

Oktober 2023

Projekt: Prognoser for vurdering af bedriftens fremtidige økonomiske situation

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

Beslutningssituationer

Konkluderende notat

Morten Nyland, Ledelse & Økonomi, SEGES Innovation

Dette konkluderende notat indeholder en beskrivelse af de beslutningssituationer, som landmænd og deres interessenter har vurderet som mest relevante i forhold til optimeret effekt.

Afdækning af beslutningssituationer

Projektet viser, at landmændene står over for mange beslutningssituationer, som på tværs af forskellige driftsgrene ofte er forskellige. Der er ikke en prototype, der kan give et kvalificeret bud på beslutningssituationer, men der kan faciliteres en metode til at sætte beslutninger ind i konteksten af, hvor stor en påvirkning, det har på landmandens økonomi. Dette er der arbejdet med i dette projekt.

Første fase af projektet bestod af en undersøgelse gennem en række workshops, der skulle klarlægge behovet for beslutningsstøtte. Her stod det hurtigt klart, at de beslutningssituationer, som landmanden står over for, er forskellige afhængig af landmandens situation, og at det er meget omskifteligt, hvilke beslutninger landmanden står over for. Det gør det udfordrende at udvikle et værktøj, der har en bred relevans, og som ikke kun anvendes til særlige situationer. Et værktøj, der kun anvendes sjældent, er svært at få landmændene til at bruge, da de ikke opnår tilfredsstillende erfaring og tillid til værktøjet. Disse værktøjer vil i stedet anvendes af rådgivere, der kan anvende dem til en brede skare af kunder. Det har dog ikke været formålet med dette projekt, hvor ambitionen er at få et produkt, som landmanden selv har mulighed for at kunne anvende. Gerne i en samarbejdsrelation med en rådgiver eller andre samarbejdspartnere.

Den indledende afdækningsfase viste, at påvirkningerne på bedriftens økonomi er fællesnævner for landmændene. De fleste virksomheder har flere muligheder for at foretage rentable investeringer, men kriteriet om rentabilitet er sjældent det fulde billede af beslutningssituationen. Der skal også vurderes, hvordan det påvirker den samlede økonomi i virksomheden, og om det giver en mærkbar forskel. Det understreges, at muligheden for at kunne vurdere den samlede økonomi er vigtig for landmanden.

Undersøgelsen viste, at tilgængeligheden af værktøjer til at vurdere den samlede økonomi for landmanden er begrænset. De fleste landmænd har ikke adgang til at kunne justere f.eks. budgetter i deres regnskabsprogram. Ydermere er det en tung proces, som landmanden sjældent vil kunne finde tid til at anvende, såfremt vedkommende har adgang til at anvende modulerne i regnskabsprogrammet. Landmændene bruger i stort omfang i stedet hovedregning eller beregninger på en konvolut, hvor enkelte elementer beregnes for at kunne få en indikation på, hvor stor en økonomisk konsekvens det har. Det er meget forskelligt, hvor meget det anvendes, og hvor omfattende beregningerne er.

Adgangen til økonomiske data er et område, hvor landmanden i dag ikke har fuldt adgang. Der er data inde i regnskabsprogrammet, som der ikke er fuld adgang til. Der er bygget systemer ovenpå

regnskabsprogrammet, hvor landmandens data kan hentes ud og anvendes i et regneark. Adgangen er langt fra optimal i forhold til, at landmanden selv får værktøjerne til rådighed. Data kan kun hentes i en portal, hvor det lokale rådgivningskontor har adgang og ikke landmanden selv. Dette gør, at landmanden skal henvende sig til sin rådgiver for at få adgang til data. Eksistensen af denne database vil for langt de fleste landmænd være ukendt. Derudover er de værktøjer, som kan anvende disse data også svære at finde, hvis de overhovedet er tilgængelig for landmanden. Der er altså væsentlige udfordringer med landmandens adgang til de data, som landmanden selv generer. Det vil formentlig være gavnligt, at landmanden kunne få adgang til egne data gennem en platform. Det vil dog kræve, at der investeres i en platform med høj sikkerhed, hvor data er tilgængelig, og hvor der samtidig findes værktøjer, hvori data kan benyttes.

