



Hjem > Promilleafgiftsfonden > 2014 > Bliv skarpere på værktøjerne > Landmandens økonomiske nøgletal

Landmandens økonomiske nøgletal

Når man som landmand ønsker at følge bestemte økonomiske nøgletal, kan det være svært at vurdere, hvilke der er relevante og hvor tit. Det forsøger en række nyudviklede værktøjer fra Videncentret for Landbrug at hjælpe med. Promilleafgiftsfonden for landbrug

I en rundringning, som Videncentret for Landbrug har foretaget til 22 udvalgte landmænd, fortæller langt størstedelen af de adspurgte, at de er meget interesserede i løbende at følge udvalgte økonomiske nøgletal, især hvis de kan følges på månedsbasis. I rundringningen giver de udtryk for, at de gerne vil arbejde med nøgletal som dækningsbidraget pr. enhed, fremstillingspris og restbeløb, samt lønomsparinger, foderomkostninger, kapacitetsomkostninger og vedligeholdelsesomkostninger.

På den baggrund er der udviklet to værktøjer, der arbejder med økonomiske nøgletal. De to værktøjer er simuleringsværktøjet og virksomhedsrapporten, og de er begge med til at skabe overblik over virksomhedens økonomi. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at der er forskel i måden, hvorpå de to værktøjer arbejder med nøgletal. Grundlæggende er styrken i simuleringsværktøjet, at det viser, hvordan forskellige ændringer i økonomien og på bedriften ændrer værdierne i bestemte nøgletal, mens virksomhedsrapporten er landmandens "rapport" om virksomhedens udvikling. Virksomhedsrapporten er udviklet som et dialogværktøj overfor virksomhedens interessenter, men sikrer også landmanden et overblik over virksomheden med den månedlige opgørelse.

De to værktøjer præsenteres yderligere i de følgende afsnit.

Simuleringsværktøjet

Med simuleringsværktøjet kan landmanden se, hvilke ændringer der skal til for at forbedre bestemte nøgletal. Dette kan give ham et overblik over, hvilke indsatsområder han skal fokusere på, hvis han ønsker at flytte noget på bestemte nøgletal. Når man anvender simuleringsværktøjet, skal man være opmærksom på, at det er baseret på årstal. Det vil sige, at tidshorisonten er på årsbasis. Derfor kan man ikke se resultaterne nu og her, men man kan få en indikation af, hvor man skal bevæge sig hen, hvis man ønsker at forbedre sig på bestemte nøgletal.

Værktøjet er især godt til ideafprøvning og strategiske overvejelser, netop fordi det baserer sig på langsigtede vurderinger. Simuleringsværktøjet er testet i Gefion i samarbejde med tre landmænd, og gennemgående for de tre var, at de fik en aha-oplevelse ved at anvende værktøjet. Det gav dem et overblik over økonomien og konsekvenserne ved nye projekter, samtidig kunne de tage beregningerne med i banken til præsentationen af de nye projekter. Det gav også indsigt i, hvilke nøgletal banken vurderer ud fra i deres rating-system, hvilket betyder, at landmanden kan være på forkant i forhold til bankens vurdering af virksomheden, inden man sidder til mødet med sin bankrådgiver.

I forbindelse med afprøvningen af værktøjet i Gefion oplevede én af landmændene værktøjets værdi. Landmanden havde en udlejningsejendom, hvor det viste sig, at der faktisk ikke blev tjent penge, fordi huslejen simpelthen var for lav i forhold til de omkostninger, der var ved ejendommen. Dette medvirker til, at virksomheden opnår en lavere afkastningsgrad, end hvis udlejningsejendommen blev solgt, og dette overraskede ejeren.

Virksomhedsrapporten

Virksomhedsrapporten er en rapport om virksomhedens udvikling, der udarbejdes på månedsbasis og er tiltænkt samarbejdspartnere som kreditgiver, gårdråd eller bestyrelse.

Rapporten består af:

- en række udvalgte nøgletal, hvor man via grafer kan følge udviklingen i nøgletallene; et edderkoppespind, der illustrerer målopfyldelsen for den pågældende måned.
- en ledelsesberetning, hvor landmanden kommenterer perioden (hvordan det går i de forskellige driftsgrene, med økonomien samt virksomhedens generelt).
- en kommentar til månedens udvikling og resultaterne i opfølgningen.

