

# ***Den gode landmands driftsøkonomiske styring***

Indlæg ved:  
Økonomimødet  
10. Marts 2016  
Østdansk Landboforening

Morten Jakobsen  
Institut for Virksomhedsledelse  
E-mail: [mja@mgmt.au.dk](mailto:mja@mgmt.au.dk)

## Lidt om mig

- Lektor ved Århus Universitet
- Forsker og underviser i økonomistyring
- Oprindeligt uddannet landmand

## Hvad kan I forvente

- Mit arbejde er baseret på kvalitative studier. Det vil sige interviews med landmænd, bankrådgivere og økonomikonsulenter.
- Det betyder selvfølgelig, at jeg ikke har talt med alle landmænd, og derfor ikke kan udtale mig med statistisk sikkerhed omkring alle landmænd.
- Så det jeg vil og kan sige noget om er det mønster jeg ser træde frem på baggrund af denne række interviews/samtaler med de involverede personer.

## Mine hovedpointer

- Landmænd er generelt fagligt dygtige, engagerede og yderst ihærdige.
- Desværre synes landmanden at have svært ved at frigøre sig fra en produktionslogik og påtage sig en driftsøkonomisk logik.
- Det ser ud som om, at han bliver hængende i en ledelsesrationalitet, der hører bondekulturen til!
- Dette bliver især problematisk i forbindelse med større investeringer, hvor det fremtidige økonomiske mulighedsrum i høj grad defineres.
- Jeg tror, at fremtidens landmand bliver ham, der på én eller anden måde kan mobilisere en driftsøkonomisk logik og balancere denne med produktionslogik.

I kan gå mange veje



*Hvilken vej skal fremtidens landmand vælge? Lektor ved Aarhus universitet Morten Jakobsen giver sit bud ved årets økonomimøde*

Men sørg for at vælge den vej, der efter jeres egen bedste vurdering, omsat til økonomiske beregninger, ser ud til at være den mest profitable

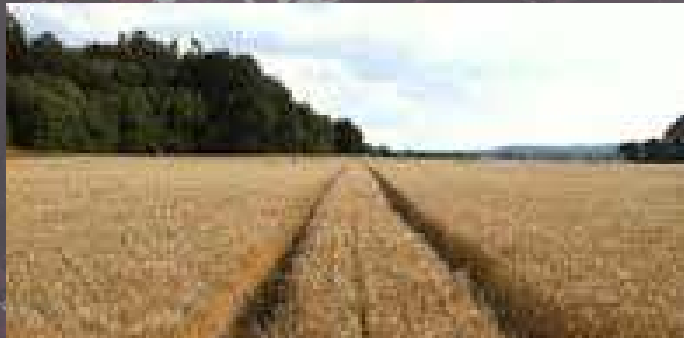
Og sørg for, at der undervejs er mulighed for at justere jeres aktivitetsniveauer og jeres omkostningsniveauer til de aktuelle afregningspriser

## Dagsorden

- Hvad er den gode landmand?
- Hvad fandt jeg, da jeg begyndte at interessere mig for økonomistyring hos landmænd
- Mine tanker omkring økonomistyring hos landmænd
  - Hvad er driftsøkonomisk logik?
  - Krav til fremtidens landmand
- Spørgsmål og diskussion



# Hvad er den gode landmand?



## Lidt om udtrykket: *den gode landmand*

- Udtrykket har jeg lånt fra et engelsk studie, hvor man undersøgte beslutningsprocesser blandt landmænd i Marston Vale, Bedford, England.
- Man undersøgte, hvordan landmændenes selvforståelse omkring, hvad, det vil sige at være den gode landmand, kommer til at stå i vejen for en forbedring af landmændenes økonomiske præstationer.
- Jeg vil argumentere for, at danske landmænd har en lignende udfordring omkring deres forståelse for, hvad der er den gode landmand.



