



# Rapporteringssystemer

Projekt  
Virksomhedsrådgivning

10. juli 2012

Specialkonsulent  
Forretningsudvikling  
Ivan Damgaard



# Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

## Udfordring med nuværende rapporteringssystem

- Ejer har generelt ikke økonomisk overblik
- Ejer har ikke altid ejerskab til de data han fremlægger
- Ejer mangler generelt skriftlighed, herunder beskrivelse af hvad han vil
- Ejer mangler generelt struktur og overblik i sin afrapportering
- Ejer tilbydes for sjældent benchmarking – vil udfordre ham/give ham mål
- Ejer har generelt ikke set/oplevet fordelene ved et økonomistyrings og rapporteringssystem – *modsat gartnerierne, der er kommet meget langt*
- Ejer har generelt mere styr på den operationelle rapportering (f.eks. e-kontrol) end for den samlede virksomhed

# Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

## Udfordring med nuværende rapporteringssystem

- Der mangler en komprimeret side, der viser virksomhedens aktuelle tilstand, som forside til de mange sider (*rigtigt mange sider*) dokumentation ejer kommer med
- DLBR regnskabet er generelt mere et rådgivningsværktøj end et økonomistyringssystem i virksomheden, der skal sikre ejeren løbende overblik og mulighed for styring
- DLBR økonomikonsulenten har generelt overblik og styr på budgetopfølgning, men ofte mange ubesvarede spørgsmål til ejer i forhold til at periodisere o.lign.
- Økonomikonsulentens spørgsmål til ejer i forbindelse med budgetopfølgning overføres ofte ubesvaret til banken
- Det er fint med en bagudrettet budgetopfølgning, men der mangler i høj grad et rullende budget, der viser hvor virksomheden ender fremefter
- DB check er et meget visuelt værktøj, der med fordel kan anvendes
- Benchmarking bruges for lidt af DLBR
- Der bruges en del energi på at udarbejde forecast, men forholdsmæssig lidt tid på at se om disse forecasts er nået. Og hvorfor afvigelse?

# Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

## Optimalt rapporteringssystem

- Overordnet mål med et rapporteringssystem
  - At komme tættere på virksomhedens forretningside og forretningsmodel
  - At komme tættere på virksomhedens ledelse og management
  - At få overblik og indblik i virksomhedens performance
  - At få et overblik i virksomhedens potentiale
- Økonomistyring og rapporteringssystemet skal ligge i virksomheden og ikke (kun) hos DLBR virksomheden
- Niveauopdeling af et rapporteringssystem
  - Den samlede virksomhed – kort og præcist
  - Virksomhedens forretningsportefølje - kort og præcist pr. forretningsområde
  - Det enkelte forretningsområde/indsatsområder – her skal der kunne graves dybt
- Struktur i et rapporteringssystem
  - HVAD
  - HVORDAN
  - HVORNÅR

# Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

## Optimalt rapporteringssystem - RØD KUNDE

Virksomheder med stor kompleksitet

- F.eks. 3 års underskud i træ
- Banken ønsker at være meget tæt på kunden
  - banken vil vide hvad ejer vil gøre nu og f.eks. 3 år frem?
- Strategiplan, og som min. hvilken strategi der arbejdes efter, f.eks.:
  - Nedslidnings strategi
  - Ny stald/vækst strategi – krav om en forretningsplan
- Benchmarking – den samlede virksomhed/driftsgrene/forretningsområder
- Ved Turn Around/second opinion – månedss rapportering
  - En side udarbejdet af ejer og et rådgivningshold
  - Tal del: regnskab, balance, nøgletal, budgetopfølgning, rullende budget
  - Tekst del: Afvigelser fra strategi, forretningsplan og budget
    - hvad er der gang i
    - hvordan arbejdes med disse tiltag
    - hvornår starter/stopper de

# Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

## Optimalt rapporteringssystem - GUL KUNDE

Virksomheder med stor kompleksitet

- Strategiplan
- Forretningsplan
- Budget
- Benchmarking – den samlede virksomhed/driftsgrene/forretningsområder
- Kvartals/halvårs rapportering
  - En side udarbejdet af ejer, evt. i samarbejde med rådgivningshold
  - Tal del: regnskab, balance, nøgletal, budgetopfølgning, rullende budget
  - Tekst del: Afvigelser fra strategi, forretningsplan og budget
    - hvad er der gang i
    - hvordan arbejdes med disse tiltag
    - hvornår starter/stopper de

