

Optimering og innovation

- udnyt bedriftens fulde potentiale



Indhold

- 3 Indledning
- 4 Den aktuelle situation
- 7 Økonomisk optimisme først på lang sigt
- 9 Optimering - hvad gør de bedste bedre?
- 13 Innovation kommer ikke af sig selv
- 21 Konklusion: Udnyt bedriftens potentiale

Udgivet af:
Landbrug & Fødevarer
Axelborg · Axeltorv 3
1609 København V

T: 33 39 40 00
F: 33 39 41 41
E: info@lf.dk

www.lf.dk

Januar 2010

Oplag: 4.000 stk.

Tryk: Zeuner Grafisk as
Foto: Colourbox

Indledning

Det er en særligt udfordrende tid for mange danske landmænd, der oplever den største økonomiske krise i deres levetid. Gennem de senere år har dansk landbrug oplevet betydelige udsving i både købs- og salgspriser, der rammer erhvervet hårdt. Der er heldigvis flere tegn på, at den generelle økonomiske situation nu er i begyndende bedring. Men de aktuelle udfordringer har elementer, der trækker krisens virkning ud i længere tid. Det er derfor afgørende at få realiseret bedriftens fulde potentiale.

Rentabiliteten skal forbedres ved konstant at kigge efter mulige forbedringer i bedriften og i den proces lade sig inspirere af, hvad de bedste gør godt. I den forbindelse er optimering og innovation væsentlige faktorer. Det er helt afgørende at nytænke og nyudvikle i

en grad, så landbrugserhvervet står distancen internationalt. Men også sådan, at man som individ sikrer, at man har gearret og trimmet sin bedrift til morgendagens udfordringer. Det kan være i form af, at man har dækket sig af til at kunne klare betydelige prisudsving for sin produktion.

Et andet tiltag kunne være at skele til, hvad de bedste landmænd gør bedre. Nærværende rapport illustrerer, at der er væsentlig forskel på, hvad de bedste 20 pct. har af driftsresultat i forhold i forhold de dårligste 20 pct. Det kommer sig bl.a. til udtryk i kapacitetsomkostningerne. Rapporten illustrerer, at der er et uudnyttet potentiale for en bedre bundlinje hos den enkelte landmand. Det stiller dog krav til både evner og vilje at realisere det. Rapporten skal ses som en inspiration hertil.

Den aktuelle situation

Den finansielle krise præger fortsat erhvervs- livet og dermed også landbrugserhvervet i betydelig grad. For det danske samfund betyder krisen bl.a., at der bliver et betydeligt underskud på statsfinanserne. Og på mange markeder i verden kan der fortsat konstateres en lav efterspørgsel, der ofte er et resultat af en usikkerhed omkring fremtiden og specielt omkring den fremtidige jobsituation.

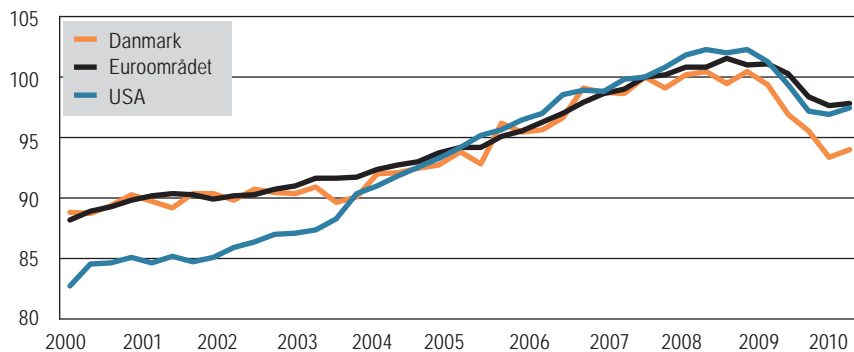
Generelt set er den danske eksport faldet, mens landbrugets andel af den samlede eksport er steget i løbet af 2009. Det Økonomiske Råd forventer, at dansk økonomi overordnet set nu har gennemlevet det værste af krisen og at 2010 på nogle fronter bliver et vendepunkt, men det danske opsving forventes desværre at være langsommere end de omkringliggende lande. På den positive side tæller det dog, at et stort afsætningsland som Tyskland nu er ved at komme i gang med væksten igen, hvilket

kan hjælpe med at trække også Danmarks produktion i gang.

Alligevel har væksten i netop landbrugets eksportindtjening trange kår, og der er stadig lang vej tilbage til det efterspørgsels- og forbrugsniveau, der var før finanskrisen. Hvor forbrugerne tidligere havde voksende interesse for højt forædlede produkter, har konjunkturskiftet skabt stigende interesse for lavprisprodukter. I et højomkostningsland som Danmark gør det ikke udfordringen mindre for dansk landbrug. Vejen gennem krisen vil være en periode med stingende priskonkurrence før forbrugerne fokus igen flyttes i retning mod kvalitet og højt forædlede fødevarer, der er dansk landbrugs spidskompetence.

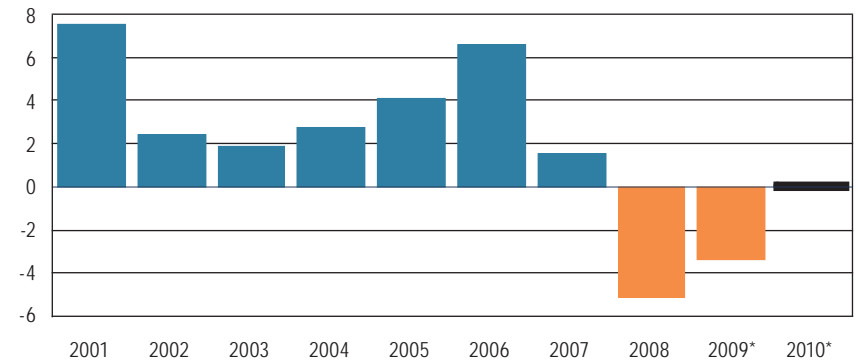
Gennem de senere år er der blevet realiseret betydelige investeringer i dansk landbrug, som langt hen af vejen er blevet foretaget i

Figur 1. BNP i Danmark, USA og Euro-området. 2007 = 100



Note: Skøn for 2009 og 2010 er opgjort i efteråret 2009.
Kilde: Det Økonomiske Råd, oktober 2009.

Figur 2. Driftsresultat for alle heltidsbrug, mia. kr.



Note: Skøn for 2009 og 2010 er opgjort i september 2009.

jord og bygninger. Investeringerne har været en medvirkende årsag til at dansk landbrug er i international topklasse, når det gælder effektivitet og produktivitet.

