



Værditilvækst - Projektets resultater

Workshop 1 d. 29. august 2012

Chefkonsulent

Gustaf Bock

Specialkonsulent

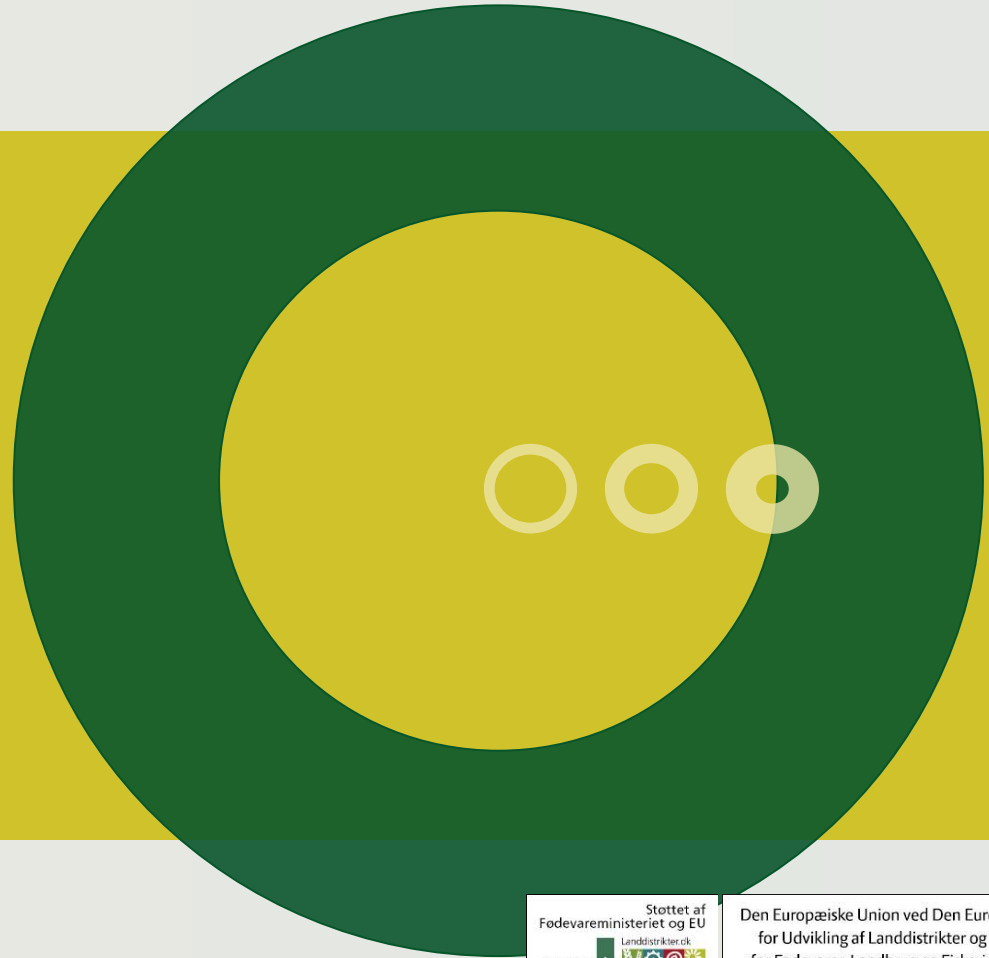
Ivan Damgaard

Specialkonsulent

William S. Andersen

Specialkonsulent

Torben Ulf Larsen





VÆRDITILVÆKST

Highlights fra behovsanalysen

Virksomhedslandbrug og kundetyper

FOKUS

Værditilvækst

- Merværdi



'Entreprenør og landmand'
'Merværdi på afsætning'
Bygger egen salgskanal
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

Multi-brug
-Portefølje

'Direktør og landmand'
'Portefølje af aktiviteter'
Fokus: 'Afkast af kapital'

Bulk
-Stordrift

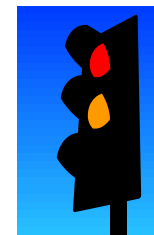
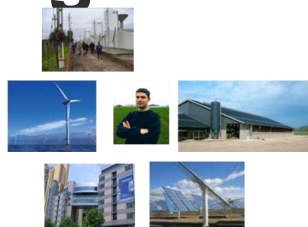


'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordrift*'



Virksomhedslandbrug

Arketypen bestemmer behovet!

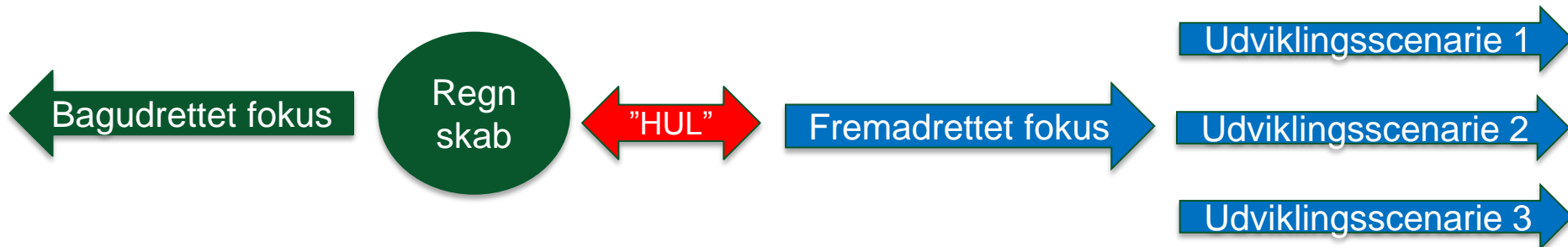


Specifikke rådgivningsbehov	Type 1: Bulk 'Stor landmand' 'Mere af det samme' Fokus: 'Omkostninger & stordrift*' (Bruger)	Type 2: Multibrug 'Direktør og landmand' 'Portefølje af aktiviteter' Fokus: 'Afkast af kapital' (Bruger)	Type 3: Værditilvækst 'Entreprenør og landmand' 'Merværdi på afsætning' Bygger egen salgskanal Fokus: 'Høj DB og kvalitet' (Bruger)	Non-user (Ikke-bruger)
Rådgiver adfærd	+	+	+	+
Personale-ledelse og rekruttering	+	+	+	+
Risikoledelse	+	+	+	+
Kundeansvarlig rådgiver	(+)	+	+	+
Forretningsudvikling		+	+	+
Generationsskifte	(+)	+		
Farmsekretær		+	+	(+)
Udlandsetablering	+	+		(+)
Selskabsrådgivning	(+)	+		+

