

# RISIKOLEDELSE

## — EN NY LEDELSESOPGAVE

### I LANDBRUGET

---

Seniorforsker Mogens Lund og ph.d, cand. agro. & merc. Henning Otte Hansen,  
Fødevarøkonomisk Institut, Københavns Universitet

*I samarbejde med Nordea Fonden har Norma og Frode S. Jacobsens Fond startet et nyt projekt om risikoidentifikation og risikohåndtering hos danske svineproducenter. Projektets centrale hypotese er, at mange risici kan undgås i landbruget gennem et bedre samarbejde mellem den enkelte producent og hans samarbejdspartnere som fx rådgivere, banken og slagteriet. I artiklen gives et bud på, hvad det faglige indhold i det nye risikoprojekt skal være. Det sker på grundlag af dels en afholdt workshop om rådgivningssystemet og de danske svineproducenter, dels en spørgeskemaundersøgelse, hvor både landmænd og deres samarbejdspartnere i fødevaræklyngen er blevet spurgt om deres holdninger til landbrugets risikostyring.*

#### 1. Baggrund og formål

Blandt landmænd og deres rådgivere er der i dag kommet større fokus på risikostyring end tidligere. Finanskrise, økonomisk krise og stigende globalisering er uden tvivl nogle af begrundelserne for den fornyede interesse for dette værktøj, som har været kendt næsten lige så længe, man har kendt til landbrug.

I samarbejde med Nordea Fonden har Norma og Frode S. Jacobsens Fond søsat et nyt forskningsprojekt om risikostyring til svineproducenter, men resultaterne vil naturligvis også kunne bruges af andre landmænd. Risikoprojektets formål er:

»...at udvikle nye risikoværktøjer til svineproducenter, som kan bidrage til en rationel identifikation og håndtering af landbrugets risikofaktorer. Projektets nyhedsværdi består i, at se identifikation og håndtering af risici som en ledelsesopgave, der kræver forventningsafstemning og samarbejde mellem landmanden og en række eksterne interessenter, som kreditinstitutter samt forsynings- og afsætningsvirksomheder. Projektets centrale hypotese er, at mange risici opstår, fordi landmanden og hans samarbejdspartnere har forskellige prioriteringer og forventninger til de fremtidige risici.«

Projektet skal gennemføres af forskere fra Fødevareøkonomisk Institut på Københavns Universitet (KU) i samarbejde med Copenhagen Business School (CBS), rådgivere fra lokale centre, Videncentret for Landbrug i Skejby, landmænd og repræsentanter fra forsynings- og forarbejdningsevirkomheder, banker, kreditforeninger m.fl. I risikoprojektet samarbejdes med mange af landbrugets interessenter (også kaldet stakeholders), og det er i sig selv nyskabende.

For at konkretisere indholdet i risikoprojektet er dels afholdt en workshop i regi af Norma og Frode S. Jacobsens Fond, dels gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor både landmænd og deres samarbejdspartnere er blevet spurgt om deres holdninger til forskellige aspekter af landbrugets risikostyring.

Formålet med artiklen er først at beskrive resultaterne fra workshoppen og spørgeskemaundersøgelsen, og dernæst komme med et bud på, hvad det faglige indhold i det nye risikoprojekt skal være.

Artiklen indeholder ingen introduktion til risikostyring som faglig disciplin. Ønskes en sådan introduktion, henvises til Rasmussen (2008), hvori beskrives grundlæggende principper i risikostyringen og centrale begreber som fx »risiko« og »risikoaversion« defineres.

## 2. Resultaterne fra workshoppen

Workshoppen arrangeret af Norma og Frode S. Jacobsens Fond blev gennemført den 9. maj 2011 under overskriften: *Rådgivningssystemet og de danske svineproducenter – strategisk beslutning og risikostyring i en foranderlig verden*. Workshopkens deltagere omfattede landmænd, rådgivere, bankfolk, folk fra kreditforeninger, enkelte fra fødevarerindustrien samt forskere og studerende. I alt deltog cirka

25 i workshoppen. Programmet bestod af forskellige indlæg<sup>1</sup> før frokosten og gruppediskussioner om eftermiddagen. Hver af de fire dannede grupper skulle diskutere følgende hovedspørgsmål i relation til risikostyring og rådgivning, som var blevet fastlagt på forhånd:

1. Hvor ligger de største udfordringer, når det drejer sig om risikostyring/risikoledeelse?
2. Hvilke redskaber er i dag de vigtigste, når store beslutninger skal tages?
3. Benytter landmanden sig af for få eller for mange rådgivere?
4. Hvorledes sikres fremadrettet en totaloptimering af landmandens beslutningsgrundlag i risikostyringen?

I det følgende gives et kort sammendrag af konklusionerne fra gruppediskussionerne

Når det gælder spørgsmål 1, var grupperne generelt tilbageholdende med at pege på bestemte udfordringer, som fx ejendoms køb eller staldbyggeri, frem for andre. Det afspejler formentlig, at situationen kan være meget forskellig fra landmand til landmand. Derimod var der flere bud på, hvordan udfordringerne bør tackles i risikostyringen: Det er vigtigt at fokusere på de langsigtede værdier og strategier; og man skal have overblik over risikofaktorerne, kunne se sammenhængene og fokusere på likviditeten.

Omkring spørgsmål 2 var grupperne mere enige: Det vigtigste redskab er at have en strategi, herunder også en exit strategi, hvis det skulle gå galt. De fleste deltagere anså landmandens strategiplaner som en forudsætning

1. Et af indlæggene, som blev præsenteret af Henning Krabbe, er i revideret form publiceret i Jord & Viden, se Krabbe (2011) i litteraturlisten.

for risikostyringen. Ud fra strategiplanerne kan laves følsomhedsberegninger samt risikovurderinger af fx likviditet og finansieringsmuligheder.

Som svar på spørgsmål 3 var de fleste grupper enige om, at de vigtigste rådgivere kommer fra landbrugets rådgivningstjeneste, men der blev samtidigt peget på alternativer. Det gælder fx dyrlæger og gårdbestyrelser. En af grupperne mente, at landmandens kollegaer er hans vigtigste rådgivere.

