

Morten Aebeloe & Mark Søde Jafner

Risikostyring i dansk landbrug

Udviklingen af en model for risikostyring til landbrugs-
branchen gennem en empirisk undersøgelse

Juni 2018



Vejleder: Henrik Nielsen

Gruppe 25: Morten Aebeloe &
Mark Søde Jafner

Erhvervsøkonomiske Studienævn

Aalborg Universitet

TITELBLAD

Titel	Risikostyring i dansk landbrug: Udviklingen af en model for risikostyring til landbrugsbranchen gennem en empirisk undersøgelse
Uddannelsessted	Aalborg Universitet, 9100 Aalborg
Uddannelse	4. semester af kandidatuddannelsen Økonomistyring
Studienævn	Erhvervsøkonomisk Studienævn
Gruppe	25
Projekt	Kandidatafhandling
Vejleder	Henrik Nielsen
Antal anslag	260.513 - 109 normalsider

Aalborg, den 6. juni 2018

Morten Aebeloe

Mark Søre Jafner



ABSTRACT

Danish agriculture has experienced a structural change through the last decade. The number of companies in agriculture is declining and the remaining companies are growing. This means considerable assets for the remaining farmers. Additionally, companies in agriculture have large liabilities and high production costs, which the Danish farmers also deem as one of their biggest limitations. The more economically geared a company is, the greater the effects of declining commodity prices. This creates greater risks, which is not helped by the volatile commodity prices in the industry.

Based on the situation and condition in the industry that pose various risks, this thesis aims to identify the significant risks in the Danish agriculture industry, and likewise explore how the industry can optimally work with risk management.

An investigation of the significant risks and on how the industry performs risk management today was conducted. This is examined through a quantitative study of 478 farmers and consultants in the industry. Secondly, this thesis contributes a model for risk management, which will be tested through a qualitative study of three farmers and two consultants. The purpose of the test is to determine if the model requires any adjustments and whether it is useful.

Beside the quantitative and qualitative study, the research is also grounded in theory regarding risk management. The main theories in this study was written by Hawawini and Viallet (2011), Kaplan and Mikes (2012) and Mikes and Kaplan (2013). These theories contribute different approaches to risk management. In addition, this study also includes a theory from Schack (2009) which introduces an accounting perspective to risk management.

This study identifies five significant risks in the industry which are changes in commodity prices, changes in interest rates, political decisions, production shutdowns and bottlenecks in the manufacturing and diseases in the livestock. This thesis also identifies that risks in Danish agriculture is primarily managed through dialogue, budgeting, plans over the fields and insurances. It is then concluded that the risk management is not an independent process but works as an attribute to the more common management accounting tools. Only ten percent of the consulted farmers have regular meetings about risk. Therefore, this study shows that risk is treated in Danish agriculture, but it does not involve any standardized risk management process.

Based on theories and a qualitative research, this thesis also finds that the optimal risk management includes a specific framework with a specific process, that includes six steps. The qualitative research finds that an optimal risk management includes processes for calculation of the economic sensitivity, identification, prioritisation and monitoring of the risk situation.



FORORD

Nærværende afhandling er forfattet af Morten Aebeloe og Mark Søe Jafner som det afsluttende speciale på kandidatuddannelsen cand.merc. Økonomistyring på Aalborg Universitet i foråret 2018.

Afhandlingen søger at identificere landbrugsbranchens væsentlige risici samt give et bud på, hvordan der optimalt arbejdes med risiko i landbruget. Afhandlingen henvender sig derfor til landmænd, interessenter af landbrugsbranchen, studerende samt andre, der har interesse for risikostyring i det danske landbrug. Det er ligeledes en forhåbning, at afhandlingens resultater kan bidrage til risikostyring i praksis samt sætte fokus på risikostyring i dansk landbrug.

Afhandlingens tilblivelse har været understøttet af et samarbejde med SEGES, der er et fagligt videns- og innovationscenter under Landbrug og Fødevarer samt vejleder. Der rettes derfor en tak til SEGES, og nærmere bestemt specialkonsulent Vibeke Hjorslev Rasmussen og ikke mindst afdelingschef Torsten Gruhn for understøttelse og kvalificering af branchemæssige forhold. Ligeledes rettes der en tak til vejleder Henrik Nielsen, assisterende professor på Aalborg universitet for akademisk vejledning og understøttelse gennem afhandlingens udarbejdelse.



INDHOLD

1	INDLEDNING	1
1.1	PROBLEMFORMULERING	4
1.2	PROBLEMAFGRÆNSNING	4
1.2.1	Dansk landbrugsproduktion.....	4
1.2.2	Teoretisk afgrænsning.....	5
1.2.3	Brancheanalyse	6
1.2.4	Spørgeskemaundersøgelse	6
1.2.5	Model for risikostyring	6
1.2.6	Metodisk afgrænsning.....	7
1.2.7	Væsentlighedskriterie	7
1.3	PROJEKTETS OPBYGNING.....	8
2	METODE	9
2.1	ET FUNKTIONALISTISK PARADIGME.....	9
2.2	ONTOLOGI.....	11
2.3	EPISTEMOLOGI	11
2.4	DEN MENNESKELIGE NATUR	12
2.5	METODOLOGI.....	12
2.6	ANVENDT METODE	13
2.6.1	Mixed Methods	14
2.7	KVANTITATIV UNDERSØGELSE	15
2.7.1	Opbygning af spørgeskema.....	16
2.8	KVALITATIV UNDERSØGELSE	17
2.9	VALIDITET OG RELIABILITET	18
2.9.1	Ekstern validitet	18
2.9.2	Intern validitet	19
2.9.3	Reliabilitet	20
3	TEORI	21
3.1	RISIKOSTYRING	21
3.2	RISIKOSTYRINGSPROCESSEN	21
3.2.1	Trin 1: Identifikation af risiko.....	22
3.2.2	Trin 2: Beregning af risiko	25
3.2.3	Trin 3: Prioritering af risiko	27
3.2.4	Trin 4: Risikopolitik.....	27
3.2.5	Trin 5: Monitorering af risiko	29
3.3	RISIKOAFDÆKNING VED BRUG AF FINANSIELLE INSTRUMENTER	30
3.3.1	Forward kontrakter.....	31
3.3.2	Futures kontrakter	32
3.3.3	Optioner.....	33
3.3.4	Rente- og valutaswaps.....	34
3.3.5	Renteloft og rentegulv	34
3.4	FRAMEWORK FOR RISIKOSTYRING	36
3.4.1	Kategorisering af risiko.....	36
3.4.2	Styring af forebyggende risici	39
3.4.3	Styring af strategiske risici	39
3.4.4	Styring af eksterne risici	43
3.4.5	Ledelsens udfordringer.....	45
3.5	RISIKOSTYRING SOM EN CONTINGENCY TEORI.....	46



3.5.1	Identificering af risikostyringsprocesser.....	46
3.6	RISIKO I REGNSKABSANALYSEN	50
3.6.1	Driftsmæssig risiko.....	50
3.6.2	Finansiell risiko.....	52
3.6.3	Den samlede risiko	53
3.7	SAMMENFATNING	54
4	BRANCHEANALYSE.....	55
4.1	DEN DANSKE LANDBRUGSBRANCHE	55
4.2	MAKROMÆSSIGE BRANCHEFORHOLD.....	56
4.2.1	Økonomiske forhold.....	56
4.2.2	Politiske forhold	65
4.2.3	Sociale forhold	68
4.3	STRATEGISKE FORHOLD.....	70
4.3.1	Konkurrencemæssige forhold	70
4.3.2	Teknologiske forhold	71
4.4	OPERATIONELLE FORHOLD	73
4.4.1	Processer	73
4.4.2	Human kapital	75
4.4.3	Skader på aktiver	78
4.5	VÆSENTLIGE RISICI I LANDBRUGSBRANCHEN	81
4.5.1	Afregningspriser.....	82
4.5.2	Renteændringer.....	82
4.5.3	Politiske beslutninger.....	82
4.5.4	Produktionsstop og flaskehalse i produktionen.....	82
4.5.5	Sygdom i besætning eller plant	82
4.6	BEHANDLING AF RISIKO.....	83
4.6.1	Brug af forsikring	85
4.6.2	Brug af finansielle instrumenter til rente- og valutarisici.....	86
4.6.3	Brug af finansielle instrumenter til afregningspriser	87
4.6.4	Risikostyring i landbrugsvirksomhederne	89
4.6.5	Sparring.....	90
5	MODELUDVIKLING	92
5.1	TRIN 1: ØKONOMISK FØLSOMHED	94
5.1.1	Driftsmæssig følsomhed	95
5.1.2	Finansiell følsomhed	96
5.1.3	Den samlede følsomhed	97
5.2	TRIN 2: IDENTIFIKATION AF RISIKO	98
5.2.1	Forebyggende risici.....	99
5.2.2	Strategiske risici.....	100
5.2.3	Eksterne risici.....	100
5.3	TRIN 3: BEREGNING AF RISIKO.....	101
5.4	TRIN 4: RISIKOSTYRINGSKORT.....	102
5.5	TRIN 5: MONITORERING AF RISIKO	103
5.6	TRIN 6: RAPPORTERING.....	104
6	MODELTEST	106
6.1	UNDERSØGELSESDSIGN.....	106
6.1.1	Tematisering.....	106
6.1.2	Design.....	107
6.1.3	Interview	108
6.1.4	Transskription.....	109



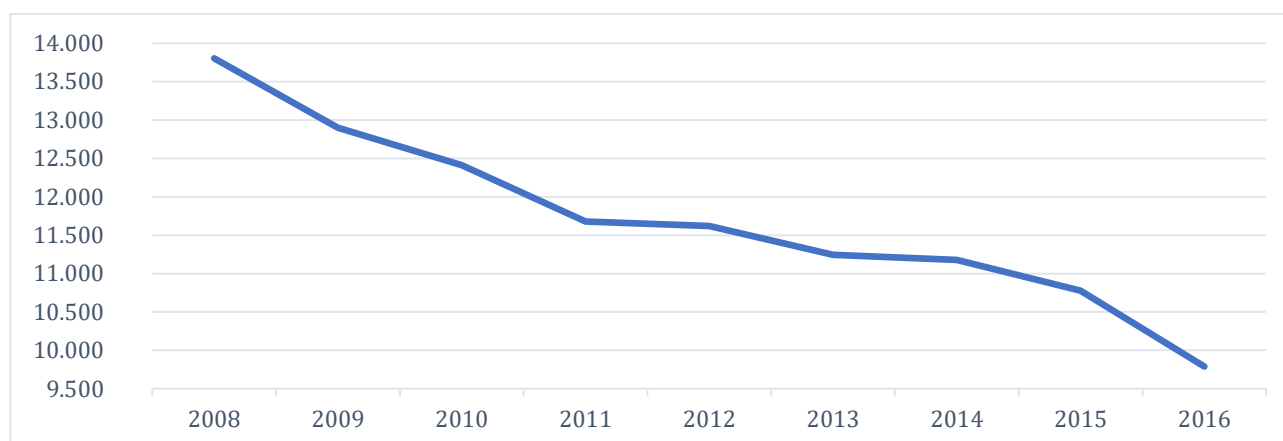
6.2	ANALYSE	110
6.2.1	<i>Risiko behandles løbende.....</i>	<i>110</i>
6.2.2	<i>Risikostyring afhænger af den økonomiske situation</i>	<i>111</i>
6.2.3	<i>Model der skaber overblik.....</i>	<i>111</i>
6.2.4	<i>Modellens værdiskabelse</i>	<i>112</i>
6.2.5	<i>Tilpasning af model.....</i>	<i>112</i>
6.2.6	<i>Professionel sparring.....</i>	<i>112</i>
6.2.7	<i>Læring</i>	<i>113</i>
7	DISKUSSION	114
7.1	BRANCHEANALYSE	114
7.2	UNIVERSEL MODEL FOR RISIKOSTYRING	115
7.3	MODELLENS PRAKTISKE ANVENDELIGHED.....	116
7.4	MODELLENS VÆRDISKABELSE.....	117
7.5	RISIKOSTYRINGENS ROLLE	118
7.6	GENERALISERBARHED	118
7.7	METODISK FREMGANGSMÅDE.....	120
8	KONKLUSION.....	121
9	BIDRAG	124
10	LITTERATURLISTE	125
BILAG 1: SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE	128	
BAGGRUNDSINFORMATION	128	
<i>Baggrundsinformation for landmænd</i>	<i>128</i>	
<i>Baggrundsinformation for rådgivere</i>	<i>132</i>	
RISIKO.....	136	
<i>Opfattelse af risiko.....</i>	<i>136</i>	
<i>Konsekvensen af risiko.....</i>	<i>140</i>	
<i>Sandsynligheden for risiko</i>	<i>146</i>	
<i>Kontrollerbarheden af risiko</i>	<i>150</i>	
<i>Behandling af risiko</i>	<i>155</i>	
<i>Sparring.....</i>	<i>163</i>	
BILAG 2: DISTRIBUTIONSMAIL	165	
BILAG 3: SPØRGESKEMA	166	
BILAG 4: RISIKOSTYRINGSKORT	177	
BILAG 5: MONITORERING AF RISIKO	178	
BILAG 6: INTERVIEWGUIDE.....	179	
BILAG 7: INTERVIEW MED LANDMAND – SVINEPRODUCENT.....	181	
BILAG 8: INTERVIEW MED LANDMAND – KVÆGBRUG	183	
BILAG 9: INTERVIEW MED LANDMAND – PLANTEAVL.....	185	
BILAG 10: INTERVIEW MED RÅDGIVER – SVINEPRODUKTION	188	
BILAG 11: INTERVIEW MED RÅDGIVER – PLANTEAVL.....	191	

1 INDLEDNING

Det danske landbrug har i mange år gennemgået en større strukturudvikling, hvor der hele tiden bliver færre, men større bedrifter. De senere år har ikke været nogen undtagelse, hvor antallet af fuldtidsbedrifter i 2016 kom under 10.000 mod næsten 14.000 fuldtidsbedrifter i 2008 (Iversen, 2017). Strukturudviklingen i dansk landbrug skyldes branchens mange udfordringer, hvor global konkurrence, konjunktursving, finansielle forhold, politik og lovgivning medfører konkurser og nødvendiggør stræben efter stordriftsfordele og lavere enhedsomkostninger (Kaiser, 2013).

Strukturudviklingen kan tilskrives en økonomisk udfordrende situation og et særligt usikkert marked i det danske landbrug. Til trods for at der bliver færre fuldtidsbedrifter, stiger den samlede gæld fortsat. Det danske landbrugs samlede gæld lød således i 2016 på 379 milliarder kroner mod 362 milliarder i 2014, hvilket er en stigning på godt fem procent (Kirkegaard, 2016). De økonomiske anstrengelser af fødte i 2015 160 konkurser og ca. 200 i 2016 blandt de danske landmænd, og endnu 1.000 bedrifter er konkurstruede, hvilket svarer til 10 procent af de samlede danske bedrifter (Iversen, 2017). Klaus Kaiser, erhvervsøkonomisk chef i SEGES, der er et fagligt videns- og innovationscenter under Landbrug og Fødevarer, betegner i alt 1.600 bedrifter, svarende til 14 procent af de danske landmænd, som værende kriseramte, og tilføjer at for hver gang renten stiger med et procentpoint, bliver yderligere 250 landmænd konkurstruet (Sommer, 2016). Udviklingen i antal heltidsbedrifter i perioden fra 2008 til 2016 fremgår af figur 1.1 nedenfor.

FIGUR 1.1: UDVIKLING I ANTAL HELTIDSBEDRIFTER I LANDBRUGET



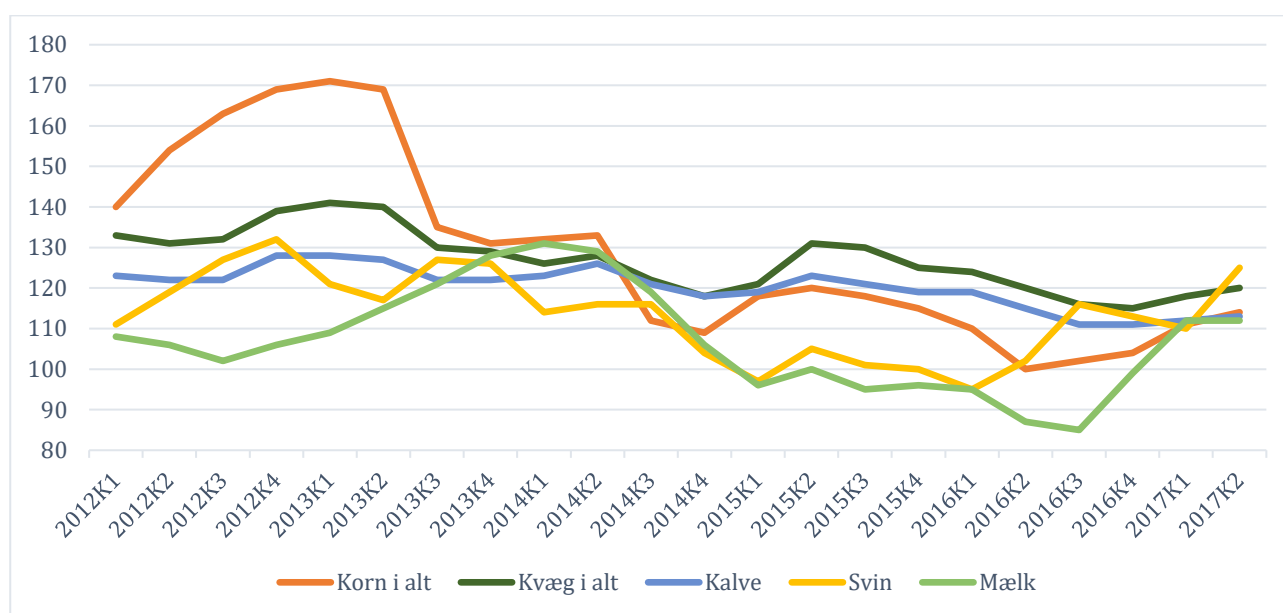
Egen tilvirkning ud fra (Danmarks Statistik, 2018a).

"Landmændene forgår, men landbrugsproduktionen består" (Nielsen, 2016). Citatet understøtter således det faktum, at de færre bedrifter ligeledes bliver større, og dermed også har højere kapitalbindinger i produktionen. I en undersøgelse foretaget af SEGES ses det også, at de danske landmænd selv vurderer

de høje produktionsomkostninger som værende en af deres største begrænsninger. Hertil fremhæves også lave afregningspriser, finansielle begrænsninger og lovgivningsmæssige begrænsninger som potentielle trusler (Kaiser, 2017). Vibeke Hjorslev Rasmussen, specialkonsulent hos SEGES, fremhæver ligeledes dette problem, og understreger at det ikke længere er nok at fokusere på en maksimering af produktionen, men at der i højere grad er et behov for at kunne træffe økonomisk bevidste beslutninger (Rasmussen, 2017).

Den øgede risiko forbundet med de høje produktionsomkostninger forværres af markedets usikre afregningspriser. Konkurrencen fra udlandet, et stort udbud og svingende konjunkturer er alle forhold, der påvirker afregningspriserne og dermed virkeligheden for de danske landmænd (Andersen, 2015). De økonomisk relativt gearede landbrugsvirksomheder oplever således store eftervirkninger af selv mindre udsving i afregningspriserne. Sammenlignet med landbrugsbranchens relative store udsving i afregningspriserne i figur 1.2 nedenfor, må disse omstændigheder altså være medskyldige i den omfattende strukturudvikling i branchen.

FIGUR 1.2: UDVIKLING I PRISINDEKS FOR LANDBRUGETS PRODUKTER



Prisindeks, 2010 = 100. Egen tilvirkning ud fra (Danmarks Statistik, 2018b).

De danske landmænd har i mange år fokuseret på produktionen, og hvorledes de eksisterende rammer kan udnyttes til fulde. Dette har medvirket til en højere specialisering i det danske landbrug, hvor indtjeningsgrundlaget stammer fra relativt få eller kun en enkelt driftsgren (Kaiser, 2013). Dette er ligeledes en medvirkende faktor til at skabe et usikkert indtjeningsgrundlag, når denne kun helt eller delvist understøttes af enkelte priser. Af figur 1.2 ovenfor ses de relativt store udsving i afregningspriserne.

Desuden bemærkes her en relativ stor forskel på udsvingene i afregningspriserne alt afhængig af produkt.

På baggrund af branchens situation og forhold der udgør risici, leder dette til en nærmere undersøgelse af risikostyring, og i hvilket omfang de danske landmænd og landbrugsrådgivere forstår og behandler risiko. I bilag 1 er der lavet en spørgeskemaundersøgelse af 478 landmænd og rådgivere, der blandt andet viser, at hele 43 procent af landmændene ikke har nogen faste procedure for risikostyringen.

Den usikre omverden og de økonomisk følsomme danske landbrugsvirksomheder stiller i høj grad krav til de danske landmænd om at kunne træffe velovervejede økonomiske beslutninger og styre gennem branchens mange risici. De danske landmænd føler generelt at de risici, som er forbundet med de største negative konsekvenser og sandsynligheder for at hænde, også er de risici med de laveste kontrollerbarheder (bilag 1). Dette sætter yderligere krav til den interne økonomistyring, om at kunne håndtere og forebygge disse risici gennem en integreret risikostyring.

Denne afhandling søger ligeledes at gøre op med, hvorledes risikostyring behandles. Generelt behandles risikostyring i praksis, men også i litteraturen, vildrådigt på den måde at forstå, at der vurderes på mange forhold, som ikke er styringsmæssigt særlig hensigtsmæssigt. Det vil i alt sin enkelthed ikke være muligt at udelukke delvise subjektive vurderinger i risikostyringen, idet emnet generelt set dækker over usikre parametre. Afhandlingen vil dog forsøge at skærpe den styringsmæssige indgangsvinkel til risikostyringen således, at det også vil have en større værdi for de danske landmænd.

Denne afhandling søger derfor at sætte fokus på risikostyring i dansk landbrug, for at bidrage med konkret viden til, hvorledes risikostyring kan foregå i kontekst af landbrugsbranchen.

1.1 PROBLEMFORMULERING

Som indledningen påpeger, er der et større behov for risikostyring i det danske landbrug. Denne afhandling bygger derfor på følgende problemformulering:

Hvilke risici er væsentlige i den danske landbrugsbranche, og hvorledes arbejdes der optimalt med risikostyring?

For at kunne besvare problemformuleringen tilstrækkeligt, er det relevant at besvare følgende fem underbyggende spørgsmål:

- Hvilke forhold udgør væsentlige risici i den danske landbrugsbranche?
- Hvordan arbejdes der med risikostyring i branchen?
- Hvordan vil en model for risikostyring, der kan tage højde for branchens væsentlige risici, se ud?
- Er modellen brugbar i kontekst af landbrugsbranchen?
- Er der tilpasninger til modellen ud fra en empirisk undersøgelse?

De fem underbyggende spørgsmål vil løbende blive besvaret afhandlingen, således at den overordnede problemformulering besvares tilstrækkeligt i konklusionen.

1.2 PROBLEMAFGRÆNSNING

Afhandlingens problemformulering lægger op til en omfattende undersøgelse, hvorfor det er nødvendigt at afgrænse rammerne af besvarelsen.

1.2.1 DANSK LANDBRUGSPRODUKTION

Denne afhandling tager udgangspunkt i det danske landbrug, og omfatter virksomheder indenfor landbrugsproduktion og ikke forædling af fødevarer, der også er omfattet af fødevareklyngen.

Der tages udgangspunkt i dansk landbrug som en overordnet helhed, da det for afhandlingens formål ikke er væsentligt at skelne yderligere mellem driftsgrene. Desuden argumenteres der ligeledes for en sammenlignelighed mellem det danske landbrugs driftsgrene på det niveau, som omfanget af denne afhandling opererer på. Her tænkes der helt konkret i, at de overordnede eksterne forhold skaber samme usikkerheder for landbrugsvirksomhederne. Der er således stabile produktioner i den animalske produktion, men en usikker produktion af grovfoder, der er påvirket af vejrforhold. Det samme gør sig gældende for planteavl og de resterende driftsgrene. Desuden påvirker de branchemæssige forhold også de forskellige driftsgrene på et overordnet ensartet plan.

I realiteten vil der dog være landbrugsvirksomheder, som er mere følsomme overfor visse forhold end andre alt afhængig af den individuelle organisering. Argumentet er derfor her, at de individuelle risici

størrelse vurderes med udgangspunkt i den enkelte virksomhed under brug af afhandlingens model for risikostyring i landbrugsbranchen.

1.2.2 TEORETISK AFGRÆNSNING

Til at besvare afhandlingens problemformulering bruges teori indenfor risikostyring. Helt konkret benyttes Hawawini og Viallets (2011) risikostyringsproces samt Kaplan og Mikes (2012) og Mikes og Kaplans (2013) framework for risikostyring.

De tre teorier har generelt forskellige tilgange til risikostyring, hvilket kan bidrage med perspektiver i udformningen af en model for risikostyring. Hawawini og Viallets (2011) risikostyringsproces er generelt en overordnet beskrivelse af en trinproces, som ikke er særlig konkret i brugen af specifikke værktøjer. Deres risikostyringsproces bærer præg af en finansiell vinkel, således at det i særlig grad er brugen af finansielle instrumenter til behandling af enkelte risikotyper, der beskrives. Kaplan og Mikes (2012) samt Mikes og Kaplan (2013) har derimod en mere organisatorisk og praktisk tilgang til risikostyring. Her lægges der i særlig grad vægt på en kategorisering og behandling af risiko efter, hvorledes de organisatorisk styres, men tillægger derimod ikke den finansielle del nogen særlig opmærksomhed. De to teorier repræsenterer således forskellige perspektiver på risikostyring, hvilket vurderes til at skabe synergi i en modeludvikling.

Teoriafsnittet indebærer også litteratur indenfor regnskabsanalyse og nærmere bestemt Schack (2009). Teorien indenfor regnskabsanalyse er kendetegnet ved, at der tages interessenterens synspunkt i vurderingen af den enkelte virksomhed og dennes risiko. Dette er en anden indgangsvinkel til vurderingen af risiko i virksomheder, som generelt synes at mangle ved Hawawini og Viallet (2011), Kaplan og Mikes (2012) og Mikes og Kaplan (2013). Det vurderes således at det i anstrengelserne efter at styre risiko, er en forudsætning og en direkte nødvendighed at kende til virksomhedens driftsmæssige og finansielle risikoprofil. Sammenkoblingen af de to relative forskellige tilgange indenfor økonomisk litteratur og deres vurdering og håndtering af risiko vil skabe udgangspunkt for en bredere forståelse af risikostyring, og vil give yderligere refleksioner til en senere modeludvikling.

Teorierne vil i afhandlingen ikke blive brugt som en minutiøs strukturel opbygning, men snare som en række af principper, der har til formål at inspirere til en egentlig konstruktion af en model for risikostyring til landbrugsbranchen.

Der afgrænses fra den regnskabs- og skattemæssige behandling af risiko og usikkerheder, idet disse ikke vurderes som værende en del af de primære opgaver indenfor risikostyring. Hertil kan det også nævnes, at disse forhold generelt er overladt til en tredjepart i form af økonomikonsulenter og revisorer i landbrugsbranchen, hvorfor området generelt ligger udenfor landmandens primære styring af

virksomheden. Hovedformålet med afhandlingen er netop at opnå en bedre driftsmæssig styring af risiko blandt de danske landmænd fremfor at gå i dybden med regnskabstekniske forhold.

1.2.3 BRANCHEANALYSE

Til at besvare afhandlingens problemformulering laves også en analyse af de branchemæssige forhold, der gør sig gældende. Denne tager udgangspunkt i de forhold og risici, som litteraturen anviser.

Brancheanalysen vil blive suppleret med en spørgeskemaundersøgelse af danske landmænd og rådgivere for at kunne vurdere branchens væsentlige risici. I brancheanalysen vil der blive vurderet på eksterne såvel som interne forhold. Brancheanalysen giver mulighed for at kunne generalisere over branchen og de væsentlige risici, men vil kun danne udgangspunkt for et generelt billede af branchen. Væsentligheden af risiciene vil således afhænge af den enkelte landbrugsvirksomhed, hvorfor brancheanalysen vil blive brugt til at give indikationer på risici, der kan tages højde for i en modeludvikling.

Det er ikke alle risikotyper i litteraturen, der er relevante eller mulige at undersøge indenfor afhandlingens rammer, hvorfor der afgrænses herfor. Brancheanalysen vil derfor indebære en analyse af de makromæssige forhold, de strategiske samt de operationelle forhold.

1.2.4 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Afhandlingens spørgeskemaundersøgelse i bilag 1 tager udgangspunkt i litteraturen indenfor risikostyring, og har til formål at underbygge problemfeltet og give et billede af risiko i branchen, og hvorledes disse behandles. Dette vil blive undersøgt med udgangspunkt i landmænd og rådgivere i branchen.

Årsagen til at rådgivere inddrages i respondentgruppen skyldes, at de repræsenterer flere landbrug, og ligeledes har et andet perspektiv end landmændene, der primært kender til deres egen drift. En inddragelse af rådgivere i undersøgelsen giver ligeledes mulighed for en bredere validering af undersøgelsens resultater.

Undersøgelsens resultater analyseres som deskriptiv statistik ved brug af statistikprogrammet SPSS. Dette skyldes, at det ikke for afhandlingens problemformulering er relevant at lave større statistiske analyser. Spørgeskemaundersøgelsen bruges således kun til at fortælle noget om, hvordan risiko opfattes, hvilke risici der er væsentlige, og hvordan risiko generelt behandles i branchen.

1.2.5 MODEL FOR RISIKOSTYRING

Afhandlingen har til formål at udarbejde en model for risikostyring til landbrugsbranchen, der også er anvendeligt i praksis. En udviklet model vil på baggrund af kompliceret teori være kompleks at anvende i praksis, hvorfor der undervejs vil blive argumenteret for naturlige afgrænsninger i relation til at opnå en højere praktisk anvendelighed for landmænd og rådgivere. Som det tidligere er beskrevet, bruges

teorien derfor som inspiration til en egentlig konstruktion af en model fremfor en minutiøs strukturel opbygning.

Det ønskes at lave en generisk model for risikostyring, der passer til alle typer landbrugsvirksomheder. Mikes og Kaplan (2013) argumenterer her for, at det ikke er muligt at lave en konkret risikostyringsmodel, der passer ind i andre kontekster, men at en model i højere grad skal kunne fungere som et framework. Den udviklede model tager derfor udgangspunkt i et overordnet framework, hvor de dertilhørende processer og attributter findes med udgangspunkt i teorien og i brancheanalysen. Desuden vil de væsentlige forhold, som brancheanalysen annoncerer, blive relateret til modellen. Dette skyldes, at såfremt brancheanalysen samt landmændene og rådgiverne i høj grad finder enkelte risici væsentlige, vil disse være relevante at medtage.

1.2.6 METODISK AFGRÆNSNING

Denne afhandling påtager sig overordnet et funktionalistisk forskningsparadigme, idet det ønskes at udarbejde en universel model for risikostyring. Hermed er antagelsen, at det er muligt at generalisere over genstandsfeltet. Dog indebærer projektet også en kvalitativ undersøgelse af udvalgte landbrugsvirksomheder og rådgivere, idet der ligeledes argumenteres for et behov for en kvalitativ validering.

Der afgrænses derfor fra at lave lokale tilvirkede modeller, da disse ikke vil kunne danne udgangspunkt for en reel sandhedsværdi, der er overførbart til resten af landbrugets virksomheder.

Modellen udarbejdes som et framework, hvorfor der argumenteres for, at landmændenes lokale behov vil indgå i selve udarbejdelsen af modellen.

Afhandlingen forløber sig tidsbegrænset, hvorfor dette sætter naturlige begrænsninger for undersøgelsens omfang. Her kan modellens resultater og anvendelighed ikke testes og valideres over tid, hvorfor en vurdering skabes på baggrund af fem interviews.

1.2.7 VÆSENTLIGHEDSKRITERIE

Afhandlingen forsøger at omfavne den styringsmæssige værdi hos de danske landmænd. Derfor introduceres et væsentlighedskriterie i udarbejdelsen. Det betyder, at der generelt afgrænses fra forhold i styringen af risiko, som landmændene ikke har nogen mulighed for selv at kontrollere.

Dette argument kommer således også i forlængelse af vurderingen i indledningen om, at risikostyring generelt set behandles ved at vurdere på en række forhold, der ikke er styringsmæssigt hensigtsmæssigt. Det er således et ønske at udarbejde en model, der har en høj grad af styringsmæssig værdi for landmændene i praksis, hvorfor et væsentlighedskriterie er relevant at bruge.

1.3 PROJEKTETS OPBYGNING

Denne afhandling struktureres efter problemformuleringens underspørgsmål. I afsnit 1 "Indledning" indledes problemet, som afhandlingen bygger på. Afsnit 2 "Metode" indebærer afhandlingens metodiske antagelser og overvejelser, der danner rammen for besvarelsen. I Afhandlingens afsnit 3 "Teori" fremgår den teoretiske gennemgang, der skal danne udgangspunkt for afhandlingens analyse. Afsnit 4 "Brancheanalyse" skal kunne besvare problemformuleringens to første underbyggende spørgsmål, og skal give indikationer, som der kan arbejdes videre med i de senere dele af besvarelsen. I afhandlingens afsnit 5 "Modeludvikling" udvikles modellen for risikostyring til landbrugsbranchen, der tager udgangspunkt i den teoretiske gennemgang og indikationer fra brancheanalysen. Modellen vil blive testet i afsnit 6 "Modeltest" ud fra fem interviews med landmænd og rådgivere, hvilket skal kunne besvare problemformuleringens underspørgsmål, om modellen er brugbar i praksis, og om der er eventuelle tilpasninger.

I afsnit 7 "Diskussion" vil besvarelsen blive diskuteret, hvorefter der på denne baggrund vil blive konkluderet i afsnit 8 "Konklusion". Afhandlingens bidrag vil i afsnit 9 "Bidrag" blive fremlagt.

2 METODE

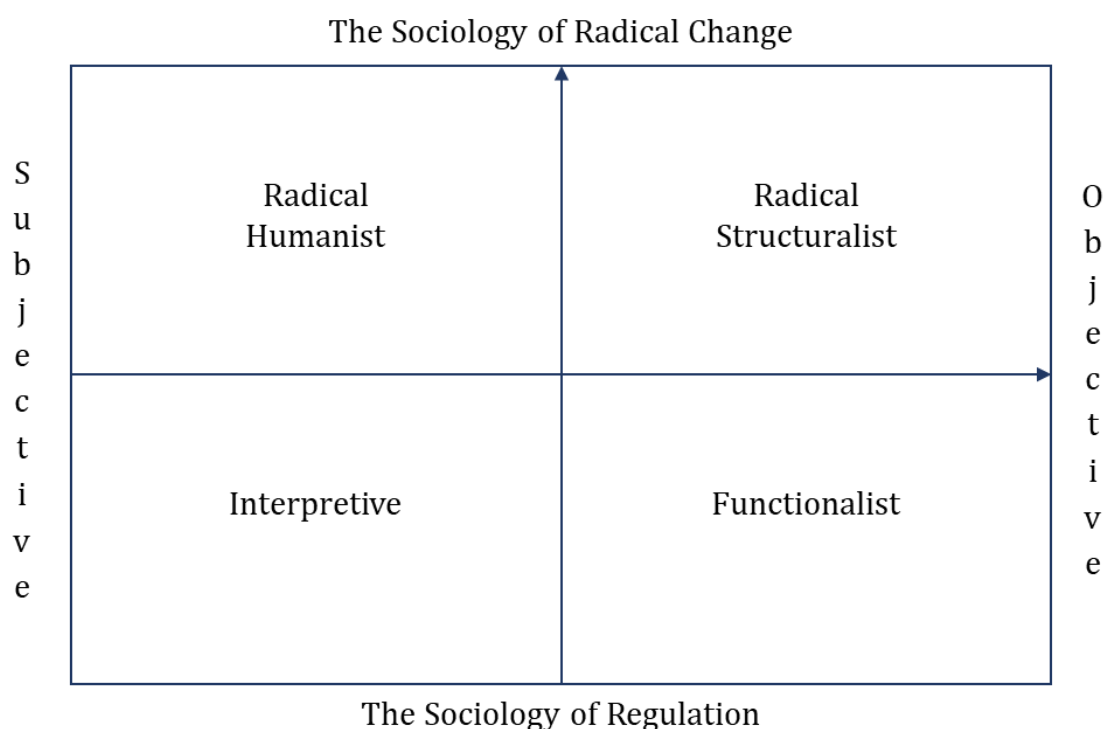
Det metodiske afsnit har til formål at rammesætte opgavens besvarelse, således at der forekommer overensstemmelse mellem det teoretiske og empiriske grundlag i afhandlingen.

Metodeafsnittet struktureres efter en beskrivelse af de grundlæggende antagelser gennem Burrell og Morgans (1979) framework, hvorefter afhandlingens anvendte teoretiske forskningstilgang beskrives gennem Lukkas (2005) definition af casestudier. De kvantitative og kvalitative undersøgelsers metodiske fremgangsmåder beskrives efterfølgende, hvorefter afhandlingens validitet og reliabilitet klarlægges i sidste afsnit.

2.1 ET FUNKTIONALISTISK PARADIGME

Burrell og Morgan (1979) beskriver grundlæggende, at alt teori baseres på filosofiske antagelser omkring henholdsvis Nature of Science og Nature of Society. Nature of Science beskriver dikotomien i de subjektive og objektive antagelser, og fremgår af X-aksen nedenfor i figur 2.1. Nature og Society udgør Y-aksen, og er antagelserne om, hvorvidt samfundet ændrer sig radikalt eller kontinuerligt. De to dimensioner i Burrell og Morgans (1979) framework udgør således modpoler, hvilket giver fire mulige forskningsparadigmer i den videnskabelige metode.

FIGUR 2.1: BURRELL OG MORGANS PARADIGMER



Egen tilvirkning ud fra (Burrell & Morgan, 1979, p. 22).

Denne afhandling befinder sig overordnet indenfor det funktionalistiske paradigme i Burrell og Morgans (1979) framework. Indenfor Nature of Society er dette Sociology of Regulation, der er antagelsen om, at genstandsfeltet ændres kontinuerligt og ikke radikalt. Dette skyldes, at det forsøges at forstå og forklare sammenhænge i genstandsfeltet fremfor at skabe konflikter og radikale ændringer gennem modsætninger i den sociale konstruktion. Den grundlæggende antagelse ved Sociology of Regulation tager således udgangspunkt i det faktum, at der er et behov for regulering i genstandsfeltet, som undersøges ved at forklare underliggende normer (Burrell & Morgan, 1979, p. 17). Afhandlingen forsøger at forstå risiko og risikostyring i landbrugsbranchen, og hvorledes dette kan forbedres ved at udarbejde en model. Modellen vil ligeledes blive testet i kontekst af landbrugsbranchen, hvorfor der lægges vægt på at vurdere brugbarheden af modellen og dens bidrag.

Indenfor dikotomien i Nature of Science er dette en objektiv antagelse. Den objektive pol antager grundlæggende, at der eksisterer en reel og målbar sandhedsværdi, som kan beskrives gennem en række af hændelser (Burrell & Morgan, 1979, pp. 1-3). Som det fremgår af indledningen, vil der blive udarbejdet en universel model for risikostyring, som er gældende i landbrugsbranchen. Modellen udarbejdes ud fra objektiv økonomistyringsteori samt en analyse omkring branchen. Brancheanalysen vil tage udgangspunkt i teorien, hvor det forsøges at skabe en forståelse for relevante forhold og risici i den konkrete branche. Denne indeholder også en spørgeskemaundersøgelse, der ligeledes tager udgangspunkt i teorien. Afhandlingens antagelse er derfor grundlæggende, at der eksisterer en reel sandhedsværdi i form af en bedre styring af risiko, som er målbart, og kan forbedres ved brug af en konkret model for risikostyring.

Burrell og Morgans (1979) opdeling af de to yderpoler indenfor Nature og Science er et udtryk for et spænd mellem to tilgange. Det er således muligt at have forskellige grader af henholdsvis objektive og subjektive antagelser. Denne afhandling indebærer også en kvalitativ undersøgelse i form af interviews med udvalgte landmænd og rådgivere, idet det antages, at der er kvalitative såvel som kvantitative valideringskrav. Afhandlingen triangulerer således metoden i forhold til at kunne validere resultatet tilstrækkeligt. Der vil derfor være antagelser indenfor det subjektive og dermed fortolkende paradigme i Burrell og Morgans (1979) framework, som vil blive redegjort for i afsnit 2.6.1 "Mixed Methods", men der argumenteres dog til stadighed for en grundlæggende funktionalistisk tilgang.

Burrell og Morgan (1979) argumenterer for en kategorisering af Nature of Science gennem antagelser om ontologi, epistemologi, den menneskelige natur og metodologi, der vil blive uddybet i det efterfølgende (Burrell & Morgan, 1979, p. 1).

2.2 ONTOLOGI

Ontologien er antagelserne om, hvordan virkeligheden opfattes ud fra det undersøgte fænomen. Debatten indenfor ontologien går på, om hvorvidt virkeligheden kan forklares gennem individerne i systemet eller uafhængigt af individerne (Burrell & Morgan, 1979, p. 1). Burrell og Morgan (1979) opdeler de to modpoler i nominalisme og realisme. Nominalismen er en subjektiv antagelse om, at der ikke eksisterer en reel kvantitativ sandhedsværdi, men at virkeligheden bedst forstås ud fra individer i genstandsfeltet. Realismen er modsat en objektiv antagelse om, at virkelighedens natur består af kvantificerbare strukturer og lovmæssigheder, der kan forklares uafhængigt af individernes opfattelse (Burrell & Morgan, 1979, p. 4).

Antagelsen i denne afhandling er objektiv, og er dermed af Burrell og Morgan (1979) karakteriseret som realisme. Dette skyldes, at genstandsfeltet og dermed risikostyring i landbrugsbranchen vurderes som noget kvantificerbart, der overordnet kan forstås og observeres uafhængigt af landmændene i systemet. Den udviklede model for risikostyring opbygges af objektiv økonomistyrings teori, samt observationer af branchen og ligeledes af en spørgeskemaundersøgelse, hvilket underbygger en objektiv tilgang til ontologien. Modellen er generisk i den forstand, at det skal kunne benyttes af samtlige landmænd i branchen. Der argumenteres derfor for, at en lokal tilvirket model, med udgangspunkt i enkeltstående landmænd, ikke vil kunne danne udgangspunkt for en reel sandhedsværdi, der er direkte overførbart til resten af landmændene i branchen.

2.3 EPISTEMOLOGI

Epistemologien er antagelser om, hvordan viden skabes, og hvorledes denne viden videreformidles til omverdenen (Burrell & Morgan, 1979, p. 1). Indenfor epistemologien er der ifølge Burrell og Morgan (1979) to modpoler; anti-positivisme og positivisme. Den anti-positivistiske tilgang er subjektiv, og tager udgangspunkt i, at viden skabes ud fra de involverede individer i genstandsfeltets synspunkt, og dermed ikke kan observeres eksternt. Positivismen er objektiv, og søger at skabe viden ud fra målbare observationer af lov- og regelmæssigheder samt sammenhænge i genstandsfeltet (Burrell & Morgan, 1979, p. 5).

Indenfor epistemologien tager afhandlingen en objektiv og dermed en positivistisk tilgang til skabelsen af viden. Som det tidligere er pointeret, vil afhandlingen bygge på en kvantitativ undersøgelse af genstandsfeltet, som er eksternt fra individerne i systemet, hvorfor antagelsen grundlæggende er positivistisk.

Den udviklede model vil dog blive testet i praksis af landbrugsbranchen, idet der også argumenteres for, at der er kvalitative krav til valideringen gennem en triangulering af metoden. Dette er umiddelbart en

anti-positivistisk tilgang til skabelsen af viden, hvorfor der her kan argumenteres for en epistemologisk middel position over spændet mellem de subjektive og objektive poler. Den kvalitative undersøgelse bruges dog kun til at validere afhandlingens resultater i form af reaktioner og indikationer på modellen og dens brugbarhed i praksis, således at den kvalitative undersøgelse ikke vil ændre den objektive sandhedsværdi, der fremlægges i den kvantitative undersøgelse. Der argumenteres derfor for, at afhandlingens grundlæggende epistemologisk antagelse er positivistisk, men at det metodisk trianguleres for at opnå en højere grad af validering.

2.4 DEN MENNESKELIGE NATUR

Den menneskelige natur er antagelser omkring mennesket og dets miljø, og om hvorvidt menneskets handlinger er determineret af omgivelserne, eller om mennesket handler ud fra egen fri vilje. Ifølge Burrell og Morgan (1979) opdeles denne sondring i voluntarisme og determinisme. Voluntarisme tilhører den subjektive pol, og antager, at menneskets handlinger ikke er påvirket af miljøet, men af egen frie vilje. Ved voluntarisme antages det, at mennesket selv er skaber af sine omgivelser og miljø, hvorfor det her forsøges at forstå individernes adfærd, og hvad der ligger til grund for deres handlinger. Den deterministiske pol antager modsat, at menneskets handlinger og erfaringer kan forudsiges og påvirkes ud fra det miljø, de befinder sig i, hvorfor der her lægges vægt på at regelsætte og forstå omgivelserne (Burrell & Morgan, 1979, p. 2).

Igen er antagelsen objektiv og dermed deterministisk. Dette skyldes, at landbrugsbranchen består af procedurer og normer for en lang række af processer indenfor den økonomiske styring. Disse procedurer og værktøjer determineres og fastsættes af interesseorganisationer og rådgivningsvirksomheder i landbrugsbranchen, som udgør det miljø, indenfor den økonomiske styring, som landmændene befinder sig i. Her eksisterer der eksempelvis for budgetteringen og budgetopfølgningen standardprocedurer og skabeloner for udarbejdelsen, hvilket også gør sig gældende i mange andre processer. Antagelsen er derfor deterministisk, og at landmændenes handlinger i høj grad er påvirket af omgivelserne, og at de ud fra miljøet indordner sig de gældende regler og normer.

2.5 METODOLOGI

De ovenstående antagelser har direkte implikationer for metodologien. Det betyder, at antagelserne påvirker den måde, hvorpå det forsøges at skabe viden omkring genstandsfeltet (Burrell & Morgan, 1979, p. 2). Ifølge Burrell og Morgan (1979) opdeles metodologien i en ideografisk og nomotetisk tilgang. Den ideografiske tilgang til metodologien er subjektiv, og tager udgangspunkt i, at undersøge genstandsfeltet ud fra individerne i systemet. Her er det nødvendigt at komme tæt ind på individerne og forstå deres baggrund og livshistorie ved at involvere sig selv i systemet og lade feltet udfolde sig selv. Den nomotetiske tilgang til metodologien er objektiv, og tager udgangspunkt i, at undersøge genstandsfeltet på

afstand gennem systematiske værktøjer og kvantitative teknikker som eksempelvis spørgeskemaundersøgelser eller andre standardiserede forskningsinstrumenter. Den nomotetiske tilgang tager derfor udgangspunkt i at observere genstandsfeltet med en professionel distance for ikke at påvirke resultatet, og hvor der er mulighed for at skabe universelle betragtninger (Burrell & Morgan, 1979, pp. 6-7).

I denne afhandling undersøges genstandsfeltet primært ved hjælp af standardiserede og kvantitative forskningsinstrumenter. Brancheanalysen bygger således på en indsamling af data og fakta omkring den pågældende situation i landbrugsbranchen indenfor de eksterne risici. Spørgeskemaundersøgelsen er med til at underbygge, hvorledes de danske landmænd håndterer disse risici, både interne og eksterne, og hvilke der er relevante at fokusere på. Udviklingen af modellen udspringer således fra denne objektive dataindsamling samt teori indenfor risikostyring, hvorfor projektets grundlæggende metodologiske antagelse er nomotetisk.

Som det tidligere er beskrevet, ønskes også en kvalitativ validering ud fra enkelte landmænd. Derfor kan der endnu engang også argumenteres for en ideografisk tilgang til, hvordan viden skabes gennem undersøgelsen.

Ovenstående lægger derfor op til en gennemgang og beskrivelse af afhandlingens anvendte metode, hvilket gennemgås i det efterfølgende.

2.6 ANVENDT METODE

Afhandlingen bundler grundlæggende i en undren over de mange konkurser, strukturudvikling og usikre forhold i dansk landbrug. Det tyder på, at de mange konkurser samt det strukturelle skift skyldes store risici i branchen. Derfor fokuserer afhandlingen først og fremmest på at undersøge, hvilke risici der er væsentlige i branchen, og hvordan branchen foretager risikostyring i dag. Ovenpå disse empiriske fund vil afhandlingen på baggrund af en teoretisk granskning undersøge, hvordan de danske landbrugsvirksomheder optimalt kan foretage risikostyring, hvilket yderligere valideres gennem en kvalitativ undersøgelse. Dette læner sig derfor op ad en induktiv forskningstilgang, idet det forsøges at generalisere omkring, hvorledes risiko opfattes og behandles, og hvordan det optimalt styres. Den efterfølgende test af den udviklede teoretiske model for risikostyring i praksis af landbrugsbranchen minder isoleret set om en deduktiv tilgang, hvor teori afprøves i praksis for derefter at skabe empiri. Dette underminerer dog ikke præmissen om, at undersøgelsen grundlæggende bundler i empiri, og der argumenteres derfor for, at afhandlingen er af en induktiv karakter (Chong, 1994).

Afhandlingens metodiske tilgang klarlægges som theory refinement case research, der er kendetegnet ved at være et ikke-interventionistisk casestudie, hvor der er et ønske om at uddybe og forbedre den eksisterende teori (Lukka, 2005, pp. 385-386). Det ønskes i denne relation at uddybe teorien indenfor

risikostyring ved at udarbejde en konkret model, der er tilpasset landbrugsbranchen. Som det er pointeret i indledningen, opfattes den eksisterende teori på området ikke som noget, der er direkte overførbart og konkret i relation til landbrugsbranchen, hvorfor dette forsøges at uddybes.

Tilgangen er ligeledes ikke-interventionistisk, hvilket indebærer en distanceret og professionel undersøgelse af genstandsfeltet uden subjektiv indblanding og deltagelse gennem intervention. Her bruges eksempelvis spørgeskemaundersøgelsen samt indsamling af data omkring brancheanalysen. For afhandlingens kvalitative undersøgelse af den udviklede model, kan der ligeledes argumenteres for en subjektiv forskningstilgang, hvorfor afhandlingen benytter sig af en metodisk triangulering. Dog forsøges interaktionen og påvirkningen af genstandsfeltet til stadighed at holdes på at minimum, således at det ikke vil ændre landmændenes opfattelse og holdning.

2.6.1 MIXED METHODS

Modell (2005) fandt, at der indenfor det positivistiske og funktionalistiske forskningsparadigme i højere grad har været behov for en kvalitativ validering af resultatet og herigennem en triangulering af metoden. Helt grundlæggende ligger rationalet i metodetriangulering i at mindske de ulemper, der opstår ved kun at anvende en metode. Ved at kombinere de kvalitative metoder med de kvantitative i mere eller mindre grad, kan svaghederne ved den ene metode således opvejes ved styrken af den anden metode, hvilket dermed minimerer de trusler, der kan være mod validiteten (Modell, 2005).

Modell (2005) beskriver således, at kvantitative undersøgelser kan hjælpe med at forstå konkrete fænomener og konceptuelle sammenhænge i genstandsfeltet, men at kvalitative studier kan hjælpe med en mere dybdegående kontekstuel forståelse af anormaliteter i systemet (Modell, 2005). Denne afhandlings metodiske udgangspunkt bygger ligeledes på samme argument, hvor udgangspunktet er en kvantitativ undersøgelse og udvikling af et konceptuelt framework, der valideres af udvalgte landmænd og rådgivers reaktioner og indikationer på brugbarhed og forståelse for modellen. Dette gøres for at finde ud af, om der i realiteten er forudsætninger for, at modellen bidrager til en bedre styring af risiko.

Modell (2005) fremhæver i artiklen ligeledes teoritriangulering som et kriterie for at øge validiteten. I afhandlingen er der trianguleret mellem forskellige forskere og forfattere indenfor økonomi- og risikostyring. De forskellige teoretikere har ligeledes forskellige perspektiver på økonomisk risiko, og hvorledes dette behandles. Som det er beskrevet i problemafgrænsningen, har Hawawini og Viallet (2011) en mere overordnet tilgang til processen i deres udlægning af risikostyring. Desuden påtager de sig også en finansiel vinkel indenfor risikostyring, hvorfor der i særlig grad lægges vægt på brugen af finansielle instrumenter. Kaplan og Mikes (2012) og Mikes og Kaplan (2013) har derimod en mere organisatorisk tilgang til risikostyring, og er generelt mere praktisk i relation til konkrete værktøjer. Schack (2009) er

en forfatter indenfor regnskabsanalysen, hvorfor også han har et andet perspektiv på risikobegrebet. En triangulering af teori er således med til at øge validiteten af afhandlingen.

2.7 KVANTITATIV UNDERSØGELSE

Som det tidligere er pointeret, indebærer afhandlingen også en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af landmænd og rådgivere i landbrugsbranchen.

Spørgeskemaundersøgelsen er sendt ud til 7.796 mailadresser, som er fundet gennem Navne og Numre med en søgning på virksomheder indenfor landbrugserhvervet samt en liste over rådgivningsvirksomheder i landbrugsbranchen, som SEGES har bidraget med. En søgning på Navne og Numre på branchekode 010000, der er plante- og husdyravl, jagt og serviceydelser i forbindelse hermed, gav således 49.845 resultater. Heraf kunne 40.871 virksomheder eksporteres til Excel, idet de resterende er omfattet af en reklamebeskyttelse.

De resterende virksomheder blev efterfølgende sorteret efter, hvilke der havde mailadresser tilknyttet sig, da denne skulle bruges til distribution af spørgeskemaet. Denne sortering efterlod 10.236 respondenter. Herefter blev data yderligere grovsorteret for virksomheder, der ikke har landbrug som det primære erhverv, idet listen også indeholdte tømrevirksomheder, entreprenører, hundeklippere, stutrier osv. Desuden blev listen gennemgået for dublerende mailadresser, således at respondenterne ikke ville modtage flere mails om samme spørgeskema. Dette efterlod 7.663 mulige respondenter tilbage på listen.

For at finde rådgivere blev en søgning på rådgivningsvirksomhederne brugt, hvor der blev fundet 133 rådgivere fordelt i de forskellige rådgivningsvirksomheder rundt omkring i Danmark. Undersøgelsen er således blevet distribueret til i alt 7.796 mulige respondenter.

Af de 7.796 mulige respondenter er 1.973 frafaldet, idet mailadresserne ikke mere er i funktion. Dette efterlader 5.823 mulige respondenter i undersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelsen var aktiv i 40 dage og gav 470 gennemførte besvarelser og 217 besvarelser med nogen svar. Der blev sendt en enkelt rykkermail til de resterende respondenter cirka halvvejs i perioden for at sikre momentum i besvarelsen. Af de 217 besvarelser med nogen svar, havde 8 besvarelser en svarprocent på over 90 procent, hvorfor disse beholdes til analysen. Dette giver i alt 478 besvarelser i undersøgelsen, hvilket er en svarprocent på 8,2 procent.

Dillman et al. (2014) argumenterer for, at man med en samlet population på 40.000 kan være 95 procent sikker på, at besvarelserne ligger mellem +/- 5 procentpoint fra hele populationens sande værdier med 381 gennemførte besvarelser (Dillman, et al., 2014, pp. 80-81). Det betyder for undersøgelsen med 478

besvarelser og en population på godt 40.000 heltids- og deltidsbedrifter (Juhl, 2015), at der er en høj grad af generaliserbarhed ud fra besvarelsene. Undersøgelsens resultater må således i høj grad afspejle den samlede landbrugsbranche.

2.7.1 OPBYGNING AF SPØRGESKEMA

Spørgeskemaundersøgelsen udarbejdes i SurveyXact og designes med udgangspunkt i Dillman et al. (2014).

Dillman et al. (2014) fremhæver en række designvalg ved udarbejdelse af et spørgeskema for at minimere de fejl, der kan opstå i indsamlingen.

Generelt for spørgeskemaundersøgelser er fordelene ved at deltage begrænset. Det er derfor vigtigt at specificere, hvad en eventuel deltagelse kan have af betydning for respondenterne og for forskningen (Dillman, et al., 2014, pp. 27-28). I denne relation bliver spørgeskemaet distribueret med en mail, der indeholder informationer omkring, hvad spørgeskemaet helt konkret skal bruges til. Spørgeskemaet indledes også med informationer omkring undersøgelsen, og hvad der er udgangspunkt for spørgsmålene (Dillman, et al., 2014, pp. 315-316). Distributionsmailen fremgår af bilag 2 og indledning til spørgeskemaet fremgår af bilag 3. Der bliver i distributionsmailen også tilbudt et referat af undersøgelsens resultater ved henvendelse. Dette er ligeledes gjort for at skabe fordele ved at deltage i undersøgelsen og for at sikre antallet af besvarelser.

Legitimiteten af en undersøgelse er ligeledes en vigtig faktor for at sikre respondenternes svar og tillid til undersøgelsen (Dillman, et al., 2014, p. 39). Her bruges Aalborg Universitets logo i distributionsmailen og i spørgeskemaundersøgelsen for netop at sikre en høj legitimitet. Desuden ekspliciteres det, at besvarelsene er anonyme, hvilket ligeledes sikrer respondenternes tillid (Dillman, et al., 2014, pp. 40-41).

Dillman et al. (2014) argumenterer også for, at en undersøgelse ikke må være for kompleks og lang at gennemføre. Undersøgelsens omfang er således indenfor en besvarelsesramme af 5-10 minutter, og spørgsmålene er blevet simplificeret således, at der anvendes begreber, som er let forståelige. Der optræder således også muligheder for ikke at besvare følsomme spørgsmål, såfremt dette kunne få respondenter til at stoppe besvarelsene (Dillman, et al., 2014, pp. 32-33).

Dillman et al. (2014) fremhæver ligeledes vigtigheden af at få feedback omkring spørgeskemaet fra eksperter inden det distribueres (Dillman, et al., 2014, p. 242). Her har afhandlingen benyttet sig af Vibeke Hjorslev Rasmussen, specialkonsulent hos SEGES til at kvalificere undersøgelsens spørgsmål. Dette har givet anledning til enkelte rettelser, således at spørgsmålene henvender sig til landmænd og rådgivere

i landbrugsbranchen. Desuden giver spørgeskemaet mulighed for at svare kvalitativt på spørgsmål, hvilket kan sikre, at alle variabler er medtaget.

Dillman et al. (2014) nævner en lang række af tekniske forhold, der er relevante i elektroniske spørgeskemaundersøgelser. Ved brug af SurveyXact er der taget højde for alle disse tekniske forhold. Her kan blandt andet nævnes besvarelse gennem brugen af mobile enheder og computere, design af spørgeskemaundersøgelse, brugen af konsistent design, indsamling af data, backup af besvarelser osv. (Dillman, et al., 2014, pp. 349-350).

De enkelte spørgsmål funderes overordnet i teoriafsnittet, hvor Hawawini og Viallets (2011) samt Kaplan og Mikes (2012) inddeling af risikotyper bruges som udgangspunkt til spørgsmålene. Her bruges ligeledes deres vurdering af risiko ud fra en betragtning af risicienes konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed, for at kunne bruge disse i en senere vurdering. Hertil kommer spørgsmål omkring, hvordan disse risici behandles, samt hvor ofte risiko behandles. Spørgeskemaet afsluttes med spørgsmål om, hvor der bliver søgt sparring omkring risiko, hvilket er et væsentligt element ifølge Kaplan og Mikes (2012).

2.8 KVALITATIV UNDERSØGELSE

Afhandlingen indebærer ligeledes en kvalitativ undersøgelse i form af telefoniske interviews med udvalgte landmænd og rådgivere i branchen. Dette gøres for at opnå en højere grad af validering af afhandlingens udviklede model for risikostyring, således at problemformuleringen bedst muligt kan blive besvaret.

Den kvalitative undersøgelse opbygges med udgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2009). De tager udgangspunkt i det semistrukturerede livsverdensinterview, der har til formål at forstå og indhente beskrivelser af interviewpersonernes livsverden, for at kunne fortolke betydningen af de beskrevne fænomener. Et interview defineres som en samtale, der har en struktur og et formål, og som går ud over den spontane udveksling af synspunkter, der er karakteriseret af dagligdagens samtaler. Et interview er derfor en opmærksom spørgende og lyttende metode, fremfor en udveksling af synspunkter (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 19).

Den kvalitative undersøgelses metodiske opbygning samt resultater fremgår af afhandlingens afsnit 6.1 "Undersøgelsesdesign".

2.9 VALIDITET OG RELIABILITET

I det efterfølgende vil der blive argumenteret for afhandlingens validitet og reliabilitet. Validiteten er overordnet et udtryk for gyldigheden af resultaterne i relation til problemformuleringen, og kan opdeles i henholdsvis ekstern og intern validitet. Reliabiliteten udtrykker derimod, om undersøgelsen er pålidelig og konsistent, og derfor kan gentages af andre (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 270-272) (Modell, 2005).

2.9.1 EKSTERN VALIDITET

Traditionelt set handler ekstern validitet om generaliserbarheden af resultaterne, og om hvorvidt disse kan overføres til andre kontekster, populationer og tider (Modell, 2005). Modell (2005) fremhæver i denne relation, at den eksterne validitet traditionelt set har været domineret af statistiske og kvantitative metoder, men at en sådan statistisk tilgang ikke eliminerer behovet for en grundig teoretisk viden og forståelse for genstandsfeltet, som andre tilgange kan give. Argumentet er således, at der ved triangulering kan opnås en større grad af generalisering og dermed ekstern validitet (Modell, 2005).

Afhandlingens spørgeskemaundersøgelse dækker over 478 besvarelser, hvilket er med til at øge den eksterne validitet af afhandlingens resultater. Som det tidligere er beskrevet af Dillman et al. (2014), er der ved denne stikprøvestørrelse ligeledes en relativ stor sikkerhed i, at besvarelserne afspejler populationen. Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen dækker ligeledes over landmænd og rådgivere fra forskellige landsdele, uddannelsesniveauer, landbrugstyper, aldersgrupper og størrelser med en fornuftig spredning jævnfør bilag 1, hvilket også er med til at øge validiteten af afhandlingens konklusioner.

Deltagelsen af rådgivere i den kvantitative såvel som den kvalitative undersøgelse er ligeledes med til at sikre validiteten. Dette skyldes, at rådgiverne i høj grad vurderes som repræsentanter for en større andel af de danske landmænd. Hertil kan tilføjes, at rådgiverne også besidder erfaringer og viden fra forskellige landbrugstyper på forskellige geografiske placeringer.

Afhandlingens kvalitative undersøgelse er ligeledes med til at sikre den eksterne validitet. Dette skyldes, at der herved kan skabes en grundigere forståelse for brugen af modellen. Deltagerne i undersøgelsen er således med til at validere resultatet af besvarelsen i det omfang, at deres syn og holdning til modellen og risikostyring kan underbygge resultatet. Desuden repræsenterer deltagerne i den kvalitative undersøgelse også forskellige størrelser, landsdele, landbrugstyper, uddannelsesniveauer og aldersgrupper, hvilket øger den samlede validitet af besvarelserne. Dog kan der på baggrund af de fem afholdte interviews ikke generaliseres ud over hele populationen. Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer i denne relation for, at generaliserbarhedskriteriet for kvalitative studier i højere grad handler om, hvorvidt den viden der produceres, også er overførbart til andre relevante situationer fremfor, at der kan

generaliseres globalt på konklusioner (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 288). I relation til denne afhandling, vil den kvantitative spørgeskemaundersøgelse på den måde øge validiteten af den kvalitative undersøgelse, idet problemet og dermed de relevante situationer bliver valideret heri.

Generaliserbarheden af afhandlingens konklusioner skal derfor ses som en helhed ud fra en kvantitativ såvel som en kvalitativ undersøgelse af genstandsfeltet samt gennem en triangulering af teori.

2.9.2 INTERN VALIDITET

Den interne validitet refererer til en undersøgelses troværdighed i relation til, om resultaterne kan forklares af andre variabler (Modell, 2005). I kvalitative undersøgelser er dette i høj grad et spørgsmål om, hvorvidt de anvendte instrumenter og personer er troværdige.

Den ene af afhandlingens forskere er ansat som studentermedhjælper hos SEGES, hvorfor det er nødvendigt at adressere dette i relation til den interne validitet. Her er det væsentligt at forholde sig objektivt og upartisk under afhandlingens udarbejdelse, hvilket blandt andet påvises ved at sikre en høj grad af gennemsigtighed. Desuden har SEGES ikke været indblandet i afhandlingens udformning eller retning. SEGES har i afhandlingen været brugt til at kvalificere enkelte forhold i landbrugsbranchen, blandt andet ved at gennemgå spørgsmålene i spørgeskemaet. Dette er med til at sikre sammenhæng i undersøgelsens teoretiske udgangspunkt og praksis af landbrugsbranchen. Det har ligeledes været muligt at få data på rådgivere i branchen fra SEGES, hvilket har været brugt til distribution af spørgeskemaet.

Spørgeskemaundersøgelsen skaber ligeledes udgangspunkt for en højere troværdighed i afhandlingen. Her defineres variablerne ud fra teorien på området gennem Hawawini og Viallet (2011), Kaplan og Mikes (2012) samt Mikes og Kaplan (2013). Det kan diskuteres, om hvorvidt disse kilder er subjektive i deres vurdering af risici. Det er dog afhandlingens antagelse, at kildernes inddeling i høj grad er af objektiv karakter.

I spørgeskemaundersøgelsen er der muligheder for kvalitative besvarelser. Dette sikrer, at alle mulige besvarelser kommer med i undersøgelsen, hvis der skulle være forhold, som ikke er tænkt med. De kvalitative besvarelser sikrer ligeledes den interne validitet af afhandlingens resultater.

Til den kvalitative undersøgelse udvælges landbrugsvirksomheder og rådgivere, der repræsenterer forskellige størrelser, landsdele, aldersgrupper, uddannelsesniveau og landbrugstyper, således at der kommer forskellige perspektiver på afhandlingens model for risikostyring. Dette er med til at sikre, at resultaterne ikke kun kan forklares ud fra enkelte perspektiver og dermed variabler.

2.9.3 RELIABILITET

Reliabiliteten relaterer til undersøgelsens pålidelighed og konsistens. I en undersøgelse er det derfor vigtigt at fremhæve præmisserne for konklusionen og dermed være transparent i udarbejdelsen, således at undersøgelsen vil kunne gentages (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 271).

I afhandlingen argumenteres der grundigt for de løbende til- og fravalg der foretages samt metodiske fremgangsmåder, hvilket gøres for at sikre gennemsigtighed. Der argumenteres således grundigt for den kvantitative undersøgelses udvælgelse af respondenter og arbejdsproces for dataindsamling i metoden. Ligeledes fremhæves alle undersøgelsens resultater i bilag 1 samt distributionsmail i bilag 2 og spørgeskema i bilag 3. For den kvalitative undersøgelse argumenteres der ligeledes grundigt for den metodiske opbygning af undersøgelsesdesignet i afsnit 6.1 "Undersøgelsesdesign", hvor en udlægning af interviewguiden fremgår af bilag 6 og ligeledes de transskriberede interviews i bilag 7-11.

Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer dog for, at en stor vægt på reliabilitet vil modvirke en kvalitativ undersøgelses fornyelse og variabilitet, som opstår ved at stille opfølgende spørgsmål på nye fornemmelser. Dette øger dog midlertidigt validiteten og kvaliteten af et interview, såfremt der kan opnås en bedre forståelse af interviewpersonens livsverden.

3 TEORI

Teoriafsnittet vil overordnet tage udgangspunkt i risikostyringsprocessen fra Hawawini og Viallet (2011), Kaplan og Mikes (2012) framework for risikostyring samt Mikes og Kaplan (2013). Afsnittet vil ligeledes indebære teori fra regnskabsanalysen og nærmere bestemt Schack (2009), der har til formål at komplimentere en senere modeludvikling.

3.1 RISIKOSTYRING

Virksomheder er eksponeret for risiko som følge af at skabe profit i en usikker og emergerende omverden. Hvis ikke virksomheder påtager sig risiko, vil de ikke kunne tjene mere end ved risikofrie investeringer i eksempelvis statsobligationer. At påtage sig risiko er derfor hele essensen ved at drive en virksomhed og skabe grundlag for en højere profitskabelse (Hawawini & Viallet, 2011, p. 449).

Hawawini og Viallet (2011) beskriver risiko som værende omstændigheder, der er kendskab til, som kan påvirke virksomhedens fremtidige værdi uden helt præcist at vide, hvornår de vil indtræffe, og hvordan de vil påvirke virksomhedens værdi. Risiko er derfor med andre ord de sikre usikkerheder.

Risikostyring er en ressourcekrævende proces, og derfor er det væsentligt, at risikostyringen skal kunne tilføre værdi til virksomheden (Hawawini & Viallet, 2011, p. 451). Dette er en helt central vurdering, der skal foretages, når virksomheder skal tilrettelægge deres integrerede risikostyring.

Når der fokuseres på specifikke investeringsprojekter, tages der typisk højde for risiko i diskonteringsrenten ved nutidsværdiberegninger. Jo højere risiko der er ved investeringerne, desto højere diskonteringsrente anvendes i beregningerne af værdiskabelsen. Ved en vurdering af virksomheders samlede værdiskabelse vil der være flere risici og flere investeringsprojekter, der kan påvirke værdien. Det kan eksempelvis være risiko for, at nøglemedarbejdere forlader virksomheden, risiko for retssager, ændringer i skatteforhold, ildebrand, jordskælv, disruption i værdikæden osv. Derfor argumenterer Hawawini og Viallet (2011) for nødvendigheden af at foretage risikostyring centralt i virksomheder fremfor udelukkende at fokusere på risici forbundet med specifikke investeringer (Hawawini & Viallet, 2011, p. 453).

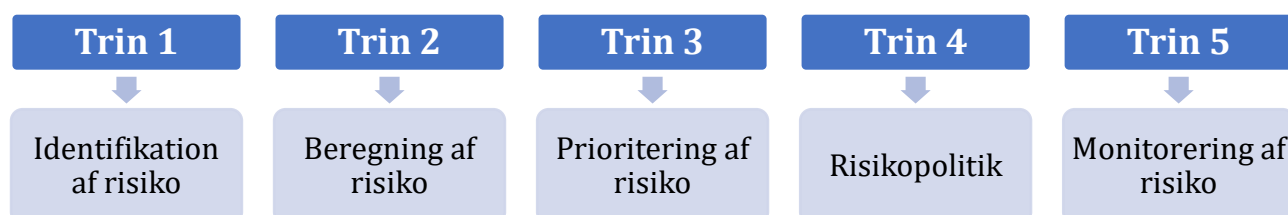
3.2 RISIKOSTYRINGSPROCESSEN

Hawawini og Viallet (2011) argumenterer således for nødvendigheden af at opsætte et system, der kan tage højde for en mere præcis vurdering af virksomhedens risici og de efterfølgende tiltag og beslutninger, der træffes. En fejlvurdering af risici kan i værste instans føre til beslutninger, som er direkte skadelig for virksomhedens værdi. En overvurdering af risiko vil således føre til en frasortering af investeringer, der ellers ville have været værdiskabende, og modsat vil en undervurdering føre til at påtage

investeringer, som kan være skadelig for virksomhedens værdi. Risici der endnu ikke er identificeret, kan potentielt også skade virksomheden, såfremt de hænder. Derfor er det nødvendigt med en konkret proces for en mere præcis risikovurdering og styring (Hawawini & Viallet, 2011, p. 455).

Hawawini og Viallet (2011) inddeler risikostyringsprocessen i fem trin, som fremgår nedenfor i figur 3.1.

