

Afdelingsmøde - Økonomisk robusthed

SEGES, 18. december 2023

Specialkonsulent Lone Balle Carlqvist &
Chefkonsulent Ivan Damgaard

*Projekt: Bæredygtig udvikling i landbruget – styrkelse af landmandens
overblik, indsigt og handlemulighed*

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES
INNOVATION

Landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed og agilitet

Fra møder med landmænd i 2022

Hvorfor landmanden skal arbejde med virksomhedens økonomiske robusthed:

- Landbruget står overfor et volatilt marked, der stiller krav om ”penge på kistebunden”
- Er virksomheden trimmet i forhold til omkostninger, indtjening og fremtiden
- Et velholdt og opdateret produktionsapparat stiller krav til ”frie midler”/soliditet
- Bæredygtig udvikling kræver investeringer – er der råd til at investere i bæredygtig udvikling?
- Vigtigt hele tiden at have styr på virksomhedens økonomiske situation og nøgletal for at kunne handle og altid være klar til møder med de finansielle samarbejdspartnere
- Økonomisk robusthed er en grundlæggende forudsætning for at opnå bæredygtig finansiering.

Opsamling fra møder 2023

Er en landbrugsvirksomhed anderledes end andre erhverv mht. finansiel rapportering?

- Sammenfattende mener en overvejende andel af de personer vi har talt med - landmænd, rådgivere, aftagere og finansielle samarbejdspartnere – at vi er nødt til at ændre vores narrativ om landbruget.
- Landbruget har udviklet sig i størrelse og kompleksitet over årene, hver landbrugsvirksomhed har sine egne karakteristika - f.eks. i forhold til ejerskab, ledelsesprofil, risikoprofil, forretningsmodel, kompleksitet, virksomhedsstrategi, digitalisering og social kapital
 - **gennemsnitslandbruget eksisterer ikke mere**
 - **virksomhedslandbrugene skal min. håndtere finansiel rapportering som andre erhverv**

Virksomhedens robusthed og agilitet i forhold til bæredygtig udvikling

– fra interviews af landbrugets finansielle samarbejdspartnere 2023

License to produce

Investere i og styrke
E- Miljø

License to obtain sustainable financing

Investere i og styrke
S- Social

License to supply

Investere i og styrke
G- Governance

Fokus på dobbelt væsentlighed og skarp prioritering i forhold til valg af udviklings-/investeringsområde

En robust og agil virksomhed

- Målt på virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft
- vigtig forudsætning for bæredygtig finansiering

Økonomisk robusthed

- fundament for bæredygtig finansiering

Økonomisk 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

Virksomhedens økonomisk robusthed

En virksomheds økonomiske robusthed bør måles på virksomhedens evne til at generere overskud i forhold til dens aktiver, omsætning og risikoprofil. For størst mulig robusthed skal overskuddet helst være stabilt uden de store udsving. Da det i praksis (og især i landbruget) er vanskeligt, skal virksomheden være i stand til at imødekomme udsving i indtjeningen. Det sikres ved enten at have en solid egenkapital og/eller adgang til tilstrækkelig likviditet.

Virksomhedens agilitet

- *At være en agil virksomhed handler om mere end blot at følge en bestemt metode; det er en kultur og en tilgang til arbejde, der stræber efter konstant tilpasning og forbedring.*
- *En effektiv og fleksibel virksomhedsledelse, der løbende arbejder med risikostyring, optimering, udvikling af nye effektive arbejdsprocesser og en stærk virksomhedskultur, der bygger på dygtige, motiverede og kompetente medarbejdere og en attraktiv arbejdsplads.*
- *Et stærkt netværk og tværfagligt samarbejde med virksomhedens værdikæde og omgivende interessenter.*
- *Et effektivt lederskab, tilpasningsevne og fokuseret eksekveringskraft, der løbende opsamler viden fra markedet/aftagere og den omverden virksomheden er en del af og løbende får tilpasset virksomheden og dens retning i forhold til nye rammer/love, nye krav fra aftagere, finansielle samarbejdspartnere o.a.*
- *En virksomhed der bygger på en eller flere forretningsmodeller, der kan udvikles og tilpasses de nye krav fra den omverden virksomheden er en del af.*

Anbefaling til landmanden:

- Brug nedenstående 5 trins model til at strukturere arbejdet

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 fraktil analyse

Step 3

Virksomhedens placering i de 3 performance grupper for året

Step 4

Virksomhedens placering i spredningsgraf

Step 5

Virksomhedens finansielle rapport

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?										

