

Potentialeafdækning igennem nøgletal

Udarbejdet af Morten Aebeloe, studentermedhjælper, og Vibeke Hjorslev Rasmussen, specialkonsulent, SEGES Erhvervsøkonomi, i projekt Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse, oktober 2017

RAPPORTENS INDHOLD

1	INDLEDNING	1
1.1	FORBEDRINGSPOTENTIALE	1
2	ANALYSER I INTERNT REGNSKAB, (ÅRSRAPPORTEN)	2
2.1	DRIFTSGRENSANALYSEN	2
	TILLID TIL FORDELINGEN	3
2.2	BUSINESS CHECK	3
2.3	KONSOLIDERINGSANALYSEN	3
2.4	MÅL OG POTENTIALER	4
3	NØGLETAL	4
3.1	HIERARKI	4
3.2	STRATEGISKE NØGLETAL	5
3.3	TAKTISKE NØGLETAL	6
3.4	OPERATIONELLE NØGLETAL	8
4	ARBEJDE MED NØGLETAL	9

1 INDLEDNING

Uudnyttede forbedringspotentialer er svære at identificere. Benchmarking-værktøjer som fraktilanalysen og driftsgrensanalysen bruges flittigt til at identificere konkrete forbedringspotentialer, selvom driftsgrensanalysens primære formål ikke er benchmarking. Det primære mål med driftsgrensfordelingen er at opdele bedriftens driftsgrene, således at det kan identificeres, om der er interne processer, der skal optimeres uafhængigt af, om andre sammenlignelige bedrifter klarer sig bedre eller dårligere. Til syvende og sidst er det lige meget, om man dør lidt mindre end andre virksomheder. Lidt død er også død.

Benchmarking er et godt værktøj til at motivere og identificere forbedringspotentialer i forhold til sammenlignelige bedrifter. Ulempen ved værktøjet er, at det fremlægges en gang om året af rådgiveren, samt den usikkerhed der er ved sammenligningsgruppens troværdighed. Det hjælper ikke landmanden til at søge selvstændigt efter forbedringspotentialer på baggrund af egen motivation eller områder efter egen viden om bedriften.

Det interne regnskab (årsrapporten) er den primære kilde til information om virksomhedens økonomiske performance, som landbrugsbedrifterne har som grundlag til at finde forbedringspotentialer. Ulempen ved årsrapporten er, at den i takt med større krav til revision og udvikling i markedet er et voksende fænomen. Årsrapporterne er efterhånden så lange og uoverskuelige, at det kan være svært at sortere skidt fra kanel i de mange forskelligartede analyser, når forbedringspotentialerne skal identificeres.

Denne rapport skal virke som en vejledning til landmændene, så de selvstændigt kan finde forbedringspotentialer på baggrund af den information, der er tilgængelig i årsrapporten. Dette gøres ved at identificere potentialerne i årsrapporten igennem en konkret gennemgang/rækkefølge af årsrapportens vigtige elementer, hvor der kan være potentialer. På den måde kan forbedringspotentialerne hurtigt identificeres, og der kan iværksættes handlingsplaner, der udpeger taktiske mål for forbedret økonomisk udbytte. Afhængig af det taktiske mål udpeges nøgletal, der skal følges tæt for at sikre, at initiativet har effekt.

Herudfra udvælges og vurderes så relevante nøgletal, som kan skabe initiativ til selvstændig forbedring. En selvstændig identifikation af forbedringspotentialer kræver alt andet lige en god forståelse for regnskabet og nøgletal og påvirkning. Derfor beskrives også nøgletallenes påvirkning, så landmanden kan forstå, hvordan potentialerne kan indfries og målsættes.

1.1 Forbedringspotentialer

Rapportens fokus på forbedringspotentialer giver anledning til en definition af et potentiale;

Et økonomisk potentiale er en virksomheds mulighed for at skabe ekstra værdi. Det skyldes ofte, at der er tilgængelige ressourcer eller kapaciteter i virksomheden, som endnu ikke er blevet udnyttet eller udforsket som følge af manglende information eller evne. Med andre ord er et potentiale hele en virksomheds kapacitet til at kunne fremstille en given vare.

