

Notat

SEGES, Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Erhvervsøkonomi

Evalueringsopsamling efter afprøvning af strategiværktøjer - LandboThy Projekt: 7482 Fra nøgletal til strategiimplementering - Journal nr.: 14-0546959	Ansvarlig	WIS
	Oprettet	03-06-2017
	Side	1 af 9

De udviklede strategiværktøjer er testet ved bl.a. 5 landmænd i samarbejde med Landbo Thy. Evalueringen af de forskellige værktøjer som er anvendt er beskrevet i denne rapport.

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



SE EU's hjemmeside, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Strategiværktøj: Kreditvurderingsværktøj

	Regnskab	Føremålsudregning
	Værd	Værd
Resultatopgørelse		
Bruttoindtægt	9.151.197	10.613.470
Styrekommisioner	-4.464.977	-4.352.221
Dækningsbidrag	4.686.220	6.261.249
Kapacitetsomkostninger i alt	-3.426.936	-3.443.281
Resultat primære drift	371.016	1.919.700
Resultat for finansiering	1.340.675	2.889.359
Finansiering i alt	-1.483.048	-1.850.474
Resultat efter finansiering	-52.373	1.238.885
Resultat for regulering og skat	166.832	1.468.090
Pengebindning		
Til invest og afdrag efter konjunkturjustering	703.426	1.445.143
Investeringer i alt	-239.315	-936.832
Likviditetsoverskud/behov	464.111	508.311
Balance		
Aktiver i alt	44.531.194	43.238.874
heraf jord	22.704.524	21.920.000
heraf anlægsgrønt og installationer	4.261.486	3.724.262
heraf biologiske aktiver	4.168.770	4.318.197
Gæld i alt	-25.451.844	-25.451.844
Hjælpstilskud	-7.162.000	-7.162.000
Egenkapital	11.917.350	10.625.030
Nøgletal		
Solidsitetsgrad	26,80%	24,57%
Likviditetsbruttoindtægt	5,07%	4,79%
Antal hektar (øjet)	137	137
Indtækt pr hektar høst		
Jordareal pr. ha	165.726	160.000

Soliditet	Likviditet/omsætning					Hovedtotal
	<0	<-4%	(-4)%-0%	0%-4%	>4%	
<0	8%	3%	3%	3%	17%	
0-15	6%	4%	3%	8%	21%	
15-30	6%	3%	4%	12%	25%	
30-40	2%	1%	1%	8%	12%	
>40	4%	1%	2%	19%	26%	
Hovedtotal	26%	11%	12%	51%	100%	

Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Blev anvendt til at få landmanden til at se realiteterne omkring hans økonomiske situation i øjnene. Blev brugt på første møde.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Landmanden blev tvunget til at forholde sig til sin situation. Det er noget sværere at bortforklare konkrete tal.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Det er godt til at få landmanden til at tænke på sin bedrift fra bankens og udefra kommendes side. Det er fint, at der står en EK på xx. Mio. kr., men hvis andre ser virksomheden på en anden måde, må man forholde sig til det.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Det kan være lidt svært at forklare landmanden hvad der sker. Det er vigtigt, at landmanden er helt med på hvad der sker i korrektionerne, ellers mister man dem.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

En udprintet version skal med ud og forelægges landmanden. Så han bliver opfordret til at forklare.

Strategiværktøj: Hæftet - Det betaler sig at arbejde med strategi



Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Hvis vi havde anvendt værktøjet, ville vi have brugt det på første møde til at få landmanden til at tage stilling til nogle områder, som de færreste landmænd i dag forholder sig eksplicit til. Det kunne med fordel tages frem igen til 3. møde, hvor det kunne bruges som inspiration til hvilke områder man med fordel kunne sætte ind på.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Det kan helt sikkert bruges til at sætte fokus på områder, som ellers er svære at italesætte. Landmænd og mange rådgivere er ikke vant til at sætte fokus på rapportering, ledelse mv., så der er modellerne gode.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Skrevet i et tilgængeligt sprog og ikke for langt. Nemt at få overblikket over de forskellige emner.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

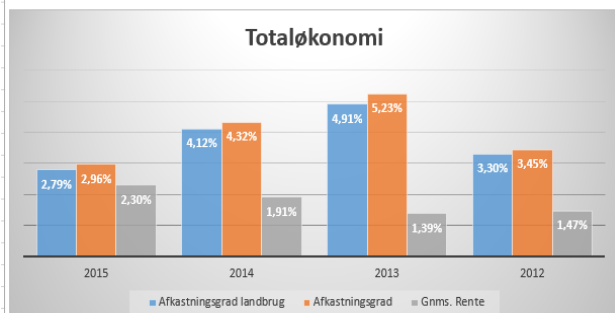
Til formålet er det fint! Man skal naturligvis dybere, hvis man reelt set vil arbejde med et af områderne.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Områderne er et stykke væk fra den typiske landmands komfortzone, så der skal trykkes lidt på for at åbne op. Det giver dog gevinst og de fleste vil formentlig finde ud af, at det er områder, som de kan blive bedre på.