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.										

ES
ION

Strategiske nøgletal

– ønskeseddel fra landmænd og finansielle samarbejdspartnere

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

Strategiske nøgletal

- Forventningerne fra den finansielle samarbejdspartner

	Landmænd der udvikler og vækster	Landmænd der konsoliderer/ står overfor et generationsskifte		
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 %		Landmænd der udvikler og vækster	Landmænd der konsoliderer/ står overfor et generationsskifte
Afkastningsgrad omsætningsaktiver	Min. 7-10 %			
		Strategisk fokus	Vækst og risikospredning	Konsolidering og ejerskifte
		Soliditetsgrad	20-30 % Hvis de investerer, må de 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	

Strategisk fraktil analyse

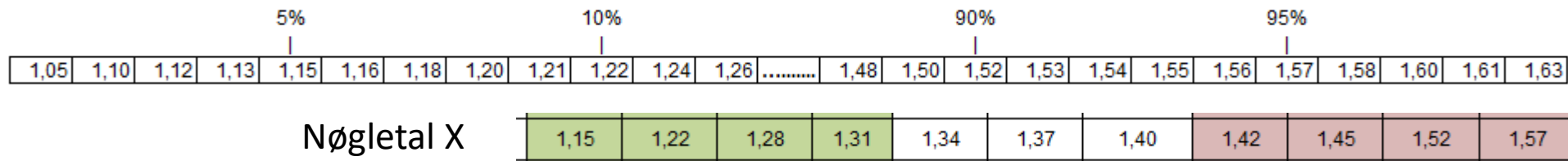
- Et benchmarkingsværktøj på virksomhedens samlede økonomi

Formålet med værktøjet

- Formålet med værktøjet er at kunne benchmarke udvalgte økonomiske nøgletal på virksomhedens samlede økonomi op mod enten "alle landbrug" eller mere specifikt på virksomhedens "egen driftsgren".
- Benchmarking foregår via fraktiler*, så sammenligningen ikke kun er bedre/dårligere, men også hvor meget bedre eller dårligere en f.eks. gennemsnittet.
- Benchmarking er opdelt på 3 performance grupper
 - Stærk konkurrenceevne
 - Middel
 - Stort forbedrings potentiale
- Værktøjet medtager også historik, så man kan se bagud i tid hvorledes man har ligget i forhold til de andre ejendomme i en spredningsgraf.

Hvad er en fraktil analyse

- Ikke bare om "er jeg bedre eller dårligere"
- Men også "hvor ligger jeg i forhold til de andre"
"hvor gør jeg det godt" og "hvor kan jeg blive bedre"
- En variabel sorteres fra god til dårlig.
- Eksempel med gruppe med 100 bedrifter:



Strategisk Fraktil

- Virksomhedens økonomiske robusthed

Vælg sammenligningsgruppe

- Alle
- Kvæg, konventionel
- Kvæg, økologi
- Sohold/smågrise
- Sohold/smågrise, fravænnede
- Slagtegrise
- Integreret griseproduktion
- Kyllinger/fjerkræ
- Planteavl, korn

Totaløkonomi

Alle

Alle												
Fraktilanalyse for ejd. 2458 baseret på 3045 bedrifter	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Afkastningsgrad	4,80	22,0	16,0	11,1	9,50	8,30	6,80	5,60	4,80	3,90	1,30	-0,40
Soliditetsgrad	48,8	63,9	53,5	39,1	34,9	31,9	28,2	25,0	22,6	19,6	10,8	5,06
Virk. overskudsmargin	28,7	52,8	44,4	33,5	30,5	28,4	25,1	21,9	19,1	15,7	5,10	-2,24
Egenkapitalforrentning	8,50	69,4	54,9	33,5	28,0	23,9	18,5	14,1	11,7	8,50	1,90	-4,33
Gearing	1,98	0,46	1,32	3,12	3,69	4,18	4,92	5,81	6,50	7,54	11,5	15,5
Afdrag ift. likviditet	10,3	0	0	6,68	10,9	14,7	20,3	28,1	35,8	51,7	545	--

