

GRÖNA

RISKER

FRÅN HOT TILL MÖJLIGHET

OMVÄRLDSANALYS DE GRÖNA NÄRINGARNA

#2 2018



LANTBRUKARNAS RIKSFÖRBUND

ANALYS-GRUPP



SOPHIE LIND.
Analysansvarig och projektledare för omvärldsanalyserna. Civilekonom med bakgrund inom internationell handel.



JAN LORENTZSON.
Nationalekonom och marknadsanalytiker. Omvärldsanalys med betoning på makroanalys, konsument- och råvarumarknaden samt lönsamhet inom de gröna näringarna.



CHRISTIAN NORDENSKJÖLD.
Agronom och företagsökonom. Analytiker med fokus på teknik- och affärsutveckling, både ur ett helhetsperspektiv och på gårdsnivå.

ANALYSGRUPPEN LRFs Analysgrupp är en kunskapskälla både internt och externt vad gäller insikter om de gröna näringslivets utmaningar och möjligheter. Alla leveranser baseras på en kontinuerlig omvärldsbevakning. Vi jobbar efter ledorden trovärdigt, kreativt, framtidsorienterat, välformulerat och relevant.

LANTBRUKARNAS RIKSFÖRBUND**GRÖNA RISKER**

Riskhantering i de gröna näringarna.
Omvärldsanalys #2 2018.

TEXT: Sophie Lind, Jan Lorentzson
och Christian Nordenskjöld
FORM: Berit Metlid/Publishing Farm
KORREKTUR: Sara Järnefors

Riskerna i de gröna näringarna
ökar och ändrar karaktär.

SAMMANFATTNING	3
Aktiv riskhantering i lantbruket ger bättre lönsamhet.	
INLEDNING	5
Risker ger också möjligheter.	
VAD ÄR RISK?	6
Risker i lantbruket ökar.	6
Riskerna ändrar karaktär	7
Digitalisering som hastighetsreglage.	8
RISKHANTERING	11
Nytt läge för riskhantering	
Jordbruket	11
Skogsbruket	12
Trädgårdsodling	13
Tjänsteföretag	13
RISKHANTERING I PRAKTIKEN	14
Så begränsar du riskerna	14
Modell för riskhantering	17
REKOMMENDATIONER	19

OMVÄRLDSANALYSER Att förstå och följa med utvecklingen i omvärlden är avgörande för alla framgångsrika företag och organisationer. LRF har sedan flera år tillbaka tagit fram två publika omvärldsanalyser per år. Analyserna är på övergripande nivå, de beskriver generella trender i samhället och hur de påverkar det gröna näringslivet. Syftet med omvärldsanalyserna är att inspirera till tankar och samtal om företagande i de gröna näringarna.

Denna rapport är en del av LRFs samlade omvärldsanalyser, tidigare omvärldsanalyser finns tillgängliga på lrf.se.

Risker behöver värderas utifrån **sannolikheten** att de inträffar och **konsekvensen** om de gör det.

NATURLIGT OCH OUNDVIKLIGT

RISKER I

DET GRÖNA

EN MÖJLIGHET TILL AVKASTNING

Att arbeta aktivt med riskhantering
ger bättre lönsamhet.

EN SAK VET VI om osäkerheten och det är att den är säker. Det räcker att titta tillbaka tio år för att förvånas över hur mycket som har förändrats. Att driva ett företag innebär att exponera sig för osäkerhet. Risk är något naturligt och oundvikligt i företagandet och därför är det viktigt att förstå att risk går att påverka och faktiskt också är en möjlighet till avkastning.

De flesta företag inom de gröna näringarna hanterar dagligen risk, om inte annat så på intuitiv nivå.

Att medvetet navigera i risk kräver både mål och färdplan. Utifrån bestämda mål för verksamheten identifieras risker som kan hindra att målen uppfylls. Risker behöver värderas utifrån sannolikheten att de inträffar och konsekvensen om de gör det. Ur den analysen prioriteras

de risker som ger allvarligast konsekvenser och mest sannolikt inträffar, varefter en strategi för hanteringen sätts upp.

Risker har alltid funnits men med dagens snabba förändringar i teknologi, klimat och globalisering påstår vi att riskerna i lantbruket ökar. Inte nog med att de ökar, vi påstår också att riskerna ändrar karaktär.

Digitaliseringen driver i dag förändringar i värdekedjan. Det finns många exempel på företag inom de gröna näringarna som rör sig från fokus på produktivitet och priskonkurrens, mot differentierade produkter, där konkurrensen mer handlar om positionering och förmågan att ta vara på möjligheter i till exempel samarbeten med partners och kunder. Ju mer ett företag rör sig i den riktningen, desto mer ökar den strategiska risken.

Strategiska risker har en annan karaktär än de mer intuitivt operativa, som oftast kan överföras på till exempel försäkringar.

Företag som arbetar aktivt med riskhantering har visat sig vara mer lönsamma än de som inte gör det. Lönsamma företag har dessutom större framtidstro och flexibilitet.

Vi behöver handlingskraftiga och välmående företag i de gröna näringarna. I den här publikationen förs resonemang kring risker och riskhantering i det gröna näringslivet och rekommendationer kring hur man som företagare kan förhålla sig till riskerna i omvärlden. Vi kan konstatera att de gröna näringarna redan nu gör mycket på området men i takt med utvecklingen kan behöva göra ännu mer. ●

FLEXIBILITET

Det finns olika sorters risk. Ett exempel är strategisk risk – att förutsättningarna för företaget ändras i grunden.

Att på förhand vara beredd på vad som kan hända är alltmer viktigt.

Blicka framåt RISKER GER MÖJLIGHETER

FÖRBEREDA SIG FÖR FÖRÄNDRING

En proaktiv attityd innebär att **förändringar ses som möjligheter** och inte som problem.

ANTA ATT NÅGON för tio år sedan hade påstått att:

■ Nötkött utmålas som ett större hot för global uppvärmning än transportindustrin.

■ Försäljningen av färska vegetariska alternativ under 2017 ökar med hela 52 procent.

■ En hektar åkermark i Mälardalen har ett marknadsvärde som är närmare 90 gånger högre än dess intjäningsförmåga i en vanligt förekommande växtföljd.

■ De milda vintrarna gör det näst intill omöjligt att avverka vissa skogsområden under vintern.

■ I stort sett alla planterar gran igen efter stormen Gudrun trots att det är det stormkänsligaste trädslaget.

■ Ica bojkottar danskt griskött.

■ Mjölkhandeln har globaliserats och Arla har ett prissättningssystem där producenterna i samtliga sju medlemsländer får samma avräkningspris.

■ Riksbankens reporänta ligger under noll procent.

■ Trädgårdsnäringen förser marknaden med svenska äpplen under årets alla månader.

Utöver dessa exempel finns ett oändligt stort antal faktorer som kan påverka ett företags verksamhet. Företag sysslar dagligen mer eller mindre medvetet med riskhantering. Det handlar om att identifiera risker, utarbeta en riskhanteringsstrategi, implementera strategin och slutligen följa upp och utvärdera hur den fungerar.

