

Driftsgrensanalyse og Benchmarking

God praksis i DLBR

Version 1,0

November 2012

Forord

Formålet med dette notat er at give inspiration til, hvordan landmand og rådgiver får det maksimale ud af Ø90-værktøjerne *Driftsgrensanalyse* og *Benchmarking*.

Mange rådgivere har taget værktøjerne til sig og anvender dem med stor glæde i den løbende rådgivning. Samtidigt er de fleste enige om, at der fortsat er basis for, at vi kan blive bedre til at anvende værktøjerne i praksis, så de i endnu højere grad skaber værdi og positive forandringer ude på landmandens bedrift. Erfaringerne viser desværre, at man som rådgiver mange gange blot ender med en følelse af, at man fik præsenteret landmanden for endnu flere tal uden det reelt fører til konkrete handlinger, der flytter noget. Det er derfor oplagt, at man på hvert enkelt center i DLBR reflekterer over om man kan anvende værktøjerne på en endnu bedre og mere målrettet måde til den kommende sæson end man hidtil har gjort. Håbet er, at dette notat kan understøtte dette arbejde.

Notatets **målgruppe** er primært de ledende økonomikonsulenter, lokale tovholdere for Benchmarking og andre i DLBR, der arbejder med at sikre og udbrede en optimal udnyttelse i den løbende rådgivning af de økonomistyringsværktøjer, som er integreret i Ø90.

Optimal anvendelse af *Driftsgrensanalyse* og *Benchmarking* i rådgivningen forudsætter en god kvalitet i de tal, der genereres. Dette sikres dels gennem engagement og ejerskab hos dem, der udarbejder fordelinger mv., herunder landmanden selv, dels i kraft af at fordelingerne sker efter ens retningslinjer over hele landet. De ens retningslinjer er beskrevet i vejledninger og standarder, der findes på Landbrugsinfo > Økonomi > Benchmarking.

Dette notat beskæftiger sig primært med anvendelsesmuligheder i rådgivningen for *Driftsgrensanalyse* og *Benchmarking*, men det sætter også fokus på de krav, der stilles til organisationen af arbejdet med værktøjerne for at opnå succes i den enkelte DLBR-virksomhed og hos DLBR som helhed.

Benchmarkings succes står og falder med, at alle tager ansvar for kvaliteten af de tal, der overføres til økonomidatabasen. Når alle har tillid til egne tal, så de kan benchmarke på egne tal fra egen kreds er vi i mål og står tilbage med et helt unikt værktøj, der kan skabe fokus, værdi og positive forandringer hos DLBR's kunder. Det er forfatterens holdning, at dette mål ikke sikres ved udførlige vejledninger alene, men i højere grad ved, at landmænd og rådgivere bliver gode til at anvende værktøjerne i praksis, fordi de har værdi og ikke kan undværes. Notatet er sammenskrevet af Per Kristensen Kolding Herreds Landbrugsforening.

God læselyst.

Videncentret for Landbrug, Økonomi & Virksomhedsledelse, november 2012

Indhold

Forord.....	2
1. Driftsgrensanalyse	4
1.1 Det kan driftsgrensanalysen bruges til.....	4
1.2 Driftsgrensanalysens begrænsninger.....	4
1.3 Driftsgrensanalysen anvendt i den praktiske rådgivning.....	5
1.4 Krav til organiseringen af arbejdet med driftsgrensanalysen	6
2. Benchmarking	6
2.1 Det kan Benchmarking bruges til.....	6
2.2 Benchmarking i løbet af sæsonen.....	6
2.3 Krav til organiseringen af arbejdet med Benchmarking	7
3. Anvend værktøjerne offensivt i rådgivningen.....	7

1. Driftsgrensanalyse

Driftsgrensanalysen drukner ofte i alle de andre ting man har på dagsordenen ved regnskabsmødet og faren er derfor, at landmanden slet ikke inddrages nok i forbindelse med fordelingerne af de enkelte poster. Dermed mistes en gylden mulighed for, at han får ejerskab til tallene, når det endelige regnskab foreligger og skal vurderes. Dette er uheldigt, da Driftsgrensanalysen giver landmand og rådgiver en række gode muligheder for at blive klogere på virksomhedens økonomi.

1.1 *Det kan driftsgrensanalysen bruges til...*

Her er en række af de anvendelsesmuligheder Driftsgrensanalysen har.

