

## AP 2 ARTIKEL: DERFOR ER ØKONOMISTYRING VIGTIGT. ARTIKEL BRAGT I PRODUKTIONSØKONOMIPJECERNE 2017

### Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne: Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Introduktion til hvad økonomistyring er i praksis og hvordan landmanden kan implementere økonomistyring i hverdagen.

I mange år har behovet for at tænke økonomi ind i bedrifternes dagligdag været af mindre betydning. Andelsbevægelsen har sørget for, at der altid har været sikkerhed for afsætning af produktionen, og priserne har været fastsat, så landmanden ikke har skullet bekymre sig om forhandling af priser. Priserne har tilmed været sikret på et vist niveau på grund af støtteordninger så som kvoter og opkøb af overskudsproduktion. Jordpriserne har været i stigning igennem flere årtier, hvilket har været med til at øge værdien af hver enkelt bedrift. Der har ikke været de store forandringer i omverdenen, og med en god landbrugsfaglig baggrund har mange landmænd kunnet opnå et fornuftigt, økonomisk resultat ved at koncentrere sig om at maksimere produktionen.

De sidste ti år har budt på store omvæltninger. En række hændelser i omverdenen udenfor bedriftens kontrol har flyttet rundt på virkeligheden for mange. Priserne opleves som uforudsigelige, og usikkerheden og risikoen ved at drive virksomhed er blevet større.

Maksimering af produktionen er derfor ikke længere tilstrækkeligt til at sikre en robust bedrift. Nu skal produktionen tilrettelægges ud fra et rentabilitetssynspunkt. Begreberne "likviditet" og "marginalomkostninger" bliver meget mere relevante, og behovet for at træffe økonomisk, bevidste beslutninger bliver større.

Mange opfatter økonomistyring som en tidskrævende, administrativ opgave, der ikke skaber værdi, men i stedet koster på bundlinjen, og som man med fordel kan udlicitere til andre. Men økonomistyring er i virkeligheden en stor del af den daglige ledelse. Langt de fleste beslutninger og aktiviteter i stalden og i marken er en del af økonomistyringen. Daglig driftsledelse er økonomistyring. For beslutningerne om at øge eller reducere helt konkrete indsatser i f.eks. stalden vil altid have en afsmittende, økonomisk effekt. F.eks. vil en beslutning om at reducere celletallet i mælken sandsynligvis få den konsekvens, at der skal bruges mere arbejdstid på opgaven. Det vil alt andet lige øge omkostningerne til løn, men et lavere celletal vil også medføre en højere afregningspris på mælken. Økonomistyringen vil her bestå i en vurdering af, om det kan betale sig at fordele mere arbejdstid til opnåelse af et lavere celletal *set i forhold til den forventede* merindtægt på mælkeafregningen. Så langt de fleste, der har et beslutningsansvar på en bedrift, vil også arbejde med økonomistyringen på bedriften. For de vil, hver gang de træffer en beslutning, påvirke bedriftens økonomiske resultat. Men ofte sker det ubevidst eller kun delvist bevidst.

I denne artikel vil vi sætte fokus på, hvad økonomistyring er, og hvad man kan opnå, hvis man begynder at arbejde *bevidst* med den daglige økonomistyring. Vi vil argumentere for, at økonomistyring ikke er en svær disciplin, men meget let kan implementeres som en naturlig del af den løbende driftsledelse, og at økonomistyring er en nødvendig forudsætning for, at mål og visioner kan blive til virkelighed, samt at manglende økonomistyring kan betyde, at andre overtager styringen på bedriften og sætter dagsordenen for virksomhedsejeren.

