

# Sæt bundlinjen i fokus



Bundlinjen hos de fleste svineproducenter i de seneste 3 år viser helt klart, at det mange steder ikke er holdbart på sigt at fortsætte i samme spor. Den landsdækkende kampagne "Din bundlinje NU!" har særligt fokus på de hurtige forbedringer af driftsresultatet

## Tema

> Merete Lehmann Andersen, LandboNord



**Det er godt at være fremsynet og have en strategi for sin virksomhed. I trange tider er der dog ofte behov for at tænke mere kortsigtet og derved fokusere på de ting, der kan forbedre bundlinjen her og nu.**

Det er vigtigt at kigge på de tiltag, der kan styrke likviditeten og give øget frihed i forhold til långivere og andre samarbejdspartnere. Alle har mærket, at tiderne er ændret, og det betyder, at alt tages op til revision, og at alt der ikke er rentable forretninger skæres væk.

En del centre deltager i den landsdækkende kampagne "Din bundlinje NU!", som er et rådgivningstiltag, der giver øjeblikkelig effekt. Vejen til vækst på bundlinjen går gennem et bedriftsbesøg af to rådgivere, der har særligt fokus på de hurtige forbedringer af driftsresultatet. Besøget omfatter en rundtur på bedriften, et møde ved køkkenbordet og en diskussion af mulighederne.

Resultatet er forbedringer på bundlinjen allerede fra dag 1.

Når bundlinjen skal forbedres, er der flere håndtag at dreje på:

- Lavere omkostninger
- Højere effektivitet
- Højere indtægter
- Større produktion til første begrænsende faktor (f.eks. DE, staldkapacitet)

### Hvis bedriften var en bil

Bundlinjen hos de fleste svineproducenter i de seneste 3 år viser helt klart, at det mange steder ikke er holdbart på sigt at køre videre i samme spor. Hvis bedriften var en bil, stod valget mellem en hovedreparation eller en ny bil. Her ville de fleste nok vælge at købe en ny

bil – men det valg har de færreste svineproducenter nu, og derfor er de nødt til at reparere den bil, de har nu, og få den til at køre så godt som muligt - og helst uden mislyde i motoren. De giver bilen et serviceeftersyn, og det svarer til at få et bundlinjetjek på bedriften.

### Værktøjer

Hvordan projektet gribes an er individuelt fra center til center, men fælles for dem alle er, at projektet ikke indeholder nogle nye "værktøjer", men ganske enkelt bruger de "værktøjer", der allerede findes.

I svineproduktionen er det nærliggende at benytte f.eks.

- DB-tjek
- Business Check
- Analyse af leveringsstrategien
- E-kontrol
- Analyse af foderomkostninger (pris/forbrug)

### Kontante kapacitetsomkostninger

I LandboNord har vi valgt at tage udgangspunkt i bedriftens kapacitetsomkostninger, hvor en stor del af omkostningerne ligger. Kapacitetsomkostningerne analyseres i forhold til

dataudtræk fra bedrifter med tilsvarende produktionsomfang. I analyserne lægges der særligt fokus på:

- Brændstof (mark)
- Energi (stald)
- Vedligehold
- Løn
- Forsikringer
- Diverse omkostninger
- Afskrivninger

Nedenfor ses normtallene for en svineproduktion. Tallene er fra den landsdækkende database, og det betyder, at der kan være nogle regionale forskelle, der gør, at den enkelte bedrift afviger på nogle punkter. De øverste tal i tabellen er udtryk for den tredjedel af besætningerne med de bedste tal i de enkelte kategorier. Derfor vil den bedste tredjedel altid være et teoretisk tal for, hvad der er muligt at opnå i de enkelte kategorier. Det nederste tal er udtryk for landsgennemsnittet. I tallene er der taget udgangspunkt i en produktion med 700 årssøer med produktion af 7 kg grise. Der er budgetteret med, at ejeren af bedriften yder en årlig arbejdsindsats på 2.500 timer. Det estimerede arbejdsbehov på bedriften medfører et behov for 2,7 ansatte, hvilket

indregnes til 3 fuldtidsstillinger. Timeprisen på arbejdskraft er sat til kr. 150.

Når der tages hensyn til, at der er regionale forskelle, så bliver det væsentligste tal i skemaet "i alt-tallet", da der inden for de enkelte grupper kan flyttes omkostninger rundt.