Potentiale – Modstand = Udbytte

Forbedringspotentialer er vigtige at identificere og udnytte for at kunne bevare en konkurrencemæssig stærk position. I brancher som landbruget, hvor produkterne afsættes på verdensmarkedspriser, er det særligt vigtigt, fordi de interne processer netop er det, der kan påvirkes. Derfor er der i landbrugsbranchen, behov for konstant optimering på alle interne processer.

Hvis virksomhedsejeren er i tvivl om, hvorvidt det er relevant at udsøge potentialer på bedriften, så kan man anvende Konsolideringsanalysen i årsrapporten.

Konsolideringsanalysen beskriver restbeløbet til investeringer og afdrag, efter privat nettoudtræk. Der kan vises op til 5 år i oversigtsform, og analysen kan suppleres med en 0-punktskonsolidering. Det vil sige, hvilken pris skulle opnås for hovedproduktet, målt pr. kg.

I vurderingen af, om beløbet er tilstrækkeligt stort, skal det vurderes i forhold til landmanden investeringsstrategi, landmandens alder, ejendommens beskaffenhed og gældens afdragsprofil. Hvis beløbet er tilstrækkeligt stort til at kunne rumme disse forhold, er der ikke umiddelbart et eksternt behov for ændringer i den daglige drift.

Fra økonomidatabasens gennemsnitstal kan det imidlertid fastslås, at der er behov for ændret drift i størstedelen af de danske bedrifter.

Man kan i driftsgrensanalysen opdele virksomhedens processer i driftsgrene, og ved denne opdeling kan det identificeres, om der er processer, som er tabsgivende.

Forbedringspotentialer kan findes via benchmark med sammenlignelige bedrifter, men det kan også findes ved at lave driftsgrensanalysen flere år i træk. Derved skabes et sammenligningsgrundlag, som kan laves ensartet, så det tager højde for alle de karaktertræk, netop denne landmands bedrift besidder.

Med en 5-årsoversigt kan det ses, hvilke omsætnings- og omkostningsniveauer der skabte hvilke bundlinjeresultater.

2 ANALYSER I INTERNT REGNSKAB, (ÅRSRAPPORTEN)

Enhver virksomhedsleder søger efter steder, hvor produktionen kan optimeres. Denne optimering kan teoretisk beskrives som et område, som man med den nuværende drift ikke får det maksimale udbytte af. Det ikke-opnåede udbytte beskrives som et potentiale.

I jagten på potentialer kan anvendes Ø90-regnskabets interne regnskab. I det interne regnskab findes driftsgrensanalysen, mål og potentialer og konsolideringsanalysen.

2.1 Driftsgrensanalysen

Det er en fordeling af resultatopgørelsen på de driftsgrene, som den enkelte bedrift måtte indeholde. Typisk har hvert regnskab, og altså hver bedrift, to til tre forskellige driftsgrene fordelt på dyrehold og markdrift med en eller flere afgrøde-kategorier. De mest gængse driftsgrene er malkekvæg, grovfoder, sohold, smågrise, slagtesvin, salgsafgrøder. Der er også mindre udbredte driftsgrene såsom slagtekalve, mink, slagtekyllinger, konsumæg og rugeæg. Der er flere, men det er de mest udbredte. Udover resultatopgørelse er tilføjet ejeraflønning og egenkapitalforrentning. Begge er selvstændige omkostningslinjer, som kan identificeres.

Formålet med driftsgrensanalysen er at opdele virksomheden for at kunne identificere potentialer. I den daglige drift betragtes virksomheden ofte som et samlet hele, men derved risikeres det, at overblikket mistes og tabsgivende aktiviteter fortsættes. Hver driftsgren får i driftsgrensanalysen sin egen resultatopgørelse, og det blotlægges nederst, hvad driftsgrenens resultat er for det pågældende år. I specifikationen vises en 4-årsoversigt over resultaterne, så det er muligt at følge udvikling pr. produceret enhed eller dyrket ha.

Hvordan klarer de enkelte driftsgrene sig? Er der nogen, der stikker ud og klarer sig ekstraordinært? Er fordelingen af omkostninger sket i overensstemmelse med virkeligheden, norm-fordelinger eller er det gætværk, der ligger til grund?

