



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Risikostyring og sammenhæng med de strategiske mål for familie og bedrift

Torben Ulf Larsen,
VFL

26. januar 2011

Løgumkloster



PARTNER I
DLBR[®]
DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING

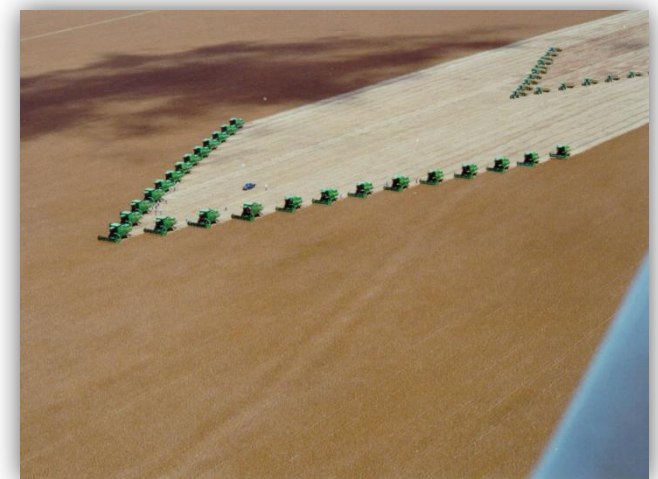
Det Europæiske Fællesskab og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

Hvor vil jeg stille skarpt?

- Behov for risikostyring – og strategi?
- Nyt strategibegreb?
- Helhedsorienteret Risikostyring?



Nye tider - Større behov for strategi og risikostyring end tidligere?



24 Børsen

UDLAND

Stor bekymring for EU's

Selv om den økonomiske recession ser ud til at være overstået, så er der grund til at tage dystre signaler til sig.

Krisemøde i Vissenbjerg

En erhvervsrådgiver vil på næste torsdag blandt andet give bud på, hvordan man tackler den øjeblikkelige krise i landbruget.

»Tag action på din situation og fremtids. Det er tålen på et møde på Centromte i Vissenbjerg, torsdag den 5. november, som er konverteret i stand på opfordring af et par medlemmer, fange går og er bekymret over situationen, vi stort set alle vi møder, der

...ner ned i et løje, hvor man kan være med igen, siger matematikeren, Kærbyholm, der er medinitiativtager til mødet.

Det ser rigtig skidt ud, men vi er nødt til at komme videre – også hvis vi skal nå af erhvervet. I den situation har landboforening kan tilbyde os, påpegede den vestfynske medlemsrådgiver i en artikel i sidste nummer af LandbrugsFYN.

Ud over landboforeningens egen rådgivning har erhvervsrådgiveren Bjarne Skov fra Centromte, Altona, en beretning om, hvordan man kan komme videre.

Pludseligt dyk på Wall Street spøjte fortsat

Effektivt Landbrugs børs-redaktion lukkede i går klokken 14.00



Minuserne var i går torsdag stadig i klart overtal på fondsbørsen i København, hvor man ligesom i resten af Europa var på vej af udvikling på Wall Street

FRA LANDBRUG

Et rigtigt møgår

Landbrug & Fødevarers administrerende direktør Carl Aage Dahl fremlagde det sidste og dårligste regnskab nogensinde for de delegerede. Fremover godkendes organisationens regnskaber af bestyrelsen.



