



Rapport om koncept for ledelse og styring, der optimerer driftsledelse og økonomistyring.

Udarbejdelse af koncept, der skal medvirke til optimering af driftsledelse og økonomistyring med fokus på brug af data. Konceptet skal tage højde for de forskellige ledelsestypers behov.

Udarbejdet af specialkonsulent Vibeke Hjorslev Rasmussen.

Mængden af tilgængelige data i en bedrift er støt voksende. Løbende skabes der en stor mængde af meget forskelligartede data fra en række forskellige datakilder. Når der skal ske en prioritering imellem disse data er det klart, at denne prioritering skal ske med udgangspunkt i en målsætning. Denne rapport har til formål at bidrage med et forslag til overvejelser i forbindelse med disse prioriteringer. Udgangspunktet for rapporten er, at anvendelsen af de udvalgte data skal kunne medvirke til optimering af driftsledelse og økonomistyring.

Rapporten bygger dels på resultater af en behovsafdækning, der er foretaget indenfor en gruppe af landmænd og dels på tidligere projektsresultater, der har fokuseret på økonomistyring via anvendelse af data.

Indhold

Indledning.....	2
Definitioner.....	2
Hvad er økonomistyring?.....	3
Styringsniveauer	5
Tidsperspektivet for de forskellige styringsniveauer.....	5
Hvilke data er relevante?	6
Design af ledelsesinformationssystemet.....	7
Anvendelse af data på det operationelle styringsniveau	10
Formålet med præsentation af data i et dashboard	10
Udvælgelse af operationelle data.....	11
Stykomkostninger	11
Kapacitetsomkostninger.....	11
Kapacitetsfremskaffelse.....	12
Finansiell styring	12
Ledelsesprofiler og styringsbehov.....	12
Virksomhedens kompleksitet	12
Konklusion.....	15

Indledning

Rapportens konklusion vil indeholde et forslag til et koncept for ledelse og styring, som optimerer driftsledelse og økonomistyring. Det siger sig selv, at det vil være vanskeligt at udarbejde et koncept, som kan rumme svaret på samtlige spørgsmål og problemstillinger indenfor ledelse og styring. Og da især hvis det også skal kunne medvirke til optimering af driftsledelse og økonomistyring. Det er derfor nødvendigt med en afgrænsning af hvad dette koncept vil fokusere på.

Rapporten indgår som en del af et samlet bidrag til identifikation af hvilke data, der skal kunne præsenteres for landmanden via en digital platform kaldet *Landmandens dashboard*.

I det følgende vil der derfor blive fokuseret på hvordan udvælgelsen og prioritering af data, som er tilgængelig på en bedrift, kan foretages.

En af de vigtigste forudsætninger for at kunne optimere sin driftsledelse og økonomistyring er, at der er et defineret mål, som ledelses- og styringsopgaven sigter i mod. Ledelses- og styringsopgaverne skal have et klart formål således at man er i stand til at træffe de mest optimale beslutninger i enhver situation. Beslutningerne skal naturligvis medvirke til at målet nås.

En anden primær forudsætning er, at beslutningerne kan træffes på et oplyst, og fakta-baseret grundlag. Det vil altså sige, at målet skal kunne beskrives sådan, at man kan identificere de informationer, som er vigtige i forhold til behovet for viden om man er på rette vej. Og det medfører også, at viden skal være til rådighed i de situationer, hvor man udøver ledelse og styring.

På bedrifterne er der allerede en meget stor mængde af tilgængelige data indenfor en række forskellige områder. Af de gennemførte interviews fremgår, at landmændene har stort fokus på en forbedret anvendelse af de tilgængelige data – men også at de fokuserer på de data og datakilder, som de allerede kender og anvender.

I tillæg hertil viser resultaterne af de gennemførte interviews, at nogle af landmændene overvejer hvad det er for nogle problemstillinger, som data skal bidrage til at løse. Og for de flestes vedkommende er der fokus på produktionsstyringen.

Men før man kan definere hvilke informationer, og altså hvilke data, der er behov for, er det nødvendigt at definere, hvad man skal forstå ved driftsledelse og økonomistyring, og især hvad man forstår ved optimeret driftsledelse og økonomistyring.

Definitioner

I rækken af interviews med landmænd forklarer landmændene primært økonomistyring som bestående af deres årsbudget samt de kvartalsvise budgetopfølgninger. Og deres besvarelser viser, at for langt de fleste er der ingen direkte kobling mellem driftsopgaverne og økonomistyringen.

Økonomistyring opfattes altså primært som en kvartalsvis tilbagevendende statusopgave, hvor man konstaterer saldi og afvigelser.

Driftsledelse består til gengæld af den løbende optimering i bedriften, og sker mange gange dagligt, selvfølgelig afhængig af bedriftens størrelse og antallet af medarbejdere. For mange landmænd er

forbindelsen mellem de daglige beslutninger – fx i forbindelse med fordeling af ressourcer til opgaver – og de økonomiske resultater er langt fra tydelig.

Der findes mange definitioner på ledelse i litteraturen. Det er ikke denne rapports formål at diskutere de mange forskellige definitioner. I stedet tages der udgangspunkt i den definition som populært omskrevet kan formuleres som at ledelse handler om at påvirke en gruppe af fx medarbejdere til at arbejde hen i mod opfyldelse af et mål. Altså den proces, hvor der gennemføres en række aktiviteter (ledelsen) ved hjælp af andre med henblik på målopfyldelse.

Styring opfattes af mange som et negativt ladet ord. Men styring og ledelse er to sider af samme sag, og hinandens forudsætninger. Styring sikrer retning og anvendelse af fx rette ressourceforbrug på rette tid og sted. Ledelse er at få styringen til at virke efter hensigten.

Hvad er økonomistyring?

Økonomistyring handler om at følge op på mål og indsatser og sikre, at bedriftens strategi bliver gennemført som planlagt. Via et korrekt tilpasset sæt af data har man en mulighed for – i tide - at foretage de løbende justeringer på det operationelle niveau, som er nødvendige for at realisere handlingsplanerne for bedriften. Økonomistyringen er dermed et af bedriftsejerens primære styringsredskaber i den daglige drift. Økonomistyringen kan også bidrage til en erkendelse af, at de fastlagte strategier og mål ikke er realiserbare, hvorfor de må revurderes.

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 vice versa.