# Den gode landmand i en dansk sammenhæng

- Vi har altid fokuseret på størrelsen:
  - Herregårdene var dem vi oprindeligt kiggede på
  - Senere sognenes store gårde
- Vi har en blind tro på stordriftsfordele:
  - Større traktor
  - Større staldanlæg
- Og vi har tidligt haft systematisk fokus på ydelser:
  - Kontrolforeninger fra 1894
  - E-kontrol



**CLAAS Lexion 480**  
Fynsk Gods maskine  
30" std skærebord, 3d sold  
Lokation: 5750 Ringe

## Stor gård til 145 mio. kr. sat til salg

KVÆG · ØKONOMI Mandag 22. februar 2016 09:39 Skrevet af Peter W. Mogensen Udskriv



Storstedelen af bygningssettet til mælkeproduktion er opført i 2009. Foto: Nybolig Landbrug.



Danmarks dyreste kvægbrug ligger i Thy.

## Søgning Landbrugsavisen:

### Bedste økonomiske resultat

- Man har effektivitet, mængde osv., og ekspand
- Den gode bedrift, der nyde anseelse
- Dette er som værelsesledelse bondeku



#### DLG tjener flere penge - og udbetaler 105 mio.

Fokusering og gennemgang af de indre linjer betaler sig hos DLG. Overskuddet er steget markant - men der skal stadig hentes penge til soliditeten.

26/2 · 00:00



#### 4,39 danske kroner i mælkepris for 2015 i Norge

Norske Tine kunne øge mælkeprisen i 2015 - og give hele 46 øre i efterbetaling

KV, ØK | 23/2 · 06:30



#### Driftsregnskaber 2015: Svineproducenter hårdt ramt på eksporten

Trods fald i noteringen i 2015 fik nogle svineproducenter en mindre fremgang i indtjeningen. Det viser de første regnskabsresultater fra LMO, LandboSyd og LandboNord.

SV, ØK | 10/2 · 09:51

#### Danish Agro fortsætter vild vækst - nu uden opkøb

Growwarekoncernen voksede igen markant og tjente penge hjem til ejerne. Men nu er det slut med opkøb. I stedet skal butikken strømlines i 2016.

6/2 · 00:00



#### Danish Agro udbetaler 30,2 mio. kr. til ejerne

Endnu et rekordregnskab fra growwarevirksomheden Danish Agro.

## ppen: Har st ydende

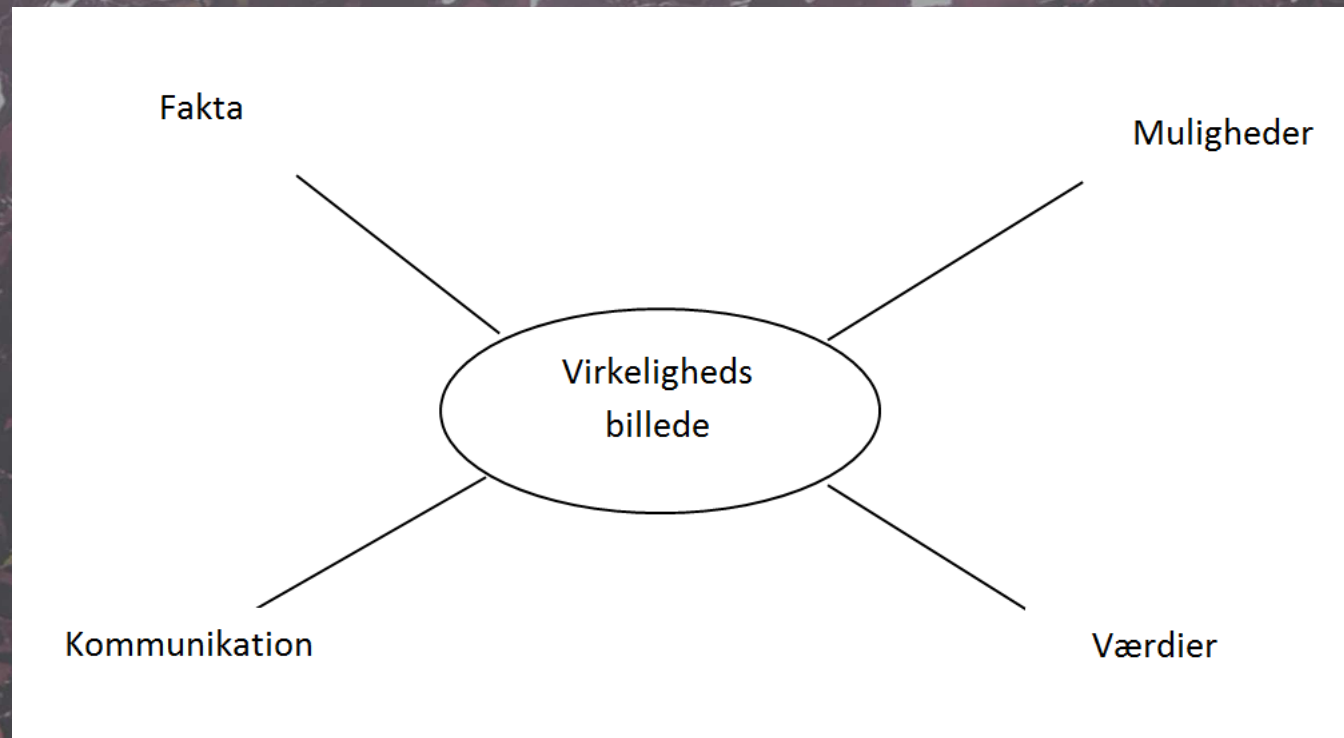
16:19 Skrevet af Peter W. Mogensen | Udskriv