Vi lever i en tid där förändringar sker fort. Globala faktorer som ökad internationell handel och klimathot

men även förändringar inom Sverige påverkar företagen. Att på förhand vara beredd på vad som kan hända är alltmer viktigt för den som vill fortsätta vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden.

En djupare insikt om de svaga punkterna och styrkorna i verksamheten samt en förmåga att lyfta blicken för att upptäcka eventuella hot och möjligheter framstår allt mer som en central ledningskompetens. Det handlar om att göra företaget mer förutseende och proaktivt. I grunden rör det sig om attityd.

En proaktiv attityd innebär inte bara viljan att se framåt, den innebär också att förändringar i omvärlden ses som möjligheter och inte problem. Annorlunda uttryckt innebär en proaktiv attityd att man vill skapa sin egen tillvaro i stället för att bli ett offer för omständigheter. ●

Risk består av två komponenter:
Osäkerhet och exponering.

OVISS FRAMTID

RISKERNA ÖKAR

PÅVERKAN PÅ FÖRETAGET

Riskerna i lantbruket ökar och de ändrar karaktär. Om digitalisering som **"hastighetsreglage"**.

VAD ÄR RISK?

RISK ÄR ETT vanligt återkommande ord som används i det dagliga språket människor emellan. Allt som vi gör går att associera med risk, det vill säga att något avviker från vad vi förväntat oss. Ofta avser vi en negativ avvikelse när vi betraktar något som en risk. Genom olika resonemang har begreppet risk tolkats och grupperats på en mängd olika sätt.

En bestående definition är att risk består av två komponenter: Osäkerhet och exponering.

FÖR ATT RISK ska uppstå krävs att båda komponenterna finns närvarande. Osäkerheter finns överallt och kan påverka de flesta händelser i ett företag. Men så länge som det inte finns någon exponering inför denna osäkerhet så uppstår heller ingen risk.

KAN RISK VARA något positivt? Ur ett entreprenöriellt perspektiv är risktagande något grundläggande och kan betraktas som en kostnad i sökandet efter affärsmöjligheter

och framgång. Viljan, men framför allt förmågan, att bära risk som företagare, innebär också många gånger ett strategiskt verktyg att stärka marknadspositioner gentemot konkurrenter. I takt med att lantbruket fortsätter att industrialiseras, affärer och affärsmodeller omdefinieras och det i ljuset av en alltmer komplex omvärld, framstår avvägningen mellan risk och avkastning som en alltmer prioriterad ledningsfråga i lantbruksföretagandet. ●

Riskerna i lantbruket ökar

2018 ÅRS SKÖRD av spannmål väntas bli 46 procent lägre än 2017 och landar på 3,2 miljoner ton, vilket är 43 procent under femårsnittet. Det visar Jordbruksverkets skördeprognos från november 2018.

Preliminära beräkningar från LRF talar om i storleksordningen 10 miljarder kronor för jordbruket totalt i uteblivna intäkter och högre inköpskostnader för bland annat foder.

Siffrorna väcker frågor om risker i lantbruket; hur de värderas men framförallt hur de hanteras.

Förmågan att som företagare bära risk är ett strategiskt verktyg för att stärka företagets marknadsposition.

Ny teknik ökar effektiviteten
men skapar också nya typer av risker.

■ **ÖKAD KAPITALBINDNING.** Lantbruket är en mycket kapitalintensiv sektor som står inför stora finansiella utmaningar som bland annat kommande pensionsavgångar och rådande investeringsunderskott i flertalet produktionsgrenar.

Under 2000-talet har prisutvecklingen på åkermark blivit ett talande exempel på **ökad kapitalbindning** och risk-exponering inom lantbruket. Den växande klyftan mellan vad marken kostar att köpa och hur stora intäkter den kan generera antyder att investerare i åkermark är villiga att acceptera avkastningskrav som i stort sett ligger i nivå med den riskfria räntan (10-årig statsobligationsränta).

Det kan framstå som anmärkningsvärt då en sammanställning av täckningsbidragen för spannmål och oljeväxter i Mellansverige uppvisar en volatilitet om närmare 54 procent under perioden 2005-2014. Investeringar i åkermark är allt annat än riskfritt.

■ **FÖRÄNDRAT KLIMAT.** Ett **förändrat klimat** med större variationer är något lantbruket kommer att behöva förhålla sig till i större utsträckning framöver. Grundvattennivåerna är på många håll de lägsta på femtio år. Tillgången till vatten är grundläggande i allt lantbruk och allra mest inom djurhållningen och mjölkproduktionen, där rent vatten i stora mängder är helt nödvändigt.

■ **SKOGEN.** Även skogen påverkas av klimatförändringar. Nederbörd eller snarare brist på nederbörd påverkar skogens tillväxt negativt. Under torråret 2018 räknar man med att skogens tillväxt är betydligt lägre än ett genomsnittligt år samtidigt som nyplanterad skog dör av torkan och antalet skogsbränder ökar.

Under torkan 2018 brann skog till ett värde motsvarande en miljard kronor. Höga temperaturer på sommarhalvåret gynnar även olika sjukdomar hos träden och ökar risken för kostsamma insektsangrepp. Varmare vintrar innebär dessutom utebliven tjäle, vilket försvårar avverkning och drivning av virke. Bristen på tjäle gör också att skogarna inte står emot vinterstormarna lika bra. Orkanen Gudrun (2005) och stormen Per (2007) slog till mot Sydsverige i januari och vräkte ned 75 respektive 12 miljoner skogskubikmeter skog.

■ **NY TEKNOLOGI.** Tillgång till **ny teknologi** ger goda möjligheter till effektivisering och specialisering. Ny teknologi innebär också nya risker och ibland ökad sårbarhet. Vad händer om tekniken inte fungerar? Vilka konsekvenser får det för verksamheten? En mjölkrobot som inte fungerar, till exempel, kan förutom onödiga nattlarm ge upphov till inte bara ekonomiskt bortfall i mjölkproduktionen utan också en situation där djurens välmående riskeras. Att investera i ny teknologi kan

också innebära att man ingår serviceavtal som är minst lika viktiga som teknologin i sig. Att bygga in beroende av ny teknik i verksamheten är självklart för de flesta som vill fortsätta vara konkurrenskraftiga på sikt. Det ger möjligheter att utnyttja resurser på ett effektivare sätt, men skapar också exponering mot nya typer av risker.

Störningar i form av längre elavbrott kan få stora konsekvenser för dagens lantbruk, särskilt för verksamheter med djurhållning. Jordbruksföretagen är, liksom andra sektorer, allt mer beroende av el och många lantbrukare har löst sin **elförsörjning** vid tillfälliga elavbrott med reservverk som drivs av traktor eller separat dieselmotor. Större störningar i strömförsörjningen utanför lantbruket påverkar jordbrukets varuflöden, materialförsörjning och transporter.