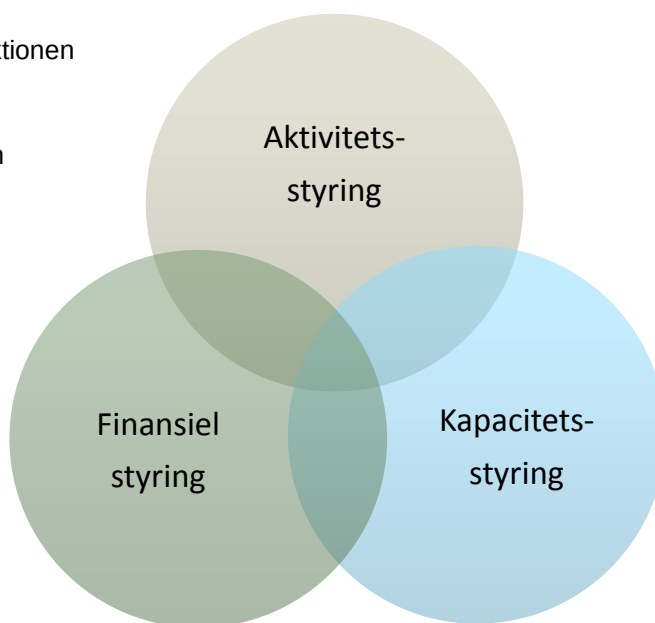
Aktivitetsstyring omhandler optimering af produktionen indenfor de givne rammer.

Kapacitetsstyring omfatter alle beslutninger, som relaterer sig til anskaffelse og udnyttelse af de tilgængelige kapaciteter så som jord, produktionsanlæg, maskiner, arbejdskraft osv.

Finansiell styring handler om alle beslutninger indenfor fremskaffelse af kapital og udnyttelse af den tilgængelige likviditet på kort og langt sigt. Herunder også fastlæggelse af den finansielle struktur, der på bedste vis understøtter de langsigtede mål for bedriften.

Økonomistyringen består således i at skabe et overblik over og ikke mindst at forstå sammenhængene mellem de tre elementer og i en planlægningsfase at kunne identificere effekten af en indsats i det ene element på de to øvrige elementer.

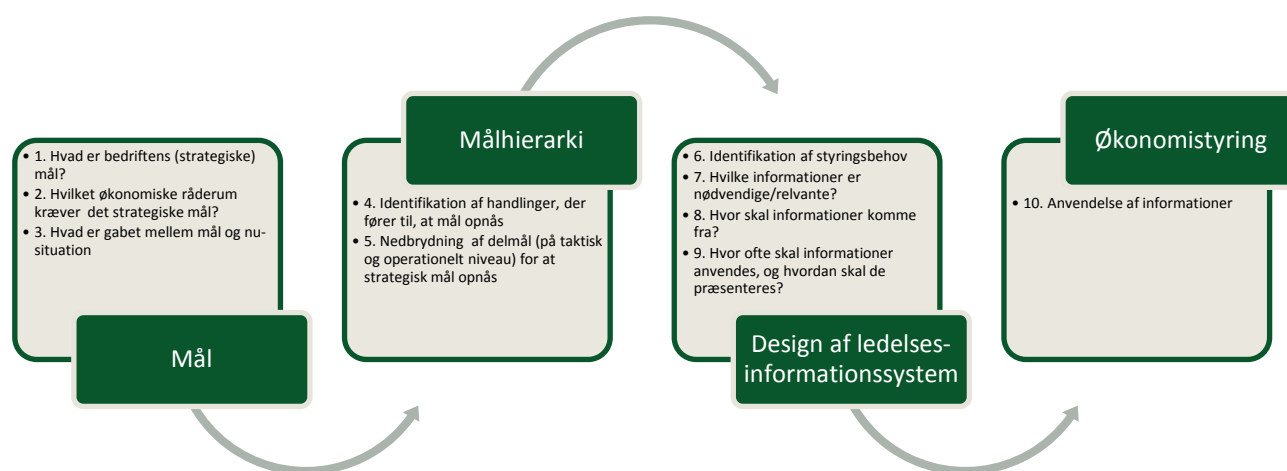
I det følgende vil vi derfor ikke skelne mellem driftsledelse og økonomistyring. For det er jf. ovenstående to sider af samme sag sådan forstået, at alle de løbende driftsledelsesopgaver er en del af bedriftens løbende økonomistyring. Beslutninger, der træffes løbende i stalden eller i marken vil altid have en økonomisk konsekvens. For nærmere beskrivelse henvises til **Best Practice Økonomistyring**



(Få overblik over bedriften med ny Best Practice)

Skal man arbejde optimalt med driftsledelse (og dermed med økonomistyring) så skal man kunne identificere sammenhængene mellem beslutningerne truffet som en del af de løbende driftsopgaver og de økonomiske effekter heraf.

Eller sagt på en anden måde: Vejen til bedriftens mål skal beskrives i form af konkrete handlinger, der skal kunne styres løbende. Afhængig af bedriftens kompleksitet og målets ambitionsniveau skal der identificeres informationer, som skal bruges som støtte for ledelsens beslutningsgrundlag. Det kan også beskrives via nedenstående figur:



For en nærmere beskrivelse af de enkelte elementer i figuren henvises til **Best Practice Økonomistyring**.

Figuren illustrerer processen fra bedriftens mål frem til den løbende styring af bedriften. I denne kontekst er det vigtigt at bemærke at de data, som der er behov for i relation til styring på bedriften, identificeres med udgangspunkt i bedriftens mål. På baggrund af målene identificeres hvilke handlinger, der skal sættes i værk i bedriften for at nå disse mål. Afhængig af hvor ambitiøse disse mål er i forhold til organisationens kompetencer – og herunder især også lederens kompetencer – vil der være et behov for en styring af indsatserne. Der kan være et højt styringsniveau, hvis der er mange ambitiøse mål og måske endda nogle mål, som er nye og ukendte for organisationen. Mens der i en erfaren organisation måske vil være et langt mindre styringsbehov. Sagt med andre ord er styringsbehovene meget individuelle da det især afhænger af organisationens kompetencer og ledelsens evner i forhold til styring.

De nødvendige data skal informere ledelsen om, hvordan udviklingen frem mod målene forløber. Er der et stort styringsbehov, vil behovene for data være større, end på de bedrifter, som har et mindre styringsbehov. Hvilke data, som der er brug for, og hvor ofte de skal præsenteres, er altså meget individuelt.

Alle beslutninger vil have en økonomisk konsekvens. Og alle handlinger vil have en økonomisk konsekvens. Vi kan altså ikke skelne mellem driftsledelse og økonomistyring. Men der kan være forskellige behov for styring, da der sandsynligvis vil være forskellige mål på de enkelte bedrifter. Og der vil være forskellige niveauer af styring.

