



AP 3 EKSEMPEL - FRA BENCHMARKING TIL HANDLING - HUSDYR

STØTTET AF


Promilleafgiftsfonden for landbrug

Artiklen viser et eksempel på, hvordan man kan arbejde med benchmarking som en vej til at identificere indsatsområder med henblik på at udarbejde handlingsplaner i forbindelse med f.eks. budgettering.

Artiklen viser et eksempel på, hvordan man kan arbejde med benchmarking som en vej til at identificere indsatsområder med henblik på at udarbejde handlingsplaner i forbindelse med f.eks. budgettering. Som opfølgningsmetode anvendes kortperiodisk benchmarking, som illustreres til sidst i artiklen. I denne artikel arbejdes med udgangspunkt i en svineproduktion. Du kan læse om et [eksempel for planteproduktion her](#).

IDENTIFIKATION AF PROBLEMOMRÅDER

På en bedrift, der har udarbejdet driftsgrensanalyser for driftsgrenene "Sohold 30 kg grise" og "Salgsafgrøder", ser fraktilanalysen for 2017 for "Sohold 30 kg grise" ud som vist i figur 1. Fraktilanalysen kan, sammen med en række andre analyser, rekvireres hos din rådgivningsvirksomhed, der har adgang til samtlige driftsgrensanalyser fra den pågældende rådgivningskreds, og på summarisk niveau også driftsgrensanalyserne fra landets øvrige landbrugsbedrifter.

Business Check 2017 											
Sohold 30 kg - under 750 årsøer											
Fraktilanalyse for ejd. XXXX baseret på 139 bedrifter	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale				
Frakti	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Producerede grise pr. årsso	35,7	34,8	33,2	32,6	32,4	32,0	31,6	30,7	30,0	28,3	27,5
Fremstillingspris pr. smågris	312	334	343	350	354	360	375	379	385	412	423
Afkastningsgrad	29,0	27,3	21,0	18,3	17,0	15,4	13,6	12,3	11,1	6,61	4,17
Bundet kapital pr. sohold	0,000	11,677	13,400	14,430	15,556	16,640	17,790	18,444	19,570	22,547	26,240

Udvalgte nøgletal pr. årssø	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Bruttoudbytte i alt	16.033	15.692	15.012	14.689	14.342	13.976	13.744	13.253	12.965	12.034	11.746
Foderomkostninger pr. enhed	4.681	4.850	5.242	5.405	5.477	5.630	5.873	5.943	6.072	6.516	6.646
Dækningsbidrag pr. enhed	9.100	8.689	7.969	7.619	7.434	7.124	6.691	6.475	6.185	5.220	5.012
Krav til dækningsbidrag pr. enhed	3.704	3.896	4.346	4.481	4.583	4.716	4.927	5.046	5.221	5.719	5.780
Arbejdsomkostninger pr. enhed	1.459	1.591	1.804	1.890	1.951	2.041	2.148	2.219	2.270	2.522	2.732
Bygningsomk. pr. enhed	570	696	877	919	976	1.049	1.128	1.196	1.287	1.413	1.535
Inventar inkl. energi pr. enhed	674	782	1.023	1.086	1.158	1.206	1.297	1.336	1.370	1.574	1.762
Resultat, driftsgren pr. årssø	4.121	3.753	3.054	2.819	2.569	2.235	1.912	1.801	1.476	724	428

Figur 1. Eksempel på fraktilanalyse for sohold 30 kg – under 750 søer.

Denne bedrift er især udfordret af producerede grise pr. årssø, foderomkostninger og arbejdsomkostninger. Fremstillingspris, bruttoudbytte, dækningsbidrag, krav til dækningsbidrag og i sidste ende resultatet for driftsgrenen har ligeledes et forbedringspotentiale, men det er formentlig afledt af udfordringer i de tre førstnævnte områder.