Værditilvækst – fokus på forretningsudvikling

Kunden oplever et "hul" i DLBR's ydelser :

- Indsigt i virksomhedsforhold – gerne fra andre brancher
- Kobling af status og driftsøkonomi som basis for forretningsudvikling
- Individuel sparring med kunden på forretningsudvikling i forhold til hans behov
- Gå fra at være konsulent til at være kundens inspirator, facilitator og forretningsudvikler
- DLBR skal kunne tænke ud af boksen



Kundens oplevelse med DLBR p.t.:

- God branchefokus
- Gode til serviceydelser
- Gode til status delen og skat
- Gode til driftsøkonomi

Kundens inspiration til forretningsudvikling p.t.:

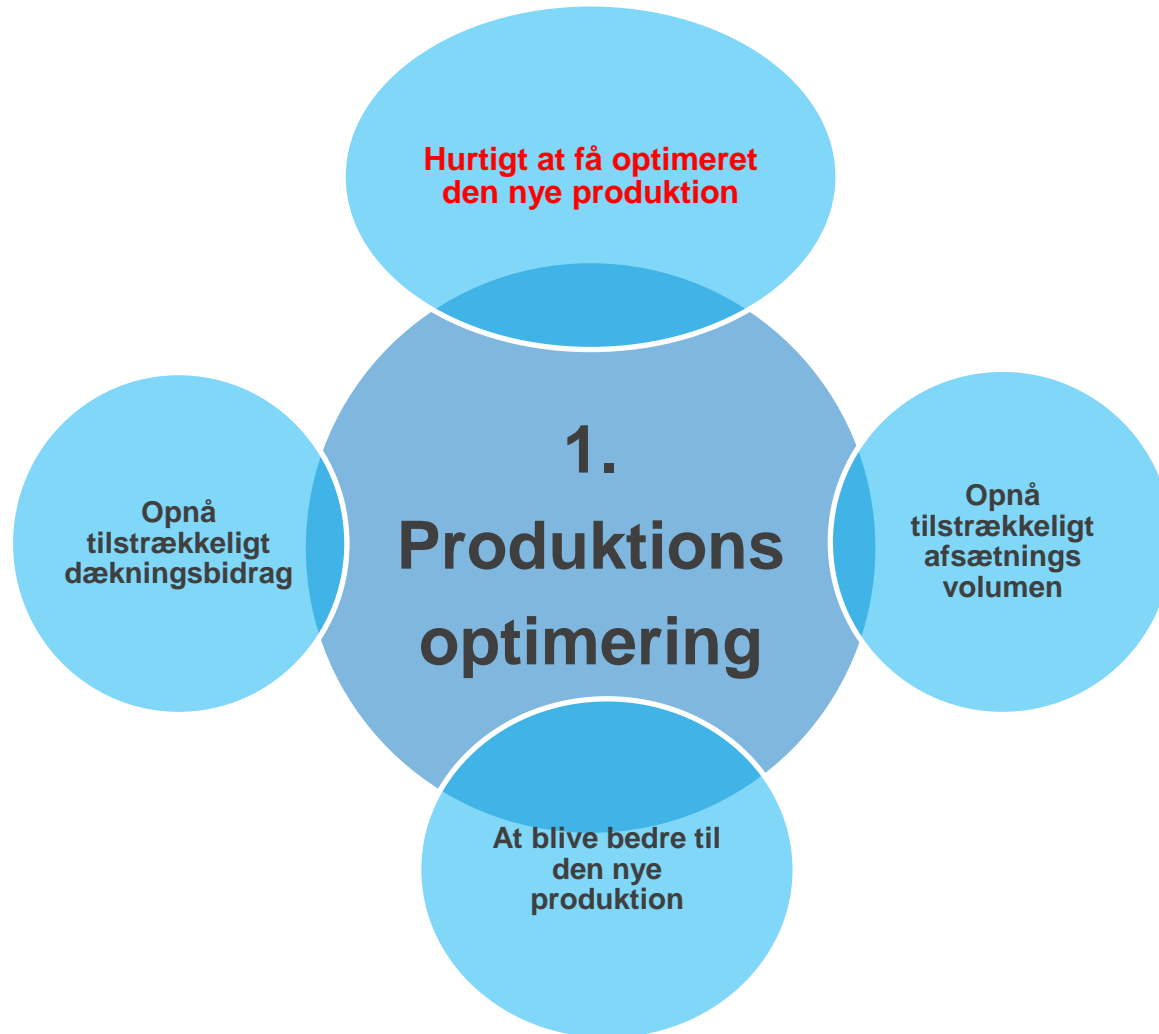
- Netværk
- Gårdråd/bestyrelser
- ERFA-grupper
- First movers

Værdi tilvæksterens behov

Behovene kan struktureres i nedenstående områder:

1. Produktionsoptimering
2. Marketing og salg
3. Produktudvikling
4. Distribution
5. Netværk, rådgivere og bestyrelser
6. Business case og forretningsplan

