

Potentialeanalyse

- Konventionel mælkeproduktion

Ny power til din strategi!

- En del af Dynamisk Strategi



Sæt skub i udviklingen mod din egen strategi

Kickstart strategiprocesen med en potentialeanalyse

Når du skal lave en individuelt udarbejdet strategi for din virksomhed, er det vigtigt, at den er lavet på baggrund af en analyse af virksomhedens økonomiske formåen – og her er potentialeanalysen en god forberedelse. Som mælkeproducent skal du bruge dette hæfte som forberedelse til den interne bedriftsanalyse, som følger senere i strategiforløbet.

I hæftet finder du bl.a. en oversigt over strategiprocesen og en fraktilanalyse for henholdsvis mælkeproduktion og grovfoderproduktion, ligesom du har mulighed for at danne dig et overblik over din virksomheds konkurrenceevne og mulighederne for at optimere denne.

Sæt dine tal ind og sammenlign dig med andre

I de enkelte analyser kan du orientere dig om dine egne tal og bruge dem til at sammenligne din bedrift med andre bedrifter ud fra udvalgte nøgletal. Under hvert afsnit finder du en række spørgsmål, som ud fra dine analyser og resultater skal hjælpe dig med at reflektere over din bedrifts udviklingspotentialer.

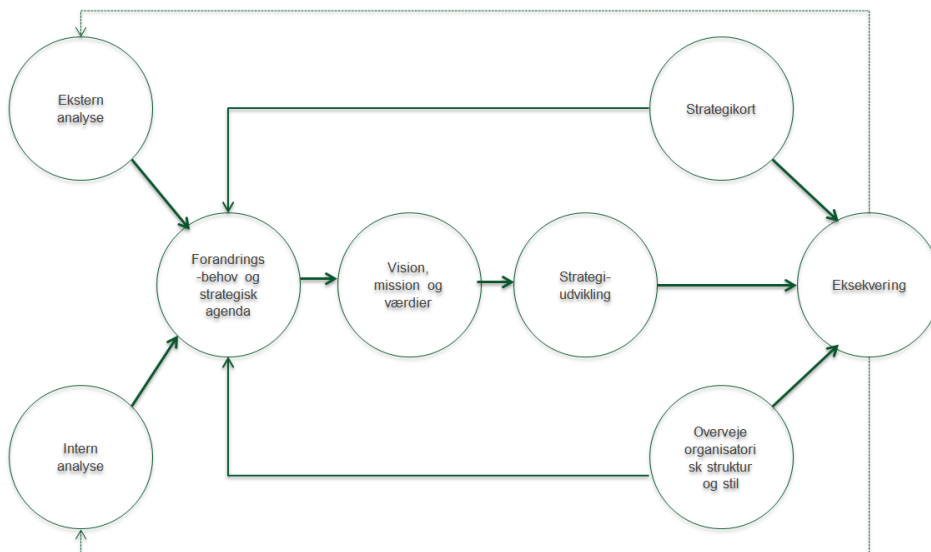
En strategiproces med handling på

Når der skal sættes handling på bedriftens udvikling, er formuleringen af de strategiske mål altafgørende. Grundlaget for udpegningen af disse mål er en intern og ekstern analyse samt en formulering af den langsigtede vision.