Det giver anledning til at dykke lidt mere ned i de nævnte områder for at finde frem til årsagerne til deres placering i det røde felt. Det er ikke givet, at der er mulighed for at rette op på de ting, der er årsager til det lave antal grise pr. årssø og de høje omkostninger, men det er værd at undersøge.

For at komme om bag tallene og identificere de nærmere årsager til de høje omkostninger kan der tages en række hjælpemidler i brug, herunder Business Check regnearket, der ud over en fraktilanalyse (figur 1) også indeholder en nøgletalsoversigt kombineret med en resultatopgørelse for driftsgrenen, og diverse grafiske fremstillinger af omkostninger. Hvis det ikke slår til, kan årsrapporten bidrage med flere detaljer, og i sidste ende kan bogføringen af de enkelte bilag hjælpe. Det er ikke denne artikels formål at illustrere den del af arbejdet med benchmarking, men snarere at illustrere processen, når et problem er identificeret.

FRA PROBLEM TIL HANDLINGSPLAN

Niveauet for arbejdsomkostninger indikerer, at der er et forbedringspotentiale. Der kan være flere årsager til, at virksomheden har højere arbejdsomkostninger end de virksomheder, der sammenlignes med. Det kan f.eks. en bevidst strategi om relativt højtlonnede (dygtigere) medarbejdere end gennemsnittet. Det kan også skyldes, at virksomheden bruger flere arbejdstimer pr. sø, og dermed altså må have en ringere udnyttelse af medarbejdernes kapacitet.

Alene ud fra benchmarkingværktøjer er det svært at afgøre den præcise årsag til de højere arbejdsomkostninger. I det videre arbejde er det naturligvis helt centralt at være ærlig overfor sig selv og eventuelle rådgivere for at kunne komme tættere på en forklaring.

Hvis forklaringen primært skal findes i, at det hovedsageligt er ansat højtlonnede medarbejdere, bør det naturligvis afspejle sig i, at der opnås bedre produktionsmæssige resultater end gennemsnittet. Det synes ikke at være tilfældet i denne virksomhed, når vi kigger på grise pr.

årsso og foderomkostninger. I så tilfælde må man undersøge, hvorfor det er tilfældet og opstille handlingsplaner for at rette op på det.

Såfremt det er kapacitetsudnyttelsen af medarbejderne, der er den vigtigste årsag til de højere arbejdsomkostninger, må man påbegynde et arbejde med at finde ud af, hvordan kapacitetsudnyttelse for hver enkelt medarbejder er, og finde frem til årsagerne til, at kapacitetsudnyttelsen for den enkelte ikke er, som den bør være. Det kan være, at der er behov for at ændre arbejdsprocedurer, arbejdsplanlægning eller andre ting.

I eksemplet vælger vi at arbejde ud fra, at det er kapacitetsudnyttelsen, der er behov for at arbejde med. Derfor skal handlingsplanen handle om, hvilke handlinger der skal udføres for at kunne opnå en bedre kapacitetsudnyttelse af medarbejderne.

EKSEMPEL:

Handlingsplan 001: Forbedring af medarbejdernes kapacitetsudnyttelse				
Specifikke handlinger	Målt	A	R	Tid
Vurdering af medarbejdernes kapacitetsudnyttelse Ved behov måling af medarbejders kapacitetsudnyttelse	Udført ja/nej (dato)	👍	👍	1/9
Kortlægning af arbejdsprocedurer	Udført ja/nej (dato)	👍	👍	1/9
Optimering af arbejdsprocedurer/arbejdsplanlægning	Udført ja/nej (dato)	👍	👍	1/10

Tabel 1. Handlingsplan til forbedring af medarbejdernes kapacitetsudnyttelse.

A = ambitiøst

R = realistisk

Se eventuelt denne [artikel om handlingsplaner](#).

