

Læring fra workshops	Ansvarlig	OVL/LKB
	Oprettet	05-09-2018
	Side	1 af 6

Resultat af workshops

Indhold

Interviews af rådgivere	1
Anvendte produkter	1
Svineproduktion	1
Kvægbedrifter	2
Overblik	2
Anvendelse og værdi af benchmark	2
Overblik	3
Forslag til supplerende benchmark	3
Produkter	3
Periodelængde	4
Nye nøgletal og visning	4
Overblik	4
Præsentation/layout	4
Overblik	5
Svagheder ved benchmark	5
Overblik	5
Anvendelse af kortperiodisk benchmark	5
Opsamling	6

Interviews af rådgivere

Der er i projektet gennemført to workshops om behovet for kort periodisk benchmark. Der deltog økonomirådgivere og fagrådgivere indenfor svin og kvæg fra to forskellige rådgivningsvirksomheder.

Anvendte produkter

Det er et broget billede, man ser, når forsøger at danne sig et overblik over de produkter, som økonomikonsulenter og fagkonsulenter bruger i forbindelse med benchmarking hos landmændene.

SVINEPRODUKTION

Af de fagspecifikke og generelt tilgængelige produkter anvendes i udbredt grad DB-Tjek indenfor svineproduktion. DB-Tjek anvendes til ekstern benchmark mod andre bedrifter, eksempelvis i en ERFA-gruppe. Til mere intern orienteret benchmark anvendes ofte produktionstallene fra E-kontrol. Fra porteføljen af benchmark produkter fra Business Check er fraktilanalysen populær, og Business Check regnearket anvendes ofte ved ERFA-gruppemøder. Ø90 benchmarking og VetStat (forbrug af antibiotika) nævnes også som produkter, der anvendes.

Hos rådgivningsvirksomheden nævnes et internt udviklet benchmarkprodukt som et produkt, der anvendes overfor en lang række svineproducenter. Det er et produkt udviklet af en af rådgivningsvirksomhedens økonomikonsulenter, og det kan også anvendes overfor kunder udenfor DLBR. Produktet viser på samme måde som Business Check fra SEGES en lang række nøgletal og omkostninger, herunder fremstillingspriser for bedriftens egne driftsgrene sammenlignet med en benchmarkgruppe. Der kan følges op pr. kvartal mod benchmarkgruppen, og for de realiserede tal samt budget- og prognosetal.

KVÆGBEDRIFTER

På kvægbedrifterne anvendes nøgletalstjek og potentialetjek fra DMS som månedlig intern opfølgning, og Ø90 på opfølgning af egne budgetter. Både Business Check regneark og fraktilanalysen anvendes dels i forbindelse med benchmark i ERFA-grupper, dels for at opnå et hurtigt og klart overblik over forbedringspotentialer fra fraktilanalysen.

Hos rådgivningsvirksomheden har de udviklet et produkt, der fokuserer på nulpunkts mælkepriser og fremstillingsprisen på grovfoderet. Dertil omfatter produktet også benchmark af en række nøgletal og omkostningsposter, mod et udvalg af andre beslægtede mælkeproducenter. Dette produkt udarbejdes én gang årligt på basis af indberettede årsregnskaber i regnskabssystemet.

OVERBLIK

Svineproduktion

Fagspecifikke produkter:

DB-Tjek

E-kontrol

VelStat

Økonomisk benchmark:

Business Check regneark

Fraktilanalyse

Ø90 budgetopfølgning

Lokale produkt

Mælkeproduktion

Fagspecifikke produkter:

DMS (nøgletalstjek)

Økonomisk benchmark:

Business Check regneark

Fraktilanalyse

Ø90 budgetopfølgning

Lokale produkt

Anvendelse og værdi af benchmark

Benchmark sammen med landmanden lægger generelt op til at finde de områder, hvor der skal gøres en indsats for at forbedre tallene set i forhold til beslægtede bedrifter. Det kan motivere landmanden til at sætte fokus på områderne, der ligger dårligt i forhold til gennemsnittet af landmænd. Det kan inspirere landmanden til at gøre tingene på en anden og mere effektiv måde. Generelt lægger benchmark op til sammen med landmanden at formulere handlingsplaner, der skal forbedre områderne med den dårligste placering.

For nyetablerede landmænd er diskussionerne i ERFA-grupperne frugtbare i forhold til at give nyetablerede landmænd et indtryk af, hvad de kan forvente sig af niveauer – produktion, omkostninger og fremstillingspriser – således at der bygges noget realisme ind i budgetterne og forventningerne.

Opfølgningerne via de mere fagspecifikke produkter, DMS og DB-Tjek, giver mulighed for at reagere hurtigere på afvigelser i forhold til budget og benchmarkgruppen, idet der er månedlig eller kvartalsvis afrapportering.

