

AP 4 DERFOR ER ØKONOMISTYRING VIGTIG

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Tema fra Produktionsøkonom Kvæg 2017.



Økonomistyring er en naturlig del af den daglige driftsledelse. Foto: David Bering.

Økonomistyring er meget central for at realisere dine mål. Alle beslutningerne i stalden og marken påvirker økonomien. Økonomistyring er dermed en naturlig del af den daglige driftsledelse. Derfor er det vigtigt, at du som landmand sikrer dig, at du altid har den rette ledelsesinformation, så du træffer beslutninger, der gavner din bundlinje. Overlader du økonomistyring til andre, svarer det til, at du lader andre tage sig af ledelsen af din bedrift.

De seneste 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

Hvad er økonomistyring?

Økonomistyring handler om at følge op på mål og indsatser og sikre, at virksomhedens

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. Dette understreger, hvorfor behov for økonomistyring er afgørende for bedriftens overlevelse.

Daglig driftsledelse er økonomistyring

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 stalden vil altid have en afsmittende økonomisk effekt. Eksempelvis vil en beslutning om at arbejde på at reducere celletallet 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 bruge mere arbejdstid på at opnå et lavere celletal set i forhold til den forventede merindtægt på mælkeafregningen. Så langt de fleste, der har et beslutningsansvar på en bedrift, vil dermed også arbejde med økonomistyringen på bedriften. For de vil, hver gang de træffer en beslutning, påvirke bedriftens økonomiske resultat. Men ofte sker det ubevidst.

Økonomistyring er ikke en svær disciplin, men en naturlig del af den løbende driftsledelse. Økonomistyring er en nødvendig forudsætning for, at dine mål og visioner kan blive til virkelighed. Manglende økonomistyring kan betyde, at andre overtager styringen på bedriften og sætter dagsordenen for din virksomhed.

Økonomistyring sker løbende

Økonomistyringen er ikke det samme som det at have et budget eller få 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

og om, at virksomhedens strategi bliver gennemført som planlagt.

Via økonomistyringen har du 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.

Økonomistyring består af følgende hovedpunkter

- Aktiviteter
- Kapaciteter
- Finansiering



Figur 1. De tre hovedelementer i økonomistyring

Aktivtetsstyring omhandler optimering af produktionen indenfor de givne rammer. Det er her, man f.eks. arbejder med spørgsmål om, hvordan man producerer mere mælk 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 at der opstår flaskehalse.

følger op på de realiserede resultater i forhold til budgettet. Landmanden skal være opmærksom på, at resultaterne i

Finansiell styring handler om alle beslutninger indenfor fremskaffelse af kapital og udnyttelse af den tilgængelige likviditet på kort og langt sigt. Det kan f.eks. omfatte spørgsmålet om, hvilke kreditorer der skal betales, såfremt der er knap likviditet.

budgetkontrollerne 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.

Kan det betale sig?

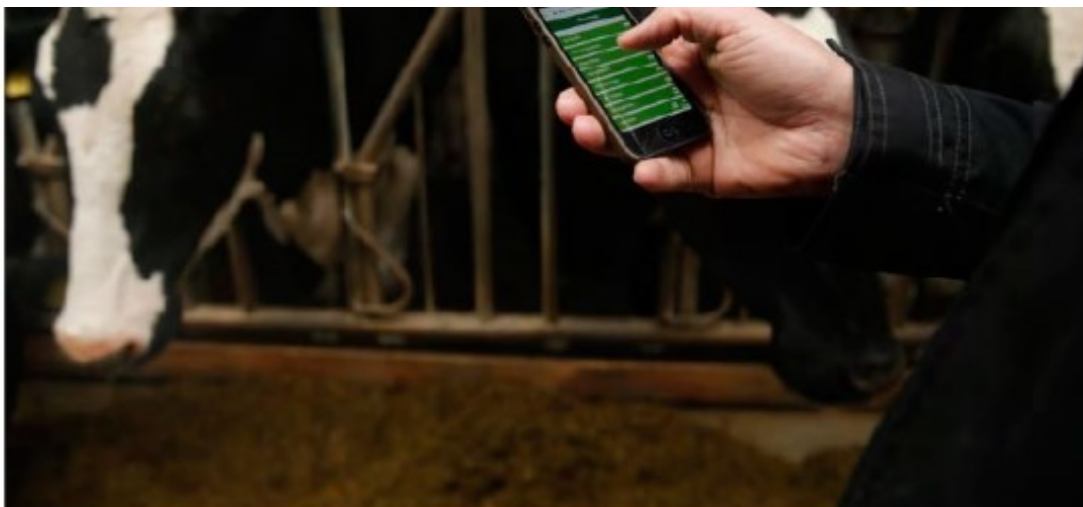
Overordnet set kan økonomistyring beskrives som summen af aktivitetsstyring, kapacitetsstyring og finansiell styring. De tre områder hænger uløseligt sammen, og produktionen (aktiviteterne) påvirker de to andre områder og omvendt. Eksemplet med reduktionen af celletallet handler om beslutninger indenfor aktivitetsstyring (øget renlighed) og kapacitetsstyring (styring af arbejdsindsatsen). De to får en afsmittende effekt på den finansielle styring, fordi det lavere celletal vil betyde en højere afregning, hvilket vil give flere penge på kassekrediten. Vælger man 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 sammenhængene 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 sammenhængene – og dermed forståelsen for de økonomiske konsekvenser. Økonomistyringen foretages desværre 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 oftest 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 ved eksempelvis at malke tre gange? Har man øget det økonomiske råderum, eller er merindtægten spist op af ekstra omkostninger til foder, vedligehold og arbejds løn?





