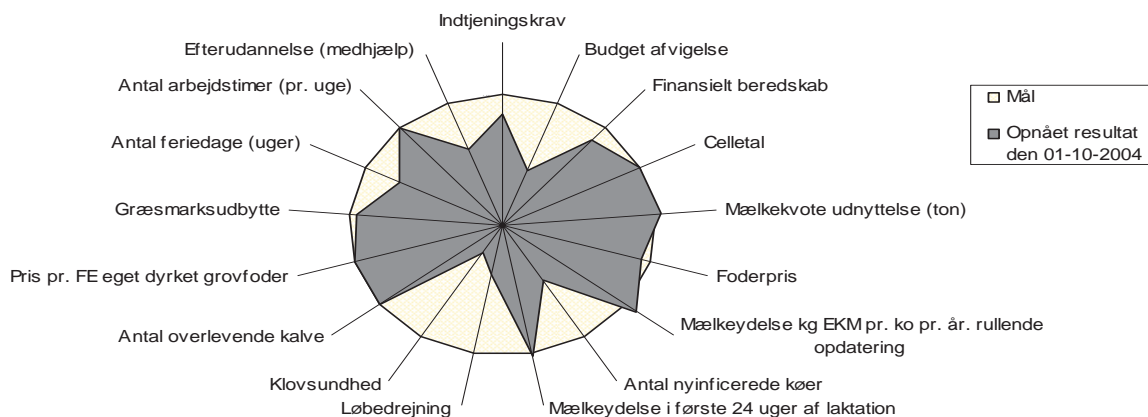
På LandbrugsInfo kan du finde regneark og vejledninger. Endvidere er følgende litteratur relevant:

N. Møllerup & M. Lund (2003): Konstruktion af et Balanced Scorecard til en mælkekvægsbedrift – et pilotstudie i "Kvægproduktion – 2010". Working Paper no. 14/2003. Fødevarerøkonomisk Institut, København

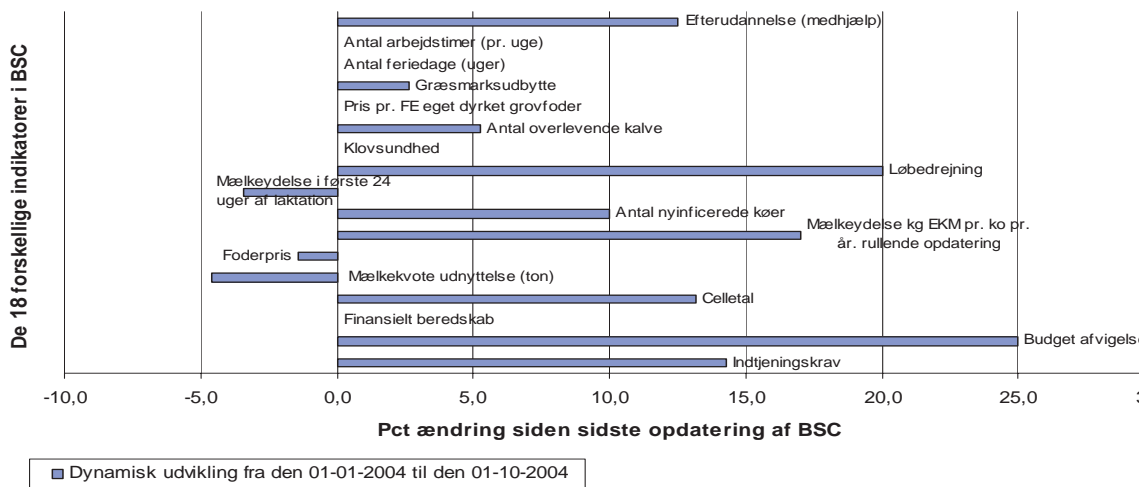
Bukh, P. N.; H. K. Bang & M. W. Hegaard (2004): Strategikort - Balanced Scorecard som strategiværktøj. Børsens Forlag, København

Eksempler:

Balanced Scorecard statisk diagram - sidst opnåede resultater i forhold til mål



Balanced Scorecard dynamiske diagram - udviklingen fra sidste opdatering til nyeste opdatering-



Handlingsplaner

Der opstilles handlingsplaner for de indikatorer, hvor målopfyldelsen skal forbedres, hvis strategien skal realiseres. Handlingsplanen er en kort beskrivelse af, hvem der skal gøre hvad og hvornår, samt opfølgning herpå.

Sådan gør du

Det skal først besluttes, hvilke indikatorer, der skal laves handlingsplaner for. De vigtigste beslutningskriterier er 1) Størst økonomisk betydning; og 2) Størst sikkerhed for, at handlingsplanen kan realiseres.