## DET ER ØKONOMISTYRING

Økonomistyring handler om at følge op på mål og indsatser og sikre, at virksomhedens strategi bliver gennemført som planlagt. Via økonomistyringen har man en mulighed for – i tide - at foretage de løbende justeringer i den daglige drift, som er nødvendige for at realisere de ønskede mål for virksomheden. Økonomistyringen er altså en af virksomhedsejerens primære styringsredskaber i den daglige drift og dermed ikke en budgetkontrol. Det er det, der sker imellem budgetkontrollerne. Det kræver ikke, at man har et budget eller får udarbejdet en budgetkontrol, for økonomistyring er en del af de beslutninger, som træffes hver dag med henblik på at nå bedriftens målsætninger, men det bliver væsentlig lettere, hvis man har nogle informationer at støtte sig til, når de løbende driftsopgaver skal prioriteres, og når beslutninger skal træffes. Derfor anbefaler mange, at landmanden udarbejder et budget og følger op på de realiserede resultater. Men landmanden skal være opmærksom på, at resultaterne fortæller en historie om, hvad der *er* sket, ikke hvad der *skal* ske. Derfor skal resultaterne bruges som udgangspunkt for at beskrive den kommende periodes indsatser, hvor det er en ledelsesopgave at få indsatserne til at ske. Økonomistyring er altså det, der sker *mellem* to opfølgingsperioder.

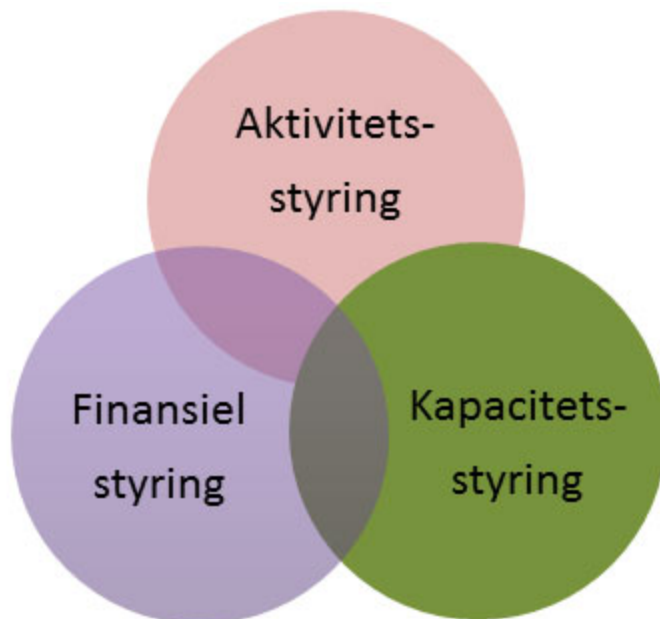
En virksomhedsleder vil typisk have tre hovedområder, som kræver opmærksomhed og styring:

- Aktiviteter
- Kapaciteter
- Finansiering

**Aktivitetsstyring** omhandler optimering af produktionen indenfor de givne rammer. Det er her, man f.eks. arbejder med spørgsmål om, hvordan man producerer flere grise med det samme antal søer i det eksisterende anlæg.

**Kapacitetsstyring** omfatter alle beslutninger, som relaterer sig til anskaffelse og udnyttelse af de tilgængelige kapaciteter så som jord, produktionsanlæg, maskiner, arbejdskraft osv. Her handler det f.eks. om prioritering af opgaver imellem medarbejderne samt planlægning af indsatserne med henblik på at få produktionen til at forløbe uden, der opstår flaskehalse.

**Finansiel styring** handler om alle beslutninger indenfor fremskaffelse af kapital og udnyttelse af den tilgængelige likviditet på kort og langt sigt, herunder også fastlæggelse af en finansiel struktur, der på bedste vis understøtter de langsigtede mål for virksomheden. Det kan f.eks. omfatte spørgsmålet om, hvilke kreditorer der skal betales, såfremt der er knap likviditet, eller om det kan betale sig at sælge sit korn i høst.



