



AP 3 SÅDAN FÅR DU BEDRE STYR PÅ DIN LIKVIDITET. EN GENNEMGANG AF BEGREBER, OG FORSLAG TIL HVORDAN LIKVIDITET KAN FREMSKAFFES I EN BEDRIFT

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Sådan får du bedre styr på din likviditet. Likviditetsstyring - Hvad er det? Hvordan skabes likviditet? Og hvilke muligheder er der for at arbejde med likviditet på bedriften? Få svaret her.

Det er aldrig sjovt, når likviditeten er en begrænsende faktor. Effekten af de seneste års begrænsede likviditet i landbrugserhvervet og de ringe muligheder for ekstern finansiering er, at der i denne periode ikke er investeret i samme omfang, som der er afskrevet. Dette er de fleste enige om, ikke er holdbart i længden.

Derfor er der behov for at se på mulighederne for at arbejde med likviditeten på bedrifterne, og ikke mindst at øge forståelsen for, hvordan likviditet skabes (eller reduceres) på en bedrift igennem de mange, daglige indsatser.

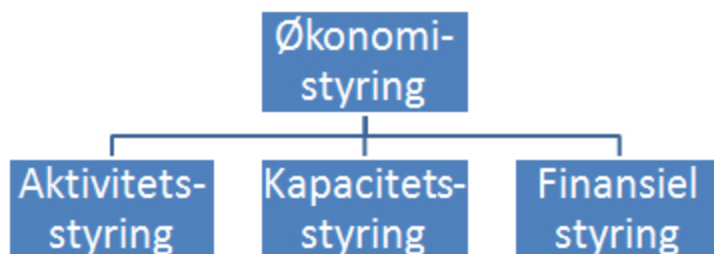
For en begrænset likviditet hæmmer alle indsatser på bedriften. Hvis man tilstræber at opnå det maksimale udbytte i produktionsanlægget, så kræver det likviditet at gennemføre – uanset om man vil opnå det igennem en udvidelse af produktionsanlægget, så man har mulighed for at udnytte ledig kapacitet i eksempelvis arbejdskraften, eller hvis man vil tilføje ekstra ressourcer i kapacitetsapparatet, så man udnytter det eksisterende produktionsanlæg fuldt ud. Derfor er det vigtigt at sætte fokus på likviditetsstyring.

I det følgende finder du en gennemgang af de vigtigste emner relateret til likviditetsstyring, og hvad man som landmand skal forholde sig til, når man arbejder med likviditetsstyring på en landbrugsbedrift. Notatet begynder med en overordnet gennemgang af styringsopgaverne på en bedrift, herunder finansiel styring, som efterfølgende bliver uddybet. Dernæst følger en

gennemgang af aktiverne på en landbrugsbedrift og mulighederne for finansiell styring indenfor disse, inden der snævres ind på selve likviditetsstyringsopgaven på bedriften.

DEN FINANSIELLE STYRING PÅ EN BEDRIFT

I den løbende drift af en landbrugsbedrift indgår en række forskellige styringsopgaver, som langt de fleste landmænd allerede beskæftiger sig med. I overskrifter kan man illustrere styringsopgaverne som vist i nedenstående figur:



Kilde: Økonomisk virksomhedsbeskrivelse, 3. udgave. Preben Melander et al.

Af figuren fremgår det, at indholdet af den økonomiske styring består af tre overordnede styringsopgaver:

- Aktivitetsstyring, som består af indsatser indenfor produkttilpasning, markedsudvikling og salgs- og prispolitik. Når landmanden beskæftiger sig med denne styringsopgave, vil der f.eks. blive arbejdet med beslutninger om arten af salgsafgrøderne, med valget af afsætningskanaler eller med overvejelser om konventionel/økologisk driftsform.
- Kapacitetsstyringen omfatter opgaver indenfor udnyttelse og fordelingen af de eksisterende kapaciteter så som produktionsapparatet, maskinparken og medarbejderstaben. Det omfatter også overvejelser om udvidelse eller nyanskaffelser. Her består de typiske opgaver af beslutninger f.eks. vedrørende anvendelse af maskinstation vs. egen jordbearbejdning, vurdering af ledige ressourcer og udnyttelse heraf i medarbejderstaben etc.
- Den sidste styringsopgave består af den finansielle styring.

Den finansielle styringsopgave

Den finansielle styringsopgave er en særdeles vigtig opgave for bedriften. Opgaven består af en række delelementer, der hver især kan have afgørende betydning for bedriftens fremtidige muligheder. Den finansielle styringsopgave er mindst lige så vigtig en opgave som de to tidligere nævnte, men er ofte en opgave, der glemmes eller nedprioriteres i mange virksomheder.