Tillid til fordelingen

Der er flere regnskabslinjer, som kan fordeles uden den store indsigt i den specifikke bedrift. Det drejer sig om de fleste poster i dækningsbidraget, men det bliver straks meget mere kompliceret at fordele kapacitetsomkostningerne, uden et indgående kendskab til bedriften. Selv for landmanden kan det være svært at fordele omkostninger, når året er gået, og regnskabet skal gøres op. I stedet anbefales det i løbet af året og sammen med den løbende kontering at fordele omkostningerne på de forskellige driftsgrene. Derved opnår man som landmand en langt større tillid til, at den driftsgrensanalyse, man præsenteres for, er korrekt.

En væsentlig forudsætning for at tage stilling til ændringer i driften er, at der er tillid til det datagrundlag, hvorpå beslutningen træffes.

2.2 Business Check

Efter ovenstående analyse kan man gribe fat i Fraktilanalysen, først de sekundære driftsgrene. Den viden der oparbejdes i de driftsgrene, skal anvendes i analysen af den primære driftsgrens fraktilanalyse.

Hvis ikke gennemgangen af bedriftens fraktilanalyser ansporer og indikerer, hvor det vil være opportunt at sætte ind med forbedrende handlinger, så er det bedst at folde hænderne og håbe på bedre bytteforhold for bedriftens in- og output.

Hvis der som forventet viser sig et indsatsområde, så kræver det yderligere analyser for at konstruere en handlingsplan, der giver en forbedring. Mange nøgletal i Business Check er lagt sammen af flere omkostninger. Det bør altid være de relevante produktionskonsulenter, der forholder sig til enkeltelementerne i forhold til de enkelte områders strategi. Økonomikonsulenten kan forholde sig til, om foderomkostningen pr. produceret enhed er for høj, men sjældent om det er mængde eller pris på de enkelte komponenter. Samme billede gør sig gældende for nøgletallet maskinomkostninger pr. ha. inkl. arbejde. I begge tilfælde vil omkostningens størrelse skulle sættes op imod outputtet. Høje maskinomkostninger kan til dels retfærdiggøres af høj kvalitet på den "vare", der produceres.

For de underskudsgivende driftsgrene kan et ophør komme på tale. Det er også et indgreb, der vil skulle håndteres på mange fronter, men også det kan der laves en handlingsplan for. Hvis argumentet ligger i arrondering, arealernes beskaffenhed eller lignende, er logikken, at det altid vil give underskud. Så er det måske nærmere en omlægning af anvendelsen eller bortforpagtning af arealet, der skal på tale.

2.3 Konsolideringsanalysen

Hvis man som ejer af en landbrugsvirksomhed, er i tvivl om, hvorvidt bedriftens indtjening er tilstrækkelig, eller nogen har indikeret, at det ikke er tilfældet, så vil det være et godt at starte med konsolideringsanalysen. Den viser en oversigt på op til 5 år over, hvor stort et beløb der generes til investeringer og afdrag.

Det vil altid være relevant at lade landmanden forholde sig til, om det er tilstrækkeligt og tilfredsstillende. Hvorvidt det er tilfredsstillende, afhænger af landmandens strategi og alder, hans virksomheds produktionsapparat og gældens afdragsprofil. Der vil således ikke være en eksakt størrelse, der indikerer et tilfredsstillende niveau, så det kræver en debat, om man har taget tilstrækkelig højde for de ting, der påvirker resultatet og det fremtidige behov.

2.4 Mål og potentialer

I analysen kan man indtaste en ønsket produktivitet, samt beskrive hvor stor andel af det forøgede dækningsbidrag, der kan antages at ende på bundlinjen.

Ø90 beregner automatisk den nuværende produktivitet og de nuværende stykomkostninger, der er knyttet til det produktionsområde der sættes mål for.

Som "resultat" af indtastningerne får man leveret et potentiale målt i kr.

3 NØGLETAL

Forbedringspotentialer skal udpeges og optimeres for at sikre udvikling og overlevelse. Disse forbedringspotentialer skal som regel findes på baggrund af relevante nøgletal og de underliggende elementer, de består af. Junglen af nøgletal og formler kan være stor og svær at finde rundt i. Dette er derfor en liste, som har til formål at udpege forbedringspotentialer i form af konkrete nøgletal på baggrund af informationer, som er let tilgængelige.