Strategiværktøj: Nøgletalsoversigt, egen-udviklet

Nøgletalsoversigt



	2015	2014	2013	2012
Resultat før finansiering	743.719	1.103.000	1.356.412	895.000
Aktiver	25.097.159	25.541.000	25.930.086	25.962.000
Rentebærende gæld	15.731.814,00	16.980.000,00	17.438.293,00	18.106.000,00
Bidrag fra gæld	104.725	409.289	669.032	358.185

Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Nøgletalsrapporten fra SEGES er ikke anvendt, da det ikke var tilgængeligt. Vi har anvendt et lignende eget udviklet værktøj, hvor udgangspunktet er afkastgrad, på totalniveau og på driftsgrensniveau. Dette sammenholdes med den gennemsnitlige gældsrente.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Det har givet en vinkel på diskussionen omkring rentabilitet, hvad er tilfredsstillende og hvad er ikke, som de fleste landmænd ikke er vandt til at have med, når de skal vurdere deres landbrugs økonomiske performance.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Overskueligt og stærkt til at få landmanden til at reflektere over sin virksomheds økonomiske performance. Nemt at stille spørgsmål ala: "Hvorfor har du ikke investeret alle de penge i aktier, giver jo et bedre afkast?"

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Ikke som sådan forbedringer, men værktøjet har begrænsninger i forhold til inputdata. Driftsgrensanalysen skal være omhyggeligt lavet for at få en retvisende afkastningsgrad. På totalniveau er problemet dog løst.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Det har været med til at lægge tilpas tryk på landmanden for at få ham til at forholde sig til sin virksomheds performance. Undskyldninger omkring eksterne forhold virker ikke, når man bare ser virksomheden som en investeringsbeslutning. Hvis ikke man får et tilfredsstillende afkast, så skal man jo investere i noget andet.

Det at få landmanden til at forholde sig til sin performance er vigtigt i forhold til at komme langt nok op i helikopteren i strategiprocessen. De fleste vil bare gerne fortsætte det spor de kører, uagtet hvordan virksomheden performer. Så hvis der skal ændres noget, skal realiteterne på bordet og her kan det her værktøj være medvirkende.

Strategiværktøj: Nøgletalsrapport på strategisk niveau
Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?
Blev ikke anvendt, da det ikke var færdigt. Men hvis, ville man anvende det i den første del af processen for at få landmanden til at reflektere over sin situation. Se i øvrigt værktøjet ovenfor.
Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)
Værktøjet kan give en vinkel på diskussionen omkring rentabilitet, hvad er tilfredsstillende og hvad er ikke, som de fleste landmænd ikke er vant til at have med, når de skal vurdere deres landbrugs økonomiske performance. Er deres investering reelt god nok.
Hvilke stærke sider har værktøjet?
Overskueligt og stærkt til at få landmanden til at reflektere over sin virksomheds økonomiske performance. Nemt at stille spørgsmål ala: "Hvorfor har du ikke investeret alle de penge i aktier, giver jo et bedre afkast?"
Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)
Når egenkapitalen er negativ, så skal egenkapitalens forrentning bare være en streg (-) I tabel 1 skal der tilføjes to linjer: • Resultat før finansiering. Den skal bare sættes ind over resultater efter finansiering. • Afskrivninger skal sættes ind før investeringer.
Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)
Det kan være med til at lægge tilpas tryk på landmanden for at få ham til at forholde sig til sin virksomheds performance. Undskyldninger omkring eksterne forhold virker ikke, når man bare ser virksomheden som en investeringsbeslutning. Hvis ikke man får et tilfredsstillende afkast, så skal man jo investere i noget andet. Det at få landmanden til at forholde sig til sin performance er vigtigt i forhold til at komme langt nok op i helikopteren i strategiprocesen. De fleste vil bare gerne fortsætte det spor de kører, uagtet hvordan virksomheden performer. Så hvis der skal ændres noget, skal realiteterne på bordet og her kan det her værktøj være medvirkende.

Strategiværktøj: Interview af interessenter og brugen af situationsanalysen

1. Interview

HURTIG OG EFFEKTIV ANALYSEFASE
- Bliv udfordret med 2-5 andres syn på din virksomhed

HVEM ER VIRKSOMHEDENS VIGTIGSTE INTERESSENTER?