## Problemet med den gode landmand

- Den gode landmand synes ikke altid at være ham, der tjener flest penge!
- For eksempel har beregninger fra VFL flere gange vist, at de store mælkeproducenter tjener mindre end små mælkeproducenter.
- Det er ikke det samme som at små landbrug er bedre!
- Pointen er blot, at der ikke er en automatisk sammenhæng mellem størrelse og økonomisk resultat
- Et godt økonomisk resultat kan skyldes held
- Men ofte ligger der en dyb bevidsthed omkring virksomhedens økonomiske dynamikker bag et godt økonomisk resultat

# Hvad fandt jeg, da jeg begyndte at interessere mig for økonomistyring hos landmænd



## Kommunikation

- Landmændene præsenterer sig selv og virksomheden via produktionsform og produktionsomfang.
- Andre virksomhedsledere præsenterer sig selv og virksomheden i økonomiske termer: omsætning, overskud, osv.
- Landmanden viser gerne sin bedrift frem,
- men taler helst ikke om økonomiske resultater.
- Hvis man mener, at det vi som mennesker taler om, er det der interesserer os og som vi føler os trygge ved, så indikerer det, at landmandens fokus er på produktionen.

## Fakta

- Landmændene har et betydeligt batteri af ikke-finansielle nøgletal. Feks. E-kontrol, ydelseskontrol og Kvægnøglen.
- Disse batterier indeholder også et dækningsbidragsmål,
- men ikke et blik for kapacitetsomkostningsmæssige dynamikker.
- Bankerne oplever en manglende forankring mellem budgetter og produktionen.
- Landmænd giver udtryk for, at kassekreditten er centralt finansielt styringsværktøj.
- Samlet indikerer det, at landmændene primært bruger ikke-finansielle nøgletal til at maksimere deres produktion.
- Og at der mangler anvendelig tal til synliggørelse af muligheder for optimering af det økonomiske resultat.



## Muligheder

- Udvidelse og ekspansion eneste formulerede mulighed.
- Alternative forretningsmodeller ses ikke som værende muligheder.
- Ingen driftsøkonomisk offeromkostningsbevidsthed, hvorfor forrentning af investeringsprojekter ikke holdes op i mod alternativer, f.eks. en markedsrente, der matcher investeringens risikoprofil.

