
Nøgletal i rådgivningen

Version 1.

Lene Bruun Siriwardhananuraks

Indhold

Indledning	3
Produktionsstyring	6
Svin	7
Fravænnede pr. kuld (sohold)	7
Kuld pr. årsso (sohold)	8
FEsv pr. kg tilvækst (smågrise)	9
FEsv pr. kg tilvækst (slagtesvin)	10
Inden for basisvægt, % (slagtesvin)	11
Kvæg	12
Celletal	12
Energjudnyttelse	14
Leveret kg mælk pr. dag	16
Reproduktionseffektivitet	18
Økonomisk styring	20
Løbende/ taktisk	21
Dækningsbidrag	21
Dækningsbidrag pr. enhed	22
Maskinomkostninger	24
Energi (omkostninger)	25
Vedligehold (omkostninger)	26
Likviditetsoverskud/-behov	27
Strategisk sigte	28
Afkastningsgrad	28
Overskudsgrad	30
Egenkapitalens forrentning	31
Soliditetsgrad	32
Kapacitetsgrad	33
Eksempel på arbejde med nøgletal	34

Indledning

‘Nøgletal i rådgivningen’ er et inspirationskatalog til konsulenter, der rådgiver landmænd, når det drejer sig om at finde de nøgletal eller KPI’er (herfra benævnt som nøgletal), som er relevante for den givne landmand at anvende i sin økonomistyring. ‘Nøgletal i rådgivningen’ kan også fungere som inspiration for landmænd, der ønsker at skabe eller bevare overblikket over udviklingen i sin virksomhed.

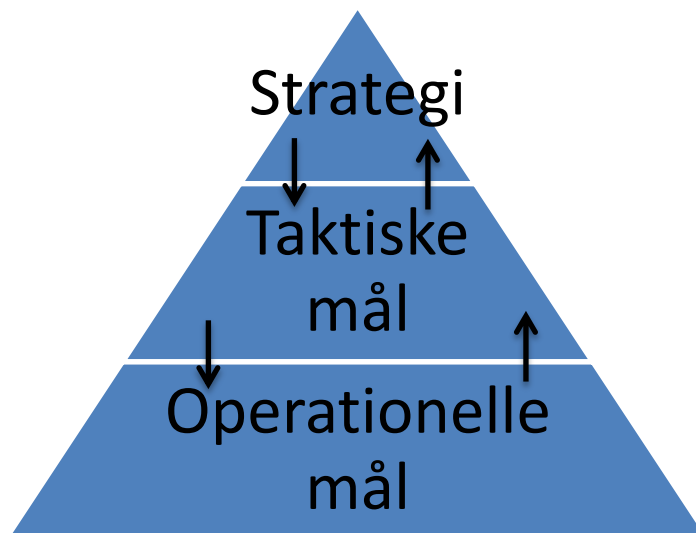
Hvad er økonomistyring?

Inden vi går videre til at se på hvilke nøgletal, man som landmand og rådgiver kan anvende i økonomistyringen af en landbrugsvirksomhed, skal vi først og fremmest have et fælles billede af, hvad økonomistyring er. Økonomistyring handler dybest set om at sikre, at virksomhedens strategi bliver gennemført som planlagt. Via økonomistyring har man en mulighed for – i tide - at foretage de løbende justeringer på det operationelle niveau, som ofte er nødvendige for at realisere den lagte strategi for virksomheden. Økonomistyringen er dermed en af virksomhedsejerens primære styringsredskaber i den daglige drift.

Der er flere tilgange til økonomistyring og dermed også forskellige metoder, der kan tages i anvendelse. En landmand har typisk flere og mangeartede arbejdsopgaver samt flere forskellige produktionssteder (fx stald, mark, maskinstation) og dermed et behov for at kunne følge konsekvenserne af en lang række samtidige indsatser. I en sådan situation er det af stor værdi at anvende nøgletal som et styringsredskab.

Vejen til at opnå målene

Hvis man ønsker at sikre en gennemførsel af virksomhedens strategiske mål, kan man nedbryde disse i et målhierarki. Dvs. at de strategiske mål bliver brudt ned i taktiske og operationelle mål. Ved hjælp af målhierarkiet bliver det muligt løbende at følge op på og eventuelt justere de handlinger, der sker undervejs. Man får altså en mulighed for at omsætte strategien til konkrete handlinger, der kan måles og styres via den løbende økonomistyring. Der er sidst i kataloget vist et eksempel på dette i praksis.



Nøgletal som metode

Der er forskellige metoder at opstille mål på. En af metoderne er netop nøgletal. Nøgletal kan anvendes på både operationelt, taktisk og strategisk niveau. Det kan være de samme nøgletal, der bliver anvendt både

strategisk, taktisk og operationelt, men det kan også være forskellige nøgletal på de 3 niveauer. Det kommer vi tilbage til senere.

En af fordelene ved nøgletal er, at man kan få et godt overblik over udviklingen i hele virksomheden udelukkende ved at følge få nøgletal. Det er dog naturligvis vigtigt, at man får fundet de rigtige nøgletal at følge. Hvilke nøgletal, der er de rigtige, afhænger helt af virksomheden og dennes strategi.

Når man taler om økonomistyring, er der mange, der tror, at det nødvendigvis også må være udelukkende økonomiske nøgletal, der skal anvendes. Det behøver det ikke og slet ikke i en virksomhed som et landbrug. Her er de produktionstekniske nøgletal meget afgørende, men de giver kun en del af overblikket. Til gengæld er de ofte nemmere at finde og opgøre.

Den optimale økonomistyring via nøgletal er at kunne kombinere de væsentligste nøgletal fra produktionen (dem, der er kritiske for opnåelse af strategien – dvs. dem, der fortæller, om vi arbejder rigtigt med fokusområderne) med de økonomiske nøgletal, som er tilsvarende kritiske for opnåelse af strategien. Opgaven bliver at identificere nøgletallene i produktionen, som kan give virksomhedsejeren den nødvendige sikkerhed for, at alt i produktionen forløber, som det skal (og dermed er man godt på vej mod strategiens målsætninger) *samt* at identificere de økonomiske nøgletal, som tilsvarende viser, at produktion, indtjening, omkostninger m.m. hænger sammen som forventet og budgetteret. Det er disse nøgletal, der er fokus på i 'Nøgletal i rådgivningen'.

Hele raden rundt – uden overlap

Når man udvælger de nøgletal, som man vil anvende i økonomistyringen, er det vigtigt, at man sikrer, at man dels får dækket de strategisk vigtige områder, og dels at der ikke er for store overlap i nøgletallene. Det sidste er vigtigt for at begrænse mængden af nøgletal af hensyn til overblikket. Nøgletallene skal desuden indeholde informationer, som beslutningstageren kan agere ud fra. Derfor er det vigtigt, at de valgte nøgletal sandfærdigt og uden udefrakommende støj kan fortælle om den underliggende præstation.

Reaktionstid er afgørende

Nøgletallenes informationsværdi afhænger naturligvis af, hvor ofte de opgøres. Det betyder, at hvis man vælger at ajourføre sin bogføring ultimo en måned, vil de økonomiske nøgletal have en informationsværdi, der er meget nutidig. Hvis man i stedet vælger kvartalsvis bogføring, vil de økonomiske nøgletal have en begrænset værdi som indikatorer, der kan fortælle om behov for nødvendige justeringer. Man skal derfor være bevidst om, at jo længere intervallet er mellem ajourføring af nøgletallene, jo længere bliver reaktionstiden. Dermed reducerer man værdien af nøgletal som styringsredskab.

