

Notat

SEGES, Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevarerministeriet
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Inspiration til landmandens styrkelse af den økologiske bundlinje	Ansvarlig	IVD
	Oprettet	15-02-2018
	Side	1 af 10

Af Ivan Damgaard, chefkonsulent forretningsudvikling, SEGES

Inspiration til landmandens styrkelse af den økologiske bundlinje

Formål med dette notat

Med udgangspunkt i den udarbejdede analyse af forretningsmodellen for økologisk landbrug, møder med økologiske landmænd samt afholdelse af fokusgrupper med økologiske landmænd skal dette notat samle inputs, der kan inspirere den økologiske landmand til at forretningsudvikle og implementere nye tiltag, der kan være med til at styrke virksomhedens økonomiske bundlinje.

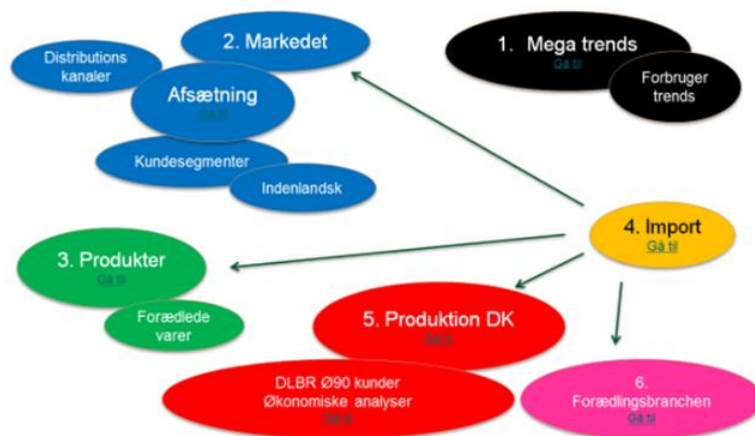
Analysen og notatet er tænkt som en del af beslutningsgrundlaget for den forretningsorienterede:

- Nuværende ejer af en landbrugsvirksomhed, der ønsker at arbejde med markedsbaseret forretningsudvikling af sin landbrugsvirksomhed
- Potentiel ny ejer af en landbrugsvirksomhed med en markedsbaseret tilgang til etablering af en landbrugsvirksomhed
- Bestyrelse og advisory board, der ønsker at bidrage til forretningsudvikling af den landbrugsvirksomhed, de repræsenterer
- Kreditgiver, der ønsker indsigt i den økologiske forretningsmodel
- Ekstern investor, der overvejer at investere i en markedsbaseret landbrugsvirksomhed med udgangspunkt i mega- og forbrugertrends og den store markedsinteresse for økologi blandt forbrugere nationalt og internationalt.

Indhold og struktur i notat

Notatets ophæng er nedenstående model, som også danner struktur for analysen af den økologiske forretningsmodel.

Analyse af forretningsmodellen for økologisk landbrug –



Noget at leve af. Noget at leve for.

Det vil sige, at der indgår data fra:

- a. Marked og kunder
 - i. Megatrends og forbruger trends for økologiske produkter
 - ii. Markedet for økologiske produkter
- b. Værdiydelser
 - i. Økologiske produkter
 - ii. Import af økologiske råvarer og produkter
- c. Værdiskabelse
 - i. Den økologiske produktion af råvarer i Danmark
 - ii. Forædlingsbranchen for økologi

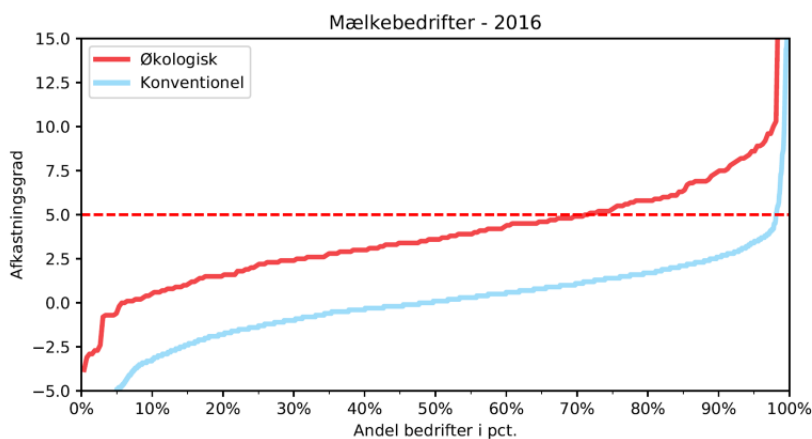
Notatets struktur er at pege på barrierer, udfordringer og potentialer for styrkelse af den økologiske bundlinje i forhold til:

- d. Mennesket bag virksomheden - Personlige forhold
- e. Virksomheden – produktion, ledelse & management, rapportering og business
- f. Kulturen – i og for den økologiske produktion
- g. Ramevilkår – for den økologiske produktion

Status på den økologiske forretning

Analysen arbejder med flere økologiske produktionsgrene, hvor denne overordnede status vil tage udgangspunkt i bundlinjen for økologisk mælkeproduktion. Den økologiske mælkeproduktion har været gennem en rivende udvikling med stor vækst i såvel forbrugerefterspørgslen som i mælkeproduktionen og er derfor spændende i forhold til at se, hvordan afkastningsgraden har udviklet sig.

Væksten har desværre kun haft en mindre effekt i forhold til at øge afkastningsgraden for de økologiske mælkeproducenter fra 2015-2016. Nedenfor ses aflastningsgraden for henholdsvis konventionel og økologiske mælkeproduktion i 2016:

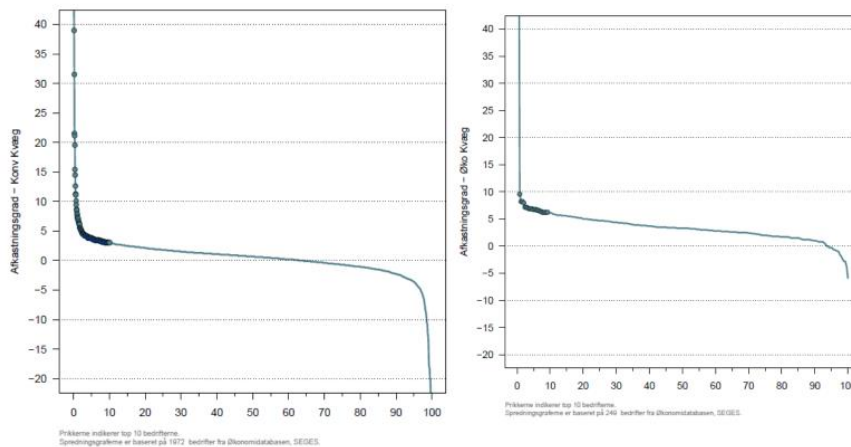


Figuren viser, at ca. 70% af de økologiske mælkeproducenter ikke kan opnå et afkast >5%, der skal kunne dække den gennemsnitlige gældsrente på trods af den kraftige vækst i efterspørgslen. I 2015 var det tilsvarende tal ca. 72%.

Til sammenligning er det samme tal for de konventionelle mælkeproducenter ca. 97% i 2016, mod 90% året før.

Figuren nedenfor viser afkastningsgraden for de 10% virksomheder med højest afkastningsgrad i 2016. Det ses, at afkastningsgraden primært ligger mellem 3.5% og op til 10-12%, men at den også fortsætter opad for de 10% bedste konventionelle mælkeproducenter (hele spredningsgrafen er baseret på i alt 1972 bedrifter),

mens afkastningsgraden ligger mellem 5% og op til knapt 10% for de 10% bedste økologiske mælkeproducenter (hele spredningsgrafene er baseret på i alt 249 bedrifter).



Graferne viser, at de konventionelle i top 10% har udgangspunkt i en lavere afkastningsgrad end de økologiske, mens nogle få af de konventionelle mælkeproducenter ligger med meget højere afkast end de økologiske mælkeproducenter. Denne forskel afføder forskellige spørgsmål, om f.eks. rammerne for den økologiske produktion er en begrænsning for at øge afkastet/opnå højere afkast i den økologiske produktion, om der er uudnyttede potentialer i den økologiske mælkeproduktion i forhold til højere effektivitet/bedre afkast, og om mennesket bag den økologiske mælkeproduktion kan lære noget af den ditto konventionelle i forhold til produktion, ledelse & management, rapporteringssystemer og business.

