

Revisor som rådgiver – benchmarking:

# Sammenlign kunden med konkurrentene



Artikkelen er forfattet av:

Siviløkonom  
Anders Thoresen  
Partner i DHT Corporate Services

Alle er nysgjerrige på «hvordan naboen gjør det». I tillegg kan det å sammenligne seg med konkurrenter være en god inspirasjonskilde til forbedringer.

I forrige utgave av Revisjon og Regnskap skrev jeg om «Helsesjekk av bedrifter» med utgangspunkt i en kraftfull regnskapsanalyse. Et naturlig videre steg er å gjøre en benchmarkingsanalyse – å sammenligne selskapet (kunden) med utvalgte konkurrenter. Mange kunder ber sin revisor gjennomføre en slik analyse år etter år. Dette gir ofte et godt grunnlag for diskusjoner med kunden.

## Hva bør sammenlignes?

Benchmarking, eller sammenligning som en kan kalle det på norsk, kan gjøres på ulike områder. Hva en sammenligner vil blant annet avhenge av hva som er hensikten med benchmarkingen, hvilken informasjon en har tilgjengelig samt hvor mye tid og penger som skal benyttes på informasjonsinnhenting og gjennomføring av arbeidet.

I denne artikkelen setter jeg primært fokus på å gjøre en overordnet benchmarking av økonomiske forhold i utvalgte selskaper.

Hensikten er da å forstå hvor godt et selskap presterer i forhold til sammenlignbare selskaper (normalt konkurrenter) og med det også identifisere forbedringspotensialer. Dette kan gjøres ved å ta utgangspunkt i offentlig tilgjengelige regnskapstall (resultat og balanse), helst for minimum tre år. Det finnes gode verktøy på markedet som hjelper deg som revisor til å gjøre dette på en effektiv måte.

Naturlige områder å sammenligne:

- Hovedtall fra resultatoppstillingen:** Omsetning, Driftsresultat før avskrivninger (EBITDA), Driftsresultat (EBIT), Resultat før skatt
- Hovedtall fra balansen:** Totalkapital, Arbeidskapital, Egenkapital, Egenkapitalandel, Gjennomsnittlig lagertid, Gjennomsnittlig kredittid kunder, Gjennomsnittlig kredittid leverandører, Netto varekretsløp
- Nøkkeltall i % av omsetning:** Bruttomargin, Driftsresultat før avskrivninger (EBITDA), Driftsresultat (EBIT), Resultat før skatt, Varekostnader, Lønnskostnader, Andre driftskostnader
- Nøkkeltall pr. årsverk:** Omsetning, Lønnskostnader, Driftsresultat før avskrivninger (EBITDA)

De tre første områdene er kun basert på offentlig tilgjengelig informasjon. Nøkkeltall pr. årsverk krever noe mer kjennskap til antall årsverk i de ulike selskapene. Her kan det være flere utfordringer. Er det relevant å sammenligne med samtlige ansatte eller bør det eksempelvis korrigeres for ansatte i støttefunksjoner? Har antall ansatte endret seg mye i løpet av året (gjennomsnittstall er mest naturlig å benytte)? Er det mange ansatte i deltidsstillinger (årsverk er mest naturlig å benytte)? Benyttes innleid arbeidskraft

(dette kommer ikke frem i offentlig informasjon om antall ansatte)? For mindre selskaper vil selv mindre feil i antall ansatte gjøre denne analysen misvisende. For en del tjenesteytende bedrifter er imidlertid antall «leveranseresurser» ofte tilgjengelig på deres nettsider. Omsetning pr. revisor, regnskapsfører, rådgiver, advokat eller arkitekt kan være meget aktuelt å sammenligne.

I de fleste analysene av denne typen vil det være naturlig å sette fokus på noen sentrale parametere. Hvilke områder som er mest relevante, kan variere en del med selskaps art og analysens hensikt. For en varehandelsbedrift kan det for eksempel være av stor verdi å sammenligne bruttomargin, lagertid samt kredittid til kunder og leverandører. For tjenesteytende virksomheter er det gjerne andre forhold som er mer sentrale.

I tillegg til sammenligningene nevnt over vil det ofte være bransjespesifikke tall og nøkkeltall som det er relevant å benchmarke. Innenfor hotelldrift kan det for eksempel være antall hotellsenger, antall overnattingsdøgn, omsetning pr. hotellseng, omsetning pr. overnattingsdøgn osv. Dette krever imidlertid ofte god kjennskap til selskapene som skal sammenlignes, og en må ofte hente inn og sette sammen informasjon fra ulike kilder.

Ovenfor har jeg kun hatt fokus på sammenligning av ulike selskaper. I større bedrifter er det ofte nyttig å gjøre tilsvarende sammenligninger internt mellom ulike avdelinger eller butikker. Ved interne benchmarkingsøvelser har en gjerne større trygghet i informasjonsunderlaget.

## Fallgruver

En stor utfordring når en gjør benchmarkingsanalyser, er at en ikke har tilstrekkelig informasjon tilgjengelig eller at en ikke sammenligner «epler og epler». Innsikten i «de andre» selskapene er ofte begrenset. For at en sammenligning av selskaper skal ha reell verdi, må en ha et bevisst forhold til om bedriftene virkelig er sammenlignbare. Bransjetilhørighet er gjerne det første kriteriet for sammenligning, men dette er ofte ikke nok. Er en optikerforretning i Halden sammenlignbar med en optikerkjede i Norden bare fordi de operer i samme «bransje»?