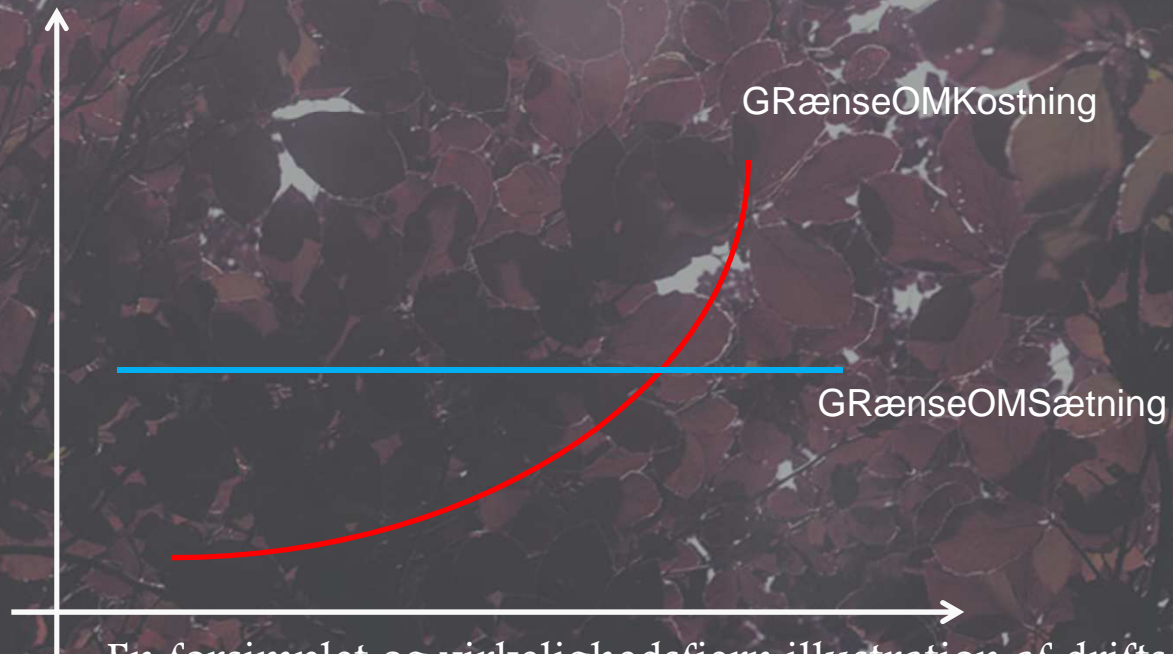
## Værdier

- Selvfølgelig og social forankring i det at være landmand.
- Meget engageret og interesseret i det landbrugsfaglige.  
Enorm styrke at være så engageret.
- Man det kan også være en svaghed, primært i relation til opkøb af ejendomme og udvidelser, hvor mere bløde argumenter kan komme til at overtrumfe en trist økonomisk kalkule.
- Og det kan være en svaghed når de økonomiske problemer tårner sig op – landmanden accepterer for stort pres fra pengeinstitut for længe.

## Landmandens virkelighedsbillede

- Min analyse tyder på, at landmanden har en meget stærk værdidimension,
- som sammen med en faktadimension, ret entydigt sætter en produktionslogisk dagsorden.
- Landmanden bliver produktionschef i sin egen virksomhed.
- Produktionslogikken lukker sig om sig selv, og lader kun vanskeligt nye muligheder komme til orde.
- Men hvem sætter så den driftsøkonomiske dagsorden ?

# Hvad er driftsøkonomisk logik?



En forsimplet og virkelighedsfjern illustration af driftsøkonomisk logik.

## Fysisk vækst er ikke altid det samme som økonomisk vækst

- Landbrugserhvervet synes at have glemt "loven" om det aftagende merudbytte
- Loven siger i bund og grund, at træerne ikke pr. automatik gror ind i himlen. Men at vi må forvente, at det ekstra udbytte på et tidspunkt ikke længere kan dække de ekstra omkostninger.
- Men det er heller ikke det samme som at det ikke kan lade sig gøre at løfte himlen.
- Det gør vi hele tiden:
  - Avlsfremgang, sygdomsforebyggelse, nye teknologier.
- Men hvis vi vil sikre, at vores beslutninger er økonomisk holdbare, så kræver det et blik for de dynamikker, der er i spil, ved hjælp af duelige ledelsespraksisser, der tilsikrer økonomisk vækst.