■ **INFRASTRUKTUR.** Även störningar i **kommunikationerna** kan få stora konsekvenser för dagens lantbruk. Även om man har en bra digital uppkoppling av sin verksamhet har företaget ändå en riskexponering vid avbrott av uppkopplingen. Haverier i de egna datasystemen kan störa verksamheten, varför det är viktigt att ha backup på uppkoppling, maskinvara och mjukvara. I takt med att generering och **analys av dataflöden** blir en allt mer betydelsefull bas för affärsutveckling i flera sektorer, blir också frågor kopplade till nyttjande och ägande av data viktiga strategiska fokusområden.

Strukturomvandlingen gör att företagaren blir företagsledare i en annan bemärkelse än tidigare.

■ **HANDELN.** Vid en **samhällsstörning** där vår handel med omvärlden stryps, bedöms Sverige inte klara livsmedelsförsörjningen särskilt länge. Vår beredskap är låg. Det beror inte främst på den relativt låga självförsörjningsgraden utan på vårt **beroende av omvärlden**. Strukturomvandlingen och specialiseringen i lantbruket är avhängigt av en väl fungerande infrastruktur, pålitliga transporter (ofta just-in-time) och import av insatsmedel som gödsel, utsäde och diesel.

Världsmarknadspriser påverkar prissättningen i Sverige. Detta i kombination med fördyrande produktionsförutsättningar i form av strängare svenskt regelverk, samtidigt som man konkurrerar på en global marknad, gör att marginalerna kan vara mycket små i förhållande till risken. Antalet mjölkföretag har halverats på tio år. Majoriteten har varit små enheter, men samtidigt är de större enheterna som är kvar mer utsatta för prissvängningar – ju större företag, desto större volymer och desto större effekter får prissvängningar.

Större enheter innebär också många gånger begränsade möjligheter att använda eget arbete och egenproducerat foder som dragspel i en marknadsnedgång. Pågående storleksrationalisering och specialisering kan ses som en möjliggörare för produktivitetstillväxt, men bidrar samtidigt till att skuldsättningen koncentreras till färre aktörer, vilket ökar risken på sektornivå.

■ **EXPORTEN.** Ett annat exempel på beroendet av omvärlden är att mer än 80 procent av det som förädlas av skogsindustrin går på export. Exporten av massa och virke blir därmed starkt beroende av den globala konjunkturen. För närvarande är efterfrågan mycket god på såväl sågat virke som massaprodukter av olika slag.

För tio år sedan, efter finanskrisen, upphörde byggandet i USA, tidningsläsandet föll till förmån för digitala medier och den allmänna efterfrågan på fiber föll. Då var industrin knappast lönsam. En olönsam industri har sämre betalningsvilja för råvaran i form av timmer och massaved, varför skogsföretaget är starkt beroende av den internationella handeln.

■ **MÄNNISKORNA.** I takt med strukturomvandlingen och koncentrationen av företag ökar även **den humana risken**. Den har alltid varit stor inom lantbruket, då företagen ofta varit beroende av en eller ett fåtal personer. Detta beroende kvarstår i mångt och mycket även i dag, samtidigt som företagen blir större och behöver anställa i större utsträckning. Det är en utmaning med rådande brist på matchande och kompetent arbetskraft. Större företag gör också att företagaren blir företagsledare i en annan bemärkelse än tidigare. ●

Riskerna ändrar karaktär

■ **LANTBRUKET LIKNAR** alltmer etablerade tillverkningsindustrier med moderna affärsprinciper och tillvägagångssätt.

■ **DIFFERENTIERING.** I takt med skiftande kundpreferenser och teknologisk utveckling har synen på livsmedel gått från råvara till differentierade produkter. Differentiering av produkter och tjänster blir viktigare komplement till pris som konkurrensmedel.

■ **NÄRA RELATIONER.** Förskjutningen av affärsstrategiskt fokus föder ett närmare samarbete genom hela värdekedjan och ett tydligt skifte från överlämnande av ansvar till nära relationer. Med ökad produktdifferentiering följer större krav på kvalitetskontroll och koordinering med andra aktörer.

■ **KOORDINERING.** Livsmedelskedjans sätt att möta utvecklingen är bland annat genom ökad konsolidering, strategiska allianser och kontrakterade underleverantörer. Ett exempel är den svenska kycklingindustrin där vägen från uppfödning till försäljning i butik är helt koordinerad. ▶

Strategiska risker är sådana som uppkommer vid val av färdriktning.

Som en konsekvens av ovanstående resonemang förändras affärsklimatet i branschen – och förändringstakten är hög. Genom teknologiska möten, där gränserna mellan det digitala och fysiska suddas ut, skapar utvecklingen helt nya förutsättningar för alla aktörer i värdekedjan. En affärsmiljö som är under snabb förändring och samtidigt bygger på ömsesidigt beroende mellan parterna leder till ändrad riskexponering. I ljuset av detta är det mer relevant att prata om operativ respektive strategisk risk i lantbruket.

■ **OPERATIVA RISKER** är kopplade till företagets förmåga

att nå sina mål enligt beslutad färdriktning.

■ **STRATEGISKA RISKER** är sådana som uppkommer vid val av färdriktning, dvs hur känslig strategin är för osäkerhet.

Medan de operativa riskerna i stora delar motsvaras av uppenbara risker i produktionen, fokuserar strategisk risk på företagets anpassningsförmåga till förändringar i affärsklimatet. Operativa risker är generellt enklare att hantera än strategiska risker då de ofta är mätbara, vilket i sin tur underlättar att överföra dem till en annan part, exempelvis via försäkringsinstru-

ment eller prissäkringsverktyg.

Strategisk risk, däremot, kan inte överföras via ett försäkringsinstrument då den ofta har fler dimensioner. Hantering av strategisk risk innefattar bland annat flexibilitet, anpassningsförmåga och diversifiering. Detta handlar både om företagets positionering i förhållande till kunder och leverantörer och om flexibiliteten att snabbt kunna anpassa kostnadsstrukturer och verksamhetsinriktning när marknadsförutsättningarna förändras. Beredningsplaner med utgångspunkt från "what if" blir ett viktigt verktyg i detta arbete.



Exempel på ömsesidigt beroende i värdekedjan

ANVÄNDANDET av avtalslösningar mellan olika delar i distributionskedjan blir allt vanligare inom lantbruket. Många gånger skrivs till exempel prisavtal för att minska prisriskexponeringen. I utbyte mot en minskad risk kopplad till prisörelser och marknadsavsättning får risker som rör kontraktutformning och kund- respektive leverantörsrisk större

betydelse och denna risk har en mer strategisk karaktär.