DMS Kritiske Målepunkter kan være et godt udgangspunkt til at få de vigtige informationer i den daglige driftsledelse.
Foto: David Bering



Alle, der i dag arbejder med beslutninger på en bedrift, er allerede i gang med økonomistyring.
Foto: David Bering

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. Afregningsprisen kan kun i lille omfang 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 mange landmænd er vant til, for det kræver, at man styrer omkostningerne, så de udvikler sig som ønsket.

Produktionsindsatserne skal altså ses i sammenhæng med udnyttelsen og styringen af kapaciteterne. For det er langt fra sikkert, at et højt antal kg mælk pr. årsko er det samme som

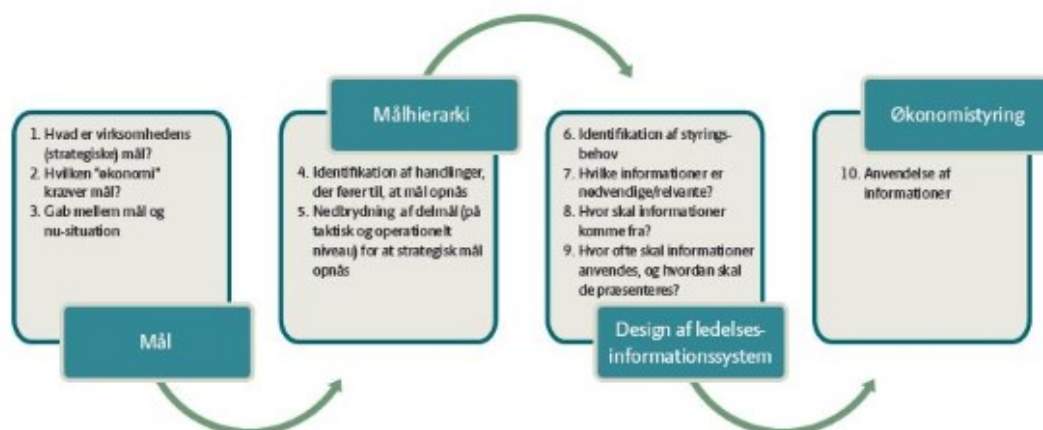
et øget økonomisk råderum. Måske koster det sidste kg mere at producere end værdien af det.

Ledelse, ikke regnearkstyranni

At sikre et økonomisk råderum betyder dog ikke, at man skal begraves i regneark og budgetkontroller. Nogle landmænd identificerer 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. DMS Kritiske Målepunkter (KMP) kan være et godt udgangspunkt til at få de nøgletal, der er vigtige i den daglige driftsledelse.

Tilpas informationssystemet efter dit behov

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. Uanset hvilke mål man har, så kræver det, at der er et økonomisk råderum.



Figur 2. Processen omkring opbygning af ledelsesinformation og økonomistyring, der er tilpasset den enkelte virksomhed.

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.

Figur 2 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 på. Derfor skal nettet af informationer være tilpasset den enkelte bedrifts udfordringer, potentialer, organisation og landmandens ledelsesstil.

Sæt dig for bordenden

Det er vigtigt, at du som landmand selv går forrest i budget- og planlægningsfasen. Det er her, du 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 du 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 du også initiativerne og prioriteringerne til dem. Så bliver det eksterne rådgivere, eller i yderste konsekvens pengeinstituttet, der overtager ledelsesopgaven, og så udfører du bare arbejdet på din egen bedrift.

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 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 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 pengeinstitutterne synes, det er muligt eller umuligt. Disse landmænd har skabt overblikket over sammenhængene mellem aktiviteter, kapaciteter og finansiering i virksomheden. De har etableret et informationsnet, som de løbende har justeret afhængig af muligheder og udfordringer i bedriften. Dette har skabt deres robusthed. Derfor er økonomistyring og opbygningen af ledelsesinformationssystemet afgørende for økonomisk overlevelse nu og i fremtiden.