Landbrugets bytteforhold

Også landbrugets bytteforhold er under pres. I 2009 er landbrugets salgspriser, dvs. afregningspriser inklusive evt. efterbetaling,

Direktør Henrik Zobbe, FOI

Grøn Vækst vil i de kommende år danne rammevilkårene for landbrugsproduktionen i Danmark. Når man ser på Grøn Vækst, vil der være tre mulige vækstområder inden for landbrugsproduktionen. Det første område er erhvervets øgede muligheder for strukturtilpasning som følge af liberaliseringen af landbrugsloven. Det andet område er en øget teknologiekspert som følge af reguleringen i Grøn Vækst. Reguleringen kræver, at landbruget implementerer ny teknologi og innovative løsninger for at opretholde retten til at producere. Den primære landbrugssektor er vigtig i denne forbindelse, da det er her teknologien skal testes og implementeres. På sigt kan teknologien skabe grobund for eksport. Hvis landbruget skal med i denne proces og på sigt sikre sig en del af denne potentielle indtjeningsmulighed, er det essentielt, at erhvervet er proaktiv og fx gennem andelssamarbejde går ind i udviklingen. Det tredje område omfatter forarbejdede og forædlede varer på det danske hjemmemarked. Dette skal sikre en øget værdiskabelse i fødevarerkæden samt sikre den langsigtede konkurrenceevne på de globale markeder.

samlet set faldet med 17 pct., mens priserne på omkostningssiden kun er faldet med 6 pct. I alt giver det en forringelse af landbrugets bytteforhold på 11 pct. Det viser noget om, hvilke udfordringer landbrugserhvervet står overfor. Det faldende bytteforhold har i løbet af 2009 påvirket alle landmænd i en vis udstrækning. Udviklingen i bytteforholdet nødvendiggør et stort fokus på genopretningen af rentabilitet i bedriften. Svinenoteringen og mælkeprisen har de fleste landmænd en minimal indflydelse på. Landmanden har derfor oftest størst mulighed for fremadrettet at realiseres tilfredsstillende driftsøkonomiske resultater ved at fokusere på omkostningssiden.

Ud over de økonomiske faktorer, hvor landmanden selv kan påvirke nogle og andre ikke, er der også ændringer i de politiske rammevilkår som direkte eller indirekte vil få betydning for landbrugserhvervet og den enkelte landmands driftsøkonomi. I den sammenhæng forventes Grøn Vækst og den afledte liberaliserede landbrugslov at få betydelig indflydelse på rammevilkårene fremadrettet. Netop den liberaliserede landbrugslov forventes at få betydning for fleksibiliteten for den enkelte landmand mens Grøn Vækst isoleret set ser ud til på kort at påvirke landbrugserhvervet i negativ retning rent økonomisk.

Krisen er global, hvilket har skærpet fokus i alle lande på at sikre eget lands produktion en forsat konkurrenceevne. Vi ser betydelige

tiltag i konkurrerende lande der forsøger gennem nationale tiltag at sikre egne landmænd en stigende konkurrencefordel. Det øger naturligvis også det politiske behov for bedre rammevilkår i Danmark, for at et ellers konkurrencedygtigt erhverv ikke skal miste sin internationale konkurrenceevne.

Både udsving i bytteforhold og ændrede rammevilkår gør det nødvendigt, at man som landmand fokuserer på de optimeringsmuligheder, der er på bedriften. Det kan være nøglen til at skabe en tilfredsstillende rentabilitet på den enkelte bedrift. Konkurrencen på produktiviteten vil være hård. Så hård at hvis den enkelte landmand ikke kan realisere tilfredsstillende driftsresultater, vil den enkelte være bedre tjent med at forlade landbrugserhvervet.

Erhvervet er en integreret del af samfundsøkonomien og står som en af de største og mest velfungerende kompetenceklynger – også i krisetider. Fødevarereksporten har således det seneste år udgjort en stigende andel af Danmarks samlede eksport i takt med, at andre eksporterhverv har været dårligere rustede til den nye konkurrencesituation. Men denne situation kommer ikke af sig selv. Det kræver konstant hårdt og langsigtet arbejde af den enkelte landmand at udvikle sin bedrift og af forarbejdningsindustrien for at sikre økonomisk bæredygtighed og robusthed.

Økonomisk optimisme først på lang sigt

I løbet af efteråret 2009 er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt landbrugets økonomiske rådgivere bl.a. for at få en kvalificeret statusopdatering på, hvordan det går med landmændenes arbejde med innovation.

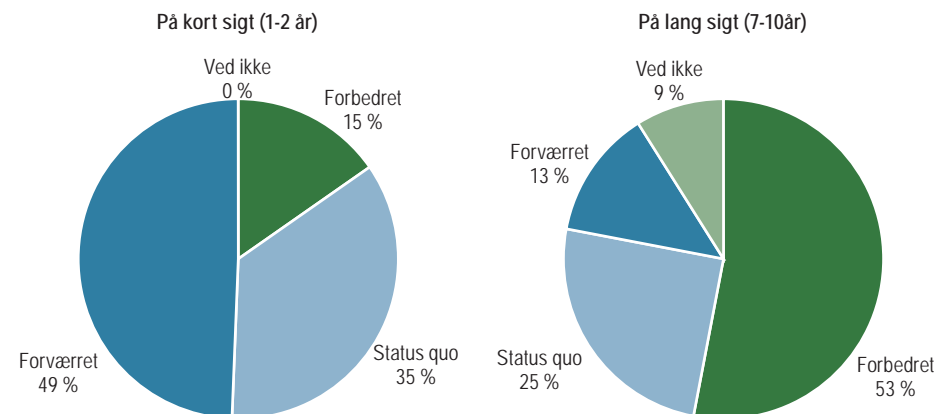
Økonomikonsulenterne blev også bedt om at forholde sig til den nuværende økonomiske situation hos landmændene. Deres overordnede vurdering er, at der på kort sigt (1-2 år) fortsat vil være vanskelige forhold for de fleste landmænd. Knap halvdelen af økonomikonsulenterne forventer en forværret økonomisk situation for landmændene på kort sigt. 35 pct. af konsulenterne forventer en status quo situation, og kun 15 pct. er optimistiske og har forventning om en forbedret økonomisk situation for landmændene på kort sigt.

Denne vurdering er dog ikke helt ens fra region til region. Således er der i Nordjylland og Syddjylland kun omkring 40 pct., der vurderer den økonomiske situation hos landmændene som forværret på kort sigt, mens der er i de tre andre regioner er næsten 60 pct. af konsulenterne, der har en negativ vurdering.

De regionale forskelle kan hænge sammen med, at der er forskel på, hvilke husdyr- og planteproduktioner, der er mest repræsenterede i de forskellige regioner.