ETT FÖRETAG behöver en plan för att hantera om kunden inte klarar av att uppfylla avtalet som ingåtts, som till exempel när Scan (2004) valde att avsluta leverantörsavtal med flera grisproducenter på grund av uppsägningar inom företaget. ●

Exempel – från överlämnande av ansvar till nära relationer

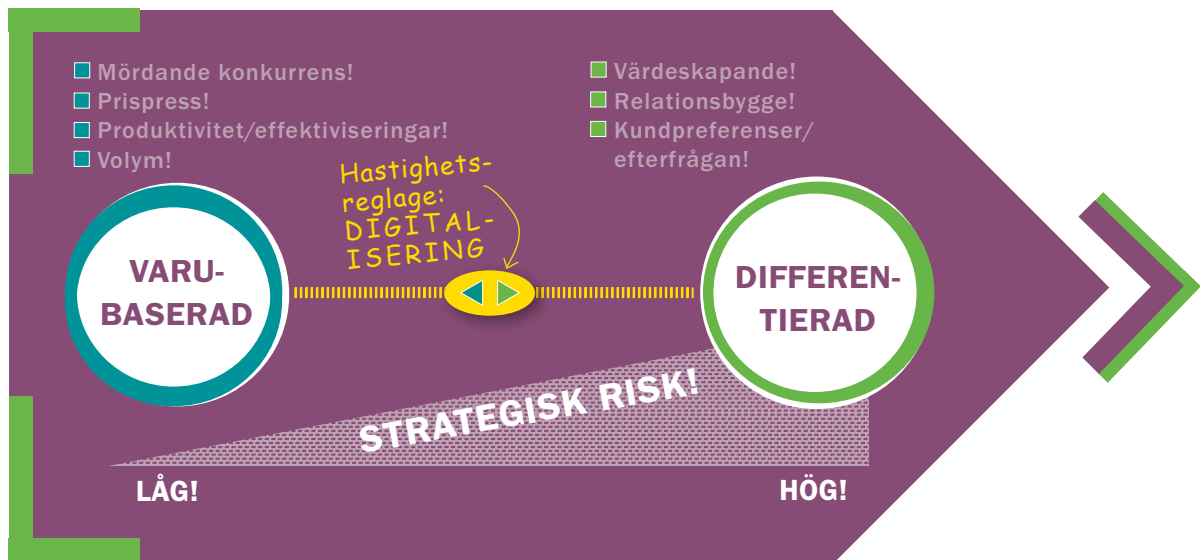
FAMILJEN Peterson i Kentucky har gått ifrån att sälja spannmål på den öppna råvarumarknaden till att sälja spannmål och majs direkt till destilleri för bourbontillverkning, vilket ger dem möjligheten att sälja sina produkter till premiumpris. Den ökade avkastning som detta ger kommer med nya risker i form av kvalitet och tillgänglighet.

JUST DESSA frågor är karakteristiska när man flyttar fram i värdekedjan och

tar ett steg närmare slutkonsumenten. Från att överlämna ansvaret för produkten i ett tidigare skede i värdekedjan innebär förflyttningen att man går in i ett utökat ansvar för produkten och relationerna längre fram i värdekedjan.

DE STRATEGISKA riskerna ökar. Att uppdatera från råvara till specialprodukt innebär investering i och ansvar för behandling, lagring, konstant tillgång, spårbarhet och transportsäkerhet. ●

FIGUR 1. Digitaliseringen kan bidra till en snabb förskjutning i företagets roll. Råvaran blir mer spårbar och unik och i mindre grad en anonym bulkråvara. Källa: LRF.



Primärproducent ——— VÄRDEKEDJAN ——— Slutkonsument

Digitalisering som hastighetsreglage

EN NATURLIG konsekvens av det uppkopplade lantbruket är att information om alla delar i produktionskedjan, såväl djur som natur, lämnar digitala spår som inte bara bidrar till att optimera lantbrukets produktionsprocesser utan även ökar transparensen i värdekedjan. Sannolikt kommer jordbruket

att sättas under ett starkare tryck från övriga aktörer i värdekedjan att integrera och digitalisera olika produktionsförlopp och bidra med de dataflöden som genereras.

En sådan loggbok kan nå en hög värdeutväxling, inte bara genom att bidra med ursprungsdata. Ett viktigare område kommer vara att verifiera råvarans kvalitet.

Hur maten produceras får allt större betydelse bland konsumenter. Dagens sätt att vägleda konsumenten är genom olika typer av certifieringar och märkningssystem som alla har

det gemensamt att de adderar kostnader i livsmedelssystemet. I kombination med digitala konstruktioner för informationsdelning – exempelvis blockkedjeteknik – och en ökande användning av IoT-system finns potential att effektivt verifiera en produkts kvaliteter och äkthet.

Förutom större möjligheter att differentiera produktutbud kan effektivare marknadsplatser skapas som kappar mellanhänder, utan att det sker på bekostnad av en hög tillit för livsmedelssystemet. Avståndet till konsumenten minskar, transparensen ökar och därigenom öppnas dörrar för nya affärsmodeller. ●

POLITISK STYRNING AVVECKLADES

LÄGE FÖR MER RISKHANTERING

MARKNADEN AVGÖR VILLKOREN

Aktiv riskhantering ger mindre primärproducenter **bättre förhandlingsposition.**

AV HISTORISKA SKÄL saknar många grenar av lantbruket en tradition och därmed gedigen erfarenhet av riskhantering ur ett marknadsperspektiv. De flesta aktörer längre fram i värdekedjan har däremot lång erfarenhet och rutiner för detta. Strategier för riskhantering utvärderas regelbundet och nya strategier implementeras när nya sätt att reducera, fördela och i möjligaste mån överföra risker på andra aktörer i värdekedjan identifieras.

Inte minst ur detta perspektiv är det avgörande att även primärproducenterna kontinuerligt identifierar sina risker och jobbar med aktiva strategier för att ta tydligare och mera gynnsam position i förhandlings- och avtalsituationer med leverantörer och kunder.

Tradition för riskhantering saknas delvis i lantbruket.

Förändrat förhållningsätt

Jordbruket – från reglering till marknadslösningar

DEN TIDIGARE jordbruksprisregleringen i Sverige avvecklades i princip runt 1990. EU-anpassningen och inträdet i unionen 1995 innebar en viss återreglering men priserna mer marknadsbaserade. Stödet till jordbrukarna utformades i stället som direkta ersättningar. Ytterligare steg inom EU runt 2005 har lett till ytterligare marknadsanpassning. Cirka 13

procent av jordbrukets totala intäkter kommer idag (2017) från stöd och ersättningar i olika former, medan 87 procent kommer från marknaden.

Så sent som i mitten av 1980-talet hade den svenska jordbrukspolitiken fortfarande sitt ursprung i 1930-talets krisbekämpning och kohandel mellan Socialdemokraterna och Bondeförbundet. Stängda gränser under andra världskriget gav en hög självförsörjningsgrad på baslivsmedel. När producenternas intressen skulle tas tillvara byggdes ett system av prisregleringar, tullar och olika stödformer upp.

Steg för steg växte regelverket till allt fler områden allteftersom jämvikten på marknaden rubbades. Samtidigt etablerade lantbrukskooperationen större kontroll över förädlingsledet med störst dominans under 1970-talet och början av 1980-talet.

Skogsägaren står i dag ofta för risken vid
avverkning genom så kallade avverkningsuppdrag.

Avregleringsbeslutet i den svenska riksdagen 1990 och mötet med den öppna EU-marknaden 1995 var två mycket betydelsefulla steg i konkurrensutsättningen av det svenska jordbruket. Effekterna för en tidigare skyddad sektor blev omfattande och svenskt jordbruk tappade 20–25 procentenheter av den svenska matmarknaden som samtidigt växte.

