



AP 3 LANDMANDENS BEST PRACTICE LIKVIDITETSSTYRING

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

I denne artikel foreslås der en række forskellige aktiviteter og overvejelser, som landmanden bør arbejde med i den løbende likviditetsstyring på bedriften.

Praksis til aktiv likviditetsstyring

Indledning

Arbejdet med at styre sin virksomheds likviditet betragtes af mange som svært. Derfor undlader man at begynde på arbejdet, og i stedet følger man meget nøje udviklingen på kassekredit. Det betyder, at såfremt der opstår et likviditetsbehov, så opdager man det meget ofte ikke i tide. Og det kan koste på tillidskontoen både i pengeinstituttet og hos den leverandør, der ikke modtager betaling til tiden.

Likviditetsstyring er ikke at kigge bagud i en likviditetsopfølgning og se på hvad man gjorde med sin likviditet for to måneder siden. Likviditetsstyring er at kigge fremad, og så vidt muligt forsøge at finde ud af, hvad der vil ske med likviditetsudviklingen de næste perioder.

Likviditetsstyring kan være svært, især hvis man har en kompleks virksomhed og hvor man fx også arbejder med forskellige valutaer, forskellige pengeinstitutter og mange forskellige former for konti.

Men på en bedrift, der er mindre kompleks, kan likviditetsstyringen forholdsvis hurtigt og enkelt implementeres.

I denne artikel fokuserer vi på hvilke konkrete handlinger, der kan sættes i anvendelse såfremt man har et likviditetsbehov eller et likviditetsoverskud.

Aktiv likviditetsstyring

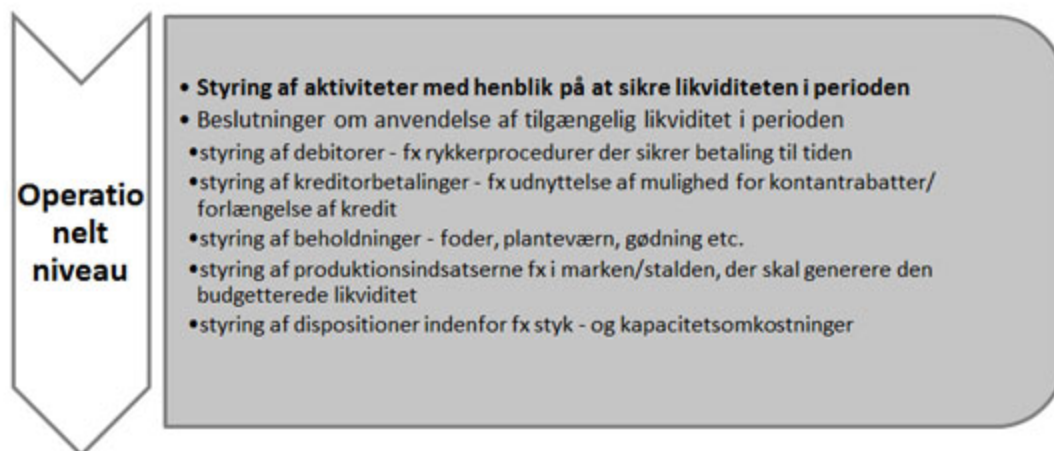
Pengeinstitutterne har forventninger til os som låntagere. Disse forventninger består blandt andet i, at såfremt vi forventer et yderligere behov for likviditet i en kortere eller længere periode, så skal vi give pengeinstituttet en mulighed for at forberede sig på det behov. Pengeinstituttet forventer også, at vi, inden vi kontakter dem, har afsøgt egne, interne muligheder på bedriften.

Pengeinstituttet vurderer os som låntagere blandt andet ved at se på vores kontoadfærd. Er der ofte ubevilgede overtræk? Orienterer vi pengeinstituttet i god tid? Har vi selv forsøgt at finde likviditet internt i virksomheden? Og når vi møder dem, kan vi så redegøre for det fremtidige behov for likviditet?

Men det er ikke kun pengeinstitutterne, som kan få gavn af landmandens arbejde med likviditetsstyringen på bedriften. Også bedriften og dermed landmanden selv kan få udbytte af at fokusere mere på likviditetsstyringen.

