

Best Practice – anvendelse af analyser og nøgletal i budgettering	Ansvarlig	LKB
	Oprettet	15-10-2018
	Side	1 af 7

Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse

Indhold

Indledning.....	2
Værktøjer	2
Driftsgrensanalyse	2
Fraktilanalyse	2
Benchmarking (Business Check/Ø90 Benchmarking)	3
Bidragsanalyse	3
Budgetopfølgning/forventet resultat	3
Produktionskontroller	4
Metoder/vejledning	4
Ekstern benchmarking	4
Intern benchmarking	5
Kompetencer	6
Konklusion/perspektivering	6

Indledning

Budgettering er en svær disciplin at mestre for, hvornår er budgettet godt nok? Det bliver i høj grad afgjort af den, der lægger budgettet ud fra mere eller mindre subjektive kriterier. Spørgsmålet er i midlertidig, om det er muligt at indarbejde mere objektivitet i den afgørelse. I denne Best Practice beskrives de værktøjer og metoder, som kan være med til at sikre, at man får analyseret virksomhedens hidtidige resultater hele vejen rundt for derigennem at sikre, at man ikke har overset et forbedringspotentiale. Det antages i dette notat, at det helt overordnede mål er, at indtjeningen er så god som mulig.

I det første afsnit gennemgås de værktøjer, som kan anvendes i en analysefase med det formål at identificere potentialer for forbedring af indtjeningen i en virksomhed. Næste afsnit fokuserer på hvordan værktøjerne kan anvendes. Det tredje afsnit kommer vi ind på de kompetencer, som brugerne af værktøjerne bør besidde for at få det fulde udbytte af både værktøj og metode for anvendelse.

Værktøjer

Driftsgrensanalyse

Som en del af regnskabet kan man lave en såkaldt driftsgrensanalyse, som viser, hvordan driftsgrenene i virksomheden har præsteret i et regnskabsår. Her får man overblik over, hvilke driftsgrene der hhv. tjenes og tabes penge på (alt andet lige). Derudover kan man for hver driftsgren se, hvordan indtægter og omkostninger har udviklet sig det seneste 4 år (givet at man har haft driftsgrenen i virksomheden de seneste 4 år).

Fraktilanalyse

I tabel 1 ses et eksempel på en fraktilanalyse. Fraktilanalysen er baseret på driftsgrensanalyser fra de Ø90 regnskaber, der er overført til SEGES' Økonomidatabase. I eksemplet i tabel 1 danner 682 bedrifter driftsgrensanalyser grundlag for Fraktilanalysen for konventionel mælkeproduktion for stor race og alle malkesystemer.

Fraktilanalysen giver et hurtigt overblik over de områder, hvor en given driftsgren i en virksomhed har en god konkurrenceevne, og hvilke områder der har et stort forbedringspotentiale. Når man bruger Fraktilanalysen, er det vigtigt at huske, at hver linje er sorteret for sig. Det er ikke den samme bedrift hele vejen ned i en kolonne.

Tabel 1 Eksempel på Fraktilanalyse

Konventionel Stor race Alle												
Fraktilanalyse for ejd.	baseret på 682 bedrifter				Stærk konkurrenceevne			Stort forbedringspotentiale				
Fraktil	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%	
Kg EKM pr. årsko (leveret)	12.057	11.689	11.069	10.888	10.737	10.515	10.314	10.132	9.976	9.321	8.963	
Fremstillingspris pr. kg EKM	2,09	2,17	2,28	2,33	2,37	2,41	2,47	2,50	2,56	2,72	2,83	
Foderomkostninger ekskl. værdiændring pr. kg EKM	1,20	1,25	1,30	1,33	1,34	1,38	1,41	1,43	1,46	1,55	1,61	
Afkastningsgrad	19,2	16,8	13,2	11,8	11,0	9,71	8,48	7,51	6,31	3,31	0,97	
Bundet kapital pr. årsko	33.610	36.971	43.575	45.756	47.608	50.959	53.903	56.998	60.062	69.403	76.388	
Dækningsbidrag pr. årsko	19.067	18.225	16.819	16.150	15.716	15.195	14.614	14.056	13.597	11.906	11.047	
Krav til dækningsbidrag pr. årsko	8.976	9.518	10.532	10.856	11.165	11.628	12.064	12.382	12.753	13.899	14.512	
Arbejdsomkostninger pr. årsko	2.648	2.948	3.466	3.621	3.794	4.055	4.275	4.516	4.768	5.484	5.865	
Bygningsomk. pr. årsko	1.575	1.787	2.206	2.341	2.451	2.624	2.810	2.928	3.082	3.604	3.963	
Inventar inkl. energi pr. årsko	2.027	2.237	2.744	2.947	3.105	3.369	3.693	4.033	4.478	5.307	5.811	
Resultat, driftsgren pr. årsko	7.498	6.517	5.124	4.596	4.146	3.583	3.045	2.551	1.941	189	-747	