Handlingsplanen udarbejdes af den konsulent, som er ansvarlig for den pågældende indikator. For det meste kan det også være relevant at inddrage landmanden eller andre i planens udarbejdelse.

Der skal altid være et mål for en handlingsplan. Der er også mulighed for at formulere både delmål og et slutmål. Er der kun angivet et mål – er det et slutmål. Alle måltal skal være tidsdateret. Under tiltag skriver du, hvilke nye og ændrede handlinger der skal gennemføres. Kun de vigtigste nye og ændrede handlinger skal medtages. Angiv ansvarlig person og tidspunkt for hvert enkelt tiltag og i opfølgningen på disse.

Tips

- Vær kritisk med antallet af handlingsplaner. Tommefingerreglen er højst 2-3 stykker på samme tid hos en landmand
- Vær realistisk med mål, men samtidig ambitiøs. Der skal være noget at stræbe efter. Tilsvarende med tidsplaner
- Få altid landmandens accept – både når det gælder nye handlingsplaner og ved større ændringer i disse
- Vær konkret med beskrivelsen af tiltag, så landmanden kan forstå det
- Lav også uopfordret opfølgning på handlingsplanerne – det øger landmandens motivation
- Undgå at sammenblende handlingsplaner med beslutningsgrundlag

Yderlige oplysninger

På Landbrugsinfo finder du tomme skemaer og flere eksempler på udarbejdede handlingsplaner. På hjemmesiden finder du også vejledninger i udarbejdelse og opfølgning på handlingsplaner.

Endvidere er følgende litteratur relevant:

*Henneberg et al. (1991): Kvægbedriftens harmonisering – fremgangsmåde, resultater og perspektiver for ledelse og rådgivning. Beretning nr. 691. Statens Husdyrbrugsforsøg, Landbrugsmi-
nisteriet.*

Eksempel på handlingsplan:

Handlingsplan:		Nr. 1
Celletal		Dato 10/12-03
Mål: 3 mdr. geometrisk celletal max. 125.000		Aktuelt niveau: 125.000
Opnået pr.: 1/10-2004		Dokumentation af mål: Nøgletalsudskrift
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Udsætning af køer sker efter aftale. Status som udsætterko registreres i dyreregistrering.	Landmand	11/12 -03
Alle goldkøer CMT-testes inden goldning, og køerne behandles efter aftale med dyrlægen, såfremt CMT-testen viser at kirtlerne er inficeret. Instruktion i brugen af CMT-test udleveret. Strategi for behandling af inficerede køer udleveret af dyrlæge	Landmand	11/12-03
Tildeling af strøelse , en håndfuld (100 gram) ovntørret savsmuld pr. bås to gange pr. dag samt 50 gram foderkridt og 50 gram staldfoss pr. bås en gang pr. dag. Forebygger nyinfektioner	Landmand	11/12-03
Goldkøerne pattedyppes en gang dagligt i den første uge efter goldning og i den sidste ugen inden kælvning med Bovisan HV Dipgel. Forebygger nyinfektion	Landmand	11/12-03
Kontrol af malkeanlæg , ved servicefirma.	Landmand	15/02-04
Opfølgning på tiltag og mål		
Effekt af tiltag vurderes ved YKTR i januar 2004	Kvægbrugs- rådgiver	15/1-04
Vurdering af eventuelle ændringer af malkeanlægget.	Kvægbrugs- rådgiver	15/2-04
Effekt af tiltag vurderes ved YKTR i marts 2004	Kvægbrugs- rådgiver	15/3-04
Måling af resultat ved YKTR i juni 2004 samt evaluering af handlingsplan ved sambesøg med dyrlæge.	Kvægbrugs- rådgiver	15/6-04
Navn: Landmand Tlf.: Chr. nr.:	Ansvarlig rådgiver: Kvægbrugsrådgiver	
Andre aftaler: Kopi til mælke kvalitetsrådgiver og dyrlæge		

Opfølgning

Det er først gennem opfølgningen, at et BSC får styrings- og ledelsesværdi for landmanden.

Der er to vigtige formål med opfølgningen.

Det første formål er løbende opfølgning på de iværksatte handlingsplaner og tilhørende indikatorer. Det sker ved at opdatere BSC diagrammerne med de nyeste resultater. Erfaringerne viser, at den løbende opfølgning bør ske kvartalsvis og helst samtidig med udarbejdelsen af budgetkontrollen.

Det andet formål med opfølgningen er at gennemføre mindst et årligt strategimøde med landmanden. På strategimødet diskuteres det, om den opstillede strategi stadig er gyldig for bedriften, eller om der er behov for justeringer. Endvidere bør landmandens udbytte af hans BSC evalueres.