Opgør driftsgrenenes bundlinje

Driftsgrensanalysen viser om der i det givne år er overskud eller underskud i virksomheden, når alle omkostninger er afholdt. Dette kan vurderes samlet samt for hver enkelt driftsgren.

Giver overblik over udviklingen i virksomhedens centrale økonomiske nøgletal

Når der har været udarbejdet Driftsgrensanalyser igennem flere år får man et unikt overblik over udviklingen i virksomhedens centrale nøgletal for de enkelte driftsgrene. Driftsgrensanalysen viser år for år hvilke driftsgrene i virksomheden, der kan aflønne alle omkostninger og hvilke, der ikke kan. Dermed får ejer med tiden et stærkt støtteværktøj, når den fremtidige strategi skal lægges og de dertil knyttede beslutningsgrundlag skal udarbejdes.

Svarer på om der er udsigt til overskud de kommende år?

Man kan også opgøre indtjeningskravet for den enkelte driftsgren. Eksempelvis kan man opgøre, hvilke krav der er til DB (eksempelvis pr. so) for at årets resultat er 0. Sammenholdt med det gennemsnitlige DB for de seneste 5 - 10 år siger det meget om, hvorvidt man er konkurrencedygtig samt om hvorvidt der er udsigt til overskud i den enkelte aktivitet, og totalt set for virksomheden, i de kommende år ved uændret drift.

Giver mulighed for at sammenligne sine nøgletal med andre via Benchmarking

Er der underskud i en driftsgren bliver man jo automatisk inspireret til at forbedre indtjeningen. Men det kan ofte være svært at vide, hvor man skal sætte ind, når noget ikke kører optimalt. Ellers havde man jo allerede gjort det. Endnu sværere er det at optimere på driftsgrene, der giver overskud – også selvom der måske stadig er et stort potentiale for forbedring. En oplagt kilde til at blive klogere på, hvor man skal sætte ind er at sammenligne sine egne nøgletal med andres. Dette kan gøres enkelt og effektivt, når man har en Driftsgrensanalyse udarbejdet efter de fælles standarder, fordi man derved får mulighed for at kunne anvende produktet **Benchmarking** i Ø90. Læs mere om mulighederne i dette værktøj i kapitel 2.

1.2 *Driftsgrensanalysens begrænsninger*

Til trods for at man kan anvende Driftsgrensanalysen til opgørelse af driftsgrenenes bundlinje, til Benchmarking og vurdering af konkurrenceevne, mv., så har analysen helt klart også sine begrænsninger.

Hvis man tænker virksomhedens økonomi som en patient, så er driftsgrensanalysen blot et hurtigt og billigt værktøj til at screene økonomien for evt. symptomer, i stil med lægens almindelige blodtryksmåler. Alene på baggrund af Driftsgrensanalysen skal man således være yderst varsom med at stille en diagnose og beslutte en kur mod virksomhedens problemer.

Driftsgrensanalysen kan eksempelvis sige noget om, hvorvidt virksomheden har ondt i brutto-udbyttet, i lønnen, i vedligeholdelsesomkostningerne eller måske i en hel driftsgren, men hvorfor virksomheden har ondt giver analysen ingen svar på. En indikation af høje vedligeholdel-

sesomkostninger i Driftsgrensanalysen kan eksempelvis skyldes, at der i det aktuelle år er mange ordinære eftersyn på traktorer og mejetærsker, mens der stort set ingen er det efterfølgende år. Det kan også skyldes, at den ansatte traktorfører ødelægger alt, hvad han kommer i nærheden af eller at arealet er for lille til at kunne bære egen maskinpark til konkurrencedygtige omkostninger.

Eksemplet viser driftsgrensanalysens begrænsninger. Det kræver nemlig altid en mere detaljeret analyse og drøftelse mellem landmand og rådgiver af de forskellige problemstillinger, der indikeres i Driftsgrensanalysen, før man kan fastlægge de rette handlingsplaner til at takle virksomhedens reelle udfordringer.

1.3 Driftsgrensanalysen anvendt i den praktiske rådgivning

Driftsgrensanalysen skal være det sted i regnskabet, hvor landmand og rådgiver naturligt slår op, for at finde virksomhedens egne nøgletal, når man skal regne på udvidelser, beslutning om bort- eller tilforpagtning af jord, evt. lukning af en aktivitet, reinvestering i maskinparken, m.v.