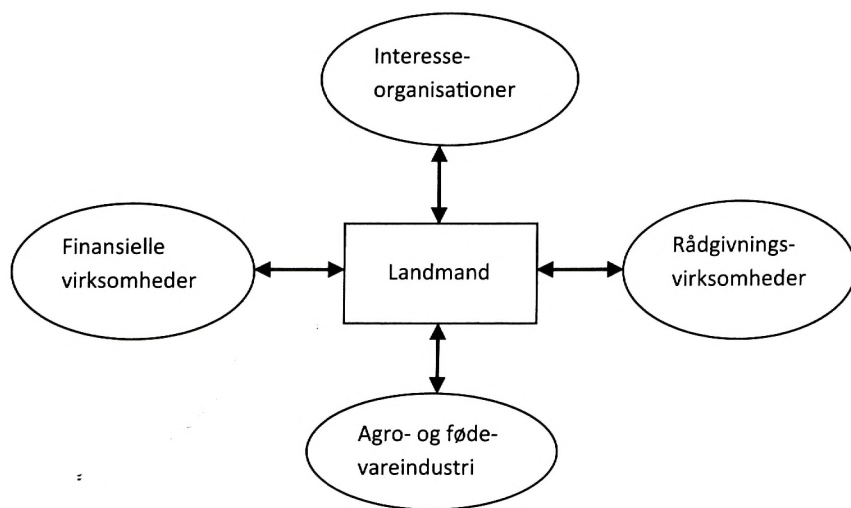
Spørgsmål 4 er et kompleks spørgsmål, og det afspejlede sig også i resultatet af gruppe-diskussionerne. En stor del af gruppernes konklusioner var rettet mod rådgiverens ansvar og rolle i risikostyringen. Kompetencer i psykologi og kommunikation, forventningsafstemning, upartiskhed og erfaringer fra andre erhverv var nogle af de temaer, som blev diskuteret. Det er bemærkelsesværdigt, at de fleste deltagere i diskussionen af spørgsmål 4 tilsyneladende fokuserede mere på bløde kompetencer end på hårde kompetencer som fx kendskab til sandsynlighedsregning og budgetsimulering.

### 3. Gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen

Landmændenes og deres samarbejdspartneres opfattelse og forståelse af risikostyringen i landbruget er også søgt kortlagt gennem en større spørgeskemaundersøgelse. Udgangspunktet er, at alle virksomheder i landbrugs- og fødevareklyngen påvirkes af den risiko, som landbruget er underlagt – direkte eller indirekte. Det har således været formålet med spørgeskemaundersøgelsen at inddrage alle led i den horisontale og vertikale fødevarekæde.

Fra det primære landbrug indgik planteavl-, kvæg- og svinebedrifter samt andre bedrifter med fx pelsdyr i spørgeskemaundersøgelsen. De grupper af samarbejdspartnere, der er inkluderet i undersøgelsen, er vist i figur 1. Det drejer sig interesseorganisationer, finansielle virksomheder, agro- og fødevareindustri og rådgivningsvirksomheder, som alle antages at være centrale interessenter i forhold til den enkelte landmand. De finansielle virksomheder omfatter banker og realkreditinstitutioner. Rådgivningsvirksomhederne omfatter de lo-

Figur 1. Et interessentperspektiv på landmanden og hans samarbejdspartnere



kale centre i dansk landbrugsrådgivning og videntcentret i Skejby, mens agro- og fødevarerindustri omfatter ingrediensvirksomheder; forsyning med produktionsinput (foder, materialer, bygge og anlæg mv.), produktionsvirksomheder og anden fødevarerindustri. Interesseorganisationer består af Landbrug & Fødevarer, Dansk Industri og tilsvarende erhvervs- og interesseorganisationer. Disse interessenter i forhold til det primære landbrugserhverv er således også – parallelt med landmændene – blevet spurgt om deres vurdering af risikostyringen i landbruget.

I spørgeskemaundersøgelsen er respondenterne blevet bedt om at vurdere, hvor væsentlig eller uvæsentlig en række risikotemaer er for landbruget. Spørgsmålene drejer sig om følgende fire forhold: Formålet med risikostyring; risikofaktorer; værktøjer til risikostyring og landmandens samarbejdspartnere i risikostyringen.

I hvert af de fire spørgsmål skal respondenterne vurdere, hvor væsentligt en række forskellige udsagn er. For eksempel er anført fem forskellige formål med risikostyringen (dvs. fem udsagn), og respondenterne skal derfor angive, hvor væsentligt hver enkelt af disse formål (udsagn) er. Svarmulighederne og vægtningen af de enkelte svar er illustreret i figur 2. Svares der meget væsentligt på et udsagn, tildeles svaret en vægt på 2 i dataanalysen; svares der neutral (dvs. hverken/eller), tildeles svaret en vægt på 0; og svares der uvæ-

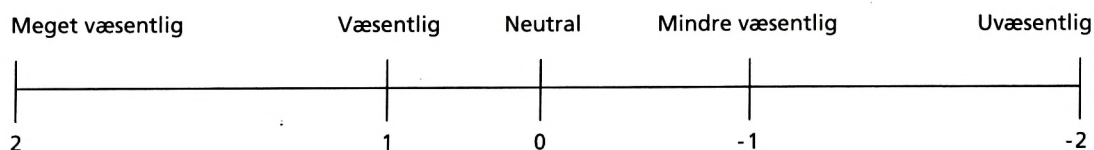
sentligt, tildeles svaret en vægt på -2 i analysen. Vægtningen betyder, at resultaterne består i en score mellem 2 og -2.

Udvælgelse af landmændene er sket ved hjælp af det panel, som Videntcentret for Landbrug anvender ved spørgeskemaundersøgelser. Panelet er sammensat repræsentativt, så udsendelsen kan ske til en repræsentativ gruppe af landmænd. Der bliver efterfølgende sorteret fra i de grupper, der er overrepræsenteret for at sikre maksimal repræsentativitet. Panelet sammensættes, så det afspejler landbrugets sammensætning i forhold til driftsformer, geografi og bedriftsstørrelser.

Udvælgelse af interessenterne (dvs. stakeholders i agro- og fødevarerindustri mv.) er sket ved dels en identifikation og prioritering af relevante deltagere i landbrugsklyngen, dels en udvælgelse af de største virksomheder i de forskellige sektorer. Udvælgelse af de største virksomheder er sket ud fra omsætningstal. I mange tilfælde kan man få dækket 80 pct. af omsætningen i en sektor ved at få svar fra 4-5 respondenter.

Spørgeskemaudsendelsen er sket ultimo maj 2011. Udsendelse, indsamling og bearbejdning er foregået elektronisk. Alt i alt er der modtaget 256 besvarelser. Heraf er 82 (svarprocent: 31) fra agro- og fødevareraktiviteter samt andre interessenter i forhold til landbrugserhvervet. Fra landmænd er der modtaget svar fra 174, og det giver kun en svarprocent på 15.

