

AP 4 DERFOR ER ØKONOMISTYRING VIGTIG OG ØKONOMISTYRING I PRAKSIS

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Temaer fra Produktionsøkonomi Svin 2017.



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 økonomistyringen til andre, svarer det til, at du lader andre tage sig af ledelsen af din bedrift.

De sidste 10 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. Dette understreger, hvorfor behov for økonomistyring er afgørende for bedriftens overlevelse.

Mange opfatter økonomistyring som en tidskrævende, administrativ opgave, der ikke skaber værdi, men i stedet koster på bundlinjen, og som man med fordel kan udlicite 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 fx stalden vil altid have en afsmittende, økonomisk effekt. Fx vil en beslutning om at reducere antallet af døde smågrise i farestalden sandsynligvis få den konsekvens, at der skal bruges mere arbejdstid på opgaven. Økonomistyringen vil her bestå i en vurdering af, om det kan betale sig at fordele mere arbejdstid til opnåelse af en lavere dødelighed set i forhold til den forventede merindtægt. 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.

Hvad 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.

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 i forhold til budgettet. Landmanden skal være opmærksom på, at resultaterne i budgetkontrollerne fortæller en historie om, hvad der er sket, og 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, som ses i figur 1.

- Aktiviteter
- Kapaciteter
- Finansiering

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



Figur 1. Økonomistyringens tre dele.

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 fx om prioritering af opgaver imellem medarbejderne samt planlægning af indsatserne med henblik på at få produktionen til at forløbe, uden at 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 fx 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 dødeligheden handler om beslutninger indenfor aktivitetsstyring (øget fokus i farestalden) og kapacitetsstyring (styring af arbejdsindsatsen). De to får en afsmittende effekt på den finansielle styring, fordi den lavere dødelighed vil betyde et højere indkomstgrundlag, hvilket vil give flere penge på kassekrediten. Men når man vælger at bruge mere tid i farestalden, 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 fokus i farestalden. I hovedet vurderer man altså "Kan det betale sig?" Det er økonomistyring! Økonomistyringen består således af 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 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 levendefødte, så er det med henblik på at sikre produktionen af smågrise. Når man kigger på fravænnede smågrise og producerede 30 kg's grise, 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 styring af omkostningerne. Afregningspriser kan typisk ikke påvirkes betydeligt. 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.

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

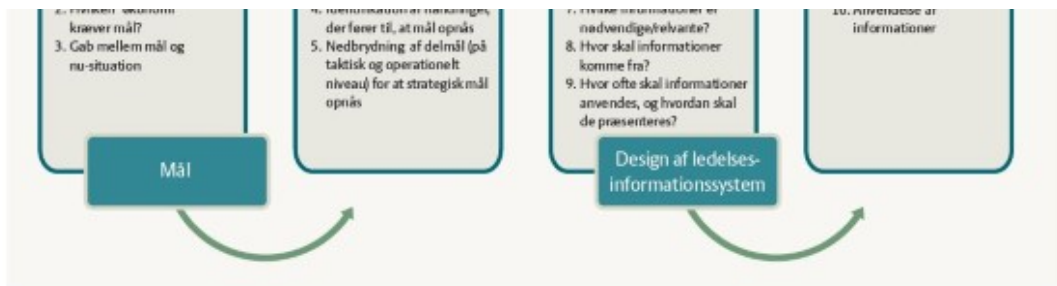
Dermed kommer budgetkontrollens resultater ikke som en overraskelse for dem, for de kender allerede resultaterne, og de har ikke behov for at kontrollere kassekrediten flere gange om ugen. Deres budgetkontrol består ikke af mange siders tal, men i stedet af præcis de informationer, som de skal bruge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

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 eller grise. Uanset hvilke mål man har, så kræver det, at der er et økonomisk råderum. Første trin er at identificere sit realistiske mål i forhold til de potentialer som bedriften og landmanden har. 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 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.





Figur 2. Opbygning af ledelsesinformationssystem, fra strategi til økonomistyring

Et eksempel kan være en slagtesvineproducent, som ved en analyse af sin bedrift konstaterer, at den største økonomiske og mest realistiske gevinst opnås ved at forbedre fodereffektiviteten og reducere udgifterne til vedligeholdelse af markmaskinerne. Hans primære indsats i den kommende periode bliver at fastholde effektiviteten og produktiviteten, samtidig med at han reducerer foderforbruget. Omkostningerne til vedligehold kan nedbringes ved at investere i nye maskiner, men da der er et overordnet mål om en øget soliditetsgrad, må hver enkelt maskines vedligeholdelsesbehov og udnyttelsesgrad nøje overvejes.



Landmanden kan derfor opbygge sit ledelsesinformationssystem efter nedenstående figur 3 (ikke udtømmende), hvor typen og frekvensen af informationer for at nå målene skemalægges.

De overordnede mål er blevet konkretiserede og håndterbare for landmand og medarbejdere, 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 blevet konkretiserede 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.

LEDELSESINFORMATIONSSYSTEM			
Mål: Konsolidering	Mål: Kapacitetsstyring foder	Mål: Kapacitetsstyring maskiner	
Afkastningsgrad Soliditetsgrad		Kapacitetsgrad	Årligt
Periode resultat Likviditetsfremskaffelse Opnået pris	Fremstillingspris Foderpris Foderomkostninger Beholdning foder	Lønomkostninger Antal arbejdstimer, feriedage etc.	Kvartal
Saldo kassekredit/ Likviditetsudvikling i kommende periode			Uge/Dag

Figur 3. Eksempel på opbygning af ledelsesindeformationssystem.

