



AP 4 DET SKAL DU VIDE OM ØKONOMISTYRING I LANDBRUGET

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Økonomistyring er en vigtig disciplin for dig som landmand. Men hvad er gevinsterne ved at arbejde med den daglige økonomistyring på bedriften, og hvordan implementerer du økonomistyring i praksis i din landbrugsvirksomhed? Få svaret her.

Økonomistyring er vigtigt i landbruget, hvor hændelserne udefra så som prisudsving påvirker bedrifterne. Og sikkerheden og risikoen ved at drive landbrugsvirksomhed er blevet større, end den tidligere har været.

Maksimering af produktionen er derfor ikke længere tilstrækkeligt til at sikre en robust bedrift. Nu skal produktionen tilrettelægges ud fra et rentabilitetssynspunkt. Begreber som "likviditet" og "marginalomkostninger" er blevet meget mere relevante, og behovet for at træffe økonomisk, bevidste beslutninger er blevet større.

Derfor skal du som landmand arbejde med økonomistyring på din bedrift

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 ikke en svær disciplin, det 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 f.eks. stalden vil altid have en afsmittende, økonomisk effekt.

F.eks. vil en beslutning om at reducere celletallet i mælken 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. Her vil økonomistyringen bestå i at vurdere, om det kan betale sig at fordele mere arbejdstid til 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 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.

Men bevidst økonomistyring er en nødvendig forudsætning for, at mål og visioner kan blive til virkelighed. Og manglende økonomistyring kan betyde, at andre overtager styringen på bedriften og sætter dagsordenen for dig. Derfor er det vigtigt, at du arbejder med økonomistyring på din bedrift.

Det mener vi med økonomistyring i landbruget

Økonomistyring i landbruget handler om at følge op på mål og indsatser og 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 dine mål for virksomheden.

Økonomistyringen er altså dine primære styringsredskaber som virksomhedsejer i den daglige drift og dermed ikke en budgetkontrol. Det er det, der sker imellem budgetkontrollerne.

Økonomistyring kræver ikke, at du har et budget eller får udarbejdet en budgetkontrol, for økonomistyring er en del af de beslutninger, som træffes hver dag med henblik på at nå bedriftens målsætninger. Men økonomistyringen bliver væsentligt lettere, hvis du har nogle informationer at støtte dig til, når du skal prioritere de løbende driftsopgaver, og når du skal træffe beslutninger.

Derfor anbefaler mange, at du som landmand udarbejder et budget og følger op på de realiserede resultater. Men du skal være opmærksom på, at resultaterne 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.

Som virksomhedsleder vil du typisk have tre hovedområder, som kræver din opmærksomhed og styring:

- Aktiviteter
- Kapaciteter
- Finansiering

Aktivitetsstyring handler om optimering af produktionen indenfor de givne rammer. Det er her, du f.eks. arbejder med spørgsmål om, hvordan du producerer flere grise med det samme antal søer 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 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 f.eks. omfatte spørgsmålet om, hvilke kreditorer der skal betales, hvis 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 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 kassekreditten.

Men når man vælger 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 landmanden altså "Kan det betale sig?" Det er økonomistyring! Økonomistyringen består i at skabe et overblik over og ikke mindst at forstå sammenhængene mellem de tre elementer og at kunne forstå effekterne af beslutningen.

Daglig økonomistyring er at se de økonomiske konsekvenser af dine beslutninger på bedriften

Alle, der 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. Her foretages økonomistyring 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 du som landmand går en tur i stalden og kigger efter antallet af kælvnings, er det med henblik

på at sikre produktionen af mælk. Når du kigger på ydelse og leveret mængde, så er det med henblik på at sikre, at du har maksimeret produktionen. Det er en væsentlig del af økonomistyringen. Men kun en del. For hvad har det kostet at maksimere produktionen? Har du øget det økonomiske råderum, eller er meromsætningen spist op af ekstra omkostninger til foder, vedligehold og arbejds løn?

Som landmand har du kun to muligheder for at påvirke det økonomiske resultat på din bedrift. Ved at maksimere produktionen og ved at styre omkostningerne. Priserne kan typisk ikke påvirkes.

Men en maksimering af produktionen vil altid have en pris i form af højere omkostninger. Derfor er det helt afgørende, at du 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 du styrer omkostningerne, så de udvikler sig som ønsket. Så det bliver en rentabel beslutning – ikke bare i budgettet, men også i virkeligheden.

Produktionsindsatserne skal altså ses i sammenhæng med udnyttelsen og styringen af kapaciteterne. For det er langt fra sikkert, at et højt antal grise per 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 du skal begrave dig i regneark og budgetkontroller. For økonomistyring er det, du udfører i den daglige ledelse og som en del af de løbende beslutninger. Men økonomistyring kræver, at du har et grundlag at træffe beslutningerne på, og at du har identificeret de vigtige informationer, som du skal bruge som baggrundsviden, når beslutningerne skal træffes i hverdagen.

Vælg de rigtige nøgletal, når du skal følge op på bedriftens produktion og økonomi

Som landmand går du som regel ikke rundt med et regneark eller en lommeregner i hånden, når du udøver driftsledelse.

Nogle landmænd har i stedet identificeret 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.

Disse landmænd har opbygget et ledelsesinformationssystem, som de bruger i deres daglige ledelse og styring af virksomheden, og som tager udgangspunkt i deres mål for bedriften og sikrer dem det nødvendige overblik over bedriften.

Hvis du har Dashboard, kan kortene i dit Dashboard udgøre dit ledelsesinformationssystem. Her er det vigtigt, at du følger netop de kort, som giver dig de informationer, som du har brug for til at styre

din bedrift.

Hvis du samtidig har eOverblik, kan du hver måned følge de vigtigste økonomiske nøgletal for virksomheden, så du kan se, hvordan det går med din økonomi. På den måde kan du hurtigt og overskueligt se, om det I gør i dagligdagen, bidrager til, at virksomheden når det strategiske mål.

Du behøver ikke have Dashboard eller eOverblik for at arbejde med økonomistyring, og du kan sagtens opbygge dit eget ledelsesinformationssystem uden dem. Læs, hvordan du kommer i gang i artiklen "[Sådan implementerer du økonomistyring i din landbrugsvirksomhed via dit eget ledelsesinformationssystem](#)".

Faktaboks: Landmandens ledelsesinformationssystem

Ledelsesinformationssystemet er fundamentet i styringen af bedriften og består af en række produktionstekniske og økonomiske data, som landmanden følger op på for at sikre sig, at alle indsatser på bedriften forløber, som de skal.

Informationerne giver et overblik over, hvordan det går med produktionen og økonomien på bedriften. Denne viden kan landmanden bruge til at sikre sammenhæng i alle aktiviteter og indsatser, når han skal styre virksomheden. Det giver ham også en bevidsthed om de økonomiske konsekvenser af de valg, der træffes på alle områder af bedriften. Denne bevidsthed gør det lettere for landmanden at træffe rentable beslutninger omkring bedriften.

De beslutninger, der træffes, og de handlinger, der udføres, på baggrund af den viden, som landmanden har fået via informationerne i ledelsesinformationssystemet, er essensen i det at praktisere økonomistyring.

Få hjælp til at udarbejde dit eget ledelsesinformationssystem

Se mere i artiklen "[Sådan implementerer du økonomistyring i din landbrugsvirksomhed via dit eget ledelsesinformationssystem](#)".

Se anbefalinger til økonomistyring i landbruget og skabeloner for ledelsesinformationer for tre typer af landbrugsvirksomheder

Hent rapporten "[Landmandens ledelsesinformationer](#)".