

AP 4 ØKONOMISTYRING ER KRUMTAP I VIRKSOMHEDENS LEDELSE

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Tema fra Produktionsøkonomi Planteavl 2017.



Alle beslutninger i stald og mark påvirker bedriftens økonomi, og økonomistyring er dermed en naturlig del af den daglige ledelse. Derfor er det vigtigt, at du som landmand altid har den rette information til rådighed, så du træffer beslutninger, der gavner din bundlinje. Overlader du økonomistyring til andre, lader du andre tage sig af en vigtig del af ledelsen af din bedrift.

De seneste ti år har budt på store omvæltninger i landbruget. En række hændelser uden for bedriftens kontrol har ændret vilkårene for landbrugsdrift for mange landmænd. Prisudviklingen opleves som uforudsigelig, og usikkerheden og risikoen ved at drive virksomhed er blevet større. Maksimering af produktionen er derfor ikke længere tilstrækkelig til at sikre en robust bedrift. Nu skal produktionen tilrettelægges ud fra et rentabilitetssynspunkt. Begreberne "likviditet" og "marginalomkostninger" bliver endnu mere relevante, og behovet for at træffe

økonomisk funderede beslutninger bliver større. Dette understreger, hvorfor behov for økonomistyring er afgørende for bedriftens overlevelse.

Dagligledelse er også økonomistyring

Nogle landmænd 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 stald og på marker er en del af økonomistyringen, idet beslutningerne om at øge eller reducere helt konkrete indsatser altid vil have en afsmittende økonomisk effekt.

Eksempelvis vil en beslutning om at arbejde på at forbedre effekten af ukrudtsbekæmpelsen i marken og samtidig sænke anvendelsen af planteværnsmidler sandsynligvis få den konsekvens, at der skal bruges mere arbejdstid på opgaven i form af opsyn i markerne og timing af ukrudtssprøjtninger eller mekanisk ukrudtsbekæmpelse.

HVAD ER ØKONOMISTYRING?

Økonomistyring handler om at følge op på definerede mål og indsatser og derigennem sikre, 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.

Det vil alt andet lige øge omkostningerne til løn, men et lavere pesticidforbrug vil også medføre en omkostningsreduktion til planteværnsmidler. Økonomistyringen vil her bestå i en vurdering af, om det kan betale sig at bruge mere arbejdstid på at opnå bedre ukrudtsbekæmpelse med lavere forbrug af planteværnsmidler. Vurderingen skal være på både kort og lang sigt, hvor arbejdet kan være med til at imødegå resistensproblemer og deraf andre meromkostninger, som ændret afgrødevalg mv. kan medføre.

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 - bevidst eller ubevidst.

Økonomistyring er ikke en svær disciplin men en naturlig del af den løbende driftsledelse. Økonomistyring er også en nødvendig forudsætning for, at dine mål og visioner kan blive til virkelighed. Manglende økonomistyring kan

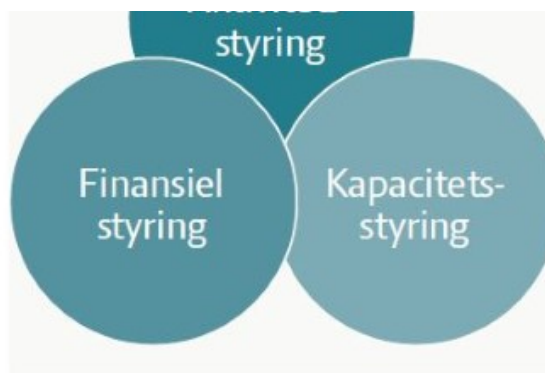
betyde, at andre overtager styringen på bedriften og sætter dagsordenen for din virksomhed.

Økonomistyring sker løbende

Økonomistyringen er ikke det samme som dét at have et budget eller få udarbejdet en budgetkontrol. Økonomistyring er en del af de beslutninger, som træffes hver dag med



henblik på at nå bedriftens målsætninger, og opgaven bliver væsentligt 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, 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.



Figur 1. De tre hovedelementer i økonomistyring.

ØKONOMISTYRING BESTÅR AF FØLGENDE HOVEDPUNKTER

- Aktiviteter
- Kapaciteter
- Finansiering

Aktivitetsstyring omhandler optimering af produktionen inden for de givne rammer. Det er her, man f.eks. arbejder med spørgsmål om, hvordan man producerer mere i det eksisterende produktionssetup.

Kapacitetsstyring omfatter alle beslutninger, som relaterer sig til anskaffelse og udnyttelse af de tilgængelige kapaciteter såsom 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.

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

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 ukrudtsbekæmpelse og reduktion af planteværnsindsats handler om beslutninger inden for aktivitetsstyring (øget effekt og reduceret forbrug) og kapacitetsstyring (styring af arbejdsindsatsen). De to får en mindre afsmittende effekt på den finansielle styring, fordi det lavere forbrug vil betyde en lavere omkostning, hvilket vil give flere penge på kassekrediten.