TERLUND

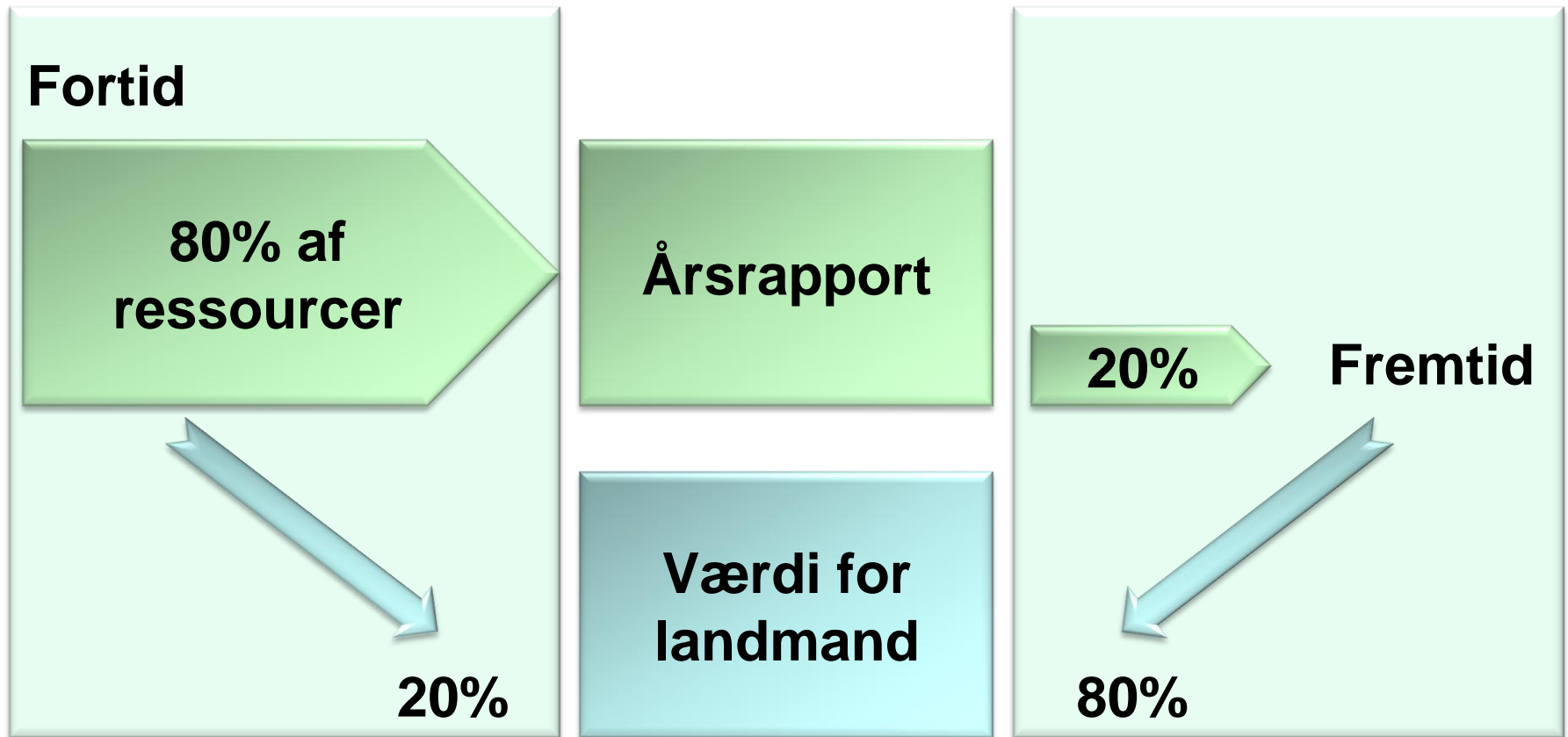
af Danmarks



København. (Foto: Fotoboks)

til behandling i udvalg under viske China og har ikke ... manding onsdag. ... ilkevalgte ... det

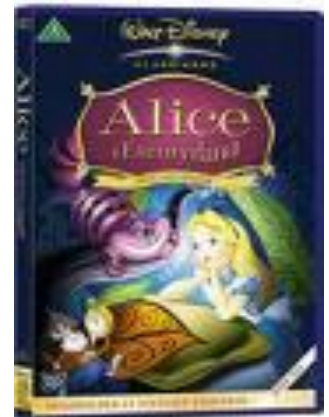
Hvad skaber værdi for landmanden?



"Søde lille filurkat", begyndte hun, meget forsigtigt. "Vil du ikke nok fortælle mig, hvilken vej jeg skal gå for at komme herfra...?"

"Det afhænger jo en del af, hvor du vil hen", sagde katten. "Det er mig temmelig ligegyldigt..." sagde Alice. "Så kan det jo også være det samme, hvilken vej du går", sagde katten.