Figur 2. De anvendte kriterier og vægte i spørgeskemaundersøgelsen



I betragtning af det begrænsede antal besvarelser er datagrundlaget ikke tilstrækkeligt til at lave valide statistiske tests og dermed give grundlag for entydige konklusioner. Den følgende præsentation af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen skal derfor primært ses som forsøg på at formulere mere konkrete hypoteser om relevante sammenhænge og forskelle mellem landmænds og interessenters vurderinger af landbrugets risikostyring.

#### 4. Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

##### 4.1. Formålet med landbrugets risikostyring

Det første spørgsmål vedrører formålet med at lave risikostyring i landbruget. Der kunne vælges mellem fem forskellige formål. I tabel 1 er vist resultatet af respondenternes svar. Som nævnt er svarene analyseret på en skala fra 2 til -2, hvor 2 er udtryk for meget væsentligt, 0 er hverken/eller og -2 er udtryk for meget uvæsentligt.

Set fra et landmandsperspektiv er det væsentligste formål med risikostyring at sikre familien mod fremtidig usikkerhed. Det ses ved, at den beregnede score for dette formål er den

højeste blandt alle formål, både når der ses på »Landbrug«, »Planteavl«, »Kvæg« og »Svin«. Det næst vigtigste formål er ifølge landmændene at sikre likviditet og finansiering af bedriften. Det ses ved, at den beregnede score her er den næsthøjeste for alle typer af landmænd. Set fra et interessentperspektiv er det vigtigste formål med landbrugets risikostyring for næsten alle derimod at sikre likviditet og finansiering af bedriften. Det betyder, at der tilsyneladende er en forskel på, hvad landmænd og hvad deres samarbejdspartnere generelt ser som det væsentligste hovedformål med risikostyring i landbruget.

Blandt interessenterne findes også nogle interessante forskelle. Interesseorganisationerne ser det vigtigste formål med risikostyringen som at sikre landmandsfamilien bedst muligt (med en score på 1,17). Det er næppe så overraskende i lyset af, at disse organisationer typisk er sat i verden for at varetage landbofamiliernes kommercielle og politiske interesser. Når det derimod gælder finansielle virksomheder, er afdækning af prisrisiko lige så vigtigt et formål med landbrugets risikostyring som at sikre bedriftens likviditet og finansiering. Både

**Tabel 1. Hvad er de væsentligste formål med landbrugets risikostyring?**

|                           | Sikre familien | Afdække prisudsving | Sikre fremtidig produktion | Sikre likviditet og finansiering | Udnytte nye strategiske muligheder |
|---------------------------|----------------|---------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Landbrug                  | 1,62           | 0,97                | 0,84                       | 1,42                             | 0,91                               |
| - Planteavl               | 1,63           | 0,98                | 0,88                       | 1,35                             | 0,88                               |
| - Kvæg                    | 1,57           | 0,83                | 0,93                       | 1,43                             | 0,90                               |
| - Svin                    | 1,62           | 1,08                | 0,84                       | 1,56                             | 0,86                               |
| Interesseorganisationer   | 1,17           | 0,83                | 1,00                       | 1,00                             | 0,50                               |
| Finansielle virksomheder  | 0,60           | 1,20                | 0,60                       | 1,20                             | 0,20                               |
| Agro- og fødevareindustri | 0,81           | 1,20                | 1,21                       | 1,42                             | 1,23                               |
| Rådgivning                | 1,17           | 1,11                | 1,11                       | 1,61                             | 0,78                               |
| Hovedtotal                | 1,01           | 1,08                | 1,07                       | 1,39                             | 0,95                               |

når det gælder agro- og fødevareindustri og rådgivning har sikring af likviditet og finansiering i landbruget fået højeste prioritet.

Tallene i tabel 1 indikerer endvidere, at landmændene tilsyneladende generelt er risikoaverse, dvs. de i højere grad ser risikostyring som et værktøj til at imødegå og reducere usikkerhed end som et værktøj til at identificere og udnytte nye muligheder. Det fremgår i tabellen ved, at udnyttelsen af nye strategiske muligheder er blevet prioriteret som et af de mindst væsentlige formål med risikostyringen blandt alle landmænd; og det gælder uanset om landmanden er planteavler, svine- eller kvægproducent.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i foråret 2011, hvor landbruget stadig var præget af krisestemning. Tidspunktet for spørgeskemaundersøgelsens gennemførelse er med til at forklare den kontekst, som landmændene og interessenterne har svaret i. Det må formodes, at landbrugs- og fødevareerhvervet i foråret var præget af en vis usikkerhed og mangel på optimisme, hvad angår fremtiden, og at dette afspejler sig i respondenternes svar. Havde man spurgt landmændene og deres

samarbejdspartnere inden finanskrisen startede, fx i 2006, ville de formentligt i højere grad have prioriteret de strategiske muligheder gennem deres svar. Før finanskrisen opstod, var konjunkturerne mere gunstige end i dag, fx var der rigelig med kredit, og optimismen i erhvervslivet var stadig intakt. Landmændenes og interessenternes svar er således ikke uafhængige af situationen på det tidspunkt, hvor de er blevet afgivet.

## 4.2. De væsentligste risikofaktorer i landbruget

I det næste spørgsmål er landmanden og hans samarbejdspartnere spurgt om, hvilke risikofaktorer der er de væsentligste i landbruget. Her skulle de tage stilling til seks udvalgte risikofaktorer, som er: Finansieringsrisiko der bl.a. omfatter renteudsving, valutaudsving, kreditrisiko og likviditetsrisiko; menneskelig risiko som primært omfatter ulykke som følge af sygdom og/eller dødsfald; prisrisiko som både omfatter prisudsving på salgsprodukter og produktionsfaktorer; produktionsrisiko som omfatter såvel effektivitetsniveau som plante- og dyresygdomme samt dyrevelfærd; institutionel risiko