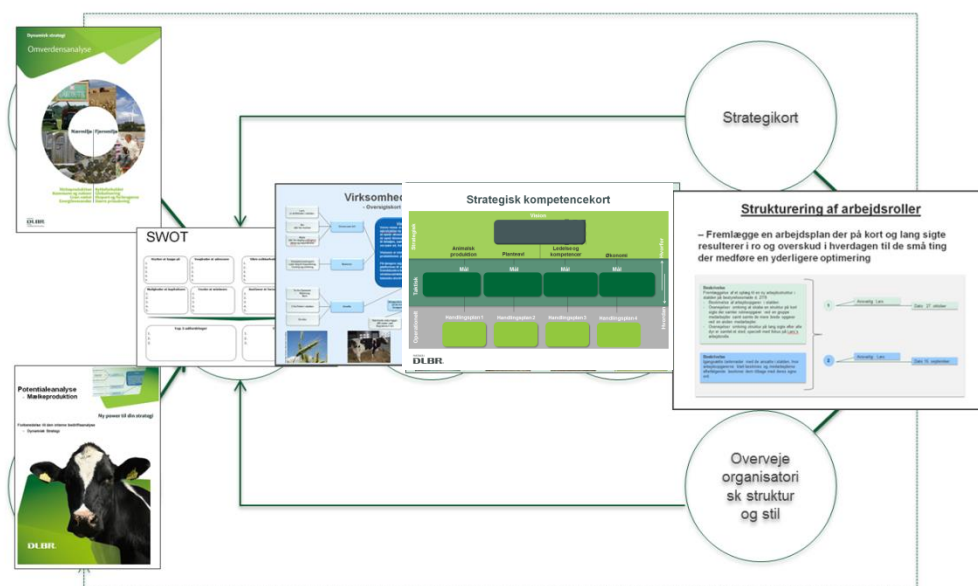
Forslag til strategiproces

Neden for finder du to figurer, som illustrerer, hvordan en strategiproces kan tage form. Det er disse figurer, vi tager udgangspunkt i, når vi arbejder med din strategiproces i strategiforløbet.

Den formelle og grundige strategiproces



Den formelle og grundige strategiproces



Potentialeanalyse

Hvis fokus f.eks. ligger på vækstmuligheder for bedriften, og der skal træffes en beslutning om, hvorvidt der er råderum til investeringer mv., er det bedriftens resultat som totalbeløb for hele bedriften med de faktiske renteudgifter, der giver grundlag for disse betragtninger.

Gennem hele hæftet vil vi i høj grad tage udgangspunkt i driftsgrensanalysen.

Overblik over konkurrenceevnen

Afkastningsgraden er et af de mere langsigtede nøgletal, som også er god til sammenligning. Her er afkastningsgraden for hele din virksomhed beregnet. Du kan genfinde tallene brugt i beregningen af afkastningsgraden i resultatopgørelsen og balancen.

Afkastningsgraden beregnes via:

$$\frac{\text{Resultat af primær drift + afkoblet EU-støtte + Anden indtjening + forpagtningsafgift mv.}}{\text{Aktiver ultimo}} * 100$$

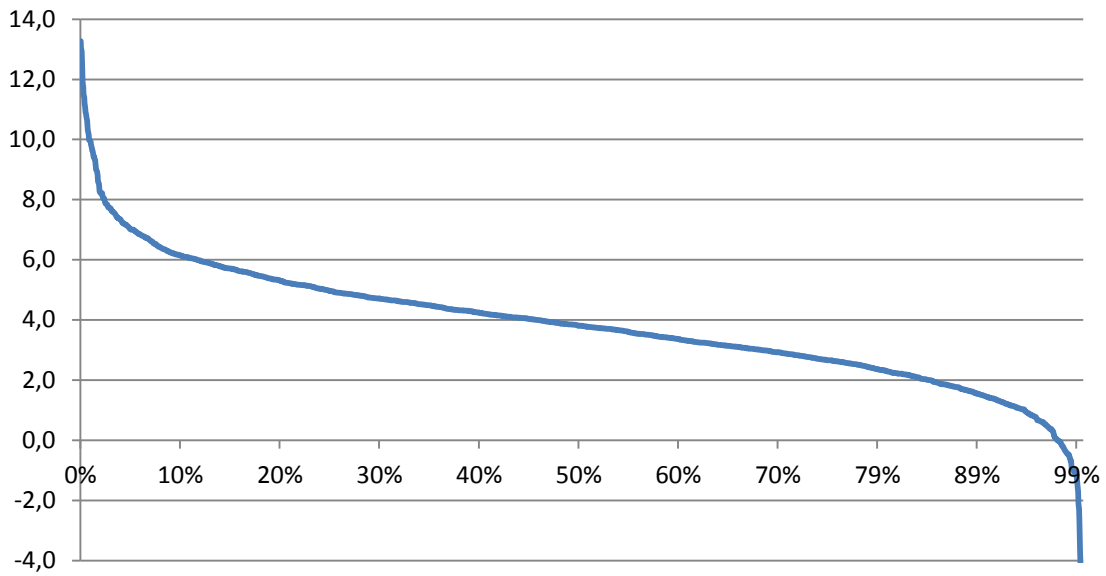
Afkastningsgraden viser afkastet pr. investeret krone. Det vil sige, at man ud fra afkastningsgraden bedømmer overskuddet i forhold til den kapital, der er investeret. Den investerede kapital består typisk af både fremmedkapital (gæld og hensættelser) og egenkapital.

Som du kan se af formlen, er afkastningsgraden påvirket af dels de resultater, som du skaber, og dels af balancesummen. Jo større resultat, jo højere bliver afkastningsgraden. Afkastningsgraden bliver alt andet lige også højere, hvis balancesummen bliver mindre. Det vil sige, at afkastningsgraden bliver højere, hvis du øger resultatet og/eller mindsker balancesummen ved f.eks. at sælge nogle aktiver fra, uden at det går ud over resultatet.