fra "Alice i Eventyrland", Lewis Carroll, 1865



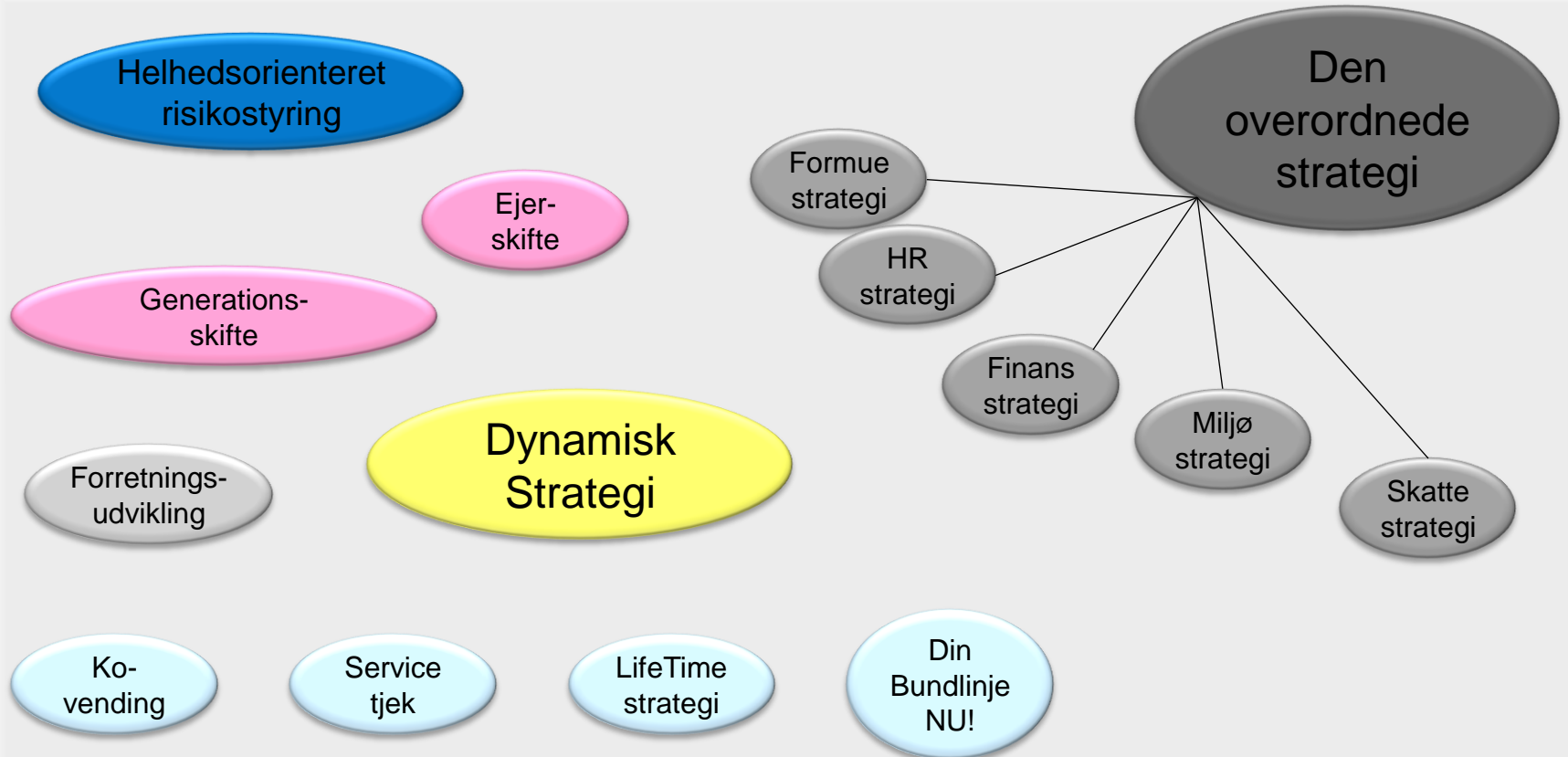
Rettidig omhu

gør en forskel

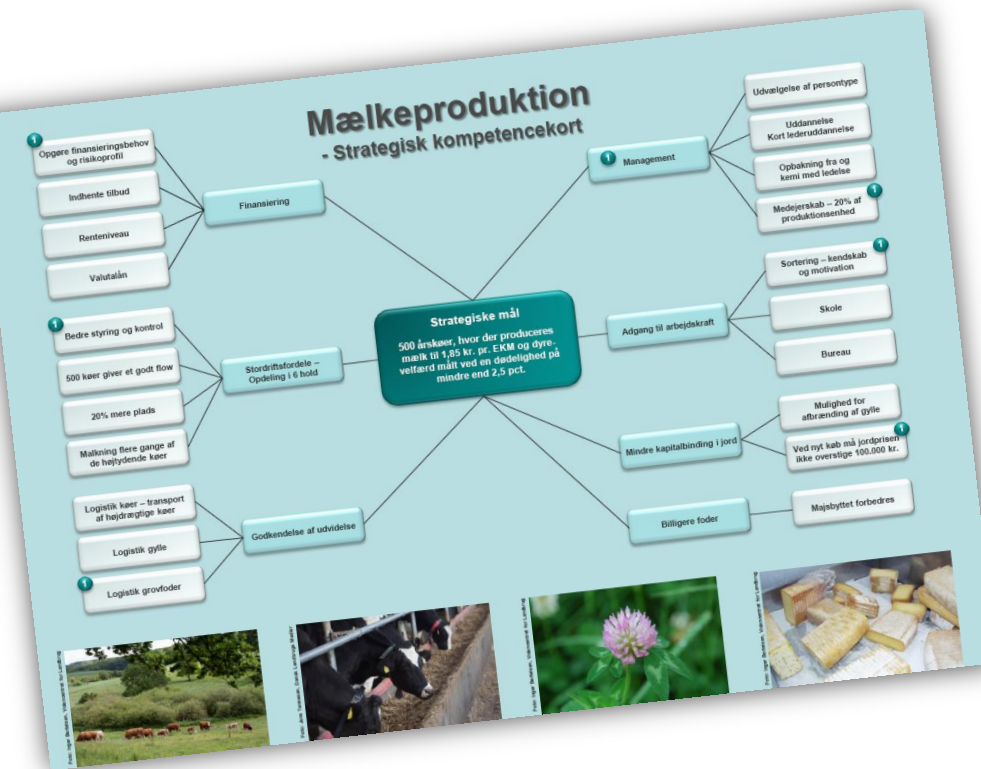


Værktøjskassen er mangfoldig!

Strategirådgivning



Dynamisk Strategi



- Unikt ejerskab fra landmandens side
- Et håndgribelig overblik på få sider
- Kommunikationsredskab til kreditgivere, konsulenter, medarbejdere, ERFA-gruppe mv. der giver en fælles platform
- Løbende tilpasning der foretages af landmanden
- Dynamisk strategi er fremadrettet og supplerer årsrapporten, som er historiske tal