*Virksomheder med lille kompleksitet - kun handlingsplaner*

# Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

## Optimalt rapporteringssystem - GRØN KUNDE

Virksomheder med stor kompleksitet

- Strategiplan
- Forretningsplan
- Budget
- Benchmarking – den samlede virksomhed/driftsgrene/forretningsområder
- Kvartals/halvårs rapportering
  - En side udarbejdet af ejer
  - Tal del: regnskab, balance, nøgletal, budgetopfølgning, rullende budget
  - Tekst del: Afvigelser fra strategi, forretningsplan og budget
    - hvad er der gang i
    - hvordan arbejdes med disse tiltag
    - hvornår starter/stopper de

*Virksomheder med lille kompleksitet kun handlingsplaner*



# Virksomhedsrådgivning og Rapporteringssystem



# VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

## — OVERORDNEDE DLBR MÅL

Landmanden er på vej gennem en udvikling fra:

bonde – landmand – driftsleder – virksomhedsleder – erhvervsleder

**DLBR VirksomhedsRådgivning skal understøtte denne proces ud fra DLBR kundens aktuelle behov og ønsker**

Landbrugsvirksomhederne bliver større og mere komplekse

**DLBR VirksomhedsRådgivning skal sikre ejeren indsigt i og overblik over helheden, styringen og udviklingsmulighederne i virksomheden**

At styrke danske landmænds ledelses- og konkurrencekraft ved at implementere viden og demonstrere praktiske metoder

**DLBR VirksomhedsRådgivning skal via sparring og samarbejde med ejeren forretningsudvikle den enkelte virksomhed**

Handling

# Rapporteringssystem

Indblik

Overblik  
Styring  
Kontrol

Strategisk Niveau:  
**PROFIT**

Taktisk niveau:  
**PROCES**

Operationel niveau:  
**PROBLEM**

Rapporteringssystem



## *Vision*

*Et rapporteringssystem der synliggør den værdi virksomheden har skabt, skaber p.t. og under givne forudsætninger kan skabe i den nærmeste fremtid*



# Rapporteringssystem

**Målrettet:**

**Store/komplekse virksomhedslandbrug**

# Vækstlandbrug og kundetyper

## Value added

- Merværdi



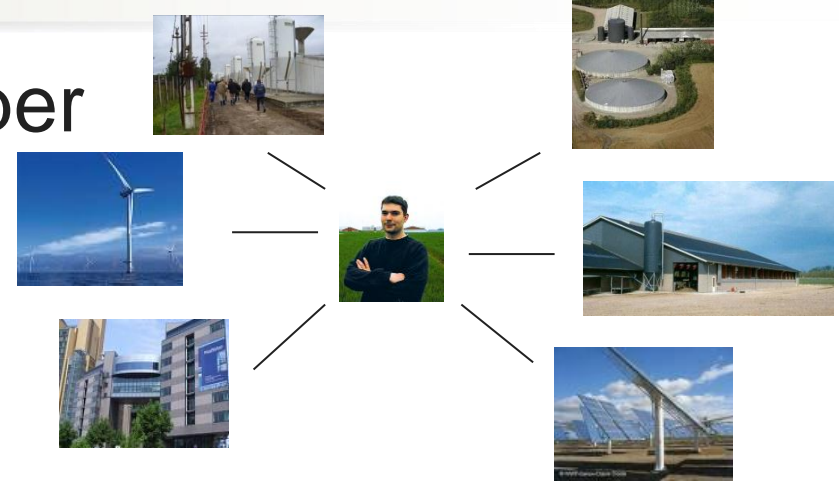
'Entreprenør og landmand'  
'Merværdi på afsætning'  
Bygger egen salgskanal  
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

## Multi-brug -Portefølje

'Direktør og landmand'  
'Portefølje af aktiviteter'  
Fokus: 'Afkast af kapital'

