

Økonomisk bæredygtighedsoversigt

- Landmandens overblik, indsigt og handlemulighed mod virksomhedens økonomiske robusthed

Chefkonsulent Ivan Damgaard, SEGES Innovation, Strategi & Vækst

1. Hovedkonklusion

Konsolideringen i landbruget mod større og mere komplekse virksomheder og en omverden, der er i løbende forandring, stiller krav til landbrugets ejer-/virksomhedsleders fokus på, at styrke den samlede virksomheds økonomiske robusthed.

Et fokus, der kræver overblik og indsigt i virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal og i høj grad arbejdet med at analysere på disse tal via en struktureret tilgang og brug af strategiske fraktal-analyser og sidst omsætte indsatsen til konkret handling.

Det er det, der behandles nedenfor.

2. Sammendrag

Bæredygtig udvikling og finansiering stiller krav til virksomhedens økonomiske robusthed, som det fremgår af nedenstående inputs fra landbrugets finansielle samarbejdspartnere:

*Landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed er et **fundament** for bæredygtig finansiering.*

*Landbrugsvirksomhedens robusthed og agilitet i forhold til ejer-/virksomhedsleders performance på virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft er en vigtig **forudsætning** for bæredygtig finansiering.*

Når den økonomiske robusthed og governance er på plads, så har landmanden mulighed for at investere i eller styrke virksomhedens bæredygtige udvikling indenfor E-miljø, S-social og G-governance.

Arbejdet med virksomhedens økonomiske robusthed kræver dels et overblik over virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal, som der er udarbejdet et forslag til i projektet.

For at få indsigt i disse hoved- og nøgletal er der behov for et sæt af strategiske nøgletal, hvor der i projektet er udarbejdet et forslag til et sæt på i alt 8 strategiske nøgletal, hvor de 7 er relevante for den samlede virksomhed og 1 er relevant for strategisk analyse af den specifikke driftsgren.

7 af de 8 strategiske nøgletal vi har anbefalet, indgår i en udviklet strategisk fraktalanalyse, der kan trækkes på den enkelte virksomhed og som ses nedenfor:

Totaløkonomi

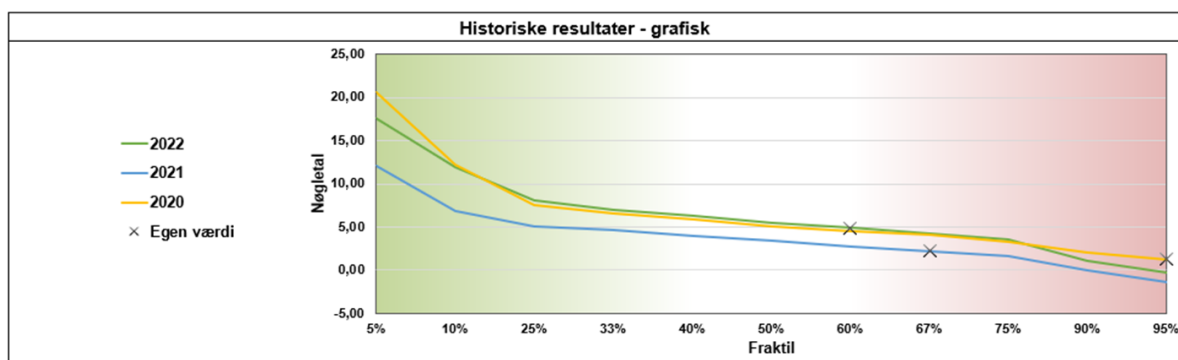
Slagtegrise

Slagtegrise													
Fraktilanalyse	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale				
Frakti		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%	
Afkastningsgrad	4,80	17,5	11,9	8,10	7,00	6,30	5,50	4,90	4,30	3,50	1,06	-0,30	
Soliditetsgrad	48,8	63,0	53,9	40,6	36,2	34,3	31,2	28,2	26,1	23,5	17,4	13,6	
Virk. overskudsmargin	28,7	39,0	34,3	26,5	23,8	22,6	20,1	16,6	14,6	10,9	4,02	-0,34	
Nulpunktskonsolidering	5,10	2,95	4,52	6,91	7,92	8,56	9,33	10,2	10,8	11,7	13,6	15,4	
Egenkapitalforrentning	8,50	42,1	35,1	24,5	20,8	18,3	14,7	12,1	10,1	7,70	0,40	-3,63	
Gearing	1,98	0,44	1,25	3,40	4,18	4,79	5,56	6,52	7,13	7,97	12,1	15,0	
Afdrag ift. likviditet	10,3	0	0	7,84	12,9	17,2	23,6	33,3	41,9	60,4	--	--	

Afkastningsgrad

2

Historiske resultater													
Frakti	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale				
		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%	
2022	4,80	17,5	11,9	8,10	7,00	6,30	5,50	4,90	4,30	3,50	1,06	-0,30	
2021	2,40	12,1	6,86	5,00	4,60	4,00	3,40	2,70	2,20	1,70	0,04	-1,40	
2020	-1,00	20,6	12,2	7,50	6,54	5,90	5,10	4,50	4,10	3,30	2,05	1,23	



Sidst i dette notat har vi udarbejdet 5 trin til, hvordan landbrugets ejer-/virksomhedsleder konkret kan arbejde med at styrke virksomhedens økonomiske robusthed.

Skab overblik og indsigt i din virksomheds økonomiske robusthed, eksekver på områder der kan styrke virksomhedens økonomiske robusthed og bliv klar til en værdiskabende dialog med den finansielle samarbejdspartner

Step 1
Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal

Step 2
Virksomhedens egne værdier i den strategiske fraktal analyse

Step 3
Virksomhedens placering i de 3 performance grupper for året

Step 4
Virksomhedens placering i sprednings-graf

Step 5
Virksomhedens finansielle rapport

3. Baggrund

3.0 Opsamling fra notatet "Finansiell rapportering – opsamling fra workshops, interviews og møder"

3.1.1. Hovedkonklusionen i notatet:

*Konsolideringen i landbruget mod store/komplekse virksomheder øger kravet til landmandens overblik og indsigt i virksomhedens **økonomiske robusthed** og **økonomiske hoved- og nøgletal** med et mål om at omsætte til handling og professionel dialog med den finansielle samarbejdspartner.*

Notatet konkluderer videre, at landbrugets årlige finansielle rapportering skal styrkes – fremtidens landmand skal være nysgerrig, analyserende, have ejerskab til de økonomiske hoved-/nøgletal, og synes det er sjovt at arbejde med data, dataanalyser og -baseret forretningsudvikling.

*Landmandens arbejde skal tage udgangspunkt i økonomiske hoved- og nøgletal for den **samlede virksomheds** historik, aktuelle status og den fremtid landmand og virksomhed står overfor og ønsker at være en del af – en liste med økonomiske hoved- og nøgletal er afdækket i notatet, ligesom der er udarbejdet et oplæg til layout for landmandens finansielle rapportering.*

3.1.2. Økonomisk robusthed og finansiell rapportering

*Landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed er et **fundament** for bæredygtig finansiering.*

*Landbrugsvirksomhedens robusthed og agilitet i forhold til ejer-/virksomhedsleders performance på virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft er en vigtig **forudsætning** for bæredygtig finansiering.*

*Kravene til virksomhedens økonomiske robusthed kan fraviges, hvis virksomheden via ny finansiering/bæredygtig investering i governance, risikoprofil, kapitalstruktur, virksomhedens livsfase, produktionsprocesser og/eller produktionsapparat kan synliggøre **potentiale** til at blive en robust og bæredygtig virksomhed.*

Når den økonomiske robusthed og governance er på plads, så har landmanden mulighed for at investere i eller styrke virksomhedens bæredygtige udvikling indenfor E-miljø, S-social og G-governance ud fra inddragelse af dobbelt væsentlighed og en skarp prioritering af hvilke ESG-tiltag, der styrker virksomhedens "license to produce", "license to obtain sustainable financing" og/eller "license to supply".

3.1 Formålet med finansiell rapportering

I arbejdet med finansiell rapportering er der afdækket flere formål med virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal:

1. **Virksomhedens økonomiske robusthed** – et sæt af strategiske økonomiske nøgletal giver helt overordnet ejer-/virksomhedsleder og virksomhedens interessenter et klart billede af virksomhedens økonomiske sundhedstilstand og dens præstationer over tid.
2. **Evaluering af præstation:** Hoved- og nøgletal bruges til at synliggøre og evaluere, hvordan virksomheden klarer sig i forhold til mål og forventninger fra ejer-/virksomhedsleder og virksomhedens interessenter. Det kan være virksomhedens indtjening, vækst, soliditet, effektivitet, likviditetsberedskab og andre måleparametre.
3. **Beslutningsstøtte:** Hoved- og nøgletal skal hjælpe ejer-/virksomhedsleder med at træffe beslutninger. Fx kan nøgletal som likviditetsgrad og gældsgrad være afgørende for beslutninger om finansiering eller investeringer i virksomhedens bæredygtige udvikling.

4. **Kommunikation med interessenter:** Hoved- og nøgletal er vigtige for at kommunikere virksomhedens præstationer til finansielle samarbejdspartnere, investorer, kreditorer, ansatte og andre interessenter. Det skaber gennemsigtighed og tillid.
5. **Identifikation af problemområder:** Hoved- og nøgletal hjælper ejer-/virksomhedsleder med at identificere områder, hvor virksomheden kan forbedre sig. Hvis fx afkastningsgraden falder, kan det signalere behovet for ændringer i virksomhedens forretningsmodel, -portefølje og/eller produktionsaktiver.
6. **Benchmarking:** Virksomheder bruger også hoved- og nøgletal til at sammenligne egne præstationer med landbrugsbranchen generelt eller på et udvalg af relevante andre virksomheder for at få en idé om egen position og forbedringspotentiale.
7. **Forudsige fremtidige tendenser:** Gennem analyse af tidligere hoved- og nøgletal og prognoser for landbrugsbranchen, kan virksomheden forsøge at forudsige fremtidige tendenser og tilpasse sig i overensstemmelse hermed.

