

AP 2. Anvendelse af bedriftens nøgletal og analyseresultater som inspirationskilde til konkrete initiativer på bedriften i forbindelse med udarbejdelse af budgettet.	Ansvarlig	LETO
	Oprettet	01.10.2018
	Side	1 af 6
Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse.		

1. Indledning

På baggrund af de regnskabsmæssige resultater i årsrapporten er der mulighed for udarbejdelse af en række analyser og nøgletal med henblik på at afdække eventuelle potentialer i bedriften. Det vurderes umiddelbart, at det i nogen tilfælde kan være svært for den enkelte landmand at bestemme, hvor stort et uudnyttet økonomisk potentiale der foreligger. Det kan skyldes, at der efterhånden er mange informationer, data og analysemuligheder til rådighed, og som skal sorteres, vurderes og behandles inden den egentlige gevinst opnås.

I forbindelse med identifikation af bedriftens potentialer har et afprøvningsforløb¹ vist, at en forsvindende lille andel af de landmænd, der deltog, ikke benyttede sig af årsrapportens nøgletal eller analyseresultater til at identificere bedriftens potentialer.

Til gengæld havde en lidt større andel af disse landmænd benyttet nøgletal og analyser fra produktionsresultaterne som et redskab til at definere potentialerne i bedriften.

Konklusionen på afprøvningsforløbet var, at den væsentligste årsag til, at landmanden – som hovedregel – ikke anvendte hverken nøgletal eller analyseresultater (baseret på regnskabsmaterialet) som inspiration til nye initiativer i forbindelse med budgetteringsprocessen var, at de enten ikke fik dem udarbejdet, eller at rådgiverne ikke havde informeret dem om den mulige inspiration, der kunne hentes i disse.

Det synes nødvendigt at den enkelte landmand har et kendskab først og fremmest til hvilke overordnede analyser og nøgletal der findes. Dernæst at han ved hvorledes man kan arbejde ud fra de oplysninger, der fremkommer fra analyserne og nøgletallene for at sikre at der fokuseres og måles på de rigtige ting, således at de opsatte mål og forbedringer opnås.

1.1 Inspirationskilden skal findes i bedriftens egne nøgletal og analyseresultat

I dag findes en række informationer, som er tilgængelige for landmanden, og som kan være en inspirationskilde til optimering på bedriften. Inspirationen kan findes i de nøgletal og analyser der allerede kan trækkes for den enkelte bedrift baseret på det foreliggende regnskabsmateriale. Disse nøgletal og analyser kan hjælpe i optimeringsprocessen og vil sætte landmanden i stand til at arbejde målrettet med at udpege potentialerne, for dernæst at indfri gevinsten på bedriften.

1.1.1 Analyseresultater

Udgangspunktet for at identificere mulige potentialer i bedriften er, at man skal vide hvor man skal starte. Der findes en række analyser, der tager udgangspunkt i selve årsrapporten, men som kræver, at der er arbejdes aktivt med grundlaget for årsrapporten.

¹ Landmandens værdi af tilgængelige analyser og nøgletal som inspirationskilde til konkrete initiativer i forbindelse med budgetlægning

AP 2. Anvendelse af bedriftens nøgletal og analyseresultater som inspirationskilde til konkrete initiativer på bedriften i forbindelse med udarbejdelse af budgettet.	Ansvarlig	LETO
	Oprettet	01.10.2018
	Side	2 af 6
Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse.		

Af disse kan nævnes:

- Driftsgrenanalysen
- Business Check
- Fraktilanalysen

Udgangspunktet for optimering tager afsæt i ovenstående analyser. Det handler om at få skabt et overblik (årsrapporten), udpege fokusområder (driftsgren- og fraktilanalyse) og hvor en sammenligning op mod tilsvarende bedrifter (Business Check) kan pejle ind på hvor der skal sættes ind.

Lidt groft sagt er **Driftsgrenanalysen** en analyse af hvordan det er gået i henholdsvis mark og stald, fsva. et overblik over i hvilket driftsgrene der tjenes eller tapes penge. Derudover kan man af 4-års oversigten i analysen se, hvordan indtægter og omkostninger har udviklet sig over perioden.

For at opnå det mest retvisende billede af sin bedrift, og derved sin driftsgrenanalyse, er det meget vigtigt, at man er præcis og konsekvent i sin måde at foretage registreringerne på, hver gang.

Business Check er baseret på tallene fra driftsgrensanalysen og ved udfærdigelse af årsrapporten er det muligt, at få lavet et Business Check. Business Check kan enten give det store overblik over bedriften og produktionen, eller det kan benyttes til at gå helt ned i detaljerne i de enkelte driftsgrene. Business Check kan også benyttes som et benchmarkingsværktøj, hvor man sammenligne sin bedrift med andre tilsvarende bedrifter.