Styringsniveauer

Opdelingen kan ske helt traditionelt på tre styringsniveauer:

Operationelle beslutninger: som fx består af planlægning og udførelse af de daglige/ugentlige opgaver. Det er f.eks. beslutningen om mængden af foder, der skal blandes til et hold, sammensætningen af rationen, om et dyr skal tilses af en dyrlæge, om et dyr er i brunst og skal insemineres, om græsset skal snittes eller en maskine skal have udskiftet et leje. Det kan også være beslutninger om fordelingen af medarbejdere imellem opgaver, om prioriteringen af en række samtidige opgaver eller vurderingen af, hvornår og hvordan en markopgave skal udføres.

Taktiske beslutninger: som er planlægning og koordinering af aktiviteterne ud fra en helhedsvurdering. Det kan være købs og salgskontrakter på foder og salgsafgrøder, sammensætningen af markplanen eller køb af maskiner, eller vurderingen af behovet for medarbejdere i forhold til bedriftens opgaver. Men også beslutninger, som er med til at korrigere retningen for bedriftens indsats.

Strategiske beslutninger: som er den langsigtede styring af bedriften, fx køb og salg af jord, byggeri af ny stald, skift af produktionsform eller maskin- og investeringsstrategi.

Styring er tidligere beskrevet at følge op på mål og indsatser. Styringen skal ske i et fremadrettet perspektiv, og skal ske med henblik på at korrigere den fremtidige aktivitet på bedriften. Alt sammen med henblik på at nå bedriftens mål. Afhængig af hvilket styringsniveau, som lederen befinder sig på, vil der være behov for forskellige data. Det fremgår umiddelbart af ovenstående, at det ikke er samme art af beslutninger som træffes på de forskellige niveauer. Og den viden, som lederen har behov for som beslutningsgrundlag, vil derfor være forskellige fra et styringsniveau til et andet.

For at kunne løse opgaven "at udarbejde et koncept for ledelse og styring, der optimerer driftsledelse og økonomistyring" skal man beskrive et sæt af data, der støtter beslutningsgrundlaget indenfor hvert af de tre styringsniveauer, og som omfatter de tre hovedelementer i bedriften: aktivitetsstyring, kapacitetsstyring og finansiell styring.

Tidsperspektivet for de forskellige styringsniveauer

De færreste træffer beslutninger af strategisk karakter dagligt eller ugentligt. Som regel sker dette i forbindelse med afklaring af mål, planlægning af indsatser og fordeling af kapaciteter, som har et længere sigte. Typisk i forbindelse med en budgetproces, hvor bedriftens langsigtede mål inkluderes i overvejelserne om målene for det kommende år. Eller det sker på møder i bedriftens bestyrelse eller gårdråd, hvor opgaven er at tænke i de langsigtede mål og drøfte bedriftens nuværende status set i forhold til disse.

De taktiske beslutninger er beslutninger, som ligger i forlængelse af de strategiske mål og beslutninger. Det er konsekvenserne af beslutninger truffet på det strategiske niveau. Og ses i forbindelse med fx budgetlægningen for det kommende år. Det kan fx være beslutninger indenfor et omkostningsområde, hvor beslutningen betyder, at omkostningen ligger mere eller mindre fast i en lidt længere periode. Fx i forbindelse med en beslutning om, hvor mange medarbejdere, der er behov for i den næste periode. Eller i forbindelse med beslutningen om det kommende års foderplan og tilhørende markplan. Beslutninger indenfor det taktiske område sætter ofte rammerne for bedriftens aktiviteter i de kommende 3-12 måneder.

De operationelle beslutninger er konsekvenserne af de taktiske beslutninger, og har en meget kortere tidshorisont. Der er tale om beslutninger på dagligt/ugentligt/månedssvis niveau. Det er den daglige drift, som er i centrum for disse beslutninger. Det er på dette niveau at de strategiske og taktiske beslutninger skal blive udmøntet til handlinger.

Da der tydeligvis er tale om helt forskellige tidsperspektiver, er det oplagt, at beslutningsgrundlaget vil kræve helt forskellige sæt af informationer. De informationer, som skal bruges på strategisk niveau, vil have et

noget længere tidsperspektiv end de data, som man har behov for såfremt der skal besluttet om en markopgave skal udføres i denne uge eller først i næste uge.

Der er behov for data på samtlige beslutningsniveauer. Kombinationen af disse data, som skal anvendes i forbindelse med beslutningerne vil vi kalde *ledelsesinformationssystemet*.

Hvilke data er relevante?

Ledelsesinformationerne skal ses som en hjælp til beslutningstagerne i bedriften. Det handler altså om at etablere et overblik over bedriften og så vidt muligt sikre, at alle aktiviteter og beslutninger på bedriften er iværksat på baggrund af en viden om sammenhængene mellem produktionen, den tilhørende udnyttelse af kapacitetsfaktorerne og de finansielle muligheder. De tre hovedelementer i bedriften.

Informationerne skal medvirke til at forbedre udnyttelsen af bedriftens ressourcer set i forhold til de opstillede mål.

Derudover skal ledelsesinformationssystemet medvirke til at identificere områder i bedriften, 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 bedriften.
- Informere om andre områder, der kræver handling.
- Give inspiration til nye initiativer.

I opsætningen af ledelsesinformationssystemet er det vigtigt at udvælge de væsentligste informationer ud fra den pågældende bedrifts ledelseskompetencer samt mængden og arten af mål, så man bevarer overblikket. Det er samtidig afgørende, at udvælgelsen af informationer foretages ud fra et bevidst valg på baggrund af en analyse af informationsbehovet, så der ikke sker suboptimering i bedriften.

Hvis man ønsker at sikre en gennemførsel af bedriftens strategiske mål, kan man nedbryde disse i et såkaldt målhierarki. Det vil sige, at de strategiske mål, hvad enten det er økonomiske, produktionstekniske eller blødere mål, brydes ned i taktiske og operationelle mål, som kan måles på bedriften. Ved hjælp af målhierarkiet bliver det muligt at identificere de mål, der skal forfølges samt at opstille handlingsplaner¹ for at nå målene. Man får altså en mulighed for at omsætte strategien til konkrete handlinger, der kan måles og styres via den løbende økonomistyring.

Opgaven bliver herefter at identificere de nøgletal – hvad enten det er økonomiske eller produktionstekniske - som kan give ledelsen den nødvendige information om, hvorvidt produktionen forløber som den skal, og om bedriften er på rette vej i forhold til de opstillede mål. Designet af ledelsesinformationssystemet kan være forskelligt fra bedrift til bedrift uanset, at de beskæftiger sig med samme produktion og er undergivet de samme markedsforhold. Eksempelvis kan interne forhold i bedriften være forskellige, og der kan være forskellige mål og strategier for bedrifterne.