Erfaring med prototype

Projektet har vist, at landmændene har stor interesse i at få værktøjer, der giver adgang til deres økonomiske tal. Det er samtidig vigtigt at værktøjet har et layout, der gør det nemt at anvende. Dette er en vigtig læring, da tilgængelighed og layout er vigtige for at få succes med at implementere ny teknologi.

Virksomheder, der arbejder med udvikling af digitale produkter, har ofte medarbejdere, der har fokus på User Experience (UX'er), hvor brugerens oplevelse med en digital teknologi er hovedfokus. Dette har også vist sig i projektet at være en vigtig del af at få landmændene til at anvende prototypen.

Prototypen er udviklet i et program, der er sat op til at kunne anvendes uden yderligere forklaring, samtidig med, at det har et pænt og enkelt visuelt design. Det var en klar fordel for afviklingen af testen med prototypen. Landmænd, der fik adgang til prototypen, med egne tal, havde ofte allerede været i gang med at anvende værktøjet, inden det var blevet introduceret for dem. Enkelte landmænd havde allerede været i gang med at simulere konsekvenserne af forskellige beslutninger uden nogen form for forklaring.

Landmændene tog positivt imod, at udgangspunktet for afprøvningen af værktøjet var med egne data. Det var dog ikke altid, at de kunne genkende deres eget budget, da de ikke altid er inde i detaljerne omkring udarbejdelsen. Det viser også, at nogle landmænd betaler for udarbejdelsen af et omfattende teknisk budget, hvor deres brug af budgettet godt kunne øges. Mange af landmændene havde fået udarbejdet tekniske budgetter med en meget høj kvalitet og detaljeringniveau. Det gjorde disse data særdeles velegnet til beslutningstagning gennem prototypen, da udgangspunktet før arbejdet i prototypen blev opfattet som valid. Dermed er der en mulighed for at kunne anvende nye digitale teknologier til at få mere ud af det grundige data, landmanden allerede har liggende. En større værdi af data vil samtidig være en konkurrenceparameter for de rådgivningsvirksomheder, der udarbejder budgetter for landmanden. De vil med et grundigt teknisk budget kunne levere grunddata ind i prognoseværktøjet, og dermed er deres arbejde ikke kun værdifuldt for landmandens finansieringspartner, men også for dette værktøj, uden det øger omkostningerne for at lave det tekniske budget. Det kan få prisen for udarbejdelsen til at virke mindre for kunden, samtidig med at dette værktøj giver mulighed for at arbejde tættere med landmanden.

Udgangspunktet med egne data i modellen er vigtigt for anvendelsen, og - ikke mindst - at brugeren også kan genkende disse data. En prognose på fremtidig økonomi kommer ikke uden en vis mængde data. Det vil ikke være realistisk, at landmanden selv får udfyldt en stor mængde data for kunne nå frem til processen med at få et billede af den fremtidige økonomi, og hvor landmanden først efterfølgende kommer til selve beslutningsprocessen. Derfor er det vigtigt, at der i værktøjet er udfyldt så meget data som muligt. En sådan dataproces vil være kompliceret, da der kan være mange datakilder, og især samstillingen af datakilder, som kan være en udfordring. Projektet har arbejdet med teknologier, der kan anvendes til netop at få samlet data, hvor der ikke er et direkte link mellem kilderne. Erfaringen er, at det ikke er nemt at få gjort fuldautomatik, hvor brugeren ikke skal involveres i processen. Der kan dog gøres meget for at minimere denne udfordring, som brugeren skal gøre af validering og afklaring. Her kan Machine Learning være en oplagt mulighed, da den netop kan lære af, at brugeren interagerer med

algoritmen og dermed tilpasser sig efter det mønster, som brugeren efterspørger, således det ikke næste gang er nødvendigt med en personlig interaktion fra brugerne for at få data ind i modellen.