Noen eksempler på områder som kan være viktige å vurdere i forhold til hvor sammenlignbare selskapene er:

- Bransjetilhørighet
- Del av konsern eller selvstendig selskap
- Ett eller flere forretningsområder
- Rolle i verdikjeden (produsent, grossist, distributør etc.)
- Størrelse (omsetning, antall ansatte)
- Utviklingsstadium og vekstforventninger
- Kostnadsstruktur
- Produktsammensetning
- Kundegrupper
- Geografisk beliggenhet og markedsfokus
- Konkurransesituasjon
- Forretningsmodell
- Organisasjon
- Regnskapsprinsipper

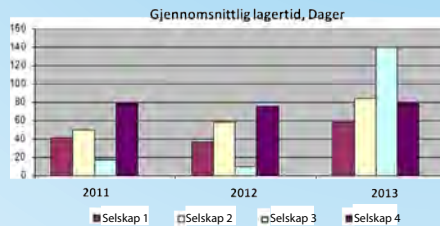
Selv etter at du har gjort en selektiv utvelgelse av de selskapene du velger å sammenligne, vil selskapene ha ulike forutsetninger. Noen typiske forhold som kan gjøre at tilsynelatende sammenlignbare selskaper ikke er direkte sammenlignbare:

- Bruk av innleide ressurser (som kostnadsføres under andre driftskostnader) vs. fast ansatte (som kostnadsføres under lønnskostnader)
- Grad av aktivering vs. kostnadsføring
- Avskrivningsprofiler
- Antall ansatte vs. antall årsverk (sistnevnte er ikke alltid like lett å vite)
- Antall ansatte fordelt på ulike typer roller (produksjon, salg, administrasjon etc.)

## Hvordan bruke funnene?

De mest sentrale spørsmålene en ønsker å få svar på gjennom en benchmarkingsanalyse er:

- Hvordan gjør selskapene det i forhold til hverandre?
- Hvordan har dette utviklet seg?
- På hvilke områder og hvorfor gjør selskapene det forskjellig?



*LAGERTID: Høyere eller lavere lagertid enn konkurrentene kan forklare forskjeller i lønnsomhet og kapitalbinding.*

- På hvilke områder kan vi forbedre oss og hvordan kan vi gjøre dette?

Det er interessante spørsmål der revisor kan ta en aktiv rolle i diskusjoner med kunden. Selv om en ikke har detaljkunnskap om konkurrentenes kostnadsbilde, kan en skape gode diskusjoner. Et par år tilbake gjorde jeg en benchmarking av en sportskjede som både var importør og detaljist. Mens dette selskapet knapt nok tjente penger, tjente en sammenlignbar aktør veldig gode penger. Vi så da at min klient og konkurrenten var meget like med tanke på omsetning, bruttomargin og lønnskostnad (i % av omsetningen). Min klient hadde imidlertid vesentlig høyere andre kostnader (i % av omsetningen). Selv om vi ikke visste hvordan andre kostnader hos konkurrenten fordelte seg på ulike kostnadsarter, kunne vi hos min klient tydelig se at de store postene vi hadde innenfor dette området var lokaler, markedsføring og IT-kostnader. Konkurrenten måtte åpenbart klare seg med vesentlig lavere kostnader på disse tre områdene. Kunne også min klient redusere kostnadene på disse områdene? Ved slike vurderinger dukker gjerne nye «dører» opp. Poenget er bare å være til stede og lukke opp når mulighetene banker på!

Lykke til!

## Tre tips ved benchmarking

1. Gjør det enkelt! Bli en for sofistikert, blir analysen ofte feil hvis en ikke har full innsikt i selskapene en sammenligner
2. Sammenligning med bransjegenomsnitt blir fort feil. Det gir ofte bedre innsikt å sammenligne med de mest relevante konkurrentene
3. Selv om en ikke har full innsikt i bakgrunnen for konkurrentenes tall, gir det et godt utgangspunkt for å diskutere muligheter

## Lederkilden.no

Revisorforeningen har i samarbeid med Lederkilden.no utarbeidet en skreddersydd løsning med verktøy og fagstoff som støtter opp under alle naturlige områder for revisor som rådgiver. Se mer på: [www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true](http://www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true)

## Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring
- Styre- og ledelsesrapportering
- Finansiering
- Budsjettering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Restrukturering
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte
- Forsvarlig egenkapital og likviditet
- Verdiforhandling
- Styrerådgiver og styresekretær
- Helsesjekk som døråpner for rådgivningstjenester
- Benchmarking

## AKTUARBREGNINGER OG TJENESTER

Kollektiv pensjonsforsikring og AFP. Aktuarberegning av pensjonsforpliktelser utføres av NIA til konkurransedyktige priser. Hurtig leveringstid.

### NIA – Nordic Insurance Administration AS

Forskningsparken –Gaustadalleen 21 – 0349 Oslo  
Tlf: 99 56 89 48 – E-post: [nia@aktuar.com](mailto:nia@aktuar.com)