

Koncept for benchmarking på perioderesultater	Ansvarlig	OVL/LKB
	Oprettet	12-09-2018
Projekt: 7680, Afdækning af behov for kort periodisk benchmark	Side	1 af 5

Koncept for benchmarking på perioderesultater

Indhold

Definition	1
Grundlaget for videre udvikling af anvendelsen af benchmarking	1
Validitet	2
Præcise og målrettede analyser	2
Færre nøgletal	2
Kortperiodisk benchmarking	2
Intern eller ekstern benchmarking	2
Øget risiko for misvisende udsving	3
Koncept for benchmarking på perioderesultater	3
Kobling til handlingsplaner	4
Kobling af Business Check og tjeklister	4
SMART-målsætning	4
Konklusion	5

Definition

Der findes en række definitioner af "benchmarking", men en rammende definition i forhold til brugen af begrebet i dette projekt er:

Målene med benchmarking er¹:

1. at bestemme hvor og hvilke forbedringer, der er behov for
2. at analysere hvordan andre bedrifter opnår deres høje præstationsniveau
3. at udnytte denne information til forbedring af præstationsniveauet

Grundlaget for videre udvikling af anvendelsen af benchmarking

Brugen af benchmarking er et meget vigtigt og effektivt værktøj til optimering af driften og indtjeningen i dansk landbrug. Der er etableret flere gode værktøjer med det formål at facilitere benchmarking, herunder også SEGES' "Business Check" koncept. Til trods herfor er udbredelsen af dette værktøj skuffende begrænset, og i visse kredse næsten ikke eksisterende. Det kan der være flere årsager til, og det er værd at ofre et par ord på disse årsager inden der ofres flere gode ressourcer på at udbygge og forfine konceptet.

¹ BusinessDictionary.com

Validitet

Der er under samtalerne med såvel rådgivere som landmænd udtrykt tvivl om tallenes validitet, og at det meget ofte kvæler troværdigheden og brugen af analyserne, uanset om det er SEGES' Business Check eller andre lokalt udviklede benchmarking værktøjer. Basistallene for værktøjerne er ofte de samme. En opgradering af tallenes validitet er nødvendig, hvis benchmarking for alvor skal slå igennem hos landmændene, og være et troværdigt fundament når beslutninger om optimering af bedriften skal tages. En forbedring af validiteten rækker ud i de fjerneste kroge af de opgørelser, der danner basis for de regnskaberne.

For bedrifter der består af flere sammenhængende driftsgrene, herunder driftsgrenen planteproduktion, er det grundlæggende og meget afgørende, at opgørelsen af de høstede udbytter er præcise. Uden en solid udbyttmåling kan man ikke med præcision opgøre bruttoudbyttet af de forskellige afgrøder og de forskellige marker, og man kan ikke lave en solid opdeling af økonomien i mark og i stald. Det betyder at man ikke med sikkerhed kan identificere, hvor på den samlede bedrift udfordringerne ligger. Er udbytterne for lave eller spiser kørerne for meget grovfoder?

Samme problemstilling gælder for opdelingen af bedriftens samlede omkostninger ud på den enkelte driftsgrene. Ligger der en solid viden til grund for fordelingen af omkostninger, i de tilfælde fordelingen kræver en vurdering, når automatikken og vejledningen i fordeling af omkostninger ikke slår til? Uoverensstemmelser mellem driftsgrensanalysens resultat og landmandens opfattelse af virkeligheden reducerer analysernes troværdighed, og landmanden mister interessen. En løsning på denne udfordring kunne f.eks. være en øget sparring med den enkelte landmand i forbindelse med fordeling af fælles regnskabsposter ud på driftsgrene. En endnu bedre og ofte mere præcis løsning vil dog være at lave fordelingen i forbindelse med konteringen via produktionsgrene, hvor teknologiske muligheder efterhånden yder god hjælp.

Præcise og målrettede analyser

Der er under interviewene fra flere udtrykt et ønske om at definere smallere sammenligningsgrupper, med henblik på en mere præcis benchmarking. Eksempelvis er beregningen af en fremstillingspris på korn afhængig af økonomien ved dyrkning af andre salgsafgrøder end korn, herunder frø og raps, idet de i beregningen betragtes som et biprodukt i forbindelse med produktionen af korn. Den definition kan have en betydelig effekt på fremstillingsprisen på korn. En eliminering af den udfordring kræver at der defineres en driftsgren for korn alene, og også frø og raps alene, hvis der også er et ønske om at se økonomi alene for disse afgrøder. Det vil dog kræve mere arbejde ved fordelingen af omkostninger, både af økonomikonsulenten og landmanden, og i en overgangsperiode reducere antallet af bedrifter man kan lave benchmarking op imod.