FIGUR 3.1: RISIKOSTYRINGSPROCESSEN



Egen tilvirkning ud fra (Hawawini & Viallet, 2011, p. 455).

Risikostyringsprocessens fem trin gennemgås i det efterfølgende.

3.2.1 TRIN 1: IDENTIFIKATION AF RISIKO

Det første trin af risikostyringsprocessen vedrører identifikation og forståelse for de forhold og hændelser, der kan reducere virksomhedens værdi, såfremt de opstår. Listen af eventuelle risici, der kan ramme virksomheden, kan være omfattende, hvorfor Hawawini og Viallet (2011) fremhæver, at øvelsen i identifikationen kan skabe grundlag for en mere nøjagtig vurdering og sortering af væsentlige risici.

Til denne øvelse foreligger Hawawini og Viallet (2011) en tjekliste over potentielle risici, der kan være relevante i risikostyringen. Tjeklisten fremgår af figur 3.2 nedenfor.

FIGUR 3.2: TJEKLISTE TIL IDENTIFIKATION AF RISIKO

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
1. Forretningsmæssige risici	1.1 Makro risiko	Økonomisk risiko
		Politisk risiko
		Sociale risici
	1.2 Strategisk risiko	Konkurrencerisiko
		Teknologisk risiko
		Andre strategiske risici
	1.3 Operationel risiko	Procesrisiko
		Råvareprisrisiko
		Kreditrisiko
		Risiko for øgede skatteudgifter
		Human kapital risiko
		Lovmæssige risici
		Risiko for ejendomsskade
		Omdømmerisiko
		Andre operationelle risici
2. Finansiell risiko	2.1 Finansiell gearingsrisiko	
	2.2 Finansiell omkostningsrisiko	
	2.3 Genfinansieringsrisici	
3. Finansielle investeringsrisici	3.1 Likviditetsrisici	
	3.2 Prisrisiko	
4. Valutarisiko	4.1 Valutakurs risiko	Landerisiko
	4.2 Fast valutakurs risiko	Landerisiko

Egen tilvirkning ud fra (Hawawini & Viallet, 2011, p. 456).

De forskellige risici gennemgås i det efterfølgende.

FORRETNINGSMÆSSIGE RISICI

Forretningsmæssige risici er nogle af de mest fundamentale risici, en virksomhed står overfor. De opstår som en direkte konsekvens af, at en virksomhed opererer i en emergerende omverden, økonomisk, politisk og socialt, samt på et marked der hele tiden udvikler sig (Hawawini & Viallet, 2011, p. 457). De forretningsmæssige risici opdeles i makro risiko, strategisk risiko og operationel risiko som det fremgår af figur 3.2.

Makro risiko opstår i en virksomheds omverden, og kan være relateret til økonomiske, politiske og sociale forhold. Økonomisk risiko er en uventet nedgang i konjunktoren og dermed økonomien, hvilket vil påvirke virksomhedens værdi. Et eksempel på en hændelse er finanskrisen, hvor jordpriserne i dansk

landbrug efterfølgende oplevede et stort fald, der medførte store nedskrivninger for jordejere og dermed et stort værditab (Kaiser, 2014). Politisk risiko er et spørgsmål om politiske reguleringer i branchen. Her kan ændringer i EU-støtte, skat, miljøkrav osv. have store potentielle konsekvenser for virksomheders økonomiske resultat og værdi. Sociale risici er relateret til ændringer i menneskers syn på forbrug og arbejde og dermed deres adfærd (Hawawini & Viallet, 2011, pp. 457-459). I relation til landbrugsbranchen vil en ændring i holdninger til det konventionelle landbrug, kunne medføre en større efterspørgsel efter eksempelvis økologi og dermed mindre efterspørgsel efter konventionelle landbrugsvarer, hvilket vil få priserne til at falde og skabe dårligere resultater for det konventionelle landbrug, og det samme eksempel gør sig gældende i en modsat konstellation.

Strategisk risiko er relateret til uventede ændringer i branchen. Helt konkret opstår det, når konkurrenter eller leverandører foretager sig handlinger, som kan skade virksomhedens værdi. Strategisk risiko kan brydes yderligere ned til konkurrence- og teknologisk risiko. Konkurrencerisiko opstår, når konkurrenter på markedet sænker priserne, eller lancerer nye produktlinjer. Teknologisk risiko fremkommer i tilfælde af, at virksomheder ikke er i stand til at følge med den teknologiske udvikling i markedet, hvilket i sidste ende kan have afgørende betydning for virksomheders overlevelse og præstation (Hawawini & Viallet, 2011, p. 459).

De operationelle risici er de sidste, Hawawini og Viallet (2011) kategoriserer under de forretningsmæssige risici. De operationelle risici opstår som følge af, at en virksomhed gennemfører sin strategi. Et eksempel herfor er risiko for disruption og forsinkelser i værdikæden og i IT-systemer, usikker arbejdskraft, bedrag og tyveri. Disse kategoriseres af Hawawini og Viallet (2011) som værende procesrisiko, der er karakteriseret som risiko på det tredje niveau. Udover procesrisiko findes her også risiko for ændringer i råvarepriser, risiko for at kunder ikke overholder deres kreditbetalinger, risiko for øgede skatteudgifter, risiko for at miste nøglemedarbejdere, som er svære at erstatte, lovmæssige risici, risiko for ejendomsskade som følge af brand, jordskælv, oversvømmelse eller andet, og slutteligt risiko for at virksomhedens omdømme lider skade som følge af fejlproduktion eller forkerte strategiske beslutninger (Hawawini & Viallet, 2011, pp. 459-460).

FINANSIEL RISIKO

Den finansielle risiko udgør typisk også en væsentlig del af en virksomheds samlede risiko. Finansiell risiko opstår som en direkte konsekvens af at have gæld i virksomheden, hvorfor virksomheder der er fuldt finansieret af egenkapitalen, ikke vil møde finansielle risici. Den finansielle risiko brydes af Hawawini og Viallet (2011) ned til tre risici på niveau to. Disse er risiko for finansiell gearing, finansiell omkostningsrisiko samt genfinansieringsrisici.

Finansiell gearingsrisiko betegner Hawawini og Viallet (2011) som værende den vigtigste af de finansielle risici. Dette skyldes, at når en virksomhed låner penge, vil det blive svære og dermed mere usikkert at skabe et overskud, hvilket gør virksomheden mere usikker for ejere (Hawawini & Viallet, 2011, p. 462).

Finansiell omkostningsrisiko er endnu en risiko under finansiell risiko. Denne opstår, når der ikke kendes til de omkostninger, der er forbundet med at finansiere investeringer. Risikoen opstår derfor typisk i de tilfælde, hvor renten kun er aftalt for en kort periode eller ved aftale om variable renter (Hawawini & Viallet, 2011, p. 462).

Genfinansierings risiko opstår når virksomheder kun låner sig til en del af den samlede investering for senere at optage et lån til det resterende. I sådanne tilfælde vil der i mellemtiden kunne opstå ændringer i markedet, som vil ændre låneforholdene, og i sidste ende vil virksomheden kunne risikere ikke at kunne genfinansiere investeringen, hvilket kan tvinge dem til at sælge det investerede fra med et underskud (Hawawini & Viallet, 2011, p. 462).

FINANSIELLE INVESTERINGSRISICI

En virksomhed vil også påtage sig risiko i tilfælde, hvor der er foretaget finansielle investeringer i andele eller aktier i andre virksomheder. Risici forbundet med finansielle investeringer brydes af Hawawini og Viallet (2011) ned til to konkrete risici omkring likviditeten og prisen på aktier og andele. Likviditetsrisici opstår, når en virksomhed har likviditetsunderskud, og dermed er nødsaget til at sælge ejerandele eller aktier til underpris (Hawawini & Viallet, 2011, p. 462).

Prisrisiko er, når der i en virksomhed er ejerandele eller aktier i andre virksomheder, men når disse aktier eller ejerandele falder i værdi. Dette vil forringe værdien af andelene i ejervirksomhedens balance, hvilket samlet set bidrager til en værdiforringelse af ejervirksomheden (Hawawini & Viallet, 2011, p. 462).

VALUTARISIKO

Risici forbundet med valutaværdier opstår når valutakursen mellem lande, der handles med, ændrer sig uventet. Dette kan både være for flydende, men også for faste valutakurser. Et eksempel på faste valutakurser er kronen, der er fastlåst med euroen. Landerisici er her på tredje niveau, og kan blandt andet være indførelse af restriktioner overfor handel mellem lande eller andre tiltag (Hawawini & Viallet, 2011, p. 463).

3.2.2 TRIN 2: BEREGNING AF RISIKO

Når virksomhedens risici er identificeret, er det væsentligt at beregne konsekvensen samt at rangere kontrollabiliteten af de forskellige risici. Hawawini og Viallet (2011) argumenterer for, at beregningen

af risiko i særlig grad er vigtig for risikostyringen, og uddyber det med; *"you cannot manage what you cannot measure"* (Hawawini & Viallet, 2011, p. 464).

Et passende mål for at beregne risiko vurderer Hawawini og Viallet (2011) som værende Market Value at Risk (MVR). Dette skyldes at formlen tager højde for værdiforringelsen, hvis risikoen hænder, samt sandsynligheden for at risikoen hænder. På denne måde kan virksomheder tilnærme sig markedsværdien af en risiko, som kan bruges i den senere vurdering og styring af risiko.

Formlen for beregning af MVR fremgår af ligning 3.1 nedenfor.

LIGNING 3.1: MARKET VALUE AT RISK

$$\text{MVR} = \frac{\text{Reduktion af virksomhedens værdi, hvis risikoen hænder}}{\text{Sandsynlighed for at risikoen hænder}} \times$$

(Hawawini & Viallet, 2011, p. 464).

Når værdien af de identificerede risici er beregnet, skal de efterfølgende rangeres efter virksomhedens evne og mulighed for at kunne kontrollere dem samt risicienes størrelsesmæssige konsekvens. Her fremlægger Hawawini og Viallet (2011) en simpel kodning til at rangere efter høj, medium og lav. Et eksempel på beregning og rangering af risiko fra Hawawini og Viallet (2011) fremgår af figur 3.3 nedenfor.

FIGUR 3.3: BEREGNING AF RISICI

Risiko	Sandsynlighed	Reduktion af værdi	MVR	Rangering	Kontrollerbarhed
Strategisk risiko	50%	200 mio	100 mio	Høj	Lav
Valutarisiko	10%	200 mio	20 mio	Medium	Høj
Finansiel risiko	50%	20 mio	10 mio	Medium	Medium
Procesrisiko	10%	10 mio	1 mio	lav	Medium

Egen tilvirkning ud fra (Hawawini & Viallet, 2011, p. 464).

I eksemplet er der identificeret fire typer af risiko fra første trin af risikostyringsprocessen, der potentielt kan være væsentlige for en virksomhed. Hertil beregnes reduktionen af virksomhedens værdi under forudsætning af, at risikoen er hændt. Dette kan blandt andet udregnes ved hjælp af nutidsværdiberegninger eller lignende. Sandsynligheden for at risiciene hænder vurderes dernæst, således at værdien af risiciene kan beregnes ved hjælp af MVR formlen. I eksemplet udregnes værdien af den strategiske risiko på 100 mio. ved at multiplicere 200 mio., der er reduktionen af virksomhedens værdi, hvis risikoen hænder, med sandsynligheden for at risikoen hænder på 50 procent (Hawawini & Viallet, 2011, p. 464).

Når de forskellige risici er beregnet, rangeres de efter størrelse og kontrollerbarhed ved hjælp af en simpel kodning af høj, medium og lav.

3.2.3 TRIN 3: PRIORITERING AF RISIKO

Når virksomhedens risici er beregnet og rangeret, skal de efterfølgende prioriteres. Dette gøres ved at indsætte de forskellige risici i et Risk Map som vist i figur 3.4 nedenfor.

FIGUR 3.4: PRIORITERING AF RISIKO

Størrelse på risiko

Høj	Vigtig risiko	Stor risiko	Stor risiko <i>Strategisk risiko</i>
Medium	Mindre risiko <i>Valutarisiko</i>	Vigtig risiko <i>Finansiell risiko</i>	Stor risiko
Lav	Mindre risiko	Mindre risiko <i>Procesrisiko</i>	Mindre risiko
	Høj	Medium	Lav

Kontrollerbarhed

Egen tilvirkning ud fra (Hawawini & Viallet, 2011, p. 466).

Ovenstående matrix viser de forskellige risici fra figur 3.3 efter deres rangering af størrelse og kontrollerbarhed. Dette skaber grundlag for at kunne prioritere og vise, hvilke risici der i højere grad kræver styring, og i hvilket omfang det er muligt at styre på dem (Hawawini & Viallet, 2011, p. 465).

3.2.4 TRIN 4: RISIKOPOLITIK

Når en virksomheds risici er identificeret, beregnet og prioriteret, er næste trin i processen at nedsætte en konkret politik for, hvordan de forskellige risici behandles.

En specifik risikopolitik skal være med til at støtte lederes beslutninger, når de står overfor risikofyldte aktiviteter, således at det kan bidrage til virksomhedens samlede værdiskabelse (Hawawini & Viallet, 2011, p. 466).

Hawawini og Viallet (2011) argumenterer her for tre mulige handlinger, der fremgår af figur 3.5 nedenfor.

FIGUR 3.5: RISIKOPOLITIK

-
- 1.** Afvis risiko, ved ikke at gennemføre de aktiviteter, der skaber risikoen

 - 2.** Accepter risiko uden helt eller delvist at beskytte virksomheden mod dem

 - 3.** Accepter risiko og beskyt virksomheden ved hjælp af konkrete teknikker til at minimere risiko
-

Egen tilvirkning ud fra (Hawawini & Viallet, 2011, p. 466).

POLITIK OM AT AFVISE RISIKO

En virksomhed kan nedsætte en konkret politik om, hvornår investeringer eller aktiviteter skal afvises grundet for høj risiko, hvor afkastet ikke overgår risikoen. Eksempler herfor kan være, hvis der ikke vil handles med specifikke markeder grundet dårlige arbejdsvilkår, eller hvis der er for stor sandsynlighed for, at konkurrenter vil reducere i priser på lignende produkter. En politik om at afvise investeringer eller aktiviteter skal altså konkretiseres for at forebygge hændelser, der kan skade virksomheden (Hawawini & Viallet, 2011, pp. 468-469).

POLITIK OM AT ACCEPTERE RISIKO UDEN AT BESKYTTE VIRKSOMHEDEN

Som det tidligere er beskrevet, er risiko hele essensen ved at skabe profit, og derfor er virksomheder generelt også tilbøjelig til at påtage sig risiko. En af grundene til at acceptere risiko uden at beskytte virksomheden er, hvis der ikke eksisterer forsikringer eller lignende teknikker til at minimere en risiko. En anden grund er, at der er store omkostninger forbundet med at minimere de specifikke risici, hvilket vil eliminere profitskabelsen. Der kan dog stadig foretages forebyggende forholdsregler, der kan forhindre risiko. Et eksempel kan være stringente forholdsregler for at forhindre ildebrand (Hawawini & Viallet, 2011, p. 469).

POLITIK OM AT ACCEPTERE RISIKO OG BESKYTTE VIRKSOMHEDEN

Såfremt en virksomhed ønsker at beskytte sig mod risici, fremlægger Hawawini og Viallet (2011) forsikring, diversifikation og hedging som metoder herfor.

Forsikring er ofte forbundet med risici for naturkatastrofer som storme, oversvømmelse, jordskælv osv., der opstår sjældent, men som kan have store konsekvenser for virksomheden. Forsikringer er dyre, og derfor køber virksomheder typisk ikke en fuld dækning, men kun indenfor enkelte områder eller over et specifikt beløb. Det handler derfor om at finde den optimale dækning, der er forbundet med de lavest mulige omkostninger (Hawawini & Viallet, 2011, p. 469).

Diversifikation er en anden metode til at minimere risiko. Denne går ud på at diversificere investeringer i en portefølje, således at der ved tab og værdiforringelse i en virksomhed eller produktion er større

sandsynlighed for at få afdækket tabet i en anden virksomhed eller anden produktion. Diversifikation af investeringer giver ikke nødvendigvis et større samlet afkast, men det kan minimere den samlede risiko i en virksomheds portefølje (Hawawini & Viallet, 2011, pp. 469-470).

Hedging er endnu en metode, som Hawawini og Viallet (2011) fremlægger til at minimere risiko. Hedging er et engelsk introduceret udtryk for risikoafdækning af afregningspriser på finansielle markeder, renter og valuta (Den Store Danske, 2009). Hedging er således et finansielt instrument til at afdække risiko for virksomheder. Afdækning af risiko ved hjælp af konkrete finansielle instrumenter gennemgås i afsnit 3.3 "Risikoafdækning ved brug af finansielle instrumenter".

3.2.5 TRIN 5: MONITORERING AF RISIKO

Når der er formuleret en konkret politik til at imødegå virksomhedens risici, vil det sidste trin tage udgangspunkt i at overvåge risiciene og tilpasse deres sandsynlighed for at hænde samt deres økonomiske konsekvens. En overvågning og tilpasning af de forskellige risici vil sikre en opdateret og værdiskabende risikostyring. En løbende opdatering vil også give anledning til at effektivisere risikostyringen, så den kan blive bedre og billigere. En anden grund er, at en løbende monitorering også vil skabe en læring i risiko og risikostyring, der vil forbedre den fremtidige styring af risiko (Hawawini & Viallet, 2011, p. 470).

3.3 RISIKOAFDÆKNING VED BRUG AF FINANSIELLE INSTRUMENTER

Hawawini og Viallets (2011) fokus på brugen af finansielle instrumenter til at afdække risiko giver anledning til en gennemgang heraf, samt hvilke der er relevante i landbrugsbranchen.

Ved hedging tager virksomheden en modsat position end ved spekulation, hvilket vil sige, at det ikke forsøges at opnå gevinster ved markedets prisudsving, men at risici forbundet med ændringer i valutakurser, renter og råvarepriser forsøges at minimeres ved brug af finansielle instrumenter (Hawawini & Viallet, 2011, p. 470). Der er skrevet meget litteratur omkring brugen af hedging teknikker til at minimere risiko (Parcell & Franken, 2011) (Hawawini & Viallet, 2011) (Kang & Mahajan, 2006) (Hull, 2011). Hawawini og Viallet (2011) fremlægger herunder tre konkrete hedging teknikker; forward kontrakter, futures kontrakter og optioner. Kang og Mahajan (2006) tilføjer her også brugen af swaps som et yderligere relevant finansielt instrument i landbrugsbranchen. Kjeldgaard et al. (2016) opdeler og kategoriserer i denne relation landbrugets mest anvendte finansielle instrumenter i rente- og valutainstrumenter og råvareinstrumenter, og tilføjer renteloft og rentegulv som mulige finansielle instrumenter til risikoafdækning. Disse ses nedenfor i figur 3.6.

FIGUR 3.6: INDDDELING AF FINANSIELLE INSTRUMENTER

Rente- og valutainstrumenter	Råvareinstrumenter
Valutaterminsforretninger	Terminsforretninger på råvarer
Renteloft og rentegulv	Futures kontrakter
Rente- og valutaswaps	Optioner

Egen tilvirkning ud fra (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 26).

De finansielle instrumenter blev introduceret som alternativer til det traditionelle køb og salg af råvarer på kontrakt og optagelse af valutalaan. Grunden til udbredelsen af alternativer skyldes blandt andet likviditetsbindingen, idet der ved oprettelse af finansielle instrumenter ikke foreligger større betalinger. Derudover vil der også være en større sikkerhedsstillelse forbundet med at bruge finansielle instrumenter (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 25). Finansielle instrumenter er kendetegnet ved, at værdien er underlagt værdien af andre aktiver som aktier, obligationer, valutakurser, råvarer og renter (Hull, 2011, pp. 1-2) (Kjeldgaard, et al., 2016).

Brugen af finansielle instrumenter er effektive og fleksible risikostyringsværktøjer, og kan ligeledes bruges ved spekulation (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 25). Dog vil der i denne gennemgang kun redegøres for brugen af finansielle instrumenter til risikoafdækning.

Kang og Mahajan (2006) beskriver i denne relation vigtigheden ved at bruge råvareinstrumenter i landbrugsbranchen som følge af en stor usikkerhed i afregningspriser på råvarer. De lægger især vægt på den manglende brug og forståelse af råvareinstrumenter i landbrugsbranchen. Landbruget er,

sammenlignet med den industrielle branche, udsat for væsentlig flere og større usikkerheder blandt andet som følge af at der arbejdes med organisk og animalsk produktion. Dette vil om ikke andet påvirke og skabe fluktuationer i afregningspriser samt kvalitet og mængde af de producerede varer (Kang & Mahajan, 2006).

Fordelen ved at bruge finansielle instrumenter er, at virksomheder ret præcist kan styre den risiko, som de ønsker at påtage sig. Dette skyldes, at der handles med produkter uden egentlig at købe dem, hvorfor virksomheder principielt kun handler med risikoen (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 25).

De finansielle instrumenter handles enten på børser eller på OTC markeder (Over The Counter). Handler på børser er standardiseret, hvad angår mængde, udløbsdato og det underliggende aktiv der handles med. OTC-handler er derimod blot en aftale mellem to parter om mængde, udløbsdato samt det underliggende aktiv. OTC-handler benyttes i de tilfælde, hvor de standardiserede mængder eller det underliggende aktiv ikke er passende. Dog forsøges der på OTC markedet at standardisere handlerne, blandt andet for at kontrollere prisfastsættelserne, således at handler på OTC markedet minder om handler på børser (Hull, 2011, pp. 30-32) (Kjeldgaard, et al., 2016, pp. 27-28).

Helt overordnet kan de finansielle instrumenter inddeles i forward kontrakter, futures kontrakter, optioner, rente- og valutaswaps samt renteloft og rentegulv, som gennemgås i det efterfølgende.

3.3.1 FORWARD KONTRAKTER

En forward kontrakt er en OTC-handel, som er kendetegnet ved at være en aftale mellem to parter om at købe og sælge en konkret mængde af et givent aktiv til en fastsat pris eller ved hjælp af en aftalt formel på et specifikt tidspunkt i fremtiden. Det vil helt konkret sige, at hvis der i mellemtiden skulle opstå forhold, der ændrer priserne, ligger kontrakten fast. En forward kontrakt er derfor typisk forbundet med enkelte transaktioner (Hull, 2011, pp. 30-32) (Kang & Mahajan, 2006).

Der er dog risici forbundet med at lave forward kontrakter. Der er nemlig ret og en pligt til fra begge parter at håndhæve kontraktens forpligtelser i forhold til mængde, pris og tid. I relation til handler med råvarer kan dette være en udfordring i landbrugsbranchen, da der er tale om en produktion, der i høj grad også er afhængig af andre variabler som eksempelvis vejrforhold. Sælgeren modtager heller ikke betaling for det udførte før datoen for levering. Hvis landmanden ikke er i stand til at opfylde kontraktens betingelser, hviler ansvaret derfor fuldstændig på landmanden om stadig at levere det aftalte, som alternativt må købes udefra. Det kan således også være svært at bryde ud af forward kontrakter eller overdrage handlen til en tredjepart, da det vil kræve at modparten vil gå med til et forlig (Kang & Mahajan, 2006).

Kjeldgaard et al. (2016) inddeler forwardkontrakter i valutaterminsforretninger og terminsforretninger på råvarer for landbrugsbranchen.

VALUTATERMINSFORRETNINGER

Valutaterminsforretninger er et finansielt valutainstrument, og anvendes når en virksomhed ønsker at afdække valutarisiko. De handles på valutamarkedet, hvor en valuta handles mod en anden (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 36).

En valutaterminsforretning er en måde at udnytte renteforskellene mellem lande ved at sælge lavrentevaluta og købe højrentevaluta. Hvis den udenlandske pengemarkedsrente er højere end den danske, vil man kunne opnå en rentegevinst ved at låne i dansk valuta og købe den udenlandske valuta. Dog har dette historisk set været omvendt, da det især har været lukrativt at optage lån i Japansk og Schweizisk valuta og placere det i dansk valuta, idet rentesatserne i disse lande har været under den danske lånerente (Kjeldgaard, et al., 2016, pp. 39-40).

Valutaterminsforretninger er OTC-handler, hvilket som tidligere beskrevet gør det svært at overdrage handlen til en tredjepart, medmindre modparten godkender dette. Modparten ved valutaterminsforretninger vil oftest være banker, hvorfor der er begrænset risiko for, at banken ikke håndhæver kontraktens forpligtelser. Til gengæld påtager banken sig større risiko for, om kunden håndhæver kontrakten, hvorfor bankerne ofte stiller sikkerhed i ejerpant eller ved betalinger (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 37).

TERMINSFORRETNINGER PÅ RÅVARER

I modsætningen til handler med renter og valuta, er handler med råvarer baseret på et fysisk aktiv, hvorfor denne risikoafdækning sættes i relation til en virksomheds prisrisiko ved køb og salg af råvarer.

Terminsforretninger på råvarer er forward kontrakter på OTC markeder, hvilket vil sige, at det er konkrete individuelle aftaler om aktiv, mængde og tidspunkt for levering. I Danmark handles terminskontrakter på råvarer med foderstofselskaber, hvor der er tale om fysiske leveringer. Der er derfor, som tidligere redegjort for, tale om en forpligtet aftale, der ikke kan overdrages til en tredjepart. Indfries aftalen før tid, betales derfor forskellen mellem aftalt pris og markedsprisen for dagen (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 103).

3.3.2 FUTURES KONTRAKTER

Futures kontrakter blev opfundet som en metode til at standardisere forward kontrakter. Helt overordnet minder futures derfor om forward kontrakter. Forskellen er blot, at futures kontrakter handles på børser til standardmængder, -levering og -priser fremfor private individuelle handler (Kang & Mahajan, 2006).

Dette gør, at der modsat forward kontrakter blandt andet kan opnås en bedre likviditet ved handel af futures på råvarer. Hvis der eksempelvis i høstmånedene er lave afregningspriser for den høstede kornsort, og der samtidig er forventninger om en fremtidig stigning i kornpriserne, kan landmanden opkøbe futures kontrakter, som realiseres på et senere tidspunkt. Ved handel med futures sker der ikke en egentlig fysisk udveksling af korn, idet landmanden oftest sælger kontrakten tilbage inden udløbsdatoen med en forventet gevinst eller et muligt tab. Landmanden kan så i høstmånedene sælge sin korn til den lave afregningspris til den sædvanlige aftager, hvorefter den forventede gevinst eller det mulige tab først opstår, når landmanden sælger sine futures kontrakter på et senere tidspunkt på den handlede børs. Gevinsten eller tabet af handlen opstår derfor som differencen mellem de to tidspunkter fra salg af korn og dermed køb af futures til det senere salg af futures kontrakten. På denne måde opnår landmanden en bedre likviditet, end ved handel med forward kontrakter, da indbetalingen ved forward kontrakter først sker på dagen for levering. Landmanden skal ikke betale kontant for køb af futures kontrakten, da den først afregnes i forhold til differencen på tidspunktet for salget (Parcell & Franken, 2011) (Springborg, 2007).

Sælges futures kontrakterne ikke inden deres udløb, skal de leveres. Dog vælger de fleste at sælge kontrakterne inden udløb, da børserne ofte ligger uhensigtsmæssige steder (Kang & Mahajan, 2006).

Handel med futures kontrakter på børser er ligeledes også mere sikkert end handler på OTC markeder. Dette skyldes, at der mellem de to handlende parter er et Clearinghus, der garanterer kontraktens opfyldelse mod begge parter. Som sikkerhed for garantien betaler de handlende parter en initial marginbetaling, der returneres ved handlens afslutning (Hawawini & Viallet, 2011, p. 475). Den initiale marginbetaling opgøres efter en initialmargin på typisk 10-15 procent af kontraktbeløbet, men afhænger af råvarernes respektive volatilitet. Clearinghusene opgør dagligt kontraktværdien, og såfremt denne er lavere end den initiale marginbetaling, vil Clearinghuset kræve ekstra sikkerhedsstillelse. Hvis en part i handlen derfor ikke formår at honorere forpligtelserne i kontrakten, dækker Clearinghuset for tabet (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 106).

3.3.3 OPTIONER

Råvareoptioner virker som udgangspunkt ligesom futures kontrakter og terminsforretninger, hvor forskellen er, at en option er en rettighed og dermed ikke en pligt at købe og sælge aktiver i en vis mængde til en forudbestemt pris på et tidspunkt i fremtiden. Handel med råvareoptioner har derfor en indbygget fortrydelsesret og dermed også en mindre risiko (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 115).

Den lavere risiko forbundet med optioner er derfor også behæftet med en højere pris end den initiale marginbetaling ved futures kontrakter. Der betales således en forsikringspræmie på forhånd ved køb af optioner, inden en eventuel gevinst er opnået (Springborg, 2007). Det vil sige, at der ved handel med

optioner kun er en af parterne, der er forpligtet af aftalen, således at ejeren af optionen har mulighed for at indfri en eventuel gevinst, hvor modparten er forpligtet til at indgå aftalen. Dog modtager modparten forsikringspræmien som en betaling for denne risiko (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 120).

Ved handel med råvareoptioner, er det råvarefutures der ligger som det underliggende aktiv. Derfor vil der også her være tale sikkerhedsstillelse for modparten gennem Clearinghuse, hvis kontrakten ikke kan håndhæves. Handel med valuta- og renteoptioner fungerer på samme måde, men er i stedet en OTC-handel, hvorfor disse handler ikke indebærer modpartssikkerhed gennem Clearinghuse, men ved ejer-pant eller indbetaling til banken (Kjeldgaard, et al., 2016, pp. 119-120).

Optionsmarkedet på børserne er ikke så likvidt som futures markedet, og derfor kan det være svært og i nogen tilfælde helt umuligt at lukke en position til en god pris. Derfor indebærer handel med optioner til stadighed en risiko (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 120).

3.3.4 RENTE- OG VALUTASWAPS

En swaptale er en bytteaftale omkring enten rente eller valuta. Fælles for de to typer swaptaler er, at det er en aftale om at bytte rentebetalingerne i en fast periode. Renteswap er således en aftale om at bytte rentebetalinger på en hovedstol i samme valuta, og valutaswap er en aftale om at bytte rentebetalinger på en hovedstol i to forskellige valutaer. En swaptale forpligter begge parter til at betale og modtage modsatrettede rentebetalinger ud fra den aftalte hovedstol (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 71). Swaptaler er derfor en måde at flytte rentestrømmene uden at flytte gælden, for på den måde at opnå lukrative renteforhold (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 74).

En swaptale er en OTC-handel, hvorfor parterne er forpligtet til at håndhæve aftalens betingelser. Kontrakten kan således heller ikke overdrages til en tredjepart uden accept fra modparten. Modparten er banken, hvorfor der også her er begrænset risiko for, at banken ikke håndhæver forpligtelserne. Dog er der for banken større risiko for, at kunden ikke kan leve op til kontraktens forpligtelser, hvorfor de ofte stiller sikkerhed i ejer-pant eller gennem betalinger (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 71).

3.3.5 RENTELOFT OG RENTEGULV

Renteloft og rentegulv bruges, når virksomheder ønsker at sikre et loft over rentebetalinger på et lån eller et gulv under rentebetalinger på investeringer. De to finansielle instrumenter kan således også kombineres, så der laves et renteloft mod, at der betales en minimumsrente på et rentegulv (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 46).

Aftaler om renteloft og rentegulv er ligeledes en OTC-handel, hvorfor de som udgangspunkt kun kan overdrages til en tredjepart med modpartens accept, der ved renteloft og rentegulv vil være banken. Ved

indgåelse af kontrakter påkræver bankerne også her betaling eller ejerpant for at sikre mod risiko (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 46).

Renteloftet bruges til at sikre at renten på et lån ikke overstiger en fast aftalt rente. Når der laves et renteloft i en aftalt periode, betales også en løbende procentmæssig præmie, som er betalingen for at beskytte sig mod volatilitet i renten. Et renteloft træder således i kræft, når renten overstiger det aftalte niveau (Kjeldgaard, et al., 2016, pp. 47-48).

Et rentegulv virker modsat et renteloft. Dette instrument beskytter en investering eller et indskud mod en for lav forrentning. Her aftales en minimumsrente i en aftalt periode, og der betales ligeledes en løbende præmie (Kjeldgaard, et al., 2016, p. 49).

En kombination af de to kan være med til at sikre renteomkostningerne indenfor et specifikt fastsat interval. Rentegulvet kan således være med til at dække omkostningerne ved et renteloft på et lån, og være med til at sikre likviditetsmæssig budgetsikkerhed indenfor en periode (Kjeldgaard, et al., 2016, pp. 50-51).

3.4 FRAMEWORK FOR RISIKOSTYRING

Som det tidligere er beskrevet, indebærer teoriafsnittet også Kaplan og Mikes (2012) framework for risikostyring, der senere vil blive sammenholdt med Mikes og Kaplan (2013) og Hawawini og Viallets (2011) risikostyringsproces.

Kaplan og Mikes (2012) lægger vægt på det faktum, at risikostyring i udbredt grad behandles gennem store regelsæt, der skal sikre virksomheden mod risici. Disse regler kan være fornuftige og være med til at reducere nogle risici, som potentielt kan skade en virksomhed. Men regelbaseret risikostyring vil ikke mindske hverken sandsynligheden eller virkningen af katastrofer, ligesom det heller ikke forhindrede fejlene i mange finansielle institutioner gennem finanskrisen i 2007-2008 (Kaplan & Mikes, 2012).

Kaplan og Mikes (2012) beskriver herfor et eksempel med CEO for BP (British Petroleum) Tony Hayward, der i 2007 proklamerede at sikkerheden var hans absolutte topprioritet. Blandt Tonys nyere regler var blandt andet, at medarbejdere skulle have låg på kaffekoppen imens de gik, og at der ikke måtte skrives tekstbeskeder under kørsel. Tre år efter på Tony Haywards vagt eksploderede olieriggen Deepwater Horizon i den mexicanske golf, hvilket var en af de værste menneskeskabte ulykker i historien. En amerikansk undersøgelseskommission sporede ulykken til at være en fejl fra ledelsen, der ikke havde sørget for, at de involverede individer havde evnerne til at identificere de risici de stod overfor, og korrekt evaluere, kommunikere og adressere disse (Kaplan & Mikes, 2012).

Historien om Deepwater Horizon afspejler ifølge Kaplan og Mikes (2012) et fælles problem. På trods af al retorikken omkring og investeringer i risikominimering, bliver risikostyring for ofte behandlet gennem regelsæt. Ifølge Kaplan og Mikes (2012) ligger problemet i lederes evner til at identificere og forstå de forskellige typer af risici, hvilket i sidste ende kan lede til forkerte handlinger.

Kaplan og Mikes (2012) præsenterer derfor i artiklen en ny kategorisering af risiko, der har til hensigt at gøre det muligt for ledere at formidle, hvilke risici der kan styres gennem en regelbaseret model, og hvilke risici der kræver alternative tilgange. De undersøger de individuelle og organisatoriske udfordringer, der forbindes med at skabe åbne og konstruktive diskussioner angående styring af de risici, der er relateret til forskellige strategiske valg. Derudover argumenterer de også for, at virksomheder bør forankre disse diskussioner i deres strategiformulering og implementeringsprocesser (Kaplan & Mikes, 2012).

3.4.1 KATEGORISERING AF RISIKO

I artiklen kategoriserer Kaplan og Mikes (2012) tre forskellige risikokategorier, og argumenterer ligeledes for, at forståelsen af distinktionerne mellem de forskellige kategorier af risiko er essentiel i relation til at skabe et effektivt risikostyringssystem.

KATEGORI 1: FOREBYGGENDE RISICI

Denne kategori består af interne risici, der opstår inde i virksomheden. Dette er kontrollerbare risici, som bør elimineres og helt undgås. Eksempler på denne risikotype kan være uautoriserede, ulovlige, uetiske, ukorrekte eller upassende handlinger fra medarbejdere og ledere samt nedbrud i operationelle rutineprocesser. Virksomheder bør her have en vis tolerance overfor defekter og fejl, der ikke vil medføre alvorlige skader på virksomheden, og som samtidig er for omkostningstunge at undgå fuldstændigt. Generelt bør virksomheder søge at eliminere disse risici helt, da det vil medføre strategiske fordele for virksomheder (Kaplan & Mikes, 2012).

Denne risikotype styres bedst gennem aktiv forebyggelse, ved at monitorere operationelle processer samt gennem vejledning af medarbejders adfærd og beslutningstagning.

KATEGORI 2: STRATEGISKE RISICI

Virksomheder accepterer frivilligt en vis risiko i forsøget på at generere et afkast ud fra strategien. En bank påtager sig eksempelvis en kreditrisiko, når der udlånes penge, og virksomheder påtager sig blandt andet risiko gennem forsknings- og udviklingsaktiviteter. Strategiske risici adskiller sig fra de forebyggende risici, da de strategiske risici ikke er naturligt uønskede. Strategier hvormed der ønskes et højt afkast, kræver helt naturligt, at virksomheder påtager sig en betydelig større risiko end ved strategier med mindre afkast. At styre disse risici er derfor essentielt i forhold til at kunne opnå de potentielle gevinster (Kaplan & Mikes, 2012).

Strategisk risiko kan ikke styres gennem en regelbaseret styringsmodel. I stedet bør virksomheder have et risikostyringssystem, der er designet til at reducere sandsynlighed for, at de formodede risici hænder, og som kan forbedre virksomheders evne til at styre og beherske risikobegivenheder. Et sådant system vil ikke stoppe virksomheder fra at påtage sig risikofyldte projekter, men vil tværtimod gøre det muligt for virksomheder at gå ind i projekter med større risiko og potentielt større belønning end konkurrenter med en mindre effektiv risikostyring (Kaplan & Mikes, 2012).

KATEGORI 3: EKSTERNE RISICI

Nogle risici opstår som en konsekvens af begivenheder udenfor virksomheder, og er derfor ude for den enkelte virksomheds indflydelse eller kontrol. Kilder til disse risici kan inkludere naturskabte katastrofer og politiske beslutninger samt større makroøkonomiske skift. Risici der opstår som konsekvens af eksterne faktorer, kræver en helt tredje fremgangsmåde. Da virksomheder ikke kan forhindre disse begivenheders opståen, må ledelsen derfor fokusere på identifikation af og reduktion af disse risicis indflydelse (Kaplan & Mikes, 2012).

Virksomheder bør skræddersy deres risikostyring til de forskellige kategorier. Regelbaserede fremgangsmåder er således et effektivt styringsredskab til de forebyggende risici. Denne fremgangsmåde er dog mangelfuld i relation til at styre de strategiske og eksterne risici. Disse kræver i stedet en fremgangsmåde, der baseres på en åben og eksplicit diskussion. Kaplan og Mikes (2012) fremhæver dog besværligheden af dette, og refererer til omfattende adfærdsmæssig og organisatorisk forskning, der har påvist, at individer har stærke kognitive forstyrrelser, der afskrækker dem fra at tænke og diskutere risiko, inden det er for sent (Kaplan & Mikes, 2012).

Flere studier har fundet, at personer overestimerer deres evne til at påvirke begivenheder, der i virkeligheden er stærkt bestemt af tilfældigheder. Derudover ses der også en tendens til, at ledelsen er overbevist om nøjagtigheden af deres egne forecasts og vurdering af risici, som samtidig også kan undervurdere konsekvenserne af eventuelle risici. Kaplan og Mikes (2012) argumenterer ligeledes for, at vi som mennesker har en tendens til at tro på vores egne estimater ved at lave forudsigelser ud fra nærliggende begivenheder til en meget usikker fremtid. Dette problem bliver ofte blandet med subjektivitet og partiskhed i beslutningsprocessen, hvilket fører til accept af information og handling, der modstrider modsatte positioner. Når begivenheder senere viser sig at afvige fra forventningerne, ses der således også en tendens til, at der bruges endnu flere ressourcer til den mislykkede handling og dermed bruge unødvendige ressourcer (Kaplan & Mikes, 2012).

En anden faktor, der kan hæmme evnen til at diskutere risiko og fejl, er gruppetænkning i teams, der står overfor usikre forhold. Når en handling er støttet af størstedelen af gruppen, har resten af gruppen en tendens til at undertrykke deres holdninger og i stedet koble sig på resten af gruppen. Dette er især sandsynligt, hvis gruppen ledes af en påtrængende eller overbevisende leder, der ønsker at minimere konflikt, forsinkelser og udfordringer mod personens myndighed (Kaplan & Mikes, 2012).

Samlet set forklarer denne individuelle og organisatoriske partiskhed, hvorfor så mange virksomheder mistolker tvetydige risici. I stedet for at nedbryde forskellige risici og behandle dem separat har virksomheder en tendens til at se gennem fingrene og inkorporere disse risici i driften. Dette sker ved en normalisering af afvigelser, når virksomheder tolererer mindre fejl og mangler, og derfor behandler tidlige advarselssignaler som falske alarmer (Kaplan & Mikes, 2012). Effektive risikostyringsprocesser modarbejder disse tilbøjeligheder. Kaplan og Mikes (2012) argumenterer i denne relation for, at regelsæt ikke vil hjælpe i disse tilfælde. Det kan derimod have en direkte modsat effekt, når der opfordres til en regelmentalitet, der hæmmer udfordringer og diskussioner. At styre de strategiske og eksterne risici kræver derfor forskellige fremgangsmåder (Kaplan & Mikes, 2012).

I de efterfølgende afsnit vil det blive gennemgået, hvordan Kaplan og Mikes (2012) vil behandle de forebyggende, strategiske og eksterne risici.

3.4.2 STYRING AF FOREBYGGENDE RISICI

Denne kategori af risici styres ifølge Kaplan og Mikes (2012) bedst gennem aktiv forebyggelse. Dette består i at monitorere operationelle processer og guide menneskers adfærd og beslutninger mod de ønskede normer.

Virksomheder kan ikke forudse alle de omstændigheder og interessekonflikter, som de ansatte kan møde i virksomheden. Derfor er den første forsvarsmekanisme mod de forebyggende risici at give nogle retningslinjer, der præciserer virksomhedens mål og værdier. En velformuleret mission udtrykker virksomhedens grundlæggende formål, og skaber en retning, som medarbejderne kan følge (Kaplan & Mikes, 2012). Denne mission bør kommunikeres til alle medarbejdere, så de forstår det. Ligeledes bør virksomheder formulere et værdisæt, der kan guide de ansattes adfærd overfor interessenter. Et klart værdisæt hjælper de ansatte til at undgå at overtræde virksomhedens standarder, der kan sætte om-dømme og aktiver i fare.

En stærk virksomhedskultur bør ligeledes klarlægge, hvad der ikke er tilladt. En eksplicit definition af grænser er en effektiv måde at kontrollere handlinger på. Virksomheder har brug for retningslinjer, der forskriver adfærden vedrørende emner som tillid, forretningshemmeligheder og fortroligt information, bestikkelse, diskrimination og chikane (Kaplan & Mikes, 2012). Det er dog i sig selv ikke en løsning blot at have klarlagt mission, værdier og grænser. Topledelsen bør agere rollemodeller og dermed demonstrere, at de mener, hvad de siger (Kaplan & Mikes, 2012). Kaplan og Mikes (2012) læner sig altså op på Robert Simons Levers of Control (Simons, 1995), når de beskriver, hvor man kan præge de ansattes adfærd til at eliminere eller minimere nogle af de forebyggende risici.

3.4.3 STYRING AF STRATEGISKE RISICI

Kaplan og Mikes (2012) er gennem deres forskning stødt på tre forskellige måder til at styre strategisk risiko på. Hvilken model der passer bedst til den enkelte virksomhed, afhænger i høj grad af den kontekst, virksomheden opererer i. Hver model kræver forskellige strukturer og roller for risikostyringsfunktionen, men alle tre modeller opmuntrer medarbejdere til at udfordre eksisterende antagelser og debatter angående informationen om risiko. Kaplan og Mikes (2012) fund peger på, at; *"one size does not fit all"* (Kaplan & Mikes, 2012). De tre forskellige måder at håndtere de strategiske risici vil blive gennemgået i det efterfølgende.

EKSTERNE EKSPERTER

Virksomheder der arbejder med teknologiske innovationer, står generelt overfor en stor iboende risiko, da de forfølger lange, komplekse og dyre produktudviklingsprojekter. Meget af denne risiko opstår dog som en konsekvens af, hvordan virksomhederne håndterer disse projekter, hvorfor risikoen ændres

langsomt over tid. For disse virksomheder kan risikostyringen håndteres på projektniveau. Dette gøres blandt andet ved at inddrage et hold af uafhængige eksperter. Kaplan og Mikes (2012) fremhæver her et eksempel fra en virksomhed ved navn JPL (Jet Propulsion Laboratory), der har nedsat et risikovurderingspanel bestående af uafhængige tekniske eksperter, hvis rolle er at udfordre ingeniørernes design, risikovurdering og risikonedsettende beslutninger. Panelet sikrer, at evalueringen af risiciene sker periodisk gennem hele produktudviklingscyklussen (Kaplan & Mikes, 2012). Til disse møder, mellem risikovurderingspanelet og ingeniørerne, er der fokus på en intellektuel konfrontation, hvor risikovurderingspanelet stiller kritiske spørgsmål til de valg, ingeniørerne har foretaget. Møderne har ikke til hensigt at gøre det vanskeligt for projektteamet at forfølge ambitiøse missioner og designs. Formålet er at tvinge ingeniørerne til, at de på forhånd tænker over, hvordan de vil beskrive og forsvare deres designvalg, og om hvorvidt de har gennemtænkt mulige fejl og defekter.

Risikovurderingspanelet skal altså fremstå som djævlens advokater, som en modvægt til ingeniørernes overbevisning, for at undgå et for stort engagement i projekter, der har et uacceptabelt risikoniveau (Kaplan & Mikes, 2012). Udover at dette risikovurderingspanel agerer som facilitator i debatten om risiko, har de også autoriteten over budgetterne. De fastlægger også de omkostnings- og tidsreserver, der skal afsættes til hvert projekt alt efter graden af innovation. Reserverne skal sikre at projektgruppen, hvis der opstår uundgåelige problemer, har de midler og den tid, der skal til for at løse problemet uden at forskyde lanceringsdatoen (Kaplan & Mikes, 2012).

INTERNE EKSPERTER

Virksomheder i den finansielle servicesektor har en hel unik udfordring, idet de opererer på et volatilt og dynamisk marked, som også er påvirket af beslutninger foretaget af decentrale tradere og investeringschefer. Investeringsbankers risikoprofil kan således ændres dramatisk ved enkelte handler eller ved store kursbevægelser. For sådanne virksomheder er det væsentligt for risikostyringen at have indlejlrede eksperter i virksomheden, der løbende overvåger og påvirker virksomhedens risikoprofil, og som samarbejder med de mellemledere, der genererer nye ideer og innovationer til nye aktiviteter. Det er dog væsentligt, at de interne risikoeksperter ikke bliver en afgørende del af ledelsens beslutningstagningen, da de skal forblive eksperter, der stiller kritiske spørgsmål, og guider ledelsen og mellemledere (Kaplan & Mikes, 2012).

FACILITATORER

Virksomheder som traditionelle energi- og vandværker opererer på et stabilt marked med en relativ forudsigelig kundeefterspørgsel. I disse situationer opstår risiko fra uafhængige operationelle beslutninger på tværs af en kompleks virksomhed, hvor risikoen gradvist ophobes, og kan forblive skjult i lang tid. I tilfælde hvor der ikke er nogen enkeltstående medarbejdergrupper, der har den nødvendige viden

til at styre risiko på tværs af diverse funktioner, må virksomheden indsætte en relativ lille central risikostyringsgruppe, der indsamler information fra de forskellige mellemledere. Dette øger mellemlederes bevidsthed angående den risiko, der er taget på tværs af organisationen, og giver på samme tid beslutningstagere et fuldt billede af virksomhedens risikoprofil (Kaplan & Mikes, 2012).

FUNKTIONSFÆLDEN

Kaplan og Mikes (2012) lægger vægt på, hvordan en virksomhed organiserer sig i styringen af strategisk risiko gennem interne og eksterne eksperter samt facilitatorer. Dog udtrykker de, at selvom der er et risikostyringssystem, der fremmer gode diskussioner i virksomheden, vil der til stadighed kunne opstå en adfærdsmæssig fælde.

Mange strategiske risici er relativt forudsigelige, og derfor har virksomheder en tendens til at øremærke og opdele de forskellige risici i forskellige funktioner i virksomheden. Banker håndterer eksempelvis ofte kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko i separate funktioner i virksomheden. Andre virksomheder opdeler håndteringen af risiko i brand risiko, supply chain risiko, HR-risiko, IT-risiko og finansiel risiko. Kaplan og Mikes (2012) argumenter for, at sådanne organisatoriske opdelinger spreder både information og ansvar for en effektiv risikostyring, samtidig med at det hæmmer diskussionen af, hvordan de forskellige risikotyper påvirker hinanden (Kaplan & Mikes, 2012).

Ledere bør således med fordel udvikle et virksomhedsperspektiv i risikostyringen ved at forankre disse diskussioner i den strategiske planlægning. Kaplan og Mikes (2012) fremlægger her et eksempel med en indisk IT-virksomhed, der i forlængelse af deres Balanced Scorecard bevidst generer diskussioner om risiko. Som eksempel havde IT-virksomheden et hovedmål om at forbedre kundeforholdet. Her udvalgte ledelsen antal af globale kunder, der årligt faktureres for over 50 millioner dollars samt den årlige procentvise stigning i indtægter fra store kunder som passende KPI'er. Ved at anskue målet og de udvalgte KPI'er så ledelsen, at strategien havde introduceret endnu en risikofaktor og navnlig misligholdelse af kunders forpligtelser. IT-virksomhedens forretning var baseret på et stort antal af små kunder, hvor misligholdelse af enkelte små kunders forpligtelser ikke vil sætte strategien i særlig grad over styr. Dog vil misligholdelse af store kunders forpligtelser resultere i en stor tilbagegang. Virksomheden begyndte derfor at overvåge kreditmisligholdelsesraten for alle de store kunder som en indikation på sandsynligheden for misligholdelse. Når en kundes rate stiger, vil virksomheden så accelerere indsamlingen af tilgodehavender eller indlede en dialog med kunden (Kaplan & Mikes, 2012).

Et andet eksempel fremlagt af Kaplan og Mikes (2012) er brugen af strategikortet som et udgangspunkt for en dialog om risiko hos VW i Brasilien (Volkswagen). For hvert mål i strategikortet identificerede VW de risici, der kunne medvirke til, at de ikke vil opnå målet. På baggrund af dette lavede de et Risk

Event Card samt et Risk Report Card ud fra risiciene (Kaplan & Mikes, 2012). De to modeller gennemgås i det efterfølgende.

RISK EVENT CARD

Risk Event Card tager overordnet udgangspunkt i virksomhedens strategiske målsætninger. Hertil identificeres de forskellige risici, der kan påvirke det pågældende måls opfyldelse. Konsekvensen ved hændelse af de forskellige risici vurderes efterfølgende, samt konkrete indikatorer på målingen heraf. Efterfølgende vurderes sandsynligheden og konsekvensen for de forskellige risici samt konkrete initiativer til at afhjælpe risikoen. Slutteligt udvælges den person, der holdes til ansvar for det strategiske mål og dermed også den risiko, der er forbundet med målets opfyldelse (Kaplan & Mikes, 2012).

Nedenfor i figur 3.7 fremgår et eksempel fra Kaplan og Mikes (2012) på et Risk Event Card udarbejdet af VW i Brasilien.

FIGUR 3.7: RISK EVENT CARD AF VW I BRASILIE

STRATEGIC OBJECTIVE	RISK EVENT	OUTCOMES	RISK INDICATORS	LIKELIHOOD/ CONSEQUENCES	MANAGEMENT CONTROLS	ACCOUNTABLE MANAGER
Guarantee reliable and competitive supplier-to-manufacturer processes	Interruption of deliveries	Overtime Emergency freight Quality problems Production losses	Critical items report Late deliveries Incoming defects Incorrect component shipments	5 4 3 2 1 1 2 3 4 5	Hold daily supply chain meeting with logistics, purchasing, and QA Monitor suppliers' tooling to detect deterioration Risk mitigation initiative: Upgrade suppliers' tooling Risk mitigation initiative: Identify the key supply chain executive at each critical supplier	Mr. O. Manuel, director of manufacturing logistics

(Kaplan & Mikes, 2012).

RISK REPORT CARD

Risk Report Card udarbejdes efterfølgende som en opsummering og rapportering af risikostyringen og dennes status til ledelsen. Rapporteringen af risiko opsummerer de strategiske mål, og viser hvor mange af de identificerede risici, der er kritiske, og dermed kræver styringsmæssigt opmærksomhed. Derudover viser rapporteringen også udviklingen i risiciene og styringen heraf (Kaplan & Mikes, 2012).

Nedenfor i figur 3.8 fremgår et eksempel på et Risk Report Card hos VW i Brasilien.

FIGUR 3.8: RISK REPORT CARD AF VW I BRASILIEN

STRATEGIC OBJECTIVE	ASSESSED RISKS	CRITICAL RISKS	TREND
Achieve market share growth	4	1	↔
Satisfy the customer's expectations	11	4	↑
Improve company image	13	1	↔
Develop dealer organization	4	2	↔
Guarantee customer-oriented innovations management	5	2	↓
Achieve launch management efficiency	1	0	↔
Increase direct processes efficiency	4	1	↔
Create and manage a robust production volume strategy	2	1	↓
Guarantee reliable and competitive supplier-to-manufacturer processes	9	3	↔
Develop an attractive and innovative product portfolio	4	2	↓

(Kaplan & Mikes, 2012).

I eksemplet ses det, at det strategiske mål "Satisfy the customer's expectations" har i alt 15 risici, hvoraf fire er kritiske. Desuden ses det, at der overordnet er sket en forbedret udviklingen og styringen af risici for dette strategiske mål.

3.4.4 STYRING AF EKSTERNE RISICI

Ekstern risiko kan typisk ikke behandles eller reduceres ved hjælp af de fremgangsmåder, der bruges til at håndtere de forebyggende og strategiske risici. Ekstern risiko opstår udenfor virksomhedens kontrol, hvorfor virksomheder bør fokusere på at identificere dem, vurdere deres potentielle indflydelse samt finde den bedst mulige måde at undgå deres indvirkning, hvis de skulle hænde (Kaplan & Mikes, 2012). Kaplan og Mikes (2012) har identificeret tre eksterne risici, der fremgår af figur 3.9 nedenfor.

FIGUR 3.9: EKSTERNE RISICI

1. Natur- og økonomiske katastrofer med øjeblikkelig indflydelse. Disse er typisk forudsigelige, hvor timingen dog ikke er forudsigelig
2. Geopolitiske og miljømæssige ændringer med langsigtet indflydelse. Disse inkluderer politiske skift, statskup, revolutioner, krige, samt langvarige miljømæssige ændringer såsom den globale opvarmning
3. Konkurrencemæssige risici med middel indflydelse. Disse inkluderer disruptions, nye teknologier og radikale strategiske træk af de største virksomheder i industrien

Egen tilvirkning ud fra (Kaplan & Mikes, 2012).

Ud fra de eksterne risici bruges forskellige styringsmæssige fremgangsmåder til at imødegå risiciene. Disse gennemgås i det efterfølgende.

STRESS TEST

Stress testning er en måde, hvorpå en virksomhed kan teste påvirkningen af store ændringer i en eller to specifikke variabler. Ved stress tests forsøges det at stresse situationen ved at tænke de værst tænkelige scenarier med i styringen. Virksomheder i den finansielle servicesektor bruger stress tests til eksempelvis at vurdere, hvordan begivenheder som en fordobling af oliepriserne, store udsving i valutakurser eller renter vil påvirke deres handelsposition og investeringer. Fordelene ved stress tests afhænger dog af de antagelser, der ligger til grund for, hvordan de forskellige variabler vil ændre sig. Et eksempel på dette er, at mange banker i 2007-2008 antog et "worst case scenario", hvor huspriserne i USA stagnerede og forblev sådan i en længere årrække. Ikke mange havde tænkt på at teste, hvad der ville ske, hvis priserne begyndte at falde, som det senere viste sig, at de ville gøre (Kaplan & Mikes, 2012).

SCENARIO ANALYSE

Scenarieplanlægning er en langsigtet analyse, som typisk vil være en fem til ti år ud i fremtiden. De deltagende i scenarieplanlægningen undersøger politiske, økonomiske, teknologiske, sociale, lovgivningsmæssige og miljømæssige kræfter og udvælger nogle eksterne risici, typisk fire, der vil have den største indvirkning på virksomheden. For hver udvalgt risiko estimeres der nogle kvantitative maksimum- og minimumsværdier over den pågældende periode. Et eksempel herfor kan være et estimat af scenarier for afregningspriser. Ved at kombinere de ekstreme værdier for hver af de fire risici får man 16 scenarier. Nogle af disse scenarier vil ofte blive forkastet, da de kan være for ekstreme at tage højde for. Herefter vurderer deltagerne, hvordan virksomheden vil præstere i de tilbageværende scenarier. Hvis ledelsen finder ud af, at deres strategi er for optimistisk, har de mulighed for at tilpasse strategien med de mere pessimistiske scenarier. De har også mulighed for at udvikle planer for, hvordan strategien skal ændres, hvis der observeres indikatorer på en forhøjet sandsynlighed ved de pessimistiske scenarier (Kaplan & Mikes, 2012).

KRIGSSPIL

Krigsspil eller war-gaming har til formål at vurdere en virksomheds sårbarhed overfor teknologisk disruption eller ændringer i konkurrenters strategier. I et krigsspil inddeler virksomheden medarbejderne eller mellemlederne i hold, som får til opgave at udarbejde strategier eller handlinger, som eksisterende eller potentielle konkurrenter kunne tænkes at gennemføre på kort sigt. Herefter mødes holdene og undersøger, hvordan konkurrenter kunne angribe virksomhedens strategi. Denne proces hjælper med at overkomme ledernes tilbøjelighed til at ignorere forhold, der går imod deres egne holdninger.

Desuden hjælper det også ledelsen til at identificere konkurrenters mulige handlinger (Kaplan & Mikes, 2012).

3.4.5 LEDELSENS UDFORDRINGER

Håndtering af risiko adskiller sig generelt fra den almindelige håndtering af strategi. Risikostyring fokuserer grundlæggende på det negative, herunder trusler og fiaskoer, fremfor muligheder og succeser. Det står altså i skærende kontrast til den "can do" kultur, som mange ledere forsøger at forankre i virksomheder. En minimering af risiko indebærer typisk spredning af ressourcer og diversificering af investeringer, hvilket grundlæggende er et modsat fokus, end det fokus der tillægges opnåelse af strategiske mål. Derudover kan det være svært for ledere at identificere risiko ved en strategi, som de selv har været med til at formulere. De fleste virksomheder har derfor brug for en separat funktion, der kan håndtere risikostyringen, og som rapporterer direkte til topledelsen. Risikofunktionens størrelse vil dog alt afhængig af virksomhed og behov variere (Kaplan & Mikes, 2012).

Mikes (2009) fremhæver også udfordringen i at implementere risikostyringen i det strategiske arbejde, og argumenterer ligeledes for, at de der arbejder med risikostyring, ofte ikke forstår strategi og planlægning heraf tilstrækkeligt. Mikes (2009) tilføjer hertil at medarbejdere, der arbejder med risikostyring, ofte bruger alt deres tid på at udregne, hvor meget risiko der er involveret i de forskellige projekter og processer, og at de ikke ser det større billede. Samtidig påpeger Mikes (2009), at de der arbejder med strategi og planlægning erkender vigtigheden af risikostyring, men at de ikke har interesse herom, fordi fokus er på værdiskabelsen af projekter. Dermed er udfordringen at få risikostyringen og det strategiske arbejde til at komplementere hinanden (Mikes, 2009).

3.5 RISIKOSTYRING SOM EN CONTINGENCY TEORI

På baggrund af et tiårigt feltstudie med tre detaljerede casestudier og over 250 interviews med chefer, der har ansvaret for risikostyring, fremsætter Mikes og Kaplan (2013) en contingency teori om Enterprise Risk Management (ERM). I artiklen identificerer de potentielle designparametre, der kan være med til at forklare de observerbare variationer i ERM-systemet (Mikes & Kaplan, 2013).

Mikes og Kaplan (2013) indleder artiklen med samme problemstilling, som den af Kaplan og Mikes (2012), ved at fremhæve en række af organisationer, der i udbredt grad anbefaler regelbaserede metoder til at styre risiko.

I artiklen fremhæver Mikes og Kaplan (2013) blandt andet COSO (The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission), der advokerer, at ERM-systemer er et strategisk Management Control system, ligesom fortalerne for Value-based Management, Activity-based Management, Balance Scorecard og andre Management Control praksisser har argumenteret for. I modsætning til de andre praksisser er ERM ikke en praksis, hvor måling er i centrum. ERM fokuserer på potentielle events snarere end på fortidige præstationer, og har derfor ikke nogen unik målingsteknologi til at identificere risici. I stedet har brugere af ERM-systemer gennem årene produceret en variation af værktøjer og processer til at udforske fremtidige events. Her nævnes værktøjer som risikokort baseret på risikoidentifikation og vurderingsprocesser, stress tests baseret på dataindsamling og statistiske analyser samt scenarieanalyser baseret på scenarieforestillinger og planlægning. På trods af dette har flere undersøgelser vist, at mange organisationer ikke er tilfredse med deres nuværende praksisser inden for risikostyring (Beasley, et al., 2010). Flertallet af respondenterne i en spørgeskemaundersøgelse med mere end 400 ledere af risikostyringsprocesser rapporterede utilfredshed med deres risikostyringsprocesser. 42 procent beskrev endvidere deres risikostyringsprocesser som "ikke færdigudviklet" eller "minimalt udviklet", og kun tre procent beskrev deres processer som værende "meget udviklet" (Beasley, et al., 2010).

3.5.1 IDENTIFICERING AF RISIKOSTYRINGSPROCESSER

En tidligere bestyrelsesformand for COSO, Larry Rittenberg, hævdede at ethvert risikostyringssystem bør indeholde tre elementer, der fremgår af figur 3.10 nedenfor.

FIGUR 3.10: RISIKOSTYRINGENS TRE ELEMENTER

1. En strategisk aktivitet, der adresserer potentielle events, som truer fuldførelsen af de strategiske mål
2. En ledelsesaktivitet, der involverer deltagelse og opsyn på flere ledelsesniveauer
3. En overvågende aktivitet, baseret på det kybernetiske styringsideal om strategiske mål, feedback og korrigerende handlinger

Egen tilvirkning ud fra (Mikes & Kaplan, 2013).

Risikostyringssystemer med alle tre elementer kan dog til stadighed variere. Nogle virksomheder fokuserer udelukkende smalt på finansielle instrumenter, forsikringer eller målbare risici, der truer opnåelsen af de strategiske mål (Mikes & Kaplan, 2013).

De tre undersøgte case virksomheder i artiklen havde alle risikostyringssystemer, der indebar en sådan grad af udvikling, at de var interessante for contingency forskningen. Alle virksomhederne praktiserede risikostyring, som aktivt blev støttet og brugt af topledelsen. Dog havde virksomhederne fuldstændig forskellige strukturer og roller for deres risikostyringsfunktioner. Mikes og Kaplan (2013) argumenterer for, at alle tre virksomheders løsninger kan være den rigtige, hvis ikke optimale, for den enkelte virksomhed, mens andre løsninger kan opstå ud fra andre virksomheders gældende kontekst. Derved tager Kaplan og Mikes (2013) en contingency tilgang til deres ERM forskning, der ikke anbefaler et universelt risikostyringssystem, der kan anvendes under alle omstændigheder. I stedet søger de at finde specifikke omstændigheder, der kan guide udvælgelsen af et passende risikostyringssystem for den individuelle virksomhed (Mikes & Kaplan, 2013).

De tre undersøgte virksomheder i Mikes og Kaplans (2013) casestudie har indført interaktive risikostyringsprocesser for at imødekomme individuelle og organisatoriske forstyrrelser, der hæmmer konstruktiv tænkning om risikoeksponeringer. Omfattende psykologiske og sociologiske studier har dokumenteret forstyrrelser, der får personer til at undervurdere omfanget af mulige resultater ud fra risikable situationer (Mikes & Kaplan, 2013). Disse forstyrrelser er tidligere beskrevet, og kan kategoriseres som individuelle- og organisatoriske forstyrrelser og herunder gruppetænkning (Mikes & Kaplan, 2013).

Alle disse individuelle og organisatoriske forstyrrelser er med til at forklare, hvorfor så mange organisationer overser eller mistolker trusler og fejl i forudsigelsen af, hvor meget den enkelte risiko kan skade strategien (Mikes & Kaplan, 2013). Baseret på disse overvejelser og de nye praksisser inden for risikostyring foreslår Mikes og Kaplan (2013), at risikostyring skal bestå af; aktive processer, der kan

udfordre den eksisterende forståelse af risiko, værktøjer der kan analysere og kommunikere risiko, en kollektiv inddragende styring af risiko samt en styring der komplimenterer den eksisterende ledelse og Management Control systemer.

Mikes og Kaplan (2013) tager således en praktisk tilgang til risikostyringen, der blandt andet indeholder et kommunikativt aspekt, hvori risikoinformation skal deles med resten af virksomheden og interessenter ved hjælp af diverse værktøjer. De definerer ligeledes et kollektivt ansvar om at adressere mangler i styringen af risiko, som andre styringsredskaber ikke opfanger. Endvidere skal risikostyring ifølge Mikes og Kaplan (2013) komplementere de eksisterende Management Control systemer.

DE TRE CASE VIRKSOMHEDERS RISIKOSTYRING

De tre case virksomheder i artiklen fra Mikes og Kaplan (2013) illustrerer forskellige fremgangsmåder for risikostyringssystemer. De har alle flyttet sig ud over det faktum, at risikostyringssystemet fungerer som en uafhængig opsynsmand, der har et eksklusivt fokus på regler og intern kontrol. I stedet indtager risikostyringssystemet en business partner rolle, hvilket vil sige, at systemet bliver brugt som rådgivning til ledelsen i diverse beslutningsprocesser (Järvenpää, 2007) (Mikes & Kaplan, 2013).

I undersøgelsen har den ene case virksomhed eksempelvis indlagt risikostyringen i de formelle planlægnings- og ressourceallokeringsprocesser. Risikostyringen har dermed en indflydelse på de vigtige strategiske beslutninger i form af accept eller veto til nye projekter. I en anden case virksomhed har risikostyringen en uafhængig facilitator rolle. Det vil sige, at risikostyringen ikke influerer den formelle beslutningstagning, men er til gengæld en fast del af dagsordenen for at fremme risikokommunikationen på tværs af organisationen samt diskussionen af strategiske usikkerheder (Mikes & Kaplan, 2013). I den sidste case virksomhed har risikostyringen en hybrid eller dobbelt rolle. Det vil sige, at risikostyringsfunktionen balancerer regelsæt med forretningsorientering ved at implementere separate grupper af uafhængige og indlejrede risikoledere (Mikes & Kaplan, 2013).

Der bliver i Mikes og Kaplans (2013) undersøgelse samt i tidligere fund konkluderet, at en risikostyring bør indeholde et konkret sæt af fundamentale komponenter. Disse vil i det efterfølgende blive gennemgået.

PROCESSER TIL IDENTIFICERING, VURDERING OG PRIORITERING

Der bør i første omgang være en proces for identifikation, vurdering og prioritering. Denne proces kan være gennem selvevaluering eller et fysisk møde. Et fysisk møde kan være med risikoeksperter, afdelingschefer eller ansatte fra forskellige afdelinger, funktioner og hierarkiske niveauer, der fremmer risikodiskussionerne. Risikodiskussioner kan dog begrænses til senior afdelingsledere og ansatte, eller det

kan decentraliseres ved at engagere frontlinjemedarbejdere, support og de administrative ansatte (Mikes & Kaplan, 2013).

RISIKOMØDERNES HYPPIGHED

I Mikes og Kaplans (2013) undersøgelse varierer hyppigheden af risikomøderne alt efter virksomhederne. De konkluderer derfor, at hyppigheden af identifikations- og vurderingsprocesser bør tilpasses til udviklingens hastighed. De fremhæver således selv dette som værende sund fornuft, men at dette ofte forsvinder i traditionelle regelbaserede risikostyringsmodeller (Mikes & Kaplan, 2013).

VÆRKTØJER TIL RISIKOSTYRING

De fleste virksomheder anvender visualiseringer som risikokort til at kvantificere risiko sammen med sandsynligheds-, konsekvens- og kontrollabilitetsdimensioner (Mikes & Kaplan, 2013). To af Mikes og Kaplans (2013) case virksomheder gennemfører regelmæssige vurderinger heraf, og rangerer subjektivt deres risici i en top 10. Den tredje case virksomhed har omfattende historisk data på prissætning og risikoevents, hvorfor de går ud over simple risikokort ved at lave statiske vurderinger som Market Value at Risk (MVR) beregninger og stress tests. Mikes og Kaplan (2013) konkluderer på baggrund af denne variation at valget af risikostyringsværktøjer, der spænder fra kvalitative beskrivelser og scenarier til målingen af eventuelle tab, betinges af to ting. For det første afhænger det af tilgængeligheden af data og viden angående bestemte risici, og for det andet afhænger det af, hvor relevante og pålidelige de tilgængelige risikostyringsværktøjer er ifølge ledere og risikoeksperter (Mikes & Kaplan, 2013).

Som det tidligere er beskrevet i teoriafsnittet, har Kaplan og Mikes (2012) introduceret en taksonomi til kategorisering af de forskellige risikotyper efter forebyggende-, strategiske- og eksterne risici. Disse har forskellige grader af kontrollerbarhed samt forskellige fremgangsmåder til identificering, minimering og styring. Mikes og Kaplan (2013) konkluderer på denne baggrund, at værktøjerne i risikostyringen skal tilpasses de forskellige risicis kontrollerbarhed.

3.6 RISIKO I REGNSKABSANALYSEN

Som det tidligere er beskrevet, indebærer teori afsnittet også elementer fra litteraturen om regnskabsanalyse og håndtering af risiko herigennem. Til dette anvendes Schack (2009).

Litteratur indenfor regnskabsanalyse er generelt kendetegnet ved, at de påtager sig interessenters synspunkt således at der ved at analysere virksomheders regnskaber, kan dannes et billede af de pågældende virksomheders evne til at genere et afkast, stå imod tab osv. Dette adskiller sig fra den forrige beskrevne teori, der i højere grad henvender sig til virksomhedernes ledere, og fokuserer internt på styringen af risiko i virksomheder. Der argumenteres dog til stadighed for anvendelsen af teori omkring regnskabsanalyse til den interne styring.

Risiko i regnskabsanalysen er traditionelt set opgjort efter, hvorvidt virksomheder er i stand til at modstå tab. Dette opgøres i soliditeten, der skønner over det tab, som kreditorer vil lide, hvis virksomheden lukker. Helt konkret viser soliditeten, hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af egenkapitalen, hvorfor det er et udtryk for evnen til at kunne betale på lang sigt. For kreditgivere er dette skøn ikke uinteressant, da det giver et indblik i kreditorernes risiko under værste tænkelige scenarie. Soliditeten er dog ikke uproblematisk at anvende i praksis, når der er tale om en *on going concern*. Hvis en virksomhed aflægger regnskab, må det antages, at der er tale om en videre drift, og at et ophør derfor ikke er aktuelt. Soliditeten er altså alene et snævert syn på risiko (Schack, 2009, pp. 107-108).

Grundlæggende handler risikostyring om, at der skal skabes mere værdi, end den risiko der medfølger. Derfor er det væsentligt også at fokusere på virksomhedens evne til at skabe et afkast af den investerede kapital. Forekommer der stor spredning i virksomheders evne til at genere et fornuftigt afkast, vil risikoen alt andet lige være højere, og investorer og kreditgivere vil påkræve et højere afkast (Schack, 2009, p. 108).

En vurdering af risiko kan derfor ud fra en regnskabsanalytisk tilgang tage udgangspunkt i spredningen på det afkast, en virksomhed evner at generere (Schack, 2009, p. 108). Nøgletal til at belyse dette vil blive gennemgået i det efterfølgende.

