

GLOBALISERINGEN OG (MANGLENDE) FOKUS PÅ RISIKO I LANDBRUGSBEDRIFTERNE OG HOS RÅDGIVERNE

Agronom, ph.d. Henning Krabbe

Globaliseringen har medført et stigende pres på dansk landbrug og dets konkurrenceevne. Med små overskudsmarginaler, lav selvfinansierungsgrad og store investeringer er risikoen i erhvervet stor. I artiklen gives en beskrivelse af årsagerne til den meget lav fokusering på risikostyring i erhvervet, og der peges på behovet for et nyt mindset i sektoren, hvor landmænd, rådgivere og kreditgivere forholder sig aktivt til globaliseringsens svingende vilkår. Der argumenteres også for behovet for nye rådgivningsværktøjer, hvor rådgivere og landmænd får øget fokus på »markedet og dets svingninger« og derigennem får indsigt i og forståelse for de risici, der tages ved investeringer og driftsomlægninger.

Dansk landbrug oplevede en markant vækstperiode fra starten af 1990'erne til 2008, hvor finanskrisen har lagt en stor dæmper på udviklingen. Produktivetsforbedringer var i perioden et must, hvis landmanden ville sikre bedriftens fremtidige bæredygtighed som en enhed med indtjeningspotentiale og beskæftigelse. Da de væsentligste produktivetsfremgange opnås gennem større investeringer, var der selvfølgelig stor fokus herpå. Størrelsesøkonomiens rationale motiverede til nyinvesteringer, først og fremmest i den animalske produktion. Men med den lovgivningsmæssige sammenkobling mellem husdyrproduktion og jordareal

intensiveredes samtidig efterspørgslen efter jord som en nødvendig basis for at udvide den animalske produktion. Jordprisen steg, og med sikkerhedsstillelse i jorden blev nyinvesteringer i stort omfang lånefinansieret. Den finansielle sektor forholdt sig først og fremmest til den forventede handelsværdi af aktiverne, mens der var mindre fokus på indtjeningen. Men selv om der var tale om store investeringer, var der dog ikke særlig fokus på risikovurdering på bedrifterne og hos rådgiverne. Der var i almindelighed en forventning om, at de foretagne investeringer »på sigt« var rentable, og at likviditeten kunne sikres. Samlet set var udgangs-

punktet ved finanskrisens start derfor, at danske landmænd kun i begrænset omfang havde viden om risikovurdering og risikostyring.

Den danske risikostyring har i stor udstrækning været udmøntet af långiverne, der har haft afgørende indflydelse på, hvilken risiko-profil den enkelte landmand har turdet løbe, idet den danske mentalitet i stor udstrækning afspejles ved, at vi foretager investeringer, såfremt vi kan få dem finansieret – uanset rentabilitet.

Risikoelementerne

De risici, der kan være relevante at fokusere på i det primære landbrug, er:

- Produktion, *fx vejr, sygdomme og teknologi*
- Marketing, *fx indkøb, afsætning, priser, kvalitet, forsyningssikkerhed og afsætningsikkerhed*
- Finansielle, *fx finansiering, likviditet, renter og valuta*
- Institutionelle, *fx lovgivning, skat, erstatningsansvar, image*
- Menneskelige, *fx ledelse, medarbejdere, sygdom og ulykke*

Stigende risiko

Det forventes, at danske landmænd fremover vil opleve større risiko i produktion og økonomi som følge af en række forskellige enkeltfaktorer og samspillet imellem disse faktorer. Med verdens højeste gældsprocent er de danske landbrug særdeles rentefølsomme. I takt med, at en betydelig del af landbrugsgælden er variabelt forrentet, og mange lån er optaget i udenlandsk valuta, typisk schweizerfranc, foreligger et betydeligt risikoelement.

