

Bättre betalt och skickligare företagande

KRÄVS för ökad lönsamhet inom lantbruket

Som helhet går det svenska lantbruket med förlust och det är en av förklaringarna till att importen tar marknadsandelar.

I denna intervju med Ove Karlsson på Kompetenscentrum företagsledning inom SLU, diskuterar vi vad som är rimlig vinst för lantbruksföretagaren och vilka faktorer som påverkar företagarens möjligheter att skapa lönsamhet.

Ove tycker sig också notera att företagen inom mat-fågel- och äggbranschen uppvisar ett något bättre resultat än genomsnittsföretaget inom lantbruket.

Vilken bedömning gör du av lantbruksföretagens ekonomi och lönsamhetsläge i dag, generellt sett över alla produktionsgrenar, utifrån de fakta och den information som du har?

– För att göra en korrekt bedömning så vill jag dela upp definitionen på lantbruksföretagens ekonomi på tre olika begrepp. De är vinstbegreppet, ekonomisk styrka och lönsamhet. Vinstbegreppet är kopplat till resultaträkningen, ekonomisk styrka är kopplat till balansräkningen och lönsamheten är en mix av de båda första.

Detta behöver du utveckla och förklara.

– Det första, VINSTBEGREPPE, är företagets resultat som visar om företaget går med vinst eller förlust. Detta bör alltid inkludera ägarens/ägarnas lön för att alla kostnader ska vara tagna i verksamheten. Ägarlönen motsvarar ofta ett privatuttag för levnadsomkostnader samt att man betalar löneskatt och egenavgifter för beloppet. En person som tar ut 300 000 kronor per år ur företaget "cash", ska betala cirka 190 000 kronor (98 tkr i egenavgifter och 92 tkr i löneskatt). Tillsammans blir detta 490 000 kronor som företaget måste ha i resultat för att kunna skatta fram den ägarlönen. Vinst uppstår om det är positivt resultat på sista raden. Förlust om det är negativt resultat. Har man negativt resultat så

kan man inte konsolidera företaget utan måste låna till någon av företagets kostnader.

Hur har då vinsterna sett ut?

– Om man gör en resultaträkning på hela det svenska lantbruket och räknar med en relativt låg ägarlön så har vi ändå förlust i det svenska lantbruket. Sett över en period sedan år 2000 har vi endast två år med vinst. Delar man den genomsnittliga förlusten med omsättningen ligger den på ungefär tre till fyra procent av omsättningen. Och kurvans trend pekar neråt, trots att svenskt lantbruk ökar omsättningen, då den har ökat med 22 miljarder sedan år 2000.

Hur kan då företagen överleva och utvecklas vidare?

– Detta förklaras ofta av två saker: antingen har företag lånat till förlusterna då fastigheterna ökat i värde, eller så har de betalat mindre skatt (skattekredit) då de inte kan redovisa så bra resultat.

Vilka effekter får de svaga resultaten för svenskt lantbruk?

– Den negativa trenden är givetvis en av förklaringarna varför produktion flyttar utomlands och att importen ökar. I övrigt näringsliv ligger vinstmarginalen i snitt på sju procent, således en differens på

tio procent mellan svenskt lantbruk och övrigt näringsliv.

Vilken vinst bör ett lantbruksföretag ha?

– Vilken vinstmarginal man behöver hänger på vilken risk företaget är utsatt för. Ju högre risk desto högre riskmarginal behöver företaget. Jag skulle tro att en riskmarginal i lantbruket på tio till tjugo procent inte vore fel, eftersom riskerna är stora i lantbruket. Vi har sett att priserna kan fluktuera plus minus trettio procent mot ett genomsnittspris på exempelvis fem år. Dessutom är företagen utsatta för en klimatrisk som ökar år från år. Utöver detta finns många andra risker, företagarna själva brukar lyfta fram myndighetsrisken som en betydande faktor.

– Den andra faktorn är EKONOMISK STYRKA. Den kan uttryckas från två håll, antingen som soliditet som är eget kapital i förhållande till tillgångar (som alltid bör beräknas på ett försiktigt marknadsvärde för att få rätt relation). Man kan också titta på skuldprocenten, som är skulder i förhållande till tillgångarna.

– Oavsett metod för att räkna så har företag med relativt stort eget kapital och låg skuldprocent en stor ekonomisk styrka. Dessa företag är mer långsiktigt hållbara då de kan stå emot en period med svaga resultat med bättre kraft.