Én af de vigtige delopgaver indenfor finansiell styring består af den løbende likviditetsstyring. Det er også den opgave, der, hvis den løses rigtigt, kan afgøre en bedrifts overlevelsessevne.

Foruden likviditetsstyring består bedriftens finansielle styringsopgave af:

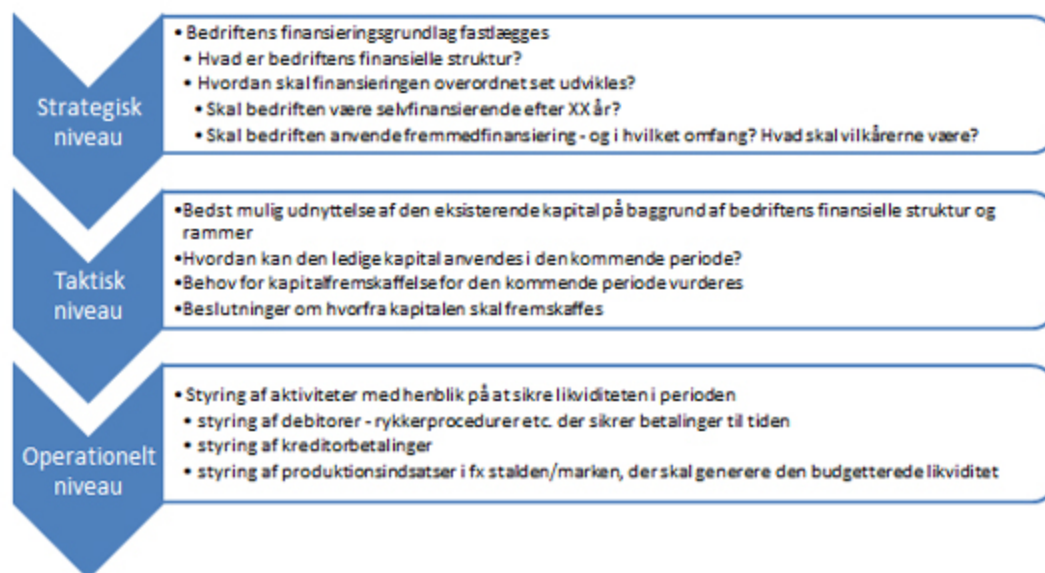
- Beslutninger om hvordan den eksisterende kapital på bedriften skal anvendes

- Beslutninger om eventuel kapitalfremskaffelse

Den finansielle styringsopgave handler altså om at udnytte den eksisterende kapital bedst muligt samt at skabe, vælge og udvikle de eksterne og interne finansieringskilder, som set over en længere periode vil give bedriften den mest sikre og billigst mulige kapitalforsyning. Det betyder også, at den finansielle styringsopgave typisk er en opgave, der beskæftiger sig med en lidt længere tidshorisont. Det kan for eksempel være i forbindelse med en vurdering af bedriftens strategi og målsætninger. Her vil det være naturligt at overveje, hvordan målsætningerne skal realiseres, og hvilke krav det vil stille til bedriftens finansielle beredskab.

Finansiel styring foregår på taktisk niveau

Som det fremgår af figuren nedenfor, sker den finansielle styring på taktisk niveau, hvor man inddrager de mere langsigtede, strategiske mål for bedriften samt tager hensyn til bedriftens overordnede finansieringsgrundlag.



På det strategiske niveau beslutter man, hvordan bedriftens finansieringsgrundlag skal udvikles og struktureres. Her kan en målsætning om, at man f.eks. overvejende vil være selvfinansierende, defineres, eller man kan fastlægge, at finansieringsgrundlaget skal bestå af 50 procent fremmedfinansiering. Målsætningerne kan variere fra bedrift til bedrift, men vigtigt er det, at bedriftens ejer har gjort sig overvejelser om finansieringsgrundlaget fremadrettet. For det er i disse målsætninger, man arbejder ud fra hver gang man træffer en beslutning om, hvordan bedriftens kapital skal anvendes.

Som ved enhver anden overordnet plan for bedriften skal målet for finansieringsgrundlaget beskrives og derefter opdeles i taktiske og operationelle elementer.