Konsolideringen til større enheder med store bygningsanlæg øger ligeledes risikoen,

idet større driftsomlægninger er særdeles vanskelige at gennemføre. I takt med at bedriftsstørrelserne stiger, er der store ledelsesmæssige risici på bedrifterne. De nuværende ejere/ledere er for en stor dels vedkommende vokset op med bedriftsudviklingen og besidder derfor mange discipliner, som gradvist er bygget ind i ledelseskompetencerne. Disse kompetencer er vanskelige at overføre til andre på kort tid, og sårbarheden øges derfor. Med øget brug af avanceret teknologi i produktionsprocesserne, fx malkerobotter, er personalesituationen ligeledes behæftet med risiko, idet der også kræves stor menneskelig kapital for at levere toppræstationer på en moderne dansk landbrugsbedrift. Endelig medfører klimaændringerne større udsving, således at udbytterne angiveligt vil variere mere.

Globaliseringen med øget konkurrence og høj hastighed i teknologioverførsel giver ligeledes risiko for den enkelte landmand. Resultatet på den enkelte bedrift er ikke kun betinget af, hvad der skabes på bedriften, men i høj grad også af, hvad der sker andre steder i verden, herunder hvordan markedet udvikler sig globalt.

Endelig er der fortsat en betydelig og stor risiko forbundet med det politiske system. Hvilke rammevilkår fastsættes for erhvervsudvikling i Danmark, hvorledes udvikler EU sin landbrugspolitik, hvordan er vilkårene for fødevarerproduktion i andre lande, og hvordan er afsætningsmulighederne på den globale markedsplads?

Kun lidt erfaring

Alle disse forhold er medvirkende til, at danske landmænd i stigende grad skal kunne håndtere risiko, men erfaringsgrundlaget for egentlig risikostyring er kun begrænset, idet hver-

vet i stor udstrækning har været genstand for megen stabilitet – om end på et lavt indtjeningsmæssigt niveau, så dog kun begrænsede udsving i såvel høstudbytter som afregningspriser. I de senere år har der tillige også kun været beskedne udsving i rentesatserne. Samtidig har erhvervet i en lang periode indtil 2008 været genstand for en betydelig kapitalisering med prisstigning på jord og fast ejendom til følge, hvilket har reduceret den enkeltes oplevelse af risiko, idet man kunne belåne eller afhænde produktionsapparatet til en nabo og indfri gæld og øvrige forpligtelser, samtidig med at en ny tilværelse kunne sikres, enten i et andet erhverv eller som pensionist.

Øget volatilitet

I 1990'erne var udsvingene i produktpriserne begrænsede men er senere blevet mere markante, bl.a. som følge af ændringerne i EU's landbrugspolitik i 2005, hvor EU-støtten blev afkoblet fra produktionen. Efter 2008 opleves ekstreme globale prisudsving med variationer i fx kornpriser fra 80 til 180 kr. pr. hkg indenfor samme år. De store udsving kan forventes at fortsætte som følge af globaliseringen, hvis drivkræfter synes at være stabile. Skabelse af international konkurrenceevne gennem globalisering vurderes at være en selvforstærkende proces i retning af yderligere globalisering (Hansen, 2011).

Særlige danske forhold

Den manglende fokusering på risiko i dansk landbrug er også påvirket af andelsbevægelsen og det danske realkreditsystem. Traditionelt har landbruget for over 100 år siden outsourcet salget af produkterne, hvorfor landmanden ikke behøvede at have særlig fokus på salg af produkter og markedsforhold. Disse opgaver

blev varetaget af andelsselskaberne, og når tankbilen eller vognmanden havde afhentet produkterne, var landmanden sikker på, at betalingen herfor gik ind på kontoen snarest herefter. Tilsvarende har man haft et meget velfungerende långivningssystem i kreditforeningerne, hvor det har været let at skaffe langfristet kapital til lav rente. Jakob V. Olsen anfører i sin Ph.d.-afhandling således, at danske landmænd approximativt har haft adgang til dobbelt så meget kapital i 2008 i forhold til 1996 baseret på de samme aktiver, når der er kontrolleret for inflation, landmandens alder og indkomst fra landbruget (Olsen 2011). Olsen har endvidere sandsynliggjort, at forøgede investeringer er drevet af tilgængeligheden af kapital i højere grad end forbedrede investeringsmuligheder i perioden. Derudover har han sandsynliggjort, at manglen på risikostyringsinstitutioner i Danmark er forårsaget af nem adgang til kapital. Når den lette adgang til kapital blev koblet med prisstabilitet i EU's markedsordninger, var det umiddelbare behov for risikostyring således minimal.