Kort sagt er formålet med dette notat at præsentere et sæt af økonomiske hoved- og nøgletal og et sæt af analyser, som i notatet omtales som strategiske nøgletal, der kan give et klart og objektivt billede af virksomhedens præstationer, så der kan træffes velinformerede beslutninger og strategier for at forbedre og opretholde dens økonomiske sundhed og robusthed.

4. Materialer og metoder

4.0 Udvalgelse af økonomiske nøgletal

Udgangspunktet for prioritering af virksomhedens hoved- og nøgletal er fra [notatet](#) "Finansiell rapportering – opsamling fra workshops, interviews og møder" og er prioriteret ud fra følgende:

- **Vigtigt nøgletal 1** - de nødvendige data og modeller findes allerede i landbrugets regnskabsdatabase og kan præsenteres i en rapport i 2023:
 - Afkastningsgrad
 - Soliditetsgrad
 - Virksomhedens overskudsmargin
 - Nulpunktskonsolidering
 - Egenkapitalforrentning.
- **Vigtigt nøgletal 2** – der skal udtrækkes data/udarbejdes modeller i projektet, for at de kan præsenteres i en rapport i 2023:
 - Gearing
 - Likviditetsberedskab – udregnet som afdrag i forhold til likviditet.
- **Vigtigt nøgletal 3** - ikke umiddelbart muligt at udtrækkes data/modeller på beregning, kan derfor ikke præsenteres i en rapport i 2023:
 - Gennemsnitlig gældsrente
 - Likviditetsgrad.

Ud fra ovenstående prioritering er der udarbejdet en finansiell rapport – kaldet en strategisk fraktilanalyse – der er opbygget ud fra nøgletal, der er fremkommet under "vigtigt nøgletal 1 og 2" ovenfor.

Resultatet er blevet, at virksomhedens strategiske fraktilrapport indeholder følgende nøgletal:

- Afkastningsgrad
- Soliditetsgrad
- Virksomhedens overskudsmargin
- Nulpunktskonsolidering
- Egenkapitalforrentning
- Gearing
- Afdrag i forhold til likviditet.

4.1 Strategisk fraktilanalyse – indhold

Den strategisk fraktilanalyse bygger på data for den samlede virksomhed, kaldet Totaløkonomi i figur 1.

Først vælges, hvilken sammenligningsgruppe den enkelte virksomhed vil sammenligne sig med - mulighederne er:

- Alle virksomheder i regnskabsdatabasen
- Virksomheder med kvæg - konventionel eller økologisk produktion
- Virksomheder med grise - sohold/smågrise eller sohold/smågrise, fravænnede eller slagtegrise eller integreret griseproduktion
- Virksomheder med kyllinger/fjerkræ
- Virksomheder med planteavl, korn

I eksemplet figur 1 er valgt **"Virksomheder med slagtegrise"**.

I første kolonne til venstre i figur 1 ses de udvalgte nøgletal i den strategiske fraktilanalyse.

I anden kolonne fra venstre "egen værdi" er virksomhedens egne værdier for de enkelte nøgletal for regnskabsåret – i dette tilfælde 2022.

Figur 1. Strategisk fraktil analyse totaløkonomi – eksempel

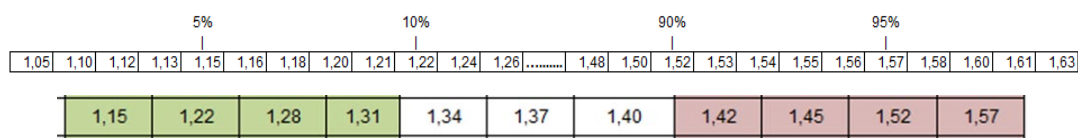
Totaløkonomi

Slagtegrise

Slagtegrise												
Fraktilanalyse	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Afkastningsgrad	4,80	17,5	11,9	8,10	7,00	6,30	5,50	4,90	4,30	3,50	1,06	-0,30
Soliditetsgrad	48,8	63,0	53,9	40,6	36,2	34,3	31,2	28,2	26,1	23,5	17,4	13,6
Virk. overskudsmargin	28,7	39,0	34,3	26,5	23,8	22,6	20,1	16,6	14,6	10,9	4,02	-0,34
Nulpunktskonsolidering	5,10	2,95	4,52	6,91	7,92	8,56	9,33	10,2	10,8	11,7	13,6	15,4
Egenkapitalforrentning	8,50	42,1	35,1	24,5	20,8	18,3	14,7	12,1	10,1	7,70	0,40	-3,63
Gearing	1,98	0,44	1,25	3,40	4,18	4,79	5,56	6,52	7,13	7,97	12,1	15,0
Afdrag ift. likviditet	10,3	0	0	7,84	12,9	17,2	23,6	33,3	41,9	60,4	--	--

Fraktilanalysen placerer alle de analyserede virksomheder ud fra en opdeling som følger – eksempel baseret på et tilfældigt nøgletal "x" – se figur 2.

Figur 2. Eksempel på kobling af værdi for nøgletal og fraktil



- 5%-fraktilen svarer til værdien for de 5 % af virksomhederne, der leverer den bedste værdi på det pågældende nøgletal.
- 50%-fraktilen svarer til den gennemsnitlige værdi på det pågældende nøgletal for de valgte virksomheder.
- 95%-fraktilen svarer til værdien for de 5 % af virksomhederne, der leverer den dårligste værdi på det pågældende nøgletal.

Fraktilanalysen kategoriserer alle de analyserede virksomheder i 11 fraktiler, hvor hver fraktil omfatter de virksomheder som har næsten samme værdi på det enkelte nøgletal.

De 11 fraktiler er så igen opdelt på tre performanceområder:

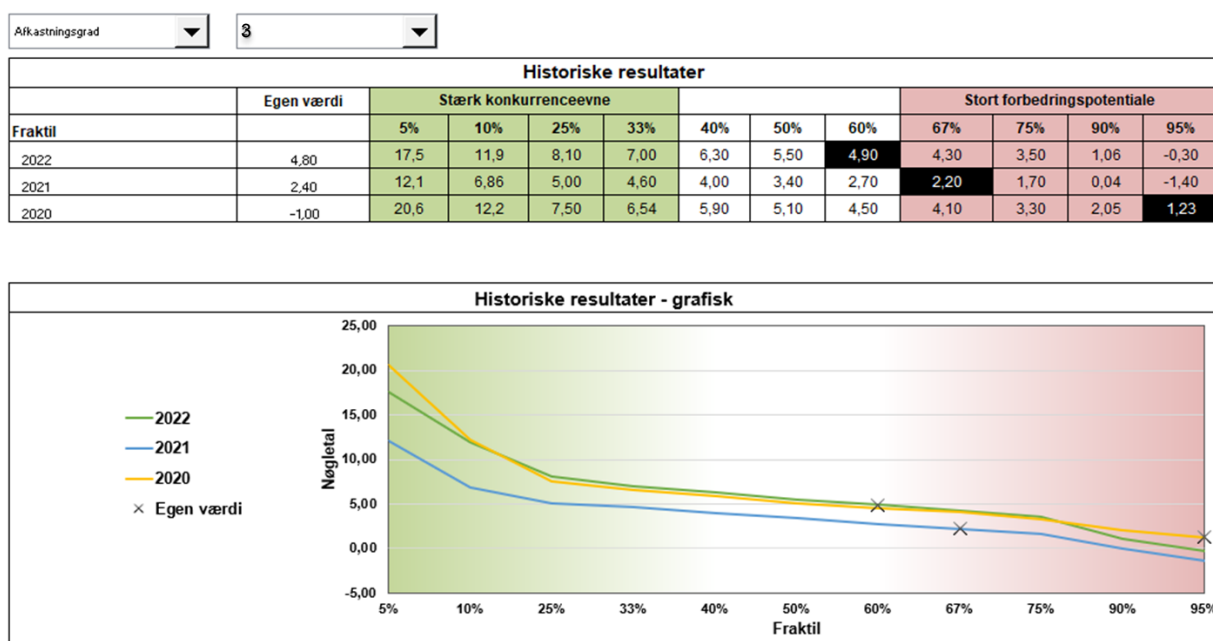
- **1. Stærk konkurrenceevne** – markeret med grønt.
 - De bedste værdier på nøgletallet leveret af de 5 %-33 % virksomheder i analysen.
- **2. Mellemgruppen** – markeret uden farve.
 - De mellemste værdier for nøgletallet leveret af de 40 %-60 % virksomheder i analysen - 50 %-fraktilen udtrykker gennemsnitsværdien for nøgletallet for alle virksomheder i analysen.
- **3. Stort forbedringspotentiale** – markeret med rødt.
 - De dårligste værdier for nøgletallet leveret af de 67 %-95 % virksomheder i analysen.

Talfelter markeret med **sort** i de tre performanceområder (figur 1) viser hvor den aktuelle virksomhed, der analyseres, er placeret, hvis den benchmarkes mod den valgte sammenligningsgruppe – i dette tilfælde andre slagtegriseproducenter.

Den aktuelle virksomhed er placeret:

- blandt de 10-25 % virksomheder med stærk konkurrenceevne på soliditetsgrad, virksomhedens overskudsmargin, nulpunktskonsolidering, gearing og afdrag i forhold til likviditet.
- blandt de 60 % virksomheder i mellemgruppen på afkastningsgrad.
- blandt de 75 % virksomheder med stort forbedringspotentiale på egenkapitalforrentning.

Figur 3. Strategisk fraktilanalyse historik og benchmark – eksempel



Først vælges hvilket nøgletal, der skal analyseres, og hvor mange år der skal analyseres. Øverst i figur 3 fremgår at det er "afkastningsgrad", der er valgt for de sidste 3 år.