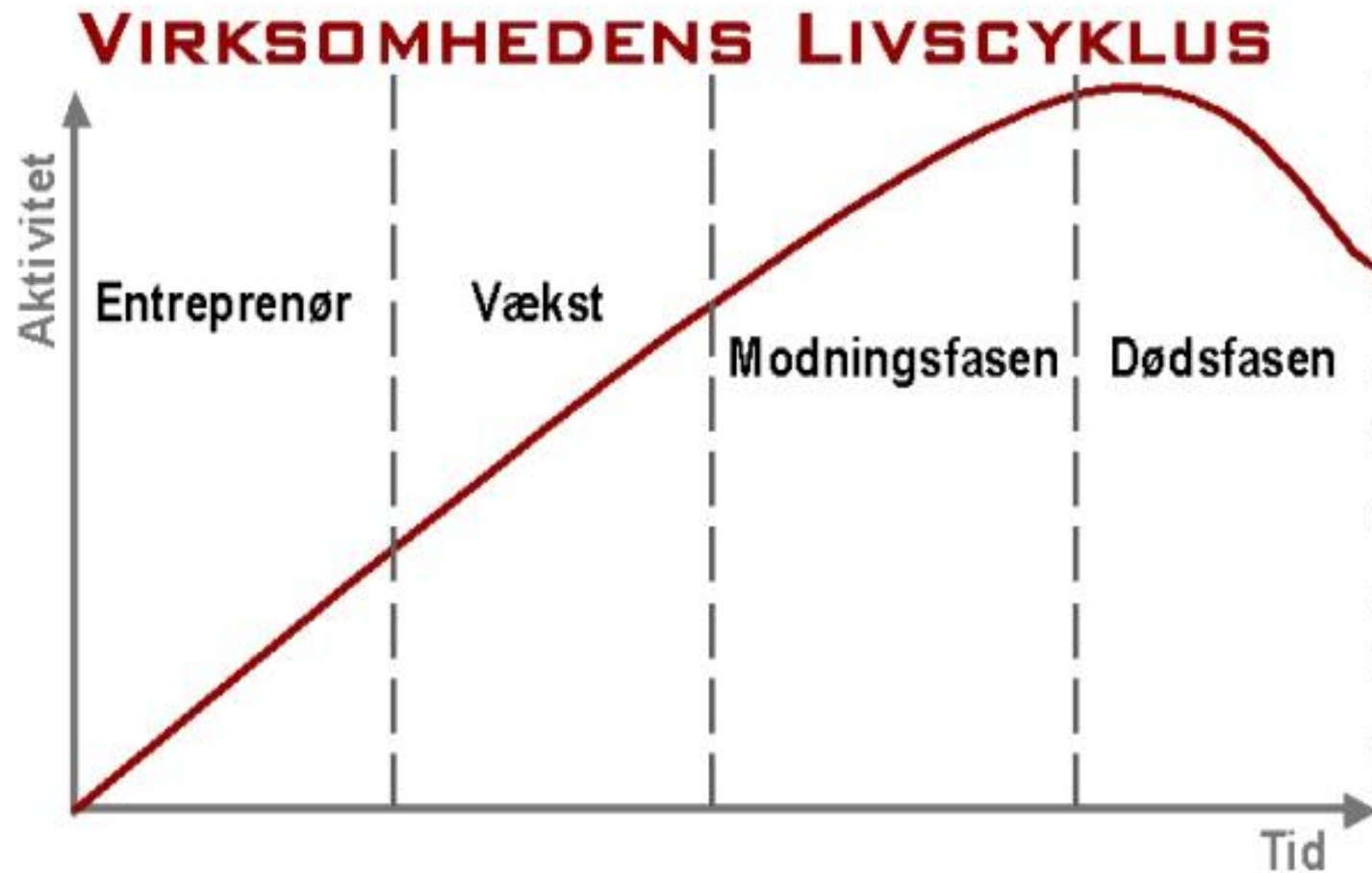
## Bulk -Stordrift

'Stor landmand'  
'Mere af det samme'  
Fokus: 'Omkostninger & stordrift'



## Virksomhedsrådgivning - Kundesegmentering

GÆLD		Danmark - udtræk ØDB 2010 for 5040 fuldtidsejendomme			
over 100 %	driftsres (1.000)	11	-1006	-2458	
	res primær drift (1.000)	1928	742	-576	
	normtimer	8957	7316	6251	
	lønningsevne	163	-11	-252	
	%-andel	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	
80 til 100 %	driftsres (1.000)	407	-500	-1349	
	res primær drift (1.000)	1792	781	-18	
	normtimer	8058	8221	5459	
	lønningsevne	150	-2	-190	
	%-andel	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>5,8</b>	
60 til 80 %	driftsres (1.000)	862	-63	-570	
	res primær drift (1.000)	1705	729	147	
	normtimer	6999	6152	4474	
	lønningsevne	157	-5	-172	
	%-andel	<b>10,2</b>	<b>11,3</b>	<b>10,1</b>	
o til 60 %	driftsres (1.000)	1058	374	-38	
	res primær drift (1.000)	1322	594	167	
	normtimer	4903	4282	3184	
	lønningsevne	190	-9	-209	
	%-andel	<b>14,4</b>	<b>13,0</b>	<b>16,1</b>	
<b>Lønningsevne</b>		god	middel	lav	





# Rapporteringssystem Interessenter



# Rapporteringssystem - Interessenter

- **Ledelsen/direktionen**
  - Overblik, indblik, kontrol, styring og handling
- **Bestyrelsen**
  - Overblik, indblik, optimering og udvikling
- **Pengeinstitutter**
  - Overblik, indblik, finansiering og risiko minimering
- **Aktionærer og investorer**
  - Overblik, afkast og risiko minimering
- **Virksomhedsrådgiveren**
  - Overblik, indblik, kontrol, sparring, optimering, udvikling, risikominimering, handling og opfølgning