Et nøgletal kan indeholde flere aspekter, som det er relevant at kigge nærmere på, hvis nøgletallet viser en uventet udvikling. Hvis nøgletallet på den anden side følger forventningerne, er der måske ikke behov for at kigge nærmere på de bagvedliggende tal. Virksomhedsejeren kan i stedet koncentrere sig om andre indsatser. For at forstærke nøgletallets værdi som styringsredskab kan man derfor opstille nogle intervaller, indenfor hvilket man som beslutningstager vil acceptere udsving. Først, når nøgletallet bevæger sig udenfor intervallet, skal planlagte aktiviteter sættes i gang.

Ledelse via nøgletal

Udover at nøgletal fungerer som et styringsredskab og som signalgivere, kan nøgletal anvendes som et ledelsesredskab. En høj grad af medejerskab og forståelse for virksomhedens mål bliver ofte nævnt som kritiske for medarbejdernes involveringsgrad og motivation. For at sikre dette er det nødvendigt, at virksom-

hedens medarbejdere for det første har kendskab til virksomhedens mål. For det andet at de har en forståelse for, hvordan virksomheden skal nå målsætningerne. Sidst, men ikke mindst er det vigtigt, at medarbejderne ved, hvad disse mål konkret betyder for deres hverdag. For at det kan ske, skal medarbejdernes mål svare overens med virksomhedens mål og strategi.

Det er derfor helt essentielt, at der opstilles nogle operationelle mål for medarbejderne, som sikrer, at de løbende træffer og gennemfører beslutninger således, at virksomhedens samlede operationelle og strategiske målsætning bliver opfyldt.

De operationelle mål, som vi kommer ind på i afsnittet om produktionsstyring, kan anvendes som operationelle mål for medarbejderne, men er primært tænkt som virksomhedslederens eller driftslederens styringsredskab. Derfor anbefaler vi, at man i forhold til medarbejderne opstiller mål på et niveau dybere end de nævnte for, at medarbejderne kan styre efter det i det daglige. Som minimum skal medarbejderne have tid og rum til at lave en handlingsplan for at nå målene. Det er medarbejdernes ansvar at følge op på handlingsplanen. Virksomhedsejeren følger op på de operationelle mål sammen med medarbejderne.

Opsummering

Det er centralt, at virksomhedslederen har mulighed for at koncentrere sig om de opgaver, hvor han virkelig kan flytte noget fremfor løbende kontrol og opfølgning. Ved at der er sammenhæng mellem lederens overordnede nøgletal og medarbejdernes specifikke nøgletal, kan lederen alene fokusere på de overordnede nøgletal som styringsredskab i forhold til medarbejderne.

Hvis vi skal opsummere, kan man sige, at fordelene ved nøgletal, uanset om det er på operationelt, taktisk eller strategisk niveau, er:

- Overblik over virksomhedens udvikling
- Overvågning af strategiens opnåelse

Version 2

I version 2 af 'Nøgletal i rådgivningen' vil vi komme mere ind på nøgletal som metode til at give slip på detaljerne og stadig have det fulde/nødvendige overblik. Vi vil også arbejde med, hvordan man via nøgletal sikrer optimering.

Produktionsstyring

Som virksomhedsejer er det nødvendigt at holde øje med udvalgte produktionstekniske nøgletal for løbende at kunne følge med i, om produktionen går som forventet. Kombinerer man de produktionstekniske nøgletal med økonomiske nøgletal, vil virksomhedsejeren have et komplet overblik over sin virksomheds udvikling. Dermed får virksomhedsejeren en mulighed for at anvende nøgletallene som et styringsredskab for hele virksomheden.

Der er mange forskellige indsatsområder i en landbrugsvirksomhed, og der er især indenfor det produktionstekniske område mange forskellige nøgletal, der alle kan tilvejebringe relevante informationer. På den anden side er det heller ikke nødvendigt at følge med i alle de produktionstekniske nøgletal. Det giver overflod af information og fjerner fokus fra det, der er vigtigt.

I stedet kan det være medarbejderne, herunder også driftslederen, som skal anvende de produktionstekniske nøgletal, der er relevante for dem i det daglige arbejde. Det er naturligvis vigtigt, at virksomhedsejeren og de ansatte/driftsleder er enige om hvilke nøgletal, der især skal være fokus på. Det vil helt afhænge af hvilken virksomhed, det drejer sig om og hvilke udfordringer, der er identificeret for den pågældende virksomhed.

I de kommende afsnit kan du finde nogle udvalgte produktionstekniske nøgletal for hhv. svine- og mælkeproduktion. Nøgletallene er valgt ud fra tesen om, at det især er disse nøgletal, der driver økonomien i den givne produktion, og at det er ved at følge disse nøgletal, at man får et generelt overblik over, om det går godt i produktionen.

Anvendelse af produktionstekniske nøgletal giver især mening på helt kort sigt. For nogle ned til uge- eller endda dagsbasis. Den korte tidshorisont gør det muligt at reagere hurtigt på eventuelle afvigelser fra det forventede. Det er her vigtigt at være opmærksom på:

1. Med en helt kort tidshorisont skal udslaget ikke være ret stort, inden du reagerer. 0,05 FE pr. kg tilvækst på én uge kan hurtigt blive til 0,2 FE pr. kg tilvækst, hvis tendensen fortsætter.
2. At registreringer skal være præcise. Der skal ikke ret stor usikkerhed til, førend du drager en fejlagtig konklusion, jf. punkt 1.

Det er naturligvis også relevant at anvende de produktionstekniske nøgletal på længere sigt. Her er det dog især som forklarende variable i forhold til udviklingen i økonomien, jf. afsnit om økonomistyring.

Den skarpe læser vil bemærke, at der ikke er produktionstekniske nøgletal for planteproduktion i dette afsnit. Det er ikke ensbetydende med, at det ikke er muligt at styre planteproduktionen løbende. Det er blot et udtryk for, at der ikke er veldefinerede produktionstekniske nøgletal på samme måde som for husdyrproduktion.

I stedet er det ganske andre parametre, som man styrer planteproduktionen efter i det daglige. Det kan f.eks. være ofte at observere rapsmarken i sæsonen for glimmerbøsser eller løbende holde øje med vandregnskab i vækstsæsonen for at kunne sætte ind med hhv. sprøjtning for glimmerbøsser og vanding i rette tid. Elementer som disse er afgørende for, hvordan landmanden præsterer i planteproduktionen.

Svin

Fravænnede pr. kuld (sohold)

Informationsværdi

Et udtryk for hvor mange grise der fravænnenes pr. kuld på et år. Denne information sammen med antal kuld pr. årssø giver fravænnede grise pr. årssø. Alt afhængig af notering giver en forbedring på 0,5 fravænnede pr. kuld mellem 150 og 250 kr. pr. årssø.