En betingelse for at benchmarking giver værdi er at regnskaberne, driftsgrensanalyserne og de lokale benchmarkværktøjer er valide. Er denne betingelse opfyldt skaber værktøjerne grobund for gode diskussioner, både i ERFA-grupperne og bilateralt mellem rådgivere og landmænd. Produkterne inspirerer og motiverer til ændringer og optimeringer af de områder der sættes fokus på. Man skal holde fokus på de ting landmanden selv kan ændre, og så skal man ikke have for mange bolde i luften ad gangen.

Den gruppe af landmænd der ikke bruger benchmark undlader det af forskellige grunde. Nogle landmænd oplever det som noget negativt, hvis de ligger dårligt placeret med nogle nøgletal, og ønsker ikke at blive udsat for det signal. En negativ benchmark kan også medføre mistillid til tallene, og bruges som forsvarsmekanisme overfor de negative tal. Andre forsvarer sig med at deres helt specielle bedrift ikke passer ind i nogen af de definerede "kasser", og er derfor ikke anvendelig. Endelig er der de landmænd som gør som de plejer, og som ikke ønsker at lave noget om.

En benchmark rapport anvendes også overfor eksterne interessenter, eksempelvis banken, med henblik på at dokumentere bedriftens evner til at klare sig godt i forhold til kolleger i branchen.

OVERBLIK

Anvendelse og værdi (positiv vinkel)

Indikerer områder til forbedring

Motiverer til fokus

Inspirerer til nye metoder

Danner platform for handlingsplaner

Giver et bedre grundlag for forventninger

Giver mere realistiske budgetter

Hurtigere reaktion på afvigelser (kortperiodiske DB-Tjek og DMS)

Ingen værdi hvis data ikke er valide

Giver gode diskussioner i ERFA-grupper, og rådgiver/landmand imellem

Hold fokus på et begrænset antal områder

Anvendes om dokumentation overfor eksterne interessenter

Anvendelse og værdi (negativ vinkel)

Negative tal giver negative vibrationer

Tallene passer ikke (forsvarsmekanisme)

Analysen passer ikke til min specielle bedrift

Jeg gør som jeg plejer

Forslag til supplerende benchmark

PRODUKTER

Der blev på de to workshops udtrykt supplerende ønsker til de eksisterende benchmark værktøjer. Det drejer sig om både intern og ekstern benchmark og periodelængde. På intern benchmark ønskes der bedre muligheder for at sammenligne med de senere års eller kvartalers tal, og få et indtryk af udviklingen i eksempelvis nøgletal, der har været i fokus og udsat for en handlingsplan. Det gælder både økonomiske og produktionstekniske nøgletal. Et ønske er også at der sættes mere fokus på de nøgletal, der udtrykker bedriftens kapacitetsudnyttelse, og som illustrerer sammenhængen til økonomien/fremstillingsprisen. Foderet ønskes delt op i de enkelte foderelementer, og at man kan opdele på flere af bedriftens produktionsenheder.

Det kan også opfattes som et problem at ikke alle rækken af værktøjer peger i samme retning. Man ønsker sig derfor at redskaberne – DB-Tjek, DMS, driftsgrensanalyserne (Business Check) – hænger sammen, så de udtrykker den samme udvikling, hvilket også støtter tallenes troværdighed.

PERIODELÆNGDE

Periodelængden ønskes generelt kort, således der er mulighed for hurtigere at rette ind i forhold til en uventet eller uønsket udvikling. Det øger motivationen at kunne reagere hurtigt på et problem, frem for at skulle vente et helt år på at rette op. Samtidig ønskes der en sammenhæng i periodelængderne for de værktøjer, der bruges i sammenhæng, f.eks. budgetopfølgning og P-kontrol. Mere fleksibilitet i valget af perioder og periodelængde, f.eks. hele tiden 12 måneder bagud eller et kvartal mod samme kvartal årene før.

NYE NØGLETAL OG VISNING

Der lægges vægt på at kunne benchmarke på produktionstekniske nøgletal, herunder også foderet, der for grovfoderets vedkommende først bliver aktuelt når opgørelsen af udbytte, beholdning og forbrug automatiseres. Man ønsker mulighed for at kunne vurdere kapacitetsomkostningerne i forhold til dækningsbidraget, og i forhold til eksterne benchmark.