Idet landmanden skal kommentere på nøgletallenes udvikling – og dermed virksomhedens udvikling – i virksomhedsrapporten, så opnår han også selv et større overblik over virksomheden. Dette overblik signalerer han så til sine samarbejdspartnere via ledelsesberetningen og kommentarerne i rapporten, og det skaber tillid, samtidig med at selve virksomhedsrapporten letter dialogen mellem landmanden og interessenterne, fordi de taler ud fra de samme tal og den samme oversigt over virksomheden.

Virksomhedsrapporten er udvikling af LMO og er testet på en række landmænd, der alle har gårdråd, som de har udarbejdet virksomhedsrapporter til. Alle deltagende parter, både landmænd, deres rådgiver samt deres interessenter har generelt haft en positiv indstilling til virksomhedsrapporten. De nævner blandt andet, at graferne over nøgletallene både fortæller hvor de kommer fra, og i hvilket retning de er på vej hen. Det er ikke bare en status, men kan faktisk bruges til at tage handling, hvis noget går den forkerte vej. Der nævnes også, at det er vigtigt, at når rapporten er lavet, at der bliver tænkt over de udvalgte nøgletal og lavet kommentarer til udviklingen, så der findes en årsag, hvis der afviges meget fra budgettet. Skal rapporten bruges rigtigt, er det afgørende, at nøgletallene er nøje udvalgt, således at de følger den handlingsplan, der er lagt. Der skal således ikke vises nøgletal, som landmanden ikke har indflydelse på, fordi det vil give for meget støj i rapporten.

Relevante nøgletal er individuelle nøgletal

Når man arbejder med nøgletal, er det som udgangspunkt vanskeligt at sætte en række nøgletal op, som alle virksomheder kan have glæde af. For en virksomhed vil ét sæt nøgletal være relevante, for en anden virksomhed vil det være nogle andre. Men for de fleste vil nøgletal som afkastningsgraden og dækningsbidrag pr. enhed dog altid være relevante. Afkastningsgraden er relevant, fordi den viser afkastet af det arbejde, man har udført. I beregningen inddrages resultatet, altså virksomhedens bundlinje, og dermed tager den både indtægter og omkostninger med og viser, hvordan det er gået i den forløbne periode. Dækningsbidraget er relevant, fordi den ned på marginaler viser, hvordan små udsving kan betyde store summer pr. enhed, fx pr. slagtesvin, pr. EKM eller pr. hektar. Dermed opdager man hurtigere konsekvensen af små udsving i økonomien, fordi de fordeles på virksomhedens enheder.

Hvilke øvrige nøgletal man vælger at følge, afhænger af den enkelte virksomhed, men når i arbejdet med nøgletal er det dog yderst vigtigt at holde fokus på, hvad det er, man gerne vil måle, og hvor det er muligt at sætte en handlingsplan i gang.

I stedet for at arbejde med fastlagte nøgletal fra starten – som andre måske har valgt ud – så kan løsningen være at starte i den anden ende af skalaen og finde de steder, hvor der er forbedringsmuligheder og evt. besparelsesmuligheder, fx via Business Check, fraktillanalysen eller benchmarking. Derfra kan man så finde ud af, hvilke økonomiske nøgletal man kan påvirke. Her er en væsentlig faktor tidshorisonten. Det er vigtigt, at den udvikling, man ønsker og har lavet en handlingsplan for, også har en reaktionstid, der matcher tidshorisonten. Det vil sige, man kan ikke ønske at forbedre sin afkastningsgrad på en måned. Her skal handlingerne i stedet kunne udføres og ses en effekt af indenfor den tidshorisont, man måler. Af samme grund er mange af de overordnede økonomiske nøgletal baseret på langsigtede planlægning, fordi de reagerer på længere sigt og derfor er svære at følge på månedsbasis. Hvis man ønsker at forbedre sine økonomiske nøgletal og gerne vil følge udviklingen på månedsbasis, kan man derimod følge nøgletallene indirekte ved at finde de faktorer, der reagerer på månedsbasis, men som påvirker de overordnede økonomiske nøgletal. Her er det dog vigtigt at være opmærksom på, at man aldrig vil kunne følge alle de faktorer, der påvirker de overordnede nøgletal, og at der er kritiske faktorer, som ikke kan følges, og hvor man ikke kan vurdere risikoen for ændringer i disse. Dette kan eksempelvis være udbyttet pr. ha. Her kan omstændigheder som vejret være afgørende for udbyttet, men være svære at følge.