Virksomhedsbeskrivelse

- Oversigtskort over virksomheden



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Mejer



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Mejer



Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Mejer

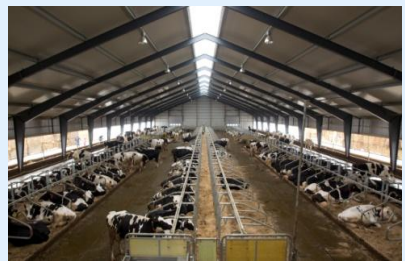


Foto: Jens Tennesen, Dansk Landbrugs Mejer



Mælkeproduktion

- Strategisk kompetencekort

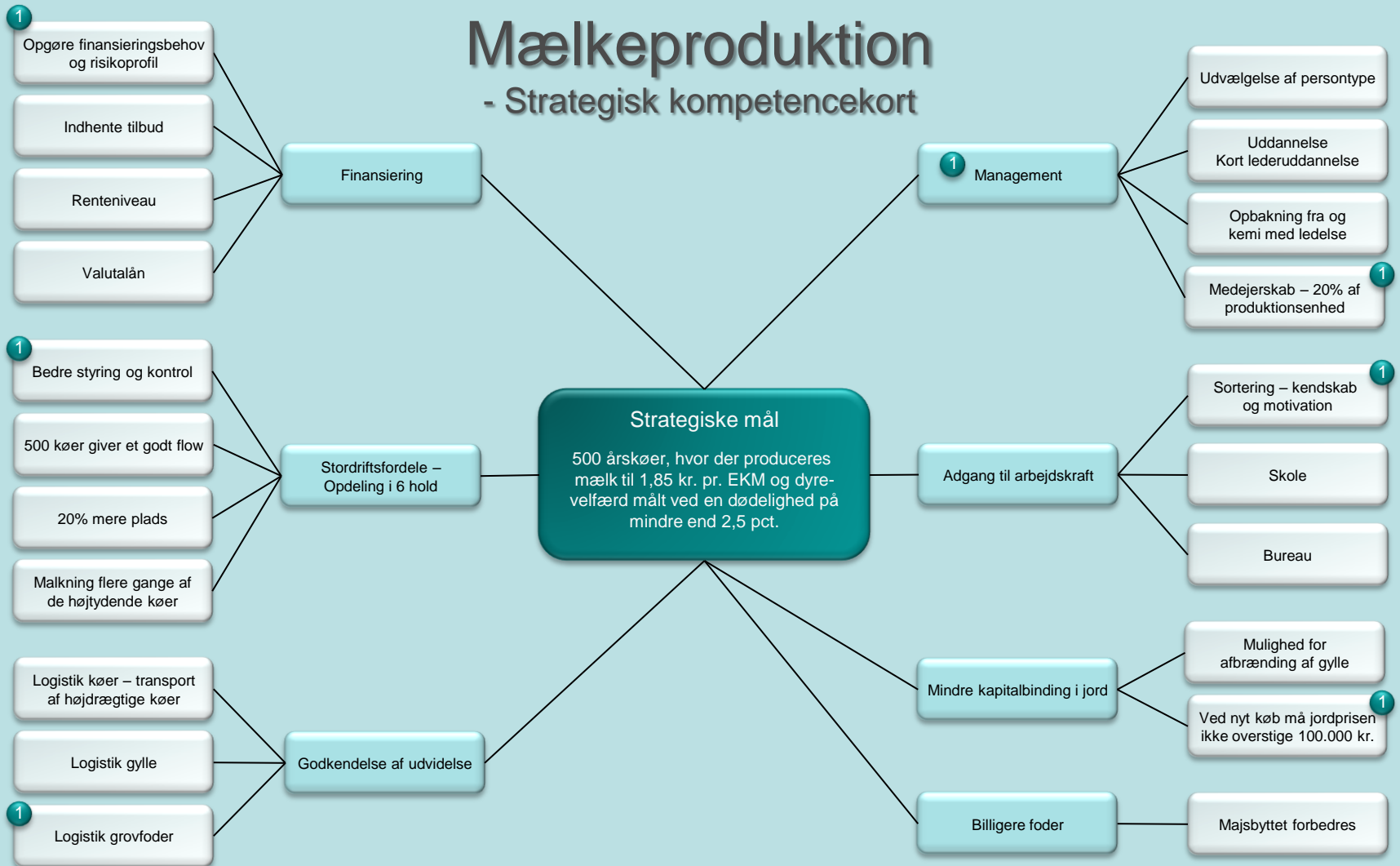


Foto: Inger Benelsen, Videncenter for Landbrug



Foto: Jens Tommesen, Dansk Landbrugs Mejeri



Foto: Inger Benelsen, Videncenter for Landbrug



Foto: Inger Benelsen, Videncenter for Landbrug

Overordnet og dynamisk strategi – sammenhæng?

Overordnet

- Lang sigt
- Vision – billede
- Ekspert
- Fast forløb - plan
- Rapport
- Konsulent – ejerskab
- Stabil omverden

Dynamisk

- Kort sigt – handling
- Mål - tal
- Sparring
- Tilpasning
- Visuel
- Landmand – ejerskab
- Turbulent omverden



Landmandens kommentarer til dynamisk strategi

- Letforståeligt overblik over komplekse sammenhænge mellem omverden og konsekvenserne for sin bedrift
- Hurtigere i gang med strategiarbejdet
- Værktøj til løbende opfølgning på de vigtigste punkter
- Vil have et overblik på få sider
- Kommunikationsredskab til kreditgivere, medarbejdere, ERFA-grupper mv.
- Supplerer årsrapporten overfor eksterne interessenter ved at synliggøre veje til at nå det strategiske mål



Konsulenternes kommentarer til dynamisk strategi

- Fælles referenceramme for fremtidig rådgivning
- Strategien bliver konkret og kommer hurtigt ind under huden på landmanden – han føler ejerskab
- Bør anvendes af alle konsulenter
- Der er fokus på målet i hele processen
- Egnede for såvel landmænd i krise som landmænd i vækst
- Den tavse landmand bliver talende med værktøjet i hånden
- Også velegnet til at skabe fokus i den tværfaglig rådgivning



Kreditgivernes kommentarer til dynamisk strategi

- Hvis regnskabet er dårligt, kan de dynamiske strategiværktøjer skabe den nødvendig tillid for den fremtidige långivning, som ellers ikke kunne bevilges på baggrund af regnskabet alene
- Værktøjet skaber et godt overblik over landmandens aktiviteter, da landbrug kan være komplicerede for udenforstående
- Et godt redskab at diskutere fremtiden ud fra
- Bankmænd er positive overfor det strategiske kompetencekort



Citat fra Deloittes hjemmeside

Værdiskabende risikostyring

For at skabe vækst, værdi og afkast af ejernes investerede kapital eksponerer alle virksomheder sig dagligt for risici. Men vi lever i en turbulent tid, hvor forudsætningerne for at drive virksomhed ændrer sig hele tiden

Værdiskabende risikostyring, hvor virksomheden ser helhedsorienteret og systematisk på alle risici på tværs af virksomheden, er derfor vigtigere end nogensinde.

Det handler om at finde balancen mellem for store og for små risici og derved placere sig i den risikoeksponering, der bedst kan betale sig, og bedst matcher virksomhedens strategi. Risikoeksponeringen skal optimeres i forhold til ejernes ønske til afkastet – man skal ramme det optimale risikoniveau. Vi kalder det "the sweet spot".

Behovsundersøgelse – eksempler på resultater

- Behov for afdækning af landmandens risikoprofil og følsomhedsbudgetter sammen med rådgivning vedr. helhedsorienteret risikostyring.
- Behov for et procesværktøj til at skabe overblik over samtlige risikofaktorer på bedriften og deres indbyrdes påvirkning.
- Værktøj som kobler strategi, risikostyring og handlingsplaner sammen. Helhedsorienteret risikostyring skal munde ud i en plan, hvor der også tages hensyn til likviditeten i den nærmeste fremtid (Kundeaftale).
- Værktøj til at håndtere tværfaglig risikorådgivning (Eks. foder, dyrehold).



