

Strategisk planlægning for økologer

Hvad er det, og kan jeg bruge det til noget?
af Anders Schou

Udviklingen stopper ikke længere ved købet af én gård, som forventes at danne ramme om et helt arbejdsliv frem til pensioneringen. Den moderne økologiske landmand er præcis lige så udviklingsorienteret som deres konventionelle kolleger. Rådgivningsprodukterne skal derfor matche denne udvikling. Økologisk rådgivning har i samarbejde med økonomiafdelingen udarbejdet strategiske beslutningsgrundlag for 2 økologiske landmænd. Situationerne var vidt forskellige: Den ene sag drejede sig om nyetablering og den anden om nybygning af stald eller afvikling af husdyrproduktionen. Situationen gjorde det nødvendigt for de to landmænd at underbygge deres egne strategiske overvejelser med sparring fra deres rådgivere.

Rådgiverne medvirker normalt ved en del af planlægningen, f.eks. markplanen for den

maskiner samt udarbejder årsregnskaber. Planlægningsopgaver, der normalt sker uden at der ændres drastisk på bedriften. Udvidelser, ændringer i driftsform eller afvikling af bedriften kan derimod være forbundet med langt større overvejelser og bekymringer. Overvejelserne resulterer i en beslutning, som kan være korrekt, men det kræver at konsekvenserne af beslutningen er undersøgt og vurderet. Strategiske beslutninger med stor indflydelse på bedriften bør udføres på et velunderbygget grundlag. Grundlaget for beslutningen underbygges med beregninger og vurderinger af de økonomiske konsekvenser. Disse vurderinger bør udarbejdes skriftligt, hvilket gør det lettere i ro og fred at vurdere de forslag som rådgiveren er kommet med. Skriftligheden gør det samtidig lettere for landmanden at kommunikere sine planer for bedriften til rådgiver eller andre f.eks.

Gennemførelse af strategisk planlægning

Rådgivningen foregår i et forløb med mindst to møder, hvoraf det første afholdes på bedriften. Inden mødet fremsendes et mødeoplæg, som kan indeholde en række spørgsmål. Det kunne være spørgsmål hvor familien bedes overveje, hvilke forventninger de har til økonomi, fritid og fremtidsudsigter.

Det indledende møde startes med en rundvisning på bedriften, hvor rådgiverne får det første indblik i bedriften eller udvidet sit kendskab til bedriften. Efter rundvisningen fortsættes mødet omkring "køkkenbordet", hvor der tales konkret om de planer og fremtidstanker familien har for bedriften. Det forventes at det er muligt at afdække familiens vision, som er den overordnede målsætning for bedriften, samt strategien for bedriften, som er måden hvorpå visionen føres ud på bedriften. I et tænkt eksempel kunne vision og strategi formuleres på følgende måde:

Vision: Gården skal fremstå veldrevet og driften skal være økonomisk rentabel. Foretagne investeringer skal forbedre det økonomiske resultat.

Strategi: Køb af 75 ha jord der forventes i udbud eller sælge de 145 ha ejet areal og investere i planteproduktion i Østeuropa.

Familien har nu defineret en vision og de alternativer, som de ser som interessante for deres bedrift. Dernæst udarbejder den ansvarlige rådgiver et beslutningsgrundlag med de 2 alternativer, køb af jord eller salg af ejet jord og investering af salgssummen.

Bedriftens regnskabstal danner grundlag for modellering af nudriften, hvorved det bliver muligt at beregne de opstillede alternativets økonomiske betydning. I den modellerede nudrift indlægges de ændringer eller investeringer, som ønskes foretaget. De økonomiske beregninger fremskrives til et "normalår", hvor indkørfasen er overstået. De økonomiske nøgletal for normalåret danner grundlag for at vurdere alternativernes økonomiske konsekvens for bedriften. Det vurderes hvilke hændelser eller ændringer, det givne alternativ er økonomisk følsomt overfor. Beslutningsgrundlaget afrundes med en vurdering af det enkelte

alternativ og anbefalinger til valg af alternativ. Anbefalingerne indarbejdes i det endelige prospekt over projektet. Prospektet giver overblik og dokumentation for, at projektet resulterer i en fornuftig økonomi.

Beslutningsgrundlaget udleveres, og familien får mulighed for at gennemgå beslutningsgrundlaget, inden det afsluttede møde mellem familien og rådgiverne. Mødet bruges til at indsamle yderligere information og rettelser, måske var det 35 ha, der kom i udbud, eller familien har fundet ét bestemt projekt i Østeuropa som ser interessant ud. Efter mødet udarbejdes det endelige prospekt, som er bygget op på fire vigtige hovedpunkter, som ses i boksen.

