

# Beskrivelse af nusituation og ideel proces ved gennemførelse af sammenhængende produktions- og økonomistyring (SPØS)

---

Dette dokument indeholder beskrivelser af værktøjer og processer, som rådgivere og landmænd benytter sig af til produktions- og økonomistyring. Det beskrives, hvordan nusituationen ser ud, og der gives et bud på, hvordan den ideelle proces til sammenhængende produktions- og økonomistyring (SPØS) kan se ud i forhold landmandens mål og ønsker.

Af Michael Højholdt, Ove Lund, Maria Sørensen, Lone Harder Waldemar, Karsten Moesgaard Pedersen, Dorthe Poulsgård Frandsen, Jan Erik Bottke, Kristian Øhrberg Goul, Vibeke Hjorslev Rasmussen og Heidi Hundrup Rasmussen.

SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse

November 2015

Rapporten er udarbejdet i:

Projekt 7485 Økonomi-, ressource- og risikostyring

Arbejdsplan 2: Sammenhængende produktions- og økonomistyring



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

## Indholdsfortegnelse

Introduktion til dokumentet .....	4
Den ideelle proces til produktions- og økonomistyring .....	4
Hvorfor gennemføre P&Ø? .....	4
Budgettet er et ledelsesværktøj .....	6
Produktionsbudget - nusituationen .....	6
Produktionsbudgettet – den ideelle proces. ....	7
Resultatbudget – nusituation .....	7
Resultatbudget – den ideelle proces. ....	9
Likviditetsbudget – nu situationen .....	11
Likviditetsbudget – den ideelle proces. ....	12
Opfølgning - nusituationen .....	14
Budgetopfølgning – nusituation .....	14
Opfølgning – den ideelle proces .....	17
Værktøjer – nusituationen, .....	20
Værktøjer til produktionsbudget .....	23
Værktøjer til driftsbudget .....	24
Værktøjer til likviditetsbudget .....	25
Råbalance .....	26
Værktøjer til produktionsopfølgning pr. kvartal .....	26
Værktøjer til driftsbudgetopfølgning .....	27
Værktøjer til likviditetsbudgetopfølgning pr. kvartal .....	27
Værktøjer til (grov)foder planlægning og opfølgning/status .....	27
Lager og Foderopgørelse .....	27
Værktøjer til månedlig opfølgning på produktionen .....	28
Nøgletalstjek for kvægbedrifter .....	28
Foderregistrering og Foderopgørelse på kvægbedrifter .....	28
Muligheder på svinebedrifter .....	29
Værktøjer til daglig opfølgning .....	29
Kritiske målepunkter (KMP) på kvægbedrifter .....	29

Svin – nuværende muligheder.....	29
Værktøjer – den ideelle proces.....	29
Konklusion.....	30

## Introduktion til dokumentet

Dette dokument indeholder beskrivelser af værktøjer og processer, som rådgivere og landmænd benytter sig af til produktions- og økonomistyring. Det beskrives, hvordan situationen ser ud, og der gives et bud på, hvordan den ideelle proces til sammenhængende produktions- og økonomistyring (SPØS) kan se ud i forhold landmandens mål og ønsker.

Når man arbejder med SPØS er værktøjerne vigtige, men endnu vigtigere er det, hvordan værktøjerne anvendes, og hvordan de forskellige aktører samarbejder og udnytter hinandens kompetencer. Teori og empiri viser, at landmanden kan opnå langt højere værdi af de ydelser og produkter han køber, hvis processen omkring SPØS fungerer bedre:

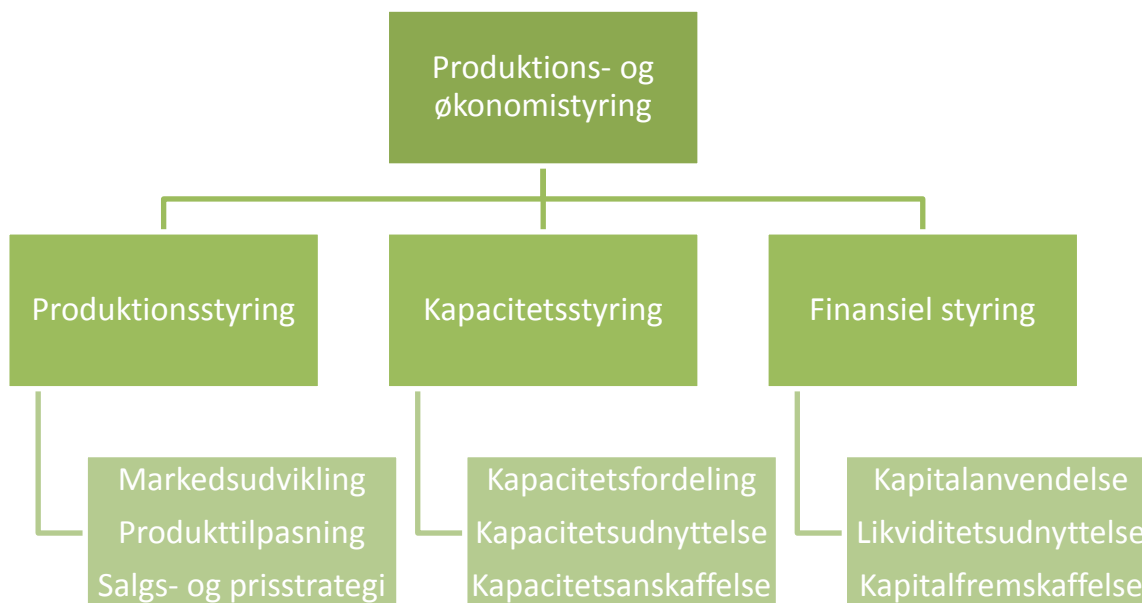
- Fokus på, hvordan den enkelte landmands årshjul/rådgivningsplan skal se ud
- Produktions- og økonomistyring er hægtet op på bedriftens strategiske mål. Strategien er nedbrudt til delmål, der afspejles i budget og andre planer.
- Landmandens rådgivere kender målene og arbejder alle i samme retning, sammen med landmanden.

Dette dokument er et fælles grundlag som projektdeltagerne arbejder ud fra i projektets arbejdsplan 2 – Sammenhængende produktions- og økonomistyring. I dokumentet beskrives dels nuværende praksis, men også det, som vi ser som den ideelle proces. I praksis vil det variere fra landmand til landmand, hvordan den ideelle proces ser ud – fordi den ideelle proces jo netop skal tage udgangspunkt i landmandens konkrete problemstillinger.

## Den ideelle proces til produktions- og økonomistyring

### Hvorfor gennemføre P&Ø?

Produktions og økonomistyring opdeles i 3 opgaver, der er indbyrdes afhængige:



**Produktionsstyring** handler om at udnytte bedriftens potentiale optimalt i forhold til markedet. Det handler om mængde og kvalitet, men også forhold som afgrødevalg, salgsvægt på grise osv. Endvidere kan der være tale om at optimere i forhold til produkter, der giver det højeste dækningsbidrag i forhold til indsatsen, samt styring af køb og salg (priser, tidspunkter mv.)

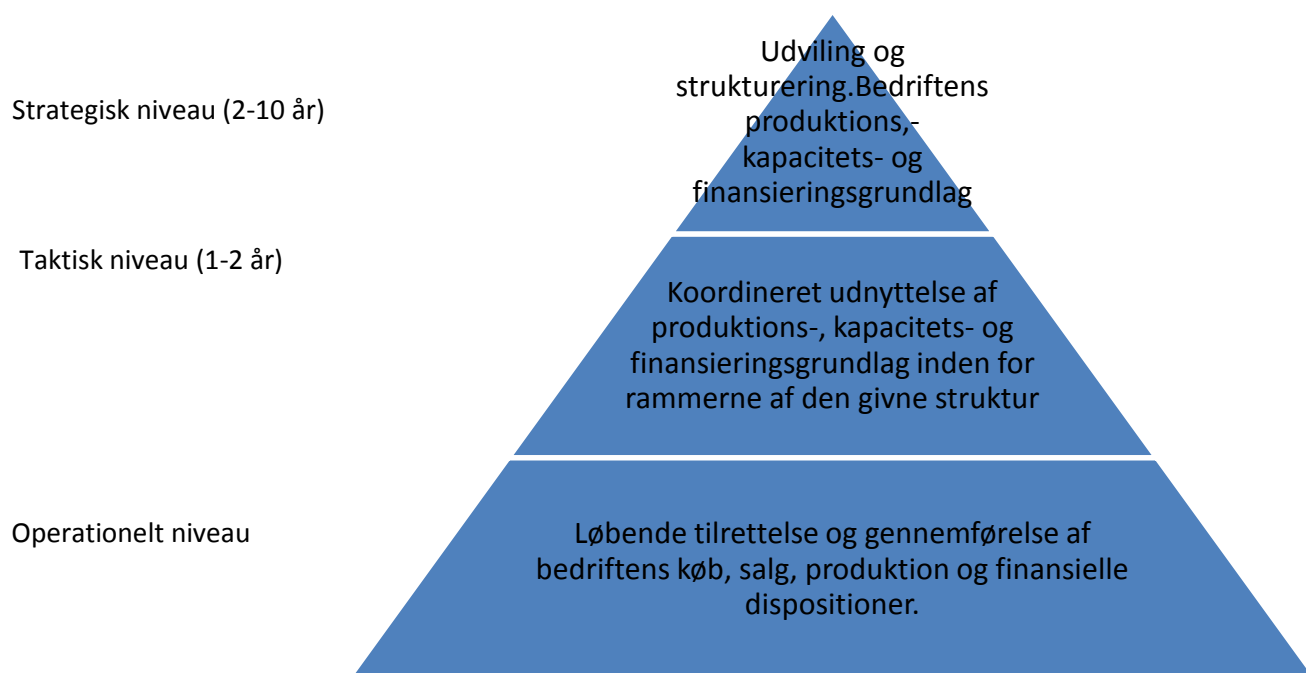
**Kapacitetsstyring** handler om at sikre en jævn og konstant udnyttelse af kapaciteten, så man undgår spildtid. Tilrettelæggelse af produktionen så staldanlæg og maskinpark udnyttes så godt som muligt, og sikrer lavest mulige kapacitetsomkostninger. Kapacitetsstyring handler også om at skaffe nye ressourcer, der passer sammen med de eksisterende, så både det nye og det eksisterende udnyttes effektivt.

**Finansiel styring** består af at fremskaffe de nødvendige finansielle midler og udnytte bedriftens kapitalbeholdninger bedst muligt. Et væsentligt mål for den finansielle styring er at sikre likviditeten, så den planlagte produktion og investeringer kan gennemføres med penge i kassen. Finansiell styring består også i at fremskaffe den billigste kapital.

Som oftest arbejder man med styringsopgaverne hver for sig, men det er afgørende for bedriftens succes, at man formår at bevare helhedssynet, da opgaverne er indbyrdes afhængige – en ringe likviditetsstyring vil f.eks. ødelægge mulighederne for at gennemføre den planlagte produktion, og en dårlig produktionsplanlægning kan medføre, at man ikke kan levere den aftalte mængde til aftageren, eller at man producerer mere (eller mindre) end der er økonomisk optimalt.

Med bedrifternes stigende størrelse og øget kompleksitet forstærkes behovet for styring – omfanget af styring er situationsbestemt for den enkelte landmand, men mange bedrifter kunne med fordel skrue op for styringen, og dermed styrke bedriftens robusthed og konkurrencedygtighed. Måske har man ikke helt fulgt udviklingen på området, og leverer ikke den styringsindsats, der skal til for at fungere optimalt som virksomhed.