**Tabel 2. Hvilke risikofaktorer er de væsentligste i landbruget?**

|                           | Finansieringsrisiko | Menneskelig risiko | Prisrisiko | Produktionsrisiko | Institutionel risiko | Teknologisk risiko |
|---------------------------|---------------------|--------------------|------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| Landbrug                  | 1,14                | 1,26               | 1,11       | 0,74              | 0,99                 | 0,32               |
| - Planteavl               | 0,88                | 1,39               | 1,09       | 0,89              | 0,98                 | 0,33               |
| - Kvæg                    | 0,90                | 1,60               | 1,13       | 0,50              | 1,10                 | 0,13               |
| - Svin                    | 0,86                | 1,10               | 1,14       | 0,58              | 0,86                 | 0,44               |
| Interesseorganisationer   | 1,33                | 0,33               | 1,00       | 0,67              | -0,50                | 0,00               |
| Finansielle virksomheder  | 1,20                | 0,60               | 1,00       | 0,40              | -0,40                | -0,40              |
| Agro- og fødevareindustri | 1,42                | 0,81               | 1,32       | 1,19              | 1,02                 | 0,58               |
| Rådgivning                | 1,26                | 0,74               | 1,16       | 0,53              | 0,78                 | 0,37               |
| Hovedtotal                | 1,30                | 0,74               | 1,19       | 0,79              | 0,74                 | 0,42               |

som primært består i risikoen for nye strammere love og regler; og teknologisk risiko som omfatter risikoen for teknologisk forældelse, sammenbrud og et eventuelt erstatningsansvar. Resultatet af landmændenes og samarbejdspartnernes svar ses i tabel 2.

Tabel 2 viser, at set ud fra landmændenes synspunkt vægter den menneskelige risiko generelt højest – dog med den undtagelse, at svineproducenterne tilsyneladende prioriterer prisrisiko en smule højere end den menneskelige risiko (med en beregnet score på 1,14 mod 1,10 for den menneskelige risiko). En naturlig forklaring kan være, at svineproducenterne gennem længere tid har været presset af lave afregningspriser og høje foderpriser – og det gjaldt også i foråret 2011. Blandt plante- og kvægproducenter kommer prisrisiko ind på en andenplads, mens finansieringsrisikoen for alle tre typer af landmænd er vurderet til at være den tredjevigtigste risiko. Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at landmændene anser den institutionelle risiko som generelt mere væsentlig end produktionsrisikoen.

Set ud fra interessenternes synsvinkel er rangordningen af landbrugets risikofaktorer signifikant anderledes end landmændenes prioritering. Alle samarbejdspartnere har prioriteret finansieringsrisikoen som den vigtigste risiko; dernæst kommer prisrisiko på andenpladsen. Først på tredje- eller fjerdepladsen kommer den menneskelige risiko, som de fleste landmænd prioriterede som den vigtigste risikofaktor.

Det må derfor konstateres, at der kan være stor forskel mellem, hvad landmænd anser som den eller de væsentligste risikofaktorer, og hvad deres samarbejdspartnere anser som de væsentligste risici.

#### **4.3. De væsentligste værktøjer i landbrugets risikostyring**

Det tredje spørgsmål i spørgeskemaet havde til formål at finde ud af, hvilke risikostyringsværktøjer der er de vigtigste i landbrugets risikostyring – dels set ud fra landmændenes synsvinkel, og dels set ud fra interessenternes synsvinkel. I besvarelsen skulle tages stilling til, hvor væsentlige otte forskellige værktøjer er i risikostyringen. De otte risikoværktøjer og resultatet af respondenternes svar er vist i tabel 3. Anvendelse af kontrakter, herunder til afdækning af renteudsving og anden form for finansieringsusikkerhed samt brugen af forsikringer som risikostyringsværktøjer, er nærmere beskrevet i Rasmussen (2008).

Når det gælder spørgsmålet om, hvilket risikostyringsværktøj der er det væsentligste, er der stor enighed mellem landmændene og deres samarbejdspartnere. Bortset fra interesseorganisationerne, som peger på økonomisk rådgivning som vigtigst, siger alle de øvrige, at landmandens egen opsparing er det vigtigste risikostyringsværktøj. Dette er måske ikke så overraskende. De fleste, som arbejder med virksomhedsledelse i enten teori eller praksis, har lært vigtigheden af at have egenkapital; og især den ældre generation er opdraget til, at »det er godt at have lidt på kistebunden til dårlige tider«. Resultatet er også i god overensstemmelse med resultater fra andre lande. I en undersøgelse af risikostyringen blandt 390 hollandske landmænd blev det fundet, at en øget solvens blev prioriteret anden højest med en score på 4,02 (strengt hygiejneregler blev vurderet højest med en score på 4,08), jf. Huirne et al. (2003).

Som det næst vigtigste risikostyringsværktøj peger hovedparten af landmændene på indkøbs- og salgskontrakter. Derimod er der

større uenighed mellem interessenterne om, hvad der er det vigtigste risikostyringsværktøj næstefter landmandens opsparing. Ligesom interesseorganisationerne peger rådgivningsvirksomhederne på økonomisk rådgivning som et vigtigt værktøj (med en anden prioritet efter opsparing). Landmændene derimod synes generelt kun at prioritere økonomisk rådgivning som det tredje eller fjerde vigtigste risikostyringsværktøj.

#### 4.4. De væsentligste samarbejdspartnere i landbrugets risikostyring

Det sidste spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen drejer sig om, hvem der er landmandens vigtigste samarbejdspartnere i risikostyringen. Resultatet af prioriteringen blandt de syv muligheder er vist i tabel 4. Ses der først på landmændenes svar, kan der ikke spores nogen entydig tendens. Set for landbruget under ét, anses familien for at være den vigtigste samarbejdspartner, men når der analyseres i forhold til driftsformerne, viser det sig, at det kun er hos planteavlere, at familien generelt er den vigtigste samarbejdspartner i risikostyringen; økono-

miske rådgivere er generelt de vigtigste partnere hos kvæg- og svineproducenterne.

Heller ikke blandt landmandens samarbejdspartnere synes der at være nogen entydig tendens. Tre ud af de fire grupper af samarbejdspartnere peger dog på pengeinstitutterne, som landmandens væsentligste samarbejdspartner i risikostyringen. Landmændene derimod anser (generelt) deres rådgivere for at være mere væsentlige samarbejdspartnere end pengeinstituttet.