¹ Se mere om handlingsplaner her:

https://www.landbrugsinfo.dk/Public/D/C/A/ao_17_7485_Tegnefilm_landbrugsinfo

Design af ledelsesinformationssystemet

Med udgangspunkt i de strategiske, taktiske og operationelle mål skal man have identificeret bedriftens styringsbehov, hvilke informationer der er nødvendige for at løse disse styringsbehov, hvor informationerne skal komme fra, hvor ofte informationerne skal anvendes, og hvordan de skal præsenteres.

Første fase er en analyse af økonomistrukturen i bedriften. **Økonomistruktur** er bedriftens karakteristika i forbindelse med markeder, produkter, produktionsprocesser og ressourcer. Heraf kan man udlede, hvordan bedriftens indtægts- og omkostningsstruktur er sammensat, samt hvilke kilder til værdiskabelse, der er vigtigst for bedriften. Det betyder altså, at man her undersøger, hvilke rammer som bedriftens tidligere strategiske beslutninger har sat for bedriftens økonomistruktur. Hvis der f.eks. er truffet en strategisk beslutning om, at bedriftens værdiskabelse skal ske i kraft af økologisk fremstillede produkter, sætter denne beslutning en ramme for bedriftens frihedsgrader.

Økonomistrukturen er altså et resultat af beslutninger, der ikke umiddelbart kan ændres på kort sigt. Man kan også kalde strukturen *de stabile relationer*, som er i bedriften. Det er stabilt, at man er mælkeproducent – dette er ikke til debat, i hvert fald ikke indenfor de næste par budgetår.

Analysens resultat gør det muligt at identificere en række styringsopgaver i bedriften. **Styringsopgaverne** er de centrale områder, der påvirker det samlede økonomiske resultat i bedriften. Hvis en bedrift for eksempel er kendetegnet ved knap likviditet og store udsving i likviditeten henover året, er likviditetsstyring en væsentlig styringsopgave.

Ud fra de udpegede styringsopgaver bliver det muligt at identificere, hvordan informationsmodellen skal designes, så der gives optimal information om styringsopgaverne. **Informationsmodellen** skal sikre, at bedriftens ledelsesinformationssystem indeholder de data, som er nødvendige for at kunne udføre styringsopgaverne med det tidsinterval, som er relevant. I eksemplet med likviditetsstyring kan nødvendige data for eksempel være saldo på kassekrediten samt de næste ugers forfaldne kreditorer.

Det vigtigste er koblingen mellem de tre lag. Der skal være en logisk sammenhæng mellem bedriftens økonomistruktur og de styringsopgaver, som er vigtige. Ligeledes skal informationsmodellen også meningsfyldt give oplysninger, der er relevante for styringsopgaverne.

Alle disse karakteristika medfører en række centrale styringsopgaver, som bedriften skal forholde sig til. Altså centrale styringsopgaver og tilhørende beslutningssituationer, som er afgørende for, at bedriftens mål kan indfries.

De særlige karakteristika er med til at definere, hvordan bedriften kan arbejde med mulighederne i aktivitets-, kapacitets- og finansiell styring. Disse karakteristika og bedriftens strategiske mål og beslutninger fortæller om mulighederne for værdiskabelse i præcis denne bedrift.

Det handler altså om at udpege de styringsopgaver, som er væsentlige for optimering af værdiskabelsen i bedriften indenfor de givne rammer, som er afdækket og beskrevet i økonomistrukturen. Der kan være mange eller få styringsopgaver indenfor hvert område i økonomistrukturen.

For en nærmere gennemgang af analysearbejdet henvises til **Best Practice Økonomistyring** (https://www.landbrugsinfo.dk/Archived/3/3/C/eo_17_7485_AP_2_Faa-overblik-med-ny-Best-Practice)

I arbejdet med afdækning af styringsopgaver på bedriften er der blevet identificeret en række opgaver.

Næste skridt i modellen er at udpege, hvilke informationer der er brug for, når de forskellige styringsopgaver skal løses.

For hver styringsopgave identificeres, hvilke informationer der skal hjælpe med at oplyse ledelsen om status på opgaven. Informationerne skal give besked om, hvor der skal sættes ind med yderligere styring, og hvor der ikke længere er så stort et styringsbehov.

Eksempel

Et typisk eksempel, som findes i mange bedrifter, er styringsopgaven *højest mulig produktion til lavest mulige omkostninger*. Her er der behov for at bedriften identificerer de informationer, som skal anvendes i forhold til at sikre, at der produceres mest muligt til lavest mulige pris.

Disse informationer kunne f.eks. være:

- Produceret mængde
- Faktiske omkostninger til produktionen

Disse to informationer er meget relevante – men især omkostningerne kan være svære at opgøre og dermed at arbejde med i det daglige.

Derfor skal man bryde den information ned i flere delinformationer:

- Omkostninger til produktion
 - o Stykomkostninger
 - Foderomkostninger
 - Dyrlæge og medicin
 - Osv.
 - o Kapacitetsomkostninger
 - Arbejds løn
 - Vedligehold
 - Energi
 - Forsikringer
 - Afskrivninger
 - Osv.

Igen ses det, at mange af ovenstående informationer er svære at opgøre og anvende i det daglige arbejde. Derfor kan der være behov for at nedbryde alle eller dele af omkostningsposterne i mere detaljerede informationer. Det kan f.eks. gøres ved at identificere de faktorer, der driver størrelsen på omkostningen.

For eksempel kan man identificere de faktorer, der bestemmer omkostningen *Arbejds løn* ved hjælp af informationer om:

- Antal medarbejdere
- Antal arbejdstimer (fordelt på normale og overarbejdstimer)
- Antal timer anvendt på de enkelte arbejdsprocesser
- Osv.

Ud fra denne type analyser og nedbrydning i delelementer vil bedriften være i stand til at opsætte en informationsmodel, der kan bidrage til løsningen af styringsopgaven *højest mulig produktion til lavest mulige omkostninger*. Informationsmodellen skal i dette tilfælde altså indeholde en lang række af forskelligartede informationer fra forskellige kilder. Nogle kan opgøres dagligt, andre kan opgøres månedsvis osv.