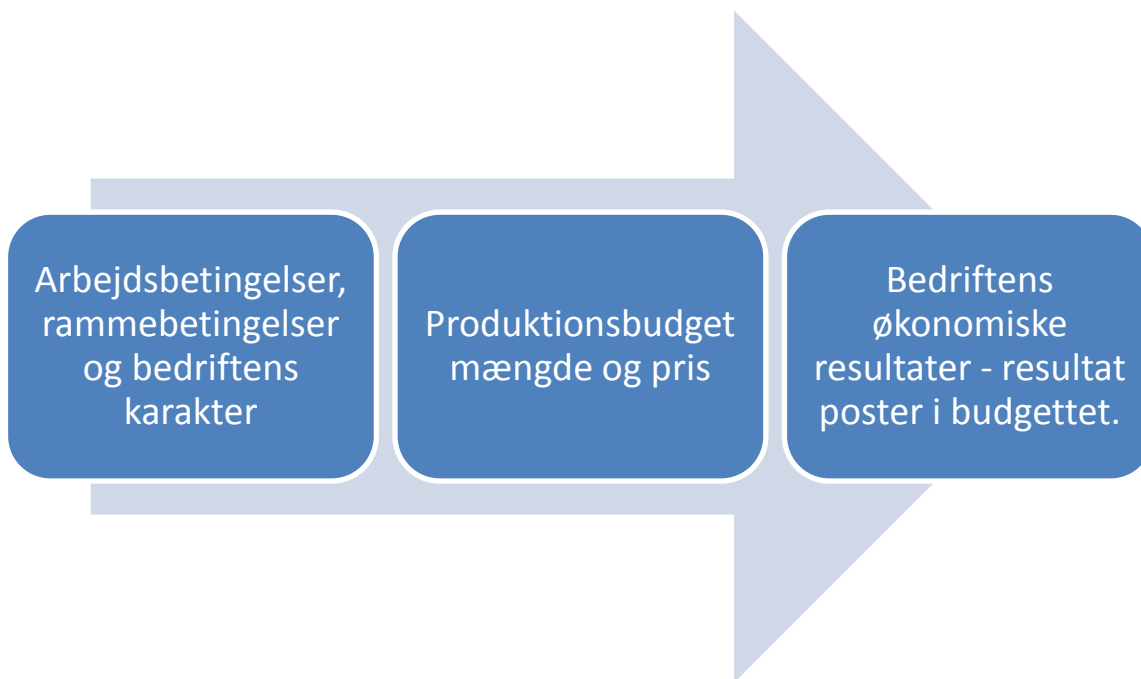
Der findes forskellige typer af styringsopgaver og styringsmidler. Styringsopgaverne kan inddeles i 3 niveauer:



## Budgettet er et ledelsesværktøj

Budgettet er et værktøj, der kan anvendes til at realisere bedriftens mål. Budgettet er et fremtidsregnskab, en handlingsplan udtrykt i økonomiske termer.

I praksis lykkes det ikke altid at omsætte budgettets mål til handlinger på bedriften, derfor ser vi et behov for at arbejde med, hvordan nuværende praksis kan forbedres og nærme sig den "ideelle proces for sammenhængende produktions- og økonomistyring". Vores mål er at budgettet bliver til "en handlingsplan udtrykt i økonomiske termer".



Nedenfor beskrives, hvordan de forskellige elementer i budgettet fremkommer – som det ser ud i dag (generelt) og hvordan det kunne se ud med forbedrede processer.

### Produktionsbudget - nusituationen

Grundlaget for resultatbudgettet er et produktionsbudget (også kaldet et teknisk budget). Produktionsbudgettet kan udarbejdes af husdyrbrugskonsulent og planteavlskonsulenten i samarbejde med landmanden. I mange situationer ses dog, at landmanden forsyner driftsøkonomikonsulenten med oplysninger om produktionsomfang og priser.

Driftsøkonomirådgiveren samler derefter oplysningerne og omdanner produktionsforventningerne til et resultatbudget og derefter et likviditetsbudget.

Afhængig af landmandens ønsker og behov startes processen tidligt, september/oktober eller i november/december. Beholdninger ultimo af foder, råvarer, dyr mv. skønnes eller beregnes, hvor det er muligt.

Målet er for de fleste, at budgettet er færdigt til 1. januar. Ofte sker det ikke i praksis fordi det er en tidsmæssig udfordring for rådgiverne, der tit skal lave mange budgetter samtidig. Og budgetudkastet skal af og til ændres flere gange.

## Produktionsbudgettet – den ideelle proces.

Udarbejdelse af et produktionsbudget skal være med til at gøre budgettet mere egnet som styringsværktøj. For at opnå dette skal der være sammenhæng mellem bedriftens forskellige niveauer (strategisk, taktisk, operationelt). Landmandens langsigtede mål skal være kendt og nedbrudt til indsatsområder for det kommende år. Når kvæg- svine- og planteavlskonsulenterne bidrager til budgettet skal de kende målene og sammen med landmanden fastsætte produktionsomfang, priser, taktiske og operationelle ændringer i produktionsprocessen osv. i budgettet, så det bidrager til målopfyldelsen.

For at få processen til at forløbe effektivt og kontrolleret er det en god ide, at rådgiverteamet omkring landmanden har en tovholder, så opgaven bliver løst til en aftalt tid og overblikket fastholdes. Tovholder kan være landmanden eller en af rådgiverne.

Se også afsnittet om den ideelle proces for udarbejdelse af resultat- og likviditetsbudget.

## Resultatbudget – nusituation

Et resultatbudget beskriver forventningerne til årets omsætning og omkostninger.

Resultatbudgettet er således et estimat på årets resultat efter skat. Der er i et resultatbudget ofte inkluderet alle former for omkostninger, herunder finansieringsposter, afskrivninger og skat.

Budgettet tager udgangspunkt i landmandens produktionsbudgetter, som driftsøkonomikonsulenten har modtaget fra fagkonsulenterne eller fra landmanden. Det betyder ikke, at der er sket en fysisk overdragelse, eller at fagkonsulenterne har mødtes med driftsøkonomikonsulenten og informeret om baggrunden for produktionsbudgetterne. Tværtimod overføres/indtastes produktionsbudgetterne fra f.eks. Kvæg og Planteavl automatisk til Ø90, og driftsøkonomikonsulenten kigger derefter selv på, hvordan det faglige budget ser ud.

Produktionsbudgettet fra fagafdelingerne indlæses/indtastes altså i Ø90-budgetmodulet. Herefter vil en driftsøkonomiassistent typisk rette balancerne til og indsætte de nødvendige oplysninger så som finansieringsoplysninger og de forudsætninger, der måtte være til kapacitetsomkostningerne. Driftsøkonomikonsulenten budgetterer altså størrelsen på nogle kapacitetsomkostninger, som egentlig bestemmes af indsatserne i produktionsbudgettet. Ofte budgetteres kapacitetsomkostningerne af driftsøkonomiassistenten på basis af de realiserede omkostninger sidste år, med tillæg af X % svarende til den normale prisstigning. Nogle kapacitetsomkostninger så som vedligehold fordeles pænt hen over året; f.eks. med en fjerdedel hvert kvartal. Andre kapacitetsomkostninger kan budgetteres mere præcist, dels fordi driftsøkonomiassistenten allerede ved hvornår landmanden typisk modtager fakturaen og driftsøkonomikonsulenten ved også ret præcist hvor store udgifterne vil være. Det er f.eks. tilfældet med telefon og el.

Dette danner grundlaget for et udkast, som driftsøkonomen har mulighed for at rette til sammen med landmanden. Udkastet sendes til landmanden for gennemsyn. Der afholdes muligvis et fælles møde mellem konsulent og landmand, og budgettet går igennem post for post. Mødet kan vare 1 – 3 timer afhængig af budgettets kompleksitet. Landmanden giver sin mening til kende mht. størrelsen på de enkelte poster – f.eks. private udtræk, investeringer osv. Driftsøkonomikonsulenten kan f.eks. også kontrollere, at landmanden har de antal dyreenheder og antal ha., som der står oplyst i produktionsbudgettet. Der kan spørges ind til planlagte investeringer, som skal ind i budgettet.

Fagrådgivere høres nogle gange, hvis der er områder som skal præciseres eller forklares. Hvis landmanden har tilknyttet en virksomhedskonsulent, så kan den konsulent også høres om hans/hendes tanker om budgettets resultat. Gennemgangen af budgettet kan også ske per telefon eller mail, hvor driftsøkonomikonsulenten kort henviser til særlige poster, som landmanden skal kigge på. Hvis ikke landmanden har væsentlige kommentarer til budgettet, så bliver udkastet det færdige budget.

Hvis budgettet ikke viser det ønskede resultat, kan der ske tilbageløb til fagafdelingen med ønske om at ændre produktionsomfanget eller andet. Det er ofte driftsøkonomikonsulenten, som kontakter den primære fagrådgiver og spørger om muligheder for justeringer. Fagrådgiveren taler derefter med landmanden om et nyt bud på et produktionsbudget. Dette kan ske flere gange i samme budgetproces.

Det sker også, at landmanden får ét budgetteret dækningsbidragsresultat at vide hos sin fagkonsulent, og et andet hos driftsøkonomen. Det sker fordi fagkonsulenten og driftsøkonomen ikke arbejder med de samme tal. I produktionsbudgettet er udgangspunktet af og til forskelligt fra det udgangspunkt, som driftsøkonomen bruger, når der budgetteres. F.eks. kan der opstå forskelle, fordi beholdningernes størrelse kan være forskellig i henholdsvis fagkonsulentens produktionsbudget og i driftsøkonomens budget.

Når budgettet er endeligt, vil driftsøkonomen skrive budgettets forudsætninger og kommentarerne til budgettet. Assistenten vil i nogle tilfælde komme med et oplæg til dette, da mange budgetter udarbejdes efter en fast skabelon. Det betyder, at kommentarerne i budgettet ofte er de samme, uanset hvem landmanden er. Det gælder f.eks. også afsnittene om budgettets følsomhed og kritiske faktorer. Her vurderer driftsøkonomen eller assistenten, hvad der skal vises og beregnes.

I budgettet inkluderes ofte de produktionstekniske budgetter i bilagsmaterialet. Af og til supplerer fagkonsulenterne kommentarsættet med hvert et afsnit, hvor de kort beskriver forudsætningerne for produktionsbudgettet.

I budgettet indgår en ledelsesberetning. Her beskrives landmandens tanker bag budgettet, og landmandens tilfredshed med budgettets resultat. Meget ofte bruges ledelsesberetningen ikke i budgettet, og udelades helt. Driftsøkonomikonsulenten kan af og til have lavet et udkast på landmandens vegne, som landmanden underskriver.

Herefter sendes det færdige budgetmateriale inkl. kommentarsæt og bilag til landmanden.

De fleste vil gerne have alle budgetter færdig før 1. januar. Det er en fordel for landmandens engagement med kreditgivere, at årets budget er modtaget og godkendt så hurtigt som muligt. Ofte bliver budgettet dog ikke færdigt før efter den 1. januar. Det skyldes, at mange konsulenter ikke tør udarbejde et budget, hvor nogle af primo-posterne er skønnede. I stedet venter konsulenterne til de ved 100 % sikkert, hvad saldoen er på f.eks. kassekreditten 1.1. Eller de kan afvente en afstemning af en momssaldo, eller en opgørelse af en beholdning og et varelager. For konsulenterne er det meget vigtigt, at alle posterne er så rigtige og præcise som muligt, fordi de underskriver budgetmaterialet, og budgetmaterialet sendes ofte til landmandens kreditgivere. Derfor forsøger konsulenterne at undgå fejl eller mangelfulde oplysninger. Men det betyder ofte, at landmanden ikke kan få udarbejdet et budget før sent i det nye års første kvartal.



Budgetterne bygger som nævnt ovenfor ofte på produktionsbudgetter fra fagafdelinger, men det kan også ske at nogle bliver udarbejdet alene af driftsøkonomerne og landmanden. Herefter tilføjes ændringer i bedriften, investeringer, privatudtræk, handlingsplaner osv.

## Resultatbudget – den ideelle proces.

Resultatbudgettet er udgangspunktet for landmandens styring og ledelse af sin virksomhed det kommende år. Af resultatbudgettet aflæses de forventede resultater af årets indsatser i f.eks. stalden og marken. Det primære formål med resultatbudgettet skal være, *at landmanden kan anvende budgettet og budgetopfølgningerne som et styringsredskab i den daglige drift*. Et sekundært formål er, at landmandens eksterne interessenter så som kreditgivere og gårdråd skal anvende budgettet som grundlag for vurderinger af det kommende års resultat.

Det betyder med andre ord, at landmanden *forud* for udarbejdelse af resultatbudgettet, har gjort sig nogle tanker om, *hvilke* indsatser, der skal *gøres* i det kommende år samt hvad resultatet vil være af hver indsats.

Udgangspunktet for resultatbudgettet er altid, hvilke målsætninger landmanden har på længere sigt (det strategiske sigte på f.eks. 3-5 år).