De vigtigste punkter og anbefalinger i beslutningsgrundlaget.

Vision: Hvordan ser "vi" vores produktion, og hvordan skal den drives?

Strategi: Måden hvorpå visionen udføres i det daglige.

Baggrund: Beskriver i korte træk ejeren og/eller familien på bedriften.

SWOT-analyse: Beskriver bedriftens stærke og svage sider samt de muligheder og trusler, virksomheden står overfor.

Disse fire punkter fylder 3-4 sider og giver konsulenter, eksterne rådgivere samt bankforbindelser et grundlag for hurtigt at danne sig et overblik. Beslutningsgrundlaget kan også bruges i andre rådgivningssituationer eller ved opfølgning på et senere tidspunkt. Beslutningsgrundlaget giver en veldefineret beskrivelse af bedriften og den valgte strategi. Den skriftlige form gør det muligt at holde fokus på, hvordan bedriften skal udvikles i de kommende år. Det letter ligeledes muligheden for opfølgning og diskussion af nye tiltag, og hvorledes disse passer til visionen for bedriften. Beslutningsgrundlaget er samtidigt med til at synliggøre for de tilknyttede rådgivere, hvordan familien ønsker bedriften udvikler sig.



Vintersæd

Efteråret 2006 gav gode muligheder for at etablere vintersæd rettidigt og i et godt såbed. Samtidig havde vi et meget lunt efterår og forholdsvis mild vinter, indtil februar-marts måned.

Det betød, at de fleste vintersædsmarker overvintrede meget fint. Det tegnede derfor godt allerede fra starten af vækstsæsonen. Desværre løb vi ind i en meget tør periode efterfulgt af en meget lang fugtig periode. Det medførte, at der mange steder blev høstet under middel i vintersæden. På den gode jord var der for meget fugtighed og på den lette jord nåede afgrøden at lide skade inden vandet kom.

Dyrkning af vintersæd er en vigtig del af et økologisk sædskifte. Ved at veksle mellem vår- og vinterarter, mindskes risikoen for opformering af besværlige ukrudtsarter. Desuden er udbyt-

tepotentialet i vintersæden generelt også højere end i vårsæden. Gode forfrugter kan i nogle tilfælde også udnyttes mere optimalt ved veksle mellem vår- og vinterafgrøder. Hvilken vinterart der skal vælges, vil være meget individuelt og afhænger af forfrugt, gødning, ukrudtstryk, salgsmuligheder m.m.

Desværre har Landscentret, bortset fra gødskning af vinterspelt, ikke haft forsøg med vintersæd i 2007. For at bøde lidt på det, udførte vi selv et kombineret arts- og sortsforsøg i vintersæd. Sammenholdt med tidligere resultater og erfaringer giver det et lille indblik i om der evt. er nye sorter på vej, som evt. kan løfte resultaterne i vintersædsmarkerne. Dette er beskrevet i det efterfølgende og skulle gerne kunne hjælpe, når beslutninger vedrørende næste års afgrødevalg træffes.

Artsvalg i vintersæd af Jesper Hansen

Økologisk Rådgivning artsforsøg.
Forsøg med sammenligning af vintersædsarterne har i 2007 ikke været med i landsforsøgene. Vi valgte derfor selv at udføre et forsøg med de tre arter alm. rug, hvede og tritcale.

Sorterne der er anvendt fremgår af tabel 1. Jordtypen er JB 6. Forfrugten var hvidkløver.



Billede 1. Vintersæd artsforsøg 2007.

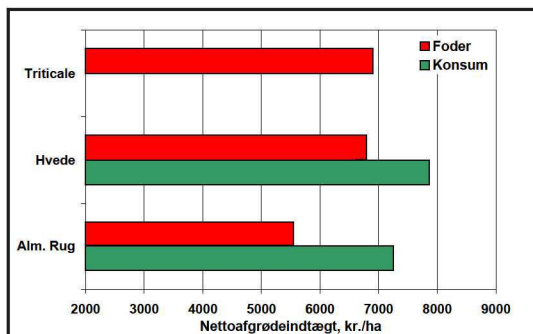
Forsøget er sået den 18. oktober. Fremspiringen var god. Forsøget er ikke gødet, og der er ikke foretaget ukrudtsbekæmpelse.

Resultater.

