

Behov for strategi hos en landmand	Ansvarlig	KGOU
	Oprettet	23-12-2015
Projekt: 7482 – Fra nøgletal til strategiimplementering	Side	1 af 5



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Behov for strategi hos en landmand

Udvælgelse af landmandscasen

Dette notat er dannet på baggrund af besøg hos en større konventionel svineproducent med mere end 10 mio. kr. i omsætning, som arbejder med strategi i større omfang. Landmanden er udvalgt af Jacob Rossen, Heden & Fjorden på baggrund af kriterierne: Svine producent med mere end 10 mio. kr. i omsætning, som arbejder med strategi. Svineproducentens navn er hold anonymt. Hvis det ønskes oplyst, så kontakt Kristian Goul, SEGES. Ligeledes har landmanden krævet at kende til, hvis hans informationer vil blive brugt i sammenhænge foruden dette interne notat på SEGES.

Formål

Notatet har til formål at beskrive indholdet af besøget hos svineproducenten. Dette gøres i tre afsnit, hvoraf det første er et kort interview om strategi i stor forstand med baggrund i et spørgeskema udfærdiget af Kristian Skov, SEGES. Dette spørgeskema blev brugt som inspiration til et delvist struktureret interview.

Herefter var der en samtale med svineproducenten, hvor kreditvurderingsanalysen blev præsenteret, og der blev diskuteret, hvordan kreditvurderingen kunne bruges i strategiske sammenhænge.

Endelig så præsenterede svineproducenten et strategiscenarie, hvor der skulle investeres i 250 ha. Dette blev testet på kreditvurderingsanalysen, for at se, hvordan investeringen ville påvirke svineproducentens kreditvurdering.

Interview om strategi

Interviewguiden blev brugt til at undersøge, i hvor stor grad landmanden brugte tid på strategi og tænkte strategisk. Det fremgik meget tydeligt, at dette var i stor grad. I det følgende vil landmandens besvarelse blive beskrevet:

De vigtigste strategiske udfordringer virksomheden har de næste fem år er:

- Udvikling af nye forretningsområder
- Øge afkastningsgraden
- Skabe vækst
- Øge ledelsesmæssige kompetencer

- Sikre positiv likviditet

Landmanden bruger i dag i "høj grad" tid på at løse og spekulere over strategiske udfordringer i hverdagen.

Hvis landmanden havde mere tid til at løse de strategiske udfordringer, så mener han, at han ville få gennemført flere ideer.

Landmanden blev præsenteret for en liste af forskellige rådgivere, og han blev spurgt til, hvad hans vigtigste inspirationskilde er. Til det svarede han sit personlige netværk.

Herefter blev han spurgt til, hvad det vigtigste er at inspirationen tager udgangs punkt i. Her var han slet ikke i tvivl og svarede: "at det er de eksterne faktorer, der har betydning for virksomheden".

For at kunne realisere virksomhedens langsigtede mål og visioner mente landmanden, at han havde brug for følgende:

- At skabe bedre effektivitet og produktivitet.
- At blive bedre til at prioritere hans tid.
- At prioritere kompetenceudvikling af ham selv og hans medarbejdere.
- At sikre opfølgning på konkrete delmål og indsatsområder.

Landmanden er i den sidste fase af et større byggeri, og derfor har selve byggeriet også været den største strategiske udfordring landmanden har haft i de sidste par år.

Landmandens økonomi er sund, hvilket bedømmes ud fra, at landmanden ikke har haft brug for kredit eller likviditet siden 2005 udover til byggeriet.

Landmanden arbejder med en nedskrevet strategi. Han har tidligere fået lavet Dynamisk Strategi, hvilket han stadig bruger og opdaterer. Strategien bliver også brugt når nye ideer til investeringer dukker op i dagligdagen. Han mener selv, at han bruger strategien aktivt. De eneste tidspunkter strategien afviges er ved mindre jordkøb, som har fundet sted de sidste par år. Som han siger, så står der ikke i strategien, at han skal købe jord, men der står heller ikke, at han ikke må. Han betragter jordkøb som langsigtede investeringer med en forventning om prisstigning.