Det kan være helt konkrete målsætninger så som en reduktion af en gældspost, eller tilkøb af en nabogård. Men det kan også være en målsætning om at frigøre mere tid til andre opgaver eller et ønske om generationsskifte indenfor en årrække. Enhver operationel indsats skal passe med de overordnede målsætninger.

Ideelt set nedbrydes de overordnede målsætninger i operationelle delmål for hvert år. Er der f.eks. en strategi for bedriften, der omfatter et generationsskifte om 10 år, skal der beskrives hvilke nødvendige aktiviteter et generationsskifte vil kræve. Og disse nødvendige aktiviteter beskrives yderligere per år, og indsatserne planlægges på årsbasis.

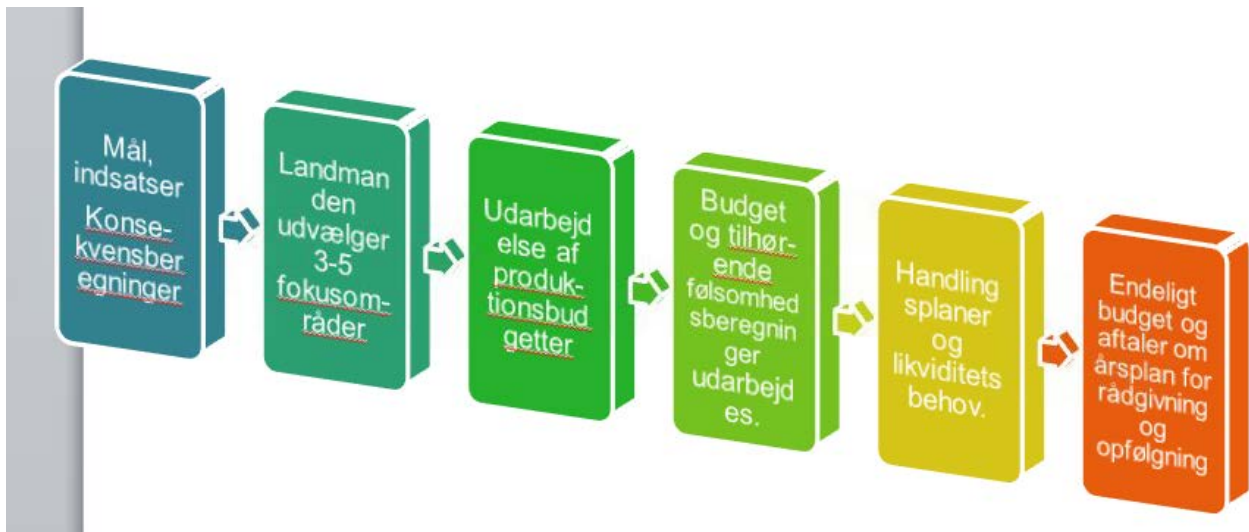
Når landmanden skal udarbejde sit resultatbudget, tager det udgangspunkt i de planlagte indsatser jf. strategien for generationsskiftet. Det kan f.eks. være en indsats, der skal reducere gældsposterne. Altså en indsats, der skal frigive likviditet, så der kan nedbringes gæld.

Processen i forhold til udarbejdelse af resultatbudgettet kunne derfor være:

- Landmand og hans primære rådgivere mødes for i fællesskab at identificere bedriftens muligheder og trusler (i forhold til målet om at fremskaffe likviditet). Kvægkonsulenten kan vurdere potentialet i en øget produktion og bidrage med synspunkter i forhold realismen, afhængigheder og rentabiliteten i potentialet – f.eks. også i begrænsninger i forhold til medarbejderstabens kompetencer. Og det samme gør planteavlskonsulenten. I den ideelle proces bidrager rådgiverne med relevant viden *også på tværs* af deres faggrænser. På det fælles møde drøftes ideer og tiltag. Og de kritiske faktorer og følsomheder for bedriften og de påtænkte ideer gennemgås; hvor sandsynligt er det at kunne gennemføre? Og hvad er især kritisk for gennemførelsen? Og på basis af konsulenternes viden og kompetencer udpeger landmanden de ideer og tiltag, der skal foretages en konsekvensberegning på.
- Konsekvensberegningernes formål er at udpege de mest rentable fokusområder for bedriften i det kommende budgetår. Konsekvensberegningerne udføres af de relevante konsulenter. En afledt effekt af konsekvensberegningerne er, at det synliggøres for

landmanden hvilken værdi, der skabes på baggrund af de enkelte indsatser – og rådgivning.

- Når ideernes rentabilitet og bidrag til bedriftens målsætning er klarlagt, skal der prioriteres 3-5 fokusområder, som der skal arbejdes med på bedriften i det kommende år. Prioriteringen foretages af landmanden. Ideelt set mødes rådgivere og landmand på et fælles møde, og prioriteringerne besluttet. De konkrete mål for hvert fokusområde beskrives, så de er målbare. Formålet er at orientere alle om de fælles fokusområder, og sikre ejerskab hos både landmand og rådgivere.
- Produktionsbudgetterne kan nu udarbejdes af fagkonsulenterne med udgangspunkt i de aftalte fokusområder.
- Produktionsbudgetterne overføres derefter til Ø90, hvor driftsøkonomen kan arbejde videre med de øvrige poster med udgangspunkt i de aftalte fokusområder. Da målene og fokusområderne allerede er aftalt og kendte af rådgiverne, er der ikke i samme grad behov for tilbageløb mellem fagområdet og driftsøkonomi. Og da landmanden og rådgiverne allerede har drøftet kritiske faktorer og følsomheder på bedriften, så er det muligt at foretage en relevant følsomhedsanalyse på det budgetterede resultat.
- For hvert fokusområde udarbejdes en handlingsplan, der konkret beskriver hvilke aktiviteter, der skal udføres af hvem og hvornår for at målene kan indfries. Der beskrives også hvordan, hvem og hvornår der skal følges op på aktiviteter og målsætninger. Dette er et bilag til budgettet.
- Når budgettet er endeligt udarbejdet kan det fremsendes i udkast til landmanden. De fleste poster vil allerede være kendt for landmanden fordi de allerede er blevet drøftet på det indledende møde, hvor prioriteringerne er blevet besluttet. Detaljerne indenfor de enkelte poster vil ikke være relevant at gennemgå.
- På baggrund af udkastet har landmand og rådgiver nu mulighed for at vurdere likviditetsbehovet i det kommende år. Resultatbudgettet vil udvise enten et overskud eller et underskud af den primære drift, og da mange af de finansielle poster også er kendt, vil der være en mulighed for at vurdere om der opstår et likviditetsover- eller underskud ved årets udløb. Landmand og rådgiver kan nu drøfte, hvordan de likvide midler skal anvendes. Rådgiveren kan evt. inddrage andre rådgivere med kompetencer indenfor skat og pension. Eller der kan foretages beregninger på sammensætningen af gældsposterne og de forbundne omkostninger. Dette danner grundlaget for udarbejdelse af likviditetsbudgettet.
- Ideelt bør der afholdes et fælles møde mellem landmand og rådgivere, hvor budgetresultatet præsenteres, og handlingsplanerne gennemgås. Der besluttet en plan for rådgivningsforløbet det kommende år, der tager udgangspunkt i handlingsplanerne; hvor er der kritiske perioder? F.eks. i form af et årshjul for landmanden.



Figuren viser den ideelle proces, som er uddybet i punkterne ovenfor. Ved at følge processen opnår man at budgettet er en handlingsplan udtrykt i økonomiske termer.

### Likviditetsbudget – nu situationen

Bedriften skal være lønsom – den skal være rentabel. Derudover skal den også være likvid – den skal have penge i kassen til at betale sine regninger med. Likviditet er evnen til at betale de indgåede betalingsforpligtigelser. Likviditetsbudgettet giver landmanden overblik over udviklingen i likvidbeholdningen og -behovet hen over året. Likviditetsbudgettet er også vigtigt for landmandens bank, da der i likviditetsbudgettet beskrives træk på kassekrediten hver måned. Dette skal ofte godkendes af bankerne, således at de enkelte måneders træk på kassekrediten er godkendt for hele det på gældende år.

Grundlaget for likviditetsbudgettet er resultatbudgettet. Man udarbejder altså først resultatbudgettet, og derefter likviditetsbudgettet.

Likviditetsbudgettet er rent praktisk udarbejdet i det samme modul i Ø90 som resultatbudgettet, så derfor udarbejdes de to samtidig og præsenteres også i de samme dokumenter.

Når alle poster er tastet ind i resultatbudgettet, vil en assistent omsætte data fra resultatbudgettet til et likviditetsbudget. Det sker oftest via manuel indtastning og med vurdering af betalingstidspunkter for de vigtigste poster i resultatbudgettet. Driftsassistenten eller driftsøkonomen vil sørge for, at omkostningerne til eksempelvis foder hænger sammen med lagerbeholdningerne, således at det bliver indkøbene der registreres i likviditeten, og ikke når der bruges foder fra lageret. Høsten skal behandles på samme måde, således at det er selve salget af høsten der ses på likviditeten og ikke når høsten ligger på lager. Dette gælder for alle væsentlige balanceposter blandt andet anden gæld og tilgodehavende. Ofte vil det dog alene være de poster, der har en væsentlig størrelse, som der tages stilling til, da der er en forventning til at mindre poster vil blive udlignet med andre mindre poster i løbet af året. Det gælder f.eks. ofte poster indenfor kapacitetsområdet.

Større ændringer som investeringer, optagelse af lån, låneomlægning osv. vil også behandles så likviditeten budgetteres som forventet.

Momsbetalinger udregnes automatisk i Ø90 programmet, da disse betalinger også har en væsentlig likviditetsbetydning.

I likviditetsbudgettet vises saldoen på kassekrediten måned for måned. I en graf vises saldoen i forhold til kassekreditens maksimale træk. Hos nogle landmænd viser likviditetsbudgettet, at det maksimale træk overskrides. Dette medfører en ekstra kommentar i kommentarsættet til budgettet, typisk at der er behov for yderligere kredit. Meget ofte beskrives ikke, hvad landmanden i stedet har tænkt at gøre for at reducere trækket. Der kan fortsat være budgetteret med nye investeringer, selvom der explicit vises at der ikke er fri likviditet til investeringen. Likviditeten er afgørende for landmanden, men der bruges ikke ret mange kræfter på at kigge efter mulig likviditet i budgettet. F.eks. kan kapacitetsomkostningerne stadig være høje, og landmanden kan også have et meget stort lager, som kunne frigive likviditet. I mange budgetter kommenteres udelukkende på produktionens størrelse, ønsker til nye produktionsfremmende investeringer og andre produktionsteknikaliteter. Men sjældent kommenteres på tiltag, der kan forbedre likviditeten på kort eller langt sigt. Der henvises måske til ydre faktorer, som påvirker likviditeten – f.eks. en mælkepris eller størrelsen på en bidragsats. Men ikke til hvor stor en likviditetsvirkning, de planlagte investeringer eller en høj kapacitetsomkostning har. Det er ofte op til landmandens pengeinstitut at gøre opmærksom på at der er et likviditetsproblem på bedriften.

### Likviditetsbudget – den ideelle proces.

Likviditetsbudgettets formål er at det overordnet set skal anvendes som et styringsværktøj for landmanden i forhold til optimering af den finansielle styring. Likviditetsbudgettet skal kunne vise bedriftens likvide bevægelser hen over året, som følge af den planlagte drift og de planlagte indsatser. Budgettet skal være delt op i relevante perioder; f.eks. per måned. Likviditetsbudgettet anvendes til at træffe beslutninger om, hvordan de likvide midler skal frigøres og hvornår, eller om der kræves supplerende finansiering og hvornår.

Likviditetsbudgettet udarbejdes på grundlag af den budgetterede resultatopgørelse pr. måned (den indirekte metode).

I nusetituationen er der et stort fokus på kassekreditens saldo ultimo for året, og saldiene ultimo måneden. Rådgiverne har stort fokus på, at der er en række informationer på plads forud for udarbejdelse af likviditetsbudgettet. F.eks. kassekreditens saldo primo, beholdningerne primo, skyldig moms primo osv. Argumentet herfor er, at hvis ikke man anvender de korrekte primo-tal, da vil ultimo selvfølgelig heller ikke være rigtig. Der bør ikke være stor forskel mellem de estimerede primo-tal, som rådgiver f.eks. estimerer i november/december og de faktiske primo-tal. Det vil kun ske i de tilfælde, hvor landmanden ikke har foretaget løbende kontrol af f.eks. beholdninger og hvor rådgiver heller ikke har kontrolleret foderforbruget. Eller i de tilfælde, hvor rådgiver ikke løbende har sikret sig, at alle bilag er blevet bogført.