Værdi tilvæksterens behov



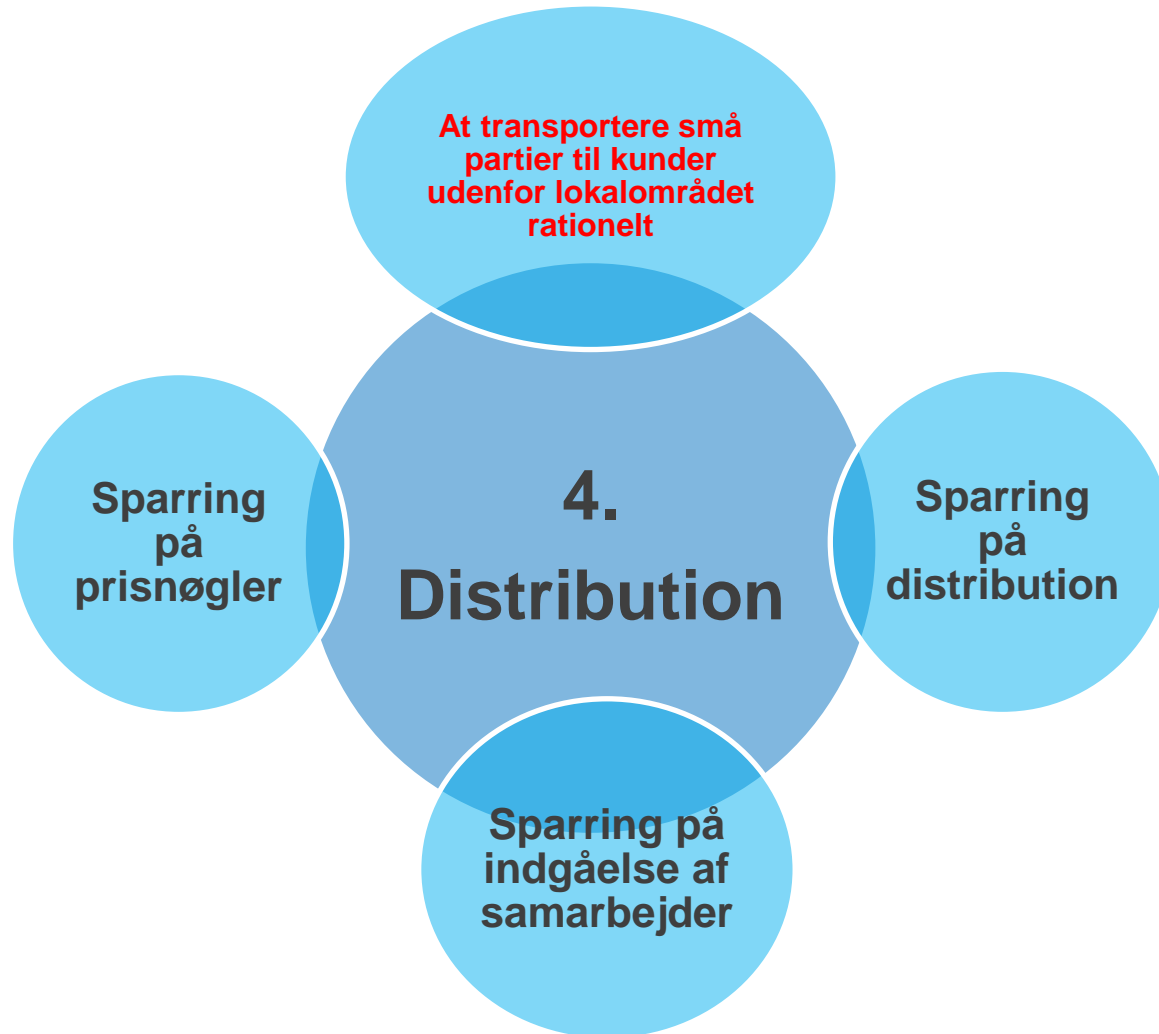
Værdi tilvæksterens behov



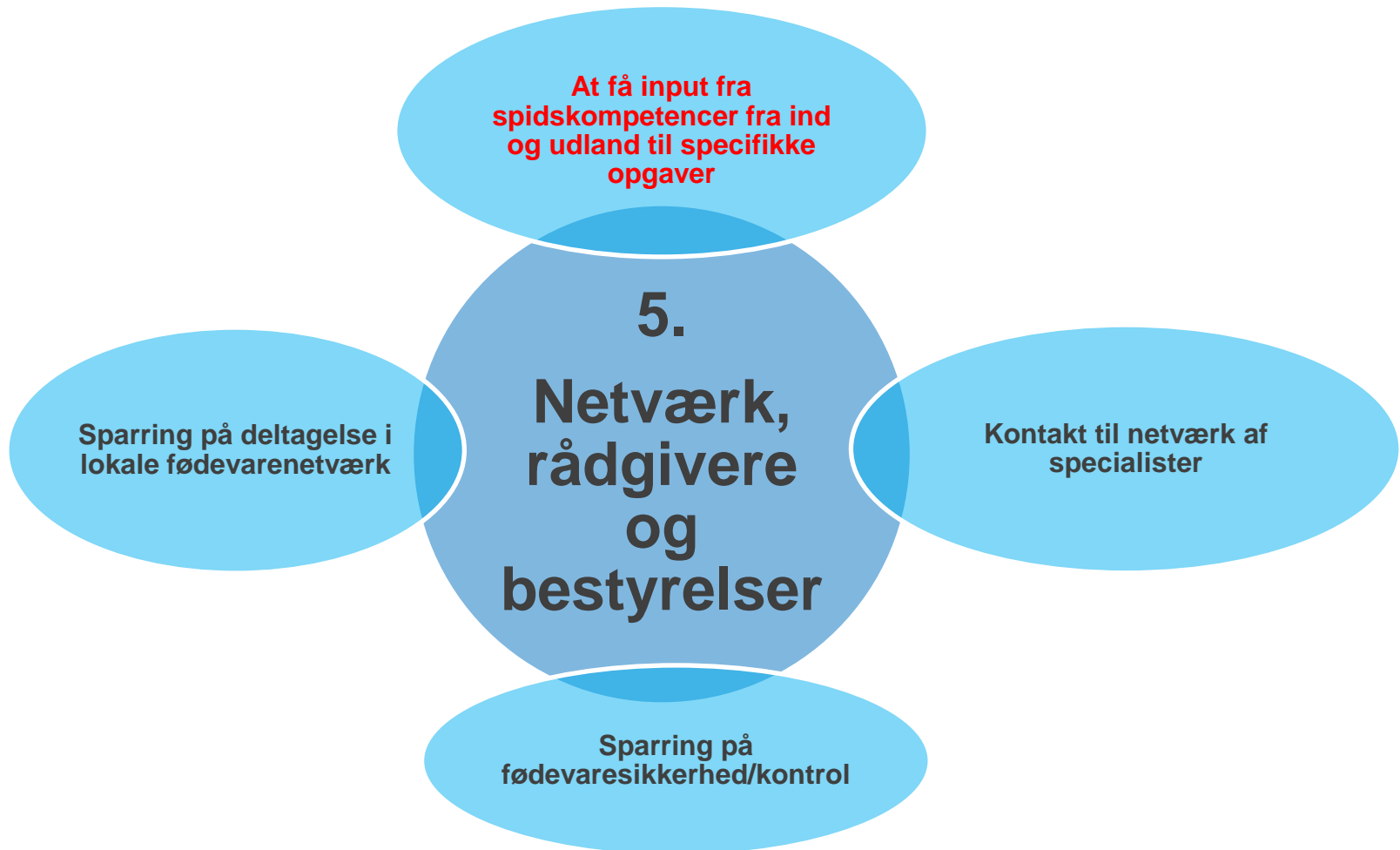
Værdi tilvæksterens behov



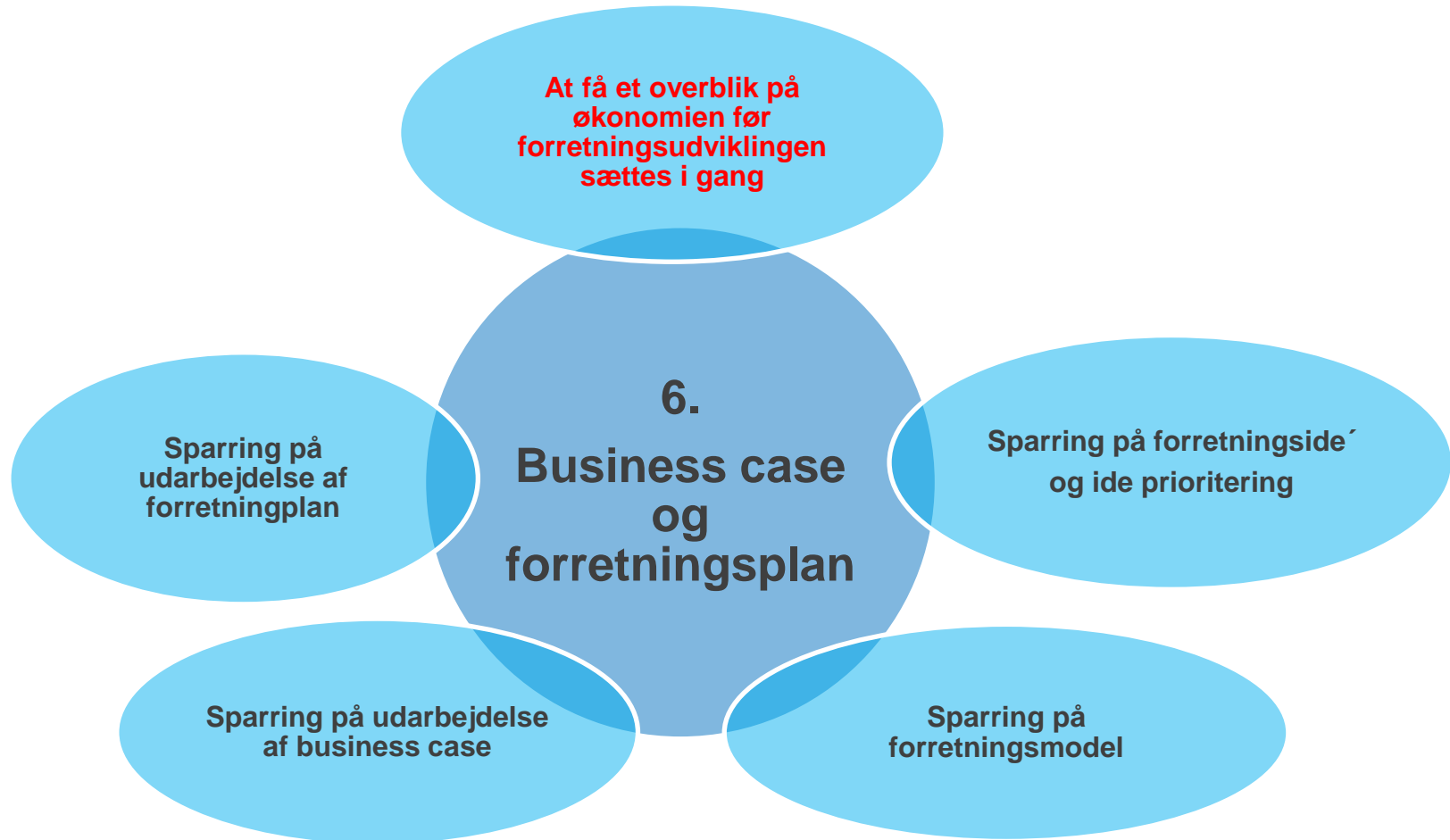
Værdi tilvæksterens behov



Værdi tilvæksterens behov



Værdi tilvæksterens behov

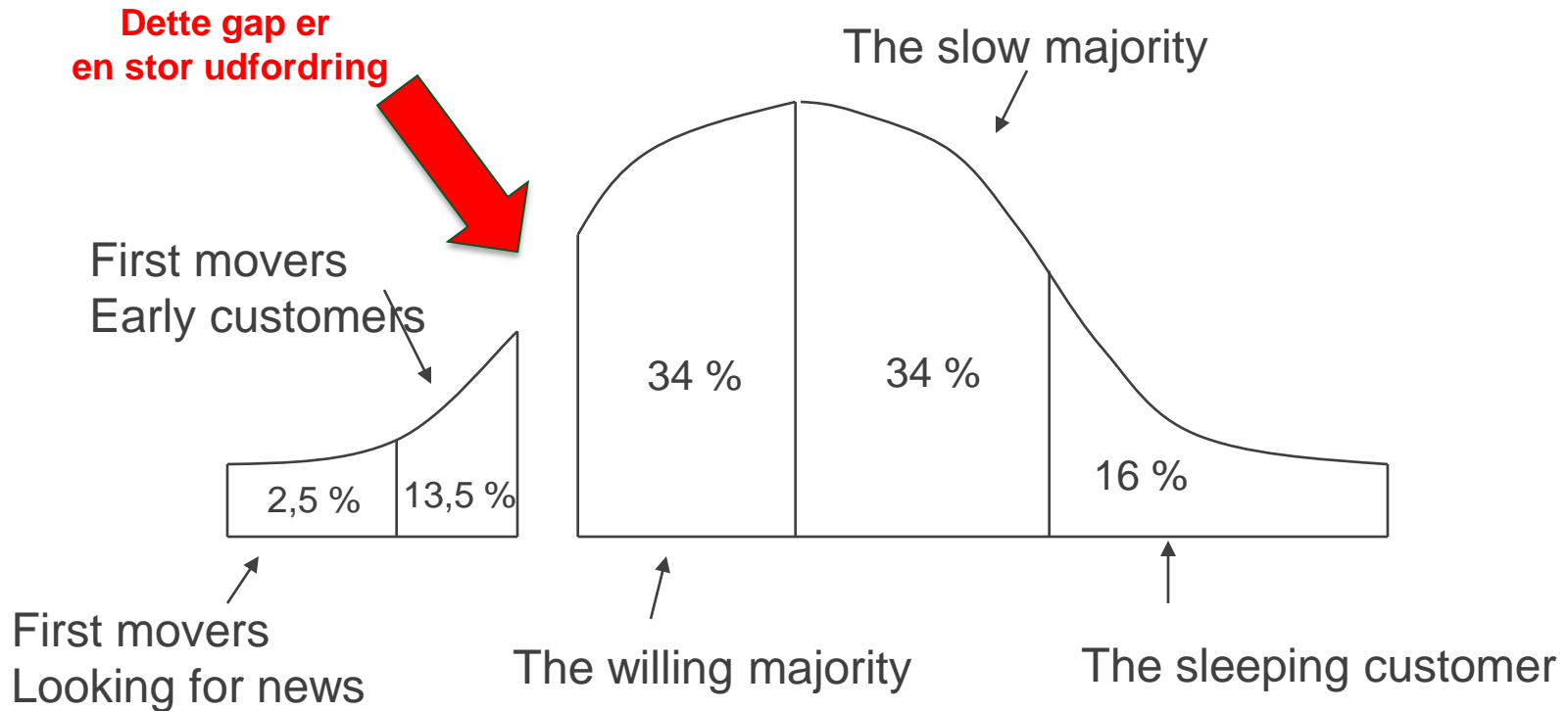


Værditilvækstere har ikke selv fokus på

- Nicheproduktets kvalitet har en højere markedsværdi
- Markedskræfter – muligheder og udfordringer
- Markedsorienteret produktudvikling
- Salg
- Markedsføring
- På forhånd helt at vide hvad de vil sælge/hvad de tilbyder
- Hvilke produkter der sælger/giver overskud og hvilke der ikke gør
- På forhånd at udarbejde business case og forretningsplan

Værditilvækst

Udfordring – fra first mover til hele markedet





DLBR Virksomheden

Hvilket fokus har DLBR virksomheden på værditilvækstere i dag og hvordan skal det være på sigt?

