



Hjem > Promilleafgiftsfonden > 2014 > Robuste økonomiske analyser > Øget fokus på management i planteproduktion

Øget fokus på management i planteproduktion

Læs om hvordan god management i det daglige kan tage udgangspunkt i overordnede tanker om visioner og strategi.

Promilleafgiftsfonden for landbrug

- Vision og strategi
- Aktivisering af "den røde tråd" gennem målsætninger
- Handlinger
- Udbytte som indsatsområde
- Omkostninger som indsatsområde
- Opfølgning
- Cases – eksempler på god management
- Konklusion

God management er tæt forbundet med overblik, viden og evne til at tage fornuftige vurderinger og beslutninger. Et ofte overset, men meget vigtigt element i god management er en viden eller idé om, hvor bedriften skal bevæge sig hen - en "vision".

[Til top](#)

Vision og strategi

For mange landmænd vil visionen være "bedriftens videreførelse", men også i de tilfælde bør der laves en strategi for, hvordan denne vision opfyldes. Hvordan skal bedriften se ud på 10 – 15 års sigt for at blive "videreført"?

Vision, strategi og målsætninger er altså også en vigtig del af det at udføre god management, men den del de fleste tænker på og beskæftiger sig med er de mere taktisk og operationelt betonedede ledelsesopgaver: sæsonbetings beslutninger og den daglige ledelse og mindre dagligdags beslutninger. Men uanset om der er tale om større eller mindre beslutninger, er det en fordel, hvis man helt overordnet ved, hvor beslutningerne skal føre bedriften hen. Det giver en god kontinuitet i den daglige ledelse, og det er også et godt fundament at kommunikere ud fra, så eventuelle medarbejdere også ved, hvad man arbejder hen imod.

Når man sætter sig mål, er det en god idé at definere dem efter modellen kaldet "SMART", der gør målene konkrete:

- Specifikt
- Målbart
- Attraktivt
- Realistisk
- Tidsbestemt

[Til top](#)

Aktivisering af "den røde tråd" gennem målsætninger

Har man gjort sig den umage at formulere en vision og besluttet en strategi, vil begge dele i mange tilfælde samle støv på en hylde på kontoret. Et altafgørende succeskriterie i denne overordnede del af ledelsesarbejdet er at sørge for, at materialet ikke samler støv. Det skal aktiveres og være en daglig ledetråd i såvel store som små beslutninger. Og så er vi tilbage ved de målsætninger, der skal opfylde strategi og vision. Disse målsætninger skal gøres operationelle, enten direkte eller via en sum af mindre aktiviteter, og de skal kunne måles og udtrykkes i nøgletal. Mange nøgletal findes måske allerede, men gør de ikke det, må man overveje at "opfinde" nøgletal, der netop udtrykker udviklingen i den pågældende målsætning eller aktivitet. Man må også efterfølgende registrere og indsamle data til senere opfølgning.

[Til top](#)

Handlinger

Har man fået styr på de overordnede retningslinjer, er det tid til at analysere og vurdere bedriften ud fra disse retningslinjer og identificere områder, handlinger, traditioner og aftaler, der ikke er i tråd med de overordnede mål.

Der findes en række værktøjer, der kan hjælpe til med at identificere bedriftens tilstand. Der udarbejdes på Videncentret for Landbrug årligt "Business Check" for en række driftsgrene, herunder planteproduktion. Har en bedrift fået udført et business check, er der meget gode muligheder for at positionere bedriften i forhold til en lang række tilsvarende bedrifter indenfor samme driftsgren. Sammenligningen giver inspiration til at sætte fokus på alt fra udbytniveau til maskinomkostninger.

Eksempelvis kan man for bedrifter på lerjord placere bedrift LEP121 ind i fraktilanalysens hovedposter (figur 1). Sorteret efter "rest til jordleje ekskl. EU-støtte" ligger LEP121 som nr. 34 pct. ud af 100 pct. Af oversigten kan man identificere, at udbytte i byg og hvede ligger under middel, mens bruttoudbyttet er over middel. Denne bedrift har også i 2013 dyrket frøgræs, hvilket kan være medvirkende årsag til det relativt høje bruttoudbytte. Samtidig kan man konstatere, at der er ret høje stykomkostninger knyttet til produktionen.

