



AP 3 EKSEMPEL - FRA BENCHMARKING TIL HANDLING - PLANTEPRODUKTION

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Artiklen viser et eksempel på, hvordan man ved hjælp af benchmarking kan identificere indsatsområder, der kan inspirere til nye handlingsplaner. I denne artikel arbejdes med udgangspunkt i planteproduktion.

Artiklen viser et eksempel på, hvordan man ved hjælp af benchmarking kan identificere indsatsområder, der kan inspirere til nye handlingsplaner. I denne artikel arbejdes med udgangspunkt i planteproduktion. Du kan læse om et [eksempel for husdyrproduktion her](#).

IDENTIFIKATION AF PROBLEMOMRÅDER

På en given bedrift, der har udarbejdet driftsgrensanalyser for driftsgrenene "Sohold 30 kg grise" og "Salgsafgrøder", ser fraktilanalysen for 2017 for salgsafgrøderne på lerjord ud som vist i figur 1. Fraktilanalysen kan, sammen med en række andre analyser, rekvireres hos din rådgivningsvirksomhed, der har adgang til samtlige driftsgrensanalyser fra den pågældende rådgivningskreds, og på summarisk niveau også driftsgrensanalyserne fra landets øvrige landbrugsbedrifter.

Business Check 2017



SEGES

Salgsafgrøder/Lerjord											
Fraktilanalyse for ejd. XXXX baseret på 537 bedrifter	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale				
	5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Fraktil											
Udbytte pr. ha vårbyg, hkg	80,0	78,0	70,3	69,1	67,0	65,0	62,2	60,0	58,0	50,0	44,9
Udbytte pr. ha vinterhvede, hkg	104	100	96,0	92,8	90,8	89,3	88,8	84,7	81,9	75,6	72,2
Udbytte pr. ha vinterbyg, hkg	91,1	88,7	82,6	80,0	78,4	75,0	73,0	71,0	69,0	62,7	57,7
Udbytte pr. ha rug, hkg	90,8	86,8	79,8	77,7	75,8	74,9	70,7	67,5	64,9	58,1	50,0
Udbytte pr. ha vinterraps, hkg	53,1	51,0	47,4	45,8	44,9	43,1	41,8	40,4	38,9	34,2	31,9

Fremstillingspris korn/kg korn	81,5	93,4	109	116	122	131	139	145	155	163	202
Brutoudbytte i alt	12.491	11.818	10.637	10.268	10.089	9.681	9.343	9.024	8.647	7.682	7.118
Stykomkostninger i alt	1.880	2.046	2.336	2.479	2.588	2.760	2.939	3.077	3.273	3.802	4.191
Dækningsbidrag	9.621	8.897	7.808	7.438	7.217	6.775	6.410	6.182	5.824	4.789	4.308
Maskinomk. inkl. arbejde pr. ha	3.005	3.348	3.917	4.156	4.335	4.603	4.908	5.193	5.408	6.339	6.920
Øvrige omkostninger ha	637	725	950	1.064	1.167	1.284	1.449	1.573	1.742	2.287	2.691
Rest til jordleje for EU-støtte pr. ha	3.372	2.848	1.948	1.465	1.148	877	23,7	-302	-871	-2.114	-3.015
Jordleje fratrukket EU-støtte pr. ha	-183	275	954	1.200	1.455	1.698	1.975	2.272	2.594	3.332	3.981
Resultat, driftsgren pr. Ha	2.037	1.210	175	-182	-573	-1.058	-1.737	-2.200	-2.785	-4.333	-5.049

Figur 1. Fraktilanalyse for salgsafgrøder på lerjord for given bedrift i 2017.

Denne bedrift er, i forhold til sammenligningsgruppen, især udfordret på udbytterne i vinterhvede, vinterbyg, stykomkostninger og maskinomkostninger inkl. arbejde. Som en konsekvens heraf ser fremstillingsprisen på korn, rest til jordleje og resultatet for driftsgrenen heller ikke for godt ud.

Det giver anledning til at dykke lidt mere ned i de nævnte områder for at finde frem til årsagerne til deres placering i det røde felt. Det er ikke givet, at der er mulighed for at rette op på de ting, der er årsager til det lave udbytte og høje omkostninger. Det kunne eksempelvis være begrundet i dårlig afgrødeetablering, udvintring af afgrøderne, en anderledes fugtig og kold vækstperiode og besværlig høst for bare at nævne nogle få af de ting, der kan påvirke både udbytte og omkostninger. For at eliminere ekstreme forhold i et enkelt år kan du med fordel bruge fraktilanalysen for flere år i det tilfælde, at den er til rådighed.