Hvilke forventninger har DLBR Virksomheden til projektet i at understøtte DLBR virksomhedens udvikling på området?



PROJEKT VÆRDITILVÆKST

Overblik på indhold og indsatsområder



VÆRDITILVÆKST

Definition og systematik



Landbrugets trædemølle

Værditilvækst
- For at bryde ud af trædemøllen?

Landbruget har det problem, at fødevareefterspørgslens indkomstelasticitet er lav. Det betyder, at stigende velstand kun i beskedent omfang fører til et øget fødevareforbrug. Derfor falder fødevarernes andel af de samlede forbrugsudgifter i de rige lande. Når produktiviteten i landbruget samtidig stiger stærkt, vil der være en tendens til, at udbuddet af landbrugsvarer vokser hurtigere end efterspørgslen. Det vil på længere sigt give faldende priser på landbrugsprodukter (i forhold til det generelle prisniveau) og en tendens til lavere aflønning af arbejdskraft og lavere kapitalafkast end i resten af økonomien.

Forløbet er blevet kaldt **landbrugets trædemølle**: Ny teknologi øger produktiviteten i landbruget, dette får priserne til at falde til et lavere niveau end i udgangssituationen, indtjeningen i landbruget forringes, forringet rentabilitet øger bestræbelserne på at skabe nye produktivetsforøgelse, og trædemøllen kører endnu en omgang. Den enkelte producent kan ikke bremse processen, men er tvunget til at effektivisere som konkurrenterne for at klare sig økonomisk. For samfundet som helhed har effektiviseringen af landbruget ydet et væsentligt bidrag til den økonomiske vækst og stigningen i levestandarden.



Værditilvækst

Definition version 1.0

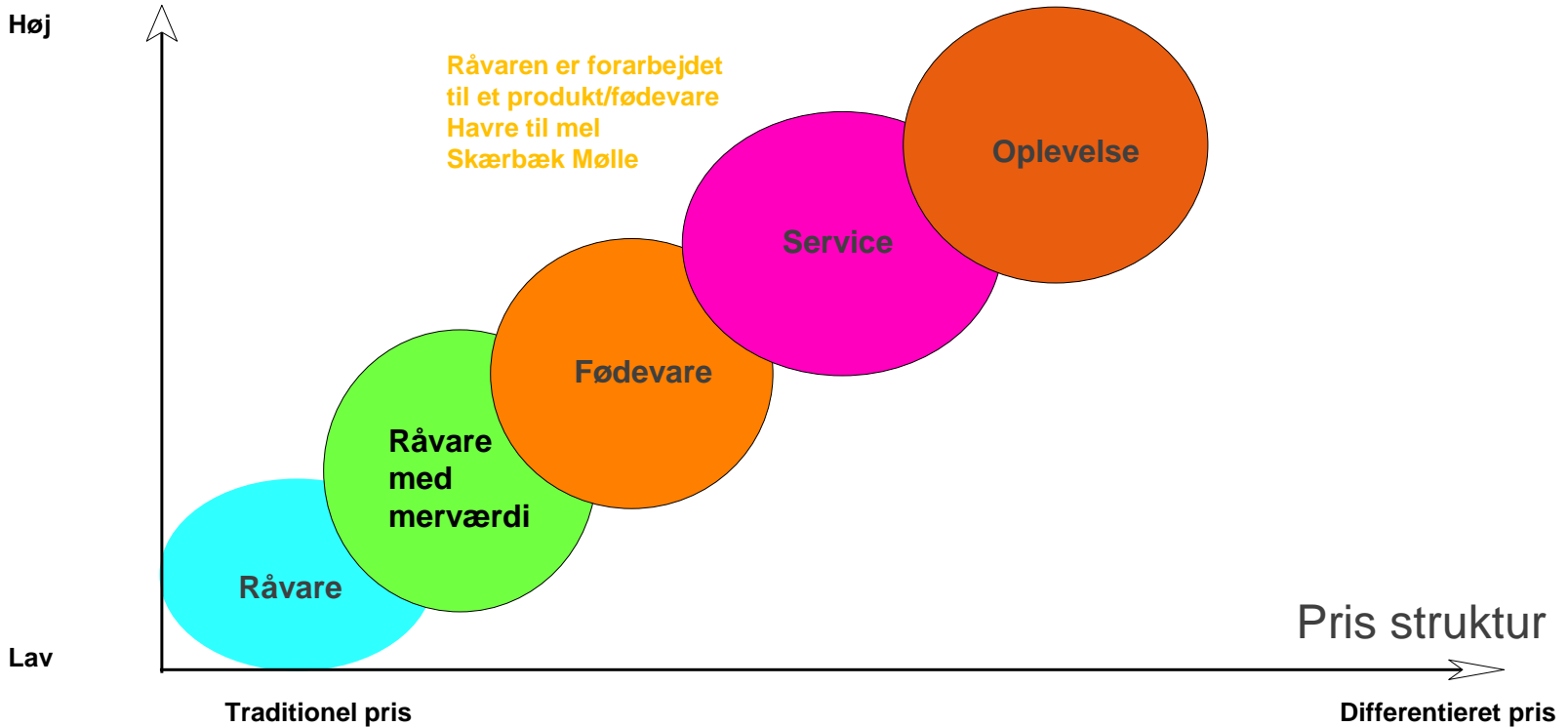
Værditilvækst – definition version 1.0

Værditilvækst – helt generelt for primærproducenten:

- **At opnå en højere værdi ved primærproduktion**
 - i forhold til de ressourcer der er i virksomheden
 - i forhold til den værdi der ellers opnås i markedet for en tilsvarende virksomhed
- **At opnå en højere værdi for virksomhedens produkter**
 - i forhold til den værdi virksomheden opnår i markedet i dag
 - i forhold til at levere mere værdi end i den uforarbejdede råvare

Differentierede produkter

Graden af værditilvækst



Fødevaren tilføres en oplevelse
Bagekurser/møllen
Skærbæk Mølle

Råvaren er forarbejdet til et produkt/fødevarer
Havre til mel
Skærbæk Mølle

Den traditionelle landbrugsproduktion
Havre til svineproduktion

Den traditionelle produktion tilført merværdi
Havre til konsum

Fødevaren tilføres en ekstra service
Brød bagt på havre
Skærbæk Mølle

Graden af værditilvækst

	Fase	Råvare	Råvare med værdisæt	Fødevarer	Service	Oplevelse
Traditionelt landbrug	Drift/vækst	XXX				
Økologisk landbrug	Drift/vækst		XXX			
Tange Frilandsgartneri	Drift/vækst	X	X	XXX	XXX	X
Fru Møller	Drift/vækst	X	XXX	XXX	XXX	XXX
Yding Grønt	Drift/vækst	X	X	XXX		
De fem gårde	Drift/vækst		XX	XXX	XXX	X
Årstiderne	Drift/vækst	X	XXX	X	XXX	
Egeskov	Drift/vækst	X	X	X	XX	XXX
Rokkedal Kylling	Drift/vækst	XX	XXX	XXX	XXX	X
Vildmosekartofler	Drift/vækst	X	XXX	XXX		
Skærtøftmølle	Drift/vækst	X	XXX	XXX	XXX	XXX
Gyldensteen Gods	Drift/vækst	X	XXX	XXX		



Værditilvækst Systematik

Virksomhedens størrelse



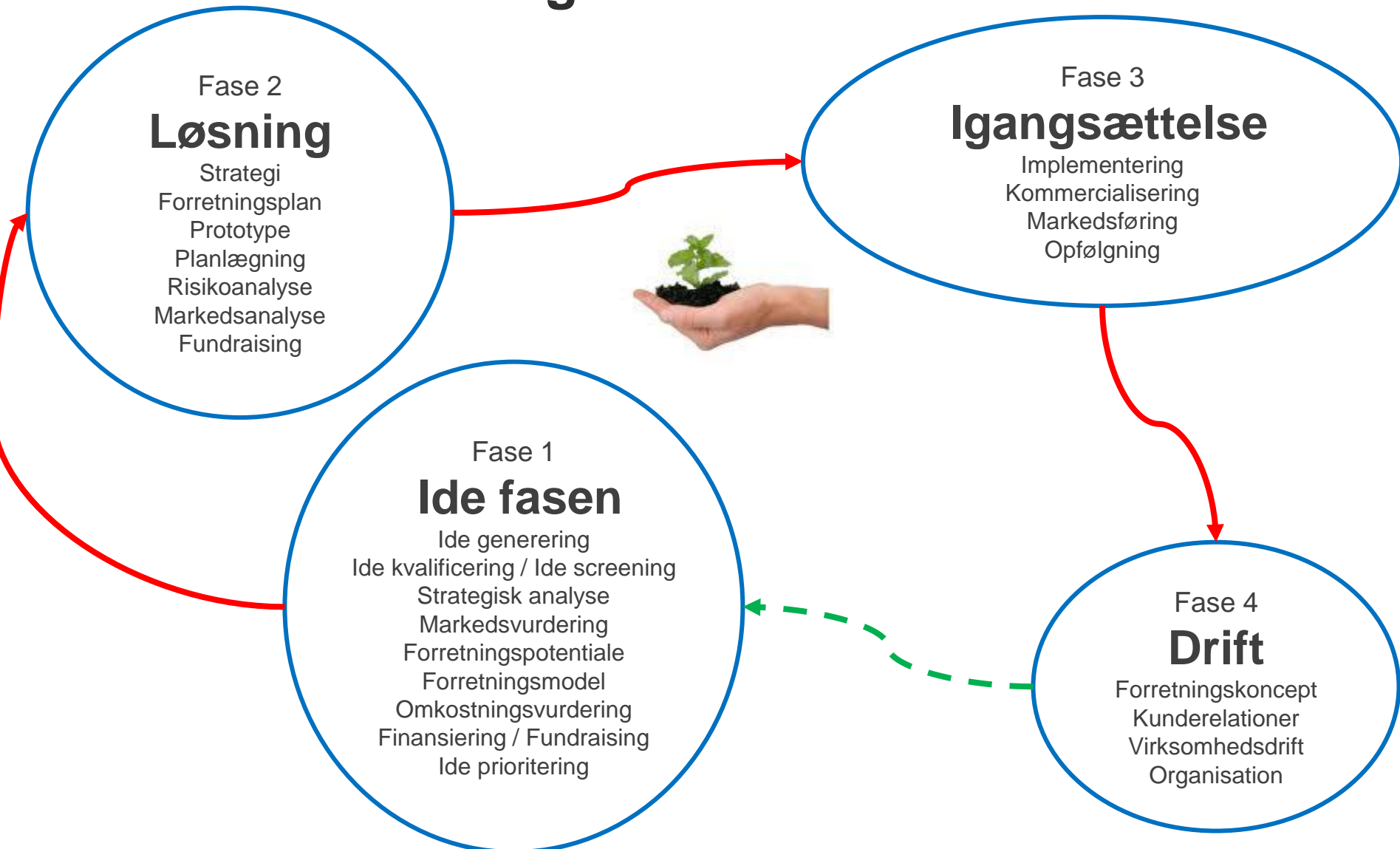
Cirkel 1 - Eks.
Lille virksomhed
Lav kompleksitet
Gårdbutik
Johannesminde