Formel/beregning

$$\frac{\text{Antal fravænnede grise}}{\text{Antal fravænnede kuld}}$$

Oprindelse

Landmanden indtaster oplysningerne i Agrosoft Effektivitetskontrol.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Agrosoft	
Database	I lokal data-base på be-driften	
Databasetype	Lokal	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Forskellige metoder	
Er grunddata gemt? (ja/nej)		
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Oftest på kvartalsbasis	Muligt på måneds- eller ugebasis.
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja, se ovst.	
Bagudrettet eller fremadrettet	Både og	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1	
Normalt værdi-interval	10-16	

Kuld pr. årso (sohold)

Informationsværdi

Kuld pr. årso giver information om, hvor mange kuld en so får på et år i gennemsnit. Denne information sammen med antal fravænnede pr. kuld giver fravænnede grise pr. årso. Alt afhængig af notering giver en forbedring på 0,1 kuld pr. årso giver mellem 150 og 300 kr. pr. årso.

Formel/beregning

$$\frac{\text{Produktive foderdage i perioden} / (\text{Gns. drægtighedslængde} + \text{gns. diegivningstid})}{\text{Totale foderdage i perioden} / 365}$$

Oprindelse

Landmanden indtaster oplysningerne i Agrosoft Effektivitetskontrol.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Agrosoft programmer	
Database	I lokal data-base på be-driften	
Databasetype	Lokal	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Forskellige metoder	
Er grunddata gemt? (ja/nej)		
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Oftest på kvartalsbasis	Muligt på måneds- eller ugebasis.
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja, se ovst.	
Bagudrettet eller fremadrettet	Både og	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	2	
Normalt værdi-interval	2,00-2,50	

FESv pr. kg tilvækst (smågrise)

Informationsværdi

Foderforbrug pr. kg tilvækst viser, hvor mange foderenheder en smågris æder for at vokse 1 kg. Foderomkostninger er den mest betydende enkeltpost i svineproduktion, og foderforbruget er generelt af større økonomisk betydning end tilvækst. Alt afhængig af foderpris giver en reduktion af foderforbruget med 0,1 FESv pr. kg en besparelse på 4 til 6 kr. pr. smågris.

Formel/beregning

$$\frac{\text{Totale foderforbrug}}{\text{Antal kg produceret}}$$

Oprindelse

Landmanden indtaster oplysningerne i Agrosoft (nogle landmænd får konsulenter til det).

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Agrosoft	
Database	I lokal database på bedriften	
Databasetype	Lokal	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Forskellige metoder	
Er grunddata gemt? (ja/nej)		
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Oftest på kvartalsbasis	Muligt på måneds- eller ugebasis.
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja, se ovenstående	
Bagudrettet eller fremadrettet	Både og	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	2	
Normalt værdi-interval	1,50-2,50	

FESv pr. kg tilvækst (slagtesvin)

Informationsværdi

Foderforbrug pr. kg tilvækst viser, hvor mange foderenheder et slagtesvin æder for at vokse 1 kg. Foderomkostninger er den mest betydende enkeltpost i svineproduktion, og foderforbruget er generelt af større økonomisk betydning end tilvækst og kødprocent. Alt afhængig af foderpris giver en reduktion af foderforbruget med 0,1 FESv pr. kg en besparelse på 10 til 18 kr. pr. slagtesvin.

Formel/beregning

$$\frac{\text{Totale foderforbrug}}{\text{Antal kg produceret}}$$

Oprindelse

Landmanden indtaster oplysningerne i Agrosoft Effektivitetskontrol.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Agrosoft	
Database	I lokal database på bedriften	
Databasetype	Lokal	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Forskellige metoder	
Er grunddata gemt? (ja/nej)		
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Oftest på kvartalsbasis	Muligt på måneds- eller ugebasis.
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja	
Bagudrettet eller fremadrettet	Både og	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	2	
Normalt værdi-interval	2,40-3,20	

Inden for basisvægt, % (slagtesvin)

Informationsværdi

Andelen af leverede slagtesvin inden for basisvægt giver information om andelen af slagtesvin i vægtintervallet med den højeste afregningspris på slagteriet. Forskellen mellem god og dårlig udvejning kan nemt være 30 kr. pr. slagtesvin.

Formel/beregning

$$\frac{\text{Antal slagtesvin inden for basisvægt intervallet} \times 100}{\text{Antal leverede slagtesvin}}$$

Oprindelse

KPI'en kommer fra slagteriet på afregningsnotaen, og opsamles også af Agrosoft.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Afregningsnota fra slagteri og i Agrosoft-programmer.	Vi bør bruge Agrosoft som kilde, da de har indsamlet data fra flere slagterier og da de øvrige KPI'er skal hentes fra Agrosoft, vil det lette arbejdsmængden.
Database	Lokal database hos landmanden og hos slagteriselskaberne	
Databasetype	Lokal og central	Et centralt sted på landsniveau med adgang for landmanden hos Danish Crown og Tican.
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Vedr. Agrosoft: Forskellige metoder.	
Er grunddata gemt? (ja/nej)		
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Kan beregnes ned til på ugebasis	
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja, en uge	
Bagudrettet eller fremadrettet	Både og	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1	
Normalt værdi-interval	50-100 %	

Kvæg

Celletal

Informationsværdi

Celletallet viser både noget om sundheden i besætningen – primært yversundhed – samtidig med, at det også viser noget i forhold til kvalitetstillæg i den mælk, der leveres. Et lavt celletal er centralt for, at der kan opnås en høj mælkeproduktion pr. ko og en høj kvalitetsafregning på mælk.

Formel/beregning

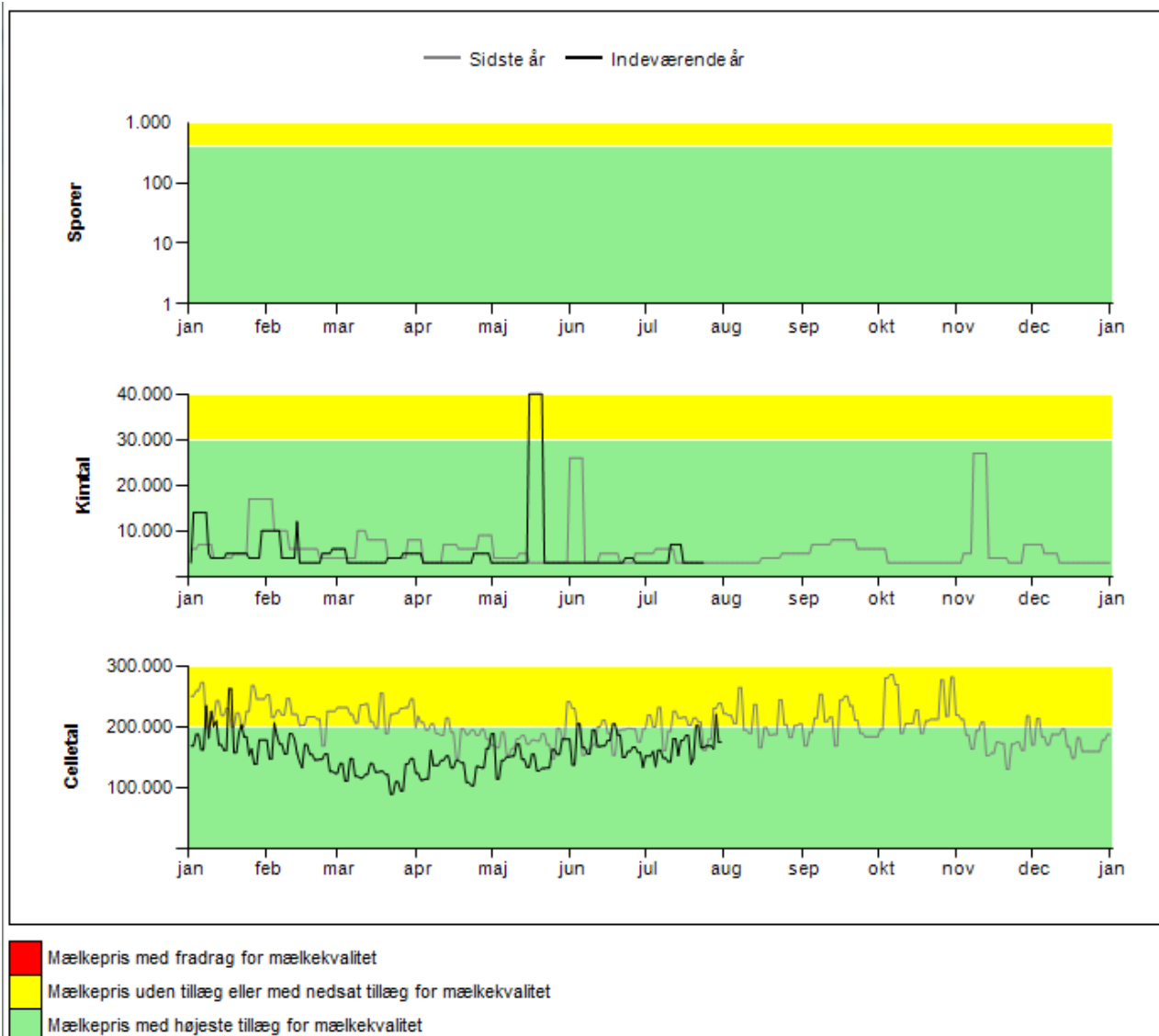
Celletal kan opgøres på baggrund af 2 forskellige analyser enten i den mælk, der er leveret til mejeri, eller mælk målt ved ydelseskontrol. Det kan opgøres som den rå værdi på målingstidspunktet eller den geometriske værdi, som er gennemsnittet for en periode.