Rådgivningens betydning

Den enkelte landmand havde således ikke fokus på risiko, når investeringer og produktionsudvidelser blev planlagt. Tilsvarende gjaldt rådgiverne, der i deres virke ikke arbejdede med afsætning af landbrugsprodukterne og usikkerheden herved. I investeringskalkuler blev der taget udgangspunkt i historiske priser og dækningsbidrag. I nogle tilfælde blev beregningerne suppleret af summariske følsomhedsanalyser, der illustrerede effekten af mindre udsving i priser og effektivitet. Men der blev ikke gennemført egentlige markedsanalyser og risikovurderinger, når millioninvesteringer blev besluttet. Dette er konstateret i en under-

søgelse om rådgivning til svineproducenter (Krabbe, 2011). Her blev gennemført 22 interviews suppleret med en spørgeskemaundersøgelse fordelt på landmænd, rådgivere, ledere, dyrlæger og finanssektorens kundefører. Opgørelsen viser, at økonomien på bedrifterne har fået en større plads i rådgivningen de seneste år, nødvendiggjort af den katastrofalt dårlige indtjening i sektoren. Det har dog været kendetegnende for mange landmænd, at de ikke har været åbne over for svinerådgiverne mht. bedriftens økonomiske forhold. Denne attitude, som fortsat findes mange steder, har vanskeliggjort svinerådgivernes indsats. Men på trods af store investeringer i sektoren, har svinerådgiverne ikke haft særlig fokus på investeringsplanlægning. I nogle tilfælde har rådgiverne medvirket i den tekniske planlægning. Nogle af interview-personerne antydede, at rådgiverne havde præference for nye projekter frem for at fokusere på at øge produktivitet og indtjening i et bestående anlæg.

Der er i undersøgelsen bred enighed om, at rådgiverne ikke har haft fokus på risikostyring. Den er i de seneste år alene blevet praktiseret ved foderindkøb og fastlåsning af rentesatser, men disse rådgivningsopgaver er sædvanligvis ikke udført af svinerådgiverne. Svinerådgiverne har dog udvidet deres rådgivningsfokus de senere år, idet der er kommet øget bevidsthed om nødvendigheden af helhedsbedriften. Alligevel har der ikke været fokuseret meget på afsætning og markedspriser, og det er tankevækkende, at rådgivere, der arbejder med udvikling af bedrifterne, stort set ikke længere taler med slagterierne, idet der jo her er tale om en sektor, der i udpræget grad er en eksportsektor, hvorfor det er relevant at vurdere andre landes styrker. Det har været kendetegnende,

at udvidelsesprojekter er gennemført, hvis der kunne opnås miljøgodkendelse og skaffes finansiering. Der har kun været få overvejelser om indtjening og rentabilitet, og overvejelser om risiko blev sædvanligvis klaret med en følsomhedsanalyse. De beløb, der blev brugt til planlægning, var først og fremmest udgifter til miljøgodkendelse, mens den økonomiske bæredygtighed og den øgede risiko ikke blev kortlagt med samme intensitet.

Risikostyring i andre lande

I USA har der været større fokus på risikostyring, idet man der oplever betydeligt større udsving i såvel pris- og afsætningsmæssige forhold som i klimatiske forhold. Den øgede fokus omfatter også træning af landmændene i risikoforståelse (Richardson et al., 2007 og Right Risk, 2009). I »Right Risk«, der er en samarbejdsorganisation mellem en række landbrugsuniversiteter i det centrale USA, arbejder man bevidst med metoder, hvor stokastiske variable indgår i værktøjerne for derigennem at påvirke landmændenes tænkemåder. Også på University of Wageningen har man arbejdet med udvikling af modeller og uddannelse i risikostyring i landbruget i flere år (Huirne et al., 1999).

