



Dynamische bedrijfsvergelijking op maat

Colofon

Face-IT is een tool waarmee de prestaties van een bedrijf kunnen worden gepositioneerd ten opzichte van spiegelgroepen. Op basis hiervan kunnen sterke- en zwakke punten in de bedrijfsresultaten worden opgespoord. De tool biedt mogelijkheden tot strategieverkenning op basis van eigen cijfers en ambities van de ondernemer.

Contactpersoon

Meer informatie over Face-IT kunt u opvragen bij Niels Tomson, LEI Wageningen UR, tel. 0320-293539, Niels.tomson@wur.nl.

Auteurs

Niels Tomson en Gerben Doornewaard

Foto's

Noortje van den Berkmortel, Niels Tomson en Marjolein de Vette

Eindredactie

Noortje van den Berkmortel

Vormgeving

Marjolein de Vette / Grafisch Ontwerp & Fotografie, Wageningen

Drukker

Deltahage, Den Haag

Deze brochure is een uitgave van LEI Wageningen UR, onderzoeksveld Sector & Ondernemerschap en heeft als nummer 10-011.

LEI Wageningen UR, februari 2010



LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.





Bedrijfsvergelijking

Door middel van bedrijfsvergelijking (benchmarking) kan een ondernemer de behaalde bedrijfsresultaten 'spiegelen' aan die van collega-bedrijven, om zodoende de eigen resultaten beter te kunnen beoordelen. Door te vergelijken met bedrijven die qua bedrijfsopzet zo veel mogelijk lijken op het bedrijf van een ondernemer, kunnen verschillen in resultaten verklaard worden door verschillen in de bedrijfsvoering. Dit helpt de ondernemer om zijn strategie te toetsen en om de sterke en minder sterke punten in de bedrijfsvoering op te sporen.

Het benchmarkprogramma Face-IT biedt de mogelijkheid om bedrijfsvergelijkingen te maken voor verschillende sectoren, waarbij de gebruiker zelf kan aangeven op basis van welke criteria een spiegelgroep (vergelijkingsgroep) wordt samengesteld.

Face-IT kan zo als hulpmiddel worden ingezet bij bedrijfsoptimalisatie, maar kan ook gebruikt worden bij het verkennen van nieuwe strategieën. Het programma is beschikbaar via internet.



Benchmarking

Een benchmark, wat kan worden vertaald als 'referentiekader' of 'ijkingskader', is een middel om de prestaties van verschillende systemen, apparaten of bedrijven met elkaar te kunnen vergelijken. Benchmarking is een manier om inzicht te krijgen in de bedrijfsvoering, om van elkaar te leren en verantwoording af te leggen. De uitkomst van een benchmark is een soort maatgetal dat iets over de prestatie zegt. Ondernemers kunnen een benchmark gebruiken om de eigen visie te toetsen en zo nodig bij te stellen. Er is een benchmark groepsdemonstratie beschikbaar op www.agrocenter.nl/help. Klik op Face-IT.

Face-IT

Een benchmark kan worden gemaakt met behulp van het internetprogramma Face-IT. Dit programma selecteert met een genetisch algoritme een groep bedrijven uit de onderliggende database waarmee het eigen bedrijf wordt vergeleken. Zo'n groep bedrijven noemen we een spiegelgroep. Face-IT wordt al meer dan tien jaar internationaal gebruikt in het onderzoek, in het onderwijs en door ondernemers. Het programma kan met iedere willekeurige database werken. De database die voor de agrarische sectoren wordt gebruikt, is gevuld met bedrijven uit het Bedrijven-Informatienet van LEI Wageningen UR. Het Informatienet bevat een scala aan gegevens van een groot aantal individuele bedrijven. Om privacyredenen worden door Face-IT nooit gegevens van individuele bedrijven als benchmarkresultaat gegeven, maar gaat het altijd om gemiddelden.

Om met Face-IT te werken, moeten eerst de gegevens van het te benchmarken (vaak het eigen) bedrijf worden ingevoerd. Op basis van selectiecriteria die de gebruiker kan kiezen, stelt het programma de best passende spiegelgroep samen uit de database. Met de selectiecriteria kan de gebruiker aangeven waaraan de spiegelgroep moet voldoen.

Het gemiddelde van de spiegelgroep wordt vergeleken met de resultaten van het bedrijf in de rapportage.