3.6.1 DRIFTSMÆSSIG RISIKO

Virksomheders følsomhed overfor den driftsmæssige risiko er forskellige. Dette skyldes, at virksomheder har forskellige omkostningsstrukturer og opererer i forskellige brancher. Virksomheder med høje irreversible kapacitetsomkostninger i forhold til de variable omkostninger er således mere følsomme overfor udsving i omsætningen end virksomheder med forholdsmæssigt lave kapacitetsomkostninger (Schack, 2009, p. 109).

Den driftsmæssige risiko kan således vurderes ved at se nærmere på nøgletallene nulpunktsomsætning og sikkerhedsmargin for derefter at vurdere den driftsmæssige gearing. Nulpunktsomsætning er et udtryk for, hvor meget en virksomhed minimum skal omsætte for, før at resultatet før finansielle omkostninger går i nul. Det vil helt konkret sige, at den fortæller, hvornår kapacitetsomkostningerne, de salgsfremmende omkostninger og afskrivningerne lige nøjagtigt dækkes. Nulpunktsomsætningen beregnes som kapacitetsomkostninger divideret med dækningsgraden (Schack, 2009, p. 110).

Sikkerhedsmargin er et udtryk for, hvor meget omsætningen overstiger nulpunktsomsætningen. Det vil helt konkret sige, at nøgletallet fortæller, hvor meget omsætningen kan falde med i procent ved uændret dækningsgrad, før virksomheden rammer nulpunktsomsætningen. Sikkerhedsmargin beregnes som omsætning minus nulpunktsomsætning divideret med omsætning multipliceret med 100 (Schack, 2009, p. 110). De to nøgletal kan således tilsammen give indikationer på, hvor sårbar en virksomhed er overfor enkelte risici, og om virksomheden er stærk nok til at kunne stå mod større risici. Ved en høj nulpunktsomsætning og en lav sikkerhedsmargin vil virksomheder i mindre grad kunne modstå risici, og de pågældende risici forstærkes samtidig af den økonomiske situation.

Virksomheders omkostningsstruktur er på den måde central i vurderingen af risici. Såfremt virksomheder har høje kapacitetsomkostninger forholdsmæssigt i forhold til variable omkostninger, vil der alt andet lige være en højere nulpunktsomsætning samt en lavere sikkerhedsmargin. Omkostningsstrukturen kan dog virke som en løftestang på resultatet i forhold til udsving i omsætningen. Det vil sige, at virksomheder med en omkostningsstruktur af høje kapacitetsomkostninger og en lav dækningsgrad, og som tidligere fremhævet dermed har en højere risiko, vil have en større resultatfremgang ved stigninger i omsætningen end virksomheder med en modsættende omkostningsstruktur. Dette kaldes for en virksomheds driftsmæssige løftestangseffekt, som også omtales driftsmæssige gearing (Schack, 2009, p. 112).

Den driftsmæssige gearing kan beregnes ved at tage den procentvise ændring i resultatet før finansielle omkostninger og dividere det med den procentvise ændring i omsætningen, og kan videre omformuleres til at dividere dækningsbidraget med resultatet før finansielle omkostninger (Schack, 2009, p. 112). Nøgletallet viser, hvor følsom en virksomhed er overfor ændringer i omsætningen på den måde, at jo større nøgletallet er, jo større er den driftsmæssige gearing. Dette siger noget om, hvad der med den pågældende omkostningsstruktur alt andet lige vil ske med resultatet før finansielle omkostninger, hvis omsætningen ændrer sig. Hvis en virksomhed har høje kapacitetsomkostninger forholdsmæssigt i forhold til de variable omkostninger, vil den driftsmæssige gearing være højere. Et påtænkt eksempel i dette tilfælde kan være en løftestangseffekt på seks. En ændring i omsætningen på 10 procent vil medføre en ændring i resultatet før finansielle omkostninger på 60 procent (Schack, 2009, p. 112).

En høj driftsmæssig gearing vil således skabe muligheder for en større stigning i resultatet, såfremt omsætningen stiger. Hvis omsætningen modsat falder, medfører en høj gearing en tilsvarende stor nedgang i resultatet. Nøgletallet kan således bidrage med væsentlig information til vurdering af den driftsmæssige risiko, men Schack (2009) argumenterer for, at nøgletallet bør vurderes sammen med sandsynligheden for en ændring i omsætningen. Hvis den driftsmæssige risiko og dermed løftestangseffekten er høj, men sandsynligheden for en nedgang i omsætningen er lav, vil den samlede risiko således være tilsvarende mindre (Schack, 2009, p. 113).

Nøgletallet forudsætter dog, at der er tale om konstante kapacitetsomkostninger og dækningsgrader, hvilket i realiteten er et naivt tankesæt, da kapacitetsomkostninger har forskellige grader af variabilitet og tilpasses over længere tid. Nøgletallet kan dog stadig vise den pågældende driftsmæssige gearing på det pågældende tidspunkt, som til stadighed skaber grundlag for information omkring den driftsmæssige risiko.

3.6.2 FINANSIEL RISIKO

Når den driftsmæssige risiko fokuserer på omkostningsstrukturen i resultatopgørelsen og dermed virksomhedens drift, så fokuserer den finansielle risiko på gældsstrukturen i balancen og dermed risiko forbundet ved at have finansiering (Schack, 2009, p. 113).

Dette kan i første omgang tilgås ved at se nærmere på gældsandelen i virksomheder. Gældsandelen er et udtryk for, hvor meget af aktivmassen der er finansieret af gæld. Virksomheder med en høj gældsandel, har således en forholdsmæssig lav egenkapital til at stå imod risiko og omvendt. Gældsforholdene kan også udtrykkes i gæld/egenkapital-forholdet, der beskriver fordelingen mellem gæld og egenkapital (Schack, 2009, p. 113).

For at dykke længere ned i gældens og egenkapitalens betydning for virksomhedens resultat, kan der kigges nærmere på likviditetsgraden og egenkapitalens forrentning. Likviditetsgraden fortæller grundlæggende om en virksomheds evne til at betale sine udestående, og kan derfor udgøre en risiko. Egenkapitalens forrentning er et udtryk for, hvordan den indskudte kapital på egenkapitalen forrentes. Egenkapitalens forrentning skal sammenlignes med afkastningsgraden, der viser, hvorledes virksomheden er i stand til at genere overskud ud fra den samlede investerede kapital i aktiver. Hvis egenkapitalens forrentning er mindre end afkastningsgraden, taber virksomheden på at have gæld. Hvis den derimod er højere end afkastningsgraden, får virksomheden mere ud af gælden i forhold til, hvad det koster at låne den. Det betyder, at virksomheder på den måde vil få en yderlig forrentning af det, der kommer af indtjeningen på de aktiver, der er finansieret af gæld. Formålet med at stifte gæld er jo netop, at kunne indtjene et overskud før renter, der er større end renteomkostningerne forbundet med gælden. Egenkapitalens forrentning beregnes som overskud efter finansielle omkostninger divideret med

egenkapitalen (Schack, 2009, pp. 114-115). Det betyder, at hvis der er meget gæld i en virksomhed og egenkapitalen, der er nævneren i regnestykket, derfor er forholdsvis lille sammenlignet med gælden, vil nøgletallet være mere følsomt overfor ændringer i resultatet efter finansiering, der er tælleren. Egenkapitalens forrentning sammenlignes desuden også med markedsrenten for at se, om virksomheden forrenter den indskudte kapital bedre end sikre alternativer på markedet (Schack, 2009, pp. 114-115).

Dette skaber således også en løftestangseffekt som ved den driftsmæssige gearing. Virksomheder kan således ved at stifte gæld opnå større forrentning af egenkapitalen, såfremt resultatet udvikler sig positivt. Hvis resultatet derimod er faldende, vil en stor gældsandel nedbringe egenkapitalens forrentning mere, end ved en lille gældsandel. Dette er også benævnt finansiell gearing eller finansiell løftestangseffekt, og viser en virksomheds følsomhed ved en given gældsandel (Schack, 2009, pp. 115-116).

Den finansielle gearing beregnes derfor som den procentvise ændring i egenkapitalens forrentning divideret med den procentvise ændring i resultatet før finansielle omkostninger og kan matematisk omskrives til resultat før finansielle omkostninger divideret med resultat efter finansielle omkostninger. Den finansielle gearing viser således, hvor meget forrentningsprocenten af egenkapitalen vil ændre sig, såfremt indtjeningen ændrer sig (Schack, 2009, p. 117).

Et praktisk problem ved vurdering af den finansielle risiko kan blandt andet være svingende renteomkostninger. Hvis en virksomhed eksempelvis har en gældsandel på 90 procent, klassificeres den umiddelbart som værende risikobehæftet. Dog kan risikoen afhænge af de konkrete låneforhold. Hvis der eksempelvis er ekstraordinære lave renteomkostninger og små afdrag, vil dette ikke nødvendigvis skabe en stor finansiell risiko. Gældsandelen bliver derfor i stigende omfang suppleret med rentedækningsgraden. Rentedækningsgraden beregnes som ordinært resultat før finansielle omkostninger divideret med de finansielle omkostninger, og viser hvor mange gange resultatet overstiger de finansielle omkostninger. Ved en lav rentedækning vil der således være større risiko for, at virksomheden ikke kan dække sine finansielle omkostninger (Schack, 2009, p. 123).

3.6.3 DEN SAMLEDE RISIKO

Den samlede risiko skal ses ud fra den driftsmæssige og den finansielle risiko. Hvis virksomheder har en høj driftsmæssig og finansiell gearing, vil der alt andet lige være højere risici forbundet med den samlede virksomhed. En høj driftsmæssig risiko kan således minimeres ved en lavere finansiell risiko og det samme omvendt (Schack, 2009, p. 117).

Til at beregne den samlede gearing eller løftestangseffekt multipliceres den driftsmæssige gearing med den finansielle gearing. Det kan også beregnes ved at dividere den procentvise ændring i egenkapitalens forrentningsprocent med den procentvise ændring i omsætningen, hvilket slutteligt kan omformuleres

til dækningsbidrag divideret med resultat efter finansielle omkostninger. Den samlede gearing tager derfor både højde for omkostnings- og gældsstrukturen i en given virksomhed, og udtrykker den samlede risiko (Schack, 2009, p. 120).

3.7 SAMMENFATNING

Ovenstående teoretiske afsnit giver anledning til en sammenfatning af elementer og perspektiver i teorien.

Kaplan og Mikes (2012) framework forholder sig generelt mere praktisk til måder at behandle risiko end risikostyringsprocessen af Hawawini og Viallet (2011). I første omgang opdeler Kaplan og Mikes (2012) risikotyperne efter, hvordan de organisatorisk styres, hvor Hawawini og Viallet (2011) opdeler risikotyperne efter et lineært princip om, hvor de stammer fra. Dette giver en umiddelbar interessant vinkel på identifikationen og forståelsen af risiko, men også i forhold til hvordan disse behandles i de senere processer. Kaplan og Mikes (2012) tilføjer endvidere konkrete måder at behandle de tre typer af risici, hvilket kan give yderlige perspektiver til en senere modeludvikling. Hawawini og Viallet (2011) forholder sig primært til behandling af risici gennem konkrete finansielle instrumenter, hvilket Kaplan og Mikes (2012) eller Mikes og Kaplan (2013) slet ikke berører. Brugen af Schack (2009) til en vurdering af en virksomheds risiko ud fra den økonomiske situation giver ligeledes et andet perspektiv på risiko, der i høj grad også kan bidrage med elementer til en senere modeludvikling.

Mikes og Kaplan (2013) argumenterer for risikostyring som en contingency teori, der mere eller mindre skal skræddersys til den enkelte virksomhed. Her beskriver den resterende teori mere normativt, hvorledes risikostyring bør foretages. De to teorier danner udgangspunkt for en interessant afvejning af elementer og præmisser for en modeludvikling. Det er vurderingen, at Kaplan og Mikes (2012) samt Mikes og Kaplan (2013) bidrager med nogle empiriske fund, der kan skabe værdi til modeludviklingen. Dog antages det i afhandlingen, at det er muligt at skabe et universelt framework, der overordnet skal fungere som en ramme, således at der til stadighed er mulighed for en individuel skræddersyning af komponenter indenfor rammerne. Fælles for teorierne er dog, at der tages udgangspunkt i større organisationer med tværgående kommunikation og styring. I relation til genstandsfeltet i denne afhandling vil en sådan gennemgående organisatorisk styring ikke være lige så relevant, idet virksomhederne i landbrugsbranchen ikke er af samme størrelse, som de der tages udgangspunkt i.

Hawawini og Viallets (2011) brug af Market Value at Risk (MVR) skal efter afhandlingens vurdering gøres med omtanke. Dette skyldes, at tallet indebærer arbitrære elementer, som vil kunne påvirke risikostyringen. Dog kan den, hvis den bruges korrekt, være en god indikator for væsentligheden af en given risiko.

4 BRANCHEANALYSE

Brancheanalysen har til formål at svare på problemformuleringens underspørgsmål omkring, hvilke forhold der udgør væsentlige risici i landbrugsbranchen, og hvorledes der arbejdes med risiko. Dette gøres ved at skabe en forståelse samt overblik over de branchemæssige forhold, der udgør væsentlige risici, hvor en spørgeskemaundersøgelse af 478 landmænd og rådgivere ligeledes vil supplere denne vurdering. Spørgeskemaundersøgelsen vil også kunne svare på, hvordan risiko behandles i branchen. Brancheanalysen vil tage udgangspunkt i afhandlingens teori angående risiko og herunder de forskellige risikotyper, som teorien annoncerer.

Da ikke alle af Hawawini og Viallets (2011) risikotyper er relevante eller mulige at undersøge indenfor afhandlingens rammer, analyseres der kun på de relevante risici. I denne relation indeholder brancheanalysen makromæssige, strategiske samt operationelle brancheforhold.

Brancheanalysen indledes med en kort introduktion til den danske landbrugsbranche, og struktureres overordnet efter Hawawini og Viallets (2011) risikotyper, og vil blive gennemgået med udgangspunkt i de branchemæssige forhold. Dette skyldes, at Kaplan og Mikes (2012) kategorisering af forebyggende, strategiske og eksterne risici er en overordnet inddeling, der ikke giver anledning til en særlig specifik struktur. Efter en gennemgang af de branchemæssige forhold og risici, samles der op med en vurdering af deres væsentlighed ud fra analysen. Slutteligt analyseres det, hvorledes der arbejdes med risiko i landbrugsbranchen ud fra besvarelsenerne i afhandlingens spørgeskemaundersøgelse.

4.1 DEN DANSKE LANDBRUGSBRANCHE

Danmark har siden bondestensalderen været et landbrugsland, og landbruget er i dag en af de største industrier i den danske økonomi. Den danske fødevarerklønge, som er en betegnelse for erhverv indenfor landbrug, fiskeri og fødevarerproduktion, står for cirka en fjerdedel af den totale danske vareeksport. I de seneste mere end 100 år er der sket en strukturudvikling i det danske landbrug, hvor konsekvensen har været, at der bliver færre, men større landbrug. I perioden 1950 til 2015, er antallet af danske landbrug inklusiv de mange deltidslandbrug faldet fra 200.000 til under 40.000, hvor den gennemsnitlige bedriftstørrelse fra 2005 til i dag er gået fra 53 hektar til 68 hektar, hvilket illustrerer den strukturmæssige udvikling (Juhl, 2015). Hvis der udelukkende ses på de danske heltidslandbrug, var antallet i 2016 faldet til 9.768 heltidslandbrug. Dette skyldes blandt andet 200 konkurser blandt især kvæg- og svinebedrifter i 2016, hvilket svarer til at cirka to procent af de danske heltidslandbrug (Danmarks Statistik, 2017). I fordelingen af de danske heltidslandbrug er der 9.203 konventionelle landbrug og 565 økologiske. Heraf har 2.605 af disse landbrug malkekøer og 2.298 er svinebedrifter. De mange konkurser i heltidslandbrugene er endnu et argument for, at risikostyring er yderst relevant i det danske landbrug.

4.2 MAKROMÆSSIGE BRANCHEFORHOLD

Ifølge Hawawini og Viallet (2011) er de makromæssige brancheforhold et paraplybegreb for en virksomheds omverden, og kan være relateret til økonomiske, politiske og sociale forhold. Disse vil blive gennemgået i det efterfølgende.

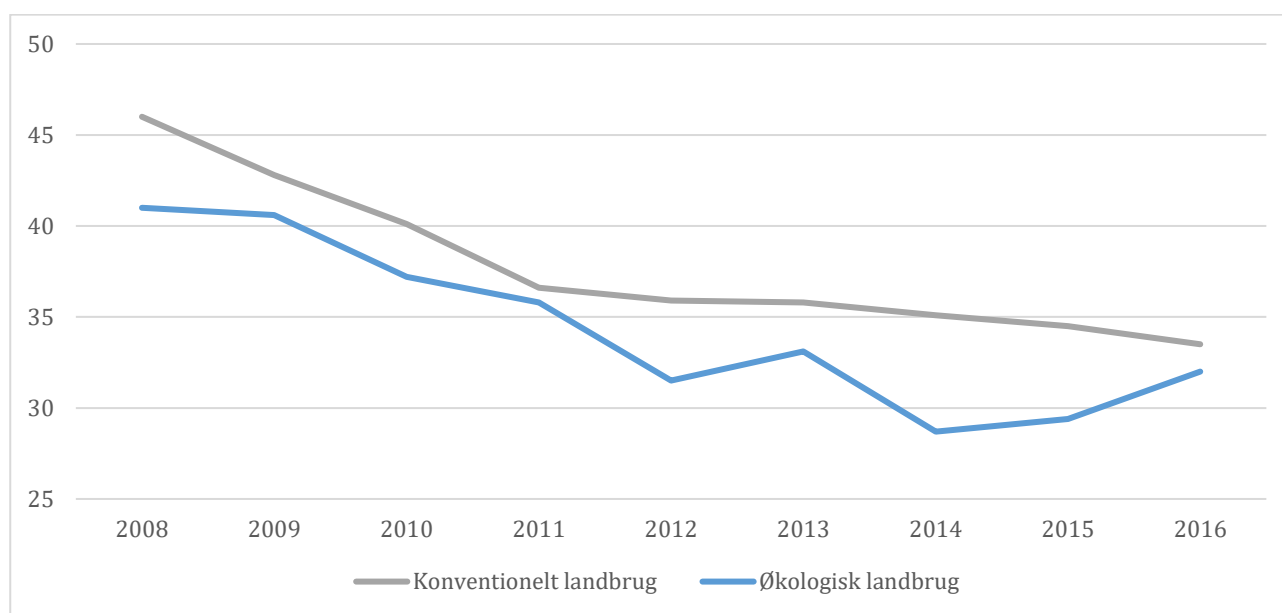
4.2.1 ØKONOMISKE FORHOLD

De økonomiske forhold kan være uventede nedgange i konjunktoren og dermed økonomien, hvilket kan påvirke en virksomheds værdi. Af økonomiske brancheforhold gennemgås landbrugets økonomiske tilstand, konjunkturforhold, afregningspriser, renteændringer samt ændringer i valutakurser.

ØKONOMISK TILSTAND

Dansk landbrugs økonomiske tilstand beskrives med udgangspunkt i soliditetsgrader og gældsandele, da disse forhold kan fortælle noget generelt om, hvor solidt det danske landbrug er overfor risici, samt hvorledes dette har udviklet sig. Soliditetsgrader og gældsandele er i høj grad påvirket af de overordnede økonomiske forhold i branchen som eksempelvis renteændringer, men de er ligeledes påvirket af de enkelte landmænds evner til at styre virksomheden. Analysen heraf vil derfor blive brugt til en mere overordnet beskrivelse af tilstanden samt udviklingen i branchen.

Jævnfør teori afsnittet er soliditetsgraden et udtryk for, hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af en virksomheds egenkapital, og viser dermed virksomhedens evne til modstå eventuelle tab. Det er derfor interessant at se på udviklingen i soliditetsgraden i forhold til at skabe en forståelse for den økonomiske risiko i det danske landbrug. I figur 4.1 nedenfor, ses udviklingen i de danske heltidslandbrugs soliditetsgrader. Der vil primært være et fokus på udviklingen og ikke de specifikke soliditetsgrader, da spredningen er ukendt. Soliditetsgraden for hele branchen fortæller derfor ikke nødvendigvis noget om den enkelte virksomhed, fordi få virksomheders soliditetsgrader kan påvirke gennemsnittet kraftigt i en retning.

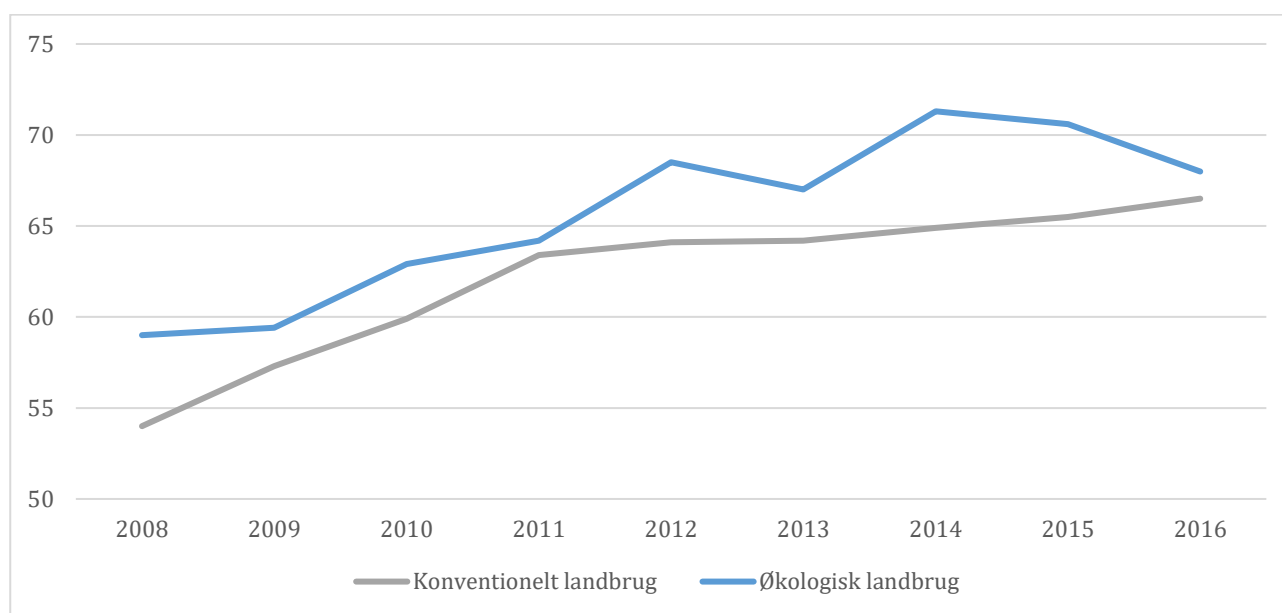
FIGUR 4.1: LANDBRUGETS UDVIKLING I SOLIDITETSGRADER I PROCENT


Egen tilvirkning ud fra (Danmarks Statistik, 2018c).

I figur 4.1 ses det, at soliditetsgraden for det konventionelle landbrug har været faldende i perioden fra 46 procent i år 2008 til 33,5 procent i år 2016, hvilket er fald på 12,5 procentpoint. Det økologiske landbrug har ligeledes oplevet et fald i soliditetsgraden over perioden fra 41 procent til 32 procent, hvilket er et fald på 9 procentpoint.

Som det tidligere er beskrevet, kan soliditetsgraden være påvirket af konjunkturforholdene samt landmændenes egne styringsmæssige evner. Dog ses der en klar og tydelig negativ udvikling i det danske landbrugs soliditetsgrad, hvilket generelt gør landbruget mere følsomt overfor eventuelle risici. Klaus Kaiser, erhvervsøkonomisk chef hos SEGES, understreger i denne sammenhæng, at landbrugsvirksomheder først anses som robuste ved en soliditetsgrad på minimum 30 procent (Søgaard, 2018). Den gennemsnitlige soliditetsgrad må derfor anses for værende robust. Figuren viser ikke spredningen, hvorfor soliditetsgraden ikke kan vurderes ud fra den enkelte landbrugsvirksomhed. Dog må udviklingen vurderes generelt negativ, og at det danske landbrug generelt står svagere overfor risiko end tidligere.

I nedenstående figur 4.2 fremgår udviklingen i det danske landbrugs gældsandele. Her ses det, at det konventionelle landbrugs gældsandel er steget fra 54 procent i 2008 til 66,5 procent i 2016. Ligeledes har det økologiske landbrug oplevet en stigning i gældsandelene i samme periode fra 59 procent til 68 procent. Gældsandelen er et nøgletal der viser, hvor meget af virksomheden der er finansieret af gæld.

FIGUR 4.2: LANDBRUGETS UDVIKLING I GÆLDSANDELE I PROCENT


Egen tilvirkning ud fra (Danmarks Statistik, 2018c).

Overordnet ses en tendens til, at en større del af aktiverne i de danske landbrugsvirksomheder finansieres af gæld fremfor egenkapital. Gældsandelen er således også et udtryk for, hvor robuste virksomheder er, og hvor risiko kan opstå. Ved en høj gældsandel påhviler der således en større risiko overfor eksempelvis renteændringer.

De lavere soliditetsgrader og de højere gældsandele er således et udtryk for en forøget økonomisk risiko i dansk landbrug, da modstandsdygtigheden over for eventuelle tab er mindsket, og sårbarheden over for risici øget. Dette er ligeledes væsentligt, idet dårligere soliditet og større gældsandele kan vanskeliggøre optagelsen af ny gæld, og dermed muligheden for at investere i nye profitsskabende aktiviteter. På baggrund af denne analyse fremgår det således, at disse nøgletal er forringede, og at en større del af landbrugets aktiviteter finansieres af gæld. Om hvorvidt dette udgør en væsentlig risikofaktor for den enkelte landbrugsvirksomhed, kan ikke herudfra vurderes, da det vil kræve en analyse af den enkelte virksomhed. Dog tilskrives det, at den økonomisk tilstand udgør et væsentligt element, når der skal arbejdes med risiko.

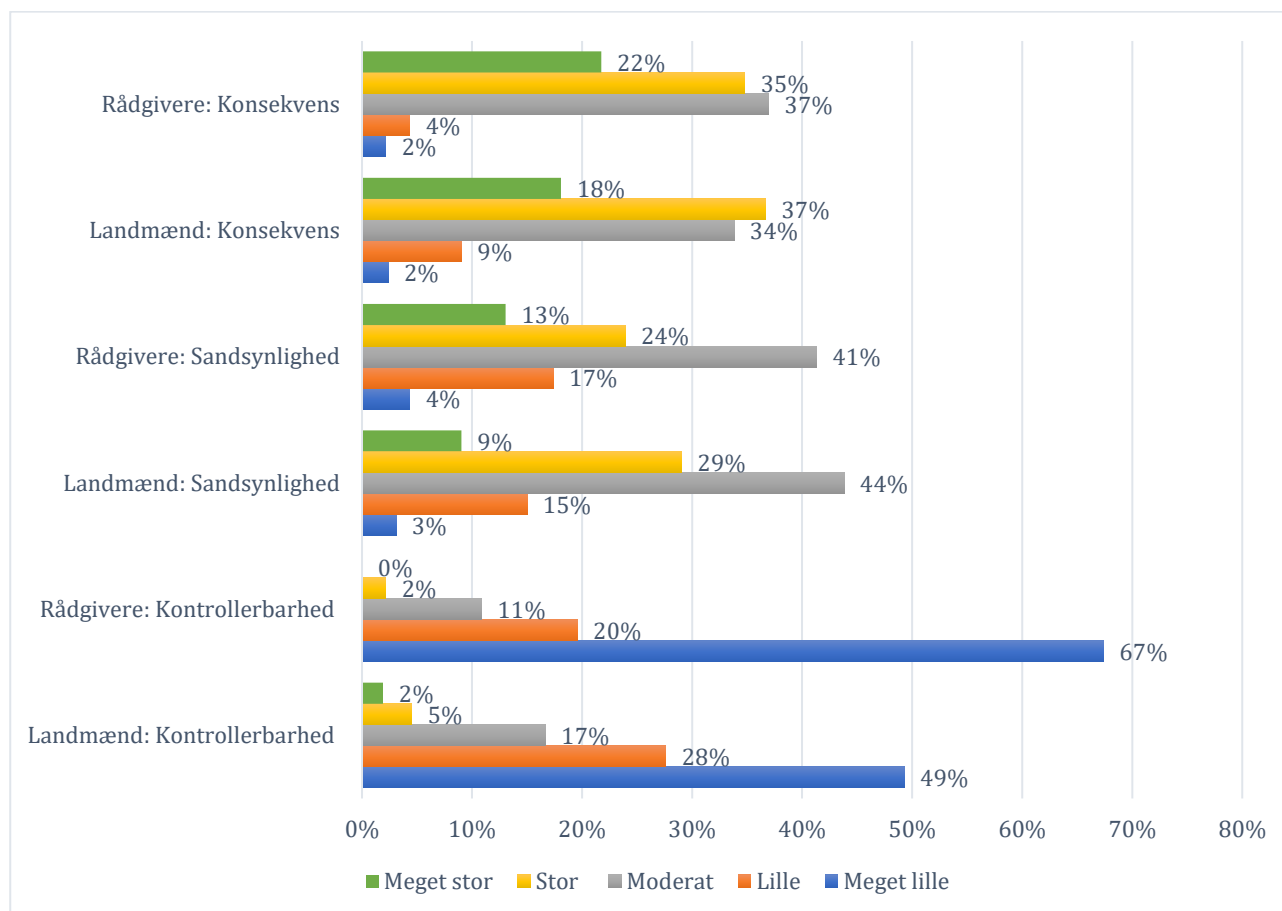
KONJUNKTUR

Konjunkturerne i økonomien påvirker landbruget, ligesom det påvirker resten af den danske økonomi. I perioder med lavkonjunkturer rammes landbruget således også i høj grad. Dette så vi blandt andet under finanskrisen i 2008-2009, hvor størstedelen af alle landbrugets afregningspriser faldt til meget lave niveauer, og hermed faldt indtjeningen ligeledes. Den dårlige indtjening i 2007-2010 blev samtidig fulgt op med et fald i jordpriserne på omkring 40 procent, hvilket medførte at landbruget blev drænet

for egenkapital (Kaiser, 2014). En rapport fra SEGES understreger samtidigt, at der på mange bedrifter var en relativ god indtjening i årene 2012 og 2013, men at denne indtjening stadig ikke var tilstrækkelig til at genopbygge egenkapitalen (Kaiser, 2014). På den måde kan lavkonjunkturer få store konsekvenser for landbrugsvirksomheder med høj gæld, da indtjeningen i nogle tilfælde ikke svarer til gældens størrelse, og at der samtidig ikke er likviditet til at afdrage på gælden. Virksomheder er derfor henvist til at stifte ny gæld (Kaiser, 2014). Dette stemmer også overens med ovenstående figur 4.2, hvor det fremgår, at gældsandele har været stigende siden 2008.

SEGES laver halvårligt en barometerundersøgelse. Barometerundersøgelsen har til formål at belyse landbrugsvirksomhedernes aktuelle forventninger til de fremtidige konjunkturer på både kort og lang sigt. Den nyeste undersøgelse er foretaget i november 2017 blandt cirka 16.000 danske landbrugsvirksomheder indenfor primærlandbruget, og dækker over svineproducenter, mælkeproducenter, planteavlere, pelsdyr- og fjerkræproducenter (Kaiser, 2017). Oven på et godt år 2017, med stigende afregningspriser, viser barometerundersøgelsen, at landmændene har en lavere forventning og en mere moderat optimisme i forhold til 2018. Det er således landbrugsvirksomhedernes vurdering, at 2017 var det år, hvor konjunkturerne ramte det højeste punkt, og at konjunkturerne vil begynde at vende svagt i 2018. Dog er der optimisme at spore blandt landbrugsvirksomhederne. Denne optimisme gælder både produktion, investeringer og indkomst. De største årsager til optimismen skyldes relativt høje prisforventninger, ophør af mælkekvoterne samt at "fødevare- og landbrugspakken", der skal sikre vækst i dansk landbrug, giver mulighed for større produktion, investeringer og indkomst (Kaiser, 2017).

I afhandlingens spørgeskemaundersøgelse vurderer både landmænd og rådgivere konjunkturændringer til at være en væsentlig risiko. Nedenfor i figur 4.3 og i bilag 1 aflæses det, at 55 procent af landmændene og 57 procent af rådgiverne har svaret, at den negative konsekvens ved konjunkturændringer er stor til meget stor, hvor der kun er henholdsvis 11 og 6 procent, der svarer at de negative konsekvenser er små til meget små.

FIGUR 4.3: KONJUNKTURÆNDRINGER


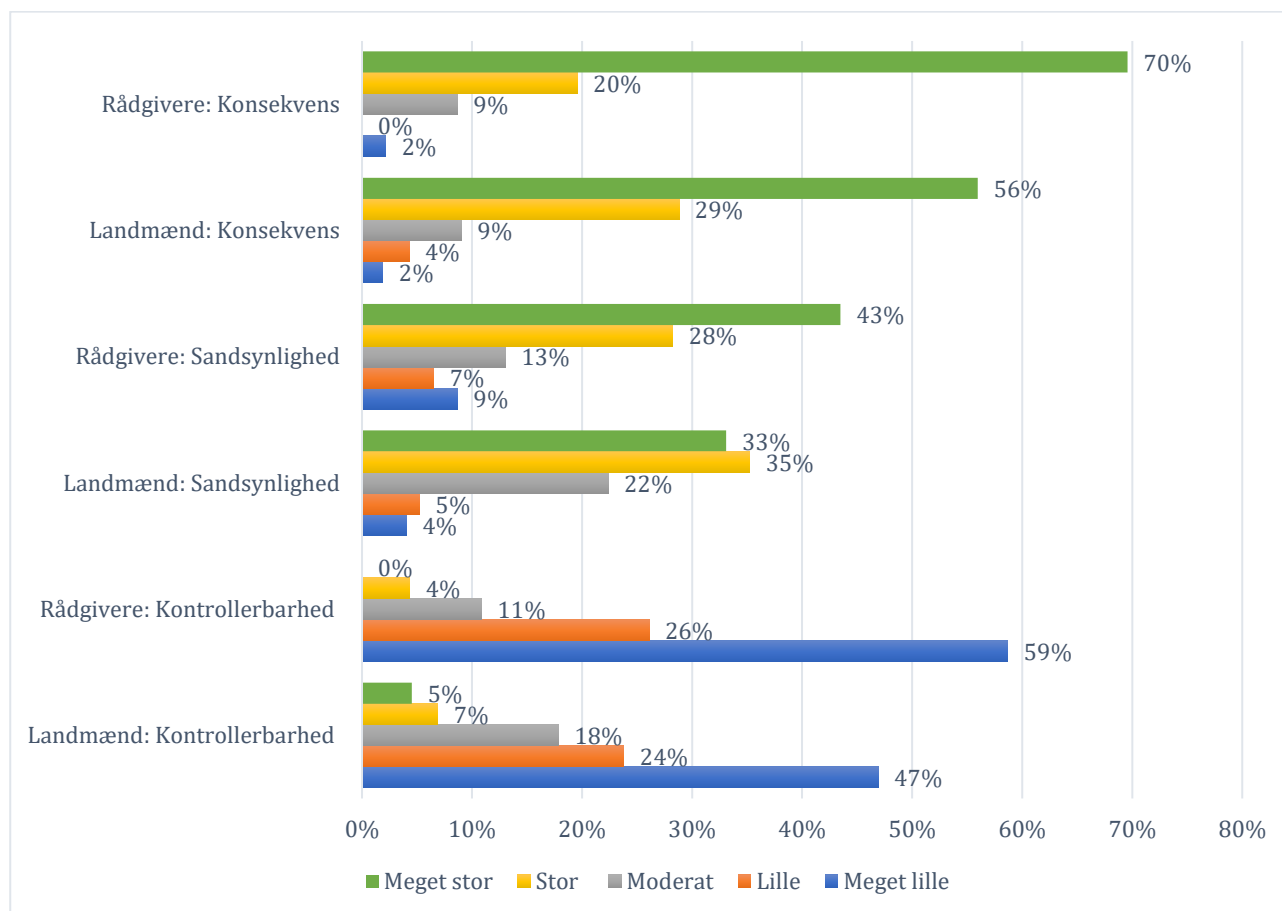
Sandsynlighed vurderes af landmændene og rådgiverne til generelt at være stor. Her svarer 38 procent af landmændene og 37 procent af rådgiverne at sandsynligheden er stor eller meget stor. Kun en lille del af de samlede svar er placeret på meget lille eller lille. Samtidig vurderer landmændene og rådgiverne, at muligheden for at kontrollere konsekvensen er meget lav til lav. Overordnet ser både landmænd og rådgivere konjunkturændringer som en stor risiko med en forholdsvis stor sandsynlighed for at forekomme uden nogen særlige muligheder for at påvirke konsekvensen i den enkelte virksomhed.

AFREGNINGSPRISER

Afregningspriserne er, ligesom i andre erhverv, afgørende for landbrugsvirksomhederne. Landbrugsvirksomhederne producerer standardiserede produkter, hvor muligheden for at differentiere produkterne er minimal og i mange tilfælde ikke ønsket, da de videresælges som råvarer, og skal indgå i en ny produktion i en anden virksomhed. Afregningspriserne på landbrugsprodukter er meget volatile og påvirkes af politiske beslutninger såvel som konjunkturudsving og andre makroøkonomiske påvirkninger. Dette er ligeledes et argument for, hvorfor politiske beslutninger i både ind- og udland udgør en stor risiko for de danske landbrugsvirksomheder.

Mælke- og svineproducenter har de seneste år oplevet høje afregningspriser og dermed en højere indtjening. SEGES forventer dog at mælke- og svinepriserne har passeret toppen for denne gang efter henholdsvis et og to års opadgående afregningspriser. Prisen på svinekød begyndte at falde fra sommeren 2017, mens prisen på mælk først begyndte at falde i starten af 2018. I begge tilfælde har de faldende afregningspriser været en konsekvens af en stigning i den globale produktion, der forårsager en overforsyning i markedet (Kaiser, et al., 2018). SEGES forventer altså, at 2018 bliver et overgangså mellem højkonjunktur i 2017 og et svagere 2019. Dog forventes det ikke, at markedet rammer en dyb cyklisk bund i 2019 (Kaiser, et al., 2018). Prognosen for planteproducenterne viser, at en gennemsnitlig planteproducent havde et forbedret, men stadig negativt, driftsresultat efter ejerløn med videre på -141.000 kr., hvilket er en forbedring i årende fra 2016 på omkring 140.000 kr. Prognosen indikerer også, at driftsresultatet efter ejerløn med videre stadig vil være negativt i 2018, men med en opadgående trend (Kaiser, et al., 2018).

Resultaterne for afhandlingens spørgeskema i figur 4.4 nedenfor og i bilag 1 viser, at ændringer i afregningspriserne er den risiko, hvor flest respondenter svarer, at det medfører meget store negative konsekvenser. Her svarer 56 procent af landmændene, at denne risiko har en meget stor negativ konsekvens. Denne tendens er den samme for de adspurgte rådgivere. Hele 90 procent af de adspurgte rådgivere svarer, at ændringer i afregningspriserne kan have en stor eller meget stor negativ konsekvens. Der er altså bred enighed i, at risiko for ændringer i afregningspriser har store negative konsekvenser.

FIGUR 4.4: ÆNDRINGER I AFREGNINGSPRISER


Ændringer i afregningspriser er ligeledes den risiko, hvor flest landmænd og rådgivere svarer stor eller meget stor sandsynlighed for at forekomme. 68 procent af landmændene svarer enten stor eller en meget stor sandsynlighed, hvor det for rådgiverne er 71 procent. I forhold til kontrollerbarheden af denne risiko vurderer både de adspurgte landmænd og rådgivere, at der generelt er en meget lille kontrollerbarhed overfor ændringer i afregningsprisen.

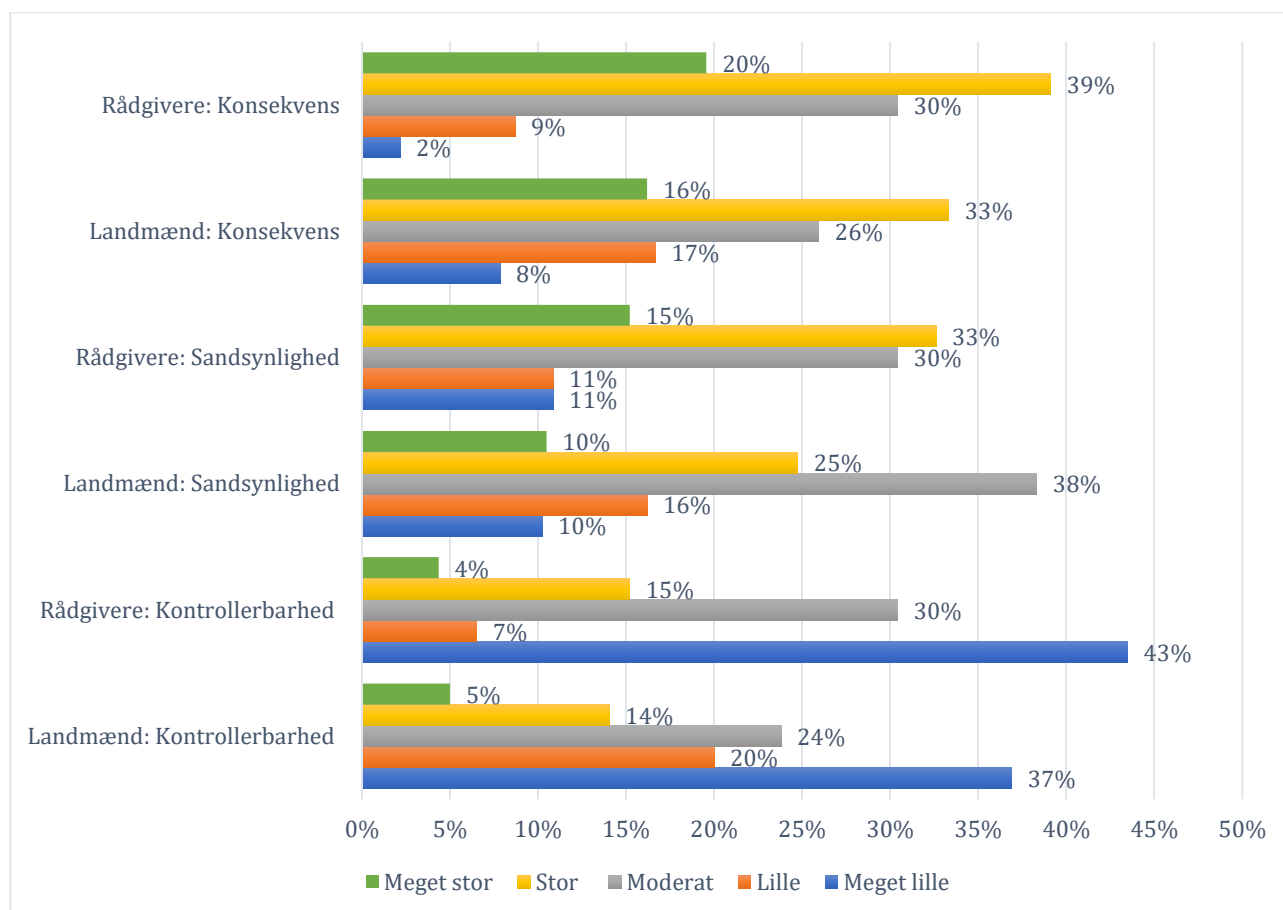
Det er dog væsentligt, at både landmændene og rådgiverne i høj grad er enige i, at ændringer i afregningsprisen udgør den risiko med de største konsekvenser samt største sandsynligheder for at forekomme.

RENTEÆNDRINGER

De store gældsandele i det danske landbrug frembringer endnu et kritisk element for de danske landbrugsvirksomheder. For virksomheder med store gældsforpligtelser følger ofte store rentebetalinger. Dermed kan renten også være et kritisk element for mange landbrugsvirksomheder, da stigende renter øger finansieringsomkostningerne, og påvirker dermed det samlede resultat negativt. Klaus Kaiser, der er erhvervsøkonomisk chef ved SEGES, kategoriserer 14 procent af de danske bedrifter til at være

kriseramte, og tilføjer yderligere, at hver gang renten stiger med et procentpoint, vil yderligere 250 landmænd blive konkurstruet (Sommer, 2016). Af afhandlingens spørgeskemaundersøgelse i figur 4.5 nedenfor og i bilag 1 aflæses det, at 49 procent af landmændene og 59 procent af rådgiverne svarer, at renteændringer kan have store til meget store konsekvenser.

FIGUR 4.5: RENTEÆNDRINGER



Sandsynligheden for at renteændringer vil skabe negative konsekvenser, aflæses ligeledes til at være stor, idet 35 procent af landmændene og 48 procent af rådgiverne har svaret stor til meget stor, og kun henholdsvis 26 procent og 22 procent har svaret lille til meget lille. Det aflæses også i figuren, at over halvdelen af landmændene og halvdelen af rådgiverne vurderer at kontrollerbarheden for denne risiko er lille til meget lille.

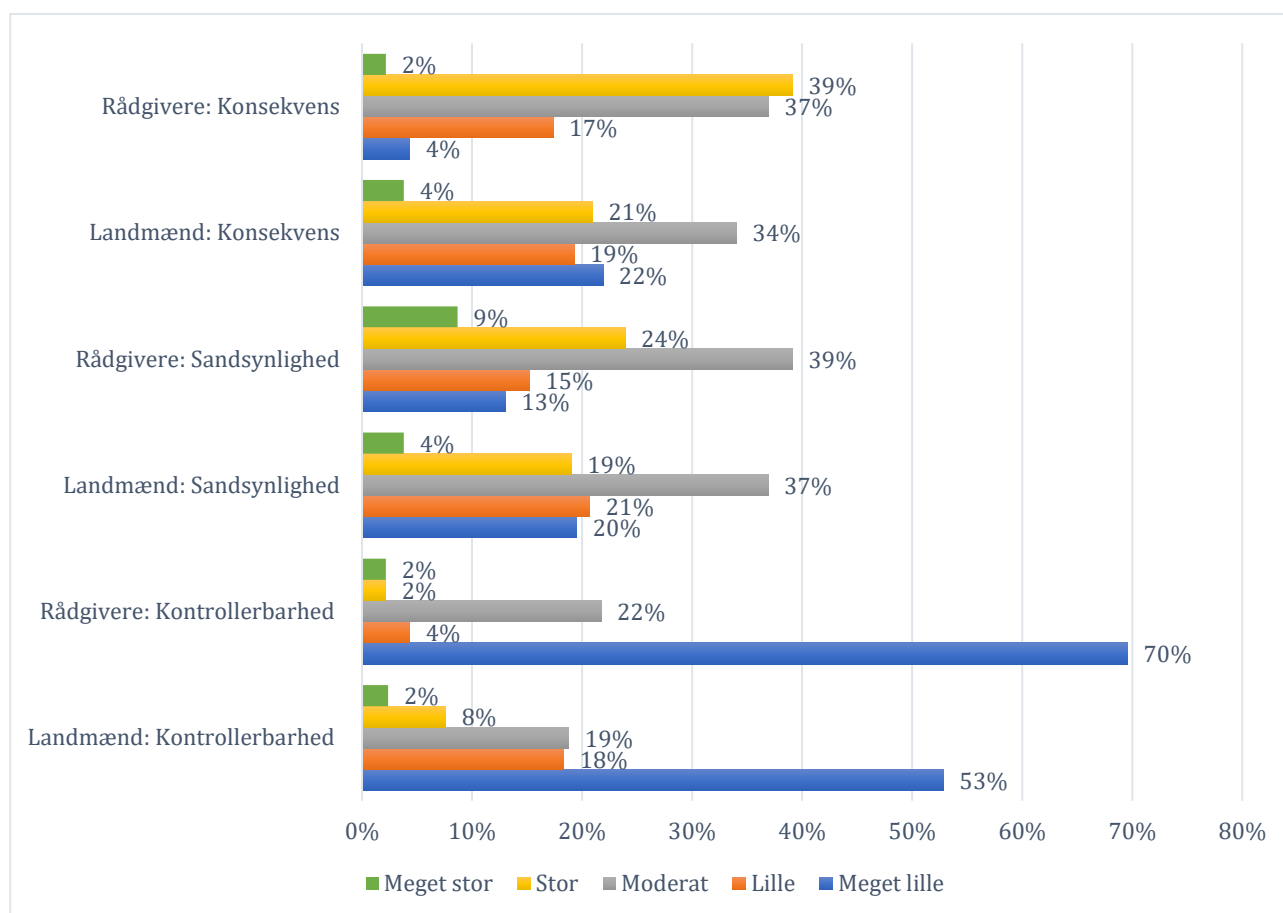
ÆNDRINGER I VALUTAKURSER

Hvis den enkelte landbrugsvirksomhed sælger og køber på tværs af landegrænser, eller har gælden bundet op i fremmed valuta, kan valutakursen også influere virksomhedens resultat og dermed værdi. Hawawini og Viallet (2011) inddeler risiko forbundet med valuta som en selvstændig kategori, idet der tages udgangspunkt i store internationale virksomheder, hvor valutaændringer er af væsentlig

betydning. Denne risiko analyseres dog her under de makromæssige forhold i landbrugsbranchen, idet valutakurser i høj grad afspejles af de makromæssige forhold.

Af figur 4.6 nedenfor ses det, at størstedelen af landmændene vurderer, at den negative konsekvens ved ændringer i valutakurser er moderat til meget lille, hvor rådgiverne i overvejende grad vurderer, at den er moderat til stor. Dermed er det også en af de risici, hvor både rådgiverne og landmændene i undersøgelsen vurderer konsekvenserne som lavest.

FIGUR 4.6: ÆNDRINGER I VALUTAKURSER



Sandsynligheden for ændringer i valutakurser vurderes af rådgiverne til at være moderat og af landmændene til at være lille til moderat. Dog med en forholdsvis stor spredning fra midten for begge parter, hvilket vil sige, at vurderingen i høj grad er forskellig afhængig af den enkelte virksomhed. I forhold til kontrollerbarheden vurderer langt størstedelen af begge parter, at denne er lille til meget lille. Igen ses der en forholdsvis stor spredning. Spredningen er altså forholdsvis stor ved alle spørgsmål angående ændringer i valutakurser, og det må derfor konkluderes at dette er individuelt.

4.2.2 POLITISKE FORHOLD

De politiske forhold udgør ligeledes en risiko. Landbrugsbranchen er under stor indflydelse af politiske beslutninger både på nationalt og internationalt niveau angående støtte samt krav til miljømæssige forhold og en bæredygtig produktion. De vilkår, som de danske landbrugsvirksomheder opererer under, er i høj grad bestemt af EU's fælles landbrugspolitik. Formålet med denne fælles landbrugspolitik er at sikre et levedygtigt erhverv inden for landbrug, der skal producere fødevarer indenfor nogle specifikke krav (Miljø- og Fødevareministeriet, 2017). EU's fælles landbrugspolitik består først og fremmest af den direkte landbrugsstøtte og markedsordningen. Den direkte støtte er i dag baseret på betingelsen af, at landmændene overholder bestemte regler for miljø, fødevarer sikkerhed, dyre- og plantesundhed samt dyrevelfærd (Miljø- og Fødevareministeriet, 2017).

I nedenstående figur 4.7 er der ud fra flere artikler fra SEGES, omkring resultaterne i de forskellige driftsgrene, lavet en figur, hvori det gennemsnitlige resultat af den primær drift, gennemsnitlige EU støtte samt det gennemsnitlige driftsresultat for de tre største driftsgrene over årene fra 2012 til 2016 fremgår.

FIGUR 4.7: GENNEMSNI TLIGE EU-STØTTE OG RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT I PERIODEN FRA 2012 TIL 2016

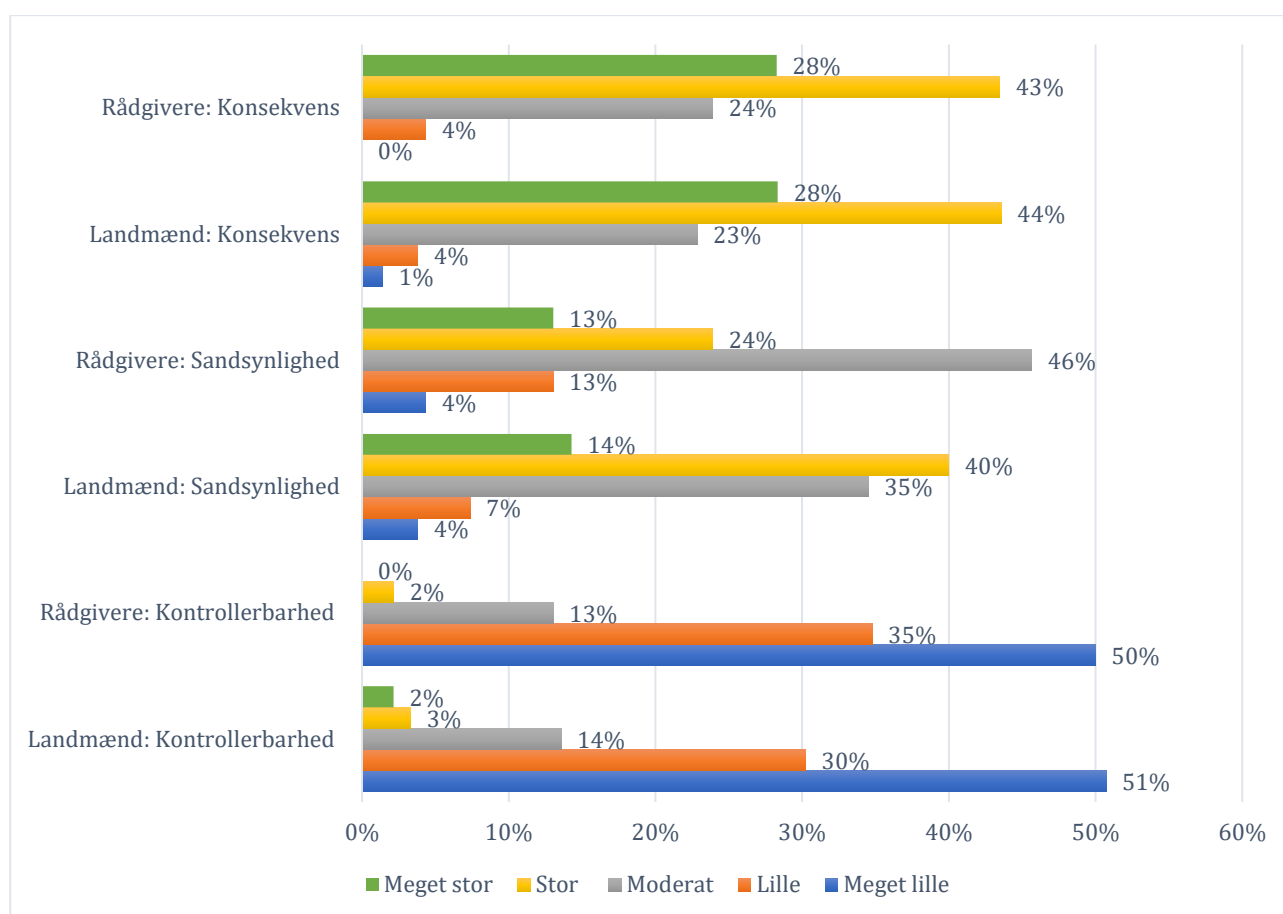
I 1.000 kr.	Gns. resultat af	EU-støttens %-vise størrelse		
	primær drift	Gns. EU-støtte	Gns. driftsresultat	af resultatet af primær drift
Kvæg	724	510	307	70%
Planteavl	663	519	405	78%
Svineproduktion	1.130	396	336	35%

Egen tilvirkning ud fra (Andersen, 2017), (Hansen, 2017), (Pedersen, 2017).

Ovenstående figur 4.7 er en indikator på, hvor essentiel EU-støtten er for det danske landbrug. Hvis der tages udgangspunkt i de danske bedrifter inden for kvæg, ses et gennemsnitligt resultat af primær drift på 724.000 kr. og en gennemsnitlig støtte fra EU på 510.000 kr. Dette svarer til, at EU-støtten udgør 70 procent af resultatet af den primære drift. Derudover ses det, at det gennemsnitlige driftsresultat er på 307.000 kr. Dette tydeliggør, at den gennemsnitlige kvægbedrift vil præsentere et betydeligt underskud, hvis ikke EU-støtten var til. Det samme billede tegner sig for de danske planteavlere og svineproduktioner. Dog fremgår det, at svineproduktionerne er de bedrifter, der er mindst afhængige af landbrugsstøtten. Det skal dog understreges at ovenstående er et gennemsnit for årene 2012 til 2016 samt et gennemsnit inden for de tre repræsenterede driftsgrene. Der skal derfor tolkes med omtanke på ovenstående figur, og derfor bruges den blot til at give en indikation af, hvor afhængige de danske landbrug er af EU-støtten. Der er dog umiddelbart ikke nogen indikationer på, at landbrugsstøtten bliver fjernet i nær fremtid.

De danske landbrugsvirksomheder agerer i en branche med store politiske krav, hvilket gør sig tydeligt i afhandlingens spørgeskemaundersøgelse. I nedenstående figur 4.8 og i bilag 1 aflæses det, at både landmænd og rådgivere er enige i, at politiske beslutninger kan have store negative konsekvenser. Dette ses ved, at 72 procent af landmændenes og 71 procent af rådgivernes har svaret enten stor eller meget stor konsekvens. Landmændene vurderer videre, at sandsynligheden er stor til meget stor, hvor rådgiverne vurderer en lavere sandsynlighed. Ligesom ved konjunkturændringer og ændringer i afregningspriserne vurderer både landmænd og rådgivere kontrollerbarheden som lav til meget lav.

FIGUR 4.8: POLITISKE BESLUTNINGER



EKSPORTRESTRIKTIONER

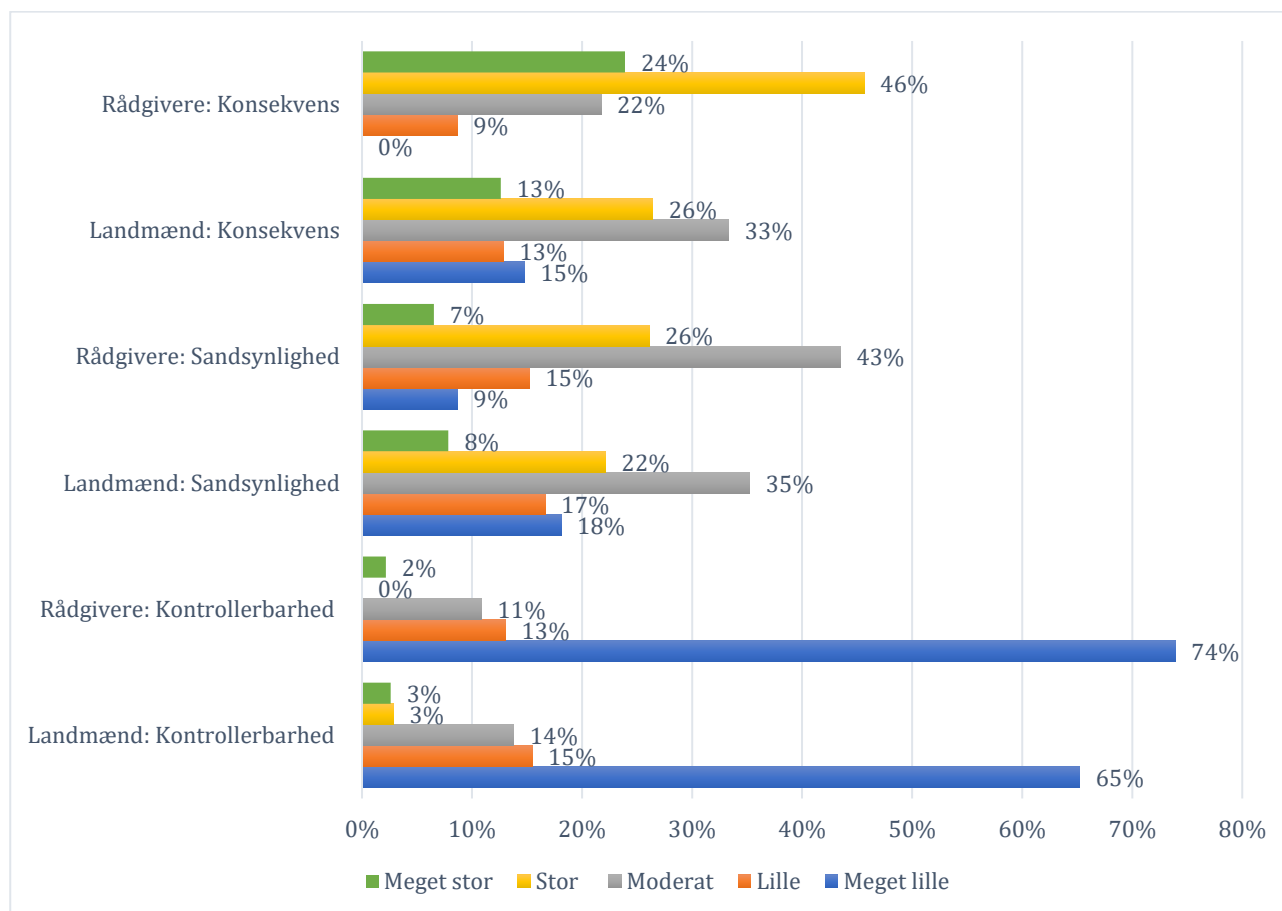
Eksportrestriktioner bliver af Hawawini og Viallet (2011) kategoriseret under landerisici, der overordnet hører til under valutarisiko. Eksportrestriktioner analyseres dog i forlængelse af de politiske forhold, idet disse netop afspejles i internationale politiske beslutninger.

Af landbrugsbranchens seneste store eksportrestriktioner var, da Rusland i august 2014 indførte et forbud mod import af en lang række fødevarer fra lande, herunder Danmark, som havde indført sanktioner mod Rusland. Denne eksportrestriktion fik store konsekvenser for det danske landbrug, der har

eksporteret store mængder svinekød til Rusland. Tal fra Danmarks Statistik viser, at Danmark eksporterede fødevarer for 3,3 mia. kr. i perioden august 2013 til juli 2014. Efter eksportrestriktionerne trådte i kraft i august 2014, faldt eksporten til 1,1 mia. kr. i perioden hen til juli 2015 (Dansk Industri, 2018). Dette vidner om, hvordan politiske uenigheder og beslutninger er en reel risiko for den danske landbrugsbranche.

I spørgeskemaundersøgelsen spørges der ligeledes ind til eksportrestriktioner. Besvarelsesne ses af figur 4.9 nedenfor.

Her fremgår der en mindre uenighed i besvarelsesne i relation til, hvor store negative konsekvenser eksportrestriktioner kan have for den enkelte virksomhed. Landmændene vurderer generelt eksportrestriktioner til at have en moderat konsekvens, men her aflæses også en relativ stor spredning jævnfør bilag 1. Det betyder ligeledes, at det for nogle landbrugsvirksomheder kan have større konsekvenser end andre. Her svarer 39 procent af landmændene enten stor eller meget stor, og 28 procent svarer enten lille eller meget lille konsekvens ved eksportrestriktioner. Med en gennemsnitlig besvarelse lige under "stor" konsekvens, er eksportrestriktioner den risiko med den tredjestørste konsekvens i spørgeskemaet ud fra rådgivernes vurdering. Hertil tilskrives også en relativ lav spredning ifølge figur 4.9 nedenfor.

FIGUR 4.9: EKSPORTRESTRIKTIONER


Både landmænd og rådgivere er dog enige i, at sandsynligheden er overvejende moderat. Samtidig er især rådgiverne skeptiske i forhold til, om risikoen kan kontrolleres, hvor de vurderer med stor enighed, at kontrollerbarheden er meget lav til lav, hvilket landmændene generelt er enige i.

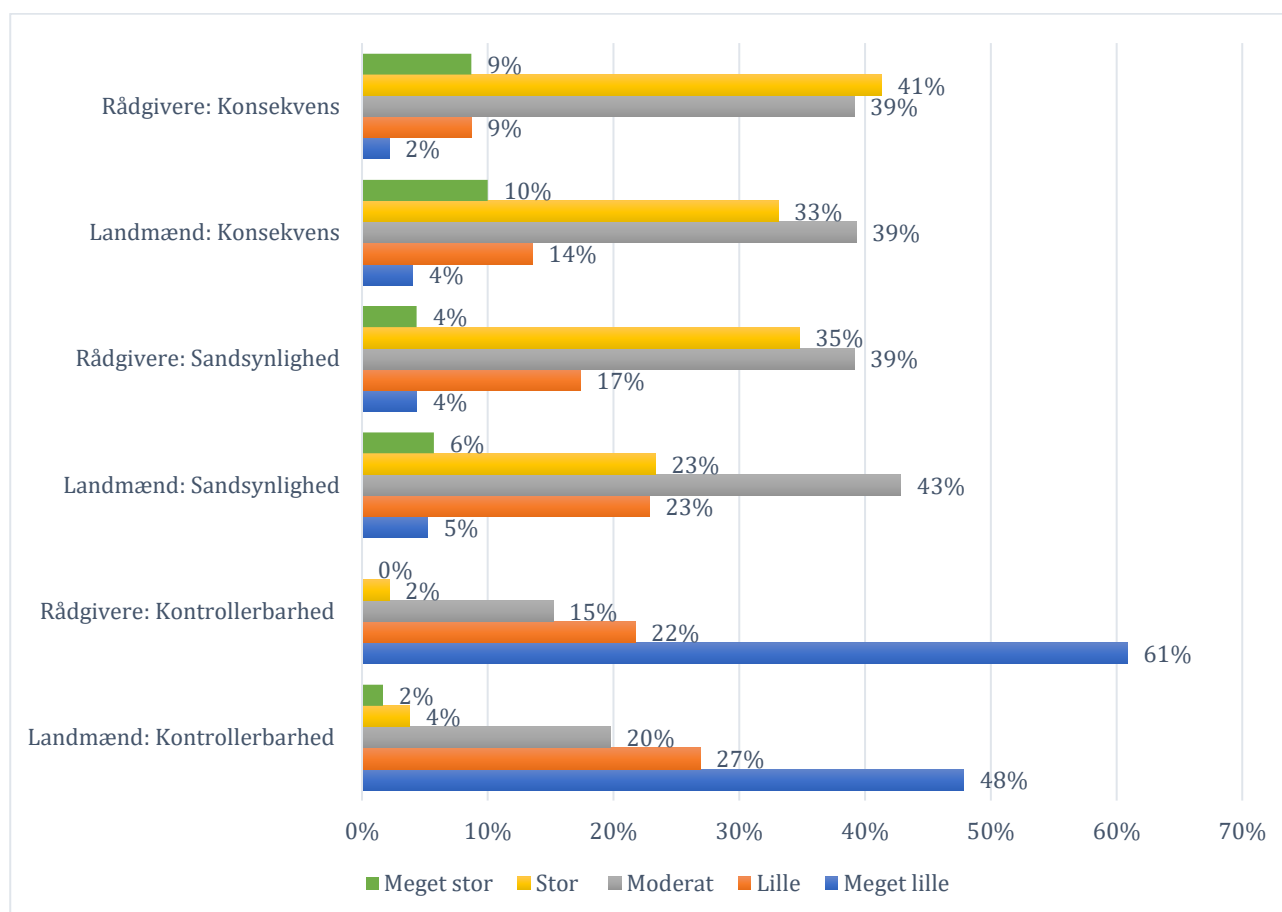
4.2.3 SOCIALE FORHOLD

Social risiko er relateret til menneskers adfærd herunder ændringer i forbrugeradfærd og syn på arbejdet med landbrug. I landbrugsbranchen kan eksempelvis en større efterspørgsel efter økologiske produkter påvirke efterspørgslen på de konventionelle produkter og omvendt. Når det gælder økologiske fødevarer, ligger Danmark i førerfeltet, hvor både den økologiske produktion og de danske forbrugers efterspørgsel stiger. Det ses yderligere ved, at de økologiske landbrugsarealer steg med 37.000 hektar fra 2015 til 2016 (Landbrug og Fødevarer, 2017). De danske forbrugere køber også mere af økologiske fødevarer. Den stigende efterspørgsel afspejles ligeledes i detailhandlen, hvor salget af økologiske varer er steget til det tredobbelte gennem de seneste ti år. De økologiske fødevarer havde i 2016 en salgsværdi der estimeres af Landbrug og Fødevarer til at udgøre 9,6 procent af det samlede salg af fødevarer i detailhandlen (Landbrug og Fødevarer, 2017). På eksportmarkedet har efterspørgslen også været

stigende. I 2015 steg eksportsalget med 15 procent i forhold til 2014 og nåede op på en værdi på næsten 2 mia. kr.

I nedenstående figur 4.10 aflæses landmændenes og rådgivernes vurdering af risikoen for ændringer i forbrugernes købsadfærd.

FIGUR 4.10: ÆNDRINGER I FORBRUGERNES KØBSADFÆRD



Både landmænd og rådgivere vurderer, at ændringer i forbrugernes købsadfærd kan forårsage store konsekvenser for de enkelte landbrugsvirksomheder. Her hælder landmændene mest til moderat dog med 43 procent af besvarelsene placeret på stor til meget stor konsekvens. 50 procent af rådgiverne er enige i, at ændringer i forbrugernes købsadfærd kan have store til meget store konsekvenser.

Landmændene vurderer ligeledes sandsynligheden til at være moderat med 43 procent af besvarelsene, og henholdsvis 29 procent og 28 procent af besvarelsene på hver side af midten, hvilket betyder stor uenighed blandt landmændene. Rådgiverne finder derimod sandsynligheden for denne risiko noget større. Her svarer 39 procent af rådgiverne, at sandsynligheden er stor eller meget stor, og kun 21 procent svarer, at sandsynligheden er lille. Igen vurderes kontrollerbarheden af begge parter til at være lav til meget lav.

