

Vidensindsamling - Strategiske nøgletal	Ansvarlig	WIS
	Oprettet	01-04-2016
	Side	1 af 3

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



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Notatet omhandler: Vidensindsamling om hvordan nøgletal i landbruget sættes i spil i strategiprocesen.

Intro til strategiske nøgletal

Når der arbejdes med strategi er en individuel tilpasning af værktøjer og procestilgang af meget stor betydning for den fremtidige effekt. Derfor er der behov for flere tilgange når nøgletal skal aktiveres i strategiarbejdet. Nedenfor er beskrevet tre tilgange med hver deres målgruppe.

Udvælgelse af tilgange

Der er vidensindsamlet og prioriteret tre overordnede emner som kunne være givende at leverer på i projektet.

1. Kreditvurderingsværktøj
2. Historisk oversigt samt dialog
3. Afkastningsgraden og forretningsmodellens holdbarhed

Nedenfor er de tre emner beskrevet ud fra hvordan disse tre tilgange kan skabe bedre strategiprocesser

1. Kreditvurderingsværktøj

Adgang til kapital er en af de store strategiske poster som er vigtigt at landmanden arbejder reflekteret med. Det sker i dag ved at oparbejde og vedligeholde et godt samarbejde med kreditgivere. Dialogen mellem parterne er dog ofte asymmetrisk, og landmanden har ikke kendskab til hvilken vurdering banken ligger ned over vurderingen af hans kreditvilkår som er bestemmende for renteniveau samt lånemuligheder.

For at mindske denne asymmetri i information og for at skabe handlings muligheder for landmanden kan det være givende at beregne landmandens Soliditet samt hans Likviditet/omsætning ikke som det står i hans regnskab, men som det vurderes i banken. Nedenfor kan læses om denne korrektion.

Beskrivelse af koregeringer

Når årsrapporten korrigeres efter Finanstilsynets retningslinjer, sættes jordprisen til Finanstilsynets regionalt fastsatte værdier. Derudover er der fastsat priser for et normalår priser for såvel indtægter som udgifter for at udjævne de udsving, der er i branchens priser. Et normalår tager udgangspunkt i anslåede konjunktturneutralepriser, der læner sig op ad et gennemsnit for de sidste 5 år i OECD/FAO's ti-årige prisprognose, som de fremgår af Agricultural Outlook.

Der foretages endvidere en korrektion i henhold til valuta, den skønnede inflationsudvikling samt tilpasning til danske markedsforhold.

Alle renteniveauer er sat op med 1 %-point på alle variable lån, da der er en forventning om, at det aktuelle renteniveau er lavt ud fra en langsigtet betragtning.

Værdien af driftsbygninger og installationer sat ned med 15 % efter Finanstilsynets forskrifter

Individuel løsning

Der er behov for en individuel beregning af landmandens situation hvor han kan se korrektionerne på hver hovedpost i regnskabet. Hertil vil det være givende at se bedriftens placering i en sammenligning med resten af branchen. Herudover vil en historisk udvikling over udviklingen være med til at skabe motivation og erkendelse.

Vidensindsamlingen har resulteret i et godt grundlag og fundament til udvikling og afprøvning i AP 2,1

2. Historisk oversigt samt dialog

Dialog og refleksion omkring bedriftens strategiske nøgletal samt udviklingen af disse kræver en rådgivningsproces som udfordre landmanden på flere områder. Et af dem kan være om tidligere tiders vækst har resulteret i en bedre bundlinje. Ved at stille en historisk oversigt op på f.eks. Afkastningsgrad, Gæld delt med Indtjening eller Soliditetsgrad kan nogle af disse diskussioner skabe refleksion til en mere velovervejet udvikling af virksomheden. Der skal således tages stilling til hvilket strategispor som virksomheden skal vælge den næste strategiperiode.



At få skopet strategien korrekt først i strategiprocesen er af stor værdi for både strategiudbyttet men også for virksomhedens fremtidige performens.

Individuel løsning

Der anbefales at tage udgangspunkt i følgende strategiske nøgletal i udarbejdelse af en individuel præsentationspublikation til landmanden.

- Vækstanalyse - Historisk oversigt over strategiske nøgletal

- Virksomhedens afkast
- Virksomhedens afkast til egenkapital
- Soliditetsgrad
- Investeringer
- Virksomhedens overskudsmargin
- Aktivernes omsætningshastighed
- Netto rentebærende gæld/resultat før renter, skat og afskrivninger
- Rentedækningsgrad

Vidensindsamlingen har resulteret i et godt grundlag og fundament til udviklingen af en individuel præsentationspublikation til landmanden i AP 2,1

3. Afkastningsgraden og forretningsmodellens holdbarhed

Ikke alle strategiske diskussioner omkring nøgletal faciliteres bedst af en række konkrete opstillinger af virksomhedens performans. Dette afhænger meget af landmandens situation samt hans person type.

Der er behov for en række minianalyser af aktuelle problemstillinger og mulighedsområder.

- Skal virksomheden vælge økologi eller konventionel drift?
- Skal virksomheden sælge til andelsvirksomhederne eller etablerer egen afsætning?
- Skal virksomheden have flere ben at stå på eller skal der fokuseres yderligere på kernekompetencerne?
- Hvordan vil virksomhedens afkastningsgrad påvirkes ved disse overvejelser?

En åben og nysgerrig strategisk diskussion af den nuværende forretningsmodels holdbarhed er et vigtigt element i at starte en strategiproces op.

Vidensindsamlingen har resulteret i et godt grundlag til udvikling i AP 2,1

Om dette emne som prioriteres som nr. 3 aktiveres i AP 2,1 afhænger af omfang i de to overstående.