Færre nøgletal

Antallet af nøgletal man kan vurdere en bedrift ud fra er betragtelig. Alene mængden af nøgletal indenfor konceptet "Business Check" er stor, og lægges hertil de nøgletal der er udviklet og anvendes lokalt i forskellige rådgivningsvirksomheder, opleves det for den enkelte landmand ofte uoverskueligt. Det kan anbefales at antallet af nøgletal reduceres, således at både rådgiver og landmand kan overskue dem. Ideelt set vil et fælles benchmarkingværktøj, der indeholder data fra alle landets bedrifter med driftsgrensanalyser, være at foretrække. Det vil kunne forøge overskueligheden, forbedre grundlaget for benchmarking, og samtidig reducere ressourcerne til vedligeholdelse af værktøjerne.

Kortperiodisk benchmarking

Intern eller ekstern benchmarking

Den interne benchmarking adskiller sig fra den eksterne benchmarking ved at punkt 2 i definitionen af benchmarking: "at analysere hvordan andre bedrifter opnår deres høje præstationsniveau", er taget ud. Den interne benchmarking ser udelukkende på udviklingen i bedriftens egne tal, men så til gengæld over

flere perioder. Det er også en vigtig del af benchmarking, idet der af forskellige årsager kan være store forskelle mellem de enkelte årgange, og der skal ikke nødvendigvis reageres på høje omkostninger i et enkelt år, hvis det retter sig til normalt niveau efterfølgende år. Den eksterne benchmarking retter sig udelukkende mod andre bedrifter.

Den interne benchmarking kan praktiseres overfor såvel økonomiske som tekniske nøgletal, og så ofte som det er muligt. Det kan være ud fra DB-Tjek, E-kontrol og VetStat på svinebedrifter, og DMS på kvægbedrifter. Det er en vigtig del af opfølgning på produktionen for at sikre sig at produktionsinput og produktionsoutput er i overensstemmelse med det planlagte.

Den eksterne benchmarking ser på hele paletten af de nøgletal, der kan genereres ud fra et fuldt regnskab, der også omfatter en række kvantitative nøgletal om produktionen. Kortperiodisk benchmarking vil således kræve kortperiodiske regnskaber, herunder de opgørelser af beholdninger og periodisering af omkostninger, der er en del af et retvisende regnskab.

Øget risiko for misvisende udsving

Kortperiodisk benchmarking vil øge risikoen for at enkeltstående poster og aktiviteter relativt set kommer til at påvirke en kort periodes tal mere end en længere periodes tal. Sæsonudsving kan, især indenfor planteproduktion, afvige fra bedrift til bedrift og kan ved kortperiodiske opgørelser betyde større relative afvigelser end ved opgørelser af længere perioder. Lægges hertil den usikkerhed der kan frygtes opstå ved kortperiodiske opgørelser, som en konsekvens af mere administrativt arbejde og mindre omhyggelighed med opgørelsen, peger pilen ikke i retning af øget validitet og bedre sammenligningsgrundlag.

Koncept for benchmarking på perioderesultater

Benchmarking kan praktiseres på både korte og længere perioder, men der bør differentieres på den måde det gøres på og på hvilket grundlag. Den kortperiodiske benchmarking giver mest mening som intern benchmarking, når den praktiseres primært i forhold til interne opgørelser fra tidligere perioder, og i forhold til specifikke handlingsplaner. Samtidig må den anbefales hovedsageligt at omfatte produktions-tekniske nøgletal, og eventuelt udvalgte økonomiske nøgletal, der beskriver væsentlige driftsmæssige områder, der ikke lader sig kvantificere på anden måde end økonomisk, f.eks. visse kapacitetsomkostninger og evt. dyrlæge og medicin. De produktionstekniske nøgletal generes via produktionsstyringen og andre regelmæssige opgørelser.

For at levere den efterspurgte fleksibilitet i valget af perioder kunne det eksempelvis være muligt at:

- År til dato sammenlignet med samme periode sidste år
- Kvartal eller måned sammenlignet med samme periode sidste år
- 1. kvartal sammenlignet med 2. kvartal
- Udviklingen hen over året – månedsvist eller kvartalsvist
- Løbende 12 måneder bagud

Den eksterne benchmarking giver mest mening når den praktiseres på årlige eller halvårslige regnskabsopgørelser, hvori der er lagt de nødvendige ressourcer med det formål at skabe et retvisende billede af bedriftens økonomiske stilling. Den hyppighed vil dels eliminere en række af de usikkerheder og afvigelser, der er knyttet til regnskabsopgørelser af kortere perioder, dels vil der alt andet lige være væsentlig flere bedrifter at basere en benchmarking på. Det sidste vil også give bedre muligheder for at lave en større differentiering med flere underopdelinger af driftsgrenene. En begrænsning af de ressourcer, der skulle anvendes på hyppigere opgørelser af retvisende regnskaber, foretrækkes frem for at producere flere tal til opfølgning af tvivlsom kvalitet. Tal er der nok af, men kvaliteten og specifikationsgraden ud på flere driftsgrene kan forbedres.