- I midten af figur 3 vises de historiske resultater for virksomhedens "egen værdi" for "afkastningsgrad" og de øvrige virksomheder i analysen under performancegrupperne fra 2020-2022.
 - I 2020:
 - Er afkastningsgraden i virksomheden 1,23 %, hvilket giver virksomheden en placering i 95 %-fraktile og dermed performancegruppen "stort forbedringspotentiale".
 - I 2021:
 - Er afkastningsgraden i virksomheden 2,2 %, hvilket giver virksomheden en placering i 67 %-fraktile og dermed i den bedst fraktile af virksomheder i performancegruppen "stort forbedringspotentiale".

- I 2022:
 - Er afkastningsgraden i virksomheden 4,9 %, hvilket giver virksomheden en placering i 60 %-fraktilen og dermed i den laveste del af den mellemste performancegruppe.

Den nederste graf i figur 3 viser virksomhedens placering (markeret med et X) i de enkelte år, der analyses. Det vises i en spredningsgraf som repræsenterer alle de analyserede virksomheder i udtrækket.

I forhold til de øvrige virksomheder i analysen er den aktuelle virksomheds performance på nøgletallet "afkastningsgrad":

- i området med "stort forbedringspotentiale"
- på en positiv rejse fra venstre mod højere i spredningsgrafen.

Figur 4. Strategisk fraktilanalyse - driftsgrenanalyser

Driftsgren 1

Grise Slagtegrise Alle 4.000 til 7.000 prod. Slagtegrise												
Alle 4.000 til 7.000 prod. Slagtegrise												
Fraktilanalyse	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale				
		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Fremstillingspris pr. kg slagtegris	15,1	10,8	11,1	11,8	12,1	12,3	12,7	13,0	13,1	13,4	14,4	14,9
Dækningsbidrag pr. slagtegris	140	320	301	237	220	206	178	166	149	126	26,6	13,5
Resultat, driftsgren pr. slagtegris	17,8	165	120	73,6	63,7	48,1	20,5	2,21	-12,8	-25,6	-81,3	-94,6

Udover at analysere på virksomhedens totaløkonomi eller den samlede virksomhed er det muligt at se, hvorledes virksomhedens driftsgrensresultat (resultat pr. enhed) ser ud for udvalgte nøgletal, både via "Egen værdi" og i forhold til benchmark mod andre virksomheder opdelt på tre performancegrupper – se figur 4.

- Øverste felt til venstre - der kan vælges mellem grise eller kvæg eller planter – her er valgt "grise".
- I øverste felt i midten kan vælges mellem slagtegrise, søer med smågrise og søer med fravænnede – her er valgt "slagtegrise".
- I øverste felt til højre kan vælges mellem:
 - Planter:
 - Grovfoder
 - Konventionelt – primært lerjord, primært sandjord (med/uden vanding)
 - Økologisk sandjord
 - Majs konventionel – alle jordtyper
 - Græs konventionel – alle jordtyper
 - Salgsafgrøder
 - Forskellige konventionel/økologisk, jordtyper, med/uden vanding,
 - Foderroer
 - Kartoffler.
 - Kvæg:
 - Konventionel / stor race
 - Alle, malkestald, AMS (automatisk malkersystem), karrusel

- Økologisk / stor race
 - Alle, Malkestald / karrusel, AMS
- Konventionel Jersey.
- Gris:
 - Alle griseproducenter - 4.000-7.000 producerede slagtegrise
 - Alle griseproducenter - 7.000-12.000 producerede slagtegrise
 - Alle griseproducenter - over 12.000 producerede slagtegrise
 - Rene slagtegriseproducent med 4.000-12.000 producerede slagtegrise
 - Rene slagtegriseproducenter – med over 12.000 producerede slagtegrise
 - Integrerede griseproducenter med over 4.000 producerede slagtegrise.

I figur 4 er valgt alle med "4.000-7.000 producerede slagtegrise":

- I figuren nederst vises yderst til venstre:
 - Strategiske nøgletal
 - Fremstillingspris pr. enhed – her pr. kg. slagtegris
 - Dækningsbidrag pr. enhed – her pr. slagtegris
 - Resultat driftsgren pr. enhed – her pr. slagtegris
 - "Egen værdi" for virksomheden, der analyseres
 - Tre performanceområder for de øvrige virksomheder der indgår i analysen
 - Hvor de sorte felter viser den aktuelle virksomheds placering
 - Fremstillingspris pr. kg slagtegris
 - 14,90 kr./kg slagtegris – 95 %-fraktil – stort forbedringspotentiale
 - Dækningsbidrag pr. slagtegris
 - 149 kr./slagtegris – 67 %-fraktil – stort forbedringspotentiale
 - Resultat driftsgren pr. slagtegris
 - 20,5 kr./kg – 50 %-fraktil – ligger på gennemsnittet af alle virksomheder i analysen.

I forhold til de øvrige virksomheder i analysen viser den aktuelle virksomheds performance på nøgletallene i fraktilanalysen et mellem til stort forbedringspotentiale.

5. Definitioner og analyse

5.0 Økonomiske hoved- og nøgletal

I virksomhedens årsrapport findes en vækstanalyse, der viser virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal over årene, som er blevet udbygget og kvalificeret i projektet - se [notatet](#) "Finansiell rapportering - opsamling fra workshops, interviews og møder".

Anbefalingen til indhold i virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal fremgår af figur 5.

Figur 5. Virksomhedens hoved- og nøgletal

Finansiell rapportering opsamling

- Virksomhedsprofil - Strategiske hoved-og nøgletal

Grøn tekst høj prioritet
Orange tekst lav prioritet
Rød tekst

Drift	-4	-3	-2	-1	Status år	+1	+2	+3	+4	+5
Omsætning t.kr.										
Stykomkostninger t.kr.										
Dækningsbidrag t.kr.										
Kontante kapacitetsomkostninger										
Afskrivninger t.kr.										
Nedskrivninger t.kr.										
Kapacitetsomkostninger i alt t.kr.										
Resultat af primær drift t.kr.										
Resultat før finansiering t.kr.										
Finansiering i alt t.kr.										
Resultat efter finansiering t.kr.										
Skat										
Årets resultat										
Normtimer										
Ha. i alt										
Ha. ejet i alt										
Antal dyr – hvilke?										

IS
INNOVATION

Finansiell rapportering opsamling

- Virksomhedsprofil - Strategiske hoved-og nøgletal

Grøn tekst høj prioritet
Orange tekst lav prioritet
Rød tekst

Balance	-4	-3	-2	-1	Status år	+1	+2	+3	+4	+5
Aktiver i alt t.kr.										
Jord t.kr.										
Bygninger og installationer t.kr.										
Produktionsanlæg og maskiner t.kr.										
Stambesætning t.kr.										
Investeringer t.kr.										
Finansielle anlægsaktiver t.kr.										
Anlægsaktiver i alt t.kr.										
Råvarer/varer under fremstilling t.kr.										
Handelsbesætning t.kr.										
Varebeholdninger t.kr.										
Tilgodehavender t.kr.										
Likvide beholdninger t.kr.										
Egenkapital t.kr.										
Hensatte forpligtelser t.kr.										
Langfristede gældsforpligtelser t.kr.										
Kortfristede gældsforpligtelser t.kr.										
Gældsforpligtelser t.kr.										

IS
ON

Bemærk at økonomiske hoved-/nøgletal med:

- grøn tekst har fået "høj prioritet" i kvalificeringsprocessen – need-to-have - og skal indgå i virksomhedens hoved-/nøgletalsoversigt
- orange tekst har fået "mellem prioritet" - good-to-have – og bør indgå i virksomhedens hoved-/nøgletalsoversigt
- rød tekst og tal har fået "lav prioritet" – nice-to-have – og vil være med til at styrke virksomhedens hoved- og nøgletalsoversigt. De røde tal dækker over fremtidens budgettal +1 til + 5 år frem i tiden.

Målet med oversigten over virksomhedens økonomiske hoved-/nøgletalsoversigt er at skabe et overblik over og en indsigt for ejer-/virksomhedsleder i virksomhedens performance over tid, målt på forskellige økonomiske hoved- og nøgletal.

5.1 Strategiske nøgletal - overordnet

De strategiske nøgletal er nedenfor opstillet med definitioner, så det er tydeligt at forstå, hvordan nøgletallene er udregnet. Derudover er der også opstillet eksempler på flere af nøgletallene for at vise, hvordan strategiske beslutninger kan ændre nøgletallene. Nøgletallene er baseret på data fra såvel det eksterne som det interne regnskab fra årsrapporten.

5.2 Afkastningsgrad

Afkastningsgraden for en virksomhed er et nøgletal, der bruges til at vurdere virksomhedens evne til at generere indtjening i forhold til dens aktiver.

Formlen for afkastningsgraden er nettoresultatet før finansiering divideret med gennemsnitlige aktiver.

I landbruget arbejder vi med følgende formel for beregning af afkastningsgrad:

$$\frac{\text{Resultat før finansiering} + \text{Nettoforpagtning} + \text{Ejeraflønning}}{\text{gns. aktiver i alt} - \text{gns. private aktiver} - \text{gns. finansaktiver}} \times 100$$

Virksomhedens afkastningsgrad viser afkastet pr. investeret krone. Det vil sige, at man ud fra virksomhedens afkast bedømmer overskuddet i forhold til den kapital, der er investeret eller til at vurdere om det er bedre at investere i noget andet. Det drejer sig om resultatet før finansiering med tilføjelse af nettoforpagtning og ejeraflønning. Dette er sat i forhold til virksomhedens samlede aktivmasse, som er rensat for eventuelle private aktiver og finansaktiver.