4.3 STRATEGISKE FORHOLD

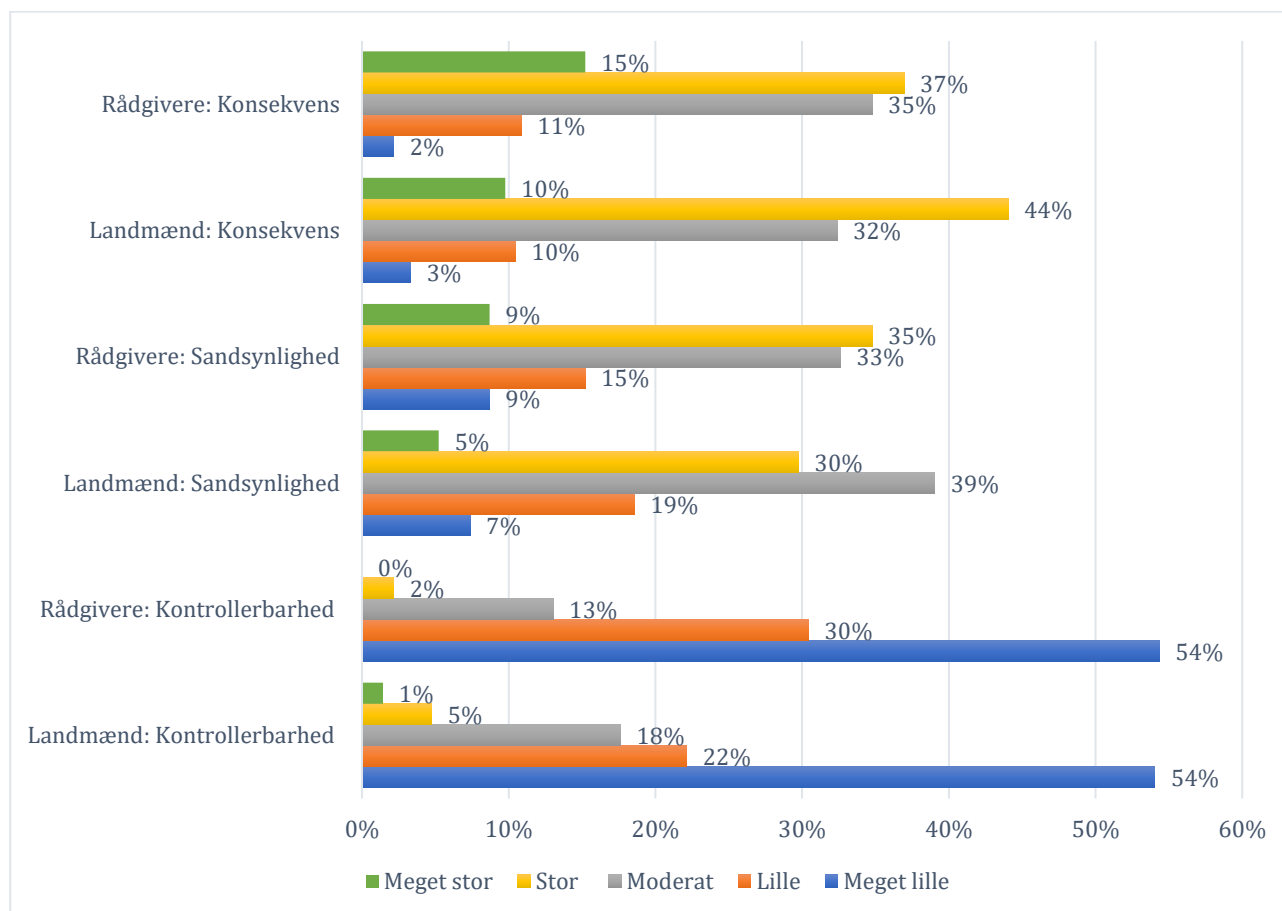
De strategiske risici er relateret til uventede ændringer i branchen, og kan blandt andet være en funktion af, at konkurrenter foretager handlinger, som kan skade virksomhedens værdi. De strategiske risici kan ifølge Hawawini og Viallet, (2011) inddeles i henholdsvis konkurrence- og teknologiske risici.

4.3.1 KONKURRENCEMÆSSIGE FORHOLD

Risiciene under de konkurrencemæssige forhold opstår som følge af, at konkurrenter på markedet sænker priserne, eller lancerer nye produktlinjer. Landbrugsvirksomheder er råvareproducenter, der producerer standardvarer uden store muligheder for at differentiere sig fra resten af markedet. Den danske landbrugsmodel består af en andelsbevægelse, hvilket indebærer fastsatte priser og afsætningssikkerhed på producerede råvarer (Den Store Danske, 2017). Disse faktorer gør, at afregningsprisen på tværs af de forskellige landbrug inden for samme driftsgrene er nogenlunde faste, og at prisen bestemmes af andelsvirksomhederne som eksempelvis Arla. Der er derfor ikke incitament for de danske landbrugsvirksomheder at sænke priserne yderligere end resten af markedet og dermed indgå konkurrence på prisen. Samtidig antages det, at lancering af nye produktlinjer fra konkurrenter heller ikke er essentielt, idet de virksomheder der opkøber og bearbejder disse produkter, efterspørger identiske produkter fra alle deres leverandører. De konkurrencemæssige risici er derfor begrænset i den danske landbrugsbranche. Såfremt der bliver produceret billigere og mere effektivt, kan kostprisen på de producerede råvarer sænkes. Dette har dog ikke en direkte konkurrencemæssig effekt, da markedet vil optage produkterne og sætte prisen.

Konkurrencen fra udlandet kan dog have en større indvirkning på prisudviklingen. Dette skyldes, at der i udlandet ikke eksisterer den samme andelsmodel som i Danmark, og konkurrencen derfor er mere fri, hvilket skaber konkurrence på prisen af de danske landbrugsprodukter.

I spørgeskemaundersøgelsen spørges der ligeledes ind til risiko forbundet med konkurrencen fra udlandet. Besvarelserne fremgår nedenfor i figur 4.11.

FIGUR 4.11: KONKURRENCE FRA UDLANDET


54 procent af landmændene svarer, at konsekvensen er stor eller meget stor, og kun 13 procent svarer, at konsekvensen er lille. Det samme gør sig gældende for rådgiverne, hvor 52 procent svarer stor til meget stor konsekvens, og 13 procent svarer lav konsekvens. Det aflæses også, at en stor del af rådgiverne og landmændene vurderer sandsynligheden som værende stor til meget stor. Dog er der henholdsvis 39 procent og 33 procent, der har svaret moderat. I forhold til kontrollerbarheden er landmænd og rådgivere endnu engang skeptiske, og vurderer at muligheden for at kontrollere de negative konsekvenser, er meget lav til lav.

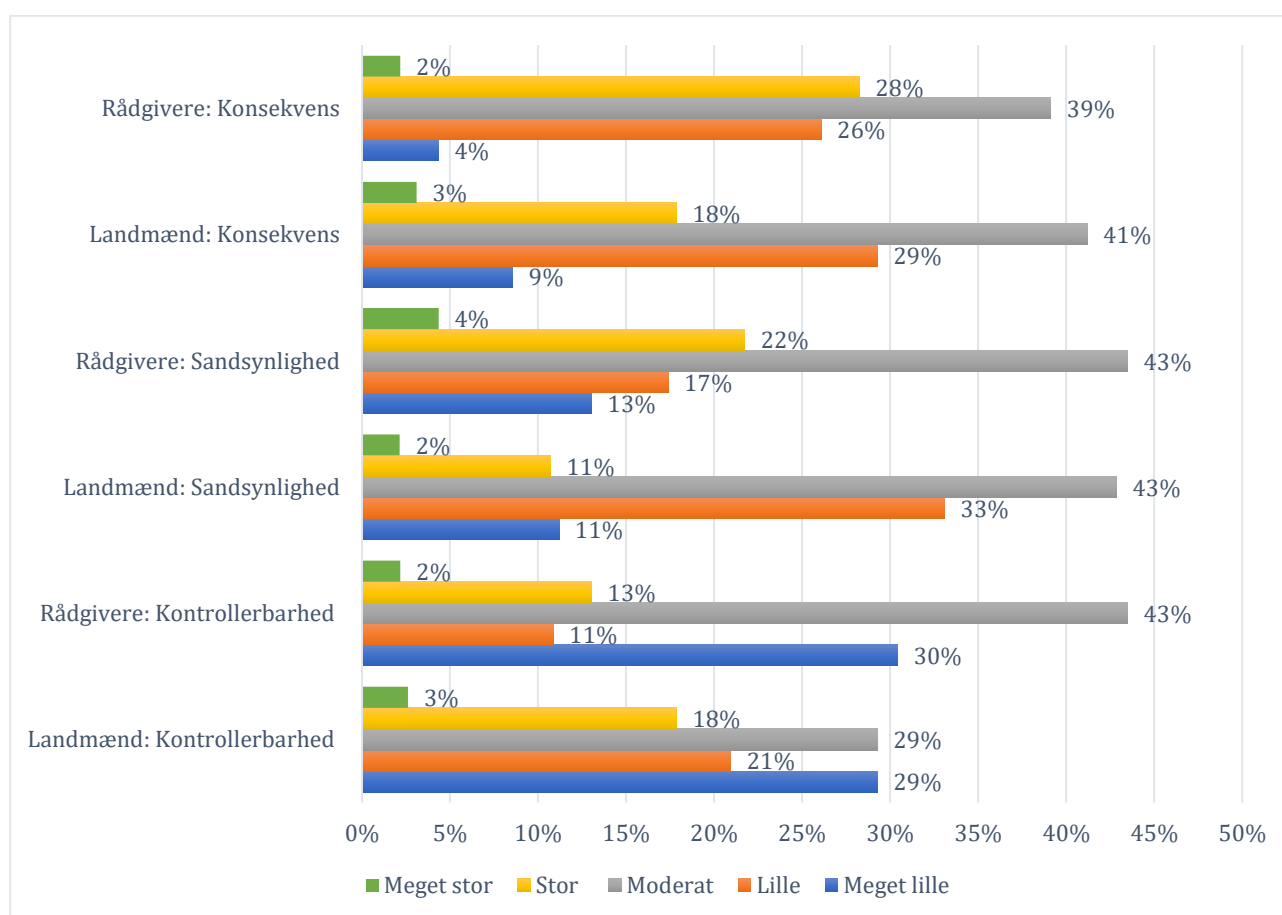
4.3.2 TEKNOLOGISKE FORHOLD

Teknologiske risici opstår som en konsekvens af, at den enkelte virksomhed ikke er i stand til at følge med den teknologiske udvikling på markedet, hvilket kan være afgørende for virksomhedens overlevelse og præstation (Hawawini & Viallet, 2011, p. 459). At den danske landbrugsbranche skulle blive udkonkurreret af den teknologiske udvikling, vurderes ikke til at være en potentiel trussel, da det danske landbrug generelt har oplevet en forholdsvis høj produktivitetfremgang. Denne produktivitetfremgang vurderes af Disruptionrådet til, blandt andet at skyldes den positive teknologiske udvikling

på det danske landbrugsmarked (Disruptionrådet, 2017). Den teknologiske udvikling og automatisering i det danske landbrug indebærer flere og bedre landbrugsmaskiner som eksempelvis automatiske fodersystemer osv. Det vurderes altså umiddelbart ikke, at den teknologiske udvikling udgør en reel trussel på brancheniveau. For de enkelte landbrugsvirksomheder kan dette dog til stadighed udgøre en reel trussel, såfremt de enkelte landmænd ikke er i stand til at modernisere deres produktionsanlæg, eller aktivt vælger at fokusere en nedslidningsstrategi på produktionsanlægget. Dette skal derfor ses i kontekst af den enkelte virksomhed.

Nedenstående figur 4.12 opsummerer besvarelserne til spørgsmålet om risiko forbundet den teknologiske udvikling.

FIGUR 4.12: TEKNOLOGISK UDVIKLING



Både landmænd og rådgivere vurderer, at den teknologiske udvikling overvejende har moderate konsekvenser. Den teknologiske udvikling udgør altså ikke en væsentlig stor risiko set på brancheniveau. Det er således en af de risici i spørgeskemaundersøgelsen, som landmændene vurderer til at have de mindste konsekvenser. Derudover vurderer landmændene ligeledes, at sandsynligheden er tilsvarende moderat med en hældning til lille. Rådgiverne er overvejende enige, men hælder dog mere til moderat.

I forhold til kontrollerbarheden vurderer både landmænd og rådgivere, at muligheden for at kontrollere denne risiko er lav til moderat. Andelen af rådgivere og landmænd der finder denne risiko kontrollerbar, er dog større end de forhenværende risici. Ved denne risiko er der generelt mere uenighed end ved tidligere gennemgåede spørgsmål, hvilket fremgår af søjlediagrammet. Den relative store spredning understreger således, at denne risiko udgør en reel trussel for enkelte landbrugsvirksomheder i branchen.

4.4 OPERATIONELLE FORHOLD

Operationel risiko er ifølge Hawawini og Viallet (2011) den sidste kategori af de forretningsmæssige risici. Operationel risiko opstår som følge af, at en virksomhed gennemfører sin strategi. Operationel risiko skal forstås som risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, systemmæssige- eller menneskelige fejl, eller som følge af eksterne begivenheder der udmønter sig i risici indenfor de forskellige processer i virksomheden. Det kan være forsinkelser i værdikæden, usikker arbejdskraft osv. (Hawawini & Viallet, 2011, pp. 459-460). På baggrund af det indledende argument om at de operationelle risici er fokuseret omkring de interne processer, er der ikke meget empiri på området. Derfor vil de operationelle risici udelukkende tage udgangspunkt i besvarelserne fra afhandlingens spørgeskema.

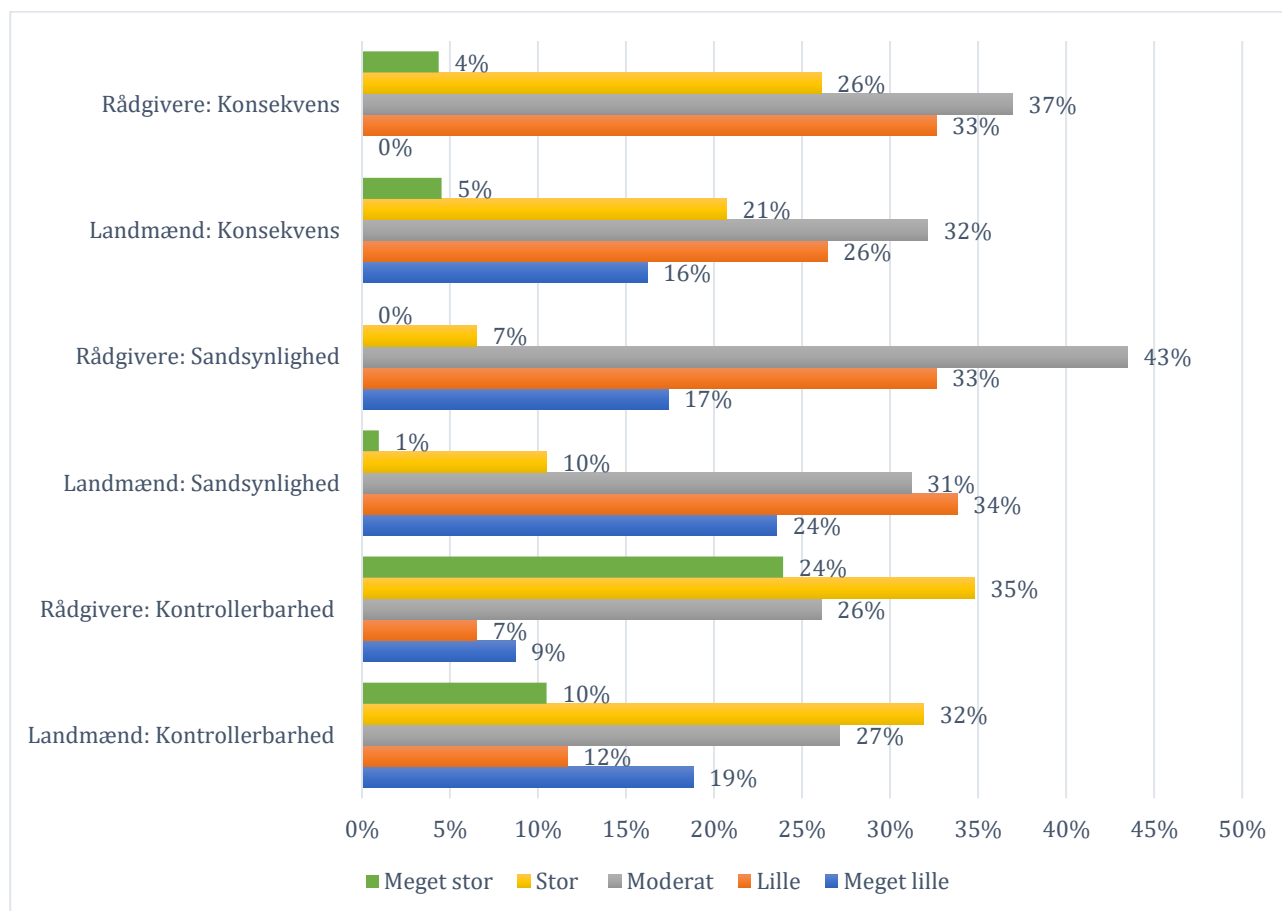
De operationelle forhold inddeles efter processer, human kapital og skader på aktiver.

4.4.1 PROCESSER

Landbrugsvirksomheder indeholder, ligesom andre virksomheder, en lang række af processer, der er forskellige alt afhængig af virksomhed. Derfor er der i spørgeskemaundersøgelsen valgt at spørge ind til respondenternes vurdering af produktionsstop og flaskehalse i produktionen samt sygdom blandt ansatte. Dette er valgt ud fra en tanke om, at det kan være med til at forklare, om den enkelte virksomhed har styr på dens interne processer, og om disse dermed udgør reelle risici.

PRODUKTIONSSTOP OG FLASKEHALSE I PRODUKTIONEN

I figur 4.13 nedenunder ses landmændenes og rådgivernes vurdering af konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed af produktionsstop og flaskehalse i produktionen.

FIGUR 4.13: PRODUKTIONSSTOP OG FLASKEHALSE I PRODUKTIONEN


Produktionsstop og flaskehalse i produktionen bliver af landmændene i undersøgelsen vurderet som en af de risici med de laveste konsekvenser. Dog er spredningen forholdsvis stor, idet det aflæses i ovenstående figur, at 26 procent af landmændene svarer stor til meget stor konsekvens, og 42 procent svarer lille til meget lille. Rådgiverne vurderer ligeledes risikoen til at være moderat, men med en større enighed i besvarelsene. Størstedelen af landmændene og rådgiverne vurderer ligeledes, at sandsynligheden for produktionsstop og flaskehalse i produktionen er overvejende lav.

Kontrollerbarheden af denne risiko vurderes til at være moderat til stor. Der forekommer dog en relativ stor spredning for både landmænd og rådgivere. 69 procent af landmændenes besvarelser er i intervallet moderat til meget stor kontrollerbarhed, hvor det hos rådgiverne er 85 procent. Der er derfor udbredt enighed i, at denne risiko kan kontrolleres, men således ikke i hvor høj grad.

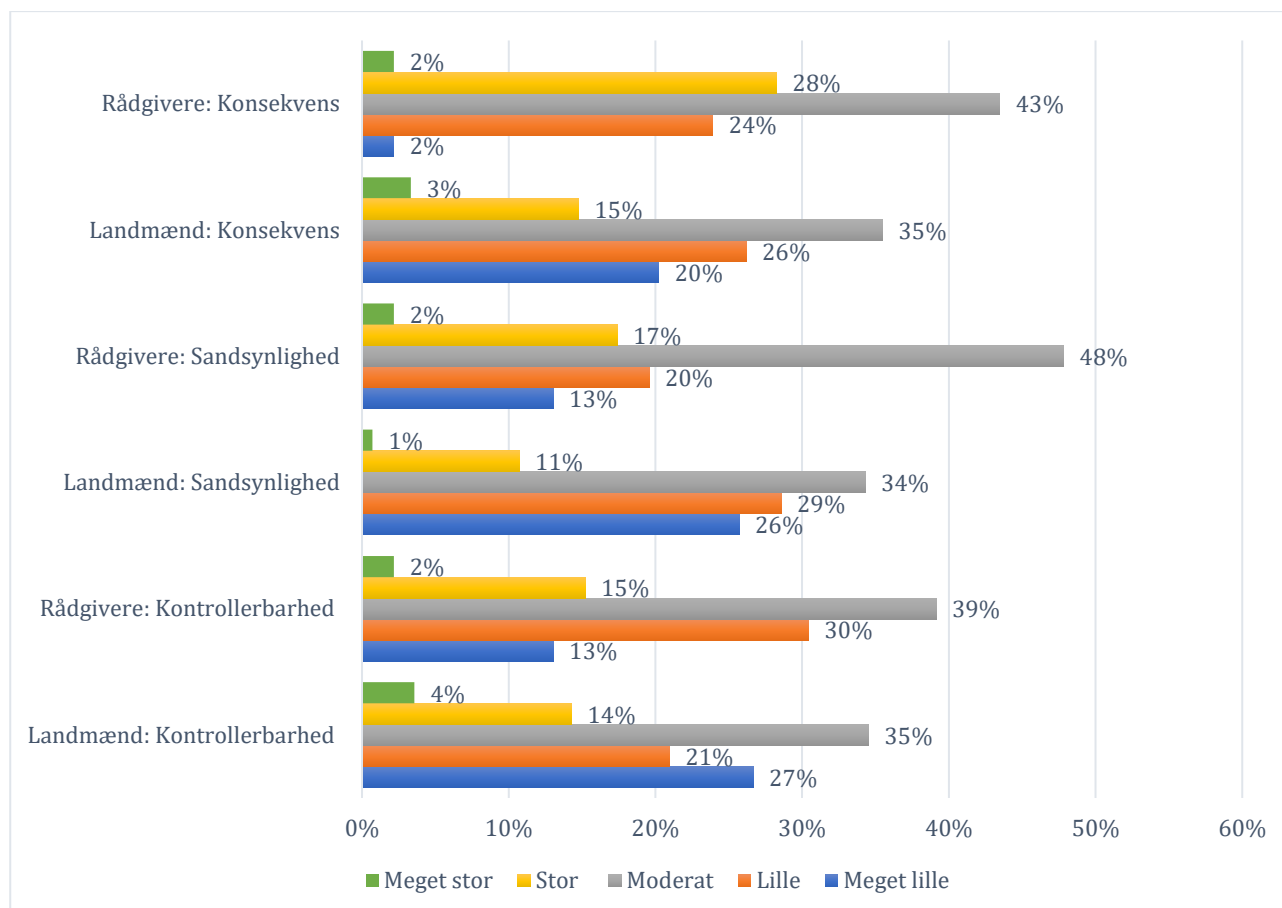
SYGDOM BLANDT ANSATTE

Sygdom blandt ansatte kan ligeledes have negative konsekvenser for virksomheders drift og især i tilfælde, hvor der er knap kapacitet på medarbejderressourcerne, eller hvis der er tale om sygdom blandt

nøglemedarbejdere. I sådanne tilfælde er de danske landmænd nødsaget til at ansætte midlertidig arbejdskraft.

I figur 4.14 nedenfor fremgår landmændenes og rådgivernes besvarelser herfor.

FIGUR 4.14: SYGDOM BLANDT ANSATTE



I spørgeskemaundersøgelsen vurderes en generel lav til moderat konsekvens blandt landmændene, og en moderat konsekvens blandt rådgiverne. Sandsynligheden vurderes ligeledes af begge parter som værende lav til moderat, dog vurderer rådgiverne en højere sandsynlighed end landmændene. Der forekommer til gengæld større enighed i udsagnet om kontrollerbarheden af risikoen blandt landmænd og rådgivere. Her ligger besvarelsene primært mellem lav og moderat kontrollerbarhed.

4.4.2 HUMAN KAPITAL

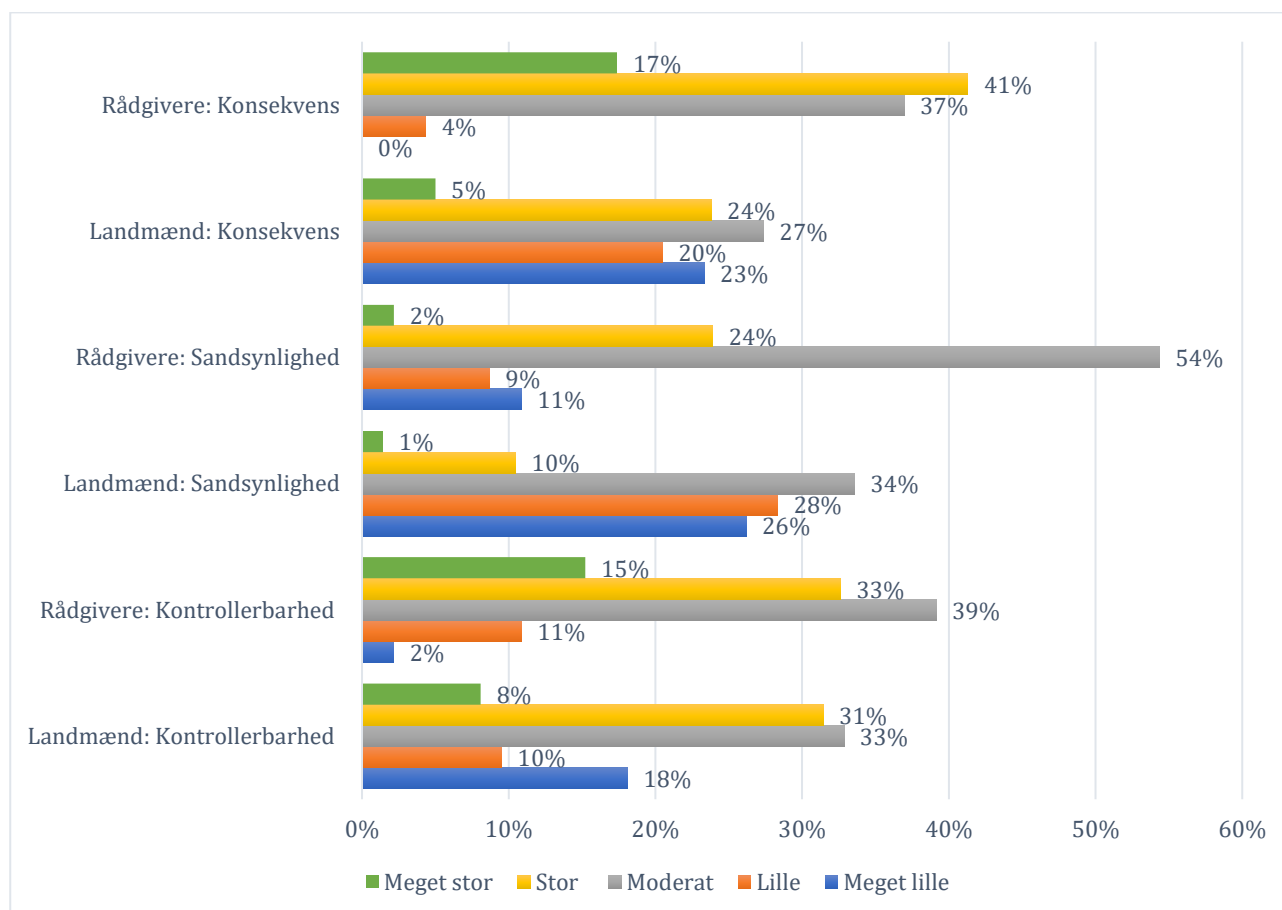
Hawawini og Viallet (2011) fremlægger ligeledes human kapital som en risiko forbundet med at miste nøglemedarbejdere, som kan være svære at erstatte (Hawawini & Viallet, 2011, pp. 459-460).

Disse forhold gennemgås derfor med udgangspunkt i risikoen for at miste nøglemedarbejdere, og risikoen for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft, som gennemgås i det efterfølgende.

NØGLEMEDARBEJDERE

Der forekommer en relativ stor forskel i besvarelserne fra rådgivere og landmænd til spørgsmålet om, hvor store negative konsekvenser det kan få at miste nøglemedarbejdere. Besvarelserne fremgår af figur 4.15 nedenfor.

FIGUR 4.15: RISIKO FOR AT MISTE NØGLEMEDARBEJDERE



Her svarer landmændene generelt en lav til moderat konsekvens. Der forekommer en forholdsvis stor spredning, hvor besvarelserne er nogenlunde ligeligt fordelt mellem meget lille til stor konsekvens, hvilket vil sige, at der er en stor uenighed blandt landbrugsvirksomhedernes vurdering af denne risiko.

Det er her interessant, at rådgiverne vurderer konsekvensen for at miste nøglemedarbejdere højere end landmændene, hvilket kan være en konsekvens af diversiteten i virksomhedernes størrelse. Det må således antages at familielandbrug og landbrug, der ikke har ansatte, må have svaret meget lille til lille konsekvens og sandsynlighed. Ligeledes mener rådgiverne også, at sandsynligheden for at miste nøglemedarbejdere er større end, hvad landmændene vurderer. Igen observeres en stor spredning i besvarelserne. Landmændene svarer overvejende en lav sandsynlighed, mens rådgiverne overvejende svarer en moderat til stor sandsynlighed.

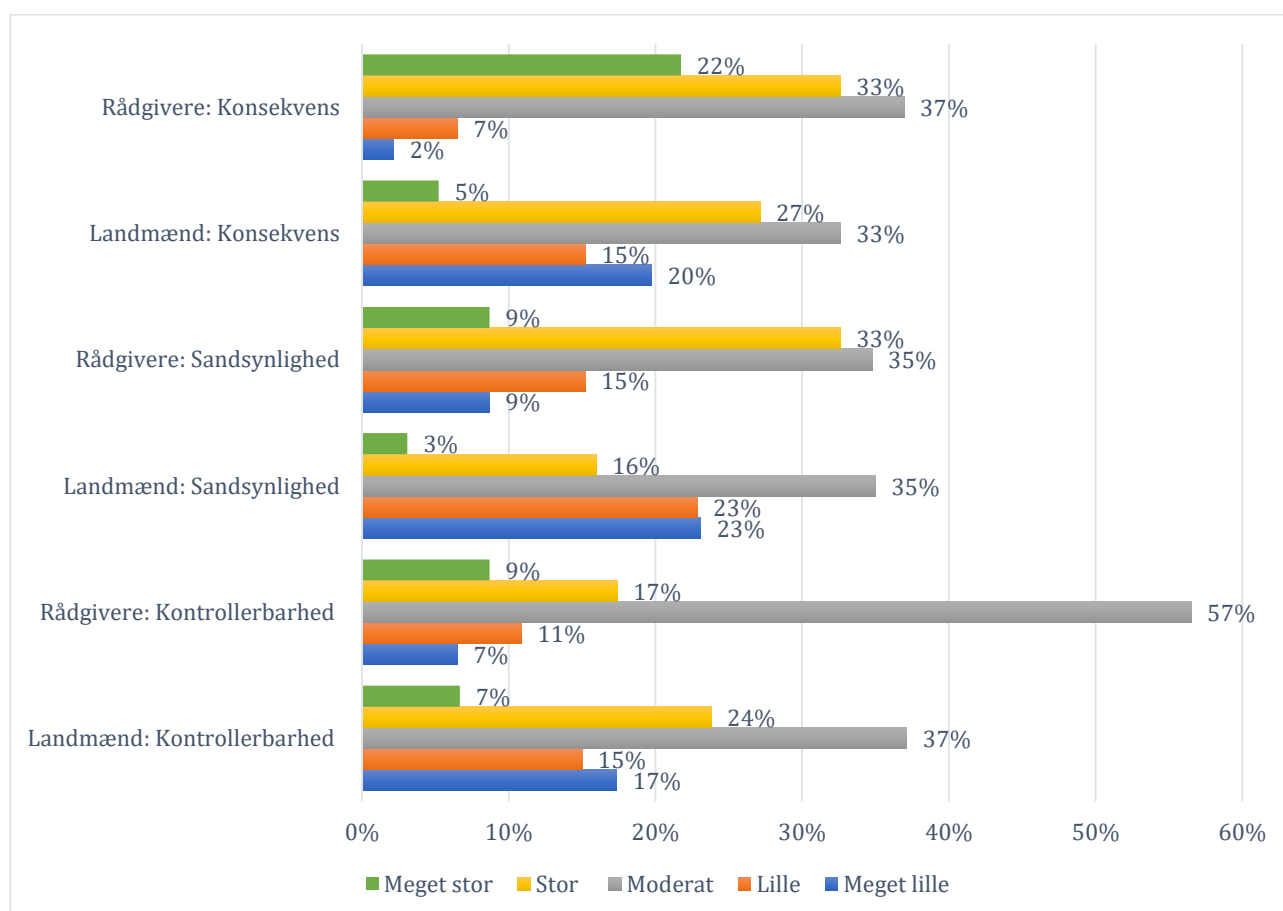
Til kontrollerbarheden svarer landmændene, at denne risiko har en moderat kontrollerbarhed, hvor rådgiverne svarer moderat til stor kontrollerbarhed. Der ses altså en relativ uenighed i alle parametrene for denne type risiko blandt rådgivere og landmænd samt en forholdsvis stor spredning blandt landmændenes besvarelser.

KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

Den samme tendens gør sig gældende til spørgsmålet omkring risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft. I nedenstående figur 4.16 fremgår det, at 55 procent af rådgiverne vurderer konsekvensen som stor til meget stor. Til sammenligning er det kun 32 procent af landmændene selv, der vurderer konsekvensen som stor til meget stor. Kun 19 procent af landmændene vurderer at sandsynligheden er stor til meget stor, hvor 42 procent af rådgiverne mener, at den er stor til meget stor. Igen er rådgiverne mindre optimistiske end landmændene.

Til kontrollerbarheden svarer størstedelen moderat, hvor landmændene hælder til lav, og rådgiverne hælder til stor.

FIGUR 4.16: RISIKO FOR IKKE AT KUNNE FINDE KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT



4.4.3 SKADER PÅ AKTIVER

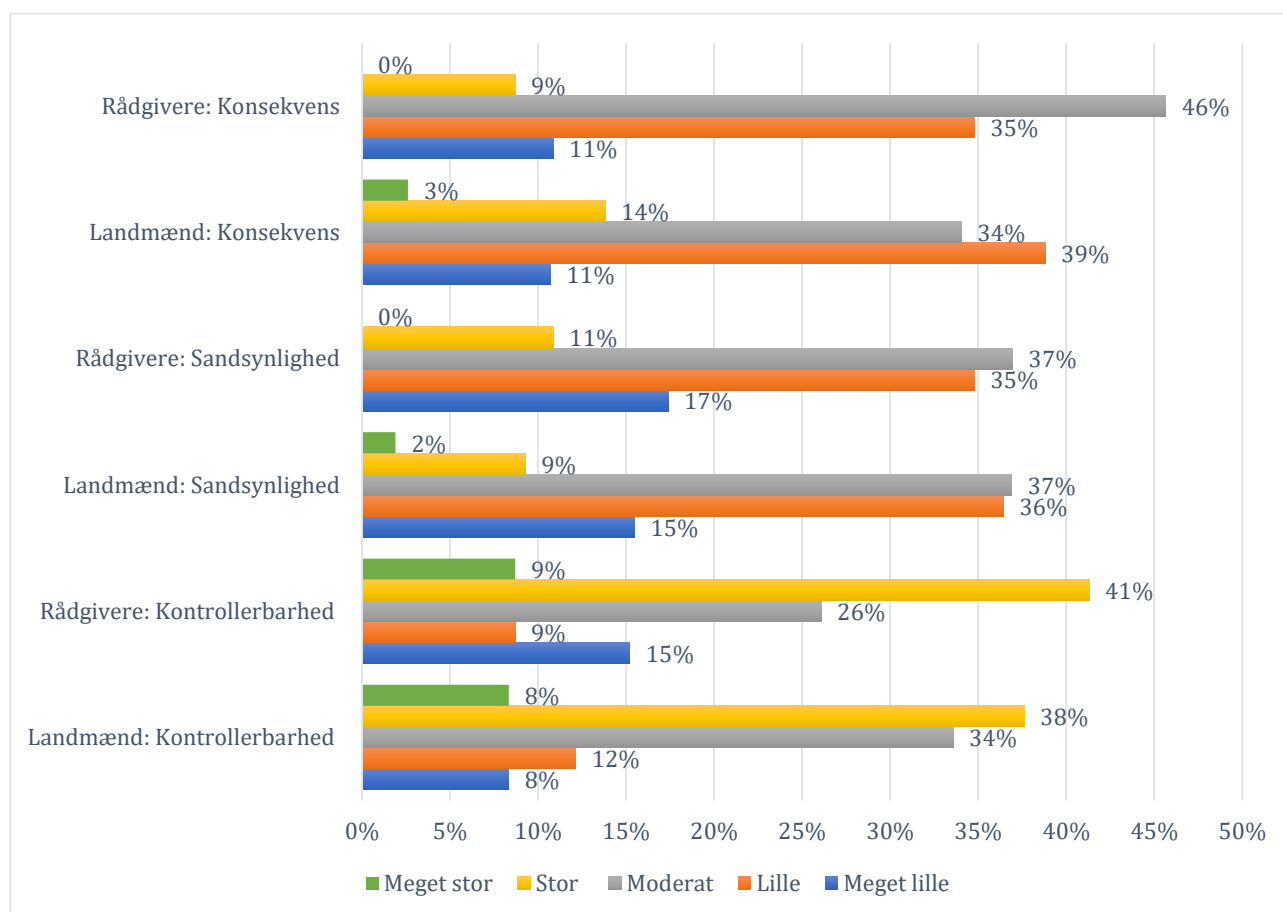
Det er kendt at landbrugsvirksomheder, ligesom andre produktionsvirksomheder, har store mængder af aktiver relativt til deres omsætning. Med store aktiver i bygninger, besætning, plant og maskiner følger risici for skader og sygdom, der kan have konsekvenser for virksomhedens samlede værdi. Dette er årsagen til at afhandlingen undersøger landbrugsvirksomhedernes og rådgivernes vurdering af disse risici gennem spørgeskemaundersøgelsen.

Risiko for skader på aktiver inddeles i risiko for ejendoms- og maskinskader, risiko for sygdom i besætning eller plant samt risiko for vejrforhold, der kan beskadige plant i relation til oversvømmelse og tørke, hvilket videre også påvirker en animalsk besætning.

EJENDOMS- OG MASKINSKADER

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer landmændene og rådgiverne konsekvensen ved ejendoms- og maskinskader til at være lille til moderat med en forholdsvis stor enighed. Dette aflæses nedenfor i figur 4.17.

FIGUR 4.17: EJENDOMS- OG MASKINSKADER



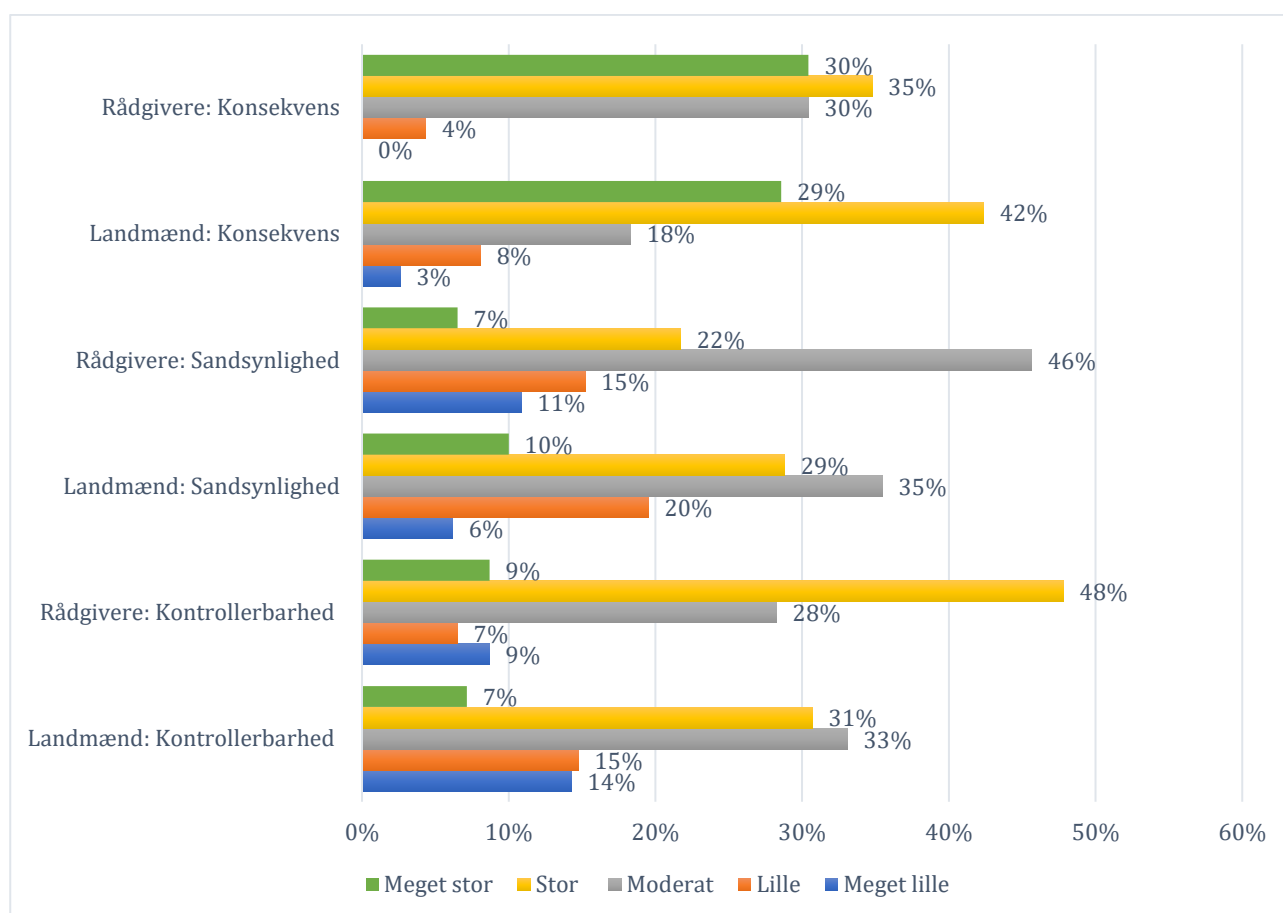
Ligeledes vurderes sandsynligheden for, at ejendoms- og maskinskader vil føre til negative konsekvenser som værende lille til moderat blandt landmænd og rådgivere. I relation til kontrollerbarheden vurderes denne risiko som den af de risici, der bliver spurgt ind til, der har den største kontrollerbarhed. Både landmændene og rådgiverne vurderer her kontrollerbarheden til at være stor med henholdsvis 46 procent og 50 procent af besvarelsenerne på enten stor eller meget stor kontrollerbarhed.

SYGDOM I BESÆTNING ELLER PLANT

Smitsomme sygdomme kan betyde store tab i besætningen og dermed også for virksomheden. Dette er et stort fokusområde for mange landbrugsvirksomheder, hvor både organisationer og foreninger som SEGES samt Landbrug og Fødevarer opstiller en række procedurer til at undgå sygdomme i plant og besætning (Landbrug og Fødevarer, 2018).

Nedenfor i figur 4.18 fremgår besvarelsenerne til spørgsmålet om risiko forbundet med sygdom i besætning eller plant.

FIGUR 4.18: SYGDOM I BESÆTNING ELLER PLANT



Både landmænd og rådgivere svarer, at denne risiko kan medføre overvejende store konsekvenser. Hele 71 procent af landmændene svarer stor til meget stor konsekvens, hvor 65 procent af rådgivernes svar

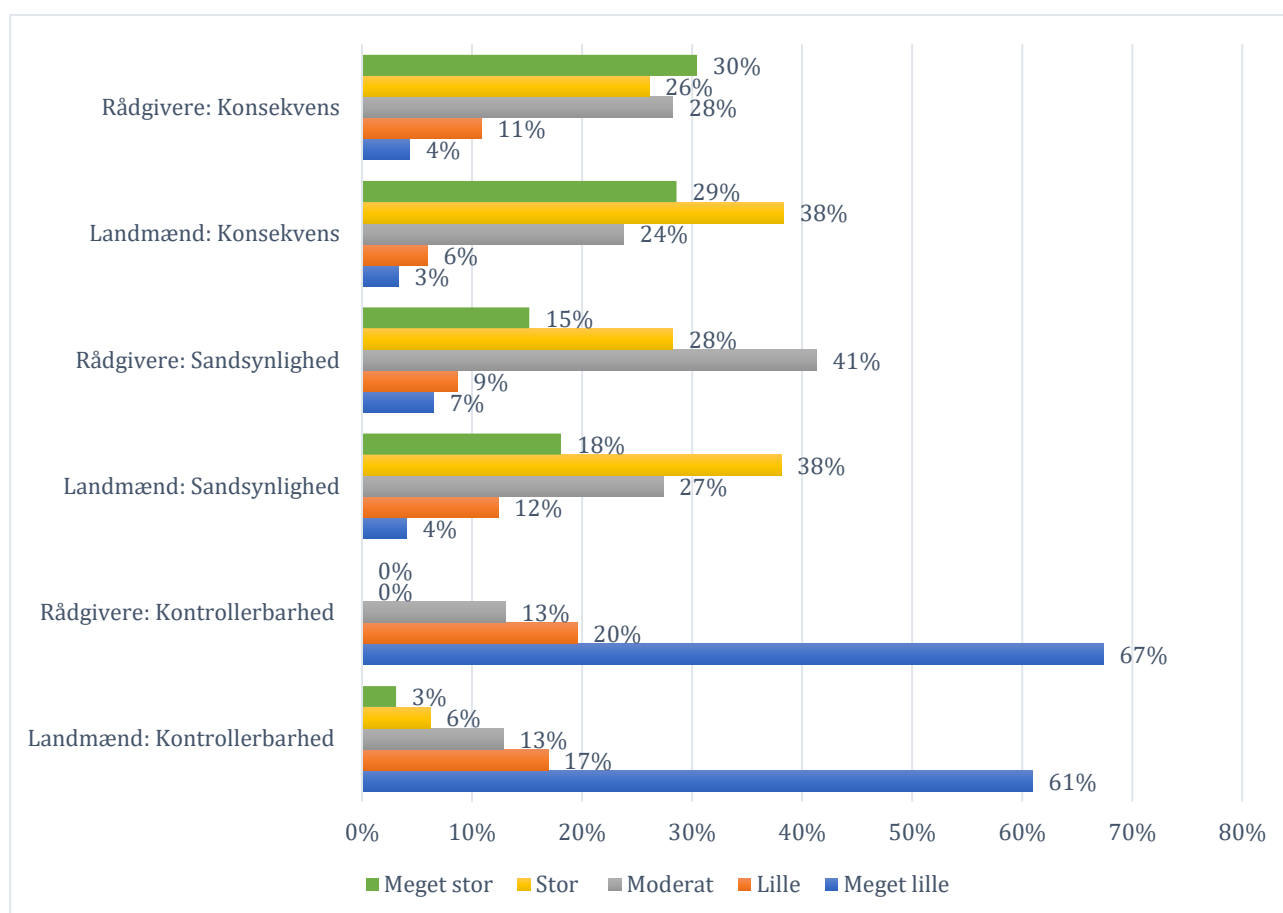
er placeret fra stor til meget stor. Sandsynligheden vurderes af både landmænd og rådgivere til at være moderat. I relation til kontrollerbarheden svarer 38 procent af landmændene en stor til meget stor kontrollerbarhed, 29 procent svarer lille til meget lille, og 33 procent svarer moderat, hvilket er en generel moderat kontrollerbarhed. Der forekommer altså en relativ stor spredning, der viser, at landmændene ikke er helt enige i, hvor meget denne risiko kan kontrolleres. Rådgiverne er derimod af en større overbevisning om, at sygdom i besætning og plant kan kontrolleres, og svarer overvejende stor kontrollerbarhed.

VEJRFORHOLD

Landbrugsvirksomheder med plant er især afhængige af det rigtige vejr i forhold til nedbør og soltimer, for at kunne få et optimalt udbytte, der også påvirker den animalske produktion.

I spørgeskemaundersøgelsen spørges der således også ind til risici ved vejrforholdene, hvilket fremgår af figur 4.19 nedenfor.

FIGUR 4.19: VEJRFORHOLD



Det aflæses af besvarelseserne, at vejrforhold er en risiko, der i høj grad kan have konsekvenser for den enkelte landmand. Dog er der en forholdsvis stor spredning i svarene, hvilket kan være en konsekvens

af, at ikke alle landmænd har plant, og derfor ikke er lige afhængige af vejrforholdene. Ligeledes vurderes sandsynligheden til at være moderat til stor, og kontrollerbarheden til at være meget lav til lav.

4.5 VÆSENTLIGE RISICI I LANDBRUGSBRANCHEN

Ud fra ovenstående analyse af de branchemæssige forhold, der kan skabe udgangspunkt for risiko, vurderes deres henholdsvis væsentlighed i branchen. Dette giver ligeledes anledning til en definition af, hvorledes væsentlighed kategoriseres.

Hawawini og Viallet (2011) foreskriver, at risiko skal prioriteres og vurderes efter henholdsvis konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Dog bemærkes der i ovenstående analyse, at der generelt er en stor forskel fra risicienes konsekvens og sandsynlighed til deres kontrollerbarhed. De forskellige risici forefindes således ikke høje i alle tre dimensioner på samme tid. Ofte observeres der store konsekvenser og sandsynligheder mod lave kontrollerbarheder. Modsat observeres der ved høje kontrollerbarheder tilsvarende lave konsekvenser og sandsynligheder.

I relation til at kunne vurdere væsentlige risici, må dimensionerne konsekvens og sandsynlighed altså vurderes sammen og kontrollerbarheden ligeledes til en vis grad separat. Såfremt risici optræder med store konsekvenser og sandsynligheder, må disse altså uanset kontrollerbarheden vurderes som væsentlige, og vil påkræve en reel styring eller behandling indenfor, hvad der er muligt. Risici med høje grader af kontrollerbarheder må ligeledes anses som værende væsentlige, mere eller mindre uagtet af konsekvens og sandsynlighed. Dette skyldes, som Kaplan og Mikes (2012) også indikerer, at disse risici er de nemmeste at styre, og derfor fuldstændig bør elimineres.

Det vil dog til stadighed være nødvendigt at vurdere de tre dimensioner tilsammen, for at kunne vurdere, hvor en eventuel indsats vil være værdiskabende. Der vil således kunne være risici med høje kontrollerbarheder, som har lave grader af konsekvenser og sandsynligheder, hvorfor disse ikke nødvendigvis vil være værdiskabende at fokusere en omfattende styring efter.

Argumentet for væsentlighed vil derfor fokusere delvist på en opdeling af konsekvens og sandsynlighed sammen, og ligeledes kontrollerbarhed som delvist separat.

Ovenstående analyse af brancheforhold viser, at alle de medtagede forhold har en vis grad af væsentlighed i branchen. Der forekommer dog en stor forskel på, om risiciene er væsentlige for hele branchen eller blot for et fåtal af landbrugsvirksomhederne. En vurdering af væsentlighed foretages derfor overordnet på baggrund af hele branchen.

4.5.1 AFREGNINGSPRISER

Ændringer i afregningspriserne vurderes suverænt som den risiko, der er behæftet med den største konsekvens og sandsynlighed, både ud fra analysen af markedet, men også i spørgeskemaundersøgelsen. Selvom der forekommer lave kontrollerbarheder, er denne risiko i høj grad væsentlig at styre efter, for at kunne minimere eventuelle tab.

4.5.2 RENTEÆNDRINGER

Renteændringer vurderes også på baggrund af analysen til at være væsentlig. Dette skyldes blandt andet, at for hver gang renten stiger med et procentpoint vil yderligere 250 landbrugsvirksomheder være konkurstruet. Ydermere fremgik der store konsekvenser samt sandsynligheder af spørgeskemaundersøgelsen, hvilket ligeledes understreger dette. Kontrollerbarheden af renteændringer opfattes derimod som relativ lav, men her forekommer der en stor spredning i besvarelsenerne, hvorfor denne risiko generelt har en højere kontrollerbarhed end eksempelvis ændringer i afregningspriserne. Renteændringer er derfor væsentlige at styre efter, således at eventuelle forhøjede finansieringsomkostninger kan undgås.

4.5.3 POLITISKE BESLUTNINGER

Politiske beslutninger er forbundet med den risiko, der vurderes til at have de næst højeste konsekvenser og sandsynligheder i spørgeskemaundersøgelsen. Her kan det ligeledes tilskrives, at landbrugsvirksomhedernes resultat og drift i høj grad er påvirket af EU-støtten og miljømæssige krav. Det vil derfor være væsentligt også at styre denne risiko indenfor, hvad der er muligt.

4.5.4 PRODUKTIONSSTOP OG FLASKEHALSE I PRODUKTIONEN

Produktionsstop og flaskehalse i produktionen vurderes ligeledes til at udgøre en væsentlig risiko. Selvom der i spørgeskemaundersøgelsen forekommer moderate til lave konsekvenser og sandsynligheder, så er denne risiko behæftet med en høj grad af kontrollerbarhed ud fra landmændenes og rådgivernes vurdering. Denne risiko bør derfor fuldstændig elimineres gennem en konkret styring.

4.5.5 SYGDOM I BESÆTNING ELLER PLANT

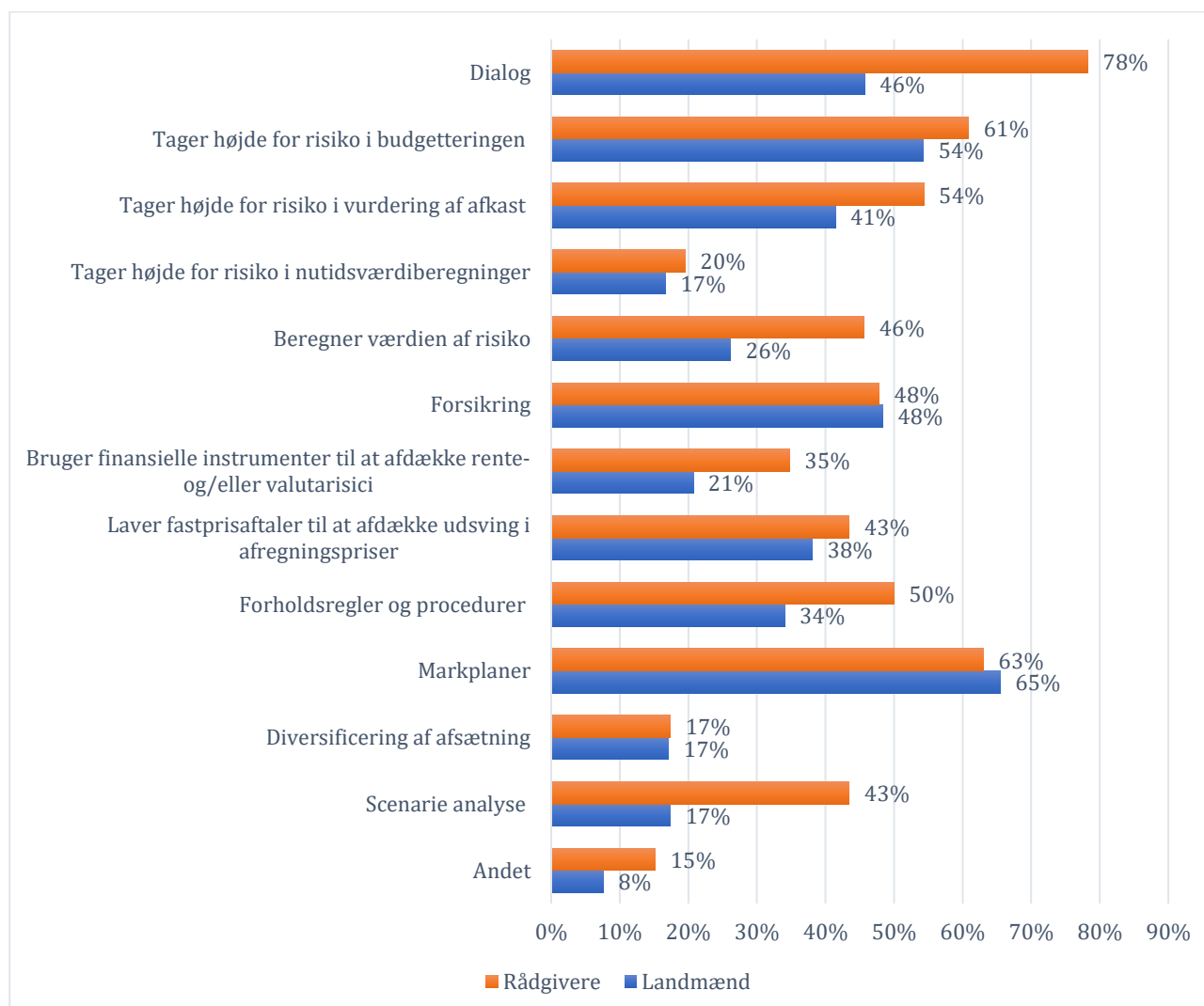
Sygdom i besætning eller plant er ud fra landmændenes og rådgivernes vurdering behæftet med store konsekvenser, sandsynligheder, men også kontrollerbarheder. Denne risiko er derfor i høj grad væsentlig at styre efter, idet den optræder som væsentlig indenfor alle tre parametre.

4.6 BEHANDLING AF RISIKO

I følgende afsnit vil der være fokus på, hvorledes risiko behandles i den danske landbrugsbranche. Dette for at kunne besvare problemformuleringen samt for at give indikationer til en senere modeludvikling.

I nedenstående figur 4.20 fremgår landmændenes og rådgivernes besvarelser på, hvorledes risiko behandles.

FIGUR 4.20: HVORDAN BEHANDLES RISIKO

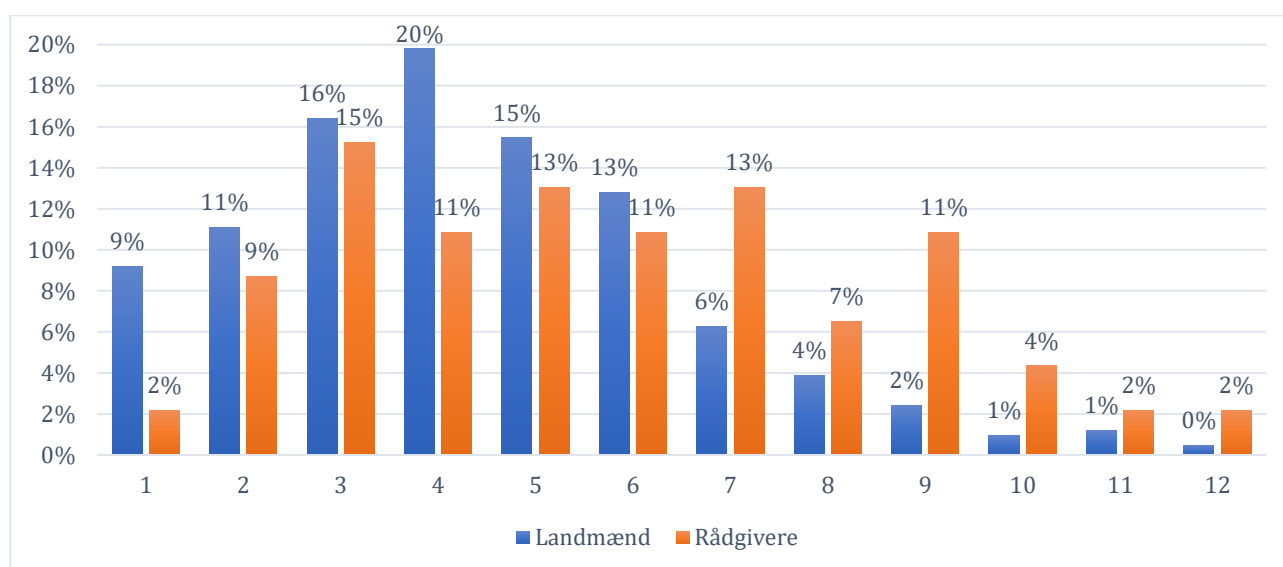


Det fremgår af figuren, at de mest anvendte metoder til at behandle risiko for landmændene er markplaner, budgettering, forsikring og dialog. Disse værktøjer benyttes også mest af rådgiverne, der dog svarer dialog som det mest anvendte værktøj. Derudover aflæses det, at rådgiverne i højere grad beregner værdien af risiko, og laver scenarie analyser end landmændene.

Det er her interessant, at fastprisaftaler ikke er en mere udbredt metode, når både landmænd og rådgivere var enige om, at ændringerne i afregningspriserne var forbundet med den største konsekvens og sandsynlighed. Der var ligeledes enighed om, at risiko for ændringer i afregningspriser har en lav grad af kontrollerbarhed, hvilket blandt andet kan forklare den forholdsvis lave benyttelse af fastprisaftaler. Desuden påpeger Kang og Mahajan (2006) også i denne relation en manglende brug og forståelse for råvareinstrumenter til afdækning af prisrisiko i landbruget.

Nedenstående figur 4.21 viser, hvor mange metoder der reelt set benyttes hos landmændene, hvilket kan bidrage yderligere til forståelsen af, hvorledes risiko behandles.

FIGUR 4.21: ANTAL METODER BRUGT TIL BEHANDLING AF RISIKO



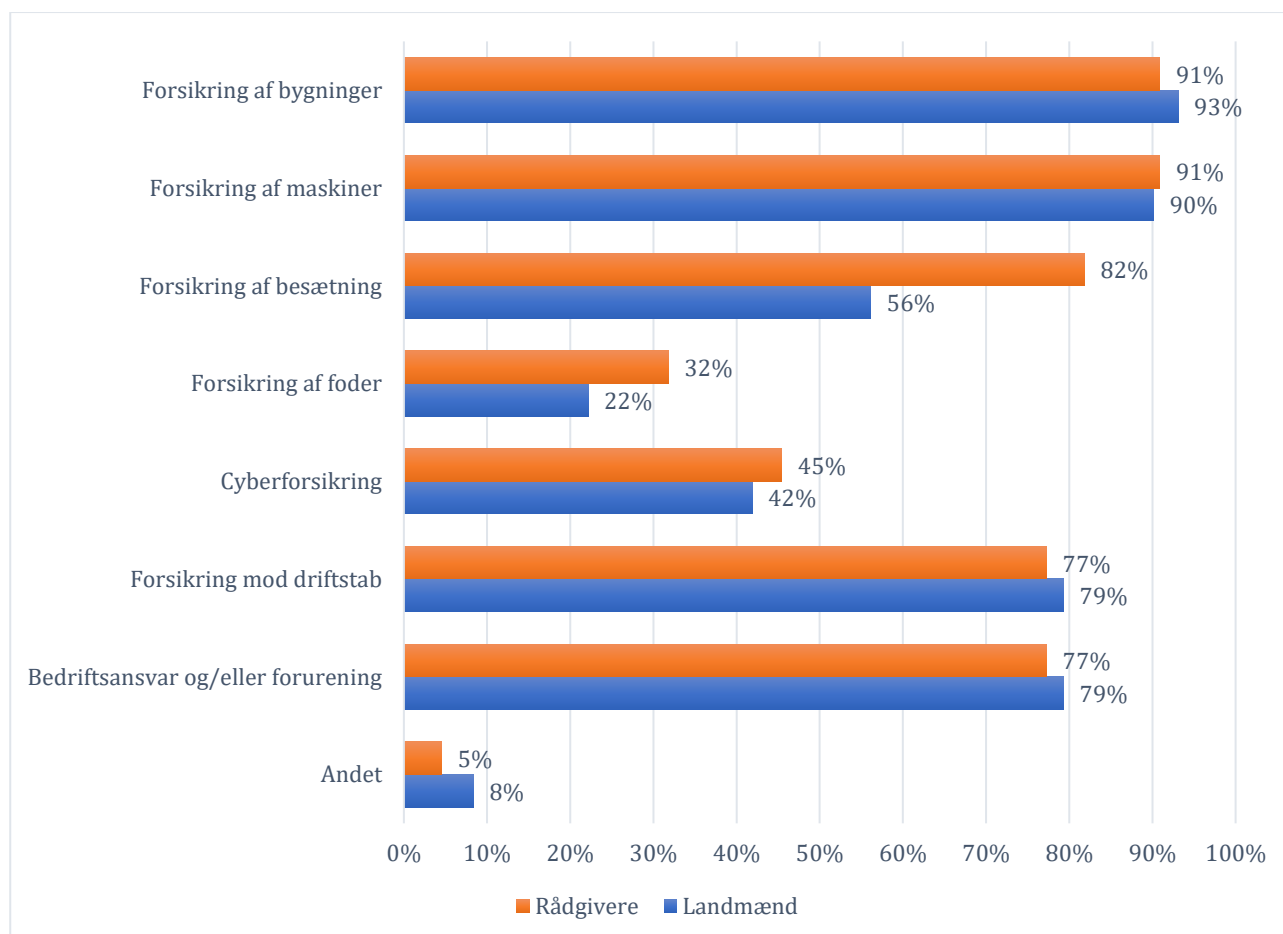
Det fremgår af ovenstående figur, at de fleste landmænd i undersøgelsen benytter sig af fire metoder til behandling af risiko. Rådgiverne benytter sig derimod af flere metoder, idet der gennemsnitlig bliver brugt lidt under seks metoder hos deres respektive kunder. Dog ses en større spredning for rådgivernes besvarelser, hvilket blandt andet kan forklares af et lavere antal af respondenter, samt at rådgiverne har forskellige antal kunder. Der vil således formentlig være større sandsynlighed for, at rådgiverne benytter sig af flere metoder, desto flere kunder der serviceres. I undersøgelsens baggrundsafsnit i bilag 1 fremgår det, at 48 procent af rådgiverne servicerer 40 eller flere landmænd, hvorfor dette kan trække det gennemsnitlige antal metoder op.

For de landmænd og rådgivere der svarer henholdsvis forsikring, finansielle instrumenter til afdækning af rente- og/eller valutarisici og fastprisaftaler til afdækning af afregningspriser, er det relevant at undersøge disse metoder nærmere for at se, hvordan disse metoder bruges.

4.6.1 BRUG AF FORSIKRING

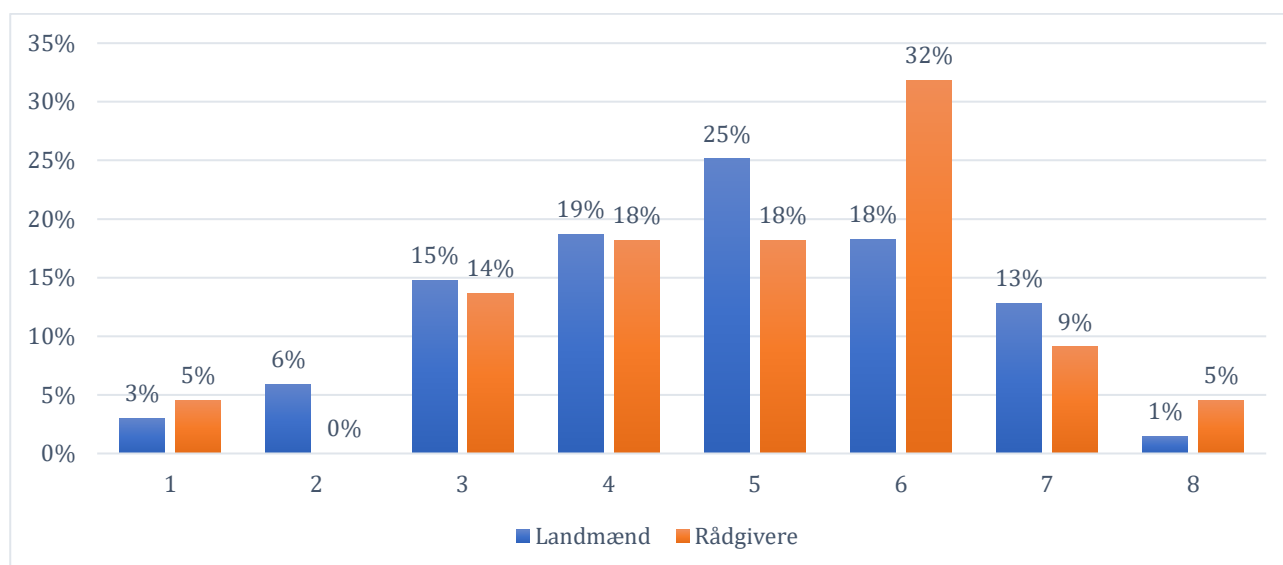
48 procent af både landmændene og rådgiverne svarer, at de bruger forsikring. I nedenstående figur 4.22 fremgår brugen af forsikring.

FIGUR 4.22: BRUGEN AF FORSIKRING



Her svarer landmændene og rådgiverne relativt ens i relation til brugen af forsikringer. De mest udbredte forsikringer er således forsikring af bygninger, maskiner, mod driftstab og bedriftsansvar og/eller forurening. Forsikring af besætning er for rådgiverne også relativt udbredt.

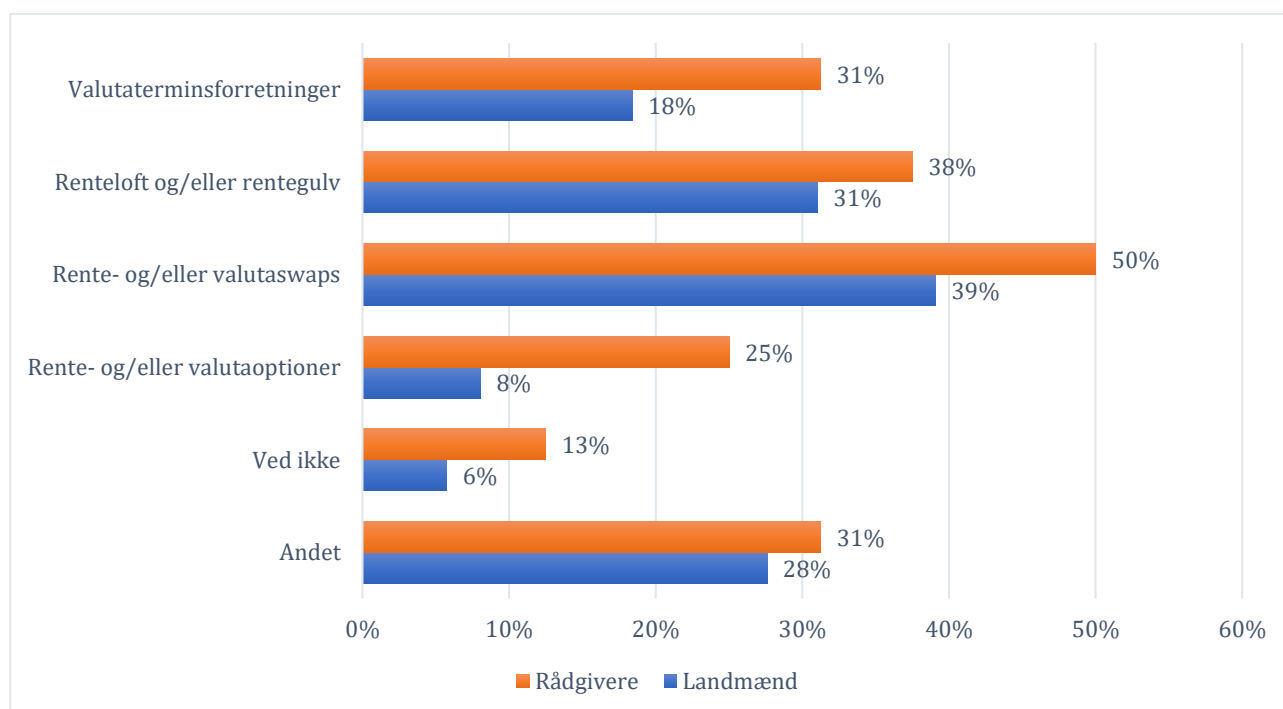
I figur 4.23 nedenfor ses ligeledes, at landmændene i høj grad benytter sig af fem forsikringer, mens rådgiverne vurderer, at der bliver benyttet omkring fem til seks forsikringer hos deres kunder. Igen kan fordelingen være påvirket af, at størstedelen af de deltagende rådgivere har 40 kunder eller derover.

FIGUR 4.23: ANTAL FORSIKRINGER


4.6.2 BRUG AF FINANSIELLE INSTRUMENTER TIL RENTE- OG VALUTARISICI

21 procent af landmændene og 35 procent af rådgiverne svarer, at de bruger finansielle instrumenter til at afdække rente- og/eller valutarisici.