Et interessant billede tegner sig ud fra tallene i tabel 4. Som nævnt er der en overordnet tendens til, at landmanden ser familien som den vigtigste samarbejdspartner. Det kan fortolkes således, at mange landmænd mener, at de selv og deres nærmeste er de bedste til at klare risikostyringen. Det interessante er, at pengeinstitutterne og rådgivningsvirksomhederne også hver især mener, at de er de bedste partnere. Det viser sig i tabellen ved, at finansielle virksomheder har givet en score på 1,20 til pengeinstitutter, som er den højeste af alle deres scorere. På samme måde har økonomiske rådgivere opnået en score på 1,26, som er den

Tabel 3. Hvilke værktøjer er de væsentligste i landbrugets risikostyring?

|                            | Finansielle kontrakter | Forsikringer | Afdækning af rente | Indkøbs- og salgskontrakter | Risikospredning | Faglig rådgivning | Økonomisk rådgivning | Opsparing |
|----------------------------|------------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|-----------|
| Landbrug                   | -0,09                  | 0,32         | 0,68               | 1,00                        | 0,87            | 0,46              | 0,72                 | 1,36      |
| - Planteavl                | -0,07                  | 0,30         | 0,61               | 0,98                        | 0,95            | 0,58              | 0,68                 | 1,25      |
| - Kvæg                     | -0,23                  | 0,33         | 0,70               | 1,00                        | 0,67            | 0,40              | 0,97                 | 1,50      |
| - Svin                     | 0,10                   | 0,22         | 0,68               | 1,10                        | 0,82            | 0,46              | 0,46                 | 1,36      |
| Interesseorganisationer    | 0,00                   | 1,00         | 0,67               | 0,71                        | 1,17            | 0,67              | 1,50                 | 1,00      |
| Finansielle virksomheder   | 1,00                   | -0,40        | 1,20               | 1,00                        | -0,20           | 0,80              | 1,00                 | 1,60      |
| Agro- og fødevarerindustri | 0,27                   | 0,65         | 0,84               | 0,81                        | 0,78            | 0,60              | 0,80                 | 1,54      |
| Rådgivning                 | -0,16                  | 0,32         | 0,58               | 1,00                        | 0,68            | 0,89              | 1,32                 | 1,37      |
| Hovedtotal                 | 0,23                   | 0,59         | 0,80               | 0,91                        | 0,67            | 0,77              | 1,05                 | 1,32      |

**Tabel 4. Hvem er landmandens vigtigste samarbejdspartnere i risikostyringen?**

|                            | Ansatte | Landmands-kolleger | Familie | Faglige rådgivere | Økonomiske rådgivere | Penge-institutter | Virksomheder |
|----------------------------|---------|--------------------|---------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| Landbrug                   | 0,33    | 0,40               | 1,03    | 0,73              | 0,96                 | 0,63              | 0,56         |
| - Planteavl                | 0,26    | 0,51               | 1,16    | 0,70              | 0,81                 | 0,54              | 0,51         |
| - Kvæg                     | 0,60    | 0,40               | 0,87    | 0,73              | 1,27                 | 0,77              | 0,57         |
| - Svin                     | 0,38    | 0,36               | 0,90    | 0,78              | 0,96                 | 0,50              | 0,52         |
| Interesseorganisationer    | 0,50    | 0,50               | -0,29   | 0,33              | 1,00                 | 1,00              | 0,33         |
| Finansielle virksomheder   | 0,40    | 0,40               | 0,40    | 0,80              | 0,80                 | 1,20              | 0,40         |
| Agro- og fødevarerindustri | 1,18    | 0,46               | 0,00    | 0,85              | 1,08                 | 1,26              | 1,04         |
| Rådgivning                 | 0,53    | 0,37               | 0,89    | 1,16              | 1,26                 | 0,63              | 0,42         |
| Hovedtotal                 | 0,76    | 0,45               | 0,40    | 0,92              | 1,08                 | 0,93              | 0,67         |

højeste for »Rådgivning« i tabel 4. Således er der en tendens til, at alle synes de er de bedste samarbejdspartnere.

#### 4.5. Samlet vurdering

I afsnit 4.1 til 4.4 er respondenternes svar på spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen præsenteret hver for sig. I dette afsnit vil vi analysere på tværs af spørgsmålene, og se om det giver anledning til nye hypoteser om landbrugets risikostyring.

En tværgående observation er en tendens til det vi kan kalde kontekstafhængighed. Hermed menes, at den enkelte samarbejdspartner har en systematisk tilbøjelighed til at afgive svar, som er tilpasset de erfaringer og interesser, som den pågældende partner repræsenterer. For de finansielle virksomheder viser det sig fx ved, at de generelt mener, at sikring af likviditet og finansiering er et af de vigtigste formål med risikostyring i landbruget (tabel 1); at finansieringsrisikoen er den væsentligste risikofaktor i landbruget (tabel 2); at opsparing er landmændenes væsentligste risikostyringsværktøj (tabel 3); og at pengeinstitutter er landmandens vigtigste sparringspartnere i hans risikostyring

(tabel 4). Alle disse vurderinger er i fuld overensstemmelse med, at finansielle virksomheders vigtigste interesse er at sælge finansielle serviceydelser til landmænd.

Det er dog ikke bare hos finansielle virksomheder, vi genfinder tendenser til kontekstafhængige svar. Det samme kan fx også i en vis udstrækning ses ud fra de svar, som rådgivningsvirksomhederne har afgivet i spørgeskemaundersøgelsen. Efter disse virksomheders opfattelse er økonomisk rådgivning næsten lige så vigtigt et risikostyringsværktøj som opsparing. Det ses i tabel 3, hvor opsparing har opnået en score på 1,37 og økonomisk rådgivning en score på 1,32 på grundlag af rådgivningsvirksomhedernes svar. Det samme gælder, når man spørger om, hvem der er landmandens vigtigste samarbejdspartnere. Som det fremgår af tabel 4, mener rådgivningsvirksomhederne, at de økonomiske og faglige rådgivere er landmandens vigtigste samarbejdspartnere. Rådgivningsvirksomheder skal naturligvis sælge rådgivning, og det bærer deres svar præg af.

Selvom vi formentligt alle er mere eller mindre påvirket af den kontekst, vi lever i, kan

denne kendsgerning have uheldige konsekvenser, hvis ikke landmanden er sig bevidst om denne risiko. Kontekstafhængighed er en kilde til asymmetrisk information mellem parterne. Asymmetrisk information betyder blot, at to eller flere parter ikke har den samme information – og det giver både mulighed for erfaringsudveksling og læring, men også mulighed for snyd og personlig vinding på andres bekostning. Asymmetrisk information er den afgørende grund til, at landmanden skal sikre en helhedsorientering i sin risikostyring, hvor der modtages informationsinput fra flere forskellige samarbejdspartnere. Igen med udgangspunkt i resultater fra spørgeskemaundersøgelsen vil vi illustrere fordelene ved en helhedsorienteret tilgang til risikostyringen.