Likviditetsstyring omfatter de aktiviteter, som man arbejder med indenfor sikring af likviditet på kort sigt. Det skal forstås sådan at man fokuserer på de operationelle muligheder som findes indenfor en periode på maksimalt 6 – 12 måneder. Typisk arbejder man dog på meget kortere tidshorisonter så som 1-3 måneder.

På det operationelle niveau kan likviditetsstyringen bestå af en række forskellige aktiviteter, der er opstillet i nedenstående figur:



Det helt primære formål med likviditetsstyringen er at styre bedriftens betalingsevne. At sikre at bedriften har tilstrækkelig likvide midler til rettidige betalinger. Ved effektiv likviditetsstyring konstateres likviditetsbehovet i så god tid, at det er muligt enten at få den nødvendige kapital stillet til rådighed på rimelige vilkår, eller at der er frist til at tilpasse aktiviteterne til de likviditetsmæssige muligheder.

Et sekundært formål med likviditetsstyringen kan også være at optimere udnyttelsen af den likviditet, som man har til rådighed i kortere eller længere perioder. For når man har overblikket over likviditetsbehovet i den kommende periode, har man også mulighed for at vurdere, hvilke muligheder der bedst kan betale sig med den kapital (likviditetsoverskud), som er til rådighed.

Hvad forstår vi ved et likviditetsoverskud?

Et likviditetsoverskud opstår ikke udelukkende, når der er plus på kassekreditten. Et likviditetsoverskud kan også bestå af en uudnyttet trækningsret på kassekreditten. Når vi i de næste afsnit taler om likviditetsoverskud, er det altså også likviditet, der er til rådighed som følge af et uudnyttet træk på kassekreditten.

Likviditetsstyringen er en kontinuerlig proces

Det siger sig selv, at i perioder med stram likviditet er der et større behov for at arbejde med likviditetsstyringen. Men det kan anbefales at se på likviditetsstyringen som en almindelig, løbende opgave på linje med opfølgning på produktiviteten, medarbejderne eller andre væsentlige faktorer på bedriften. Fordelen er selvfølgelig, at man får en mulighed for at reagere i god tid og dermed også en mulighed for at reagere, inden eventuelle mindre problemstillinger vokser sig større.

En stigende produktivitet er fx ikke altid lig med en øget sandsynlighed for bedriftens overlevelse. Og et positivt dækningsbidrag I er heller ikke altid et udtryk for sikring af bedriftens eksistens fordi det kan have kostet likviditet på kort sigt at vokse. I langt de fleste tilfælde af lukninger skyldes det mangel på likviditet. De nødvendige indsatser, der har skullet medvirke til bedriftens overlevelse, har kostet for meget likviditet eller har ikke genereret den nødvendige likviditet hurtigt nok.

Særligt i landbruget er fokus på løbende likviditetsstyring nødvendigt. Det skyldes primært, at det meste kapital er bundet i faste anlæg, og dermed er der begrænsede muligheder for at tilpasse aktiviteterne hvis efterspørgslen eller indtægterne er faldende. Det kan betyde fortsat store, faste omkostninger i en længere periode, hvor omsætning og indtjeningen falder. Og det skaber et ekstra pres på den eksisterende likviditet.

Hvad er forudsætningerne for at kunne arbejde med likviditetsstyring?

Første forudsætning for likviditetsstyringen er, at du får et overblik over dine kommende ind- og udbetalinger de næste 4-6 uger. Det overblik kan du få via din løbende bogføring af modtagne fakturaer fx via SUMMAX, hvor du bogfører fakturaerne på fakturadato og ikke på betalingsdato. Eller du kan vælge at taste dine omkostningsfakturaer og andre betalinger så som løn, A-skat, ATP, moms mv. ind i et regneark, og dermed have et løbende overblik over de kommende betalinger. Mange rådgivningsvirksomheder har et regneark til likviditetsstyring, som med fordel kan anvendes. Men du kan også finde et regneark

Anden forudsætning for likviditetsstyringen er, at du ved, hvor du ellers har placeret likviditet i din virksomhed. Det er ikke en nødvendig forudsætning for at begynde at arbejde med likviditetsstyringen på bedriften, men det er en forudsætning, hvis du vil have mulighed for at kunne vælge de rigtige løsninger hvis der opstår et likviditetsbehov eller et likviditetsoverskud.

Det betyder, at du skal vide, hvor meget likviditet du har bundet i dine aktiver, fx i beholdninger, tilgodehavender og i maskiner.