Benchmarking (Business Check/Ø90 Benchmarking)

I landbruget er benchmarking en meget udbredt metode. Vi kommer tilbage til, hvordan man kan bruge benchmarking som redskab i en budgetteringsfase. I dette afsnit fokuserer vi på de to primære benchmarkingværktøjer, der findes i landbruget til økonomisk benchmarking. Det er Business Check og Ø90 Benchmarking.

Business Check

Grundlaget for Business Check er driftsgrensanalyser. I Business Check kan man benchmarke mod fast definerede grupper af driftsgrensanalyser inden for samme produktionsform som egen virksomhed. Der er beregnet et gennemsnit for alle driftsgrensanalyser i gruppen og for de ti driftsgrensanalyser med det bedste resultat. Det er også muligt at udvælge nogle helt specifikke bedrifters driftsgrensanalyser, som man kan benchmarke egne resultater op i mod.

Business Check indeholder talopstillingen fra driftsgrensanalysen og en lang række nøgletal forbundet til den specifikke driftsgren. Det er f.eks. udvalgte produktionstekniske oplysninger, som er tilgængeligt i regnskabet og en række beregnede økonomiske nøgletal for driftsgrenen.

Ø90 Benchmarking

I Ø90 Benchmarking er det muligt at benchmarke på både virksomhedsanalyser og produktionsanalyser. Virksomhedsanalyserne er analyser, der dækker hele virksomheden. Det er f.eks. resultatopgørelse og balance. Produktionsanalyser er analyser, der gælder dele af en virksomhed. Det er f.eks. produktionsgrensopgørelse og driftsgrensanalyse.

Benchmarking-metoden er den samme for de to grupper af analyser. I Ø90 Benchmarking udvælger man¹ selv sammenligningsgruppen ud fra en række kriterier, der gør, at de bedrifter, der sammenlignes med, passer til den pågældende virksomhed. Der beregnes et gennemsnit på den udvalgte gruppe af bedrifter, og man kan vælge en bedste gruppe, som der også beregnes et gennemsnit på. De "bedste" bedrifter vælges ud fra et resultatbegreb, som man selv vælger blandt nogle udvalgte resultater. Det er f.eks. afkastningsgrad, resultat efter finansiering, dækningsbidrag pr. enhed m.fl. alt efter, hvilken type analyse, der er tale om.

Bidragsanalyse

Bidragsmodellen er et regneark, som tager udgangspunkt i den gennemsnitlige betalte bidragssats på en bedrift og giver en fornemmelse af, hvor bedriftens bidragssats ligger i forhold til andre bedrifter. Der kan sammenlignes med mange forskellige grupper i en kombination af driftsgren, realkreditinstitut og forskellige niveauer af nøgletal. Det er primært nøgletallene afkastningsgrad og loan to value, der tages udgangspunkt i. Regnearket siger ikke noget om, hvor en bedrifts bidragssats burde ligge, men laver en nøgtern sammenligning.

Budgetopfølgning/forventet resultat

Budgetopfølgningen viser, hvordan virksomhedens resultater udvikler sig sammenlignet med det budget, der er lagt for perioden. Budgetopfølgningen kan kombineres med et forventet resultat, som er et justeret budget for perioden med udgangspunkt i det, der allerede er realiseret og budget for resten af året. Budgettet for den resterende del af året kan korrigeres, hvis der er behov for det. Det kan f.eks. være ved ændringer i udefrakommende faktorer (bl.a. priser) eller indre faktorer (hvis et tiltag ikke har givet den forventede effekt).