For hver central styringsopgave skal der udarbejdes en informationsmodel. I praksis kan det være en meget stor opgave at ajourføre og overskue alle disse informationer. Derfor er det afgørende, at bedriften udpeger de *væsentligste* informationer, som skal bidrage til løsningen af styringsopgaven. Læs mere herom i **Best Practice Økonomistyring**

https://www.landbrugsinfo.dk/Archived/3/3/C/eo_17_7485_AP_2_Faa-overblik-med-ny-Best-Practice

Erfaringen viser, at få, men korrekt udvalgte informationer, i højere grad fører til målopfyldelse end (for) mange informationer af den simple grund, at overblikket mistes.

Der er en række faktorer, der er afgørende for, hvilke informationer der er de vigtigste for den enkelte virksomhed og herunder, hvor mange informationer der kan håndteres. Det er f.eks., hvilket forbedringspotentiale der er for et givent område/nøgletal og ledelsens/medarbejdernes personprofil og motivationsfaktorer.

Opgaven i at finde information er ikke vanskelig. For der er en lang række af informationer til rådighed på mange forskellige niveauer. De meget detaljerede og omfangsrige budgetter og budgetopfølgninger er et eksempel på "mange, samtidige informationer". Især hvis de suppleres med de produktionstekniske data. Men skal man have et overblik over en landbrugsvirksomhed, kan man ikke fravælge de produktionstekniske informationer.

Kunsten består i bevidste valg og fravalg. At udvælge de rigtige informationer og lige præcis det antal informationer, som giver det nødvendige overblik, og som kan anvendes som beslutningsgrundlag. Et væsentligt kriterium for udvælgelse og prioritering af informationer er de særlige ledelseskompetencer, som er til stede i den specifikke virksomhed. Også mængden og arten af virksomhedens mål har betydning for udvælgelse og prioritering. En virksomhed i krise kræver et andet overblik og andre styringsbehov end en velkonsolideret virksomhed.

Det er i fasen, hvor udvælgelsen og prioriteringen af informationer sker, at der skabes værdi i virksomheden. Det kan være med til at afgøre, om virksomheden når målene.

Der er i et tidligere afsnit understreget, at driftsledelse og økonomistyring består af såvel aktivitetsstyring som kapacitetsstyring og finansiell styring, og det understregedes, at driftsledelse og økonomistyring består i at skabe et overblik over sammenhængene mellem disse tre hovedelementer af styringsopgaver i en virksomhed. Overblikket skal medvirke til at give en forståelse for sammenhængene mellem de tre elementer og skal kunne vise de afledte effekter af indsatserne foretaget i ét element på et andet element. F.eks. vil indsatser foretaget i stalden (aktiviteter) have en afledt effekt på kapaciteterne og sandsynligvis også indenfor det finansielle element. Det er tre forbundne kar.

Når man begynder at arbejde med identifikation af informationsbehovet, vil der blive beskrevet en række produktionstekniske informationer, som udgør en væsentlig del af informationsnetværket. Med næsten 100 % sikkerhed vil alle nuværende ejere af en landbrugsvirksomhed i dag allerede følge en række produktionstekniske nøgletal. Dette fremgår også af resultaterne af interviewundersøgelsen.

Det, som er afgørende er, at det er de rigtige nøgletal og ikke nøgletal, der var fyldestgørende i en anden periode af virksomhedens udvikling. Det er afgørende, at der er truffet et bevidst valg mellem de forskellige nøgletal ud fra en analyse af informationsbehovet og ikke et valg som følge af vaner, eller hvad andre gør.

Hos flertallet af de interviewede landmænd var det de samme nøgletal, som blev anvendt i den løbende styring, og det var uanset at bedrifterne alt andet lige måtte have forskellige mål, forskellige ledelseskompetencer, forskellig grad af kompleksitet og dermed også forskellige styringsbehov. Samtidig repræsenterede de anvendte nøgletal hos langt de fleste landmænd kun den del af styringen, som omhandlede produktionsstyring. Nøgletal (eller andre former for data), som kunne anvendes i styringsøjemed indenfor fx kapacitetsområdet var ikke inkluderet i det informationssystem, som flertallet anvendte – eller efterspurgte.

Når man som virksomhedsejer skal arbejde med identifikation af indsatser og tilhørende styringsopgaver, er det altså vigtigt, at man tænker på bedriften som en helhed, og at man nøje overvejer de afledte effekter af beslutninger truffet indenfor ét af de tre hovedelementer. Ellers er der stor risiko for suboptimering, som måske vil få den helt modsatte effekt på det ønskede resultat.

Som det fremgår af ovennævnte, er det altså vigtigt at være opmærksom på, at følge de rigtige nøgletal og at skifte til andre og mere relevante nøgletal når styringsopgaverne ændrer sig, eller når styringsniveauet ændres.

Anvendelse af data på det operationelle styringsniveau

Formålet med en nøje udvælgelse og efterfølgende præsentation af data er naturligvis, at der skal ske en efterfølgende anvendelse af disse data. I denne rapport er der fokus på optimering af driftsledelse og økonomistyring. Ledelse og styring kan ske på samtlige af de tre niveauer, der er gennemgået i et af de tidligere afsnit. Og på hvert niveau er der behov for forskellige data.

Formålet med præsentation af data i et dashboard

Denne rapport skal bidrage til en beskrivelse af, hvilke data, der bør præsenteres for landmanden i et dashboard, og som skal anvendes i forbindelse med beslutninger indenfor styring af bedriften. Formålet med dashboardet er både at skabe et overblik for landmanden og at supplere landmanden med informationer, som kan bidrage til fakta-baserede beslutninger i konkrete situationer.

I en virksomhed som et landbrug træffes der som i mange andre virksomheder løbende et stort antal beslutninger. I tidens løb er der, via udvikling af forskellige datakilder, givet landmanden adgang til en lang række af data, der genereres om ikke time for time, så på dagligt eller ugentligt niveau. Landmanden har dermed mulighed for at anvende disse data som beslutningsgrundlag. Denne mulighed betyder at der er mulighed for at træffe beslutninger på baggrund af en meget stor mængde af viden.

Baggrunden for udviklingen af en digital platform, hvor landmanden i yderste konsekvens har adgang til samtlige af bedriftens data, er at stille denne mængde af viden til rådighed for landmanden i de beslutningssituationer, hvor landmanden har behov for det. Disse beslutningssituationer kan naturligvis opstå i forbindelse med beslutninger på det strategiske niveau, på det taktiske niveau og på det operationelle niveau. Og på hvert niveau er der behov for viden om bedriftens status – enten overordnet eller mere detaljeret indenfor de enkelte indsatser.