Oprindelse

Analyse af mælk på laboratorium.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	KMP, Dyreregistrering*, KPO, leverendørsider	* f.eks. celletalsopgørelse og yversundhed
Database	Bl.a. Kvægdatabasen og Kvægs datawarehouse	
Databasetype	Central	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Rå værdi + beregnet gennemsnit i datawarehouse	Den rå værdi vises i bl.a. KMP og i dyreregistrering (se ovenfor)
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Rå værdi: ca. 48 timer efter prøveudtagning	
Statusoplysning (ja/nej)	Ja – den rå værdi	Dog dækker en leverance ofte de seneste 2 dage eller leveringsuge
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja – det geometriske gennemsnit	
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal og graf	I KMP præsenteres celletallet både som et tal og som en kurve, der viser historikken på celletallet. Denne kurve er yderligere suppleret med grøn, gul og rød baggrundsfarve, alt efter niveauet af celletallet, hvor farverne indikerer niveauet for kvalitetstillæg.
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0	
Normalt værdi-interval	80.000-450.000	Det normale udsving er dog mellem 120.000-300.000

Eksempel



Energiudnyttelse

Informationsværdi

Nøgletallet viser **energiudnyttelsen hos de malkende køer** fra seneste Foderkontrol i DMS. Energiudnyttelsen viser forholdet mellem den energi, som køerne optager og den energi, køerne har behov for.

Der bør sigtes mod en energiudnyttelse på 97. Er energiudnyttelsen lavere, er køerne blevet tildelt foder, som de ikke udnytter. Er energiudnyttelsen over 100, er udnyttelsen høj, men samtidig er der risiko for at køerne er underforsynet med energi, og typisk vil mobilisere energi fra kroppen. Dette kan være tilfældet, hvis alle køer er først i laktationen.

Energiudnyttelsen er opgjort på seneste Foderkontrol, der er beregnet for malkende. Data fra en foderkontrol er først med i KMP dagen efter, at foderkontrollen er beregnet i DMS.

Formel/beregning

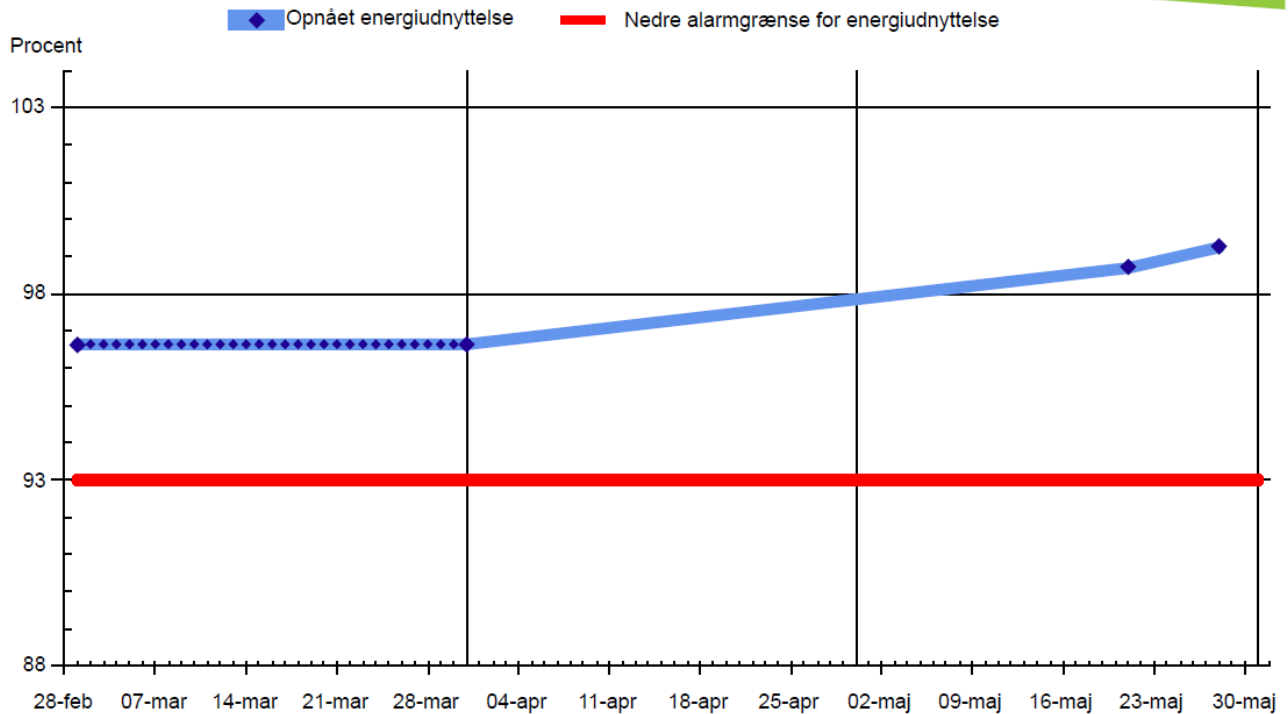
Oprindelse

Nøgletallet beregnes i Foderkontrol, som er en pakke i DMS.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Foderkontrol og KMP	Beregnes på kvartalsniveau i foderoppgørelse og præsenteres i KPO
Database		DWH: præsenteres i KMP
Databasetype	Central	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende	
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	I DMS
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Ned til en dag	Perioden er helt valgfri. De fleste foderkontroller bliver lavet for en dag, men det er muligt at lave den for flere dage, og der er frit valg på antallet af dage. I Foderoppgørelse og KPO er minimum et kvartal.
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	Den mindste periode er en dag
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja	
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal og graf	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1	
Normalt værdi-interval	87-103	

Eksempel

KMP-Energiudnyttelse



Nøgletal

Parameter	Enhed	Malkende	Goldkøer	Kælviekvier	Kvier
Energiudnyttelse	%	93,9	82,2	108,5	93,9
Foderoptagelse	kg TS/dag	26,8	12,2	10,6	7,2
Energioptagelse	MJ/dag	176	68	62	44
Mælk produceret pr. ko	kg/dag	38,4			

Leveret kg mælk pr. dag

Informationsværdi

Nøgletallet viser **mælkeleverancen til mejeri pr. døgn** beregnet ud fra seneste afhentning af mælk. Nøgletallet er det tætteste, man som mælkeproducent kan komme en måling af dagens produktion hver eneste dag.