Mennesket bag virksomheden - Personlige forhold

Det irrationelle element i virksomheden – mennesket – er altafgørende for at virksomheden performer og skaber fornuftige økonomiske resultater. De bedste landmænd, kaldet top 2, (konventionelle og økologiske) målt på deres evne til at skabe højest økonomiske overskud og højest soliditetsgrad er karakteriseret ved:

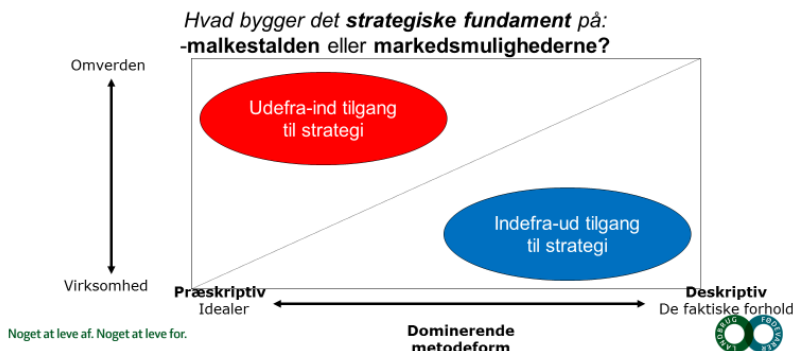
Top 2-landmandens stærke sider

- Klare mål for hvad de vil som individ/ejer/direktør
- Høj strategisk ledelseskraft
- Stærk virksomhedskultur og medarbejderfokus
- Markeds-og forretningsorienteret
- Økonomisk forståelse og et stærk økonomisk fokus
- Kontinuerlig rationelt tankesæt baseret på rettidig omhu
- Stort fokus på netværk
- Klart overblik over den samlede virksomhed
- Dyb indsigt i virksomhedens DNA
- Meget handlingsorienteret og høj ledelseskraft

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i at de økologiske landmænd arbejder med flere af ovenstående indsatsområder.

En høj strategisk ledelseskraft har to forskellige perspektiver:

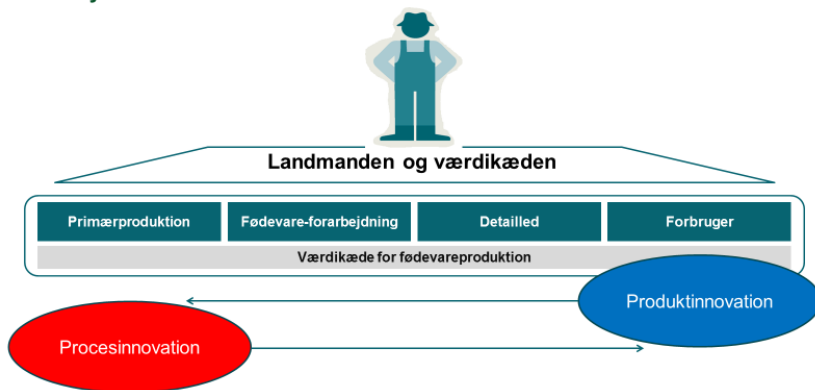
Paradigmeskifte på vej i primærlandbruget
 - Evnen til at Tænke langsigtet i en kortsigtet verden



En landmand kan være orienteret mod virksomheden eller mod den omverden som virksomheden befinder sig i, kaldet henholdsvis indefra-ud tilgang og udefra-ind tilgang til strategi og forretningsudvikling. Blandt økologerne findes begge tilgange.