Hvis du får udarbejdet en opfølgning vil din pengestrømsanalyse (kaldes også for *Investering*

og finansiering – Internt) kunne fortælle dig, hvor din likviditet er placeret. Altså hvordan har du valgt at anvende den fremskaffede likviditet i perioden.

Ideelt set har du i forbindelse med dit budget besluttet dig for, hvordan likviditeten skal fremskaffes og anvendes i løbet af året. Og så har du sammen med din opfølgning dermed en mulighed for at kontrollere, om du gør, som du havde besluttet dig for.

Har du et overskud af likviditet i perioden?

Et likviditetsoverskud opstår ikke udelukkende, når der er plus på kassekrediten. Et likviditetsoverskud kan også bestå ved en uudnyttet trækingsret.

Viser likviditetsoversigten et overskud, skal man, før man kan begynde at disponere over likviditetsoverskuddet, overveje følgende:

- Hvad er årsagen til mit likviditetsoverskud?
Skyldes det, at et budgetteret køb er blevet udskudt nogle uger? Eller skyldes det at et budgetteret køb slet ikke vil finde sted? Eller skyldes det, at driften er mere positiv end budgetteret?
- I hvor lang tid vil jeg have et likviditetsoverskud?
Er det en kort periode, fx 1-2 uger, så er det nødvendigt at være absolut sikker på, at alle betalinger er med. Herunder både moms, A-skat og andre betalinger, som man ikke får faktura på, men som trækkes automatisk fra kontoen.
Skyldes likviditetsoverskuddet, at en betaling er udskudt til en anden, senere periode?
- Kan jeg forvente, at der vil være et likviditetsoverskud i en lang periode – og vil det eventuelt vokse?
En sådan situation vil selvfølgelig give nogle helt andre muligheder.

Handlingsplanen for den kommende periode:

- Er der kreditorer, som jeg kan betale før tiden – og i stedet opnå kontantrabat?
Dine leverandører kan også have behov for likviditet. Og er de villige til at betale for at få en hurtigere adgang til betalingerne; fx i form af en kontantrabat?
- Er der køb, som du med fordel kan foretage tidligere? Det vil sige kan du fremrykke køb af fx gødning OG bede din leverandør om en ekstra god pris – fordi du køber tidligere end planlagt?
- Vil det være fornuftigt at foretage et ekstraordinært (eller tidligt) afdrag på det dyreste lån?
- Vil det være fornuftigt at foretage en ekstraordinær indbetaling på en pensionsordning?
- Vil det være fornuftigt at kigge på bedriftens finansiering med henblik på omlægning?
- Er der behov for investeringer, der har et afkast, som er større end ovenstående muligheder?
- Er der planlagte aktiviteter, der kræver likviditet, som med fordel kan fremrykkes? Og dækkes likviditetsbehovet af likviditetsoverskuddet?

Har du et likviditetsunderskud i perioden?

Likviditetsstyringens formål er selvfølgelig at forebygge akutte likviditetsbehov. Med likviditetsstyring skal du kunne opnå at have tilstrækkelig tid til at reorganisere din likviditet. Og

med likviditetsstyringen skal du kunne opnå at kunne kontakte din kreditgiver i tilstrækkelig god tid, så du udviser indblik og overblik – så din kreditgiver også har ro i maven.

Men hvad kan man gøre for at undgå at skulle bede om et akut, midlertidigt overtræk på kassekrediten? Og hvordan kan man få overblik og ro i maven uden at skulle kigge dagligt på kassekreditens saldo?

Viser likviditetsoversigten et begyndende likviditetsbehov?

Fordelen ved likviditetsstyringen er, at du får mulighed for at foretage korrigerende handlinger, før det bliver for svært. Mulighederne ved et begyndende likviditetsbehov er væsentligt større, end når der allerede er opstået et akut behov for ekstra likviditet. Derfor er der store fordele i at kunne reagere i tide. Mulighederne for at vende et begyndende likviditetsbehov til en normal situation kan blandt andet findes i nedenstående forslag.

Men overvej først, hvad der er årsagen til, at likviditeten ikke udvikler sig som forventet. Dette er helt afgørende for, hvilke handlinger, der skal sættes i værk.

1. Skyldes det, at et enkelt budgetteret køb er foretaget tidligere end forventet, så der reelt er tale om en periodeforskydning?