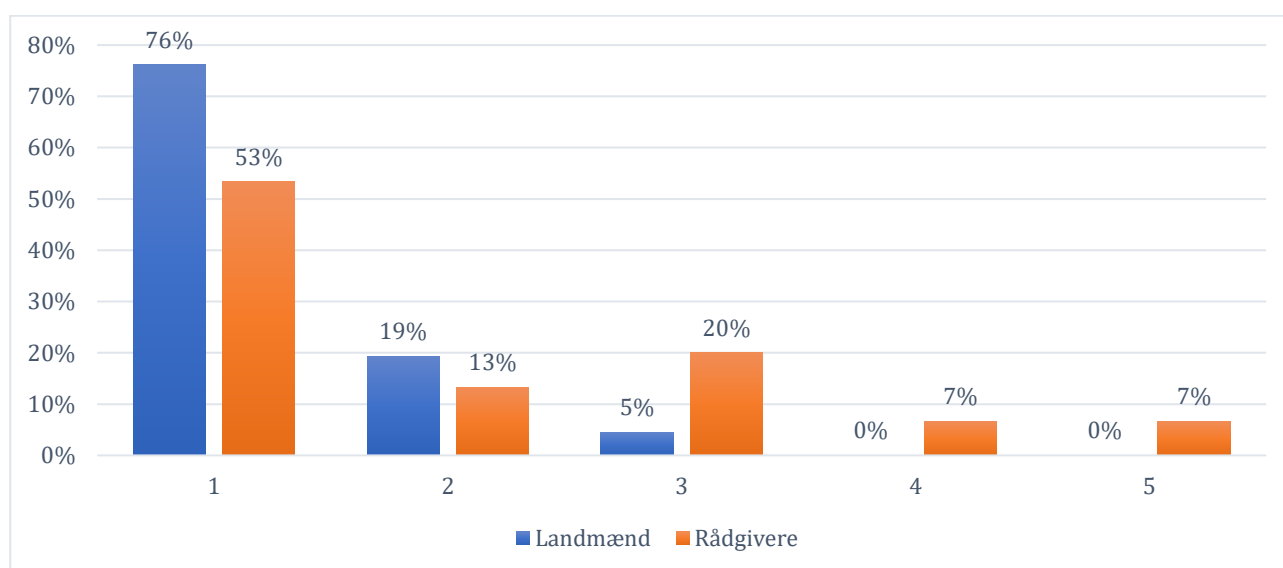
I figur 4.24 ses, hvilke konkrete finansielle instrumenter der benyttes.

FIGUR 4.24: BRUGEN AF FINANSIELLE INSTRUMENTER TIL AFDÆKNING AF RENTE- OG/ELLER VALUTARISICI


Af figuren aflæses det, at især rente og/eller valutaswaps samt renteloft og/eller rentegulv er de mest udbredte værktøjer for både landmænd og rådgivere. Desuden ses også valutaterminsforretninger som et udbredt værktøj. Der fremgår endvidere en stor andel af kvalitative besvarelser under "Andet". Her bliver der i høj grad svaret fast rente på lån som et instrument. 67 procent af landmændenes svar under "Andet" er således fast rente, og 60 procent af rådgivernes besvarelser under "Andet" er fast rente.

I nedenstående figur 4.25 fremgår landmændenes og rådgivernes brug af finansielle instrumenter til afdækning af rente- og/eller valutarisici.

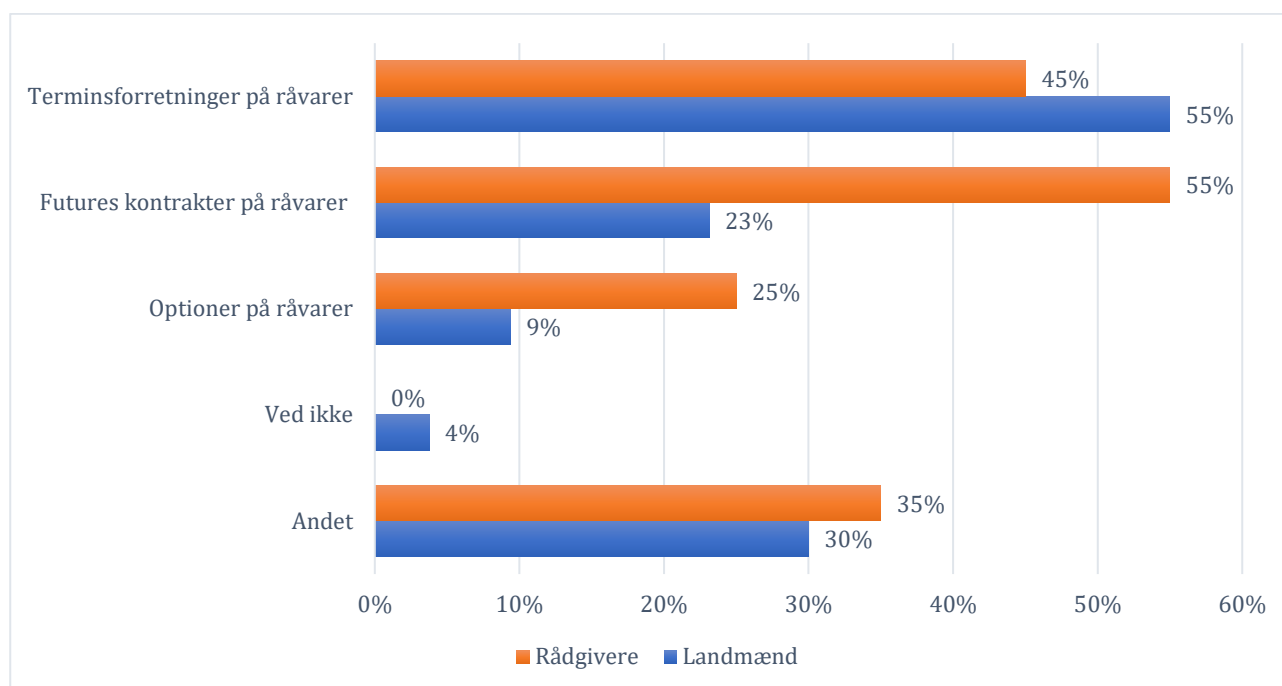
FIGUR 4.25: ANTAL FINANSIELLE INSTRUMENTER TIL AFDÆKNING AF RENTE- OG/ELLER VALUTARISICI



Her aflæses en overvægt til et instrument for landmændene, men en bredere fordeling mellem rådgiverne. Denne fordeling kan som tidligere pointeret skyldes, at rådgiverne servicerer flere kunder, hvorfor sandsynligheden for at benytte sig af flere instrumenter forøges. Et hurtigt kig på figuren indikerer dog, at der i de fleste tilfælde kun benyttes et instrument til at afdække rente- og/eller valutarisici.

4.6.3 BRUG AF FINANSIELLE INSTRUMENTER TIL AFREGNINGSPRISER

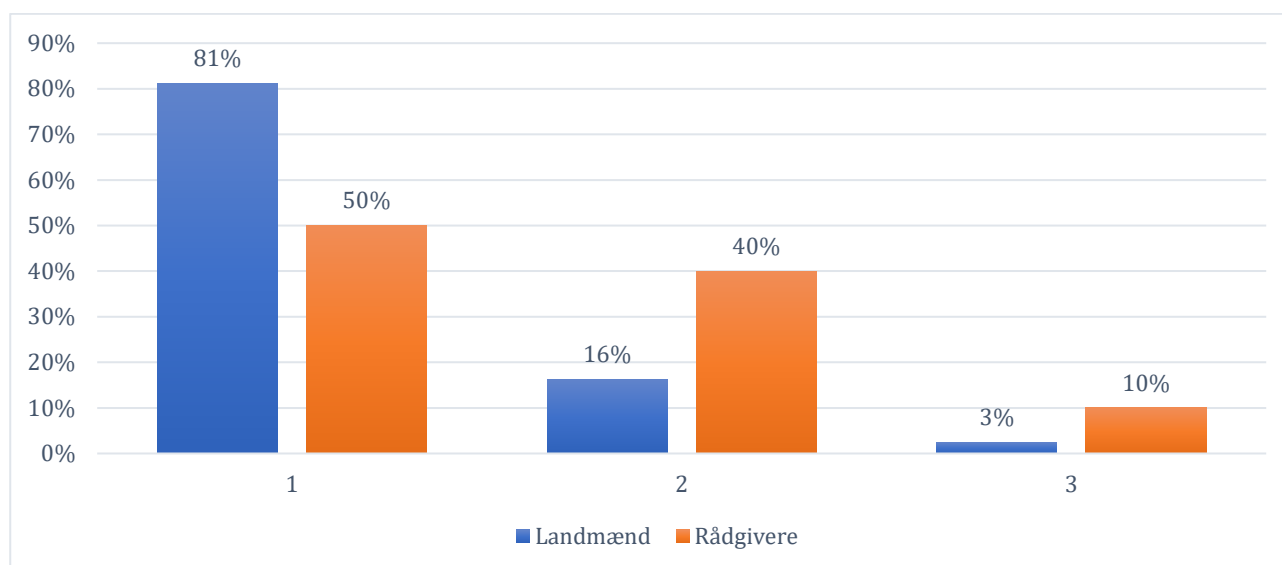
38 procent af landmændene og 43 procent af rådgiverne svarer, at de bruger fastprisaftaler til at afdække udsving i afregningspriser. I nedenstående figur 4.26 ses, hvilke konkrete instrumenter der bruges.

FIGUR 4.26: BRUGEN AF FASTPRISAFTALER TIL AT AFDÆKKE ÆNDRINGER I AFREGNINGSPRISER


Det ses, at terminsforretninger på råvarer samt futures kontrakter er de mest udbredte værktøjer til at afdække udsving i afregningspriser. Her ses ligeledes en forskellig fordeling mellem landmændenes og rådgivernes besvarelser, hvorfor en reel vurdering må tage udgangspunkt i et gennemsnit. Et overordnet gennemsnit ud fra figuren må altså bevise, at terminsforretninger og futures kontrakter på råvarer således er de mest udbredte værktøjer til at styre udsving i afregningspriser. Det ses endvidere, at der forekommer mange besvarelser under "Andet". Her er svarende i overvejende grad handelskontrakter. Hele 88 procent af landmændenes kvalitative besvarelser under "Andet" er handelskontrakter, og for rådgiverne er det 86 procent af besvarelserne.

Handelskontrakter for køb og salg af råvarer er således en bred kategori, der omfatter terminsforretninger, optioner, futures kontrakter og forward kontrakter, der også går under terminsforretninger. Her formodes det, at de enkelte respondenter ikke har haft den fulde forståelse for termene, således at de ikke har kunnet kategorisere deres svar efter de tre første valgmuligheder.

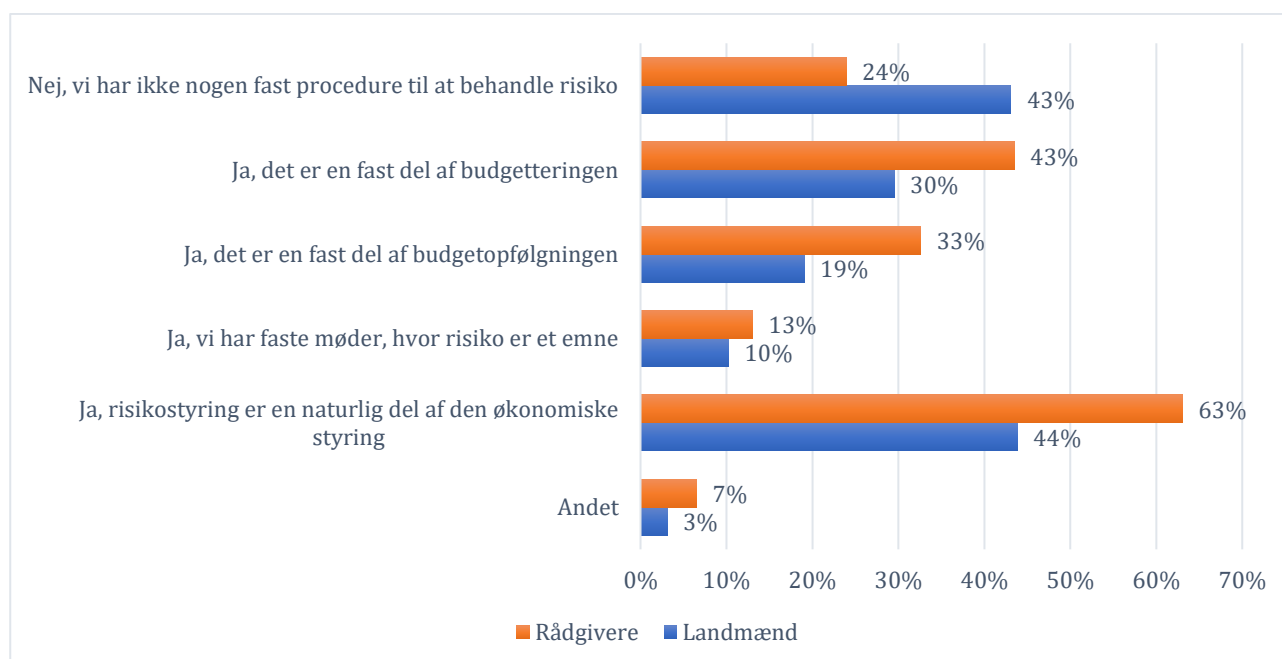
Nedenstående figur 4.27 viser, hvor mange værktøjer der bruges til at afdække ændringer i afregningspriser.

FIGUR 4.27: ANTAL FASTPRISAFTALER TIL AFDÆKNING AF ÆNDRINGER I AFREGNINGSPRISER


Af figuren ses det, at der i udbredt grad bruges et instrument, men at brugen af to instrumenter dog forekommer. Igen vil rådgivernes besvarelser være påvirket af, at de repræsenterer flere landbrugsvirksomheder og ikke kun en enkelt som i landmændenes tilfælde.

4.6.4 RISIKOSTYRING I LANDBRUGSVIRKSOMHEDERNE

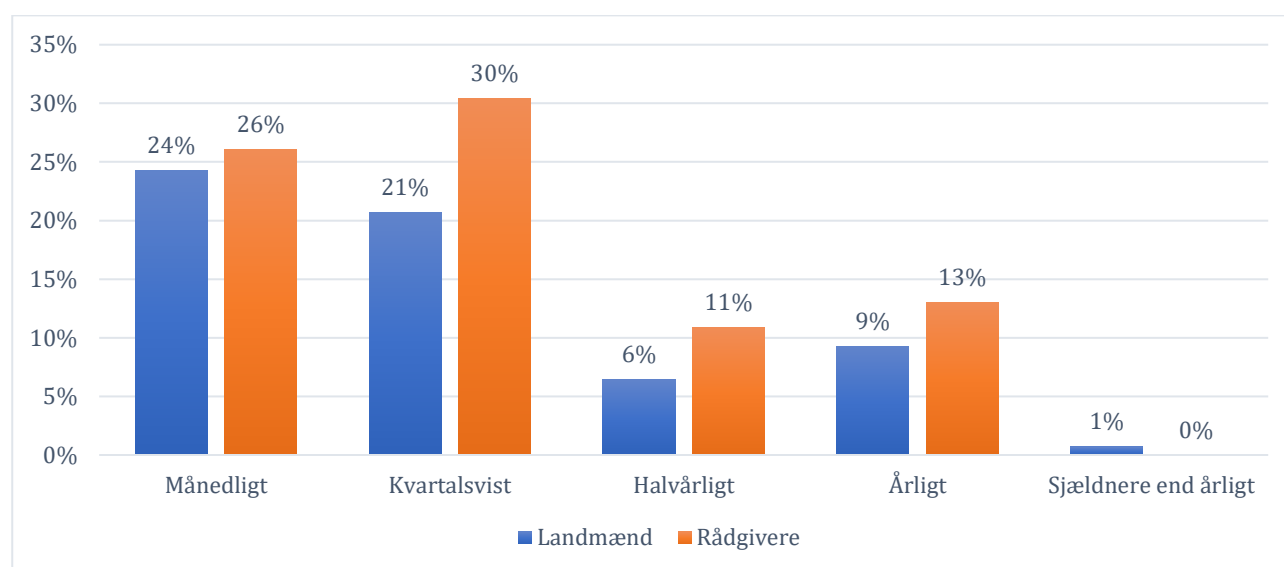
I spørgeskemaundersøgelsen bliver der efterfølgende spurgt ind til, hvorvidt risikostyring er en fast del af virksomhedsledelsen, og hvor ofte risiko behandles.

FIGUR 4.28: RISIKOSTYRING - EN FAST DEL AF VIRKSOMHEDSLEDELSEN


Af ovenstående figur 4.28 ses det, at både rådgivere og landmænd generelt føler, at risikostyring er en naturlig del af virksomhedsledelsen, og at det i høj grad også foretages i forbindelse med budgetteringen. Dog ses der relativt mange besvarelser på spørgsmålet om, at der ikke er en reel fast procedure til at behandle risiko. 43 procent af landmændene svarer således, at der ikke er nogen faste procedure for risikostyring. Det bemærkes ligeledes, at relativt få landmænd og rådgivere har faste møder, hvor risiko er et konkret emne.

I nedenstående figur 4.29 fremgår besvarelserne for, hvor ofte risiko behandles. Af figuren fremgår en tendens til, at risiko behandles månedligt og kvartalsvist for både landmænd og rådgivere.

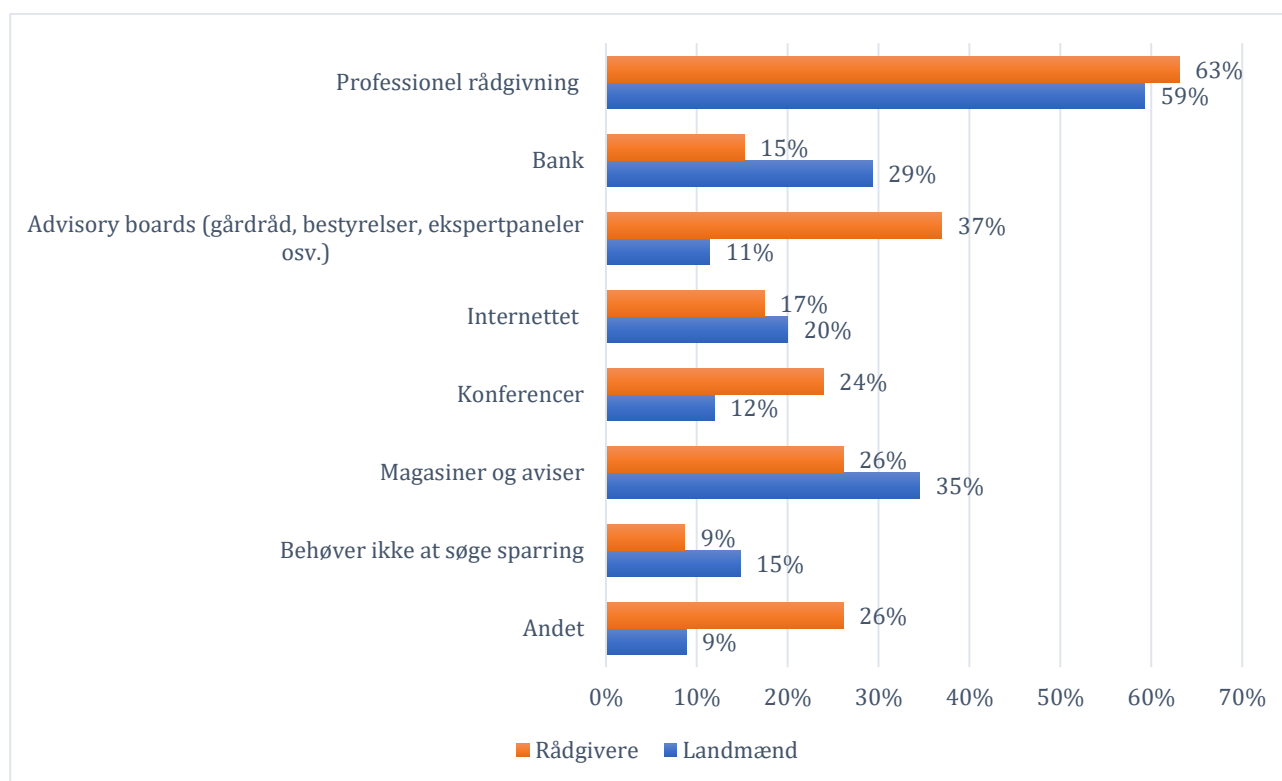
FIGUR 4.29: HVOR OFTE RISIKO BEHANDLES



4.6.5 SPARRING

Som det tidligere er beskrevet, afsluttes spørgeskemaet med spørgsmål om, hvor der bliver søgt sparring omkring risiko.

I nedenstående figur 4.30 ses landmændenes og rådgivernes besvarelser herfor.

FIGUR 4.30: SPARRING


Af figuren ses det, at der hovedsageligt bliver søgt sparring gennem professionel rådgivning. Derudover benytter landmændene sig i høj grad også af bank, magasiner og aviser til at søge sparring om risiko. For rådgivernes vedkommende bliver Advisory boards i udbredt grad også brugt og ligeledes magasiner og aviser. Det bemærkes yderligere, at 15 procent af landmændene ikke føler, at de behøver at søge sparring.

5 MODELUDVIKLING

I det efterfølgende vil afhandlingens model for risikostyring blive udviklet med udgangspunkt i teorien og brancheanalysen. Afsnittet har derfor til formål at besvare, hvorledes der optimalt arbejdes med risikostyring gennem en konkret model.

Som det tidligere er fremhævet, vil modellen fungere som et universelt framework til landbrugsbranchen, men der vil være en række forhold, der skal vurderes med udgangspunkt i den enkelte landbrugsvirksomhed ved anvendelse. Mikes og Kaplan (2013) samt Kaplan og Mikes (2012) pointerer i deres undersøgelser, at et risikostyringssystem ikke kan sammensættes, således at det passer til alle kontekster. En model for risikostyring skal derfor i højere grad fungere som et overordnet framework, hvor risikostyringen indtager en business partner rolle, og derfor guider virksomheden i processen til identifikation og styring. Fokusset er derfor på udviklingen af et overordnet framework, der indebærer vurderinger af værktøjer og hyppighed, og som i høj grad kan skabe diskussioner og virke som en business partner. Dog argumenteres der for, at det i nogle tilfælde er muligt at generalisere ud fra afhandlingens undersøgelse af teori og branche.

Modellen indebærer processer, hvor der på forhånd er definerede rammer. Dette modsiger i et vidst omfang Kaplan og Mikes (2012) argumentationer, men vurderes i afhandlingen som nødvendigt, i relation til at øge den praktiske anvendelse samt værdiskabelse heraf.

Brancheanalysen gav anledning til en vurdering af de risici, der i høj grad er væsentlige i landbruget. Disse vil blive brugt som udgangspunkt i gennemgangen af modellen for ligeledes at øge anvendelsen samt værdiskabelsen af modellen og på den måde skabe en guidende hjælp til landmænd og rådgivere. Værdiskabelsen defineres med udgangspunkt i tre grundlæggende elementer. Modellen er værdiskabende, når den understøtter beslutningstagningen i virksomheden, forbedrer styringen af risiko, og når den forhindrer at der bruges ressourcer på unødvendige aktiviteter.

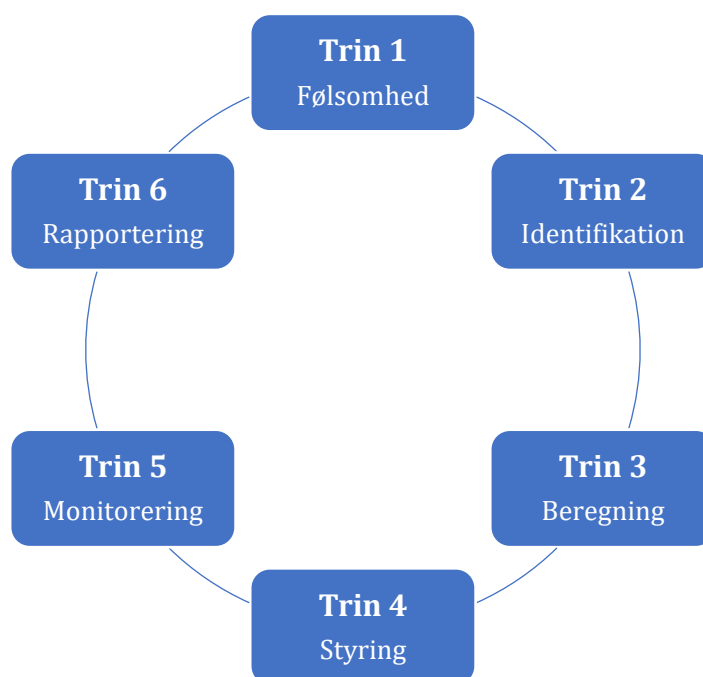
Det er i denne relation vigtigt at pointere, at de risici der på forhånd er vurderet som væsentlige i modellen, ikke optræder som statiske, men skal vurderes med udgangspunkt i den enkelte virksomheds situation. Hertil er det også vigtigt at fremhæve, at disse risici ikke optræder som en komplet samling af potentielle risici, men at der med udgangspunkt i den enkelte case skal suppleres og eventuelt udskiftes i risici. De er således med i modellen for at inspirere og hjælpe henholdsvis landmænd og rådgivere til en bedre samlet risikostyring.

Udviklingen af en praktisk og universel model, der dækker over landbrugsbranchen, vil ligeledes skabe naturlige afgrænsninger fra teorien. Dette skyldes, at der i spændet mellem den praktiske anvendelighed og en kompliceret teori forekommer en opvejning af eventuelle misforståelser og fejlfortolkninger,

der kan opstå ved en kompliceret teoretisk model med de fejldisponeringer, der kan opstå ved en forsimplet model.

Modellen vil overordnet tage udgangspunkt i en trinproces med inspiration i Hawawini og Viallets (2011) risikostyringsproces, og vil indebære seks trin, som fremgår nedenfor af figur 5.1.

FIGUR 5.1: MODEL FOR RISIKOSTYRING



Egen tilvirkning.

I modellens første trin tages der stilling til virksomhedens grundlæggende økonomiske soliditet og følsomhed overfor risiko gennem en vurdering af den finansielle og driftsmæssige gearing. Dette trin skal danne udgangspunkt for risikostyringens efterfølgende trin. I modellens andet trin identificeres de potentielle risici, som virksomheden står overfor. Størrelsen af de identificerede risici beregnes efterfølgende i trin tre, for at kunne vurdere omfanget og væsentligheden heraf. I modellens fjerde trin opstilles de identificerede risici i et risikostyringskort, hvor der bliver lagt vægt en prioritering og styring af risiko. Modellens femte trin tager udgangspunkt i en løbende monitorering af risiko, der skal sikre opfølgning og at risikostyringen er opdateret. Modellens sjette trin er en rapportering af risikostyringen. Denne skal både være med til at sikre den interne information samt den eksterne rapportering til virksomhedens interessenter.

Processen er cirkulær, og tager derfor udgangspunkt i en kontinuerlig proces, hvor risikostyringen hele tiden forfines og opdateres. Desuden vil det også være relevant at veksle mellem processerne, således at det i nogle tilfælde vil være nødvendigt at gentage tidligere faser.

Det anbefales, at der i processen for risikostyring inviteres professionel rådgivning til hjælp med udarbejdelse og identifikation. Dette skyldes Mikes og Kaplans (2013) vurdering af et fysisk møde med personer, der har forskellige perspektiver og ekspertiser, vil fremme risikodiskussionerne og dermed forståelsen og styringen af risiko. Generelt vurderer Mikes og Kaplan (2013) i denne relation, at risikostyring også skal indebære kollektive og inddragende processer.

5.1 TRIN 1: ØKONOMISK FØLSOMHED

Der argumenteres i afhandlingen for nødvendigheden af at kende til en virksomheds økonomiske udgangspunkt, før der arbejdes med risiko. Dette skyldes, at en økonomisk sårbar og gearret virksomhed vil have svære ved at modstå de tab, som eventuelle risici kan medføre. Argumentet hviler på det faktum, at man som individer ikke er lige risikovillige, og at beslutninger om at påtage sig og styre risiko derfor skal bunde i den pågældende økonomiske situation. Det kan således få fatale konsekvenser at påtage sig risiko, hvis virksomheden i sidste ende ikke kan modstå det økonomiske tab af en hændt risiko. Hvis en virksomhed ligeledes er gearret finansielt eller driftsmæssigt, vil det også forstærke konsekvenserne af risiciene. Omvendt vil man miste en eventuel værdiskabelse, hvis der ikke påtages risiko, som virksomheden i sidste ende vil kunne modstå tabet af.

Det kan ligeledes være tilfældet, at vigtigheden af og opmærksomheden på risikostyringen undermineres af landmændene, hvis det ikke på forhånd vides, hvor store konsekvenser risiciene kan have på virksomheden ud fra den økonomiske situation. Modsat kan det være tilfældet, at der bruges unødvendige ressourcer og tid på styring af risici, der i sidste ende ikke vil kunne hæmme virksomheden i nogen særlig grad. Ud fra den økonomiske følsomhed kan det altså indikeres, hvor væsentligt det er at styre efter virksomhedens risici. Det første trin danner derfor det grundlæggende udgangspunkt for resten af risikostyringen, og bidrager ligeledes til risikostyringssystemet som værende en business partner, der guider ledelsens beslutninger. Hawawini og Viallet (2011) medtager her finansiell risiko som en selvstændig risikotype, men ifølge ovenstående argumenteres der altså for vigtigheden af, at den finansielle samt den driftsmæssige risiko i relation til den økonomiske følsomhed skal have en selvstændig proces i modellen.

I brancheanalysen fremgik det, at det danske landbrugs soliditetsgrader har været faldende i perioden fra 2008 til 2016. På samme tid blev der påvist en relativ stor stigning i landbrugets gældsandele i samme periode. Den negative udvikling kan i realiteten være forårsaget af mange forhold både i og udenfor virksomheden, men tendensen understreger dog til stadighed vigtigheden af at fokusere en styring herefter. Den høje gæld i dansk landbrug medfører ligeledes, at konsekvenserne ved de forskellige risici forstærkes, hvorfor det er vigtigt at have en proces, der tager højde for dette.

Til at belyse en virksomheds økonomiske følsomhed på dette trin af modellen anvendes Schacks (2009) opdeling af den henholdsvis driftsmæssige og finansielle risiko og dermed følsomhed for til sidst at vurdere den samlede følsomhed ud fra den samlede gearing og soliditet. Soliditetsgraden kan være god til at give et overordnet billede af, hvor solid en virksomhed er, og dermed står overfor eventuel risiko. Schack (2009) argumenterer dog for, at soliditetsgraden i sig selv er problematisk at bruge, idet den giver et billede af, hvor meget kreditgiverne taber, hvis virksomheden skulle lukke, og tager derfor ikke højde for en videre drift. Derfor inddrages flere nøgletal, der giver et mere nuanceret billede af en virksomheds økonomiske følsomhed overfor risiko.

5.1.1 DRIFTSMÆSSIG FØLSOMHED

Til at nuancere den driftsmæssige følsomhed beregnes henholdsvis nulpunktsomsætning, sikkerhedsmargin og den driftsmæssige gearing, hvilket ses nedenfor i figur 5.2.

FIGUR 5.2: DRIFTSMÆSSIG FØLSOMHED

Driftsmæssig følsomhed	Formel	Forklaring
Nulpunktsomsætning	$\frac{\text{kapacitetsomkostninger}}{\text{dækningsgrad}}$	Nulpunktsomsætning er et udtryk for, hvor meget en virksomhed minimum skal omsætte for, før resultatet før finansielle omkostninger går i nul
Sikkerhedsmargin	$\frac{\text{omsætning} - \text{nulpunktsomsætning}}{\text{omsætning}} \times 100$	Sikkerhedsmargin er et udtryk for, hvor meget nulpunktsomsætningen overstiger omsætningen. Den viser, hvor meget omsætningen kan falde med i procent, før nulpunktsomsætningen rammes
Driftsmæssig gearing	$\frac{\text{dækningsbidrag}}{\text{resultat før finansielle omkostninger}}$	Den driftsmæssige gearing viser, hvad der alt andet lige vil ske med resultatet før finansielle omkostninger, hvis omsætningen ændrer sig, og tager udgangspunkt i omkostningsstrukturen

Egen tilvirkning.

De tre nøgletal giver således et samlede billede af, hvor følsom en virksomhed er, ud fra dens pågældende omkostningsstruktur. Omkostningsstrukturen er nemlig afgørende for, hvor følsomme virksomheder er overfor udsving i omsætningen.

Nulpunktsomsætning og sikkerhedsmargin fortæller om forholdet i en virksomheds omkostningsstruktur. Er der således høje kapacitetsomkostninger relativt i forhold til de variable omkostninger, så vil der helt naturligt være en højere nulpunktsomsætning samt en lavere sikkerhedsmargin.

Den driftsmæssige gearing viser på samme vis den økonomiske følsomhed overfor ændringer i omsætningen. Omkostningsstrukturen giver nemlig en løftestangseffekt, der også kaldes for gearing. Jo større en andel af de totale omkostninger, kapacitetsomkostningerne udgør, dets større driftsmæssige gearing er der. Nøgletallet viser, hvor meget resultatet før finansielle omkostninger ændrer sig, ved ændringer i omsætningen. Er den driftsmæssige gearing på seks, vil en ændring i omsætningen på 10 procent forårsage en ændring i resultatet på 60 procent.

Nøgletallene giver på den måde et billede af, hvor følsom virksomheden er overfor en eventuel nedgang i omsætningen, som de forskellige risici kan forårsage.

5.1.2 FINANSIEL FØLSOMHED

Til at danne sig et billede af den finansielle følsomhed, beregnes henholdsvis gældsandel, likviditetsgrad, egenkapitalens forrentning, den finansielle gearing og rentedækningsgraden, hvilket fremgår af figur 5.3 nedenfor.

FIGUR 5.3: FINANSIEL FØLSOMHED

Finansiell følsomhed	Formel	Forklaring
Gældsandel	$\frac{\text{gæld}}{\text{aktiver}} \times 100$	Gældsandelen viser, hvor meget af aktivmassen der er finansieret af gæld. Ved en høj gældsandel har virksomheder en forholdsvis lavere egenkapital til at stå imod tab
Likviditetsgrad	$\frac{\text{omsætningsaktiver}}{\text{kortfristet gæld}} \times 100$	Likviditetsgraden fortæller om, hvorledes en virksomhed har råd til at betale sine udeståender. Hvis en virksomhed har en lav likviditet, kan dette udgøre en risiko for at løbe ind i likviditetsunderskud
Egenkapitalens forrentning	$\frac{\text{resultat efter finansielle omkostninger}}{\text{egenkapital}} \times 100$	Egenkapitalens forrentning er et udtryk for, hvordan den indskudte kapital på egenkapitalen forrentes. Er denne mindre end afkastningsgraden, taber virksomheden på at have fremmedkapital
Finansiell gearing	$\frac{\text{resultat før finansielle omkostninger}}{\text{resultat efter finansielle omkostninger}}$	Den finansielle gearing viser, hvor meget forrentningsprocenten af egenkapitalen vil ændre sig, såfremt indtjeningen ændrer sig, og tager udgangspunkt i en virksomheds gældsstruktur
Rentedækning	$\frac{\text{resultat før finansielle omkostninger}}{\text{finansielle omkostninger}}$	Rentedækningsgraden viser, hvor mange gange resultatet overstiger de finansielle omkostninger. Ved en lav rentedækning er der således større risiko for, at virksomheden ikke kan dække sine rentekomkostninger

Egen tilvirkning.

De fem nøgletal giver et samlede billede af en virksomheds samlede finansielle følsomhed. Dette tager udgangspunkt i gældsstrukturen, der ligesom omkostningsstrukturen er afgørende for, hvor følsom en virksomhed er overfor risiko.

Gældsandelen giver et overordnet billede af, hvor meget gælden udgør i en virksomhed. Jo højere gæld der er i forhold til egenkapitalen, desto mere sårbar er virksomheden overfor risiko. Likviditetsgraden fortæller noget omkring en virksomheds likvide situation, hvilket ligeledes kan udgøre en risiko. Egenkapitalens forrentning fortæller om, hvorledes der skabes afkast ud fra den indskudte kapital på egenkapitalen, og kan med fordel suppleres med afkastningsgraden, for at se om virksomheden taber eller skaber værdi ved at optage gæld. Jo højere gældsandel i en virksomhed, des mere følsom er nøgletallet overfor ændringer i resultatet efter finansielle omkostninger. Egenkapitalens forrentning skal sammenlignes med markedsrenten, for at se om en virksomhed er i stand til at skabe mere værdi af kapitalen.

Den finansielle gearing giver ligeledes et billede af en virksomheds følsomhed. Ved at stifte gæld kan virksomheder opnå en højere forrentning af egenkapitalen, såfremt resultatet også udvikler sig positivt.

Modsat hvis resultatet falder, vil forrentningen af egenkapitalen falde mere end ved en forholdsvis lavere gældsandel.

Den finansielle gearing skal dog sættes i relation til de pågældende låneforhold. Hvis det er tale om ekstraordinære lukrative låneforhold, så vil den følsomhed og risiko, som den finansielle gearing annoncerer ikke være retvisende. Derfor suppleres nøgletallene med rentedækningsgraden, der viser, hvor mange gange resultatet dækker de finansielle omkostninger.

De fire nøgletal giver således et samlet billede af den finansielle følsomhed i en virksomhed, og kan være med til at angive væsentligheden af virksomhedens risici.

5.1.3 DEN SAMLEDE FØLSOMHED

Ud fra ovenstående driftsmæssig og finansiell følsomhed, kan den samlede følsomhed for virksomheden beregnes. Disse kan opveje hinanden, hvis der eksempelvis forekommer en høj finansiell gearing, kan dette opvejes af en eventuelt lav driftsmæssig gearing. Desuden bruges også soliditetsgraden her til at fortælle, hvorledes virksomheden overordnet evner at stå imod eventuelle tab. De to nøgletal giver dermed et overordnet billede af virksomhedens følsomhed, og ses nedenfor i figur 5.4.

FIGUR 5.4: SAMLET FØLSOMHED

Den samlede følsomhed	Formel	Forklaring
Den samlede gearing	$\text{driftsmæssig gearing} \times \text{finansiell gearing}$	Den samlede gearing er et udtryk for den samlede løftestangseffekt i en virksomhed ud fra både omkostningsstrukturen og gældsstrukturen
Soliditet	$\frac{\text{egenkapital}}{\text{aktiver}} \times 100$	Soliditetsgraden er et udtryk for det tab kreditorerne vil lide, hvis virksomheden lukker. Det er derfor et udtryk for en virksomheds evne til at lide større tab

Egen tilvirkning.

Modellens første trin indebærer således en udfyldelse af nedenstående figur 5.5.

FIGUR 5.5: ØKONOMISK FØLSOMHED

Driftsmæssig følsomhed	
Nulpunktsomsætning	X
Sikkerhedsmargin	X
Driftsmæssig gearing	X
Finansiell følsomhed	
Gældsandel	X
Likviditetsgrad	X
Egenkapitalens forrentning	X
Finansiell gearing	X
Rentedækning	X
Den samlede følsomhed	
Den samlede gearing	X
Soliditet	X

Egen tilvirkning.

5.2 TRIN 2: IDENTIFIKATION AF RISIKO

Hawawini og Viallet (2011), Kaplan og Mikes (2012) samt Mikes og Kaplan (2013) fremhæver begge vigtigheden af identifikationen af risici samt evnen til at skelne herimellem. Dette skyldes, at identifikationen og kategoriseringen heraf er af afgørende betydning for, hvordan de efterfølgende effektivt styres.

De inddeler risici på forskellige måder. Hawawini og Viallet (2011) inddeler risiko i en tjekliste efter et lineært princip om, hvor de stammer fra. Kaplan og Mikes (2012) inddeler derimod risikotyperne efter et overordnet princip om, hvordan de organisatorisk styres i virksomheden. De to forskellige måder at inddele risici på udgør således interessante dimensioner, der inspirerer til udviklingen af en identifikation af risici i modellen. Det vurderes at en overordnet inddeling efter, hvordan risici organisatorisk styres, ud fra Kaplan og Mikes (2012) inddeling, vil skabe udgangspunkt for en bedre kategorisering af risici og give et bedre overblik, der i højere grad er styringsmæssigt hensigtsmæssig. Det vurderes ligeledes at princippet om en tjekliste fra Hawawini og Viallet (2011), vil skabe en bedre praktisk anvendelse samt en mere præcis identifikation af risici. Modellen for risikostyring inddrager ligeledes alle tre kategorier, idet Mikes og Kaplan (2013) fremhæver problematikkerne ved kun at tage højde for enkelte typer af risici.

Modellen for identifikation af risici tager udgangspunkt i de risici, der indgår i spørgeskemaundersøgelsen. Dette skyldes, at de som udgangspunkt er identificeret og valideret af teorien, brancheanalysen og Vibeke Hjorslev Rasmussen, der er specialkonsulent hos SEGES. De angivne risici udgør ikke en færdig tjekliste, idet der kan forekomme flere væsentlige risici med udgangspunkt i den enkelte virksomhed, men udgør snarere en inspiration og hjælp til en bedre identifikation og kategorisering af risici.

Modellen for identifikation af risici fremgår af figur 5.6 nedenfor. Figuren fungerer som en tjekliste, hvor landmænd og eventuelt rådgivere kan identificere de pågældende risici, der kan være mod en given landbrugsvirksomhed.

FIGUR 5.6: IDENTIFIKATION AF RISIKO

Forebyggende risici**Sygdom i besætning eller plant**

Sygdom blandt ansatte

Produktionsstop og flaskehalse i produktionen

Ejendoms og maskinskader

Andre forebyggende risici?

Strategiske risici

Ændring i forbrugernes købsadfærd

Konkurrence fra udlandet

Teknologisk udvikling

Risiko for at miste nøglemedarbejdere

Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft

Andre strategiske risici?

Eksterne risici**Ændringer i afregningspriser**

Konjunkturændringer

Politiske beslutninger

Vejrforhold

Renteændringer

Ændringer i valutakurser

Eksportrestriktioner

Andre eksterne risici?

Egen tilvirkning.

I figuren er de risici, der ud fra brancheanalysen er vurderet som væsentlige fremhævet. Disse risici vil ligeledes i modellens senere trin blive brugt som eksempler gennem de forskellige processer, for at øge den praktiske anvendelighed og dermed den styringsmæssige værdi af modellen for risikostyring.

Modellen består af en inddeling efter forebyggende, strategiske og eksterne risici, og vil blive gennemgået i det efterfølgende.

5.2.1 FOREBYGGENDE RISICI

De forebyggende risici opstår internt i virksomheden. Disse risici er generelt kendetegnet ved en høj grad af kontrollerbarhed, hvorfor de som udgangspunkt helt bør elimineres og undgås. En eliminering af disse risici vil skabe strategiske fordele for virksomheder (Kaplan & Mikes, 2012).

Disse risici styres bedst gennem aktiv forebyggende aktiviteter, som eksempelvis procedurer, monitorering af operationelle processer, ledelse med videre (Kaplan & Mikes, 2012).

Af figur 5.6 fremhæves henholdsvis sygdom i besætning eller plant samt produktionsstop og flaskehalse i produktionen. Dette skyldes at de i brancheanalysen er fundet væsentlige. Disse vil derfor gennemgås i modellens senere trin.

5.2.2 STRATEGISKE RISICI

Strategiske risici opstår som en konsekvens af en virksomheds strategi. Disse risici kommer således af de forretningsmæssige beslutninger, der træffes for at skabe profit. Det kan være valg af produktionsudstyr, valg af lønningsniveau, valg af ledelsesstil, valg af ansatte, valg af økologisk eller konventionelt landbrug, valg af branche og landbrugstype der omfatter en given konkurrence, valg af leverandører med videre. Risici der kommer heraf, er derfor ikke direkte uønskede for virksomheder (Kaplan & Mikes, 2012). Hvis der ønskes en høj profit, kan der eksempelvis træffes beslutninger omkring lave lønninger til ansatte, hvilket resulterer i mindre kvalificeret arbejdskraft. Det kan ligeledes være nedslidningsstrategier på produktionsanlægget, således at det ikke nødvendigvis følger med den teknologiske udvikling osv.

Kaplan og Mikes (2012) argumenterer for, at disse risici ikke kan styres gennem regelbaserede styringsmodeller, men at de i højere grad kræver andre værktøjer.

5.2.3 EKSTERNE RISICI

Eksterne risici opstår udenfor virksomheden, og er generelt kendetegnet ved at være helt eller delvist ude af virksomhedens indflydelse eller kontrol. De eksterne risici kan eksempelvis være makroøkonomiske skift, politiske beslutninger, naturskabte katastrofer med videre.

Kaplan og Mikes (2012) argumenterer for, at disse risici ikke kan forhindres, og at der styringsmæssigt derfor skal være fokus på identifikation og minimering af konsekvensen. Styringsmæssigt fremhæver Hawawini og Viallet (2011) primært finansielle instrumenter til at minimere de makroøkonomiske risici. Kaplan og Mikes (2012) fremhæver her anderledes værktøjer, der har til formål at forberede virksomheden på risiciene, således at konsekvensen kan minimeres. De fremhæver blandt andet stress tests, scenarieanalyser og krigsspil, der forbereder ledelsen på eksterne risici.

I brancheanalysen blev henholdsvis ændringer i afregningspriser, politiske beslutninger og renteændringer fundet væsentlige, hvorfor disse fremhæves af figur 5.6.

5.3 TRIN 3: BEREGNING AF RISIKO

Når virksomhedens forskellige risici er identificeret, skal disse beregnes for at give et bedre indblik i, hvor væsentlige de er. Det er væsentligt at pointere, at beregninger af risiko er behæftet med stor subjektivitet og usikkerhed, hvorfor disse arbitrære beregninger udelukkende skal bruges som en indikator og ikke i regnskabsmæssige behandlinger.

En beregning af risiko tager ifølge Hawawini og Viallet (2011) udgangspunkt i konsekvens og sandsynlighed. Målingen hedder Market Value at Risk (MVR), og findes ved at multiplicere konsekvens med sandsynlighed. Det betyder, at der skal beregnes på den økonomiske konsekvens af de pågældende risici, således at der forekommer et konkret værditab, hvis risiciene hænder. Sandsynligheden er ligeledes en subjektiv vurdering der foretages, hvorfor det som udgangspunkt skal forsøges at blive kvalificeret gennem sparring og andre informationskilder.

Et eksempel for en sådan udfyldelse fremgår af figur 5.7 nedenfor.

FIGUR 5.7: BEREGNING AF RISIKO

Risiko	Økonomisk konsekvens	Sandsynlighed	Værdi (MVR)
Ændringer i afregningspriser	500.000	70%	350.000
Politiske beslutninger	350.000	30%	105.000
Renteændringer	250.000	30%	75.000
Sygdom i besætning eller plant	350.000	20%	70.000
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	100.000	10%	10.000

Egen tilvirkning.

Der tages i modellen således stilling til henholdsvis konsekvens og sandsynlighed, hvor værdien af risikoen efterfølgende beregnes.

Til at beregne den økonomiske konsekvens kan der opstilles en række grænseværdier. Eksempelvis ved ændringer i afregningspriser kan der tages udgangspunkt i et prisniveau fra år 2010 eller andet, hvor der herudfra beregnes på den økonomisk konsekvens ud fra produktionsomfanget. For dette prisniveau kan sandsynligheden ligeledes vurderes, hvilket sammenlagt giver mulighed for at beregne værdien af risikoen.

5.4 TRIN 4: RISIKOSTYRINGSKORT

Det fjerde trin af processen indebærer selve styringen af risiko. Her opsummeres de pågældende risici i et risikostyringskort, der tager højde for de relevante attributter.

Risikostyringskortet er inspireret af Kaplan og Mikes (2011) fremlagte Risk Event Card samt dele af Hawawini og Viallets (2011) risikostyringsproces. Et eksempel på et udfyldt risikostyringskortet fremgår nedenfor i figur 5.8 og i bilag 4 for en større version, hvor der er taget udgangspunkt i de tidligere vurderet væsentlige risici.

FIGUR 5.8: RISIKOSTYRINGSKORT

Risiko		Prioritering					Styring		
Risiko	Resultat af risiko	Værdi (MVR)	Konsekvens	Sandsynlighed	Kontrollerbarhed	Aktualitet	Prioritering	Mål	Handlingsplaner
Ændringer i afregningspriser	Lavere indtjening	350.000	Stor	Stor	Lav	↑	1	Kornpriser: > X Mælkepriser: > X	Handle på børser med kontrakter Søge professionel sparring
Politiske beslutninger	Strengere miljøregler Lavere EU-støtte	105.000	Stor	Stor	Lav	⇒	5	Scenarie analyse Stress test	Lave kvartalsvise scenarie analyser med gårdråd Lave kvartalsvise stress tests
Renteændringer	Højere finansielle omkostninger Svære at optage lån	75.000	Stor	Moderat	Lav	⇒	4	Rente: X % Renteloft og rentegulv	Lav en rentestrategi Søg professionel sparring
Sygdom i besætning eller plant	Produktionstab	70.000	Stor	Moderat	Stor	⇒	2	Dødelighed: < X Procedurer og forholdsregler	Lav standardprocedurer i produktionen
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	Forhøjede produktionsomkostninger Spildprocesser og overarbejde	10.000	Moderat	Lav	Stor	↱	3	Overarbejde: < X Fremstillingspris: X Antal årlige nedbrud: < X Kapacitetsudnyttelse: X %	Lav standardprocedurer i produktionen Lav målinger af processer i produktionen

Egen tilvirkning.

Modellen inddeles i tre sektioner, hvoraf den første indebærer de identificerede risici og deres kvalitative konsekvenser for virksomheden. Dette skal være med til at give en bedre og mere konkret beskrivelse af konsekvensen mod virksomheden, således at det ikke udelukkende baseres på et tal eller en kategorisering af stor, moderat eller lav.

Modellens næste sektion er prioritering af risiko. Denne indeholder den beregnede værdi samt en vurdering af konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Disse attributter skal sammen med aktualiteten være med til at prioritere risiciene til styringen. Det er derfor med til at skabe en visualisering af, hvor der er de største muligheder for at styre risiciene, samt hvilke der er væsentlige at styre.

Aktualitet skal overordnet visualisere, hvor præsent en risiko er. Det kan eksempelvis være mere væsentligt at fokusere på afregningspriser, når prognoser og forventninger hertil peger på en fremtidig negativ udvikling, end hvis det modsat ikke er aktuelt. Aktualiteten af en risiko skal således fungere som en indikator, der ligeledes indikerer væsentligheden af en risiko. Hvis en risiko ikke er aktuel, vil det således ikke give mening at tilrettelægge en omfattende og ressourcekrævende styring heraf. Aktualiteten behandles gennem modellens efterfølgende femte trin.

Den sidste sektion er styringen af risiko. Denne indebærer målsætning, værktøjer og handlingsplaner. Målene giver et styringsmæssigt grundlag, således at der herudfra kan tilrettelægges handlingsplaner og styring. Af værktøjer fremlægges de, der i teorien er redegjort for. Her forslås blandt andet brugen af finansielle instrumenter til behandling af afregningspriser og renteændringer. For politiske

beslutninger forslås de af Kaplan og Mikes (2012) bud på styringsværktøjer til eksterne risici. Her nævnes blandt andet stress tests og scenarieanalyser. Ligeledes gælder det for de forebyggende risici som sygdom i besætning eller plant samt flaskehalse og produktionsstop i produktionen. Her fremlægger Kaplan og Mikes (2012) brugen af regelbaserede Management Control systemer og procedurer til behandling. Det understreges her, at ovenstående model blot er et eksempel, og at nødvendigheden og brugen af de forskellige værktøjer vil afhænge af den enkelte virksomhed.

Den sidste kolonne i modellen er handlingsplaner. Denne skal sikre de rette handlinger på baggrund af de forrige attributter i modellen, og relaterer sig til helt konkrete handlinger og processer. Dette vil ligeledes øge modellens værdiskabelse og anvendelighed for landbrugsvirksomhederne.

5.5 TRIN 5: MONITORERING AF RISIKO

Monitorering af risiko hænger sammen med opfølgning af mål og aktualitet i risikostyringskortet. Ifølge Hawawini og Viallet (2011) samt Mikes og Kaplan (2013) er det vigtigt at have en proces for monitoreringen af risiko, således at der sikres en opdateret risikostyring. Kaplan og Mikes (2012) fremhæver også dette, og pointerer ligeledes, at mennesker kognitivt er tilbøjelig til at være ignorant og tro mere på egne vurderinger, og derfor vil fastholde en ressourcekrævende risikostyring, selvom risikoen ikke længere er aktuel. Omvendt vil en monitorering også sikre, at risici der før har været uaktuelle, vil blive opdateret, såfremt de bliver aktuelle. Det er derfor helt afgørende at monitorere de pågældende risici for at vurdere deres aktualitet, således at der ikke bruges unødvendige ressourcer på aktiviteter, der ikke er værdiskabende og risiciene fejlbedømmes. Mikes og Kaplan (2013) argumenterer ligeledes for vigtigheden af en opfølgende proces, idet det ofte bliver glemt i traditionelle risikostyringsmodeller. Hawawini og Viallet (2011) argumenterer her også for, at en monitorering og opfølgning vil skabe grundlag for læring og give en forbedret risikostyring, da den hele tiden finpudses.

Et eksempel på udfyldelse af modellen for monitorering af risiko fremgår af figur 5.9 nedenfor og i bilag 5 for en større version.

FIGUR 5.9: MONITORERING AF RISIKO

Risiko	Aktualitet			Mål		Opfølgning
Risiko	Indikatorer	Initiativer	Aktualitet	Mål	Status	
Ændringer i afregningspriser	Prisen på korn kommer under X kr. pr. kg. Prisen på mælk kommer under X kr. pr. kg. EKM	Opret en prisagent for korn (AgroMarkets) Følg prisudviklingen Følg prognoser	↑	Kornpriser: > X Mælkepriser: > X	Kornpriser: X Mælkepriser: X	Dagligt
Politiske beslutninger	Strengere miljøregler Lavere EU-støtte	Følg udviklingen gennem diverse medier	⇒			Månedligt
Renteændringer	Renteændringer på +/- X %	Lav en rentestrategi for, hvad der skal gøres, hvis renten rammer X % Søg professionel sparring Følg prognoser	⇒	Rente: X %	Rente: X %	Månedligt
Sygdom i besætning eller plant	X antal dyr i karantæne Dødelighed på X	Måle udviklingen i dyresundhed Sparring med dyrlæger	⇒	Dødelighed: < X	Dødelighed: X	Ugentligt
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	Lav udnyttelse af medarbejder og maskiners praktiske kapacitet Overarbejde Nedbrud i produktionen	Måle medarbejder og maskiners faktiske kapacitet Måle udvikling i overarbejdstimer Måle nedbrud	↗	Overarbejde: < X Fremstillingspris: X Antal årlige nedbrud: < X Kapacitetsudnyttelse: X %	Overarbejde: X Fremstillingspris: X Antal nedbrud: X Kapacitetsudnyttelse: X %	Ugentligt

Egen tilvirkning.

Modellen er ligeledes inddelt i sektioner. Sektionen for aktualitet indebærer en opfølgning af risicienes aktualitet, og sektionen for mål er opfølgning på målopfyldelsen.

Af sektionen for monitorering af aktualitet fremgår indikatorer, initiativer og aktualitet. Indikatorerne skal give landmændene en indikation på, hvornår en konkret styring er væsentlig for virksomheden. Disse kan enten opgøres kvantitativt i konkrete tal eller i en kvalitativ beskrivelse af indikatorer. Ifølge Kaplan og Mikes (2012) er det vigtigt at have indbyggede og forankrede processer, der genererer diskussioner og stillingtagen til risiko. Indikatorerne vil i modellen skabe udgangspunkt for en sådan forankret proces, der skaber udgangspunkt for en bedre styring. Kaplan og Mikes (2012) nævner i denne forbindelse, at virksomheder har en tilbøjelighed til at normalisere afvigelser, hvorfor det er nødvendigt med indikatorer, der kan virke som alarmer.

Initiativerne skal sikre landmændene en løbende opdatering af de forskellige risici, således at aktualiteten er retvisende. Disse parametre skal tilsammen hjælpe landmændene med en mere konkret, integreret og praktisk risikostyring. Såfremt de forskellige risici ændrer aktualitet, er det ligeledes nødvendigt at evaluere risikostyringskortet på ny i relation til konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed.

I sektionen for monitorering af mål fremgår de fastsatte mål fra risikostyringskortet samt en opfølgning på status af målopfyldelsen. En opfølgende proces for målopfyldelsen vil sikre en forståelse for eventuelle afvigelser mellem mål og status, og fordrer til læring og herigennem forbedringer.

Af brancheanalysen fremgik det, at 43 procent af landmændene ikke har en fast procedure for risikostyring, hvor teorien her understreger vigtigheden af en sådan procedure. Dette er derfor en vigtig del af modellen.

5.6 TRIN 6: RAPPORTERING

I modellens sidste og sjette trin rapporteres risikostyringen. Dette er grundlæggende en opsummering af virksomhedens risikostyring samt en status for behandlingen og status på målet. Rapporteringen er en væsentlig del både overfor interessenter, men også til internt brug. Der kan nemlig herigennem dannes et overblik over virksomhedens samlede risikostyring, og hvorledes denne udvikler sig.

Nedenfor i figur 5.10 fremgår et eksempel på en rapportering af risikostyringen.

FIGUR 5.10: RAPPORTERING AF RISIKOSTYRING

Risiko	Status for behandling	Prioritering	Aktualitet	Mål	Status for mål
Ændringer i afregningspriser	Løbende måling	1	↑	Kornpriser: > X Mælkepriser: > X	Kornpriser: X Mælkepriser: X
Politiske beslutninger	Endnu ingen aktiviteter	5	→		
Renteændringer	Igangværende aktiviteter	4	→	Rente: X %	Rente: X %
Sygdom i besætning eller plant	Løbende måling	2	→	Dødelighed: < X	Dødelighed: X
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	Igangværende aktiviteter	3	↗	Overarbejde: < X	Overarbejde: X
				Fremstillingspris: X	Fremstillingspris: X
				Antal årlige nedbrud: < X	Antal nedbrud: X
				Kapacitetsudnyttelse: X %	Kapacitetsudnyttelse: X %

Egen tilvirkning.

Rapporteringen er inspireret af Kaplan og Mikes (2012) fremlagte Risk Report Card og Mikes og Kaplan (2013), der ligeledes pointerer vigtigheden af et kommunikativt værktøj i risikostyringen. Af rapporteringskortet fremgår en status for behandlingen af risici, prioritering, aktualitet og status for målopnåelsen.

Status for behandlingen optræder som en kvalitativ attribut, hvor den pågældende status kan beskrives. Denne kan ligeledes uddybes i de konkrete værktøjer, der er taget i brug, samt hvilke og hvornår der tages værktøjer i brug og påbegyndes aktiviteter. Denne har til formål at øge lederes og interessenters information overfor risikostyringen i virksomheden. Prioriteringen, aktualitet og målopnåelsen tager udgangspunkt i risikostyringens tidligere trin.

6 MODELTEST

Dette afsnit har til formål at teste afhandlingens udviklede model i praksis gennem interviews af henholdsvis landmænd og rådgivere. Dette for at kunne besvare problemformuleringens underspørgsmål om modellen er brugbar i praksis af landbrugsbranchen, og om der er eventuelle tilpasninger.

6.1 UNDERSØGELSESDSIGN

Den kvalitative undersøgelse vil blive designet med udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns (2009) undersøgelsesdesign af det forskningsbaserede interview. De argumenterer for, at der ved planlægning af en kvalitativ undersøgelse foreligger en række valg og teknikker gennem syv faser. De syv faser fremgår af figur 6.1 nedenfor.

FIGUR 6.1: DET FORSKNINGSBASEREDE INTERVIEWS FASER

1.	Tematisering
2.	Design
3.	Interview
4.	Transskription
5.	Analyse
6.	Verifikation
7.	Rapportering

Egen tilvirkning ud fra (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 122-123).

Af de syv faser relaterer de første tre sig til forberedelserne inden et interview, hvor de fire sidste faser relaterer sig til arbejdet efter et interview (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 293).

6.1.1 TEMATISERING

Tematisering omhandler formuleringen af formålet med undersøgelsen samt opfattelsen af det tema, der undersøges (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 125).

Modellen for risikostyring har til formål at forbedre risikostyringen i det danske landbrug. Det anses i denne relation som en nødvendighed at få den teoretiske model til at passe med praksis, hvorfor

formålet med den kvalitative undersøgelse er at validere den udviklede model og antagelserne bag i kontekst af landbrugsbranchen.

Undersøgelsen vil primært adressere landmændenes og rådgivernes holdninger og meninger omkring den udviklede model, samt hvorledes de forholder sig til risikostyring. Dette for at kunne validere modellen samt besvare problemformuleringen.

6.1.2 DESIGN

Designfasen omhandler planlægning af teknikker og procedurer under hensyntagen til alle syv designfaser (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 129).

Undersøgelsen vil blive bygget op omkring fem interviews af landmænd og rådgivere. De deltagende landmænd og rådgivere er udvalgt på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, der afsluttes med et spørgsmål om samtykke til eventuelle opfølgende interviews. På baggrund af besvarelser herfor er respondenterne udvalgt ud fra henholdsvis størrelse, landbrugstype, uddannelsesniveau, alder og landsdele, således at undersøgelsen også indebærer diversifikation i landmænd og rådgivere. Dette er for at undgå, at bestemte landbrugstyper, størrelser, uddannelsesniveau, alder eller landsdele kan give en enslydende holdning til risikostyring, hvilket kan udfordre validiteten af besvarelserne.

Undersøgelsen indebærer tre landmænd og to rådgivere. De tre landmænd fordeler sig mellem Sydjylland, Nordjylland og Fyn. To af landmændene er svineproducenter, hvoraf den ene også har planteavl. De to svineproducenter har ligeledes forskellige størrelser. Den ene har en omsætning i intervallet fra 1-15 mio. kr. og aktiver i intervallet fra 21-40 mio. kr., hvor den anden har en omsætning mellem 16-30 mio. kr. og aktiver for 41-60 mio. kr. I relation til uddannelse har den ene svineproducent en folkeskolebaggrund, og den anden har en erhvervsmæssig uddannelse. Den sidste landmand har et kvægbrug i Sydjylland, en omsætning mellem 16-30 mio. kr., aktiver for 41-60 mio. kr. og en bachelor eller professionsbachelor som uddannelsesbaggrund. De tre landmænd repræsenterer ligeledes forskellige aldersgrupper, og er henholdsvis 38, 48 og 58 år.

De to rådgivere repræsenterer også forskellige perspektiver i den danske landbrugsbranche. Den ene er primært rådgiver for svineproducenter, og den anden primært for planteavl. Svinerådgiveren har 41 eller flere kunder, hvor planterådgiveren har mellem 21 og 30 kunder. Planterådgiverens kunder fordeles sig over det meste af landet, idet han har kunder i Østjylland, Sydjylland, Fyn, Vest- og Sydsjælland og Østsjælland. Svinerådgiveren har primært kunder i Nordjylland. Igen repræsenterer de ligeledes forskellige uddannelsesbaggrunde og aldersgruppe, hvor den ene er 59 år, og har en erhvervsuddannelsesmæssig baggrund, og den anden rådgiver er 44 år, og har en kandidatgrad som uddannelsesbaggrund.

De forskellige interviewpersoner repræsenterer således forskellige perspektiver på den danske landbrugsbranche, hvilket overordnet vil øge den samlede validitet af resultaterne. Det er dog ikke ud fra fem interviews muligt at generalisere over resten af populationen, men de kan være med til at give indikationer på modellens brugbarhed og relevans. Det er af tidsmæssige årsager, at der kun interviewes fem personer, men det er til stadighed vurderingen, at disse, sammen med resten af afhandlingens undersøgelse, kan give et validt svar på risikostyring i dansk landbrug.

6.1.3 INTERVIEW

Interviewfasen omhandler gennemførelsen af et interview på baggrund af en interviewguide og med en reflekterende tilgang til den søgte viden (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 122).

Undersøgelsens interviews kategoriseres som værende et semistruktureret livsverdensinterview, idet det søger at forstå den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af en række fænomener (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 143-144). Det semistrukturerede livsverdensinterview er ligeledes karakteriseret ved at være åben overfor forandringer i rækkefølge og formuleringer af spørgsmål, således at der kan følges op på de specifikke svar, der gives (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 144). Dette gøres helt konkret ved, at der undervejs i interviewet stilles opfølgende spørgsmål for at afdække svarene indenfor interviewpersonernes livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 159-160).

Den udarbejdede interviewguide fremgår af bilag 6, og bundes overordnet i de forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål, der fremgår nedenfor i figur 6.2.

FIGUR 6.2: FORSKNINGS- OG INTERVIEWSPØRGSMÅL

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Hvad er de generelle refleksioner omkring modellen fra personer i landbrugsbranchen?	Hvad er dine tanker omkring modellen?
Er modellen brugbar, og bidrager den med værdiskabelse?	Vil det kunne skabe værdi for dig/dine kunder at have en sådan model? Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?
Er der tilpasninger til modellen i kontekst af landbrugsbranchen?	Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende? Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?
Hvad er interviewpersonernes tilgang til risikostyring, og hvordan ser de behovet for dette?	Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag? Har i en selvstændig proces for risikostyring? Hvor ofte styrer du efter risiko i dag? Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig generelt burde fylde mere?

Egen tilvirkning ud fra (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 153).

Forsknings- og interviewspørgsmålene skal fungere som en opdeling af tematiske og dynamiske spørgsmål. Tematiske spørgsmål er de forskningsrelaterede spørgsmål, som skal afhjælpe med at kunne

genere viden og besvare problemformuleringen. De dynamiske spørgsmål er de spørgsmål, der reelt stilles til interviewpersonerne. Disse skal være let forståelige, korte og fri for et akademisk sprog, således at interviewpersonernes livsverden bedst afklares (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 151-153).

Kvale og Brinkmann (2009) udtrykker ligeledes vigtigheden af en iscenesættelse af interviews, for at skabe trygge rammer og et fælles sprog (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 148-150). Dette indebærer helt konkret en introduktion til emnet samt formålet med interviewet og ligeledes en gennemgang af den model, som der spørges ind til i interviewet. Dette fremgår af interviewguiden i bilag 6.

Interviewet foretages med fagfolk i branchen, hvorfor det er vigtigt at have et godt kendskab til faget og mestre fagsproget, således at der bliver skabt respekt og symmetri i besvarelsene (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 167). Forskeren og dermed interviewerens har i dette tilfælde arbejdet i branchen i et år, hvorfor dette ikke er et problem for validiteten af interviewet.

6.1.4 TRANSSKRIFTION

Transskription handler om, hvorledes undersøgelsen klargøres til et interview (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 122).

Undersøgelsens interviews foretages telefonisk af tidsmæssige og praktiske årsager. Dette medfører, at information omkring kropssprog og artefakter går tabt i undersøgelsen, og ligeledes muligheden for at skabe en relation gennem fysisk tilstedeværelse (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 200). Dog opvejes dette af de praktiske og tidsmæssige årsager. Ved at foretage telefoniske interviews er det således nemmere og mere belejligt at aftale et konkret tidspunkt for interview, så det ikke forstyrrer interviewpersonernes hverdag. Det vil ligeledes skabe muligheden for at foretage flere interviews indenfor de tidsmæssige rammer.

Interviewene optages, så en transskription dermed baseres på det direkte talesprog, og foretages på computer. De transskriberede interviews fremgår af bilag 7-11.

I det efterfølgende vil den kvalitative undersøgelse blive analyseret, med udgangspunkt i interviewpersonernes besvarelses. Verifikationen af undersøgelsen blev der løbende i undersøgelsesdesignet samt i afsnit 2.9 "Validitet og reliabilitet" argumenteret for, og vil i afsnit 7 "Diskussion" blive diskuteret. Undersøgelsen rapporteres overordnet efter projektets metodiske overvejelser, der fremgår af afsnit 2 "Metode".

6.2 ANALYSE

Generelt er der en stor tilslutning til afhandlingens model omkring risikostyring. Især nævnes det blandt respondenterne, at en sådan model vil kunne være med til at skabe overblik over virksomheden og de risici, der er i branchen og i den enkelte virksomhed. En af de interviewede landmænd udtaler i denne relation, når der spørges ind til de overordnede tanker omkring modellen; *"helt overordnet er det en god ting at få styr på, hvor man har sine risici og få en vurdering af dem. Det er der ingen tvivl om. Jeg synes det er smart at have for øje"*. En anden af de interviewede landmænd svarer hertil; *"jeg er jo en af dem, der synes, at der bliver brugt alt for lidt tid på det her sådan generelt i landbruget. Jeg kan kun tilslutte mig, at der skal bruges mere tid på risikostyring, så jeg er helt med på vognen"*.

6.2.1 RISIKO BEHANDLES LØBENDE

Der kan ud fra undersøgelsen udledes en tendens til, at der generelt ikke er nogen faste risikostyringsprocesser, hvilket den kvantitative undersøgelse også viste tendenser for jævnfør brancheanalysen. De fem interviewpersoner giver alle sammen udtryk for, at risikostyringen primært er dialogbaseret, og at der ikke bruges nogen konkrete værktøjer til at danne overblik over de forskellige risici og måder til at behandle disse. Både landmændene og rådgiverne udtrykker bekymring for, at risikostyringen, i en stor del af landbruget, foregår i ejernes hoveder, og at der herved forekommer et stort informationstab. Der gives samtidig udtryk for, at når risikostyringen udelukkende er dialogbaseret, vil landmændene oftest først identificere de forskellige risici, når de opstår, og at de derfor ikke når at handle på dem, inden konsekvenserne rammer virksomheden. En af landmændene udtaler i denne relation: *"Ofte er det sådan, at det lige er sent nok, at man får øjnene op for risiko, og hvor de største problemer ligger. Det er en stor hurdle"*. Den ene rådgiver udtaler i denne sammenhæng, at risikostyringen er meget "hands on", og at man tager det som det kommer. Den anden rådgiver i undersøgelsen nævner, at han ikke har konkrete redskaber, men at risikostyringen sker gennem sund fornuft.

Der er altså ikke nogen af de adspurgte rådgivere og landmænd, der har risikostyring som en selvstændig proces, og risiko opdages derfor generelt først, når det er for sent. Risikostyringen sker primært gennem andre processer i landbrugsvirksomhederne, hvori de fleste svarer, at det er en del af budgetteringen og budgetopfølgningen, ligesom det blev observeret ud fra den kvantitative undersøgelse. Den ene rådgiver fortæller dog i interviewet, at han i samarbejde med op til flere landmænd har forsøgt at lave nogle modeller til risikostyring, men at det oftest bliver meget prosa og meget lidt struktur og skematisering. I den forbindelse nævner han også, at det kunne være meget brugbart med en model, der kan sætte risikostyringen op i et skema, så man ved hvor man skal fokusere.

Ud fra dette kan det altså antages, at der generelt er en stor opbakning for en model for risikostyring, der kan være med til at skabe et overblik over de forskellige risici, og hvor ressourcerne bedst bliver disponeret.

6.2.2 RISIKOSTYRING AFHÆNGER AF DEN ØKONOMISKE SITUATION

En af rådgiverne i undersøgelsen lægger vægt på det faktum, at den økonomiske situation i høj grad påvirker den senere risikostyring. Han kommer således med et eksempel omkring en insolvent landmand, hvor en afdækning af ændringer i afregningspriser vil medføre store økonomiske konsekvenser: *"Hvis man eksempelvis er insolvent, og har et kornbehov på 6 mio. til næste år, og vil dække priserne af, jamen så skal du lægge en sikkerhedsstillelse, og den er rentebærende. Hvis man så i forvejen er presset på kassekredit, og har en rente på 9%, så bliver det mange penge i sidste ende, og kan løbe helt op i en kvart million om året bare for at afdække prisen. Derfor er sandsynligheden for at du tjener på at afdække prisen ikke særlig stor".*

Dette er i høj grad med til at validere modellens første trin, hvor den økonomiske situation adresseres. Såfremt der ikke er styr på dette, vil det i eksemplet have ført til fejl disponeringer og høje omkostninger. En vurdering af den økonomiske situation, som en del af risikostyringen, danner derfor basis for den senere risikostyring, og kan være med til at sikre en korrekt disponering af ressourcer.

6.2.3 MODEL DER SKABER OVERBLIK

Det kommer ligeledes til udtryk i undersøgelsen, at der efterspørges en standardiseret model, som landmændene selv kan gennemskue, og at det i den henseende er godt med indlagte processer omkring, hvordan landmændene skal gribe risikostyringen an. En rådgiver tilføjer således i denne relation; *"det der er skræmmende er jo, at der er nogle landmænd, der har alt det her i hovedet"* og kommenterer også; *"det kunne være rigtig fint, hvis de havde den afklaring i jeres model helt fra starten af, så de ved, hvad det egentlig er, de kæmper med"*. Der er således et stort fokus på den praktiske anvendelighed og ligeledes det overblik over risikostyringen, som modellen kan bidrage med. I relation til dette nævner flere af de interviewede også vigtigheden af, at en sådan model skal være dynamisk grundet den omskiftelige omverden i landbruget. De efterspørger således en model, hvori man dynamisk kan ændre de forskellige forhold og bevare overblikket over de forskellige risici og deres aktualitet, hvilket der generelt er lagt stor vægt på i afhandlingens modeludvikling.