¹ Typisk en økonomikonsulent

Produktionskontroller

Begrebet produktionskontroller dækker over mange forskellige værktøjer. Det er f.eks. e-kontroller i svine- og kyllingeproduktion, e-kontroller i produktionsstyringsprogrammer indenfor æg- og kyllingeproduktion og udskrifter fra DMS dyreregistrering, nøgletalstjek mv. indenfor kvægproduktion.

Fælles for disse er, at de indeholder en lang række produktionstekniske registreringer og nøgletal, som giver en status på, hvordan selve produktionen går aktuelt eller for en periode. Nøgletalstjek indeholder desuden benchmarking på udvalgte produktionstekniske nøgletal. Man vælger selv hvilke nøgletal, der er mest relevant for virksomheden. Man vælger også selv sammenligningsgruppe ud fra en række kriterier.

Metoder/vejledning

Når der skal udarbejdes et budget, handler det dybest set om at lægge en plan for, hvordan det kommende år skal forløbe. Eller hvordan man forventer, at det skal/kommer til at forløbe. Når man skal danne disse forventninger, er der behov for at kunne hente inspiration et eller flere steder fra. Det kan man gøre enten ved at se på, hvordan andre præsterer og/eller hvordan virksomheden tidligere har præsteret. I nedenstående fokuseres alene på forventningsdannelse for elementer, som virksomhedsejeren/ledelsen selv er herre over. Der ses derfor ikke på forventninger til f.eks. priser.

Ekstern benchmarking

Hvis man sammenligner med andre, bruger man ekstern benchmarking som metode. De relevante værktøjer i denne sammenhæng er Fraktilanalysen, Business Check, Ø90 Benchmarking, Bidragsanalysen og visse dele af management programmerne. Når man bruger ekstern benchmarking i budgettering, er det for at hente inspiration til, hvor der især er muligheder for forbedring.

Ved brug af værktøjerne til ekstern benchmarking anbefales det at starte med det mest overordnede værktøj; Fraktilanalysen. Hvis vi bruger Fraktilanalysen i tabel 1 som eksempel, kan man her se, at det især er dækningsbidraget, der bør være et fokusområde i forhold til at forbedre indtjeningen i mælkeproduktionen. Et lavt dækningsbidrag kan skyldes flere ting f.eks. højt foderforbrug og/eller lav mælkeydelse². Vi kan ikke komme udfordringerne nærmere med Fraktilanalysen, men har fået rettet fokus et specifikt sted hen.

I det konkrete tilfælde er der behov for at kigge på værktøjerne i managementsystemet for kvægproduktion³, da det er i selve mælkeproduktionen, at udfordringerne er størst. Det er f.eks. nøgletalstjek, hvor man helt specifikt kan finde de vigtigste indsatsområder i forhold til målet om en øget indtjening. Det anbefales at udvælge de nøgletal, som vedrører indsatsområderne fundet i Fraktilanalysen. Da indsatsområderne i Fraktilanalysen er forholdsvis brede, er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke vælges for mange nøgletal. Samtidig er det vigtigt at finde de rigtige. Det er derfor en fordel at starte så overordnet som muligt, analysere på dette og herefter udvælge mere specifikke nøgletal. Herefter kan der udarbejdes handlingsplaner for at opnå et bedre resultat på disse områder. Effekten af disse handlinger kan i sidste ende indregnes i budgettet.

Hvis Fraktilanalysen viser, at det er kapacitetsomkostninger, der bør forbedres, kan man med fordel se flere detaljer i f.eks. Business Check eller Ø90 Benchmarking. I begge værktøjer er kapacitetsomkostningerne delt mere op end i Fraktilanalysen. Dermed bliver det muligt at se mere specifikt, hvilke(n) omkostningspost(er) der især har et forbedringspotentiale. Ved kapacitetsomkostninger er dette ikke muligt

² Her fokuseres alene på de forhold, som landmanden reelt har indflydelse på. Priser på både foder og mælk spiller selvfølgelig også ind, men priserne er i høj grad uden for landmandens indflydelse.