Tabel 1. Fraktilanalyse for bedrift LEP121

Lerjord, planteproduktion - 182 bedrifter	Stærk konkurrenceevne				LEP121 (P34)			Stort forbedringspotentiale			
	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Fraktil											
Udbytte byg, hkg. pr. ha	79	78	73	71	69	67	65	65	62	58	52
Udbytte hvede, hkg. pr. ha	105	102	94	92	89	85	81	80	76	64	58
Bruttoudbytte, kr. pr. ha	15.759	14.690	13.162	12.559	12.117	11.312	10.688	10.275	9.916	8.959	8.189
Stykomkostninger, kr. pr. ha	-2.136	-2.414	-2.885	-3.030	-3.134	-3.293	-3.421	-3.573	-3.755	-4.073	-4.396
Dækningsbidrag	12.172	11.521	9.844	9.252	8.829	8.131	7.456	7.031	6.596	5.320	4.947
Kapacitetsomkostninger, kr. pr. ha	-3.842	-4.123	-4.856	-5.261	-5.532	-6.000	-6.730	-7.027	-7.564	-8.855	-9.415
Rest til jordleje ekskl. EU-støtte	4.641	4.092	1.853	1.406	924	255	-660	-1.143	-1.885	-4.265	-6.198
Årets resultat	4.274	3.135	1.055	407	-63	-958	-1.849	-2.831	-3.363	-5.517	-7.159

På samme måde kan man vise bedrift LEP159, der ligger som nr. 13 pct. ud af 100 pct. (figur 2). Denne bedrift avlede kun byg og hvede, og der er god sammenhæng mellem udbytte og bruttoudbytte, der ligger i den dårlige ende. Det gør også stykomkostninger og kapacitetsomkostninger, så der bør være potentiale for forbedringer.

Tabel 2. Fraktilanalyse for bedrift LEP159

Lerjord, planteproduktion - 182 bedrifter	Stærk konkurrenceevne				LEP159 (P13)			Stort forbedringspotentiale			
	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Fraktil	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Udbytte byg, hkg. pr. ha	79	78	73	71	69	67	65	65	62	56	52
Udbytte hvede, hkg. pr. ha	105	102	94	92	89	85	81	80	76	64	58
Bruttoudbytte, kr. pr. ha	15.759	14.690	13.162	12.559	12.117	11.312	10.688	10.275	9.916	8.959	8.189
Stykomkostninger, kr. pr. ha	-2.136	-2.414	-2.885	-3.030	-3.134	-3.293	-3.421	-3.573	-3.755	-4.073	-4.396
Dækningsbidrag	12.172	11.521	9.844	9.252	8.829	8.131	7.456	7.031	6.596	5.320	4.947
Kapacitetsomkostninger, kr. pr. ha	-3.842	-4.123	-4.856	-5.261	-5.532	-6.000	-6.730	-7.027	-7.564	-8.855	-9.415
Rest til jordleje ekskl. EU-støtte	4.641	4.092	1.853	1.406	924	255	-660	-1.143	-1.885	-4.265	-6.198
Årets resultat	4.274	3.135	1.055	407	-63	-958	-1.849	-2.831	-3.363	-5.517	-7.159

Der kan være mange andre årsager til spredningen i eksempelvis det høstede udbytte end den enkelte landmands kompetence og måden at drive bedriften på. Bedrifter med lerjord defineres som bedrifter, hvor mere end 50 pct. af jorden er lerjord. Kategorien omfatter således bedrifter med mellem 51 – 100 pct. lerjord, hvilket vil betyde en spredning i de høstede udbytter pga. af forskelle i udbyttepotentiale.

Har flere af de omkringliggende landmandskolleger med samme jordtype også fået lavet en driftsgrensanalyse, er der også mulighed for at lave sammenligning med dem. Det vil give et andet og måske mere retvisende billede af mulighederne for forbedringer.

[Til top](#)

Udbytte som indsatsområde

Kunne man eksempelvis hæve udbyttet i byg og hvede på de to bedrifter, til det gennemsnitlige udbytte der høstes på lerjord (50 pct.), ville det give et merudbytte på:

- 11 eller 15 hkg byg pr. ha (gns. på 13 hkg pr. ha)
- 5 eller 27 hkg hvede pr. ha (gns. på 16 hkg pr. ha).

Det svarer ved en pris på 115 kr. pr. hkg til en merindtægt på mellem 1.500 og 1.800 kr. pr. ha.

Der findes på flere områder enten artikler og/eller beregninger, der belyser forskellige muligheder for optimering, og i flere tilfælde findes der værktøjer, der støtter beslutningerne. Se eksempler i nedenstående link:

- [sådybde](#)
- [såtidspunkt](#)
- [sædskefte](#)
- [kontrolleret eller tilfældig trafik](#)
- [pløjefri dyrkning](#).

En ikke-uddybende oversigt over en række fokusområder indenfor udbytteoptimering giver et indtryk af potentialet (tabel 3).

Tabel 3.