Når modellen starter med data, så er det også vigtigt at brugeren kan se, at det er egne data. Tidligere projekter har vist, at anvendelsen af egne data ikke nødvendigvis betyder, at brugeren har tiltro til data. Nogle former for data ser landmanden sjældent selv, så i en situation, hvor tallene bliver tilgængelige, kan man ikke være sikker på, at brugeren har tiltro eller kendskab til, hvordan datagenereringsprocessen er. I dette projekt anvendes de tekniske budgetter, som landmændene laver som referencedata. Dette var succesfuld, da der ofte har været en længere proces med at få det til at afspejle virkeligheden mest muligt. I anvendelsen, sammen med en datamodel, kunne værktøjet følge op på, om retningen var som forventet, eller om der bare en anvendelse af produkter eller priser, der afgiver fra forventningerne. Ydermere kunne værktøjet afsløre, om der var områder hvor budgettet ikke var grundigt nok i forhold til det, der er realiseret. Anvendelsen af et teknisk budget viste i afprøvningerne at være et godt udgangspunkt, da kvaliteten ofte er meget høj, og landmændene har tillid til det.

Omfanget af funktionalitet er et område, der konstant bliver udfordret under prototypeafprøvningen. I de konkrete afprøvningssituationer kommer der mange gode idéer til at øge funktionaliteten, således det kan give yderligere svar på flere beslutningssituationer. Dette er på mange områder også sket i videreudviklingen ved, at områder, der oprindeligt er sat ind som en konstant, nu er inkluderet i modellen som en fuld funktionalitet. Det har givet mange gode drøftelser, hvor landmanden og rådgiveren har kunne komme dybere ned i materien om at få et godt solidt bud på den fremtidige økonomiske situation. Det har en stor betydning for at kunne tage beslutninger på det rigtige tidspunkt, og at det er taget ud fra den økonomiske ramme, der vil være fremadrettet, når beslutningens økonomiske konsekvens rammer.

Antallet af funktioner skal dog afvejes på en knivsæg, da værktøjet let kan blive for omfattende, og dermed uoverskueligt for brugeren. Der har været flere refleksioner fra landmænd og rådgivere omkring dette. Ofte ønsker de sig mere funktionalitet og vil sjældent vælge noget fra. For eksempel havde en landmand til første afprøvning ønsker til udvidelse af funktionaliteten, hvilket også blev indarbejdet i modellen. Efterfølgende da han på egen hånd anvendte modellen i sin hverdag, kan han også se at værktøjet hurtigt bliver omfangsrigt. Dette kan også være en begrænsning for anvendelsen af værktøjet. Ud fra de andre afprøvninger, så er situationen formentlig ikke anderledes for andre brugere. Det er indikeret, at det er nødvendigt, at programmet er lige til at gå til, så de kan få det anvendt, når de står i situationen, hvor beslutningen skal tages, og ikke på et senere tidspunkt, hvor det kan være for sent. Denne problematik med at afveje nødvendig og overflødig funktionalitet vil altid være en svær opgave, som der ikke er et endeligt og entydigt svar på. Dette understreges af, at det er vigtigt at få afprøvet modellerne undervejs, og der skal være mulighed for at kunne tilpasse løbende. Det giver en god involvering fra afprøvningsbrugere, at de kan se en udvikling, og at de ikke er reduceret til udelukkende at kunne give feedback på det, der nu er udviklet til dem.