Sidste år	Dine Tal	Eksempel
Resultat af primær drift		1.289.850
Afkoblet EU-støtte		676.808
Anden indtjening		0
Forpagtningsafgift mv.		-952.937
Aktiver ultimo		41.277.533
Afkastningsgrad		2,5 %

I figur 1 kan du markere din afkastningsgrad på kurven. På x-aksen kan du se, hvor mange procent af bedrifterne, der har en højere afkastningsgrad end dig.

Afkastningsgrad



Figur 1: Afkastningsgraden for konventionelle mælkeproducenter i Danmark.

Hvor ser du potentialer for den kommende udvikling af din bedrift?

1. _____
2. _____
3. _____

Driftsgrensanalysen er god til sammenligning

I driftsgrensanalysen opdeles posterne i resultatopgørelsen i de forskellige driftsgrene, der er på en bedrift. Til forskel fra resultatopgørelsen indregnes der i driftsgrensanalysen også løn for ejerens arbejdsindsats. Og i stedet for de faktiske renteomkostninger indsættes en forrentning af de aktiver, der indgår i driftsgrenen.

Driftsgrensanalysen er god til sammenligninger mellem bedrifter, fordi:

1. I driftsgrensanalysen vises økonomien pr. enhed (f.eks. pr årsko). Det giver et mere umiddelbart sammenligningsgrundlag.
2. Resultater for bedrifter med lav gældsprocent er sammenlignelige med bedrifter med høj gældsprocent.
3. Sammenligning mellem små og store bedrifter er let tilgængelig, fordi der indregnes en løn til ejer.

Dermed er driftsgrensanalysen oplagt at anvende som udgangspunkt for en sammenligning, når fokus er på optimering af produktionen. Driftsgrensanalysen giver ikke svaret på, hvad der skal gøres, men kan hjælpe med at identificere områder, hvor der er behov for forbedringer.

Fraktilanalysen

Med fraktilanalysen kan du hurtigt lave en screening af din bedrifts konkurrenceevne, når driftsgrensanalysen er udarbejdet.

I de følgende tabeller er der markeret det tal, der er nærmest den værdi, som du har opnået på din egen bedrift for hver linje. Med denne markering af alle værdierne opnår du et "billede" af, hvilke områder der har stærk konkurrenceevne eller stort forbedringspotentiale på din bedrift. Der er en tabel til mælkeproduktion og grovfoderproduktion. Du finder dine tal i driftsgrensanalysen i regnskabet.

Den procentsats (fraktil), der er angivet i række to i tabellerne, fortæller, hvor stor en procentdel af driftsgrensanalyserne på landsplan, der har et bedre tal end dig. Hvis dine køer f.eks. har en ydelse på 9.355 kg leveret EKM pr. årsko, så skal du markere tallet 9.384 i linjen Kg EK mælk/årsko leveret, fordi det er det tal, der er tættest på dit i tabellen. Det betyder, at 60 pct. har en højere ydelse end dig. Derfor ligger du lige på grænsen til, hvor man vil sige, at der er et stort forbedringspotentiale.

Der er meget fokus på at ligge i den bedste tredjedel. Det kan man dog ikke gøre på alle parameter. I fraktilanalysen kan du få indsigt i, hvilken parameter du skal undersøge nærmere.

Det hurtige overblik, som fraktilanalysen giver, skal bruges til at udpege de områder, hvor der er behov for at undersøge mere. Det kan både være områder, hvor der er et forbedringspotentiale og områder, der er en bevist/ubevist strategisk position, som skal bevares.

Mælkeproduktion

Tabel 1. Konventionel mælkeproduktion, stor race, alle malkesystemer – 467 bedrifter i gruppen