Afkastningsgraden kan bruges til at analysere virksomhedens udnyttelse af dens aktiver til at genere indtjening. En høj afkastningsgrad indikerer, at virksomheden genererer en betydelig indtjening i forhold til de aktiver, den har til rådighed, hvilket ofte er et tegn på god ledelse, effektivitet og optimeret aktiv masse.

Afkastningsgraden er også velegnet til at sammenligne virksomheder inden for samme branche eller sektor. Det kan give finansielle samarbejdspartnere, investorer, kreditorer og ledelsen selv et indblik i, hvordan virksomheden klarer sig i forhold til konkurrenterne, og om den er i stand til at maksimere sit afkast på de eksisterende aktiver og nye investeringer, der er foretaget.

Det er dog vigtigt, at afkastningsgraden ikke ses isoleret. Det er vigtigt at kombinere den med andre nøgletal og ikke-finansielle analyser for at få en mere fuldstændig vurdering af virksomhedens økonomiske robusthed og præstation.

Oplæg til niveau for afkastningsgrad – fra notatet ”Finansiell rapportering - opsamling fra workshops, interviews og møder:

Tabel 1 – afkastningsgrad - anbefalinger

	Landmænd der udvikler og vækster	Landmænd der konsoliderer/ står overfor et generations- skifte
Strategisk fokus	Vækst og risikospredning	Konsolidering og ejerskifte
Afkastningsgrad	Min. 5-7 % i snit over 3 år Hvis lavere skal landmanden have en plan for få den over 5 % igen	Min. 5 %
Afkastningsgrad jord	Min. 3-4 %	
Afkastningsgrad bygninger	Min. 7-10 %	
Afkastningsgrad omsætnings- aktiver	Min. 7-10 %	

Strategiske tiltag som kan have indflydelse på virksomhedens afkast

Virksomhedens afkast er påvirket af dels de resultater, som den skaber, og dels af dens aktiver

- Virksomheden kan optimere sin indtjening.
 - En højere indtjening for virksomheden med samme aktivmasse – jo højere afkastningsgrad.
- Virksomheden kan sælge ikke-lønsomme aktiver fra.
 - En uændret indtjening med en mindre aktivmasse – jo højere afkastningsgrad.
- Vigtigt at virksomhedens afkastningsgrad + en ekstra risikomargin er højere end virksomhedens gældsrente.
 - Hvis det ikke er tilfældet, udhules virksomhedens egenkapital over tid.

Virksomheden kan derfor påvirke resultatet med at øge effektiviteten, opnå højere priser for produkter eller øge produktionsomfanget. Dette skal gøres uden at investeringer i aktiver stiger forholdsvis mere.

Virksomheden kan også påvirke afkastningsgraden ved at sælge ud af aktiverne eller ændre hele forretningsmodellen ved at leje/forpagte/lease/etablere samarbejder i stedet for at eje.

Eksempel på strategiske tiltags påvirkning af virksomhedens afkastningsgrad:

En virksomhed med et resultat før finansiering på 3 mio. kr. uden nogen nettoforpagtning og en aktivmasse på 50 mio. kr. vil have en virksomhedens afkast på 6 %. Hvis der kan laves en optimeringsstrategi, hvor der kan hentes 0,5 mio. kr. uden ændring i aktiverne, så vil virksomhedens afkast stige til 7 %. Hvis der indkøbes en ny traktor for 1,5 mio. kr. uden at det bidrager til en ændring på resultatet før finansiering så vil virksomhedens afkast falde til 5,8 %.

5.3 Soliditetsgrad

Når man taler om soliditet hos en virksomhed, taler man om virksomhedens evne til at modstå tab. Soliditet hænger derfor meget sammen med virksomhedens risiko.

Soliditetsgraden er et nøgletal, der bruges til at vurdere en virksomheds økonomiske stabilitet og dens evne til at klare eventuelle økonomiske stød/udfordringer. Det måler forholdet mellem virksomhedens egenkapital og dens samlede aktiver. Formlen for soliditetsgraden er generelt virksomhedens egenkapital divideret med den aktiver gange 100 %.

I landbruget arbejder vi med følgende formel til beregning af soliditetsgrad:

$$\frac{\text{Egenkapital, ultimo}}{\text{Aktiver i alt, ultimo}} \times 100$$

Jo højere soliditetsgrad, jo højere er andelen af virksomhedens aktiver, der er finansieret gennem egenkapital i stedet for via ekstern finansiering. En høj soliditetsgrad indikerer generelt en sund økonomisk situation, da virksomheden har en god buffer af egenkapital til at dække eventuelle tab eller uforudsete omkostninger.

Soliditetsgraden bruges af finansielle samarbejdspartnere, investorer, kreditorer og virksomhedsledelse til at vurdere risikoen forbundet med virksomhedens finansielle struktur. En høj soliditetsgrad kan betyde, at virksomheden er mere modstandsdygtig over for økonomiske nedgangstider eller uventede omstændigheder, da den har en større økonomisk polstring/robusthed.

På den anden side kan en lav soliditetsgrad, hvor virksomheden er mere afhængig af gældsfinansiering, indikere en større økonomisk risiko. Det betyder, at virksomheden har mindre egenkapital til at

dække forpligtelser, hvilket kan være problematisk, hvis der opstår vanskeligheder, eller hvis renteudgifterne bliver høje.

Det er vigtigt at bemærke, at soliditetsgraden bør ses i sammenhæng med andre nøgletal og virksomhedens specifikke forhold. For eksempel kan to virksomheder med samme soliditetsgrad have forskellige risikoprofiler afhængigt af andre faktorer som forretningsmodel, likviditet, cash flow, og den pågældende branche.

Soliditetsgraden er et meget interessant nøgletal at analysere over en længere årrække i et kapitaltungt erhverv som landbruget. Specielt ses det ved investeringer i fx bæredygtig udvikling af virksomheden at soliditeten falder, da virksomhedens aktivmasse stiger absolut, mens egenkapitalen forbliver på samme niveau.

Oplæg til niveau for soliditetsgrad – fra notatet ”Finansiell rapportering - opsamling fra workshops, interviews og møder:

Tabel 2 – soliditetsgrad - anbefalinger

	Landmænd der udvikler og vokser	Landmænd der konsoliderer/ står overfor et generations- skifte
Strategisk fokus	Vækst og risikospredning	Konsolidering og ejerskifte
Soliditetsgrad	20-30 % Hvis landmanden investerer, må den komme ned på 15 %, men skal over max. 2 år være over 20 % igen	Min. 25-30 %
Realkreditlån andel af passiver	60-70 %	
Udskudt skat og leverandørgæld andel af passiver	10-15 %	
Egenkapital andel passiver	15-30 %	
Kassekredit	Fungerer som buffer hen over året, og til investeringer der hurtigt skal betales	
Formue uden for virksomheden	Positivt	

Strategiske tiltag der vil have indflydelse på virksomhedens soliditetsgrad

Formlen for soliditet er ganske simpel, og den måde soliditeten påvirkes på er egenkapitalen eller aktiverne.

- Sælge aktiver / mindske aktivmasse.
 - Egenkapitalen består af aktiverne fratrasket gælden og hensættelserne. Det vil derfor betyde, at hvis man sælger aktiver fra, hvor gælden er mindre end aktivernes værdi, så stiger soliditeten. Det er selvfølgelig vigtigt at holde sig for øje, hvad aktiverne bidrager med til virksomhedens afkast.
- Øge virksomhedens samlede værdi eller øge egenkapital.
 - Egenkapitalen kan også påvirkes, hvilket sker ved, at virksomheden bliver mere værd/markedsværdien øges, eller virksomheden genererer økonomiske årsresultater som giver en likviditet, der kan afdrage mere på gælden end afskrivningernes størrelse.

Eksempel på strategiske tiltags påvirkning af virksomhedens soliditetsgrad:

Hvis virksomheden har en egenkapital på 5 mio. kr. og en aktivmasse på 50 mio. kr. så vil virksomheden have en soliditet på 10,0.

- Hvis der laves en investering på 10 mio. kr. ved at købe yderligere jord til, så vil soliditeten falde til 8,3.
- Hvis der sælges jord fra til 10 mio. kr., så stiger soliditeten til 12,5.

Dette skyldes, at egenkapitalens absolutte størrelse er uændret i begge situationer, mens gælden ændres.

5.4 Virksomhedens overskudsmargin

Virksomhedens overskudsmargin eller -grad fortæller noget om, hvor effektiv virksomheden er til at tilpasse omkostninger til indtægter.

Virksomhedens overskudsmargin er et vigtigt økonomisk nøgletal, der viser, hvor stor en andel af virksomhedens omsætning der er tilbage, når stykomkostninger/variable omkostninger og kapacitetsomkostningerne er afholdt. Man kan sige, at det er andelen af bruttoudbyttet, der er tilbage til aflønning af ejer og kapitalen.

Formlen for overskudsgraden er typisk resultat før renter og skat/omsætning $\times 100 \%$.

I landbruget arbejder vi med følgende formel til beregning af virksomhedens overskudsmargin:

$$\frac{\text{Resultat før finansiering} + \text{Nettoforpagtning} + \text{Ejeraflønning}}{\text{Bruttoudbytte}} \times 100$$

Overskudsgraden er afgørende, fordi den giver en indikation af, hvor effektivt virksomheden styrer sine omkostninger i forhold til den omsætning, den genererer. En høj overskudsgrad tyder på, at virksomheden har en god kontrol over sine omkostninger og formår at generere et betydeligt overskud i forhold til dens indtægter.

I virksomhedsledelsen bruges overskudsgraden også til at vurdere effektiviteten af virksomhedens driftsprocesser og omkostningsstyring. En stigning i overskudsgraden kan indikere forbedringer i effektiviteten, mens et fald kan pege på problemer med omkostningskontrol eller prissætning af produkter eller tjenester.

Finansielle samarbejdspartnere, investorer og analytikere anvender overskudsgraden til at sammenligne virksomheder inden for samme branche eller sektor. Dette giver indsigt i, hvilke virksomheder der er bedst til at konvertere deres omsætning til overskud og dermed potentielt kan være bedre investeringer.