Overblikket over risici gennem en identificering samt vurdering af deres væsentlighed gennem beregninger er ligeledes et vigtigt element i risikostyringen. Til dette svarer svinerådgiveren: *"Det der med at identificere risici er utrolig vigtig. De kan bruge utrolig lang tid på at koncentrere sig om forhold, der kan*

have en værdi på 50.000 kr. om året, men andre faktorer som har værdi på 300.000 kr. om året, det kigger de slet ikke på. Så det er rigtig spændende, at man tager højde for væsentligheden".

6.2.4 MODELLENS VÆRDISKABELSE

Til spørgsmålet om, hvorvidt afhandlingens udviklede model vil kunne skabe værdi, svarer en af de adspurgte landmænd: *"Ja, det synes jeg det vil, fordi det vil være med til, at man ikke går og spekulerer på det hele tiden, også hvis man kan indbygge nogle alarmer osv. Det vil give meget mere styring i hverdagen".* Dette udsagn er med til at validere modellens element af indikatorer på de enkelte risici i processen for monitorering. Disse indikatorer beskrives af samme landmand som særdeles værdiskabende. Landmanden bruger det således kognitivt i forvejen i relation til indkøb af foder, hvor han flere gange dagligt får opdateringer om prisudviklingen. Til spørgsmålet om, hvor ofte der drives risikostyring, svarer han således: *"Jeg bruger det nok hver dag i forvejen. Indenfor det sidste år, og finanskrisen har jo gjort, at man er meget mere oppe på dupperne. Jeg bruger rigtig meget tid på indkøb af foder og risikostyring hermed, så jeg undgår de her op- og nedture på foderpriserne. Lige nu, hvor de går og snakker om tørke eksempelvis, der er jeg helt oppe på tæerne, for at se om jeg kan finde nogle af de her faktorer. Der vil det være rart med lidt flere værktøjer til at kunne gå ind og dække sig af. Men jeg går meget med det i hovedet jo".* Han fortsætter med; *"det er nok et af de punkter jeg skal gøre noget ved".*

6.2.5 TILPASNING AF MODEL

Til spørgsmålet om, hvorvidt nogle af processerne i afhandlingens risikostyringsmodel ikke ville være værdiskabende, var der generelt ingen indvendinger. Ligeledes var der heller ikke nogen, der havde tilføjelser til modellen. Den ene rådgiver mente dog, at det kunne være interessant at arbejde med leverandørrisiko. Forslaget var at rangere leverandørerne efter, hvor gode de er i forbindelse med levering og overholdelse af vilkår, hvilket udgør en væsentlig risiko. Dette vurderes dog ikke som en tilføjelse til afhandlingens rammemodel, men i stedet som en tilføjelse af en konkret risiko, som den enkelte virksomhed kan inddrage i processen for risikoidentificeringen. Med andre ord er det altså ikke en tilføjelse, der fordrer forandringer til selve modellen.

6.2.6 PROFESSIONEL SPARRING

Fælles for besvarelserne er ligeledes, at sparring og professionel rådgivning er en væsentlig faktor for en god risikostyring. Det fremhæves generelt, at input og beregninger fra rådgivningen bruges til at adressere de enkelte risici, hvilket også validerer modellens anbefaling om at involvere eksperter og dermed professionel rådgivning i processen. Dog udtrykkes der i denne relation også forvirring omkring branchens mange inputs fra interessenter og analyser. Her kommenterer den ene af landmændene: *"Vi er jo i en verden, hvor der er mange der byder ind med råd om risikostyring. Lige fra pengeinstitutter,*

kreditforeninger, rådgivere, fagrådgivere og analytikere. Det er en gryde med ting, som man skal prøve at forholde sig til".

Citatet understreger ligeledes vigtigheden af en overordnet rammesætning, der kan skabe et overblik over alle de inputs, landbrugsvirksomhederne får i branchen. Ligeledes validerer det modellens rapporteringsdel, der kan bruges overfor interessenterne.

6.2.7 LÆRING

Helt overordnet lægges der fra landmændenes besvarelser også vægt på erfaring. Her fremhæver alle tre adspurgte landmænd deres erfaringer, hvilket bliver vurderet som en væsentlig faktor i risikostyringen. Dette passer umildbart også med teorien, hvor især Hawawini og Viallet (2011) argumenterer for læring som noget, der vil effektivisere risikostyringen. Desuden fremhæves også, at risikostyring og dennes omfang skal give mening, således at det også er værdiskabende. Dette fokus har generelt været gennemtrængende i afhandlingens modeludvikling, hvilket også adresseres i teorien.

7 DISKUSSION

I afhandlingen er der foretaget en analyse af de branchemæssige forhold for at kunne vurdere, hvilke forhold der skaber udgangspunkt for væsentlige risici, samt hvorledes risiko behandles i landbrugsbranchen. Denne analyse suppleres af en spørgeskemaundersøgelse af 478 landmænd og rådgivere, for at kunne give et nuanceret og validt svar. Hernæst er der foretaget en modeludvikling på baggrund af relevant teori indenfor risikostyring samt enkelte elementer fra brancheanalysen, der har til formål at give et bud på en optimal risikostyring i landbrugsbranchen. Den udviklede model testes til sidst i praksis af landbrugsbranchen gennem fem interviews af landmænd og rådgivere. Dette for at kunne validere modellens indhold samt svare på, om modellen er brugbar i praksis, og om undersøgelsen giver anledning til tilpasninger i landbrugsbranchen.

Dette leder op til en diskussion af afhandlingens elementer og antagelser samt dennes overordnede generaliserbarhed.

7.1 BRANCHEANALYSE

I brancheanalysen blev der identificeret fem risici, der betragtes som væsentlige. Vurderingen af væsentlighed bunder grundlæggende i den teoretiske fortolkning og prioritering af risici ud fra de tre parametre; konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Det kan dog diskuteres, om hvorvidt en kategorisering på brancheniveau er særlig hensigtsmæssig, når der skal arbejdes med risikotyperne på virksomhedsniveau. Her vil væsentlighedskriteriet i høj grad være individuelt ud fra virksomhedernes pågældende situation. Af samme grund lægges der i afhandlingen vægt på, at de væsentlige risici derfor bruges som eksempler, der kan inspirere og forbedre anvendelsen af modellen. Det må dog overordnet vurderes, at de til stadighed har sin berettigelse i modellen, idet spørgeskemaundersøgelsen giver et relativt sikkert estimat på risikotyperne.

Dette leder således videre til en diskussion, om landmændene og rådgiverne i virkeligheden er i stand til at give det bedste bud på et validt svar omkring de forskellige risici. Besvarelserne afspejler landmændenes og rådgivernes holdninger, erfaringer og følelser, hvorfor dette ikke nødvendigvis afspejler den reelle konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Dog antages det, at disse respondenter, med nærgående forståelse og indsigt i branchen, som udgangspunkt er det tætteste, et validt svar kan tilnærmes. Denne diskussion er også grunden til, at brancheanalysen ligeledes indeholder brancherelevant litteratur, der sammen med spørgeskemaundersøgelsen kan give et validt svar.

Desuden kan det diskuteres, om hvorvidt spørgeskemaets svarmuligheder repræsenterer samtlige risici i branchen, hvilket ikke er et utænkeligt scenarie. De oplyste risici i spørgeskemaet bunder i teoriens risikotyper, en undersøgelse af faglitteratur samt en kvalificering af SEGES, hvorfor dette som

udgangspunkt må skabe grundlag for de mest relevante risici i branchen. Dog gav afhandlingens kvalitative undersøgelse anledning til en yderlig risikotype og navnlig leverandørusikkerhed, hvorfor tjeklisten for identifikation af risici i modellen ikke baseres på statiske risikotyper, men også skal kunne tage højde for andre risici, der er væsentlige for den enkelte virksomhed. Dog argumenteres der til stadighed for, at de mest relevante risici er medtaget i brancheanalysen på baggrund af en grundig kvalificering.

I relation til behandlingen af risiko observeres, at der i udbredt grad benyttes dialog, budgettering, forsikring og markplaner. Det kan diskuteres om brugen af disse værktøjer overhovedet afspejler en reel risikostyring, idet de i høj grad hænger sammen med den naturlige virksomhedsdrift i landbruget. Kun 10 procent af landmændene og 13 procent af rådgiverne har faste møder og procedure for risikostyringen, hvor henholdsvis 43 procent af landmændene og 24 procent af rådgiverne ikke har nogen faste procedure for risikostyring. De resterende observationer viser, at risikostyringen foretages gennem budgettering og budgetopfølgningen. For de der foretager risikostyring gennem budgetterings opgaver, kan der sætte spørgsmålstejn ved, om risikostyring derfor gøres gennem en indbygning af buffere.

Risikostyring gennem en buffertankegang er ikke styringsmæssigt særlig hensigtsmæssig, idet afviger forbundet med risiko dermed kognitivt accepteres, og derfor ikke nødvendigvis styres. Økonomisk styring indebærer ofte budgettering, hvori virksomhedens risikoprofil naturligt indarbejdes gennem buffere. Her kan en selvstændig risikostyringsproces komplementere den samlede økonomiske styring således, at der opnås en mere præcis budgettering, der er styringsmæssigt mere hensigtsmæssig. Dette ud fra en tankegang om at man med den rette risikostyring i højere grad er på forkant med risicienes økonomiske konsekvens.

7.2 UNIVERSEL MODEL FOR RISIKOSTYRING

Afhandlingens model for risikostyring udgør et universelt framework, der skal kunne bruges i alle typer af landbrugsvirksomheder. Ifølge Kaplan og Mikes (2012) skal risikostyring tænkes ind i konteksten og dermed skræddersyes til den enkelte virksomhed. De argumenterer således for, at der ikke kan laves en generisk model, der vil passe i alle kontekster, men fremlægger i stedet et overordnet framework til kategorisering og styring af risici.

Denne afhandlings udviklede model tager ligeledes udgangspunkt i en overordnet rammesætning i relation til risikostyring, dog er modellen mere konkret i forhold til specifikke processer og opgaver end den af Kaplan og Mikes (2012). Dette bundet helt konkret i de ensartede karakteristika i landbrugsbranchen. Her kan nævnes, at den økonomiske styring i høj grad er determineret af de branchemæssige organisationer og interessenter, hvorfor de økonomiske styringsopgaver er ensartet uanset landbrugstype. Desuden kan der også argumenteres for, at produktionerne på tværs af landbrugstyperne i et vist omfang også kan sammenlignes. De animalske produktioner indenfor kvæg, svin og mink udgør således

forholdsvis stabile produktionscyklusser, der alle ligeledes afhænger af grovfoderproduktion og gylle-håndtering i relation til planteavl, hvorfor animalske produktioner i mange tilfælde også vil indebære planteavl. Ligeledes gælder samme overordnede rammevilkår indenfor miljø, bæredygtig produktion, EU-støtte osv. De forskellige landbrugstyper står derfor på et generelt plan overfor mange af de samme udfordringer og risiko, selvom dette i sidste ende varierer individuelt.

Argumentet er således, at det er muligt på et overordnet generelt plan at vurdere en rammesætning for risikostyring, der er gældende indenfor hele branchen. Som det tidligere er fremhævet, fungerer modellen som et framework, hvorfor der også tages højde for de individuelle forhold. Netop denne rammesætning af risikostyringen blev verificeret gennem den kvalitative undersøgelse, hvorpå det fremgik, at de interviewede landmænd samt rådgivere viste stor interesse for en trinvis model, hvori processerne og skematiseringen er klart defineret.

7.3 MODELLENS PRAKTISKE ANVENDELIGHED

Som det tidligere er nævnt, er denne afhandling overvejende praktisk orienteret. Formålet med afhandlingen har delvist været at udvikle en model for risikostyring i de danske landbrugsvirksomheder, hvortil den praktiske anvendelighed er afgørende for, om denne model vil kunne skabe værdi for den enkelte landbrugsvirksomhed. Selve modeludviklingen har taget udgangspunkt i teorien indenfor risikostyring, hvortil den praktiske anvendelighed primært er søgt gennem en analyse af branchen på baggrund af både en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse. Der kan argumenteres for, at der kan være et spænd mellem teori og praksis, idet at det i praksis ikke altid er muligt eller optimalt at handle nøjagtig som teorien foreskriver.

I denne relation er der i afhandlingens modeludvikling foretaget en række praktiske valg netop for at øge anvendeligheden. Modellens første trin omkring økonomisk følsomhed bunder således i praktiske overvejelser. Dette fordi den økonomiske følsomhed påvirker hele den efterfølgende risikostyring. Hvis der ikke tages højde for en virksomheds grundlæggende økonomiske situation, kan der således opstå fejldisponeringer i risikostyringen. Valget om dette element bunder derfor i en praktisk tankegang, hvor der tages højde for dette i processen.

Ligeledes er der i modellens andet trin for identificering af risiko taget højde for den praktiske anvendelighed. Her benyttes overordnet Kaplan og Mikes (2012) kategorisering af risici efter, hvorledes de efterfølgende styres. Ligeledes er der med inspiration i Hawawini og Viallet (2011) lavet en tjekliste over eventuelle risici, der er undersøgt i analysen. Dette for at øge den praktiske anvendelighed ved at inspirere og guide til en bedre identifikation.

I modellens fjerde trin er der argumenteret for et risikostyringskort, der skaber et grundlæggende overblik over risikostyringen. Dette bunder ligeledes i overvejelser om den praktiske anvendelighed, således at der forekommer et styringsmæssigt overblik over risikostyringen. Dette kvalificeres også af interviewundersøgelsen, der blandt andet påpeger, at en sådan overbliksmæssig skematisering vil være værdiskabende, idet risikostyring ofte bliver meget prosa.

I forlængelse af risikostyringskortet bunder rapporteringskortet ligeledes i praktiske overvejelser. Rapporteringen vil således kunne være brugbar i kommunikationen med interessenter som banker og rådgivere.

Den kvalitative undersøgelse gennem fem interviews af landmænd og rådgivere skaber som udgangspunkt ikke grundlag for en vurdering af den reelle anvendelse af modellen. Dette påkræver en større undersøgelse af landmændenes og rådgivernes arbejde med modellen. Dog kan anvendelsen tilnærmes ud fra spørgsmål omkring brugbarhed og holdning til modellens elementer, hvorfor dette bruges som grundlag for en vurdering af anvendelsen.

I forlængelse af dette fandt den kvalitative undersøgelse, at der ikke forekom konkrete tilpasninger til modellens elementer. Dette kan muligvis forklares af undersøgelsens metode, der foretages gennem telefoniske interviews. Der kan stilles spørgsmålstejn ved, om en dybdegående undersøgelse ude hos landmændene i højere grad vil kunne give anledning til eventuelle praktiske tilpasninger af modellen, idet en sådan undersøgelse vil skabe bedre forståelse for modellen og processen heri for landmændene.

7.4 MODELLENS VÆRDISKABELSE

Som det er pointeret i problemafgrænsningen, er modellens værdiskabelse for risikostyringen et væsentligt parameter. Dette bunder grundlæggende i, at en vurdering af risiko ofte tager udgangspunkt i skøn, der ikke er styringsmæssig særlig hensigtsmæssig. Formålet har således været at udvikle en model, der skaber værdi for den økonomiske styring. Der har derfor været argumenteret for et væsentlighedskriterie gennem afhandlingen, således at der ikke bruges unødvendige ressourcer på aktiviteter, der ikke er værdiskabende.

Risikostyring vil af naturlige årsager indebære subjektive elementer, hvilket kan udfordre værdiskabelsen og styringen. Dette skyldes, at risiko udgør fremtidige usikkerheder indenfor både økonomisk konsekvens og sandsynlighed. Af samme grund opfordres der til professionel sparring i processen for risikostyring, for bedre at kunne tilnærme sig de forskellige parametre. Desuden argumenteres der også i teorien for, at risikostyring ligeledes afhænger af kendskab og læring til processen. Det vil sige, at en sådan vedvarende proces vil skabe udgangspunkt for læring og et bedre kendskab til risici samt styring heraf, og vil skabe en mere effektiv risikostyring, der ligeledes fordrer til mere præcise skøn.

Værdiskabelsen af risikostyringen afhænger derfor i høj grad også af vedvarende arbejde i processen gennem løbende monitorering og opdatering.

For nogle risici vil det være svært og delvist umuligt at måle værdiskabelsen af en risikostyring. Dette gælder eksempelvis for forebyggende aktiviteter, der forhindrer sygdom i besætningen osv. I dette tilfælde vil en manglende synlig værdiskabelse af risikostyring kunne være et element, der udfordrer det videre arbejde med risikostyring, såfremt der ikke kan ses en direkte effekt.

Det kan yderligere diskuteres, hvorvidt en optimal risikostyring kan være værdiskabende i forhold til, om en virksomhed kan påtage sig mere risiko. Det må antages, at hvis en virksomhed har styr på sin risikostyring, vil virksomheden dermed kunne påtage sig mere risiko, der kan skabe grundlag for større profitskabelse.

7.5 RISIKOSTYRINGENS ROLLE

Det er essentielt for den optimale risikostyring at være bevidst om, hvilken rolle risikostyringen indtager i virksomheden. Afhandlingen argumenterer for, at risikostyring bør være en selvstændig proces. Dette er dog ikke ensbetydende med, at risikostyringen kan stå alene, idet der ikke kan træffes velovervejede beslutninger alene på baggrund af risikostyringen. Risikostyring bør derfor påtage sig en supporterende rolle, der kan bidrage med relevant information til beslutningstagningen. Dette kan eksempelvis være i en investeringsbeslutning, hvor en sådan rolle vil bidrage med information angående investeringens risikoprofil, hvilket videre kan bruges i beregninger af den forventede profitskabelse.

Yderligere er det risikostyringens rolle at skabe debat omkring risiko i den enkelte virksomhed. En sådan debat vil øge opmærksomheden på risiko, og vil derigennem skabe mulighed for at forankre en kritisk tankegang omkring risiko i virksomhedskulturen. Dette er også et væsentligt element, som Kaplan og Mikes (2012) pointerer. Det er derfor interessant, om den egentlige værdiskabelse ligger i at forankre tankesættet angående risikostyring i virksomhedskulturen, og hvorledes dette kan påvirke risikostyringen.

7.6 GENERALISERBARHED

Som problemformuleringen foreskriver, indebærer besvarelsen en generalisering over landbrugsbranchen i relation til, hvilke risici der er relevante i landbrugsbranchen, og hvorledes der optimalt arbejdes med risikostyring. Dette skaber udgangspunkt for en diskussion af, i hvilket omfang det er muligt at generalisere ud fra afhandlingens undersøgelse, og hvad dette betyder for resultatet.

I brancheanalysen er der foretaget en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse af 478 landmænd og rådgivere. Ifølge Dillmann et al. (2014) vil en man ud fra en population på 40.000 være 95 procent sikker på, at besvarelsene ligger mellem +/- 5 procentpoint fra hele populationens sande værdier med en

stikprøvestørrelse på 381 gennemførte besvarelser. Det må derfor antages, at besvarelserne med en rimelig sikkerhed afspejler populationen, hvorfor dette som udgangspunkt skaber grundlag for at kunne generalisere.

Desuden vil deltagelsen af rådgivere i spørgeskemaundersøgelsen ligeledes øge den eksterne validitet og dermed generaliserbarheden, idet de repræsenterer flere landbrugsvirksomheder og dermed perspektiver i branchen. Af undersøgelsens 478 besvarelser er 46 heraf rådgivere. Disse repræsenterer til sammen mellem 1.316 og 1.950 landbrugsvirksomheder (bilag 1).

Brancheanalysen har ligeledes taget udgangspunkt i faglitteratur af de branchemæssige forhold, for at støtte op om en vurdering af branchevæsentlige risici. Dette skaber ligeledes udgangspunkt for en bedre generaliserbarhed.

Som det tidligere er diskuteret, kan der stilles spørgsmålstejn til, om landmændene i virkeligheden kan give det bedste bud på et validt svar omkring de forskellige risikotyper. Dog argumenteres der for, at de med et indgående kendskab og indsigt i branchen som udgangspunkt kan give det bedste bud herfor, sammen med faglitteratur og rådgivernes besvarelser. På baggrund af ovenstående argumenteres der for, at brancheanalysen skaber grundlag for generalisering.

Det er tidligere diskuteret, i hvilket omfang det er muligt at lave en universel rammemodel for risikostyring i landbrugsbranchen. En universel model indebærer en generaliserbar konstruktion, der er brugbar i relation til alle landbrugets virksomheder.

Modellen for risikostyring udvikles ud fra en triangulering af teori indenfor risiko og styring heraf. Dette indebærer litteratur fra forskere, der har forskellige syn og perspektiver på risikostyring. Dette sikrer, at modellen ikke kun fordrer enkelte perspektiver til en konstruktion, men i højere grad bygger på et bredere teoretisk grundlag. Dette skaber udgangspunkt for en højere grad af ekstern validitet og dermed generaliserbarhed ud af modellens elementer. Desuden bidrager brancheanalysen også til modeludviklingen, og understøtter enkelte af modellens elementer.

Den efterfølgende modeltest gennem fem interviews af landmænd og rådgivere skaber ligeledes udgangspunkt for en validering af modellens elementer. Dog vil der på baggrund af fem interviews ikke kunne generaliseres over hele landbrugsbranchen. Undersøgelsen indebærer deltagelsen af to rådgivere, hvilket skaber udgangspunkt for en bredere validering af modellen. Desuden adskiller de fem respondenter sig i relation til uddannelsesniveau, landsdele, alder, landbrugstype og størrelse, hvilket ligeledes sikrer, at besvarelserne ikke afhænger af specifikke forhold. De fem interviews viste ligeledes samme overordnede tendens og holdning til risikostyring i landbrugsbranchen, hvor alle af respondenterne var positiv over for de forskellige processer og elementer i modellen. Disse forhold skaber

grundlag for bedre generaliseringsmuligheder, selvom der alene på denne baggrund til stadighed ikke kan generaliseres. Dog kan der ud fra undersøgelsen argumenteres for, at modellen alt andet lige har sin relevans.

Afhandlingens triangulering af teori og metode gennem brugen af både kvantitative og kvalitative forskningsinstrumenter øger den samlede validering af resultaterne, hvorfor dette som udgangspunkt giver anledning til en samlet bedre generaliserbarhed.

7.7 METODISK FREMGANGSMÅDE

Afhandlingens metodiske fremgangsmåde består først og fremmest af en kvantitativ undersøgelse af branchen. Denne undersøgelse har givet anledning til en høj generaliserbarhed grundet det store antal respondenter. Til gengæld kan der argumenteres for, at en kvantitativ undersøgelse skaber en mindre dybdegående forståelse af de enkelte landbrugsvirksomheder. Dernæst foretages en kvalitativ undersøgelse, der kan være med til at validere afhandlingens risikostyringsmodel. Fordelen ved at foretage en kvalitativ undersøgelse er, at der i højere grad, end ved en kvantitativ undersøgelse, kan laves en dybdegående vurdering af modellens elementer, idet det giver mulighed for at forklare modellen og eventuelle misforståelser og samtidig stille opfølgende spørgsmål. Det kan dog diskuteres, hvor dybdegående den kvalitative undersøgelse i virkeligheden er, eftersom interviewene består af relative korte telefoniske interviews. Der ville således kunne være skabt en mere dybdegående forståelse for modellen hos landmændene og rådgiverne, hvis interviewene var foretaget under et fysisk møde med mulighed for at vise, gennemgå og afprøve modellen. Den øgede forståelse hos landmændene og rådgiverne kunne have bidraget med en mere nuanceret og detaljeret tilbagemelding.

Det kan i forlængelse heraf også diskuteres, om afhandlingens metodiske tilgang er den mest optimale fremgangsmåde i forhold til udviklingen af en risikostyringsmodel. En alternativ fremgangsmåde kunne være at lave et interventionistisk casestudie på baggrund af enkelte landbrugsvirksomheder. Ved denne fremgangsmetode vil det være muligt at få en dybdegående lokal viden om de enkelte virksomheders risikoprofil og herigennem skabe en lokal tilvirket model for risikostyring. Dette kunne skabe grundlag for større værdiskabelse hos den enkelte case virksomhed, men vil ikke kunne overføres til resten af landbrugsbranchen. En sådan tilgang vil derfor ikke være optimal til at besvare denne afhandlings problemstilling, da det ønskes at komme med et generisk bidrag.

8 KONKLUSION

Denne afhandling har fokuseret på at undersøge landbrugsbranchens væsentlige risici og ligeledes give et bud på, hvordan der optimalt arbejdes med risiko i branchen. En undersøgelse af branchen gennem faglitteratur og en spørgeskemaundersøgelse af 478 landmænd og rådgivere har givet anledning til at identificere fem væsentlige risici samt svare på, hvorledes risiko behandles i branchen. Ud fra en teoretisk gennemgang har det ligeledes været muligt at give et bud på, hvordan der optimalt arbejdes med risiko gennem en konkret model for risikostyring, der ligeledes tager højde for processen. En efterfølgende kvalitativ undersøgelse af modellens elementer har i denne relation givet anledning til at svare på, om modellen og dennes elementer er brugbar i praksis, og om der er tilpasninger i relation til landbrugsbranchen.

I afhandlingens brancheanalyse blev der identificeret fem risici, der ud fra undersøgelsen og de teoretiske kriterier for konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed vurderes væsentlige på et overordnet brancheniveau. Her blev risiko for ændringer i afregningspriser, renteændringer, politiske beslutninger, produktionsstop og flaskehalse i produktionen samt sygdom i besætning eller plant i særlig grad fundet væsentlige. Dette ud fra en vurdering af de førnævnte tre parametre, hvor det også blev observeret, at der generelt ofte forekommer høje konsekvenser og sandsynligheder mod lave kontrollerbarheder, og ligeledes omvendt. En risiko er således ikke uvæsentlig, hvis denne ikke både har høj konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Ligeledes er en risiko heller ikke uvæsentlig, såfremt der udelukkende er en høj kontrollerbarhed og en relativ lavere konsekvens og sandsynlighed, da disse risici helt bør elimineres. Derfor skal de tre parametre som udgangspunkt vurderes både delvist separat, men også i en sammenhæng. De væsentlige risici vurderes på et brancheniveau, hvorfor der ligeledes kan være andre væsentlige risici på virksomhedsniveau, alt afhængig af den pågældende situation.

Afhandlingen fandt også, at der i udbredt grad benyttes dialog, budgettering, markplaner og forsikring til behandling af risiko i landbrugsbranchen. Disse værktøjer afspejler ikke i sig selv en reel risikostyring, men er derimod en naturlig del af at drive virksomhed i landbruget. Ligeledes har kun 10 procent af landmændene samt 13 procent af rådgiverne faste møder for risikostyring, hvorfor der på denne baggrund kan konkluderes, at der i landbrugsbranchen bliver behandlet på risiko, men at der i udbredt grad ikke forekommer en reel risikostyring.

På baggrund af teorien og en kvalitativ undersøgelse fandt afhandlingen, at en optimal risikostyring indebærer en konkret rammemodel, der ligeledes tager højde for processen. Den udviklede model for risikostyring indebærer seks trin, der hver tager højde for forskellige elementer i processen for risikostyring.

Her kan det på baggrund af afhandlingens kvalitative undersøgelse konkluderes, at de interviewede landmænd og rådgivere i høj grad efterspørger en klarlagt proces og skematisering af risikostyringen, idet risiko ofte først opdages og behandles, når det er for sent. Desuden kan det ud fra det ene interview med en rådgiver konkluderes, at behandlingen af risiko ofte bliver meget prosa, hvor der som udgangspunkt ikke tænkes i den samlede risikoprofil. Dette underbygges ligeledes af den kvantitative undersøgelse, hvor det fremgår, at risiko i udbredt grad behandles gennem de naturlige styringsopgaver.

På baggrund af undersøgelsen kan det ligeledes konkluderes, at afhandlingens introduktion af økonomiske nøgletal til at vurdere virksomhedens grundlæggende udgangspunkt og sårbarhed i modellens første trin er et væsentligt element i processen. Hvis der ikke tages højde for dette, vil det således kunne føre til fejldisponeringer i styringen af risiko.

Undersøgelsen fandt ligeledes, at en korrekt identifikation og prioritering af risiko i høj grad også kan være afgørende for, hvor effektiv den samlede risikostyring er. Her viste den kvalitative undersøgelse, at landmændene ikke altid kan skelne mellem væsentlige risici, således at der kan forekomme fejldisponeringer af brugte ressourcer. Identifikationen af væsentlige risici vil i høj grad afhænge af beregninger og vurderinger ud fra konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed, hvilket giver anledning til en prioriteret styring af risiko.

Ligeledes fandt undersøgelsen det væsentligt, at risikostyringsprocessen også indebærer en opfølgende proces, hvor risicienes aktualitet opdateres. I relation til dette nævnes også implementeringen af alarmer gennem indikatorer i den løbende monitorering i undersøgelsen. En optimal risikostyring skal derfor også tage højde for dette.

Desuden vil en opfølgende og kontinuerlig proces også skabe udgangspunkt for læring i virksomheden. En læring af risikostyringsprocessens elementer og branchens risiko vil ligeledes skabe en mere effektiv risikostyring, hvor usikkerhederne i de subjektive estimater for prioritering af risiko minimeres.

I undersøgelsen fremgik det ligeledes, at branchen indebærer mange inputs til behandling af risiko fra virksomhedens interessenter. Dette understreger behovet for en samlet model, der skaber overblik over risikostyringen samt behovet for en proces, der omhandler kommunikation af risikostyringen til interessenterne. En optimal behandling af risiko indebærer derfor ligeledes en rapportering af risikostyringen.

Professionel sparring er også vigtig for en effektiv risikostyring. Dette blev der i teorien og modeludviklingen argumenteret for, hvilket valideres af interviewundersøgelsen. Her påpeger landmændene, at professionel rådgivning i høj grad bidrager med værdifuldt input til risikostyringen, hvorfor risikostyringen ligeledes afhænger af ekspertviden gennem professionel sparring.

Modellen for risikostyring vurderes på denne baggrund som brugbar i landbrugsbranchen, idet processens elementer valideres af teorien samt af den kvalitative undersøgelse. Desuden gav undersøgelsen heller ikke anledning til større tilpasninger af modellen. Interviewundersøgelsen fandt dog, at leverandørusikkerheder med fordel kan tilføjes til tjeklisten for identifikation af risici, da dette ligeledes kan udgøre en væsentlig risiko.

Undersøgelsen kan med fordel suppleres med yderligere viden gennem konkrete casestudier, hvor modellen afprøves hos enkelte case virksomheder. Dette vil skabe grundlag for en mere dybdegående validering af modellens elementer, som vil kunne bidrage til afhandlingens konklusioner. Dog kan det ud fra undersøgelsen konkluderes, at modellen alt andet lige er brugbar, og ikke har væsentlige tilpasninger i relation til de interviewede personer i omfanget af undersøgelsen.

Det er i afhandlingen konkluderet, at en optimal risikostyring skal foretages gennem en konkret proces gennem seks trin. Det skal dog ligeledes påpeges, at risikostyring ikke nødvendigvis skal stå for sig selv i den økonomiske styring. Risikostyringen skal i stedet fungere som en supporterende business partner rolle i virksomheder, der kan guide en ledelse til at træffe velovervejede beslutninger. En sådan rolle skal ligeledes fordre til debat omkring risiko og styring heraf, hvilket kan give anledning til en forankring af et kritisk tankesæt blandt ledelsen. Dette er interessant til videre forskning i forhold til, hvordan risikostyringen kan fungere i denne rolle, og om dette tilskynder virksomhedskulturen.

9 BIDRAG

Denne afhandlings undersøgelse giver grundlag for en række bidrag til den danske landbrugsbranche.

- Af væsentlige risici i branchen, der kræver styring, kan nævnes ændringer i afregningspriser, renteændringer, politiske beslutninger, produktionsstop og flaskehalse i produktionen og sygdom i besætning eller plant.
- Risiko behandles af landmændene ofte gennem andre styringsopgaver som budgettering, dialog, markplaner og forsikring.
- Optimal risikostyring i landbrugsbranchen skal indeholde seks processer:
 - **Økonomisk følsomhed:** En proces, hvor den økonomiske følsomhed analyseres på baggrund af en række nøgletal. Dette danner udgangspunkt for resten af risikostyringen.
 - **Identifikation:** En proces til korrekt at identificere og kategorisere risici, således at der sikres en bedre styring af risiko.
 - **Beregning:** En proces, hvor risiciene beregnes. Dette bidrager til en bedre styring gennem en bedre prioritering af risici.
 - **Styring:** En proces, hvor der fokuseres på risiko gennem prioritering, opsætning af mål og handlingsplaner.
 - **Monitorering:** En proces, der har indbyggede alarmer til at overvåge og opdatere risiko og til at følge op på styringen gennem målopnåelsen.
 - **Rapportering:** En proces, hvor risikostyringen rapporteres internt og eksternt til interessenter.
- En optimal risikostyring skal foregå gennem en model, der skaber overblik, og tager højde for processerne.
- Risikostyringen skal supportere virksomhedsledelsen til at træffe velovervejede beslutninger.
- Risikostyring er en proces, der hele tiden forfines gennem læring.

10 LITTERATURLISTE

- Andersen, J. T., 2017. *Totaløkonomi: For mælkeproducenter*, Aarhus: SEGES.
- Andersen, S. A., 2015. *Landbrugets gæld sætter nye rekorder*. Berlingske Business.
- Beasley, M. S., Branson, B. C. & Hancock, B. V., 2010. Are you identifying your most significant risks?. *Strategic Finance* 92, November, pp. 29-35.
- Burrell, G. & Morgan, G., 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. s.l.:Heinemann Educational Books.
- Chong, Y. H., 1994. Abduction? Deduction? Induction? Is There a Logic of Exploratory Data Analysis?. *American Educational Research Association*, 4. april.
- Danmarks Statistik, 2017. *Få lyspunkter i landbrugets regnskaber 2016*.
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=24606>
[Senest hentet eller vist den 13. april 2018].
- Danmarks Statistik, 2018a. *Resultatopgørelse for heltidsbedrifter efter bedriftstype, årsværk og regnskabsposter*.
<http://www.statistikbanken.dk/JORD2>
[Senest hentet eller vist den 12. april 2018].
- Danmarks Statistik, 2018b. *Prisindeks for jordbrugets salg og køb (2010=100) efter produkt og enhed*.
<http://www.statistikbanken.dk/LPRIS20>
[Senest hentet eller vist den 4. marts 2018].
- Danmarks Statistik, 2018c. *Nøgletal for alle heltidsbedrifter efter bedriftstype, årsværk og regnskabsposter*.
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=JORD7&PLanguage=0&PXSID=0&wsid=cftree>
[Senest hentet eller vist den 14. april 2018].
- Dansk Industri, 2018. *Rusland 2018: Potentiale for danske virksomheder trods fastlåst politisk situation*.
<https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2018/3/rusland-2018-potentiale-for-danske-virksomheder-trods-fastlast-politisk-situation/>
[Senest hentet eller vist den 3. maj 2018].
- Den Store Danske, 2009. *Hedging*.
http://denstoredanske.dk/Samfund._jura_og_politik/%C3%98konomi/Finans/hedging
[Senest hentet eller vist den 2. marts 2018].
- Den Store Danske, 2017. *Andelsbevægelse*.
http://denstoredanske.dk/Erhverv._karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Andelsbev%C3%A6gelsen/andelsbev%C3%A6gelse
[Senest hentet eller vist den 5. april 2018].
- Dillman, D. A., Smyth, J. D. & Christian, L. M., 2014. *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys - The Tailored Design Method*. 4. red. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons inc..
- Disruptionrådet, 2017. *Faktaark om hovedtræk i den teknologiske udvikling*, s.l.: s.n.

- Hansen, M. G., 2017. *Ti års udvikling*, Aarhus: SEGES.
- Hawawini, G. & Viallet, C., 2011. *Finance For Executives: Managing for Value Creation*. 4. red. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hull, J. C., 2011. *Options, Futures and Other Derivatives*. 8. red. s.l.:Prentice Hall.
- Iversen, A. J., 2017. *Færre end 10.000 heltids-landbrug tilbage i Danmark*. Landbrugs Avisen.
- Juhl, N., 2015. *Dansk landbrug anno 2015: Færre og større bedrifter*. Jydske Vestkysten.
- Järvenpää, M., 2007. Making business-partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, Vol. 16 No. 1., pp. 99-142.
- Kaiser, K., 2013. *Strukturudvikling i dansk landbrug 2013-2022*, Aarhus: SEGES.
- Kaiser, K., 2014. *Landbrugets økonomi*, Aarhus: SEGES.
- Kaiser, K., 2017. *Landmandsbarometer: Efter stor optimisme vender konjunkturerne i 2018*, Aarhus: SEGES.
- Kaiser, K., Nielsen, N. K., Munk, A. & Ove Lund , 2018. *Prognose for landbrugets økonomiske resultater 2017-2019*, Aarhus: SEGES.
- Kang, M. G. & Mahajan, N., 2006. An introduction to market-based instruments for agricultural price risk management. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*.
- Kaplan, R. S. & Mikes, A., 2012. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review* 90, no. 6, Juni.
- Kirkegaard, F. K., 2016. *Landbrugets bankgæld vokser - total gæld nu på 379 mia. kr.*. Landbrugs Avisen.
- Kjeldgaard, K. et al., 2016. *Anvendelse af finansielle instrumenter i landbruget*, Aarhus: SEGES Økonomi & Virksomhedsledelse.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Interview - Introduktion til et håndværk*. 2. red. København: Hans Reitzels Forlag.
- Landbrug og Fødevarer, 2017. *Økologien vokser*.
<https://lf.dk/om-os/vores-bidrag/oekologien-vokser>
 [Senest hentet eller vist den 30. april 2018].
- Landbrug og Fødevarer, 2018. *Smittebeskyttelse i husdyrproduktionen*.
<http://lf.dk/om-os/vores-holdning/smittebeskyttelse-i-husdyrproduktionen>
 [Senest hentet eller vist den 4. maj 2018].
- Lukka, K., 2005. Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage. *Accounting in Scandinavia - The Northern Lights*, pp. 375-399.
- Mikes, A., 2009. Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*.
- Mikes, A. & Kaplan, R. S., 2013. Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. *Harvard Business School*, 16. oktober.

Miljø- og Fødevareministeriet, 2017. *EU's Landbrugspolitik*.
<http://mfvm.dk/landbrug/eus-landbrugspolitik/>
[Senest hentet eller vist den 27. april 2018].

Modell, S., 2005. Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, 8. februar, pp. 231-254.

Nielsen, J. S., 2016. *Hvis det fortsætter som hidtil, vil der i 2022 være ét dansk landbrug tilbage*. Information.

Parcell, J. & Franken, J., 2011. Introduction to Hedging Agricultural Commodities with Futures. *MU Extension, Agricultural Risk management*.

Pedersen, T. Ø., 2017. *Ti års udvikling i økonomiske resultater i svineproduktionen 2016*, Aarhus: SEGES.

Rasmussen, V. H., 2017. *Derfor er økonomistyring vigtig*. Landbrugsinfo, 30. august.

Schack, B., 2009. *Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse*. 4. red. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Simons, R., 1995. Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, pp. 80-88.

Sommer, M., 2016. *Hver tiende landmand er truet af konkurs*. DR Penge.

Springborg, S., 2007. *Sådan handler du korn*. Landbrugs Avisen, 21. september.

Søgaard, L. S., 2018. *SEGES' bud på den robuste kvægbedrift*. Landbrugsinfo, 26. januar.

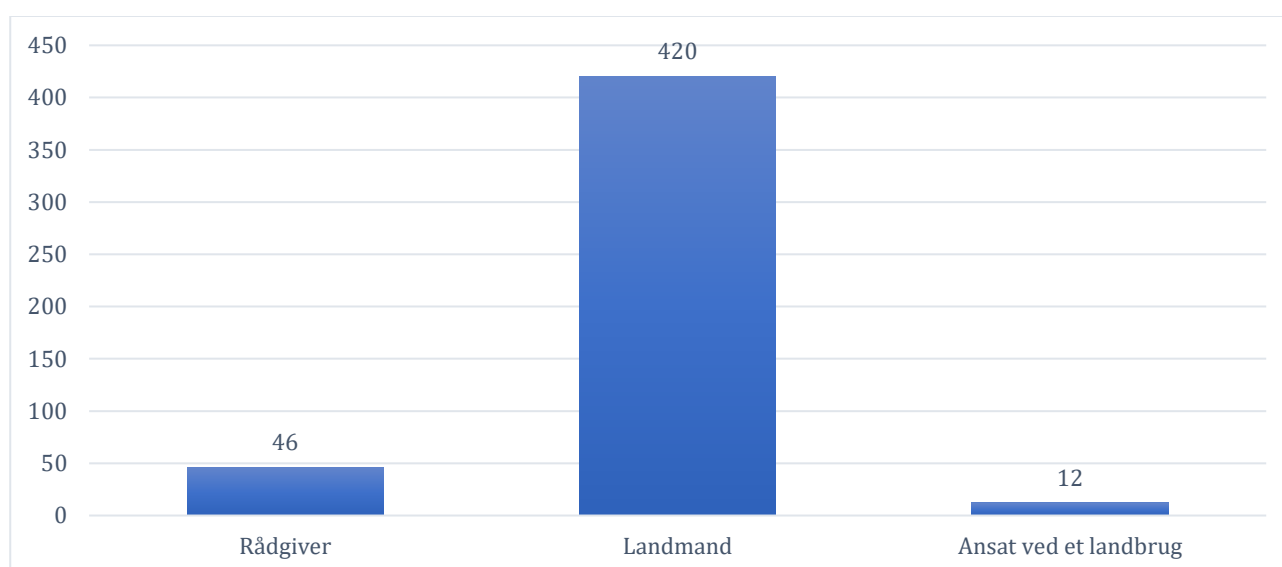
BILAG 1: SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Resultaterne af undersøgelsen vil blive struktureret efter de indledende baggrundsoplysninger fra henholdsvis landmænd og rådgivere, og vil blive efterfulgt af de konkrete spørgsmål omkring risiko.

BAGGRUNDSINFORMATION

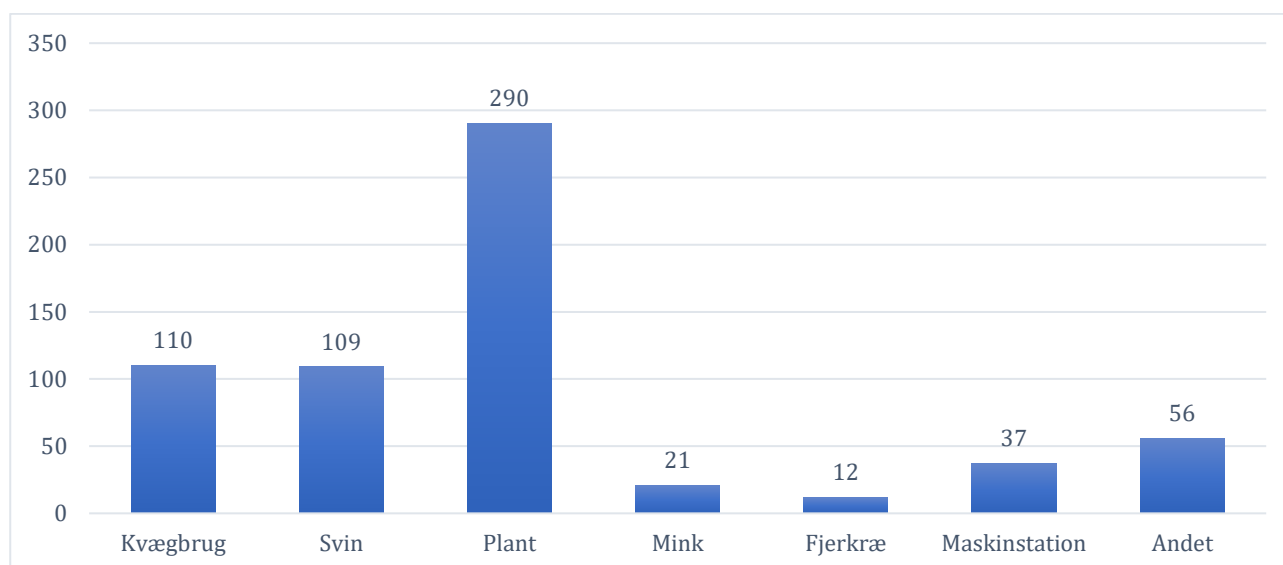
Af undersøgelsens 478 besvarelser er 420 landmænd, hvilket svarer til 88 procent af de samlede besvarelser. 46 besvarelser er rådgivere svarende til 10 procent, og 12 er ansat ved et landbrug, hvilket svarer til 3 procent af besvarelserne. Dette ses nedenfor i figur 1.

FIGUR 1: FORDELING AF BESVARELSER

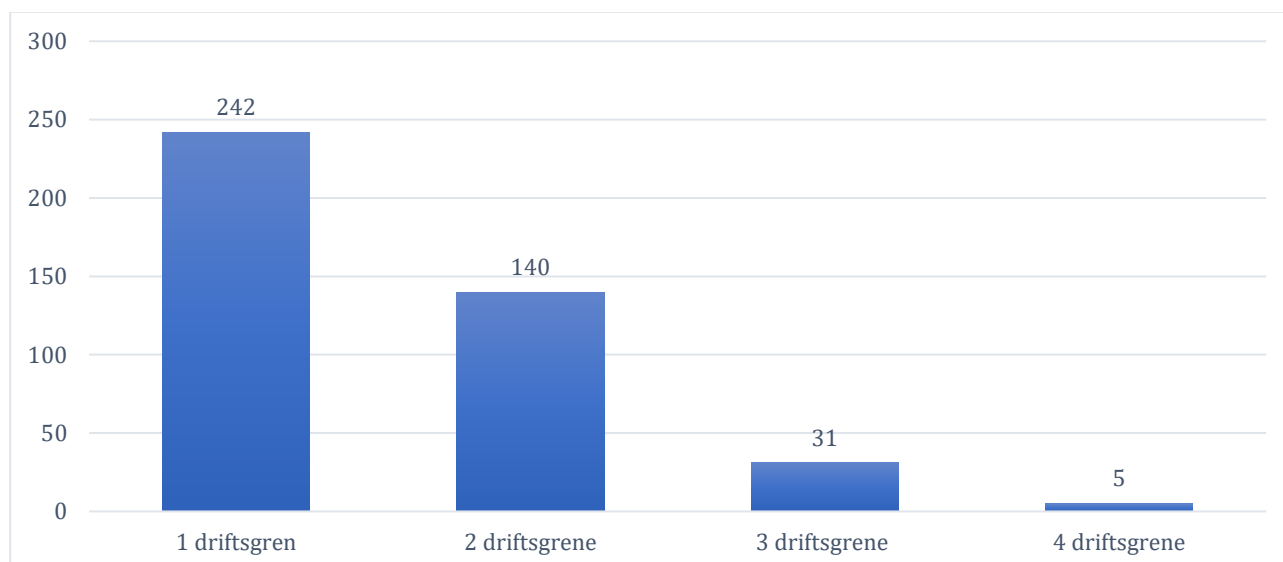


BAGGRUNDSINFORMATION FOR LANDMÆND

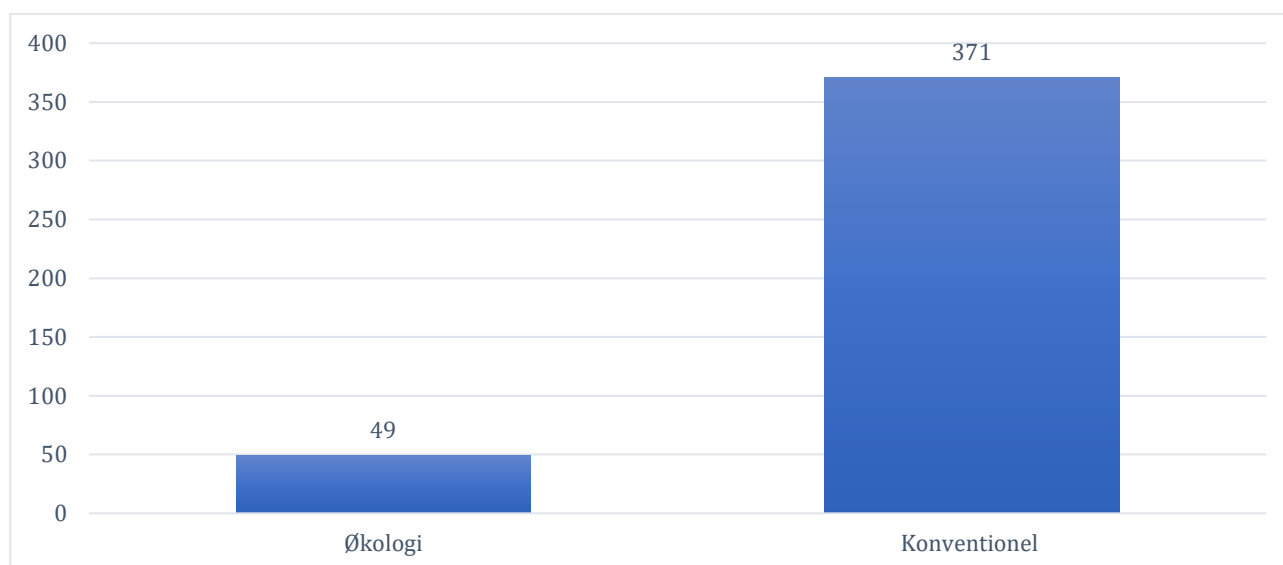
Af landmændenes 420 besvarelser ses en overvægt i driftsgrenen plant. Dette kan blandt andet forklares ved, at der i en animalsk produktion også er et behov for grovfoderproduktion og ligeledes et behov for at komme af med den gylle, som en animalsk produktion genererer. 290 landmænd ud af de 420 har svaret plant. Dette svarer til 69 procent af landmændene i besvarelsen. 110 svarer kvægbrug, og 109 svarer svin, hvilket henholdsvis udgør 26,2 og 26 procent af besvarelserne. Der ses altså flest observationer indenfor disse tre driftsgrene i figur 2 nedenfor.

FIGUR 2: FORDELING AF LANDMÆNDIS DRIFTSGRENE


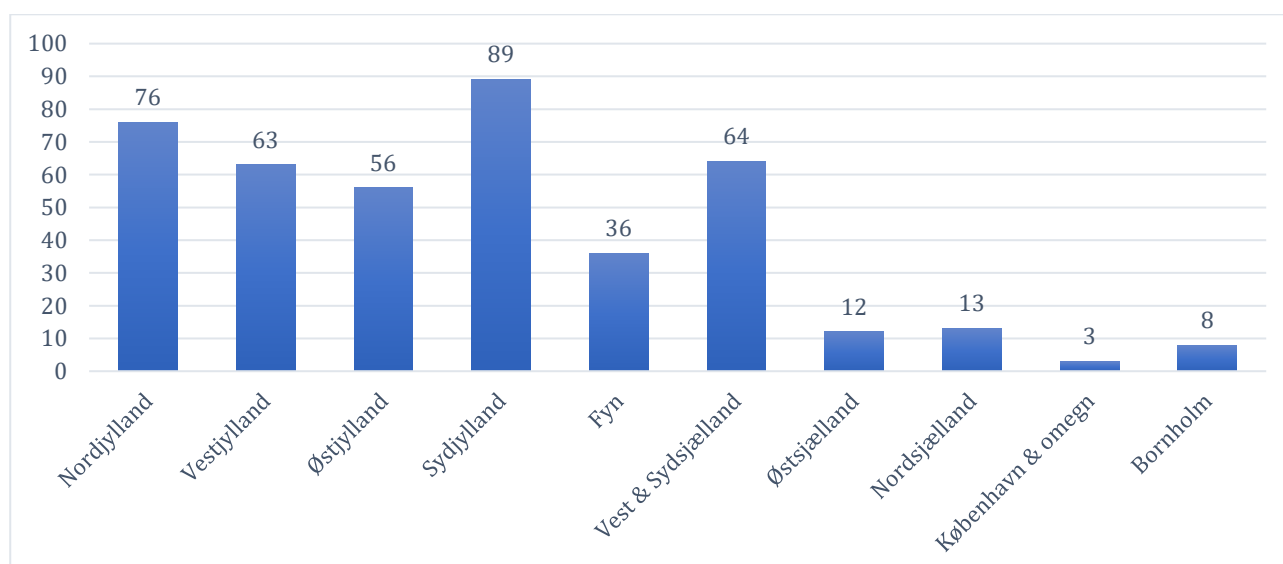
Når ovenstående billede af driftsgrene fremlægges, er det dog relevant at se, hvor mange driftsgrene landmændene har. Her ses det i figur 3 nedenfor, at 242 og dermed størstedelen kun har én driftsgren, hvilket svarer til 58 procent af landmændene. 140 landmænd har to driftsgrene, hvilket svarer til 33 procent. Kun 7 procent svarer tre driftsgrene, og 1 procent svarer fire driftsgrene. Dette svarer til, at hver landmand i gennemsnit har 1,5 driftsgrene.

FIGUR 3: LANDMÆNDENES ANTAL DRIFTSGRENE


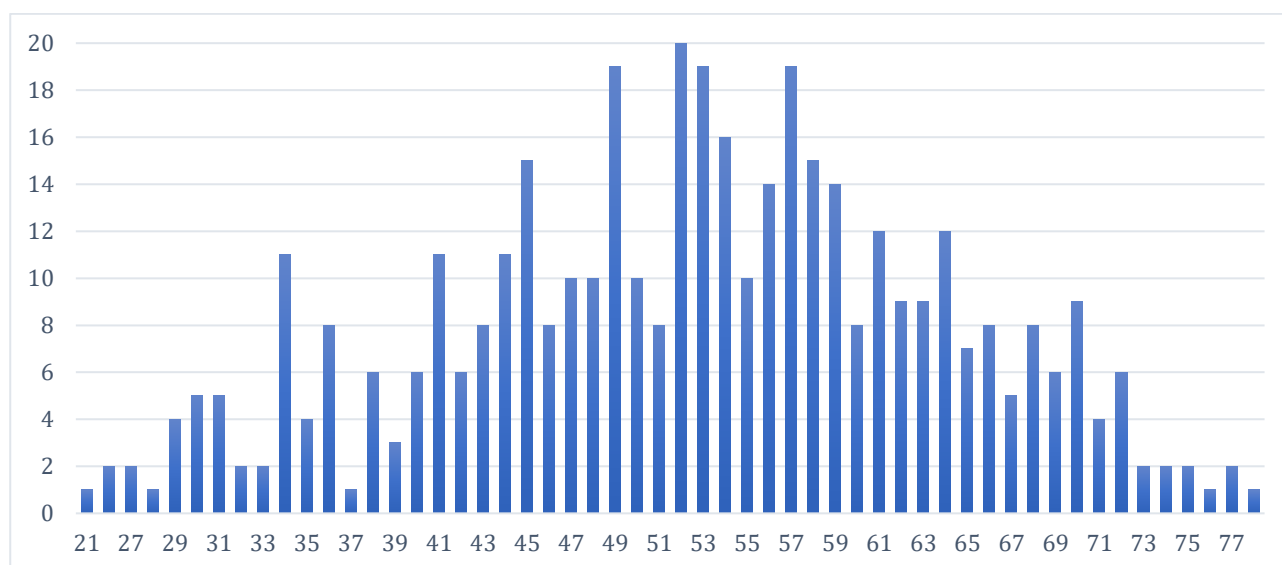
I nedenstående figur 4 ses det videre, at det konventionelle landbrug dominerer undersøgelsen. 371 af landmændene er således et konventionelt landbrug, hvilket er 88 procent af landmændene. Det økologiske landbrug udgør 12 procent af landmændenes besvarelser i undersøgelsen.

FIGUR 4: FORDELING MELLEM ØKOLOGISK OG KONVENTIONELT LANDBRUG


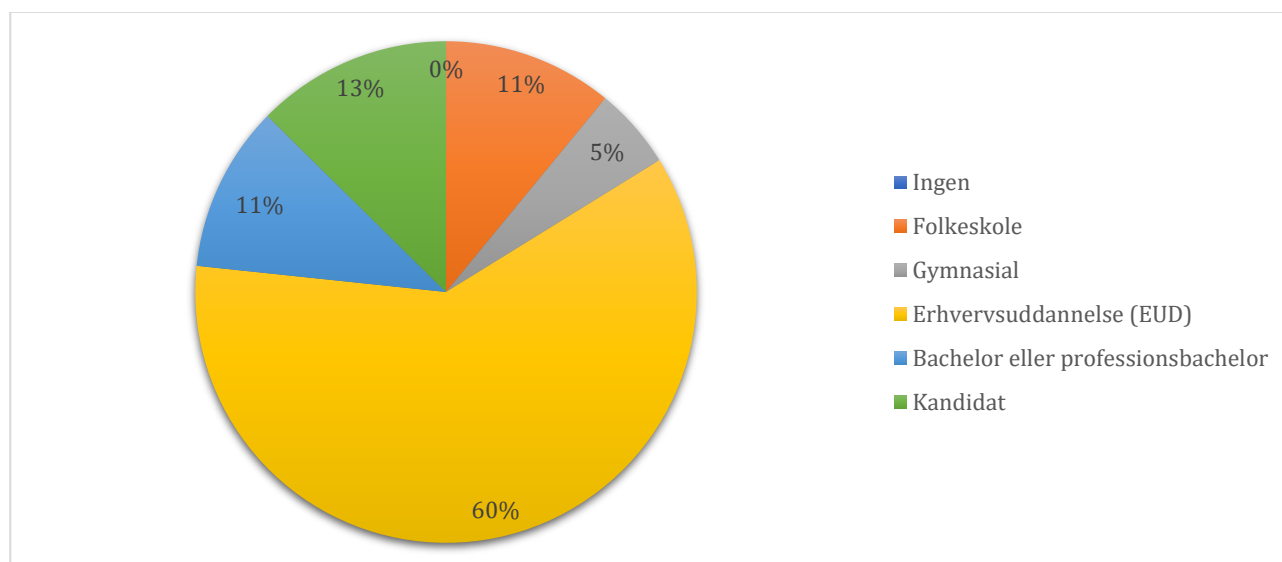
Indenfor landmændenes besvarelser ses en bred geografisk fordeling i Danmark i figur 5 nedenfor. Størstedelen af landmændene kommer fra Syddjylland med 21 procent af alle landmænd efterfulgt af Nordjylland med 18 procent af besvarelsene. Vest- & Sydsjælland og Vestjylland udgør henholdsvis 15,2 og 15 procent af besvarelsene.

FIGUR 1: LANDMÆNDENES BESVARELSER FORDELT PÅ LANDSDELE


Nedenfor i figur 6 fremgår landmændenes aldersgrupper. Her ses ligeledes en stor variation i alder, der spænder fra 21 til 85 år. Gennemsnitsalderen for alle landmændene er 52 år, der også er den hyppigst forekomne alder.

FIGUR 2: LANDMÆNDENES ALDER


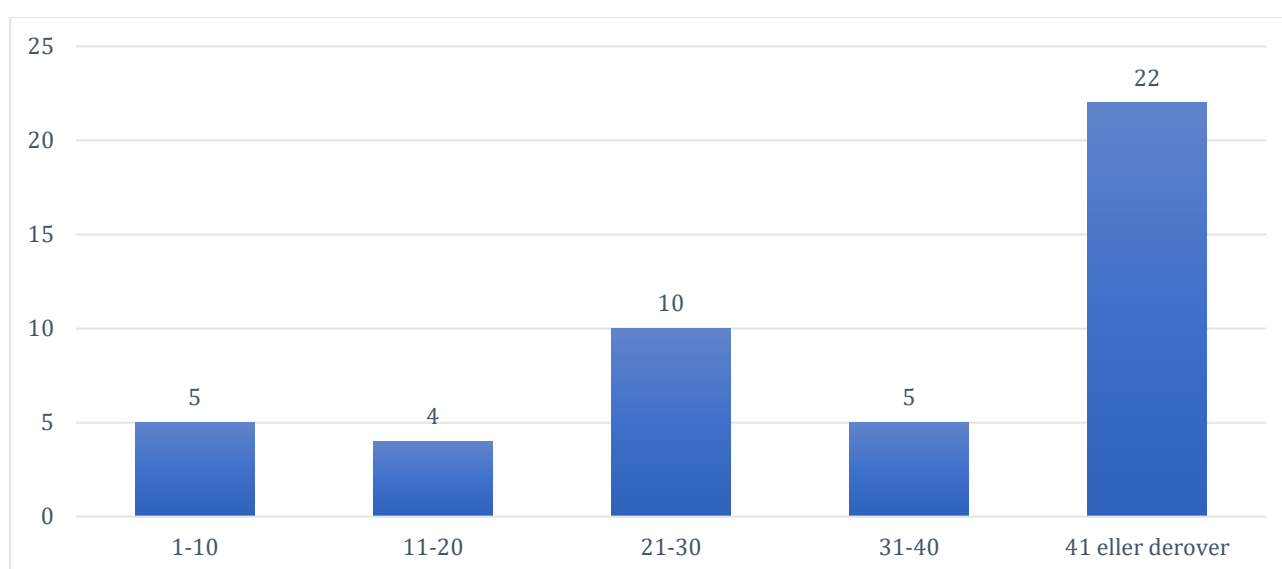
I relation til landmændenes uddannelser, ses en klar overvægt i erhvervsuddannelse (EUD) i figur 7 nedenfor. 254 af landmændene svarer erhvervsuddannelse, hvilket svarer til 60 procent af alle landmændenes besvarelser. Fordelingen mellem folkeskole og bachelor eller professionsbachelor er meget ligeligt med hver 11 procent af besvarelserne. 53 landmænd har svaret kandidatuddannelse, hvilket svarer til 13 procent af landmændenes besvarelser. Ingen af landmændene har svaret ingen uddannelse.

FIGUR 3: LANDMÆNDENES UDDANNELSE


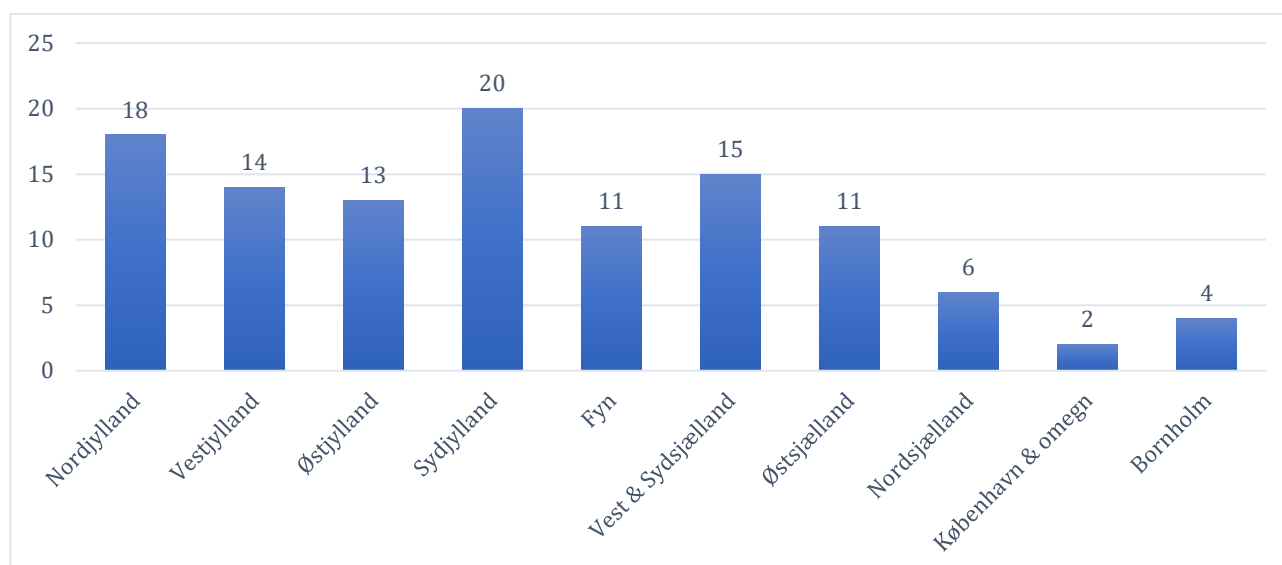
BAGGRUNDSINFORMATION FOR RÅDGIVERE

Som det fremgik af figur 1, indeholder undersøgelsen svar fra 46 rådgivere i landbrugsbranchen. Rådgiverne repræsenterer flere landmænd, hvorfor deres svar giver anledning til en bredere validering af resultaterne. Som det fremgår af figur 8 nedenfor, har 48 procent og dermed størstedelen af rådgiverne 41 kunder eller derover. 11 procent svarer mellem 31 og 40 kunder, og 22 procent svarer mellem 21 og 30 kunder. 80 procent af rådgivernes besvarelser har således mere end 21 kunder. Under forudsætning af at de rådgivere der har 41 kunder eller derover, maksimalt har 60 kunder, vil rådgiverne i alt repræsentere mellem 1.316 og 1.950 landbrugsvirksomheder.

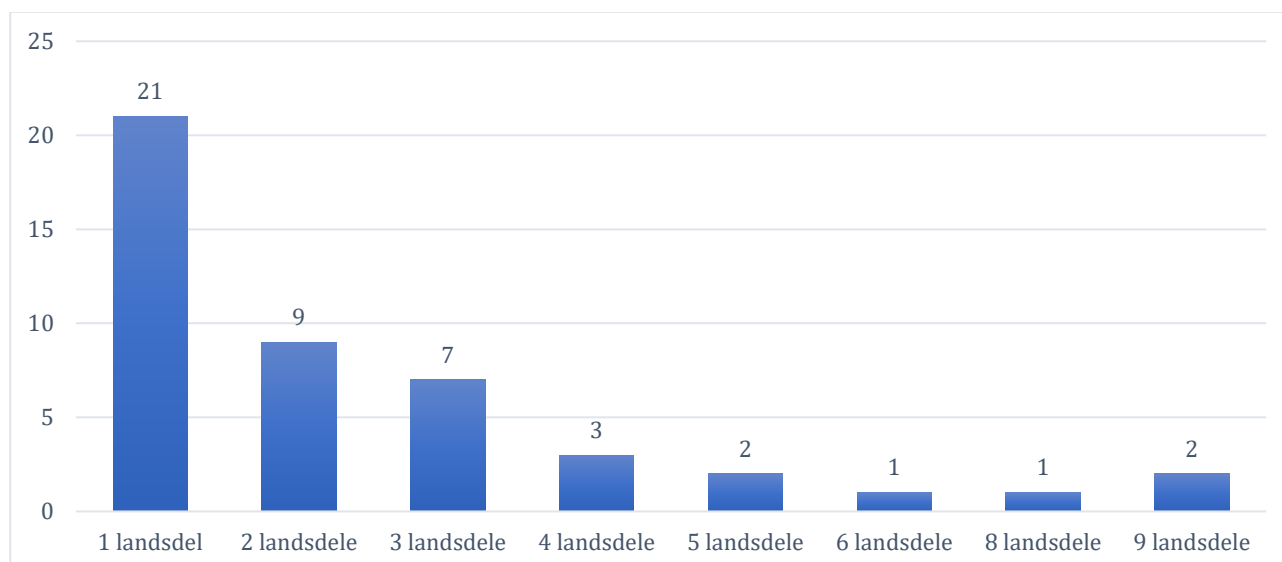
FIGUR 4: RÅDGIVERNES ANTAL KUNDER



Som det fremgår nedenfor i figur 9, er Danmark geografisk set også bredt repræsenteret i relation til rådgiverne i undersøgelsen. Ligesom med landmændenes geografiske fordeling ses også her, at størstedelen er repræsenteret i Syddjylland med 18 procent af de samlede besvarelser og Nordjylland med 16 procent af de samlede besvarelser. Der forekommer i alt 114 besvarelser indenfor inddelingen af landsdele, hvilket skyldes, at rådgiverne dækker over flere geografiske områder.

FIGUR 5: RÅDGIVERNES BESVARELSER FORDELT PÅ LANDSDELE


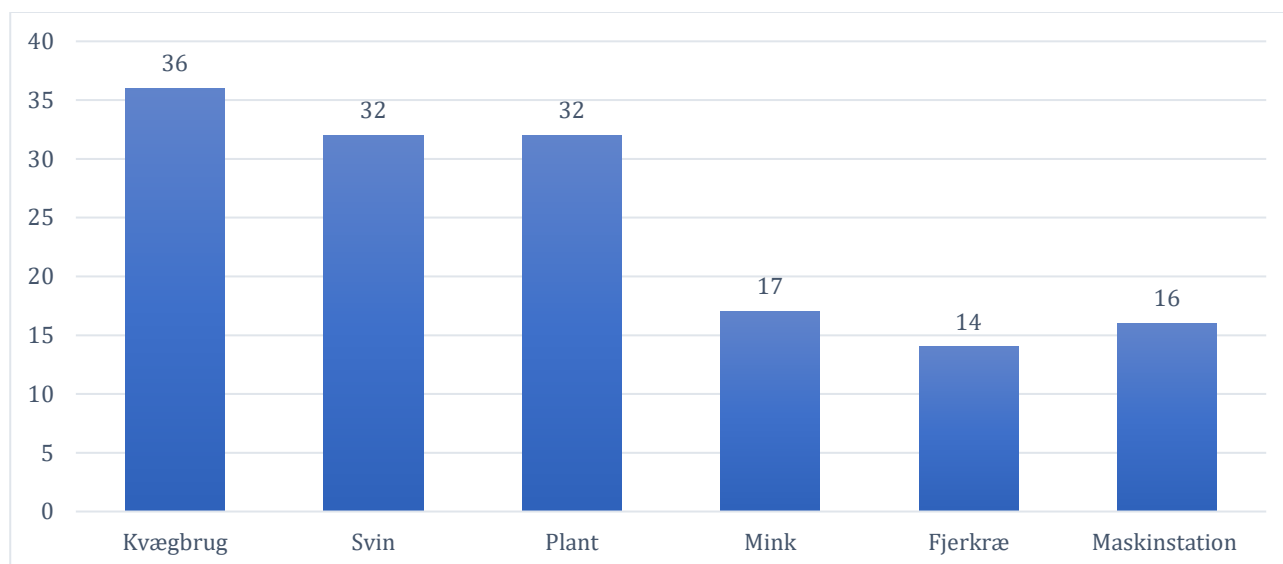
Grundet ovenstående problematik er det relevant at se, hvor mange landsdele rådgiverne dækker over. I nedenstående figur ses det, at 21 rådgivere ud af de i alt 46 kun dækker over en landsdel, hvilket svarer til 46 procent af rådgivernes besvarelser. Ni rådgivere dækker over to landsdele mens syv rådgivere dækker over tre landsdele, hvilket svarer til henholdsvis 20 og 15 procent af rådgivernes besvarelser. Dette svarer i gennemsnit til, at hver rådgiver dækker over 2,5 landsdele.