³ DMS

i benchmarkingværktøjer at dele i mængde og pris på samme måde som ved bruttoudbytte og stykomkostninger. Det er derfor ikke muligt at komme helt så dybt i analysen med ekstern benchmarking. Her må man anvende en ad hoc analyse af problemet. Men kan eventuelt også anvende en intern benchmarking, som vi kigger på i næste afsnit.

Grovfoder Konventionel sandjord u. vanding											
Fraktilanalyse for ejd. baseret på 311 bedrifter	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Udbytte pr. ha majs til helsæd, FEN	12.756	12.171	11.140	10.850	10.411	10.080	10.000	9.697	9.412	8.445	7.909
Udbytte pr. ha sædskiftegræs, FEN	11.079	10.588	9.508	9.211	9.000	8.582	8.224	8.005	7.800	6.665	5.973
Fremstillingspris øre pr. FEN	87,8	94,2	106	110	114	120	125	130	137	151	159
Stykomkostninger i alt	1.730	1.855	2.015	2.113	2.209	2.346	2.459	2.550	2.650	2.966	3.218
Maskinomk. inkl. arbejde pr. ha	4.768	5.269	6.050	6.271	6.467	6.716	7.040	7.303	7.603	8.319	8.838
Øvrige omkostninger pr. ha	506	559	720	783	859	918	1.014	1.058	1.160	1.519	1.676
Jordleje fratrullet EU-støtte pr. ha	-1.282	-624	128	413	635	962	1.202	1.448	1.654	2.339	2.796
Resultat, driftsgren	2.254	1.589	471	73,8	-290	-737	-1.261	-1.745	-2.292	-3.224	-3.851

Det kan også være finansieringsomkostningerne, der viser sig at være udfordringen. Umiddelbart er finansieringsomkostninger svære at ændre nævneværdigt på kort sigt, da det i høj grad styres af den gældsstruktur, der er (valgt) i virksomheden. Et af de områder, hvor der måske kan gøres noget, er i forhold til bidragssatser på realkreditlån. I Bidragsanalysen kan således sammenligne virksomhedens gennemsnitlige bidragssats med andre sammenlignelige virksomheder. Det skelnes i analysen også mellem realkreditinstitutter. Hermed kan man få en idé til, om der er grundlag for en eventuel forhandling med realkreditinstituttet om en sænkning af bidragssatsen.

Overordnet set er formålet med at anvende ekstern benchmarking forud for udarbejdelse af et budget at få input til, hvad der kan lade sig gøre og andre måder at gøre tingene på, end man selv er vant til. Ekstern benchmarking er udelukkende til inspiration. Der kan være mange grunde til, at en virksomhed på et givent område ikke kan præstere som andre virksomheder, eller på nogle områder endda bør være bedre. Man kommer aldrig til at have fuldt kendskab til de andre virksomheder i en ekstern benchmarking. Derfor skal man også passe med at drage for håndfaste konklusioner, men alene anvende det til inspiration/motivation.

Intern benchmarking

I en intern benchmarking sammenligner man sig med sig selv så at sige. Det kan enten være, hvis man har flere steder/ejendomme, som producerer samme vare eller ved at sammenligne opnåede resultater over flere perioder. Som ved den eksterne benchmarking handler det om at finde de områder i virksomheden, der har et forbedringspotentiale.

Hvis man har flere steder med en ensartet produktion, fungerer det lidt som ved ekstern benchmarking. Her kan man holde de forskellige steder op mod hinanden, og derved hente inspiration på de forskellige steder til de øvrige steder. Den eneste forskel fra ekstern benchmarking er, at dem, der udarbejder budgettet, kender virksomheden og ejendommene. Det gør det nemmere at gennemskue, hvilke fiduser man kan flytte fra den ene ejendom til den anden.

Ved at bruge metoden med intern benchmarking over tid ser man udviklingen i de enkelte poster. Afhængig af produktionsformen kan man enten sammenligne måned for måned/kvartal for kvartal eller seneste periode med samme periode året før. Hvis det er en helt kontinuert produktion, hvor der ikke er sæsonudsving, kan den første metode anvendes. Hvis der er sæsonudsving eller en ikke-kontinuert produktion anbefales det at anvende metoden, hvor der sammenlignes med samme periode året før. For at

få størst mulig værdi ud af intern benchmarking over tid er det væsentligt, at perioden er så kort som mulig.

