

Workshop om Rådgivningssystemet og de danske svineproducenter 9. maj 2011.

Forelæggelse af resultaterne fra gruppediskussionerne.

Til gruppediskussionerne var udleveret følgende spørgsmål:

- 1) Hvor ligger de største udfordringer, når det drejer sig om risikostyring/risikoledelse?
 - Ved ejendomskøb
 - Ved staldbyggeri
 - Ved finansiering og renteoptimering
 - Ved afgrødesalg
 - Ved foderindkøb
 - Ved produktionsoptimering og effektivisering
 - Ved medarbejderforhold
 - Ved vurdering af bedrifters samlede situation og eksponering.
- 2) Hvilke redskaber er i dag de vigtigste når ovennævnte beslutninger skal tages?
 - a. Forud fastlagt strategi?
 - b. Landmanden og hans families ønsker og interesser
 - c. Budgetgrundlag?
 - d. Rådgiverens/rådgivernes oplæg?
 - e. Eksterne prognoser om:
 - i. Prisudvikling
 - ii. Omkostningsudvikling
 - f. Finansieringsmulighederne?
 - g. Vurdering af likviditetsressourcer
- 3) Benytter landmanden sig af for få eller for mange rådgivere?
 - a. Hvem er landmandens hovedrådgiver?
 - b. Hvad er rådgiverens rolle
 - c. Fokuserer den enkelte rådgiver for meget på egne interesser?
 - d. Er virksomhedsbestyrelser løsningen?
- 4) Hvorledes sikres fremadrettet en totaloptimering af landmandens beslutningsgrundlag i risikostyringen?
 - a. Forslag til rådgiverkompetencer
 - b. Forslag til redskaber og fremgangsmåde
 - c. Forventningsafstemning
 - d. Risikodeling

Alle grupper skal nå at besvare spørgsmål 4.

Besvarelse fra gruppe 1:

1. Tidshorisonten for investeringer er meget forskellig, og de største udfordringer ligger især ved de langsigtede investeringer som ejendomskøb og staldbyggeri.
Det er vigtigt, at strategien er systematisk, og at virkningen på likviditeten tages med. Hvis dette ikke er tilfældet, kan man dø af det.
2. Det er vigtigt at have en forud fastlagt strategi, der er ledsaget af en følsomhedsberegning.
Dertil kommer finansieringsmulighederne og en vurdering af likviditeten.

3. Hovedrådgiveren er ofte landboforeningen.
Hvad angår de enkelte rådgivere, er der ofte tendens til at benytte de samme rådgivere for længe.
4. Der skal foreligge en afgrænset kontrakt med den enkelte rådgiver.
Den risiko, den enkelte landmand har taget, kan variere meget.
Der stilles store krav til landmanden som virksomhedsleder, og uddannelserne har ikke fulgt med udviklingen.
Behovet for rådgivning varierer meget fra landmand til landmand og må tilpasses den enkelte landmand.
Måske er det en idé med en proceskonsulent, som skal kende alle aspekter for den enkelte landmand.

Besvarelse fra gruppe 2.

Inden behandlingen af de enkelte spørgsmål diskuterede man, hvordan man kan opøve evnen til at se en risiko. Den vækst, der har været for mange landbrug, har gjort det muligt at leve med mindre marginaler.

1. De langsigtede strategier er meget væsentlige, og på kort sigt er medarbejderforhold vigtige.
2. En fastlagt strategi er vigtig for bedriften, men i høj grad også for familien.
 - Langsigtet
 - Kortsigtet
 - Dag til dag
3. En exitstrategi bør udformes fra starten.
4. Økonomirådgiveren er meget vigtig, men det ser ud til, at dyrlægens betydning som rådgiver vokser. Ved større bedrifter kan en gårdbestyrelse, der er rigtig sammensat, være velegnet.
5. Det vil være nyttigt at have tilknyttet personer med en større indsigt i den enkelte bedrift.
Det var ønskeligt at kunne fastlægge her og nu fokusområder kombineret med en synliggørelse af risikoområder.
Endvidere er opgavefordelingen vigtig.
Rådgivningen skal være resultatorienteret, og rådgiveren skal være villig til at søge hjælp hos andre rådgivere på områder, hvor de måtte have en større viden.

Besvarelse fra gruppe 3.