I dag, jämfört med 1970- och 1980-talen, krävs därför mer systematik i företagets riskhantering. Risker sprids bland annat genom att ha flera ben att stå på som exempelvis mjölk, nöt och turism. Marknadsintäkternas betydelse för lönsamheten gör det viktigt att som företagare försäkra sig om en stabil avsättning och helst till stabila och ökande priser.

Marknadskoncentrationen i livsmedelsbranschen orsakar skillnader i förhandlingsstyrka mellan parterna i livsmedelskedjan. Mindre aktörer, som enskilda primärproducenter, får en allt mindre del av "konsumenkronan". I oktober 2018 beslutade EU-parlamentet om sin position inför slutförhandlingar om en ny lag mot otillbörlig konkurrens (*Unfair Trading Practices*) i livsmedelskedjan. Om lagen, även kallat *UTP-direktivet*, fastställs kan den börja gälla redan 2020. En effekt skulle kunna vara att en särskild livsmedelsombudsman inrättas som ska granska otillbörliga affärsmetoder samt ta emot anmälningar från de som anser sig drabbade av oskäligen villkor.

Skogsbruket – historiskt internationellt konkurrensutsatt

SKOGSBRUKET var före industrialiseringen främst en resurs för den egna gårdens behov, men också för den lokala marknadens behov av sågade trävaror och energi i form av ved och träkol. Med industrialiseringen ökade industrins behov av massaved och timmer. För att inte de små skogsägarna skulle hamna i underläge gentemot de stora uppköparna började skogsbönderna organisera sig i föreningar redan under 1910-talet.

Den första skogsägarföreningen bildades i Halland 1913. Efter en rad sammanslagningar av olika länsföreningar finns i dag fyra skogsägarföreningar i Sverige. Södra, Mellanskog, Norra Skogsägarna och Norrskog, där Södra som enda skogsägarförening har satsat på att bygga en egen industriverksamhet. Skogsindustrin består huvudsakligen i dag av flera större och mindre privatägda sågverk och industrier, med SCA, ATA, Vida och Holmen som några exempel.

Skogsnärigen har under hela perioden varit konkurrensutsatt på den internationella marknaden. Bostadskraschen i USA 2008 ledde till fallande efterfrågan på nybyggnation och

därmed fallande virkespriser globalt. Allt extremare väder i kombination med trakthygesbruket har ökat riskerna för insektsangrepp, bränder och stormfälda skogar.

Dagens skogsbrukare har i regel försäkrat sin skog mot delar av dessa risker. Vid val av träslag vid förnygring av hyggen har skogsägaren möjlighet att sprida riskerna genom att plantera olika trädslag. De långa omloppstiderna i branschen gör detta till ett tydligt strategiskt övervägande.

Skogsägaren står i dag ofta risken vid avverkning genom så kallade avverkningsuppdrag som merparten av industrin och skogsägarföreningarna använder sig av. Ett avverkningsuppdrag innebär att köpare och säljare kommer överens om bruttopriset per kubikmeter på virket. När köparen avverkat debiteras skogsägaren kostnaden och risken för fördyring.

Avverkningskostnaderna påverkas till stor del av när på året avverkning sker. Kostnaderna blir lägre vid tjäle och upptorkad mark än vid våt mark med lägre bärighet. Det är ofta köparen som beslutar om när avverkningen sker men ägaren som betalar avverkningskostnaderna.

Att få in klausuler om villkor för när avverkning får ske har stor betydelse för skogsägarens lönsamhet.



Diversifieringen kommer inte sällan ur en plan för att **reducera risken**.

Trädgårdsodling – tradition av riskhantering på oreglerad marknad

TRÄDGÅRDSODLING består av flera olika inriktningar. Odling sker dels i växthus, dels utomhus på frilandsodlingar. Det odlas dels livsmedel, dels prydnadsväxter.

I och med EU-inträdet 1995 kom den svenska trädgårdsnäringsringen in i samma reglerings-system som jordbruksnäringsringen, men näringen anser sig ändå verka på en avreglerad marknad eftersom arealersättningarna endast är en bråkdel av skördevärdet på trädgårdsodlarnas arealer. Prisbildningen på trädgårdsprodukter varierar, bland annat finns följande affärsmodeller:

- Dagspriser på auktioner.
- Längre prisavtal genom föreningar
- Annan – till exempel sätts priset på jordgubbar ofta lokalt där odlarna hyr försäljningsplats i anslutning till butiker och torgmarknader.

Näringsringen har således en tradition av att hantera osäkerheter och prisfluktuationer och företagen har ofta byggt upp buffer-

tar för att möta lägre priser. Ett annat sätt att hantera strategiska risker är att odla flera olika grödor parallellt.

De risker man i dag diskuterar är att företagen dels blir allt färre och större, dels mer specialiserade inom sektorn och därmed kräver en mer systematisk hantering av risk än tidigare. Väder, klimat och hur man säkrar vattentillgången diskuteras på branschnivå och inom företagen liksom avsaknaden av växtförädling för nordiska förhållanden. Det finns en risk att rådgivarkompetensen i branschen utarmas då inga nya utbildas.

Tjänsteföretag – en växande bransch med en annan logik

Tjänstesektorn växer stadigt som andel av svensk och global ekonomi och tjänster blir allt viktigare även inom de gröna näringarna. De tjänster som tillhandahålls är främst kopplade till turism, uthyrning av boende och lokaler, grön omsorg samt entreprenadverksamhet. Antalet

jordbruksföretag som tillhandahåller turismtjänster ökade från knappt 2 000 för 20 år sedan till närmare 5 000 i dag. Antalet företagare som säljer entreprenadtjänster ökade under samma period från knappt 5 000 till drygt 16 000 företag.

Från att ha varit ganska ovanligt på 1980-talet har allt fler jordbruksföretag diversifierat sina verksamheter med ett ökat utbud av tjänster. Diversifieringen kommer inte sällan ur en plan för riskreducering.

Att verka inom tjänstenäringsringen innebär att företaget ofta har direkt kontakt med köparen, som kan vara ett annat företag men också en privatperson. Den nya tekniken möjliggör för företagarna att ha direktkontakt med köparen av tjänsten och få omedelbar feedback på sin leverans. Som tjänsteleverantör är det centralt att ha tydliga avtal med kunden som reglerar vad som ingår och inte ingår i affärsrelationen.

Avtalet ger även företagaren möjlighet att dels identifiera olika risker, dels avtala vem som står för vilken risk och hur olika risker med till exempel försäkringar kan hanteras. ●

Riskhanteringen i företaget måste ha en **objektiv grund**.

KARTLÄGG OCH VÄRDERA SÅ BEGRÄNSAR DU RISKERNA

HANTERA OCH UTVÄRDERA

Fem steg mot en **aktiv riskhantering**.
Objektiv analys i stället för magkänsla.