Som tidligere nævnt er det vigtigt for at få en retvisende driftsgrensanalyse, at der arbejdes efter de fælles standarder i DLBR. Fordelingen af indtægter og omkostninger skal være retvisende og ske ud fra et kvalificeret skøn, hvor landmandens viden om driften og de grundlæggende fordelingsprincipper. På den måde fordeles posterne ens og sammenligningsgrundlaget vil være ens på tværs af sammenligningsgruppen, hvilket alt andet vil give et mere retvisende resultat for den enkelte bedrift i benchmarkinganalysen Business Check.

Fra Business Check kan trækkes en ekstra analyse, **Fraktilanalysen**, som giver et hurtigt overblik over økonomien i driftsgrenene på en række udvalgte nøgletal. Fraktilanalysen er et godt screeningsværktøj til identifikation af overordnede potentialeområder (indsatsområder), og et godt værktøj til at undersøge om man har forbedret sin konkurrenceevne i forhold til sine kollegaer, da fokus ikke ligger på de absolutte tal, men i stedet evnen til at flytte sig til en lavere fraktil.

Ovenstående nøgletal og analyseresultater menes at kunne give et værdifuldt input til, hvilke strategiske og taktiske mål/beslutninger, der bør overvejes for bedriften i forbindelse med et optimeringsforløb.

1.1.2 Strategiske, Taktiske og Operationelle nøgletal

AP 2. Anvendelse af bedriftens nøgletal og analyseresultater som inspirationskilde til konkrete initiativer på bedriften i forbindelse med udarbejdelse af budgettet.	Ansvarlig	LETO
	Oprettet	01.10.2018
	Side	3 af 6
Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse.		

Rapporten "Potentialeafdækning igennem nøgletal" giver et overblik over hvilke nøgletal der findes og grundlæggende kan arbejdes ud fra.

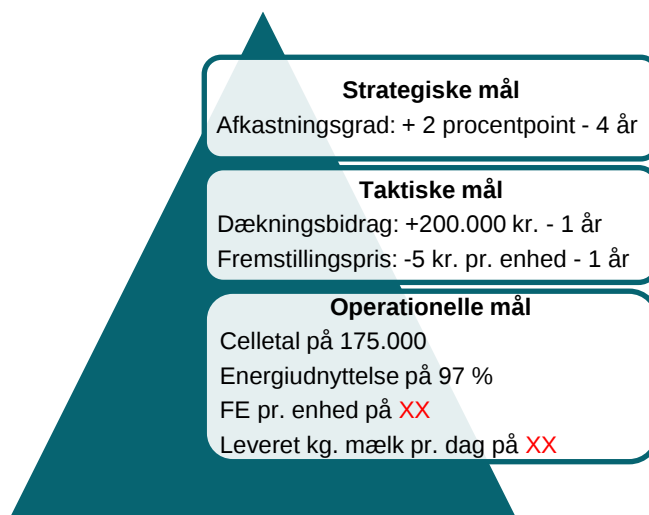
Nøgletallene kan opdeles i 3 kategorier:

Strategiske nøgletal – kendetegnet ved målsætninger med en langsigtet tidshorisont, 2-5 år. Eksempler herpå kan være Afkastningsgrad, Konsolidering og Soliditet

Taktiske nøgletal – kendetegnet ved konkrete arbejdsområder, der arbejdes med løbende, tidshorisont 1-2 år. Eksempler herpå kan være Dækningsbidrag, Fremstillingspris og Arbejdsomkostninger pr enhed

Operationelle nøgletal – kendetegnet ved produktionstekniske data, håndterbare nøgletal, tidshorisont dags-til ugebasis. Eksempler herpå kan være Fravænnede gris pr. årssø, Leveret kg EKM og Producerede enheder pr arbejdstime.

Nedenfor ses et eksempel på hvorledes man visuelt kan opstille en plan for bedriften:



Figur 1. Eksempel på inddeling af nøgletal i Hierarkiet Strategiske, Taktiske og Operationelle mål, rapport "Potentialeafdækning igennem nøgletal"

Nøgletallene for de enkelte kategorier kan sammensættes på mange måder, og det vigtige i den forbindelse er, at der udvælges de nøgletal, som giver værdi for den pågældende bedrift.

AP 2. Anvendelse af bedriftens nøgletal og analyseresultater som inspirationskilde til konkrete initiativer på bedriften i forbindelse med udarbejdelse af budgettet.	Ansvarlig	LETO
	Oprettet	01.10.2018
	Side	4 af 6
Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse.		