Den taktiske del består af den finansielle styring og omfatter, dels en optimeret udnyttelse af den eksisterende kapital, dels beslutninger om behovet for kapitalfremskaffelse, der skal finansiere de budgetterede aktiviteter. De fleste vil arbejde med, hvordan kapitalen kan

omsættes til en øget produktion – under den antagelse, at det er den mest økonomiske beslutning – men der kan også være andre og mere overordnede mål for den finansielle styring. Meget almindelige mål er for eksempel at sikre, at der er mulighed for at afdrage på langfristet gæld – ikke kun i indeværende budgetår, men også i de kommende år. Et mål kan også være at sikre muligheden for et generationsskifte eller forberedelse til investeringer i andre bedrifter, eller man kan have som mål for den finansielle styring at øge den finansielle uafhængighed af eksterne kreditgivere. Disse mål skal afspejles i de tilhørende handlinger, der derefter planlægges og budgetteres på bedriften.

Såfremt bedriften har et mål om at reducere afhængigheden af eksterne finansieringskilder, kræver det nødvendigvis, at graden af egenfinansiering øges og dermed sandsynligvis også, at der i en periode må ske en form for opsparring på bekostning af nye investeringer. Hermed illustreres det også, at den finansielle styring i høj grad skal ses i sammenhæng med de øvrige beslutninger og styringsopgaver på bedriften. ”

Behovet for kapital

Et af formålene i den finansielle styring er at sikre den billigste adgang til den kapital, som bedriften behøver for at kunne opretholde den planlagte produktion, og på bedriften findes der en række områder, som har indflydelse på kapitalbehovet. En naturlig opgave i forbindelse med budgetlægningen på bedriften er derfor at vurdere og fastlægge den kommende periodes kapitalbehov samt træffe beslutninger om, hvordan kapitalen skal fremskaffes. I budgettet er der ofte nye målsætninger, nye ønsker i relation til udvidelser og/eller udskiftning af de eksisterende kapaciteter, der enten vil kræve ny kapital eller binde likviditet, ligesom årets planlagte aktiviteter vil medføre et økonomisk resultat, der vil have en efterfølgende indflydelse på bedriftens finansielle beredskab.

Størrelsen af den budgetterede produktion vil ofte være et resultat af, hvor meget kapital der kan skaffes på den ene side, og hvor risikovilligt man vil binde den andel af bedriftens kapital, som man har valgt at tildele produktionsopgaven. Den kapital, der bindes i faste anlæg på langt sigt f.eks. i form af staldanlæg og siloer, kan selvfølgelig ikke anses for at være likvid og til rådighed for andre likviditetskrævende indsatser. Dermed begrænses mulighederne for investeringer andre steder på bedriften. Enhver beslutning, der træffes i forhold til f.eks. produktionsomfanget eller udnyttelsen af ressourcerne på bedriften, vil have en afledt effekt på bedriftens behov for kapital. Derfor er det helt afgørende, at man i en budgetfase er meget bevidst om bedriftens overordnede mål for finansieringsgrundlaget og er lige så tro mod målet, som man vil være i forhold til alle andre målsætninger for bedriften.

Behovet for en likviditetsbuffer

Når der planlægges produktionsomfang, vil ethvert omfang give et direkte likviditetsbehov samt (sandsynligvis) et behov for en likviditetsbuffer. Når der er et behov for en buffer, skyldes det dels, at det er meget vanskeligt at forudsige, præcist på hvilken dato en høst vil finde sted, og dels at bedriften i høj grad er under indflydelse af ydre faktorer, der kan påvirke det budgetterede resultat – og dermed også behovet for likviditet. Størrelsen på den ekstra likviditet – likviditetsbufferen – afhænger af sandsynligheden for, at de budgetterede hændelser indtræffer, og at de sker i den forventede rækkefølge.

Behovet for en stor buffer kan være et resultat af tidligere erfaringer. Hvis ledelsen tidligere har udvist ringe evne til at forudse og disponere likviditeten, vil det naturligt betyde, at der er behov for en større buffer. Hvis bufferen aldrig kommer i anvendelse, er det sandsynligvis en ringe udnyttelse af den tilgængelige likviditet. Det betyder, at man i stedet kunne anbringe den ekstra likviditet anderledes – f.eks. i en investering, der på sigt kan bidrage med et positivt resultat på bedriften.

Fremskaffelse af kapital

Når man i budgetteringsfasen har fastlagt kapitalbehovet, skal man tage beslutning om kapitalfremskaffelsen. Der er to metoder til fremskaffelse af kapital: Fremskaffelse internt på bedriften eller via ekstern finansiering.

Ved beslutninger om kapitalfremskaffelse er det selvfølgelig relevant først at se på mulighederne for at fremskaffe kapital internt på bedriften, idet man derved reducerer afhængigheden af andre eksterne partnere, og fordi prisen på intern kapital må formodes at være billigere end den eksterne finansieringsmulighed. Der skal dog igen mindes om, at bedriftens overordnede mål for finansieringsgrundlaget skal tages i ed, før man tager beslutninger om intern eller ekstern kapitalfremskaffelse.