Anderledes ser det ud, når økonomikonsulenterne vurderer landmændenes økonomiske situation på længere sigt (7-10 år). Over 50 pct. af konsulenterne mener, at landmændenes økonomiske situation er forbedret om 7-10 år.

Figur 3. Den økonomiske situation hos landmændene fremadrettet



Spørgsmål: "Hvordan vurderer du den økonomiske situation hos landmændene fremadrettet?"

En fjerdedel vurderer situationen som status quo. Det er kun 13 pct. af konsulenterne, der fortsat på langt sigt er negative i deres vurdering af landmændenes økonomiske situation.

Tages der udgangspunkt i økonomikonsulenternes svar er det indtrykket, at landmænde-

nes økonomiske situation ikke forbedres på kort sigt. Det giver yderligere anledning til at kigge nærmere på mulighederne i at optimere og innovere i bedriften.



Optimering - hvad gør de bedste bedre?

Muligheder for forbedringer – hvordan? Der findes en række analyser af landbrugets driftsøkonomi, som påpeger at der findes muligheder/potentiale for optimeringsgevinster på den enkelte landbrugsbedrift. Selvom produktionsforholdene i sagens natur er individuelle på den enkelte bedrift viser landbrugets egne analyser, at der en væsentlig variation i driftsresultaterne landmændene

imellem. Det vil sige, at der er landmænd som i perioder med lavkonjunktur alligevel er i stand til at skabe rentabilitet. Der er altså muligheder for forbedringer for den enkelte.

Identifikation af områder til forbedring

Optimering af bedriften kan foregå på mange måder. Ved at holde fokus på få men klare områder på bedriften, øges sandsynligheden for at realisere optimeringsgevinster. I første omgang bør bedriften gås igennem i alle processer for at identificere områder til optimering.

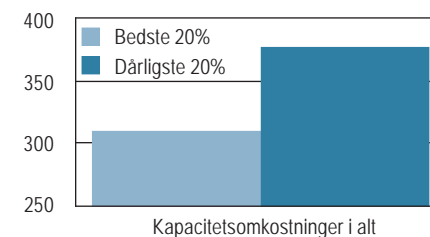
Benchmarking af egne produktionsresultater mod andre kan give en god ide om, hvor der er findes områder der kan forbedres. Dette skal holdes op imod landmandens eget skøn for hvor meget en realistisk ændring af et produktivitetstal vil betyde på driftsresultatet på bedriften. Med andre ord hvor får man mest værdi af at holde sit fokus. Når disse få men klare områder til forbedring er identificeret og en strategi for hvordan de forbedres er lagt, er det afgørende at alle medarbejdere og rådgivere forstår hvad der er særlig fokus på.

Direktør Hans Peter Bay, DLBR

«Der er ganske meget at hente på bundlinjen ved at optimere. Det er tydeligt, når man som her ser på den markante spredning i de forskellige bedrifters nøgletal fra regnskaberne i 2008. Det er selvfølgelig forskelligt fra bedrift til bedrift præcis hvor forbedringerne passer bedst ind. Det handler derfor om, at hver enkelt jævnlgt kigger sine regnskaber og sin bedrift grundigt igennem og tænker over, hvor der kunne være noget ekstra værdi.

Der er som udgangspunkt optimeringsmuligheder i alle led af bedriften. Det handler således både om at øge udbyttet og mindske styk- samt kapacitetsomkostninger. Generelt er det et spørgsmål om at gøre brug af sin faglighed og sit købmandskab til at forbedre sine resultater på bundlinjen. Der kan læses mere om disse udfordringer og muligheder i vores publikationer om produktionsøkonomi for de enkelte brancher lavet af Dansk Landbrugsrådgivning (www.landbrugsinfo.dk)»

Figur 4. Kroner pr. normtime for det samlede landbrug

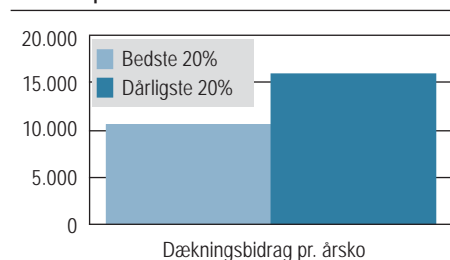


**Gdr. Niels Tvedegaard,
konsulent hos FOI**

«I år 2010 driver jeg i alt 340 hektar plan-teavl. Heraf er ca. 45 ha forpagtet. Den økologiske planteproduktion udgør i 2010 268 ha. Ved siden af landbruget arbejder jeg på deltid som konsulent for FOI.

I år 2001 startede jeg som selvstændig og købte mit fødehjem på 77 ha, som efterfølgende blev omlagt til økologiske drift. Min bedrift har siden jeg startede i 2001 givet en pæn omsætning og i alle år vist en positiv konsolidering, som faktisk frem til 2009 har været konstant stigende. Som jeg ser det, er den primære årsag til den udvikling, at mine enhedsomkostninger er minimale samt at jeg kører med en enkel og forholdsvis lille maskinpark. Udbytte har været fornuftige, og de økologiske afgrøder er i gennemsnit afsat til en god pris. Det er dog vigtigt at pointere, at selvom denne løsning har været god for mig, er den ikke nødvendigvis god for alle. Hver må man se på sin egen bedrift og finde frem til, hvilken vej ud af krisen der passer bedst.»

Figur 5. Højeste og laveste dækningsbidrag pr. årsko

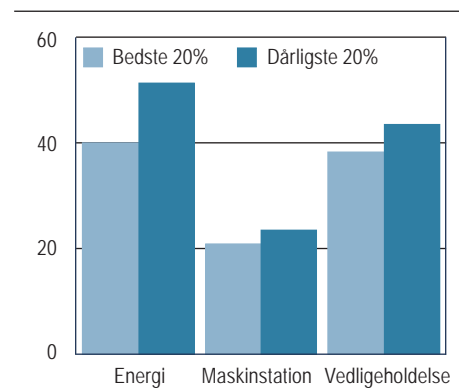


Et eksempel på forskelle i produktivitet og styringen af omkostninger ses af nedenstående diagram. Tilsyneladende har den bedste femtedel af kvægavlernes driftsresultater et noget højere dækningsbidrag end den dårligste femtedel.