Får man tallene, der svarer til ens egen produktion, kan man så sammenligne ens egne kapacitetsomkostninger med normtallene. Måske ligger man på energidelen på niveau med bedste tredjedel, mens man på lønsiden har omkostninger, der overstiger det gennemsnitsbesætningerne bruger. Så vil det selvfølgelig være relevant at grave dybere ned i besætningens lønomkostninger og undersøge, hvorfor man ligger højere end gennemsnittet. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at en besparelse på lønudgifterne ikke nødvendigvis er et mål, hvis det samtidig giver en lavere effektivitet. Derfor skal de enkelte omkostninger i tabellen nøje opvejes mod alternativet, det vil sige, at det altid skal overvejes, om det er en "god forretning" at spare på den enkelte omkostning.

Tabel 1. Normtal for en svineproduktion.

Normtal	Brændstof	Energi	Vedligehold	Løn	Forsikring	Diverse	Afskriv.	I alt
Bedste tredjedel	51.000	189.000	197.000	688.000	61.000	110.000	463.000	1.759.000
Gennemsnit	61.000	198.000	226.000	773.000	70.000	147.000	590.000	2.065.000

## Fokus på bundlinjen

Når bundlinjen skal forbedres, er der flere håndtag at dreje på:

- Lavere omkostninger
- Højere effektivitet
- Højere indtægter
- Større produktion til første begrænsende faktor (f.eks. DE, staldkapacitet)

### Finansieringen

Når der skal fokuseres på bundlinjen, bør man også se på den finansiering, man har på ejendommen. Det finansielle marked ændrer sig hele tiden, og derfor er det langt fra sikkert, at det der var den bedste løsning for 2 år siden, også er den bedste løsning i dag. Det siger sig selv, at renteniveauet har rigtig stor betydning for de omkostninger man har, og derfor skal der hele tiden være fokus på renten, og hvor den bevæger sig hen. Det er vigtigt, at man løbende overvåger sine lån, så man er klar til at ændre og justere på finansieringen.

Fastrenteswaps har f.eks. givet mange store kvaler, fordi en del valgte denne løsning i god tro

til en forventning om stigende renter, og de sidder nu med en meget stor og synlig omkostning.

For swap findes ingen nemme løsninger, men der kan regnes på, om en indfrielse er en god løsning. En indfrielse vil give ekstra realiserede omkostninger på bundlinjen i år, men giver likviditetsbesparelser ud fra de nuværende renteforhold.

Uanset om man vælger at ændre på sin finansiering eller ej, er det altid vigtigt at have et godt forhold til sit pengeinstitut. Det er specielt vigtigt at udvise rettidig omhu og dermed vise banken, at de trygt kan have tillid til dig som kunde.

### Et eksempel

En besætning har udvidet soantallet fra 350 til 750 søer med salg af 7 kg grise. Udvidelsen blev færdig i 2006. Dengang var der tre ansatte i besætningen: en fodermester og to elever (lønomkostninger: 540.000 kr.).

Siden 2006 er fodermesteren blevet forfremmet til driftsleder, med en tilsvarende lønstigning. De to elever, der var ansat i 2006, har begge færdiggjort deres skoleophold på skift hen over de seneste 4 år. Efter hvert skoleophold har de ønsket at komme tilbage, og da ejeren og driftslederen også har været glade for dem, har de fået lov til at fortsætte i besætningen. Det har gjort, at tingene altid bare kører uden problemer i besætningen, hvilket ejeren er rigtig glad for.

Desværre betyder det også nu, at der i soholdet er ansat tre medarbejdere, der alle har stor erfaring, er selvstændige og dygtige og dermed også skal have en forholdsvis høj løn (lønomkostninger: 840.000 kr.). En løn hvor der, i tider med lav notering, ikke er indtægter nok til at betale. Derfor er man i denne besætning nødt til at "sadle om" i bemanningen, så der igen er ansat en driftsleder og to elever.

## Tema



Et af de håndtag, der kan drejes på, når bundlinjen skal forbedres, er omkostninger til løn. En besparelse på lønudgifterne er dog ikke nødvendigvis et mål, hvis det samtidig giver en lavere effektivitet.

### Produktiviteten

Produktiviteten i besætningen er selvfølgelig altid i fokus, men nogle gange sker det, at man "kører" for længe i samme rille og dermed ikke får rykket sig nok i forhold til de muligheder, man rent faktisk har. Avlsfremgangen giver mulighed for at øge produktiviteten med 0,5 gris om året, men alt for mange besætninger ligger på 28-29 grise pr. årssø og er tilfredse med det. Man synes måske, at det går godt og glemmer at fokusere på, at det rent faktisk kunne gå endnu bedre. Måske har man egentlig kun brug for et ganske lille spark, et ændret fokus for at få et bedre resultat.