I det følgende afsnit gennemgås, hvilke aktiver landmanden har til rådighed i sin finansielle styring, og dermed hvilke muligheder han har for intern kapitalfremskaffelse.

AKTIVER I LANDMANDENS FINANSIELLE STYRING

I forbindelse med den generelle træghed i likviditetsstrømmene i samfundet, kræves der andre indsatser end tidligere, hvor den finansielle sektor villigt stillede den nødvendige likviditet til rådighed. Landmænd bliver i dag ofte tvunget til at overveje alternative måder at skaffe likviditet på, og ofte er der behov for at kigge de interne muligheder for fremskaffelse af likviditet efter i sømmene.

Optimering efter tilgængelig likviditet

På mange bedrifter er der en forholdsvis stor mængde af bunden kapital, der ikke på kort sigt kan omsættes til likviditet. Det kan være maskiner, der er finansieret via leasing, hvor omkostningen forbundet med opsigelse kan være høje, eller der kan være manglende efterspørgsel efter den type maskiner, som man vil realisere.

Dette er dog ikke ensbetydende med, at landmanden ikke har mulighed for at øge de likvide midler. Det kan f.eks. ske via hel eller delvis omlægning af driften, så den sker på den mindst kapitalkrævende måde. Det kan eksempelvis ske via en ændret drift af markplanen, så perioden, hvor udsæd og andre indsatsfaktorer er bundet, forkortes. I stalden kan der anlægges forskellige strategier, afhængig af om der ønskes topydelse, eller der satses på høj holdbarhed og lavere omkostninger. Hvis der gås efter topudbytter, er der ikke tvivl om, at det kræver større investeringer i de indsatsfaktorer, der anvendes, hvad enten det er foder, vacciner

eller mandskabstimer. Ligeledes kan dyreholdets foderplan tilpasses efter det samme princip, så der optimeres på likviditetsindsats, snarere end på udbytteoptimering. Som alternativ til at dyrke korn til foder, som oplagres gennem længere tid, inden det anvendes, kan man også overveje at producere salgsafgrøder, som sælges i høst, og i stedet indkøbe foder løbende igennem året. Om det kan betale sig, skal selvfølgelig regnes igennem på forhånd.

I forbindelse med, at driften optimeres efter tilgængelig likviditet, ligger en overvejelse om at kunne omsætte aktiver, så disse kan indgå i likviditetsberedskabet på kort sigt. Det mest oplagte eksempel er kornbeholdninger, som egentligt var oplagret som foderbeholdning, men jo udgør en forholdsvis lagerfast og ikke mindst ensartet vare, uanset om den erhverves løbende fra en foderstof, eller om den opfodres fra eget lager.

Traditionelt har de fleste landmænd haft et ønske om at have en høj grad af forsyningssikkerhed, og der har af uvisse årsager været lighedstegn mellem forsyningssikkerhed og selvforsynende. Det skyldes muligvis omverdenens sideløbende miljøkrav om harmoni mellem dyrehold og udbringningsareal til husdyrgødning. Uanset årsagerne kan det konstateres, at der meget ofte er meget store lagre af korn på bedrifter med dyrehold. Disse lagre kan i princippet betragtes som "penge på lager" og dermed som let omsættelige aktiver, der kan øge likviditeten på kort sigt. Frem for at anvende en strategi i foderproduktion til eget brug, der dikterer, at der "bare skal være foder nok", kan det være hensigtsmæssigt at optimere foderproduktionen, så man producerer den mængde, der reelt er behov for, og i stedet supplerer med en øget produktion af salgsafgrøder, der kan bidrage med omsætning og efterfølgende likviditet. Man kunne måske gå så vidt som til at overveje, om det er den mest rentable løsning selv at producere alt sit grovfoder – eller om der findes andre, der kan producere det billigere end hvad man selv kan gøre det til.

Landmandens finansielle styringsmuligheder

Landmandens styringsmuligheder består altså af de aktiver, som vil kunne sælges og genkøbes uden for store transaktionsomkostninger, herunder korn og eventuelt opdræt til en malkekvægsbesætning. Som alternativ til at sælge af eksisterende beholdninger er der mulighed for at sælge ikke-realiserede beholdninger i form af høstpantebreve eller produktion af slagtesvin på kontrakt. Og der findes også (få) eksempler på slagtesvinefoder leveret mod pant i slagtesvin som en metode til at nedsætte likviditetsbehovet.