Selecteer	Omschrijving	Waarde	Belang	Spreiding
<input type="checkbox"/>	oppervlakte cultuurgrond grasland	31,65	redelijk	
<input type="checkbox"/>	oppervlakte cultuurgrond bouwland	11,3	redelijk	
<input type="checkbox"/>	overige voedergewassen (ha)	0	redelijk	
<input type="checkbox"/>	marktbaar gewassen (ha)	0	redelijk	
<input type="checkbox"/>	cultuurgrond (ha)	42,95	redelijk	
<input type="checkbox"/>	percentage klei	0	redelijk	
<input type="checkbox"/>	percentage veen	0	redelijk	
<input checked="" type="checkbox"/>	percentage zand	100	redelijk	
<input type="checkbox"/>	percentage loss	0	redelijk	
<input checked="" type="checkbox"/>	kg totale melkproductie	560102	redelijk	
<input type="checkbox"/>	fpcm productie totaal kg	582097,26	redelijk	
<input type="checkbox"/>	fpcm productie per melkkoep kg	7792,47	redelijk	

Voorbeeld van selectiecriteria voor veehouderijbedrijven op basis waarvan een spiegelgroep kan worden samengesteld.



Het maken van een goede spiegelgroep

Het maken van een goede spiegelgroep is van groot belang om te voorkomen dat appels met peren worden vergeleken. Om een bedrijf goed te kunnen beoordelen, is het belangrijk dat het wordt vergeleken met een spiegelgroep die qua bedrijfsopzet erg op het te beoordelen bedrijf lijkt.

Voor landbouwbedrijven wordt bij het samenstellen van een goede spiegelgroep vaak geselecteerd op bedrijfsstructuurkenmerken zoals de omvang, de intensiteit en de grondsoort. Doordat op deze wijze een spiegelgroep wordt samengesteld van bedrijven met een vergelijkbare bedrijfsstructuur, kunnen de verschillen in bedrijfsresultaten worden verklaard door verschillen in de bedrijfsvoering. Zo kunnen de sterke en zwakke punten op het gebied van bedrijfsvoering worden opgespoord.



Het lezen van de rapportage

De rapportage geeft de verschillen kwantitatief en grafisch weer. Bij de rode balken in de afbeelding presteert het te beoordelen bedrijf slechter dan de spiegelgroep en de groene balken geven aan dat het bedrijf juist beter scoort. De kleuren zijn uitsluitend indicatief. Een rode balk hoeft niet altijd ongunstig te zijn en een groene balk hoeft niet altijd gunstig te zijn. Dit heeft te maken met het feit dat bepaalde keuzes die een ondernemer vanuit zijn visie maakt tot gevolg kunnen hebben dat het bedrijf bijvoorbeeld meer kosten maakt, maar daarnaast ook hogere opbrengsten weet te realiseren. Zijn de balken in de grafieken blauw gekleurd, dan is er wel een verschil maar kan niet worden aangegeven of dit beter of slechter is dan de situatie van de spiegelgroep.

Om de rapportage goed te beoordelen, is het dan ook belangrijk om dit integraal te doen, dus kijkend naar het bedrijf als geheel vanuit de visie van de melkveehouder.



Het gebruik van Face-IT bij de strategievorming

Een melkveehouder heeft een doel met zijn bedrijf. Hij wil bijvoorbeeld een goed inkomen, continuïteitsperspectief voor het bedrijf en plezier in zijn werk. Met dat doel voor ogen zet een melkveehouder een strategie uit, vanuit zijn visie.

De melkveehouder staat ook, meer dan in voorgaande decennia, voor de taak om maatschappelijke randvoorwaarden in die bedrijfsstrategie te integreren, bijvoorbeeld op het gebied van milieu. En dat het liefst op zo'n manier dat zijn bedrijfsdoelen er niet onder lijden. De ondernemer bepaalt de bedrijfsopzet en bedrijfsvoering, hij of zij staat centraal!

Met behulp van Face-IT kan een bedrijf worden beoordeeld en kunnen de sterke en zwakke punten in de bedrijfsvoering worden opgespoord. Bovendien kan Face-IT inzicht geven in de oorzaken van verschillen in bedrijfsresultaten door te analyseren op welke gebieden de ondernemer andere keuzes heeft gemaakt in de bedrijfsvoering in vergelijking met de spiegelgroep. Deze informatie is van groot belang voor de ondernemer om zijn bedrijfsresultaten te verbeteren.

