



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Juli 2014

Værditilvækst og risikostyring

Der er gennemført en række demonstrationer af værditilvækst, hvor der bl.a. har været fokus på risikostyring. Det har været karakteristisk, at værditilvæksteren i de fleste tilfælde har haft en meget begrænset stillingtagen til risiko ved såvel opstart som drift. Behovet for risikostyring er imidlertid større end ved mere traditionel produktion og afsætning, da der er langt flere usikkerhedsmomenter. Disse vil selvsagt være individuelle, men der forekommer nogle risikofaktorer, som stort set er gældende for alle værditilvækstere:

- Afsætning
- Kapitalfremskaffelse
- Afhængighed af en person, værditilvæksteren

Risikostyringen omfatter kortlægning, vurdering (sandsynlighed og konsekvens) samt håndtering. Kortlægningen af risikofaktorerne er anderledes end ved traditionelt landbrug bortset fra de tre gennemgående risikofaktorer, idet der ofte vil være helt specifikke og individuelle risikofaktorer eksempelvis distribution og produktion. Dette er ikke til hinder for, at værditilvæksteren kan benytte den proces for risikostyring, som er nævnt indledningsvis.

Afsætning

Værditilvæksteren kan afsætte på flere måder: Catering, gårdbutik, detailhandel etc. Risikoeksponeringen kan groft opdeles i to:

- Værditilvæksteren er afhængig af en eller få kunder, som aftager hele produktionen. Det vil selvsagt få betydelige økonomiske konsekvenser, hvis kunden ikke længere ønsker at købe produktet eller fastsætter ændrede handelsbetingelser, eksempelvis lavere pris. Den risiko kan være svær at eliminere, men risikoen kan reduceres ved at anvende *den tjekliste og skabelon*, der er udarbejdet ved direkte afsætning til detailhandelen, før der indgås aftale om afsætning til en eller få kunder. Temaerne er fx aftale om frister ved prisregulering eller ophør, konsekvenser af manglende eller mangelfuld levering, betalingsbetingelser, kvalitetskrav mv.
- Værditilvæksteren har som oftest ingen eller ringe kendskab til markedet – herunder konkurrenter, så afsætningen er forbundet med en betydelig usikkerhed. Specielt i opstartsfasen er det vigtigt at have et godt kendskab til markedet: Hvad kan der afsættes og til hvilken pris? Og til hvem? Her kan risikoen reduceres ved at gennemføre en *markedsanalyse*, som giver en vurdering af den forventede afsætning til en given pris. Markedsanalysen danner grundlag for den business case, der bør udarbejdes med henblik på vurdering af forretningsmodellens bæredygtighed.

Kapitalfremskaffelse

Det er mere udfordrende for værditilvæksteren at skaffe kapital til anlæg og drift end ved konventionel produktion, primært som følge af den større risiko og kreditgiverens manglende kendskab til produkt og marked. Derfor er det endnu mere vigtigt, at projektet er veldokumenteret: Markedsanalyser, værdikædeanalyse,

business case, forretningsmodel etc. I notatet *Kapitalfremskaffelse til værditilvækst landbrug* er der en detaljeret beskrivelse af, hvordan kreditgivere skal håndteres i forbindelse med værditilvækst.

Afhængighed af en person, værditilvæksteren

De fleste landbrug, som satser på værditilvækst er opstået ved, at en ildsjæl har udviklet et produkt eller en markedsmodel, der er brugt megen tid og penge på at udvikle. Det er sjældent at andre end værditilvæksteren, som har et indgående kendskab til forretningskonceptet. Det skaber selvsagt udfordringer, hvis værditilvæksteren bliver ramt af sygdom eller af andre grunde ikke kan deltage i driften. For mindre bedrifter kan det være vanskeligt at håndtere denne risiko, da der ikke er andre, der kan tage over. Her vil den bedste løsning være at få udarbejdet en exitstrategi, hvor tabet begrænses mest muligt. Udformningen heraf vil være stærkt individuel. For større bedrifter med flere medarbejdere kan en god dokumentation af forretningsmodel mv. være en hjælp.

Øvrige risikofaktorer

Som nævnt indledningsvis er der en lang række risikofaktorer, der er specifikke for den pågældende værditilvækster. Det kan eksempelvis være en risikobetonet produktion, hvor udbyttet er afhængig af klimatiske forhold. Disse risikofaktorer bør værditilvæksteren naturligvis også forholde sig til med hensyn til vurdering og håndtering.

Værktøjer til risikostyring

Følgende værktøjer kan anvendes ved risikostyring for værditilvækstere:

- Markedsanalyse
- Business Case
- Risikohjulet
- Tjekliste og skabelon til direkte afsætning
- Kapitalfremskaffelse til værditilvækst landbrug