FIGUR 6: RÅDGIVERNES ANTAL LANDSDELE


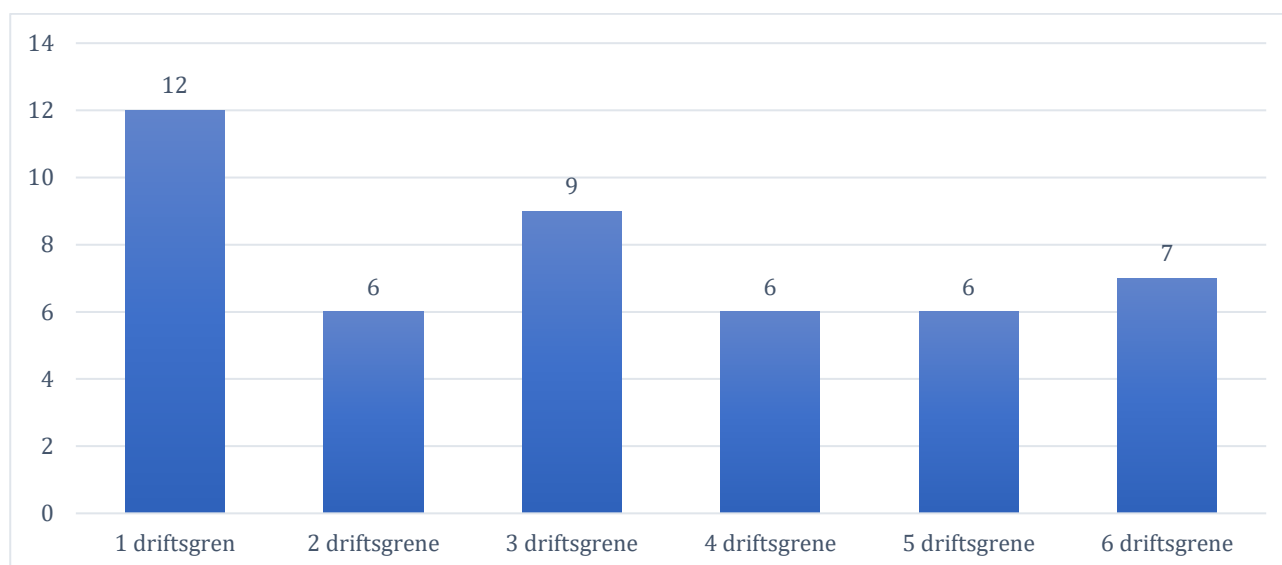
Som det fremgår nedenfor i figur 11, udgør størstedelen af rådgivningen indenfor henholdsvis kvægbrug og herunder mælkeproduktion, svin og plant. 25 procent af rådgivernes besvarelser er indenfor kvægbrug, mens henholdsvis svin og plant udgør 22 procent. Mink udgør 12 procent, mens fjerkræ udgør 10

procent. Indenfor maskinstation er der 16 besvarelser, hvilket svarer til 11 procent af besvarelsene. Der fremgår i alt 147 besvarelser ud af de 46 deltagende rådgivere, hvilket skyldes, at rådgivningen foregår indenfor flere driftsgrene.

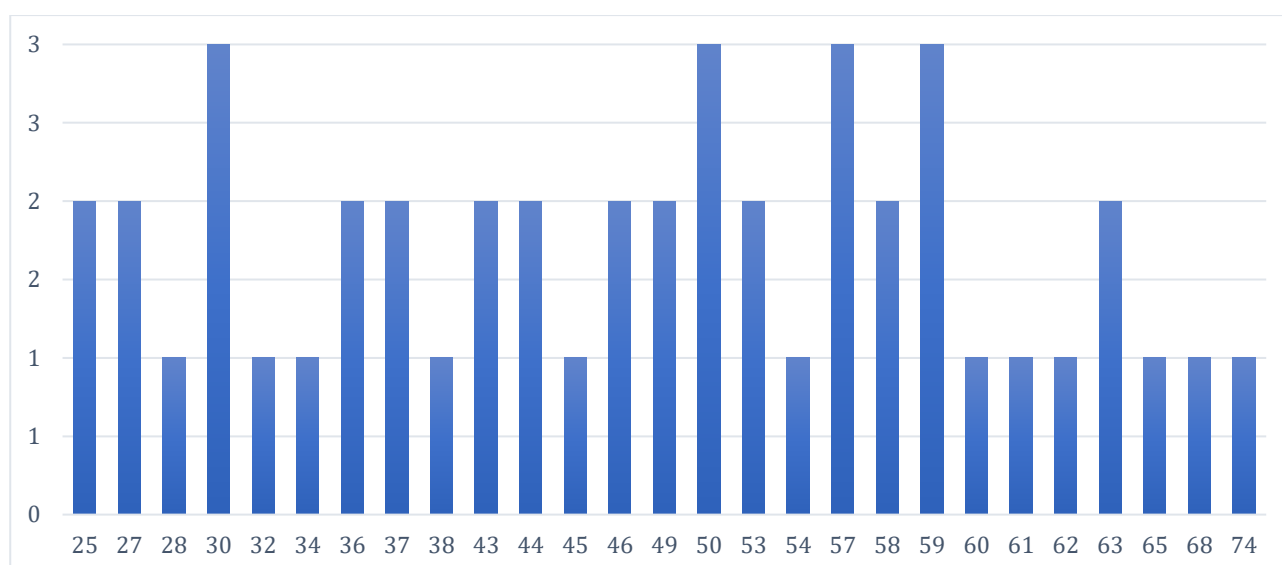
FIGUR 7: RÅDGIVERNES FORDELING AF DRIFTSGRENE



Ovenstående problematik ligger derfor op til en undersøgelse af, hvor mange driftsgrene rådgiverne servicerer. I nedenstående figur 12 ses relativ stor spredning i, hvilke driftsgrene rådgiverne servicerer. 12 rådgivere svarer således en driftsgren, hvilket svarer til 26 procent af rådgiverne. Ni rådgivere svarer tre driftsgrene, svarende til 20 procent, og hele syv svarer seks driftsgrene, hvilket svarer til 15 procent af besvarelsene. 60 procent af rådgiverne i besvarelsen servicerer altså tre eller flere driftsgrene. Denne fordeling svarer til, at en rådgiver i gennemsnit servicerer 3,2 driftsgrene.

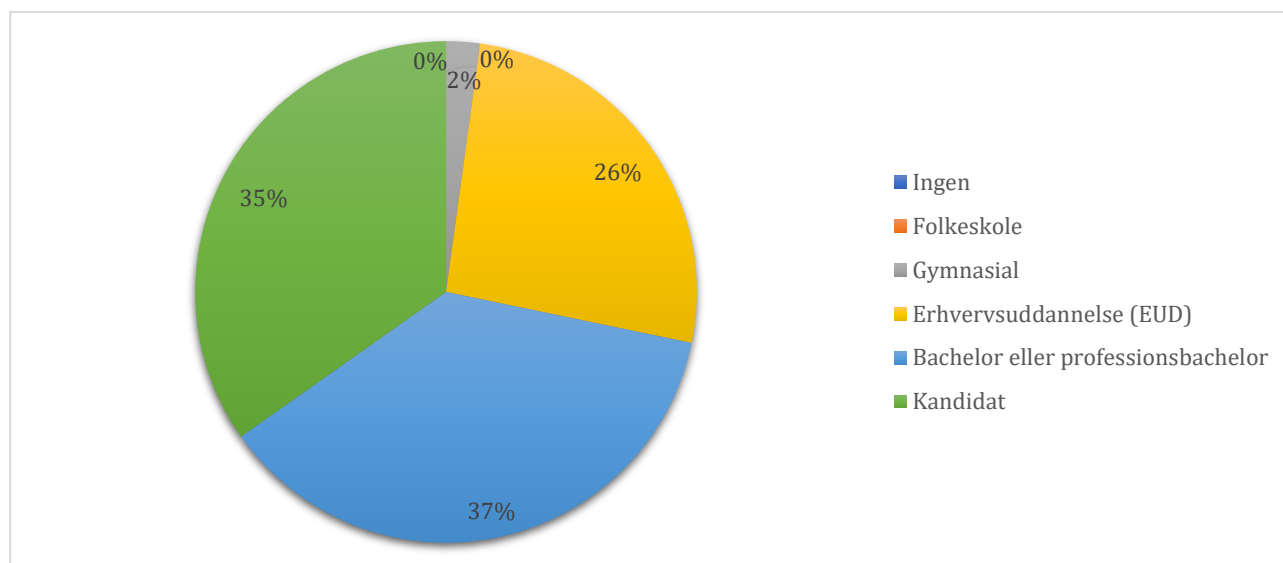
FIGUR 8: RÅDGIVERNES ANTAL DRIFTSGRENE


Af de 46 deltagende rådgivere ses en stor spredning i alder nedenfor i figur 13. Gennemsnitsalderen for rådgiverne er således 47,2 år, hvilket er ca. fem år yngre end landmændenes aldersgennemsnit.

FIGUR 9: RÅDGIVERNES ALDER


I relation til rådgivernes uddannelse ses en tydelig overvægt af videregående uddannelser. Her udgør bachelor eller professionsbachelor og kandidat henholdsvis 37 og 35 procent, hvilket sammenlagt står for 72 procent af rådgivernes besvarelser. Rådgiverne har altså generelt længere uddannelser end landmændene.

FIGUR 10: RÅDGIVERNES UDDANNELSE

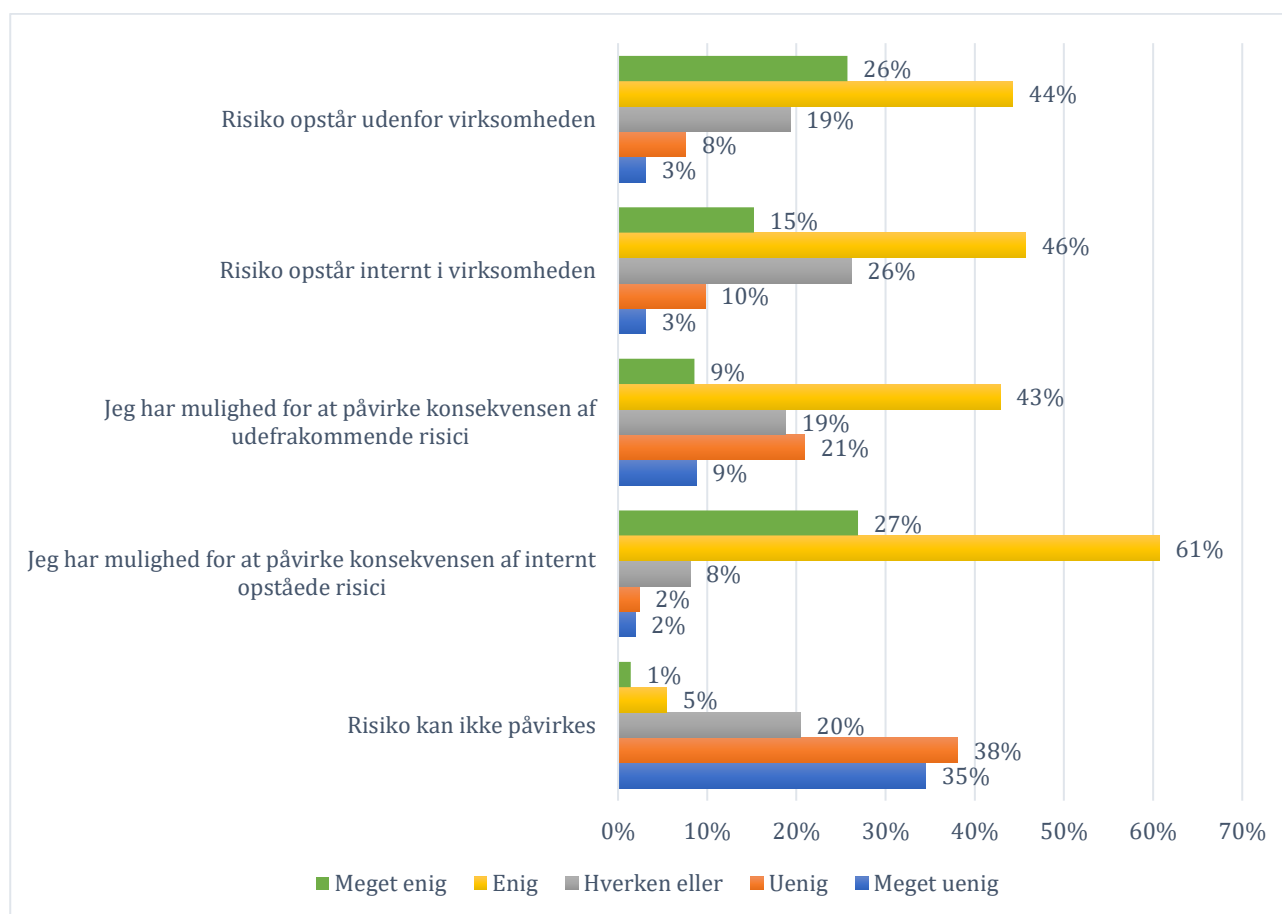


RISIKO

I spørgeskemaundersøgelsen indledes emnet risiko med en række af udsagn. Disse har til formål at finde ud af, hvorledes landmændene og rådgiverne opfatter risiko. Dernæst kommer spørgsmål omkring de tre parametre, som litteraturen anviser; konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Spørgeskemaet afsluttes efterfølgende med spørgsmål omkring, hvordan risiko behandles, hvor ofte, og hvor landmændene og rådgiverne søger sparring omkring risiko. Besvarelsene gennemgås ud fra en opdeling af landmændenes og rådgivernes besvarelser.

OPFATTELSE AF RISIKO

Nedenfor i figur 15 fremgår landmændenes besvarelser på en række af udsagn om risiko. Her ses en generel højreskæv fordeling indenfor de fire første udsagn. Dette skyldes, at der er flest observationer mod venstre. Det sidste udsagn har modsat en venstreskæv fordeling.

FIGUR 11: LANDMANDENS OPFATTELSE AF RISIKO


For at kigge nærmere på denne fordeling er det relevant at kigge på henholdsvis middelværdi, median, typetal og standardafvigelse, da disse kan fortælle noget om middeltendenserne af resultaterne. Middelværdien er et almindeligt gennemsnit. Medianen er den midterste observation i datasættet, og typetallet er den værdi, der forekommer oftest. Standardafvigelsen er spredningen og fortæller, hvor meget observationerne fordeler sig om middelværdien. Nedenfor i figur 16 ses disse tal for ovenstående undersøgelse.

FIGUR 12: STATISTISKE TAL FOR LANDMANDENS OPFATTELSE AF RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Risiko opstår udenfor virksomheden	3,82	4,00	4	1,001
Risiko opstår internt i virksomheden	3,60	4,00	4	0,963
Jeg har mulighed for at påvirke konsekvensen af udefrakommende risici	3,21	4,00	4	1,136
Jeg har mulighed for at påvirke konsekvensen af internt opståede risici	4,08	4,00	4	0,782
Risiko kan ikke påvirkes	2,01	2,00	2	0,948

Hvor 1 er meget uenig, 2 er uenig, 3 er hverken eller, 4 er enig og 5 er meget enig.

Det ses, at der generelt er høje middelværdier for de tre første udsagn. Her ligger middelværdierne på omkring tre til fire, der er besvarelsene hverken eller og enig. Medianen og typetallet peger ligeledes på dette, og at der generelt set er enighed i de tre første udsagn. Dog ses den største enighed blandt landmændene i, at de har mulighed for at påvirke konsekvensen af internt opståede risici. Dette understøttes ligeledes af, at der her forekommer den lavest gennemsnitlige spredning fra middeltallet.

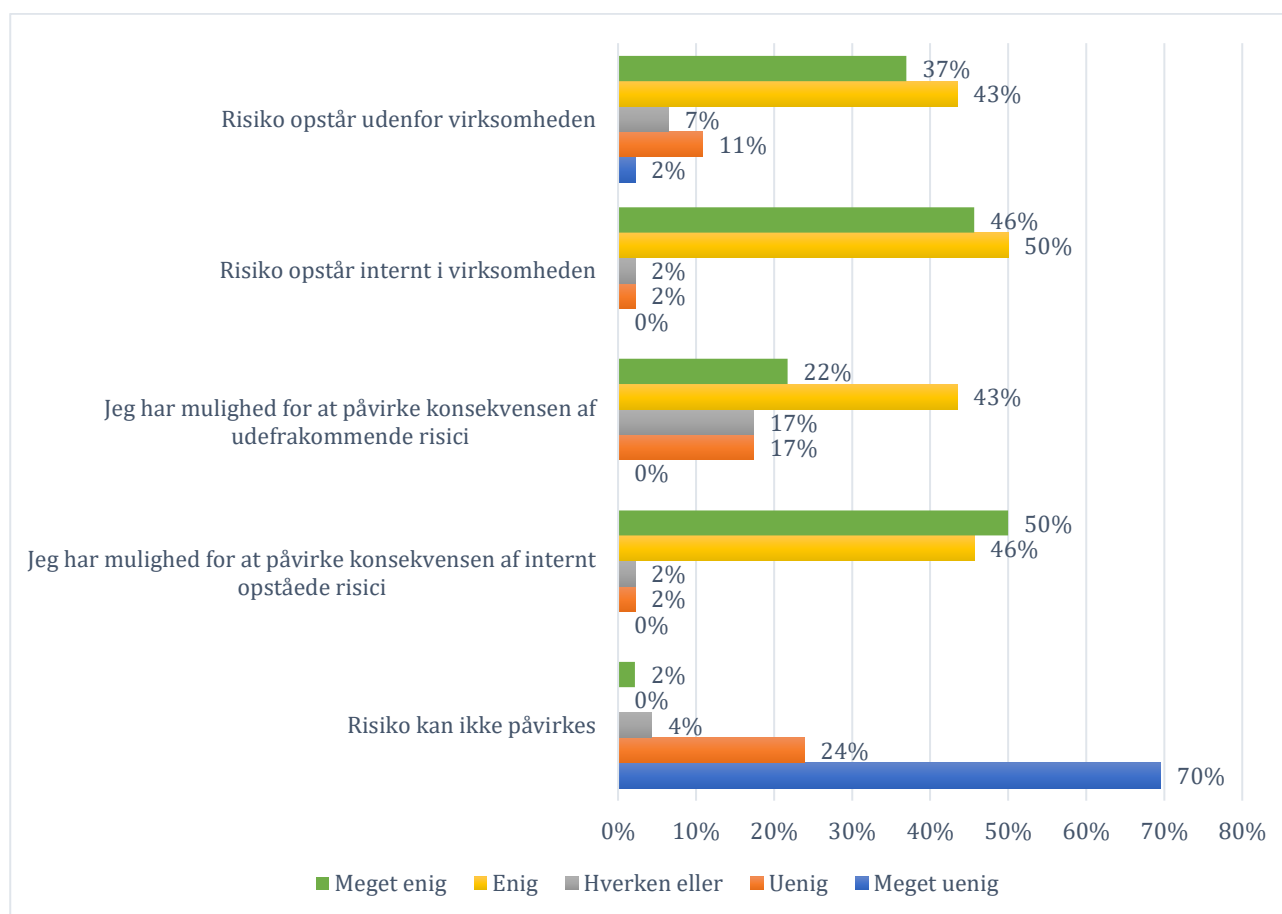
Landmændene er til gengæld mere uenige i udsagnet om, at de har mulighed for at påvirke konsekvensen af udefrakommende risici. Her ses en lavere middelværdi for observationerne, der generelt set ligger lidt over besvarelsen hverken eller. Der forekommer ligeledes den største spredning i observationer fra middelværdien, hvilket understøtter en lavere grad af enighed blandt landmændene.

For de to første udsagn ses en mindre tendens til en større enighed i, at risici opstår udenfor virksomheden, end at de opstår internt i virksomheden.

Landmændene er dog uenige i, at risiko ikke kan påvirkes, idet middelværdien er på to, svarende til besvarelsen uenig. Her forekommer en mindre spredning, hvilket også ses af søjlediagrammet.

Ud fra undersøgelsen udledes det altså, at landmændene generelt set føler, at de har bedre muligheder for at styre konsekvenserne af internt opståede risici end de eksterne risici. Derudover ses også en mindre tendens til en større enighed blandt landmændene i, at risici opstår udenfor virksomheden end at de opstår internt i virksomheden. Slutteligt svarer landmændene, at de er uenige i, at risiko ikke kan påvirkes.

For rådgiverne ses besvarelsene nedenfor i figur 17.

FIGUR 13: RÅDGIVERNES OPFATTELSE AF RISIKO


Den samme tendens som ved landmændenes besvarelse fremstår ved rådgivernes besvarelser. De fire første udsagn har således en højreskæv fordeling og det sidste udsagn en venstreskæv fordeling. Dog ses der generelt en mere konsekvent besvarelse end ved landmændene med en mindre spredning. Dette kan dog også forklares af de færre deltagende rådgivere end landmænd.

Dette bekræfter figur 18 nedenfor.

FIGUR 14: STATISTISKE TAL FOR RÅDGIVERNES OPFATTELSE AF RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Risiko opstår udenfor virksomheden	4,02	4,00	4	1,043
Risiko opstår internt i virksomheden	4,39	4,00	4	0,649
Jeg har mulighed for at påvirke konsekvensen af udefrakommende risici	3,70	4,00	4	1,008
Jeg har mulighed for at påvirke konsekvensen af internt opståede risici	4,43	4,50	5	0,655
Risiko kan ikke påvirkes	1,41	1,00	1	0,777

Hvor 1 er meget uenig, 2 er uenig, 3 er hverken eller, 4 er enig og 5 er meget enig.

Af ovenstående ses generelt nogle højere middelværdier ved de første fire udsagn end ved landmændene. Her ses det først og fremmest, at rådgiverne i højere grad er enige i, at risiko opstår internt i virksomheden end landmændene. Spredningen forekommer ligeledes lille, hvorfor der generelt er relativ stor enighed. Det er ligeledes interessant, at rådgiverne i højere grad ser risiko som noget, der opstår internt, end hvad landmændene gør, hvor middelværdien var lavere. Desuden var middelværdien for, at risiko opstår udenfor virksomheden højere, end at de opstår internt i virksomheden for landmændene. Dette billede er tilsyneladende omvendt for rådgiverne, der i højere grad ser risiko som noget, der opstår internt i virksomheden.

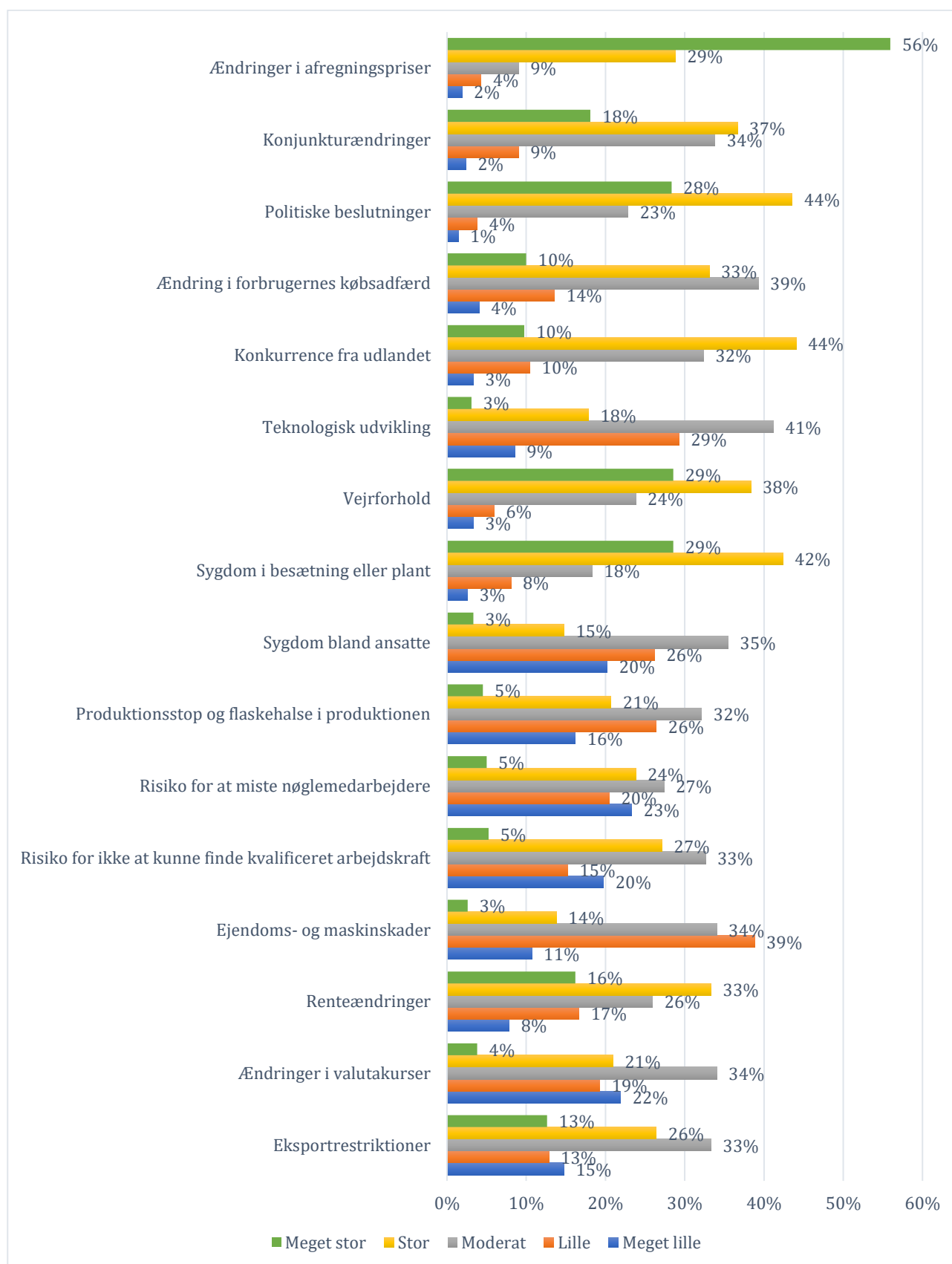
En anden interessant iagttagelse er, at rådgiverne i højere grad ser konsekvenserne af internt opståede risici, som noget der kan påvirkes, idet middelværdi, median og typetal er højere end ved landmændenes besvarelser. Der ses ligeledes en lav spredning fra middelværdien, hvorfor der blandt rådgiverne er enighed herom.

Slutteligt kan det observeres, at rådgiverne generelt set er mere uenige i, at risiko ikke kan påvirkes, idet middelværdi, median og typetal er lav. Her ses de fleste observationer ved meget uenig, hvor landmændenes middelværdi var uenig. Helt generelt set betyder det, at rådgiverne i højere grad mener, at risiko kan påvirkes, end hvad der er landmændenes opfattelse.

KONSEKVENSEN AF RISIKO

I spørgeskemaet forekommer der spørgsmål omkring de tre parametre som litteraturen anviser; konsekvens, sandsynlighed og kontrollerbarhed. Her vil der blive spurgt ind til de risikotyper, som litteraturen også fremhæver med udgangspunkt i landbrugsbranchen. I det efterfølgende vil konsekvensen af de forskellige risici blive analyseret ud fra spørgeskemaundersøgelsen.

Figur 19 nedenfor viser landmændenes besvarelser på, hvor store negative konsekvenser de identificerede risici kan have for deres landbrugsvirksomhed.

FIGUR 15: KONSEKVENSEN AF RISIKO - LANDMÆNDENES BESVARELSER


Af figuren ses en fordelingen af landmændenes besvarelser. Der forekommer ikke en entydig tendens til en konsistent højre- eller venstreskæv fordeling af besvarelserne, hvorfor det er nødvendigt at kigge nærmere på henholdsvis middelværdi, median, typetal og standardafvigelse.

Af nedenstående figur 20 fremgår disse værdier for besvarelserne.

FIGUR 16: STATISTISKE TAL FOR LANDMÆNDENES SVAR PÅ KONSEKVENSEN AF RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Ændringer i afregningspriser	4,33	5,00	5	0,943
Konjunkturændringer	3,59	4,00	4	0,964
Politiske beslutninger	3,94	4,00	4	0,889
Ændring i forbrugernes købsadfærd	3,31	3,00	3	0,965
Konkurrence fra udlandet	3,46	4,00	4	0,925
Teknologisk udvikling	2,78	3,00	3	0,943
Vejrforhold	3,83	4,00	4	1,017
Sygdom i besætning eller plant	3,86	4,00	4	1,006
Sygdom bland ansatte	2,55	3,00	3	1,073
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	2,71	3,00	3	1,104
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	2,67	3,00	3	1,212
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	2,83	3,00	3	1,182
Ejendoms- og maskinskader	2,59	3,00	2	0,944
Renteændringer	3,33	3,00	4	1,164
Ændringer i valutakurser	2,65	3,00	3	1,147
Eksportrestriktioner	3,09	3,00	3	1,218

Hvor 1 er meget lille, 2 er lille, 3 er moderat, 4 er stor og 5 er meget stor.

I første omgang ses det, at landmændene vurderer ændringer i afregningspriser som værende den risiko, der medfører de største negative konsekvenser. 235 svarende til 56 procent af landmændene svarer således, at denne risiko har en meget stor negativ konsekvens. Svaret forekommer også flest gange, og har den højeste middelværdi med en relativ lav afvigelse fra middelværdien.

Hernæst vurderes politiske beslutninger som den risiko, der efterfølgende kan have de højeste negative konsekvenser for de deltagende landbrugsvirksomheder med den næsthøjeste middelværdi lige under fire. Dette spørgsmål er der ligeledes mest enighed om blandt landmændene, da spredningen her er lavest.

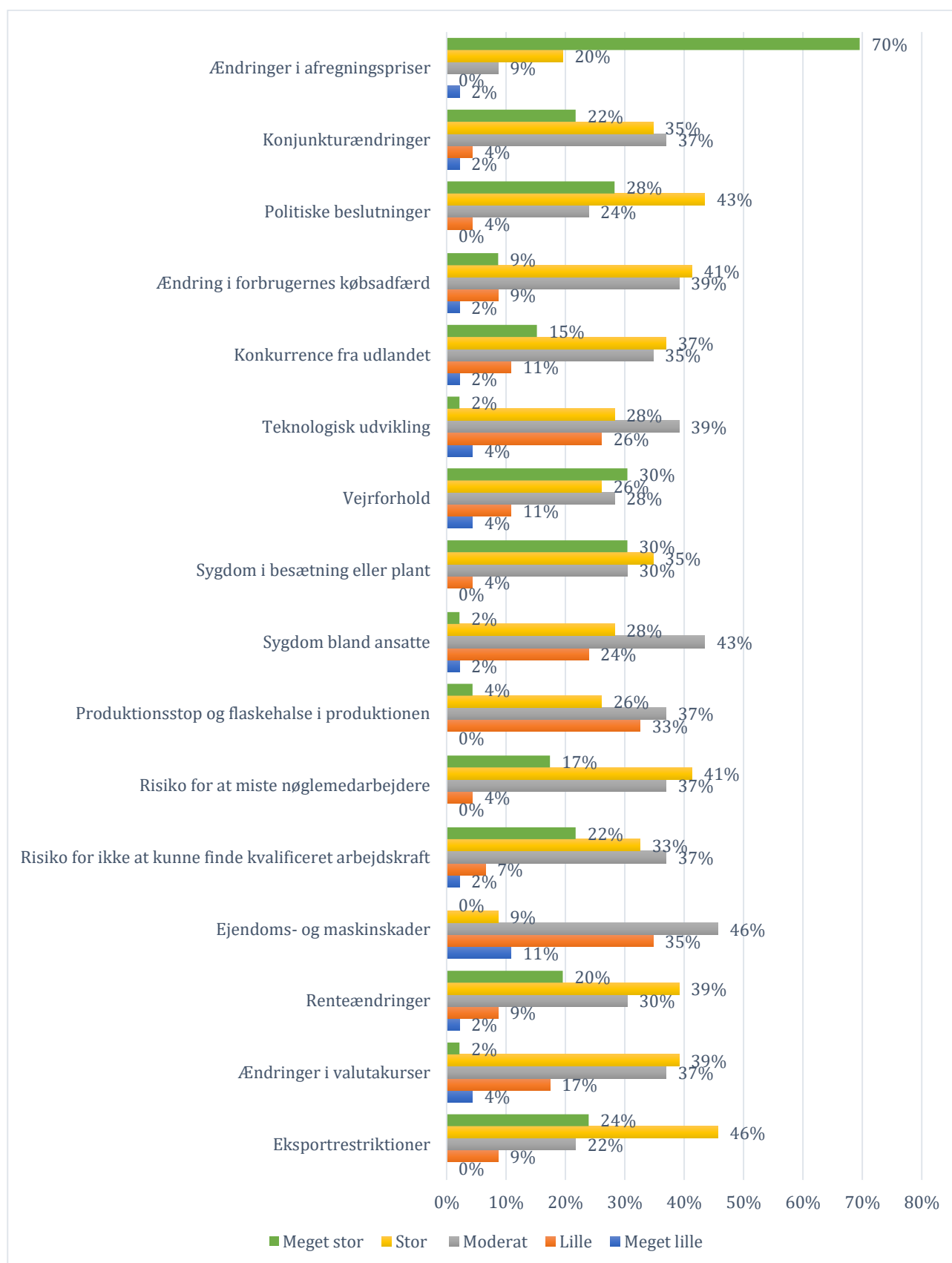
Lige efter politiske beslutninger vurderes sygdom i besætning og plant samt vejrforhold til at have de efterfølgende højeste konsekvenser for landbrugsvirksomhederne baseret på de statistiske tal. Her følger konjunkturændringer og konkurrence fra udlandet efter med middelværdier over tre samt median og typetal på fire, der er en stor negativ konsekvens.

Næst efter kommer forbrugernes købsadfærd og renteændringer, der holder sig på middelværdier lige over tre, hvilket vil sige, at risiciene har en moderat til stor konsekvens, men hældende til moderat. Der ses dog en relativ stor spredning i besvarelsen af renteændringers konsekvens, hvilket kan begrundes med, at det for nogen kan have større konsekvenser end andre. 50 procent af landmændene svarer således enten stor eller meget stor, og kun 25 procent svarer lille eller meget lille konsekvens ved renteændringer.

Eksportrestriktioner vurderes som moderat konsekvens, baseret på middelværdierne, men her ses også en relativ stor spredning. Det betyder ligeledes, at det for nogle landbrugsvirksomheder kan have større konsekvenser end andre. Her svarer 39 procent af landmændene enten stor eller meget stor, og 28 procent svarer enten lille eller meget lille konsekvens ved eksportrestriktioner.

For de resterende risici vurderes konsekvensen ud fra besvarelserne som værende mellem lille og moderat. Dog ses der indenfor risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft, risiko for at miste nøglemedarbejdere, produktionsstop og flaskehalse i produktionen samt ændringer i valutakurser relativt store standardafvigelser.

Rådgivernes besvarelser ses nedenfor i figur 21.

FIGUR 17: KONSEKVENSEN AF RISIKO - RÅDGIVERNES BESVARELSE


Af figuren ses enkelte tendenser til skæve fordelinger i besvarelsene. Disse undersøges derfor nærmere i nedenstående figur 22.

FIGUR 18: STATISTISKE TAL FOR RÅDGIVERNES SVAR PÅ KONSEKVENSEN AF RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Ændringer i afregningspriser	4,54	5,00	5	0,836
Konjunkturændringer	3,70	4,00	3	0,940
Politiske beslutninger	3,96	4,00	4	0,842
Ændring i forbrugernes købsadfærd	3,46	3,50	4	0,862
Konkurrence fra udlandet	3,52	4,00	4	0,960
Teknologisk udvikling	2,98	3,00	3	0,906
Vejrforhold	3,67	4,00	5	1,156
Sygdom i besætning eller plant	3,91	4,00	4	0,890
Sygdom bland ansatte	3,04	3,00	3	0,842
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	3,02	3,00	3	0,882
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	3,72	4,00	4	0,807
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	3,65	4,00	3	0,971
Ejendoms- og maskinskader	2,52	3,00	3	0,809
Renteændringer	3,65	4,00	4	0,971
Ændringer i valutakurser	3,17	3,00	4	0,902
Eksportrestriktioner	3,85	4,00	4	0,894

Hvor 1 er meget lille, 2 er lille, 3 er moderat, 4 er stor og 5 er meget stor.

Her ses i første omgang en overvejende enighed i, at ændringer i afregningspriser kan have den største konsekvens for de danske landbrugsvirksomheder med den højeste middelværdi og en dertil lav spredning. 90 procent af rådgiverne svarer således, at ændringer i afregningspriser kan have en stor eller meget stor negativ konsekvens. Dette er der generelt enighed i fra både rådgivere og landmænd.

Politiske beslutninger vurderes også af rådgiverne som værende den risiko med de næsthøjeste konsekvenser for landbrugets virksomheder med en middelværdi lige under fire som er stor konsekvens og med en lav spredning.

Næsteften politiske beslutninger vurderes sygdom i besætning eller plant og eksportrestriktioner til at have de største negative konsekvenser med en middelværdi lige under fire, der er svarende til en stor konsekvens. Hertil kommer også relativt lave afvigelser fra middelværdien, hvorfor der her generelt er enighed blandt rådgiverne. Til sammenligning med landmændenes besvarelser stemmer konsekvensen af sygdom i besætning og plant meget godt overens med rådgivernes svar. For konsekvensen af eventuelle eksportrestriktioner var der væsentlig større spredning i landmændenes svar, hvor 39 procent svarede enten stor eller meget stor konsekvens.

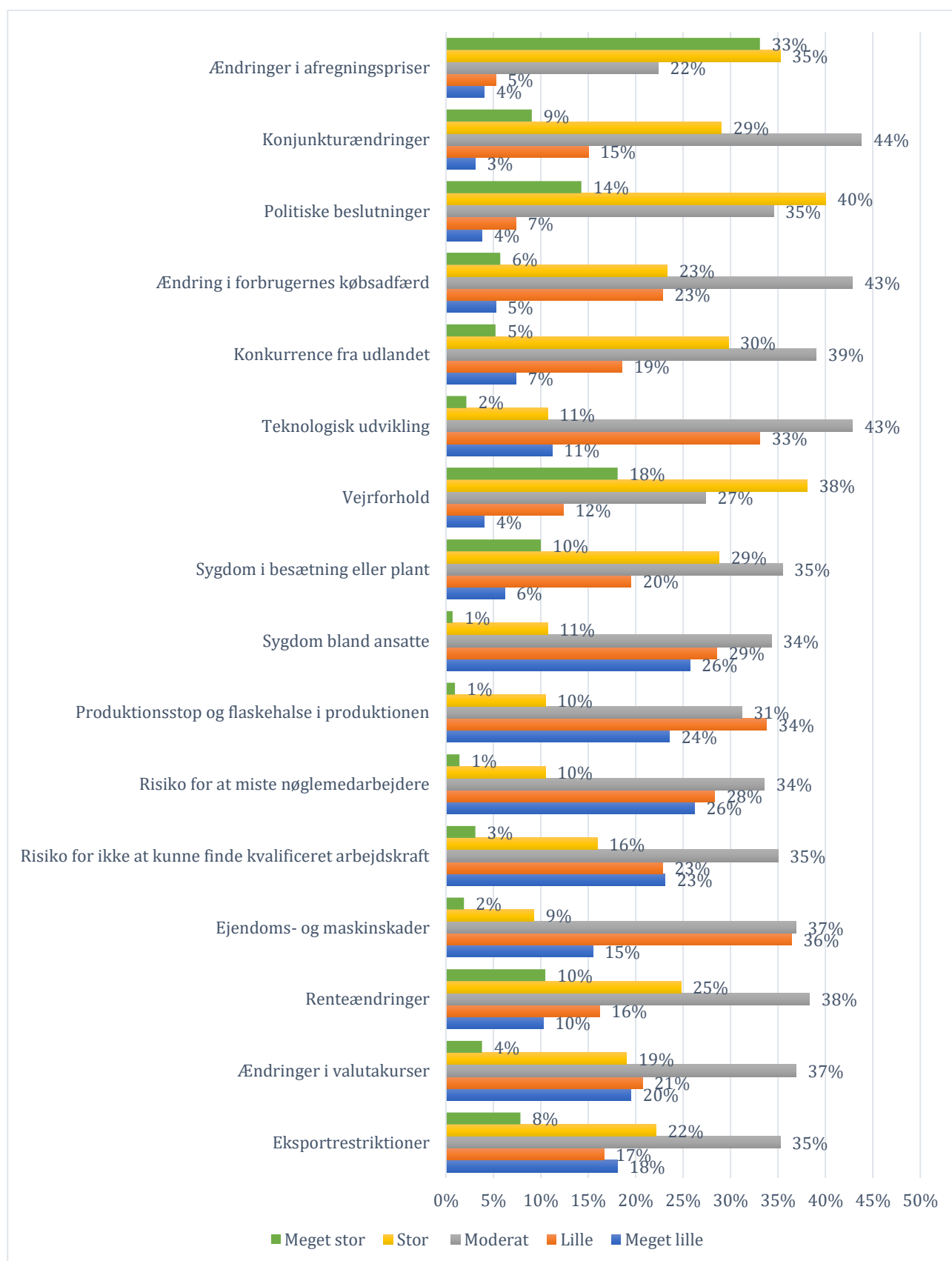
De efterfølgende højest vurderede konsekvenser kommer fra risikoen for at miste nøglemedarbejdere, konjunkturændringer, vejrforhold, risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft og renteændringer. Disse har alle en middelværdi mellem moderat og stor, men tættere på stor konsekvens. For vejrforhold ses dog en stor spredning i besvarelsene, således at det kun for enkeltes vedkommende medfører store konsekvenser. Dog svarer 56 procent af rådgiverne enten stor eller meget stor konsekvens ved vejrforhold.

Konkurrencen fra udlandet samt ændringer i forbrugernes købsadfærd vurderes til at være lige mellem moderat og stor konsekvens af rådgiverne. Samme tendens blev her observeret af landmændenes besvarelser.

For både landmændenes og rådgivernes besvarelser har den teknologiske udvikling samt ejendoms- og maskinskader den laveste konsekvens for landbrugsvirksomhederne. Her ligger svarende mellem lille og moderat i begge tilfælde.

SANDSYNLIGHEDEN FOR RISIKO

Figur 23 og 24 nedenfor viser landmændenes besvarelser i relation til, hvor stor en sandsynlighed der er for, at de pågældende risici hænder.

FIGUR 19: SANDSYNLIGHEDEN FOR RISIKO - LANDMÆNDENES BESVARELSER


FIGUR 20: STATISTISKE TAL FOR LANDMÆNDENES SVAR PÅ SANDSYNLIGHEDEN FOR RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Ændringer i afregningspriser	3,88	4,00	4	1,057
Konjunkturændringer	3,26	3,00	3	0,928
Politiske beslutninger	3,54	4,00	4	0,955
Ændring i forbrugernes købsadfærd	3,01	3,00	3	0,950
Konkurrence fra udlandet	3,07	3,00	3	0,993
Teknologisk udvikling	2,60	3,00	3	0,900
Vejrforhold	3,54	4,00	4	1,051
Sygdom i besætning eller plant	3,17	3,00	3	1,051
Sygdom bland ansatte	2,32	2,00	3	0,996
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	2,31	2,00	2	0,978
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	2,33	2,00	3	1,020
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	2,53	3,00	3	1,104
Ejendoms- og maskinskader	2,46	2,00	3	0,927
Renteændringer	3,09	3,00	3	1,110
Ændringer i valutakurser	2,67	3,00	3	1,106
Eksportrestriktioner	2,85	3,00	3	1,186

Hvor 1 er meget lille, 2 er lille, 3 er moderat, 4 er stor og 5 er meget stor.

Landmændene oplever den største sandsynlighed for, at de negative konsekvenser ved ændring af afregningspriserne hænder. Her svarer 68 procent af landmændene enten en stor eller en meget stor sandsynlighed.

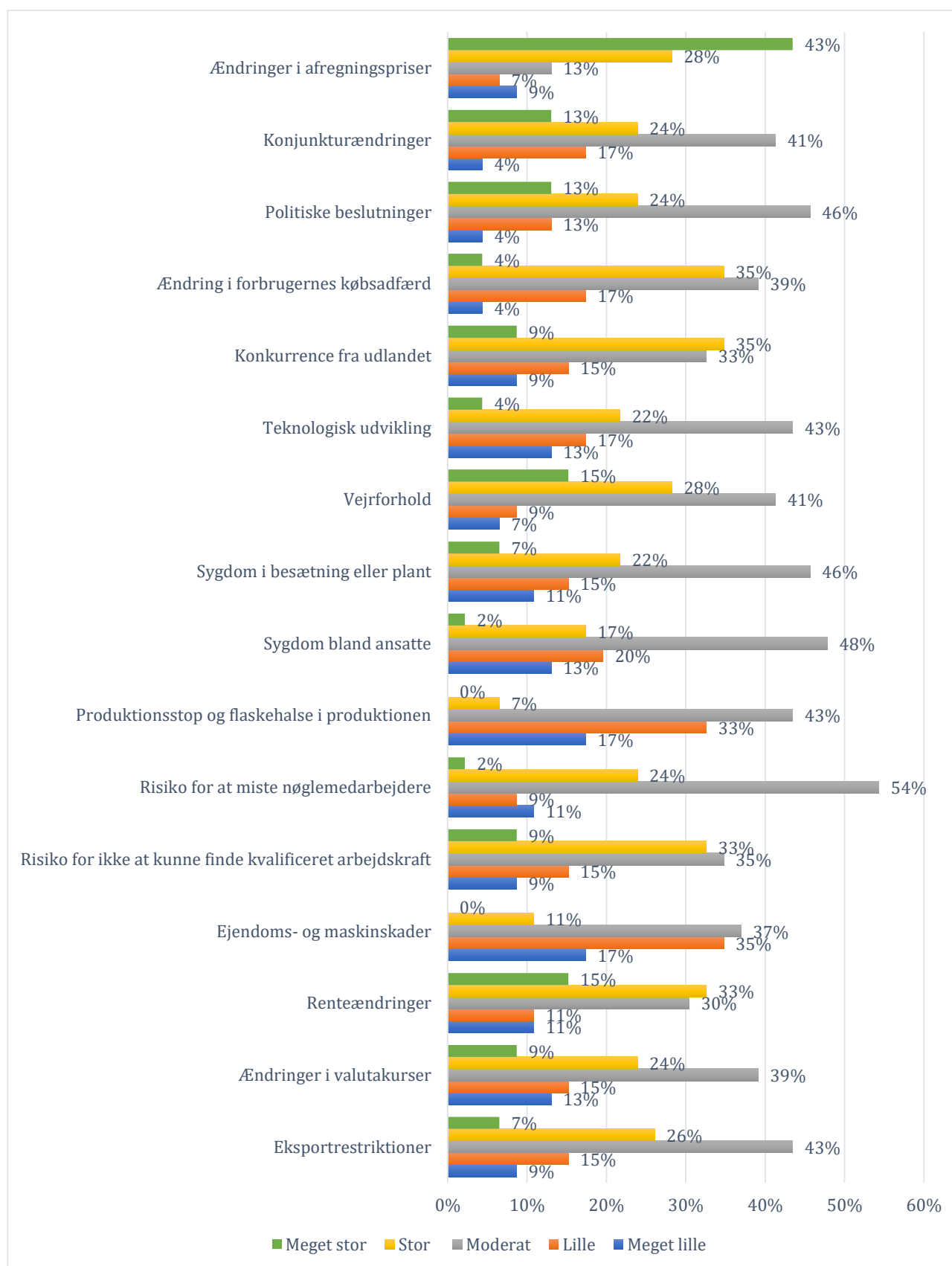
Politiske beslutninger og vejrforhold opleves hernæst som de risici, der har størst sandsynlighed for at hænde, hvor middelværdien af besvarelsene ligger mellem stor og meget stor sandsynlighed, og hvor der oftest bliver svaret meget stor sandsynlighed.

Konjunkturændringer og sygdom i besætning eller plant opleves dernæst som risici med moderat til stor sandsynlighed, men vurderes dog overvejende som moderat sandsynlighed. For sygdom i besætning eller plant ses en større spredning, hvorfor dette varierer mellem respondenterne. 39 procent af respondenterne svarer dog enten stor eller meget stor, og 26 procent svarer lille til meget lille sandsynlighed.

For renteændringer ses en generel moderat sandsynlighed, men en dertil stor spredning. Her svarer 35 procent enten stor eller meget stor, og 26 procent svarer lille til meget lille sandsynlighed.

For de resterende risici vurderes sandsynlighederne generelt som små eller moderate af landmændene.

I nedenstående figur 26 og 26 forekommer rådgivernes besvarelser på sandsynligheden af de pågældende risici.

FIGUR 21: SANDSYNLIGHEDEN FOR RISIKO - RÅDGIVERNES BESVARELSE


FIGUR 22: STATISTISKE TAL FOR RÅDGIVERNES SVAR PÅ SANDSYNLIGHEDEN FOR RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Ændringer i afregningspriser	3,91	4,00	5	1,279
Konjunkturændringer	3,24	3,00	3	1,037
Politiske beslutninger	3,28	3,00	3	1,004
Ændring i forbrugernes købsadfærd	3,17	3,00	3	0,926
Konkurrence fra udlandet	3,20	3,00	4	1,088
Teknologisk udvikling	2,87	3,00	3	1,046
Vejrforhold	3,37	3,00	3	1,062
Sygdom i besætning eller plant	2,98	3,00	3	1,043
Sygdom bland ansatte	2,76	3,00	3	0,970
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	2,39	2,50	3	0,856
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	2,98	3,00	3	0,931
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	3,17	3,00	3	1,081
Ejendoms- og maskinskader	2,41	2,00	3	0,909
Renteændringer	3,30	3,00	4	1,190
Ændringer i valutakurser	3,00	3,00	3	1,135
Eksportrestriktioner	3,07	3,00	3	1,020

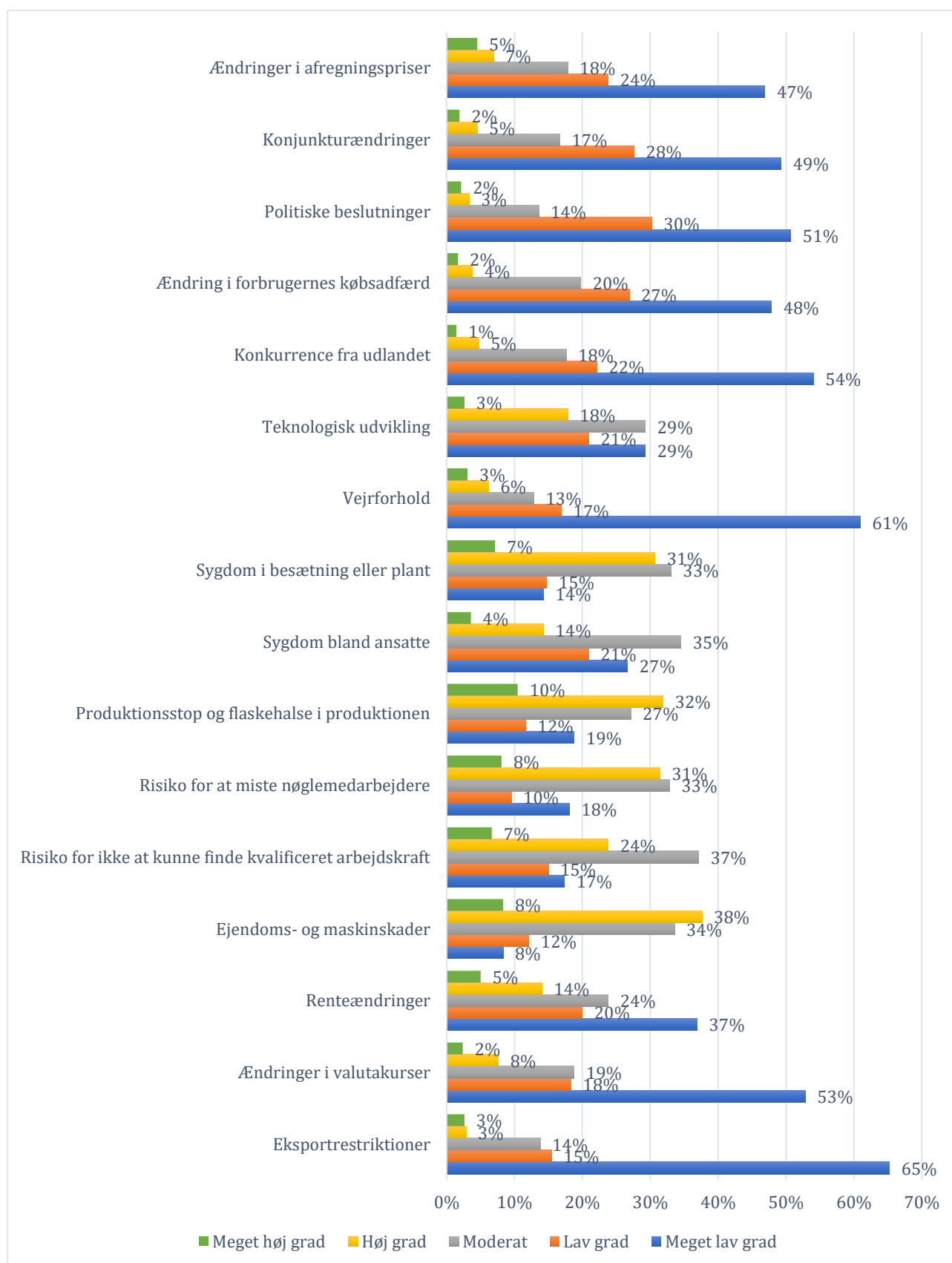
Hvor 1 er meget lille, 2 er lille, 3 er moderat, 4 er stor og 5 er meget stor.

Rådgiverne oplever ligeledes ændringer i afregningspriser som værende den risiko, der har størst sandsynlighed for at hænde. Her bliver der oftest svaret meget stor sandsynlighed, og middelværdien ligger på stor sandsynlighed. Dog ses der en stor spredning i besvarelsene, hvorfor dette varierer.

Næsteften ændringer i afregningspriser oplever rådgiverne størst sandsynlighed ved, at risiko forbundet med vejrforhold, renteændringer, politiske beslutninger og konjunkturændringer hænder. Her ligger besvarelsene mellem moderat og stor, dog overvejende til moderat. Rådgiverne oplever i denne sammenhæng en større sandsynlighed for renteændringer end landmændene, idet landmændene generelt set svarede moderat. Ændring i forbrugers købsadfærd og risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft opleves hernæst som sandsynligt, dog med et gennemsnit af besvarelses på lidt over moderat. Det er her interessant, at landmændene i langt mindre grad fandt risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft sandsynligt med en middelværdi mellem lille og moderat. Landmændene og rådgiverne er således enige om, at den risiko med størst sandsynlighed for at hænde er ændringer i afregningspriser. Hertil fremgår konjunkturændringer, politiske beslutninger og vejrforhold som moderat til stor sandsynlighed. Der er dog uenighed i sandsynligheden ved renteændringer og risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft, hvor især rådgiverne oplever større sandsynlighed.

KONTROLLERBARHEDEN AF RISIKO

I figur 27 og 28 nedenfor ses landmændenes svar på, i hvor høj grad de føler de kan kontrollere de pågældende risici.

FIGUR 23: KONTROLLERBARHEDEN AF RISIKO - LANDMÆNDENES BESVARELSER


FIGUR 24: STATISTISKE TAL FOR LANDMÆNDENES SVAR PÅ KONTROLLERBARHEDEN AF RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Ændringer i afregningspriser	1,98	2,00	1	1,155
Konjunkturændringer	1,82	2,00	1	0,991
Politiske beslutninger	1,76	1,00	1	0,956
Ændring i forbrugernes købsadfærd	1,85	2,00	1	0,978
Konkurrence fra udlandet	1,77	1,00	1	0,993
Teknologisk udvikling	2,44	2,00	1	1,161
Vejrforhold	1,74	1,00	1	1,094
Sygdom i besætning eller plant	3,02	3,00	3	1,147
Sygdom bland ansatte	2,47	3,00	3	1,134
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	3,04	3,00	4	1,269
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	3,02	3,00	3	1,208
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	2,87	3,00	3	1,156
Ejendoms- og maskinskader	3,25	3,00	4	1,050
Renteændringer	2,30	2,00	1	1,239
Ændringer i valutakurser	1,88	1,00	1	1,107
Eksportrestriktioner	1,62	1,00	1	1,000

Hvor 1 er meget lav grad, 2 er lav grad, 3 er moderat, 4 er høj grad og 5 er meget høj grad.

Af ovenstående ses det, at landmændene føler de bedst kan kontrollere risikoen for ejendoms- og maskinskader, hvor svarende ligger mellem moderat og høj grad, men overvejende til moderat.

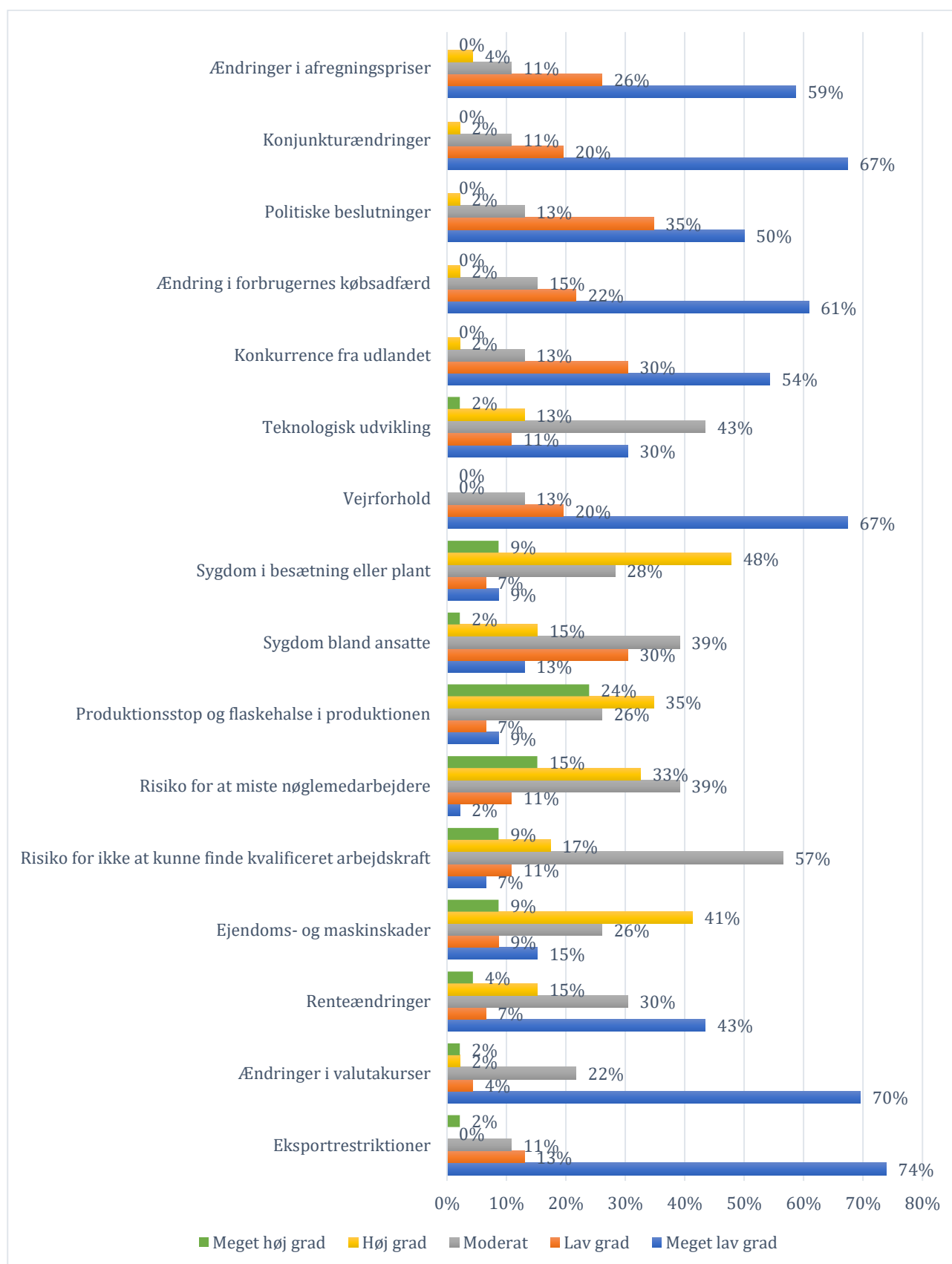
Hernæst kommer risikoen for produktionsstop og flaskehalse i produktionen, risiko for at miste nøglemedarbejdere samt sygdom i besætning eller plant, der alle ligger på moderat. Der ses dog store spredninger i besvarelsene for henholdsvis produktionsstop og flaskehalse i produktionen og risiko for at miste nøglemedarbejdere, hvorfor disse varierer individuelt.

Risikoen for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft føler landmændene dog til dels, at de kan kontrollere, idet svarene her ligger omkring moderat.

Renteændringer og risiko for ikke at kunne følge med den teknologiske udvikling er behæftet med en lav grad til moderat kontrollerbarhed for landmændene, men her føler landmændene dog overvejende en lav grad af kontrollerbarhed.

De risici som landmændene tidligere vurderede som sandsynlige og behæftet med store konsekvenser, har ifølge landmændene en generel lav grad af kontrollerbarhed. Her kan ændringer i afregningspriser, politiske beslutninger og vejrforhold fremhæves, hvor middelværdierne ligger mellem lav grad og meget lav grad af kontrollerbarhed.

I figur 29 og 30 nedenfor fremgår rådgivernes besvarelser for kontrollerbarheden af de pågældende risici.

FIGUR 25: KONTROLLERBARHEDEN AF RISIKO - RÅDGIVERNES BESVARELSER


FIGUR 26: STATISTISKE TAL FOR RÅDGIVERNES SVAR PÅ KONTROLLERBARHEDEN AF RISIKO

	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Ændringer i afregningspriser	1,61	1,00	1	0,856
Konjunkturændringer	1,48	1,00	1	0,781
Politiske beslutninger	1,67	1,50	1	0,790
Ændring i forbrugernes købsadfærd	1,59	1,00	1	0,832
Konkurrence fra udlandet	1,63	1,00	1	0,799
Teknologisk udvikling	2,46	3,00	3	1,130
Vejrforhold	1,46	1,00	1	0,721
Sygdom i besætning eller plant	3,41	4,00	4	1,045
Sygdom blandt ansatte	2,63	3,00	3	0,974
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	3,59	4,00	4	1,185
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	3,48	3,00	3	0,960
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	3,11	3,00	3	0,948
Ejendoms- og maskinskader	3,20	3,50	4	1,204
Renteændringer	2,30	2,50	1	1,297
Ændringer i valutakurser	1,63	1,00	1	1,040
Eksportrestriktioner	1,43	1,00	1	0,860

Hvor 1 er meget lav grad, 2 er lav grad, 3 er moderat, 4 er høj grad og 5 er meget høj grad.

Der ses den nogenlunde samme tendens hos rådgiverne. Dog føler rådgiverne, at risiko for produktionsstop og flaskehalse i produktionen er den mest kontrollerbare af de pågældende risici. Her svarer rådgiverne overvejende en høj grad af kontrollerbarhed.

Hernæst vurderer rådgiverne, at sygdom i besætning eller plant samt risiko for at miste nøglemedarbejdere er de næst mest kontrollerbare risici. Her ligger besvarelsenerne mellem moderat og høj grad af kontrollerbarhed, hvor landmændene kun følte en moderat kontrollerbarhed.

Risiko for ejendoms- og maskinskader samt risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft, holder sig lige over en moderat kontrollerbarhed. Rådgiverne føler således en moderat til høj grad af kontrollerbarhed, selvom middelværdierne er tættere på en moderat kontrollerbarhed.

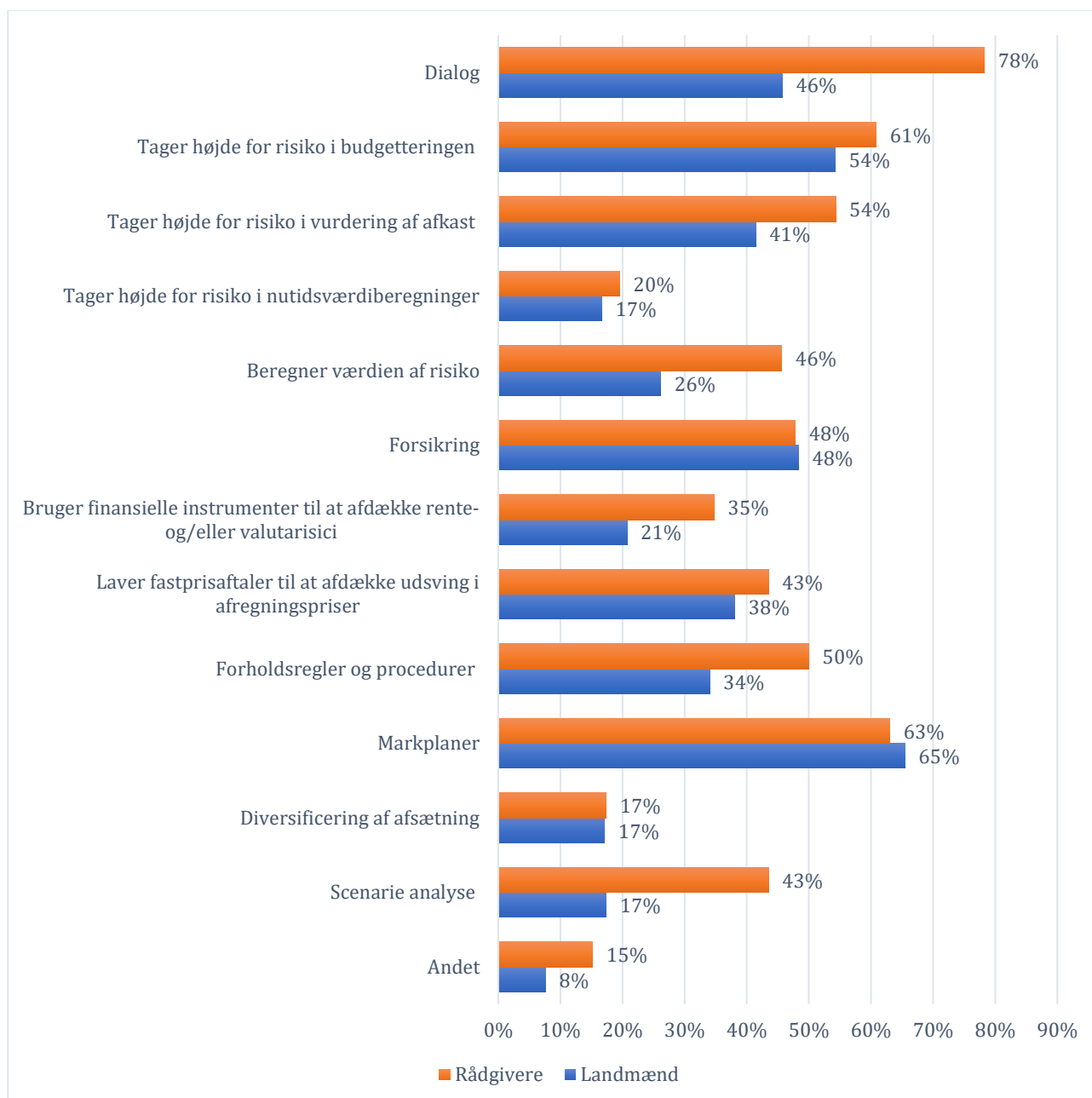
For rådgivernes besvarelser gælder det også, at de risici der tidligere blev vurderet som sandsynlige og behæftet med store konsekvenser, generelt føles som ukontrollerbare, idet besvarelsenerne ligger omkring en lav grad til en meget lav grad af kontrollerbarhed. Her kan ændringer i afregningspriser, politiske beslutninger, vejrforhold og renteændringer blandt andet fremhæves.

Landmændene og rådgiverne synes at være enige om, hvilke risici der i højere grad er ukontrollerbare. Dog ses der en mindre uenighed i, hvilke risici der er behæftet med en høj grad af kontrollerbarhed, hvilket blandt andet kan skyldes de to gruppers forskellige syn eller indsigt i branchens virksomheder.

BEHANDLING AF RISIKO

Spørgeskemaet efterfølges med spørgsmål omkring, hvordan risiko behandles. I nedenstående figur 31 ses landmændenes og rådgivernes besvarelser.

FIGUR 27: HVORDAN RISIKO BEHANDLES

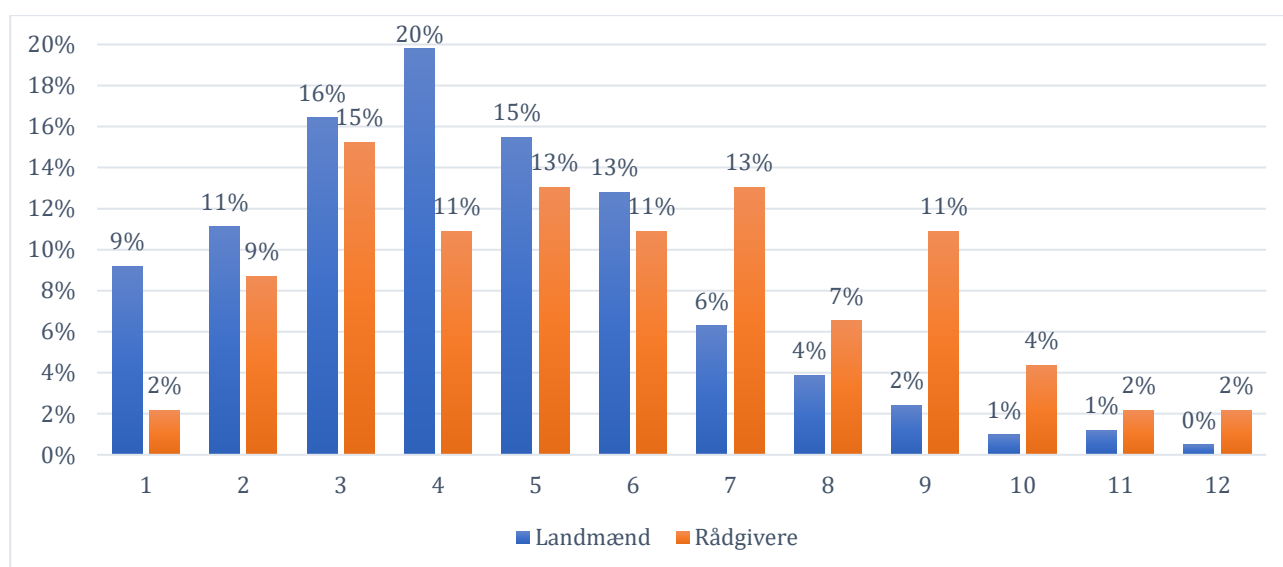


Det ses, at de mest anvendte metoder til at behandle risiko for landmændene er markplaner, budgettering, forsikring og dialog. Disse værktøjer benyttes også mest af rådgiverne, der dog svarer dialog som det mest anvendte værktøj. Derudover ses det, at rådgiverne i højere grad beregner værdien af risiko og laver scenarie analyser end landmændene. Det er her interessant, at fastprisaftaler ikke er en mere

udbredt metode, når både landmænd og rådgivere var enige om, at ændringerne i afregningspriserne var forbundet med den største konsekvens og sandsynlighed. Der var ligeledes enighed om, at risiko for ændringer i afregningspriser har en lav grad af kontrollerbarhed, hvilket blandt andet kan skyldes den forholdsvis lave benyttelse af fastprisaftaler.

For at få et indblik i, hvor mange metoder der reelt set benyttes hos landmændene, er det relevant at se nærmere på figur 32 og 33 nedenfor.