	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale					
	5 %	10 %	25 %	33 %	40 %	50 %	60 %	67 %	75 %	90 %	95 %	
Fraktil												
Kg EK mælk pr. årsko leveret	11.052	10.676	10.124	9.915	9.796	9.603	9.384	9.264	9.087	8.624	8.309	
Dækningsbidrag pr. årsko	16.401	15.517	14.137	13.697	13.200	12.593	12.068	11.733	11.089	9.632	8.448	
Krav til dækningsbidrag pr. årsko	8.925	9.483	10.479	10.880	11.275	11.701	12.104	12.468	13.111	14.440	15.366	
Kapacitetsomkostninger pr. årsko	5.072	5.448	6.144	6.369	6.600	6.973	7.381	7.645	7.933	8.819	9.236	
Kapitalomkostninger pr. årsko	2.731	3.186	3.801	4.049	4.315	4.619	5.039	5.299	5.544	6.588	7.525	
Årets resultat pr. årsko	4.841	3.901	2.380	1.898	1.500	818	260	-193	-985	-2.690	-3.940	
Bundet kapital	32.828	38.341	44.494	47.881	50.484	54.911	58.663	61.757	65.076	78.510	86.172	
Fremstillingspris pr. kg EK mælk	2,36	2,43	2,59	2,64	2,68	2,75	2,80	2,84	2,93	3,13	3,25	

Hvor ser du potentialer for den kommende udvikling af din bedrift - mælkeproduktion?

1. _____
2. _____
3. _____

Grovfoderproduktion

Tabel 2. Konventionel mælkeproduktion, grovfoder på lerjord – 74 bedrifter i gruppen

	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale					
	5 %	10 %	25 %	33 %	40 %	50 %	60 %	67 %	75 %	90 %	95 %	
Fraktil												
Gennemsnitligt udbytte FEN/ha	11.647	11.152	10.139	9.749	9.473	9.092	8.667	8.513	8.142	6.915	6.532	
Stykomkostninger, kr. pr. ha	1.602	1.732	2.192	2.274	2.430	2.624	2.718	2.818	2.906	3.687	4.143	
Maskinomkostninger inkl. arbejde, kr. pr. ha	5.284	5.632	6.584	6.894	7.093	7.341	7.863	8.084	8.168	9.066	9.914	
Jordleje korrigeret for EU-støtte, kr. pr. ha	-655	90	767	1.017	1.289	1.561	1.938	2.138	2.266	2.826	3.216	
Stykomkostninger øre pr. FEN	18	19	24	26	26	28	30	32	35	42	47	
Maskinomkostninger inkl. arbejde øre pr. FEN	50	59	70	72	78	86	90	91	97	105	134	
Øvrige omkostninger øre pr. FEN	7	8	10	11	12	13	14	15	16	21	23	
Jordleje øre pr. FEN	35	39	46	49	52	54	58	65	68	79	86	
EU-støtte øre pr. FEN	-62	-54	-46	-43	-41	-40	-36	-34	-33	-29	-28	
Fremstillingspris øre pr. FEN	100	109	120	126	134	141	148	154	164	189	204	

Hvor ser du potentialer for den kommende udvikling af din bedrift - grovfoderproduktion?

1. _____
2. _____
3. _____

Fokus på optimering af konkurrenceevnen

I dette afsnit vil der blive benyttet nøgletal fra driftsgrenanalyserne, og det er meningen, at du skal udfylde felterne for "Mine tal", så du kan analysere på resultaterne fra din bedrift.

Som tidligere beskrevet opdeles der i driftsgrensanalysen i de forskellige driftsgrene, der er på en bedrift. I figur 2 og 3 er der fokus på mælkeproduktionen. I figur 4 (s. 11) er der fokus på grovfoderproduktionen.

Driftsgren: mælkeproduktion – figur 2 og figur 3

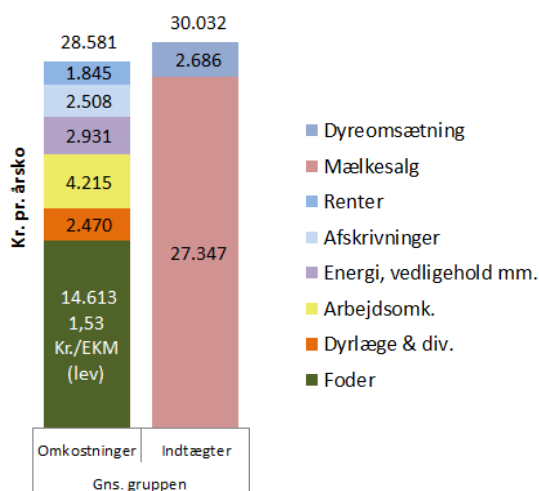
For at analysere dine omkostninger og indtægter samt din fremstillingspris ud fra henholdsvis figur 2 og 3 skal du slå op i dit interne regnskab under driftsgrensanalysen og udfylde kolonnerne med "Mine tal" i de to tabeller. Hvis du ikke kan finde driftsgrensanalysen i indholdsfortegnelsen, er det, fordi du ikke har ønsket at få dit regnskab delt op i de driftsgrene, som er anvendt mest på din bedrift. Spørg evt. din driftsøkonom, om det kan nås inden første møde i strategiforløbet. Alternativt kan du selv prøve at beregne nogle af nøgletallene.