Beslutningssituationer

Landmænd tager beslutninger hele tiden, men der er stor forskel på, hvor store konsekvenser det har for den samlede økonomi. Det er selvfølgelig vigtigt, at de store beslutninger bliver overvejet grundigt, men de mindre beslutninger har også en betydning for økonomien, når de akkumuleres. Når beslutningsstøtte drøftes med landmændene, så vil de ofte tænke på de store beslutninger, der kan have stor betydning, og disse bliver også vurderet på flere måder, da de ofte kræver finansiering og finansielle partnere, som gerne vil have en god dokumentation for forudsætningerne. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at beslutningsstøtte også er at have en klarhed over den økonomiske udvikling, så fremtidige beslutninger i flere forskellige niveauer kan tages med udgangspunkt i den økonomiske fremtid, som landmanden går ind i.

Prototypen viste gennem afprøvningerne, at den var velegnet til at give et indblik i den økonomi, der var i perioden. Især den nemme metode til at tilrette mængder og pris gør, at de budgetforudsætninger, der ikke længere holdte hurtigt og enkelt blev opdateret. Dermed kom der et godt estimat for økonomi, der samtidig blev beregnet på produktniveau. Det gør det let for landmanden at sammenligne omkostninger med indtægter, hvilket giver et godt indblik i den aktuelle og fremtidige økonomiske situation. Dette kan have en stor betydning for beslutningsgrundlaget for landmanden, da prognosen giver viden om, om det er tid til at investere, holde budgettet eller have fokus på at likviditeten er tilstrækkelig.

En tidlig kommunikation kan give mere ro til at styre virksomheden, når det kan vises til finansieringskilder, at der er styr på økonomien og de ændringer, der har været siden budgetlægningen, ikke kommer til at skabe udfordringer for likviditeten. Dette blev afprøvet i praksis i projektførelsen, hvor prototypen kunne komme frem til en prognose hurtigere end et større arbejde i regnskabsprogrammet. Det gav mulighed for at kommunikere til banken, at en nuværende mere pressede økonomiske situation var blevet vurderet, og det ikke skabte udfordringer i forhold til nuværende likviditetsramme.

En dynamisk prognose for økonomien er i sig selv et beslutningsstøttende værktøj uden, at der behøver være et scenarie, der kan tages beslutning ud fra. Dette gælder især, når der ses på de situationer, hvor landmanden ofte ikke tager beslutningen med udgangspunkt i et grundlag med forudsætninger og andre øjne på det. Alt afhængig af økonomi så vil der være mange af disse beslutninger for landmanden, og hvor en opdateret dynamisk prognose kan være en hjælp til at få taget de rigtige beslutninger ud fra den økonomiske situation, landmanden er på vej ind i.

De større beslutninger, der i forvejen overvejes nøje, kan også drage nytte af denne prognosemodel. I afprøvningen blev der arbejdet med scenarier omkring fodringsstrategi, nye kalvefaciliteter og skifte til automatisk malkeanlæg. Alle situationer, hvor der ses på scenarier, og hvor prototypen viste, at landmanden og rådgiveren kunne beregne en opdateret prognose, og derefter indarbejde de ændringer som kommer af at implementere ovenstående eksempler.

Prognosen kan netop få landmanden til hurtigt og enkelt at arbejde med en investering eller beslutninger, der er aktuelle. I prototypen har landmanden mulighed for selv at få sat de forudsætninger op, som findes relevant. Det betyder, at landmændene kan anvende værktøjet som et screeningsværktøj, hvor de selv kan få forudsætningerne sat i en form, der er mere struktureret end hovedregning, og samtidig noget de selv kan arbejde med og bygge videre på efterhånden, som landmanden bliver klogere på beslutningen. Dette kan danne et grundlag for at drøfte beslutningen med andre, hvor forarbejdet er gjort. Dette kan potentielt få rådgiverne mere på banen til at give beslutningsstøtte til landmanden, da de ikke behøver at gøre et stort forarbejde før, de kan drøfte de effekter, en beslutning måtte have på landmandens økonomi.



SEGES Innovation

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.