

Hvad gør de gode bedre end de andre?

Artiklen er trykt i "Produktionsøkonomi Planteavl 2011" og belyser, hvordan sammenligning med andre bedrifter kan bruges til at identificere vigtige indsatsområder til forbedring af det økonomiske resultat.

Promilleafgiftsfonden for landbrug



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

[Store forskelle i resultater](#)

[Grundlaget for at forbedre de opnåede resultater er at kende dem!](#)

[Analyse af økonomiske resultater](#)

[Hvad skyldes forskelle i dækningsbidrag?](#)

[Bruttoudbyttet forklarer 2/3 af forskellene i dækningsbidrag](#)

[Sådan bruger du sammenligningstal](#)

[Hvad gør andre godt?](#)

Der er meget store forskelle i de økonomiske resultater, som de enkelte planteavlere opnår. Mange af forskellene skyldes ydre betingelser, mens andre kan henføres til forhold, man selv kan påvirke. En målrettet indsats for at forbedre økonomien kræver, at man har kendskab til egne resultater og kan sammenligne dem med andres. En anden vigtig forudsætning er bevidstheden om, på hvilke områder man opnår mindre gode resultater, og hvordan man kan gøre en indsats for at forbedre dem.

Der er mange steder et stort behov for at fokusere på indtjeningen af bedriftens produktion. Planteavleren kan sætte ind flere steder for at optimere driften og øge det økonomiske resultat. I tabel 1 gives en række forslag til sådanne indsatser.

Det er vigtigt at finde de områder, hvor der er størst potentiale for forbedringer. Denne artikel belyser, hvordan sammenligning med andre bedrifter kan bruges til at identificere de vigtigste indsatsområder.

Store forskelle i resultater

Analyse af årsrapporter fra økonomidatabasen for de enkelte landbrugsbedrifter viser store forskelle i de økonomiske resultater. Det skyldes dels forskelle i de ydre betingelser og vilkår, som den enkelte landmand ikke kan gøre noget ved, dels interne forhold, der kan og bør gøres noget ved, hvis man vil forbedre sit økonomiske resultat.

Med stagnation i jordpriser er der næppe tvivl om, at det er væsentligt at koncentrere sig om indtjeningen fra produktionen. Et driftsunderskud kan ikke længere dækkes via realisering af friværdis jord og ejendom.

Tabel 1. Eksempler på fokuspunkter og forslag til indsatsområder.

Fokuspunkter	Forslag til indsatsområder
Lave afregningspriser	Er der udarbejdet en handelsstrategi? Skal en eksisterende strategi opdateres? Kan kvaliteten af den høstede vare forbedres?
Lave udbytter	Er sædskiftet optimalt? Er såbed og etablering i orden? Høstes der rettidigt? Sprøjtes der rettidigt? Er evt. vandingstrategi tilpasset?
Store omkostninger til planteværn	Købes der for dyrt? Er dosering optimeret?
Store udgifter til gødning	Købes der på rette tid? Kan der opnås rabatter? Skal der udarbejdes en handelsstrategi? Anvendes husdyrgødning optimalt?
Høje maskinomkostninger	Udnyttes maskinernes kapacitet tilstrækkeligt? Er der mulighed for at indgå i et maskinfællesskab? Er der for store omkostninger til vedligehold?
Høje omkostninger til arbejdsløse	Er arbejdet tilrettelagt godt nok? Er der for megen transport, fordi marker ligger for langt fra hinanden?
Høje omkostninger til tørring og lagring	Er der muligheder for at forbedre og billiggøre faciliteter til tørring og lagring?

[Til top](#)

Grundlaget for at forbedre de opnåede resultater er at kende dem!

Ved kendskab til andre virksomheders resultater får man mulighed for at se, hvor ens egen bedrift klarer sig godt, og hvor der er muligheder for at gøre det bedre. På den anden side skal man ikke bare gøre som naboen, man skal gøre det, der hjælper en selv. Med andre ord er benchmarking en inspiration til egne forbedringsmuligheder og til at gøre det anderledes, end man "plejer" at gøre.

