



## AP 4 SÅDAN UDARBEJDER DU ET BRUGBART FORVENTET RESULTAT

STØTTET AF

### Promilleafgiftsfonden for landbrug

Et forventet resultat giver landmand og bank et overblik over forventet indtjening for året. Men har man ikke fortaget de nødvendige overvejelser under udarbejdelsen, risikerer man, at arbejdet bliver ubrugeligt og i værste fald skadeligt for landmanden.

Der kan være forskellige årsager til, at man skal lave et forventet resultat. Måske efterspørger banken, at man præsenterer et estimat for indtjeningen tidligt på året, eller landmanden ønsker et realistisk bud på, hvad han kan forvente at tjene i år. Imidlertid kan opgaven med at udarbejde et forventet resultat blive undervurderet, og det er en skam. Lægger man ikke den rigtige arbejdsindsats i det, risikerer man at ende med et produkt, som reelt ikke kan bruges til noget. Udarbejdelsen af et forventet resultat kræver derfor en række overvejelser for, at det bliver et brugbart værktøj for både landmanden og banken.

#### Vær bevidst om resultatets formål og målgruppe

Det primære formål med at udarbejde et forventet resultat er at få en status på, hvordan økonomien er forløbet indtil videre, og hvordan man forventer, at den kommer til at forløbe resten af året. Med det forventede resultat præsenterer du dermed det bedste bud på dette års indtjening. Resultatet har to målgrupper, hhv. landmanden og banken, og dem skal du begge tage højde for i udarbejdelsen. Du kan f.eks. spørge dig selv, om det er landmanden, der har brug for resultatet, for at styre bedriftens økonomiske udvikling, eller det er banken, der efterspørger et estimat på den forventede indtjening. Det er spørgsmål, som også kan være brugbare for dig, når du planlægger, hvornår det forventede resultat skal udarbejdes.

Generelt er det ikke noget problem at udarbejde det forventede resultat flere gange, da det kan fungere som et styringsparameter for, hvordan det går på bedriften, og det kan være med til at skabe mere værdi for brugerne. Med det forventede resultat har man nemlig en chance for at kombinere

det, der er sket med det, man forventer, der sker fremadrettet. Dermed har man også en mulighed for at få et indblik i, om man kan foretage handlinger, der bringer en tilbage på rette spor. Derfor kan en udarbejdelse af et forventet resultat både d. 30/6 og 30/9 give rigtig god mening.

### **Identificer de væsentligste afvigelser**

Udarbejdelsen af det forventede resultat kan ses som en form for minibudgettering for årets resterende måneder. For at levere et forventet resultat, der er så tæt på virkeligheden som muligt, er en af de vigtigste opgaver dermed, at man forholder sig til de forskellige poster og tager højde for, at der kan være afvigelser.

”Det er meget individuelt, hvad man skal være opmærksom på, når man udarbejder det forventede resultat. Selvfølgelig skal der altid være meget fokus på beholdninger og besætningen, men en vedligeholdelsesomkostning eller en swap kan i den konkrete situation være ligeså afgørende som alt muligt andet, siger Jan Erik Bottke, specialkonsulent i SEGES, Økonomi & Virksomhedsledelse, og fremhæver, at man generelt skal være opmærksom på ting, der hele året har afvejet væsentligt.

### **Indgå i tæt dialog med landmanden**

Når man udarbejder det forventede resultat er det vigtigt, at man inddrager landmanden i arbejdet. Det er nemlig ham, der ved, hvilke omkostninger han har afholdt, og hvorvidt der er foretaget væsentlige ændringer, der bl.a. har afgørende betydning for budgettet og herved indvirkning på det forventede resultat. Det kan f.eks. være en dyr reparation, som man forventer og derfor bliver nødt til at budgettere højere omkostninger resten af året.

”Hvis det forventede resultat skal give rigtig god mening, er det i de fleste tilfælde nødvendigt at have tæt kontakt med landmanden. Har man ikke haft kontakt med ham, er det nemlig ofte svært at lave noget, der giver mening, siger Jan Erik Bottke, og understreger, at man ikke skal være bange for at inddrage landmanden, selvom det kan betyde et større arbejde.

Ringer man og spørger ind til, hvordan det går ude ved ham, f.eks. om han har haft nogle store omkostninger eller indkøbt et stort parti soja, kan han opfatte samtalen som lidt hyggesnak og en reel interesse i, hvad der sker på bedriften. Du får i samme omgang en masse inputs til at kunne lave et fornuftigt forventet resultat.

### **Planlæg altid efter, hvornår du har mest mulig viden**

Det forventede resultat kan som nævnt udarbejdes flere gange om året, alt efter, hvad der giver mening i den konkrete situation. De fleste udarbejdes dog typisk efter ni måneder, og her giver det generelt god mening at lægge arbejdet så sent på året som muligt, hvis de øvrige forhold ellers tillader det. På den måde har man nemlig mest mulig viden om bedriftens aktuelle situation – også selvom alt ikke er bogført. I slutningen af året kendes f.eks. grovfoderavlen også nogenlunde, selvom der måske mangler analyseresultater på f.eks. majs, og det er værdifuld viden.

Ved at lægge arbejdet så sent som muligt, inddrage landmanden og ikke undervurdere opgaven, har man mulighed for at imødegå det værste, der kan ske, nemlig at man får lavet et forventet resultat, der viser, at det går relativt godt, mens det tre måneder senere viser sig, at det rent faktisk går

relativt dårligt. Så har man direkte skadet sin landmand i forsøget på at gøre det nemt og billigt for ham.

"Viser man grundlæggende noget helt andet, end det, der kommer til at ske, fordi man synes, at det ikke skal blive for omkostningsfuldt for landmanden, så er det bedre, at man lader være med at lave et forventet resultat, fordi det kan være mere skadeligt end gavnligt for landmanden," siger Jan Erik Bottke.

### **Det forventede resultat kan også bruges i budgetlægningen**

Den tid man bruger på at lave det forventede resultat er givet godt ud. Udover at være et bud på, hvad landmanden kommer til at tjene i år, er det også et godt udgangspunkt for næste års indtjening. De ting, der er afdækket under arbejdet med det forventede resultat, har måske stor betydning for indtægter eller udgifter i den første periode af det nye års budgetår. Derfor er arbejdet med forventet resultat også nyttig viden for dit budget både på indtægts- og omkostningssiden, men også for den status, du ofte gerne vil have så korrekt som muligt i dit nye budget. Et gennemarbejdet og virkelighedsnært forventet resultat giver således et godt udgangspunkt for næste års budget.

### **Tre gode råd til udarbejdelse af et forventet resultat**

1. Hav stor fokus på væsentlige afgivelser, så du ved, hvad de egentlig betyder for de sidste usikre måneder.
2. Inddrag landmanden, da han har det mest virkelighedsnære billede af, hvad der sker på bedriften, og hvorvidt der er relevante afvigelser, du skal tage højde for.
3. Udnyt det arbejde, du har haft med forventet resultat til det nye budget, så du ikke kommer til at bruge tiden to gange.