Et endnu ikke udbredt fænomen i landbruget er debitorbelåning også kaldet factoring. Det fungerer forskelligt fra aftale til aftale, men typisk overtager et factoringsselskab landmandens fordring på fakturadatoen, og factoringsselskabet overfører beløbet til landmanden. Når forfaldsdatoen er nået, inddriver factoringsselskabet fordringen. Der er naturligvis en omkostning, men hvis den blot er mindre end kassekreditrenten, vil det kunne betale sig, ikke mindst hvis der er tale om store beløb.

Om kapitalen skal skaffes internt eller eksternt vil være en afvejning af, hvilken pris kapitalen kan tilvejebringes internt med indregning af risici, og hvilken pris den eksterne kapital har på længere sigt. Risiciene ved intern tilvejebringelse af kapital i landbruget er typisk udsving i mængder og priser på salgstidspunktet. Det giver et varieret udbytte og dermed et behov for et

stærkt kapitalberedskab.

På grund af enkelte aktivers (landbrugsjord) værdifasthed, har det historisk vist sig muligt at etablere et stærkt eksternt kapitalberedskab. Det er (måske derfor) ikke udbredt at tilpasse kapacitetsfaktorer (som f.eks. besætning, beholdninger, inventar bygninger og landbrugsjord) for at skaffe kapitalberedskabet internt i bedriften. Til gengæld har omkostningen været, at når der har været træghed i pengestrømmene i samfundet generelt, har prisen på den eksterne finansiering været stigende. Derfor har bedrifter med en høj grad af ekstern finansiering lidt under stigende priser på kapital.

Når prisen på den eksterne kapitalfremskaffelse for mange bedrifter bliver (for) høj set i forhold til den interne kapitalfremskaffelse, betyder dette et større behov for en aktiv likviditetsstyring på det operationelle plan. Denne operationelle styringsopgave indenfor finansiell styring kaldes likviditetsstyring.

LIKVIDITETSSTYRING

Likviditetsstyring opfattes ofte som en opgave, der kun skal løses, såfremt der er knappe likvide ressourcer. Men mange overser, at man også har mulighed for at tjene penge via en god likviditetsstyring.

Definitioner

Før vi dykker længere ned i likviditetsstyringen, skal en række definitioner på plads:

<i>Bedriftens likviditet</i>	Bedriftens evne til at indfri sine betalingsforpligtelser i den rækkefølge, hvori de forfalder.
<i>At være likvid</i>	At man har penge i kassen til at betale sine regninger med.
<i>Likvide midler</i>	Den beholdning af rede penge, som bedriften umiddelbart råder over uden at foretage yderligere salgs- eller lånetransaktioner.
<i>At sikre likviditet</i>	En styringsopgave, der i al sin enkelhed består i at sikre, at der altid er penge i kassen til at klare de løbende udbetalinger.

Likviditet er udover evnen til at betale indkomne betalingsforpligtelser også et mål for den sikkerhed og uafhængighed, hvormed bedriften kan iværksætte sine udviklings- og driftsaktiviteter. En god likviditet giver en større frihedsgrad i forhold til beslutninger og initiativer, der kræver kapital, og den øger bedriftens modstandskraft i usikre tider. En god likviditet kan også sikre bedriften en større uafhængighed af kreditgivere – mange har erfaret, at låneoptagelsen er langt nemmere, når man ikke mangler pengene.

Likviditetsstyringens tidshorisont og mål

I styringen af likviditeten arbejder man mere konkret og på en kortere tidshorisont. Tidshorisonten kan variere fra bedrift til bedrift afhængig af, hvordan det aktuelle

likviditetsbehov udvikler sig, og hvor stram/god likviditeten er. Ofte arbejdes der med likviditetsstyringen på baggrund af en månedsbalance. Periodens likviditetsudvikling og det forventede likviditetsbehov for de kommende perioder vurderes. Herefter skal poster, der binder likviditet, vurderes, og beslutninger om likviditetsfremskaffelse (eller hvordan overskydende likviditet skal anvendes) skal herefter træffes.

Begrebet styring lægger op til, at der styres efter et bestemt mål, der ligger forude. Det vil altså sige, at man aktivt styrer nogle begivenheder/hændelser, og at disse aktiviteter skal sikre, at man når det fastlagte mål. Målene fastlægges selvfølgelig i bedriftens budget for året, og heraf fremgår det måske, at bedriften løbende skal generere likviditet, der skal anvendes på bestemte måder – f.eks. til den løbende drift samt til afdrag på lån. Når man i resultatbudgettet har arbejdet med planlægning af bestemte indsatser i stald og mark, har man også planlagt, hvornår disse indsatser skal ske, og man har planlagt (så godt som muligt), hvornår resultaterne af indsatserne skal kunne aflæses på kassekrediten. Derved har man også planlagt, hvornår afdragene f.eks. kan finde sted.