Men det er igen vigtigt at bemærke, at overskudsgraden alene ikke giver et fuldstændigt billede af virksomhedens økonomiske robusthed. Det er også nødvendigt at tage andre faktorer i betragtning, såsom virksomhedens gældsgrad, likviditet, og strategiske planer, for at få en mere helhedsorienteret vurdering.

Strategiske tiltag der vil have indflydelse på virksomhedens overskudsgrad

Da resultatet før finansiering sættes i forhold til bruttoudbyttet, betyder det, at man kan forbedre virksomhedens overskudsmargin ved to forskellige tiltag:

- Reducering af bruttoudbyttet, men samtidig holder niveauet af resultatet før finansiering.
- Øge bruttoudbyttet forholdsvis mere end omkostningerne.

Eksempel på strategiske tiltags påvirkning af virksomhedens overskudsgrad:

Hvis man forestiller sig en virksomhed hvor resultatet før finansiering er 2 mio. kr. og der ingen nettoforpagtning er og bruttoomsætningen er 10 mio. kr., så er virksomhedens overskudsmargen 20,0 %.

- Hvis det fx lykkes at afsætte produkterne til 300.000 kr. mere, med de samme omkostninger, så vil både resultatet før finansiering og bruttoudbyttet stige med de 300.000 kr. og virksomhedens overskudsmargen vil stige til 23 %.
- Hvis derimod man byggede en ny stald og fordoblede produktionsgrundlaget således at bruttoudbyttet blev fordoblet til 20 mio. kr., men der kom flere driftsomkostninger, fx lønomkostninger, så resultatet før finansiering steg til 2,5 mio. kr., så ville virksomhedens overskudsgrad falde til 12,5 %.

5.5 Nulpunktskonsolidering

En konsolideringsanalyse vil omfatte beregning af nulpunkter på konsolideringen for hele virksomheden. Nulpunktskonsolidering er et begreb, der bruges i virksomheders økonomi og planlægning. Det refererer til det punkt, hvor en virksomhed opnår nulresultat eller hverken genererer overskud eller lider tab. Nulpunktskonsolidering er den omsætning eller det niveau af aktivitet, hvor virksomheden dækker alle sine omkostninger, både variable (som ændrer sig med produktionen) og faste omkostninger (som forbliver konstante uanset produktionens niveau). Når omsætningen eller aktivitetsniveauet når dette punkt, er virksomheden i stand til at opretholde sig selv uden at gå i overskud eller underskud.

Udover den samlede virksomheds konsolideringsnulpunkt, arbejdes der oftest med beregning af nulpunktspriser på baggrund af konsolideringsanalysen for den samlede virksomhed.

I landbruget arbejder vi med to forskellige tilgange/værktøjer til beregning og analyse af virksomhedens konsolideringsnulpunkt og nulpunktskonsolideringen.

- Det første værktøj bruger data fra et givent regnskabsår og herefter er det muligt at analysere konsolideringen og nulpunktskonsolideringen ved forskellige scenarier og ændringer.
 - Læs mere på LandbrugsINFO: https://www.landbrugsinfo.dk/dlbr/4/2/e/skat_og_regnskab_konsolideringsanalyse_nulpunktskonsolidering
- Det andet værktøj er beregnet til brug ved budgetlægningen, hvor man ved simple indtastninger kan få en værdi for konsolideringen og nulpunktskonsolideringen.
- I figur 4 "Strategisk fraktalanalyse – driftsgrensanalyser" fremgår de tre nulpunktskonsolideringsnøgletal der anvendes i landbruget:
 - Fremstillingspris pr. enhed.
 - Dækningsbidrag pr. enhed.
 - Resultat pr. enhed.
- Læs mere på LandbrugsINFO: https://www.landbrugsinfo.dk/dlbr/2/b/c/skat_regnskab_konsolideringsanalyse_budget

For virksomhedsledelsen er såvel virksomhedens konsolideringsnulpunkt som nulpunktskonsolidering vigtige at forstå.

- I praksis er virksomhedens konsolideringsnulpunkt ofte en del af en strategisk analyse/strategisk betragtning.
- Beregningen af nulpunktskonsolideringen er et vigtigt nøgletal, da ejer-/virksomhedsleder får en fremstillingspris pr. enhed baseret på en nulpunktskonsolidering og dermed et billede af hvordan virksomhedens økonomiske konsolidering påvirkes i forhold til de budgetterede afsætningspriser. Allerede i budgetfasen vil ejer-/virksomhedsleder derfor få mulighed for at iværksætte konkrete tiltag, der enten kan reducere omkostninger eller øge afsætningsprisen – et forhold der øger virksomhedens agilitet i forhold til et volatilt marked.

Hvis virksomhedens nulpunktskonsolidering ligger i kategorien "stort forbedringspotentiale" kan der være behov for at ejer-/virksomhedsleder revurderer virksomhedens forretningsmodel, produktionsproces og ressourceforbrug.

Nulpunktskonsolidering kan også bruges til at analysere virksomhedens følsomhed over for ændringer i produktionsomkostningerne eller afsætningspriser.

Nulpunktskonsolidering kan også bruges til at sammenligne virksomheder i samme branche eller sektor.

Det er vigtigt at overvåge og forstå nulpunktskonsolideringen, da den kan påvirkes af forskellige faktorer som ændringer i omkostningsstruktur, svag ledelse, manglende investeringer i ny teknologi, holdet af medarbejdere, afsætningspriser, effektivitet i drift og markedets efterspørgsel.

Strategiske tiltag der vil have indflydelse på virksomhedens nulpunktskonsolidering

Analyser af omkostningsstrukturen:

- Gennemgå virksomhedens faste og variable omkostninger grundigt.
- Identificer områder, hvor der kan foretages justeringer eller optimeringer for at reducere omkostningerne.

Effektiviser drift og processer:

- Optimer produktionsprocesser og arbejdsgange for at forbedre effektiviteten og reducere produktionsomkostningerne. Dette kan omfatte automatisering, medarbejderkompetencer, forbedret logistik eller reduktion af spild.

Tag action på virksomhedens produktionspris i forhold til afsætningspris:

- Overvej om produktionsprisen står mål med den pris der kan opnås i markedet. Hvis ikke der er balance i gennemsnit over 3-5 år, er det nødvendigt at revurdere virksomhedens forretningsmodel.

Fastlæg realistiske indtjeningsmål:

- Brug en objektiv beregning af nulpunktskonsolideringen og realistiske afsætningspriser til at fastsætte realistiske indtjeningsmål, det kan hjælpe med at handle i tide, hvis der er behov for det.

Diversificér indtægtskilder:

- Overvej at diversificere virksomhedens indtægtskilder ved at introducere nye produkter, nye forretningsområder eller udvide til nye markeder. Dette kan hjælpe med at sprede risikoen og øge omsætningen.

Løbende overvågning og tilpasning:

- Nulpunktskonsolideringen bør ikke være en statisk målsætning. Det er vigtigt at overvåge og løbende tilpasse den i takt med ændringer i markedet, omkostninger og virksomhedens målsætninger.

Involver medarbejdere:

- Skab en kultur, hvor medarbejderne forstår vigtigheden af omkostningsbevidsthed og effektivitet. Medarbejderne kan ofte komme med værdifulde forslag til at forbedre processer og reducere omkostninger.

Ved at kombinere ovenstående tiltag og tilpasse dem til virksomhedens specifikke behov og mål, kan man skabe en mere bæredygtig og rentabel forretningsmodel, der stræber mod at nå nulpunktet på en effektiv og realistisk måde.

5.6 Egenkapital forrentning

Virksomhedens egenkapitalforrentning er et nøgletal, der måler virksomhedens evne til at generere overskud i forhold til den egenkapital, der er investeret i virksomheden.

Formlen for egenkapitalforrentning er generelt: virksomhedens nettoresultat/egenkapital * 100%.

I landbruget bruger vi følgende formel:

$$\frac{\text{Resultat efter finansiering} + \text{Ejeraflønning}}{\text{Gns. egenkapital}} \times 100$$

Virksomhedens egenkapitalforrentning fortæller, hvad afkastet er på virksomhedens egenkapital. Det vil sige resultatet efter renterne er betalt inkl. ejeraflønningen i forhold til virksomhedens egenkapital.

Virksomhedens egenkapitalforrentning kan også bruges til at sammenligne virksomheder i samme branche eller sektor. Det giver indsigt i, hvilke virksomheder der er bedst til at forrente den egenkapital, de har til rådighed. En høj egenkapitalforrentning sammenlignet med konkurrenterne kan signalere en konkurrencemæssig fordel.

Dog skal egenkapitalens forrentning betragtes med forsigtighed og sammenlignes med andre faktorer. For eksempel, kan en virksomhed med en høj egenkapitalforrentning have opnået dette ved at tage høj risiko, hvilket potentielt kan være problematisk på langt sigt. Derfor er det vigtigt at kombinere egenkapitalforrentning med andre nøgletal og ikke-finansielle analyser for at få en mere helhedsorienteret vurdering af virksomhedens økonomiske præstation og robusthed.

Strategiske tiltag der vil have indflydelse på virksomhedens egen kapitalforrentning

Virksomhedens forrentning af egenkapital:

- Skal sammenlignes med, hvad ejerleder ville kunne opnå, hvis han solgte virksomheden og investerede i obligationer, aktier, anden virksomhed eller noget helt andet.

Virksomhedens egenkapital:

- Vigtigt løbende at vurdere hvor stor en egenkapital virksomheden har brug for, men i høj grad også kan forrente via drift.

Virksomhedens afkastningsgrad:

- Når virksomhedens egenkapitalforrentning analyseres, er det også vigtigt at forholde sig til virksomhedens afkastningsgrad. Hvis virksomhedens afkastningsgrad er større end den rente der betales på gælden, vil der være øget bidrag til forrentning af egenkapitalen.