Indtjeningskrisen i landbruget rammer bredt, men der er ikke tvivl om, at mange bedrifter vil kunne fastholde produktionen og overlevelsesmulighederne med bedre økonomiske resultater.

Tabel 2. Dækningsbidrag i gennemsnit for perioden 2002-2008 - 1.410 ejendomme.

Gruppe	Gns. areal	Gns. dækningsbidrag kr. pr. ha pr. år
1	143	2.540
2	126	2.774
3	106	3.326
4	99	4.265
5	104	6.658
Gennemsnit alle	116	3.912

[Til top](#)

Analyse af økonomiske resultater

Til analysen er udvalgt regnskaber fra økonomidatabasen. Der er udvalgt alle bedrifter, der har været i databasen i alle år i perioden 2002-2008. Der er 1.410 bedrifter, hvor der er data for alle 7 år, og hvor der er valide oplysninger om udbytter og priser for planteproduktionen. Ved at basere analysens gennemsnit af opnåede resultater for de 7 år antages det, at tilfældige udsving som "held og uheld" er udlignet. Som kriterium for at en bedrift hører hjemme i en gruppe anvendes bedriftens gennemsnit over de 7 år.

I analysen er beregnet et tilnærmet 'resultat af primær drift' som gennemsnit over de syv år. Tallene er fundet ved at trække vedligeholdelse af maskiner, brændstof, afskrivning på maskiner, ejendomsskatter og andre kapacitetsomkostninger fra dækningsbidraget. De 1.410 bedrifter er derefter inddelt i fem grupper efter stigende tilnærmet 'resultat af primær drift'.

I de følgende tabeller er anført dækningsbidrag, fordi det kun er forskelle i dækningsbidrag, der forklares og ikke forskelle i kapacitetsomkostningerne.

I den samlede økonomi for bedriften, som er udtrykt ved 'driftsresultatet', skal desuden medtages eventuel husdyrproduktion, afskrivning af bygninger, foderomkostninger, rente af fremmedkapital og forrentning af egenkapital mv. De ejendomme, der opnår bedst resultat i denne analyse, er dermed ikke nødvendigvis dem, der opnår det bedste 'driftsresultat' samlet set.

Analysen illustrerer nogle af forskellene mellem de resultater, der opnås i planteproduktionen. Med den nuværende udvikling i økonomien for landbruget er det meget væsentligt at opnå gode produktionsresultater og god indtjening fra den primære drift.

I tabel 2 ses dækningsbidrag som gennemsnit for perioden 2002-2008 for de 1.410 ejendomme, der indgår i analysen.

Der indgår 282 bedrifter i hver gruppe, og det er de samme bedrifter i hver af de fem grupper i alle syv år.

Som det fremgår af tabel 2, er der store forskelle i det gennemsnitlige dækningsbidrag pr. ha. Tallene er et udtryk for, hvor stor forskellen er i gennemsnit over alle årene. Forskellen mellem den bedste og den dårligste gruppe er mere end 4.000 kr. pr. ha pr. år. Da der er forskellige gennemsnitlige arealstørrelser i grupperne, er den samlede betydning ikke helt så stor, som det umiddelbart ses.

Den samlede forskel i 'dækningsbidraget' er:

- Gruppe 1: 143 ha i syv år á 2.540 kr. = 2.540.000 kr.
- Gruppe 5: 104 ha i syv år á 6.658 kr. = 4.850.000 kr.

Forskellen i samlet dækningsbidrag er ca. 2,3 mio. kr. over de syv år - svarende til en gennemsnitlig forskel på mere end 325.000 kr. om året.

Hertil kommer, at de bedrifter, der opnår et lavt dækningsbidrag, samtidig har en tendens til højere kapacitetsomkostninger. Dermed er forskellen i "resultat af primær drift" endnu større.