Hvad er risiko?

Risiko er de faktorer, der kan påvirke de strategiske mål negativt

Eller mere operationelt

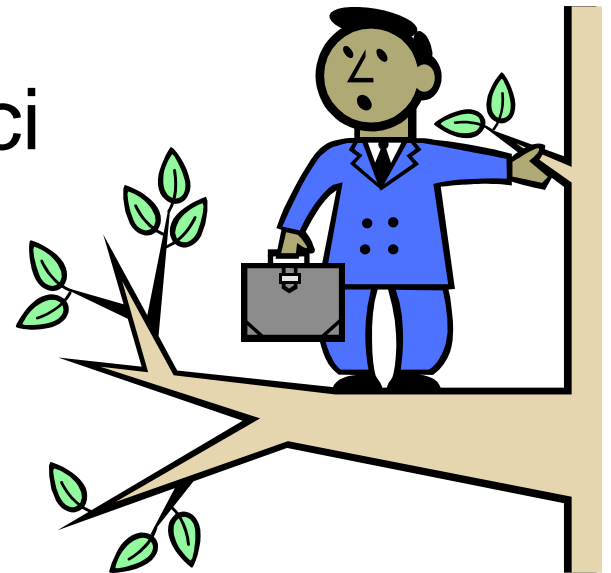
Risiko er muligheden for økonomiske tab – på

- **Aktiver**
- **Passiver**
- **Indtjening**



Helhedsorienteret risikostyring?

- **Overblik, overblik og overblik**
- Aktiv stillingtagen til risici
- Kort og lang sigt



BEHOV FOR RISIKOSTYRING?

Hvis du synes, at risikostyring er dyrt og besværligt, så skal du bare prøve ulykken.....



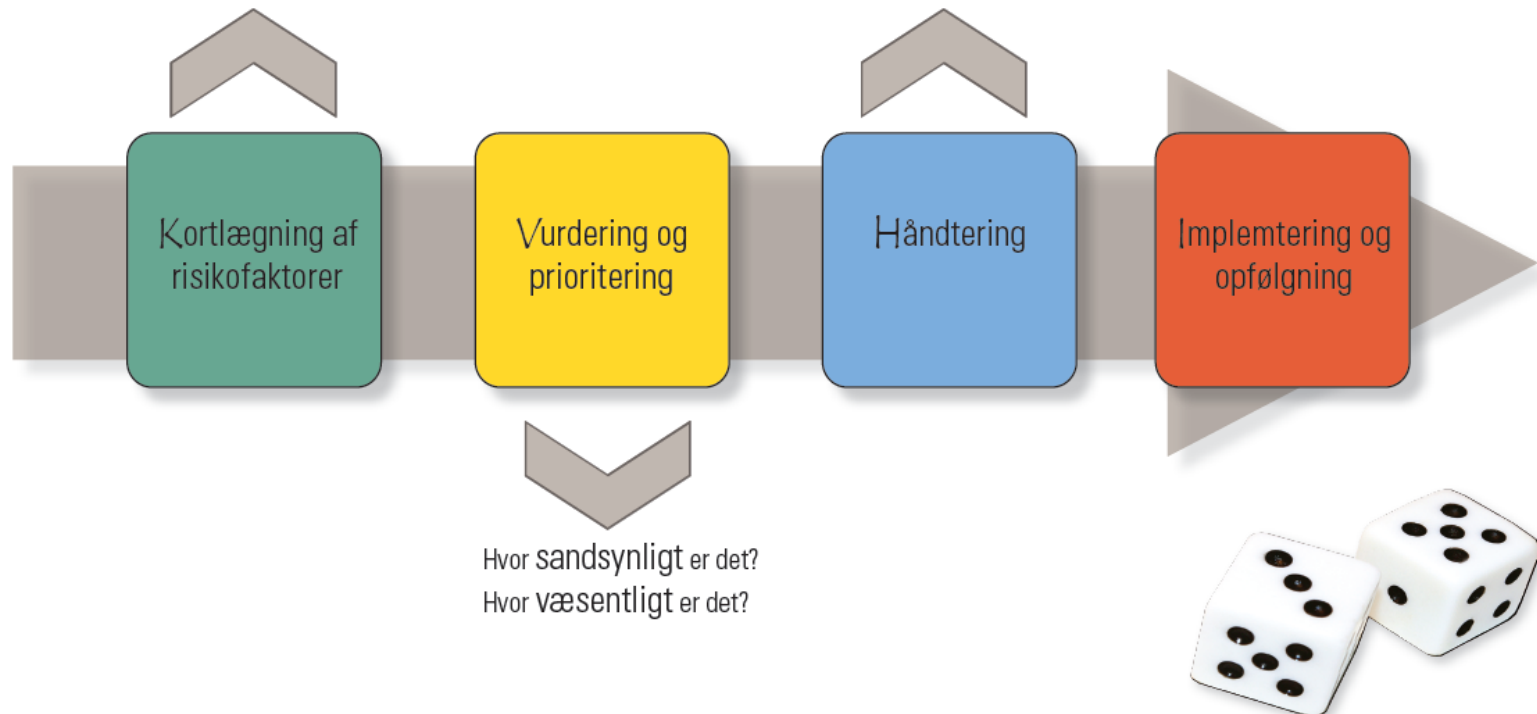
Risikostyring skal fokusere på usikkerhed, ikke på illusionen af forudsigelighed

Hvilke risici er der?

- Marked - afsætning og indkøb
- Finansiering - rente og valuta
- Produktion
- Humane
- Omverden

Hvad kan vi gøre ved risici?