Opfølgning og styring af likviditeten

En vigtig opgave i forbindelse med likviditetsstyringen er derfor at sikre, at de planlagte indsatser finder sted *på det tidspunkt, som man har planlagt*. Bliver man forsinket, vil det nemlig have en direkte effekt på kassekreditens størrelse. Derfor er det vigtigt at holde fokus på de indsatser, som skal generere likviditeten fremadrettet, og det er ikke tilstrækkeligt at konstatere, at man er bagud på likviditetsbudgettet. Det er resultatbudgettets planlagte indsatser, som genererer likviditet, og det er her, man skal holde fokus.

Med det ene øje på resultatbudgettets planlagte indsatser, skal man med det andet øje hele tiden have et overblik over, hvilke likviditetsmæssige forpligtelser man har indgået, og som forfalder indenfor en nærmere defineret periode. Opgaven bliver at sikre, at bedriften har tilstrækkelig likviditet til at honorere samtlige forpligtelser i tide.

Styringsopgaven er at fremskaffe likviditet i tide. Det gøres som tidligere nævnt ved at sikre, at de planlagte indsatser udføres *som planlagt*. Et budget kan dog påvirkes af ydre faktorer, og derfor kan der ske forsinkelser eller reduktioner i indtægterne og dermed også i likviditeten. Derfor består likviditetsstyringen blandt andet også af at inddrive tilgodehavender eller ved at udskyde planlagte køb/investeringer. Styringen af likviditeten vil altså medføre styring af alle bedriftens økonomiske dispositioner. Det vil sige styring af produktion, styring af kapaciteter, styring af investeringer og styring af finansieringen.

Proaktiv likviditetsstyring

Den *proaktive likviditetsstyring*, som kreditgiverne ønsker, består af at have overblikket over bedriftens *kommende* likviditetsbehov og at vide, hvornår der kan opstå stram likviditet. Styringsopgaven består i høj grad af at skabe sig et overblik over fremtidige behov og derefter straks at foretage handlinger, der sikrer, at behovet vil blive dækket. Hvis den forventede likviditet viser sig at udvikle sig negativt i forhold til målet/behovet, skal der igangsættes handlinger, som skal skabe den likviditet, som målet kræver.

Den proaktive tilgang indebærer altså, at man forsøger at forudse, hvornår likviditetsbehovet

opstår – kun derved kan man nå at foretage korrigerende handlinger, og kun derved kan man i tide tage kontakt til f.eks. kreditgiver og aftale eventuelle midlertidige forhøjelser af kreditrammerne.

Handlingerne indenfor likviditetsstyring består altså af enten at justere indsatserne i stald og mark, så de er i overensstemmelse med de budgetterede indsatser eller at få fremskaffet likviditet via fremrykkelse af debitorer, udskydelse af planlagte køb og/eller kreditorbetalinger eller via realisation af f.eks. beholdninger. Netop de efterfølgende handlinger er væsentlige set i forhold til styringen, samt at handlingerne er afstemt i forhold til det mål, der styres efter.

Denne form for likviditetsstyring er en aktiv likviditetsstyring, hvor landmanden forsøger at forecaste udviklingen i likviditetsbehovet samt sætter handlinger i værk, der skal sikre likviditeten. Stort set alle beslutninger i en virksomhed vil på et tidspunkt have en likviditetsmæssig virkning. Som det fremgår af ovenstående afsnit kan likviditetsstyringen derfor ikke betragtes isoleret fra andre styringsopgaver, men skal være en integreret del af alle styringsopgaverne på bedriften, f.eks. i sammenhæng med styringen af kapacitetsomkostningerne eller styringen af produktiviteten. Da likviditetsstyring er en væsentlig anderledes styringsopgave end f.eks. styring af en produktion eller styring af kapacitetsomkostningerne, bliver opgaven med styring af bedriftens likviditet dog ofte en isoleret opgave. De mulige årsager til denne isolation behandles i det følgende afsnit.

ÅRSAGER TIL NEDPRIORITERING AF LIKVIDITETSSTYRINGSOPGAVEN

Der kan være flere årsager til, at bedrifterne forsømmer/nedprioriterer opgaven med likviditetsstyring – f.eks. forbinder mange landmænd gode produktionsresultater med en bedre likviditet. Jo mere, der produceres, jo flere likvider i kassen, og derfor skal der fokuseres på produktivitet. Typisk er opgaven med likviditetsstyringen også forbundet med en del administrativt arbejde, som nogen gange kan være en barriere i en i forvejen travl hverdag. Derved bliver likviditetsstyringen begrænset til at kontrollere saldoen på kassekrediten.