Ukrudtstrykket har været meget lavt, og afgrøden fremstod ren og pæn gennem hele sæsonen. Svampeangreb har generelt været på et lavt niveau. Der har ikke været angreb af skadedyr. Overvintringen har generelt været tilfredsstillende. Kun i vinterrug var der en tendens til lidt lavere plantetal i foråret. Det skyldes formentlig en lidt lavere udsædsmængde.

Tabel 1. Rug, tritcale og hvede. Resultater fra 1 forsøg 2007. Økologisk Rådgivning 2007.

Art	Sort	Udbytte	
		hkg/ha	rel
Rug	Carotop	31.0	100
Triticale	Dinaro	37.1	120
Hvede	Ellvis	35.9	116



Figur 1. Nettoafgrødeindtægt ved dyrkning af rug, hvede, og triticale ved ens betingelser.

I tabel 1 ses udbytterne fra forsøget. Bemærk, at der kun er tale om eet forsøg og derfor ikke er nogen statistisk sikkerhed for forskelle i udbytterne, som generelt ligger på et lavt niveau. Alm. rug har således kun givet 31 hkg/ha. Vinterhveden har givet ca. 6 hkg/ha mere end rugen. Vi så et tilsvarende resultat i 2006, hvor udbyttet i vinterhvede også lå højere end rug på den gode jord på Østsjælland. Udbyttet i triticalen ligger godt 1 hkg/ha højere end i hveden. I gennemsnit af utallige landsforsøg over en årrække, har triticalen givet det højeste udbytte i forhold til rug og hvede.

Som landmand glæder man sig selvfølgelig altid over, hvis afgrøderne giver et højt udbytte af en god kvalitet. At prisen på den producerede vare samtidig er fornuftig, gør kun glæden større. Og det må jo siges at være tilfældet i øjeblikket. For at få et indtryk af økonomien i de tre forskellige vinterarter, er der i figur 1 vist, hvor stor afgrødeindtægten. Indtægten er udregnet på basis af udbyttet i det ene forsøg vi havde i 2007 (se tabel 1). Der er ikke indregnet nogen form for tilskud. Anvendte priser på afgrøderne kan findes forrest i beretningen. Afgrødeindtægten er fratrukket omkostninger til udsæd på 3,75 kr./kg gange normal udsædsmængde. De øvrige omkostninger forudsættes at være af samme størrelse, og er derfor ikke fratrukket. Bemærk dog at der ofte er øgede fradrag på konsumkorn, fordi kravene til vandindhold, hl-vægt, protein m.m. er højere. Dette indgår heller ikke i kalkulerne og kan mindske forskellene mellem konsum- og foderkorn.

Som det fremgår af priserne forrest i beretningen, er prisrelationerne afgrøderne imellem ændret en del. Det betyder f.eks. at økonomi-

en i dyrkning af rug er blevet meget attraktiv, såfremt det kan anvendes til brød. Det gælder især i et marked som nu, hvor den gode kvalitet virkelig belønnes. Skulle det mislykkes, betyder de relativt gode udbytter dog, at økonomien stadig hænger sammen, da dyrkningsomkostningerne for rug som regel er lidt lavere. Tages de dyrkningsmæssige fordele i betragtning, bør rug derfor absolut tages mere ind i overvejelserne, når der vælges afgrøder.

Dyrkning af vinterhvede har været en del på retur. Udbyttet har generelt været for lavt i forhold til f.eks. triticale. Derfor skulle det helst kunne afsættes til brød for at opveje det lavere udbytte. Samtidig har nogle af de tilgængelige sorter været for kortstråede og for åbne, hvilket har givet ukrudtet for gode betingelser. Desuden har priserne på brødhvede været for dårlige, og det har været vanskeligt at levere en tilstrækkelig god kvalitet. Med de nuværende priser og et godt udbytte i forhold til rug og triticale, er hvede stadig interessant.

Dette gælder også i forhold til triticalen, der med et højere udbytte, giver det bedste dækningsbidrag, hvis afgrøderne afsættes til foder. Kan rug og hvede derimod afsættes til brød vil indtægten i disse være højest.

Vi har ikke haft spelt med i dette års forsøg. Da vi må forvente, at udbyttet i spelt ville have ligget lavere end i de øvrige afgrøder, kræves en noget højere pris på denne.

Konklusion

Vinterhvede og -rug skal afsættes til brød for at kunne opnå tilstrækkeligt højt afkast.

Triticale er stadig det sikreste valg, hvis man ønsker at dyrke foderkorn.