Omkostningsstyring

En måde at optimere sin bedrift og forøge driftsresultat på er at holde stram omkostningsstyring. En stram omkostningsstyring er ikke svaret på lang sigt, fordi den langsigtede strategi i mange tilfælde kræver investeringer eller andre ændringer. Ved at gå alle omkostninger igennem minutiøst og samtidig vurdere behovet og muligheder for ændringer, kan man finde områder hvor man kan skære i omkostningerne og dermed forbedre driftsresultatet. Målet for denne type optimering er at øge likviditeten på kort sigt for at give et øko-

Figur 6. Kroner pr. normtime for svineproducenter



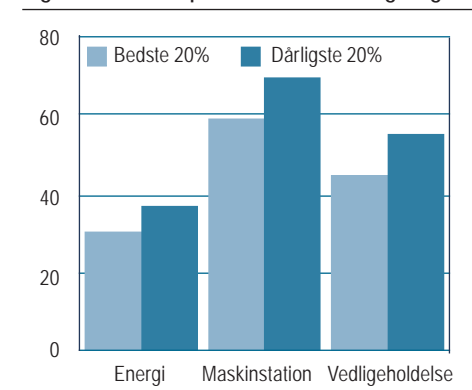
nomisk råderum der på lang sigt understøtter bedriftens strategi.

Kapacitetsomkostninger

Sammenlignes landbrugets årsregnskaber for 2008 på tværs af driftsgrene viser driftsresultaterne, at den bedste femtedel af landmændene skiller sig ud med markant lavere kapacitetsomkostningerne. Det vil sige omkostninger til energi, løn, maskinstation, vedligeholdelse og forsikringer ligger på et lavere niveau hos denne gruppe af landmænd.

Udgifterne til energi er markant lavere for den bedste femtedel. Hos svineproducenterne har denne gruppe formået at være hele 30 pct. mere energieffektive end de der klarede sig ringest. For planteavlere er forskellen på 15 pct. og 22 pct. for kvægbrug. Også her må der være væsentlige besparelser at hente gennem optimering af produktionen.

Figur 7. Kroner pr. normtime for kvægbrug



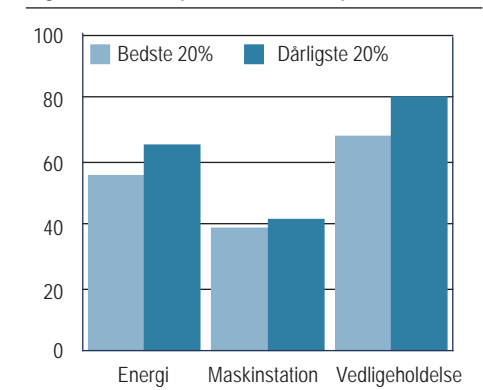
De bedste 20 pct. har brugt færre penge på vedligeholdelse. Kvægbrugenes bedste femtedel har brugt 23 pct. mindre på dette område i forhold til den dårligste femtedel. For planteavlere er forskellen på 16 pct. og for svineavlere 13 pct. Bemærk at tallene kun tager højde for udgiften i 2008.

Finansieringsomkostninger

Overordnet set har den enkelte landmand ikke stor indflydelse på renteniveauet. Det styres af de finansielle markeder og er et resultat af de aktuelle forventninger til konjunkturerne i Danmark og resten af verden. Men han har mulighed for at sikre sig mod store rentesving gennem forskellige finansielle instrumenter som kan understøtte budgetsikkerheden og den langsigtede strategi for bedriften.

Året 2008 var et særligt år også på finansieringssiden, hvor mange landmænd blev ramt

Figur 8. Kroner pr. normtime for planteavlere



af stigende finansieringsomkostninger. Særlig de landmænd der har investeret kraftigt de senere år for at udvide og udvikle bedriften har været ramt af den højere rente i løbet 2008 og deraf de højere finansieringsomkostninger. Finansieringsudgifterne i den dårligste femtedel været helt op til 130 pct. højere pr. produceret enhed for kvægbrug og ca. 100 pct. for tilsvarende kategori for planteavlere og svineproducenter.

Landbrugets finansieringsudgifter har i 2008 fyldt mere end sædvanligvis, hvilket har betydet, at landbrug med høj gæld har været præget af dette resultatmæssigt. Kategorien med de 20 pct. der klarede sig bedst i 2008 havde således kun 62 pct. af den størrelse dem der klarede sig dårligst havde, men havde kun renteudgifter svarende til 27 pct. af gruppen der klarede sig dårligst.

Henover og især mod slutningen af 2009 faldt renteniveauet et til historisk lavt niveau. 2010 tegner således til at give landmændene et pusterum med lavere finansieringsomkostninger på den enkelte bedrift.

Hvad gør de bedste bedre?

Det kan konstateres, at der ligger et potentiale på de fleste bedrifter til at optimere og understøtte et forbedret driftsresultat, selv i den aktuelle udfordrende situation for dansk landbrug. Alle elementer på den enkelte bedrift bør gennemgås for at identificere mulige tiltag for at forbedre og optimere produktionen. Der bør være fokus på få men klare forbedringsområder, som bør kommunikerer klart til medarbejdere og eksterne rådgivere.

De landmænd, der har realiseret de bedste driftsresultater:

- Har fokus på løbende at forbedre sine produktivitetstal
- Vælger få og klare forbedringsområder
- Har fokus på stram omkostningsstyring
- Har en høj energieffektivitet
- Har lave vedligeholdelsesomkostninger
- Formår at købe billigt og sælge dyrt

Innovation kommer ikke af sig selv

Innovation

Dansk landbrug har altid forstået at forny sig, og innovation i landbruget kan komme til udtryk på mange forskellige måder, afhængigt af hvilken type landbrug og hvor i kæden fra jord til bord der innoveres.

Innovative landmænd kan være landmænd, som har udvidet deres eksisterende landbrug og brugt den sidste nye teknologi og viden på snilde måder til at øge indtægterne og minimere omkostningerne. Det er tiltag, der giver forretningsmæssige fordele og direkte kan ses på det driftsmæssige resultat.

Et andet eksempel på innovative landmænd ses, hvor forretningen udvides ved at skabe merværdi ud mod forbrugerne. Her tænkes i proces, kvalitet og forarbejdningsvirksomhed (nicheprodukter, gårdmejeri, eget slagteri, økologi m.m.).

En tredje form for innovation findes hos landmænd, som driver multibrug og derved spreder investeringer både på forretningsområder relateret til deres drift og på andre områder. Herved har disse landbrug skabt nye forretningsområder, som bidrager positivt til driftsresultatet. Udbyttet af de innovative investeringer vil stille landmanden bedre i konkurrencen og give et forbedret driftsresultat.