<i>jongvee per 10 melkkoeien</i>	10	6,8	7,0	-0,2	
<i>Saldo (in €/100 kg melk)</i>	N	Resultaat	Spiegel	Vershil	
<i>saldo graasdieren</i>	10	28,23	31,27	-3,04	
Opbrengsten (in €/100 kg melk)	N	Resultaat	Spiegel	Vershil	
<i>totaal opbrengst graasdieren</i>	10	39,43	42,23	-2,80	
<i>melkopbrengst</i>	10	36,25	38,38	-2,13	
<i>omzet en aanwas</i>	10	2,99	2,73	0,26	
<i>overige opbrengst graasdieren</i>	10	0,19	1,12	-0,93	

Rapportage van een benchmark (bedrijfsvergelijking) voor een melkveebedrijf met een bijpassende spiegelgroep die uit 10 bedrijven bestaat.

Uitgewerkte case



Stap 1

Om aan te geven hoe met Face-IT gewerkt kan worden, wordt hieronder een fictief voorbeeldbedrijf uitgewerkt. Het gaat om het melkveebedrijf van maatschap De Boer, bestaande uit Jan en zijn vrouw Eveline. Het bedrijf heeft 40 hectare cultuurgrond, een melkproductie van 600.000 kg melk bij een productie van 8.824 kg per koe.

Bij Jan en Eveline staat de koe centraal. Zij moet goed produceren en dus een goede achtergrond (fokkerijafkomst) hebben, goed worden gevoerd met hoogwaardig ruw- en krachtvoer en bij verkoop ook wat restwaarde kunnen genereren. Door voor hun bedrijf een spiegelgroep te maken, hopen Jan en Eveline te kunnen zien hoe deze visie voor hun bedrijf uitpakt, op welke punten hun bedrijf het goed doet en op welke punten het bedrijf minder goed scoort.

In tabel 1 is de benchmark weergegeven. De ondernemers hebben een spiegelgroep samengesteld op basis van een aantal structuurkenmerken, namelijk de totale hoeveelheid geproduceerde melk op bedrijfsniveau, de intensiteit in kg geproduceerde melk per hectare en de grondsoort.

Wanneer we de resultaten bekijken, valt op dat het bedrijf van Jan en Eveline een lager saldo realiseert dan de spiegelgroep. De bodemoverschotten voor stikstof en fosfaat zijn juist hoger waardoor het Mts. De Boer minder goed lukt om milieurandvoorwaarden in de bedrijfsvoering te integreren dan de spiegelgroep.

Voor de ondernemers is het interessant om te kijken waardoor de verschillen zijn ontstaan. Mts. De Boer heeft een hogere melkproductie per koe, voert meer krachtvoer en gebruikt meer kunstmest. Dat leidt tot hogere voerkosten, hogere bemestingskosten, hogere bodemoverschotten, een hoger melkureumgehalte en een lager saldo. Dit brengt Mts. De Boer tot de vraag of het voor hen niet anders kan. Zou een vergelijkbaar of zelfs hoger saldo met lagere bodemoverschotten ook voor hen te realiseren zijn, net als voor hun collega's in de spiegelgroep? Jan en Eveline voelen zich gemotiveerd om naar verbeteringsmogelijkheden te gaan zoeken. Is het nodig om hun visie aan te passen? Welke veranderingen in de bedrijfsvoering zouden ze kunnen doorvoeren?

	Bedrijf	Spiegelgroep	Grafiek
Bedrijfsopzet			
Cultuurgrond	40	40	
Gras (ha)	37	34	
Maïs (ha)	3	6	
Melkproductie (kg)	600.000	595.000	
Aantal mk	68	74	
Intensiteit (kg/ha)	14.925	14.875	
Productie/koe (kg)	8.824	8.041	
Grondsoort (%)	zand (100)	zand (100)	
Krachtvoer (kg/100 kg melk)	30	25	
Mineralen			
N-kunstmest (kg/ha)	160	129	
P ₂ O ₅ -kunstmest (kg/ha)	12	7	
Ureum (mg/ 100 gr melk)	28	25	
Stikstofoverschot bodem (kg/ha)	205	168	
Fosfaatoverschot bodem (kg/ha)	29	22	
Economie			
Voerkosten (€/100 kg melk)	8,32	6,51	
Bemestingskosten (€/100 kg melk)	1,30	0,79	
Totaal toeg. kosten (€/100 kg melk)	13,52	11,12	
Totaal opbrengsten (€/ 100 kg melk)	38,28	38,18	
Saldo (€/100 kg melk)	24,76	27,06	
Vershil saldo (€/bedrijf)		12.447	