Internt i virksomheden - Landmanden selv - Ægtefællen - Ledende medarbejdere - Nøglemedarbejdere - Den alternative medarbejder - Den nye medarbejder	Eksterne relationer - Erfa-gruppe - Bestyrelsen - Den finansielle sparringspartner - Rådgiveren, der kender virksomheden - Kunderelation
---	---

INPUT TIL SITUATIONSANALYSEN

Årsrapport

Produktions nøgletal

Interview med ægtefælle

Interview med ejer

Indtryk fra 1. møde

Styrker at bygge på

Svagheder at adressere

Sikke ulemper

Vigtige forandringer

Muligheder at kapitalisere

Trusler at minimere

Relationer at forstærke

Omsider at udføre

Igangværende handlingsplaner etc.

SEGES

Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Mere eller mindre gennem hele processen, en stor del af hele forløbet.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Det skaber grundlaget for hele strategiudarbejdelsen. Før man kan finde ud af hvor man skal hen og hvordan man kommer derhen, skal man have styr på hvor man er og her er situationsanalysen meget brugbar.

Hele elementet omkring interessentanalyse har været utroligt givende, da det har været med til at give den ekstra dimension på situationsanalysen, som gør man får lavet en skarp strategi. Landmanden og evt. ægtefælle har en opfattelse af situationen, men ved at inddrage interessenternes opfattelse, får man krydstjekket påstande og forhold, som efter vores opfattelse leder frem til et mere retvisende billede, end hvis det bare var baseret på landmandens egen opfattelse.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Får en dybde på SWOT'en, som eller ikke er nem at få.

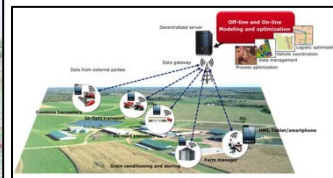
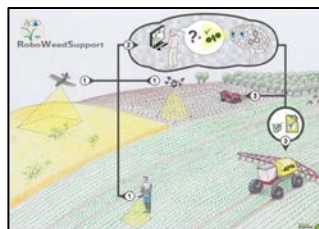
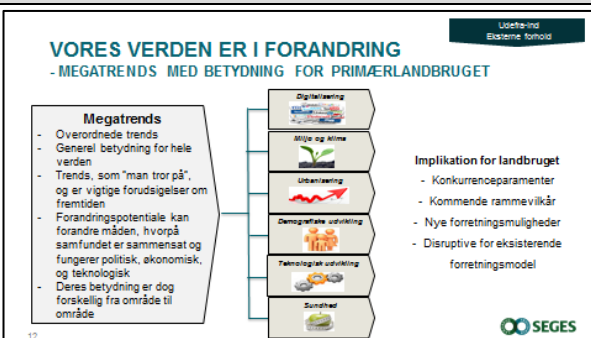
Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Tror ikke der er nogen genveje, men det er forholdsvis omfattende at sætte interviews op, lave interviewguides og trække essensen ud.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Det bedste resultat kommer, når man vælger interessenter, som kan give forskellige vinkler på det samme område. Det krydstjek der opnås der er virkelig guld værd.

Strategiværktøj: Mega Trends



Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Gennem hele processen.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Det sørgede for, at vi fik afdækket de muligheder der er. Disciplinen at komme langt nok op i Helikopteren er svær og der kan det her værktøj hjælpe til, så man ikke stirrer sig blind på den retning, landmanden allerede arbejder i.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Det sætter tankerne i gang. Er der andre muligheder? Skal jeg godt nok ikke bare køre bulkproduktion?

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Meget biased og belærende udformet. Der gives udtryk for en rangering af bulk som være mindre værd og økologi som værende bedre. Synes med fordel det kunne være mere objektivt og oplysende. I min optik skal vi ikke dømme hvad der er rigtigt og forkert i det her værktøj, bare prikke og oplyse om mulighederne og tendenserne.

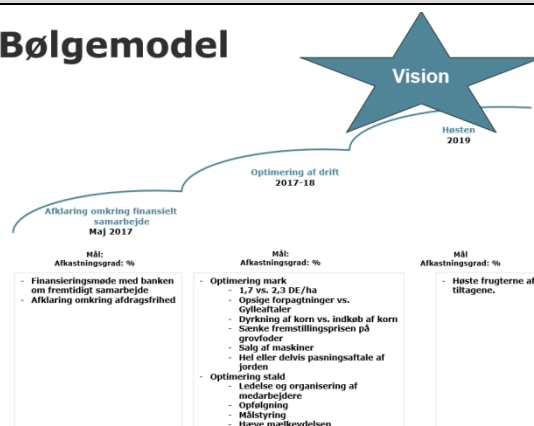
Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Det er vigtigt at udfordre landmændene og få dem op i helikopteren. For der er andre muligheder, selvom de færreste kan se sig ud af det.