Helt korrekte primo-tal har ikke den store indflydelse på vurderingen af behovet for likviditet i de enkelte måneder. Mange poster i resultatbudgettet er heller ikke periodiseret 100% korrekt, og er heller ikke medtaget 100% korrekt i likviditetsbudgettet. For der er jo stadig tale om et *budget* – altså nogle forventninger! I stedet kan man i kommentarerne til likviditetsbudgettet notere, at man

har udarbejdet likviditetsbudgettet på baggrund af nogle estimerede primo-beløb for posterne XX og YY.

Når man har afsluttet indeværende år, og man har afstemt alt, og derfor har årets primo-poster, kan man eventuelt efterfølgende foretage de få rettelser i likviditetsbudgettet. Men set i forhold til anvendelsesværdien af et likviditetsbudget, der er udarbejdet for et helt år, er det ikke afgørende.

Tager man udgangspunkt i, hvilket formål likviditetsbudgettet bør opfylde, så er der en del andre punkter, som rådgiver og landmand kunne fokusere på.

Naturligvis skal kassekreditens udvikling have stort fokus, især hvis der er tale om en bedrift med en negativ likviditetsudvikling i kombination med en knap likviditetsreserve. For at kassekreditens budgetterede udvikling skal kunne anvendes i opfølgningssøjemed, så er der behov for en mere detaljeret budgettering for likviditeten. I virkeligheden er et likviditetsbudget for en 12 måneders periode ikke velegnet til det formål.

I stedet kan likviditetsbudgettet anvendes til at identificere kommende indsatsområder indenfor den finansielle styring:

- Hvilken likviditetspåvirkning har årets planlagte indsatser og investeringer?
- Er der behov for fremskaffelse af likvide midler – og i givet fald er der poster, der kan bidrage med ekstra likviditet i resultatbudgettet? F.eks. debitorer, omkostningssiden, leverandørstyring, beholdninger osv.
- Er der indsatser, der kræver likviditet, som kan udskydes uden væsentlig resultatpåvirkning – f.eks. planlagte mindre investeringer?
- Er der behov for ekstern finansiering, f.eks. i form af større træk på kassekredit, omlægning af låneportefølje osv.?
- Er der likviditetsoverskud fra årets planlagte indsatser? Hvordan kan overskuddet med fordel anvendes? Afvikling på gæld (og i givet fald hvilke gældsposter)? Investeringer på bedriften eller udenfor bedriften? Højere løn til ejer? Øget pensionsindbetalinger?
- Er der generelt et likviditetsproblem på bedriften (både negativ og positiv) - og hvordan skal dette løses bedst muligt?

Ovenstående spørgsmål bør adresseres på et møde mellem landmand og rådgiver. Der kan være behov for at inddrage en revisor, eller en rådgiver med kompetencer indenfor skat. Spørgsmålene bør drøftes i forbindelse med en gennemgang af resultatbudgettet i udkast.

Som i resultatbudgettet, bør man kun foretage kalkulerede beslutninger. Det vil sige, at man f.eks. kan beregne omkostninger og indtægter i forbindelse med budgetteret størrelse på beholdningerne. Hvor nemt er adgangen til ekstern finansiering og hvad er omkostningerne (finansielle og ikke-finansielle) forbundet hermed, set i forhold til at aktivere en del af landmandens beholdninger. Når spørgsmålene er besvaret via kalkulationerne, skal der prioriteres på samme måde, som i resultatbudgettet.

Og herefter skal landmand og rådgiver aftale, hvem der efterfølgende skal kontakte f.eks. kreditgiver osv. og hvilket materiale, der skal udarbejdes.

Når likviditetsbudgettet er udarbejdet, er det en vigtig information til bedriftens eksterne interessenter. På baggrund af blandt andet likviditetsbudgettet for året, forhandles der ofte en

kreditramme på plads mellem landmand og hans kreditgivere. Derfor er kommentarerne til likviditetsbudgettet lige så vigtige, som kommentarerne til resultatbudgettet. Og har landmanden en bestyrelse, så er bestyrelsen lovgivningsmæssigt forpligtet til at sikre sig, at bedriften altid er likvid. Denne information kan ske via likviditetsbudgettet.

I kommentarerne beskrives blandt andet hvordan man vil foretage den finansielle styring. F.eks. via øget fokus på debitorer, reduktion af beholdninger, reduktion af omkostninger osv. Også her beskrives en handlingsplan, hvor indsatser, ansvar, målsætninger, og deadlines indgår.

De planlagte investeringer beskrives, samt hvordan finansieringen skal finde sted.

Likviditetsbudgettet i sin endelige form udleveres til landmanden sammen med resultatbudgettet.

### **Opfølgning - nusituationen**

I dag foregår opfølgning typisk for hvert enkelt fagområde: de forskellige produktionskonsulenter følger op efter aftale med landmanden og med de værktøjer, der er til rådighed (se figurer med tidslinjer). Driftsøkonomikonsulenten følger op på budgettet. De ressourcer, der anvendes på opfølgning er meget forskellig, og det er stadigvæk undtagelsen, at produktionskonsulenterne er involverede i budgetopfølgningen. Hvis landmanden ikke oplever budgettet som et styringsværktøj, og ikke har fornemmelse af, at det hænger sammen med mål og indsatsområder på bedriften, er der heller ikke en stor motivation for at bruge tid på opfølgning.

Traditionelt følges op hvert kvartal eller sjældnere. Produktionsstyringsværktøjerne til svine- og kvægproduktion giver kun mening at anvende, hvis man gennemfører korrekt beholdningsopgørelse. Status på beholdninger gør, at der er løbende tjek på om beholdningerne slår til eller rækker længere og dermed er der mulighed for at korrigere det forventede indhold i beholdningen og estimere udbyttet for afgrøden, samt at ændre forudsætninger for indkøbt foder.

Nye værktøjer og behov for at komme tættere på udviklingen på bedriften har medført, at mange landmænd følger op dagligt, ugentligt og månedligt på udvalgte parametre (se senere afsnit).

Som udgangspunkt er det landmanden, der leverer statusoplysningerne.

Statusoplysningerne anvendes som oftest udelukkende i "fagprogrammerne" og udveksles ikke med Ø90 og driftsøkonomikonsulenten.

### **Budgetopfølgning – nusituation**

Opfølgninger på økonomien kan i princippet foretages på et hvilket som helst tidspunkt. Værdien af opfølgningen bestemmes udelukkende af, hvor god kvalitet bogføringen har. Det vil i praksis sige, at såfremt landmanden hver dag bogfører alle bilag, kan der følges op på dagsbasis. Bogføres der én gang om måneden, så kan der følges op hver måned. Og bogføres der kun en gang hvert kvartal eller halvår, ja så kan der kun følges op på per kvartal eller på halvåret.

Det er ikke nødvendigt med et budget for at kunne foretage en opfølgning. Nogle landmænd har så godt et kendskab til udvalgte, kritiske succesfaktorer at de kan nøjes med at følge disse faktorer. Det kan f.eks. være antal leverede kg EKM, eller det kan være saldoen på kassekrediten.

I praksis sker en budgetopfølgning ofte når der skal aflægges momsregnskab. Momsen opgøres enten hver måned, hvert kvartal eller halvårligt, afhængig af landmandens omsætningsstørrelse. Og typisk vil en regnskabsassistent opgøre moms for landmanden. For at sikre sig, at moms

bliver korrekt opgjort vil regnskabsassistenten bogføre alle bilag med moms. Assistenten sørger for, at landmanden får afleveret alle bilagene til regnskabskontoret.

Derved vil alle bevægelser på de enkelte konti, som oppebærer moms, være registreret i Ø90. Der kan sagtens være andre bilag, eller bevægelser, som ikke bliver bogført i forbindelse med en momsopgørelse. Det gælder f.eks. beholdnings- og besætningsforskydninger, afskrivninger, interne mellemregninger, ind- og udbetalinger osv.

Men da bogføringsgrundlaget for regnskabsassistenten normalt er bevægelser på kassekrediten – altså ind- og udbetalinger, så vil indbetalinger fra debitorer og udbetalinger til kreditorer ofte være bogført. Til gengæld vil realiserede, men ikke betalte omkostninger *ikke* være bogført. Det sker, når der skal opgøres moms. Der er altså ikke tale om, at nogle bilag skal bogføres flere gange, selvom der skal opgøres moms. Alle bilag skal i princippet bogføres samme antal gange. Men der skal afstemmes moms, og det er en ekstra arbejdsgang. Men jo kortere interval man afstemmer moms over, jo nemmere (og hurtigere) er det at afstemme momsen.

Der er typisk ikke aftalt, hvad formålet er med budgetopfølgningen. Og derfor udarbejdes der den letteste form for budgetopfølgning, og det er på likviditetsbudgettet.

Det er fordi det er nemmest for både landmand og for konsulenten. For hvis der skal følges op på et resultatbudget, så kræver det dels at man har budgetteret beholdningerne og foderforbruget per måned, og det sker ikke så ofte. Og dels kræver det, at landmanden eller landmandens konsulent opgør periodens foderforbrug og kontrollerer beholdningerne. Og det sker heller ikke så ofte.

Og da regnskabsassistenten alligevel skal udarbejde momsregnskabet, så kan opfølgningen lige så godt udarbejdes i samme omgang. Det betyder i princippet, at SKAT bestemmer, hvornår landmanden skal have sine budgetopfølgninger.

Alle bilag er altså registreret af regnskabsassistenten. Hvis der er lavet beholdnings- og besætningsopgørelser fra fagkonsulenterne så bruges disse i forbindelse med udarbejdelse af opfølgning på resultat. Alternativt skal landmanden selv indberette opgørelserne. Opgørelserne er væsentlige, da udsving i disse i forhold til det budgetterede niveau, har betydning for opfølgningen. En driftsøkonomiassistent vil herefter sikre, at der korrigeres for udsvingene i opfølgningen fra Ø90.

Assistenten vil derudover korrigere for mælkedage og afskrivninger. Principielt har landmanden intet behov for at se afskrivningerne for den pågældende periode. Det samme gælder andre periodiseringsposter. Til gengæld foretages der ikke hensættelser af skyldige poster indenfor f.eks. kapacitetsområdet, selvom landmanden har afholdt omkostningen men endnu ikke modtaget fakturaen. Men en budgetopfølgning udarbejdes som regel ned til årets resultat før skat.

Der bliver i Ø90 udarbejdet en budgetopfølgning på likviditetsbudgettet. I princippet viser budgetopfølgningen på likviditetsbudgettet kun, hvordan likviditeten er på kassekrediten i forhold til budgettet. Den viser også hvor mange af de budgetterede kapacitetsomkostninger, som er betalt. Måske har man modtaget en faktura, som er budgetteret betalt i indeværende kvartal, men som først betales den første dag i det næste kvartal. Så vises den ikke. Den er dog bogført af hensyn til momsopgørelsen. Derfor kender driftsøkonomen udgiften, og så prøver driftsøkonomen til gengæld at vise udgiften i kommentarsættet. Budgetopfølgningen fra Ø90 fortæller intet om

periodens resultat, og det kan heller ikke aflæses af budgetopfølgningen eller af kommentarsættet. Landmanden må altså vente, indtil der er udarbejdet en årsrapport før landmanden kan se bedriftens resultat.

De afvigelser, der må være i opfølgningen, vil blive kommenteret af driftsøkonomen, eventuelt i samarbejde med landmanden. Der vil fremgå hvilke omkostninger, der er afholdt men ikke faktureret og heller ikke betalt, og altså ikke er med i budgetopfølgningen, men som alligevel skal med – og derfor tages med i kommentarsættet. Og det vil fremgå hvilke budgetposter, der egentlig er overskredet, men som ikke ses overskredet på grund af periodiseringer – f.eks. budgetteret med en betaling i denne måned, men bliver først betalt i næste måned, og derfor skal den også med, men i kommentarsættet.