– Den tredje faktorn är LÖNSAMHET. Lönsamhet kan räknas på olika sätt, men är alltid någon form av resultat delat med någon form av tillgång. Beräkningen ger en procentsats som kallas förräntning. Ibland brukar man beräkna förräntning på eget kapital, och då tar man företagets resultat på sista raden delat med eget kapital. Enkelt uttryckt kan man säga att det är vilken ränta företaget kan betala

**vinstkrav
utifrån
risktagande**

på det egna kapitalet. Det nyckeltalet är lurigt eftersom procentsatsen kan bli mycket hög om man har bra resultat och lågt eget kapital, och ska man styra efter det så finns det en risk att man inte strävar efter att öka egna kapitalet i syfte att få ett bra nyckeltal.

– En del personer vill också lägga till fastigheternas värdeökning till resultatet innan beräkningen sker. Men det är inte att rekommendera, för det kan skapa en falsk bild av lönsamhet. Om man säljer en fastighet kan man i efterhand lägga till det till beräkningen, för då har värdeökningen blivit verklighet.

Hur vill du bedöma förräntningen?

– Det jag föredrar är förräntning på totalt kapital. Då tar man företagets resultat på sista raden, och sedan tar man räntekostnaden och lägger till resultatet. Sedan delar man det med företagets tillgångar till bokfört värde. Orsaken till att man ska tillföra bokfört värde är att man ska bedöma lönsamheten på de investeringar som företaget har gjort. Och det återspeglas via bokfört värde. Visst kan man räkna tillgångarna till marknadsvärde men det är bara om man ska köpa till marknadsvärde. Resultatet som man får via beräkningen är vilken räntesats företaget klarar av att betala på alla tillgångar. Om siffran är fem procent så skulle man klara betala fem procents ränta på alla tillgångar.

Kan du förklara ditt resonemang lite ytterligare?

– Skälet till att jag tycker att detta är ett bra nyckeltal är att det stimulerar till ett sunt tänkande i företaget. Man stimulerar ett högre nyckeltal antingen genom att öka resultatet eller att minska bundet kapital i balansräkningen. Om man betalar för mycket för en tillgång så sänker man förräntningstalet. Man kan även öka resultatet genom att man har tillväxt i företaget med marginaler som stärker resultatet, samtidigt som man inte ökar tillgångarna lika mycket. Då får man ett kapitaleffektivt företag! Så



Ove Karlsson

Kompetenscentrum företagsledning

Ove Karlsson arbetar för Kompetenscentrum företagsledning (KCF). Så här beskrivs detta kompetenscentrum: KCF knyter samman Sveriges Lantbruksuniversitet och näringslivet. Målet är att utveckla företagsledningen inom de gröna näringarna för att skapa framgångsrika, lönsamma och hållbara företag.

Företagsledning omfattar allt som en företagare arbetar med i sin vardag. Till exempel marknad, ekonomistyrning, ledarskap, medarbetarskap och organisation. Men även med produktion och produktionsprocesser, strategisk utveckling och innovation.

KCF är en centrumbildning inom SLU och vi arbetar med att koppla ihop kvalificerad forskning, utbildning och samverkan med de gröna näringarna. KCF vill utveckla kunskaper och färdigheter som kan användas direkt i företagen. Därför arbetar KCF inom tre områden: Utveckling av utbildning och rådgivning, Forskning och utveckling och Samverkan.

Läs mer på: <https://www.slu.se/institutioner/arbetsvetenskap-ekonomi-miljopsykologi/kompetenscentrum-foretagsledning>

det rekommenderas att styra efter detta. I England, Kanada och USA styr man efter åtta procent.

Men de stigande fastighetspriserna gör ju att lantbrukarna sitter på stora värden. Är det inte så?

– Jo. Vän av ordning framför givetvis att lantbrukare har blivit förmögna trots att förräntningen har varit dålig. Och det stämmer då värdestegringen varit stor på lantbruksfastigheter. Värdestegringen har varit större än avkastningsvärdet, vilket indikerar att det är spekulation på marknaden. Vissa har lyckats med den spekulativen, men det är inte säkert att marken kommer att stiga i all framtid. Det finns inga kurvor som går upp i himlen.

Är det någon eller några produktionsgrenar inom lantbruket som resultatmässigt avviker eller sticker ut, positivt eller negativt?

– Av de indikationer jag har fått så tycks kyckling-, ägg- och trädgårdsproduktion ligga på bättre vinstmarginaler än andra företag. Trädgårdsproduktionen består givetvis av många olika inriktningar så det kan vara svårt att säga hur det ligger till rent generellt. Men fågelbranschen har lyckats bättre med att skapa en unikit på marknaden som gjort att man kan ligga på en prisnivå som ligger avsevärt högre än världsmarknaden. Men torkåret 2018 kommer nog att ändra på företagens marginaler. I alla branscher kan det finnas år då priserna går ner och produktionskostnaderna går upp, och företagen kläms från två håll.