For at komme om bag tallene og identificere de nærmere årsager til de høje omkostninger, kan der tages en række hjælpemidler i brug, herunder Business Check regnearket. BC regnearket indeholder ud over en fraktilanalyse (figur 1) også en nøgletalsoversigt kombineret med en resultatopgørelse for driftsgrenen og diverse grafiske fremstillinger af omkostninger og udviklingen i udbytter. Slår dette ikke til, kan årsrapporten bidrage med flere detaljer, og i sidste ende kan bogføringen af de enkelte bilag hjælpe. Det er ikke denne artikels formål at illustrere den del af arbejdet med benchmarking, men snarere at illustrere processen, når et problem er identificeret.

FRA PROBLEM TIL HANDLINGSPLAN

Udbytterne fra vinterafgrøderne indikerer at der er et forbedringspotentiale i forbindelse med dyrkningen. Flere forhold kan være årsagen til de relativt lave udbytter. Forhold som kun den enkelte landmand eller driftsleder er bekendt med. Det kan være forhold, som kun gælder det enkelte år, og som det ikke giver mening at fokusere på. Kommer man gennem analysen derimod frem til, måske sammen med sin planteavlskonsulent, at etableringen halter, og har gjort det i en række år, kan man sammen udarbejde en handlingsplan til forbedring af etableringen. Se eventuelt denne [artikel om handlingsplaner](#).

Det kan anbefales, at handlingsplaner udarbejdes efter retningslinjerne for opstilling af en SMART-målsætning, beskrevet nærmere i "Fra benchmarking til handling – en proces der

betaler sig” (link). Ud over at opstille en eller flere handlingsplaner er det også vigtigt at opstille en målsætning. Skal udbyttene flyttes fra det røde felt i fraktilanalysen over i midterfeltet, eller helt over i det grønne felt, og skal det ske efter det første, anden eller tredje år? Lokale forhold kan måske gøre det vanskeligt at komme helt i top, og den vurdering må også foretages så målsætningen er realistisk, men dog stadig ambitiøs.

EKSEMPLER:

Handlingsplan 001: Forbedring af etablering af vinterafgrøder				
Specifikke handlinger	Målt	A	R	Tid
Knoldet såbed harves en ekstra gang forud for såning	Udført – ja/nej (dato)	👍	👍	10/9
Såtidspunkt mellem 15. – 20. september	Udført – ja/nej (dato)	👍	👍	19-20/9
Sådybde på 4 cm tilstræbes	Stikprøver for hver time under såning, skema udfyldes og justering foretages	👍	👍	15-20/9

Tabel 1. Handlingsplan til forbedring af etablering af vinterafgrøder.

A = ambitiøs

R = realistisk

Analyseres stykomkostningerne ved at se nærmere på benchmarking i Business Check regnearket og driftsgrensanalysen i årsrapporten, kan du observere, at især omkostninger til planteværn og diverse omkostninger vedr. markbrug er høje. Diverse omkostninger vedr. markbrug, eksempelvis kalkning, jordbundsprøver og vedligeholdelse af dræn er specielt høje dette ene år ud af de seneste fire år. Der udføres ikke handlingsplaner i forbindelse med den afvigelse, idet det forventes at rette sig efterfølgende år. Omkostningerne til planteværn har været høje et par år også i forhold til øvrige bedrifter i Business Check regnearket, og det kunne lægge op til forbedrende handlinger, som eksempelvis vist i tabel 2.

Handlingsplan 002: Øget opmærksomhed på ukrudt, sygdomme og skadedyr				
Specifikke handlinger	Målt	A	R	Tid
Ny strategi for undersøgelse af markens tilstand: Gennemgang af de enkelte marker hver måned, og udarbejdelse af ukrudtskort (planteavlsrådgiver).	Udført – ja/nej Ukrudtskort pr. mark fremlægges (datoer for gennemgang)	👍	👍	1/10 – 31/7
Kend dine skadevoldere – uddannelse af driftsleder: Anvendelse af billednøgle for ukrudt, sygdomme og skadedyr i landbrugsafgrøder ().	Udført – ja/nej (dato)	👍	👍	1/10 – 31/7
Opfølgingskursus til sprøjtebevis til driftsleder: Kursus efterår 20xx	Udført – ja/nej (dato)	👍	👍	1/10 – 31/7

Tabel 2. Handlingsplan til øget opmærksomhed på ukrudt, sygdomme og skadedyr

Det er også vigtigt her at sætte sig et mål for udviklingen af stykomkostninger, og her specifikt for udviklingen af planteværn. Man skal samtidig være bevidst om, at der normalt er en proportional sammenhæng mellem størrelsen af stykomkostningerne og det opnåede udbytte.