Indsatsområde	Potentiale (hkg pr. ha)	Kilde
Jordpakning – brug af kontrolleret trafik	3,4	Jordpakkingsforsøg – økonomi ved lav hjullast 08/12/2014. Forsøgene er foretaget i vårbyg.
Sædskefte og afgrødevalg	op til 10,0	Beregningseksempel i værktøjet " økonomi i afgrøder og sædskefter ". Resultatforskel omregnet til hkg pr. ha via afgrødepris på 125 kr. pr. hkg. Beregningen lavet i et udvalg af afgrøder.
Såtidspunkt korn	4,4 til 15,3	Såtidforsøg kvantificeret i artiklen " Overvej vårbyg, hvis rugen ikke er i jorden den 25. september ". Forsøg foretaget i vinterrug.
Valg af art ved sen såning	2,8 til 3,6	Sen såningsforsøg kvantificeret ved artiklen " Optimering af udbytte ved sen såning ". Forsøg foretaget i tritcale, vinterhvede og vinterrug.
Sådybde korn	1,7 til 2,5	Oversigt over Landsforsøgene 2014 , "Sådybde og udsædsmængde i vinterhvede", s. 59. Forskel mellem 4 og 8 cm sådybde for henholdsvis 300 og 400 kerne pr. m ² .
Optimering af ukrudts- svampe- og skadedyrskbekæmpelse	5,0 til 10,0	En samlet vurdering af effekten ved optimering af tildelingen af planteværn, og afhængig af kornart og smittestryk. Oversigt over Landsforsøgene 2014 giver indenfor planteværn flere bud på forøgelse af nettoudbyttet.

I rapporten "[Causes of yield stagnation in winter wheat in Denmark](#)" gives et bud på årsagerne til det stagnerende udbytniveau i Danmark i perioden fra 1960 til 2010. I tabel 4 ses opsummering af de forskellige årsagers estimerede effekt.

Tabel 4. Estimeret effekt af et udvalg af faktorer på udbyttet af vinterhvede i perioden 1990 til 2006

	Ændring i hvedeudbytte (hkg pr. ha)
Klima	-2,0
CO ₂	2,7
Forædling	10,2 til 15,3

Anvendelse af gylle	-1,2
Kvælstofrestriktioner (kort sigt)	-3,1 til -2,1
Kvælstofrestriktioner (lang sigt)	-0,4
Forbedret svampebekæmpelse	5,0 til 6,0
Fokus på nettoudbytte i afgrødebeskyttelse	-5,0 til -4,0
Jordbårne sygdomme (mere monokultur)	-2,4
Skadedyr (galmyg)	-0,4
Reduceret jordbearbejdning	-0,2
Jordpakning	-1,0
Summen af alle faktorer	2,2 til 10,3
Konstateret national udbyttefremgang	3,1
Gap	-0,9 til 7,2

[Til top](#)

Omkostninger som indsatsområde

Ved brug af tabel 1 og 2 ses, at såvel stykomkostninger som kapacitetsomkostninger ligger i den høje ende eller i mellemområdet. En stor del af kapacitetsomkostningerne er maskin- og arbejdsomkostninger, og det vil derfor være relevant at se nærmere på disse omkostninger.

Det vil eksempelvis give god mening at beslutte sig for en maskinstrategi, der over en årrække tilpasser maskinindkøbene i forhold til arbejdsbredde, hvis man planlægger at indføre kontrolleret trafik. Samtidig skal man tilpasse maskinernes størrelse og kapacitet efter redskaber og ressourcer og lave en cost/benefit-analyse ved investeringsberegning på hvert indkøb.

Skal man eksempelvis investere i en større mejetærsker eller alternativt bruge flere ressourcer på arbejds løn og de eventuelt ekstra omkostninger til tørring af korn ved valg af en mindre mejetærsker med mindre kapacitet?

Business Check Planteproduktion har vist, at en af de væsentligste årsager til lavere indtjening i mange tilfælde er relativt høje maskinomkostninger. Få inspiration til eksempelvis dimensionering af mejetærsker set i forhold til kapacitetskrav, høsttidspunkt og omkostninger til tørring fra et [indlæg på Plankongressen 2014](#).

Har man ikke fået lavet en driftsgrensanalyse, og har man på bedriften blandede driftsgrene med interne leverancer fra en driftsgren til en anden, er der gode muligheder for benchmarking med andre bedrifter ved at benytte redskabet "[Din Bundlinje Mark](#)". Ved indtastning af 12 værdier fra årsrapporten er det muligt hurtigt at få et estimat for dækningsbidrag i markbruget, maskinomkostninger og resultat efter maskinomkostninger. Værktøjet har ikke samme detaljeringsgrad som Business Check.