Derfor bliver kommentarsættet en blanding af en delvis budgetopfølgning på likviditet, og en delvis budgetopfølgning på resultat.

I nogle budgetopfølgninger inddrages landmandens fagkonsulenter. De kommer med indspil til kommentarsættet, og de opgør måske periodens produktionsresultater i forhold til budgettet. De har lettere ved at vise produktionsresultater og tekniske nøgletal end driftsøkonomen. Derfor indgår der ofte en del af disse i en budgetopfølgning.

Der er også mulighed for en ledelsesberetning i budgetopfølgningen. Det er ikke normalt, at landmanden bruger den mulighed for at kommunikere med sine eksterne interessenter. Men det sker.

Budgetopfølgningen har ofte det eneste formål, at den skal afleveres i banken. Og opfølgningen sendes ofte til banken efter aftale med landmanden. Men for banken er det ofte et problem, at de ikke kan aflæse periodens resultat. Og de kan ikke gennemskue de mange opstillinger og beregninger over forskydningerne i kommentarsættet. Og det har landmanden ofte også vanskeligt ved at gennemskue. Nogle landmænd giver derfor udtryk for, at de har svært ved at genkende deres tal i budgetopfølgningerne. Og det leder også til, at nogle kreditgivere i stedet vurderer landmanden på de produktionstekniske nøgletal fremfor på bedriftens økonomiske resultat.

Som tidligere nævnt sker budgetopfølgningen ofte, når SKAT skal have momsindberetningen. Måske er første momsafregning efter 1. kvartal, og den anden efter 2. kvartal osv. Men en del budgetopfølgninger bliver ikke udarbejdet eller anvendt efter 1. kvartal, fordi landmand og konsulent vurderer, at der er "sket for lidt" i første kvartal. Og så bliver den næste budgetopfølgning udarbejdet i juli måned, og der har landmanden ofte travlt, eller konsulenterne holder sommerferie. Og så kan man lige så godt vente med at kigge på budgetopfølgningen til efter 3. kvartal, når høsten er gjort op. Det betyder dog ikke, at budgetopfølgningerne ikke bliver sendt til banken. Men landmandens og konsulentens brug af budgetopfølgningerne som et aktivt værktøj i den daglige styring af bedriftens indsatser begrænses.

Som nævnt ovenfor udgøres de fleste opfølgninger af en blanding af likviditets- og resultatopfølgning. Den reelle opfølgning på likviditetsbudgettet sker i stedet for ofte på den måde, at landmanden nøje følger sin kassekredits udvikling. Det kan ske på dags eller ugebasis. I opfølgningen på likviditet nævnes der sjældent status på beholdninger og debitorer. Der omtales heller ikke, hvordan landmanden har tænkt at forbedre sin egen likviditet. Og der kommenteres sjældent på afholdte, ekstra-ordinære omkostninger eller investeringer, som ligger ud over det



budgetterede. Der kigges sjældent fremad i forhold til likviditeten. Opfølgningerne har meget præg af at være bagud skuende, fremfor at fokusere på den fremtidige udvikling og planlagte tiltag. Det gælder både opfølgninger på likviditet og på resultat.

I budgetopfølgningerne efter 3. kvartal kender landmanden sine udbytter i marken. Her er der en oplagt mulighed for at beregne markplanens økonomi og rentabilitet. Det sker meget sjældent. Til gengæld er plantekonsulenten ofte i gang med at lægge næste års markplan, men ikke på grundlag af budgetopfølgningens resultat. Opfølgningerne drøftes typisk ikke mellem landmanden og hans rådgivere i et samarbejde.

I opfølgningerne efter 3. kvartal foretages der af og til en prognose frem mod årets forventede resultat. Men mht. likviditet og likviditetsbehovet så er slutmålet den 31.12. i stedet for også at kigge lidt ind forventningerne til behovet i det kommende års første måneder.

Opfølgninger efter 4. kvartal anvendes meget sjældent. I stedet afventes udarbejdelse af årsrapporten, som dog typisk først er færdig i perioden januar-juni det næste år.

### **Opfølgning – den ideelle proces.**

Beskrivelsen af den ideelle proces tager udgangspunkt i, at landmanden anvender såvel resultat- som likviditetsbudget som et styringsværktøj. Såfremt landmanden udelukkende betragter likviditetsbudgettet som en opgave stillet af pengeinstitutterne, er han ikke i målgruppen for vores beskrivelse af den ideelle proces.

Principielt kan opfølgningen ske dagligt – eller rettere tilpasset landmandens behov. Hvor ofte, der skal følges op, hvordan og på hvad er i den ideelle proces allerede beskrevet i resultatbudgettet. Der skal altså følges op på de beskrevne handlingsplaner. Antagelsen er, at såfremt konsulenter og landmand har været i stand til at identificere de rigtige, og de kritiske succesfaktorer, så er det tilstrækkeligt at følge op på disse faktorer. Konklusionen er derfor, at alt andet lige, kan landmand og konsulenterne nøjes med at se på status på de kritiske succesfaktorer. Er de i overensstemmelse med målsætningerne, så burde resten af budgetopfølgningens poster stemme med budgettet.

Men der kan være sket uforudsete hændelser, og der kan være andre poster, som kan være interessante at analysere og lære af.

Udgangspunktet for en opfølgning er, at den skal tilrettelægges så det sker på de rigtige tidspunkter. Det betyder i praksis, at opfølgningerne skal ske, når der er sket nogle kritiske hændelser på bedriften. Det kan f.eks. være efter markarbejdet er færdigt i foråret, altså f.eks. den 31.5. Eller det kan ske efter færdiggørelse af en investering i f.eks. en ny stald, eller efter indkøring af et nyt malkesystem. Eller man kan benytte opfølgningen til at få fulgt op på nogle handlingsplaner. Det kan f.eks. være, at man har udarbejdet en handlingsplan for vedligehold og service på maskinparken i årets første kvartal. Eller man kan have forhandlet ny kontrakt med en maskinstation, som er forudsætningen for årets budget. Budgetopfølgningen består da i, at landmanden kontrollerer at de aftalte handlinger har fundet sted, og såfremt det ikke er sket, så drøfter med konsulentgruppen om der skal ske justeringer i budgettet for resten af året.

Udgangspunktet for enhver opfølgning på budget, hvor budgettet er styringsværktøj for landmanden, er en opfølgning på resultat. Og ikke på likviditet eller en mislykket kombination af begge.

Det forudsætter, at landmandens regnskabsbilag bliver bogført, så der kan følges op på resultatet. Alle omkostninger skal derfor bogføres når de afholdes og ikke når de betales. Landmanden kan da til enhver tid se i budgetopfølgningen på kontoen for f.eks. maskinstationsomkostninger, at beløbet som landmanden har aftalt med maskinstationen, er det samme som han har aftalt. Og ikke et beløb med moms.

Det giver også mulighed for, at landmanden kan følge sine resultater via en råbalance hver måned. Derved har landmanden mulighed for hurtigt at foretage korrigerende handlinger, såfremt nogle poster afviger væsentligt. Alternativt til dette er, at landmanden anvender de aftalte kritiske succesfaktorer som målestok for vurdering af en måneds resultat.

Ideelt set modtager landmanden budgetopfølgningen uden kommentarer, eventuelt bortset fra kommentarer vedrørende afvigelser, der skyldes periodiseringer. I stedet kommenterer landmanden selv periodens resultat på de udvalgte fokusområder. Det kræver, at landmanden tager stilling til sin egen præstation. Og det tvinger landmanden til at reflektere over, hvad der eventuelt var årsag til en budgetafvigelse. Det er der meget læring i for landmanden som leder.

Alternativt kan landmandens konsulenter udarbejde udkast til budgetopfølgningen på resultat inkl. kommentarer fra fagkonsulenterne på de aftalte fokusområder. Fagkonsulenterne beskriver status samt forslag til kommende tiltag for den næste periode. De beskriver deres forventninger til resultatet af de planlagte indsatser. Og det samme gælder driftsøkonomen, der også vurderer likviditetspåvirkningerne som følge af periodens realiserede resultat.

Væsentlige afvigelser forklares i kommentarsættet, og afvigelsesernes betydning for årets forventede resultat og deres likviditetspåvirkning beskrives. Tiltag, der skal imødegå nye afvigelser, foreslås i udkastet.

Herefter afholdes et fælles møde mellem landmand og dennes primære rådgivere. Budgetafvigelserne og årsagerne hertil, samt nye tiltag for den kommende periode drøftes. Der gøres status på fokusområderne. Er man i mål? Er der plads til nye fokusområder? Er der åbnet nye muligheder eller trusler, som der skal tages højde for i den kommende budgetperiode? Igen kalkuleres rentabiliteten i de nye tiltag, mens risici og følsomheder overvejes. Og landmand og rådgivere aftaler den kommende periodes behov for rådgivning i forhold til periodens kritiske aktiviteter.

Ved opfølgning efter høst er der mulighed for at foretage beregning over rentabiliteten i markplanen. Er udbytteblevet gjort op og registreret i budgetopfølgningen, og har man samtidig en konteringsplan, der sikrer at omkostningerne bliver fordelt på de enkelte driftsgrene og maskiner, da kan man forholdsvis nemt udarbejde den aktuelle markøkonomi med den nuværende arrondering, dyrkningsplan og evt. forpagtningsaftale. Det er oplagt at foretage den beregning på det tidspunkt, fordi det også er på samme tidspunkt at det kommende års markplan skal besluttes. Men det betyder også, at landmanden allerede på det tidspunkt skal lægge de første sten til det kommende års budget. For markplanen skal levere foder til stalden, så derfor bør der allerede her drøftes målsætninger for det kommende år.

Opfølgning på likviditet bør ske med udgangspunkt i den enkelte landmands finansielle situation. Det er klart, at landmænd med knap likviditet bør have en væsentlig hyppigere og strammere finansiell styring.

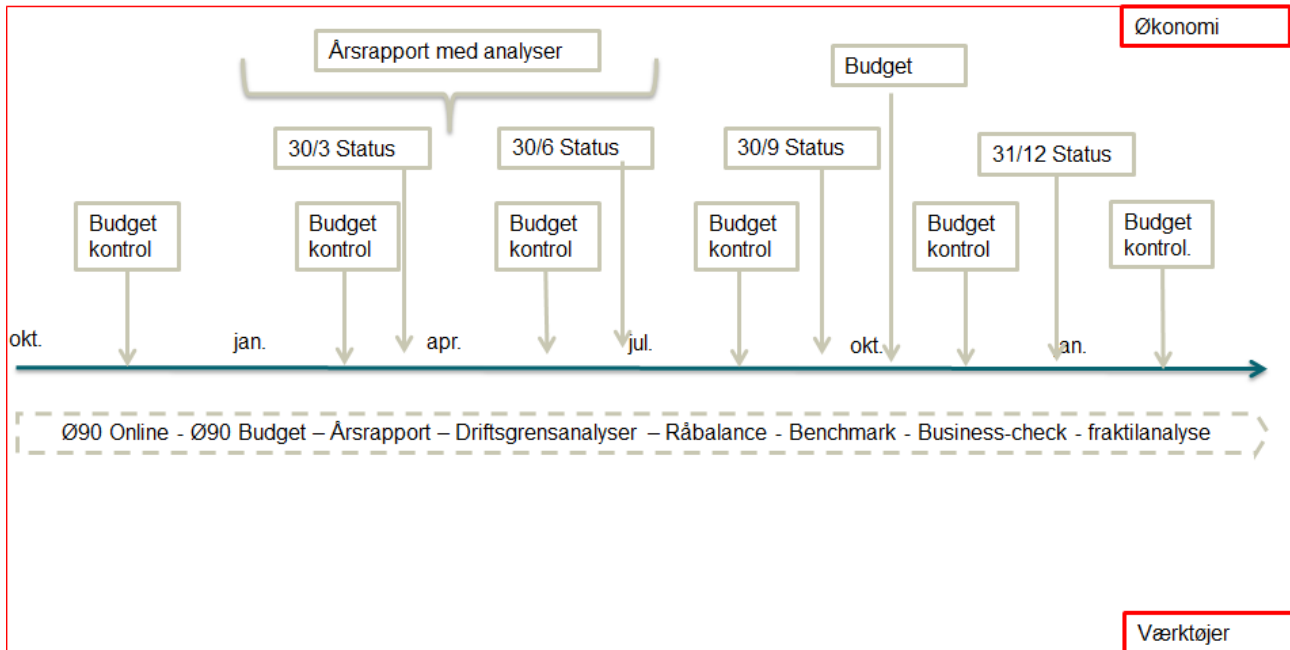
En forudsætning for en god opfølgning på likviditeten er, at landmandens omkostninger og indtægter bogføres straks. Dermed er det muligt at udarbejde et brugbart forecast f.eks. per uge eller per måned for likviditetens udvikling.