Der er tidligere i denne rapport defineret hvad man kan forstå ved driftsledelse og økonomistyring. Nemlig løbende styring og justeringer på det operationelle niveau med henblik på at sikre gennemførelsen af de lagte planer og derigennem at realisere bedriftens mål.

Dashboards sæt af data skal medvirke til en optimeret driftsledelse og økonomistyring, og vi kan altså konkludere, at vi befinder os på det operationelle styringsniveau.

Udvælgelse af operationelle data

En konklusion på tidligere afsnit er, at de data, der skal anvendes på det operationelle styringsniveau, skal være data, der understøtter lederens beslutningsgrundlag indenfor områderne aktivitetsstyring, kapacitetsstyring og finansiell styring. Samtidig skal data indeholde en information – enten enkeltvis eller i kombination med andre data – som er væsentlige set i forhold til bedriftens målsætninger. Altså data, der udvælges individuelt fra bedrift til bedrift.

Da man befinder sig på det operationelle niveau vil man ofte fokusere på data, som umiddelbart kan påvirkes via de løbende justeringer som sker via driftsledelsen/økonomistyringen. Men også data, som enten alene eller i kombination med andre data, viser en udvikling over tid, der kan inspirere til handling eller nye initiativer vil være relevante. Og da det langt fra er givet, at styringsopgaver som omfatter kapacitetsstyring og/eller finansiell styring udelukkende finder sted én gang om måneden og kun i forbindelse med en månedsafslutning, vil det være relevant at inddrage data, der informere om samtlige tre hovedelementer indenfor styring på det operationelle niveau.

Uanset at vi anbefaler, at udvælgelsen af data skal være baseret på den enkelte bedrifts individuelle forhold, er der dog en række områder, som bør være relevante for samtlige bedrifter.

En stor andel af mælkeproducenterne har valgt at afsætte sine produkter via andelsselskaberne. Denne beslutning betyder, at der kun er to parametre, som landmanden kan påvirke i arbejdet med at etablere det økonomiske råderum. Disse to parametre er *mængde* og *fremstillingsomkostningerne*. Dog er det muligt at forbedre det økonomiske råderum via opnåelse af pristillæg som følge af en særlig kvalitet af det leverede produkt. Derfor vil det tredje parameter være *kvalitetsniveau*.

Data, som skal anvendes på det operationelle niveau, skal derfor omfatte information om mængde, fremstillingsomkostninger og kvalitetsniveau.

I en mælkeproduktion er processerne ofte standardiserede og sekventielle, hvilket betyder, at produktionen er nem at tilrettelægge og styre. I de fleste typer af virksomheder med dyrehold findes en række processer, der gentages ofte, hvis ikke dagligt, så ugentligt. I mælkeproduktionen drejer det sig f.eks. om fodring og malkning. Styringsopgaverne vil da primært omfatte arbejdsplanlægning, der f.eks. kan indeholde en væsentlig grad af LEAN. Fokus er altså på måling af arbejdsproduktivitet og effektivitet.

Stykomkostninger

For husdyrproducenterne udgør stykomkostningerne langt den største andel af virksomhedens samlede omkostninger, mens det for planteavlere er kapacitets- og kapitalomkostninger, der er dominerende.

Når prisen er givet, kender vi altid den marginale indtjening. Det vil sige, at det igen er omkostningerne, som indgår i styringsopgaven. Styringsopgaven er at sikre, at de marginale omkostninger ved produktion af en ekstra enhed ikke overstiger den marginale indtjening.

Når stykomkostningerne dominerer, så bliver den primære styringsopgave en opfølgning på udviklingen i de enkelte stykomkostninger pr. enhed. En anden væsentlig, afledt styringsopgave bliver dernæst at identificere udviklingen i ressourceforbruget, som indgår i den enkelte stykomkostning og priserne på disse ressourcer. Langt størstedelen af stykomkostningerne hos husdyrproducenterne udgøres af foderomkostningen og derfor er data som fortæller om ressourceudnyttelse og ressourceomkostningen væsentlig.

Kapacitetsomkostninger

Styringsopgaverne indenfor kapacitetsomkostningerne kan opdeles i to områder:

Kapacitetsomkostninger, som karakteriseres som et direkte resultat af en konkret aktivitet i produktionen, kræver styringsopgaven: *opfølgning på udviklingen i den enkelte kapacitetsomkostning*. En anden væsentlig,

afledt styringsopgave bliver dernæst at identificere udviklingen i ressourceforbruget, som indgår i den enkelte kapacitetsomkostning, og priserne på disse ressourcer. Et eksempel herpå er arbejds løn. Omkostningen til arbejds løn kan stige enten som en følge af flere medarbejdere/timer eller som følge af stigende lønninger til de samme medarbejdere. Informationer om tidsforbrug er derfor væsentlig.

Kapacitetsfremskaffelse

Landbruget er karakteriseret ved, at der kræves store investeringer i nødvendige kapaciteter så som jord, maskiner og produktionsanlæg forud for igangsætning af aktiviteterne. Investeringernes størrelse kræver ekstra opmærksomhed på udnyttelse af kapaciteterne.

Finansiell styring

Uanset hvordan driften er planlagt, er der likviditetsbinding. Et særligt karakteristika er, at en del af betalingen for virksomhedens produkter først sker med væsentlig forsinkelse i forhold til leveringstidspunktet. For mælkeproducenter gælder, at efterbetalingen på mælk falder i februar/marts, mens efterbetaling for slagtekvæg udbetales i december. Denne forskydning i likviditeten kræver, at virksomheden har en effektiv likviditetsstyring og er i stand til at forudsætte likviditetsbehovet. Dette forudsætter data, der løbende informerer om fremtidig udvikling i likviditeten.

For mere detaljeret information om udvælgelse af data henvises til **Best Practice Økonomistyring**
https://www.landbrugsinfo.dk/Archived/3/3/C/eo_17_7485_AP_2_Faa-overblik-med-ny-Best-Practice

Ledelsesprofiler og styringsbehov

Målet med denne rapport er at bidrage med forslag til, hvordan data skal udvælgelse og prioriteres i forhold til optimering af driftsledelse og økonomistyring. I de tidligere afsnit argumenteres der for, at denne udvælgelse skal ske på baggrund af bedriftens individuelle forhold, særligt med udgangspunkt i bedriftens mål og bagvedliggende forudsætninger som definerer rammerne som der kan træffes beslutninger indenfor.

En af de væsentlige, individuelle forhold er lederens kompetencer og behov for styring. Det ses tydeligt i de interviews af landmænd, der er gennemført i forbindelse med behovsafdækningen, at der er stor forskel i ledelsesprofilerne hos de deltagende landmænd. Og at der tilsvarende er forskellige styringsbehov.