### Leveringsstrategi

Et område i produktionen, hvor der næsten altid er noget at hente, er ved leveringsstrategien. Ved at få igangsat en systematisk udvejning af slagtesvinene, er der ofte helt op til 15 kr. at hente pr. slagtesvin. Penge som altid har været der, men som man har valgt ikke at "gå efter", fordi det er en tidskrævende og træls opgave.

### Nye øjne

Langt de fleste bedrifter har i dag et fast rådgivningsteam, de bruger til de forskellige opgaver på bedriften. Nogle vil måske sige, "Jeg har købt rådgivning, så er der vel også fokus på min

**Hvis du gør, som du plejer, får du også det resultat, du plejer at få**

**Hvis du altid går i andres fodspor, kommer du aldrig til at gå forrest**

## Tema

bundlinje". Svaret til dette spørgsmål er selvfølgelig "Ja", men når der laves et besøg, hvor der udelukkende stilles skarpt på bundlinjen, vil det øgede fokus også give andre muligheder. Derudover har vi valgt, at der på hvert besøg skal tilknyttes minimum én konsulent, der er "ny" på bedriften, altså et eller to par "nye øjne". Det sikrer, at der også vil komme nye muligheder i spil, fordi de ting, der er kendte for dig og dine sædvanlige rådgivere, måske vil få en "ny mand" til at undre sig. "Skal du have 4 traktorer, er det nødvendigt?" kunne være et spørgsmål, der blev stillet af den nye rådgiver, eller "Kunne det ikke være en idé at overlade marken til nogle andre og så fokusere på at forbedre resultatet i stalden?".

Frække spørgsmål kunne nogle mene, men måske også spørgsmål, der er nødvendige at stille i en situation, hvor økonomien strammer. At tingene siges på en anden måde, eller sættes i et andet perspektiv, kan nogle gange være det lille skub, der skal til for at sætte processen i gang. Tingene vil blive vendt på hovedet, og der kan blive foreslået drastiske løsningsforslag for at sikre økonomisk balance fremadrettet.

### Eksempler fra Bundlinje besøg

- Renten på kassekrediten skal forsøges nedsat. Nedsættes renten fra 8 til 7 procent, vil det betyde 50.000 kr., når kassekrediten har rundet 5 millioner kr.
- Der flyttes noget af elforbruget til om natten - f.eks. kan smågrisefoderet blandes på dette tidspunkt (ca. 6.000 kr.).
- Få tjekket energiforbruget af en energirådgiver. Der vil altid være noget at hente f.eks. ved brug af andre pærer i varmelamperne, en anden temperaturstrategi, udskiftning af dele i ventilatorerne, blive bedre til at have lyset tændt i stalden på de rigtige tidspunkter.
- Måltretted gødningsregnskab - brug af producentens egne tal. Det kan give mere kvælstof til gødningsplanen.
- Få lavet en licitation af maskinstationsarbejdet - ofte op til 10 procent at spare.
- Forbedret udvejning af slagtesvin - 100.000 kr.
- Forbedret fodereffektivitet - 50.000 kr.
- Tilpasse smågriseleveringerne så staldkapaciteten udnyttes - 200.000 kr.



### Effektsikring

Når der laves et tjek af bundlinjen, kan det ikke forudsiges inden besøget, hvilke emner der ender med at komme i fokus. På besøget fokuseres der på de områder, der har det største potentiale for forbedringer af bundlinjen på netop denne bedrift. Der udvælges indsatsområder, og disse prioriteres sammen med ejeren. Når indsatsområderne er prioriteret, skal der opstilles nogle klare mål for hvert område, så det er tydeligt, hvornår målet er indfriet.

Herefter skal der ses på, hvad der skal til for at nå målene, og der skal opstilles handlingsplaner, hvor der sættes ansvarlige personer på hver enkelt opgave.

***Når alt dette er på plads, er vejen banet for at få nået målene og dermed en bedre bundlinje. Efter et bundlinjetjek er bolden givet op, og vi hjælper gerne med at få den i mål.***

**Selv et godt råd kræver motivation for at blive gennemført**

Indsatsområder - udvælges og prioriteres

Der opstilles mål for hvert indsatsområde

Der udarbejdes handlingsplaner med ansvarlige på opgaverne

### Din Bundlinje NU!

- fordi det er federe at gå i sort end at se rødt