I forbindelse med investeringer, så er der nedskrevet at investeringer skal være 50% selvfinansieret, have en solvens på 30% og en afkastningsgrad på 6-8%. Dette er krav som Nordea har stillet. Nordea er landmandens bank.

Landmanden præsenteres herefter for en lang række nøgletal og vælger DB pr. enhed, som det nøgletal der er vigtigst for landmanden i det strategiske arbejde. På trods af at landmanden selv lige har nævnt afkastningsgrad og solvens, som de krav banken stiller, så er DB pr. enhed stadig landmandens vigtigste nøgletal. DB pr. enhed er selvfølgelig et vigtigt nøgletal, men den beskriver kun en del af økonomien og er derfor ikke et godt nøgletal til at beskrive helheden i økonomien.

Efterfølgende bliver landmanden præsenteret for en liste med opgaver, som han bliver spurgt til, om han aktivt bruger i forbindelse med implementeringen af strategier. Landmanden vælger alle på listen og siger, at han bruger dem i høj grad bortset fra en. "Struktureret opfølgning på nøgletal" gør han kun i nogen grad. De opgaver han udfører i høj grad er:

- Involvering af medarbejdere
- Kommunikation af strategien til kreditgivere

- Handlingsplaner til at arbejde konkretiseret med
- Struktureret opfølgning på medarbejdere
- Uddelegering af ansvar
- En ekstern samarbejdspartner til at hjælpe med at følge op
- Brug af medarbejderudviklingssamtaler

Til slut bliver landmanden spurgt, om han bruger rådgivere i strategiprocesen. Det gør han, og han bruger dem i alle de områder, der bliver spurgt til. Områderne er:

- Få ekspertviden
- Få indspil til gode spørgsmål, jeg ikke selv har stillet
- Få hjælp til at holde fokus i strategiprocesen
- Få fulgt op på strategiprocesen
- Få inspiration til strategiprocesen