# Rapporteringssystem

## Ide og grundlag

# Virksomhedsrådgivning

- vi gør det lettere at være erhvervsdrivende

Overlevelse

- Indsatsområder:
- Forretningskoncept
- Organisation
- Virksomhedsdrift
- Kunderelationer

Udvikling

Overblik

Indsigt

Styring

# Virksomhedens performance – lige nu!!



Strategi og mål



Forretningskoncept



Organisation



Kunderelationer



Virksomhedsdrift



Virksomhedens udviklingsfokus



Betalingsstrømme status



Betalingsstrømme fremadrettet



Risikoanalyse



Ledelse og management

# Rapporteringssystem – ide og grundlag

- 1) Vurdering af virksomhedens strategi og mål
- 2) Vurdering af virksomhedens ledelse og management
- 3) Vurdering af virksomhedens SWOT i relation til forretningsudvikling
- 4) Vurdering af virksomhedens forretningskoncept
- 5) Vurdering af virksomhedens organisation
- 6) Vurdering af virksomhedens kunderelationer
- 7) Vurdering af virksomhedens drift og performance
  - I. Betalingsstrømme
    - a) I fortiden - ud fra års rapporten
    - b) I fremtiden - ud fra budget/optimal situation/benchmarket 10% bedste
  - II. Vurdering af virksomhedens risiko



# Rapporteringssystem

## Screenings kriterier

# Rapporteringssystem

## Screeningskriterier:

### Virksomhedens ledelse og management

# Dynamisk strategi

## - Oversigtskort over bedriften





# Virksomhedens ledelse og management

## ○ Strategi

- Hvilke visioner, ambitioner og mål findes der for virksomhedens udvikling i de kommende år