- Acceptere
- Undgå
- Dele, sprede, forsikre
- Reducere



1. Kortlægning

○ Menneskelige

- Skilsmisse, sygdom, dødsfald
- Ikke skaffe kvalificeret medhjælp, generationsskifte

○ Marked

- Priser på salgsprodukter, priser på råvarer
- Ingen efterspørgsel
- Mister aftager af smågrise



1. Kortlægning (fortsat)

○ **Finansielle**

- Prisen på penge (stigende renteomkostninger)
- Mangel på likviditet
- Negativ bank

○ **Produktion**

- Sygdom i besætning
- Manglende effektivitet i stalden
- Specialafgrøder, der mislykkes

○ **Institutionelle**

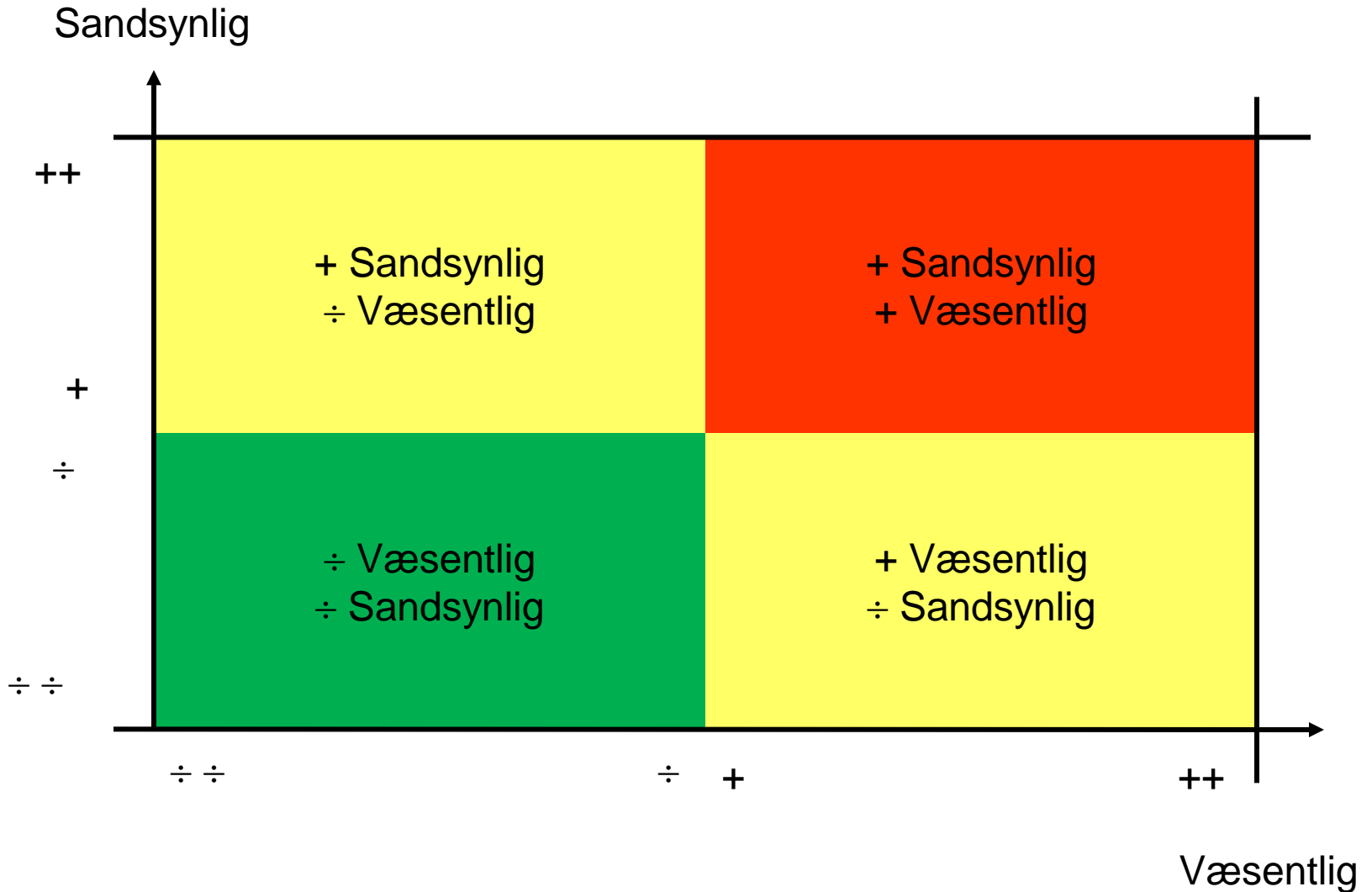
- Ændrede miljøkrav – afsætning af gylle
- EU`s landbrugspolitik

Menneskelige risici

- Hvis du af en eller anden grund skulle blive uarbejdsdygtig i en periode, er der ikke umiddelbart en afløser, der kan overtage driften. Det er måske ikke særlig sandsynligt, men det vil være særdeles væsentligt, så det bør du få opstillet en handlingsplan for – få nedskrevet arbejdsrutiner eller lignende.
- Du har en lang og krævende arbejdsdag, og der er ikke megen fritid (familie) eller tid til faglig udvikling. Du har meget få fritidsinteresser. Disse forhold kan på sigt resultere i manglende overblik bl.a. over bedriftens udviklingsmuligheder. Du bør nok have mere fokus på direktørrollen end håndværkerrollen. En handlingsplan for reduktion af din arbejdsbelastning vil være en rigtig god idé. Det kunne eksempelvis være ansættelse af en medarbejder