Nedenfor ses perspektiverne i forhold til værdikæden fra primær produktion til forbruger:

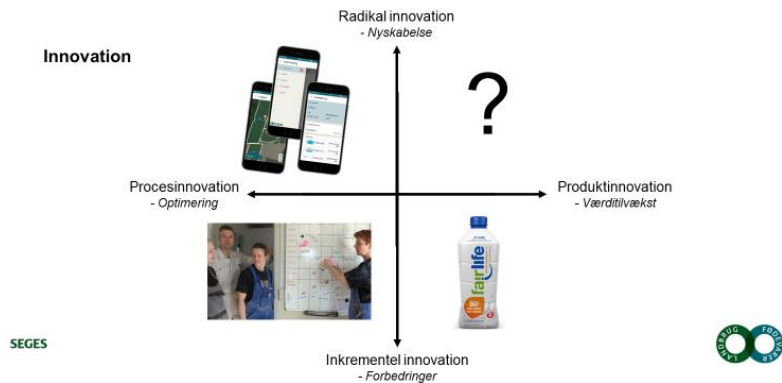
Potentialer for forbedret konkurrencekraft og vækst
 - udnyttes af landmanden



De økologiske landmænd har generelt haft større fokus på markedet/forbrugerne end de konventionelle. Dette skyldes flere forhold, hvor en høj andel af de konventionelle landmænd over mange år har leveret til de store andelsselskaber, der har haft opgaven med at afdække markeds/forbruger behov nationalt og internationalt, mens landmanden skulle koncentrere sig om at producere høj kvalitet, sikre sporbarhed og leverings-sikkerhed plus levere til en konkurrencedygtig pris til andelsselskaberne. En relativ høj andel af de økologiske landmænd har haft fokus på at levere nye økologiske produkter til i første omgang de nationale forbrugere, hvilket har stillet krav om produktinnovation, nye distributionskanaler og nye værdikæder.

Nedenfor ses en model for innovation:

Potentialer for forbedret konkurrencekraft og vækst - udnyttes af landmanden



Innovation i forhold til processer indeholder både forbedringer af nuværende forhold, samt nyskabelser, der kan forbedre de eksisterende forhold – det har landmænd generelt meget fokus på, men flere har svært ved at få implementeret de nye og attraktive løsninger. Der er flere megatrends, der kalder på procesinnovation, f.eks. forbrugerkrav om lokalproduktion, dyrevelfærd, bæredygtighed og forbruger sundhed.

Innovation i forhold til nye produkter indeholder forbedringer af nuværende produkter, men i høj grad også nye produkter fra landbruget. De økologiske landmænd har primært arbejdet med produktforbedringer, f.eks. økologisk mælk mod konventionel mælk, mens det kniber med innovation i forhold til nye produkter – derfor er der et **?** i denne kvadrant. Der er flere megatrends, der kalder på produktinnovation, f.eks. lokal produktion, dyrevelfærd, bæredygtighed og forbruger sundhed.

Indefra-ud tilgang - produktionsfokus

Det økologiske håndværk er en forudsætning for at udvikle nye produktionsmetoder, nye processer, tænke i helheder/sammenhænge og nye produkter, men i høj grad i kombination med en stærk forretningsforståelse fra landmanden – dette kan i høj grad praktiseres ud fra en indefra-ud tilgang, men oftest i kombination med et stærkt netværk, der skal tilføre ejer og virksomhed ny inspiration til forretningsudvikling.

Nye økologiske driftsgrene, f.eks. svineproduktion kræver et nyt mindset for landbruget/landmanden, fordi økologisk svineproduktion er meget anderledes end konventionel svineproduktion. Det stiller store krav til ejerens forandringsparathed og evne til at implementere ny viden og et nyt håndværk, som kræver viden udefra, ofte via et stærkt netværk med fokus på produktion.

Fokus for dette mindset er ofte, at landmanden ønsker, at håndværket og produktionen er i top, og at andels-selskaberne/forædlingsvirksomhederne har ansvaret for markedet/forbrugertrends.

Der er rigtig meget viden om processer, skalering, teknologi og arbejdsgange i den konventionelle produktion, der kan overføres til den økologiske produktion.

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i at de økologiske landmænd arbejder med dette indsatsområde.

Udefra-ind tilgang

En forholdsvis høj andel af økologiske landmænd er meget fokuseret på markedet og markedsmulighederne og har økonomisk succes med dette enten alene eller i samarbejde med andre økologiske landmænd og/eller forædlingsvirksomheder. Der er stor spredning på det mindset, som ejeren bag virksomheden arbejder ud fra:

- Lokale gårdbutikker med en/få økologiske specialiteter
- Regionale gårdbutikker med mange økologiske specialiteter fra egen produktion og tilkøb fra andre økologiske landmænd kombineret med oplevelsesøkonomi
- Et økologisk produkt, hvor landmanden selv "sidder" på værdikæden fra produktion til primært national forbruger
- En gruppe af økologiske landmænd, der sammen producerer ud fra samme koncept og lever til en forædlingsvirksomhed, der står for et fælles brand i markedet

De økologiske landmænd med et udefra-ind mindset er ret enige om, at risikoen for dem som landmænd er højere end for landmænd med indefra-ud mindset, men til gengæld er der gode muligheder for at lave et højere økonomisk afkast, samt at komme tættere på forbrugeren.