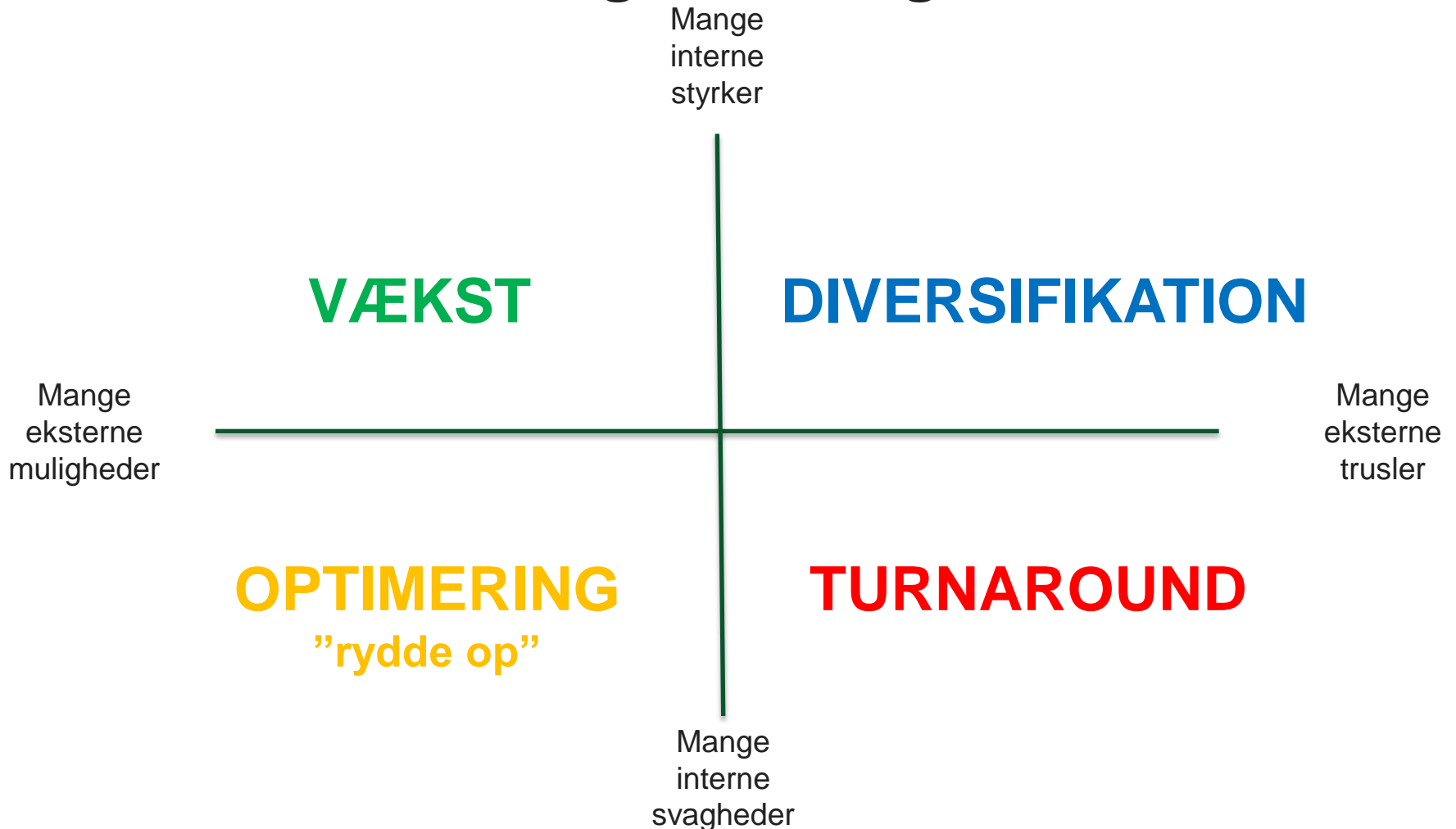
## ○ Ledelse

- Hvor synlig, effektiv og professionel er ledelsen
- Hvordan motiveres og inspireres den enkelte medarbejder og medarbejder teamet
- Hvordan er personalepolitikken og virksomhedens værdier på HR området
- Hvordan fungerer den løbende efteruddannelse og træning af medarbejdere
- Hvor effektive er beslutningsprocesserne og den interne dialog
- Hvordan er ansættelses og lønvilkår

## ○ Management

- Hvor god er ledelsen til at synliggøre interne og eksterne ressourcer, der kan skabe udvikling
- Hvor god er ledelsen til forretningsudvikling
- Hvor god er ledelsen til at effektivisere og rationalisere i virksomheden
- Hvor god er ledelsen til at udvikle og implementere kvalitetssikring

# Virksomhedens SWOT og forretningsudviklings fokus





# Rapporteringssystem

## Screeningskriterier:

### Udviklingshjulet

# ”Udviklingshjulet” (Væksthjulet)



# Rapporteringssystem

## Screeningskriterier:

## Forretningskoncept

# Indsatsområde - Forretningskoncept

Tema	Forklaring	Unikt	Udfordring	Indsatsområde
Forretningside	Virksomhedens mission, vision, forretningsområdet og de behov virksomheden dækker for sine kunder	0 - 5	0 - 5	
Produktportefølje	Produktgrupper og deres volumen. Varianter, kundetilpasning, standardisering eller andre kendetegn	0 - 5	0 - 5	
Forretningsmodel	Virksomhedens rolle og de aktiviteter, den har valgt i værdikæden	0 - 5	0 - 5	
Forretningsportefølje	Virksomhedens etablering af forretningsområder, herunder synergi	0 - 5	0 - 5	
Kundeportefølje	Antal kunder og deres opdeling i forskellige typer, størrelser eller andre parametre, der beskriver porteføljens sammensætning	0 - 5	0 - 5	
Markedsposition	Markedsandele og stærke sider i markedet i forhold til kunder og konkurrenter	0 - 5	0 - 5	

**0 = ikke unikt/ingen udfordring**  
**5 = meget unikt/stor udfordring**

## Skabe værdi

### INFRASTRUKTUR

Ressourcer og  
Kerne  
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Netværk og  
Partnere

## Værditilbud

### YDELSER

Produkter og  
ydelser

## Levere værdi

### KUNDER

Kunde  
relationer

Kunde  
segmenter

Distributions  
kanaler

Omkostnings struktur

### VÆRDI FANGST

Profitzonen

Betalingsstrømme

# Rapporteringssystem

## Screeningskriterier:

### Organisation



# Indsatsområde - Organisation

Tema	Forklaring	Unik	Udfordring	Indsatsområde
Ejerkreds & bestyrelse	Virksomhedens ejere og deres særlige interesse i eller bidrag til virksomhedens liv og udvikling	0 - 5	0 - 5	
Organisering	Virksomhedens organisering, mellemledere	0 - 5	0 - 5	
Medarbejdere	Medarbejdergrupper med særlige og nødvendige kompetencer	0 - 5	0 - 5	
Partnerskaber	Samarbejdspartnere, som virksomheden har væsentlig samspil med	0 - 5	0 - 5	
Forretningsprocesser	Virksomhedens væsentligste aktiviteter, såsom f.eks. Produktudvikling, produktion, distribution eller servicering. Fungerer arbejdsgangene optimalt?	0 - 5	0 - 5	
Jura	Selskabsform, aftaleforhold m.v.	0 - 5	0 - 5	