I likviditetsopfølgningen skal alle væsentlige poster vurderes. Det sker som en naturlig forlængelse af vurderingen af resultatopfølgningen, fordi afvigelser i resultatopfølgningen vil have effekt på likviditetsbudgettet i den kommende periode. Viser resultatopfølgningen, at likviditeten forringes i forhold til forventet, så skal alle poster med likviditets potentiale gennemgås af landmanden og driftsøkonom. Det gælder f.eks. debitorer, beholdninger, besætninger osv. Men også mulighederne for ændrede betalingsbetingelser hos leverandører etc. ligesom planlagte, men ikke gennemførte investeringer skal revurderes. Men det er typisk sket allerede ved gennemgangen af resultatopfølgningen.

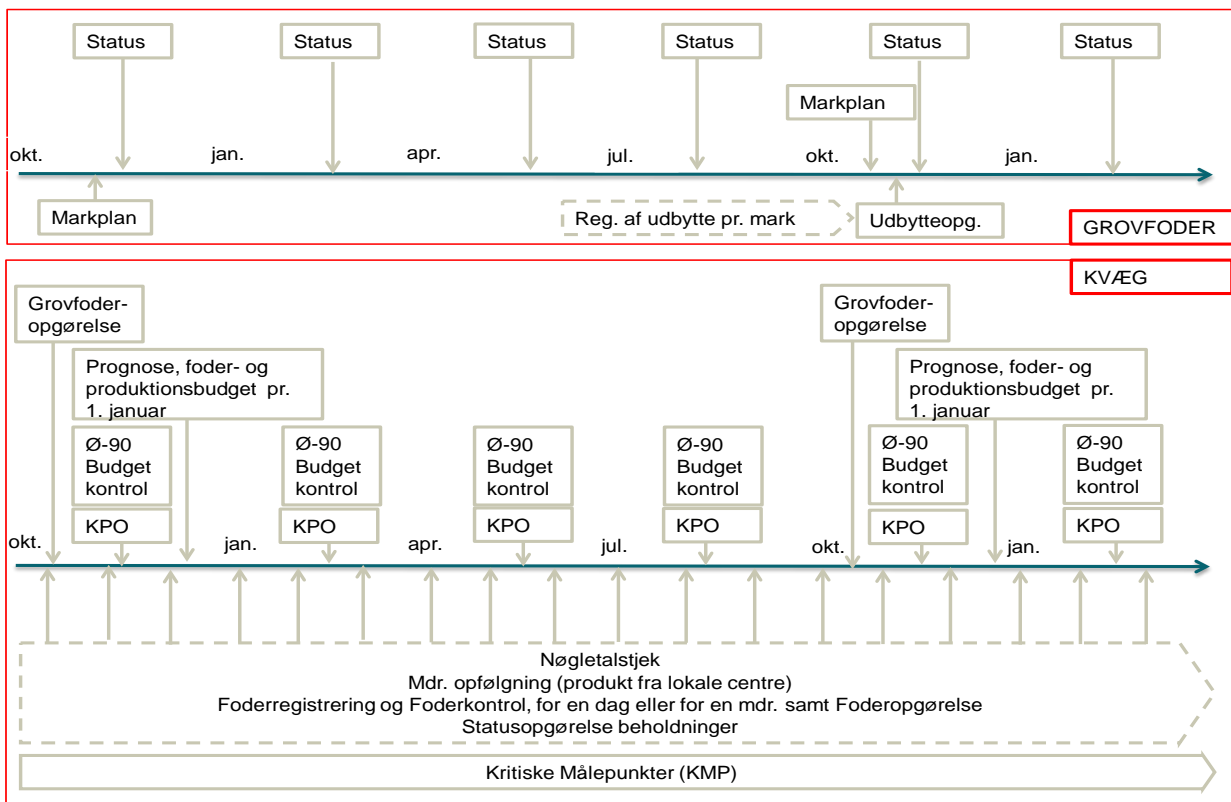
Den ideelle proces for opfølgning på produktionen skal hænge sammen med opfølgning på økonomien, men den skal også leve op til de krav landmanden og hans medarbejdere har for at kunne følge med i, hvordan driften forløber og om man er på rette kurs i forhold til målene. I en ideel proces udnyttes de registreringer og data, der løbende opsamles i produktionen til at understøtte og forklare de resultater der opnås økonomisk. Den viden landmanden og produktionsrådgiverne har, skal bringes i spil i forbindelse med budgetopfølgningerne eller andre opfølgninger på økonomien.

## Værktøjer – nusituationen,

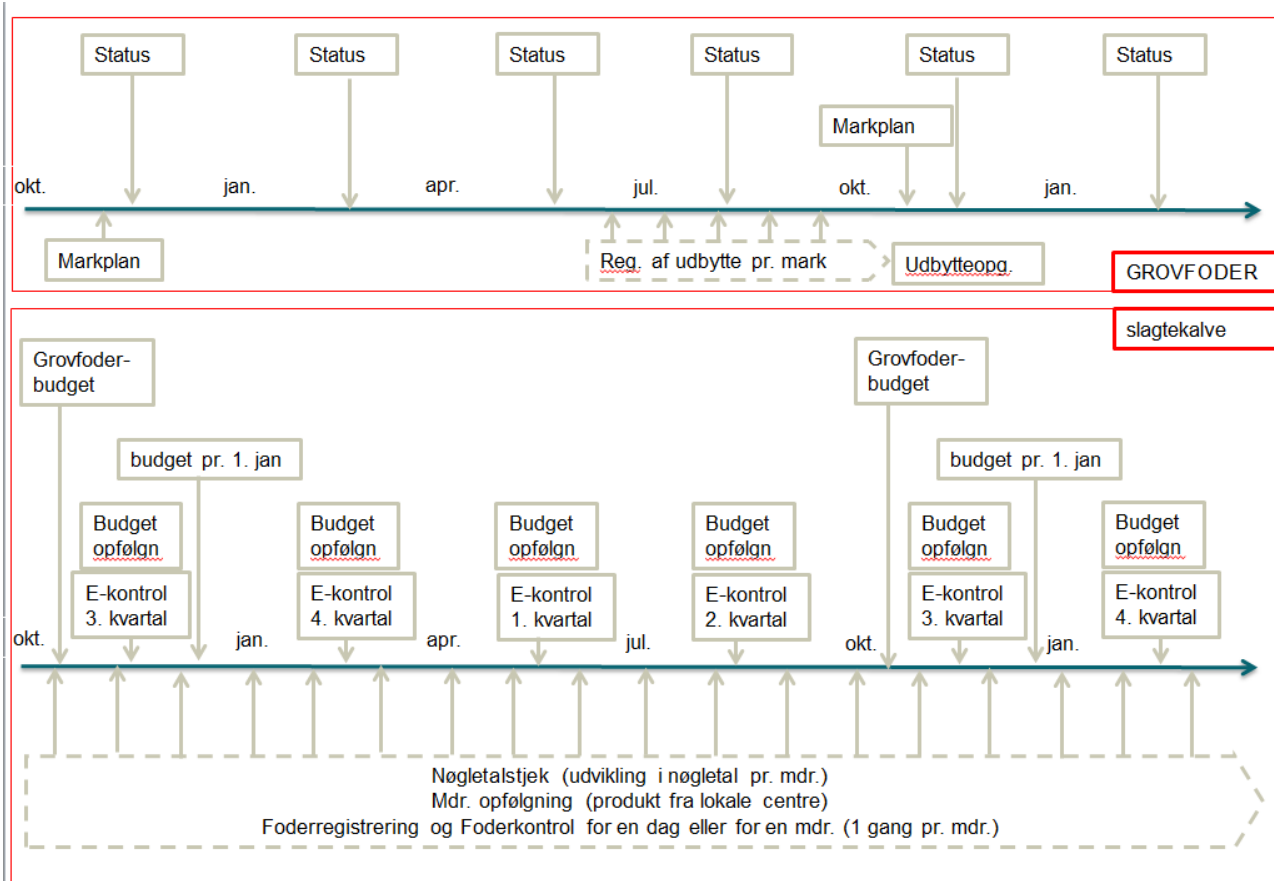
Beskrivelserne af processerne i ovenstående afsnit suppleres her med figurer, der illustrerer processen på bedriften – set ud fra nusituationen. I figurerne medtages de værktøjer vi råder over i dag – vi har en forventning om, at de er tilstrækkelige til at understøtte den ideelle proces. Behov for eventuelt nye værktøjer undersøges i projektet i løbet af 2015 og 2016.



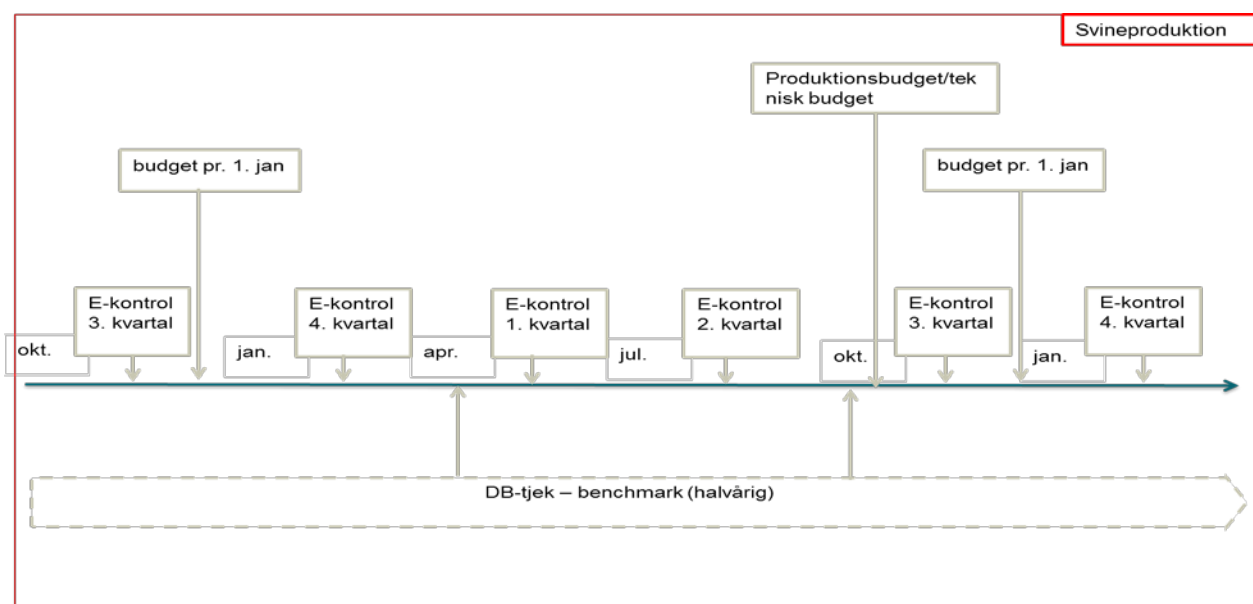
Figur 1. Tidslinjen illustrerer forløbet for økonomistyring med budget. Under tidslinjen ses forskellig værktøjer, som landmanden og rådgiveren kan anvende i forbindelse med planlægning, styring og opfølgning.