## Duelige ledelsespraksisser prioriterer driftsøkonomisk logik

- Driftsøkonomisk logik kan give sig til udtryk på følgende områder:
  - **Bevidsthed om kapacitet og afledte kapacitetsomkostninger samt en bevidsthed om dynamikker mellem produktionsvolumen, dækningsbidrag og kapacitetsomkostninger.**
  - Bevidsthed om risikofaktorer og afvejning mellem afkast og risiko.
  - Bevidsthed om offeromkostninger, særligt:
    - Ejeraflønning og egenkapitalforrentning.
    - Men også nye forretningsmodeller.



## Pattegrisene får hele tiden ny mor

I besætningen hos Aksel Frandsen bliver der i dag flyttet en del rundt med grisene. Nu glæder medarbejder Stina Brødbek Sørensen sig til at se, om der er en effekt af at begrænse flytteriet.

29.09.14 | 12:45 | Finn Gade Knudsen 



## Duelige ledelsespraksisser prioriterer driftsøkonomisk logik

- Driftsøkonomisk logik kan give sig til udtryk på følgende områder:
  - Bevidsthed om kapacitet og afledte kapacitetsomkostninger samt en bevidsthed om dynamikker mellem produktionsvolumen, dækningsbidrag og kapacitetsomkostninger.
  - **Bevidsthed om risikofaktorer og afvejning mellem afkast og risiko.**
  - Bevidsthed om offeromkostninger, særligt:
    - Ejeraflønning og egenkapitalforrentning.
    - Men også nye forretningsmodeller.

- Valg af teknologi påvirker vores omkostningsstruktur.

Relativ høj andel af faste omkostninger gør os sårbare, fordi det bliver vanskeligt at justere aktivitetsniveauet og omkostningsniveauet til aktuelle afregningspriser.



## Duelige ledelsespraksisser prioriterer driftsøkonomisk logik

- Driftsøkonomisk logik kan give sig til udtryk på følgende områder:
  - Bevidsthed om kapacitet og afledte kapacitetsomkostninger samt en bevidsthed om dynamikker mellem produktionsvolumen, dækningsbidrag og kapacitetsomkostninger.
  - Bevidsthed om risikofaktorer og afvejning mellem afkast og risiko.
  - **Bevidsthed om offeromkostninger, særligt:**
    - **Ejeraflønning og egenkapitalforrentning.**
    - Men også nye forretningsmodeller.

# PROGNOSE FOR KVÆGBRUGETS ØKONOMISKE RESULTATER 2014-2017

September 2015

Tabel 1. Resultatopgørelse i 1.000 kr. for konventionelle

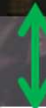
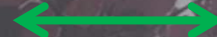
	2014
<i>Produktion:</i>	
Årskøer	125
Mælkeydelse pr. årsko	9.557
Hektar	123
<b>Bruttoudbytte</b>	<b>4.945</b>
Heraf kvæg	3.768
<b>Stykomkostninger</b>	<b>-2.390</b>
Heraf kvæg	-2.110
<b>Dækningsbidrag</b>	<b>2.554</b>
Heraf kvæg	1.658
Kontante kapacitetsomkostninger	-1.314
Afskrivninger m.m.	-457
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>782</b>
Afkoblet støtte	410
Finansieringsudgifter i alt	-631
<b>Driftsresultat</b>	<b>561</b>

Tabel 4. Gældsforholdene på gennemsnitsbedrifterne i 2014

	Konventionel 80-160 køer
<b>Antal årskøer/antal ha</b>	125 køer/123 ha
Gæld i alt, 1.000 kr.	18.117
Gæld pr. ko, kr.	144.937
Soliditetsgrad	19 %
<b>Gæld</b>	<b>18.117.000 kr</b>
<b>Egenkapital</b>	<b>4.249.667 kr</b>
<b>Passiver</b>	<b>22.366.667 kr</b>
<b>Egenkapital forrentning 3 %</b>	<b>127.490 kr</b>
<b>Ejeraflønning</b>	<b>400.000 kr</b>
<b>I alt</b>	<b>527.490 kr.</b>
<b>Resultat efter finansiering 2014</b>	<b>561.000 kr.</b>
<b>Økonomisk overskud</b>	<b>33.510 kr.</b>



