

Udvælgelse af nøgletal og erfaringer fra demolandbrug	Ansvarlig	MIH
	Oprettet	20-12-2019
Projekt: Styrket ledelse af landbrugsbedriften gennem digitale muligheder	Side	1 af 3

Formål

Dette notat redegør for erfaringer fra demobedrifterne, med eksempler på anvendelse og læring herfra. Det beskriver hvordan der kan udvælges realtidsnøgletal til styring og ledelse af landbrugsbedriften, og hvordan man kan arbejde med metoder til at realisere strategiske målsætninger.

Resumé

Nogle af de vigtigste pointer fra aktiviteterne er:

- Brug af kortperiodisk opfølgning med digitale nøgletal giver et overblik og mulighed for at reagere hurtigere end normal budgetopfølgning
- Det er vigtigt at arbejde med et stærkt budget, som er periodiseret korrekt og på relevante underkonti
- I opstart af kortperiodisk opfølgning er det vigtigt at få styr på kontering og opdeling af faktura på underkonti, så afvigelser er reelle og troværdige
- Afvigelser på poster kan ofte forklares, og det er her muligheden for styring og tidlige advarsler om at uhensigtsmæssig udvikling ses
- Anvendelsen af "udforsk" og adgangen til bilag direkte fra digitale værktøjer gør det meget enkelt og hurtigt at følge udvikling og trends
- På husdyrbrugsbedrifter er korrekt håndtering af foderbeholdninger vigtigt for retvisende data
- På planteavlbrug er den kortperiodiske opfølgning relevant på færre poster end på husdyrbrug med et væsentligt større og mere hyppigt flow af indtægter og udgifter
- Muligheden for at følge op på enkelte kort er med til at holde økonomioverblikket enkelt og let forståeligt, hvor summeringer som dækningsbidraget indeholder så mange variabler, at det let bliver uoverskueligt
- Når der udvælges realtidsnøgletal til styring og ledelse af landbrugsbedriften er det vigtigt at
 - tage afsæt i bedriftens individuelle behov og udviklingsområder
 - udvælge fokuspunkter som bedriften ønsker at følge op på - f.eks. foderindkøb eller maskin- og arbejdsomkostninger
 - Udvælgelsen af nøgletal kan understøttes af størrelsen af afvigelsen på de enkelte nøgletal på
- Digitale værktøjer til kortperiodisk opfølgning i landbrugsbedriftens styring og ledelse kan være en vigtig vej til at realisere strategiske målsætninger
 - Realtidsnøgletal giver operativ opfølgning på konkret indtjenings- og omkostningsniveau
 - En strategisk målsætning kan være f.eks. en reduktion i forbrug, en besparelse, eller et givet niveau for et nøgletal der skal opnås på lidt længere sigte. Til at måle dette er realtidsnøgletal velegnede.

Hvordan udvælges nøgletal

Anvendelsen af nøgletal giver overblik over bedriftens økonomiske sammenhænge og sikrer større en bedre forståelse af virksomhedens økonomiske status og muligheder. Forståelsen og anvendelsen af denne viden afhænger også af kompetenceniveau og ressourcer til at anvende de muligheder, nøgletalene giver.

Ledelsesmæssigt er der gode potentialer i at bruge de digitale muligheder. Mange af de deltagende demobedrifter er meget opsatte på at vise og anvende nøgletal i deres ledelse og til at inddrage medarbejderne i at udvise økonomisk ansvarlig adfærd.

Der ses potentialer i at opnå produktionsmæssige effekter ved anvendelsen af nøgletal, herunder i motivationen af medarbejdere og se tidlige advarselstegn for u hensigtsmæssig økonomisk udvikling.

Udvælgelse af nøgletal på tværs af aktivitetsområder på bedriften

For langt de fleste landbrugsbedrifter vil der være driftsgren planteproduktion (primært salgsafgrøder og grovfoder), og hertil en eller to driftsgrene knyttet til husdyrhold (f.eks. mælk og slagtedy r eller sohold og slagtesvin), maskinstation eller andet.

På demonstrationsbedrifterne har der været meget fokus på det at udvælge nøgletal. På husdyrproduktionerne er det meget naturligt stort fokus på indtjening og omkostninger i stalden, men i høj grad også indtjening fra markbruget samt lønomkostninger. På demonstrationsbedrifterne hørte vi bl.a.