Her er et praktisk eksempel på, hvordan driftsgrensanalysen på en ejendom kan understøtte beslutningen om, hvad der maksimalt kan betales i forpagtningsafgift.

Fra driftsgrensanalyse til beslutningsgrundlag – forpagtning af jord

Markplan, ha	50		
Vægtet kornudbytte pr. ha, hkg	68		
Forventet pris, pr. hkg (inkl. halmoms.)	122		
(nettoværdi salg af halm ca. 2 - 3 kr./hkg)			
	DG-analyse 2011		
	Kr. pr. ha	kr. pr. ha	kr. i alt
Bruttoudbytte	10.117	8.296	414.800
Stykomkostninger	-2.298	-2.300	-115.000
DB	7.819	5.996	299.800
	Kr. pr. ha	kr. pr. ha	kr. pr. ha
Energi	-746	-750	-37.500
Maskinstation	-887	-300	-15.000
Vedligehold	-551	-300	-15.000
Løn	-1.304	-1.000	-50.000
Ejendomsskat	-194		0
Forsikringer	-134	-50	-2.500
Diverse omk.	-399	-100	-5.000
Afskrivninger	-611	-200	-10.000
Renter maskiner og beholdninger	-180	-80	-4.000
Kap.omk. samt renter på mask. og beh. i alt	-5.006	-2.780	-139.000
Forventet overskud pr. ha før EU-støtte		3.216	160.800
EU-støtte pr. ha		2100	105.000
Forventet overskud pr. ha inkl. EU-støtte		5.316	265.800
Krav til risiko og fortjeneste, kr. pr. ha		500	25.000
Maksimal forpagtningsafgift pr. ha inkl. EU		4.816	240.800

Landmanden og rådgiverens dialog om fastsættelsen af de centrale forudsætninger for regnestykket går med en driftsgrensanalyse i virksomhedens Årsrapport fra at være baseret på normtal til nu at tage afsæt i virksomhedens egne tal, hvilket giver et langt stærkere og mere realistisk beslutningsgrundlag.

Rådgivningsmæssigt giver driftsgrensanalysen også gode muligheder for at komme i dialog med kunden om økonomien i de enkelte forretningsområder/ driftsgrene. En chance der aldrig må forspildes. Er der løbende underskud i en driftsgren skal der en meget god forklaring til, hvis ikke der foretages noget for at ændre på dette eller lukke aktiviteten. Når det hele blandes sammen i en samlet resultatopgørelse er det lettere for landmand og rådgiver at forholde sig passivt til virksomhedens reelle udfordringer.

1.4 Krav til organiseringen af arbejdet med driftsgrensanalysen

Det er nemt og relativt billigt at få udarbejdet en Driftsgrensanalyse, men den er intet værd, hvis ikke fordelingen af indtægter og omkostninger er retvisende. For mange af de poster, der fordeles vil der være et element af skøn, men det skal være kvalificerede skøn, der bygger på ejers viden om virksomhedens drift samt på de samme grundlæggende principper for fordeling, som anvendes i hele DLBR. Dette kræver, at både landmand og rådgiver bruger den fornødne tid til at opstille tallene og derigennem tager aktivt stilling til fordelingen af årets poster.

Udover rådgiverens og landmandens ejerskab til driftsgrensanalysens tilblivelse, så er der en lang række af andre ting man skal sørge for er på plads i sin organisering af arbejdet med Driftsgrensanalyserne før man får det maksimale ud af værktøjet i sin DLBR-virksomhed. Læs mere herom i kapitel 3, der giver inspiration til, hvordan man anvender værktøjet offensivt i rådgivningen.

2. Benchmarking

Benchmarking kan – ligesom de gamle sammenligningstal kunne - sammenligne bedriftens resultat og balance med andre sammenlignelige bedrifter. Derudover kan vi sammenligne bedriftens nøgletal pr. driftsgren (pr. årssø, pr. årsko, osv.), hvis der er udarbejdet en driftsgrensanalyse i Årsrapporten.

Det er hurtigt at trække analysen i Ø90, når først Årsrapporten er overført til økonomidatabasen og det er således et oplagt tillægsprodukt at tilbyde de fleste kunder med Årsrapport i Ø90.