Ser vi på risikostyringen ud fra de svar, landmændene har afgivet, tegner sig en sammenhæng som vist i figur 3. Sammenhængen er baseret på, at de fleste landmænd i spørgeskemaundersøgelsen har den menneskelige risiko som den væsentlige risikofaktor (tabel 2), at sikre familien som det væsentligste formål (tabel 1), og opsparing som det væsentligste risikostyringsværktøj (tabel 3). Det er rimeligt at antage, at det, som landmanden prioriterer højest, er også det, som han vil give størst opmærksomhed. Derfor viser relationen i figur 3 formentlig et realistisk billede af mange landmænds måde at tænke på risikostyring.

**Figur 3. Landmandens perspektiv på risikostyringen**

Menneskelig risiko → Sikre familien → Opsparing

Lad os dernæst se på landbrugets risikostyring ud fra pengeinstituttets perspektiv. Baseret på

de afgivne svar fra de finansielle virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen får vi en relation, som vist i figur 4. De finansielle virksomheder prioriterer finansieringsrisikoen som den mest væsentlige risiko (tabel 2), sikring af likviditet og finansiering som det væsentligste formål (tabel 1) og opsparing som det væsentligste risikostyringsværktøj (tabel 3). Det må derfor formodes, at mange pengeinstitutter vil have fokus på denne sammenhæng, når de skal vurdere landmænds kreditværdighed, og afgøre hvor mange penge de vil låne ud til landbruget.

**Figur 4. Pengeinstituttets perspektiv på risikostyringen**

Finansieringsrisiko → Sikre likviditet og finansiering → Opsparing

Men hvad nu, hvis vi anskuer de to perspektiver på én gang? Resultatet er vist i figur 5. Det helt afgørende ved denne nye synsvinkel er, at landmanden – sammen med pengeinstituttet – kan få øjnene op for flere sammenhænge i risikostyringen. Det ses, at der ikke kun skal laves en opsparing for at sikre bedriftens likviditet og finansiering, mens også for at sikre hele familiens fremtid, hvis der fx skulle ske et dødsfald eller komme alvorlig sygdom i familien.

Endnu vigtigere ved at vælge et helhedsorienteret perspektiv er, at flere relevante risikofaktorer kan vurderes og eventuelt afdækkes i sammenhæng. I figur 5 ses det, at den menneskelige risiko antages at kunne påvirke finansieringsrisikoen. Det kan fx ske, hvis landmanden pludselig dør, og der ikke er nogen til at tage over her og nu. I den situation er der en reel risiko for først et lynhurtigt fald i produktionseffektiviteten og dernæst hurtig mangel på likviditet og kredit; men pilen kan også tænkes

at vende den anden vej: Er der en meget stor finansieringsrisiko, fx som følge af en stor gæld, er der også betydelig risiko for, at landmanden og hans familie får stress og bliver psykisk syge. Kun gennem dialog mellem parterne er det muligt at få en fælles forståelse af de væsentligste sammenhænge.

**Figur 5. Et helhedsorienteret perspektiv på risikostyringen**



Når flere sammenhænge mellem risikofaktorer, risikomålsætninger og værktøjer kommer i spil på samme tid, som illustreret i figur 5, vil vi kalde det helhedsorienteret risikostyring. Betydningen af at tage alle disse sammenhænge i betragtning er senest dokumenteret i en ny rapport fra OECD om risikostyring i landbruget, OECD (2011).

Som afslutning på dette afsnit vil vi give et mere realistisk – og meget aktuelt – eksempel på behovet for en helhedsorienteret risikostyring. Eksemplet, som handler om lån i schweizerfranc, er beskrevet i boks 1. Eksemplet er meget lærerigt. Det viser nemlig, hvad der kan ske, når man ikke får helheden med i risikostyringen. Det kan koste den enkelte landmand dyrt; og der startes en diskussion om, hvem der har skylden: Er det landmanden selv? Er det banken? Eller rådgiveren? Det er en ufrugtbar diskussion, som blot risikerer at føre til en fastlåst situation: Hvis de andre har skylden, har jeg ikke noget ansvar, og det må være de andre,

som skal ændre adfærd. Måske kunne nogle af de mest uheldige konsekvenser været undgået, hvis landmanden sammen med banken og rådgivere havde udforsket flere perspektiver på lån i schweiziske franc, fx som illustreret i figur 5: Banken kunne lære, at landmanden også er bekymret for den menneskelige risiko og derfor ønsker at sikre familien; og landmanden kunne lære, at banken yder rådgivning med henblik på at sælge deres finansielle produkter til kunderne; og landmandens rådgivere kunne måske lære noget om den vigtige rolle, de har i at sikre, at alle de forskellige perspektiver bliver afdækket og grundigt diskuteret.

## 5. Det videre arbejde

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse synes at bekræfte den centrale hypotese i det nye risikoprojekt, der som beskrevet i artiklens indledning er, »at mange risici opstår, fordi landmanden og hans samarbejdspartnere har forskellige prioriteringer og forventninger til de fremtidige risici«.

Artiklen har vist et stort behov for en mere helhedsorienteret risikostyring i landbruget. For at sikre en større helhedsorientering i risikostyringen vil vi arbejde med systemiske metoder i det nye risikoprojekt. De anvendte systemiske metoder vil bygge på et psykologisk grundlag, som fx beskrevet i Haslebo & Nielsen (1997). Ifølge denne psykologiske tankegang består udfordringen i at få mennesker til at udforske flere forskellige perspektiver med henblik på at finde mere helhedsorienterede problemløsninger<sup>2</sup>. Det betyder, at der skal tages

2. Det er her vigtigt at skelne mellem systemiske metoder og systemiske risikofaktorer. En systemisk risiko er defineret som en risiko, der rammer mange landmænd på samme tid, som fx en alvorlig tørke eller udbrud af en smitsom husdyrsygdom, OECD (2011).

## Boks 1. Uddrag af debatten om landbrugets lån i schweiziske franc

Ifølge en lang række artikler og TV indslag står landbruget til at tabe mellem 6 og 8 milliarder kroner på lån i schweiziske franc. Det skyldes, at schweizerfrancen startede med at stige kraftigt i 2008, og det har betydet, at landmænd, som har lån i schweizerfranc, har fået store tab. I medierne er sådanne lån blevet kaldt spekulation uden sikkerhedsnet, højrisikable valutalån og meget andet.

Der er stor uenighed om ansvaret. Nogle kritiserer bankerne for, at have lokket landmændene og ydet en for dårlig rådgivning.