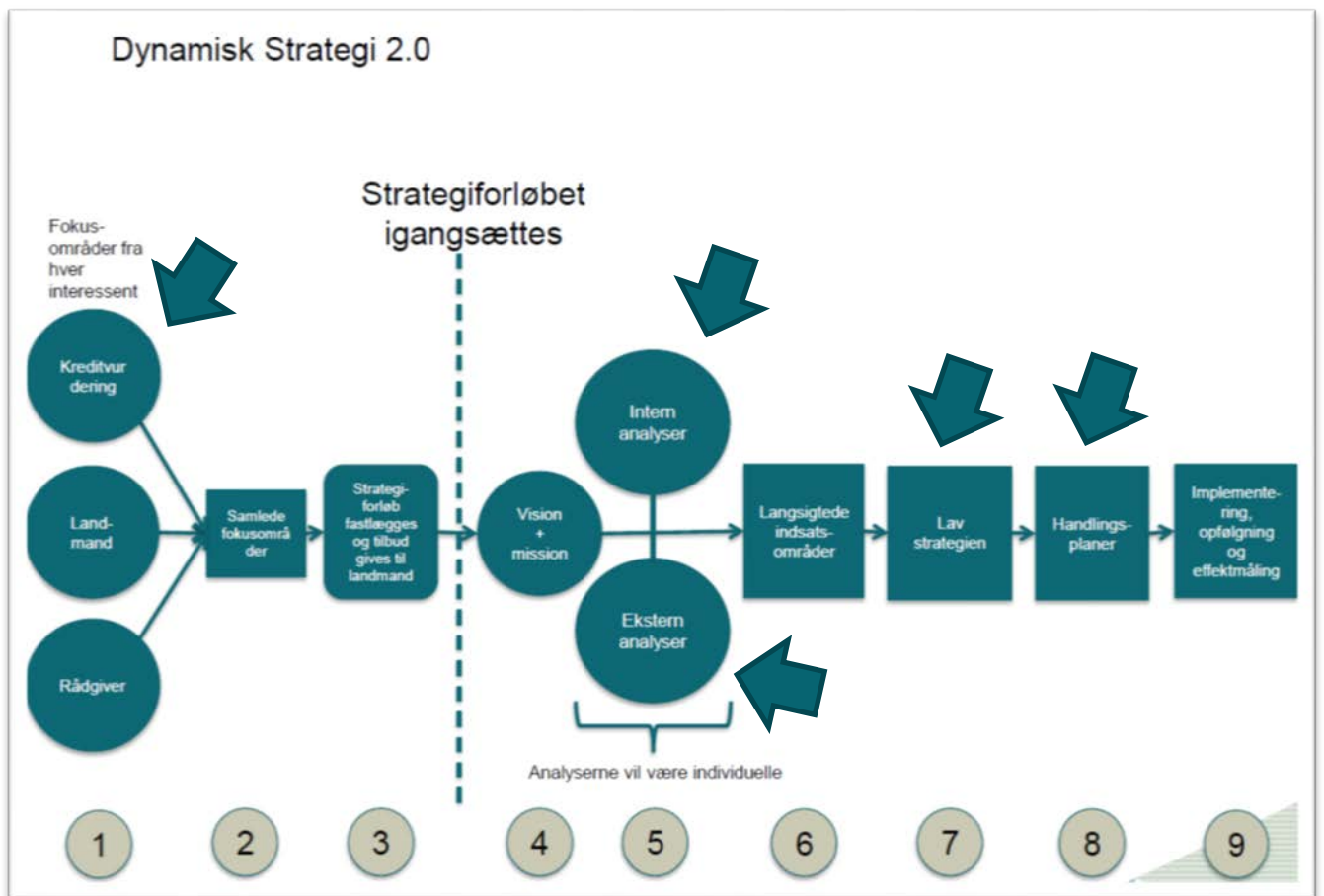
Derefter spørges landmanden om, hvordan han ønsker, at hans rådgivere skal følge op. Først er han tøvende om, at en rådgiver jævnligt ringer for at følge op, men han beslutter sig for, at det egentlig er det, han helst vil have. Han ønsker også at rådgiveren skal følge op på økonomiske nøgletal.

Alt i alt er landmanden en landmand, som både har en strategi og bruger den aktivt. Han bruger også sine rådgivere i hele processen. De eneste steder, hvor landmanden kunne have udviklingsmuligheder er på de økonomiske nøgletal. Her kunne der være bedre opfølgning, og umiddelbart kunne der også være brug for at diskutere og udvælge de rigtige nøgletal til den pågældende situation i stedet for at fokusere på DB pr. enhed.

Behovet for kreditvurderingsanalysen

Efter interviewet om strategiarbejde i bredforstand, så præsenteres kreditvurderingsanalysen for landmanden. Dette gøres ved at vise selve regnearket på en bærbar PC. Dette foregår problemfrit, og landmanden forstår helt tydeligt, hvordan regnearket virker. Efter at værktøjet er præsenteret, vises figur 1 til landmanden for at forklare, hvor i et strategiforløb kreditvurderingsværktøjet kunne bruges. Dette gøres for at diskutere med Landmanden om der er et behov for denne kreditvurderingsanalyse, de steder i en strategiproces som det er udtænkt i udviklingen af kreditvurderingsanalyseværktøjet.

Figur 1 – Eksempel på et strategiforløb, hvor kreditvurderingsanalysen kunne optræde.



Først foreslås det, at kreditvurderingen kunne bruges, som en forundersøgelse for at finde ud af, hvor landmanden har brug for fokus i en strategiproces. På den måde vil det være muligt at tilrettelægge en strategiproces som passer til den enkelte landmand og hans situation. Landmanden ville gerne have, at det ikke blev alt for dyrt, men samtidig mente han også at en individuelproces lød tiltalende.