2.1 Det kan Benchmarking bruges til...

Benchmarking er et rigtig stærkt værktøj til at identificere bedriftens stærke og svage sider. Det betyder, at landmand og rådgiver med et udtræk fra Benchmarking får et godt overblik over de væsentligste fokusområder i forhold til at styrke virksomhedens bundlinje. Hvis man i Driftsgrensanalysen, hvor man alene forholder sig til egne tal, har konstateret et underskud i en driftsgren, så er der en del, som fristes til blot at slå det hen som noget, der skyldes udefrakommende faktorer, såsom dårlige priser og høje ekstraomkostninger. Med et benchmarking-udtræk, der eksempelvis viser, at bedriftens løn- og vedligeholdelsesomkostninger er for høje, spilles bolden tilbage til landmanden, der nu får en øjenåbner i forhold til, at der også er ting, han skal forbedre før, at virksomheden har en tilfredsstillende bundlinje. Benchmarking skaber med andre ord erkendelse og motivation hos landmanden til at igangsætte målrettede handlinger for at gøre det endnu bedre. Benchmarking er samtidigt en stor hjælp for rådgiveren til at give landmanden bedre sparring i den proces.

2.2 Benchmarking i løbet af sæsonen

En Benchmarking kan anvendes på flere måder afhængig af behovet og hvornår i regnskabs-sæsonen den trækkes. Tidligt på året kan den eksempelvis danne grundlag for en kort drøftelse af årets resultat på regnskabsmødet, hvor der selvfølgelig skal tages forbehold for et lille datagrundlag baseret på mange foreløbige regnskaber eller den kan senere på året i en version inkl. kommentarer, evt. sammen med driftsgrensanalysen m.m., danne grundlag for identificering og beslutning om den kommende tids fokusområder og måske ligefrem den fremtidige

strategi. En analyse og vurdering der på det tidspunkt vil være dannet på baggrund af solide data baseret på mange endelige regnskaber.

2.3 Krav til organiseringen af arbejdet med Benchmarking

De to væsentligste udfordringer med Benchmarking er for det første at få dannet nogle gode analyser, der udnytter Ø90's muligheder optimalt og for det andet, at få afleveret tallene til landmanden, så han motiveres til at gøre noget ved de ting, der kan blive bedre.

Den første udfordring løses ved at samle dannelsen af benchmarkingrapporterne på få personer, der kender programmet. Den anden udfordring er langt mere krævende at takle i praksis, men i det efterfølgende kapitel vil der blive givet nogle input til, hvad man skal være opmærksom på, hvis man skal lykkes med at anvende Benchmarking og driftsgrensanalyser optimalt og offensivt i rådgivningen.

3. Anvend værktøjerne offensivt i rådgivningen

På et fælles møde i oktober 2012 mellem alle tovholderne for Benchmarking i DLBR-virksomhederne var der enighed om, at den største udfordring i forhold til at få det fulde udbytte ud af værktøjerne Driftsgrensanalyse og Benchmarking i rådgivningen er at sikre en god aflevering af tallene og det de fortæller. En aflevering/ rådgivning, der fører til handling og positive forandringer på bedriften. Først når værktøjerne anvendes offensivt giver de for alvor værdi.

På mødet blev det drøftet, hvorfor det er en udfordring at sikre en god rådgivning i tilknytning til de ellers meget anvendte produkter i en hektisk hverdag. Nedenfor er listet de ting, der blev fundet afgørende for at få succes med de to værktøjer.

Den enkelte DLBR-virksomhed skal reflektere over om følgende generelt er plads internt i forbindelse med anvendelsen af Driftsgrensanalyse og Benchmarking i den løbende rådgivning:

- Hvilke kunder skaber en Driftsgrensanalyse værdi for? Har vi styr på målgruppen?
- Er aflevering og opfølgning på produktet godt nok? Kan vi nå omkring det væsentlige på det årlige regnskabsmøde eller skal der et ekstra møde til?
- Hvem gør hvad? Har vi en arbejdsfordeling ved udarbejdelsen af driftsgrensanalyserne, der understøtter kvalitet i og ejerskab til data? Hvad er assistentens, rådgiverens og landmandens rolle?
- Er assistenter og rådgivere der udarbejder driftsgrensanalyserne klædt godt nok på til opgaven? Kender og anvender de de fælles vejledninger og standarder for udarbejdelse af Driftsgrensanalyser?
- Tværfaglighed - Er der et bredt kendskab til værktøjet og dets muligheder hos fagrådgiverne?

HUSK:

Først når ny indsigt fører til handling skaber det forvandling...