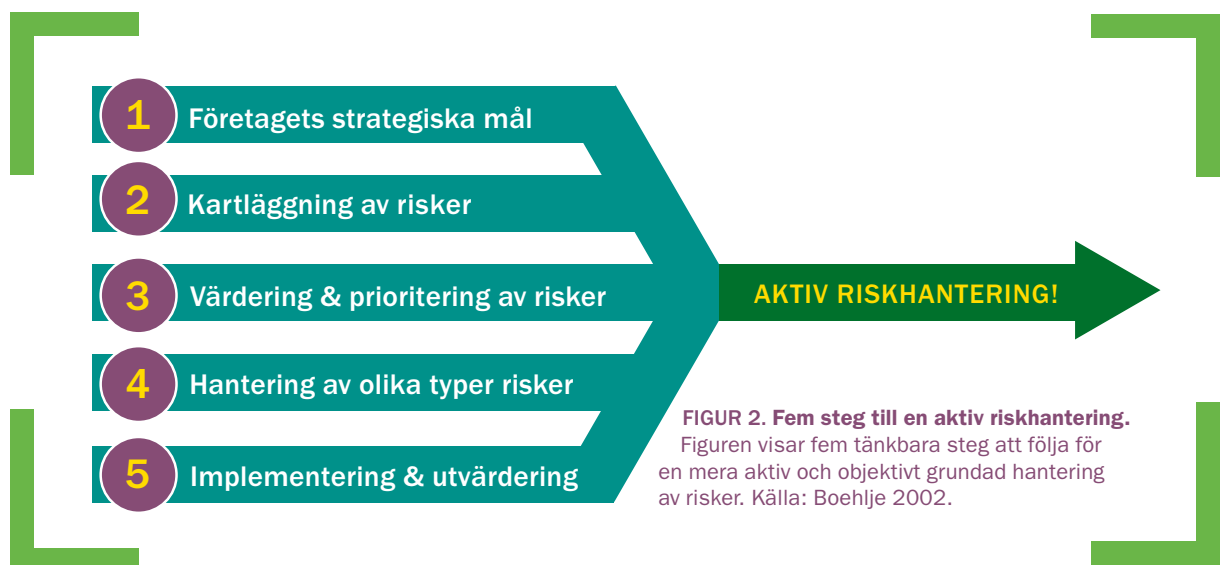
VI MÄNNISKOR är inte logiska när vi ska tänka på risk och besluta oss för att välja när utfallet är okänt. En och samma människa kan samtidigt teckna en försäkring på sitt hus och spekulera på aktiemarknaden.

Det är anledningen till att risk-

hanteringen i företaget måste ha en objektiv grund och en systematik som i möjligaste mån undviker ett känslostyrt beslutsfattande.

Sannolikt upplever många lantbruksföretagare att de på en intuitiv nivå arbetar med riskhantering. I takt med att lantbruket

industrialiseras, livsmedelskedjan förändras och omvärlden blir mer komplex, finns det anledning att arbeta mer systematiskt med risker i företagandet. Den grundläggande metodiken kring riskhantering kan beskrivas enligt modellen nedan (Figur 2).



FIGUR 2. Fem steg till en aktiv riskhantering.
Figuren visar fem tänkbara steg att följa för en mera aktiv och objektiv grundad hantering av risker. Källa: Boehlje 2002.

1

FÖRETAGETS STRATEGISKA MÅL

Riskhanteringen i ett företag syftar till att hantera de olika faktorer som hindrar företaget från att nå sina strategiska mål.

I ljuset av detta är målstyrning en central utgångspunkt för att arbeta med riskhantering. Om målbilden i företagandet får representera destinationen för en resa är riskerna kopplade till verksamheten de faktorer som får restiden att bli utdragen.

Ovanstående resonemang leder också till att ett företags riskexponering kommer att variera med målbilden.

EXEMPEL Köp vs arrende

Köpa mark: Ett spannmålsföretag som siktar på att öka sin omsättning genom markförvärv finansierade med lånade pengar kommer att behöva hantera sin ökade finansiella riskexponering.

Arrendera: Ett företag som vill växa genom ökade arrenden behöver i stället hantera en ökad kontraktsrisk.

2

KARTLÄGGNING AV RISKER

Bokslutshandlingar ger viss vägledning om företagens direkta riskexponering. Det är en bra utgångspunkt men ger inte hela bilden.

En annan kompletterande metod är att göra ett stresstest genom en **"om-så-då-analys"** över de risker man identifierar. Det ger en konkret uppfattning om riskens betydelse för verksamheten och gör det lättare att bedöma risken i nästa steg.

För att underlätta inventeringen av möjliga risker i ett lantbruksföretag har en kategorisering riskkällor tagits fram. Den redovisas och illustreras i figuren på nästa sida (s. 16, figur 3). Till höger finns en lista med exempel på frågor att ställa sig i en "om-så-då-analys".

Gör ett stresstest med en "om-så-då-analys"!

EXEMPEL på om-satser i en "om-så-då-analys" för olika kategorier

Finansiella risker: Om räntan går upp 3 procent så ...

Prisrisk: Om den svenska kronan ökar i värde så...

Humanrisk: Om jag blir sjukskriven i fyra veckor så...

Samarbetspartners, kunder, konkurrens: Om min största samarbetspartner/konkurrent går i konkurs så...

Image: Om mina produkter associeras med dålig djurhållning så...

Distribution: Om vägarna blockeras av översvämning i två dagar så...

Produktionsrisk: Om vildsvinspopulationen tredubblas så...

Teknologisk risk: Om jag väljer att inte satsa på ny teknik i dag så...

Målstyrningen är central i riskhantering.



ÖVERSIKT RISKKATEGORIER



FIGUR 3. Översikt riskkategorier. Figuren illustrerar ett antal vaniga riskkategorier för ett lantbruksföretag. Alla är inte tillämpliga på alla företag och det kan finnas riskkategorier som inte täcks in i figuren. Källa: LRF.

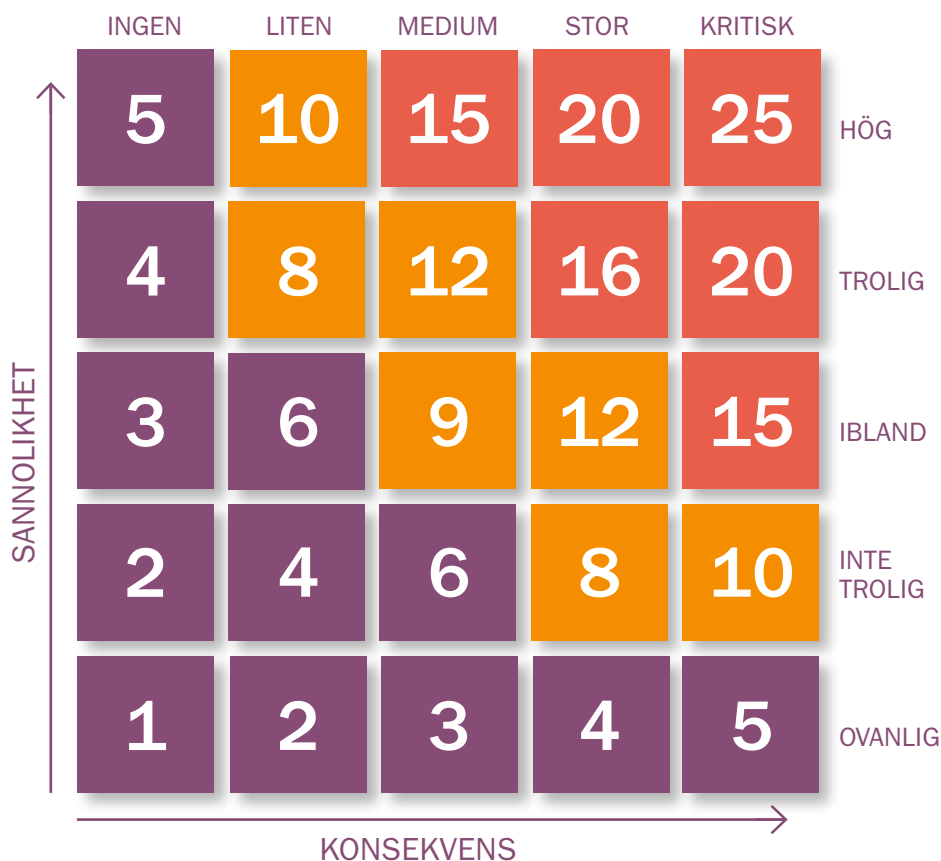
Identifiera de största riskerna utifrån sannolikhet och konsekvens för verksamheten.