Overordnet set kan økonomistyring beskrives som summen af aktivitetsstyring, kapacitetsstyring og finansiel styring. De tre områder hænger uløseligt sammen, og produktionen (aktiviteterne) påvirker de to andre områder og omvendt. Eksemplet med reduktionen af celledatal handler om beslutninger indenfor *aktivitetsstyring* (øget renlighed) og *kapacitetsstyring* (styring af arbejdsindsatsen). De to får en afsmittende effekt på den *finansielle* styring, fordi det lavere celledatal vil betyde en højere afregning, hvilket vil give flere penge på kassekrediten. Men når man vælger at bruge mere tid på renlighed, så tager man tiden fra

andre opgaver, og med mindre den medarbejder har ledig tid, som ikke kan bruges til andre opgaver, så vil det have en pris at skifte fra andre arbejdsopgaver til øget renlighed. I hovedet vurderer man altså "Kan det betale sig?" Det er økonomistyring! Økonomistyringen består således i at skabe et overblik over og ikke mindst at forstå sammenhænge mellem de tre elementer og at kunne forstå effekterne af beslutningen.

## NÅR ØKONOMISTYRINGEN BLIVER VÆRDIFULD

Alle, der i dag arbejder med beslutninger på en bedrift, er allerede i gang med økonomistyring. Men ikke alle har overblikket og forståelsen for sammenhænge – og dermed forståelsen for de økonomiske konsekvenser. Økonomistyringen foretages ofte på grundlag af tilfældigt valgte informationer, eller informationer, der ene og alene støtter målet om maksimering af produktionen. Derved mister man muligheden for at foretage de rentable beslutninger.

Når man som driftsleder eller ejer af virksomheden går en tur i stalden og kigger efter antallet af kælvninger, så er det med henblik på at sikre produktionen af mælk. Når man kigger på ydelse og leveret mængde, så er det med henblik på at sikre, at man har maksimeret produktionen. Det er en væsentlig del af økonomistyringen. Men kun en del. For hvad har det kostet at maksimere produktionen? Har man øget det økonomiske råderum, eller er meromsætningen spist op af ekstra omkostninger til foder, vedligehold og arbejds løn?

Landmanden har kun to muligheder for at påvirke det økonomiske resultat på bedriften. Den ene er maksimering af produktionen, og den anden er styringen af omkostningerne. Priser kan typisk ikke påvirkes. En maksimering af produktionen vil altid have en pris i form af højere omkostninger. Derfor er det helt afgørende, at man udelukkende øger produktionen, hvis det er rentabelt. Det kræver en anderledes form for styring og ledelse, end hvad mange landmænd er vant til, for det kræver, at man styrer omkostningerne, så de udvikler sig som ønsket. Så det bliver en rentabel beslutning - ikke bare i budgettet, men også i virkeligheden.

Produktionsindsatserne skal altså ses i sammenhæng med udnyttelsen og styringen af kapaciteterne. For det er langt fra sikkert, at et højt antal grise per årssø er det samme som et øget, økonomisk råderum. Måske koster den sidste gris mere at producere, end den kan sælges for. Et positivt dækningsbidrag pr. gris er heller ikke garant for en forbedret kassekredit, for der er en række andre omkostninger, der også skal dækkes.

At sikre et økonomisk råderum betyder dog ikke, at man skal begraves i regneark og budgetkontroller, for økonomistyring er det, man udfører i den daglige ledelse og som en del af de løbende beslutninger. Men det kræver, at man har et grundlag at træffe beslutningerne på, og man har identificeret de vigtige informationer, som man skal bruge som baggrundsviden, når beslutningerne skal træffes i hverdagen.

Som driftsleder går man som regel ikke rundt med et regneark eller en lommeregner i hånden, når man udøver driftsledelse. Nogle landmænd har i stedet identificeret den helt rigtige sammensætning af produktionstekniske nøgletal, som de ved, giver en information om status på vejen til det strategiske mål. De har opbygget et system af informationer, som kan hjælpe