Nøgletallet er på operationelt niveau og kan sammenlignes direkte med prognosen for besætningens mælkeproduktion. Nøgletallet suppleres i den sammenhæng med antallet af køer, fedt- og proteinprocent i prognosen og i den aktuelle periode.

Formel/beregning

Tallet beregnes løbende i KMP.

Oprindelse

Nøgletallet beregnes og vises løbende i KMP. Dermed findes nøgletallet for alle mælkeproducenter, dog er det kun leverandører til Arla, som opdateres dag til dag.

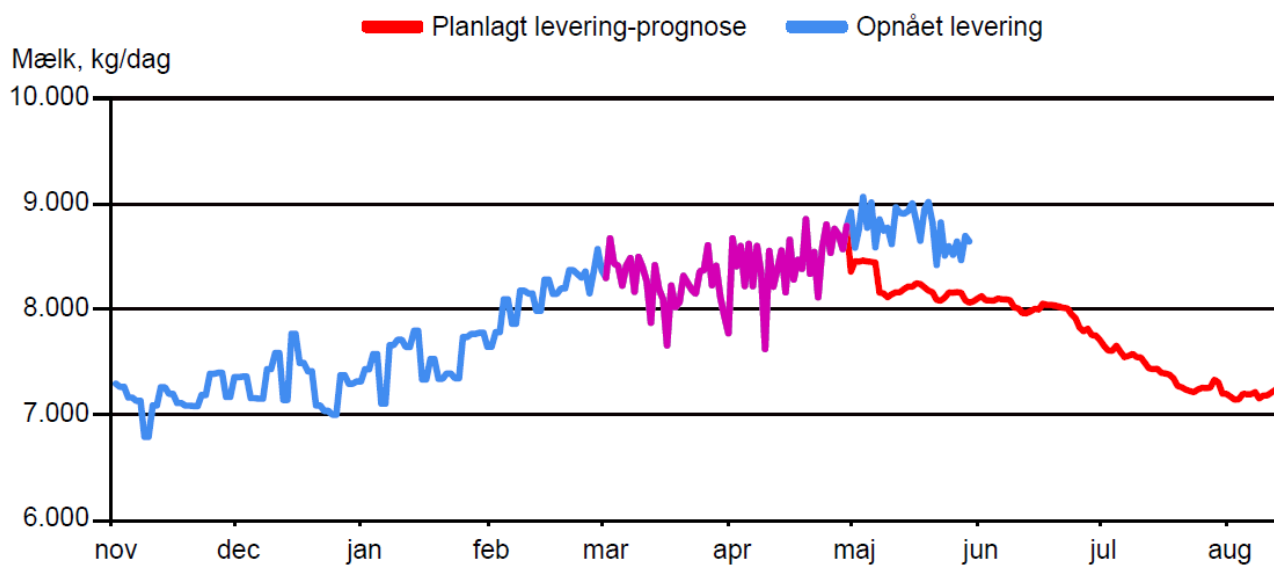
Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	KMP	
Database	Kvægs DWH	
Databasetype	Central	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnet tal	Beregnes hver nat ved en ny kørsel
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	Grunddata for beregningen findes i kvægdatabase – beregningsformler findes i DWH.
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Daglig	Anvendes på det helt korte tidsperspektiv. Beregnes dagligt og følger dermed op på, om produktionen de seneste dage har været som forventet. Ved længere periode anvendes: Mælk leveret pr. årsko, som kan findes i såvel Dyreregistrering som DMS.
Statusoplysning (ja/nej)	Ja	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Nej	Ved vurdering af dagens tal er udviklingen den seneste uge og måned relevant.
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge	Vises i KMP sammen med prognose for leveret mælk
Præsentation		
Præsentationsform	Tal og graf	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0	
Normalt værdi-interval	Varierer	Kommer helt an på besætningens størrelse. 90 køer ca. 2.200 kg, 500 køer ca. 12.000 kg.

Eksempel

Ca. 230 køer og årligt 2.550.000 kg mælk leveret

KMP-Mælk leveret

Mælk leveret til mejeri



Reproduktionseffektivitet

Informationsværdi

Reproduktionseffektiviteten i en besætning dækker overordnet set både koens biologiske egenskaber og mælkeproducentens managementmæssige evner. Det er et samlet tal for, hvor mange insemineringer der foretages ud af de mulige brunster og hvor stor en andel af disse insemineringer, der resulterer i en drægtighed.

Opgørelser på Kvægdatabasen (2008) viser, at den gennemsnitlige reproduktionseffektivitet på besætningsniveau ligger på 0,15, og at der er en forskel på 0,07 mellem den bedste og den ringeste fjerdedel af de danske malkekvægbesætninger. Med udgangspunkt i disse resultater er der i 2009 foretaget nogle økonomiske beregninger. De viser, at forskellen i reproduktionseffektivitet mellem den bedste og den ringeste fjerdedel dækker over en forskel i dækningsbidraget på 578 kr. pr. årsko. Når man sammenligner de 10 % bedste med de 10 % ringeste, er forskellen på 1.263 kr. pr. årsko. Reproduktionsstyring i besætningen er altså en disciplin med stor betydning.

Reproduktionseffektiviteten er et nøgletal på taktisk niveau og bør i den daglige styring suppleres af "antal insemineringer", som kan findes i KMP.

Formel/beregning

$$\text{insemineringsprocent} \times \text{drægtighedsprocent}$$

Oprindelse

Reproduktionseffektiviteten bliver beregnet i Dyreregistrering og findes på reproudskrift køer.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Dyreregistrering	Reproudskrift
Database	Kvægdatabasen	
Databasetype	Central	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnet tal	Beregnes hver gang, der trækkes en udskrift
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	Selve beregningen af insemineringsprocent er meget kompleks og kan ikke anbefales at beregne andre steder.
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Årlig	60 dage før dags dato og 12 måneder bagud i tid.
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja	
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	2	
Normalt værdi-interval	0,05-0,26	80 pct. af observationer ligger i dette interval

Eksempel

Periodeafgrænsning på mål og opnået: Der følges kælvninger for perioden "udskriftsdato-60 dage og 12 mdr. bagud"
Antal årskøer: 108,2

Køer	Opnået sidste 12 mdr.	Opnået 2012	Opnået 2011
Insemineringspct.	54	45	52
Drægtigheds pct.	46	52	51
Reproduktionseffektivitet	0.25	0.23	0.27

Økonomisk styring

Når vi snakker om økonomistyring ud fra økonomiske nøgletal, er tidshorisonten ofte lidt længere end for de produktionstekniske nøgletal. Det behøver dog ikke være mere end en måned. Selv om det, der foregår i produktionen og dermed de produktionstekniske nøgletal, påvirker økonomien direkte, fortæller de produktionstekniske nøgletal ofte ikke hele sandheden. Det kan være svært helt at gennemskue alle følgevirkninger af udviklingen på et givent område i produktionen. Det kan f.eks. være, hvor stor betydning har det på de kontante kapacitetsomkostninger (og bundlinjen), at mælkeydelsen er hævet. Det kan f.eks. være, at det har krævet mere management og dermed flere lønkroner at nå dertil. Og i den sidste ende må vi ty til økonomiske nøgletal for at finde ud af, om det egentlig er en god forretning, at mælkeydelsen er forøget.