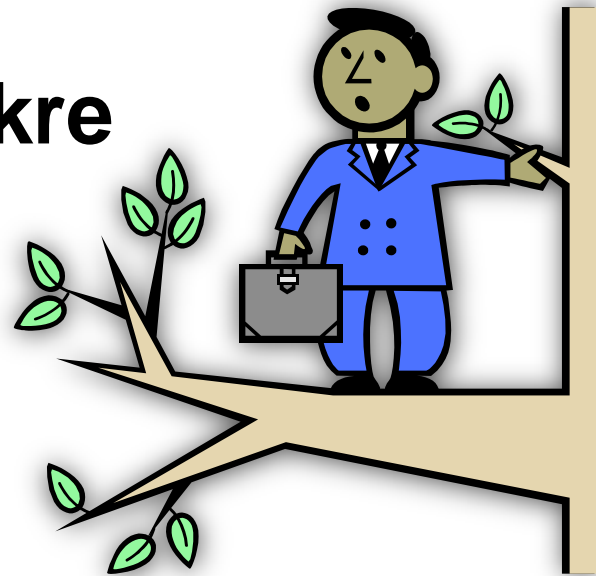
2. Vurdering og prioritering af risikofaktorer

- Væsentlig / ikke-væsentlig
- Sandsynlig / ikke-sandsynlig
- Påvirkelig / ikke-påvirkelig



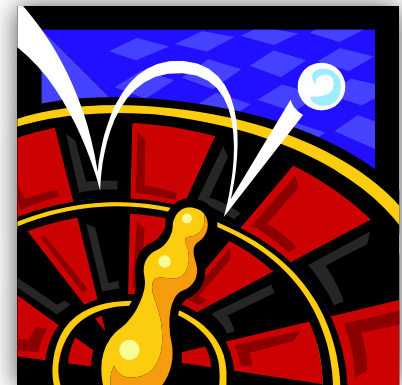
Hvad kan vi gøre ved risici?

- Accept
- Undgå
- Dele, sprede, forsikre
- Reducere



Holdning til risiko

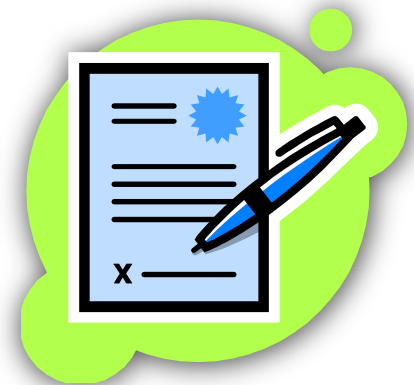
- **Risikoprofil**
- Risikoavers / lille risikovillighed
- Risikoneutral
- Risikopreferent / stor risikovillighed
- **Risikoeksponering**
- **Risikoevne**



3. Håndtering - Opstilling af handlemulighed

En eller flere risici ønskes afdækket:

- Opliste handlemuligheder for de relevante risici
- Beslut hvad man vil gøre, f.eks.
 - Sygdom
 - Rentestigninger



4. Implementering og opfølgning

- Iværksæt de besluttede handlinger
- Følg op – såvel landmand som rådgiver
- Gennemgå risici f.eks. en gang årligt
- Samt i forbindelse med større beslutninger

Helhedsorienteret risikostyring

Mødedato	4. maj 2009
Deltagere:	Jens Jørgensen
	Konsulent Jesper Knudsen
	Konsulent Karina Jensen

Den 6. maj 2009

Nr.	Risikofaktorer	Væsentlig	Beskrivelse	Risikoafdækning	Prioritering v/Jens
Finansielle risici					
1.	Renterisiko	√	Gælden er 100 % variabel	Fastlåsning af renten, hvilket dog vil forringe likviditeten	3
2.	Valutarisiko	√	Der er lånt i CHF til placering i NOK og SEK	Positionerne lukkes ned	3
3.	Finansielt beredskab		Mulighed for at skaffe yderligere likviditet i tilfælde af langvarig indtjeningskrise i mælkeproduktionen	Det er muligt at skaffe yderligere likviditet via banklån eller 4 mio. kr. ved skifte til DLR. Har desuden ubelånte huse for 2,6 mio. kr. Og kreditorbeskyttet forsikringssum på 4,4 mio. kr.	
Menneskelige risici					
4.	Samarbejdsproblemer med ansatte		Meget afhængig af sine ansatte	Jævnlig samtale med ansatte	
5.	Generationsskifte	√	Samarbejde med Søren	Få lagt en strategi/ aftale omkring generationsskiftet	
6.	Generationsskifte	√	Er bedriften fremtidssikret til at Søren kan overtage. Forstået på den måde, om der er udvidelsesmuligheder nok i bedriften	Få klarlagt Sørens ambitioner, samt bedriftens muligheder ift. udvidelser/ fremtid	

Baggrund for risikohjul

- Store tab blandt større landmænd som følge af mangel på Helhedsorienteret Risikostyring
- Lead-user analysen strategi 2013 viste behov for Helhedsorienteret Risikostyring
- Lead-user analyser og spørgeskemaundersøgelse vedr. Helhedsorienteret Risikostyring viste bl.a. behov for:
 - Overbliksværktøj
 - Risikoprofil
 - Kobling strategi-risikostyring
 - Kobling risikostyring og økonomiske konsekvenser

Formål

1. Visuelt overblik på én side over samtlige risikofaktorer for landmanden
2. Vurdering af hvad de enkelte risikofaktorer kan komme til at koste for landmanden
3. Sandsynligheden for risiko indtræffer (skøn) samt håndtering af risikoen
4. Overblik vedr. landmandens risikovillighed og evne - og det overordnede strategiske mål, som risikofaktorerne evt. kan forhindre opnåelsen af
5. Vurdering af finansielt beredskab
6. Prioritering af handlingsplaner