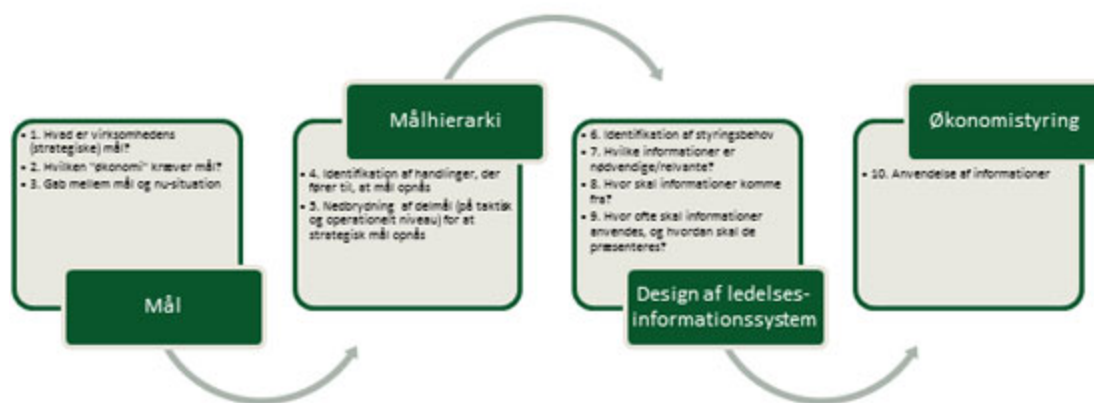
dem i deres ledelse, og som giver dem en større sikkerhed for, at de når deres mål. Dermed kommer budgetkontrollens resultater ikke som en overraskelse for dem, for de kender allerede resultaterne, og de har ikke behov for at kontrollere kassekrediten flere gange om ugen. Deres budgetkontrol består ikke af mange siders tal, men i stedet af præcis de informationer, som de skal bruge i næste periodes ledelsesarbejde.

## KOM I GANG MED OPBYGNING AF LEDELSESinFORMATIONSSYSTEM OG ØKONOMISTYRING

Alle har et mål med deres arbejde. Nogle landmænd har som mål at opnå positive resultater på bundlinjen. Andre har en bedrift, fordi de kan lide landbruget, og det arbejde, der følger med, mens nogle drømmer om flere køer eller grise. Uanset hvilke mål man har, så kræver det, at der er et økonomisk råderum. Første trin er at identificere sit mål. Det behøver ikke være som en del af et stort, strategisk arbejde, men det er nødvendigt, at man beslutter sig for, hvad man gerne vil opnå.

Nedenstående figur viser processen, som hjælper med at opbygge ledelsesinformationssystemet på bedriften, der er et net af informationer, som skal anvendes i den løbende driftsledelse, og som skal sikre, at man når sit mål.

Der er forskellige udfordringer og forskellige potentialer på hver bedrift. Hver landmand har sin måde at lede virksomheden på. Derfor skal nettet af informationer være tilpasset den enkelte bedrifts udfordringer, potentialer, organisation og landmandens ledelsesstil.



Et eksempel kan være en slagtesvineproducent. Han køber i dag smågrisene, men vil gerne selv opbygge et so-hold, men det kræver en økonomisk robust virksomhed for at kunne få en

fornuftig finansiering. Landmanden har en effektiv og produktiv organisation. Han leverer høj kvalitet og får derfor alle kvalitetstillæg. Derfor har bedriften trods de seneste års lave noteringer et positivt resultat. I budgetprocessen konstaterer landmanden, at han har et for højt foderforbrug og for høje vedligeholdelsesomkostningerne på maskiner. Hans primære indsatser i den kommende periode bliver at fastholde effektiviteten og produktiviteten, samtidig med han reducerer foderforbruget, uden at kvaliteten reduceres, for kvalitetstillæggene skal opretholdes med henblik på forbedret resultat. Vedligeholdelsesomkostningerne kan nedbringes ved at investere i nye maskiner, men da der er et overordnet mål om en øget soliditetsgrad, så må hver enkelt maskines vedligeholdelsesbehov og udnyttelsesgrad nøje overvejes.