Ligesom for de produktionstekniske nøgletal gælder det om at finde de økonomiske nøgletal, der giver det nødvendige overblik. Hvilke der er relevant, afhænger helt af virksomheden, dens strategi, og hvilke fokusområder der er valgt.

De nøgletal, som vi har udvalgt, afspejler det, vi som oftest oplever som en udfordring styringsmæssigt hos landmændene, og det som fylder noget rent omkostningsmæssigt hos mange. I det konkrete tilfælde kan det sagtens være andre nøgletal, der er relevante. Det gælder om at finde de nøgletal, der giver mening. Det vigtigste er, at nøgletallene giver det nødvendige overblik, og at de gør det muligt at følge op på de fokusområder, der er udpeget for lige netop den virksomhed.

Løbende/ taktisk

Dækningsbidrag

Informationsværdi

Nøgletallet er en direkte konsekvens af de produktionsmæssige dispositioner og resultater (givet priser), der har været i perioden. Dækningsbidraget giver det samlede overblik over de direkte konsekvenser af de produktionstekniske nøgletal. Bemærk dog at dækningsbidraget ikke nødvendigvis afdækker alle de økonomiske konsekvenser, og derfor kan det ikke stå alene som økonomisk nøgletal. Der skal også inddrages nøgletal, som viser de økonomiske konsekvenser "længere nede".

Formel/beregning

Ingen

Oprindelse

Hvor findes KPI'en?	
Program	KPO, Ø90 – internt regnskab, råbalance, budget
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Månedlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0
Normalt værdi-interval	-500.000-0

Dækningsbidrag pr. enhed

Informationsværdi

Dækningsbidraget pr. enhed er et af de væsentligste økonomiske mellemresultater i opgørelsen af den løbende indtjening fra produktionen. Dækningsbidraget opgøres blandt andet i KPO (kvæg).

Det er vigtigt at følge dækningsbidragets udvikling over tid, men for at vurdere det opnåede dækningsbidrag, bør det sammenlignes med "krav til dækningsbidrag", som beregnes i Driftsgrensanalyserne og præsenteres i Business Check.

Formel/beregning

$$\frac{\text{Bruttoudbytte vedr. produktionen} - \text{stykoms-kostninger vedr. produktionen}}{\text{Antal enheder}}$$

Oprindelse

Data til beregning af dækningsbidraget kommer fra registreringerne i Ø90. På foderomkostningssiden kan der suppleres med foderregistreringer.

Hvor findes KPI'en?	Udfyld	Evt. uddybende bemærkning
Program	Ø90 og DMS	Ø90: Årsrapport, råbalance og budgetopfølgning DMS: KPO
Database	DMS og Kvægs datawarehouse	DMS: DB beregnes i en opgave, der ligger centralt, og som kan tilgås af alle brugere med adgang til ejendommen.
Databasetype	Central	Landmand har adgang ved abonnement på DMS produktionsstyring
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Begge	DWH: Som beregnet tal DMS: beregnes ved åbning af KPO-opgaven
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Kvartalsvis	eller mere og år til dato i DMS
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja	
Bagudrettet eller fremadrettet	Ja	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0	
Normalt værdi-interval	Varierer	

Eksempel fra KPO (Kvæg)

Dækningsbidrag, pr. årsko

		Enhed	Opnået	Ref. Periode	Gns alle	Gns 10% bedste
	Bruttoudbytte		30.548	0	27.148	31.215
	☐ Sum mælk	Kr	26.262	0	23.642	27.128
	☐ Tilvækst omsætning	Kr	4.131	0	2.774	3.584
	☐ Besætningsforskydning køer	Kr	722	0	677	389
	☐ Besætningsforskydning kvier	Kr	-615	0	56	113
	☐ Mælk hjemmeforbrug	Kr	49	0	-2	0
	Stykomkostninger		-16.745	0	-15.940	-16.290
	☐ Dyr læge	Kr	-558	0	-727	-699
	☐ Diverse omkostninger	Kr	-1.325	0	-1.664	-1.712
	☐ Indkøbt foder	Kr	-6.677	0	-6.439	-6.272
	☐ Hjemmeavlet foder	Kr	-7.736	0	-8.861	-7.357
	☐ Lagerjustering	Kr	0	0	0	0
	Dækningsbidrag	Kr	13.803	0	11.208	14.925
	Dækningsbidrag korrigeret	Kr	14.252	0	11.458	15.176

Maskinomkostninger

Informationsværdi

I planteproduktionen er maskinomkostningerne helt centrale. Hvis man formår at styre disse, har man en god chance for at klare sig godt økonomisk i planteproduktionen. Maskinomkostningerne er alle kapacitetsomkostninger plus forrentning af maskinerne. Det vil sige, at maskinomkostningerne fortæller, hvor meget det koster at dyrke og drive planteproduktion med lige netop dét sædskifte på den givne ejendom. Maskinomkostningerne kan beregnes som et absolut tal eller pr. ha.

Formel/beregning

Maskinstation netto + brændstof + vedligehold + afskrivninger + forrentning af maskinværdi (5 pct.)

Eller

$$\frac{\text{Maskinstation netto} + \text{brændstof} + \text{vedligehold} + \text{afskrivninger} + \text{forrentning af maskinværdi (5 pct.)}}{\text{Antal ha}}$$

Oprindelse

Kasseregistrering (realiserede) og budget (forventede)

Andre oplysninger

Hvor findes KPI'en?	
Program	
Database	
Databasetype	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	
Er grunddata gemt? (ja/nej)	
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	
Statusoplysning (ja/nej)	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge
Præsentation	
Præsentationsform	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	
Normalt værdi-interval	Varierer efter sædskifte Korn: 2.000-5.000 kr. pr ha Kartofler: 3.000-8.000 kr. pr ha

Energi (omkostninger)

Informationsværdi

Som realiseret tal viser KPI'en, hvor store omkostninger der har været til energi i perioden. Perioden kan man selv definere. Det budgetterede tal viser, hvor store omkostninger der forventes at være til energi i perioden. Også her kan man selv definere perioden. Det giver ekstra værdi til KPI'en, hvis man sammenligner realiseret med budgetterede (for samme periode).

Formel/beregning

Ingen

Oprindelse

Kasseregistrering (realiserede) og budget (forventede)

Andre oplysninger

Hvor findes KPI'en?	
Program	Ø90 – årsrapport, råbalance, budget
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Fra månedlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0
Normalt værdi-interval	-500.000-0

Eksempel på præsentation af KPI'en (fra Årsrapport)

Se Vedligehold (næste side)

Vedligehold (omkostninger)

Informationsværdi

Som realiseret tal viser KPI'en hvor store omkostninger, der har været til vedligehold i perioden. Perioden kan man selv definere. Det budgetterede tal viser, hvor store omkostninger der forventes at være til vedligehold i perioden. Også her kan man selv definere perioden. Det giver ekstra værdi til KPI'en, hvis man sammenligner realiseret med budgetterede (for samme periode).