På internationale kongresser er der også øget fokus på forståelse af risiko og brug af moderne værktøjer med stokastiske variable i rådgivning og undervisning. Det er fremgået flere indlæg, på kongresser afholdt af International Farm Management Association (IFMA), hvor flere bl.a. har fremlagt arbejder med stokastiske simuleringsmodeller og vigtigheden af, at landmanden forstår risikoelementerne i sine forretningsplaner, og er bevidst om sin gearing ved investeringerne (Brown & Pointer, 2009, Fuchs et al., 2011, Hewlett et al., 2011, Roberts, 2011).

Behov for værktøjer til risikoleadelse

Med den øgede globalisering må dansk landbrug som betydelig fødevareeksportør erkende, at vi er kommet ud af det afskærmede miljø, og vi må forholde os proaktivt til de nye vilkår. Der er derfor behov for nye rådgivningsværktøjer, så rådgiverne og landmændene ved brug heraf får øget fokus på »markedet og dets svingninger« ved salg af landbrugets produkter og derigennem får indsigt i og forståelse for de risici, der tages ved investeringer og driftsomlægninger. Herved kan landbrugsbedrifternes sårbarhed mindskes gennem markedsafstemte investeringstakter og opbygning af finansielt beredskab.

Det kunne således være aktuelt at udvikle et »hvad nu hvis« læringsprogram, der kan tydeliggøre risici ved større investeringer gennem brug af stokastiske variable. Modellen skal bringe brugerne igennem en proces, hvor de forskellige internationale og nationale markedsmekanismer bliver tydeliggjort. I værktøjet skal der tillige sættes fokus på behov for finansielt beredskab ved større investeringer. Den løbende risikostyring ved foderkøb og finansiering kan fortsat gennemføres i anden sammenhæng, fx med AgroMarkets. Det forudsættes, at stokastiske variable indgår i de udarbejdede modeller.

Markedsmodellerne skal udformes på en sådan måde, at rådgiverne i aktuelle rådgivningsforløb skal kunne bruge værktøjet som pædagogisk redskab til at øge landmandens indsigt i betydningen af markedsforholdene, og modellerne skal samtidig kunne bruges til at fastlægge væsentlige nøgletal, fx et risikoindeks som beskrevet af Pedersen (2011) for robusthed og finansielt beredskab og derigen-

nem give værdifuldt input, når investeringstakter og -omfang skal besluttes.

For at understøtte læringen kan der tillige udvikles uddannelsesprogrammer for landmænd, hvor rådgiverne i erfa-grupper og på kundemøder kan sætte fokus på området, og samtidig anspore til brug af værktøjet i konkrete investeringsforløb, idet påvirkning af landmændenes mindset anses for væsentlig. Med et sådant værktøj vil rådgiverne og danske landmænd angiveligt ændre mindset til fordel for en større forståelse af den globaliserede verdens ubarmhjertige forretningsbetingelser. Brugen af specielle pædagogiske virkemidler skal undersøges med skelen til computerspil til børn og voksne.

Der foreligger allerede meget store og valide datamængder om dansk landbrug, og det bør således være muligt at fremskaffe det nødvendige datagrundlag til anvendelse i modellerne, når de hidtidige deterministiske modeller skal erstattes af stokastiske.

Efteruddannelse af rådgiverne

Simuleringsmodellerne kunne tillige blive en platform for en større revitalisering af gængse rådgivningsprodukter og efteruddannelsen af rådgiverne. Øget viden om matematik, statistisk metoder, sandsynlighedsberegninger og værktøjer er nødvendig og skal indgå i efteruddannelsen, ligesom øget viden om menneskelig beslutningsadfærd skal indgå. En parallel videnopbygning om afsætning og nationale og internationale markedsforhold skal ligeledes medtages. Herved gives der også nye muligheder for synergieffekter i forhold til de andelsbaserede afsætningsvirksomheder.

Mindset

I en risikofyldt verden er der ingen muligheder for at få kendskab til hændelser frem i tiden. Men gennem efteruddannelse og øget arbejde med risiko i beslutningstagningen kan landmændenes og rådgivernes mindset ændres, så beslutningsprocesserne bliver bedre, og beslutningerne bliver i større overensstemmelse med beslutningstagerens tro og forventninger om den usikkerhed der omgiver ham.