1. De langsigtede værdier er meget væsentlige og det gælder også den langsigtede renteudvikling.
Vigtig er også sammenhængen mellem rente og risiko.
Forhold som afgrødesalg er derimod mere et dag til dag anliggende.
Det er vigtigt at have løbende drøftelse af medarbejderkvalifikationerne.
2. Der skal lægges en strategi for køb af bygninger, og budgettet er bestemmende for strategien.
Der kan benyttes eksterne prognoser for indkøb.
Pengeinstitutterne er af stor betydning for likviditeten.
3. Hovedrådgiverne er økonomirådgiverne, men der kan ses et skift til specialkonsulenter.
Der bør ske en forventningsafstemning mellem rådgiver og landmand.
Ofte er det rådgiverens egne interesser, der især tilgodeses.
Gårdbestyrelser kan være en god idé, men der skal være tidsbegrænsninger for de enkelte medlemmer.
4. Der er behov for en stadig opgradering af viden hos de forskellige rådgivere.
Med hensyn til rådgivningskompetenser skal i højere grad ses på andre erhvervs rådgivere.
Hvad angår redskaber, er der behov for bedre følsomhedsberegninger – eventuelt en form for risikoindeks, samt bedre redskaber til forventningsafstemninger og risikodeling.

Besvarelse fra gruppe 4.

1. De største udfordringer ligger ved ejendomskøb, staldbyggeri og finansiering.
Der skal laves en strategi, som også holder sammen på familien, og som man skal være tro overfor.
Her og nu gælder det om at have et samlet overblik og kendskab til risikofaktorerne.
Et gådråd kan være en god idé.
2. Der skal foreligge en realistisk strategi, der også dækker familiens interesser, og man skal endvidere overveje de humane risici som dødsfald og ulykker i familien.
Der bør også foreligge en strategi for afvikling (exit strategi).
Rentabiliteten er væsentlig for budgetgrundlaget.
Rådgiverens oplæg skal være en proces og ikke blot en rapport, og der skal også indgå et "hvad nu hvis".
3. De vigtigste rådgivere er kollegerne, som ofte ved mere end de eksterne rådgivere.
Rådgiveren skal være villig til at spørge andre (evt. en rådgivningskonsulent), og rådgiveren skal være en sparringspartner.
Det er ikke indtrykket, at rådgiveren fokuserer på egne interesser, men holdningen og erfaringen kan være meget forskellig fra rådgiver til rådgiver.
En gådbestyrelse kan lyde som en god idé, men er ofte besværlig i praksis.
4. Rådgiveren skal tænke i helheder og skal have et åbent sind.
Vedkommende skal kende til psykologi, statistik, perception og frem for alt kommunikation.
Der er behov for adskillige værktøjer, men de skal være robuste.
Endvidere er der behov for forventningsafstemning, men her kan en virksomhedsbeskrivelse benyttes som grundlag.
Hvad angår risikodeling, er det et spørgsmål, om landmanden er interesseret i en sådan.

Efter forelæggelserne gav Bent Claudi Lassen et kort resumé af konklusionerne:

Om mange af konklusionerne er der enighed mellem grupperne. Det gælder således:

- En strategiplan er vigtig, både på kort og på lang sigt.
- Der skal også tænkes på en exit strategi
- Evnen til at se og vurdere en risiko er vigtig

Om nogle af konklusionerne er der ikke umiddelbart enighed mellem grupperne:

- Hvem er hovedrådgiver, og er det nødvendigt at skifte rådgiver?
- Kan en gådbestyrelse (et gådråd) være en god idé?
- Skal rådgiveren være en proceskonsulent?
- Er der robuste redskaber, der er lette at bruge?
- Er der objektive redskaber til risikodeling?

Som afsluttende kommentarer fra deltagerne blev nævnt:

Rådgiverne skal tilpasses den enkelte landmand, og også rådgivere fra konkurrenterne skal accepteres.

Er rådgiverne i det hele taget interesseret i at spille sammen?

Til spørgsmålet om rådgiverne må virke som sælgere kan siges, at man må regne med, at rådgiverne er sælgere, og at de også har egen karriere at tilgodese, men salget skal være troværdigt.

En synliggørelse af risici er vigtig, og der er behov for kvantitative redskaber til risikostyring.