- Det er vigtigt at udvælge de omkostninger, man ønsker fokus på, og prioritere at holde øje med dem
- Det er en udfordring at sænke lønomkostninger på tværs af bedriften. Bl.a. er det svært med at styre timer på medarbejdere der har tid og energi til at være tilstede mange timer om ugen – styring af hvornår opgaverne er løst godt nok
- Valg af fokuspunkter er vigtig hos os, hvor kan vores landbrug forbedre indtjeningen, og hvordan?
- På bedriften har vi fravalgt at få vist nogle nøgletal, da de ikke har stor betydning for vores virksomhed.
- Mht. foderomkostninger skal der laves en beholdningsopgørelse hver måned, ellers vil der udelukkende kunne fokuseres på likviditet.
- Nøgletal kan også med fordel bruges af rådgiver forud for opfølgning for overblik over produktionen – om den er på sporet og hvilke indsatsområder der er aktuelle.
- Vi deler produktionstal med medarbejderne på møder, og vi vil også til at dele det økonomiske overblik
- Fokusområder på vores ejendom er udvalgt efter bedriftens aktuelle udfordringer og behov
- Vi holder skarpt øje med mælkeydelse og indtægt herfra
- Foderudnyttelse og kraftfoderforbrug er det vi fokuserer på i 2019 og 2020
- Vi bruger nøgletal til at finde afvigelser – f.eks. har vi fået fokus på, hvor meget det koster at at grave sand ud af en gyllebeholder

Udvælgelse af nøgletal på bedrifter med varierende kompleksitet

Landbrugsbedrifterne har varierende kompleksitet for så vidt angår f.eks. antallet af medarbejdere og flere produktionsenheder. Dette forhold betyder noget for, at de metoder man vil anvende til økonomistyring og -ledelse af bedriften, og i hvilke scenarier dette er mest relevant. Det forhold er i fokus på landbrugsbedrifterne, og vi hørte bl.a.

- På vores bedrift vil vi dele nøgletal med vores økonomikonsulent
- Vi bruger nøgletal til at vise medarbejdere omkostninger til f.eks. ”vedligehold stald”
- Medarbejdere inddrages i at udpege fokuspunkter til opfølgning
- Vi har vist mælk leveret samt diverse omkostninger til husdyr til medarbejdere, for at sætte fokus på korrekt registrering (penicillin) og brug af forbrugsmidler
- Vi påtænker at vise diverse omkostninger overfor de medarbejdere med ansvar, men vi har ikke vist det endnu
- Jeg kigger som ejer af landbruget ofte på vores nøgletal på telefonen, når der lige er et par minutter tilovers, f.eks. på en kornvogn.
- Under gennemgangen af nøgletal fandt vi flere flere ting som var fejlkonteret. F.eks. fars arbejde under ferien (der manglede som vikaromkostning)
- Lønomkostninger har været med til at åbne øjnene for at løn ikke bare er løn, men også omkostninger til arbejdstilladelser/visum, beklædning til personale, morgenbrød.

- Fokus på lønomkostninger har medført, at vi har talt om hvordan arbejdsstyrken skal sammensættes på bedriften (elev/voksen hjælp).
- Har straks fundet nogle konteringer som ikke passer. Det med at få konteret rigtigt ud på posterne er vigtigt!
- Vi skal blive bedre til at budgettere og kontere, f.eks. majssåning. Her er to realiserede poster som ender på hver deres konti, men ingen på budgetkontoen for majssåning.
- Vi har undersøgt flere konteringer som følge af anvendelse af nøgletal. F.eks. er jeg overrasket over at vi sådan lige bruger kr. 14.200 på arbejdstøj.
- Det er specielt diverse omkostninger husdyr, hvor der gemmer sig mange omkostninger, som vi nu har fået større overblik over.
- Der skal være ejer aflønning også i marken. Vi følger meget op på marken, da vi kan se at det er her omkostninger nemt kan blive for høje.
- Vi konterer vedligeholdelsesomkostninger for de selvkørende såvel som de omkostningstunge maskiner på specifikke konti (én konto til hver).
- Vi regner på, om det kan betale sig at drive de 300 ha selv. Maskinstation bruges til gylle, gødning, snitning og majssåning.
- Der laves detailkontering maskiner – vedligehold er i fokus
- Vi har bestilt en detaljeret maskinanalyse (er bestilt) – derfor skal vi bruge detailkontering til afstemning.
- Brug af økonomistyring med driftsleder vigtig, da udvidet med 400 ha og mange små marker mv.

Konklusion

Udbyttet ved at anvende dynamiske, digitale nøgletal til ledelse og styring af bedriften, består blandt andet i, at man er helt opdateret på udvikling i bedriftens økonomi – både i overblik og i detaljen. Det giver mulighed for at kunne nå at reagere på afvigelser, når der arbejdes på opdaterede data, og det kræver som en nødvendig forudsætning, at der bogføres hyppigt og løbende. Anvendelsen af sidste års regnskab eller budget som sammenligningsgrundlag medfører, at driften skal svare til seneste års drift, eller at der er udarbejdet et realistisk og detaljeret budget.

Anvendelsen af nøgletal giver overblik over bedriftens økonomiske sammenhænge og sikrer større en bedre forståelse af virksomhedens økonomiske status og muligheder. Forståelsen og anvendelsen af denne viden afhænger også af kompetenceniveau og ressourcer til at anvende de muligheder, nøgletalene giver.

Ledelsesmæssigt er der gode potentialer i at bruge de digitale muligheder. Mange af de deltagende demobedrifter er meget opsatte på at vise og anvende nøgletal i deres ledelse og til at inddrage medarbejderne i at udvise økonomisk ansvarlig adfærd.