Nøgletal påvirker hinanden på forskellige niveauer og med forskellige tidshorisonter. Denne sammenhæng beskrives her, så det er muligt at koble produktionstekniske forbedringer på økonomiske forbedringer igennem nøgletal.

Der eksisterer i forvejen værktøjer, som har til formål at motivere landmanden til at se forbedringspotentialer. Likviditetsoverskud/-behov, konsolidering, driftsgrensanalyse, fremstillingspriser, afkastningsgrad osv., fremhæver alle forbedringspotentialer. Her fungerer især driftsgrensanalysen som et godt værktøj til at skabe overblik over, hvor der bliver skabt økonomisk værdi, og hvor der er forbedringspotentialer. Dette forudsætter korrekt fordeling af omkostningsdata.

Fraktilanalysen bidrager yderligere til at finde forbedringspotentialer. Den tager udgangspunkt i relevante nøgletal afhængig af landbrugstype og grupperer bedrifterne i sammenlignelige grupper. På den måde kan landmændene sammenligne sig med andre bedrifter for at se, hvordan de klarer sig økonomisk og produktionsteknisk.

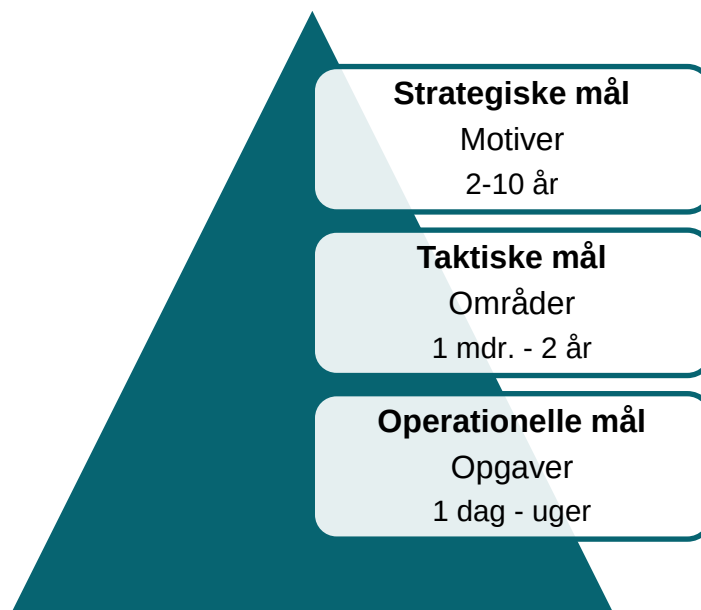
Sammenhængen mellem de forskellige nøgletal forekommer dog ikke særlig eksplicit i hverken fraktilanalysen eller driftsgrensanalysen. Dette kan udfordre brugerens forståelse af nøgletallene og dermed også muligheden for at finde forbedringspotentialer. Sammenhængen mellem nøgletal er derfor et emne i denne rapport, som bedst beskrives i et hierarki.

3.1 Hierarki

Nøgletal er forskellige og har forskellige planlægningshorisonter og motiver bag sig. F.eks. målsætter man en afkastningsgrad med et langt sigte og foderenheder pr. enhed på kort sigt. På samme tid er det også nemmere at se og forstå udviklingen i foderenheder pr. enhed, end det er på afkastningsgraden. Dette er fordi, at der eksisterer et naturligt hierarki imellem de forskellige nøgletal, som adskiller dem fra hinanden, og påvirker hinanden gensidigt.

Hierarkiet opdeler nøgletal i strategiske, taktiske og operationelle niveauer. Dvs., at de strategiske mål og nøgletal er udgangspunktet, hvorefter de bliver brudt ned i taktiske og til sidst operationelle nøgletal. Et hierarki skal operationalisere koblingen mellem de forskellige nøgletal og være med til at udvælge nøgletal til formålet.

Hierarkiet som inddeler nøgletallene, vil derfor se således ud:



De øverste to niveauer er økonomiske nøgletal. Disse har en længere tidshorisont og dermed også ajourføring end de produktionstekniske nøgletal, som befinder sig på det nederste operationelle niveau. Helt konkret har det strategiske niveau en lang tidshorisont, hvorfor det er overordnede motiver, som driver landmanden. Det kan f.eks. være, at det strategiske mål er en forbedret afkastningsgrad, fordi landmanden gerne vil effektivisere sin bedrift.

