

Brug af følsomheder i budgettet

Følsomhedsanalysen indgår som en naturlig del af et budget, og det gjorde det også blandt budgetterne i BudgetMatchen. Der var dog meget stor forskel på, hvordan analysen blev brugt. I nogle tilfælde indgik den som en aktiv del af kommenteringen af budgettet, hos andre var den blot vedhæftet som et bilag til budgettet, så læseren selv kunne foretage en vurdering.

Set fra dommernes synspunkt i BudgetMatchen bør følsomhedsanalysen have en fremtrædende placering, da analysen sikrer en bedre kommentering samt pinpointer nogle af de udfordringer, som den enkelte bedrift står overfor. Man skal ligeledes være opmærksom på, at de analyserede faktorer er relevante, samt at den variation, man bruger, forholder sig til de aktuelle forhold. I de følgende afsnit vil artiklen beskrive følsomhedsanalysen samt mulighederne for anvendelse og placering i budgettet.

Hvad er en følsomhedsanalyse?

Grundlæggende handler følsomhedsanalyser om, hvor meget et bestemt tal ændrer sig, hvis der bliver ændret på et andet tal. I budgettet tages der typisk udgangspunkt i, hvor meget bundlinjen vokser eller skrumper, hvis effektiviteten, salgsprisen eller driftsudgifterne stiger eller falder – eller hvis flere ting sker samtidigt. Man får samtidig et billede af, hvilke faktorer man i den beskrevne periode bør fokusere på, hvad enten det drejer sig om optimering eller reduktion af risici.

Et budget for et landbrug er kompliceret og omhandler udover mange tal også den økonomiske beskrivelse af nogle biologiske processer. Det giver et meget stort antal kombinationsmuligheder ved udarbejdelsen af en følsomhedsanalyse. Det er med den som med så meget andet, at hvis man fylder dårlige tal ind i beregningen, vil outputtet være af en tilsvarende kvalitet. En vigtig del af følsomhedsanalysen er derfor at udvælge de faktorer, som det er mest sandsynligt, at der kan ske ændringer i, og hvor effekten samtidig har en væsentlig indvirkning på det økonomiske resultat.

Foretag udvælgelsen af tal ud fra fire principper

Når man vælger, hvilke tal der skal indgå i følsomhedsanalysen, er der fire principper, der kan indgå i overvejelsen:

1) Store tal har stor betydning

Da store tal har stor betydning, bør man være opmærksom på forventningerne i de enkelte år og ikke blot tage udgangspunkt i, hvad "vi plejer at gøre", eksempelvis hvis man plejer at tage udgangspunkt i 10 % svingning. Hvis man ændrer en parameter til 10 % i stedet for 5 %, giver det et større tal i følsomhedsanalysen, men her skal man så vurdere, om det er sandsynligt ud fra de forventninger, der er til næste års marked.

2) Sandsynligheden for at det vil ske

Beregningsdelen af en følsomhedsanalyse tager ikke særlig lang tid, hvilket gør det hurtigt at lave en stor og flot analyse, men det, der var sandsynligt sidste år, er ikke nødvendigvis sandsynligt i år og bør måske slet ikke indgå i dette års følsomhedsanalyse.

3) Ting hænger sammen

En ændring i nogle parametre vil påvirke bundlinjen på flere punkter. Eksempelvis vil en ændring i en given investerings størrelse ikke kun have betydning for gældens og dermed rentens størrelse, men også på det driftsmæssige afskrivningsgrundlag.

4) Der er en grænser

Et budget på en landbrugsbedrift er også en økonomisk beskrivelse af en række biologiske og tekniske processer. Hvis en høj foderudnyttelse hos køerne er en økonomisk parameter, kunne en analyse være at se på betydningen af at øge foderudnyttelsen. Det fremkomne tal kan dog være stærkt urealistisk, fordi foderudnyttelsen vil blive så høj, at det ikke er muligt.

Et par eksempler på udvælgelse og tilpasning

Eksempel 1:

Med udgangspunkt i høsten 2012 var det i budget 2013 relevant at beregne på relative store udsving på omkostningerne til indkøbt foder. Da man allerede her primo september 2014 kan afdække foderet langt ind i 2016 til stabile priser, vil en tilsvarende analyse eksempelvis være mindre relevant for budget 2015, og den skal under alle omstændigheder indgå med en mindre variation.