3

VÄRDERING OCH PRIORITERINGAR

Risk-scorecarding är en modell som används i syfte att kartlägga risker som tidigare varit svåra att kvantifiera. Risk-scorecarding är mycket lik den modell som banker och andra kreditinstitut använder sig av när de ska bedöma kunders kreditvärdighet.

Med hjälp av modellen bedöms varje risk som kan antas uppstå på en skala 1-5 utifrån vilken sannolikhet det är att den ska inträffa och vilken konsekvens det skulle få för verksamheten. Modellen gör det möjligt att fatta beslut och utveckla strategier för hur riskerna ska hanteras. Varje riskfaktor plottas sedan in i modellen utifrån hur många poäng den uppnår när man multiplicerar sannolikheten med konsekvensen.



FIGUR 4. Modell för värdering av risk.

Efter att olika risker har kartlagts värderas de var för sig mot score-cardet ovan. Viktigast är att hantera de risker som får högst poäng.

Källa: Boehlje 2002.

Risk-scorecarding är ett sätt att systematiskt värdera de risker ett företag står inför.



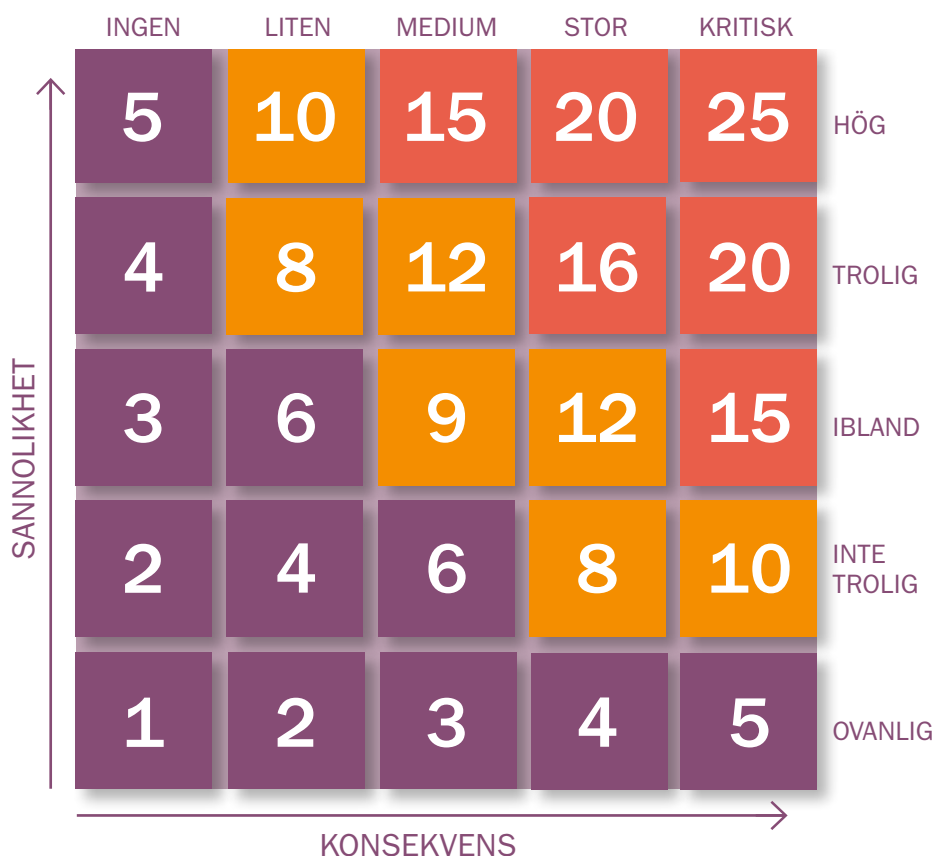
4

HANTERING AV OLIKA TYPER AV RISKER

Det finns en rad strategier som en företagare kan använda för att hantera risk. Valet beror ytterst på vilken risk det rör sig om men generellt kan strategierna sorteras in under några huvudspår (se nedan).

Scorecard-modellen har nu kompletterats med förslag till handlingsram kopplat till den poäng varje identifierad risk bedöms ha. Handlingsramarna kommenteras nederst på sidan.

- Oacceptabel risk: Undvik eller överför.
- Fördela
- Acceptera
- Reducera



FIGUR 5. Handlingsram baserad på riskvärdering
Score-cardet har utvecklats med handlingsalternativ.
Källa: Boehlje 2002.

STRATEGIER för riskhantering

Undvika eller överför:

Syftar till att skapa en struktur i företaget där vissa risker inte existerar. Det kan exempelvis röra sig om en ändrad verksamhetsinriktning till följd av orimlig riskexponering.

Fördela:

Syftar till att minska den egna riskexponeringen genom att överföra den på någon annan; något som ofta sker mot en avgift. Typiska exempel är försäkringslösningar och finansiella verktyg, exempelvis terminer och optioner.

Reducera:

Syftar till att minska riskerna knutna till verksamheten. Handlingsplaner för att hantera strategisk risk såsom företagets positionering i förhållande till kunder och leverantörer, anpassningsförmåga, flexibilitet och diversifiering sorteras in under detta huvudspår.

Acceptera:

Att acceptera en viss nivå av risk kan följa av att den inte kan överföras/fördelas på någon annan, men också att det kan vara motiverat att behålla en högre risk för att säkerställa/förbättra lönsamhetsnivån i företaget. Ett medvetet risktagande är kostnaden för affärsmöjligheter.



5

IMPLEMENTERING
OCH UTVÄRDERING

I likhet med en fondförvaltare bör varje lantbruksföretagare betrakta verksamheten som en investering. Det som gör en investering attraktiv är förhållandet mellan risk och avkastning. Är det möjligt att sänka risken men bibehålla avkastningen har man en investering som står sig bättre i konkurrensen med andra investeringsalternativ och innebär dessutom en starkare position i förhållande till konkurrenterna.