– Jeg vil næsten gå hen og sige, at pengeinstituttet i mange tilfælde har anbefalet landmændene at tage de her lån, for »det var der ikke nogen risiko ved«. Og nu står vi så med smerten, siger direktøren for en af landbrugets organisationer.

Og en professor siger:

– Bankerne har et meget stort medansvar, for de burde aldrig have lånt beløb ud til kunder, når produkterne kan føre til kundernes fallit. Så bankerne burde aldrig have markedsført de her produkter.

Hos bankernes interesseorganisationer er man dog ikke enig i, at det er bankernes skyld.

– Disse landbrugsbedrifter er professionelle virksomheder, og lige som al anden rådgivning, så kan vi give rådgivning, men i sidste instans er det kunden, der træffer afgørelsen for, hvad man vil gøre, siger en direktør i Finansrådet.

En direktør fra en anden af landbrugets store organisationer mener heller ikke, at der er nogen at skyde skylden videre på – »Den enkelte landmand må i sidste ende selv tage ansvaret for de finansielle dispositioner, der er foretaget« siger direktøren.

udgangspunkt i landmandens virkelighedsopfattelse – fordi landmanden selv må være den bedste til at kende sine egne behov og egne risici; men denne virkelighedsopfattelse skal

udfordres og kvalificeres af andre perspektiver – fordi anvendelsen af forskellige perspektiver kan fremme den kollektive læring om virkeligheden.

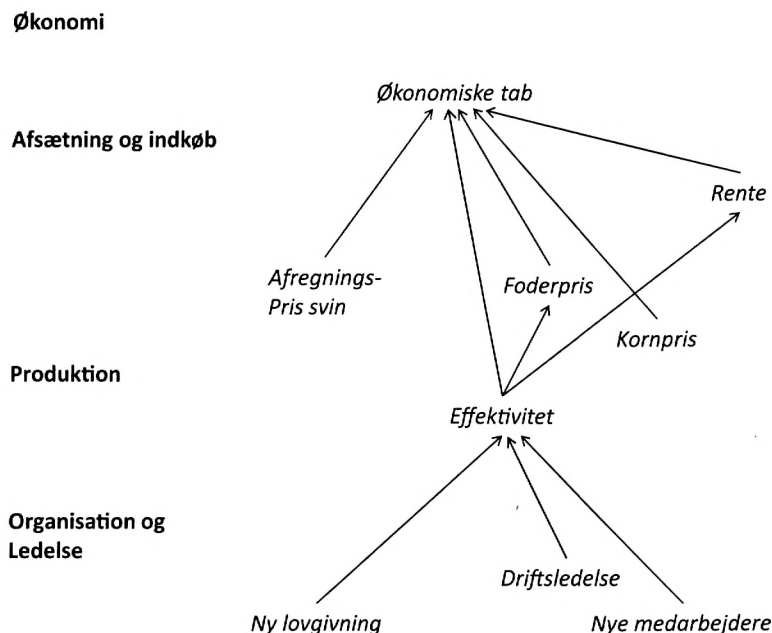
Formålene med anvendelsen af systemiske metoder i projektet er:

- at bidrage til en bedre identifikation og forståelse af sammenhænge mellem risikomålsætninger, -faktorer og -værktøjer i landbruget
- at medvirke til en kvantificering af risikofaktorerne og dermed en bedre risikohåndtering
- at give landbrugets rådgivere et bedre grundlag for at tilbyde helhedsorienteret risikostyring.

Den afholdte workshop i regi af Norma og Frode S. Jacobsens Fond i maj 2011 påviste også et stort behov for at opkvalificere rådgivernes rolle i risikostyringen, og derfor er de tiltænkt en vigtig rolle i projektets gennemførelse.

Opfyldelsen af det første formål forudsætter, at rådgiveren kan fungere som katalysator i identifikationen af nye sammenhænge mellem risikomål, risikofaktorer og værktøjer, som ikke tidligere har været kendte. Derfor vil vi arbejde med metoder til at visualisere disse sammenhænge, hvor rådgiverens rolle er at være en slags katalysator i visualiseringsprocessen. Udarbejdelse af risikokort er en af de metoder, som skal afprøves. Det første risikokort er udarbejdet hos en landmand i Nordsjælland. Det skete på et møde med deltagelse af landmanden, hans driftsleder og økonomikonsulent, to studerende fra CBS og en forsker fra KU. Det udarbejdede risikokort er illustreret i figur 6.

Figur 6. Eksempel på risikokort for en bedrift med plante- og svineproduktion



Det udarbejdede risikokort viser, dels hvilke risikofaktorer som blev identificeret, dels hvilke årsags-virkningssammenhænge der antages at være mellem risikofaktorerne. Et eksempel på en årsags-virkningskæde i risikokortet er følgende: Ansættelse af ny medarbejder kan betyde højere produktivitet, som igen kan være årsag til en lavere foderpris (på hjemmeavlet foder), som igen kan være årsag til et mindre forventet økonomisk tab. Et risikokort består typisk af mange risikofaktorer og mange årsags-virkningskæder. Disse faktorer og sammenhænge vil være mere eller mindre forskellige fra bedrift til bedrift.

Selv om landmanden synes, det var spændende at arbejde med risikokortlægning, synes han dog ikke, at nyhedsværdien i kortet var tilstrækkelig stor. Især savnede han mere information om betydningen af de enkelte risici. Derfor er et andet hovedformål i projektet at arbejde

med en kvantificering af risikofaktorerne. Det skal gøre det muligt at simulere de forventede konsekvenser af alternative tiltag til håndtering af de identificerede risikofaktorer under hensyntagen til usikkerheden på de enkelte risikofaktorer og deres indbyrdes sammenhænge. Det kræver, at sandsynlighederne både for de enkelte risikofaktorer og for deres indbyrdes sammenhænge kvantificeres. Udfordringen er, at der ofte ikke findes relevante historiske data, ligesom de fleste landmænd og rådgivere ikke er vant til at arbejde med kvantitative sandsynligheder. Derfor vil vi søge en løsning, hvor data i eksisterende databaser kombineres med ekspertvurderinger. Denne løsning er baseret på anvendelsen af bayesianske netværk, se fx Nadkarni & Shenoy (2001).