<i>Summer i graf/tabel</i>	<i>Linjer fra driftsgrensanalysen</i>
Dyreomsætning*	Salg af dyr, kvæg + Køb af dyr, kvæg + Kvæg andet + Besætningsforskydning + Andre landbrugsindtægter
Mælkesalg	Mælk
Foder	(Korn + Tilskudsfoder + Råvarer + Færdigblanding + Kraftfoder mv. + Mineraler og vitaminer + Biprodukter mv. + Grovfoder, indkøbt + Grovfoder, eget)*-1
Dyrlæge og div.	(Dyrlæge og medicin + Avl, rådgivning og kontrol + Pasningsaftale husdyr + Øvrige diverse vedr. husdyr + Diverse vedr. andet)*-1
Energi, vedl. mv.	(Energi + Maskinstation + Vedligeholdelse (alle) + Investeringer over driften + Ejendomsskat og forsikringer + Diverse omkostninger)*-1
Arbejdsomk.	(Lønomsætninger + Ejer aflønning)*-1
Afskrivninger	(Alle afskrivninger lagt sammen)*-1
Renter	(Renteomk. af bundet kapital + Leje driftsbygninger + Leasing)*-1

* OBS: Til figur 3 skal beløbet ganges med -1

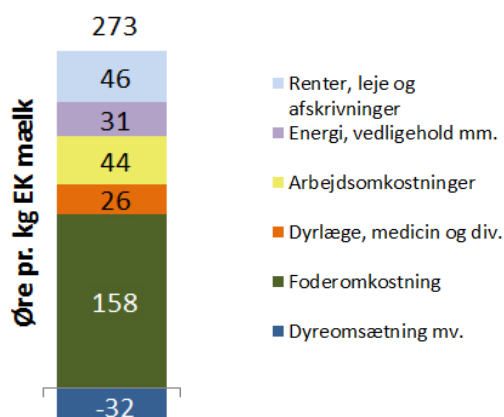
Alle tal skal til figur 2 deles med antal årskøer, og til figur 3 yderligere med kg EKM pr årsko.

Fremstillingsprisen pr. kg. EKM (sum i figur 3) skal du bruge til tabellen på side 5.



	Eksempel	Eksempel	Mine tal	Mine tal
	Omkostninger	Indtægter	Omkostninger	Indtægter
Renter	1.845			
Afskrivninger	2.508			
Energi, vedl. mv	2.931			
Arbejdsomk.	4.215			
Dyrlæge & div.	2.470			
Foder	14.613			
Dyreomsætning		2.686		
Mælkesalg		27.347		
I alt	28.581	30.032		

Figur 2: Analyse af omkostninger og indtægter pr. årsko for konventionelle mælkeproducenter.



	Eksempel	Mine tal
Dyreomsætning og andre indtægter	-32	
Foderomkostning	158	
Dyrlæge, medicin og div.	26	
Arbejdsomkostninger	44	
Energi, vedligehold mm.	31	
Renter, leje og afskrivninger	46	
Fremstillingspris pr. EKM	273	

Figur 3: Fremstillingsprisen for konventionel mælk med fokus på økonomien inden i stalden. Det vil sige, at den anvendte grovfoderpris er i gennemsnit 1,40 kr. pr. FEN.

Hvor ser du potentialer for kommende udvikling for den bedrift?

1. _____
2. _____
3. _____

Hvis du vil bruge fremstillingspris som strategisk mål, må måltallet ikke indeholde værdiændringer på besætningen (det er en del af besætningsforskydning). Derfor kan du ikke bruge definitionen fra figur 3. Tag i stedet en snak med din konsulent om dette.

Driftsgren: grovfoderproduktion – figur 4

For at analysere dine omkostninger pr. ha. og pr. foderenhed for grovfoder ud fra figur 4 (næste side) skal du slå op i dit interne regnskab under driftsgrensanalysen og udfylde kolonnerne med "Mine tal" i tabellen. Hvis du ikke kan finde driftsgrensanalysen i indholdsfortegnelsen, er det, fordi du ikke har ønsket at få dit regnskab delt op i de driftsgrene, som er anvendt mest på din bedrift. Spørg evt. din driftsøkonom, om det kan nås inden første møde i strategiforløbet. Alternativt kan du selv prøve at beregne nogle af nøgletallene.