Tabel 1. Benchmark (bedrijfsvergelijking) voor maatschap De Boer met de bijbehorende spiegelgroep.



Stap 2

Om nog wat meer inzicht te verkrijgen in de eventuele verbetermogelijkheden, besluiten Jan en Eveline het volgende te doen. Ze maken, los van het eigen bedrijf, twee spiegelgroepen aan met Face-IT, waarbij ze zelf aangeven wat de selectiekenmerken zijn en welke waarde die hebben.

Als eerste maken ze een spiegelgroep voor bedrijven op zandgrond met een melkproductie van 600.000 kg melk, een intensiteit van 15.000 kg melk per hectare, een (relatief laag) stikstof- en fosfaatbodemoverschot van respectievelijk 150 kg per ha en 10 kg per ha en een (relatief hoog) saldo van 30 euro per 100 kg melk. Hiervoor laten ze de resultaten berekenen. Vervolgens doen ze dat nog een keer, met als verschil dat ze nu selecteren op bedrijven met een (relatief hoog) stikstof- en fosfaatbodemoverschot van respectievelijk 240 kg per ha en 25 kg per ha en een (relatief laag) saldo van 23 euro per 100 kg melk. Vervolgens zetten ze de resultaten van beide groepen naast elkaar (tabel 2).

	Spiegelgroep 1	Spiegelgroep 2
Bedrijfsopzet		
Melkproductie (kg)	600.000	600.000
Aantal mk	70	68
Jongveebezetting	7	9
Intensiteit (kg/ha)	15.000	14.875
Productie/koe (kg)	8.371	8.824
Percentage beweiding	75	50
Grondsoort (%)	zand (75) klei (25)	zand (70) klei (30)
Mineralen		
N-kunstmest (kg/ha)	121	158
P ₂ O ₅ -kunstmest (kg/ha)	7	12
Ureum (mg/100 gr melk)	23	23
Stikstofoverschot bodem (kg/ha)	150	240
Fosfaatoverschot bodem (kg/ha)	10	25
Economie		
Voerkosten (€/100 kg melk)	8,61	10,17
Bemestingskosten (€/100 kg melk)	1,37	1,70
Totaal toeg. kosten (€/100 kg melk)	14,59	16,52
Totaal opbrengsten (€/100 kg melk)	46,85	43,20
Saldo (€/100 kg melk)	32,26	26,68
Vershil saldo (€/bedrijf)		33.480

Tabel 2. Strategische verkenning, vergelijking van twee spiegelgroepen.

Wat in tabel 4 opvalt, is dat van de twee groepen bedrijven de groep bedrijven met een relatief hoog saldo en relatief laag stikstofbodemoverschot meer beweiding toepast, een lagere melkproductie per koe heeft en daarnaast een lagere jongveebezetting heeft dan de andere groep. Dit is voor Jan en Eveline een extra aanwijzing dat de hoge melkproductie per koe misschien wel minder gunstig is dan ze altijd hebben gedacht en dat ze misschien beter kunnen streven naar een wat lagere melkproductie per koe. Ook gaan ze nadenken over de vraag of ze de jongveebezetting op het bedrijf kunnen verlagen en of ze het melkvee in de toekomst meer zullen weiden.



Vervolgstappen

Nu raken Jan en Eveline echt gemotiveerd. 'Als we nu nog eens gaan kijken naar groepen bedrijven die goed scoren qua bodemoverschotten, maar waarbij de ene groep een relatief hoog saldo behaalt en de andere groep een relatief laag saldo. Wat kunnen we daar dan van leren? En als we toch bezig zijn, zullen we dan toch ook nog eens naar de vaste kosten kijken? Hoe scoren andere bedrijven op dit vlak?' Zo kijken Jan en Eveline steeds integraler naar hun bedrijf.