Formel/beregning

Ingen

Oprindelse

Kasseregistrering (realiserede) og budget (forventede)

Hvor findes KPI'en?	
Program	Ø90 – årsrapport, råbalance, budget
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Fra månedlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0
Normalt værdi-interval	-500.000-0

Eksempel på præsentation af KPI'en (fra Årsrapport)

Resultatopgørelse - intern		side	21
Spec.		2011/12 kr.	2010/11 tkr.
S150	Energi	-270.001	-241
S150	Maskinstation mv.	-637.119	-529
S160	Vedligehold	-254.073	-348
S161	Investeringer over driften	-12.458	-24
S166	Lønomkostninger	-432.323	-326
S167	Ejendomsskat og forsikringer	-115.852	-97
S168	Diverse omkostninger	-169.886	-175
	Kontante kapacitetsomkostninger	-1.891.712	-1.739

Likviditetsoverskud/-behov

Informationsværdi

Likviditetsoverskud/-behov er udtryk for de likvider, der er tilbage til at afdrage for, efter at alle andre udgifter er afholdt. Dvs. det udtrykker virksomhedens evne til at afdrage på gælden. Nøgletallet kan findes i afsnittet 'Investering og finansiering – Internt' i Ø90 Budget og i likviditetsbudgettet. Du kan også finde nøgletallet i 'Pengebindingen' i det interne regnskab.

Likviditetsoverskud/-behov er også et interessant nøgletal for kreditgivere, når de skal evaluere virksomheden i løbet af året. I likviditetsbudgettet vises nøgletallet både pr. måned og for året. I budgetopfølgningen kan man via opfølgning på 'Investering og finansiering – Internt' følge op på nøgletallet med det interval, der passer til opfølgningsstrategien i virksomheden.

Formel/beregning

Oprindelse

Ø90 Budget og Internt regnskab

Hvor findes KPI'en?	
Program	Ø90 Budget og Internt regnskab
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Månedlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Begge
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	0
Normalt værdi-interval	-2 mio. til + 2 mio.

Strategisk sigte

Afkastningsgrad

Informationsværdi

Afkastningsgrad viser afkastet af den investerede kapital før omkostninger til finansiering. Det kan bruges til at vurdere, om man får et tilfredsstillende afkast, eller om det er bedre at investere i noget andet. For at vurdere om niveauet er tilfredsstillende, kan man sammenligne med, hvilket afkast man kunne have fået ved at investere i noget andet med samme risiko. Afkastningsgraden kan derudover sammenlignes med egenkapitalens forrentning. Hvis afkastningsgraden er større end den rente, der betales på gælden, vil egenkapitalens forrentning være større end afkastningsgraden. Det sker, fordi virksomheden i dette tilfælde tjener på at have fremmedkapital, da man formår at skabe et højere afkast (afkastningsgrad), end man betaler for fremmedkapitalen. Dermed er der relativt mere tilbage til at forrente egenkapitalen med.

Formel/beregning

(Resultat af primær drift + EU-støtte + anden virksomhed + anden indtjening + udlejning + nettoforpagtning) / aktiver ultimo

Oprindelse

Ø90 Årsrapport

Hvor findes KPI'en?		
Program	Årsrapport - internt regnskab (Ø90)	
Database	Ø90	
Databasetype	Central	
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende	
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Årlig	
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja	
Bagudrettet eller fremadrettet	Bagudrettet	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1	
Normalt værdi-interval	-15-+20 pct.	Dog for minkbedrifter op til 75 pct. pt.

Eksempel på præsentation:

Nøgletal

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Afkastningsgrad	6,9	0,6	2,5	4,4	5,5
Afkastningsgrad = ((Resultat før finansiering + Forpagtning) / Aktiver i alt) x100					
Egenkapitalens forrentning	124.914.600,0	-231,2	-7,1	7,3	22,7
Egenkapitalens forrentning = (Resultat før ekstraordinære poster / Gennemsnitlig egenkapital) x100					
Overskudsgrad	39,1	5,3	16,7	23,0	26,2
Overskudsgrad = ((Resultat før finansiering + Forpagtning) / Bruttoudbytte) x100					

Overskudsgrad

Informationsværdi

Overskudsgraden viser, hvor stor andel af bruttoudbyttet der er tilbage, når stykomkostninger og kapacitetsomkostningerne er afholdt. Man kan også sige, at det er den andel af bruttoudbyttet, der er tilbage til aflønning af kapitalen. Overskudsgraden fortæller noget om, hvor effektivt virksomheden tilpasser omkostningerne til indtægterne.

Formel/beregning

Resultat af primær drift + EU-støtte + anden virksomhed + anden indtjening + udlejning + nettoforpagtning / bruttoudbytte (inkl. intern omsætning)

OBS! Vigtigt at tælleren i afkastningsgrad og overskudsgrad er den samme.

Oprindelse

Årsrapport

Hvor findes KPI'en?	
Program	Årsrapport - internt regnskab (Ø90)
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Årlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Bagudrettet
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1
Normalt værdi-interval	-20-+20 pct.

Eksempel på præsentation: Se under Afkastningsgrad

Egenkapitalens forrentning

Informationsværdi

Dette tal viser, hvor meget virksomhedens gennemsnitlige egenkapital er blevet forrentet med, når renterne til gælden er betalt. Hvis afkastningsgraden er større, end den rente der betales på gælden, vil egenkapitalens forrentning være større end afkastningsgraden. Det sker, fordi virksomheden i dette tilfælde tjener på at have fremmedkapital, da man formår at skabe et højere afkast (afkastningsgrad), end man betaler for fremmedkapitalen. Dermed er der relativt mere tilbage til at forrente egenkapitalen med.

Formel/beregning

Resultat efter finansiering – ekstraordinære poster / Gns. egenkapital

Oprindelse

Årsrapport

Hvor findes KPI'en?	
Program	Årsrapport - eksternt og internt regnskab (Ø90)
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Årlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Bagudrettet
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1
Normalt værdi-interval	-20-+20 pct.

Eksempel på præsentation: Se under Afkastningsgrad

Soliditetsgrad

Informationsværdi

Soliditetsgraden viser, hvor stor en del af aktiverne der er finansieret af egenkapital. Bemærk, at soliditetsgraden ikke er den reciprokke af gældsprocenten, da ingen af nøgletallene indeholder hensættelser i tælleren.

Formel/beregning

Egenkapital / Samlede aktiver x 100

Oprindelse

Årsrapport

Hvor findes KPI'en?	
Program	Årsrapport - internt regnskab (Ø90)
Database	Ø90
Databasetype	Central
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja
Tidsperspektiv	
Tidshorisont	Årlig
Statusoplysning (ja/nej)	Nej
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja
Bagudrettet eller fremadrettet	Bagudrettet
Præsentation	
Præsentationsform	Tal
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1
Normalt værdi-interval	5-75 pct.