Det taktiske niveau er konkrete forbedringsområder. Disse nøgletal er løbende økonomiske nøgletal, som har en kortere tidshorisont end de strategiske nøgletal, hvorfor det er konkrete områder, der identificeres ud fra motiverne. Med en kortere tidshorisont menes, at det er nøgletal, som landmanden har mulighed for at arbejde med løbende. I eksemplet med afkastningsgraden kan de taktiske forbedringsområder så være dækningsgraden, fremstillingsomkostninger, maskinomkostninger inkl. arbejds løn pr. ha, kapacitetsudnyttelse osv., fordi de påvirker afkastningsgraden. Det nederste niveau er det operationelle niveau. Her er det de konkrete produktionstekniske nøgletal, som på baggrund af de taktiske områder er relevante at fokusere på. Det kan i samme eksempel være foderenheder pr. kg tilvækst, celletal, energiudnyttelse osv., fordi de påvirker de taktiske nøgletal, som videre påvirker det strategiske nøgletal.

Hierarkiet bruges til at gennemgå nøgletallene for at øge forståelsen for, hvordan nøgletallene påvirker hinanden på de forskellige niveauer.

3.2 Strategiske nøgletal

De strategiske nøgletal er kendetegnet ved, at det typisk er målsætninger med en lang tidshorisont omkring 2-5 år. Disse bunder i virksomhedens konkrete strategiske formuleringer og er derfor afgørende for virksomhedens eksistensgrundlag og udvikling. Nøgletal på dette niveau har som udgangspunkt til formål at diagnosticere virksomheder på tværs af brancher. De strategiske nøgletal ajourføres typisk en gang om året ved udarbejdelsen af årsrapporten, hvilket også giver anledning til at følge op på målsætningerne.

De strategiske nøgletal, som motiverer til forbedringspotentialer er følgende:

Nøgletal	Beskrivelse
Afkastningsgrad	Fortæller om, hvorvidt virksomheden er i stand til at generere overskud ud fra den indskudte kapital, eller om det bedre kan betale sig at investere pengene i andet med samme risiko. Med andre ord viser den afkastet af den investerede kapital før omkostninger til finansiering
Egenkapitalens forrentning	Fortæller, hvordan den indskudte kapital forrentes. Denne sammenholdes med afkastningsgraden for at se, om virksomheden taber eller tjener på sin fremmedkapital. Hvis den er lavere end afkastningsgraden, taber virksomheden på sin fremmedkapital og omvendt, hvis den er større, så får virksomheden mere ud af fremmedkapitalen i forhold til, hvad det koster at låne
Overskudsgrad	Fortæller, hvor stor en andel af omsætningen der bliver tilbage som overskud. Altså hvor god virksomheden er til at tilpasse omkostninger med indtægter
Soliditetsgrad	Fortæller, om virksomhedens evne til at bære et stort tab ved at vise, hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af egenkapitalen. Hvis den er høj, kan virksomheden tabe meget af kapitalen, inden det berører fremmedkapitalen
Konsolidering	Fortæller, hvor meget overskud der er genereret til investeringer og afdrag efter private forhold
Kapacitetsgrad	Fortæller, hvor mange gange dækningsbidraget kan dække kapacitetsomkostningerne. Kapacitetsgraden kan derfor fortælle om forholdet mellem kapacitetsomkostninger og dækningsbidraget, om kapacitetsomkostningerne er høje i forhold til dækningsbidraget, og om dækningsbidraget er for lavt, og hvilken af de to tendenser der har været stærkest
Aktivernes omsætningshastighed	Fortæller, om virksomhedens evne til at skabe omsætning i forhold til den bundne kapital i aktiver. Hvis den er høj, er virksomheden god til at omsætte aktiverne til omsætning og omvendt. Her kan også laves omsætningshastigheder på lager, debitorer og kreditorer
Likviditetsoverskud/-behov	Fortæller, om de likvider der er tilbage til at afdrage for, efter at alle andre udgifter er afholdt. Det er positivt at nedbringe et likviditetsbehov og dermed pengebindingerne i en bedrift
Rentedækningsgrad	Fortæller, hvor mange gange en virksomhed kan betale sine renter. Banker bruger denne til at vurdere, hvor lang tid der kan gå før en eventuel misligholdelse af gæld samt en generel finansiell status af virksomheden