Kobling til handlingsplaner

En årlig grundig ekstern benchmarking kan danne grundlag for udarbejdelse af handlingsplaner, der knytter sig til de områder, der er identificeret som områder/nøgletal med plads til forbedringer. De handlingsplaner kan indbygges i budgettet for det kommende år, både produktionstekniske og økonomiske nøgletal. Hver enkelt aktivitet skal indeholde faserne vist i figur 1.

Den interne benchmarking kan, løbende og på basis af kortere perioder, følge op på om de budgettede produktionstekniske nøgletal følges jf. punkt 5 i figur 1.



Figur 1. Cyklus for analyse, planlægning, implementering, måling og opfølgning af planlagte aktiviteter.

Kobling af Business Check og tjeklister

Hvis en benchmarkinganalyse har identificeret et eller flere områder, hvor der er behov for forbedringer, kan det være en vanskelig opgave at komme videre til konkrete handlinger. Det er blevet udtrykt i interviewene, og det er også tidligere erfaret som en vanskelig disciplin. Hvad skal man tage fat på, hvad skal man sigte efter, og hvordan definerer man opgaven?

Fraktilanalysen identificerer eksempelvis et eller flere nøgletal/områder, hvor der er et stort forbedringspotentiale, men ikke specifikt hvad der er årsagen til forbedringspotentialet, og hvordan man griber sagen an. Man skal dybere ned i en analyse af nøgletallet for at finde grunden til afvigelsen. Som en hjælp til den dybere analyse kunne man knytte en tjekliste til hver enkelt nøgletal i gruppen med "stort forbedringspotentiale". Tjeklisten kunne omfatte en ikke udtømmende liste af de normalt forekommende årsager til at netop dette nøgletal er relativt højt. Det kunne overvejes også at koble forslag til handlinger på tjeklistens punkter, og på den måde inspirere til løsningen af det svære skridt hen imod handlingsplaner.

SMART-målsætning

En god måde at beskrive en målsætning på er ved at anvende en SMART-model til beskrivelsen. En SMART-model indeholder fem punkter:

- Specifikt – målet skal være specifikt, så der ikke er tvivl om hvad målet er
- Målbart – man skal være i stand til at måle om målet nås
- Ambitiøst – målet må gerne være ambitiøst
- Realistisk – ambitiøst ja, men uden at være urealistisk
- Tidsbestemt – der skal være en deadline på hvornår målet skal nås



Figur 2. SMART-modellens fem faser

Konklusion

En forudsætning for at en udvikling af benchmarkingkonceptet skal blive en succes er en styrket datavaliditet, således af det kan danne et solidt og mere troværdigt grundlag for beslutninger til optimering af landbrugsbedrifterne. Samtidig vil det tjene til en udbredelse af konceptet, hvis det forenkles i form af færre benchmarkingværktøjer (helst kun et), og med færre og letforståelige nøgletal.

Kortperiodisk benchmarking knytter sig til den interne benchmarking, der defineres som den benchmarking, der hovedsageligt begrænser sig til bedriftens egne tal. Egne tal kan til gengæld vises i tidsserier bagud i tid, og hovedsagelig består af produktionstekniske nøgletal, der produceres og anvendes i den kortperiodiske styring af bedriften.

Overfor den interne benchmarking står den eksterne benchmarking, der mere sammenligner med andre bedrifter på basis af årlige regnskaber. Det er et mere sikkert grundlag, der absorberer både sæsonudsving og andre aperiodiske udsving indenfor en enkelt måned eller kvartal. Samtidig må det antages at være et mere sikkert og omhyggeligt opgjort regnskab udført af autoriserede økonomikonsulenter og revisorer. Ved at undgå kortere benchmarkingperioder på basis af regnskabsopgørelser, reduceres grundlaget for årlig benchmarking ikke, og åbner dermed op for en yderligere opsplitning i flere og mere målrettede driftsgrensanalyser.

Til den årlige eksterne benchmarking kunne knyttes redskaber og modeller, der kan fremme arbejdet fra benchmarkinganalysen til udarbejdelsen af målrettede handlingsplaner.