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i, at de økologiske landmænd arbejder med dette indsatsområde.

Virksomheden – produktion, ledelse & management, rapportering og business

Virksomheden generelt

Virksomhedens rammer og potentialer i kombination med ejerens mindset er altafgørende for et fornuftigt økonomisk afkast. Det betyder, at den økologiske landmand, der har købt en ejendom med f.eks. dårlig arrondering, alt andet lige har svært ved at skabe det ønskede økonomiske afkast, i forhold til den landmand, der får købt en ejendom med optimal arrondering. Derfor starter den økologiske bundlinje ved køb af ejendom/opstart af virksomhed. Denne barriere for forbedret økonomiske afkast vurderes at være ret udbredt.

Virksomhedens produktionsmuligheder

I forhold til at vurdere det, der skal produceres på det økologiske landbrug, er der fortsat mange vækstmuligheder:

- Økologisk mælkeproduktion - har stadig vækstpotentiale internationalt
- Økologisk mælkeproduktion baseret på ensilage og korn – som bæredygtig produktion
- Økologiske kyllingeproduktion – vækstområde ved lavere pris, nationalt
- Økologisk slagtesvinsproduktion – vækstområde nationalt og internationalt
- Økologiske kartofler - vækstområde
- Økologisk kvalitetskorn - vækstområde
- Økologiske hestebønner - vækstområde
- Økologisk frugt – vækstområde
- Dansk produktion af protein til den indenlandske økologiske landbrugsproduktion

Omvendt er markedet ved at være fyldt i forhold til:

- Økologisk ægproduktion
- Økologiske grøntsager – 10 store producenter sidder på markedet

Barrierer for vækst

- Økologisk planteavl generelt - Mekanisk bekæmpelse af ukrudt er omkostningstungt og kræver et komplekst økologisk sædskifte
- Den økologiske vækst er primært indenfor de produkter, der er "proteintunge"
- At skaffe tilstrækkeligt med næringsstoffer til højere økologisk produktion
- Nogle af sektorerne har haft lukket for tilgang af nye økologiske producenter, der har ramt nogle af de unge landmænd
- Højere andel af kontraktstyret produktion – er generelt et plus for økologiske producenter
- Importen af økologiske produkter er stigende og er ofte billigere end danskproducerede
- Stor import af økologisk korn, da vi "mangler" kvælstof i Danmark til at producere i den nødvendige kvalitet, og vi ikke kan producere billigt nok
- Økologiske mælkeproducenter indkøber kraftfoderblandinger med importerede øko-mærkede proteiner som sojakager, sojabønner, rapskager, solsikkekager, majs og korn, f.eks. fra Kina

Virksomhedens strategiske udvikling

Virksomheden har forskellige udviklingsveje, som ejeren nøje skal analysere i forhold til eget mindset og risikoprofil. Der er generelt tre strategiske udviklingsveje:

A. Omkostningsfokus og specialisering

Målet er at øge spændet mellem markedsprisen for primærproduktet og den pris, som primærproduktet kan produceres til = avancen til landmanden

Det skal nævnes, at en benchmarking med andre indenlandske og udenlandske økologiske landmænd er et must for at få indsigt i virksomhedens aktuelle performance, udfordringer og uudnyttede potentialer – samtidig skal der benchmarkes mod konventionelle landbrug, hvor det giver mening.

a. Skalering for at udnytte stordriftsfordele

Generelt er der ikke sammenhæng mellem stordrift og højere økonomisk afkast i dansk landbrug. Men der er sammenhæng mellem det at ejer finder den produktion og det produktionsniveau, som passer med de kompetencer og evner han besidder, enten personligt eller via sine medarbejdere.

b. Optimering ned i mindste proces

Er baseret på en indefra-ud tilgang, hvor produktionen optimeres ned i mindste detalje. Fokus går fra tidligere at have fokus på produceret mængde pr. enhed til nu at have fokus på kroner pr. enhed på bundlinjen. Det vil sige, at det ikke gælder om at have de højeste udbytter, men derimod at finde den produktion, der giver det maksimale udbytte for den samlede virksomhed.