De faktiske muligheder for at styre likviditeten betragtes også som begrænsede. Som regel er der faste vilkår for betalinger til og fra andelsselskaberne, ligesom vilkårene hos maskinstationen eller smeden ikke betragtes som mulige at forhandle. Mange glemmer ofte også, at der er muligheder i at udnytte et (måske endda midlertidigt) likviditetsoverskud til at opnå kontributter.

Desuden er opgaven i forbindelse med likviditetsstyring heller ikke en nem opgave. I likviditetsstyringen skal man kunne overskue en række fremtidige hændelser, som følge af nogle produktionsmæssige og økonomiske dispositioner, der foretages over en længere tidshorisont. Det er en forudsætning for likviditetsstyringen, at det er muligt at forudse likviditetsbehovet uanset tidspunkt. Når en akut situation opstår, kræver det et stort overblik at vide, hvilke betalinger der kan udskydes uden væsentlige påvirkninger på bedriftens aktiviteter. Har landmanden ikke dette overblik, bliver likviditetsstyringen for vanskelig, og derfor nedprioriteres opgaven ofte, også selvom en aktiv likviditetsstyring kan være helt afgørende for

bedriftens overlevelse.

Dog kan man indvende, at såfremt landmanden har fuldt overblik over såvel produktionsstyringsopgaven som kapacitetsstyringsopgaven, og at styringsopgaverne lykkedes på bedriften, da følger også et godt overblik over likviditeten, såfremt landmanden har forståelse for likviditetens afhængighed af produktionsindsatsen og kapacitetsindsatsen. En sådan landmand vil næppe have det samme behov for en løbende, stram styring af likviditeten.

Krav til likviditetsstyringsopgaven

Likviditetsstyring er en vanskelig opgave, især fordi det kræver, at landmanden har et godt kendskab til dels sit resultatbudget for året, dels de tilhørende budgetterede handlinger, dels status på de budgetterede handlinger *samt* sit likviditetsbudget og status på likviditeten. Landmanden skal altså kunne forbinde de konkrete handlinger, der er budgetteret i resultatbudgettet, med sit likviditetsbudget. Samtidig skal han være i stand til at beregne, hvilken likviditetsmæssig effekt en budgetteret handling vil have, såfremt den ikke udføres – eller udskydes til senere.

Mange landmænd evner denne opgave, og ifølge kreditgivere er dette ofte landmænd, der er godt hjemme i deres løbende resultater på bedriften. Det er landmænd, der kender deres omkostninger og budgetter og forstår, at manglende eller forsinkede indsatser har effekt på både bundlinje og kassekredit.

Selvfølgelig oplever disse landmænd også periodiske behov for ekstra likviditet, men deres proaktive likviditetsstyring tæller på plussiden, når kreditgiver skal vurdere landmandens kontoadfærd. Derfor bliver godkendelsen af en midlertidig forhøjelse af en kreditramme en væsentlig lettere opgave for disse landmænd end for den landmand, der først kontakter kreditgiver, når behovet er akut. Dermed kan en mere proaktiv likviditetsstyring fra landmandens side ifølge mange kreditgivere forstærke samarbejdet omkring bedriftens kapitalgrundlag og det finansielle beredskab.

LIKVIDITETSSTYRING ER EN CENTRAL OPGAVE PÅ LANDBRUGSBEDRIFTER

At sikre, at bedriftens finansielle beredskab og likviditet er i passende størrelse, er en yderst væsentlig ledelsesopgave, da det er en grundlæggende forudsætning for, at bedriftens aktivitetsplaner kan gennemføres. Denne ledelsesopgave er mindst lige så vigtig som den, der går ud på at skabe det størst mulige afkast af den investerede kapital eller at optimere udbyttet af produktionsapparatet.

Likviditetsstyringen bør altså være en opgave med stor bevågenhed. Som oftest, når en virksomhed er lukningstruet, sker det ikke som følge af manglende, positive resultater, men som følge af manglende likviditet. Det er altså ikke tilstrækkeligt at kunne præstere høj effektivitet, gode tekniske nøgletal og optimal produktionsudnyttelse. Overlevelse kræver mange gange fortsatte investeringer for at kunne bevare konkurrencekraft, og investeringer kræver likviditet. Det gælder i landbrugsbedrifter, og det gælder i alle andre typer virksomheder. Dermed er der

en rigtig god grund til at være bevidst om vigtigheden af en prioriteret indsats omkring bedriftens likviditetsstyring, herunder til enhver tid at sikre det rette likviditetsberedskab.