Eksempel 2:

I nogle af budgetterne fra BudgetMatchen indgår en relativ ændring af kapacitetsomkostningerne som en del af følsomhedsanalysen. Selv om der er en klar tendens til, at de samlede kapacitetsomkostninger stiger over tid, bør man spørge sig selv om, hvor sandsynligt det er, at alle kapacitetsomkostninger stiger med 5 %, da en forventet stigning jo oftest allerede er indregnet i budgettet. Ligeledes giver en 5 % stigning på de samlede kapacitetsomkostninger et stort tal og bør på den baggrund være et fokuspunkt, men her opstår problematikken omkring, hvordan man sætter handling på det. For at være operationel bør følsomheden være mere præcis og beskrive en forventet variation i f.eks. vedligeholdelsesudgifter.

Følsomhed og risikoafdækning

Følsomhedsanalysen beskriver en ændring på baggrund af en given svingning. En del af disse svingninger kan være afdækkede i form af køb på kontrakt, fastlåsnings af renten via renteswap etc. En vurdering af risikoen på kort og lang sigt er således relevant (se eksemplet næste side). I eksemplet har man beskrevet, hvor risiciene er afdækkede, ligesom den viser konsulentens vurdering af væsentlighed.

Følsomhed og risikoafdækning

Følsomhedsanalysen viser hvor meget ændringer i et givent nøgletal vil påvirke årets resultat før skat. Den første kolonne viser følsomheden i det kommende budgetår, hvor dele af risici allerede er afdækket. Anden kolonne viser følsomheden på lang sigt, hvor ingen risici er afdækket.

FØLSOMHEDSANALYSE, res. før skat	År 2014	På lang sigt
+/- 10 % udbytte i marken	185.000	185.000
+/- 200 kg. mælk pr. ko inkl. korrigeret foderforbrug	55.000	55.000
+/- 10 øre pr. kg. mælk	195.000	200.000
+/- 200 kr pr omsat kreatur	40.000	40.000
+/- 5 pct indkøbt foder	95.000	100.000
+/- 1 procentpoint på variable lån (fraregnet 12 mio swap-aftale)	90.000	320.000
+/- 5 procent ændring i EU-støtten	25.000	25.000
+/- 10 ændring i vedligehold	75.000	75.000

Væsentlige risici	Mængde	Tiltag for at afdække
Indkøbt foder	700 tons	Der er dækket af 3 mdr. løbende – dvs. 25% er afdækket. Der er indbygget prisfald gennem kvartalerne. Det er vigtigt, at der er fokus på afdækning hen over den resterende tid.
Rente	50 mio. i gæld	Al gæld er med variabel rente, hvoraf de 12 mio. dog er fastrenteaftalt til og med 2017. Det er planlagt at fortsætte med variabel rente foreløbig.

Følsomhedsanalysen kan udvides med en nulpunktsanalyse. Her kan man både vælge at lave en skriftlig beskrivelse af, hvor nulpunktet er ved en konkret faktor som f. eks. mælkepris, eller man kan vælge en mere visuel opstilling.

I det følgende eksempel (eksempel 1) fra et af budgetterne i BudgetMatchen, har man valgt den skriftlige beskrivelse:

Eksempel 1

Nulpunkt

Ved et fald i mælkeprisen på 30 øre – alt andet lige – ender resultatet før skat i nul, svarende til et dækningsbidrag pr. ko på 12.800 kr.

Ved et fald i mælkeprisen på 37 øre – alt andet lige – ender trækket på kassekreditten i samme niveau ultimo, som primo.

I det andet eksempel (eksempel 2 – også fra BudgetMatchen) har man valgt en visuel præsentation:

Eksempel 2

Rentebærende gæld	20.000
Stigning i rente pr. %	200

Rente	Resultat
3%	700
4%	500
5%	300
6%	100
7%	(100)

Økonomikonsulentens rolle

Økonomikonsulenten har oftest den samlede rolle i udarbejdelsen af budgettet og har dermed en væsentlig indvirkning på den historie, der fortælles om den enkelte bedrift. Budgettet består dels af en taldel, dels af en skriftlig fremstilling af forudsætningerne og forventningerne for den kommende periode. Det er væsentligt at forholde sig til, at det udgangspunkt, man tager i forhold til at beskrive bedriften, også har en indflydelse på dem, der læser budgettet. Eksterne læsere vil gerne hjælpes, også til at se bedriften i det rette lys. En sammenhæng kan en aktiv og relevant brug af en følsomhedsanalyse være en vigtig del af kommunikationen og fordrer, at analysen inddrages tidligt i vurderingen af bedriften. Dommerpanelet i BudgetMatchen har lagt vægt på, at de kan "se" konsulenten i kommentarerne, og derfor er det afgørende, at man i udvælgelsen af tal til følsomhedsanalysen bruger sin kritiske sans samt bringer sin faglighed i spil. En vurdering af væsentlighed ud fra faglige og andre relevante kriterier trækker absolut ikke ned i deres bedømmelse.