Vælger man at bruge mere tid på opsyn og timing af sprøjteopgaverne tager man tiden fra andre opgaver - og med mindre medarbejderne har ledig tid, som ikke kan bruges til andre opgaver, så vil det have en pris at skifte fra andre arbejdsopgaver til øget opsyn og timing af

sprøjteopgaver. 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 marken og kigger efter fremspiringen af den nysåede afgrøde er det oftest med henblik på at sikre størst mulig produktion af afgrøden. Når man vurderer høstudbyttet, er det med henblik på at sikre, at man har maksimeret produktionen. Det er en væsentlig del af økonomistyringen. Men kun en del. Den sværeste del er at vurdere, hvad det har kostet at maksimere produktionen ved eksempelvis at harve op til såbed en ekstra gang, eller dele udbringningen af kvælstof i tre, og om man har øget det økonomiske råderum, eller om merindtægten er spist op af ekstra omkostninger til arbejde og maskiner?

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 som regel 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 ikke altid givet, at det størst mulige høstudbytte giver det bedste nettoresultat. Måske koster det sidste kilo mere at producere end værdien af det kilo.

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.



ØKONOMISTYRING I MARKBRUGET - EKSEMPLER

GENERELT

- Fokus på arbejdsplanlægning, der skal sikre rettidighed i marken og minimere spildtid og omkostninger til arbejdsløn
- Udarbejd serviceplaner for maskinparken inklusive tidspunkter for vedligehold af hver maskine.

NÅR HØSTEN ER I GANG

- Udbytte registreres på markniveau via f.eks. Farmtracking
 - Brug brovægt, vogn med vejeceller eller kalibreret udbyttemåler på mejetterskæren
- Vurdér om aktuelle høstudbytter giver anledning til ændring af markplan for kommende år etablering af vintersæd

NÅR HØSTEN ER FÆRDIG

- Der udarbejdes en budgetopfølgning pr. 30. september på resultatniveau
 - Der foretages hensættelser til endnu ikke modtagne fakturaer fra f.eks. maskinstation, så alle væsentlige omkostninger i perioden er med i opfølgningen.
 - Eventuelle støtteordninger for året, der endnu ikke er modtaget, kan inkluderes i opgørelsen
- Der beregnes fremstillingspris for korn pr. 30. september
 - Udbytteoplysningerne er til rådighed i Mark Online.
 - Årets omkostninger til marken fordeles ud i driftsgrene pr. 30. september
 - Forpagtningssaftalernes rentabilitet beregnes og vurderes.
 - Omkostningerne til markdrift for året vurderes især arbejdsomkostninger og maskinomkostninger.
- Årets resultat i marken vurderes
 - Hvad betyder udbytteerne for beholdningerne af f.eks. foder?
 - Hvad forventes af foderforbrug det kommende år?
 - Hvor stort er behovet for indkøb af korn? Eller er der basis for salg af korn?

Tilpas informationssystemet efter dit behov

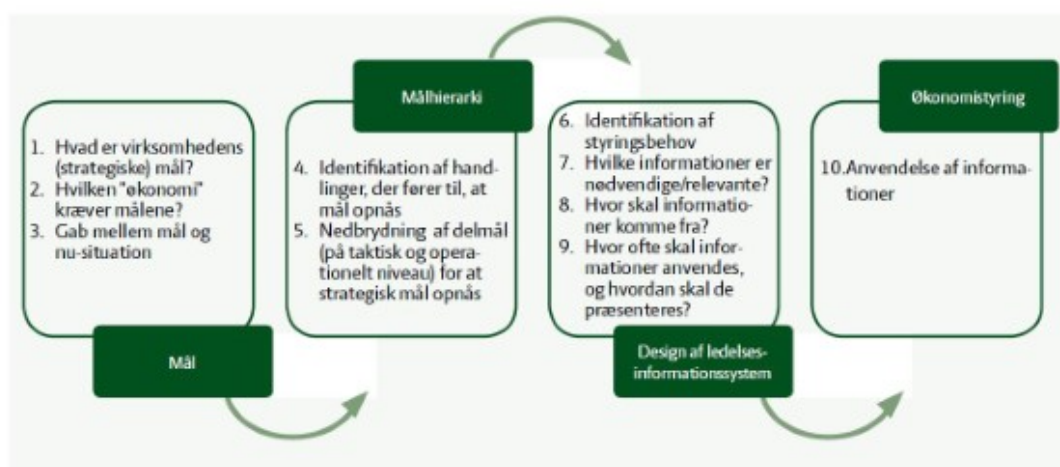
Alle har et mål med deres arbejde. Nogle landmænd har som mål at opnå positive resultater på bundlinjen. Andre har en bedrift, fordi de kan lide landbruget og det arbejde, der følger med, mens nogle drømmer om at dyrke endnu flere ha. Uanset hvilke mål man har, så kræver det, at der er et økonomisk råderum. 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 bliver bevidst om, 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 uden for 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.



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

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

NYESTE VIDEN

Vil du have den nyeste viden omkring økonomisty-

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

ring i landbruget?

Så tjek:

Landbrugsinfo >Økonomi
>produktions- og økonomi-
styring