**0 = ikke unikt/ingen udfordring**  
**5 = meget unikt/stor udfordring**

# Rapporteringssystem

## Screeningskriterier:

### Virksomhedsdrift

# Indsatsområde Virksomhedsdrift

## Administration & økonomistyring

Tema	Forklaring	Unik	Udfordring	Indsatsområde
Faciliteter Vækstplanlægning	Virksomhedens grad af fremsynethed og værktøjer i form af planer, budgetter eller andre hjælpemidler, der anvendes i den langsigtede planlægning	0 - 5	0 - 5	
Administration og IT	Administrative systemer og deres anvendelse, herunder IT	0 - 5	0 - 5	
Leverance og projektstyring	Styring af produktion, entrepriser, aftalte indsatsområder eller andre væsentlige opgaver	0 - 5	0 - 5	
Betalingsstrømme	Årsrapportens nøgletal, budget, risiko analyse	0 - 5	0 - 5	
Produktion	Produktion, indkøb og underleverandører Producerede enheder, kapacitetsudnyttelse, fejl	0 - 5	0 - 5	
Medarbejdere	Ansættelser, afskedigelser, sygdom, lønomkostning	0 - 5	0 - 5	
Produktudvikling	Nye produkter	0 - 5	0 - 5	
Finansiering	Virksomhedens finansierings grundlag. Herunder långivere og deres engagementer	0 - 5	0 - 5	
Formuepleje	Virksomhedens formuepleje	0 - 5	0 - 5	
Økonomistyring	Økonomiske styringsværktøjer, såsom budgettering, forecasts m.v.	0 - 5	0 - 5	



# Betalingsstrømme

# Årsrapportens nøgletal

- Driftsresultat og balance
- Rapportering om enkelte forretningsområder
- Nøgletal
  - Afkastningsgrad, egenkapitalens forrentningsprocent, overskudsgrad, formuens omsætningshastighed, dækningsgrad, kapacitetsgrad, soliditetsgrad, nulpunktsomsætning, bruttoavance, indtjeningsbidrag
- Finansiering og likviditet
  - Likviditetsgrad, kapitalstruktur, kapitalfremskaffelse/kapitalanvendelse, arbejdskapital, soliditetsgrad, selvfinansiering, driftens likviditetsgrad
- Forfaldsliste store kunder, kredit dage
- Forfaldsliste store kreditorer, kreditdage

# Budget

- Budgetafvigelse
- Rullende budget
- Resultatsammenligning med sidste år
- Budget forudsætninger – realistiske
- Benchmarking – mod hvilken målgruppe



# Risikoanalyse

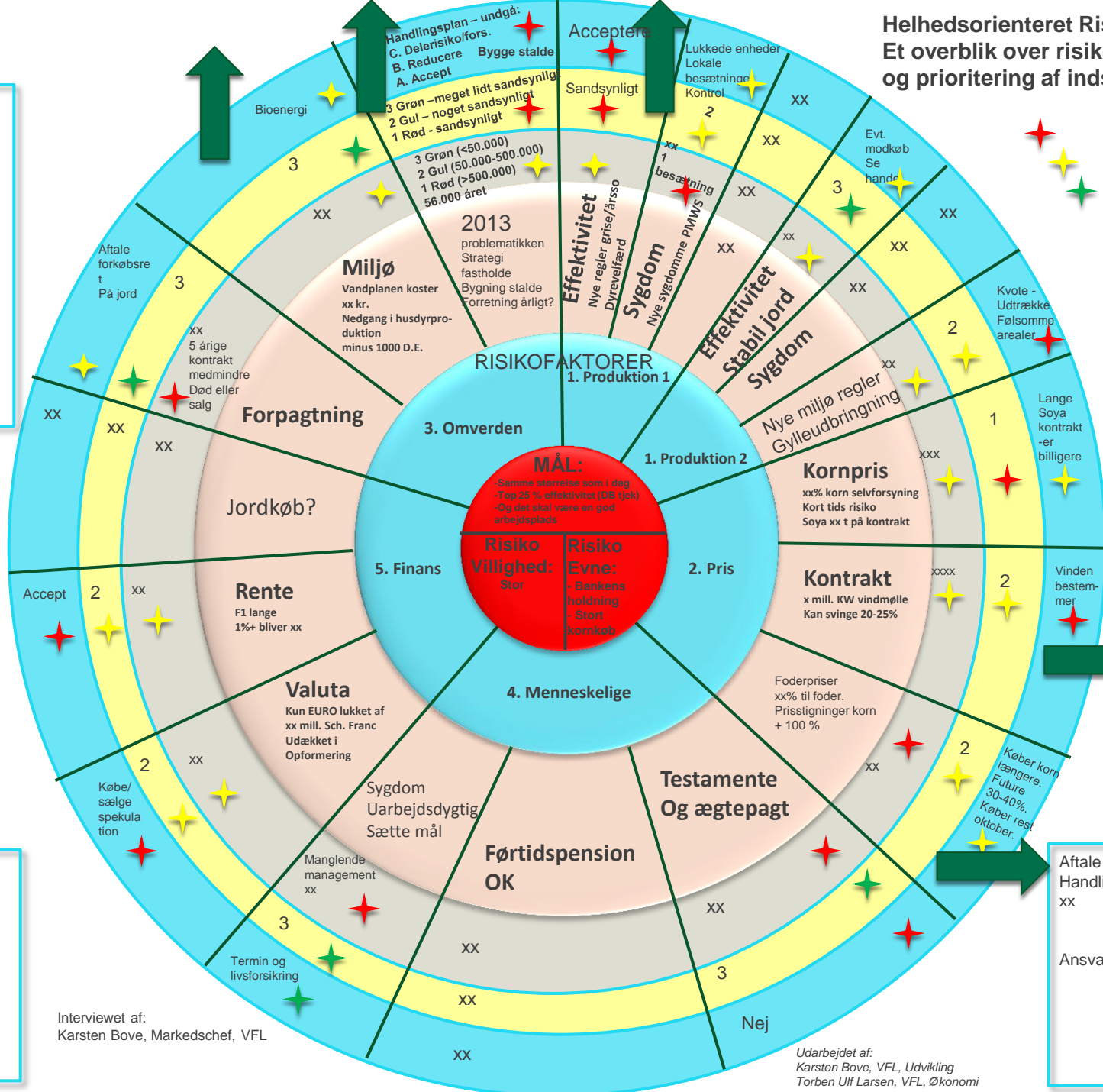
Navn:

