

Kritiske faktorer for driften	Ansvarlig	mzs
	Oprettet	28-06-2017
	Side	1 af 2
Projekt: 7485, Økonomi, ressource og risikostyring		



I budgettet for den kommende periodes drift er det interessant at gøre opmærksom på de kritiske faktorer, som gør sig gældende. Lige så interessant er det at beskrive hvordan ledelsen vil håndtere disse faktorer!

Denne artikel beskriver hvordan de kritiske faktorer udpeges og hvordan de kan imødegås i den daglige drift. Der findes mange måder at anskue økonomistyring, men overordnet set handler det om at indfri et potentiale, så man når et mål. De kritiske faktorer på bedriften vil være de samme, da mange bedrifter ligner hinanden, dog opdelt på de forskellige driftsgrene mælk, svin og planter. Driftsgrenene deler nemlig karakteristika og markedsvilkår. Indenfor de enkelte driftsgrene foretages mange af de samme processer på bedrifterne og det er derfor ikke utænkeligt, at der er tale om kritiske faktorer, der som minimum på et overordnet niveau, vil være ensartede. På samme måde gælder at der, at alle andre end produktion på lejet grund har en høj grad af kapitalbinding i anlæg, jord, besætning og beholdninger. Og for alle driftsgrene gælder at produktionsprocessen er lang.

Bedrifter der producerer mælk eller svin er pristagere. Derfor skal de fokusere på deres fremstillingspris og de tiltag der påvirker den. Det samme gør sig gældende for planteproducenter, det er blot lidt mere kompliceret med hensyn til deres afsætningsforhold. De kan producere til lager og der er mange købere at vælge imellem. Der er imidlertid tale om ensartede produkter, som nemt kan substitueres. Konklusionen er den samme som bedrifter med dyrehold. Der skal fokus på fremstillingsprisen.

Derudover er der, som nævnt, tale om kapitaltunge anlæg, som derfor udnyttes maksimalt. Det handler så om at finde de områder (eller produktionsprocesser) som er mest værdiskabende, og så have maksimal udnyttelse der, som første prioritet. Et eksempel kan være farestalden, frem for drægtighedsstalden. For mælkeproducenter vil det handle om at udnytte malkestalden, fokus på 1. kalvskørerne og de højstydende køer frem for tyrekalve og unge kvier i deres staldafsnit.

Udpegnning af de kritiske faktorer på din bedrift handler dels om at udpege de mest værdiskabende processer og derefter udvælge det nøgletal, der har størst betydning for indtjeningen. Det vigtige er at ende med noget der kan måles og følges op på i passende interval. Som eksempel kan nævnes fremstillingsprisen på mælk. Den måles årligt og præsenteres i regnskabet. Det er imidlertid for sjældent til at man kan fin tune produktionen i det daglige, på bedriften. Fremstillingsprisen består af alle omkostninger fra trukket indtægter fra biprodukter, såsom slagtekvæg eller andre landbrugsindtægter. De største faktorer i fremstillingsprisen er foderomkostningen og antal producerede enheder (kg. EKM).

Foderomkostningen består igen af flere faktorer, i store træk: Indkøbt foder og grovfoder. Typisk vil grovfoderet udgøre en stor andel af foderomkostningen, men heller ikke den komponent opgøres præcist, ret ofte, da det kræver lageropgørelse af alle ensilagestakke. Alternativt kan følges op på forbruget af ind-

købt foder, sammenholde den information med data fra fuldfoderblanderen om blandeforholdet har været som forventet og derved beregne den reelle foderomkostning pr. kg. EKM i den seneste periode.

Det vil være muligt at beregne ugentligt eller månedligt alt efter om der er tale om et indsatsområde eller et fastholdelsesområde. Kvartalsvist kan man så lave statusoptælling på alle de væsentligste lagre og lave en mere præcis beregning af fremstillingsprisen.

På den specifikke ejendom kunne der være andre faktorer, som man via benchmark eller lignende har besluttet sig for at foretage en indsats på. Det vil i de tilfælde være klogt at følge op på udviklingen på den parameter, efter samme princip. Det kan ikke hjælpe at lave indsatser på vedligehold, hvis ikke man er klar til at registrere lidt ekstra i en periode. Det vil sige at der på alle vedligeholdelsesbilag påføres specifikke konteringstekster, så det vil kunne følges enten via summax eller en råbalance. Indsatser skal kunne brydes ned til nøgletal (kr. vedligehold pr. produceret enhed) der vil kunne følges på et kort tidsmæssigt interval, så det hurtigt kan erfares at medarbejderne holder planen. Det samme gør sig gældende for lønkroner, hvor det i dag stort set alle steder anføres efter et skøn. Alle LEAN-processer starter med en tidsregistrering for at kunne fastslå, hvad arbejdstiden bruges på. Derefter sættes mål om optimering og spild-reduktion. resultat af erfaringsudvekslinger, minimering af spildoperationer, præcise arbejdsbeskrivelser og meget andet.

FØLSOMHEDER

Følsomhedsberegningerne i budgettet skal dels beskrive hvor meget bundlinjen og likviditetsbehovet påvirkes ved pris- og produktivitetsændringer. Dels beskriver det om virksomheden er decideret truet overfor disse pris-udsving. Følsomhedsberegningernes intervaller skal tilpasses det mest sandsynlige udsving, hvilket er svært at spå om, men de seneste 5 års pris-udsving virker som en rimelig margin. Desuden skal man forholde sig til sandsynligheden for, at diverse prisudsving forekommer. Det er selvfølgelig interessant for kreditgiveren at få driftsøkonomens vurdering, men den bør også få virksomhedsejeren til at reflektere over om hans strategi er den rigtige, i det givne marked.

Hvis det allerede er en problematik, man har forholdt sig til, er det også interessant for omverdenen. Det kunne handle om specialisering, udlicitering eller handelsstrategier.

Indsatsfaktorer hvor priserne er afdækket i periode skal selvfølgelig beskrives. Det gælder også, når det er besluttet IKKE at afdække pga. prisforholdene.

Når følsomheden beskrives er det interessant hvor stort beløbet er i hele tusinder, men det er mindst lige så interessant hvor meget udsvingene påvirker fremstillingsprisen.