Steget till en aktiv riskhantering går via kontinuerlig utvärdering av risker med avkastningen i beaktande. Det är i den processen som organisationen lär sig identifiera och bedöma risker, vilket i sin tur motiverar justeringar. ●

Förhållandet mellan risk och avkastning avgör om en investering är attraktiv.

KOLL PÅ MARKNADSLÄGET

EN RIMLIG

RISK?

FRAMTIDSTRO

Går det att hitta en "sweet spot" på marknaden?

RISK ÄR PRISET ett företag betalar för möjligheten till extra avkastning. Men vad är en rimlig avvägning mellan risk och avkastning?

Frågeställningen har inget enkelt svar. I den finansiella världen finns nyckeltal som vägleder kapitalförvaltare och småsparare, så att risken i en vald investeringsportfölj står i proportion till den förväntade avkastningen. Osäkerhet blir något mätbart och kravet på avkastning en strategisk riktning för hur kapitalet ska placeras.

Egentligen borde det vara möjligt att tala om varje lantbruksföretag som en investering eftersom lantbruket konkurrerar med andra näringsgrenar om kapital. Det som gör en investering attraktiv är förhållandet mellan risk och avkastning. Om det är möjligt att sänka risken men bibehålla avkastningen har man en investering som står sig

bättre i konkurrensen med andra investeringsalternativ.

En utmaning är att många lantbruksföretag saknar uttalade strategiska målsättningar och i begränsad omfattning styr sina verksamheter efter avkastningskrav på exempelvis eget kapital. En annan utmaning är att risker bara kan mätas i begränsad omfattning. Vi menar att risker i lantbruket i större utsträckning antar en strategisk karaktär som enklast kan beskrivas som känsligheten i företagets kompassriktning.

Ett företag som aktivt hanterar sina risker blir konkurrenskraftigare, uthålligare och på sikt sannolikt mer lönsamt. Lönsamheten är central för flexibiliteten och just flexibilitet är också en av förutsättningarna för att kunna hantera strategisk risk. Överlag är dessa komponenter som långsiktigt skapar framtidstro.

Har ditt företag en proaktiv attityd?

REKOMMENDATIONER:

Inställning

Risntagande är något grundläggande och oundvikligt i företagandet. Därför kan det ha stor positiv betydelse för framgång att:

- **Se risntagande** som något påverkbart.
- **Ha en strategisk målsättning** med företaget. Ställ krav på vad företaget ska avkasta.
- **Kontinuerligt inventera och utvärdera** de risker som potentiellt hindrar företaget att nå de strategiska målen, tydligt kopplat till varje enskilt mål.

UTVÄRDERA OCH IFRÅGASÄTT riskbenägenheten i företaget

Företagaren bör fundera över hur riskbenäget företaget är. Vilken kapacitet har man att hantera risk? Står det i proportion till den förväntade avkastningen? Har företaget en tillräckligt proaktiv attityd för den affärsmiljö som man verkar i?

Svaren på dessa frågor utgör en indikation på vilken position företaget har möjlighet att ta på marknaden. Det gäller att kontinuerligt söka en position på marknaden, en sweet spot (se figuren nedan), där kun-

dernas behov matchar företagets förmåga och kapacitet men ligger utanför konkurrenternas erbjudande och position.

I det avseendet är det viktigt att som företag **ifrågasätta sin riskvilighet:**

– Finns det utrymme för företaget att hantera större/ fler risker utifrån resonemanget att möjligheten till avkastning kostar?

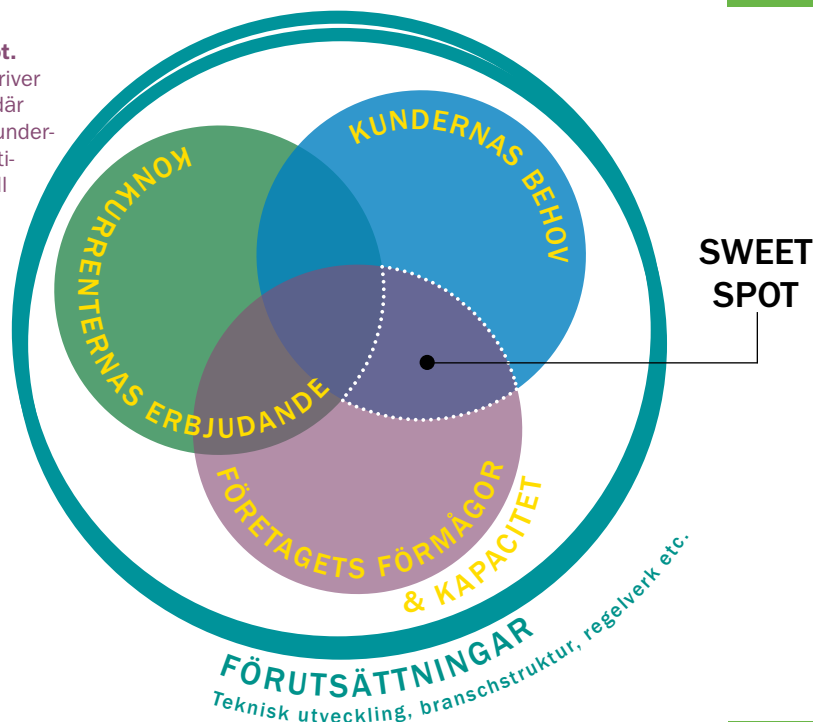
Fundera på hur riskbenäget ditt företag är!



FIGUR 6. Sweet spot.

En sweet spot beskriver det behagliga läge där man förmår möta kundernas behov och samtidigt är utom räckhåll för konkurrenterna.

Källa:
Jonas Fjertorp/
Jordbruksverket.



Titta utanför
branschen!

KOMPETENSUTVECKLING

Se över behov av utbildningsinsatser och överväg möjligheten till andra perspektiv genom att titta utanför branschen.

REKOMMENDATIONER

Kompetensutveckling

Riskhantering framstår alltmer som en prioriterad ledningsfråga i lantbruksföretagandet. Se över behov av utbildningsinsatser och överväg möjligheten till andra perspektiv genom att titta utanför branschen.

Förslag på kompetensutvecklingsområden:

■ AVTAL OCH FÖRHANDLING.

För ökad trygghet i kontraktsteckning och indirekt minskad strategisk risk.

■ FÖRETAGSLEDNING/

LEDARSKAP. För att hantera de humana riskerna i en bransch som går mot större företag, där företagsledning inte längre är ett val utan ett måste.

■ MÅLSTYRNING. Utan tydliga strategiska mål, ingen strategisk riskhantering.

■ LÖNSAMHET. Utan lönsamhet har få företag orken att tänka strategiskt kring risker.

■ FÖRSÄKRINGAR OCH PRISSÄKRINGSINSTRUMENT. För att öka förståelsen kring möjligheter och risker med denna typ av lösning.

■ KLIMATFÖRÄNDRINGAR.

För riskhantering i en föränderlig tid.

■ DIGITALISERINGS- MÖJLIGHETER.

Med snabbare implementeringstakt uppnår man en konkurrensfördel, förutsatt att rätt teknik väljs.

■ LRFs FÖRETAGARAKADEMI

Börja på Företagarakademien på lrf.se. ●

