

# Potentialeanalyse

- Økologisk mælkeproduktion

## Ny power til din strategi!

- En del af Dynamisk Strategi



# Sæt skub i udviklingen mod din egen strategi

## **Kickstart strategiprocessen 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 økologisk 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 strategiprocessen 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.

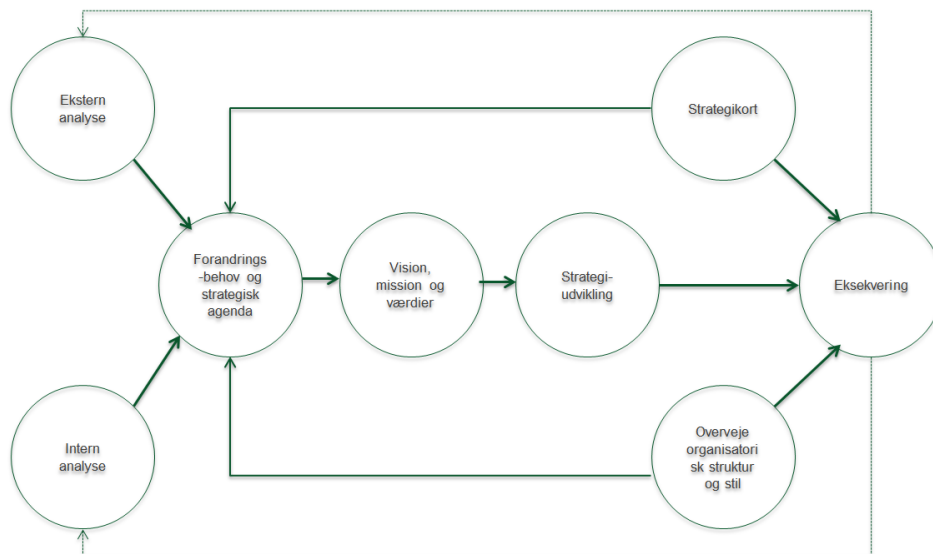
## En strategiproces med handling på

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

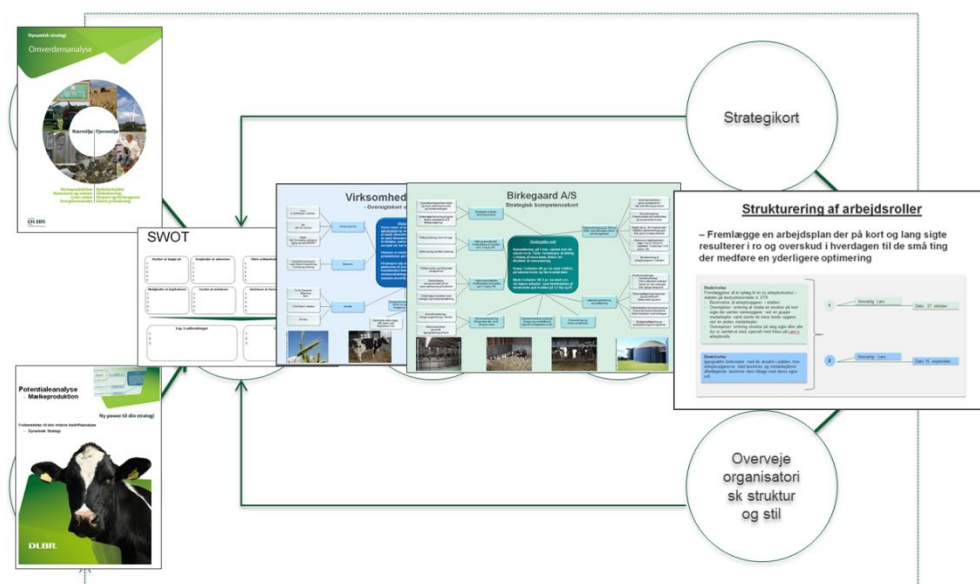
## Forslag til strategiproces

Nedenfor 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:

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

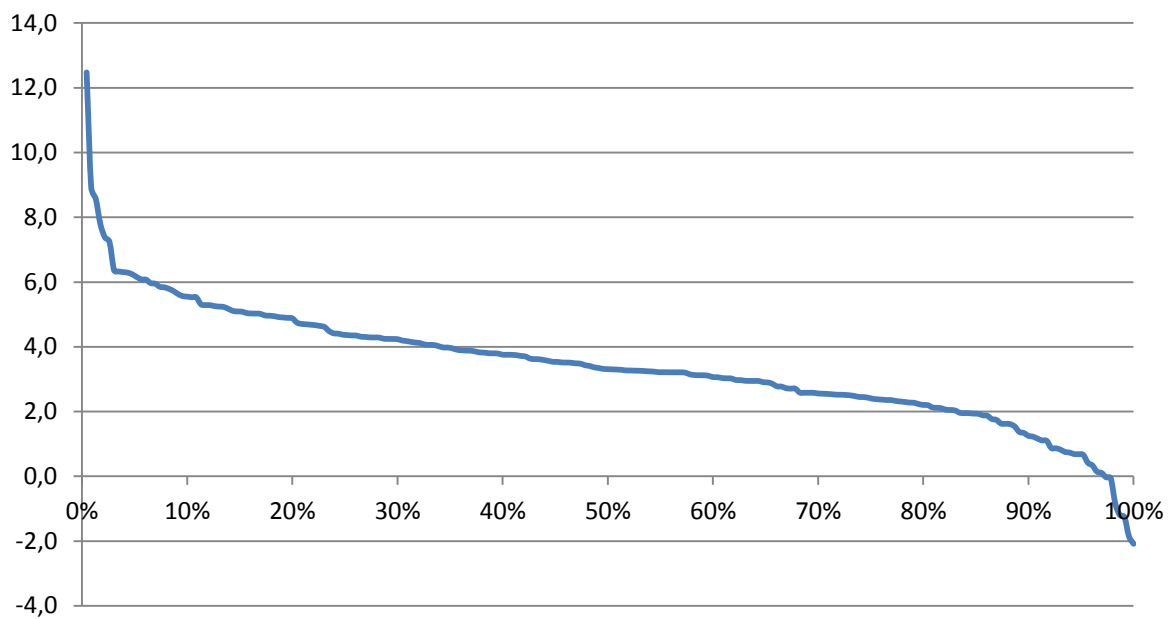
Afkastningsgraden viser afkastet pr. investeret krone. Det vil sige, at man ud fra afkastningsgraden bedømmer overskuddet i forhold til den kapital, der er investeret. Den investerede kapital består typisk af både fremmedkapital (gæld og hensættelser) og egenkapital.

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
<b>Afkastningsgrad</b>		<b>2,5 %</b>

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 økologiske 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. Økologisk mælkeproduktion, stor race, alle malkesystemer – 75 bedrifter i gruppen

Økologisk, stor race - 75 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	9.855	9.514	9.120	8.888	8.666	8.497	8.121	7.864	7.586	7.197	6.891	
Dækningsbidrag pr. årsko	14.777	14.125	12.649	12.299	12.030	11.115	10.312	10.038	9.393	7.583	6.862	
Krav til dækningsbidrag pr. årsko	9.486	9.677	11.084	11.704	11.882	12.218	12.739	12.918	13.656	15.701	16.544	
Kapacitetsomkostninger pr. årsko	5.661	5.792	6.472	6.857	7.038	7.209	7.440	7.610	8.020	8.645	8.905	
Kapitalomkostninger pr. årsko	3.019	3.360	4.003	4.492	4.689	5.022	5.373	5.602	6.087	8.017	8.934	
Årets resultat pr. årsko	2.897	2.081	611	-77	-500	-1.000	-1.720	-2.086	-3.013	-5.487	-6.211	
Bundet kapital	35.798	40.854	46.162	49.789	51.435	54.608	60.764	62.153	65.981	77.776	95.035	
Fremstillingspris pr. kg EK mælk	2,96	3,09	3,25	3,27	3,35	3,43	3,55	3,61	3,69	3,97	4,12	

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

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## Grovfoderproduktion

Tabel 2. Økologisk mælkeproduktion, grovfoder på sandjord – 46 bedrifter i gruppen

Økologisk sandjord - 46 bedrifter	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale					
	5 %	10 %	25 %	33 %	40 %	50 %	60 %	67 %	75 %	90 %	95 %	
Fraktil												
Gennemsnitligt udbytte FEN/ha	6.763	6.644	5.869	5.717	5.687	5.567	5.339	5.275	4.982	4.392	4.150	
Stykomkostninger, kr. pr. ha	607	683	810	859	900	961	1.054	1.201	1.245	1.441	1.751	
Maskinomkostninger inkl. arbejde, kr. pr. ha	4.512	4.955	5.711	6.021	6.192	6.465	6.777	6.840	6.994	7.624	7.736	
Jordleje korrigeret for EU-støtte, kr. pr. ha	504	682	1.334	1.636	1.710	1.970	2.191	2.292	2.376	2.940	3.360	
Stykomkostninger øre pr. FEN	11	13	15	16	16	18	20	21	23	27	29	
Maskinomkostninger inkl. arbejde øre pr. FEN	78	91	100	106	111	118	123	128	131	150	155	
Øvrige omkostninger øre pr. FEN	-11	-7	-1	1	2	5	9	9	10	14	20	
Jordleje øre pr. FEN	63	69	85	88	90	96	101	104	111	126	134	
EU-støtte øre pr. FEN	-82	-78	-71	-66	-64	-61	-57	-56	-53	-48	-44	
Fremstillingspris øre pr. FEN	119	130	153	161	163	169	185	192	204	226	231	

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.