- Er der andre, planlagte betalinger, der (med kreditors accept) kan udskydes til senere betaling?
 - Prøv fx simuleringsfunktionen i **regnearket**. Regnearket viser de planlagte betalinger i forhold til kassekreditens maksimum, og det er muligt at simulere på forskellige betalingsdatoer for hver faktura. Dermed kan man få et overblik over hvor stort likviditetsbehovet vil være og i hvor lang tid, der er behov for ekstra likviditet.
- Hvor meget har jeg behov for – og i hvor lang tid?
- Er der aktiviteter i stalden/marken, som jeg kan fremrykke/udskyde, og som vil have positiv indflydelse på min likviditet?
- Er der debitorer, som har en forfalden saldo?
- Er der nogle betalinger, som jeg kan udskyde (og i hvor lang tid er der behov for at udskyde dem?)
- Er der budgetterede køb, som jeg kan udskyde – eller helt undvære?
- Kan banken medvirke til at finansiere et midlertidigt likviditetsbehov – og hvad er betingelserne?
- Kontakt dit pengeinstitut i god tid – dvs. mindst to uger, før behovet er aktuelt.

2. Skyldes det generelt, at de budgetterede indkøb og indtægter ikke stemmer med likviditetsbudgettet? Enten som følge af for lavt budgetterede omkostninger eller for højt budgetterede indtægter, eller som følge af forkerte perioder.

- Vurder, om der er så store afvigelser, at der er behov for udarbejdelse af et nyt budget, der kan lette likviditetsstyringen, og som kan afdække de reelle likviditetsbehov.

3. Skyldes det køb/investeringer, der ikke var budgetterede?

- Hvis det er tilfældet, så vil pengeinstituttet sandsynligvis forvente, at man finder likviditet

andre steder i budgettet, enten via besparelser på omkostningerne eller via øgede indtægter.

- Afdæk dine muligheder for at finde likviditet internt på bedriften.
 - Har du maskiner, som kan sælges – eller er det muligt at foretage sale & lease-back?
 - Hvordan ser beholdningerne af foder ud? Er der et stort lager, der kan realiseres helt eller delvist? Hvad vil det betyde i forhold til omkostningerne ved gen-køb? Der findes et regneark på LandbrugsInfo, som kan fortælle om omkostningen ved at have foder på lager, og det kan vise de potentielle indtægter og omkostninger ved at reducere beholdningerne af foder.

4. Skyldes det nedgang i omsætning som følge af lavere produktion eller lavere afregningspriser?

- Hvis det er tilfældet, så bør du vurdere muligheden for at tilpasse (reducere) aktivitets- og omkostningsniveauet til de muligheder, som din likviditet giver dig. Alternativet er at iværksætte ikke-likviditetskrævende aktiviteter, der vil øge produktionen.
- Afdæk dine muligheder for at finde likviditet internt på bedriften.
 - Har du maskiner, som kan sælges – eller er det muligt at foretage sale & lease-back?
 - Hvordan ser beholdningerne af foder ud? Er der et stort lager, der kan realiseres helt eller delvist? Hvad vil det betyde i forhold til omkostningerne ved gen-køb?

Som tidligere nævnt er likviditetsstyringen en kontinuerlig proces, og mange vil nok synes, at det kan være vanskeligt at få et overblik over muligheder og vanskelighederne. Men som alle andre processer vil arbejdet blive lettere, jo mere man arbejder med indsatserne. Især hvis man reflekterer over årsagerne til eventuelle afvigelser fra planerne.

- Hvad skete der, siden jeg afveg fra den budgetterede likviditet?
- Hvorfor kom jeg til at mangle likviditet? Var det udefrakommende hændelser – eller skyldtes det fejldisponeringer?

Og dermed har man også et godt udgangspunkt for det næste likviditetsbudget som skal udarbejdes for bedriften.

Skulle der alligevel opstå et behov for ekstra likviditet i forhold til det budgetterede – og måske også i forhold til en kreditramme - så giver viden om periodens forventede ind- og udbetalinger et godt grundlag for en god samtale med pengeinstituttet om en midlertidig, ekstra bevilling. Og man udviser den ønskede handlekraft og vilje til selv at gå et stykke ad vejen inden man har dialogen med pengeinstituttet.