Felter markeret med sort viser hvor den aktuelle bedrift ligger i fraktilanalysen

Strategisk Fraktile

- Virksomhedens økonomiske robusthed

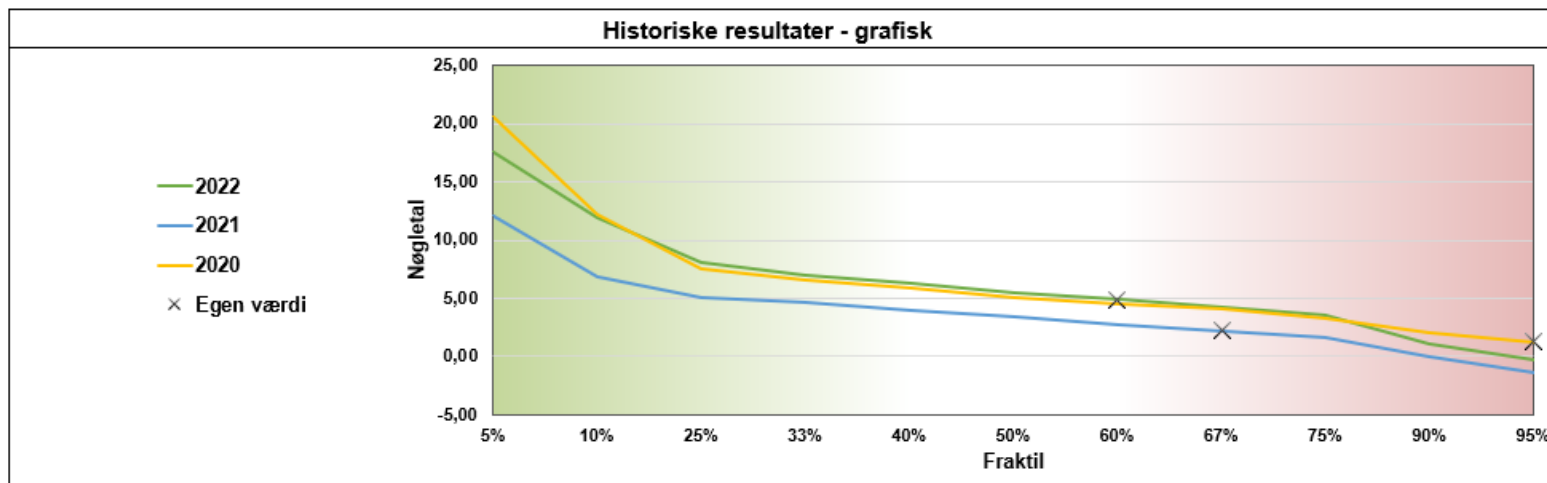
Vælg hvilket nøgletal du vil se historik på.

Vælg antal år du vil analysere på

2 grafiske måder at vise det samme resultat

Afkastningsgrad

Historiske resultater												
	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne				Stort forbedringspotentiale						
Fraktile		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



Driftsgrensanalyser

Udover nøgletallene for virksomhedens samlede økonomi, har man også mulighed for at se hvorledes bedriftens driftsgrensresultatet (resultat pr. enhed) ser ud for nogle udvalgte nøgletal.

Driftsgren 1

Grise

Slagtegrise

Alle 4.000 til 7.000 prod. Slagtegrise

Alle 4.000 til 7.000 prod. Slagtegrise												
Fraktilanalyse for ejd. 888 baseret på 68 bedrifter	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil		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

Driftsgrensanalyserne er et uddrag fra BC-regnearket, som medtager flere nøgletal og andre præsentationer.