x

Bedriften kort:

- xx årssøer
- Opfedning af slagtesvin på 2 lokaliteter
- Lejet xx slagtesvin
- Lejet halvpart i opformering med xx søer
- Slagtesvin xx i opformering
- Skov xx ha
- Mølle (3 søskende)
- Ukraine xx søer og xx ha
- Bioenergi

# Helhedsorienteret Risikostyring Et overblik over risikofaktorer og prioritering af indsats



**MÅL:**  
 - Samme størrelse som i dag  
 - Top 25 % effektivitet (DB tjæk)  
 - Og det skal være en god arbejdsplads

**Risiko Villighed:** Stor  
**Risiko Evne:** - Bankens holdning  
 - Stort kørekøb

Risiko worst case	
Rød	xx
Gul	xx
Grøn	xx
<b>I alt</b>	<b>xx</b>
Finansiel Beredskab	
Kassekredit	xx
Ukraine	xx
<b>I alt</b>	<b>xx</b>

Interviewet af: Karsten Bove, Markedschef, VFL

Udarbejdet af: Karsten Bove, VFL, Udvikling  
Torben Ulif Larsen, VFL, Økonomi

Aftale om opfølgning  
 Handlingsplan  
 xx

Ansvarlig: xx



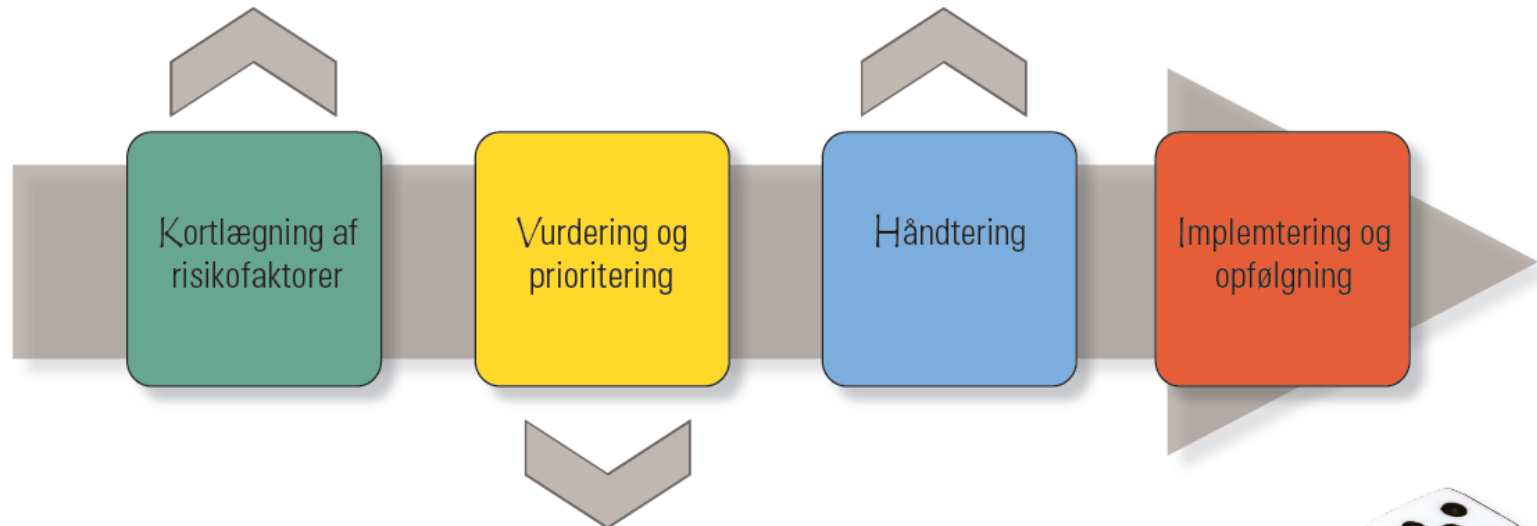
# Risikostyring skal fokusere på usikkerhed, ikke på illusionen af forudsigelighed