Kigger man overordnet på dansk landbrug, så er stiftelsen af andelsbevægelsen og indførelse af flerrace-krydsninger i svineproduktionen eksempler på innovation. På den enkelte ejendom kan det fx være indførsel af ny teknologi, omlægning til økologi, overgang til multibrug

Innovation

Innovation kan kort defineres som *Værdiskabende udvikling*. Der skal være tale om noget helt eller delvist nyt, der er bedre end det vi gør i dag. Det skal samtidig kunne anvendes, så det skaber en højere værdi. Det er udtryk for innovation, når man finder på nye produkter, teknologier, arbejdsgange eller metoder, der forandrer virksomheden og giver bedre nytte og indtjening. Men det er også udtryk for innovation, når man løbende laver forbedringer af det man gør i forvejen.

eller opstart af nye forretningsområder (investeringer i udlandet, entreprenørforretning, kursusvirksomhed mv.).

Det siger næsten sig selv, at man ikke bare lige går ud og laver så radikal innovation hver dag. Det er relativt sjældent, man tager så store skridt, da de ofte kræver meget store investeringer. Men der er også mange gode eksempler på gradvis innovation, der giver udbytte på bundlinjen. Små ændringer og forbedringer i jagten på højere produktivitet, udvidelse af areal og produktion i jagten på højere indtjening eller brug af finansielle instrumenter for at optimere risikoprofilen.

For nogle bedrifter vil det fremover være nødvendigt at lave mere end blot gradvise forbedringer. På verdensmarkedet er der nemlig stadig flere landmænd, der kan lave standardprodukter af relativ høj kvalitet til konkurrencedygtige priser. Vi har i Danmark ikke plads,

Udviklingsdirektør Ivar Ravn, DLBR

Hvis landbruget havde fået 50 øre hver gang der blev sagt «Innovation» de sidste 10 år, så havde vi ikke haft nogen landbrugskrise i dag. Men snakken alene gør det ikke. Vi må kigge ind bag begrebet og finde ud af, hvor vi kan hente reel værdi ud af det for landbruget.

Fremtidens professionelle landmand skal tænke i forretningsudvikling: "Hvordan kan jeg skabe mere værdi i min forretning?"

- Skal jeg investere i nye forretningsområder og typer af produktion?
- Skal jeg arbejde med selv at afsætte mine produkter helt eller delvist?
- Skal jeg bære min viden og forretningsans ind i partnerskaber med andre så vi sammen kan opdyrke nye forretninger og markeder?"

Når den vestlige verdens velhavende forbrugere kræver bedre historier og sundere fødevarer, og politikerne skal vise løsninger og resultater inden for miljø, klima og fødevarerforsyning, så må der blive masser af muligheder for driftige danske landmænd. Men det er op til os selv at opsøge mulighederne med talent og masser af hårdt arbejde.

Lønmodkostninger og andre gunstige rammevilkår som i Brasilien, Rumænien og Ukraine. Fremtidens landmand skal derfor optimere sin produktion hver dag, hele året.

Innovation betaler sig

Og det betaler sig at arbejde med innovation. Økonomi- og Erhvervsministeriet har lavet flere undersøgelser, der generelt viser, at virksomheder, der investerer i udvikling af deres produkter og processer, får bedre økonomiske resultater (OEM 2005 og OEM 2008). Nogle innovationstyper vil have umiddelbare effekter, mens effekterne af andre typer innovationer er længere tid om at slå igennem. Det afhænger blandt andet af, hvor tæt på markedet innovationerne finder sted.

Det betyder, at der kan være langtidseffekter som eksempelvis en bedre position på markedet, nye forretningsområder mv., som endnu ikke har vist sig i de umiddelbare effekter på værditilvæksten, og som først vil vise sig på længere sigt. Der kan dog ikke påvises en generel sammenhæng mellem bestemte former for innovationspraksis og virksomhedernes økonomiske resultater, der vil gøre sig gældende for alle virksomheder. Med andre ord er det forskelligt fra bedrift til bedrift, hvad der virker bedst. Undersøgelserne fra Økonomi- og Erhvervsministeriet peger også på, at de virksomheder, der får den største positive effekt ud af deres innovation, er dem, der åbner op for input fra udefra kommende og dermed får et bredere indblik i, hvad deres kunder og markeder efterspørger.

Det er dog kun en fjerdedel af danske virksomheder, der har lanceret et nyt eller væsentligt forbedret produkt i perioden fra 2004-2006 (OEM, 2008). Vi er her bagefter omkringliggende lande som Tyskland og Sverige. Der er derfor et væsentligt innovationspotentiale.

Spørgsmålet er nu, hvordan det forholder sig med innovation hos danske landmænd. Hvordan og hvor meget arbejder de med innovation i dag? Langt størstedelen af landbrugets økonomikonsulenter svarer i den førnævnte undersøgelse fra Landbrug & Fødevarer, at landmænd i dag mest arbejder med optime-

ring af arbejds gange ved hjælp af ny effektiv teknologi som innovativt tiltag.

Dette kan dog hænge sammen med konjunktursituationen, da de samme konsulenter har oplevet en markant bevægelse fra for to år siden, hvor mange flere landmænd sammenlignet med i dag arbejdede med integration af nye forretningsområder i bedriften som innovative tiltag.

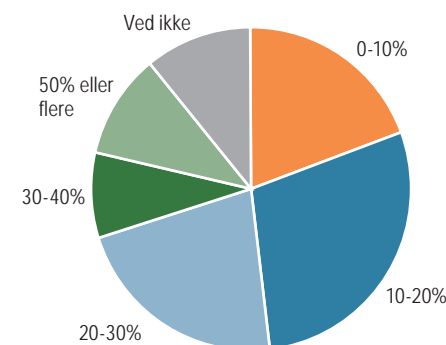
Blandt de adspurgte viser det sig også, at de fleste steder i landet er under 10 pct. af landmændene i gang med et aktuelt innovativt projekt – det være sig optimering ved hjælp af ny teknologi, overgang til multibrug eller integration af nye nicher i bedriften. Og dette tal er bekymrende set i lyset af, i hvor høj grad erhvervet er afhængig af at være i førersædet med produktivitet.

Søren Ejlersen, næstformand og medarbejder af Aarstiderne A/S

«Innovation i Aarstiderne handler især om de små daglige justeringer af forretningen. Vi har en helt praktisk tilgang til udvikling, og det behøver ikke at være store akademiske genistregere, for at det kan gøre en forskel. De geniale ideer starter stort set altid som små – og er tit noget, som bliver skabt over en kop kaffe eller i bilen på vej til arbejde. Helt grundlæggende tror vi på, at energien og ideerne kommer indefra. Det er her medarbejderne har fingrene i mulden og forstår butikken. Det er meget svært at sidde på sidelinjen og kigge udefra og ind. Komplexiteten, værdierne, sproget og kulturen gør det simpelthen til en næsten umulig opgave.