Strategiværktøj: Driftsprognose (Tilpasset af TSH)
Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?
3. møde, hvor der var behov for, i forbindelse med de strategiske tiltag, at få overskueliggjort hvordan de kommende år vil forløbe, hvis ikke man gør noget og hvor meget der skal til for at få vendt retningen.
Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)
Det giver et simpelt overblik over udviklingen de kommende år under et givent sæt forudsætninger. Man kan modellere gældssammensætning og investeringer og se hvilken indvirkning det har på driften og de ønsker man har. Det er stærkt til at kickstarte dialogen omkring "hvad skal der til" for at det her lykkes.
Hvilke stærke sider har værktøjet?
Meget konkret og overskuelig. Skal bruges til at kickstarte dialog, ikke som egentlig beregningsværktøj.
Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)
Det er for nuværende tungt at sætte op, men det er et spørgsmål om yderligere udvikling af værktøjet.
Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)
Det sætter noget konkret på udviklingen de kommende 5 år, hvilket er noget nemmere for landmændene at forholde sig til. De er efterhånden vant til at forholde sig til soliditetsgrad og derfor kan de godt forestille sig konsekvensen, når den går op eller ned.

Strategiværktøj: Bølgemodellen

Bølgemodel



Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

3. møde og efterfølgende.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Det bringer tidsperspektivet ind i det praktiske arbejde med strategien, hvilket er meget vigtigt for landmanden at se. Der er i de fleste forløb tale om ganske markante ændringer og tiltag, hvorfor det er vigtigt at få et overblik over, at det hele ikke skal ske i morgen.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Let tilgængeligt og skaber hurtigt et overblik.

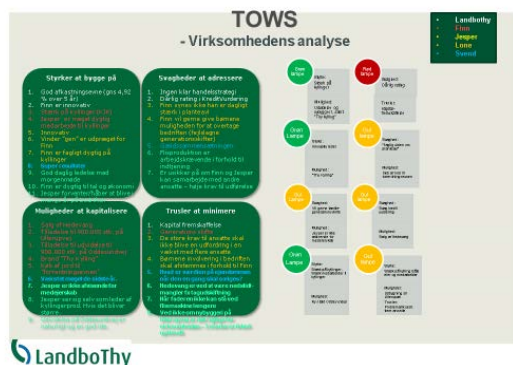
Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Kunne følges op af specifikationer, så modellen kan holdes lidt mere overordnet. Der kommer hurtigt mange punkter under hver bølge. En smart måde at specificere på, kunne være en god tilføjelse. Vi har brugt et GANT-kort i nogle forløb, hvilket fungerer godt.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Så snart man begynder at sætte tiltag og ændringer ind i bølgemodellen, begynder landmanden at prioritere tiltagene og det er vigtigt, at man hele tiden inddrager landmandens tidsressource. Nogle kan selv administrere det, mens andre skal holdes meget op på at sætte det realistisk op.

Strategiværktøj: TOWS



Hvornår i processen anvendte du dette værktøj?

Efter udarbejdelse af SWOT analyse. Værktøjet er anvendt til at finde indsatsområder, samt prioritering af indsatserne.

Hvilket udbytte har værktøjet bidraget med? (gerne 6-12 linjer)

Det har været med til at belyse hvor meget gas virksomheden skal give på de forskellige områder. Fx ved landmanden præcist hvor hans stærke sider ligger og hvor han skal træde varsomt.

TOWS-Analysen og arbejdet med analysen har givet en god forståelse for SWOT analysen og samtidig gjort SWOT analysen operativ.

Hvilke stærke sider har værktøjet?

Den grafiske fremstilling med røde, gule og grønne lamper giver en stærk forståelse for landmanden.

Hvilke forbedrings punkter har værktøjet? (gerne 4-8 linjer)

Modellen skal kunne uddybes med kommentar, vurdering og beregninger. Dette vil gøre den stærke i forhold til kommunikation til eksterne fx banken.

Hvilke procesmæssige erfaringer har du gjort dig ved anvendelse af værktøjet? (gerne 6-12 linjer)

Den gør at man kommer rigtig dybt i SWOT analysen og måske også finder nye punkter til SWOT analysen. Så TOWS analysen er med til at man ikke forcerer processen.