Virksomhedens rentabilitet og effektivitet:

- Virksomhedens egenkapitalforrentning er et vigtigt mål for virksomhedens rentabilitet og effektivitet med hensyn til at anvende den egenkapital, virksomheden har til rådighed.
 - En høj egenkapitalforrentning indikerer, at virksomheden effektivt bruger sin egenkapital til at generere overskud. Det kan være tiltalende for finansielle samarbejdspartnere, investorer og aktionærer, da det viser, at virksomheden kan generere en høj indtjening i forhold til de penge, der er investeret.

Eksempel på strategiske tiltags påvirkning af virksomhedens egenkapitalforrentning:

Hvis man forestiller sig en virksomhed med en egenkapital på 15 mio. kr. og en soliditetsgrad på 40 % vil et resultat efter finansiering på 1 mio. kr. medføre en forrentning af egenkapitalen på 6,7 %.

- Hvis det fx er muligt at investere 3 mio. kr. af egenkapitalen til et afkast på 15 %, vil et resultat efter finansiering på 1 mio. kr. og en ny egenkapital på nu 12 mio. kr. medføre en forrentning af egenkapitalen på 8,3 %.

5.7 Gearing

Virksomhedens gearing er et nøgletal, der populært sagt anvendes til at sige noget om, hvor mange år det tager at afdrage al gæld, hvis årets indtjening anvendes til udelukkende at afdrage gæld.

Gearing skal følges over langt sigt.

I landbruget bruger vi formlen:

$$\frac{\text{Nettorentebærende gæld}}{\text{Ebitda}}$$

Nettobærende gæld:

- Den rentebærende gæld fratrukket likvide midler.

Rentebærende gæld:

- Realkreditgæld, pengeinstitutgæld, pante- og gældsbreve, anden langsigtet gæld i øvrigt (minus moms, leverandørgæld og andre kontrakter), leasing forpligtelser, kassekredit og gæld udenfor landbruget.

Likvide midler:

- Indlån, likvide beholdninger, positiv kassekredit, værdipapirer, aktier og obligationer.

EBITDA (earning before interest rates, taxes, depreciations og amortization) er virksomhedens indtjening før renter, skat, afskrivninger og amortisering:

- Resultat af primær drift + anden indtjening + afkoblet støtte + nettoforpagtning.

EBITDA er en måde at måle en virksomheds indtjening på, hvor der "mangler" finansielle faktorer som renter, skatter og afskrivninger.

Fordelene ved at bruge EBITDA er fx:

- EBITA fokuserer primært på virksomhedens driftsresultater uden at blive påvirket af finansielle strukturer som renter, skatter eller afskrivninger. Dette kan give et klarere billede af virksomhedens evne til at generere overskud fra kerneforretningen.
- EBITA udelukker visse finansielle faktorer, som kan gøre det lettere at sammenligne virksomheder på tværs af brancher eller med forskellige finansielle strukturer.
- Ved at se på indtjening før renter, skatter og afskrivninger giver EBITA et bedre billede af det cash flow, virksomheden genererer fra driftsaktiviteter. Dette kan være nyttigt, da det fokuserer på den operationelle levedygtighed snarere end de finansielle forpligtelser.
- Når man anvender EBITA til at vurdere gearingen, kan det hjælpe med at vurdere, hvor godt virksomheden håndterer sin gæld i forhold til dens evne til at generere indtjening og cash flow fra driften.

Det er dog vigtigt at bemærke, at EBITA ikke er en officiel regnskabsstandard og kan variere i anvendelse og fortolkning fra virksomhed til virksomhed. Det er også værd at huske på, at selvom EBITA fjerner visse omkostninger, så er det stadig vigtigt at se på den totale økonomiske sundhed, herunder gældens virkning på virksomheden.

En høj gearing betyder, at virksomheden har en relativt høj gældsbyrde i forhold til sin indtjening. Det kan være fordelagtigt, hvis gældsrenten er lavere end virksomhedens afkastningsgrad, og det dermed kan øge virksomhedens afkast på investeringen. Dog indebærer høj gearing også højere økonomisk risiko, da gæld skal tilbagebetales med renter uanset virksomhedens indtjening.

Tabel 3 viser først en oversigt over gearing for alle heltidslandbrug i regnskabsdatabasen opdelt på driftsgrene fra 2018 - 2022 – yderst til højre ses gennemsnittet for analysegruppen.

De øvrige tre tabeller viser gearing for tre forskellige grupper af virksomheder, opdelt efter afkastningsgrad:

- Tabel 3a – viser virksomheder med bedste afkastningsgrad.

- Tabel 3b – viser virksomheder med middel afkastningsgrad.
- Tabel 3c – viser virksomheder med laveste afkastningsgrad.

Tabel 3 - Gearing 2018-2022 – udtræk fra regnskabsdatabasen

Tabel 3.: Gearing_alle

	2022	2021	2020	2019	2018	gns
Alle heltid	6,5	10,5	10,1	9,0	16,5	10,5
Planteavl heltid	7,5	11,3	13,6	12,7	16,9	12,4
Malkekvæg heltid	4,7	8,6	10,9	11,3	12,3	9,6
Grise heltid	11,4	17,9	8,7	5,8	23,6	13,5
Slagtegrise heltid	7,9	10,7	7,8	6,8	25,4	11,7

Tabel 3.a: Gearing_bedste afkast

	2022	2021	2020	2019	2018	
Alle heltid	5,4	8,4	8,0	6,7	10,5	7,8
Planteavl heltid	6,8	9,6	10,8	10,3	11,1	9,7
Malkekvæg heltid	4,3	7,3	9,0	9,0	9,3	7,8
Grise heltid	8,7	10,7	6,7	5,2	13,6	9,0
Slagtegrise heltid	7,1	9,0	6,7	5,7	16,7	9,0

Tabel 3.b: Gearing_middel afkast

	2022	2021	2020	2019	2018	
Alle heltid	6,7	10,4	11,1	11,0	16,5	11,1
Planteavl heltid	8,0	12,0	14,0	13,0	16,8	12,8
Malkekvæg heltid	5,0	9,2	11,1	11,8	12,6	9,9
Grise heltid	10,9	16,7	9,5	6,0	22,9	13,2
Slagtegrise heltid	7,6	11,0	8,5	7,8	23,1	11,6

Tabel 3.c: Gearing_dårligste afkast

	2022	2021	2020	2019	2018	
Alle heltid	11,4	20,5	17,6	19,0	45,5	22,8
Planteavl heltid	10,2	16,8	23,3	21,4	38,4	22,0
Malkekvæg heltid	6,0	12,3	16,8	17,7	21,3	14,8
Grise heltid	30,7	86,0	14,4	7,7	73,9	42,5
Slagtegrise heltid	11,8	17,4	10,9	10,2	56,6	21,4

Strategiske tiltag der vil have indflydelse på virksomhedens gearing:

Vurdering af finansiel stabilitet:

- En lav gearing indikerer, at virksomheden i høj grad er finansieret gennem egenkapital, hvilket kan betyde større økonomisk stabilitet, da den tjener rigtigt godt på driften og er mindre sårbar over for rentefluktuationer og gældsforpligtelser.

Risikovurdering:

- En høj gearing kan øge risikoen for virksomheden. Hvis virksomheden ikke kan generere tilstrækkeligt overskud til at betale renter og afdrag på gæld, kan det føre til likviditetsproblemer eller endda konkurs.

Investor- og kreditorevaluering:

- Finansielle samarbejdspartnere, investorer og kreditorer bruger gearing til at vurdere virksomhedens risikoprofil. Lav gearing kan signalere sikkerhed og stabilitet, mens høj gearing kan indikere højere risiko, men også potentiel forrentning.

Beslutningstagning:

- Virksomhedsledelsen kan bruge gearingen til at træffe beslutninger om kapitalstruktur, finansiering og investeringer. Det kan hjælpe med at fastlægge, hvor meget gæld der kan optages uden at øge risikoen for virksomheden for meget.

Generelt set er gearingen et vigtigt nøgletal, der hjælper med at evaluere virksomhedens finansielle sundhed og risikoprofil. Det er dog vigtigt at se gearing over tid og kombinere gearing med andre nøgletal og ikke-finansielle analyser for at få en mere nuanceret forståelse af virksomhedens finansielle tilstand.

5.8 Afdrag i forhold til likviditet – pengestrømsanalyse

Likviditetsgraden fortæller om der er likviditet til at betale virksomhedens kortfristede gældsposter og vil over årene give en indikation af, hvordan udviklingen i virksomhedens likviditet ser ud. Bliver den bedre og bedre år for år, er det et klart plus, men går det den anden vej, er der behov for handling.

Målet fra arbejdet med den finansielle rapportering har været at beregne et nøgletal for likviditetsgrad.

Formlen for likviditetsgrad er generelt:

Likviditetsgrad 1: $\text{Likvide midler} + \text{udestående fordringer} / \text{kortfristet gæld} * 100\%$

Likviditetsgrad 2: $\text{Omsætningsaktiver} / \text{kortfristet gæld} * 100\%$

Likviditetsgraden er et nøgletal, som giver en indikation af, hvor god en betalingsevne en virksomhed har. Likviditetsgrad stiller højere krav til beregningen end likviditetsgrad 1 og i SMV-segmentet er det ofte likviditetsgrad 2 der beregnes. Likviditetsgrad 2 er et udtryk for virksomhedens evne til at betale sine kreditorer og anden kortfristede gæld, hvis virksomheden ikke kan komme af med sit varelager.

Definitioner:

- Likvide midler er midler der hurtigt kan omsættes som fx rede penge.
- Udestående fordringer er penge som virksomheden skylder en kreditor.
- Omsætningsaktiver er aktiver der forventes solgt indenfor 12 måneder.
- Kortfristet gæld er gæld der forventes indfriet indenfor 12 måneder.