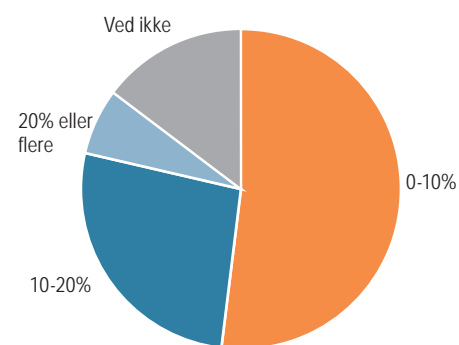
Det er os selv der har nøglen til at gøre en forskel. Så hos Aarstiderne kommer innovationen fra dem som kan, som vil og som tør. Det er helt enkelt en god portion frygtløshed og modige medarbejdere, der tør ændre og bare gøre det. Det er et ansvar, der kan mærkes. Sidst men ikke mindst er det helt afgørende, at timingen er rigtig. Hver ide har sin tid – hver tid har sine ideer.»

Figur 9. Landmænd, der tænker innovation som en del af løsningen



Spørgsmål: Hvor mange landmænd tænker innovation som en del af løsningen i en krisetid?

Figur 10. Landmænd i gang med et aktuelt innovativt projekt



Spørgsmål: Hvor mange procent af landmændene er i gang med et aktuelt innovativt projekt?

Men hvor mange arbejder egentlig med innovation her i krisetiden? Under 30 pct. af landmændene tænker innovation som en del af løsningen i en krisetid, svarer et stort flertal af økonomikonsulenterne.

Det bliver endnu mere tydeligt, når man ser på hvor mange landmænd, der har taget skridtet fra tanke til handling og faktisk er i gang med et aktuelt innovativt projekt. Her oplever over halvdelen af økonomikonsulenterne, at under 10 pct. af landmændene i deres omgangskreds er i gang.

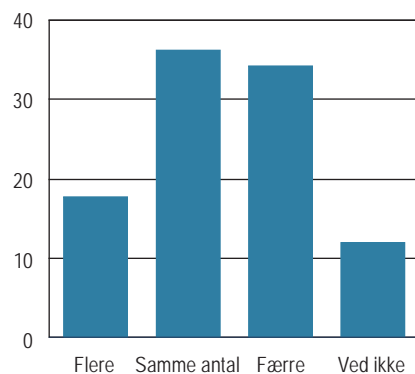
Det er forventeligt også lavere end for to år siden. Alligevel oplever hele 18 procent af økonomikonsulenterne, at der er flere i gang med et aktuelt innovativt projekt i dag sammenlignet med for to år siden. Et godt tegn på, at erhvervet fortsat udvikler sig.

En anden væsentlig forskel på situationen nu og for to år siden er, at landmændene i dag arbejder noget mere med optimering og noget mindre med integration af nye forretningsområder i multibrug. Dette er et positivt tegn på, at landmændene sørger for at få resultater på bundlinjen i denne svære periode.

Input fra omgivelserne er nødvendige

Spørgsmålet er nu, hvordan man som landmand i det daglige får taget skridtet ud mod innovation. Fra hvem får landmanden de primære input i forhold til at indarbejde innovative projekter på bedriften? Et markant resultat er, at konsulenter i høj grad vurderer, at landmændene får deres inspiration og input fra sig selv.

Figur 11. Innovative projekter i gang nu sammenlignet med for to år siden, pct.



Spørgsmål: Hvordan vurderer du andelen af landmænd, der er i gang med et aktuelt innovativt projekt sammenlignet med for to år siden?

Søren Hvenegaard Lassen, Herregården Selleberg

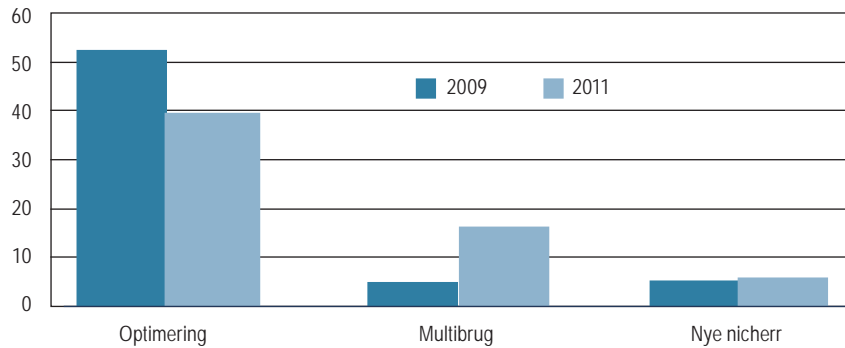
Jeg driver herregården Selleberg på Fyn, hvor der har været produceret kirsebær i mere end 50 år. Interessen har i flere år været koncentreret omkring de søde kirsebær, hvoraf der nu er 8 ha. Det er dog først i de sidste par år, at jeg virkelig har intensiveret produktionen koncentreret omkring søde bær. Nye innovative tiltag har øget min indtjening og sikret en solidt stigende konsolidering. Jeg har således optimeret bærrenes kvalitet og størrelse ved hjælp af en bedre formning af træerne fra start og sikret en meget mere stabil høst ved at overdække halvdelen af arealet med plastfolie i modningsperioden.

Halvdelen af bærproduktionen er ikke overdækket og dermed stadig udsat for naturens luner og rammes jævnligt af skader fra regnvejre og vind, da placeringen af træerne i det område ikke egner sig til overdækning. Det giver et meget direkte sammenligningsgrundlag, hvor det er tydeligt, at produkterne med den overdækkede produktion giver et højere udbytte. Sammenlignet med surkirsebær til industri håndplukkes de søde kirsebær med stilk.

Senest har jeg kastet mig over produktudvikling af mine kirsebær i samarbejde med en fhv. kok, der nu er gastronomisk konsulent. Det betyder, at en del af bærrerne vil blive maskinhøstet og udstenet for siden at blive brugt i fremstillingen af en serie nye delikatesser fra ejendommen. Økonomisk er udviklingen af dette støttet af midler fra Innovationsordningen.

Det hele startede egentlig med en henvendelse fra en bekendt, der er kok. Han spurgte til, om jeg ikke kunne levere honning fra de bier, der til daglig bruges til at bestøve kirsebærtræernes blomster. Succes med denne sideproduktion førte til, at jeg begyndte at kigge på mine produkter ud fra en anderledes vinkel i forhold til afsætning. Yderligere prisforbedrende er det faktum, at jeg igennem direkte afsætning har videreudviklet min markedsføring og derved skabt et brand, der giver direkte merværdi. En anden konsekvens heraf er, at jeg har valgt at udleje mine 150 hektar jord, da jeg simpelthen får mere værdi ud af at lægge min arbejdsindsats i at videreudvikle kirsebærproduktionen.