Ud over den inspiration man kan hente ved Business Check og Din Bundlinje Mark, er der også god inspiration at hente ved at kaste et blik på de budgetkalkuler, man finder på Farmtal Online. Her kan man finde en kalkule for hver enkelt afgrøde med mulighed for at differentiere på jordbund, med husdyrgødning eller handelsgødning og om det er konventionel eller økologisk dyrkning. Det er særligt relevant ved overvejelser om dyrkning af afgrøder, som man ikke har kendskab til i forvejen.

[Til top](#)

Opfølgning

Opfølgning på nøgletallene er et meget vigtigt skridt for at gøre de definerede målsætninger og handlingerne bag disse målsætninger mere levende. Der kan afholdes daglige, ugentlige eller månedlige opfølgningsmøder om udviklingen i nøgletallene alt efter behov og aktualitet. Der er ingen formkrav til mødet, men det må tilstræbes, at de er korte og målrettede, og at alle involveres.

[Til top](#)

Cases - eksempler på god management

Følgende er konkrete problemstillinger i forhold til optimering af driften.

Tabel 5.

Udfordring	Løsning/løsningsforslag
Kvægbedrift. Jorden er fordelt på tre områder, op til en afstand på 7 km fra ejendommen. Markarbejdet foretages af maskinstation. Hvad med arbejdets kvalitet og rettidighed?	Afgrøder med flere overkørsler tæt på gården, og en enkelt afgrøde 7 km væk for at undgå at flytte maskiner unødvendigt meget. Generelt fokus på arbejdets kvalitet og at der tages højde for jordens forskellighed. Pløjning og etablering af såbed foretages af landmanden selv.
Bedrift med søer og salg af smågrise. Optimering af udbytte på JB1. Vårbyg til svinefoder. Nedfældning af gylle kan give problemer ved tidlig såning.	Sådybde på 3,5 cm på i jævnt såbed og ikke for tidlig såning. Har frivillige efterafgrøder og det giver ekstra kvælstof og en bedre jordstruktur med et højere proteinindhold. Stor kapacitet giver positiv effekt pga. mulighed for rettidighed.
Planteproduktion på varierende jordbund fra JB2 til JB7, men ingen forskel på jordbearbejdning. For høje arbejdsomkostninger.	Forskellige jordbearbejdningsstrategier tilpasset jordbundsforholdene. Rationalisering af maskinparken og har sparet en mand i marken. Bredderne på de nye redskaber tænkes eventuelt ind i en løsning med kontrolleret trafik.
Landbrug med søer på "kold" JB4 jord. Den er svær at dyrke, og pløjning med tilførsel af luft giver manganproblemer, og mange sprøjtninger med mangan.	Sen såning og skifte til rug frem for hvede med færre omkostninger og bedre udbytte. Overgang til pløjefri dyrkning bør prøves evt. på et mindre areal. Husk det tager nogle år, før fordelene bliver tydelige.
Kvægbedrift med JB4 og JB11 (dyndjord). Avlen på dyndjorden svinger med klimatiske forhold.	Dybdepløjning hver 4-5 år for at fremme dræningen af jorden. Permanente græsarealer på dyndjorden.

[Til top](#)

Konklusion

Skal management i planteproduktion forbedres, er der forskellige knapper, der kan trykkes og drejes på. Det hjælper at gøre sig klart, hvor man vil hen med bedriften, og hvordan man bedst kommer derhen. En vej er at afklare, hvor man står i forhold til andre bedrifter (især de bedste), så man kan identificere eventuelle muligheder for forbedring. Skulle man ligge helt i top, vil der stadig være forbedringspotentiale.

Det kræver, at man har gjort sig i stand til at sammenligne sig med andre bedrifter, og at man gennemgår sin egen bedrift og sine egne handlinger med kritiske øjne.

Herefter kommer det lange seje træk, som indebærer en nøje gennemgang af alle de "svage" områder identificeret ved benchmarking eller egen gennemgang. Ud fra det og de langsigtede planer opstilles der "SMARTER" målsætninger, og disse kan munde ud i en lang række af tiltag, der sammen skal opfylde målsætningerne. For at vide om man når målsætningerne, må man definere målene og gøre dem målbare, så man løbende kan følge med i, om man når dem eller er på vej til at nå dem.

Studier har vist, at der på en række områder er betragtelige forbedringer at hente ved øget fokus på management. En hjælp til at nå dem kan, ud over den nævnte visions- strategi- og målstyring, være åbenhed, samarbejde og dialog med kolleger i ERFA-grupper eller med planteavls- eller økonomikonsulenten.