Der er mange psykologiske faldgruber ved risikovurdering og vurdering af sandsynligheder. Nogle undgår risiko, og lader som om den ikke eksisterer, nogle har en tendens til at generalisere ud fra enkelte eksempler, mens an-

dre kan være forudindtagede. Alt sammen handler det om den måde, vi som mennesker behandler information på. Derfor er systematiske og udbyggede procedurer vigtige under hensyntagen til den menneskelige adfærd. Stokastiske simuleringsmodeller kan være med til at give et større indblik i egne præferencer, så man kan træffe beslutninger, der er i større overensstemmelse med egen tro og vurdering ved at identificere de vigtigste risikofaktorer og vurdere deres effekt.

Beregninger om risiko gør beslutningspreserne mere kompliceret, men det er nødvendigt – og også muligt – at de indarbejdes i beslutningsprocesserne i dansk landbrug.

Litteratur

Brown, William J. & Marv Pointer (2009): Analyzing Risk in a Farm Business Plan. College of Agriculture and Bioresources & Edwards Scholl of Business, University of Saskatchewan, Canada. Paper presented at International Farm management Congress, Illinois, USA, July 19-24, 2009.

Fuchs, Clemens, Vladimir Bogatov & Johann Eimannsberger (2011): Competitiveness and Risk of Crop Production, Milk Production and Biogas Production with Respect to Regional Resources. University of Applied Sciences Neubrandenburg, German, and Energy Agency of the Investment Bank Schleswig-Holstein, Kiel, Germany. Paper presented at International Farm management Congress, New Zealand, March 20-25, 2011.

Hansen, Henning Otte (2011): Landbrugets fremtid: Fortsætter globaliseringen? Artikel i *Jord & Viden* 156(7):16-18.

Hardaker, J.B., R.B.M. Huirne & J.R. Anderson (1998): Coping with Risk in Agriculture. CAB International.

Hewlett, John P., Randolph R. Weige, Jeffrey E. Tranel, Cole Ehmke, Tauhidur Rahman & Trent Teegerstrom (2011): The Evolving Characteristics and the Needs for Risk Management Education of Small and Large Agricultural Producers in the Intermountain Western United States. University of Wyoming, Colorado State University & University of Arizona. Paper presented at International Farm management Congress, New Zealand, March 20-25, 2011.

Huirne, R.B.M., J.B. Hardaker & J.R. Anderson (1999): Risk Management in Agriculture. Principles and Applications. International Training Centre, Wageningen University and Research Centre, 1999. International Postgraduate Course, Wageningen June 26-29, 1999. Kursusmateriale, herunder beskrivelse af værktøjet @risk.

Krabbe, Henning (2011): Tendenser i rådgivningen til svineproducenter. Artikel i *Jord & Viden* 156(10):14-16.

Olsen, Jakob Vesterlund (2011): Essays on the Investment Behaviour of Danish Farmers. PhD thesis. Faculty of Life Sciences, University of Copenhagen & Knowledge Centre for Agriculture.

Pedersen, Michael Friis (2011): Oplæg præsenteret på følgegruppemøde for ErhvervsPhD projektet: »Whole farm Risk Management: The Implications of Finance and Organization«. Videncentret for Landbrug 26.5.2011.

Richardson, James W., Keith D. Schumann og Paul A. Feldman (2007): Capitalizing on Risk in Farm Management by Understanding and Using Simulation, Probabilistic Forecasting and Risk-Ranking Procedures, Texas A&M University, USA. Træningsprogram og værktøj til risikostyring i landbruget.

Right Risk (2009): Tools for Risk Management Educators. Presented on a Pre Congress Seminar prior to the International Farm management Congress, Illinois, USA, July 18, 2009.

Roberts, Michael T. (2011): Global and Local Market Analysis and Economic Outlook Seminars for Producers Utilizing the Internet as an Interactive Delivery System: An Innovative, Collaborative Approach to Deliver Risk Management Education for Agricultural Producers in the 21st Century. North Carolina State University. Paper presented at International Farm management Congress, New Zealand, March 20-25, 2011.