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i, at de økologiske landmænd arbejder med dette indsatsområde.

B. Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

Målet er at få større andel af den økonomiske gevinst i værdikæden og komme tættere på forbrugeren med egne produkter og brands, som kan medføre forbedret salgspris for landmandens produkter.

a. Nye produkter og nye markeder

Er baseret på udefra-ind tilgang, hvor der arbejdes med nye produkter og/eller nye markeder. Det kan være forbedringer af nuværende produkter i markedet, f.eks. produktion af økologisk Quinoa. Eller det kan være helt nye produkter, der f.eks. kan levere op mod megatrends som fødevarer, der kan være med til at forbedre forbrugernes sundhed.

b. Værdikæden udnyttes

Her vil den økologiske landmand arbejde økonomisk aktivt med og i hele værdikæden fra jord til forbruger, enten i samarbejde med andre eller alene. Hestbjergs Poppelgris er et eksempel på dette.

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i, at de økologiske landmænd arbejder med dette indsatsområde.

C. Spredning af risiko ved flere forretningsområder

Målet er at etablere flere forretningsområder, der kan sprede den samlede virksomheds risikoprofil og samtidig forbedre virksomhedens økonomiske afkast over tid.

a. Ren risikospredning

Der etableres forretningsområder med forskellige afsætningsprofiler til forskellige markeder og kundesegmenter.

b. Synergi mellem forretningsområder

Der etableres forretningsområder, der samlet giver synergi for virksomheden i forhold til optimeret afkast i værdikæden fra jord til bord, bæredygtighed, cirkulær produktion/økonomi og samlet økonomisk afkast for virksomheden.

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i at de økologiske landmænd arbejder med dette indsatsområde.

Virksomhedens ledelse

Stærk ledelse og management er et must i den økologiske produktion og afsætning og stiller krav om f.eks. stærke netværk med andre økologiske indenlandske og udenlandske landmænd, indenlandske og udenlandske aftagere/forbrugersegmenter.

Stærk ledelse kræver overblik og indsigt i virksomheden, der skal sikres via et veletableret rapporteringssystem, der samler data fra alle relevante områder i og omkring produktionen og i den værdikæde, som landmanden arbejder i og med. Disse data udgør virksomhedens big data, der løbende skal analyseres for at pege på udfordringer, uudnyttede potentialer og indsatsområder, som der kan handles på rationelt og rettidigt.

Virksomhedens ejer har direktørfokus, enten selv eller via en ansat direktør, og følger løbende op på virksomhedens overordnede økonomiske nøgletal, og tager ledelsesmæssigt action på afvigelser og negativ udvikling.

Det vurderes, at der er et stort økonomisk potentiale i at de økologiske landmænd arbejder med dette indsatsområde.

Kulturen – i og for den økologiske produktion

Paradigmeskiftet for den økologiske bevægelse

Den økologiske produktion har i mange år haft et stort fokus på håndværket og økologi som en ny bevægelse i dansk landbrug. En stor andel af de mange nye økologiske landmænd skønnes at ville implementere økologi for at tjene flere penge.

På kort sigt vil de mange nye økologiske landmænd presse den eksisterende kultur mod mere fokus på økonomi og afkast. På længere sigt forventes det dog, at de økologiske værdier og forretningsfokus sammen danner grundlag for en stærk og bæredygtig økologiske kultur.

Dansk landbrug og afsætningsleddet betragter konventionel og økologisk produktion som "nogenlunde ens", f.eks. i benchmarking indenfor produktion og prissætning i markedet – det er vigtigt, at økologisk produktion anerkendes som en produktion, der har højere markedskompleksitet og højere værdiskabelse i forhold til fremtidens forbruger.

Den eksisterende kultur vurderes i første omgang at være en barriere for udvikling af en samlet økologisk produktion, men på sigt vil det være et potentiale for den økologiske bundlinje.