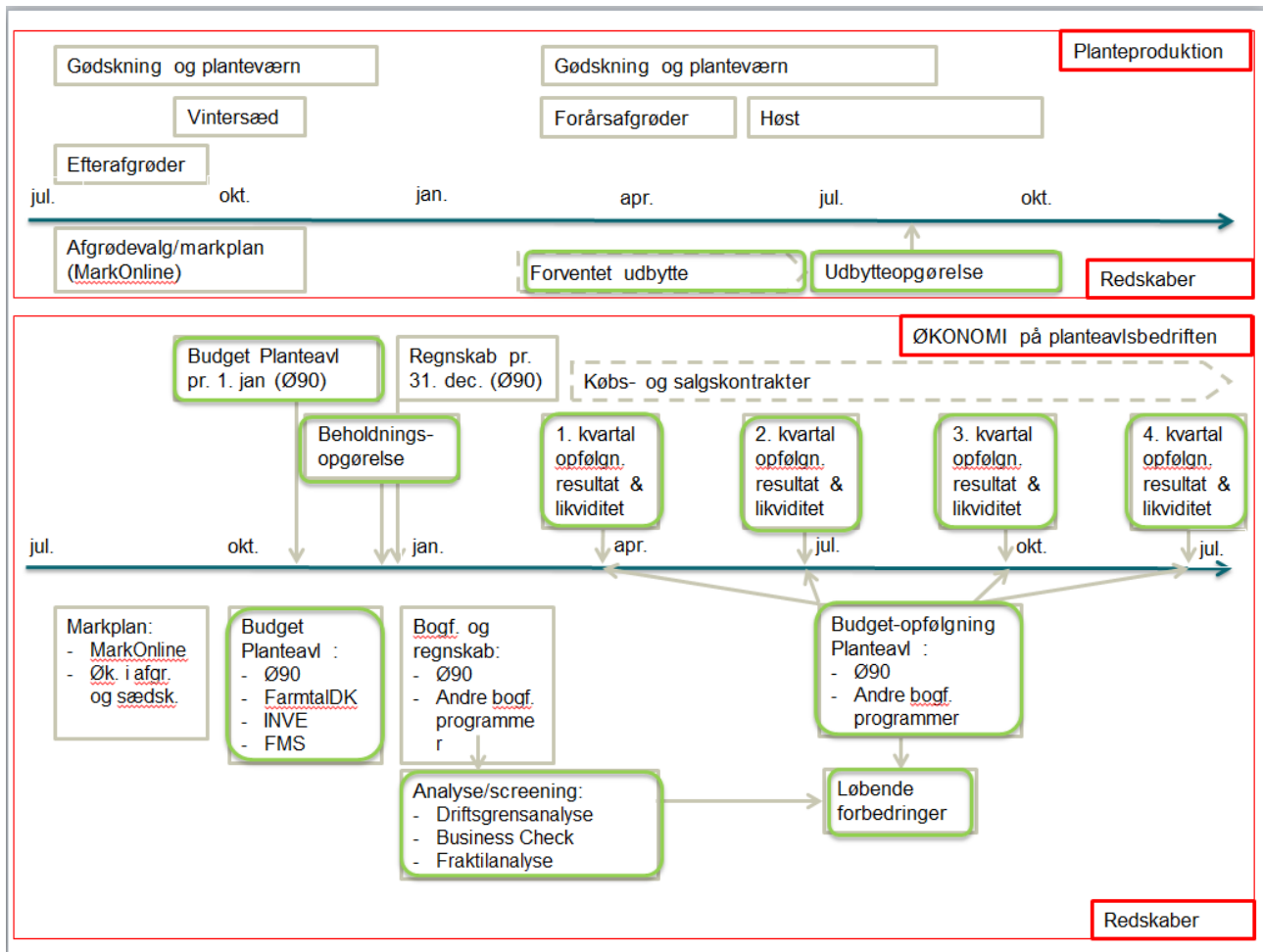
Figur 2. Tidslinjen illustrerer forløbet for produktionsstyring på en malkekvægsbedrift. Der er angivet en tidslinje for grovfoderproduktionen, samt en tidslinje for styring af malkekøerne. Under tidslinjerne ses forskellig værktøjer, som landmanden og rådgiveren kan anvende i forbindelse med planlægning, styring og opfølgning.



Figur 3. Tidslinjen illustrerer forløbet for produktionsstyring på en slagtekalvebedrift. Der er angivet en tidslinje for grovfoderproduktionen, samt en tidslinje for styring af slagtekalvene. Under tidslinjerne ses forskellig værktøjer, som landmanden og rådgiveren kan anvende i forbindelse med planlægning, styring og opfølgning



Figur 4 Tidslinjen illustrerer forløbet for produktionsstyring på en svinebedrift. Under tidslinjerne ses forskellig værktøjer, som landmanden og rådgiveren kan anvende i forbindelse med planlægning, styring og opfølgning



Figur 5 Tidslinjen illustrerer forløbet for produktionsstyring på en planteavlbedrift. Under tidslinjerne ses forskellig værktøjer, som landmanden og rådgiveren kan anvende i forbindelse med planlægning, styring og opfølgning

## Værktøjer til produktionsbudget

For kvægbedrifter skal produktionsbudgettet udarbejdes ved hjælp af flere moduler i DMS: Prognose, Foderbudget og Produktionsbudget. Prognosen er en fremskrivning af besætningsomsætning og mælkeproduktion og kan beregnes fem år frem i tid. På baggrund af prognosens forventede produktion udarbejdes et foderbudget, hvor periodens behov for kraft- og grovfoder beregnes. I produktionsbudgettet samles den forventede mælkeproduktion, dyreomsætning samt foderbehov og prissættes efter forventninger på bedriften.

På svinebedrifter gælder det, at hvis budgettet er en simpel fremskrivning af nuværende produktion, benyttes Ø90 eller hjemmekomponerede regneark. Hvis det er mere komplekst, f.eks. ved sanering eller udvidelse, er svinerådgiveren med i processen. Her vil DLBR Teknisk Budget typisk anvendes. Data herfra overføres til Ø90. Fremadrettet vil det derfor være et ønske at råde over et brugervenligt værktøj der let snakker sammen med både DLBR, E-kontrol og Ø90. Landmanden med relevant rådgiver lægger budget. Output skal være relevant for landmanden,

ansatte, bank osv. Det skal ligeledes kunne udpege kritiske afvigelser. Justeringer skal være lette at lave, og konsekvensen af ændringerne skal være tydelige. Mulighed for at fremskrive produktionen og økonomisk udvikling. Eksempelvis er avlsfremgangen på 0,4 grise pr. so pr. år. Hvis afvigelse, så hvorfor? Der budgetteres i dag på råvareniveau (byg, havre, hvede), som samles på mere overordnet niveau (foderkorn). Dette gør at vi mister nogle detaljer, som kan være relevante i fodrings- og markplan.

## Værktøjer til driftsbudget

Budgetmodulet i Ø90 er det vigtigste værktøj til at udarbejde hele budgettet, såvel driftsbudgettet, som likviditetsbudgettet.

Produktionsbudgetterne fra fagafdelingerne danner grundlaget for budgettet og vil i den ideelle situation dække alle poster frem til dækningsbidraget.

Derudover findes der en række hjemmesider, regneark og programmer. Disse programmer og regneark er beskrevet i afsnittene nedenfor. Afsnittene tager udgangspunkt i oversigten på landbrugsinfo: "Ø90 Budget – Værktøjer". Der findes ydermere en oversigt over eksisterende planlægnings-/opfølgingsværktøjer på kort- og lang sigt som dækker såvel økonomiarbejdet som de enkelte faggrene. Den oversigt findes på siden: "Værktøjer til produktions- og økonomistyring" på landbrugsinfo, men vil her ikke blive uddybet.

### Farmtalonline

Farmtalonline er en hjemmeside, hvor man kan finde relevante informationer om: Prognosepriser, Statusværdier, produktionsoplysninger, fodermidler, miljøkrav, finansiering, støtteordninger og budgetkalkuler

### Best Practice – Budget og – opfølgning på resultat

Best Practice-siden indeholder en række vejledninger og anbefalinger til budgetprocessen, som er fundet gennem arbejdet med DLBR virksomhederne. Udover vejledninger og anbefalinger til processen, er der også et regneark til afstemning af lagre, intern omsætning mv. Samt eksempler på statussedler til beholdnings- og besætningsopgørelser.

Endelig er der et regneark, som kan bruges til kommunikation mellem planteavlskonsulenten og driftsøkonomi med blandt andet markplan, udbytter og forpagtningsaftaler. Der antages dog, at en del af disse informationer også kan ske gennem overførsel fra MarkOnline til Ø90.

### Fremskaffelse af status – og supplerende oplysninger

Udover statussedlerne som nævnt ovenfor er der også en række regneark, som kan bruges til udregne produktionsforhold. Regnearkene hedder:

- Foderkrav og grovfoderudbytte
- Svin – Afstemning af foder og besætning
- Værdiansættelse af mælkevot og betalingsrettigheder
- Beregning af antal høner
- Beregning af statusværdi, høns
- Beregning af statusværdi, slagtekyllinger
- Beregning af antal producerede slagtekyllinger



Prognoser planteavl, svin, kvæg

Her findes en lang række analyser med prognoser for de forskellige driftsgrene.

Håndbog til driftsplanlægning

Denne bog har en samlet oversigt over de væsentligste data til planlægningen af en landbrugsbedrift.

Kapacitetsomkostninger

Her eksisterer et regneark for såvel konventionel som økologiske landbrugsvirksomheder. Regnearket viser ud fra nogle forudsætninger hvordan landmandens kapacitetsomkostninger ligger i forhold til sammenlignelige bedrifter. Der sammenlignes både med gennemsnittet og bedste tredjedel. Det bruges ikke af nogen, fordi det er ret vanskeligt at arbejde med.

EU

For at finde værdien af tilskuddene er der under EU-afsnittet flere relevante og aktuelle artikler, som beskriver hvordan reglerne er, når der skal lægges budget.

Investering og Finansiering

For at skabe overblik og eventuelt udregne afdrag og rentebetalinger på de enkelte lån, kan regnearket: [Beregning af ydelsesprofiler og låneporteføljehoversigt](#) bruges. Flere af bankernes rentesatser findes under farmtalonline, som nævnt ovenfor. Der er meget forskel mellem de enkelte banker på, hvilke oplysninger og hvilke formater de udleverer disse oplysninger i.

## Værktøjer til likviditetsbudget

Likviditetsbudgettet udarbejdes som nævnt som en del af resultatbudgettet. Dette sker i Ø90-budgetmodulet. Langt størstedelen af værktøjerne er derfor de samme som nævnt ovenfor. Likviditetsbudgettet skiller sig dog ud ved, at de enkelte kontis betalingsstrømme i Ø90 vurderes. Resultatbudgettet viser eksempelvis hvornår foderet forbruges, men da dette kan ligge på lager, så skal der korrigeres for om foderet købes ind eller forbruges fra lageret. Således vil det reelle likviditetsbehov vises.

Til styring af fodertyper findes ofte lagerstyringsregneark, da arbejdet med dette er meget arbejdstungt i Ø90 og muligheden for fejl er til stede.

Betalingsstrømme korrigeres for alle relevante udgifter og indtægter.

Regnearket for beregning af ydelsesprofiler og låneporteføljehoversigt, vil også vise hvilke måneder de enkelte afdrag vil falde, som også påvirker likviditeten

Anden gæld og tilgodehavende samt andre relevante balanceposter korrigeres for forventede betalingsstrømme, hvis dette måtte være relevant. Typisk sker dette i dialog med landmanden, og der eksisterer formentlig ikke værktøjer til dette.

Momsbetalingerne udregnes automatisk i Ø90.

## Råbalance

Rå-balance-produktet er oprindeligt tænkt som en rapport, der primært kan anvendes af kunder uden et budget.

Der er dog mulighed for at sammenligne de realiserede tal med et budget, hvis landmanden får et budget udarbejdet, ligesom der efterhånden er mange faciliteter i produktet som svarer til et normalt Ø90 budgetopfølgning.

I mange virksomheder uden for landbruget er det almindeligt at udarbejde en månedsbalance. Formålet med balancen er at give lederen et overblik over virksomhedens resultat for måneden. Når formålet er at give et overblik, så er der bogføringsmæssige opgaver, som ikke er nødvendige. F.eks. periodiseringer af afskrivninger, hensættelser osv. Og samtlige poster i regnskabet afstemmes ikke nødvendigvis. Der er altså tale om et råt udkast af et månedsregnskab, som man kan bruge som indikator for periodens resultat. Deraf navnet råbalance.

Da råbalancen er en del af Ø90 budgetmodulen giver det mulighed at lave de samme tilretninger, som når opfølgningerne udarbejdes. I dette tilfælde kan de samme værktøjer som ovenfor nævnt bruges.

## Værktøjer til produktionsopfølgning pr. kvartal

For kvægbedrifter findes:

Produktionsopfølgning: Kortperiodisk opgørelse (KPO). KPO baseres på registreringer fra Ø90 Kasse- og Foderregistrering, Foderopgørelse og Lager.