– Jag tycker mig dock se, att dessa företagare är mycket noggranna i sina processer och korregerar avvikelser fort.

– De produktionsgrenar som har en prissättning som bygger på världsmarknadspris (främst spannmål och mjölk) har en tendens att ha svagare resultat. Visst finns det perioder med höga världsmarknadspriser som har gett starka resultat i dessa företag, men tyvärr dominerar inte dessa perioder. Dessa företag har svårt att ta del av de marginaler som finns i marknaden utan de hamnar på annat håll i värdekedjan.

Hur länge har detta ganska dystra läge för lantbruksföretagens sammantagna lönsamhet sett ut så här?

– Den period som vi diskuterar i denna artikel sträcker sig från år 2000.

På vilka underlag bygger du dina bedömningar?

– Jag har tagit del av statistik och de rapporter som finns kring branschens resultatutveckling. Många säger sig göra lönsamhetsbedömningar, men det är inte beräknat. De förväxlar uttrycken resultat och lönsamhet.

Kan man, tycker du, påstå att lantbruket har en sund ekonomi? En vettig balans mellan kostnader och intäkter?

– Nej. Man kan knappast säga att ekonomin är sund eller tillfredsställande. Som framgår ovan så bör vinstmarginalen vara betydligt högre inom lantbruksföretagen än vad de genomsnittligt är i dag. Inte minst utifrån de risker som vanligen följer med verksamhet inom lantbruk.

Det ekonomiska läget för många lantbruksföretag framstår alltså som bekymmersamt. Hur pass besvärligt är läget, för 1. de enskilda lantbrukarna och 2. för branschen som helhet? Beskriv läget, igen!

– Lantbrukarna får i huvudsak ta smällen för förändringarna på marknaden. Och som redovisades ovan så finns det inte tillräckliga marginaler i lantbruksföretagen för att kunna parera detta. Andra led säkrar däremot sina marginaler.

Tillhör prishöjningar lösningarna för hur ska förlorade marknadsandelar kunna tas tillbaka?

– Det finns de som säger att det inte är någon idé att höja priserna till lantbrukarna med hänvisning till att markpriserna då bara stiger eller så köper lantbrukarna maskiner för överskottet. Men så kan vi inte resonera. Det är andra tider nu och företagen är i dag mer professionella.

Vi vet att det är svårare att låna upp det man amorterat, så företagen behöver själva bygga upp kapitalbuffertar.

– På den andra frågan om förlorade marknadsandelar så blir mitt svar: Om vi ska plocka tillbaka förlorade marknadsandelar, så måste företagen öka sina marginaler så att vi får en tillväxt som bygger på sunda företag som kan generera vinst och på så sätt bli stabila. Framtida investeringar kommer att kräva kapitalinsatser och det måste man kunna bygga upp nu.

– Sett över tid så har vi haft alldeles för låg produktivitet utveckling i flera branscher. Detta är kanske tydligast i mjölk- och spannmålsbranscherna. Vi har för låg avkastning och för dålig verkningsgrad. I vissa fall har man trott att extensifiering ska rädda många företag, men med våra kapitalkostnader i Sverige så fungerar inte det. Man måste ha en vettig omsättning med marginal på. Krymper omsättningen så finns det alltid risk att marginalen blir för liten.

Vad är orsaken till att så många svenska lantbruksföretagare har svårt att nå vinst i sina företag, trots många gånger ett oerhört hårt eget arbete?

– Det räcker inte med hårt arbete i ett modernt företag. Det funkade kanske förr, men inte nu. I dag måste man planera sin framgång och ha goda kun-

skaper och färdigheter i flera personer, då de flesta heltidsföretag har anställda. Det gäller också att jobba smart och noggrant. Inget får lämnas åt slumpen. Förebyggande arbete är också en viktig nyckel. – Vi behöver också vara ärliga och säga att många företagare inte är tillräckligt noggranna. Det går inte att tro att lagom är tillräckligt. Utförandet måste vara i topp.

– Det räcker inte heller med att säga att det räcker med att vara duktig producent. Man måste vara duktig företagare också. Det gäller alla delar i företagandet som marknad, ekonomi, ledarskap, medarbetarskap, organisation, produktion, strategier och utveckling. Det finns många företagare som inte har någon tydlig strategi. Det är synd för man lämnar då över framtiden till att det blir som det blir, i stället för att det blir som man vill.

Vad gör de som tjänar pengar? Många företag har ju trots allt gått bra genom åren; varför är en del lönsamma?

