



AP 2 HVAD KAN INTERN BENCHMARKING BRUGES TIL?

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Der er mange muligheder gemt i øget brug af intern benchmarking. Især hvis man vælger at tage et kritisk og ærligt tjek af sine egne resultater.

Der er mange muligheder gemt i øget brug af intern benchmarking. Især hvis man vælger at tage et kritisk og ærligt tjek af sine egne resultater.

Det eksterne benchmark kan give mange interessante resultater og input til nye aktiviteter, men det er sjældent, at man direkte kan overføre andres resultater til sin egen virksomhed. Alene fordi det er ekstremt sjældent, at man har præcis de samme forudsætninger.

Det har man til gengæld i det interne benchmark. Og hvis forudsætningerne er ændret, så har man jo fuldt indblik i hvad der er blevet justeret på (og hvornår). Er man ærlig, så ved man inderst inde godt hvor der ligger uudnyttede ressourcer og kapaciteter og venter. Og man ved hvor højt eller hvor lavt barren – eller budgettet – kan sættes. Hvis man er i tvivl, kan man kigge bagud og se, hvad man tidligere har præsteret.

Intern benchmarking praktiseres på bedriftens egne tal og kan omfatte alle nøgletal fra de mest detaljerede produktionstekniske til de mere summariske økonomiske nøgletal. Den type benchmarking går ud på at vurdere en udvikling hen over året, kvartal for kvartal, måned for måned eller uge for uge, eller i forhold til tidligere år, afhængig af hvor ofte tallene er tilgængelige, og hvor præcise de er.

En anden type intern benchmarking kan omfatte flere sammenlignelige enheder indenfor den samme bedrift. På den måde kan de enkelte enheder sammenligne og sparre med hinanden og

i et konkurrencepræget forhold måske opnå meget effektive driftsenheder.

Den ofte hyppige interne benchmarking er velegnet til opfølgning på budgettet samt handlingsplaner udarbejdet ifm. og indarbejdet i budgettet. Opfølgningen kan, ud over de normale produktionstekniske nøgletal, også omfatte nøgletal opfundet til lejligheden i forbindelse med en handlingsplan.

Intern benchmarking – budget og budgetopfølgning

Den mest almindelige form for intern benchmarking kommer til udtryk i form af et budget. Her sættes et mål for virksomheden. Målets størrelse har måske udgangspunkt i forrige års resultat. Eller i en vurdering af, hvad der burde kunne lade sig gøre med det givne produktionsapparat og ressourcer.

Benchmarkingen finder sted i forbindelse med en budgetopfølgning. Her kan en afvigelse ikke (bort)forklares med henvisning forskelle i produktionsapparatet eller en lidt ringere bonitet på jorden. For målet er sat med udgangspunkt i kendt viden. En negativ afvigelse vil – hvis der er udført et godt budgetarbejde – altid kunne forklares med fakta og dokumentation.

Den interne benchmarking i form af et budget kan bruges til at udfordre organisationen i at udnytte de kapaciteter og ressourcer, som findes på en bedre og mere optimal måde. Det kan blive en metode til at søge efter optimeringsmuligheder og andre måder at udføre opgaverne på. Den ærlige læser af en budgetopfølgning vil bruge det interne benchmark til at vurdere behovet for justering af indsatser og ressourcestræk med henblik på at nå benchmark for året.

Anvendes sidste års data som internt benchmark – fx i form af et budget, og er der ikke foretaget væsentlige ændringer i produktionsomfanget og kapaciteterne, kan sidste års data være en særdeles god indikator for, om man holder kadencen oppe eller om der er kommet for meget laissez faire ind i f.eks. styringen af omkostningsniveauet i forhold til produktionsomfanget. Tilsvarende kan sidste års data give god indikation på om der er behov for et eftersyn af f.eks. el- eller vandforbrug, hvis periodens data ligger væsentlig anderledes end sidste års realiserede data.

INTERN BENCHMARKING – LEDELSE OG INSPIRATION

Der er andre muligheder i det interne benchmark. Især hvis man har flere lokationer og disse er umiddelbart sammenlignelige i forhold til produktionsgren.

Udover at blive et væsentligt konkurrenceparameter, kan nøgletal, der beregnes pr lokation og sammenstilles, give input til, hvor der er behov for en ekstra indsats. Det kan f.eks. være et foderforbrug pr. produceret enhed, der ligger højere det ene sted end det andet. Årsagerne kan være flere, men der kunne jo være fundet en smart metode eller workaround det ene sted, som

nemt kunne overføres til de øvrige lokationer.

Andre eksempler, som egner sig til intern benchmark på tværs af steder med ens produktion, er f.eks. fremstillingsprisen, hvor det er nemt at identificere, hvor der med fordel kan sættes ind.

Tilsvarende er produktionstekniske nøgletal så som dødelighed, tilvækst osv. oplagte nøgletal at bruge i et internt benchmark på tværs af steder eller stier.