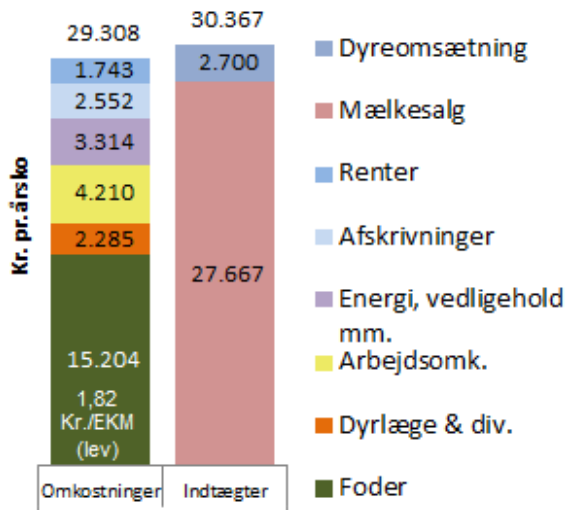
<i>Summer i graf/tabel</i>	<i>Linjer fra driftsgrensanalysen</i>
Dyreomsætning*	Salg af dyr, kvæg + Køb af dyr, kvæg + Kvæg andet + Besætningsforskydning + Andre landbrugsindtægter
Mælkesalg	Mælk
Foder	(Korn + Tilskudsfoder + Råvarer + Færdigblanding + Kraftfoder mv. + Mineraler og vitaminer + Biprodukter 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.

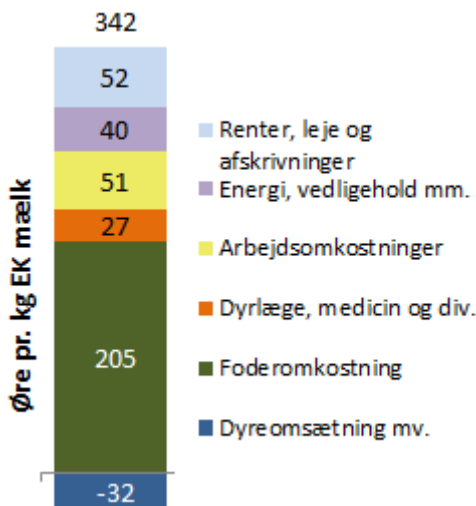
Fremstillingsprisen pr. kg. EKM (sum i figur 3) skal du bruge til tabellen på side 5.





	Eksempel	Eksempel	Mine tal	Mine tal
	Omkostninger	Indtægter	Omkostninger	Indtægter
Renter	1.743			
Afskrivninger	2.552			
Energi, vedl. mv	3.314			
Arbejdsomk.	4.210			
Dyrlæge & div.	2.285			
Foder	15.204			
Dyreomsætning		2.700		
Mælkesalg		27.667		
<b>I alt</b>	<b>29.308</b>	<b>30.367</b>		

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



	Eksempel	Mine tal
Dyreomsætning og andre indtægter	-32	
Foderomkostning	205	
Dyrlæge, medicin og div.	27	
Arbejdsomkostninger	51	
Energi, vedligehold mm.	40	
Renter, leje og afskrivninger	52	
<b>Fremstillingspris pr. EKM</b>	<b>342</b>	

Figur 3: Fremstillingsprisen for økologisk 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.

Summer i graf/tabel	Linjer fra driftsgrensanalysen
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	2012	2013
	Kr.pr. HA	Kr.pr. HA	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):

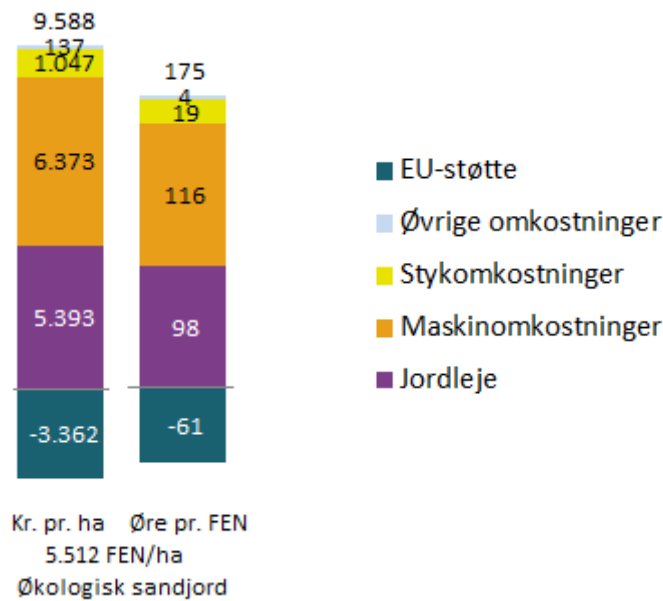
Inventarsaldo, kr. pr. ha \* 3,5 % = antal kr. pr. ha.

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.

## Økologisk 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		5.393		98
Maskinomkostninger		6.373		116
Stykomkostninger		1.047		19
Øvrige omkostninger		137		4
EU-støtte		-3.362		-61
<b>I alt</b>		<b>9.588</b>		<b>175</b>

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®**