Eksempel på præsentation:

Kapacitetsgrad

Informationsværdi

Kapacitetsgrad fortæller, hvor mange gange dækningsbidraget kan dække kapacitetsomkostningerne, eller hvor meget dækningsbidrag der er generet for hver krone anvendt på kapacitetsomkostninger. Dermed ses der på både udviklingen i dækningsbidraget og kapacitetsomkostningerne på en gang. Hvis udviklingen er gået i hver sin retning, vil kapacitetsgraden fortælle, hvilken af de to tendenser der har været den stærkeste. For virkelig at have værdi skal tallet sammenholdes med viden om f.eks. udviklings-, fortsat drifts- eller nedslidningsstrategi.

Formel/beregning

Dækningsbidrag / (kapacitetsomkostninger i alt (inkl. afskrivninger))*-1

Oprindelse

Ø90

Hvor findes KPI'en?		
Program	Årsrapport - internt regnskab (Ø90)	Virksomhedens nøgletal og Udvikling i kapacitetsomkostninger (2 forskellige definitioner??)
Database	Ø90	
Databasetype		
Lagring (som beregnet tal eller beregnes tallet løbende)	Beregnes løbende	
Er grunddata gemt? (ja/nej)	Ja	
Tidsperspektiv		
Tidshorisont	Årlig	
Statusoplysning (ja/nej)	Nej	
Dækker KPI'en en periode? (ja/nej)	Ja	
Bagudrettet eller fremadrettet	Bagudrettet	
Præsentation		
Præsentationsform	Tal	Graf (kurve, søjle mv.)
Decimaler (hvis præsentation som tal)	1	
Normalt værdi-interval	0,5-2,5	

Eksempel på præsentation

Kapacitetsgrad	197,9	94,5	124,8	149,3	165,4
Kapacitetsgrad = (Dækningsbidrag / Kapacitetsomkostninger i alt) x100					

Eksempel på arbejde med nøgletal

Først skal de(t) strategiske mål fastlægges. Det sker bedst ved at udarbejde en strategi. Det kan f.eks. ske ved hjælp af Dynamisk Strategi, som du kan læse om på www.landbrugsinfo.dk/dynamiskstrategi.

Her antager jeg, at der er lagt en strategi for virksomheden, og i det arbejde har virksomhedsejeren fundet ud af, at det strategiske mål skal være at **øge afkastningsgraden med 2 procentpoint over de næste 4 år**. Det vil sige, at det er afkastningsgraden, som er denne virksomheds vigtigste nøgletal på strategisk niveau.

Man kan godt have mere end et strategisk mål. For overskuelighedens skyld nøjes vi dog med ét i dette eksempel.

For at nå det strategiske mål skal afkastningsgraden forbedres med 0,5 procentpoint pr. år i gennemsnit. For at opnå det er det nødvendigt at nedbryde det strategiske mål i nogle taktiske mål. Det kan f.eks. være

1. Øge dækningsbidrag i mælkeproduktionen med 300.000 kr. (eller 1.000 kr. pr årsko ved 300 køer)
2. Sænke omkostninger til vedligehold med 50.000 kr.

Man sikrer sig selvfølgelig, at opnåelse af de to taktiske mål gør, at man kommer nærmere opnåelsen af det strategiske mål. Heri ligger også, at man sikrer sig, at arbejdet med de to taktiske mål ikke går ud over noget andet, så det i sidste ende forringer afkastningsgraden. Man kan dog sagtens have en målsætning om at øge dækningsbidrag som her, og samtidig være bevidst om, at det kræver, at deltidsmedarbejderen kommer til at arbejde fuld tid, og derfor skal have mere i løn. Det er blot vigtigt, at forøgelsen af dækningsbidraget er større end stigningen i lønomkostningen.

Hvis virksomheden skal nå de taktiske mål, skal der opstilles nogle operationelle mål, som der i den sidste ende skal lægges nogle handlingsplaner for. De operationelle mål kan i dette tilfælde være:

Ad 1.

- Opnå celletal på 175.000
- Øge energiudnyttelse til 96 i gennemsnit for alle køer og kvier
- Øge reproduktionseffektivitet til 0,2

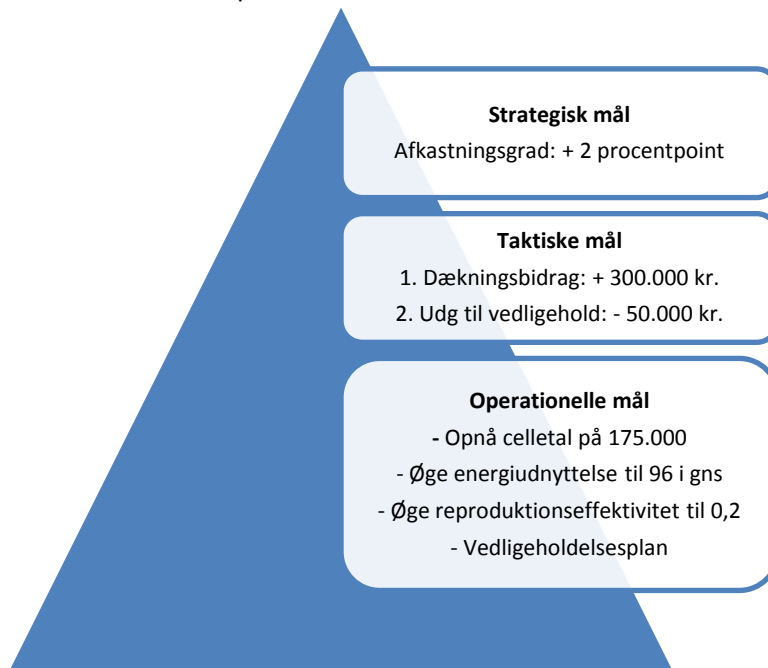
Ad 2.

- Lægge vedligeholdelsesplan måned for måned ud fra forventet vedligehold. Det kan f.eks. være olieskift på traktorer i februar. Serviceeftersyn på snitter i marts og på mejetærsker i maj. Løbende kontrol af inventar i stalden og eventuel udskiftning af slidte bolte (fordi virksomhedsejeren/driftsleder af erfaring ved, at knækkede bolte er skyld i, at større sektioner af inventar må skiftes). Udarbejdelse af en vedligeholdelsesplan (og gerne i samarbejde med medarbejdere) gør det nemt for virksomhedsejeren at uddelegere ansvaret for vedligehold til medarbejdere, og virksomhedsejeren kan i grove træk "nøjes" med at følge med i, om udgifterne har det forventede niveau. Bemærk, at det er mindst lige så skidt at have for lave vedligeholdelsesudgifter som for høje. For lave udgifter medfører en risiko for, at der kommer ubehagelige overraskelser om nogle uger, måneder eller år. F.eks. hvis der ikke blev vedligeholdt tilstrækkeligt på traktoren, og gearkassen går i stykker som følge heraf.

Planen kan f.eks. være som følger:

Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
10 tkr	10 tkr	10 tkr	20 tkr	20 tkr	15 tkr	15 tkr	20 tkr	20 tkr	18 tkr	18 tkr	10 tkr

Målhierarkiet kommer i dette eksempel til se sådan ud:



For at de operationelle mål kan opnås, skal der opstilles en handlingsplan, hvor handlinger, ansvarlige og deadlines beskrives. Det er vigtigt, at man i denne sammenhæng også sikrer, at der bliver fulgt op. Der skal følges op på handlingsplan, de operationelle, taktiske og strategiske mål. Den eneste forskel er frekvensen. Det er vigtigt at have klare aftaler omkring opfølgning på alle niveauer. Både hvem, der skal følge op, hvordan og hvor ofte.