OVERBLIK

Forslag til nye produkter

Sammenligne relativ udvikling i nøgletallene over tid, både økonomiske og produktionstekniske nøgletal (intern benchmark)

Fokus på nøgletal der beskriver kapacitetsudnyttelsen

Opdeling af foderet i flere foderelementer

Mulighed for opdeling af bedriften i produktionsenheder

Ønsker sammenhæng mellem værktøjerne, så de udtrykker samme udvikling

Periodelængde

Kortere perioder giver hurtigere reaktionstid og øger motivationen

Samme periodelængde for værktøjer, der bruges i sammenhæng

Mere fleksibilitet i valget af periode og periodelængde

Nye nøgletal og visning

Vægt på produktionstekniske nøgletal

Kapacitetsomkostninger i forhold til DB (altid ekstern BM)

Præsentation/layout

Ønskerne til præsentationen og fleksibiliteten af benchmarkprodukterne er generelt ambitiøse, og kombinerer en række forskellige formål. Dels ønsker man overblik og at opstillingen er let læselig, dels ønsker man også at man kan dykke ned i enkeltposter for yderligere specifikation. Ønskerne kan bedst udtrykkes i følgende overblik.

Ønsker til præsentation og layout

Visuelt tydeligt med farver

Overskuelig og enkelt

Fleksibilitet i valg af nøgletal

Kombination af tal og grafer

Visning af nøgletallets spredning

Skal motivere til forandring

Mere fleksibel fraktilanalyse – individuelt udvalgte nøgletal

Overordnede sumtal i fraktilanalysen som udgangspunkt, og med mulighed for at folde ud til en højere specificationsgrad

Fleksibilitet med visning og opfølgning på mobile enheder

Svagheder ved benchmark

Der er ingen tvivl om at benchmarkkonceptet kan motivere til en mere optimal drift, og det anvendes positivt på en lang række bedrifter. Men af forskellige årsager er det i mange tilfælde svært at vinde gehør for konceptet. Datavaliditeten er et område der altid fremhæves som en svaghed. Identificerer rådgivere og landmænd for mange fejl eller uregelmæssigheder i tallene falder tilliden til og interessen for konceptet. Det kan også medføre at benchmarking som begreb opfattes negativt, især hvis den afslører en række negative nøgleområder. Man skal huske også at fremhæve de positive tal i en benchmarkanalyse. En af de ting der kan så tvivl om validiteten og nøjagtigheden i en benchmarkanalyse er besætnings- og beholdningsopgørelserne. Det kræver meget omhyggelighed og mere automatik ved opgørelsen af udbytter og forbrugsopgørelser.

Man kan som rådgiver gøre et stort stykke arbejde med at finde forbedringspotentialer, bl.a. gennem benchmarking, men det er ofte svært at flytte landmanden. Man bør koble handlingsplanerne tættere på benchmarking værktøjet, eventuelt som en integreret del af værktøjet.

Svagheder ved benchmark

Der er ofte tvivl om validiteten af tallene

Usikkerhed omkring besætnings- og beholdningsopgørelser

Benchmarking opfattes ofte negativt

Foreslåede handlinger til forbedringer følges ikke

Der mangler forbindelse mellem benchmarkanalysen og handlinger

Anvendelse af kortperiodisk benchmark

Kortperiodisk benchmark vil fortrinsvis give værdi for produktionstekniske, og eventuelt særligt udvalgte nøgletal, mens ekstern benchmark giver mest værdi i helikopterperspektiv, og på lidt længere sigt. Ved anvendelse af kortperiodisk intern benchmark gives der mulighed for at følge op på de aktive handlingsplaner, og med flere detaljer. Der er mere tvivl om behovet for kortperiodisk ekstern benchmark.

Kortperiodiske benchmark stiller store krav til validiteten, og især ved opgørelsen af besætninger og beholdninger. En af rådgivningsvirksomhederne mener at kortperiodiske opgørelser stiller mindre krav til validitet.

Opsamling

Generelt er det holdningen af benchmark er et begreb, der kan være med til at forbedre bedrifternes økonomi gennem identifikation og gennemførelse af handlingsplaner. Den eksterne benchmark giver gode diskussioner i ERFA-grupper, og inspirerer til andre måder at gøre tingene på. Den interne benchmark dækker fortrinsvis over produktionstekniske nøgletal, er på kortere tidsintervaller, og giver mulighed for hurtigere justering af handlinger i forhold til handlingsplanerne.

Til forbedring af benchmark ønskes der visning af nøgletallenes udvikling over en årrække, og nøgletal, der sætter mere fokus på kapacitetsudnyttelse. En koordinering af værktøjerne så de viser samme tendenser ønskes også, og at der er mere fleksibilitet i valget af periode og periodelængde.

Datavaliditeten nævnes ofte som et område der skal forbedres for at styrke troværdigheden, brugen og nytten af værktøjerne. Hvis ikke landmændene tror på tallene er det også svært at få dem til at handle på dem, og det opfattes også som et problem.

Rådgiverne tror mest på kortere perioder i forbindelse med intern benchmark, hvor der i forvejen findes en række kortperiodiske produkter, der er centreret omkring produktionstekniske nøgletal. Den eksterne benchmark skal give et større billede og inspirere til indsatsområder, men i kortere perioder er værdien tvivlsom, samtidig med at validiteten skal forbedres, herunder fra besætnings- og beholdningsopgørelser.