<i>Summer i graf/tabel</i>	<i>Linjer fra driftsgrensanalysen</i>
Stykomkostninger	(Udsæd, Gødning, Planteværn og Diverse vedr. mark) *-1
Maskinomkostninger	(Energi + Maskinstation mv. + Maskinstationsindtægter + Lønoms-kostninger + Ejer aflønning + Afskrivninger, markinventar + Vedligehold (alle))*-1 + Inventarsaldo, kr. pr. ha * 3,5%
Øvrige omkostninger	(Investeringer over driften + Ejendomsskat og forsikringer + Diverse omkostninger)*-1
Jordleje	Jord, kr. pr. ha * 3,5% (+ Forpagtning *-1)
EU-støtte	Afkoblet EU-støtte *-1

I første kolonne i figur 4 skal tallene deles med antal ha, mens der i den anden kolonne skal deles med antal foderenheder (FEN) og ganges med 100 for at få tallene i øre pr. FEN.

Eksempel på uddrag af driftsgrensanalysen for grovfoder:

Fordeling af aktiver	2011 Kr.pr. HA	2012 Kr.pr. HA	2013 Kr.pr. HA
Immaterielle aktiver	3.319	3.223	60
Jord	99.520	115.520	112.920
Driftsbygninger og installationer	0	0	4.400
Inventar	0	9.910	9.495
Beholdninger	1.048	1.027	3.527
Driftsmæssige værdipapirer	0	905	0

Eksempel (til maskinomkostninger):

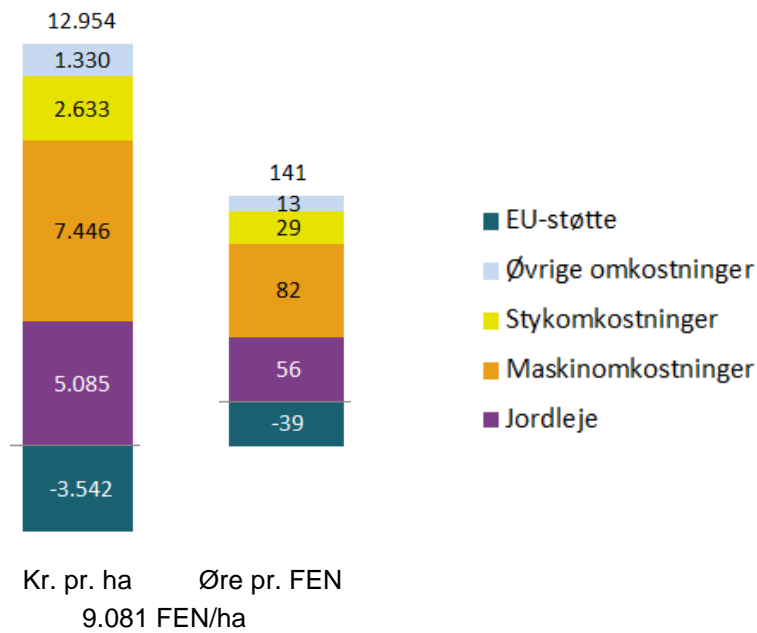
Inventarsaldo, kr. pr. ha * 3,5 % = antal kr. pr. ha.

For at anvende tallene i eksemplet ovenfor:

9495 * 3,5 % = 332 kr. pr. ha.

3,5 % er den rente, som vi anbefaler, at du bruger. Der er anvendt den samme rente i eksemplet.

Konventionel grovfoderproduktion, figur 4: Omkostninger pr. ha. og pr. foderenhed



Figur 4: Oversigt over omkostningerne pr. ha og pr. foderenhed for grovfoder.

Indfør dine omkostninger pr. ha og pr. foderenhed for grovfoder.

	Mine tal pr. hektar	Eksempel pr. hektar	Mine tal pr. FEN	Eksempel pr. FEN
Jordleje		5.085		56
Maskinomkostninger		7.446		82
Stykomkostninger		2.633		29
Øvrige omkostninger		1.330		13
EU-støtte		-3.542		-39
I alt		12.954		141

Hvor ser du potentialer for kommende udvikling for din bedrift?

1. _____
2. _____
3. _____

Hvilke andre analyser ønsker du at forholde dig til, inden du føler dig godt klædt på til strategiforløbet?

1. _____
2. _____



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Agro Food Park 15 T +45 8740 5000
Skejby F +45 8740 5010
DK 8200 Aarhus N vfl.dk



DLBR®