3.3 Taktiske nøgletal

Det taktiske niveau er nøgletal omkring konkrete arbejdsområder, som der kan arbejdes med løbende. Disse påvirker de strategiske nøgletal. De taktiske nøgletal målsættes typisk ud fra en kortere tidshorisont på mellem 1-2 år og fungerer som en slags planlægning af virksomhedens aktiviteter omkring specifikke områder. Disse er som udgangspunkt mere håndterbare end de strategiske nøgletal, da det er nemmere at forstå, hvad der påvirker nøgletallet.

De taktiske nøgletal opdateres typisk oftere end de strategiske, da økonomisystemer som bl.a. Ø90 er i stand til at fremvise nøgletallene løbende. De fleste af nøgletallene opdateres også i forbindelse med udarbejdelsen af årsopgørelsen.

De taktiske nøgletal er følgende:

Nøgletal	Beskrivelse	Potentiale
Dækningsbidrag	Fortæller om de produktionsmæssige dispositioner og resultater for perioden. Dvs. det bidrag, der står tilbage, som skal dække kapacitetsomkostningerne	For at forbedre dækningsbidraget skal udbyttet forøges igennem en forøget produktion og sænkelse af variable omkostninger
Krav til dækningsbidrag	Fortæller, hvor meget dækningsbidraget minimum skal være, for at det kan dække kapacitetsomkostningerne	Fokus rettes mod kapacitetsomkostningerne, hvor det forsøges at holde disse lave og dækningsbidraget højt. Denne kan med fordel kombineres med kapacitetsudnyttelse
Fremstillingspris	Fortæller om den samlede fremstillingspris uden påvirkning fra konjunktur. Den kan bruges til at sammenligne med salgspriserne for at se, om produktionen er effektiv	En forbedring vil kræve et stort fokus på nedbringelse af både variable- og kapacitetsomkostninger. Dertil vil den kræve øget produktion for at forbedre udbyttet. Et fokus på fremstillingsprisen vil derfor have potentiale til, at der bliver fokuseret meget på de omkostnings- og produktionsmæssige forhold
Maskinomkostninger inkl. arbejde	Summen af alle omkostninger til maskiner og arbejds løn i marken. Denne kan sammenlignes med konkurrenters, da den tager højde for, om det er gamle eller nye maskiner, egne eller leasede	Indenfor planteavl er denne helt central. Disse er kapacitetsomkostninger, hvor en tilpasning af kapaciteten til aktiviteten har potentiale til at forbedre resultatet markant samt tilpasse aktiverne
Inventar inkl. energi	Summen af alle omkostninger til inventar og energi i driftsbygningen	Indenfor svineproduktion, mælkeproduktion, slagtekalve, slagtekyllinger, rugeægproduktion og konsumæg er dette et centralt nøgletal. Her har en tilpasning af kapaciteterne til aktiviteten potentiale til at sænke kapacitetsomkostningerne og forbedre resultatet og tilpasse aktiverne
Bygninger pr. enhed	Summen af omkostninger til bygninger i forbindelse med driften delt med antal enheder	Potentialet ligger her i, at kapaciteten skal tilpasses med aktiviteten, så man sikrer lave omkostninger i forbindelse med bygninger, hvilket vil forbedre resultatet og tilpasse aktiverne med aktiviteten
Arbejdsomkostninger pr. enhed	Summen af lønomkostninger til ansat medhjælp og ejerløn delt med antal enheder	Potentialet ligger igen i, at kapaciteten skal tilpasses med aktiviteten, så man sikrer lave omkostninger i forbindelse med arbejdsomkostninger, hvilket vil forbedre resultatet og tilpasse aktiverne med aktiviteten
Stykomkostninger	Omkostninger til primært udsæd, gødning og planteværnsmidler	Indenfor planteavl er stykomkostninger et centralt begreb. Dette er variable omkostninger, som direkte påvirker dækningsbidraget. Potentialet ligger heri at forsøge at nedbringe disse, så dækningsbidraget forøges