Målet med KPO'en er at komme helt tæt på effektiviteten, og den dertilhørende økonomi på DB-niveau i kvægproduktionen hvert kvartal. I KPO udskrives en rapport over det realiserede økonomiske resultat sat op mod budget samt tekniske nøgletal. Desuden bliver resultatet benchmarket med sammenlignelige besætninger, hvilket giver en unik mulighed for at finde indsatsområder for kvægproduktionen.

Arbejdsprocessen i KPO er:

- Foderregistrering – som viser fodringen den enkelte dag eller periode. Minimum antal registreringer er 6 stk. pr. år for hver dyretype
- Lagerbeholdning opgøres  
Foderopgørelse for den valgte periode. Hvor periodens registreringer samles og sammenholdes med indkøbt kraftfoder. Både grov- og kraftfoder afstemmes.
- Udarbejdelse af KPO. Indtægter og udgifter hentes fra Ø90, dyreomsætning afstemmes med Kvægdatabasen og der beregnes et DB for perioden.

Resultatet vises pr. årsko eller pr. kg EKM mælk og for perioderne: sidste kvartal, sidste 12 mdr. eller år til dato. Referenceperioden er samme periode i det foregående år. Resultat kan sammenlignes med produktionsbudgettet for perioden.

Sammenligningsgruppen er gennemsnit og 'bedste gruppe', der kan defineres som gennemsnit af eksempelvis 10 eller 25 % bedste.

For svinebedrifter findes E-kontrollen, hvor der følges op på produktionen. Hvis man ønsker at koble dette med økonomien skal der ske en manuel sammenkøring af tal. Endvidere er det muligt at sammenligne budget og faktisk produktion via ugetavler i stalden. Endelig findes selvfølgelig Ø90 budgetopfølgning.

På halvårligt niveau har vi DB tjek, som opgør det producerede sammenholdt med kroner. Denne kan eventuelt udbygges til at udfylde ovenstående værktøjsrolle.

På svinebedrifter ønskes et værktøj til at sammenholde budgetteret med produceret, på et detaljeret og relevant niveau, således at landmanden kan agere på evt. afvigelser i negativ retning.

### **Værktøjer til driftsbudgetopfølgning**

Når momsens er gjort op, så vil alle posteringer være registeret i Ø90. Derfor vil det være muligt at udskrive en budgetopfølgning fra Ø90. Denne vil i sin rene form alene være en likviditetsopfølgning, da der kun er registeret betalingsstrømme. For at lave denne likviditetsopfølgning til en driftsbudgetopfølgning skal der tages højde for beholdnings- og besætningsændringer. Landmanden vil typisk indlevere disse data ved at udfylde en statusseddel med de relevante oplysninger indenfor besætning- og foder/kornbeholdninger samt beholdninger til markbruget.

Oplysninger om besætning kan muligvis også komme fra opfølgninger fra fagafdelingerne.

For at afstemme lager og fodereffektivitet bruges lagerstyringsregneark som eksempelvis: "Foderkrav og grovfoderudbytte"

De enkelte driftsøkonomer laver typisk kommentarer til opfølgningen. Flere rådgivningsvirksomheder har skabeloner til dette, som kan bestå af overskrifter til relevante afsnit og tabeller til forklaringer.

### **Værktøjer til likviditetsbudgetopfølgning pr. kvartal**

Ø90 budgetopfølgning udskriver som nævnt ovenfor en likviditetsopfølgning.

Likviditeten skal typisk forklares, da der kan være afvigelser på de enkelte balanceposter. Dette sker i flere rådgivningsvirksomheder i skabelon. Nogle rådgivningsvirksomheder viser også en graf af, hvordan træk på kassekrediten er planlagt i budget og sammenligner dette med, hvordan det faktiske træk har været. Dette sker også i forbindelse med udarbejdelsen af kommentarerne.

### **Værktøjer til (grovfoder) planlægning og opfølgning/status**

#### **Lager og Foderopgørelse**

For kvægbedrifter findes Lager, som er et selvstændigt program, som DMS og Mark-online har adgang til.

Lagermodul bruges til at styre beholdninger af grovfoder og indkøbt foder. Lager giver en oversigt over den aktuelle beholdning som Lageret kender og en lokalitet. I Lageret findes en pris, som kommer fra Ø90 eller Farmtal Online v. grovfoder, men i Lageret kan der altid bestemmes en anden pris for beholdningen.

Beholdningerne er delt i hjemmeavlede fodermidler og indkøbte fodermidler. Der kan løbende laves registrering om produktion, indkøb og forbrug. Derved fås der en opdateret statusbeholdning.

Beholdninger i Lager bruges af Foderbudget og Foderopgørelse.

Grovfoder udbytteregistrering (grønmasse og evt. tørstofprocent) i MarkOnline kan overføres til Lager.

Når grovfoderudbytterne er overført ses beholdningen i Lager og der kan tilknyttes en analyse på indholdet af grovfoderet.

Når analysen foreligger og er tilkøbet beholdningen i DMS Dyreregistrering, hentes FEN og udvalgte analyseresultater automatisk retur til Mark Online og FEN fordeles ud på markerne relationelt efter markernes andel af samlet tørmasse. Ligeledes kan FEN kan overføres til Dyrkningsjournal.

Når svineproducenten vil opgøre sine beholdninger banker han på siloerne, tæller antal ringe på gastæt silo/amerikaner silo, og tæller sække. Dernæst kigger nogle landmænd på fodercomputeren/foderblanderen, og aflæser foderforbruget der er udfodret i staldene. I bedste fald kombineres dette med informationer om indkøb (silokontrol). I fremtiden ønskes et program/modul med god brugerflade og mindst mulig indtastning. Anvende kendt data. On location (foderlade, eller app på telefon). Validering af tal, f.eks. ved overforbrug skal landmanden gøres opmærksom på dette (estimat vs aktuel). Systematiseret, ensartet og enkel måde at holde styr på ovenstående.

## Værktøjer til månedlig opfølgning på produktionen

### Nøgletalstjek for kvægbedrifter.

Nøgletalstjek indeholder en række nøgletal, der kan beregnes for 12 mdr., 3 mdr. og 1 mdr. Beregningsdatoen kan vælges inden for det sidste år og tallene opdateres ved månedsskifte. I Nøgletalstjek beregnes der også en reference periode, så det er muligt at se udviklingen.

Nøgletalstjek er det muligt at anvende en ønsket opsætning på sin egen bedrift eller anvende en standard opsætning defineret af SEGES.

Med Nøgletalstjek kan man:

- Se udviklingen i nøgletal over tid
- Se alarmer for udvalgte nøgletal i forhold til nedre og øvre alarmgrænser på den enkelte bedrift
- Se placering i forhold til en udvalgt benchmarkgruppe

Der er nøgletal inden for:

Mælk, reproduktion, sundhed (yversundhed, sygdomme, dødelighed) og kødproduktion

### Foderregistrering og Foderopgørelse på kvægbedrifter.

Foderkontrol er værktøjet til at få styr på foderudnyttelsen og økonomien i den daglige fodring. Foderopgørelsen samler foderdata over en længere periode, og dermed er foderudnyttelsen mere valid.

Foderregistrering og Foderopgørelse er bygget op over NorFor. Så derfor bliver der taget hensyn til samspillet mellem dyr og foderrationen. Foderværdien er afhængig af foderrationens

sammensætning og af, hvor meget dyret æder. Det betyder, at næringsstoffernes indbyrdes påvirkning får stor betydning, mens foderværdien af det enkelte fodermiddel får mindre betydning.

### Muligheder på svinebedrifter.

Opgørelse af produktionens nøgletal, dog ikke sammenholdt med budget. Udtræk fra Danish Crown vedrørende slagtedata, kan laves pr. levering/måned/år-til-dato af slagteriåret. Her kan hentes data om vægt, kødprocent, slagtebemærkninger, afregningspriser osv. Opgørelse fra SPF over salg/køb af smågrise.

Fremadrettet ønskes et værktøj til fremskrivning af produktionen, estimat for resten af året. Benchmark på udvikling, ikke kun niveau.

Kritiske målpunkter (KMP) – under udvikling: anvender data fra E-kontrol, til at udregne diverse nøgletal, som kan sammenlignes med en benchmarkgruppe (middel, bedste 90% osv.). Desuden oplyses middeltal for priser, så landmanden kan få en overordnet idé om hvad der er at tjene på ændringer i produktionen.

### Værktøjer til daglig opfølgning

#### Kritiske målepunkter (KMP) på kvægbedrifter

KMP beregnet til at overvåge produktionen på operationelt niveau.

Der er et indgangsbillede, som er et overblikbillede over nøgletallenes status i besætningen. Under hvert nøgletal er der en side to der giver flere oplysninger og historik i forhold til nøgletallet. Der er nøgletal inden for områderne mælk, reproduktion, sundhed og fodring.

#### Svin – nuværende muligheder

Daglig opfølgning gennemføres via staldtavler/måltavler. Dette er ikke et it-værktøj, men en metode, hvor der fysisk bliver skrevet på en tavle i stalden.

### Værktøjer – den ideelle proces.

Såvel surveys som interviews gennemført i arbejdsplanen 1 har vist, at landmænd og rådgivere mener, at der er de værktøjer vi har brug for, og tilfredsheden med værktøjerne er ligeledes god. Til gengæld viser undersøgelserne, at både rådgivere og landmænd har forholdsvis ringe kendskab til værktøjer og faciliteter i værktøjerne. Den målte tilfredshed kan derfor være et udtryk for manglende kendskab til de reelle muligheder i den sammenhængende produktions- og økonomistyring. Opsamlingen i dette dokument viser dog, at svineproducenterne kunne få mere ud af deres data og få tilført deres styring flere elementer, hvis der var flere værktøjer til rådighed.

Ideelt set skal rådgiverne kende alle værktøjerne og være i stand til at sammensætte den rigtige "værktøjsportefølje" til hver enkelt landmands behov, jf. rådgivningsaftale/landmandens årshjul.

Udnyttelse af data på tværs af værktøjerne rummer et potentiale – f.eks. ved resultatopfølgning på budgettet, hvor mulighederne for at få oplyst beholdninger af foder og dyr via landmanden eller hans rådgivere ikke synes at blive udnyttet optimalt.

## Konklusion

I dokumentet afdækkes en lang række udfordringer og muligheder, som vil kunne bidrage til en mere sammenhængende produktions- og økonomistyring til gavn for landmandens overblik og økonomi. I dokumentet peger vi på en lang række tiltag (se afsnit om ideelle processer), som vil kunne professionalisere landmandens styring og beslutningstagning.

Tiltagene kræver kompetenceløft og adfærdsændringer hos såvel landmænd som rådgivere for at lykkes. Det er således ikke nogen let opgave at sætte de foreslåede tiltag i spil, det kræver at parterne er motiverede for at ændre på tingene, og at organisationen er parat til at give plads til forandringen.

Den ideelle proces er beskrevet med henblik på at optimere landmandens værdi af produktions- og økonomistyring. I tidligere projekter er den ideelle proces afprøvet, og landmandens udbytte/værdi har her vist sig at overstige merudgiften til rådgivning og hans egen indsats.

I ERFA-grupperne skal vi arbejde med at sætte så mange ting som muligt i spil, for at få det afprøvet og for at få erfaringer med, hvor meget det kræver af deltagerne, og hvilket udbytte de opnår. I ERFA-grupperne kan man arbejde med:

- Fælles mål for hele bedriften, der afspejles i budgettet
- Handlingsplaner og opfølgning
- Risikovurdering og følsomhedsberegninger i budgettet.
- Individuelle kommentarer til budget og budgetopfølgning og involvering af landmanden i kommentarskrivning
- Opfølgning på resultat
- Udnyttelse af produktionsoplysninger på tværs af fagretninger
- Landmandens årshjul
- Landmandens registreringer, så lidt som muligt, så meget som nødvendigt.
- Bedre budgettering og opfølgning på kapacitetsomkostninger
- Proaktiv likviditetsstyring.
- Effektive arbejdsgange i budgetteringsprocessen

I projektet arbejde vi endvidere med, hvordan rådgiverens rolle kan ændres og udvikles, så de understøtter den ideelle proces og en sammenhængende produktions- og økonomistyring.