Der er landmænd, som har et stort styringsbehov qua netop gennemførte produktionsudvidelser, hvor det er vigtigt for landmanden at de planlagte synergieffekter hurtigt opnås. Og der er landmænd, som har et andet styringsbehov fordi der ikke er komplekse mål for bedriften, og måske fordi deres medarbejdere besidder kompetencer og erfaringer, som medfører, at de meget selvstændigt opnår de planlagte resultater.

Erfarne og kompetente organisationer, som arbejder med kendte og mindre komplekse mål, kræver en anden form for ledelse og styring end de organisationer – store som små – der har komplekse og krævende mål i udsigt.

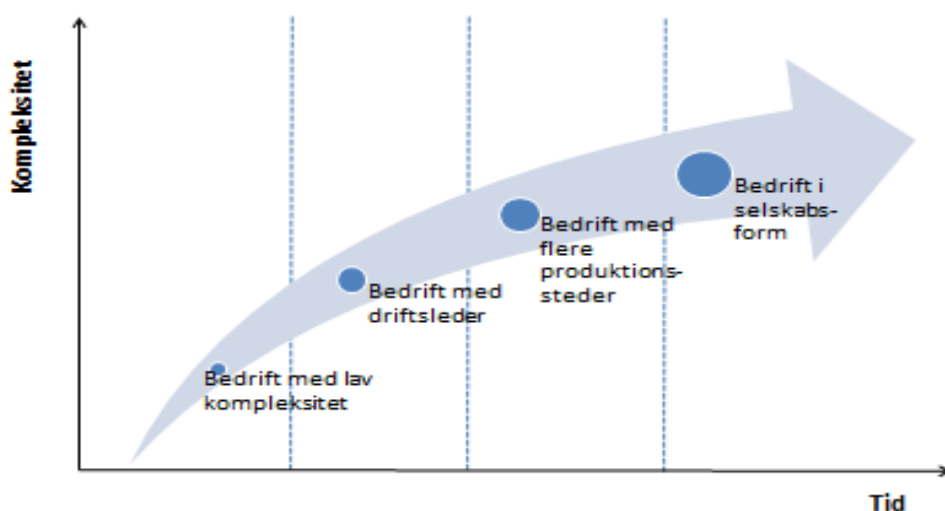
Alt andet lige bør komplekse mål medføre andre og større styringsbehov. Og dermed også et andet behov for data, både i kvantitet og hyppighed.

Virksomhedens kompleksitet

Indenfor andre områder af ledelsesteoriene tager man ofte udgangspunkt i virksomhedens livsløbskurve. Når virksomheden udvikler sig, f.eks. i forbindelse med større produktionsudvidelser eller via tilkøb af yderligere produktionssteder, så ændrer arten af ledelsesbehovet sig. Lederens daglige opgaver bliver anderledes. Lederen oplever, at de informationer, som lederen baserede sin styring på f.eks. ved sin deltagelse i samtlige opgaver på bedriften, ikke længere er tilgængelige. For lederen kan ikke længere

deltage i samtlige opgaver på bedriften, ganske enkelt fordi bedriften og aktivitetsniveauet er blevet væsentligt større. Dermed ændrer styringsopgaverne sig. Lederens opgave bliver i stedet at uddelegere opgaver og ansvar og sikre, at målene for den igangsatte produktionsudvidelse nås. Det gøres via opfølgning på informationer om aktuel status for bedriften. Ledelsesinformationssystemet skal altså redesignes.

I nedenstående figur vises, hvordan bedriften typisk udvikler sig over tid. X-aksen er tidshorisonten, og Y-aksen angiver graden af kompleksitet, idet det antages, at jo større bedriften er, jo flere og jo mere forskellige er opgaverne, og jo højere grad af kompleksitet vil der være i beslutningsprocesserne.



Figuren er egen tilvirkning med udgangspunkt i Greiners udviklingsmodel.

Bedrift med lav kompleksitet

En bedrift med lav kompleksitet er her karakteriseret ved, at ejeren af bedriften også er den primære ressource i langt de fleste daglige opgaver på bedriften. Der er måske 1-2 fuldtidsansatte samt løst hjælp. Ejeren deltager i langt de fleste opgaver, og der er en høj grad af vidensdeling igennem dagen. Ejeren har et meget stort og detaljeret kendskab til alle daglige aktiviteter og resultaterne heraf.

Bedrift med driftsleder

En bedrift med driftsleder er karakteriseret ved, at bedriften har et produktionsomfang af en størrelse, som betyder, at organisationen har ændret sig. Der er flere medarbejdere, og der er nu et nyt ledelseslag i form af en driftsleder imellem medarbejdere og ejer. Ejeren er nu ikke længere den primære, udførende ressourceperson i de fleste, daglige opgaver på bedriften. Ejers kendskab til de enkeltstående daglige aktiviteter og resultaterne heraf er reduceret. Dette kendskab har driftslederen til gengæld.

Bedrift med flere produktionssteder

En bedrift med flere produktionssteder er her en virksomhed, hvor der er en fysisk afstand mellem produktionsstederne, som betyder, at ejeren ikke kan være til stede på alle produktionsstederne samme dag. Der kan nu være en driftsleder pr. produktionssted, som er ansat som daglig leder, og som har ansvaret for hele produktionsstedet, eventuelt med en eller flere medarbejdere med ledelsesansvar. Ejers kendskab til

de daglige aktiviteter hvert sted er meget begrænset. Den daglige leder af hvert produktionssted har tilsvarende begrænset kendskab til de enkelte daglige aktiviteter.

Bedrift i selskabsform

En bedrift i selskabsform skal her forstås som en virksomhed med en eller flere datterselskaber tilknyttet og dermed en langt mere kompleks organisation. Ejeren leder sin virksomhed igennem en direktion og med flere ledelseslag. Der er tilknyttet en bestyrelse. Selskabskonstruktionen medfører andre ansvar og rapporteringskrav jf. lovgivningen for ejer, ledelsen og for bestyrelsen.