[Til top](#)

Hvad skyldes forskelle i dækningsbidrag?

Forskellen i dækningsbidrag kan skyldes mange forhold f.eks. jordbundstype, sædskifte og udbytte. I det følgende belyses disse tre forhold nærmere.

Jordbundstype

I tabel 3 er bedrifterne inddelt på baggrund af den overvejende jordbundstype. Bedrifter i gruppen 'Overvejende JB 5-9' har mere end 50 pct. JB 5-9.

Dækningsbidraget er på den bedre jord med overvejende JB 5-9 i gennemsnit godt 700 kr. større pr. ha sammenlignet med den mindre gode jord. Der opnås et væsentligt større udbytte i korn på den gode jord - nemlig i gennemsnit 17 hkg mere pr. ha. Det skyldes både, at den bedre jord giver bedre udbytter, og at der er en tendens til mere hvede på den gode jord og mere vårbyg på den dårligere jord.

Tabel 3. Dækningsbidrag - inddelt efter jordbundstype.

Antal bedrifter	Overvejende JB 5-9		Overvejende anden jordtype	
	803		607	
Gruppe	Udbytte i korn, hkg pr. ha	Dækningsbidrag, kr. pr. ha	Udbytte i korn, hkg pr. ha	Dækningsbidrag, kr. pr. ha
1	66	2.690	52	2.208
2	63	3.104	51	2.390
3	72	3.669	51	2.898
4	68	4.714	49	3.687
5	70	6.648	50	6.055
Gennemsnit	68	4.165	51	3.447

Forskelle i sædskifte

I de foregående analyser er der ikke skelnet mellem sædskiftet på de enkelte bedrifter. Alle bedrifter, uanset jordbundstype, dyrker i gennemsnit godt 50 pct. af arealet med korn.

I de foregående analyser er der ikke skelnet mellem sædskiftet på de enkelte bedrifter. Alle bedrifter, uanset jordbundstype, dyrker i gennemsnit godt 50 pct. af arealet med korn.

I det følgende belyses, hvad det betyder for dækningsbidraget, at der indgår et væsentligt areal med hhv. sukkerroer, frø eller kartofler i sædskiftet.

I tabel 4 ses dækningsbidrag for ejendomme, hvor jordbundstypen er JB 5-9 på mere end 50 pct. af arealet, og som har mindre end 20 pct. henholdsvis mere end 20 pct. af arealet med sukkerroer. Bedrifter med betydende frøproduktion er ikke medtaget.

Tabel 4. Dækningsbidrag - inddelt efter andel af sukkerroer. Overvejende JB 5-9.

Gruppe	Op til 20 pct. sukkerroer	Mindst 20 pct. sukkerroer
Antal bedrifter	690	101

	Gennemsnitligt dækningsbidrag, kr. pr. ha pr. år	
1	2.584	5.853
2	2.981	6.365
3	3.599	7.341
4	4.245	8.132
5	5.964	9.256
Gennemsnit	3.875	7.389

Af tabel 4 fremgår det, at de bedrifter, der har mindst 20 pct. af arealet med sukkerroer, opnår et gennemsnitligt dækningsbidrag på 3.500 kr. mere pr. ha. end de ejendomme, der ikke har roer eller kun har roer på op til 20 pct. af arealet.

Forskellen mellem gruppe 1 og gruppe 5 er stort set den samme med eller uden roer. For bedrifter med lidt eller ingen roer er forskellen 3.380 kr. pr. ha. For de bedrifter, der har mindst 20 pct. af arealet med roer, er forskellen 3.403 kr. pr. ha. De ejendomme, hvor der dyrkes roer, er lidt mindre end de ejendomme, der ikke dyrker roer, henholdsvis 88 og 119 ha.