I SMV-virksomheder er der et ønske om at ligge over 150 % for at have en sund likviditet. Er den under 150 % er likviditetsgraden ikke tilfredsstillende og er den over 200 % er den meget tilfredsstillende.

I landbrugsregnskaberne er der udfordringer omkring detaljeringsgraden på konteringen, fordi landbruget traditionelt har haft følgende oplevelser:

- *Omsætningsaktiver – og herunder særligt tilgodehavender - fylder ikke meget ud af virksomhedens samlede aktiver.*
- *Kortfristede gældsforpligtigelser fylder ikke meget i forhold til virksomhedens samlede gæld.*
- *'Tilgodehavende' anses normalt som rimelig sikker indenfor det primære landbrug. De største aftagere af landbrugets produkter er mejerier, slagterier og grovvareselskaber, der normalt anses som solvente og betalingsduelige.*

Men konsolideringen i landbruget har betydet, at de store/komplekse landbrugsvirksomheder i højere og højere grad ligner virksomheder udenfor landbruget – se mere i [notatet](#) "Finansiell rapportering – opsamling fra workshops, interviews og møder".

Indenfor landbruget er der ikke et fast defineret og velegnet nøgletal til beskrivelse af likviditeten. Der findes ikke en entydig definition på 'Likviditetsgrad', der umiddelbart kan anvendes på landbrugsbedrifter. Virksomheden skal kunne identificere dens likviditetsberedskab og -risici på kort og langt sigt. Overblikket skal sikre, at virksomheden har tilstrækkelige egne midler eller finansiering til rådighed som i andre brancher.

I årsrapporten (eksternt regnskab) er 'Pengestrømsopgørelsen' den analyse, der giver bedst overblik over likviditeten. Her opgøres 'Pengestrøm fra driftsaktivitet' og 'Pengestrøm fra privat'. 'Pengestrøm

fra driftsaktivitet efter privat' viser behovet for likviditet før investeringer i regnskabsåret. Dog er tallet påvirket af årets ændringer i driftskapital (leverandørgæld og tilgodehavender), som gør at det ikke præcist viser årets likviditetsbehov/-opsparing. Se [mere](#) "Notat om behov for andre nøgletal i den økonomiske rapportering".

Indtil der foreligger en afklaring på ovenstående i landbrugets regnskabspraksis, arbejdes der med et nøgletal, der kaldes "Virksomhedens afdrag i forhold til likviditet" som er et udtryk for virksomhedens evne til at betale afdrag på sin gæld ved hjælp af sine likvide midler eller kontanter. Det er et vigtigt nøgletal, der angiver, hvor godt virksomheden kan honorere sine låneforpligtelser med de tilgængelige likvide midler. Det er vigtigt at analysen ikke kun bruges for et aktuelt år, men følges over flere år.

Dette nøgletal er ikke standardiseret, men det kan beregnes ved at se på virksomhedens kontante beholdning i forhold til det beløb, der skal betales i afdrag på gælden inden for en given periode. Se [mere](#) i "Notat om behov for andre nøgletal i den økonomiske rapportering".

I landbruget bruger vi følgende model for beregningen af "Virksomhedens afdrag i forhold til likviditet":

$$\frac{\text{Beregnet afdrag}}{\text{Likviditet før anlægsinvesteringer}} * 100\%$$

Hvis ikke det reelle afdrag fremgår af pengestrømsanalysen i det eksterne regnskab, er der udarbejdet et excelark til at beregne det "beregnete afdrag". Se [mere](#) i "Notat om behov for andre nøgletal i den økonomiske rapportering".

Nøgletallet "afdrag i forhold til likviditet" viser, hvor stor andel af virksomhedens likviditet der bliver brugt til afdrag. Jo mindre andel - jo bedre er nøgletallet.

Strategiske tiltag der vil have indflydelse på virksomhedens afdrag i forhold til likviditet:

Likviditetsstyring:

- Det hjælper virksomhedsledelsen med at vurdere, om der er tilstrækkeligt med likvide midler til rådighed til at dække afdrag på gælden uden at påvirke virksomhedens drift eller likviditet negativt.

Risikovurdering:

- Et højt forhold mellem afdrag og likviditet kan indikere, at virksomheden har en udfordring med at honorere sine låneforpligtelser, hvilket kan øge risikoen for likviditetsproblemer eller endda betalingsvanskeligheder.

Beslutningstagning:

- Det kan hjælpe ledelsen med at træffe beslutninger om likviditetsstyring og finansiering. Hvis forholdet mellem afdrag og likviditet er højt, kan det være nødvendigt at øge likviditeten ved at sælge aktiver, tiltrække finansiering eller forbedre driftsresultaterne.

Kreditvurdering:

- Finansielle samarbejdspartnere, kreditorer og investorer vil næppe bruge dette nøgletal. De forventes indtil, der foreligger et nøgletal for likviditetsgrad for landbrugsvirksomheden at kigge på virksomhedens økonomiske situation på såvel drift som likviditet og sammenholde det med deres udlån og/eller kassekredit til virksomheden.

Ved at overvåge og analysere forholdet mellem afdrag og likviditet kan virksomheden bedre styre sin økonomi og træffe informerede beslutninger om finansiering, likviditetsstyring og risikostyring.

5.9 Gennemsnitlig gældsrente

Er indtil videre ikke muligt at beregne ud fra den nuværende kontering i landbrugsregnskaberne.

Virksomhedens gennemsnitlige gældsrente er beregnet ud fra den samlede rente, som virksomheden betaler på sin gæld. Det omfatter renter på alle former for gæld, såsom lån, obligationer eller andre finansielle forpligtelser, som virksomheden har påtaget sig.

Definition:

Gennemsnitlig gældsrente: alle rentebetalingerne for alle gældsposter/samlet gældsmængde * 100%.

Denne rente er vigtig at overvåge, da den påvirker virksomhedens økonomi og evne til at betjene sin gæld. En lav gennemsnitlig gældsrente kan være fordelagtig, da det reducerer omkostningerne ved at opretholde gæld, hvilket frigør flere midler til andre investeringer eller driftsmæssige formål.

At forstå og anvende den gennemsnitlige gældsrente kan være værdifuldt for en virksomhedsleder på flere måder:

Beslutningstagning:

- Indsigt i omkostningerne ved gæld og kan påvirke beslutninger om finansiering. En lavere gennemsnitlig gældsrente kan indikere, at virksomheden har fornuftige lånebetingelser eller kan få bedre vilkår for fremtidige lån. Dette kan påvirke beslutningen om at optage mere gæld for at finansiere nye projekter eller investeringer.

Finansiell styring:

- At overvåge ændringer i den gennemsnitlige gældsrente kan hjælpe med at styre virksomhedens finansielle situation. Hvis renten stiger, kan det påvirke virksomhedens renteudgifter, hvilket kan kræve omstrukturering af gælden for at minimere omkostningerne.

Investorrelationer:

- Investorer og kreditorer kan også være opmærksomme på virksomhedens gældsrente. En lavere gældsrente kan signalere en sund økonomisk tilstand, hvilket kan øge tilliden fra investorer og kreditorer og muligvis forbedre virksomhedens kreditværdighed.

Risk Management:

- Overvågning af gældsrenten hjælper med at evaluere den finansielle risiko. Hvis renten stiger betydeligt, kan det påvirke virksomhedens evne til at betjene sin gæld og skabe likviditetsproblemer.

Benchmarking:

- Sammenligning af virksomhedens gældsrente med branchestandarder eller konkurrenter kan give perspektiv på, hvordan virksomheden klarer sig i forhold til andre på markedet.

I det hele taget kan den gennemsnitlige gældsrente være afgørende for at træffe velinformerede økonomiske beslutninger og forvalte virksomhedens finanser på en måde, der understøtter dens vækst og stabilitet.

6. Resultater og diskussion

6.0 Strategisk fraktil – formål

Strategisk fraktilanalyse er udviklet til at understøtte ejer-/virksomhedsleder med et overblik og en indsigt i den **samlede virksomheds økonomiske robusthed via 5 strategiske nøgletal**, en for den specifikke driftsgren (**nulpunktskonsolidering**) og to der mangler at blive moduleret (**gennemsnitlig gældsrente og likviditetsgrad**):

- Afkastningsgrad.
- Soliditetsgrad.
- Virksomhedens overskudsmargin.
- **Nulpunktskonsolidering** – kun på specifik driftsgren.

- Egenkapitalforrentning.
- Gearing.
- **Likviditetsgrad – ikke med i den udviklede strategiske analyse endnu**
- Afdrag i forhold til likviditet.
- **Gennemsnitlig gældsrente – ikke med i den udviklede strategiske fraktilanalyse endnu.**

Overblikket og indsigten skabes via de strategiske nøgletals historik og status, et benchmark mod udvalgte andre landbrugsvirksomheder opdelt i performancegrupper og spredningsgrafer.

Målet med dette overblik og indsigt er at understøtte virksomhedsleder i at tage handling på et så objektivt grundlag som muligt.

6.1 Strategisk fraktil – værdiskabelse for ejer-/virksomhedsleder

Helt generelt er interessen for at arbejde med økonomiske nøgletal for den samlede virksomhed i landbruget ikke speciel høj.

Ejer-/virksomhedsleder vil generelt meget hellere arbejde med faglige områder og udvikling af disse i det enkelte produktionsområde, som for mange også omfatter driftsøkonomiske analyser.

Der er dog en stigende interesse for at arbejde med den samlede virksomheds økonomiske robusthed blandt de ejer-/virksomhedsledere, der har valgt at prioritere virksomhedsledelse, lederskab, risikostyring, forandringsledelse og eksekvering – og især blandt de yngre landmænd.

Resultaterne fra arbejdet med ejer-/virksomhedsledere, der er nysgerrige og gerne vil arbejde med at styrke virksomhedens økonomiske robusthed behandles i efterfølgende afsnit.