Paradigmeskiftet fra "økologi for alle" til "økologi er for dem der vil prioritere at købe høj kvalitet"

Det er p.t. uklart, hvem de strategiske kunder er for økologiske produkter i såvel Danmark som internationalt – er det light user, medium user eller heavy user.

- I forhold til landbruget, er det vigtigt at skelne mellem ønsket om høj volumen eller en økonomisk bæredygtig økologisk produktion.
 - Et fokus på høj volumen hurtigst muligt stiller krav om, at en meget stor andel af forbrugerne har råd til og ønsker at købe økologisk – med landbrugets nuværende økonomiske situation vurderes det ikke at være en langtidsholdbar løsning, da andelen af gevinsten i værdikæden fra jord til bord ikke kan bidrage til et økonomisk bæredygtigt økologisk landbrug af en vis størrelse.
 - Et fokus på at økologi er for de forbrugere, der vil prioritere at bruge en højere andel af deres indkomst på det, de opfatter som de attraktive og rigtige fødevarer, vil være en mere holdbar økonomisk løsning for dansk landbrug, hvis det medfører, at en højere del af avancen i værdikæden fra jord til bord rammer ned på landbrugets bundlinje.

- I forhold til detailhandlen vil f.eks. discountbutikker, der bruger økologi som "lokketilbud" og med store rabatter skabe usikkerhed for den økologiske produktion i Danmark. Der er et paradoks i, at økologiske produkter med lille prisforskel til konventionelle produkter har højest markedsandel i Danmark i discountbutikkerne.

Forbrugerne vil med stor sandsynlighed skubbe meget på i forhold til økologiske produkter, og nye krav om lokalproduktion, bæredygtighed, dyrevelfærd og sundhed vil medføre potentialer, der på sigt vil kunne forbedre den økologiske bundlinje, hvis avancen i værdikæden forbedres til primærproduktionen.

Udvikling af Dansk Landbrug

- Landbruget skal fortsat satse på høj innovationskraft indenfor hele landbrugets værdikæde, både i forhold til ny teknologi, nye produktionsmetoder/processer, nye produkter, nye kvalitetsparametre og høj grad af forædling.
- Landbruget skal understøtte kompetenceudvikling af markedsorienterede, innovative, helhedsorienterede og dygtige økologiske håndværker og forretningsfolk
- Landbruget skal understøtte en effektiv og værdiskabende videndeling mellem forskning, rådgivning og producenter indenfor økologi og de nye markeds- og forbrugertrends

Kulturen i dansk landbrug skal understøtte udviklingen af fremtidens landbrug med afsæt i økologisk produktion og dermed give potentialer for vækst såvel nationalt som internationalt for danske høj kvalitetsprodukter.

Rammevilkår – for den økologiske produktion

Der bør fortsat arbejdes med rammerne for den økologiske produktion, f.eks.:

- At udvikle markeder med heavy users, der kan og vil købe danske økologiske produkter med adds on

- Understøtte den del af detailhandlen, der vil profilere økologi plus nye salgsparemetre på andet end "prisbilligt"
- Understøtte Food service – såvel den offentlige, men især den private food service er vækstområder for kvalitetsprodukter
- Understøtte "Det moderne økologiske oplevelsescenter" i bred forstand – økologi, lokal produktion, bæredygtighed, sundhed og dyrevelfærd – her kan hele produktets historie fortælles og vises
- Understøtte eksport af højt forædlede danske landbrugsprodukter med alle andre salgsparemetre end primært pris
- Understøtte udvikling af et transparent marked for pris på og mængde af økologiske råvarer
- Understøtte en gennemsigtig værdikæde for prisdannelsen fra jord til bord, der har fokus på en mere optimal allokering af avancerne i værdikæden – primært sigte er at forbedre andelen af avancen til primærproduktionen.
- Understøtte en tydeligere adskillelse af det europæiske Ø-mærke og det dansk Ø-mærke på hylderne og i produkterne
- Løbende analysere om væksten på salg af økologi i detailhandlen er baseret på importerede produkter eller dansk producerede produkter
- Udvikle Ø-mærket som et markedsbrand internationalt