På samme måde er der udarbejdet en analyse for de bedrifter, der har kartofler. Der er kun medtaget bedrifter, hvor mindre end 50 pct. af arealet er jordbundstype JB 5-9.

Sammenlignes data i tabel 4 og 5, fremgår det, at spredningen i dækningsbidraget er noget større for kartofler end for sukkerroer. For bedrifter med lidt eller ingen kartofler, er forskellen mellem gruppe 1 og 5 godt 2.000 kr. pr. ha. For de bedrifter, der har mindst 20 pct. af arealet med kartofler, er forskellen mellem gruppe 1 og 5 mere end 5.000 kr. pr. ha.

Denne store forskel kan på det foreliggende datagrundlag desværre ikke analyseres nærmere, men årsagen er sandsynligvis, at bedrifter med det laveste dækningsbidrag i kartofler ikke har ret stor andel af spisekartofler, og bedrifter med det højeste dækningsbidrag har en stor andel af tidlige spisekartofler.

Tabel 5. Dækningsbidrag - inddelt efter andel af kartofler. Overvejende "andre jordtyper",

Gruppe	Op til 20 pct. kartofler	Mindst 20 pct. kartofler
Antal bedrifter	450	84
	Gennemsnitligt dækningsbidrag, kr. pr. ha pr. år	
1	2.241	5.396
2	2.383	6.237
3	2.650	6.981
4	3.345	7.883
5	4.250	10.478
Gennemsnit	2.974	7.395

De højere dækningsbidrag på bedrifter med kartofler vil ikke nødvendigvis give et bedre økonomisk resultat end på bedrifter uden kartofler. Ved dyrkning af kartofler er der større maskin- og arbejdsomkostninger, ligesom der ofte skal anvendes vandingsanlæg. Den store forskel modsvares af større omkostninger til dyrkningen. Stort set alle, der dyrker kartofler på mindre god jord bruger vandingsanlæg og har dermed væsentligt større omkostninger.

For markfrø er lavet en tilsvarende analyse. Den viser, at bedrifter med mere end 10 pct. af arealet med frø på JB 5-9 har et gennemsnitligt dækningsbidrag, der er godt 800 kr. større pr. ha end bedrifter, der ikke har frø. Spredningen mellem grupperne er stort set den samme. Forskellene skyldes bl.a., at forskellige frøarter har forskellige forventelige dækningsbidrag.

[Til top](#)

Bruttoudbyttet forklarer 2/3 af forskellene i dækningsbidrag

Som det fremgår af de foregående analyser, er der stor spredning mellem de enkelte grupper. Årsagerne til disse spredninger er illustreret i tabel 6. Her ses dækningsbidrag og bruttoudbytte for korn på ejendomme, hvor 75 pct. af arealet dyrkes med korn på overvejende JB 1-4. Der er i alt 555 bedrifter i denne kategori.

Næsten 2/3 af forskellene i dækningsbidragene mellem grupperne kan forklares med forskelle i bruttoudbyttet målt i kr. pr. ha. pr. år. En analyse viser, at bedrifterne i gennemsnit har stort set samme udbytte målt i hkg pr. ha. Derfor er forskellen primært baseret på forskelle i de opnåede priser. Udbytte målt i hkg pr. ha er naturligvis meget væsentligt, men på baggrund af ret ensartede udbyttelniveauer er det primært den opnåede pris, der afgør, hvor godt bedrifterne har klaret sig.

De øvrige forskelle skyldes bidrag fra andre afgrøder end korn og forskelle i stykomkostninger til gødning og planteværn. Der er en tendens til, at de, der opnår gode dækningsbidrag, har lavere omkostninger på disse poster samtidig med, at de opnår en bedre pris for kornet.

Tabel 6. Dækningsbidrag sammenholdt med bruttoudbytte for korn.