Værdiskabelsen i at arbejde med strategisk fraktilanalyse tager udgangspunkt i to forskellige tilgange blandt de ejer-/virksomhedsledere som arbejder med virksomhedens økonomiske robusthed:

1. Reaktiv tilgang:

- En ejer-/virksomhedsleder, der via egne tal og benchmark mod andre relevante virksomheder på specifikke driftsgrene, bruger denne viden til at udvikle egen virksomhed.
- Baggrunden for denne tilgang er, at der er så meget viden og data i landbruget og mange virksomheder, at det "blot" drejer sig om at placere sig blandt de 10 % eller 25 % bedste målt på en eller flere driftsgrenes nøgletal.
Typisk vil fokus være at arbejde med driftsgrenens nøgletal, der er placeret i performancegruppen "stort forbedringspotentiale".
Umiddelbart **en reaktiv tilgang** til udvikling af virksomheden, da den bygger på historiske data, men det er en tilgang, der har været stærkt medvirkende til at udvikle landbruget til, hvor landbruget er i dag, og tilgangen er meget typisk i landbruget.
- Er det så en fremtidssikret tilgang?
Det vil det nok være for de virksomheder, der kører med **en** primær produktion, fx mælke- eller griseproduktion.
For store/komplekse virksomheder med flere produktions-/forretningsområder er der behov for mere risikostyring og blik for fremtiden – dette stiller krav til at ejer-/virksomhedsleder arbejder med virksomhedens strategiske udvikling, herunder afdække virksomhedens svagheder/trusler og styrker/potentialer på blandt andet den økonomiske robusthed.
- Strategisk fraktilanalyse vil være et meget værdiskabende værktøj for denne gruppe af landmænd som et udviklings- og opfølgingsværktøj. Analysen viser egne tal, hvordan virksomheden er placeret i forhold til andre virksomheder og rejsen for

virksomheden over de sidste fx 3 år sammenlignet med andre virksomheder og kan brydes ned i den specifikke driftsgren på nulpunktskonsolideringspriser.

2. Proaktiv tilgang:

- En ejer-/virksomhedsleder, der ønsker at udfordre sig selv og virksomheden ved at opstille strategiske mål for virksomheden herunder også økonomiske mål.
- Baggrunden for denne tilgang er, at ejer-/virksomhedsleder arbejder ud fra en vision, et sæt af strategiske mål for at nå visionen, et sæt af værdier for at nå visionen og strategiske indsatsområder, der skal sikre opfyldelse af vision og mål. Ejer-/virksomhedsleder arbejder ud fra at etablere en virksomhed med en forretningsportefølje, der kan realisere visionen – ofte via en risikospredning.
- Typisk vil fokus være en holistisk tilgang til hvad analysen viser – det at koble indsatser, der påvirker flere nøgletal samtidig, og det at minimere risici på såvel kort som langt sigt.
- Er det en fremtidssikret tilgang?

Den bæredygtige udvikling i landbruget peger i retning af større og komplekse landbrugsvirksomheder, der arbejder på at afkode fremtidens krav og muligheder – så ingen er i tvivl om, at arbejdet med strategi, forretningsporteføljer og risikospredning er centrale elementer, ligesom virksomhedens økonomiske robusthed og bæredygtige udvikling er centrale elementer – det indbefatter brug af strategiske nøgletals analyser.

Men vigtigt at pointere at disse ejer-/virksomhedsledere i høj grad også arbejder med historiske data fra egne og landbruget generelt - for at udvikle virksomheden.

Strategisk fraktilanalyse vil være et meget værdiskabende værktøj for denne gruppe af landmænd som dels et opfølgningstværværktøj på de strategiske mål, men også om virksomhedens performance er som ønsket - målt op mod andre virksomheder.

6.2 Anbefaling til arbejdet med strategisk fraktilanalyse

6.2.0. Målet

Målet med en oversigt over virksomhedens hoved- og nøgletal og den strategiske fraktilanalyse er:

- At skabe et overblik og en indsigt i virksomhedens økonomiske performance for ejer-/virksomhedsleder.
- At få ejer-/virksomhedsleder til at analysere den samlede virksomheds økonomiske performance og økonomiske robusthed i forhold til hvor virksomhedens økonomiske performance og robusthed er udfordret og hvor virksomheden godt kører.
- At få ejer-/virksomhedsleder til at udpege og implementere konkrete handlinger, der kan styrke virksomhedens økonomiske performance og økonomiske robusthed.
- At gøre ejer-/virksomhedsleder klar til en værdiskabende dialog med primært den finansielle samarbejdspartner, men også virksomhedens Advisory Board/bestyrelse, investorer og potentielle købere.

For at ejer-/virksomhedsleder kan realisere ovenstående mål, er anbefalingen at følge nedenstående 5 trins model:

Figur 6.
5 trin til ejer-/virksomhedsleders arbejde med virksomhedens økonomiske performance og økonomiske robusthed



6.2.1. Step 1 – virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal

Få et overblik over virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal – figur 5 (side 9) – som viser virksomhedens performance over tid, målt på forskellige økonomiske hoved- og nøgletal.

Generelle afklaringer:

- Er der nogle af tallene du er forundrede over? - notér hvilke og hvorfor.
- Er der specielle forhold omkring virksomhedens aktivmasse – fx primært eje/primært lejet/forpagtet? - notér specielle forhold.
- Er der specielle forhold omkring virksomhedens ejerstruktur – fx personligt ejet, I/S eller selskabsejet? - notér specielle forhold.

Vækstanalyse:

- Marker de økonomiske nøgletal og den udvikling i nøgletallet, som du opfatter som positiv, og noget du er stolt af, hvis den finansielle samarbejdspartner spørger, hvor du især mener, at du har gjort det godt.
- Sæt nogle kommentarer på, hvorfor du mener nøgletallet, eller udviklingen i nøgletallet er positivt.
- Marker de økonomiske nøgletal, som du opfatter som negative/noget du ikke er stolt af, hvis banken spørger, hvor du især er utilfreds med din egen og virksomhedens performance.
- Sæt nogle kommentarer på, hvorfor du mener nøgletallet eller udviklingen i nøgletallet er negativt.

6.2.2 Step 2 – virksomhedens egne værdier i den strategiske fraktalanalyse

- Få et overblik over virksomhedens egne værdier på de 7 strategiske nøgletal.
 - Hvilke er steget – hvilke er faldet?
 - Hvad er baggrunden for ændringen?
 - Er der noget der overrasker / forundrer?
- Er der et eller flere tal, der umiddelbart skal arbejdes på at styrke?
 - Første bud på initiativer, der kan styrke det enkelte nøgletal.
 - Inddrag gerne relevante medarbejdere, rådgiver, Advisory Board eller bestyrelse.

6.2.3 Step 3 – virksomhedens placering i de 3 performance for året

- Vælg benchmarkingsgruppe.
 - Begrund valget af benchmarkingsgruppe?
- Få et overblik over virksomhedens placering i de tre performancegrupper
 - Hvor er positionen forbedret – hvor er positionen forringet?
 - Hvad er baggrunden for ændringen?
 - Er der noget der overrasker/forundrer?
- Er der et eller flere tal, der umiddelbart skal arbejdes på at styrke?
 - Andet bud på initiativer, der kan styrke det enkelte nøgletal.
- Hvilke sammenhænge er der mellem virksomhedens nøgletal og placeringen i de 3 performancegrupper?

– Inddrag gerne relevante medarbejdere, rådgiver, Advisory Board eller bestyrelse.

6.2.4. Step 4 – virksomhedens placering i spredningsgraf

- Få et overblik over virksomhedens placering i spredningsgraf.
 - Hvilken rejse har virksomheden været på?
 - Positiv rejse – fra rødt performanceområde mod grønt performanceområde.
 - Hvad er baggrunden for denne rejse?
 - Negativ rejse – fra grønt performanceområde mod rødt performanceområde.
 - Hvad er baggrunden for denne rejse?
- Er der et eller flere tal, der umiddelbart skal arbejdes på at styrke?
- Tredje bud på initiativer, der kan styrke det enkelte nøgletal.
- Hvilke sammenhænge er der mellem virksomhedens nøgletal og placeringen i de 3 performancegrupper?

– Inddrag gerne relevante medarbejdere, rådgiver, Advisory Board eller bestyrelse.

6.5 Step 5 – virksomhedens finansielle rapport

Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal og virksomhedens strategiske fraktilanalyse og refleksionerne over ovenstående spørgsmål indgår i ejer-/virksomhedsleders arbejde med analyser, identifikation og prioriteringer af nødvendige tiltag for at styrke relevante nøgletal, udarbejdelse af handlingsplaner for at nå målet med de ønskede mål og sidst men ikke mindst i virksomhedens finansielle ledelsesrapportering, som skal bruges i dialogen med den finansielle samarbejdspartner, virksomhedens Advisory Board/bestyrelse, investorer og/eller potentielle investorer.

7. Konklusion

Arbejdet med den finansielle rapportering i projektet har fra starten taget udgangspunkt i landbrugets ejer-/virksomhedsledere og er løbende kvalificeret af repræsentanter fra den finansielle sektor og landbrugets ejer-/virksomhedsledere efterhånden som strukturen og indholdet blev præciseret.

Vi er kommet i mål med et oplæg til:

- Formålet med at arbejde med finansiell rapportering i landbruget.
- En oversigt over landbruget økonomiske hoved- og nøgletal.
- Et sæt af strategiske nøgletal, som er vigtige for ejer-/virksomhedsleder.
 - Opfølgning og styrkelse af virksomhedens økonomiske robusthed.
- En strategisk fraktilanalyse v/1.
- En anbefaling til hvordan landbrugets ejer-/virksomhedsleder kan arbejde med finansiell rapportering.



SEGES Innovation

Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N

T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: info@seges.dk

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.