Cirkel 2 - Eks.
Lidt større virksomhed
Lidt højere kompleksitet
Egen produktion
Stenalt Gods

Cirkel 3 - Eks.
Større virksomhed
Højere kompleksitet
Egen produktion + tilkøb
Yding Grønt

Cirkel 4 - Eks.
Stor virksomhed
Høj kompleksitet
Egeskov
Gram Slot

Fra Ide til Forretning – Faserne indsatsområder





VÆRDITILVÆKST

Marked og segmenter

Segmentering af værditilvækstere

Kundesegment 1

- **Små og mellemstore landbrug med lille gårdbutik**

Kundesegment 2

- **Små og mellemstore landbrug i vækst**

Kundesegment 3

- **Store landbrug med nicheproduktion**

Kundesegment 4

- **Store landbrugsenheder med kombineret landbrug og gartneri**

Kundesegment 1 - Små og mellemstore landbrug med gårdbutik

Udfordringer:

- Manglende forretningsfokus
- Lille salgs volumen og meget specifik på en-få produkter
- Produktet sælges ofte som råvare
- Ofte placeret (langt) ude på landet

Styrker:

- Hjertet er med i produktet – god til story telling når kunden står der

Svagheder:

- Mangler tro og lyst til at komme fra "bod ved vejen" til rigtig forretning
- Mere startet som en hobby af ægtefællen end som en forretning
- Tror produktet sælger sig selv
- Produktets kvalitet er mere producentens hjerteblood end "value for money" for kunden

Kundesegment 2 - Små og mellemstore landbrug i vækst

Udfordringer:

- Grundlæggende drifts og optimerings fokus
- Høje produktionsomkostninger på nicheprodukt
- Skarpt produktfokus – modsat markedsfokus
- Den pressede bundlinje fremmer ikke brug af de nødvendige/dyre rådgivere
- Lille salgs volumen
- Lavt dækningsbidrag

Styrker:

- Stort engagement – god til story telling - *når kunden står overfor*
- Stærkt kvalitets indsigt og produktkendskab

Svagheder:

- Udnytter ikke at nicheproduktets ofte har en højere markedsværdi
- Udnytter ikke mulighederne i markedsorienteret produktudvikling
- Presset bundlinje
- Tror produktet sælger sig selv
- Vil ikke investere i salg og markedsføring
- ₃₀ Finansiering af forretningsudvikling

Kundesegment 3: Store landbrug med nicheproduktion

Udfordringer:

- Forlade landbrugets trædemølle med standardiserede bulk produkter
- Arbejde med høj kvalitetsprodukter og herved skabe indtjening på sigt

Styrker

- Fokus på forretningsudvikling
- Har ressourcerne og rammerne
- Stort engagement

Svagheder:

- Tænker grundlæggende i stordrifts fordele
- Markedskendskab
- Kundefokus
- Salg og markedsføring
- Falder ofte tilbage til den kendte bulk produktion

*Meget få interviews
I dette segment*

Kundesegment 4: Gartnerier og større værdi tilvækstere

Udfordringer:

- Grundlæggende drifts og optimerings fokus
- Den enkelte vil ikke lægge sit produkt ind under et fælles brand

Styrker:

- Stort salgsvolumen
- Løbende optimering af produktionen
- Styr på økonomistyring og rapporteringssystemer
- Detaljerede investeringsanalyser før igangsættelse
- Produktudvikling
- Råd til de bedste faglige rådgivere
- Råd til de mest kompetente medarbejdere

Svagheder:

- Dyr distribution
- Nicheproduktets kvalitet har en højere markedsværdi end den der opnås
- Markedsorienteret produktudvikling
- Salg og markedsføring



VÆRDITILVÆKST

Forretningsmodeller

FORRETNINGSMODELLER
som landmand / virksomhed

DIREKTE
AFSÆTNING



ANTAL ca. 1200
OMSÆTNING 0,9 mia KR.

SPECIAL-
PRODUKTION



greenpeas

SKARTOFT mølle



SØVIND mejeri
superior organic cheese



ROKKEDAHL
KILLING
Fra Himmerland



ANTAL ca. 2000
OMSÆTNING mia TKR.

KONTRAKT-
PRODUKTION



UK-produktion



Grynhavre

ANTAL ca. 8000
OMSÆTNING 24 mia KR.



BULK



ANTAL ca. 14000
OMSÆTNING 73 mia KR.

Forretningsmodel 1

Klassiske basisproduktion af kvalitetsråvarer

- Bulk produktion (ingen individualisering)
- Styr på råvare og forarbejdningsled
- Leveringsret (pligt)
- Landmænd organiserer sig klassisk i andelsselskaber pr. tradition, men der findes også A/S.

Forretningsmodel 1

Klassisk basisproduktion af kvalitetsråvarer

- 5893 mælkeproducenter
- 7213 smågrise og slagtesvineproducenter
- 18543 kornproducenter (foder)
- 3215 diverse (kartofler, Pels, Fjerkræ, kalkuner,
- Bruttoomsætning ab gård ca. 73 mia
- VIGTIGT: I et globalt perspektiv er Dansk landbrug kun merværdiproduktion??

Forretningsmodel 2

- kontraktproduktion opnå højere værdi på RÅVAREN

- Landmænd søger at opnå merværdi gennem kontraktproduktioner/koncepter
 - Produktionskrav (uk-produktion)
 - Kvalitetskrav (møllehvede, havregryn, spirepct.)
- LeveringsPLIGT
- Ofte delmængde af omsætningen (frø)
- Hele produktionen (Lærkevang, økologisk)
- Jo færre bulkhusdyr jo mere kontraktproduktion

Forretningsmodel 2

Kontraktproduktion

- (4,3 mia) Økologiske mælkeproducenter
- (1,3 mia) Lærkevang m.fl
- (12 mia) Uk grise m.fl
- Konsumkorn (2,3 mia)
- Frøgræs, havefrø (2,3 mia)
- Fjerkræ (1,2 mia)

- Bruttoomsætning ab gård ca. 24 mia

Forretningsmodel 3 Specialproduktion

- Egen kontrol med råvarer, produktion og salg til B2B og /eller detail
- Her bygges merværdi på produkterne – forsøger at skabe brands

Forretningsmodel 4

Direkte salg

- Råvarer, produktion og salg til consumer
- Salg via fysisk sted eller distribution til forbrugere
- Det er virksomheden ikke produktet forbrugerne binder sig til.