FIGUR 28: ANTAL METODER BRUGT TIL BEHANDLING AF RISIKO



FIGUR 29: STATISTISKE TAL FOR ANTAL METODER BRUGT TIL BEHANDLING AF RISIKO

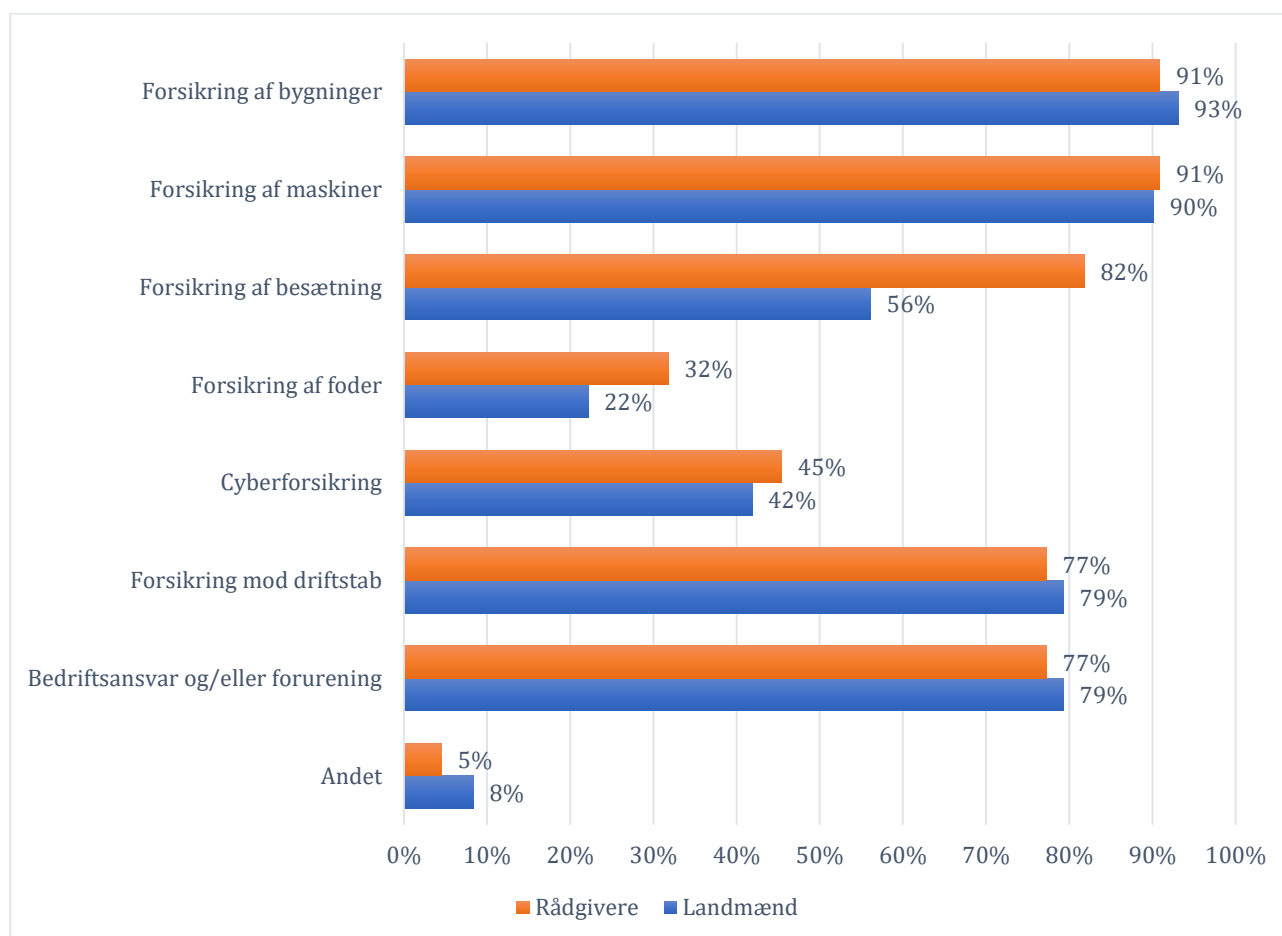
	Middelværdi	Median	Typetal	Std. Afvigelse
Landmænd	4,39	4,00	4	2,235
Rådgivere	5,74	5,50	3	2,712

Det ses, at de fleste landmænd i undersøgelsen benytter sig af fire metoder til behandling af risiko, men med en middelværdi på lidt over fire metoder. Rådgiverne benytter sig derimod af flere metoder, idet der gennemsnitlig bliver brugt lidt under seks metoder hos deres respektive kunder. Dog ses en større spredning for rådgivernes besvarelser, hvilket blandt andet kan forklares af et lavere antal af respondenter, samt at rådgiverne har forskellige antal kunder. Der vil således formentlig være større sandsynlighed for, at rådgiverne benytter sig af flere metoder, desto flere kunder der serviceres. I undersøgelsens baggrundsafsnit fremgik det, at 48 procent af rådgiverne servicerer 40 eller flere landmænd, hvorfor dette kan trække det gennemsnitlige antal metoder op.

For de landmænd og rådgivere der svarer henholdsvis forsikring, finansielle instrumenter til afdækning af rente- og/eller valutarisici og fastprisaftaler til afdækning af afregningspriser, er det relevant at kigge nærmere på netop disse metoder.

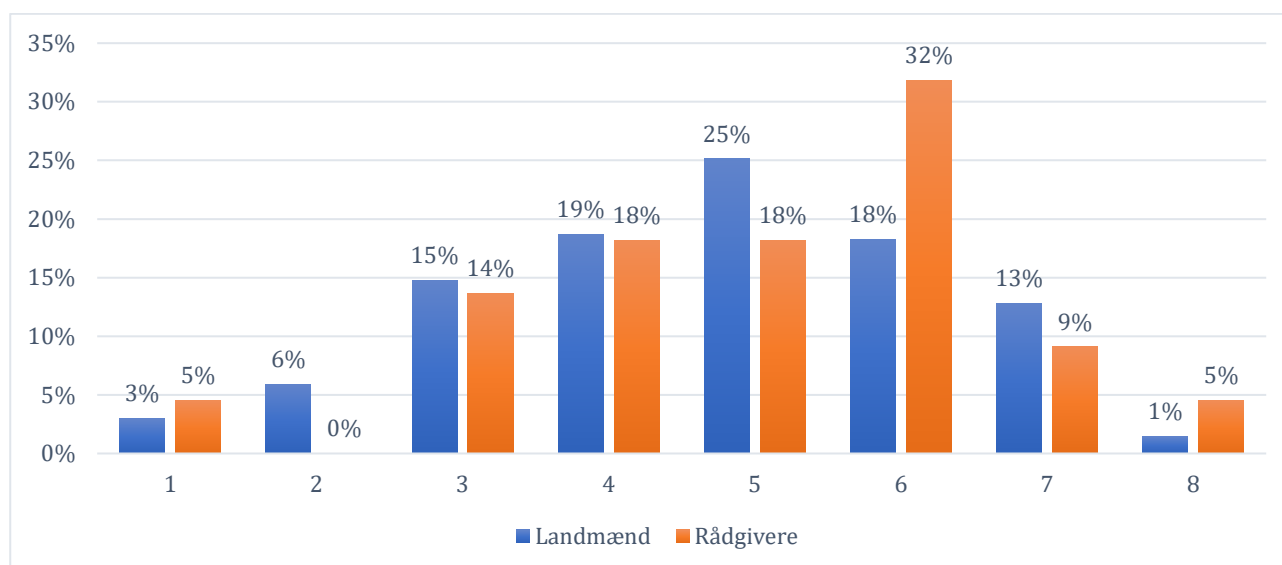
48 procent af både landmændene og rådgiverne svarer, at de bruger forsikring. I nedenstående figur 34 fremgår brugen af forsikring.

FIGUR 30: BRUGEN AF FORSIKRING

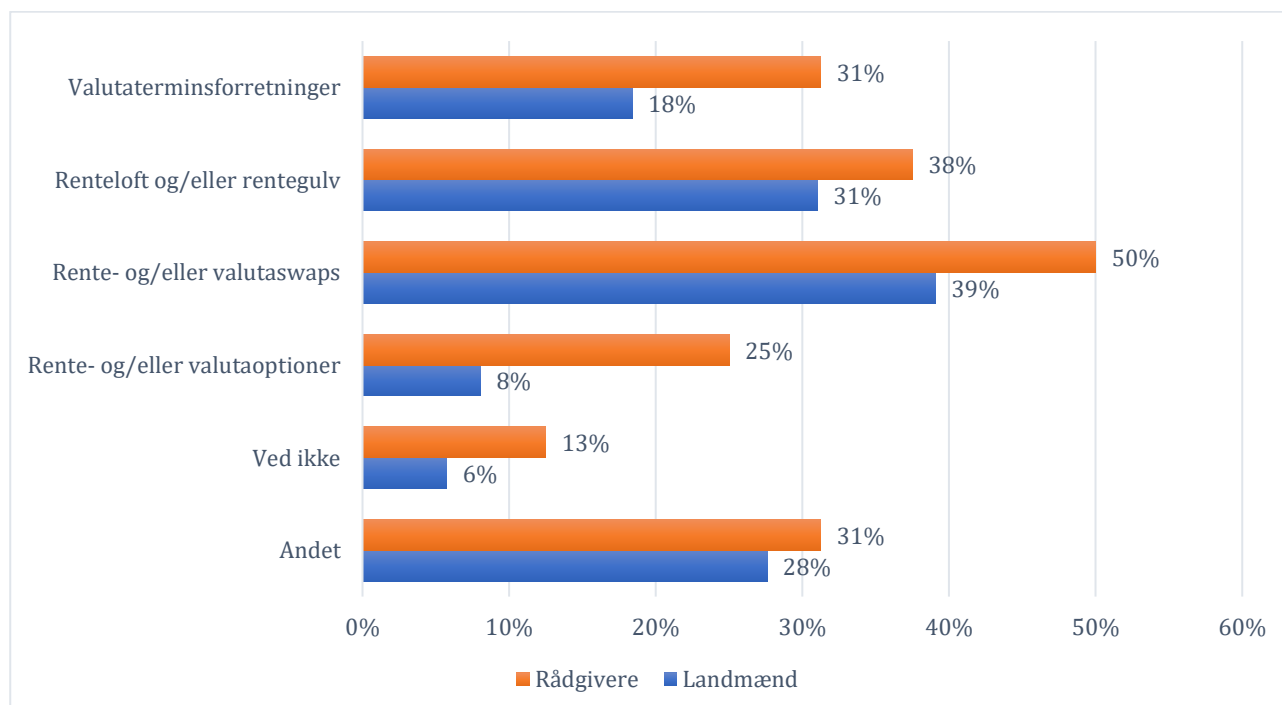


Her svarer landmænd og rådgivere relativt ens i relation til brugen af forsikringer. De mest udbredte forsikringer er således forsikring af bygninger, maskiner, mod driftstab og bedriftsansvar og/eller forurening. Forsikring af besætning er for rådgiverne også relativt udbredt.

I figur 35 nedenfor ses ligeledes, at landmændene i høj grad benytter sig af fem forsikringer, mens rådgiverne vurderer, at der bliver benyttet omkring fem til seks forsikringer hos deres kunder. Igen kan fordelingen være påvirket af, at størstedelen af de deltagende rådgivere har 40 kunder eller derover.

FIGUR 31: ANTAL FORSIKRINGER


21 procent af landmændene og 35 procent af rådgiverne svarer, at de bruger finansielle instrumenter til at afdække rente- og/eller valutarisici. Af disse svar ses nedenfor i figur 36, hvilke konkrete instrumenter der bruges.

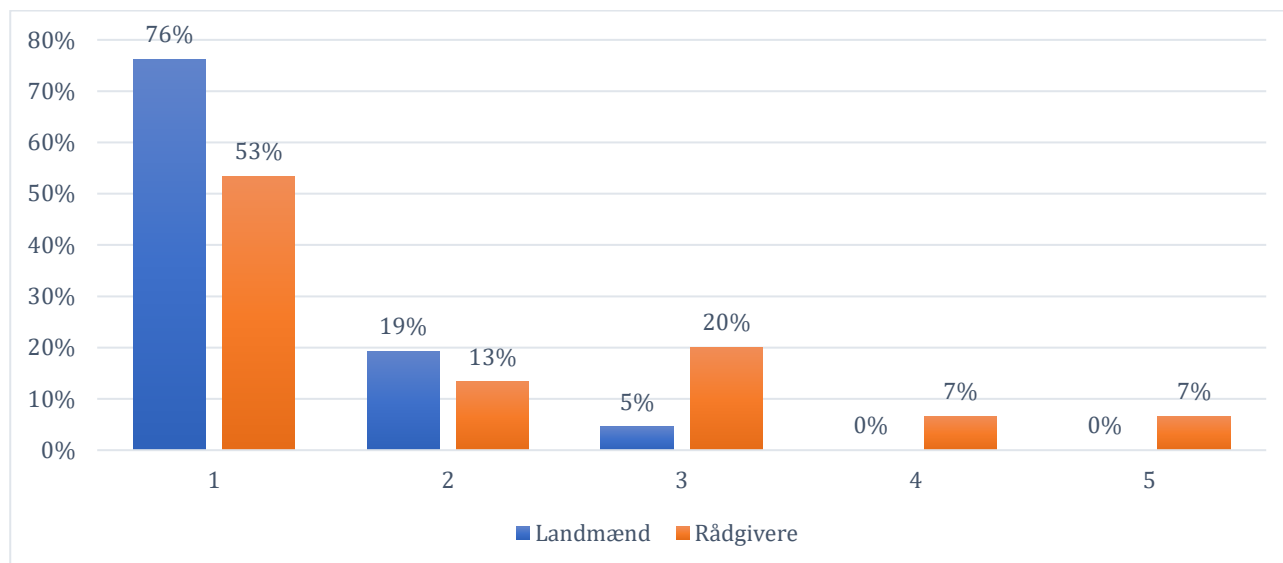
FIGUR 32: BRUGEN AF FINANSIELLE INSTRUMENTER TIL AFDÆKNING AF RENTE- OG/ELLER VALUTARISICI


Af figuren ses det, at især rente og/eller valutaswaps samt renteloft og/eller rentegulv er de mest udbredte værktøjer for både landmænd og rådgivere. Desuden ses også valutaterminsforretninger som et

udbredt værktøj. Der fremgår endvidere en stor andel af kvalitative besvarelser under andet. Her bliver der i udbredt grad svaret fast rente på lån som et instrument. 67 procent af landmændenes svar under "Andet" er således fast rente, og 60 procent af rådgivernes besvarelser under "Andet" er fast rente.

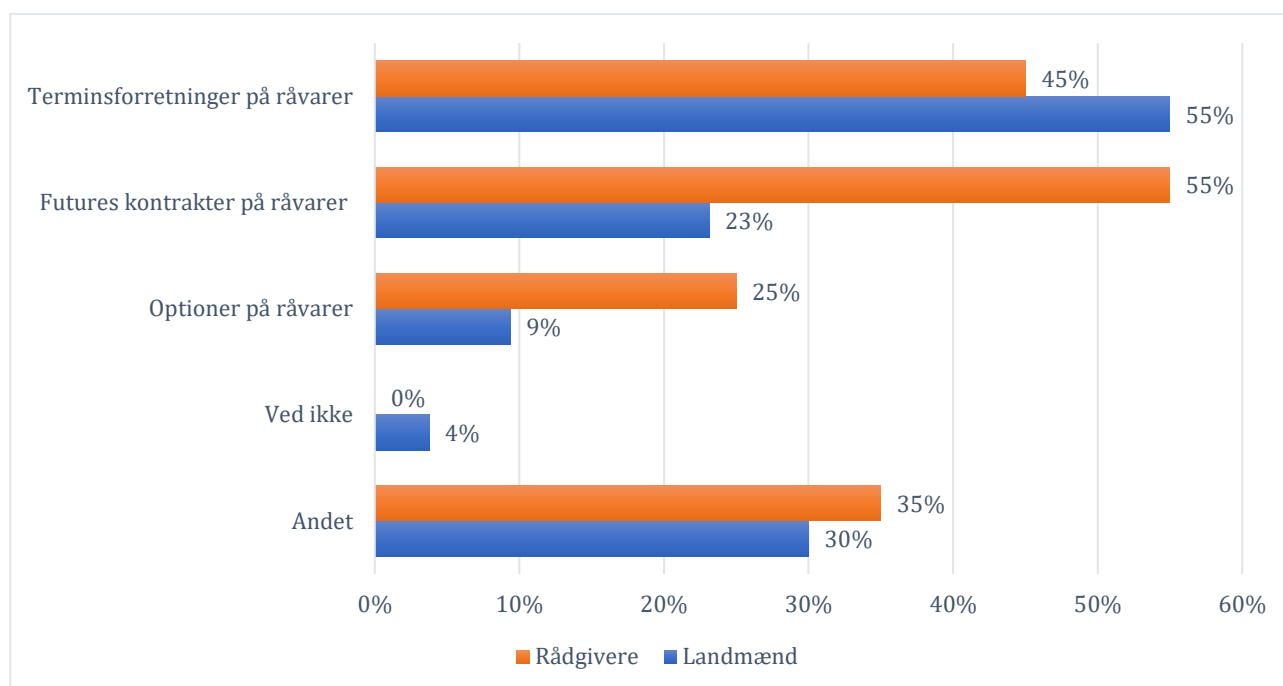
I nedenstående figur 37 fremgår landmændenes og rådgivernes brug af finansielle instrumenter til af- dækning af rente- og/eller valutarisici.

FIGUR 33: ANTAL FINANSIELLE INSTRUMENTER TIL AFDÆKNING AF RENTE- OG/ELLER VALUTARISICI



Her ses en klar overvægt til et instrument for landmændene, men en bredere fordeling mellem rådgiverne. Denne fordeling kan som tidligere pointeret skyldes, at rådgiverne servicerer flere kunder, hvorfor sandsynligheden for at benytte sig af flere instrumenter forøges. Et hurtigt kig på figuren indikerer dog, at der i de fleste tilfælde kun benyttes et instrument til at afdække rente- og/eller valutarisici.

38 procent af landmændene og 43 procent af rådgiverne svarer, at de bruger fastpris aftaler til at afdække udsving i afregningspriser. I nedenstående figur 38 ses, hvilke konkrete instrumenter der bruges her.

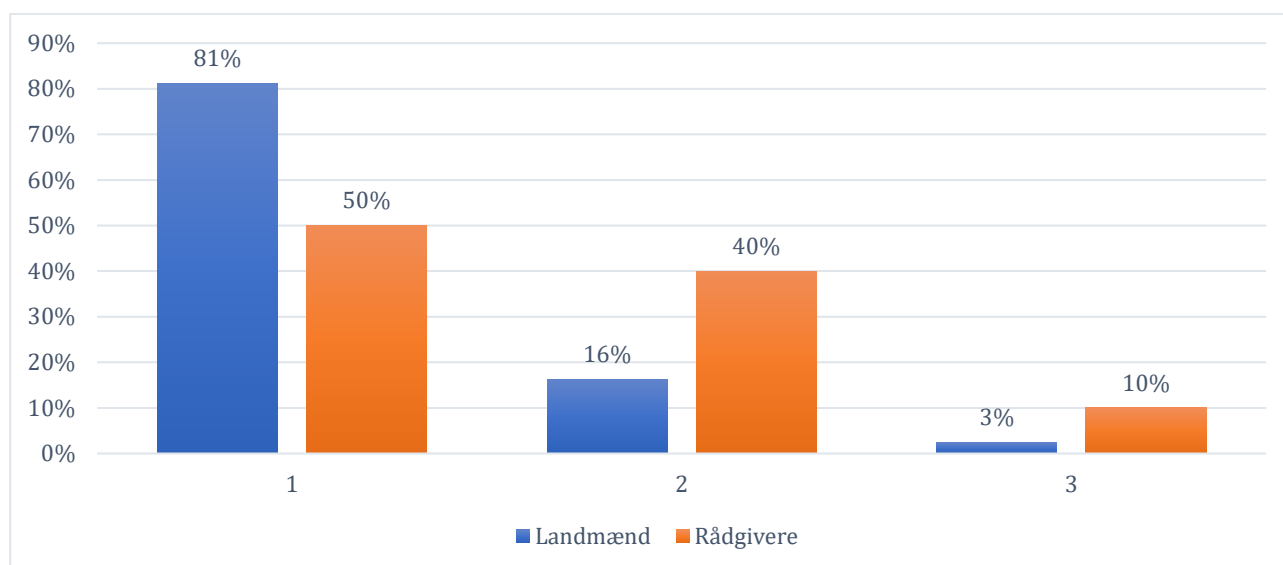
FIGUR 34: BRUGEN AF FASTPRISAFTALER TIL AT AFDÆKKE UDSVING I AFREGNINGSPRISER


Det ses, at terminsforretninger på råvarer samt futures kontrakter er de mest udbredte værktøjer til at afdække udsving i afregningspriser. Her ses ligeledes en forskellig fordeling mellem landmændenes og rådgivernes besvarelser, hvorfor en reel vurdering må tage udgangspunkt i et gennemsnit. Et overordnet gennemsnit ud fra figuren må altså bevise, at terminsforretninger og futures kontrakter på råvarer således er de mest udbredte værktøjer til at styre udsving i afregningspriser. Det ses endvidere, at der forekommer mange kvalitative besvarelser i "Andet". Her er svarende i overvejende grad handelskontrakter. Hele 88 procent af landmændenes kvalitative besvarelser under "Andet" er handelskontrakter, og for rådgiverne er det 86 procent af besvarelserne.

Handelskontrakter for køb og salg af råvarer er således en bred kategori, der omfatter terminsforretninger, optioner, futures kontrakter og forward kontrakter, der også går under terminsforretninger. Her formodes det, at de enkelte respondenter ikke har haft den fulde forståelse for termene, således at de ikke har kunne kategorisere deres svar efter de tre første valgmuligheder.

Nedenstående figur 39 viser, hvor mange værktøjer der bruges til at afdække udsving i afregningspriser.

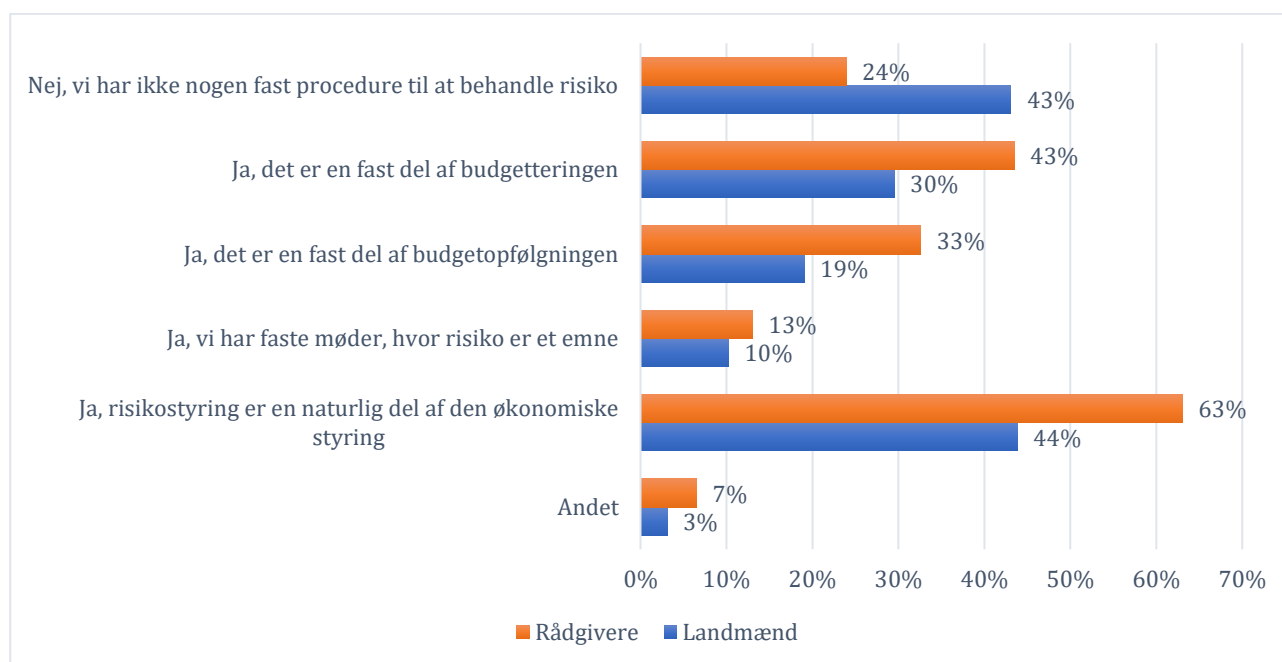
FIGUR 35: ANTAL FASTPRISAFTALER TIL AFDÆKNING AF UDSVING I AFREGNINGSPRISER



Af figuren ses det, at der i udbredt grad bruges et instrument, men at brugen af to instrumenter dog forekommer. Igen vil rådgivernes besvarelser være påvirket af, at de repræsenterer flere landbrugsvirksomheder og ikke kun en enkelt som i landmændenes tilfælde.

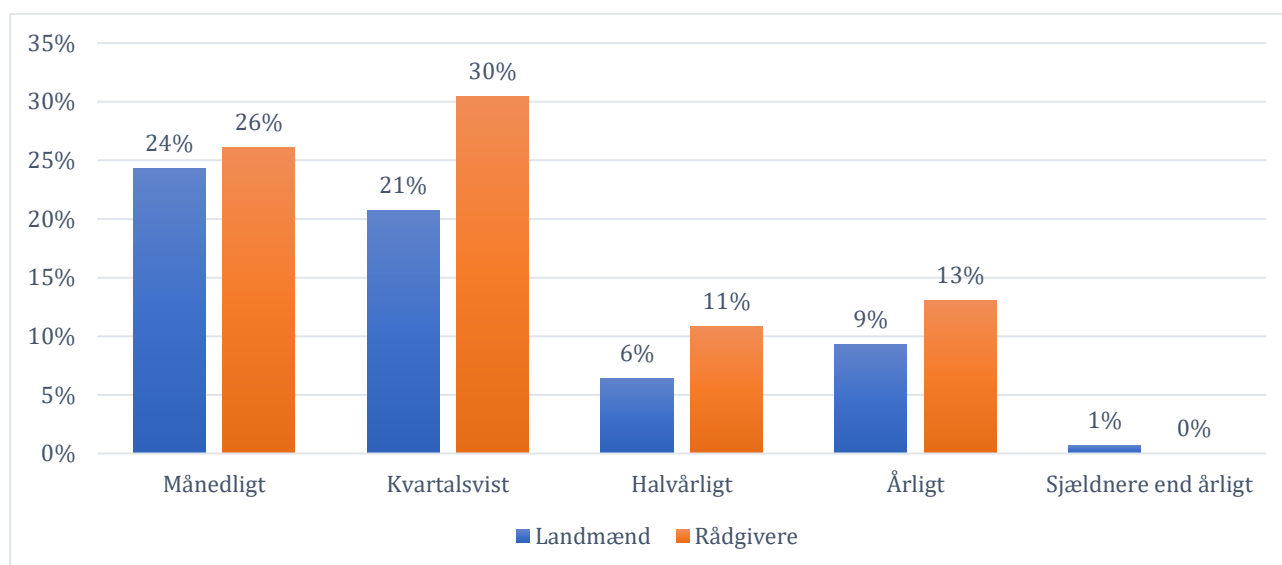
I spørgeskemaet bliver der efterfølgende spurgt ind til, hvorvidt risikostyring er en fast del af virksomhedsledelsen, og hvor ofte risiko behandles.

I figur 40 nedenfor fremgår besvarelserne for, om hvorvidt risikostyring er en fast del af virksomhedsledelsen.

FIGUR 36: RISIKOSTYRING - EN FAST DEL AF VIRKSOMHEDSLEDELSEN


Af figuren ses det, at både rådgivere og landmænd generelt føler, at risikostyring er en naturlig del af virksomhedsledelsen, og at den i høj grad også foretages i forbindelse med budgetteringen. Dog ses der relativt mange besvarelser på spørgsmålet om, at der ikke er en reel fast procedure til at behandle risiko. 43 procent af landmændene svarer således, at der ikke er nogen fast procedure for risikostyring. Det bemærkes ligeledes, at relativt få landmænd og rådgivere har faste møder, hvor risiko er et konkret emne.

I nedenstående figur 41 ses besvarelserne for, hvor ofte risiko behandles.

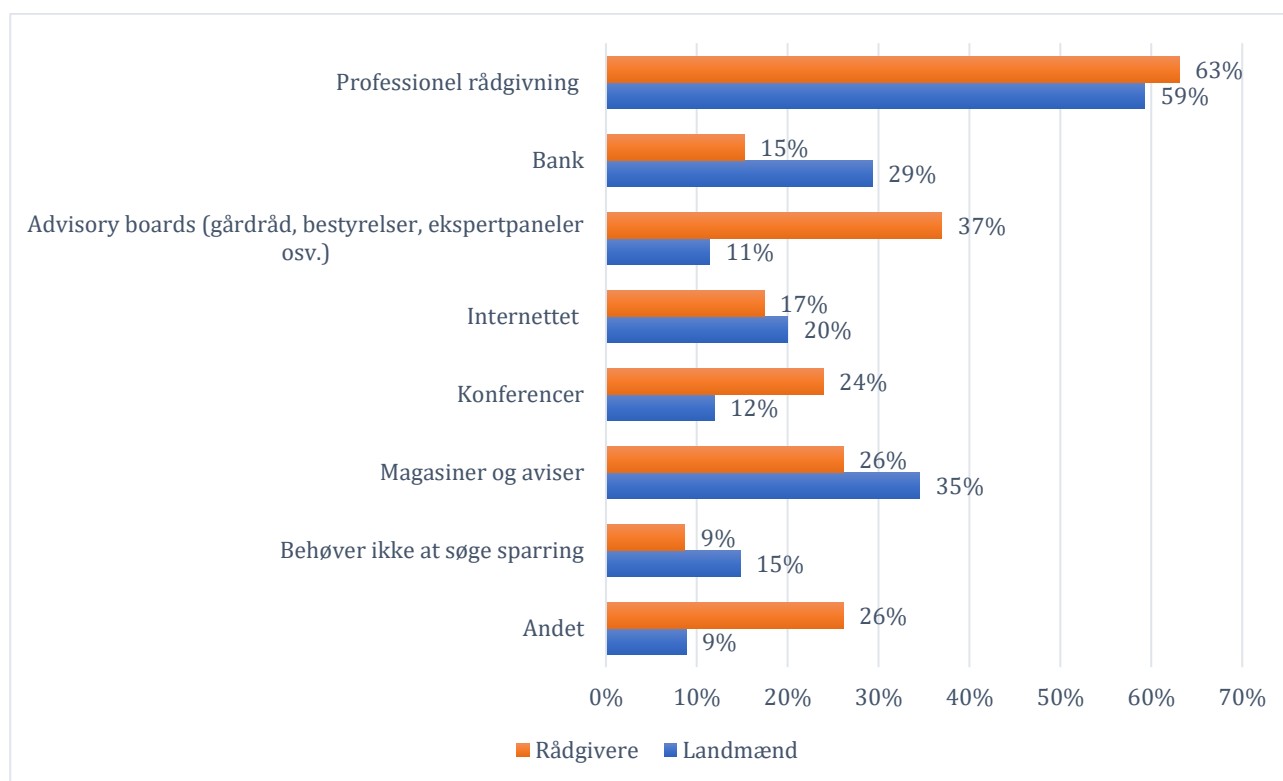
FIGUR 37: HVOR OFTE RISIKO BEHANDLES


Her ses en klar tendens til, at risiko behandles månedligt og kvartalsvist for både landmænd og rådgivere. Middelværdierne ligger således for både landmænd og rådgivere på en kvartalsvis behandling af risiko, idet der også forekommer svar for en sjældnere behandling af risiko til højre i figuren.

SPARRING

Som det tidligere er beskrevet, afsluttes spørgeskemaet med spørgsmål om, hvor der bliver søgt sparring omkring risiko.

I nedenstående figur 42 ses landmændenes og rådgivernes besvarelser.

FIGUR 38: SPARRING


Af figuren ses det, at der hovedsageligt bliver søgt sparring gennem professionel rådgivning. Derudover benytter landmændene sig i høj grad også af bank samt magasiner og aviser til at søge sparring om risiko. For rådgivers vedkommende bliver Advisory boards i udbredt grad også brugt, og ligeledes magasiner og aviser. Det bemærkes yderligere, at 15 procent af landmændene ikke føler, at de behøver at søge sparring.

BILAG 2: DISTRIBUTIONSMAIL

Hej

Vi er en studiegruppe, der er i gang med vores kandidatafhandling i Økonomistyring på Aalborg Universitet. Afhandlingen omhandler risikostyring i det danske landbrug, hvorfor vi er ved at afdække, hvilke risici der er væsentlige, samt hvordan den enkelte landmand håndterer disse. Denne viden vil blive brugt i udarbejdelsen af en model, specifikt til håndtering af risiko i dansk landbrug. Derfor vil vi være taknemmelige, hvis du vil bruge 5-10 min. på at besvare et kort spørgeskema.

Hvis du hverken er landmand eller rådgiver til landbrugsbranchen, vil vi beklage ulejligheden, og du bedes se bort fra denne mail.

Du besvarer spørgeskemaet ved at klikke ind på følgende link: <https://www.surveyxact.dk/answer?key=8LNJDYPL414A>

På forhånd, mange tak for hjælpen.

Venlig hilsen

Morten Aebeloe & Mark Søre Jafner

Stud. Cand.Merc Økonomistyring



Hvis du er interesseret i undersøgelsen, eller ønsker et referat af de endelige resultater, er du mere end velkommen til at kontakte os på mail: maebel13@student.aau.dk

BILAG 3: SPØRGESKEMA

I det efterfølgende gennemgås spørgeskemaets spørgsmål efter den rækkefølge, de kommer i.

INDLEDNING TIL SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

Hej

Vi er en studiegruppe der er i gang med en kandidatafhandling i økonomistyring på Aalborg universitet. Afhandlingen omhandler risikostyring i dansk landbrug, og vil derfor blive brugt til at finde ud af, hvilke risici der er relevante i dansk landbrug, samt hvordan risikostyring og afdækning heraf forekommer.

Det tager ca. 5-10 minutter at udfylde spørgeskemaet. Besvarelsen er anonym.

Ved spørgsmål eller henvendelser til undersøgelsen, kontakt da gerne Morten Aebeloe pr. mail: maebel13@student.aau.dk.

På forhånd tak.

Morten Aebeloe & Mark Søe Jafner

BAGGRUNDSOPLYSNINGER

Er du landmand eller rådgiver?

- (1) ☐ Rådgiver for landbrugsvirksomheder
- (2) ☐ Landmand (ejer af landbrug)
- (3) ☐ Ansat ved et landbrug

LANDMÆNDENES BAGGRUNDSSPØRGSMÅL

Indenfor hvilke driftsgrene driver du landbrug? Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Kvæg (mælk og/eller slagtekvæg)
- (2) ☐ Svin
- (3) ☐ Plant
- (4) ☐ Mink
- (5) ☐ Fjerkræ
- (6) ☐ Maskinstation
- (7) ☐ Andet? _____

Er dit landbrug økologisk eller konventionel?

- (1) ☐ Økologisk
- (2) ☐ Konventionel

I hvilken landsdel driver du landbrug?



- (1) ☐ Nordjylland
- (2) ☐ Vestjylland
- (3) ☐ Østjylland
- (4) ☐ Sydjylland
- (5) ☐ Fyn
- (6) ☐ Vest & Sydsjælland
- (7) ☐ Østsjælland
- (8) ☐ Nordsjælland
- (9) ☐ København & Københavns omegn
- (10) ☐ Bornholm

Hvad er din alder?

Højeste gennemførte uddannelse?

- (1) ☐ Ingen
- (2) ☐ Folkeskole
- (3) ☐ Gymnasial
- (4) ☐ Erhvervsuddannelse (EUD)
- (5) ☐ Bachelor eller professionsbachelor
- (6) ☐ Kandidat

Antal ansatte målt i fuldtid? (inklusive dig selv)

- (1) ☐ 1-5
- (2) ☐ 6-10
- (3) ☐ 11-15
- (4) ☐ 16-20
- (5) ☐ 21-30
- (6) ☐ 31 eller flere
- (7) ☐ Ønsker ikke at oplyse

Hvad var din omsætning (bruttoudbytte) i forhenværende regnskabsår?

- (1) ☐ 1-15 mio. kr.
- (2) ☐ 16-30 mio. kr.
- (3) ☐ 31-45 mio. kr.
- (4) ☐ 46-60 mio. kr.
- (5) ☐ 61-75 mio. kr.
- (6) ☐ 76-90 mio. kr.
- (7) ☐ 91-115 mio. kr.
- (8) ☐ 116 mio. kr. eller mere
- (9) ☐ Ønsker ikke at oplyse

Størrelsen på dine samlede aktiver i forhenværende regnskabsår?

- (1) ☐ 1-20 mio. kr.
- (2) ☐ 21-40 mio. kr.
- (3) ☐ 41-60 mio. kr.
- (4) ☐ 61-80 mio. kr.

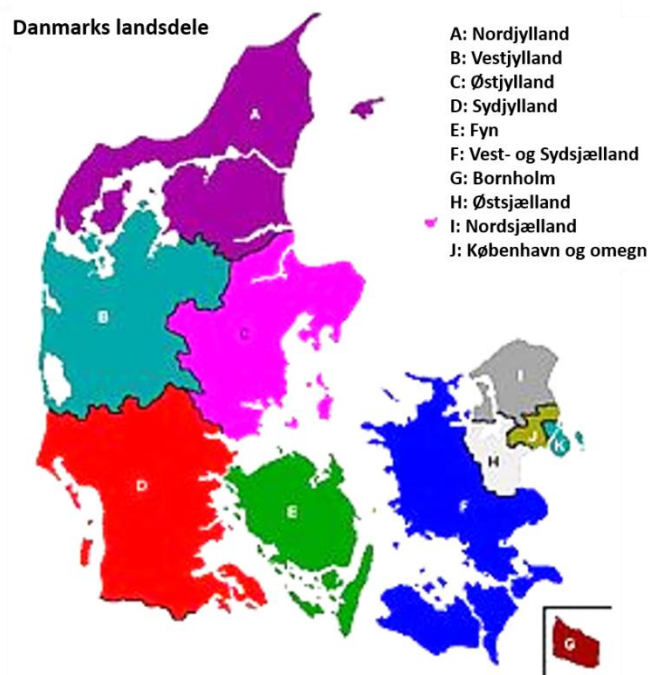
- (5) ☐ 81-100 mio. kr.
 (6) ☐ 101-120 mio. kr.
 (7) ☐ 121-140 mio. kr.
 (8) ☐ 140 mio. kr. eller mere
 (9) ☐ Ønsker ikke at oplyse

RÅDGIVERNES BAGGRUNDSSPØRGSMÅL

Hvor mange kunder servicerer du?

- (1) ☐ 1-10
 (2) ☐ 11-20
 (3) ☐ 21-30
 (4) ☐ 31-40
 (5) ☐ 41 eller derover

I hvilken/hvilke landsdel(e) befinder dine kunder sig? Udfyld gerne flere felter



- (1) ☐ Nordjylland
 (2) ☐ Vestjylland
 (3) ☐ Østjylland
 (4) ☐ Syddjylland
 (5) ☐ Fyn



- (6) ☐ Vest & Sydsjælland
- (7) ☐ Østsjælland
- (8) ☐ Nordsjælland
- (9) ☐ København & Københavns omegn
- (10) ☐ Bornholm

Indenfor hvilke driftsgrene driver dine kunder landbrug? Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Kvæg (mælk og/eller slagtekvæg)
- (2) ☐ Svin
- (3) ☐ Plant
- (4) ☐ Mink
- (5) ☐ Fjerkræ
- (6) ☐ Maskinstation

Hvad er din alder?

Højeste gennemførte uddannelse?

- (1) ☐ Ingen
- (2) ☐ Folkeskole
- (3) ☐ Gymnasial
- (4) ☐ Erhvervsuddannelse (EUD)
- (5) ☐ Bachelor eller professionsbachelor
- (6) ☐ Kandidat

SPØRGSMÅL OM RISIKO

Hvordan forstår du risiko? I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn

	Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
Risiko opstår udenfor virksomheden	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko opstår internt i virksomheden	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg har mulighed for at påvirke konsekvensen af udefrakommende risici	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg har mulighed for at påvirke konsekvensen af internt opståede risici	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko kan ikke påvirkes	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Du bedes svare på efterfølgende spørgsmål ud fra, hvordan du opfatter risici hos dine kunder, samt hvordan i håndterer dem.

Hvor store negative konsekvenser kan følgende risici have for dig?

	Meget lille	Lille	Moderat	Stor	Meget stor
Ændringer i afregningspriser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Konjunkturændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Politiske beslutninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændring i forbrugernes købsadfærd	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Konkurrence fra udlandet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Teknologisk udvikling	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vejrforhold	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lille	Lille	Moderat	Stor	Meget stor
Sygdom i besætning eller plant	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Sygdom blandt ansatte	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ejendoms- og maskinskader	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Renteændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændringer i valutakurser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksportrestriktioner (eksempelvis Ruslands boykot af dansk svinekød)	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Hvor stor sandsynlighed er der for, at de negative konsekvenser ved følgende risici sker for dig?

	Meget lille	Lille	Moderat	Stor	Meget stor
Ændringer i afregningspriser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Konjunkturændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Politiske beslutninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændring i forbrugernes købsadfærd	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Konkurrence fra udlandet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Teknologisk udvikling	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vejrforhold	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Sygdom i besætning eller plant	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lille	Lille	Moderat	Stor	Meget stor
Sygdom blandt ansatte	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ejendoms- og maskinskader	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Renteændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændringer i valutakurser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksportrestriktioner (eksempelvis Ruslands boykot af dansk svinekød)	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

I hvor høj grad kan følgende risici kontrolleres hos dig?

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Ændringer i afregningspriser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Konjunkturændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Politiske beslutninger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændring i forbrugernes købsadfærd	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Konkurrence fra udlandet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Teknologisk udvikling	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vejrforhold	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Sygdom i besætning eller plant	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Sygdom blandt ansatte	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Meget lav grad	Lav grad	Moderat	Høj grad	Meget høj grad
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko for at miste nøglemedarbejdere	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Risiko for ikke at kunne finde kvalificeret arbejdskraft	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ejendoms- og maskinskader	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Renteændringer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ændringer i valutakurser	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksportrestriktioner (eksempelvis Ruslands boykot af dansk svinekød)	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Hvordan behandler i denne risiko? Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Dialog
- (2) ☐ Tager højde for risiko i budgetteringen
- (3) ☐ Tager højde for risiko i vurderingen af afkast
- (4) ☐ Tager højde for risiko i nutidsværdiberegninger
- (5) ☐ Beregner værdien af risiko
- (6) ☐ Forsikring
- (7) ☐ Bruger finansielle instrumenter til at afdække rente- og/eller valutarisici
- (8) ☐ Laver fastpris aftaler for at afdække udsving i afregningspriser
- (9) ☐ Forholdsregler og procedurer
- (10) ☐ Markplaner
- (11) ☐ Diversificering af afsætningen
- (12) ☐ Scenarie analyse (best case og worst case scenarie)
- (13) ☐ Andet? _____

Du nævnte forsikring som en måde at behandle risiko på. Hvilke forsikringer er der tale om?

Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Forsikring af bygninger
- (2) ☐ Forsikring af maskiner
- (3) ☐ Forsikring af besætning
- (4) ☐ Forsikring af foder
- (5) ☐ Cyberforsikring
- (6) ☐ Forsikring mod driftstab
- (7) ☐ Bedriftsansvar og/eller forurening
- (8) ☐ Andet? _____

Du nævnte finansielle instrumenter som en måde at behandle risiko på. Hvilke finansielle instrumenter er der tale om? Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Valutaterminsforretninger
- (2) ☐ Renteloft og/eller rentegulv
- (3) ☐ Rente- og/eller valutaswaps
- (4) ☐ Rente- og/eller valutaoptioner
- (5) ☐ Ved ikke
- (6) ☐ Andet? _____

Du nævnte fastprisaftaler som en måde at behandle risiko på. Hvilke fastprisaftaler er der tale om? Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Terminalsforretninger på råvarer
- (2) ☐ Futures kontrakter på råvarer
- (3) ☐ Optioner på råvarer
- (4) ☐ Ved ikke
- (5) ☐ Andet? _____

Er risikostyring en fast del af virksomhedsledelsen? Udfyld gerne flere felter

- (1) ☐ Nej, vi har ikke nogen fast procedure til at behandle risiko
- (2) ☐ Ja, det er en fast del af budgetteringen
- (3) ☐ Ja, det er en fast del af budgetopfølgningen
- (4) ☐ Ja, vi har faste møder, hvor risiko er et emne

(5) ☐ Ja, risikostyring er en naturlig del af den økonomiske styring

(6) ☐ Andet? _____

Hvor ofte behandler du risiko?

(1) ☐ Månedligt

(2) ☐ Kvartalsvist

(3) ☐ Halvårligt

(4) ☐ Årligt

(5) ☐ Sjældnere end årligt

Hvor finder du sparring om risikostyring? Udfyld gerne flere felter

(1) ☐ Professionel rådgivning

(2) ☐ Bank

(3) ☐ Advisory boards (gådråd, bestyrelser, ekspertpaneler osv.)

(4) ☐ Internettet

(5) ☐ Konferencer

(6) ☐ Magasiner og aviser

(7) ☐ Behøver ikke at søge sparring

(8) ☐ Andet? _____

Vi søger deltagere til en række interviews i forlængelse af spørgeskemaet. Såfremt du har interesse i at deltage, bedes du angive din e-mailadresse eller telefonnummer i nedenstående felt

Besvarelsen er fuldendt

Tak for din deltagelse

BILAG 4: RISIKOSTYRINGSKORT

Risiko	Risikio	Prioritering	Syring
Risiko	Resultat af risiko	Værdi (MVR)	Konsekvens Sandsynlighed Kontrollebarhed Aktualitet Prioritering
Føndringer i afregningspriser	Lavere indtjening	350.000	Stor Stor Lav 1
Politiske beslutninger	Strengere miljøregler Lavere EU-støtte	105.000	Stor Stor Lav 5
Renteændringer	Højere finansielle omkostninger Svære at optage lån	75.000	Stor Moderat Lav 4
Sydom i besætning eller plant	Produktionsstab	70.000	Stor Moderat Stor 2
Produktionsstop og flaskehalse i produktionen	Forhøjede produktionsomkostninger Spildprocesser og overarbejde	10.000	Moderat Lav Stor 3

BILAG 5: MONITORERING AF RISIKO

Risiko	Aktualitet			Mål		Opfølgning
Risiko	Indikatorer	Initiativer	Aktualitet	Mål	Mål Status	
Ændringer i afregningspriser	Prisen på korn kommer under X kr. pr. kg. Prisen på mælk kommer under X kr. pr. kg. EKM	Opret en prisagent for korn (AgroMarkets) Følg prisudviklingen	↑	Kornpriser: > X Mælkepriser: > X	Kornpriser: X Mælkepriser: X	Dagligt
Politiske beslutninger	Strengere miljøregler Lavere EU-støtte	Følg udviklingen gennem diverse medier Følg prognoser	→			Månedligt
Renteændringer	Renteændringer på +/- X %	Lav en rentestrategi for, hvad der skal gøres, hvis renten rammer X % Søg professionel sparring Følg prognoser	→	Rente: X %	Rente: X %	Månedligt
Sygdom i besætning eller plant	X antal dyr i karantæne Dødelighed på X	Måle udviklingen i dyresundhed Sparring med dyrlæger	→	Dødelighed: < X	Dødelighed: X	Ugentligt
Produktionsstop og flaskenhalse i produktionen	Lav udnyttelse af medarbejder og maskiners praktiske kapacitet Overarbejde Nedbrud i produktionen	Måle medarbejder og maskiners faktiske kapacitet Måle udvikling i overarbejdstimer Måle nedbrud	↗	Overarbejde: < X Fremstillingspris: X Antal årlige nedbrud: < X	Overarbejde: X Fremstillingspris: X Antal nedbrud: X	Ugentligt
				Kapacitetsudnyttelse: X %	Kapacitetsudnyttelse: X %	

BILAG 6: INTERVIEWGUIDE

Vi skriver i øjeblikket vores specialeafhandling omkring risikostyring i dansk landbrug, som du har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse om. I den anledning har du givet samtykke til, at vi gerne må kontakte dig omkring nogle opfølgende spørgsmål.

Har du 10-15 minutter til at deltage i et interview omkring dette? Deltagelsen er naturligvis anonym.

Vi har gennem spørgeskemaundersøgelsen og en brancheanalyse fundet, at der generelt er et behov for risikostyring i det danske landbrug.

Vi fandt at der generelt bliver arbejdet med risiko, men at der som sådan ikke er nogen faste processer til at håndtere risikostyringen. Derfor har vi, på baggrund af teori og denne undersøgelse lavet en konkret model for risikostyring til landbruget.

Jeg vil starte med kort at beskrive, hvad modellen går ud på, og hvad der ligger af processer, hvorefter jeg gerne vil høre lidt omkring din vurdering af den, og om den kunne skabe værdi hos dig/dine kunder?

Modellen er en trinmodel, der indebærer seks processer.

Trin 1: Økonomisk følsomhed

På første trin handler det om at klarlægge den økonomiske situation, for at finde ud af, hvor følsom virksomheden reelt set er overfor risiko, der senere skal behandles i modellen. Dette gøres gennem nogle nøgletal, der kan beskrive den driftsmæssige og den finansielle følsomhed overfor risiko.

Trin 2: Identifikation af risiko

Næste skridt er at identificere de risici, der kan være mod virksomheden. Her har vi udarbejdet en tjekliste, der opridser og kategoriserer potentielle risici, efter hvordan de senere skal styres.

Trin 3: Beregning af risiko

Efter en identifikation af risiko vil man skulle beregne deres værdi ud fra vurderinger om sandsynlighed og økonomisk konsekvens. Dette er for at finde ud af, hvor store økonomiske konsekvenser, de enkelte risici faktisk kan have, så de senere kan prioriteres.

Trin 4: Risikostyringskort

Herefter har vi lavet en model. Denne model opsummerer de tidligere parametre i forhold til at kunne prioritere risiko og derefter styre dem. Altså, hvilke konsekvenser de enkelte risici kan have, sandsynligheden for at de hænder, deres kontrollerbarheder, beregnede værdier, prioritering samt hvor

aktuelle de egentlig er i forhold til, om der bør handles på dem. Dernæst vil der være en styring af risiko, hvor der opsættes mål, værktøjer til at styre efter dem og ligeledes konkrete handlingsplaner for styre dem.

Trin 5: Monitorering

Overordnet set er dette en proces, hvor man følger udviklingen i de enkelte risici og målopfyldelsen, så man løbende kan sikre sig at handle rettidigt og rigtigt. Det gøres ved at opsætte nogle indikatorer, som eksempelvis hvis afregningsprisen når et vidst niveau osv., initiativer på opfølgning af aktualiteten samt opfølgning af målopfyldelsen. Dette vil bestå af målet og status, hvor det er muligt at analysere på afvigelser.

Trin 6: Rapportering

Det sidste trin i modellen vil være at rapportere risikostyringen. Dette gøres relativt kort ved at opsummere risiciene, status for behandlingen, prioriteret rækkefølge, deres aktualitet samt status for målopfyldelsen.

Rapporteringen kan bruges både internt og til den eksterne rapportering.

- Hvad er dine tanker omkring modellen?
- Vil det kunne skabe værdi for dig / dine kunder at have en sådan model?
- Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?
- Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende?
- Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?
- Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag?
- Har i en selvstændig proces for risikostyring?
- Hvor ofte styrer du efter risiko i dag?
- Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig generelt burde fylde mere?

BILAG 7: INTERVIEW MED LANDMAND – SVINEPRODUCENT

Hvad er dine tanker omkring modellen?

- *Jamen det lyder fint. Jeg er jo en af dem der synes, at der bliver brugt alt for lidt tid på det her sådan generelt i landbruget. Jeg kan kun tilslutte mig, at der skal bruges mere tid på risikostyring, så jeg er helt med på vognen.*

Vil det kunne skabe værdi for dig at have en sådan model?

- *Ja, det synes jeg det vil, fordi det vil være med til, at man ikke går og spekulerer på det hele tiden, også hvis man kan indbygge nogle alarmer osv.*
- *Det vil give meget mere styring i hverdagen også.*

Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?

- *Jamen, jeg bruger det nok hver dag i forvejen. Indenfor det sidste år, og finanskrisen har jo gjort, at man er meget mere på dupperne. Jeg bruger rigtig meget tid på indkøb af foder og risikostyring hermed, så jeg undgår de her op- og nedture på foderpriserne.*
- *Lige nu, hvor de går og snakker om tørke fx, der er jeg helt oppe på tæerne for at se, om jeg kan finde nogle af de her faktorer. Der vil det være rart med lidt flere værktøjer til at kunne gå ind og dække sig af. Men jeg går meget med det i hovedet jo.*

Så vil det hjælpe dig og få det ud af hovedet, og ned i en konkret model?

- *Jamen en skreven strategi er jo altid bedre end, hvis det er i hovedet. Så ved man, hvad man skal, for nogle gange kan det være svært at finde hoved og hale i, og så kan man tage den her risikostyring, og så ved man, hvad man skal gøre.*

Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende?

- *Nej, det er jo altid en fordel at få belyst det hele. Der vil jo være risici som ikke har den store betydning, og dem skal man jo ikke bruge alt for meget tid på jo. Men derfor er det jo smart nok at få dem belyst alligevel for at finde ud af, om det har nogen betydning.*

Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?

- *Nej.*

Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag?

- *Jeg har ikke nogen decideret nedskreven risikostyring. Det er nok en af de punkter jeg skal til at gøre noget ved. Men derudover bruger jeg både budgetter, men også AgroMarket til køb og salg af foder. Jeg snakker også rigtig meget med foderstoffene for at få så mange perspektiver og muligheder som muligt.*

Laver du så kontrakter med dem?

- *Ja, fx med sojaskrå, der købte jeg i foråret helt frem til slutningen af næste år. Prisen er jo steget 100 kr. pr. 100 kg. siden.*

Køber du på mavefornemmelser eller er det vha. prognoser?

- *Det er fordi jeg snakker godt med foderstoffene, DLG, AgroMarkets osv. De sætter jo indikatorer på, hvornår man skal handle. Jeg følger med i alle deres analyser osv.*
- *De har en SMS-service, så når de mener prisen vil stige, så sender de en SMS, og så handler jeg.*

Har i en selvstændig proces, eller ligger det i andre opgaver?

- *Det ligger i de andre opgaver. Det overlapper lidt hinanden.*
- *Jeg har været selvstændig siden 2004, så mange af tingene har vi fundet ud af hen ad vejen.*

Hvor ofte styrer du efter risiko i dag?

- *Jamen foder er langt den største udgift, og der er jeg på hver dag, og følger udviklingen. Jeg undersøger altid muligheden for at lave nogle gode kontrakter. Så jeg følger det flere gange om dagen simpelthen. Jeg har det alt sammen lige på telefonen. Der er de nyeste nyheder jo.*

Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig burde fylde mere?

- *Ja, det er et kæmpe ja herfra. Det skulle vi have gjort da jeg startede i 2004 lige før finanskrisen. Havde vi haft risikostyring dengang, så kunne vi have reddet meget.*

BILAG 8: INTERVIEW MED LANDMAND – KVÆGBRUG

Hvad er dine tanker omkring modellen?

- *Jamen helt overordnet er det en god ting at få styr på, hvor man har sine risici og få en vurdering af dem. Det er der ingen tvivl om. Jeg synes det er smart at have det for øje.*

Også at man opdeler det som en proces, og forsøger at integrere det i den daglige styring?

- *Jo, det er der ingen tvivl om, er den helt rigtige måde at gøre det på. I praksis handler det jo også om, hvor meget man går og tænker på det, og ofte er det sådan, at det lige er sent nok man får øjnene op for risiko, og hvor de største problemer ligger. Det er en stor hurdle.*

Vil det kunne skabe værdi for dig at have en sådan model?

- *Ja, hvis man kunne lave en analyse af, hvordan man stod lige pt, så kunne det godt. Men jeg tror ikke det er noget man vil bruge en masse krudt på løbende. Generelt er der mange ting der ændrer sig i branchen, men det jo også derfor det er smart at have et system til det. I vores erhverv er det ofte afregningspriserne vi snakker om.*

Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?

- *Ja, det kunne godt tænkes.*

Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende?

- *Det er svært at sige, men nej ikke lige umildbart.*

Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?

- *Nej, der er lidt svært at sætte ord på.*

Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag?

- *Det er nok mest gennem budgettering og budgetopfølgning.*

Har i en selvstændig proces, eller ligger det i andre opgaver?

- *Nej, det ligger i budgetteringen. Så kan man se, hvad der er af forventninger. Risikostyring handler jo lidt om at have løbende overblik over situationen, produktionen, hvordan man står i hverdagen med opfølgningerne osv. Har man eksempelvis lagt en produktionsstigning ind, jamen så følger man den. Det handler meget om, om man har lavet den produktion, der er budgetteret. Så tager man stilling til tingene, når der er afvigelser.*

Så i tager fat i ting der er aktuelle?

- *Ja, det er nok det der lige er nemmest og mest konkret. Prisen kan vi ikke gøre noget ved, så det handler om at følge produktionen, for der kan man gøre noget. Så det er mest der vi styrer.*

Så det handler også om at have et overblik?

- *Ja, det er det vi prøver.*

Hvor ofte styrer du efter risiko i dag?

- *Lige så ofte som budgetopfølgninger og opdatering om produktionstal. Det er henholdsvis månedsvis og kvartalsvis.*

Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig burde fylde mere?

- *Generelt så er det noget som er svært at tage højde for, men det skal også give mening, det arbejde man ligger i det. Det skal kunne bruges til noget, det er min opfattelse.*

BILAG 9: INTERVIEW MED LANDMAND – PLANTEAVL

Hvad er dine tanker omkring modellen?

- *Jamen, det lyder fornuftigt. Nu er det lidt svært at forholde sig til helt konkret. Jeg kender alt til, hvad vi har af udfordringer, og hvad der er af risiko. Men det kræver meget håndtering for at have styr på det.*
- *Det handler også meget om hvor man er i sit liv. Er man nyetableret? Er man godt i gang og har fået godt styr på de basale ting og virksomheden giver et pænt cash flow – Så er der lige pludselig andre ting man skal til at have styr på. Eksempelvis risikostyring. I forhold til risikostyring handler det meget om, hvad der er aktuelt.*
- *Vi er jo i en verden, hvor der er mange der byder ind med råd om risikostyring. Lige fra pengeinstitutter, kreditforeninger, rådgivere, fagrådgivere og analytikere. Det er en gryde med ting som man skal prøve at forholde sig til. Der er ingen tvivl om at alle virksomheder har brug for nogen der kan yde en rigtig god rådgivning, så man ikke kaster sig ud i alle mulige risikable forhold. Nogen har en stor risikotærskel, imens andre er meget forsigtige. Sparring er ekstremt vigtigt.*

Vil det kunne skabe værdi for dig at have en sådan model?

- *Jamen, det vil det jo være, men jeg er en erfaren landmand, der efterhånden har prøvet mange ting. Derfor har jeg også en god indsigt i alt, hvad vi har at arbejde med, så føler egentlig det er noget, jeg har godt styr på. Men det kommer også af, at jeg altid har haft en dybere interesse for nye produkter og rådgivning omkring produkter, der kunne være interessant for os som landmænd. Altså, det er jo helt håbløst hvad der er foregået mange steder. Man skal gøre det, man er god til. Jeg kan kun gå ud fra hvad jeg har gjort. Jeg har alle dage haft en interesse og et behov for at sætte mig ind i, hvad det er vi går ind i, når vi kaster os ud i noget. Jeg har helt styr på konsekvenserne. Og i samarbejde med rådgivere er det også vigtigt, at de er til rådighed, når vi kaster os ud i det.*

Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?

- *Det kunne jeg måske godt, men nu føler jeg at jeg har nogle mennesker omkring mig, som har styr på det vi skal, når vi kaster os ud i noget nyt. Så er det mest et spørgsmål om, hvad jeg har lyst til. Vi har skabt os en masse erfaringer fra tidligere investeringer, og har lært en masse af det, og jeg mener, at vi altid har belyst tingene grundigt, inden vi går ind i noget. Det er ekstremt vigtigt, at man ved hvad man selv kan og samtidig kigge på worst case. Det er meget vigtigt at forstå, hvad konsekvensen er, hvis tingene går skævt.*

Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende?

- *Nej, det er lidt svært at se. Det er egentlig bare vigtigt, at man er omhyggelig omkring alle elementer.*

Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?

- *Nej, det handler meget om, hvordan man er som menneske. Kan man håndtere det når det går godt, og når det ikke går godt. Mange får nogle tåbelige ideer i situationer, når det går godt. Her er det vigtigt at bevare overblikket i alle tænkelige situationer, så man ikke træffer forkerte beslutninger. Det må være mit overordnede budskab.*

Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag?

- *Det er en stor del sparring. Jeg har et rådgivernetværk, som jeg har samarbejdet med i flere år efterhånden. Vi kender hinanden godt og grundigt, og dem vender jeg det hele med, når jeg får nogle ideer, eller der opstår nogle nye muligheder.*

Så i behandler risiko gennem dialog?

- *Ja, det starter med dialog, og så laver vi nogle udkast og omslag, og gør tingene op, så man får belyst det hele fra bunden.*

Har i en selvstændig proces, eller ligger det i andre opgaver?

- *Nej, det har vi ikke. Det er en del af det hele.*
- *Jeg er blevet beskyldt for ikke at ligne gennemsnittet af landmænd. Jeg er mere økonomisk interesseret. Jeg driver ikke landbrug, fordi det er sjovt. Det er for at tjene penge, men selvfølgelig skal det være sjovt, men i bund og grund er det for at tjene penge. Der er mange, der ikke har den basale tankegang. Og her vil det give mening at skabe opmærksomhed omkring risikostyringen. Vi befinder os jo i et erhverv, hvor tingene går lynhurtigt i hver sin retning, så hvis man ikke har et fundament, der kan modstå alt det, kan det hurtigt gå galt. Her er finansieringen selvfølgelig rigtig vigtig.*

Hvor ofte styrer du efter risiko i dag?

- *Det er noget vi hele tiden prøver at gøre, så der ikke opstår risiko. Det handler om at opbygge et netværk, man har tillid til og bruge det. Selvfølgelig er en stor del af rådgiverne også sælgere, så det handler også om at kunne sortere lidt i, hvad der bliver sagt.*

Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig burde fylde mere generelt i branchen?

- *Ja, men jeg tror egentlig, at det er noget, der er kommet lidt ind af bagvejen. Men hos nogle burde det helt sikkert fylde mere. Der er stor forskel på hvor dygtige vi landmænd er. Vi har forskellige styrker. Jeg tror dog, at de landmænd der er tilbage, er ekstremt dygtige.*
- *Jeg synes, i har en pointe med mange af de ting, i kommer med.*

BILAG 10: INTERVIEW MED RÅDGIVER – SVINEPRODUKTION

Hvad er dine tanker omkring modellen?

- *Jamen det lyder rigtig spændende. Det er jo rigtig nok, at det er meget individuelt, og at der er mange ting man kan strege ud ved den enkelte, fordi det er irrelevant. Hvis man eksempelvis har fuldt jordtillæg til kornafdækningen, jamen så er det ikke en risiko, og hvis man ligger variabel eller i fast rente, jamen så vil risikoen også afhænge af det.*
- *Den store hurdle er salgspriserne, og vi kan ikke afdække dem. Man har kunne bruge futures på en børs i Tyskland, men problemet er, at sammenhængen mellem de danske priser og priserne på futures kontrakterne har været for dårlige, så det kunne godt være man dækkede sig rigtigt af, men priserne i Danmark bevægede sig i en anden retning end dem i Tyskland. Det forsvandt i papir, og hat og brillen. Så vi har en udfordring med salgsvarer, specielt i animalsk produktion. For planteavl er udfordringen, at afdækningsmulighederne er få, og gennem DLG som er meget dyr. Det kan banken faktisk gøre bedre. Det kan være svært at lave aftaler, for man skal stille sikkerhed, og det er der nogle der ikke kan, og så forsvinder den gevinst det skulle give alligevel.*
- *Hvis man eksempelvis er insolvent, og har et kornbehov på 6 mio. til næste år, og vil dække priserne af, jamen så skal du lægge en sikkerhedsstillelse, og den er rentebærende. Hvis man så i forvejen er presset på kassekredit, og har en rente på 9%, så bliver det mange penge i sidste ende, og kan løbe helt op i en kvart million om året bare for at afdække prisen. Derfor er sandsynligheden for, at du tjener på at afdække prisen ikke særlig stor.*
- *Foderstoffet kan dog lave meget lange kontrakter i stedet for. Så hvis du er bagefter på produktionen, så kan du enten ikke få en lige så lang kontrakt, eller så kommer du til at betale ekstra.*
- *Men det er spændende, og det der med at identificere risici er utrolig vigtig. De kan bruge utrolig lang tid på at koncentrere sig om forhold, der kan have en værdi på 50.000 kr. om året, men andre faktorer som har værdi på 300.000 kr. om året, det kigger de slet ikke på. Så det er rigtig spændende, at man tager højde for væsentligheden.*
- *Jeg kender en der sidder i gårdrådsbestyrelse, og de har lavet en hel liste over ting, der er væsentlige at tage fat på. Det handler om at finde ud af, hvor stor en eksponering man har, og hvad det kan give af udslag, og hvor stor er så sandsynligheden for, at vi kommer ud i yderpunkterne, som er fastsatte på pris fx.*

Vil det kunne skabe værdi for dig og dine kunder at have en sådan model?

- *Helt sikkert.*
- *Der er ingen tvivl om, at hvis man vil have skubbet sådan noget her igennem, skal det sælges til banken eller andre interesseorganisationer, som også kan give landmændene incitamenter.*

- *Men det handler også om, hvem man har med at gøre. Nogle vil ikke have ligeså stort et behov som andre. Fx hvis man har en skæv fordeling i jord og produktion.*

Men vil det så ikke give mening at styre efter risiko, når man har ubalance i jordforholdene?

- *Absolut.*

Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?

- *Ja. Vi har tidligere forsøgt at lave nogle, men det bliver altid meget prosa, og meget lidt struktur og skematisering. Hvis man kunne sætte det op i et skema, og man ved, hvor det er, man skal fokusere, jamen så tror jeg sagtens det kunne bruges, når man arbejder med den enkelte landmand.*

Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende?

- *Nej, altså det der er væsentligt, er at lave det meget dynamisk, så man hele tiden kan justere på det. Når man har lavet et skema, og fundet ud af, hvor man er eksponeret, så skal man, i det øjeblik man har afdækket en risiko, kunne trække det ud af systemet, så man tager fat på det, der bagefter er mest væsentligt. Så har man det hele tiden i fokus.*
- *Det der er skræmmende er jo, at der er nogle landmænd, der har alt det her i hovedet. Når man så ringer til dem og spørger, hvordan de egentlig er dækket af, så kan de kun på månedsniveau svare på det, og mange kan slet ikke.*

Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?

- *Det ved jeg ikke. Der er noget med forsikringsdelen, hvis man er dækket der, er det ikke relevant at styre.*

Forsikring vurderes som værende et værktøj til at styre risiko, hvilket modellen tager højde for.

- *Ja okay godt.*
- *Det kunne også være foderleverandører, så kunne man måske et eller andet sted rangere dem efter, hvor gode de er til at håndtere og levere, om de kun dækker den reelle vare, eller om de også dækker det tabet er påført af varen, det er der nemlig meget stor forskel på, hvordan de gør. Men den er svær, og den arbejder vi i øjeblikket på. De håndhæver det på forskellige måder, og der kunne det være spændende om man, via sådan nogle redskaber som du snakker om, kunne klemme det i den rigtige retning. Så bliver de eksponeret de forskellige samarbejdspartnere.*

Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag?

- *Det er mest når de ringer og spørger fx omkring foder. Så finder man først ud af, hvor meget han sælger, og dermed skal have med ind i byttehandlen, og så bagefter skal vi finde ud af, hvad han har af behov. Er det protein, soja osv. Så skal vi nemlig kigger på soja børser i Chicago osv.*
- *Men reelt set så er vi meget mere hands on med det. Man tager det som det kommer.*

Så i behandler risiko gennem løbende dialog?

- *Ja lige præcis.*

Har i en selvstændig proces, eller ligger det i andre opgaver?

- *Nej, det har vi ikke.*
- *Vi har heller ikke nogen disclaimer, hvor vi kan sige, at vi har gjort det på en bestemt måde. Det er temmelig håndholdt.*

Hvor ofte styrer du efter risiko i dag?

- *Der er mange som godt kan lide at dække en vis del, og når det så er gjort, så synes de, at de er nok dækket. Det er en slags risikostyring, hvor de minimerer på det, der er usikkert.*

Du siger det er meget hands on, og man tager risiko når de opstår, men vil det hjælpe landmændene at have en fast ramme for det, så man også kan imødegå risiko, inden de opstår?

- *Jo for søren. Det kunne være rigtig godt med en standardiseret proces, og det skal helst være en som landmændene selv kan gennemskue. Det må meget gerne selv kunne lave den. Jeg har lavet mange modeller, hvor de skriver ind i dem, og selvom de selv har lavet det, ringer de alligevel. Så det kunne være rigtig fint, hvis de havde den afklaring i jeres model helt fra starten af, så de ved, hvad det egentlig er de kæmper med. Så det vil være fint, hvis i kunne komme derhen.*

Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig burde fylde mere?

- *Både ja og nej. Der er mange der tror, at de har en risiko et sted, hvor de ikke har. Vi behøver ikke mere risikostyring, men vi kunne godt bruge den rigtige risikostyring. Altså en standardiseret rammesætning.*
- *Det handler mest om at få øjet derhen, hvor problemerne reelt er. Det kunne godt nok være fint.*

BILAG 11: INTERVIEW MED RÅDGIVER – PLANTEAVL

Hvad er dine tanker omkring modellen?

- *Jamen, det tror jeg kunne være et rigtig brugbart værktøj. Specielt for nogle af mine kunder. En del af mine kunder er nogle ret store virksomheder, som har en omsætning på 100 - 200 mio. kr. Det er klart, at de har en professionel bestyrelse, som er med til at lave en risikovurdering for disse firmaer. Jo større de bliver, desto større bliver behovet for risikostyring. Der vil også være nogen af dem, der i forvejen har en form for risikovurdering og styring.*

Vil det kunne skabe værdi for dig og dine kunder at have en sådan model?

- *Ja, det vil det. Selvfølgelig under forudsætning at det fungerer, og det er det rigtige, der kommer ud af det. Så er der ingen tvivl om, at der vil være nogen, der vil få gavn af det.*

Kunne du forestille dig at bruge sådan en model?

- *Måske lidt ja. Nu er det ikke så meget den økonomiske del, jeg sidder med. Det er mere, hvad der foregår ude på marken og på lagrene. Men alligevel er vi med til at vurdere, om det kan være rentabelt at starte op med en ny produktion, nyt lager osv., så til dette kunne det godt tænkes, at jeg ville kunne bruge det.*

Er der nogle processer, som du ikke føler, vil være værdiskabende?

- *Nej, det synes jeg egentlig ikke.*

Har du nogle eventuelle tilføjelser, der vil give mening?

- *Altså, der er meget fokus på økonomien og rammevilkårene i den danske produktion med hensyn til, at vi har højere omkostninger, og er dyrere end vores konkurrenter. Derfor skal vi ud og konkurrere med Holland og især Polen. Derfor skal der produceres effektivt og holde produktionsomkostningerne nede.*

Hvordan forholder du dig til risikostyring i dag?

- *I den udstrækning at jeg bliver involveret i det, og bliver spurgt i forbindelse med produktion og også flaskehalse. Det kan være optagningen og lagringen. Egentlig hele vejen igennem produktionen bliver jeg involveret. Ikke at jeg har konkrete redskaber, men ud fra ren og skær sund fornuft.*

Har i en selvstændig proces, eller ligger det i andre opgaver?

- *Nej, det har jeg ikke. Jeg bliver inddraget som ekspert, og så foregår det igennem dialog.*

Så i tager fat i ting der er aktuelle?

- *Ja, det er nok det der lige er nemmest og mest konkret. Prisen kan vi ikke gøre noget ved, så det handler om at følge produktionen, for der kan man gøre noget. Så det er mest der, vi styrer.*

Hvor ofte styrer du efter risiko i dag?

- *Det er det hver gang, jeg er ude ved en kunde.*

Er det (risikostyring) noget du kunne forestille dig burde fylde mere?

- *Det er de store virksomheder, som jeg har en del af, hvor det fylder det, hvad det skal. Men der er nok mindre producenter, hvor det godt kunne fylde mere.*