Ledelsesindeformationerne 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 ledelsesindeformationssystemet 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 ledelsesindeopgaverne 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 ledelsesindeopgaver i virksomheden.

Økonomistyring er vigtig 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 sammenhængene 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 ledelsesindeinformationssystemet afgørende for økonomisk overlevelse nu og i fremtiden.





Aage Lauritzen driver en større slagtesvineproduktion tæt ved Ribe. Produktionen er bygget op som en FRATS produktion med en årlig produktion på 52.000 7-30 kg grise, hvoraf ca. 38.000 stk. fedes færdige som slagtesvin. Derudover drives 400 ha planteavl. Læs her hvordan Aage Lauritzen i praksis udfører økonomistyring på sin bedrift.

Mål for året og budget

Økonomistyringen tager altid udgangspunkt i årets budget, som Aage Lauritzen selv udarbejder grundlaget for. Når målet for årets budget defineres, er det med virksomhedens overordnede målsætninger i baghovedet.



Aage Lauritzen,
FRATS producent

Forudsætningerne for budgettet beskrives

Alle forudsætninger for budgettet udarbejdes af Aage selv. Først beskrives produktionsforløbet for året. Beskrivelsen tager udgangspunkt i de eksisterende forhold med de eksisterende

begrænsninger og muligheder, der er på bedriften.

Dernæst beskrives foderforbruget og dets sammensætning. Dette sker for hvert produktionssted i virksomheden. Der udarbejdes et stedopdelt budget, som viser bundlinjeresultatet for hvert sted.

Identifikation af årets potentielle indsatser

Aage Lauritzen henter inspiration til årets fokusområder via benchmarking. Der benchmarkes mod egne tidligere realiserede tal og mod andre svineproducenters tilsvarende data. Især indenfor kapacitetsomkostningerne bruges benchmarking til en vurdering af, hvor der er plads til forbedringer.

Valg af årets fokusområder

Efter benchmarket har givet input til, hvilke forskellige områder der kan arbejdes med i det kommende år, skal hvert område nu vurderes ud fra en økonomisk betragtning. Hvilket økonomisk resultat kan der opnås, og hvad vil indsatsen kræve? Er der overhovedet noget at stræbe efter? De områder, der giver størst økonomisk gevinst, prioriteres, og budgettet fastlægges for de prioriterede fokusområder.

Budgettet udarbejdes

Alle forudsætninger og mål indtastes herefter i budgettet (Ø90). Er der noget, som ser helt skævt ud, så bliver det rettet til i fællesskab med rådgivere.

For Aage Lauritzen er det helt afgørende at kende produktionsomkostningerne pr. sted og pr. produceret enhed. Dette bruges som primær ledelsesinformation for hele budgetåret.

For hvert produktionssted kendes nu alle omkostninger, og Aage Lauritzen ved præcist, hvad det koster at producere en gris på hvert produktionssted.

Økonomistyring på staldgangen

Årets mål og fokusområder er således defineret og budgettet er lagt. Nu skal tallene fra budgettet gøres håndterbare overfor virksomhedens medarbejdere. Aage Lauritzen sætter de produktionstekniske og økonomiske mål (KPI), der skal styres ud fra, og som tager udgangspunkt i budgettet. Hvis disse mål realiseres, ved Aage Lauritzen, at virksomheden er på rette vej i forhold til årets mål. Målene kan fx være i form af antal døde grise, eller antal forbrugte kWh per produceret gris, eller omkostninger til vedligehold på maskiner.

Medarbejderne mødes med Aage Lauritzen, og målene beskrives. Medarbejderne får forklaret, hvilken betydning det vil have for virksomheden, at målene realiseres. Fx kan medarbejdernes mål være at reducere dødeligheden med 1 procentpoint. Dette vil betyde, at virksomheden kan forbedre dækningsbidraget med ekstra 200.000 kr., hvis medarbejderne når målet.

Opfølgning

Hver måned bliver der udarbejdet en E-kontrol. Månedens foderforbrug beregnes, og beholdningerne gøres op. E-kontrollen bruges til opfølgning. Men da der kan være store udsving fra måned til måned med en stor produktion, så træffes der ingen beslutninger på baggrund af en enkelt E-kontrol. I stedet kigges der hver måned bagud på de sidste to E-

kontroller sammen med den nyeste E-kontrol. På den måde kan Aage Lauritzen se, om der er en trend eller bare et udsving.

Hver måned udarbejdes en råbalance for hvert produktionssted og fremstillingsomkostningerne og fremstillingsprisen pr. produceret enhed opgøres og beregnes. Endvidere sammenholdes det opnåede dækningsbidrag med det budgetterede.

Der afholdes løbende opfølgningsmøder med medarbejderne. Det sker på dags-, uge- eller månedsbasis afhængig af medarbejdernes ansvarsområde. Her gennemgås periodens resultater set i forhold til målene. Hvis der er problemer med fremstillingsprisen, så drøftes årsagerne med medarbejderne og eventuelt nye indsatser, der skal forebygge afvigelser, aftales.

Farmsekretæren udarbejder en kvartalsvis budgetopfølgning pr. produktionssted på baggrund af oplysninger fra Aage Lauritzen. Budgetopfølgningen udarbejdes ned til bundlinjen og Aage Lauritzen udarbejder selv kommentarerne til budgetopfølgningen.

Herved har Aage Lauritzen opbygget et ledelsesinformationssystem, der giver ham de rette oplysninger og opfølgningsmuligheder, der sikrer at hans landbrug hele tiden bevæger sig i den rigtige retning.