Sådan gør du

Få udpeget en BSC nøglerådgiver. Nøglerådgiverens opgave er at stå for opfølgningen overfor landmanden og koordinere i forhold til de øvrige rådgivere. Herved skal landmanden sikres en systematisk opfølgning, og opleve værdien af en tværfaglig rådgivningsindsats.

Nøglerådgiverens ansvar overfor landmanden:

- Kontakten til landmanden herunder indkaldelse til møder, udsendelse af dagsorden, referat mv.
- Afrapportering 3 gange om året i forbindelse med Regnskab/1. budgetkontrol, 2. kvartal/budgetkontrol og 3. kvartal/budgetkontrol
- Indkaldelse til årligt strategimøde med deltagelse af fagkonsulenter

Nøglerådgiverens ansvar overfor kolleger:

- Sikre indsamlingen af oplysninger til at opdatere BSC diagrammerne
- Indkaldelse af rådgiverne til interne kvartalsmøder, hvor handlingsplaner afrapporteres, BSC opdateres mm.
- Revision og kommunikation af strategikort

Tips

- Det bør tilstræbes, at den enkelte rådgiver maksimalt er nøglerådgiver for 3 bedrifter
- Nøglerådgiveren skal godkendes af landmanden
- Udpegning som nøglerådgiver skal aftales med nærmeste chef
- Vær opmærksom på, at nøglerådgiveren er leder af et rådgivningsteam
- Aftal spillereglerne med de øvrige i teamet
- Nøglerådgivning kræver koordinering, opfølgning og gennemslagskraft
- Hver enkelt rådgiver er ansvarlig for opfølgning og revision af de handlingsplaner, som vedkommende har udarbejdet for bedriften

Yderligere oplysninger

På Landbrugsinfo findes skabeloner til opfølgningsplaner. Endvidere er følgende litteratur relevant:

Gruhn, T. & M. Lund (2004): Opfølgningsprogrammet i Kvægproduktion 2010 – Metodebeskrivelse til dokumentation af nytteværdi. Rapport udgivet i samarbejde mellem Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret og Fødevarøkonomisk Institut.

Eksempel på opfølgningsplan:

Landmand:		Dato
Opfølgningsplan på BSC		1. jan. 2004
Formålet med opfølgningsplanen er, at sikre rådgivningsforløbet overfor landmanden og landmandens øvrige rådgivere. Foruden nøglerådgiveren deltager følgende konsulenter i opfølgningen: Kvægbrugskonsulenten: Ansvar for handlingsplaner for celletal, klovsundhed samt løbedrejninger		
Nøglerådgiver:	Landmandens økonomikonsulent	
Ansvarsområder	Frekvens	Start
Afrapportering overfor afdelingslederen	Årligt	1. januar 2004
Arrangere og afholde strategimøde med landmand og tilknyttede rådgivere, herunder dagsorden og referat	årligt	efterår 2004
Indsamle og opdatere indikatortabel samt BSC diagrammer	kvartalsvis	1. januar 2004
Indkalde og afholde møde ml. tilknyttede konsulenter, hvor BSC indikatorer og handlingsplaner evalueres	kvartalsvis	31. marts 2004
Afrapportering af BSC nøgletal overfor landmand – udsendes sammen med budgetkontrol	3 gange årligt	31. marts 2004

Ordliste

BSC	Forkortelse af Balanced Scorecard – et præstationsmålings- og ledelsesværktøj.
Handlingsplaner	Udarbejdelse af konkrete tiltag på baggrund af initiativer, om hvordan produktion m.m. forbedres.
Indikatorer	Er udtryk for en funktion der validerer en proces eller et resultat. Til en indikator er der også opsat et mål for den enkelte proces/det enkelte resultat. Indikatorer - nøgletal - har en dobbelt funktion, dels angiver de mål og dels kontrollerer de om målene nås.
Kritiske værdier	En kritisk grænse for, hvor "dårligt" man vil acceptere et resultat for en aktivitet, før man vil påbegynde en forbedringsindsats.
Kritiske succesfaktorer	Er bestemmende for, om et givet strategitema leder til succes.
Lagging (-indikatorer)	Er en indikator, som validerer et resultat som er upåvirkeligt (historisk) altså hidtidige præstationer.
Leading (-indikatorer)	Er en indikator, der validerer en proces som påvirker fremtidens resultater.
Mission	En virksomheds mission er de behov, som virksomheden vil tilfredsstille hos sine kunder og øvrige interessenter.
Perspektiver	Rammerne for BSC konceptet. Perspektiverne angiver, hvilke fokusområder der er i virksomheden. Der er oftest 4 perspektiver, men det er muligt at arbejde med enten flere eller færre perspektiver.
Strategi	En strategi er et sammenhængende sæt af handlinger, der skal gennemføres for at opfylde virksomhedens strategiske mål.
Vision	Fremtidsbillede. Hvordan skal bedriften se ud om 5-10 år?