Figur 12. Innovation nu og for to år siden, pct.

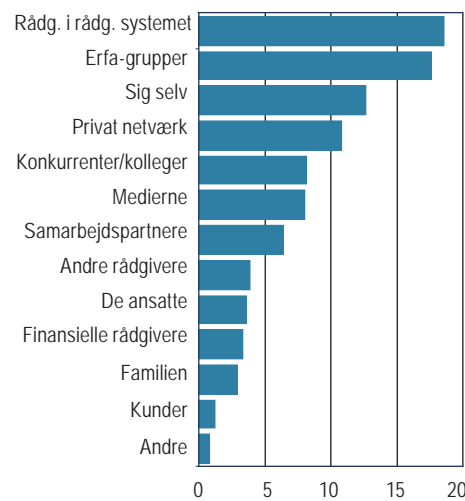


Spørgsmål: Hvilken form for innovation oplever du mest nu og for to år siden i din kontakt med landmænd? 1) Optimering (af arbejdsgange vha. ny effektiv teknologi) 2) Multibrug (integration af nye forretningsområder i bedriften) 3) Nye nicher (skabelse af merværdi i produkterne vha. nye nicher)?

Landmændene er selvstændige erhvervsdrivende, så de tager i høj grad ansvar for egen bedrift og er på en meget direkte måde afhængige af, at deres virksomhed laver et godt resultat. De fleste input kommer dog fra rådgivere, hvilket ikke er så overraskende, men dernæst kommer de væsentligste input, landmænd får til innovation, fra deres omgivelser – det være sig erfagrunder, private netværk, konkurrenter og samarbejdspartnere. Det er alligevel en væsentlig pointe, at mange landmænd bliver inspireret af simpelthen at omgås folk med et bredt spektrum af erfaringer og baggrunde til daglig.

En af de væsentligste barrierer for at komme i gang med innovative tiltag er ifølge økonomikonsulenterne også, at landmanden simpelthen mangler ideer. Således svarer over 38 pct. af konsulenterne, at dette er den største barriere. Det er lige så mange som dem, der

Figur 13. Inspiration til innovation, pct.

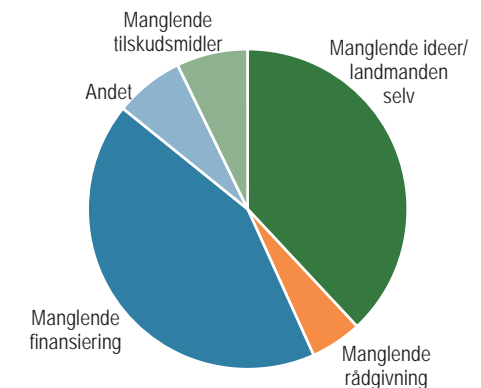


Spørgsmål: Fra hvem får landmanden de primære input i forhold til at indarbejde innovative projekter på bedriften?
Note: Økonomikonsulenterne måtte krydse flere felter af.

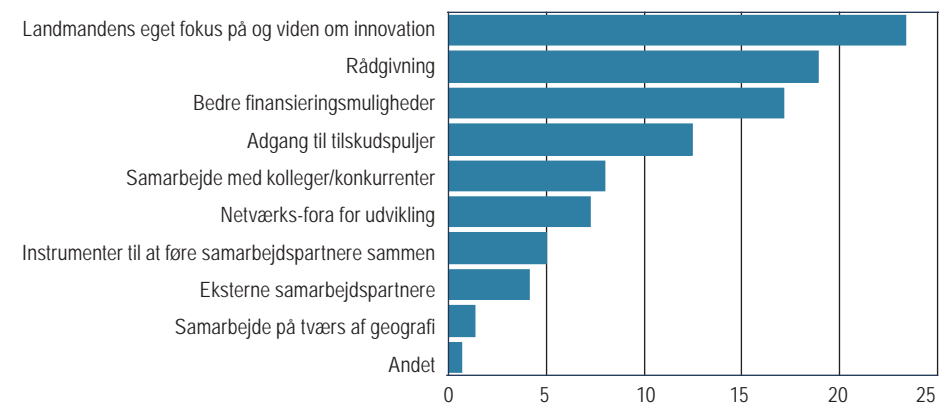
peger på finansieringsvanskeligheder – og det er vel at mærke i en tid med lavkonjunktur. Samtidig er det også væsentligt, at rådgiverne er bevidste om deres direkte rolle i forhold til samspillet med landmanden om innovationsideer.

Derfor er det også en naturlig følge, at landmandens eget fokus på og viden om innovation er det hyppigste løsningsforslag, når økonomikonsulenterne skal udtale sig om, hvad der efter deres mening vil øge innovationen i erhvervet. Dernæst følger mere rådgivning som værktøj til at øge innovationselementet og først som tredjemest valgte svarkategori nævner økonomikonsulenterne bedre finansieringsmuligheder. Det er også en interessant pointe, at på længere sigt (7-10 år frem i tiden) spiller samarbejdspartnere og netværksfora en større betydning end på kort sigt.

Figur 14. Hvad er den største barriere for innovative tiltag på bedrifterne?

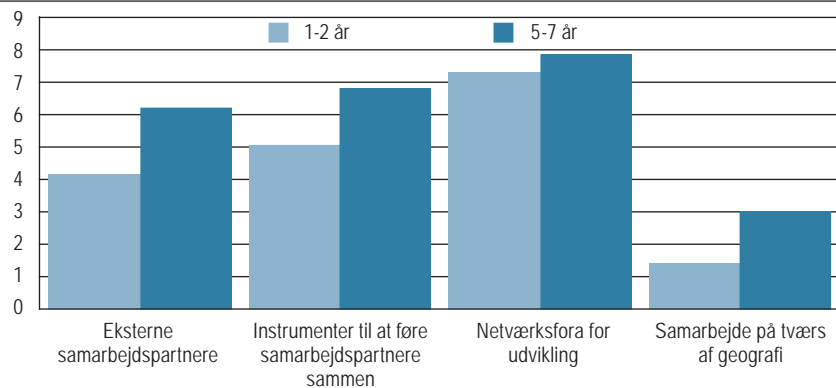


Figur 15. Hvad vil efter din mening øge innovationen i landbrugserhvervet på kort sigt (1-2 år), pct.?



Note: Økonomikonsulenterne kunne krydse flere svar af.

Figur 16. Hvem bidrager til at øge innovation på kort og lang sigt, pct.



Spørgsmål: Hvad vil efter din mening øge innovationen i landbrugserhvervet?

Note: Økonomikonsulenterne måtte krydse flere felter af.