VÆRDITILVÆKST

Forretningsgrundlag for DLBR

Direkte afsætning og specialproduktion

Virksomhedsdatabasen – kob.dk

- Heraf 973* virksomheder med direkte salg og specialproducenter med samme adresse som et af de 46.934 landbrug

* Udbygges senere

Kilde	Antal ekkl. gentagelser
Fremstillingsvirksomhed	131
Engrovirksomhed	133
Detailvirksomhed	67
Næringsbrev	452
Fødevarestyrelsen	134
DIV.	56
I alt	973

Geografisk fordeling af værditilvæksterne

Værditilvækster opdelt efter landsdelene	
København by	8
Københavns omegn	10
Nordsjælland	113
Bornholm	13
Østsjælland	32
Vest- og Sydsjælland	186
Fyn	119
Syddjylland	124
Østjylland	135
Vestjylland	97
Nordjylland	136
I alt	973

DLBR – andel

- information fra Økonomidatabasen (ØDB)

- Ud af de 973 værditilvækster er der 134 af disse i Økonomidatabasen. Hvilket er 13,8 %
- Ud af de 31.392 landbrug som gruppen er vejet op til indgår 7.792 landbrug i ØDB. Hvilket er 24,8 %
- Der er således spændende at undersøge om denne kundegruppe i stor udstrækning fravælger Ø90 regnskabssystemet.

Regnskabsanalyse – Resultat

- information fra Økonomidatabasen (ØDB)

Regnskabsanalyse	Branchetal	Værditilvækster
Antal	7.792	134
Antal vejte	31.392	0
Landbrugsareal, ha	86	112
Dyreenheder	74	81
Beregnet antal normtimer	2.525	3.461
Bruttoudbytte ialt	2.312.933	3.531.025
Stykomkostninger i alt	-958.291	-1.347.992
Dækningsbidrag	1.354.642	2.183.033
KAPACITETSOMKOSTNINGER I ALT	-969.891	-1.683.643
RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT	384.751	499.390
Afkoblet EU-støtte	220.061	278.391
Finansomkostninger ialt, landbrug	-470.306	-688.374
Driftsresultat	134.649	89.407
Aktiver i alt	18.873.279	23.154.933
Egenkapital	5.872.257	6.081.401
Dækningsgrad (DB i forhold til bruttoudbytte)	9,52	9,28
Forrentning i procent	1,5	1,8
Gældsprocent	52,3	60,1
Lønningsevne, kr. / normtime	-16	50
Afkastningsgrad_landbrug	2,45	3,51
Soliditetsgrad	35,6	29,9
Brugers alder	50	51
Økologisk produktion (%)	6	16

Konklusioner

- Flere hektar = 26 ha
- 15% højre bruttoudbytte pr. ha
- 19% højre DB pr. ha
- 31% højre kapacitetsomkostninger
- Samme resultat af primær drift
- Højre finansieringsomkostninger => højre gælds pct. => mange aktiver
- Driftsresultat 1/2 så god
- Egenkapital pr ejendom 300.000 højre
- Højre lønningsevne => 4% aflønning af store aktiver
- Højre afkastningsgrad
- Soliditetsgrad mindre => stor aktivmasse
- Mere økologi



VÆRDITILVÆKST

Rådgiverkompetencer

Livscyklus faser for Værditilvækster og fokus

- Fase 1 – **Ide fase** – **Kvalificerings fokus**
- Fase 2 – **Løsnings fase** – **Udviklings fokus**
- Fase 3 – **Igang sættelses fase** – **Optimerings fokus**
- Fase 4 – **Drifts fase** – **Vækst fokus**
Større volumen, flere produkter og behov for ledelse
- Fase 5 – **Afsætnings fase** – **Mersalg og eksport fokus**

Skabe værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Netværk og
Partnere

Værditilbud

YDELSER

Produkter og
ydelser

Levere værdi

KUNDER

Kunde
relationer

Kunde
segmenter

Distributions
kanaler

Omkostnings struktur

VÆRDI FANGST

Betalingsstrømme

Profitzonen

Virksomhedens performance



Strategi og mål



Forretningskoncept



Organisation



Kunderelationer



Virksomhedsdrift



Virksomhedens udviklingsfokus



Betalingsstrømme status



Betalingsstrømme fremadrettet



Risikoanalyse



Ledelse og management

SCREENING AF VIRKSOMHEDEN - KOMPLEKSITET

Leverandørforhold

- Antal leverandører
- Leverandørtyper
- Kvalitetssikring

Kundeforhold

- Antal kunder
- Antal kundesegmenter
- Kunderelationer
- Kundefokus

Markedet

- Lokalt
- Regionalt
- Danmark
- Skandinavien
- Europa
- Globalt

Virksomhedsforhold

- Antal ansatte
- Forarbejdningsgrad
- Styringsbehov
- Kvalitetssikring
- Forretningsmodellen

Serviceportefølje

- Antal tilknyttede services
- Distributionssystem

Produktportefølje

- Antal produkter
- Graden af forædling
- Værdikurven
- Bostonmatricen



Værditilvækster

- Hvor kan DLBR byde ind med rådgivning og sparring?

Hvor kan DLBR byde ind med rådgivning og sparring

- **Bestyrelser med fornødne kompetencer**
- **Specialistviden på fødevarer**
 - Produktudvikling
 - Distribution
 - Fødevaresikkerhed/kontrol
- **Facilitere netværk med andre nicheproducenter**
- **Processen fra "ide til forretning"**
 - Business case
 - Forretningsplan
- **Strategi**
 - Bulk strategi
 - Differentieringsstrategi
 - Værdikæden
 - Diversifikations strategi
- **Økonomistyring**
- **Optimering af produktionen**
- **Salg og markedsføring**
 - Også i lokalområdet

Barrierer for DLBR i at rådgive værdi tilvæksteren

- Primært fokus på optimering og produktet
 - svært at tale om salg, markedsføring og produktudvikling
- Producenten mener produktet sælger sig selv
 - svært at få producenten til at gå fra produkt mod kundefokus
- Rådgiveren vurderes på baggrund af deres fag-faglige viden og viden om virksomheden
 - svært at matche ejerens dybe viden
- Foretrækker netværk med landmænd og forretningsfolk
 - modsat rådgivere generelt
- Begrænsede midler til rådgivning – begrænset bundlinje
 - konkrete resultater via relativ billig rådgivning
- Rådgivning på løsning af meget praktiske opgaver
 - forhandling med detailkæde o.lign.