Gruppe	Gennemsnitligt dækningsbidrag	Gennemsnitligt bruttoudbytte korn
	Kr. pr. ha pr. år	Kr. pr. ha pr. år
1	2.240	3.237
2	2.383	3.487
3	2.650	3.480
4	3.345	4.079
5	4.250	4.514
	Difference til grp. 5	Difference til grp. 5
1	-2.010	-1.277
2	-1.867	-1.027
3	-1.600	-1.034
4	-905	-435
5	-	-

[Til top](#)

Sådan bruger du sammenligningstal

I de omtalte analyser er vist dækningsbidragene som gennemsnit for 1.410 udvalgte bedrifter, der har leveret regnskabsdata til økonomidatabasen. Analyserne viser, at der er stor variation mellem bedrifterne, hvilket kan tjene som inspiration til at fokusere på væsentlige indsatsområder, som man "selv kan gøre noget ved".

Det kræver kendskab til egne resultater, og at man kan sammenligne med, hvad andre bedrifter med nogenlunde samme forudsætninger opnår. Til dette formål anvendes en eller flere former for benchmarking.

En oplagt mulighed er at få udført en analyse som tilvalg til årsrapporten. En anden mulighed er at anvende værktøjet "Din Bundlinje Mark", der findes på www.landbrugsinfo.dk. Denne måde at benchmarke på er kort illustreret i det følgende.

I "Din Bundlinje Mark" findes oplysninger fra 2.600 årsrapporter fra 2010 inddelt i forskellige grupper efter bedriftstype, JB, antal ha mv. Der kan ikke findes sammenligningstal for enkeltbedrifter, kun for grupper. Man kan ved indberetning af nogle få tal fra egen årsrapport sammenligne egne resultater med gennemsnittet af bedrifter med tilsvarende produktionsgrene, arealstørrelser mv. Figur 1 viser et eksempel på dette.

I eksemplet er der tale om en planteavlbedrift på 250 ha. Som sammenligningsgrundlag er valgt bedriftstypen "Planteavl", "150-300 ha" og "Sammenligning på dækningsbidragsniveau". Der er for egen bedrift indtastet bruttoudbytte, omkostninger til udsæd, gødning mv. Endvidere er indtastet omkostninger til diesel, maskinstation mv. samt maskinsaldo. Der er som sammenligningsgruppe valgt "Bedste 33 pct."

I figur 2 er vist en grafisk præsentation, hvor egne tal sammenlignes med gennemsnittet af den valgte sammenligningsgruppe, i dette tilfælde 55 bedrifter samt "bedste tredjedel", hvilket i eksemplet er 18 bedrifter. Da der er valgt "dækningsbidrag" som sammenligningsgruppe, er den bedste tredjedel dem, der har de største dækningsbidrag.

Sammenligningen giver et godt grundlag for at vurdere, hvordan man opnår bedre resultater end andre, og på hvilke områder man måske ikke klarer sig helt så godt. Det er en god hjælp til at fokusere på de områder, hvor forbedringer er mulige, hvor de nytter noget, og hvor man især skal holde fast.

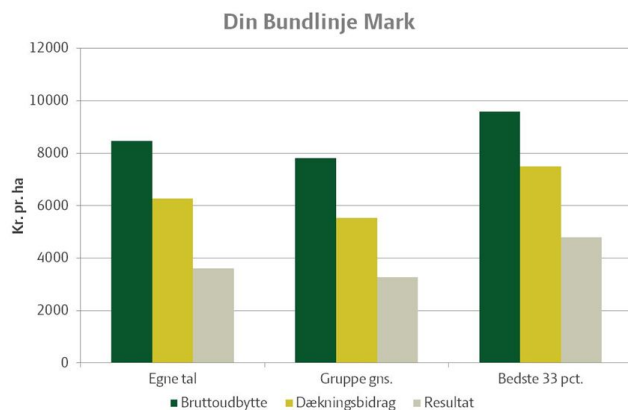
Denne form for benchmarking giver grundlag for at vurdere, hvordan bedriften klarer sig i forhold til andre, men den forklarer ikke, hvordan det vil gå fremover.