En naturlig tilgang til at arbejdet med ovenstående nøgletal vil være i forbindelse med budgetlægningen, hvor man har sine fagkonsulenter med på banen. Her tager man udgangspunkt i seneste årsresultat og drøfter den overordnet strategi for bedriften, eksempelvis er der tale om en udviklings-, vedligeholdes- eller nedslidningsstrategi og afledt heraf hvilke nøgletal, der da vil give mening for bedriften. Efterfølgende drøftes taktiske nøgletal og dernæst, hvilke operationelle nøgletal der skal opnås for at komme i mål.

Landmandens forståelse af bedriftens data, nøgletal og analyseresultater er derfor helt afgørende for, at landmanden selv vil være i stand til at identificere bedriftens uudnyttede potentialer samt sikre, at disse realiseres.

2. Start arbejdsprocessen med udgangspunkt i noget kendt!

Årsrapporten og driftsgrensanalysen suppleret med en fraktılanalyse kan betragtes som en screening af bedriftens økonomiske tilstand. Samtidig giver det et overblik over mulige forbedringspotentialer, hvor der kan sættes ind for at forbedre de økonomiske resultater.

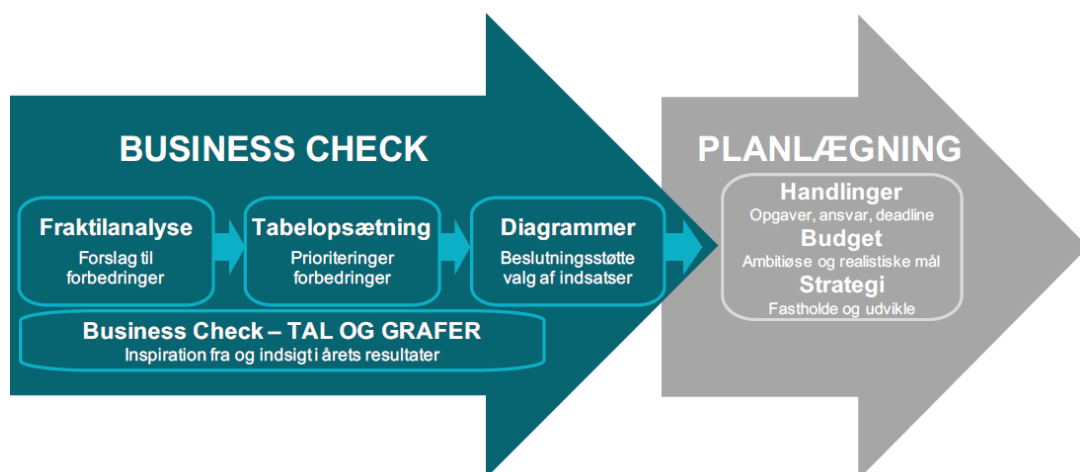
Når de mulige forbedringspotentialer er fundet, vil det ofte være nødvendigt med en mere dybdegående analyse for at finde årsager og sammenhænge for dernæst at prioritere en rækkefølge af potentialerne.

Når der er truffet beslutninger omkring hvilke tiltag der skal igangsættes, herunder hvilke nøgletal (operationelle og taktiske nøgletal) der arbejdes efter i optimeringsprocessen, handler det om løbende at tage "temperaturen" på udviklingen af igangsatte tiltag. Det er vigtigt, hvis ikke det vigtigste, at få lavet en opfølgning på tiltagene, for at se om resultatet blev som forventet. Dette kan gøres ved at der udarbejdes konkrete handlingsplaner (med navn på ansvarlige og med angivelse af deadlines for de enkelte tiltag/aktiviteter). Hvis resultatet udeblev, skal årsagen selvfølgelig identificeres, og der skal korrigeres for dette i handlingsplanen fremadrettet.

Det synes nødvendigt at nævne at processen er dynamisk, hvilket betyder at optimeringsforløbet fortsættes trods det, at tiltag gennemføres / handlingsplan opnås og årsrapporten afsluttes.

Figur 2. viser hvorledes et forløb kan gribes an i forbindelse med opsætning af strategi, budget og handlingsplan for en bedrift.

AP 2. Anvendelse af bedriftens nøgletal og analyseresultater som inspirationskilde til konkrete initiativer på bedriften i forbindelse med udarbejdelse af budgettet.	Ansvarlig	LETO
	Oprettet	01.10.2018
	Side	5 af 6
Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse.		



Figur 2. Bedste udgangspunkt for at sætte og forfølge mål, Business Check Vejledning – med nøgletal og begreber.