Det kan anbefales, at handlingsplaner udarbejdes efter retningslinjerne for opstilling af en SMART-målsætning, beskrevet nærmere i "[Fra benchmarking til handling – en proces der betaler sig](#)". Ud over at opstille en eller flere handlingsplaner er det også vigtigt at opstille en målsætning. Hvis arbejdsomkostninger skal flyttes fra det røde felt i fraktilanalysen over i midterfeltet, eller helt over i det grønne felt og skal det ske efter det første, anden eller tredje år? Særlige forhold i virksomheden kan måske gøre det vanskeligt at komme helt i top, og den vurdering må også foretages, så målsætningen er realistisk, men dog stadig ambitiøs.

PROCES FOR GENNEMFØRELSE AF HANDLINGER

Når handlingerne til løsning af udfordringerne i virksomheden er defineret og beskrevet, kommer den vigtigste del af arbejdet – udførelse af handlingerne. Det kræver motivation, initiativ, vilje og vedholdenhed for, at det lykkes.

Der er i artiklen "[Fra benchmarking til handling](#)" (link) beskrevet fem faser i udførelsen af

handlingsplaner: Analyse, planlægning, implementering, måling og opfølgning. Den første fase er gennemført jf. ovenfor og planlægningen er i gang.

Det er vigtigt, at faserne beskrives detaljeret, at der sættes en ansvarlig person på opgaverne, og at der fra toppen, fra landmanden selv, direktøren eller bestyrelsen, udstråles vilje til at gennemføre handlingerne med succes. Derfor er det også vigtigt, at opfølgningen foretages af det højeste niveau på bedriften for på den måde at understrege vigtigheden af handlingerne.

Implementering og opfølgning:				
Handlinger	Handlingsplan	Tidspunkt/periode	Ansvar	Opfølgning af ejer/direktør/bestyrelse
Vurdering af medarbejdernes kapacitetsudnyttelse Ved behov måling af medarbejders kapacitetsudnyttelse	001	Op til d. 1. september	Ejer/driftsleder	Primo september
Kortlægning af arbejdsprocedurer	001	Op til d. 1. september	Ejer/driftsleder	Primo september
Optimering af arbejdsprocedurer/arbejdsplanlægning	001	1. sept. - 1. okt.	Ejer/rådgiver	Primo oktober

Tabel 2. Implementering af og opfølgning på handlinger

FRA HANDLINGSPLAN TIL BUDGET

For at lægge ekstra pres på gennemførelse af handlingsplanerne til forbedring af bedriftens nøgletal, sættes de forventede forbedringer (produktivitet, besparelser, bedre kapacitetsudnyttelse) ind i næste års budget. Der sættes tal på handlingernes forbedringer, og de justeres ind i det kommende års budget. Således bliver en budgetopfyldelse afhængig af de forbedrende handlinger. Forbedringerne kan løbende indgå i en intern benchmarking, hvor de holdes op imod handlingsplanernes forventede forbedringer.

MÅLING OG OPFØLGNING

Løbende skal der måles og følges op på, dels om handlingerne bliver udført som beskrevet i handlingsplanen, og dels på om handlingerne giver det økonomiske effekter som forventet. Det betyder i praksis, at man via f.eks. en budgetopfølgning ser på fremdrift i forhold til budget. Der kan ske mange ting i løbet af et år, som påvirker økonomien (budgetopfølgningen).

Derfor er det vigtig, at man forsøger at isolere de ting, som er direkte relateret til handlingerne. Ellers bliver det svært at afgøre, om en handling havde den effekt, som man forventede, da man lavede handlingsplanen og i sidste ende budgettet. Man er derfor nødt til at udvikle en opfølgning, som alene ser på effekterne af handlingerne, og man kan altså ikke alene forlade sig på, at en traditionel budgetopfølgning fortæller hele historien.

I nogle tilfælde f.eks. ved sæsonudsving kan det være bedre at sammenligne med samme periode sidste år end kvartal for kvartal.

Med et fint ord kaldes det, der sker i måling og opfølgning "intern benchmarking på perioderesultat".

© 2021 - SEGES Projektsitet