- Likviditetsstyring kan betyde, at de planlagte aktiviteter faktisk kan gennemføres.
- Likviditetsstyring skal medvirke til, at bedriften til enhver tid kan indfri sine betalingsforpligtelser til tiden.
- Likviditetsstyring kan medvirke til, at bedriften har et likviditetsberedskab, der sikrer bedriftens overlevelse, når der sker uforudsete hændelser.
- Likviditetsstyring kan medvirke til, at bedriften bevarer sin uafhængighed i forhold til kreditgivere, leverandører m.fl.
- Likviditetsstyring kan medvirke til et styrket kapitalgrundlag som følge af et stærkere samarbejde med eksterne kreditgivere.

Bedriftens tilpasningsevne

Som bedriftsejer/-leder er likviditetsstyring en vigtig disciplin at kunne beherske. Dette skal ses i lyset af, at en stadig større andel af den samlede kapital er bundet i "faste anlæg", dvs. investeringer med en tilbagebetaling over flere år. Disse flerårige pengebindinger stiller ikke alene krav om en mere langsigtet finansiering, men resulterer ligeledes i en reduktion af bedriftens "finansielle tilpasningsevne". Når man har indgået nogle finansielle forpligtelser, der binder bedriften til at betale et beløb over en længere årrække, har man i en likviditetskrisse selvfølgelig mistet muligheden for at disponere over beløbet. Jo flere flerårige pengebindinger, jo mindre fleksibilitet har man i en aktiv styring af likviditeten.

Investeringer i ny teknologi med henblik på en mere effektiv og rentabel produktion har i mange år været nødvendige i primærproduktionen. De store investeringer med efterfølgende krav om afdrag har nogle gange medført et stort pres på bedriftens likviditet, da det faktiske afkast af investeringen ikke har bidraget med så stor rentabilitet som budgetteret og dermed heller ikke med den forventede likviditet. Når bedrifterne samtidig har begrænsede muligheder for at tilpasse kapaciteten (f.eks. i form af produktionsapparat, arbejdskraft, bygninger, maskiner osv.) til udsving i aktiviteten, reduceres bedriftens tilpasningsmuligheder og fleksibilitet i relation til kapitalbindinger.

De mange forandringer i de ydre faktorer, som påvirker bedriften, så som prisniveau og ændrede afsætningsmuligheder medfører større følsomhed og usikkerhed i bedriftens indtjeningsgrundlag. Her tænkes på priserne på salgsprodukterne samt priser på de ressourcer (særligt foder), der skal anvendes til produktionen. Dette stiller krav til en god likviditetsstyring, da selv mindre forskydninger i de ydre vilkår kan have væsentlige konsekvenser for bedriftens likviditet. Sidst, men ikke mindst, medfører det stadig lavere dækningsbidrag per produceret enhed et krav om øget opmærksomhed på likviditeten, samt opmærksomhed omkring hvor likviditeten kan fremskaffes fra, når dækningsbidraget ikke bidrager så meget som forventet.

Mulighederne med likviditetsstyring

Vigtigheden af likviditetsstyring er ikke større i landbrugsbedrifter end i så mange andre virksomheder, der også oplever et konstant pres på indtjeningen, og som ikke har stor indflydelse på markedets efterspørgsel efter de producerede produkter. Til gengæld er

vigtigheden for begge typer virksomheder stor og afgørende. Manglende betalinger af kreditorer kan medføre manglende leverancer, og forsinkede betalinger kan koste rykkergebyrer og renter. Ubevilgede overtræk på den bevilgede kreditramme kan koste dyrt i rating og dermed medvirke til (endnu) højere finansieringsomkostninger, hvilket stiller endnu større krav til indtjeningen på den primære indsats i virksomheden. I sidste ende har kontoadfærden nemlig en stor betydning for kreditgivers vurdering af det samlede engagement og for kreditgivers tillid til, at man evner at overholde sine forpligtelser i fremtiden.

Likviditetsstyringen kan således medvirke til, at man undgår de små, løbende overtræk, fordi man får mulighed for at få "enderne til at nå sammen" i tide. Samtidig kan likviditetsstyringen medvirke til, at man kan kontakte kreditgiver i tide, når likviditetsbehovet er registreret, og derved udvise den kontoadfærd, der er stærkt medvirkende til et godt samarbejde om sikring af bedriftens kapitalgrundlag. Dermed bidrager likviditetsstyringsopgaven til hele opgaven omkring finansiell styring af bedriften.