Herefter kunne kreditvurderingsanalysen bruges som en interne og ekstern analyse. Dette vil stort set svare til det forløb, som landmanden lige var blevet præsenteret for.

Det interne forløb syntes landmanden var meget relevant. Vi brugte en del tid på at diskutere, hvordan bankerne så på hans soliditet og likviditet. Landmanden fortalte, at banken altid sagde til ham "Du må gerne regne det ud, men vi sætter tallene ind i vores system". Til det mente han at banken laver beregninger på baggrund af hans tal. Disse beregninger fortæller banken ikke, og derfor vil det være relevant for landmanden at kende disse tal. I den interne analyse blev der også foretaget stresstests. Specielt var det spændende at se, hvor meget renten skulle stige for at likviditeten faldt til 0 kr.

Den eksterne analyse viste, hvor landmanden lå i forhold til andre sammenlignelige landmænd. Dette syntes landmanden var meget interessant. Han fortalte, at han havde set kreditvurderingsoversigten flere gange ved forskellige indlæg, og han havde hver gang tænkt på, hvor han selv var placeret. Landmanden sagde: "Det er vigtigt at vide, hvor man ligger i forhold til de andre, for der er kun plads til de bedste 10 %".

Derefter kan kreditvurderingen bruges til at teste et strategiscenarie. Dette fandt landmanden så interessant, at han hentede købsopstillingen på 250 ha fra sit kontor. Dette beskrives i det sidste afsnit her i notatet.

Endelig blev det foreslået, at kreditvurderingsanalysen kunne bruges som kommunikationsmiddel overfor bankerne, for at forklare hvilke konsekvenser en strategi kan have for kreditvurderingen. Dette fandt landmanden bestemt interessant og ville gerne have sammenligningsoversigten med i banken, for at kunne vise, at han havde en af de bedre soliditetsgrader og en rigtig fin likviditet. Dette ville han vise banken, da han i dag betaler en rigtig høj bidragsats i følge ham selv. Han mente derfor at kreditvurderingsanalysen kunne danne grundlag for en forhandling om denne bidragsats.

Investeringsscenarie i kreditvurderingsanalysen

Under mødet hentede landmanden en købsopstilling på en ejendom, som han havde været i forhandlinger om køb af tidligere på året. Vi forsøgte at sætte informationerne ind i regnearket, for at se, hvordan en sådan investering ville se ud, og hvordan den ville påvirke landmandens likviditet og soliditet.

For at simplificere investeringen indsatte vi fire nøgletal. En stigning i balancen på 35 mio. kr., en gældsforøgelse på 33,5 mio. kr., en leje- og forpagtningsindtægt på 860.000 kr. og endelig renteudgifter på 1 mio. kr. Likviditetsmæssigt vil det selvfølgelig have en negativ effekt og soliditetsgraden vil også falde. Denne bevægelse af landmandens virksomheds kreditvurdering, kunne landmanden se i sammenligningsoversigten, hvor han virksomhed fik en lavere kreditvurdering. Da ejendoms købet var en handel opfordret af og handlet gennem landmandens bank, mente landmanden, at værktøjet kunne have været rigtig godt i dialogen med banken. Værktøjet kunne have dannet udgangspunkt for en eventuelt lavere pris eller bedre finansieringsvilkår.

Landmanden købte ikke ejendommen i sin tid, og den er i dag handlet til anden side. Som nævnt ovenfor, så ønsker landmanden at investere i jord mod forventning om, at prisen på jorden vil stige i fremtiden. Det var dog givende at se, at en for stor jordhandel vil påvirke selve kerneforretningen i virksomhedens kreditvurdering, og derved formentlig give en reduktion i den finansielle frihed der måtte være. Svineproducenten sluttede mødet af med at sige, at værktøjet var rigtig godt, og den eneste kritik til det var, at han ikke kunne få det nu, og tage med i banken for at diskutere hans vilkår.