Ligeledes kan der findes inspiration i vejledningsmaterialet "Beskrivelse og prioritering af budgetteringsmodeller til landbruget" udarbejdet af SEGES, Erhvervsøkonomi. Materialet beskriver forskellige budgetmodeller der kan benyttes i forbindelse med realisering af bedriftens mål gennem daglig ledelse og styring via budgetter og budgetopfølgninger.

3. Betragtning

Betragtningen er, at nuværende økonomiske værktøjer nøgletal og analyseresultater med afsæt i regnskabsmaterialet dækker det behov, der skal til for at synliggøre og arbejde med eventuelle potentialer i bedriften. Det handler måske i virkeligheden mere om hvorledes optimeringsprocessen gribes an fra landmandens side og hvilken tilgang landmandens enkelte fagkonsulenter har til processen.

Der er ingen tvivl om at størstedelen af de landmænd der har deltaget i undersøgelserne styrer primært bedriften ud fra de operationelle nøgletal/mål. Hvilket indikerer, at udgangspunktet for optimeringen er kortsigtet og måske mere af en karakter som "mavefornemmelse / erfaringsbaserede beslutninger", end en reel analyse af hvad der er bedst økonomi i at gøre.

Med "mavefornemmelse / erfaringsbaserede beslutninger" menes de beslutninger der træffes uden ret mange registreringer, beregninger og analyser. Problemet med den slags beslutninger er, at man sjældent kan forklare, hvorfor det gik godt eller skidt og dermed er det svært at videregive erfaringer og selvfølgelig svært at gentage eller undgå en gentagelse.

AP 2. Anvendelse af bedriftens nøgletal og analyseresultater som inspirationskilde til konkrete initiativer på bedriften i forbindelse med udarbejdelse af budgettet.	Ansvarlig	LETO
	Oprettet	01.10.2018
	Side	6 af 6
Projekt: 7680, Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse.		

Det synes umiddelbart lettere for landmændene, at sætte operationelle optimeringsmål frem for de strategiske og taktiske optimeringsmål for bedriften. Årsagen hertil nævnes at være, at det er nemmere at forholde sig til de operationelle nøgletal, da det er noget som man løbende beskæftiger sig med i hverdagen.

Undersøgelserne² omkring arbejdsprocessen med budgetlægningen herunder drøftelse af bedriftens strategiske og taktiske mål har vist at landmændene efter lidt betænkningstid evner at opstille sådanne mål. I samme forbindelse har de dog efterlyst koblingen fra de operationelle nøgletal og over til de taktiske og strategiske nøgletal.

En anden betragtning fra undersøgelsen var, at landmændene betvivlede rigtigheden af tallene anvendt i analyseresultaterne.

Med hensyn til rigtigheden af data, viste undersøgelsen at ingen af de deltagende landmænd havde en systematisk tilgang til registrering af data på bedriften.

Der er ingen tvivl om jo mere systematisk, jo mere indsamlet data, desto bedre kvalitet opnås i regnskabs-/opfølgingsmaterialet og rigtige data giver et rigtigt beslutningsgrundlag.

4. Konklusion

Som opsamling på ovenstående og i forsøget på aktivt at inddrage landmanden, fagkonsulenter og eksisterende værktøjer/analyser i en budget- / optimeringsproces kan følgende punkter sættes i spil

- **Tag stilling** – med udgangspunkt i bedriftens egne nøgletal og analyseresultater hvad vil man så opnå? hvad skal strategien være for budget- / optimeringsprocessen? Eksempelvis kunne ønsket være at hæve konsolideringen med x-antal kroner, omkostningsreduktion, en lavere fremstillingspris osv.
- **Afsætte tid** til processen. For ejerskab af processen bør afsættes refleksionstid inden mødet med fagkonsulenterne. I denne del af processen er der ingen "hellige køer", det handler om at forholde sig åben og objektiv til det fagkonsulenterne introducerer.
- **Inddrage tværfagligt rådgivning** i processen. Fagkonsulenternes rolle i processen er, at komme med indspil til hvad der kan lade sig gøre ud fra eksisterende rammer (kapacitetsudnyttelse, den/de begrænsende faktorer) samt at hjælpe med at navigere i mængden af data og vejlede omkring de forskellige analyseværktøjer der findes, der hvor inspirationen kan hentes.
- **Udvælg nøgletal** der giver mening for dig og bedriften. Start på et overordnet niveau og få overblik for sidenhen, at arbejde ned i detaljen fsva. konkret og målbart nøgletal.
- **Overskueligt opfølgning** (budgetopfølgning, handlingsplan mv.) skal udfærdiges således at det er nemt at gennemskue og følge op på – opfølgningen gøres operationel.

² Belysning af forskellige budgetteringsmodeller og vurdering af anvendelsesmulighederne i primærproduktionen.