Ved at se på udviklingen over tid er det muligt at opfange de områder, hvor der er en uheldig udvikling. Herved er det muligt at igangsætte handlinger, der modvirker denne udvikling. Som nævnt i afsnittet om ekstern benchmarking er det ved kapacitetsomkostninger svært at afgøre, om det er mængden eller prisen på et input, der er årsag til, at virksomhedens tal er ringere end sammenlignelige bedrifters. I en intern benchmarking er det muligt for nogle omkostningsposter at skelne mellem mængde og pris⁴. Ved at kombinere ekstern og intern benchmarking er det således på en nem og hurtig måde at finde frem til, hvilket specifikt område, der kræver en indsats.

Eksempel: Fraktilanalysen viser, at det er maskinomkostninger, inkl. arbejde pr. ha, hvor der er et potentiale. Nærmere analyse i Ø90 Benchmarking afslører, at det bl.a. er brændstof, der er årsag til afvigelsen fra sammenligningsgruppen. I virksomhedens egne regnskaber og budgetopfølgning for indeværende år kan man følge udviklingen i omkostningerne til brændstof, som måske viser et stigende forbrug over tid. Hvis ikke arealet er udvidet, skal årsagen findes et andet sted. Priserne kan sammenlignes med gennemsnitlige priser på farmtal online. Hvis ikke priserne er væsentligt forskellige, må det således være mængden af brændstof, der afviger fra sammenligningsgruppen⁵. Der kan naturligvis være mange årsager til et højere brændstofforbrug end en sammenligningsgruppe, f.eks. markernes arrondering, afgrødesammensætning mv. Her kan man alene tage udgangspunkt i egen virksomhed, og det bliver en vurderingssag, hvilke faktorer der spiller ind. Noget af det vigtigste i denne sammenhæng er, at man forholder sig så objektiv som muligt, og ikke for hurtigt forsøger at bortforklare tingenes tilstand. Det er væsentligt, at der udarbejdes meget konkrete handlingsplaner for forbedringerne.

Kompetencer

For at kunne bruge de metoder, der er beskrevet ovenfor, er den vigtigste kompetence evnen til at strukturere en analyse. Det betyder dybest set, at man skal være i stand til at identificere, hvilket værktøj det i en given situation er bedst at starte med, og herefter at kunne identificere, hvilket værktøj der skal gås videre med alt efter udfaldet af den første analyse. Som hovedregel bør man altid starte på et overordnet niveau, da det er lettere at gå dybere i detaljer efterfølgende end det er at få overblik, hvis man starter med for mange detaljer.

Man skal også være i stand til at forholde sig objektivt og åbent til det, man bliver præsenteret for. Det kan således ikke nytte noget, at man forsøger straks at affærdige en afvigelse uden rigtigt at have forholdt sig til, om der kan være et hjørne, der ikke er afsøgt.

Konklusion/perspektivering

I denne best practice er det forsøgt beskrevet, hvordan man kan anvende forskellige analyser og værktøjer til at identificere indsatsområder i en budgetteringsfase. Der er naturligvis intet, der slår virksomhedsejeren/ledelsen kendskab til og føling med virksomheden. På trods af dette oplever de fleste virksomheder formentligt, at det med mellemrum kan være givtigt at ryste posen og for eksempel skele til, hvordan andre gør og hvad andre opnår for derigennem at få inspiration og motivation til at gøre tingene på en anden måde end hidtil.

Uanset hvor veldrevet en virksomhed er, vil der altid være områder, der kan forbedres, og der vil altid være områder, som af en eller anden årsag kører skævt. I dagligdagen lægger man måske ikke mærke til det, enten fordi der er travlt med driften og/eller den uheldige udvikling sker så langsomt, at det ikke

⁴ Det gælder naturligvis kun, hvis der i forbindelse med bogføring er registreret en mængde (kvantum).

⁵ Under forudsætning af, at sammenligningsgruppens priser ikke er væsentligt forskellig fra de gennemsnitlige priser på farmtal online. Det vil dog næppe være en grov antagelse at gøre.

anses for værende en udfordring. I sådanne situationer kan det være godt at skabe tid og rum til at se virksomheden i andet perspektiv end man gør i den daglige drift. Her kan de beskrevne analyser og metoder være anvendelige.