– Dessa företagare är noggranna och lämnar inget åt slumpen. De är också kunniga och utbildar sig ständigt och förbättrar hela tiden sina företag. Viktigt är också att de är duktiga på att utbilda sin personal. Bra rutiner och att man löpande kollar upp företagets produktionsprocesser tillhör också sådant som

viktigt att jobba smart och noggrant

man möter hos dessa företag. De har även en tydlig och uttalad strategi och rekryterar duktigt folk som kan funka bra i grupp. Detta nämnt som några axplock på vad som skapar framgångsrika lantbruksföretag.

Vilka åtgärder kan förbättra läget på gårdsnivå? Vilka effekter kan följande vägval medföra på ekonomin och på företagarens dagliga arbete:

Utökning, ökad volym?

– Man ska bara utöka sin verksamhet om den befintliga verksamheten är intrimmad och fungerar bra. Försöker man utöka något som inte fungerar bra så får företagaren bara större problem i framtiden.

Att försöka effektivisera befintlig verksamhet?

– Man ska ständigt effektivisera sin verksamhet, men framför allt fokusera på att öka verkningsgraden.

Bredda sig eller koncentrera och nischa verksamheten?

– Om man inte har koll på sin verksamhet och sina processer så mår man bra av att koncentrera sig tills man fått styrfart på sin verksamhet. Sen när man gjort det kan man gärna bredda sig.

Förädla?

– Kan vara en mycket bra strategi för de som inte vill investera massor med miljoner i produktionsan-

Annons Abetong

läggningar, utan istället är beredda att ta steg närmare slutkunden. Men det är som allt annat, man måste göra det noggrant och arbeta som en företagare.

Samarbeten?

– Samarbete kan definitivt vara intressant. Förutsatt att personkemin är den rätta och att man kan ge och ta, samt ha fokus på att bägge parter ska vinna på det.

Ta bättre betalt, höja priserna? Sälja och inte bara leverera?

– Jag tycker att vi ska ha en målsättning att vi i framtiden ska producera mer och dyrare. Att lära sig hur man höjer priserna är otroligt viktigt för framtiden. Det är svårt att få tillräckliga marginaler i framtiden bara med produktivitetsvinster, man måste också höja priserna. Och man behöver vara tuffare mot nästa led i värdekedjan, även om man är delägare i den. Marginalerna måste ju öka i företagen.

Hur ska man som företagare resonera, för att hitta sin väg framåt? Vilka är centrala fakta och frågor att hålla koll på, och utgå från, i beslutsprocessen?

– En enkel sak är att man ska satsa på det man är intresserad av. Vilja är en stark drivkraft. Sen ska man ha bra koll på omvärlden och vart den tar vägen när det gäller den framtida efterfrågan. Man bör

också göra en konkurrensanalys för att se hur tuff konkurrensen är. Men en viktig sak är att inte hoppa på något bara för det känns som en attraktiv livsstil. Får man inte vinst i framtiden så hotar man den livsstil man vill ha. Se även till att alltid ha tid för strategier – tid för att tänka. Många företagare är för mycket i produktionen och hinner inte reflektera och vidta åtgärder.

Avslutningsvis: Nu ber jag dig att titta in i kristallkulan och se om framtiden; Hur ser lönsamheten ut i de svenska lantbruksföretagen om fem år, jämfört med i dag?

– Jag tror att vinsten har förbättrats från dagens minus på cirka 3,5 procent till noll procent. Därefter fortsätter den att förbättras. Jag har inte räknat tillräckligt på lönsam-

heten. Men jag tror att vi har förbättrat förräntning på totalt kapital med kanske en till två procent. Jag ser att företagarna blir bättre och bättre. Samt att vi pratar mer om vinst, ekonomisk styrka och lönsamhet. Samt att vi utvecklar företagandet.

– Tillåt mig också att säga, att jag tror att vi som arbetar inom Kompetenscentrum företagsledning inom SLU, har en viktig roll att fylla när det gäller att driva på en utveckling i denna riktning.

Sven Secher

**tror på
förbättringar
– företagarna blir
skickligare**

Hygien, rent och snyggt!

Vi rengör Ditt höns- och kycklinghus!

Vi har stor erfarenhet och gör professionell stallrengöring med högtryckstvättar i alla typer av stall. Vi arbetar i hela Sverige.

Vi utför följande arbeten:

- Spolning med högtryckstvättar
- Blåsning med kompressor
- Skottning av ströbädd
- Gasning med formalyn



- Goda referenser finns
- 100 % Nöjdhetsgaranti

Kontakta oss! Städfirma 123. Tel: 076-083 56 17, 072-167 22 01, e-mail: stadfirma123@gmail.com