Maskinomkostningerne er steget kraftigt i forhold til tidligere år på grund af store investeringer i maskiner i 2017. Det afslører et nærmere kig på årsrapportens driftsgrensanalyse og

anlægskartoteket, der viser, at der er indkøbt en ny rendegraver og en ny mejetærsker. Der kan være flere gode grunde til opgradering af maskinparken, herunder en tiltrængt fornyelse eller for at give ejeren eller driftslederen mere tid i stalden. I dette tilfælde er der jf. driftsgrensanalysen ingen medhjælp til markarbejdet, kun til stalden, og skulle opgraderingen af maskinparken give ejeren mere tid i stalden, bør ejer aflønningens andel af markarbejdet reduceres og en større andel flyttes over på stalden. Det har ikke været tilfældet, så hvis den større maskinkapacitet skal retfærdiggøres, og de øgede afskrivninger hentes hjem, kunne det være en mulighed at høste for andre landbrug, hvis ikke der påtænkes yderligere køb af jord eller forpagtning.

Handlingsplan 003: Salg af overskydende maskinkapacitet				
Specifikke handlinger	Målt	A	R	Tid
Overskydende kapacitet af mejetærsker tilbydes til høst i spidsbelastningsperioder: Annoncering af salg af hjælp med rendegraver	Annoncering udført – ja/nej (dato) Opgørelse af arbejdstid, omkostninger og indtjening	👍	👍	1/1 – 31/12

Tabel 3. Handlingsplan til salg af overskydende maskinkapacitet

Tabel 3. Handlingsplan til salg af overskydende maskinkapacitet

PROCES FOR GENNEMFØRELSE AF HANDLINGER

Når problemområderne er identificeret og handlingerne til løsning af problemerne defineret, forestår den vigtigste del – eksekvering af handlingerne. Det kræver initiativ, handling, stålsat vilje og vedholdenhed for at det skal lykkes. I en tidligere [artikel er der beskrevet fem faser, der er vigtige når en plan eller et projekt skal gennemføres](#). De fem faser er: analyse, planlægning, implementering, måling og opfølgning, og den første fase allerede gennemført og en del af den indledende planlægning ligeledes.

Det er vigtigt, at faserne beskrives detaljeret, og at der sættes en ansvarlig person på opgaverne, og at der fra toppen, fra landmanden selv, direktøren eller bestyrelsen, udstråles en fast vilje til at gennemføre handlingerne med succes, og at de beskrevne mål forfølges. Derfor er det også vigtigt, at opfølgningen foretages af det højeste niveau på bedriften for på den måde at understrege vigtigheden af handlingerne.

Implementering og opfølgning:				
Handlinger	Handlingsplan	Tidspunkt/periode	Ansvar	Opfølgning af ejer/direktør/bestyrelse
Ekstra opharvning såbed	001	Op til d. 15. september	Medarbejder Arne	Medio september
Rettidig såning	001	15. – 20. september	Medarbejder Arne	Ultimo september
Sådybde 4 cm kontrolleres	001	Hver time under såning	Medarbejder Arne	Ultimo september
Udarbejdelse af ukrudtskort	002	Månedlig	Medarbejder Bo	Løbende
Anvendelse af billednøgle for ukrudt, sygdomme og skadedyr i landbrugsafgrøder (SEGES).	002	Løbende	Medarbejder Bo	Løbende
Opfølgningskursus til sprøjtebevis, kursus efterår 20xx	002	D. xx/xx xxxx	Medarbejder Bo	D. xx/xx xxxx

Tilbud om hjælp til høstarbejdet med mejetærsker, annoncering	003	Juni	Driftsleder Dennis	Ultimo juni
Identificere ledig arbejds- og maskinkapacitet til opgaverne (mejetærsker)	003	Juni	Driftsleder Dennis	Ultimo juni
Opgørelse af arbejdstid, transporttid, maskintid og indtjening fra udleje af mejetærsker	003	September	Driftsleder Dennis	Ultimo september

Tabel 4. Implementering af og opfølgning på handlinger

FRA HANDLINGSPLAN TIL BUDGET

Når der via fraktilanalysen eller anden benchmarking er erkendt et eller flere problemer, og der er sat mål op for en række forbedrende handlinger, er det vigtigt at holde fokus på de opstillede mål. For at holde dette fokus sættes de forventede forbedringer (udbytte, besparelser, bedre kapacitetsudnyttelse) ind i næste års budget. Der sættes tal på handlingernes forbedringer, og de justeres ind i det kommende års budget for de nøgletal og konti, der bliver påvirket. Således bliver en budgetopfyldelse afhængig af de forbedrende handlinger. Forbedringerne kan løbende indgå i en intern benchmarking, hvor de holdes op imod handlingsplanernes forventede forbedringer.

RID VIDERE PÅ BØLGEN AF SUCCES

Ud over at få succes med gennemførelsen af en handlingsplan, og at det forhåbentlig kan aflæses på bedriftens bundlinje, kan denne succes også med fordel anvendes til at rose og motivere hele medarbejderstaben for godt arbejde. Ændrede forhold, interne som eksterne, kan gøre, at selv en delvis opfyldelse af de opstillede mål er en succes og kan fejres. Anvendt med omtanke kan ros og medarbejderpleje avle yderligere succes gennem lyst til forandring og optimering, og være starten på en opadgående spiral af forbedringer.