Et (konstrueret) eksempel på den beslutningsinformation, som kan beregnes ved kvantificering af risikofaktorerne og deres sammen-

hænge, er illustreret i tabel 5. Det ses, at det er de samme risikofaktorer, som indgår i risikokortet i figur 5. I tabel 5 er vist de mest sandsynlige resultater af tre (fiktive) simuleringer ved brug af et bayesiensk netværk. Den første simulering er et basisscenarium, hvor der ikke er implementeret nye tiltag til håndtering af risikofaktorerne. Resultatet af simuleringen viser, at der er høj risiko for et økonomisk tab i forhold til det budgetterede resultat. Årsagen ses bl.a. at være, at der er risiko for en lav afregningspris på de producerede grise og en høj foderpris – en dårlig cocktail som mange svineproducenter kender alt for godt.

I anden kolonne er lavet en (igen fiktiv) simulering, hvor det er antaget, at landmanden sammen med sin økonomi- og bankrådgivere laver en prissikring af både afregningsprisen på grise og på den indkøbte foder. Her udnyttes det, at der er forventning om en stigende notering på svinekød og forventning om faldende foderpriser. Det ses, at ved at foretage en prissikring, som selvfølgelig koster penge at lave, reduceres risikoen for økonomiske tab fra høj i basisscenariet til nu kun at være middelstor.

Tredje kolonne i tabel 5 viser de simulerede (fiktive) resultater af et alternativt tiltag, som bygger på kompetenceudvikling. Faktisk er der her tale om ikke et, men flere konkrete tiltag: Ansættelse af ny medarbejder med større erfaring, efteruddannelse af landmanden og brug af mere faglig rådgivning. Det ses, at den nye medarbejder og bedre driftsledelse betyder, at det er sandsynligt, at den samlede effektivitet forbedres fra et gennemsnitligt til et højt niveau. Samlet betyder det, at det økonomiske tab nu kan forventes at blive lavt i stedet for højt som i basisscenariet. Om dette tiltag, dvs. ansættelse af ny medarbejder, efteruddannelse og brug af mere rådgivning, er en god forretning afhænger naturligvis af, hvad hver af disse deltiltag koster, og om den samlede omkostning står mål med reduktionen i den økonomiske risiko. Det sidste kan kun landmanden svare på ud fra hans personlige holdning til risiko.

Skal rådgiveren kunne rådgive om helhedsorienteret risikostyring, kræves det, at den enkelte rådgiver bliver fortrolig med systemiske metoder i rådgivningen af landmænd. Derfor

**Tabel 5. Mest sandsynlige resultater i de simulerede (fiktive) scenarier**

| Variable                                           | Basisscenarie | Tiltag 1:<br>Prissikring | Tiltag 2:<br>Kompetenceudvikling |
|----------------------------------------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------|
| <i>Økonomi:</i><br>Økonomiske tab                  | Høj           | Middel                   | Lav                              |
| <i>Afsætning og indkøb:</i><br>Afregningspris svin | Lav           | Gennemsnit               | Lav                              |
| Foderpris                                          | Høj           | Gennemsnit               | Gennemsnit                       |
| Kornpris                                           | Høj           | Høj                      | Høj                              |
| Rente                                              | Lav           | Lav                      | Lav                              |
| <i>Produktion:</i><br>Effektivitet                 | Gennemsnit    | Gennemsnit               | Høj                              |
| <i>Organisation og ledelse:</i><br>Ny lovgivning   | Ja            | Ja                       | Ja                               |
| Driftsledelse                                      | Middel        | Middel                   | God                              |
| Nye medarbejdere                                   | Nej           | Nej                      | Ja                               |

er det tredje formål med projektet at introducere systemiske rådgivningsmetoder til landbrugets rådgivere. Denne type rådgivning er meget forskellig fra den ekspertrådgivning, som de fleste rådgivere formentligt er mere vant til. Anvendes ekspertrådgivning til risikostyring, vil man typisk starte med at lave en liste over alle de mange risikofaktorer, som man mener, der findes i landbruget; dernæst vil man prøve at håndtere disse – ofte enkeltvis – fordi der er en tilbøjelighed til at betragte risikofaktorerne som uafhængige af hinanden, se fx Andersen et al. (2005). I denne artikel er tværtimod argumenteret for, at risikomålsætninger, risikofaktorer og -værktøjer må vurderes og håndteres i sammenhæng.

Rådgivning i risikostyring på et systemisk grundlag bliver anderledes. Her vil det være afgørende for rådgiveren at få landmandens og andres opfattelser af de væsentligste risikofak-

torer, som vist i figur 6: Hvordan ser de hver især på disse risikofaktorer, hvilke er de vigtigste og hvorfor? Disse og andre spørgsmål skal hjælpe med at afgrænse de centrale risikofaktorer og dernæst udforske relationerne mellem risikofaktorerne. Først når risikofaktorerne og deres indbyrdes sammenhænge er blevet udforsket og forstået ud fra et helhedsperspektiv, giver det mening at begynde at overveje, hvordan de skal håndteres, som illustreret i tabel 5. Systemisk rådgivning i risikostyring bygger således på et anderledes grundlag end den klassiske ekspertrådgivning. Det er også årsagen til, at vi har valgt at bruge ordet »Risikoledeelse« i stedet for »risikostyring« i artiklens overskrift. I sidste ende drejer risikoidentifikation og risikohåndtering sig om at mobilisere og udnytte de menneskelige ressourcer – og det er selvfølgelig en ledelsesopgave.

## Litteratur

- Andersen, H.; H.H. Andersen; P. Bonefeld, K. Ladekjær; A. Sneftrup; A. Larsen; A. Oksen; T.U. Larsen & M. Lund (2005):** Håndbog i risikostyring. Dansk Landbrugsrådgivning og Fødevareøkonomisk Institut
- Haslebo, G. & K.S. Nielsen (1997):** Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening. Dansk Psykologisk Forlag, København
- Huirne, R.; M. Meuwissen & M.V. Asseldonk (2003):** Importance of Whole-Farm Risk Management in Large Farms. Chapter in A. Balman & A. Lissitsa (ed.) (2003): *Large Farm Management*. Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Halle, Tyskland
- Krabbe, H. (2011):** Tendenser i rådgivningen til svineproducenter. *Jord & Viden*, 2011(10): 14-16
- Nadkarni, S. & P.P. Shenoy (2001):** A Bayesian network approach to making inferences in causal maps. *European Journal of Operational research* 128: 479-498
- OECD (2011):** Managing Risk in Agriculture – Policy Assessment and Design. OECD, Paris
- Rasmussen, S. (2008):** RISIKOSTYRING I LANDBRUGET. *Tidsskrift for Landøkonomi*, årgang 194(3): 9-25