Hvilke risici er der?

- Marked - afsætning og indkøb
- Finansiering - rente og valuta
- Produktion
- Humane
- Omverden

Hvad kan vi gøre ved risici?

- Acceptere
- Undgå
- Dele, sprede, forsikre
- Reducere



Hvor sandsynligt er det?  
Hvor væsentligt er det?



# Produktion, indkøb og underleverandører

- Producerede enheder og kvalitetsudfald
- Kapacitetsudnyttelse og effektivitetsmål, flaskehalse
- Igangværende arbejder og lagre af vigtige råvarer
- Leverandører, kvalitet og leveringssikkerhed
- Prisdannelse på råvarer, realiseret, i forhold til sidste år/budget
- Afvigelser fra normalen: større nedbrud, fejllleverancer, vejrlig m.m.
- Samarbejdsforhold med vigtige underleverandører

# Medarbejdere

- Lønomkostninger og timer målt med output, i forhold til sidste år/budget
- Sæsonrelateret beskæftigelsessituation
- Ansættelser og afskedigelser
- Udenlandske medarbejdere
- Sygdom, tilskadekomst
- Trivsel og andre bløde faktorer

# Økonomistyring

- Graden af økonomistyring på alle tre niveauer:
  - Operationelt niveau
  - Taktisk niveau
  - Strategisk niveau
- Kvaliteten og graden af overblik via økonomistyring
- Hvor tjenes pengene
- Muligheder for handling baseret på økonomistyring

# Projekter

- Detailrapportering om tidsplan, økonomi og milepæle i implementering af investeringer, aftalte indsatsområder eller projekter
- Løbende summering af afvigelser i forhold til oprindelige vedtagelse/budget

# Produktudvikling

- Nye produkter under implementering
- Nye emballager og services underindkøring
- Udviklingsomkostninger

# Myndigheder og eksterne forhold

- Nyt om eventuelle verserende tvister eller korrespondance med offentlige myndigheder
- Events der kræver særlig opmærksomhed eller indsats
- Gæster i virksomheden
- Offentlige begivenheder med deltagelse fra virksomheden



# Rapporteringssystem

## Screeningskriterier:

### Kunderelationer



# Indsatsområde - Kunderelationer

Tema	Forklaring	Unik	Udfordring	Indsatsområde
Branding	De værdier m.v. som virksomhedens brand repræsenterer Er virksomheden/produkter/ydelser synlige for marked/kunder	0 - 5	0 - 5	
PR og Kommunikation	Samspil med kunder og markeder	0 - 5	0 - 5	
Salg	Hvorledes er salget organiseret og hvorledes sker salgsarbejdet	0 - 5	0 - 5	
Markedsføring	Markedsføringsmetoder og deres effekt	0 - 5	0 - 5	
Netværk	Netværk som virksomheden og dens nøglepersoner indgår i	0 - 5	0 - 5	

**0 = ikke unikt/ingen udfordring**  
**5 = meget unikt/stor udfordring**

# Kunder og markeder

- Afsætning af virksomhedens værdiydelser – priser og mængder
- Leveringstider og fejlprocenter
- Eksport eller indenlandsk handel
- Markedsforhold på hovedmarkeder, herunder prisdannelse og konkurrenter
- Benchmarking på konkurrent- eller markedsniveau
- Ordrebeholdning
- Produktspecifikke udsagn (godt/skidt) udstillinger og kundebesøg