# Krav til fremtidens landmand: konstant nærvær af driftsøkonomisk logik





## Et opgør med den gamle gode landmand

- Den gode landmand risikerer at blive produktionschef i sin egen virksomhed
- Produktionschefer kommer ofte til at tage beslutninger, der ligger ud over, hvad der er økonomisk fornuftigt
- Fremtidens gode landmand må derfor sikre, at alle beslutninger i virksomheden er baseret på driftsøkonomisk logik.

## Hvis ikke I gør det, så gør andre det for jer

- Bankfolkene fortæller mig, at de er bagstoppere på mange økonomiske investeringer.  
*"Banken er den eneste, der kan stoppe en landmand fra at købe mere jord!"*
- Er det rigtigt – så er det først og fremmest uprofessionelt.
- Men det betyder også, at det er banken, der dybest set sætter den driftsøkonomiske dagsorden.
- Det giver dem en relativ stor magt i forhold til at definere jeres fremtidige vækststrategi
- og det bevarer landbrugets sårbarhed overfor liberal kreditgivning.

Et eksempel

# Tæm din bankmand med en ekstra malkning

KVÆG · ØKONOMI

Onsdag 2. marts 2016 07:39

Skrevet af Peter W. Mogensen

Udskriv 



En ekstra malkning viser vilje til forandringsparathed, mener sydjysk kvægrådgiver. Arkivfoto.

DEL



**En ekstra malkning tilfører ikke meget til bundlinien, men det viser vilje til forandringer.**

## Landmanden som produktionschef

- Alternativt kan man overveje andre ejerformer i landbruget.
  - Det vil sige at man outsourcer kapitalen.
- Disse ejerformer, kan tillade landmanden at forblive produktionschef.
- Her tænker jeg på f.eks. pensionskasser som ejere af landbrug, der drives af landmænd.
- Problemet er, at det ikke vil fjerne kravet om økonomisk rentabilitet.
- Landmanden vil stadig, og måske i endnu højere grad, blive mødt med et krav om rentabilitet

## Fremtidens gode landmand

- Ønsker I fortsat selvejet som bærende institution indenfor landbruget.
- Så kræver det efter min bedste overbevisning et opgør med produktionslogikken og en bevægelse i retning af en driftsøkonomisk logik som jeg tidligere har defineret den
- Det bliver ikke noget problem at finde beslutningsstøtteværktøjer, der kan understøtte dette.



## Udfordringer i forhold til at konstruere fremtidens gode landmand

- På baggrund af min analyser består den store udfordring i at gøre op med den stærke værdidimension som mange landmænd besidder.
- Høj produktion og et stort kapacitetsapparat er ikke målet
  - En rentabel forretning er målet
- En afbalanceret produktion i forhold til et afpasset kapacitetsapparat er nogle af de midler, der kan skabe en rentabel forretning.
- Jeg tror, at fremtidens gode landmand bliver ham, der på sin måde kan mobilisere en driftsøkonomisk logik og balancere denne med produktionslogik.

## Hvordan ?

- Hvis jeg har ret i, at en del af den økonomiske problemstilling i landbruget bunder i sociale normer for den gode landmand – værdidimensionen
- Så vil et første skridt være, at begynde at tale om, hvad man tjener og hvordan man gør det.
  - Der skal skabes en driftsøkonomisk bevidsthed
  - Sæt ord på jeres økonomi
- Dernæst at begynde at overveje, de økonomiske sammenhænge, der findes i egen virksomhed.
- Hvad er de konkrete muligheder for økonomisk vækst?
- Den driftsøkonomiske logik begynder i landmanden og skal konstrueres af landmanden



# Spørgsmål og diskussion