Det kan kun opnås ved at budgettere, hvad man vil gøre anderledes, og hvilke realistiske ændringer i resultatet, det kan medføre. Det er selvfølgelig ikke nok at beslutte at gøre noget anderledes, man skal også gøre det! Det er desuden vigtigt hele tiden at følge op på, om man opnår de forbedringer, man havde planlagt.

Din Bundlinje Mark 2010

	Eget resultat		Gruppe 2010	Bedste 33 pct.
	2010 kr. i alt	2010 kr. pr. ha	Gns. alle kr. pr. ha	Dækningsbidrag kr. pr. ha
Bruttoudbytte i alt	2.117.000	8.468	7.821	9.592
Udsæd	-115.000	-460	-442	-432
Gødning	-185.250	-741	-760	-762
Planteværn	-175.000	-700	-669	-663
Diverse, mark	-75.250	-301	-409	-247
Stykomkostninger i alt	-550.500	-2.202	-2.280	-2.104
Dækningsbidrag	1.566.500	6.266	5.541	7.488
Diesel	-145.250	-581	-566	-810
Maskinstation m.v.	-75.250	-301	-442	-407
Maskinstationsindtægt	0	0	434	452
Vedligehold maskiner	-123.657	-495	-443	-411
Afskrivninger maskiner	-215.000	-860	-847	-963
Forrentning maskiner (5%)	-108.250	-425	-395	-557
Maskinomkostninger (før løn)	-665.407	-2.662	-2.258	-2.697
Resultat (før løn og jordleje)	901.093	3.604	3.282	4.792
Maskinsaldo	2.125.000	8.500	7.902	11.131
Dyrket areal i alt, ha	250,0		55 bedrifter	18 bedrifter

Figur 1. Benchmarking med værktøjet "Din Bundlinje Mark".



Figur 2. Grafisk illustration af benchmarking med værktøjet "Din Bundlinje Mark".

[Til top](#)

Hvad gør andre godt?

Første eksempel er en landmand, der opnår rigtig gode økonomiske resultater. Ud over at sørge for et godt sædskifte med afgrøder, der giver gode udbytter, har han

1. fokus på, at arbejdet med såbed, pløjning, høst, planteværn mv. udføres optimalt, så der altid kan leveres en vare af topkvalitet
2. faste samarbejdspartnere både ved indkøb af gødning, salg af korn mv.
3. fokus på at konsolidere sig, når den løbende indtjening giver mulighed for det
4. kontakt til rådgivere, der ved meget om det, de rådgiver om.

Andet eksempel er en landmand, der opnår gode resultater, fordi han

1. leverer topkvalitetshalm, som sikrer en god pris. (Halmbjærgning prioriteres)
2. har maskiner af god kvalitet, så arbejdet altid kan udføres topprofessionelt
3. ikke har planer om vækst for vækstens egen skyld.

Det kan lyde banalt, men konklusionen på, hvordan man opnår gode økonomiske resultater er, at

- fokusere på de centrale områder i produktionen og holde fast i dem
- blive bedre på disse områder
- erkende, hvor du ikke er så god, og få andre til at løse disse opgaver
- opnå et godt og solidt tillidsforhold til samarbejdspartnere
- gennemføre omhyggelige og præcise analyser, der forklarer og understøtter:
- hvor du især kan gøre noget
- hvor det giver "pote" at gøre noget
- sørge for, at mavefølelserne ikke styrer beslutningerne.

Opfølgning på benchmarking-resultater:

- Analysér de opnåede resultater.
- Hvor opnår man selv gode resultater?
- Hvor opnår andre bedre resultater?
- Dyk ned bag tallene, og find de bagvedliggende årsager.
- Udarbejd en plan for forbedringstiltag.
- Følg løbende op på, at forbedringerne nås.

[Til top](#)