Bruttoudbytte	Den værdi der er frembragt ved årets drift. Bruttoudbyttet fra salgsafgrøder indeholder ud over salg af korn, frø eller raps også halmindtægter fra salg eller intern overførsel af halm	For at forbedre bruttoudbyttet er det nødvendigt at øge produktionsmængden og forhindre fejl og kassationer i produktionen. Dette påvirker fremstillingsprisen, dækningsbidraget osv., som videre påvirker afkastningsgraden, overskudsgraden osv.
----------------------	--	--

3.4 Operationelle nøgletal

De operationelle nøgletal er også kendetegnet som produktionstekniske nøgletal. Disse er de mest håndterbare nøgletal, hvor udviklingen kan ses på dags- og ugebasis. De operationelle nøgletal målsættes typisk på kort basis i omfanget af dage til uger, fordi virkningen af indsatsen hurtigere og nemmere ses. Nøgletallene påvirker de taktiske nøgletal, som videre påvirker de strategiske nøgletal. De opdateres typisk på dags- eller ugebasis for at følge med i udviklingen løbende, eller når der holdes statusmøder. Her er økonomisystemer som Ø90 i stand til at levere nøgletallene løbende.

De operationelle nøgletal er følgende:

Nøgletal	Beskrivelse	Potentiale
Fravænnede grise pr. årssø	Beskriver, hvor mange grise der er fravænnede pr. årssø	En forbedring vil øge bruttoudbyttet under antagelse af uændret produktivitet i smågrisestalden
Producerede smågrise pr. årssø	Fortæller, hvor mange smågrise der er produceret pr. årssø	En forbedring vil øge bruttoudbyttet under antagelse af uændrede afregningspriser.
FE pr. enhed	Beskriver, hvor mange foderenheder der går pr. enhed	Foderomkostningen er den væsentligste stykomkostning i animalsk produktion. En reduktion vil alt andet lige forøge dækningsbidraget.
Indenfor basisvægt i %	Beskriver andelen af leverede slagtegrise inden for vægtintervallet med den højeste afregningspris på slagteriet	En forbedring vil have en direkte indflydelse på omsætningen og endvidere på dækningsgraden, hvis omkostningerne forbliver upåvirket eller blot forholdsvis mindre ændret. Forskellen mellem en god og dårlig udvejning kan nemt være 30 kr. pr. slagtegris
Celletal	Fortæller om sundheden i besætningen og primært yversundhed, samt viser noget i forhold til kvalitetstillæg i den mælk, der leveres	En forbedring til lave celletal er vigtigt for at opnå høj mælkeproduktion og høj afregningspris. Dette vil påvirke omsætningen og udnyttelsen af brugte ressourcer, som kan forbedre fremstillingspris, dækningsgrad osv.
Energiudnyttelse	Viser energiudnyttelsen hos de malkende køer. Viser forholdet mellem den energi kørerne optager og den energi, de har behov for	En forbedring kan øge mælke kvaliteten og sænke fremstillingsomkostningerne. Energiudnyttelsen bør være på 97. Hvis den er lavere, får kørerne for meget foder, som de ikke udnytter. Omvendt hvis den er højere, får kørerne ikke nok foder
Leveret kg mælk pr. dag	Viser mælkeleverancen til mejeri pr. døgn, hvilket bruges som en målestok til den daglige produktivitet	En forbedring kan i tilfælde af sideløbende forbedring eller uændret i omkostningsforhold forbedre den samlede omsætning. Denne skal dog sammenlignes med nøgletal for omkostninger