Kompleksiteten øges kraftigt igennem bedriftens udvikling fra en bedrift med lav kompleksitet til f.eks. en bedrift med flere produktionssteder. Når der foretages et skifte fra et udviklingstrin til et andet, viser flere undersøgelser, at der er risiko for en krise i bedriften. Det er ofte ved et skifte fra et udviklingstrin til det næste, at mange virksomheder bukker under. Krisen opstår som følge af, at ejeren ikke er tilstrækkelig opmærksom på de nye ledelsesopgaver². Ejeren har altså ikke gen-tænkt sit ledelsesinformationssystem med udgangspunkt i de nye mål for bedriften og i de nye afledte, primære styringsopgaver. Ejeren agerer ofte med udgangspunkt i de gamle styringsopgaver og med de samme beslutningsunderstøttende informationer som på det tidligere udviklingstrin. Rapporteringsformerne er ofte de samme og med samme hyppighed og samme indhold.

En ændret kompleksitet vil altid medføre ændrede styringsopgaver, og det skal altid medføre en justering af de informationer, som skal understøtte beslutningerne indenfor de primære styringsopgaver.

Forslag til data, økonomistyring - bedriften med lav kompleksitet

Ejer, leder og primær ressourceperson er som tidligere nævnt ofte én og samme person. Alle informationer om produktionsforløb og resultater heraf er kendte og leveres direkte f.eks. via egne handlinger og daglige, direkte observationer på staldgangen. Behovet for yderligere information om f.eks. antal foretagne insemineringer og antal kælvninger er begrænset – for det ved ejer allerede godt. Ejer ved det meste om, hvad der er sket i stalden og på marken samt resultaterne af disse indsatser.

Det, som ejer ikke ved, er, hvor meget der er tjent i perioden, og hvordan omkostningerne er fordelt. Ejer ved ikke, om indsatserne har været rentable, og om der er plads til forbedringer eller nye investeringer. Lederen af den enkle bedrift har behov for supplerende informationer, der primært skal give information om bedriftens økonomiske resultat indenfor kapacitetsområdet, likviditetsstyringen og for bedriftens økonomiske perioderesultater.

Forslag til data, økonomistyring - bedrift med driftsledelse

Der er et ledelseslag imellem ejer og medarbejdere. En del af de væsentlige styringsopgaver er overdraget til driftsleder(e). Ejer er ikke længere med i alle daglige aktiviteter. Der er flere samtidige indsatser, der er et større behov for en koordination, og risikoen er større i og med, at bedriften også er vokset i produktionsomfang. En forkert beslutning eller manglende rettidighed får en større økonomisk konsekvens. Ejeren af denne bedrift vil derfor have behov for hyppigere informationer, der fortæller om konsekvenserne af de daglige aktiviteter.

Informationerne skal give viden om områder, der kræver handling i forhold til egen ledelse og til driftsledelsen. Det kan f.eks. være i relation til kapacitetsforbrug eller omkostningsstyring i form af ændret indkøbsvilkår. Informationerne skal give inspiration til nye initiativer; f.eks. i relation til udnyttelse af ledige ressourcer, ændrede forretningsgange/procedurer, nye styringsprincipper osv. Informationerne skal

² Vil du vide mere om virksomhedens livsløbskurve og de potentielle kriser, kan du se mere her: https://www.landbrugsinfo.dk/Basis/6/C/3/OV_16_7481_virksomhedens_cykusser

understøtte ejers styringsopgaver i rollen som leder af virksomheden, f.eks. i relation til manglende indtjening og dermed ændret likviditetsbehov.

Forslag til data, økonomistyring - bedrift med flere produktionssteder

Ledelsen af bedriften kompliceres af, at der nu er flere fysiske enheder. Der er samtidig en afhængighed imellem enhederne, og koordinationsbehovet er stort. Der er flere mellemledere, og ejer har intet detaljeret kendskab til de daglige aktiviteter. Den daglige ledelse sker primært via andre. Produktionsomfanget er væsentligt og bedriftens finansielle risiko er tilsvarende øget. En mindre nedgang i produktionen, ændrede rentabiliteter og mindre afvigelser på forbrug og priser på kapaciteter kan få hurtigere og større konsekvenser. Beslutninger kan tage længere tid at implementere. Reaktionstiden er længere.

Informationerne skal give viden om udviklingen i de resultatskabende aktiviteter samt information om prognoser/trends på basis af de realiserede resultater.

Konklusion

De foregående afsnit har omhandlet udvælgelsen af data, som skal præsenteres på en digital platform kaldet *Landmandens dashboard*. Konklusionen på afsnittene, og dermed et oplæg til et koncept for ledelse og styring, der optimerer driftsledelse og økonomistyring, har sin hovedvægt indenfor udvælgelse af data, der skal anvendes på det operationelle niveau.

Den grundlæggende idé – eller konceptet - er, at forudsætningen for en optimeret driftsledelse og økonomistyring er, at data, der skal medvirke til sikre denne optimering, skal være tilgængelige for landmanden i de beslutningssituationer, som opstår.

Desuden siger det sig selv, at såfremt data skal medvirke til at understøtte landmanden i beslutningssituationerne, da skal data have en informationsværdi, som passer til de givne situationer og som samtidig kan vejlede landmanden i beslutninger, der skal bidrage til opfyldelse af bedriftens mål.

Og dermed følger det også, at data må og skal udvælgelse med udgangspunkt i den enkelte bedrifts målsætninger, og ikke som et generelt sæt af data, der er tænkt gældende for alle bedrifter.

Udvælgelsen af data skal også ske under hensyntagen til den enkelte bedrifts begrænsninger og muligheder, som sætter rammerne for, hvad hvor meget/lidt, der kan styres. Det er helt afgørende, at udvælgelsen af data tager højde for hvor komplekse bedriftens målsætninger er, og hvor stort et styrings- og ledelsesbehov, som disse mål medfører.

Mængden af data samt hvor ofte disse data skal opdateres og præsenteres afhænger desuden af landmandens ledelsesprofil og styringsbehovet. Behovet for styring og ledelse afhænger i høj grad af bedriftens kompleksitet og organisationens modenhed og kompetencer.

Det anbefales, at man anvender segmenteringskriterierne som beskrevet i afsnittet *Virksomhedens kompleksitet* som et første udgangspunkt for vurdering af bedriftens overordnede behov for data (ledelsesinformationer). Derefter afsøges årsager til, hvorfor bedriften *ikke* kan karakteriseres med den grad af kompleksitet. Der kan være problemstillinger i f.eks. den bedrift, der kan karakteriseres som en bedrift med lav kompleksitet, som fx tilsiger et væsentligt større fokus på likviditetsstyring og kapacitetsudnyttelse og dermed en anderledes mængde og sæt af data. Og der kan være bedrifter i f.eks. driftsleder-segmentet, som er så godt organiseret og særdeles kompetent ledet, og hvor behovet for informationsunderstøttelse derfor er lavt på grund af gode erfaringer med resultatopnåelse.