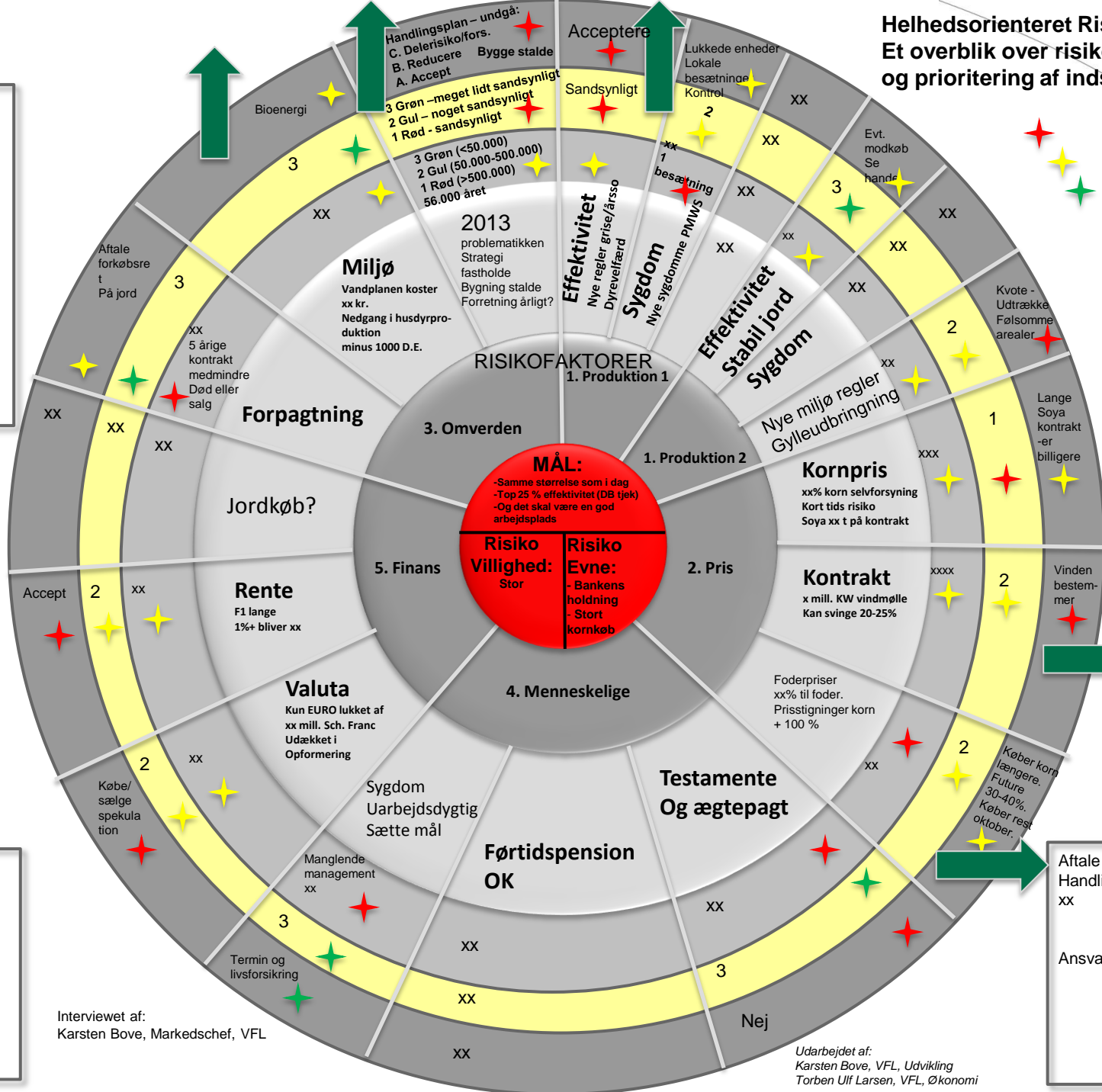
Navn:

X

Bedriften kort:

- xx årssøer
- Opfedning af slagtesvin på 2 lokaliteter
- Lejet xx slagtesvin
- Lejet halvpart i opformering med xx søer
- Slagtesvin xx i opformering
- Skov xx ha
- Mølle (3 søskende)
- Ukraine xx søer og xx ha
- Bioenergi

Helhedsorienteret Risikostyring Et overblik over risikofaktorer og prioritering af indsats



Risiko worst case	
Rød	xx
Gul	xx
Grøn	xx
I alt	xx
Finansiel Beredskab	
Kassekredit	xx
Ukraine	xx
I alt	xx

Interviewet af: Karsten Bove, Markedschef, VFL

Udarbejdet af: Karsten Bove, VFL, Udvikling
Torben Ulif Larsen, VFL, Økonomi

Aftale om opfølgning
Handlingsplan
xx

Ansvarlig: xx

Processen for Risikohjulet

1. Kort beskrivelse af bedriften
2. Strategisk målsætning for landmanden
3. Landmandens risikovillighed
4. Risikoevne eller faktorer der kan begrænse risikovillighed
5. Identifikation af risikofaktorer for bedriften og præcisering af baggrund for risiko
6. Tab eller gevinst tab i værste tilfælde
7. Sandsynlighed for at risiko indtræffer
8. Håndtering af risici
9. Opsummering af risici og kategorier af risici ift. størrelse, risiko og nuværende håndtering
10. Total risiko sum i værste tilfælde sorteret efter sandsynligheden for at de indtræffer
11. Finansielt beredskab til at imødegå evt. tab
12. Evt. revurdering af risikoprofil efter opgørelse af finansielt beredskab
13. Igangsættelse af handlingsplaner efter landmandens ønsker

Resultatet af anstrengelserne:

- Bedre beredskab, hvis ulykken sker
- Bedre nattesøvn



Strategi og Risikostyring er ikke en eksakt videnskab - situationsbestemt



Strategi og Helhedsorienteret risikostyring



Hvornår er der luft til
at kigge ud over
horisonten?





”Det er ikke de stærkeste, der overlever, heller ikke de mest intelligente, men dem, der er bedst til at forandre sig.”

Charles Darwin