Konklusion: Udnyt bedriftens fulde potentiale

Med afsæt i den nuværende situation for dansk landbrug er det nødvendigt med mere fokus på innovation og optimering af processer på bedriften med henblik på at forbedre indtjeningen og sikre tilfredsstillende økonomisk råderum fremover. For der er et uudnyttet potentiale at hente på bedrifterne. Og den markante økonomiske lavkonjunktur har gjort det endnu mere nødvendigt at drive det frem.

Hvordan gør jeg det muligt - på min bedrift?

Med de rette værktøjer og mindset kan man identificere de mulige optimeringsprocesser, innovationsteknologier og strategier, som landmanden kan bruge for at løfte bedriften ud af krisen og komme op på en ny fremtidsorienteret platform i samarbejde med rådgivere og økonomikonsulenter. Det er nødvendigt for den enkelte bedriftsleder at stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvordan kan jeg udvikle og optimere min bedrift og samtidig føre stram omkostningsstyring?
- Hvordan identificeres mulige innovative forbedringer, der kan øge driftsresultatet markant på netop min bedrift?
- Hvor er det nødvendigt at ændre bedriftsstrategien i forhold til den nye situation?

Der er flere væsentlige faktorer, man i den sammenhæng kan se på som landmand, når man skal arbejde med at drive sin bedrift som en forretning med et fornuftigt bundlinjeresultat. Det være sig strategisk planlægning, driftsoptimering samt åbenhed over for afprøvning af innovative ideer.

Forslag til områder med potentiale for forbedringer i bedriften

- Energiforbrug
- Udgifter til maskinstation
- Vedligeholdelse

Driftsoptimering

Produktion og drift har selvsagt stor betydning for landmandens forretning. En landmand, der har fokus på produktion og drift, er kendetegnet ved at have forståelse for sin aktuelle situation, dvs. at han systematisk sætter sig ind i, hvor han er her og nu og kan afveje hvilke muligheder og begrænsninger, der er inden for den produktion, han har valgt.

Landmanden har fokus på kerneproduktionen, dvs. den del af produktionen, som har størst betydning for bedriftens økonomi, og at arbejdsressourcer og investeringer bruges på den. Han har forståelse for, at det ikke er givet, at en høj effektivitet også giver det bedste økonomiske resultat, da de sidst producerede kg mælk eller grise koster for meget. Og han kender fx sin produktions prisen, både på salgs- og indkøbssiden, hvilket betyder, at han kan optimere hurtigt inden for investeringer og vedligehold.

Innovation

Det er afgørende for en bedrift hele tiden at have energien til at forbedre og forny sig. Det gælder derfor som bedriftsleder også om at have et åbent sind over for nye ideer til forbedrede produkter såvel som forbedrede arbejds-

processer. Og disse ideer kan komme mange steder fra. Både fra landmanden selv og fra hans omgivelser – det være sig medarbejdere, rådgivere, forretningsforbindelser eller andre, man er i kontakt med i løbet af dagligdagen. Det er vigtigt at holde sig for øje, at selv små forbedringer kan skabe en positiv forskel på bundlinjen, hvis man har fundet frem til det rigtige tidspunkt og efterfølger ideens praktiske udførelse med den rette mængde energi.

Strategi

En langsigtet strategisk plan skal danne grundlag for alle væsentlige beslutninger, som træffes på bedriften og har derfor konsekvenser på mange måder.

For at kunne udvikle forretningen skal landmanden og hans familie have et klart defineret og kommunikeret mål for bedriftens langsigtede udvikling. Og samtidig lægge en strategi for, om man vil satse på specialisering eller overgang til multibrug.

Dette kræver nødvendigvis et godt branchekendskab. Landmanden skal have overblik over, hvilke risici der er fornuftige eller ikke fornuftige at løbe. Det er således helt afgørende, at der på sigt er udsigt til et fornuftigt afkast af investeringerne. Strategi svarer til at se på egen bedrift fra en helikopter og ud fra det tage de rigtige valg. For landmanden kan herfra se nye veje og vurdere alternative scenarier, herunder vurdere egne stærke og svage sider.

Fundament og gearing til fremtiden

Som det indledningsvist blev fremhævet, var det forgangne år 2009 et vanskeligt år. Mange faktorer havde negativ indflydelse på landbrugets realiserede driftsresultater. Flere af disse faktorer ser ud til at forbedre sig i 2010. Specielt finansieringsomkostningerne forventes at sikre, at driftsresultaterne for 2010 vil blive bedre end de var i 2009. De forventede driftsresultater for 2010 er dog på et lavt niveau og det i lyset af et historisk lavt renteniveau. Ikke mindst med baggrund i, at de forventede driftsresultater på kort sigt er spinkle, skal der ses på den enkelte bedrift for at udløse det potentiale, som denne rapport har belyst.

Dansk landbrug har lang historik og har derfor tidligere oplevet kriser og tilpasset sig løbende efter dem. Med baggrund i de investeringer, der er foretaget, og de tilpasninger, der overordnet set er sket i dansk landbrug, synes det at være fordele i forhold til vores internationale konkurrenter. Fundamentet og gearingen til fremtiden er derfor på plads. Det er også med det afsæt, at økonomikon-sulenterne på lang sigt forventer forbedrede driftsresultater.

Figuroversigt

Side 4

**BNP i Danmark, USA og Euro-området.
2007 = 100**

Side 5

Driftsresultat for alle heltidsbrug, mia. kr.

Side 7

Den økonomiske situation hos landmændene fremadrettet

Side 9

Kroner pr. normtime for det samlede landbrug

Side 10

Højeste og laveste dækningsbidrag pr. årsko

Kroner pr. normtime for svineproducenter

Side 11

Kroner pr. normtime for kvægbrug

Kroner pr. normtime for planteavlere

Side 15

Landmænd, der tænker innovation som en del af løsningen

Side 16

Landmænd i gang med et aktuelt innovativt projekt

Innovative projekter i gang nu sammenlignet med for to år siden, pct.

Side 18

Innovation nu og for to år siden, pct.

Inspiration til innovation, pct.

Side 19

Hvad er den største barriere for innovative tiltag på bedrifterne?

Hvad vil efter din mening øge innovationen i landbrugserhvervet på kort sigt (1-2 år), pct?

Side 20

Hvem bidrager til at øge innovation på kort og lang sigt, pct.



Rapporten er udarbejdet i forbindelse med konferencerne "Gør det muligt", som er arrangeret i et samarbejde mellem Nordea og Landbrug & Fødevarer.

Rapporten er udarbejdet med finansiell støtte fra Nordea.



Landbrug & Fødevarer

Axelborg · Axeltorv 3
1609 København V

T: 33 39 40 00

F: 33 39 41 41

E: info@lf.dk

www.lf.dk