Landmanden opbygger derfor sit ledelsesinformationssystem sådan:

## LEDELSESINFORMATIONSSYSTEM

Mål: Konsolidering	Mål: Kapacitetsstyring foder	Mål: Kapacitetsstyring maskiner	
Afkastningsgrad Soliditetsgrad		Kapacitetsgrad	<b>Årligt</b>
Periode resultat Liquitetsfremkæftelse Opnået pris	Fremstillingspris Foderpris Foderomkostning Beholdning foder	Løn omkostninger Antal arbejdstimer, ferie dage etc.	<b>Kvartal</b>
Saldo kasse kredit/ likviditetsudvikl. kommende periode			<b>Uge / Dag</b>

3



De overordnede mål er operationaliserede, og der er identificeret nogle nøgletal, der på forskellige tidspunkter kan informere ledelsen om status på målene. Der er således på baggrund af bedriftens mål foretaget et bevidst valg af produktionstekniske nøgletal, som der følges op på løbende med henblik på at realisere målet. Landmanden har nu de informationer, som skal understøtte ham i den løbende ledelse af bedriften. Informationer, som selvfølgelig skal suppleres med mål for de enkelte nøgletal. Ledelsesopgaven vil nu bestå i, at enhver beslutning, der træffes, sikrer, at budgetmålet for nøgletallet opnås. Når målene er operationaliserede helt ned på tekniske nøgletal, der kan følges dagligt eller ugentligt, bliver det således nemmere at arbejde med den overordnede sikring af mål og dermed muligt at reagere meget hurtigere på eventuelle problemer.

Processen lægger op til, at landmanden selv er med i budget- og planlægningsfasen. Det er her, at man lærer at identificere effekten af en indsats i det ene styringsområde på de to øvrige styringsområder. Optimalt er det landmanden, der selv udarbejder forudsætningerne for budgettet og ikke en rådgiver. Overlader man budgetprocessen, altså den proces, hvor landmanden arbejder med identifikation af den kommende periodes mål og afdækning af potentialer og udfordringer, til andre udenfor virksomheden, så overlader man også initiativerne og prioriteringerne til dem. Så bliver det eksterne rådgivere, eller i yderste konsekvens

pengeinstituttet, som overtager ledelsesopgaven, og så udfører landmanden bare arbejdet.

Ledelsesinformationerne skal dermed ses som en hjælp til beslutningstagerne i virksomheden, og informationerne skal medvirke til at forbedre udnyttelsen af virksomhedens ressourcer set i forhold til de opstillede mål. Derudover skal ledelsesinformationssystemet medvirke til at identificere områder i virksomheden, der kræver en særlig indsats i forhold til at opnå målene.

Anvendelsen af informationerne skal kunne:

- Understøtte styringsopgaven for den, der arbejder med økonomistyringen og med ledelsesopgaverne i virksomheden
- Informere om andre områder, der kræver handling
- Give inspiration til nye initiativer

Økonomistyring bliver således de handlinger, der udføres som et resultat af en konklusion på en række informationer. Hvis man mestrer økonomistyringen, vil det være nemmere at identificere de primære ledelsesopgaver i virksomheden.

## **ØKONOMISTYRING ER VIGTIGT FOR ØKONOMISK OVERLEVELSE**

Trods krisetider er der en stor gruppe af landmænd, der altid har positive resultater på bundlinjen, fordi det er lykkedes dem at opbygge nogle særdeles økonomisk robuste virksomheder. Den robusthed sikrer, at de kan udnytte mulighederne, når de opstår, og ikke når eksterne interessenter så som pengeinstitutterne synes, det er muligt eller umuligt. Disse landmænd har skabt overblikket over sammenhænge mellem aktiviteter, kapaciteter og finansiering i virksomheden, og de har etableret et informationsnet, som de løbende har justeret afhængig af muligheder og udfordringer i bedriften. Dette har skabt deres robusthed, og derfor er økonomistyring og opbygningen af ledelsesinformationssystemet afgørende for økonomisk overlevelse nu og i fremtiden.