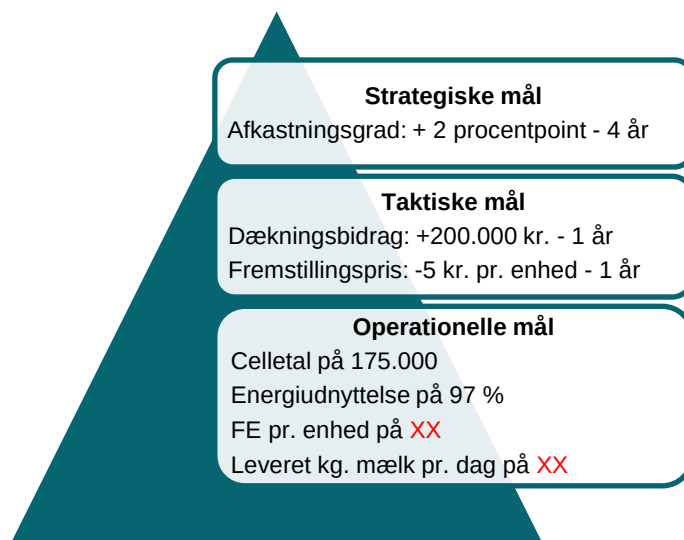
Reproduktions-effektivitet	Viser det samlede tal for, hvor mange insemineringer der foretages ud af mulige brunster, og hvor stor en del af insemineringerne der resulterer i drægtighed	En forbedring vil forbedre dækningsbidraget direkte, da det både vil sænke fremstillingsomkostningerne og øge omsætningen, da produktionen effektiviseres. En undersøgelse fra 2009 viser, at forskellen mellem de bedste 10 % og de ringeste 10 % dækker over en forskel i dækningsbidraget på 1.263 kr. pr. årsko
Årskalk	Udtrykker, hvor mange staldpladser der er udnyttet på bedriften i året	En forbedring vil sikre udnyttelse af kapaciteten, hvilket vil øge produktiviteten forholdsmæssigt i forhold til kapacitetsomkostningerne. Det vil have en positiv effekt på produktionsmængden, overskudsgraden og kapacitetsgraden
Producerede enheder pr. arbejdstime	Fortæller om produktiviteten og udnyttelsen af arbejdstimer	En forbedring vil være en mere effektiv produktion i forhold til omkostninger til arbejdstimer. Det vil have en positiv effekt på fremstillingsomkostningerne og overskudsgraden

4 ARBEJDE MED NØGLETAL

Nøgletal kan sammensættes på mange måder, og der er som sådan ikke en forkert måde at arbejde med dem på, da forbedringer af nøgletallene næsten altid vil have en afsmittende positiv effekt igennem nøgletallenes hierarki. Det forudsætter dog, at der er en forståelse for, hvordan de påvirker hinanden, så man er sikker på, at man måler og fokuserer på de rigtige ting, så de ultimative mål og forbedringer opnås.

Hvis det f.eks. ønskes, at afkastningsgraden forbedres med 2 procentpoint over en periode på 4 år, så er det også nødvendigt at vide, hvilke nøgletal der skal fokuseres på herudfra for at forbedre afkastningsgraden. Konkrete områder kan derefter indsnævres igennem det taktiske niveau. I samme eksempel er det nødvendigt at finde nøgletal, som fokuserer på omsætning og udnyttelse af aktiver/effektivisering af omkostninger, da disse elementer driver afkastningsgraden. Det kan være dækningsbidraget og fremstillingsprisen som eksempel. Nøgletallene skal dog udvælges efter bedriftens unikke situation. Dvs. at det kan være, det vil give mere mening af fokusere på maskinomkostninger, hvis disse udgør en stor del af bedriftens omkostnings- og aktivside. Det kan f.eks. være tilfældet ved planteavl.

Ud fra de taktiske nøgletal og områder kan der så fokuseres på konkrete operationelle daglige og ugentlige opgaver. Disse suppleres med nøgletal, som påvirker de taktiske fastsatte nøgletal. I samme eksempel vil en forbedring af foderenheder pr. enhed og energiudnyttelse forbedre omkostningsforholdene og dermed fremstillingsprisen, og tilsvarende vil celletal og leveret kg mælk pr. dag være med til at øge omsætningssiden, som vil forbedre dækningsbidraget. Det pågældende eksempel kan se således ud:



De overordnede strategiske målsætninger fastsættes typisk på baggrund af et konkret motiv. F.eks. kan motivet være stabilitet og sikkerhed, hvilket kan rette fokus mod soliditetsgrad, konsolidering eller rente-dækningsbidrag, hvorefter nøgletallene sammensættes herudfra. Motivet kan på samme vis også være forbedret likviditet til privatforbrug eller en bedre udnyttelse af investeringerne. I disse tilfælde vil udgangspunktet være henholdsvis likviditetsoverskud/behov, afkastningsgraden og aktivernes omsætningshastighed.

Der kan vælges flere nøgletal, og samtidig være flere motiver bag. Essensen er her forståelsen for sammenhængen mellem nøgletallene, så de ultimative mål opnås.